



Makale Başvuru/Kabul Tarihleri:  
Received/Accepted Dates:  
16.11.2021/25.12.2021

Cilt 9, Sayı 17, Yıl 2022

## **Örgüt Kültürü, Örgütsel Performans ve Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi<sup>1</sup>**

**Öğr. Gör. Dr. Gökhan KARADİREK**

Giresun Üniversitesi, Alucra Turan Bulutçu MYO

gokhan.karadirek@giresun.edu.tr

ORCID: 0000-0002-0804-9904

### **Özet**

Araştırmanın amacı, örgüt kültürü özelliklerinin örgütsel bağlılık ve performansla ilişkisini belirlemektir. Araştırmanın evreni, Kilis ilinde 250 çalışanı bulunan bir işletmedir. İşletmenin faaliyet alanı genel olarak, kahve, baharat ve kuruyemiş çeşitleri, doğal bitkisel ürünlerdir. Veriler, anket tekniğiyle elde edilmiştir. Anketi 158 işletme çalışanı yanıtlamıştır. Verilerin analizinde istatistik yazılımı kullanılmıştır. Değişkenlerin aralarındaki ilişkiler korelasyon analiziyle belirlenmiştir. Analiz sonucunda, örgüt kültürü ve boyutları (tutarlılık, uyum yeteneği, katılım, misyon) ile örgütsel bağlılık ve performans arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Örgüt kültürünün örgütsel performansla arasındaki ilişki, örgütsel bağlılığa göre daha güçlüdür. Sonuç olarak, örgüt kültürünün örgütsel performansı ve çalışanların kurumlarına bağlılığını artırabilir. Ancak, işletmelerin kültürel özellikleri benzer olsa bile örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve performans üzerinde aynı veya benzer olumlu etkiye neden olmayabilir.

**Anahtar kelimeler:** Örgüt Kültürü, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Performans, Denison Örgüt Kültürü.

### **Determining The Relationships Between Organizational Culture, Organizational Performance and Commitment**

#### **Abstract**

The purpose of the research is to determine the relationship between organizational culture characteristics and organizational commitment and performance. The population of the study is an enterprise with 250 employees in Kilis province. The company's business is generally coffee, spices and nuts, natural herbal products. The data were obtained using the survey method. The survey was answered by 158 company employees. Statistical software was used for data analysis. Relationships between variables were determined by correlation analysis. As a result of the analysis, it was concluded that there is a significant and positive relationship between organizational culture and its dimensions (consistency, adaptability, involvement and mission) with organizational commitment and organizational performance. The relationship between organizational culture and organizational performance is stronger than organizational commitment. As a result, organizational culture can increase organizational performance and employee commitment to their organizations. However, even if the cultural characteristics of businesses are similar, organizational culture may not have the same or similar positive impact on organizational commitment and performance.

**Keywords:** Organizational Culture, Organizational Commitment, Organizational Performance, Denison Organizational Culture.

### **1. GİRİŞ**

Her işletmenin kendine özgü bir kültürü vardır. Kurumsal özellikler, işletmelerin kültürünü şekillendirmektedir. İşletmenin amacı, faaliyet alanı, büyüklüğü, ürettiği mal ya da hizmetin türü, hukuki şekli, fiziksel ve ekonomik büyüklüğü, müşterileri ve diğer kurum veya kuruluşlarla ilişkisi, işletme yönetiminin ya da hissedarlarının yönetim anlayışı, çalışanların demografik özellikleri,

<sup>1</sup> Bu çalışma, 6-8 Kasım 2021 tarihlerinde düzenlenen 8. Uluslararası Yönetim ve Sosyal Bilimler Kongresi'nde sunulan "Örgüt Kültürü, Örgütsel Performans ve Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi" başlıklı bildirinin genişletilmiş halidir.

işletmenin faaliyetini gerçekleştirdiği ülkenin kültürü, pazardakilerin yaşam tarzı, zevk ve tercihleri vb. çok sayıda kurum içi ve dışı faktör işletmenin kurumsal kültürünü yani örgüt kültürünü biçimlendirmektedir.

Örgüt kültürü, bir kurumun olumlu ya da olumsuz ikliminin bir göstergesidir. İşletmedeki olumlu iklim, iyi bir örgütün için gösterge olabilir. Örgütsel performans, örgütsel göstergelerdendir. Örgüt üyelerinin mutluluğu, bireysel performansı, örgütsel sonuçları ve çalışanların bağlılık duygusunun yönünü belirleyebilmektedir.

İşletmelerin kültürel özelliklerini incelemek için Denison, Hofstede, Quinn ve Cameron gibi araştırmacıların geliştirdikleri kültür modeli kullanılmaktadır. Kültürel özelliklerinden yararlanarak bir işletmenin uzun vadedeki başarısını etkileyebilecek; örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık, örgütsel etkinlik ve sessizlik, iş tatmini, performans, işten ayrılma niyeti, işletmenin yönetim tarzının uygunluğu, liderlik, bireysel becerilerin geliştirilmesi gibi değişkenler hakkında tahminde bulmak mümkündür. İşletmelerdeki kararların nasıl ve kimler tarafından alındığı, bu kararlardan kimler etkilendiği, ödüllendirmenin nasıl yapıldığı, üyelerin kurum içindeki davranışları ve tutumları doğrudan örgüt kültürüyle ilgili olgulardır.

Küreselleşme ve teknolojik gelişmeler, işletmeleri yeniden şekillendirmekte, işletmelerin farklılaşmasına neden olmaktadır. Özellikle modernleşme anlamındaki her bir farklılaşma işletmenin kültürel özelliğine yeni bir boyut kazandıracaktır. İşletmelerin kültürel özelliklerindeki değişim yavaş olsa da kurumsal özelliklerin değişim hızı küreselleşmenin etkisiyle daha kolay ve hızlı yaşanmaktadır. İşletme koşullarının ve niteliklerinin değişmesi, araştırmacılara mevcut kültür modellerinin geçerliliğini test edebilme, örgütsel başarılar üzerinde işletme kültür özelliklerinin etkilerini yeni durumlara göre inceleyebilme imkânı vermektedir. Ayrıca yeni çalışmalar, işletmelerin etkinliğini ve başarısını artıracak yeni örgüt kültürü modeli ortaya çıkacaktır.

Örgüt kültürü, kum taneciklerinin oluşturduğu, kendine özgü bir yapı gibidir. Bu oluşumdaki farklı kum taneciklerinin sayısı, örgüt ya da işletme kültürünün özellikleridir. Bu nedenle bir işletmeyi diğerlerinden farklılaştıran kendine özgü değerleri, yani kültürüdür.

İşletmeleri farklılaştıran, işletme içerisindeki inançlar, değerler, hedef ve stratejiler, algılar, düşünceler ve duygulardır. Personel algısını ve davranışını biçimlendiren faktörlerdir. Bu faktörler, daha çok kurum üyelerinin davranışsal yönüyle ilgilidir. Çünkü işletmeler, çalışanların, çalışanlar da işletmelerin hayatındaki önemli bir parçadır. Çalışanların aktif oldukları ortamlar, üyesi oldukları işletmeler, örgütlerdir. Bu sebeptendir ki çalışanlar, örgüt kültürünün şekillenmesinde, işletmelerin işleyişinde, örgütsel çıktılarının niteliğinde rol sahibidir. Dolayısıyla da işletmenin kültürel özellikleriyle çalışanların sahip olduğu duygular, düşünceler ve tutumlar arasındaki ilişkinin örgütsel çerçevede ele almak ve incelemek bilimsel bir ihtiyaçtır.

## **2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZLER**

### **2.1 Örgüt kültürü ve Denison Örgüt Kültürü Modeli**

Kültür, örgütün üyeleri tarafından paylaşılan temel değerlerden, inançlardan ve normlardan oluşmaktadır. Bu değerler ve inançlar, örgüt üyelerinin birbirleriyle nasıl ilişki kuracaklarını öğretmekte ve onların örgüt dışı ortama uyum sağlamayabilmeyi kolaylaştırmaktadır. Yöneticiler, örgütün seremonilerini, hikâyelerini, sembollerini, örgütsel gücü ve yapıları, kontrol sistemlerini kullanarak kültürü etkilemek isteyebilir (Daft, 2009: 399).

Kültür, bir grubun dış çevrede hayatta kalma ve içsel bütünleşme sorunlarını çözerken, grubun belirli bir süre boyunca öğrendiği şeylerdir. Toplumda, örgütler arasında ayırım yapabilmeyi sağlayacak kavramlara ihtiyaç duyulmaktadır. Örgüt kültürü kavramı bu amaca hizmet etmektedir. Örgüt kültürü ya da kurumsal kültür, aynı ülke kültüründeki başarılı işletmelerin aralarındaki farklılıklar hakkında fikirler vermektedir (Schein, 1990: 110).

Örgüt kültürü, 1980'lerin başından itibaren yönetim literatüründe önemli bir konu olmuştur (Hofstede vd., 2010: 47). Örgüt kültürü, bir grubun dışsal uyum ve içsel bütünleşme sorunlarıyla başa çıkmayı öğrenirken keşfettiği veya geliştirdiği bir modeldir. Yeni üyelerin sorunları algılayabilmesinin, düşünmesinin ve hissetmesinin doğru yolunu öğretecek kadar geçerli ve iyi işlemektedir (Schein, 1990: 111). Örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından paylaşılmaktadır. Ancak, bunlar açıkça belirtilmemiş, ifade edilmemiş varsayımlardır (Ng'ang'a ve Nyongesa, 2012).

Örgüt kültürü, birçok bakımdan ulusal kültürlerden farklıdır. Kendi başına bir olgudur. Ulusal ve örgütsel kültürler arasındaki ayırım, farklı değer ve uygulamaların karışımına dayanmaktadır. Örgüt kültürü, örgütsel yapının ve tasarımın parçalarından biridir. Ekip çalışmasına, iş birliğine, yaratıcılığa ve açık iletişime değer veren bir örgüt kültürünün sıkı, dikey bir yapıyla, katı kurallarla ve düzenlemelerle işlemesi zordur (Daft, 2009: 74). Schein, kültürel analizin üç temel düzeyinin olduğunu ifade etmektedir. Eserler; görünür organizasyon yapıları ve süreçleridir. Kabul edilen inanç ve değerler; stratejiler, hedefler, felsefelerdir. Temel varsayımlar; bilinçsiz, hafife alınan inançlar, algılar, düşünceler ve duygulardır (Schein, 2004: 25).

Örgüt kültürünü boyutlandıran ve bir model yardımıyla açıklamaya çalışanlardan biri de Denison'dur. Denison, modelinde örgüt kültürünün dört boyutlu olduğunu savunmaktadır. Ona göre örgüt kültürü modelinin dört temel özelliği bulunmaktadır. Bunlar Şekil 1'de gösterildiği gibi uyum yeteneği, misyon, katılım ve tutarlılıktır.



Şekil 1. Örgüt Kültürü Özellikleri

**Kaynak:** Denison ve Mishra, 1995: 216.

*Uyum yeteneği*, büyük ölçekli değişimin bir yansıması olarak, temel karakterleri yeniden ifade edebilmenin bir kapasitesidir. Etkili bir örgütün çevresinden sinyalleri alma ve yorumlama kapasitesini destekleyen, bunları içsel biliş, davranışsal ve yapısal değişikliklere dönüştüren normların ve inançların geliştirmesi gerektiğinin ortaya konulması, uyum yeteneği hipoteziyle ilgilidir (Denison ve Mishra, 1995). *Katılım*, personel yetkilendirme, takım çalışması ve yetenek geliştirmeyi ifade etmektedir (Fey ve Denison, 2000; Yahyagil, 2004). Katılım, örgütsel performans üzerinde açıkça etkisi hissedilebilen kurumsal kültürün bir unsurudur (Denison, 1984: 20). Katılım ve uyum yeteneği, esneklik, açıklık ve duyarlılığın göstergeleridir. Büyümenin güçlü öngörücüleridir. Katılım ve uyum, örgütün değişim kapasitesiyle ilgili özellikleri ifade etmektedir (Denison ve Mishra, 1995: 216). Etkili örgütler, çalışanlarını yetkilendirme eğilimindedir ve belli gruplar ya da takımlar etrafında kurulmuştur. Bu örgütler, tüm düzeylerdeki insan kaynağının yeteneğini geliştirmeyi arzulamaktadır. Yöneticiler ve çalışanlar kendilerini işlerine adanmıştır. Dolayısıyla da kendilerini örgütün bir parçası gibi hissetmektedirler. İnsanlar, az da olsa yaptıkları işlerini etkileyecek kadar birtakım girdilere sahip olduklarını ve işlerinin doğrudan örgütün hedefleriyle bağlantılı olduğunu bilmektedir (Fey ve

Denison, 2000). *Misyon*, örgüt için bir amaç ve anlamdır. Misyon, örgütün yaptığı işin önemli olduğunun bir göstergesi ve ekonomik olmayan birçok şeyin nedenidir. Bir görev duygusudur. Örgüt ve onun üyeleri için uygun hareket tarzıdır. Örgütün temel değerlerini yansıtmaktadır. *Tutarlılık*, mevcut zaman içerisinde iyi koordine edilmiş ve bütünleştirilmiş bir sistemin göstergesidir. Misyon ve tutarlılık, daha çok örgüt kapasitesinin zaman içerisinde istikrarlı ve öngörülebilir olmasına katkı sağlamaya odaklanmaktadır. Tutarlılık ve misyon, bütünleşmenin, yönelimin ve vizyonun göstergeleridir. Ticari kazancın, verimliliğin iyi bir öngörücüsüdür (Denison ve Mishra, 1995). Yüksek tutarlılık, mevcut ve kısa vadeli performansın yüksek düzeyde olmasıyla ilişkilidir. Uzun vadede ise yüksek tutarlılık düşük performansla ilişkilidir (Denison, 1984: 18).

Alan yazındaki çalışmalar genellikle, Denison'un örgüt kültürü boyutlarının örgütsel performansı olumlu etkilediğini ifade edilmektedir. Ancak, her örgüt için aynı kültürel özellikleri söyleyebilmek mümkün değildir. Dolayısıyla örgüt kültürünün örgütsel performansla ilişkilerinin de benzer olup olmadığı bilimsel çalışmaların sonuçlarıyla desteklenebilir.

Denison örgüt kültürü modeli kullanılarak Türkiye'de araştırmaların yapılabileceğini ortaya koyan çalışmalar yapılmıştır (Yahyagil, 2004; Kızıloğlu ve Bayrak Kök, 2017). Yahyagil (2004) çalışmasında, Türkiye'deki işletmelerin kültürel özelliklerinin değerlendirilmesinde Denison örgüt kültürü ölçme aracının kullanılabilirliğini test etmiştir. Denison örgüt kültürü ölçme aracının Türkiye'de uygulanabilir olduğunu sonucuna ulaşmıştır. Yine Kızıloğlu ve Bayrak Kök (2017) Denison örgüt kültürü modelini kullanarak gıda, tekstil ve bakır gibi işletmelerde araştırmalar yapılmıştır. Bu çalışmada, modelin uygulanabilir olduğu ifade edilmektedir. Ancak, modelin boyutsal düzeyde algılanmasında net bir algının olmadığı, modelin daha çok tek boyutlu eğilim gösterdiği vurgulanmaktadır.

## 2.2. Örgütsel Performans ve Örgüt Kültürü İlişkisi

Denison, nicel desende kültür ve performans arasındaki ilişkiyi inceleyen en eski araştırmacılarıdır. Denison (1984) göre iş organizasyonu hakkında daha olumlu algılara sahip olan firmaların, olumlu görüş düzeyi daha az olan firmalara göre performansları daha iyidir. Karar verme tarzının performansla ilişkisi daha düşük düzeydedir. Katılımcı özelliği yüksek firmalar, daha iyi performansla sahiptir. Bir örgüt kültürünün yönetimi (örtük ya da açık), bir şirketin iş hayatında kalma stratejisinin temel unsurlarından olmalıdır (Denison, 1984: 17).

Denison ve Mishra (1995) göre de örgüt kültürünün dört boyutlu özellikleriyle genel performans arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Nikpour, örgüt kültürünün performans üzerinde doğrudan ve dolaylı etkisinin olduğu sonucuna ulaşmıştır (Nikpour, 2017). Performans ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiler Hofstede örgüt kültürü modeli kullanılarak da incelenmiştir. Ahmed ve Shafiq, Hofstede'nin kültür boyutları ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Bulgular, örgüt kültürünün tüm boyutlarının örgütsel performansı farklı seviyelerde etkileyebildiğini göstermektedir (Ahmed ve Shafiq , 2014). Denison gibi Kotter ve Heskett, örgüt kültürünün uyumluluk boyutu ile firma performansı arasında yakın bir ilişkinin olduğunu ileri sürmektedir (Kotter ve Heskett, 1992). Kültür, çalışanların tutum ve davranışlarını etkilediği için kurumsal performansın bir parçasıdır. Kurum kültürü ile performans arasında bir ilişki vardır (Ng'ang'a ve Nyongesa, 2012). Yine başka bir çalışmada, örgütsel performansın artırılmasında sonuç odaklı örgüt kültürünün etkili olduğu vurgulanmaktadır (Choi ve Rainey, 2010).

Bazı araştırmalar ise kültür ve performans arasında her zaman geçerli olabilecek sağlam bir ilişkinin olmadığını ifade etmektedir (Lim, 1995; Lewis, 1994; Quick, 1992). Lim (1995) göre alan yazındaki, kültür ve örgütsel performans arasında pozitif bir ilişkinin varlığını açıkça ortaya koyamamaktadır. Bu çalışmada Lim, kültürle performans arasında pozitif bir ilişkinin olduğundan bahsetmesine rağmen, örgüt kültürünün her zaman örgütsel performans üzerinde doğrudan ya da öngörülebilir bir etkiye sahip olamayacağını ileri sürmektedir. Lewis'e göre örgütsel etkililiğe ulaşmak için bazı değişiklikler gerekiyorsa önceliğin grup davranış kalıplarını değiştirmek olmalıdır. Bu kısa vadede daha mantıklıdır.

Çünkü kısa vadede yalnızca davranış, performansı doğrudan etkileyebilir. Davranış, kültürün somut bir örneğidir. Kültür kesinlikle davranışın tek belirleyicisi değildir (Lewis, 1994: 43). Kurum kültürünü, işletmelerin stratejik başarılarını ve kârını etkileyen temel başarı faktörü olarak görmek doğru değildir. Diğer taraftan da organizasyonu birbirine bağlayan ve çevresine uyumunu kolaylaştıran bağlantı dokusu kurum kültürüdür. Dolayısıyla kültürün işletmenin başarısındaki etkisi de mantıksız değildir (Quick, 1992). Örgüt kültürü ile örgütsel performans arasındaki ilişkinin farklılık göstermesinde örgütlerin özelliği ve türü belirleyici olabilmektedir. Performans göstergeleri, ölçümleri genellikle belirli bir organizasyonla veya işletmenin hedeflerine ne ölçüde ulaştığını gösterdiğiyle ilgilidir (Lim, 1995: 18). Başka bir araştırmada, denison örgüt kültürü boyutlarından katılımın örgüt kültürü üzerinde en büyük, tutarlılığın ise en küçük etkisinin olduğu bulunmuştur. Örgüt kültürünün örgütün genel performansını artırmaya yardımcı olabileceği vurgulanmıştır (Abdavi vd., 2018).

Örgüt kültürü ile örgütsel performans arasındaki ilişki inceleyen Türkiye'deki araştırmalar da sonuçları bakımından diğeriyle benzerlik göstermektedir. Tekstil sektöründe yapılan bir araştırmaya göre örgüt kültürünün iş birliği, yenilikçilik, tutarlılık ve etkinlik boyutlarıyla örgütsel performans arasında pozitif ilişkinin olduğu bulunmuştur (Yeşil vd., 2016). Denison'un örgüt kültürü modelindeki dört boyutlu yapının örgütsel performansla ilişkisi bazı imalat firmalarından toplanan veriler kullanılarak belirlenmiştir. Örgüt kültürü boyutlarıyla genel performans arasında anlamlı ve pozitif ilişkinin olduğu bulunmuştur. Diğer taraftan örgüt kültürünün genel özellikleri ile performans göstergeleri arasında bir ilişki bulunmamıştır (Yılmaz ve Ergun, 2008). Baş ve Holding göre de örgüt kültürünün, örgütsel performans üzerinde her zaman pozitif bir etkisi bulunmamaktadır (Baş ve Holding, 2011). Örcü ve Yıldız, bir telekomünikasyon şirketinde araştırma yapmıştır. Araştırmacılar, örgütsel kültür boyutlarıyla medeni durum, şirketteki çalışma süresi, çalışma birimi ve ortalama aylık gelir değişkenleri arasında anlamlı bir farklılığın olduğu ortaya konulmuştur (Örcü ve Yıldız, 2012). Örcü ve Yıldız'a göre örgütsel kültürün belirlenmesi için farklı sektörlerde araştırma yapmak gerekmektedir. Demir ve Öztürk ise (2011) örgüt kültürünün gücünün daha iyi ortaya koyabilmek için başka araştırmalar yapılmalıdır. Örgütsel performans, örgütsel iletişim, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi değişkenlerle örgüt kültürü arasındaki ilişkilerin incelenmesi gerekmektedir.

Bu araştırma, Denison'un örgüt kültürü modeli üzerine kurulmuş ve varsayımları da bu kapsamda oluşturulmuştur. Denison (1984) örgütlerin kültürel ve davranışsal özelliklerinin bir şirketin performansı üzerinde ölçülebilir etkisinin olduğunu ileri sürmektedir. Katılımcı bir kültüre sahip örgütler, katılımcı kültüre sahip olmayanlardan daha iyi performans göstermektedir. Zamanla katılımcı kültür özelliğindeki pozitif gelişmeler kültür ve performans arasındaki olası bir neden-sonuç ilişkisinin bir ifadesi olur. Denison'a göre örgüt kültürünün performansla ilişkisini doğrulamak için daha fazla sayıda araştırmaya ihtiyaç vardır. Örgütler arasındaki kültürel özellikleri, yönetim uygulamaları ve temel ilkeler açısından karşılaştırma yapmak mümkündür. Bu çerçevede örgüt kültürü ile örgütsel performans arasındaki ilişkinin incelenmesi için faaliyet alanı bakımından farklı bir işletme seçilerek aşağıdaki hipotezlerin test edilmesi amaçlanmıştır.

H1: Örgüt kültürü ile örgütsel performans arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkisi vardır.

H1<sub>a</sub>: Örgüt kültürünün katılım boyutuyla örgütsel performans arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkisi vardır.

H1<sub>b</sub>: Örgüt kültürünün tutarlılık boyutuyla örgütsel performans arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkisi vardır.

H1<sub>c</sub>: Örgüt kültürünün uyum yeteneği boyutuyla örgütsel performans arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkisi vardır.

H1<sub>d</sub>: Örgüt kültürünün misyon boyutuyla örgütsel performans arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkisi vardır.

### 2.3 Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü İlişkisi

Genel olarak örgütsel bağlılık, çalışanın kendisini örgütle özdeşleşme gücünün göreceli ifadesidir (Mowday vd., 1979). Çalışanın örgütü kendi isteğiyle veya gönüllü olarak terk etme olasılığını azaltan, bireyin örgütle arasındaki psikolojik bir bağdır (Allen ve Meyer, 1996). Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütle duygusal anlamda özdeşleştiği, örgütte kalmayı bir zorunluluk olarak hissettiği, örgütten ayrılmanın maliyetini de dikkate aldığı duygularının ortak ifadesidir (Allen ve Meyer, 1990).

Literatürde, örgüt kültürüyle örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenirken farklı örgüt kültürü boyutları ve örgüt kültürü özellikleri kullanıldığı görülmektedir (Nikpour, 2017; Boon ve Arumugam, 2006; Gülova ve Demirsoy, 2012). Nikpour, Denison'un örgüt kültürü boyutları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Bir eğitim ofisindeki çalışanlarından elde edilen veriler analiz edilmiş ve örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkisinin olduğu ortaya konulmuştur (Nikpour, 2017). Boon ve Arumugam, örgüt kültürünü; takım çalışması, iletişim, eğitim ve geliştirme, ödül ve takdir olmak üzere dört boyutta ele almış ve bu boyutların örgütsel bağlılıkla ilişkisini incelemiştir. Malezya'da altı büyük yarı iletken paketleme işletmesinde yapılan bu araştırmanın sonucu, örgüt kültürünün tüm boyutlarıyla örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermiştir (Boon ve Arumugam, 2006). Singh ve Das (1978), örgüt kültürünün iş bağlılığı ve motivasyon üzerinde önemli rolünün olduğunu vurgulamaktadır. İyi bir örgüt kültürü tasarlayarak bağlılık seviyesini önemli ölçüde yükseltilebilmek mümkündür.

Çağrı merkezi ve sigorta şirketi çalışanlarından elde edilen veriler kullanılarak örgüt kültürü, görevsel ve örgütsel düzeyde ele alınmıştır. Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Örgüt kültürünün görevsel ve örgütsel özellikleriyle duygusal bağlılık arasında pozitif, devam bağlılığı ile ise negatif ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Gülova ve Demirsoy, 2012). Quinn ve Cameron'un örgüt kültürü modelindeki klan, adokrazi, pazar ve hiyerarşi örgüt kültürü boyutlarıyla örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişki, hizmet sektöründe faaliyet gösteren özel bir işletme çalışanlarından elde edilen verilerin analiziyle test edilmiş ve Quinn ve Cameron'un örgüt kültürü boyutları ile örgütsel bağlılık boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir (Yücel ve Koçak, 2014). Yine başka bir araştırmada Quinn ve Cameron'un örgüt kültürü modelindeki örgüt tiplerinden hangisinin hastanelerdeki kültürel yapıya daha yatkın olduğu örgüt kültürüyle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyle açıklanmak istenmiştir. Bu araştırmaya göre, hastane çalışanları, hastanelerinin daha çok hiyerarşi kültürüyle ilişkili olduğunu görüşündedir. Quinn ve Cameron'un örgüt kültürü modelindeki tüm kültür özelliklerinin örgütsel bağlılıkla ilişkili, örgütsel bağlılık üzerinde Klan ve Pazar kültürünün etkili olduğu bulunmuştur. En büyük etki Klan kültürününüdür (Erdem, 2007). İzmir ilinde çalışanlar üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmanın bulguları göre de örgütsel bağlılık üzerinde örgüt kültürünün pozitif etkisi vardır. Çalışanların yüksek örgütsel bağlılığa sahip olabilmesi örgüt kültürünün gücüyle ilişkilidir (Demir ve Öztürk, 2011). Bir otel işletmesinde yapılan araştırmada örgüt kültürü; tarihsel geçmiş/ilişki, tören/toplantı, hoşgörü/adalet/iş gören seçimi, sosyalleşme/örgütsel yapı ve semboller/katılım/ödül boyutları şeklinde ele alınmıştır. Örgüt kültürü boyutlarından sosyalleşme/örgütsel yapı, semboller/katılım/ödül ve hoşgörü/adalet/iş gören seçimi ile örgütsel bağlılık arasında zayıf ve pozitif yönlü bir ilişki bulunurken, tören/toplantı ve tarihsel geçmiş/ilişki boyutlarının ise örgütsel bağlılıkla bir ilişkisi bulunmamıştır (Çavuş ve Gürdoğan, 2008).

Alan yazındaki bulgulardan hareketle Denison modelindeki örgüt kültürü boyutlarının örgütsel bağlılıkla ilişkisi aşağıdaki hipotezlerin test edilmesi istenmiştir.

H2: Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkisi vardır.

H2<sub>a</sub>: Örgüt kültürünün katılım boyutuyla örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkisi vardır.

H2<sub>b</sub>: Örgüt kültürünün tutarlılık boyutuyla örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkisi vardır.

H2<sub>c</sub>: Örgüt kültürünün uyum yeteneği boyutuyla örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkisi vardır.

H2<sub>d</sub>: Örgüt kültürünün misyon boyutuyla örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkisi vardır.

### 3. YÖNTEM

Bu araştırma, ilişki modelde tasarlanmıştır. Denison'un örgüt kültürü boyutlarının örgütsel bağlılık ve performans ile arasındaki ilişkiyi belirlemek için nicel desenli araştırma yöntemi kullanılmıştır. Bu bölümde, araştırmanın amacı, evren ve örneklem, veri toplama yöntemi ve ölçekler, verilerin analizinde kullanılan yöntemler açıklanmaktadır.

#### 3.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, Kilis ilinde kahvenin birçok çeşidi, kuruyemiş, baharatlar ve doğal bitkisel ürünler üzerine üretim yapan, geleneksel ve modern pazarlama anlayışını birlikte kullanarak faaliyette bulunan bir işletmedir. Bu işletmenin 250 çalışanı bulunmaktadır. Veriler, kolayda örnekleme yöntemiyle elde edilmiştir. İşletme yöneticisinin izniyle ve yardımıyla araştırmanın anketi çalışanlarla paylaşılmıştır. İşletmedeki 158 çalışan gönüllü olarak anketi yanıtlamıştır. Örneklem, %95 (0.05) güvenilirlik düzeyinde evreni temsil etmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 131). Araştırmanın etik onayı Giresun Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun 08.04.2020 tarih ve 2020/1 sayılı kararıdır.

#### 3.2. Veri Toplama Yöntemi ve Ölçekler

Bu araştırmanın verileri, 25 Kasım 2020 ile 10 Aralık 2020 tarihleri arasında anket tekniği kullanılarak toplanmıştır. Anket formunda örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve örgütsel performans ölçeğine ait maddeler kullanılmıştır. İşletmenin örgüt kültürü özelliğinin belirlenmesi için Denison ve Mishra da (1995) araştırmasında kullandığı 8 maddeli ölçek kullanılmıştır. Örgütsel bağlılığı ölçmek için Boon ve Arumugam'ın (2006) çalışmasında kullandığı beş madden oluşan bir ölçek kullanılmıştır. Örgütsel performansa ilişkin verilerin elde edilmesinde ise Choi ve Rainey'in (2010) çalışmasında kullandığı dört maddeli ölçekten yararlanılmıştır. Veri toplama aracındaki ölçeklere ait maddeler, beşli likert derecelendirme tekniğine göre hazırlanmıştır. Katılımcılardan her bir maddeyi 1'den 5'e kadar olan (1 ve 5 dahil) rakamlardan birini seçerek puanlamaları istenmiştir.

#### 3.3. Verilerin Analizinde Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Bu araştırmanın verileri hem uluslararası hem de sosyal bilimler alanında çokça tercih edilen istatistiksel bir yazılımla analiz edilmiştir. Ölçme aracında bulunan maddelerin kendi aralarında tutarlı olup olmadığının testi için Alpha modeli tercih edilmiştir. Cronbach alpha ( $\alpha$ ) katsayısı, ölçme aracının güvenilirlik katsayısıdır. Alpha yöntemi, bir ölçme aracının iç tutarlılık güvenirliliğinin hesaplanmasında yaygın bir şekilde kullanılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2018). Açıklayıcı faktör analiziyle ölçeklerin geçerliliği ve faktör yapıları ortaya konulmuştur. Korelasyon analiziyle değişkenlerin aralarındaki ilişkiler belirlenmiş ve hipotezler test edilmiştir.

### 4. BULGULAR

Bu bölümde işletme çalışanlarından elde edilen veriler analiz edilmiştir. Bulgular, tablolar aracılığıyla gösterilmiştir.

#### 4.1. Demografik Bulgular

**Tablo 1.** Katılımcıların Demografik Özellikleri

Cinsiyet	<i>f</i>	%	Eğitim Durumu	<i>f</i>	%
Kadın	60	38	İlköğretim	24	15,2
Erkek	98	62	Ortaöğretim/Lise	60	38
Medeni Durum	<i>f</i>	%	Ön lisans	<i>f</i>	%
Evli	104	65,8	Lisans	30	19
Bekar	54	34,2			
Departman	<i>f</i>	%	Yaş	<i>f</i>	%
Üretim	104	65,8	18-25	28	17,7
İdari ve Muhasebe İşleri	28	17,7	26-30	34	21,5
Satış/Pazarlama	10	6,3	31-35	40	25,3
Kalite-Kontrol	8	5,1	36-40	34	21,5
Yardımcı Hizmetler	8	5,1	41 ve üzeri	22	13,9

*f*: frekans, %: yüzde  $n=158$

Bu araştırmanın örneklemini daha çok erkek katılımcılar oluşturmaktadır. Katılımcıların neredeyse üçte ikisi evlidir, üretim bölümünde çalışmaktadır. Eğitim durumuna göre, en büyük oranla (%38) ortaöğretim/lise öğrenim seviyesindeki çalışanlar oluşturmaktadır. Ön lisans düzeyindekilerin oranı ise %27,8'dir. Yaş gruplarına bakıldığında en büyük oran (%25,3) 31-35 yaş aralığındakilere aittir. İşletmenin faaliyet konusu nedeniyle olacak ki katılımcılar daha çok (%65,8) üretim bölümünde çalışmaktadır.

#### 4.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Verilerin değişkenlere göre normal dağılıp dağılmadığı çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) değerleriyle ortaya konulmuştur. Örgüt kültürüne ilişkin çarpıklık ve basıklık değerleri; Skewness: -,758 ve Kurtosis: ,734 olarak hesaplanmıştır. Örgütsel bağlılık değişkeninin Skewness ve Kurtosis değerleri ise sırasıyla -,796 ve ,215'tir. Örgütsel performans için çarpıklık değeri; -,553 ve basıklık değeri ise; ,067'dir. Verilerin dağılımının normal kabul edilebilmesi için Skewness ve Kurtosis değerlerinin -1.5 ile +1.5 aralığında bir değer almalıdır (Tabachnick ve Fidell, 2014). Analiz sonucu, bu araştırma verilerinin normal dağıldığını göstermektedir. Bu nedenle hipotezlerin test edilmesi parametrik testlerle yapılmalıdır.

Veri toplama aracı için hesaplanan Cronbach alpha ( $\alpha$ ) katsayısı 0.908'dir. Her bir ölçek için hesaplanan Cronbach alpha katsayısı ise sırasıyla; örgüt kültürü için  $\alpha = .851$ , örgütsel bağlılık için  $\alpha = .855$  ve örgütsel performans için  $\alpha = .751$ 'dir. Bu da veri toplama aracında kullanılan ölçeklerin oldukça güvenilir (Kayış, 2010: 405) olduğunu göstermektedir.

Ölçeklerin geçerliliğinin hesaplanmasında açımlayıcı faktör analizi yöntemi kullanılmıştır. Faktörlerin daha güçlü maddelerden oluşması amacıyla faktör yükü değerinin alt sınırı olarak; faktör yükü  $\geq 0,50$  ölçütü baz alınmıştır. Faktör analizi bulguları Tablo 2'de gösterilmektedir.



**Tablo 2.** Faktör Analizi Sonuçları

<b>Örgüt Kültürü Boyutları</b>	Faktör	Özdeğerler	Açıklanan Varyans	Alpha ( $\alpha$ )
Katılım	Yükü		Yüzdesi	
m2	,870	1,921	24,013	
m1	,853			
Misyon				
m7	,779	1,754	21,926	
m5	,773			
Tutarlılık				.851
m8	,827	1,640	20,495	
m3	,712			
m4	,519			
Uyum Yeteneği				
m6	,839	1,158	14,480	
Toplam Açıklanan Varyans (%): 80,913				
Kaiser-Meyer-Olkin Değeri= ,779; Bartlett Küresellik Testi: [ $\chi^2(28)= 257,119$ ; $p<0.001$ ]				
<b>Örgütsel Bağlılık Ölçeği</b>	Faktör	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Alpha ( $\alpha$ )
	Yükü		Yüzdesi	
m11	,854	3,252	65,036	.855
m13	,851			
m10	,788			
m9	,768			
m12	,767			
Kaiser-Meyer-Olkin Değeri= ,863; Bartlett Küresellik Testi: [ $\chi^2(10)= 168,524$ ; $p<0.001$ ]				
<b>Örgütsel Performans Ölçeği</b>	Faktör	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Alpha ( $\alpha$ )
	Yükü		Yüzdesi	
m16	,850	2,358	58,949	.751
m17	,751			
m15	,736			
m14	,728			
Kaiser-Meyer-Olkin Değeri= ,631; Bartlett Küresellik Testi: [ $\chi^2(6)= 96,849$ ; $p<0.001$ ]				
$\alpha$ : Her bir ölçeğe ilişkin Cronbach alpha katsayısıdır.				
Veri toplama aracının güvenilirliği Alpha ( $\alpha$ )= .908'dir.				

#### 4.3. Korelasyon Analizi Sonuçları

Verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle değişkenlerin aralarındaki ilişkiler Pearson korelasyon katsayısına göre hesaplanmıştır. Örgüt kültürü ve boyutları (katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve misyon), örgütsel bağlılık ve örgütsel performans değişkenlerine ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri korelasyon sonuçlarıyla birlikte Tablo 3'te gösterilmektedir.

**Tablo 3.** Korelasyon Analizi Sonuçları

	Ort.	S.S	ÖK.	*Katılım	*Tutarlılık	*Uyum	*Misyon	ÖB.	ÖP.
ÖK.	3,6013	0,82530	1						
*Katılım	3,3544	1,19065	,768**	1					
*Tutarlılık	3,6414	0,91951	,878**	,529**	1				
*Uyum Yeteneği	3,3418	1,18631	,712**	,390**	,557**	1			
*Misyon	3,9177	0,97544	,773**	,392**	,572**	,540**	1		
ÖB.	3,8937	0,82948	,577**	,451**	,485**	,447**	,444**	1	
ÖP.	3,7753	0,78303	,586**	,523**	,448**	,360**	,494**	,659**	1

\*\* :  $p < 0.01$  Ort.: Ortalama S.S: Standart Sapma  
 ÖK.: Örgüt Kültürü, \*: Örgüt Kültürü Boyutları, ÖB.: Örgütsel Bağlılık, ÖP.: Örgütsel Performans

#### 4.4. Hipotez Testine İlişkin Bulgular

Tablo 3'teki korelasyon analizi sonucu, tüm değişkenlerin kendi aralarında ( $p < 0.01$ ) düzeyinde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkilinin bulunduğunu göstermektedir. Bulgulara göre, örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık ve performans arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca, örgüt kültürü boyutları ile örgütsel bağlılık ve performans arasında da anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. Korelasyon analizi sonuçları, hipotezlerin kabul edildiğini göstermektedir. Hipotezler kapsamında, değişkenlerin aralarındaki ilişkileri incelediğimizde ilişkilerin orta düzeyde ( $0.3 \leq r \leq 0.7$ ) olduğu görülmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 262).

#### 5. SONUÇ ve TARTIŞMA

Bu araştırma, örgütsel kültürünün örgütsel performans ve çalışanın örgütsel bağlılığı ile arasındaki ilişkileri teorik olarak açıklanmış ve saha araştırmasıyla elde edilen bulgular paylaşılmıştır. Örgüt kültürü modeli olarak Denison'un modeli temel alınarak örgüt kültürünün örgütsel performans ve bağlılıkla ilişkisi açıklanmıştır.

Araştırmanın bulguları, örgüt kültürünün ve örgüt kültürü boyutlarının örgütsel performans ve bağlılıkla anlamlı ve pozitif ilişkisinin olduğunu göstermektedir. Örgüt kültürünün örgütsel bağlılıkla ve performansla arasındaki ilişki karşılaştırıldığında, örgüt kültürünün örgütsel performansla arasındaki ilişkinin örgütsel bağlılığa göre daha güçlü olduğu ( $r = ,586$ ;  $p < 0.01$ ) görülmektedir. Denison'un geliştirdiği örgüt kültürü modelindeki boyutların örgütsel bağlılıkla ve performansla ilişkisi incelendiğinde; katılım boyutunun diğer örgüt kültürü boyutlarına göre örgütsel performansla olan ilişkisi daha güçlüdür ( $r = ,523$ ;  $p < 0.01$ ). Diğer taraftan örgütsel performansla en düşük ilişkiye sahip örgüt kültürü boyutu ise uyum yeteneği boyutudur ( $r = ,360$ ;  $p < 0.01$ ). Örgütsel bağlılıkla kültürü boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde örgütsel bağlılıkla en güçlü ilişki tutarlılık boyutu ( $r = ,485$ ;  $p < 0.01$ ), en zayıf ilişki ise misyon boyutu ( $r = ,444$ ;  $p < 0.01$ ) arasında gerçekleşmektedir. Örgütsel bağlılık ile örgüt kültürü boyutları arasındaki ilişkilerin gücü birbirine çok yakın ve orta düzeydedir.

Bu araştırmanın bulguları göstermiştir ki; örgüt kültürü ve onun boyutlarının örgütsel performansla anlamlı ve pozitif ilişkisi vardır. Bulgular alinyazındaki sonuçlarla genel olarak desteklenmektedir (Denison, 1984; Lim, 1995; Yılmaz ve Ergun, 2008; Ahmed ve Shafiq, 2014; Yeşil vd., 2016; Nikpour, 2017). Bu araştırmaya göre örgüt kültürü ve boyutları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki vardır. Önceki araştırmaların bulguları da genel olarak örgüt kültürünün örgütsel bağlılıkla pozitif ilişkisinin olduğu yönündedir (Singh ve Das, 1978; Boon ve Arumugam, 2006; Demir ve Öztürk, 2011; Gülova ve Demirsoy, 2012; Yücel ve Koçak, 2014; Nikpour, 2017).

Araştırmanın varsayımları korelasyon analizi aracılığıyla ortaya konulmuştur. Ayrıca araştırmayı bulguları bakımından zenginleştirmek ve değişkenlerin aralarındaki ilişkiyi etki düzeyine göre modellemek amacıyla başka analizler de yapılmıştır. Böylece örgüt kültürü ve boyutlarının örgütsel performans ve bağlılık üzerindeki etkisi de incelenmiştir. Regresyon analizleri sonucunda örgüt kültürünün örgütsel performans [ $F_{(1,156)}=81.666$ ;  $R^2=.344$ ;  $\beta=.586$ ;  $p<0.01$ ; *Durbin-Watson*= 1.733] ve örgütsel bağlılık [ $F_{(1,156)}=77,789$ ;  $R^2=.333$ ;  $\beta=.577$ ;  $p<0.01$ ; *Durbin-Watson*= 2.314] üzerinde anlamlı etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel performans ve bağlılık üzerinde örgüt kültürü boyutlarının etkisi çoklu doğrusal regresyon analizi ve adım adım (Stepwise) yöntemiyle test edilmiş, en anlamlı modeller belirlenmiştir. Analiz sonucunda, örgüt kültürünün tutarlılık ( $\beta=.233$ ;  $p=0.008<0.05$ ), katılım ( $\beta=.241$ ;  $p=0.003<0.05$ ) ve uyum yeteneği ( $\beta=.223$ ;  $p=0.006<0.05$ ) boyutlarının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır [ $F_{(3,154)}=24,322$ ;  $R^2=.321$ ;  $p<0.001$ ; *Durbin-Watson*= 2.295]. Örgütsel performans ve örgüt kültürü boyutları arasındaki en anlamlı regresyon modeline göre [ $F_{(2,155)}=45,905$ ;  $R^2=.372$ ;  $p<0.001$ ; *Durbin-Watson*= 1.603]; örgütsel performans üzerinde örgüt kültürünün katılım ( $\beta=.389$ ;  $p<0.01$ ) ve misyon ( $\beta=.341$ ;  $p<0.01$ ) boyutlarının anlamlı etkisinin olduğu bulunmuştur. Hem örgütsel performans hem de örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkisi bulunan örgüt kültürü boyutu "katılım"dır. Misyon boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde, tutarlılık ve uyum yeteneği boyutlarının ise örgütsel performans üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır.

Önceki araştırmalardaki bazı öneriler dikkate alınarak (Denison, 1984; Lim, 1995; Yahyagil, 2004; Kızıloğlu ve Bayrak Kök, 2017) örgüt kültürünün örgütsel bağlılık ve performansla ilişkisi faaliyet alanı bakımından farklı bir işletmede gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın bulguları, ilişki yönünden örgüt kültürünün genel olarak örgütsel bağlılık ve performansla ilişkisini desteklemektedir. Ancak, boyutsal düzeyde örgüt kültürünün etkilerinin her işletme için benzerlik göstermesi mümkün görülmemektedir. Bu nedenle standart bir örgüt kültürü modeliyle örgütsel algılar ve sonuçlar hakkında her zaman genel geçer değerlendirmelerde ve çıkarımlarda bulunmak doğru bir yaklaşım olmayacaktır. İşletmeleri özelliklerine ve alanlarına göre gruplandırarak, ortak bir örgüt kültürü modeliyle test etmek gerekebilir. Bu sayede bir örgüt kültürünün veya modelinin benzer örgütlerdeki çalışanların algılarıyla ve örgütsel sonuçlarla ilişkisi incelenerek, örgütler arası kıyaslama yapılabilir.

#### KAYNAKÇA

Abdavi, F., Fateh, H. ve Pashaie, S. (2018). The Effects of Denison's Model of Organizational Culture on Customer Relationship Management (CRM): Case Study of Ministry of Sports and Youth in Iran. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 5(6): 461-472.

Ahmed, M. ve Shafiq, S. (2014). The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: A Case Study of Telecom Sector. *Global Journal of Management & Business Research*, 14(3): 21-30.

Allen, N. ve Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63: 1-18.

Allen, N. ve Meyer, J. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to The Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49: 252-276.

Baş, A. (2011). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Performans. Eroğlu Holding, 1-8.

[http://abdurrahmanbas.com/tur/docs/makaleler/Orgut\\_Kulturu&Performans\\_WithEnglishAbstract.pdf](http://abdurrahmanbas.com/tur/docs/makaleler/Orgut_Kulturu&Performans_WithEnglishAbstract.pdf) (10.02.2021).

Boon, O. ve Arumugam, V. (2006). The Influence of Corporate Culture on Organizational Commitment: Case Study of Semiconductor Organizations in Malaysia. *Sunway Academic Journal*, 3: 99-115.

- Choi, S. ve Rainey, H. (2010). Managing Diversity in U.S. Federal Agencies: Effects of Diversity and Diversity Management on Employee Perceptions of Organizational Performance. *Public Administration Review*, 70(1): 109-121.
- Çavuş, Ş. ve Gürdoğan, A. (2008). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1: 18-34.
- Daft, R. (2009). *Organization Theory and Design*. Ohio-USA: South-Western College Publication.
- Demir, C. ve Öztürk, U. (2011). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1): 17-41.
- Denison, D. (1984). Bringing Corporate Culture To The Bottom Line. *Organizational Dynamics*, 13(2): 5-22.
- Denison, D. ve Mishra, A. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2): 204-223.
- Erdem, R. (2007). Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2): 63-79.
- Fey, C. ve Denison, D. (2000). Organizational Culture and Effectiveness: The Case Of Foreign Firms in Russia. *SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration from Stockholm School of Economics*, No: 4 .
- Gülova, A. ve Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 3(3): 49-76.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe-Yöntem-Analiz*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hofstede, G., Hofstede, G. ve Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of The Mind; Intercultural Cooperation*. New York: McGraw-Hill.
- Kayış, A. (2010). *Güvenilirlik Analizi (Reliability Analysis)*. Ş. Kalaycı (Eds.) *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara: Asil Yayıncılık.
- Keng Boon, O. ve Veeri, A. (2006). The Influence of Corporate Culture On Organizational Commitment: Case Study of Semiconductor Organizations In Malaysia. *Sunway Academic Journal*, 3: 99-115.
- Kızıloğlu, M. ve Bayrak Kök, S. (2017). Denison Örgüt Kültürü Modeli Üzerine Bir Araştırma. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 4(11): 141-159.
- Kotter, J. ve Heskett, J. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.
- Lewis, D. (1994). "Organizational Change: Relationship between Reactions, Behaviour and Organizational Performance", *Journal of Organizational Change Management*, 7(5): 41-55.
- Lim, B. (1995). Examining The Organizational Culture and Organizational Performance Link. *Leadership & Organization Development Journal*, 16(5): 16-21.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. ve Porter, L. W. (1979). The Measures of Organizational Oommitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 14(2): 224-247.
- Ng'ang'a, M. ve Nyongesa, W. (2012). The Impact of Organisational Culture on Performance of Educational Institutions. *International Journal of Business and Social Science*, 3(8): 211-217.
- Nikpour, A. (2017). The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, 6: 65-72.

Örücü, E. ve Yıldız, H. (2012). Örgütsel Kültür Boyutlarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Bir Telekomünikasyon Şirketi Örneği. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(2): 129-154.

Quick, J. (1992). Crafting an Organizational Culture: Herb's Hand at Southwest Airlines. *Organizational Dynamics*, 21(2): 45-56.

Schein, E. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2): 109-119.

Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Singh, P. ve Das, G. (1978). Organizational Culture and Its Impact on Commitment to Work. *Indian Journal of Industrial Relations*, 13(4): 511-524.

Tabachnick, B. ve Fidell, L. (2014). *Using Multivariate Statistics*. Boston: Pearson.

Yahyagil, M. (2004). Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama. *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 47: 53-76.

Yeşil, S., Doğan, İ. ve Doğan, Ö. (2016). Örgüt Kültürünün Girişimcilik Yönelimi ile Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi: Kahramanmaraş İli Tekstil Sektörü Örneği. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(1): 150-172.

Yılmaz, C. ve Ergun, E. (2008). Organizational Culture and Firm Effectiveness: An Examination of Relative Effects of Culture Traits and The Balanced Culture hypothesis in an Emerging Economy. *Journal of World Business*, 43(3): 290-306.

Yücel, İ. ve Koçak, D. (2014). Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma, *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(2): 45-64.

### Ek1: Ölçek Maddeleri

m1	Çalışanların çoğu kendilerini etkileyen kararlarda söz sahibidir.
m2	Çalışanlar arasında, iş birliği ve dayanışma açıkça teşvik edilir.
m3	İşletmede yapılan işlerle ilgili görüş birliği vardır.
m4	İşe ilişkin yaklaşımımız tutarlı ve öngörülebilirdir.
m5	Kurumda, değişimin kaynaklarından birisi de sıklıkla müşterilerin yorumları ve önerileridir.
m6	İşletme, çevresine uyum sağlar ve kolaylıkla değişebilir.
m7	İşletmenin uzun vadeli bir amacı ve eğilimi vardır.
m8	İşletmenin herkesçe paylaşılan/bilinen bir vizyonu vardır.
m9	İşletmenin başarısı için beklenenin ötesinde bir çaba göstermeye istekliyim.
m10	Bu işletmenin çalışmak için ideal bir iş yeri olduğu konusunda arkadaşlarımızla konuşmalar yaparız.
m11	Bu işletmeye çok bağlıyım.
m12	İşletmede kalmak/çalışmak için verilebilecek her başka tür işleri yapabilirim.
m13	İşletmenin geleceğini önemsiyorum.
m14	Çalışanlar, işletmenin amaçlarına ulaşabilmek için gerekli bilgi ve yeteneğe sahiptir.
m15	Önceki yıla göre birimimizin işle ilgili beceri düzeyi gelişme göstermiştir.
m16	İşletmenin yaptığı işin kalitesi genel olarak iyidir.
m17	Birim yöneticisi kaliteli iş yapmaktadır.