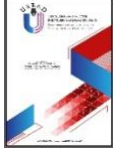




USBAD Uluslararası Sosyal Bilimler Akademi Dergisi - International  
Journal of Social Sciences Academy, Yıl 2, Year 2, Sayı 3, Issue 3,  
Haziran 2020, June 2020.  
e issn: 2687-2641



## ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN KURUM BAŞARISI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: VAN İLİ ÖRNEĞİ<sup>1</sup>

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND ORGANIZATIONAL  
CULTURE ON INSTITUTION SUCCESS: THE CASE OF VAN PROVINCE

### Yasin KILIÇLI

Doktora Öğrencisi, İşletme Anabilim Dalı,  
Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi,  
Van/Türkiye.

Phd. Student, Business Department, Van  
Yuzuncu Yil University, Van/Turkey.

yasinkilicli@yyu.edu.tr

**ORCID ID:** 0000-0001-7801-3168

### Abdullah OĞRAK

Dr. Öğr. Üyesi, İşletme Anabilim Dalı,  
Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi,  
Van/Türkiye.

Asst. Prof. Dr., Business Department,  
Van Yuzuncu Yil University, Van/Turkey.

aograk47@gmail.com

**ORCID ID:** 0000-0003-4331-8652

### Makale Bilgisi | Article Information

**Makale Türü / Article Type:** Araştırma Makalesi / Research Article

**Geliş Tarihi / Date Received:** 27 Şubat / 27 February

**Kabul Tarihi / Date Accepted:** 9 Haziran / 9 June

**Yayın Tarihi / Date Published:** 25 Haziran / 25 June

**Yayın Sezonu / Pub Date Season:** Haziran / June

**Bu Makaleye Atıf İçin / To Cite This Article:** Kılıçlı, Y. & Oğrak, A. (2020). Örgütsel Bağlılık ile Örgüt Kültürünün Kurum Başarısı Üzerinde Etkisi: Van İli Örneği. *USBAD Uluslararası Sosyal Bilimler Akademi Dergisi* 2(3), 336-363.

**İntihal:** Bu makale intihal.net yazılımınca taranmıştır. İntihal tespit edilmemiştir.

**Plagiarism:** This article has been scanned by intihal.net. No plagiarism detected.



**İletişim:** Web: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/usbad>

mail: [usbaddergi@gmail.com](mailto:usbaddergi@gmail.com)

<sup>1</sup> Bu çalışma COAEF'19, VI International Conference on Applied Economics and Finance & EXTENDED WITH SOCIAL SCIENCES, November 16-17, 2019 / Burhaniye / Balıkesir (Turkey) düzenlenen kongrede sözlü bildiri olarak sunulmuştur ve Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi tarafından SBA-2019-8555 nolu proje ile desteklenmiştir.

**Öz:** Bu çalışma, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmayı hedeflemektedir. Ayrıca örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık faktörlerinin kurum başarısı üzerindeki etkisini incelemiştir. Van ili, İpekyolu ilçe merkezindeki Anadolu Liselerinde görev yapan 327 öğretmen ile anket çalışması yapılmıştır. Çalışma sonunda elde edilen veriler SPSS 23.0 ve Smart-PLS programları kullanılarak değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda; Örgüt kültürünün altı boyutu ile örgütsel bağlılığın üç boyutu arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki içinde oldukları anlaşılmıştır. Ayrıca örgütsel bağlılığın "duygusal ve devam" boyutları ile örgüt kültürünün "denetim ve toplantı" boyutları kurumun başarısını istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmüştür.

**Anahtar kelimeler:** Örgütsel bağlılık, Örgüt kültürü, Başarı, Öğretmen, Van

**Abstract:** This study aims to reveal the relationship between organizational commitment and organization culture. It also examines the impact of organization culture and organizational commitment on institution success. A questionnaire was conducted with 327 teachers working in Anatolian High Schools in Van province center. The data obtained at the end of the study were evaluated using SPSS 23.0 and SmartPLS programs. According to the results of the research, it is understood that there is a positive and significant relationship between the six dimensions of organization culture with three dimensions of organizational commitment. In addition, the "affective and continuance" dimensions of organizational commitment and the "control and meeting" dimensions of the organization culture have been shown to statistically significant and positively affect the success of the institution.

**Keywords:** Organizational commitment, Organization culture, Success, Teacher, Van

## GİRİŞ

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık kavramları, son yıllarda literatürün en sık incelenen çalışmalarından biridir. Dünyada rekabet ortamının hızla gelişmesi işletmeleri yeniliklere ve gelişmelere açık bir sistem haline getirmektedir. Bu sistemin merkezinde çalışanlar vardır. Bundan dolayı işletmeler insan kaynaklarına daha fazla yatırım yaparak alanında yetkin iş görenleri bulmaya ve ayrıca mevcut durumda bulunan işgücünden maksimum ölçüde yararlanmaya odaklanmalıdır. Bu doğrultuda işletmelerin ulusal ve uluslararası alanda sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmesi için çalışanların örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ile ilgili algıları son derece önemlidir. Geleneksel yönetim ve günümüze kadar süregelen yönetim anlayışlarının temel aldığı en önemli konulardan biri şüphesiz iş görenler ve onların iş

tatminidir. Bu bağlamda iş görenlerin içinde bulunduğu örgüt ortamını ve bakış açılarını incelemek önemlidir. Çalışanların iş tatmini örgütlerin işleyişine, verimliliğine, örgütün devamlılığına ve performansına etki etmektedir (Şeker vd., 2016).

Peterson ve Deal (2002), bir örgütte bulunan iş görenleri birbirine bağlayan, paylaşılan değerler olarak tanımladıkları kültürün örgüt içindeki çalışanların düşüncelerini ve algılarını etkilemektedir. Okullar da işletmeler gibi düşünüldüğünde örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü kavramlarının okul ortamında oluştuğu söylenebilir. Bu kavramlar okul ortamında öğretmenlerin, öğrencilerin ve yöneticilerin düşüncelerine, duygularına, beklentilerine ve değerlerine yön vermektedir. Öğretmenlerin; gelişimin önemine inanması, yeni öğretmenlere mesleki olarak destek vermesi, düşüncelerini birbirleriyle paylaşması, iş birliği ve takım çalışması içerisinde olmaları öğretmenlerin sosyal beklenti içinde olduklarını ifade edebilir. Bu açıdan bakıldığında okul kültürü ve öğretmenlerin aidiyet (bağlılık) duygusu algılarının örgütün başarısı üzerinde önemli bir etki yarattığı kaçınılmaz bir gerçektir.

Okul sadece fiziksel bir alan ya da resmi bir örgütlenme değil aynı zamanda çalışanların mesleki yetkinliğini geliştiren ve toplum bilincini yükselten sosyal ve psikolojik bir çevredir. Bu ortamda öğretmenler öğretmenlik yapmaktan başka, sürekli öğrenmeye devam eder ve kendilerini geliştirirler. Okul kültürü bu öğrenme ve gelişim sürecinde öğretmenlere katkıda bulunan önemli bir faktördür (İpek, 2010). Bir örgüt içinde bulundurduğu birden fazla etnik ve kültürel değere sahip çalışanı örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için bir araya getirir. Örgütün formel yapısı içinde önceden belirlenmiş görev ve sorumlulukları olan bu bireyler, düşüncelerini, varsayımlarını, değerlerini, kısacası içselleştirdikleri kültürel değerlerini örgüte aktarabilmektedir. Aktarılan bütün kültürel özellikler, Örgüt Kültürü kavramını oluşturmakta ve biçimlendirmektedir.

Bu araştırmanın amacı, öğretmenler tarafından algılanan örgütsel bağlılık ile örgüt kültürü arasındaki ilişkileri ortaya koymaya çalışmak ve literatürde sıklıkla birbirlerine etkileri araştırılan bu iki faktörün üçüncü bir değişken olan başarı faktörü üzerinde nasıl bir etki yarattıklarını ortaya çıkarmaktır. Çalışma sonunda elde edilen bilgiler doğrultusunda ilgili literatüre katkı sunulması amaçlanmıştır. Literatürde örgütsel bağlılık ile örgüt kültürünün kurum başarısı üzerindeki etkisini inceleyen çok fazla çalışma olmadığından dolayı bu çalışma ayrı bir öneme sahiptir.

## 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 1.2. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel araştırmalarda 1980’li yıllardan itibaren artan bir ilgiyle ön plana çıkan örgütsel bağlılık kavramının öncülleri, diğer örgütsel kavramlarla ilişkileri ve sonuçları ağısından tartişılmış olması bu konuda oldukça zengin sayılabilecek bir literatürün oluşmasını sağlamıştır (Gülova ve Demirsoy, 2012). Örgütsel bağlılık (aidiyet) kavramına, örgütsel davranış, örgütsel psikoloji gibi farklı alanların ilgi duyması ve bu alanlardan gelen araştırmacıların örgütsel bağlılık kavramına farklı tanımlamalar getirmeleri, bu kavramın anlaşılmasını güçleştirmektedir (Yüceler, 2009).

Örgütsel bağlılık literatürü incelendiğinde bu kavrama ait açık ve anlaşılır bir tanımının olmadığı görölmektedir. Dolayısıyla zamanla birçok araştırmacı tarafından çok sayıda tanımsal ifadeye rastlamak mümkündür (Çıraklar ve Durmaz, 2010). Literatüre bakıldığında örgütsel bağlılığın kabul görmüş tanımıyla; psikolojik bir durum olarak bireyin örgüte bağlanması ifade etmektedir (Meyer ve Allen, 1991). O’Reilly (1989) örgütsel bağlılığı, bireyin örgüte duyduğu psikolojik bağlılığının temeli olarak ifade etmektedir. Öte yandan Porter ve Steers (1973) örgütsel bağlılığı, bir bireyin içinde bulunduğu örgüte duyduğu aidiyet olarak tanımlamışlardır. Buchanan (1974) örgütsel bağlılığı; örgütün amaç ve değerlerine, bu amaç ve değerlere ilişkin olarak bir kişinin görevine, duygusal bir bağlanma olarak ifade etmektedir. Grusky’e (1966: 489) göre ise örgütsel bağlılık, bir bütün olarak sistemle ve bu sistem içinde bulunan üyeler arasındaki ilişkidir. Başka bir tanıma göre, bir tutum olarak örgütsel bağlılık, bir bireyin belirli bir organizasyonla özdeşleşmesinin ve buna dâhil olmasının göreceli gücü olarak tanımlanmıştır (Ooi ve Veeri, 2006).

Meyer ve Allen’e (1991) göre örgütsel bağlılık; çalışanın örgüte olan psikolojik tutumunu ifade eden ve çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan, örgüt üyeliğini sürdürme kararına yol ağan psikolojik bir durumdur. Yapılan tanımlardan hareketle örgütsel bağlılık, çalışanın organizasyon amaçlarını, değerlerini ve misyonunu kabul edip, örgütte güçlü bir kalma isteği duyarak, örgütün çıkarları için yüksek düzeyde performans göstermesi olarak tanımlanabilir.

### 1.3. Örgüt Kültürü

“Örgüt kültürü” terimi ilk kez Amerikan akademik literatürüne Pettigrew’in 1979 da *Administrative Science Quarterly*’de çıkan

“Örgütsel Kültürleri İncelerken” (On Studying Organizational Cultures) adlı makalesinde yer alarak girmiştir (İra ve Şahin, 2011). Örgüt kültürü, kuruluşların iç süreçleri bütünleştirmesi ve dış koşullara adapte olması için uzun zamandan beri önemli bir araç olarak kabul edilmiştir. Örgüt kültürünün hem örgüt hem de bireysel düzeydeki önemli sonuçlarla ilgili olduğu iyi bilinmektedir (Kim, 2014). Örgüt kültürü kavramını açıklamadan önce öncelikle örgüt kültürünün temelinde var olan kültür ve örgüt kavramlarını açıklamak faydalı olacaktır.

Alvesson (2007), kültürü “sosyal etkileşimlerin gerçekleşmesiyle az ya da çok tutarlı bir şekilde meydana gelen anlamlar ve semboller sistemi” olarak görmektedir. Bireylerin ve örgütlerin davranış biçimlerini etkileyen birçok kültür seviyesi vardır. En geniş kültür seviyesi dinî, kıtasal, ülkesel, toplumsal vb. farklılıklar temelinde oluşmaktadır (Aktan ve Aydın, 2016). Kültür için yapılan çalışmalar çok sayıda olmasına rağmen kültür kavramı ile ortak bir tanımlama konusunda araştırmacılar arasında hemfikir bir görüş bulunmamaktadır. Buradan hareketle kültür için yapabileceğimiz en iyi tanım var diyemeyiz. Genel anlamda kültür, birlikte yaşayan insan topluluğunun sahip oldukları değerler karşısında belli bir yaşam biçimine sahip olmalarıdır.

Her toplumun ihtiyaçlarını karşılayabilmesi, gelişmesi, ilerlemesi, sorunlarını çözmesi ve refahını arttırabilmesi için birtakım kurumlara ihtiyaç duyar. İhtiyaçların ve sorunların çeşidine göre değişen bu toplumsal kurumların kuruluş amaçlarını gerçekleştiren ve istenilen hedeflere ulaşmasını sağlayan birimler örgütlerdir (Yaşar ve Pulat, 2010). Örgütü geniş anlamıyla tanımlayacak olursak; belirli amaçlar doğrultusunda iş görenlerin çabalarının koordinasyonunu sağlayan bir yönetim fonksiyonu; amaç, insan ve teknolojinin etkileşim halinde olduğu bir sistem; özgün bir yapısı olan ve işleri, mevkileri daha önceden belirlenmiş çalışanlar arasındaki yetki ve iletişim ilişkilerini gösteren bir yapıdır (Şeker vd., 2016). March ve Simon (1958) örgütü “üyeler arasındaki ilişkiden oluşan sosyal bir yapı” olarak tanımlamıştır. Kültür ve örgüt kavramlarına ilişkin yapılan tanımlamalardan sonra örgüt kültürü hakkında bazı tanımlamalara değinilebilir.

Örgüt kültürü, biçimsel, biçimsel olmayan ve belli başlı bazı standartlara sahip unsurlardan oluşur. Ayrıca bu unsurların dışında hikâyeler, davranış kuralları, ritüeller, görevler, normlar gibi faktörleri de içerir. Örgüt kültürü kavramı, yönetim bilimi alanında çalışan bilimciler tarafından farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Tanımlarda

ortaya çıkan belli başlı bazı farklılıklar mevcuttur. Bu farklılıkların oluşmasındaki temel sebep yukarıda da değindiğimiz kültür kavramından kaynaklanmaktadır (Çetin ve Topaloğlu, 2018). Schein'e (2009) göre, örgüt kültürü, bir grup tarafından dış adaptasyon ve iç entegrasyon sorunlarıyla bir şekilde başa çıkmaları gereken durumlardan yaşadıkları ve öğrendikleri deneyimlerin bir sonucudur (Carvalho vd. 2018). Örgüt kültürü, örgüt içerisinde yer alan insanların eylemlerini yönlendiren kurallar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir (Sazkaya, 2018). Koçel örgütü "iş ve iş", "iş ile insan" ve "insan ile insan" arasındaki karşılıklı düzen ve düzenlemeler olarak tanımlamıştır (Koçel, 2003: 97). Geertz (1989) örgüt kültürünü "insanlar tarafından dokunan bir anlamlar ağı" olarak görüyordu. Cameron ve Quinn (2006), örgüt kültürünü, örgüt içerisinde bulunan bireyleri bir arada olmalarını sağlayan sosyal bir bağ olarak tanımlamışlar. Yapılan bu tanımlamalar çerçevesinde örgüt literatüründe örgüt kültürü ile ilgili pek çok tanıma rastlamak mümkündür.

Berberoğlu ve Baraz'a göre (1999), literatürdeki farklı örgüt kültürü tanımlarının ortak özellikleri aşağıda belirtilmektedir (Kolancıoğlu ve Karabulut, 2018):

- Örgüt kültürü, iş görenler tarafından paylaşılan değerlerdir.
- Örgüt kültürü, işletmedeki faaliyetleri planlama, koordinasyonunu sağlama ve hayata geçirme yöntemidir.
- Örgüt kültürü, işletmeyi diğer işletmelerden farklılaşmasını sağlar.
- Örgüt kültürü, işletmede etkin olan, paylaşılan değerlerden, normlardan, inançlardan ve hikâyelerden oluşur.
- Örgüt kültürü, işletmenin başarısında önemli bir yere sahiptir.
- Örgüt kültürü, üst yönetimin aldığı kararlarından ve düşüncelerinden etkilenir.

Yukarıda belirtilen tanımlamalardan hareketle örgüt kültürü genel bir ifadeyle tanımlanacak olursa, çalışanların davranışlarına yön veren ve bir örgütün işleyiş yapısına şekil veren, semboller yardımıyla öğrenilip çalışanlar arasında paylaşılan düşünceler ve normlardan oluşan bütünsel bir sistemdir (Gülova ve Demirsoy, 2012).

## 2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ALANINDA YAPILAN ÇALIŞMALAR

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık üzerine ulusal ve uluslararası alanda yapılan fazla sayıda araştırmaya rastlamak mümkündür. Literatürde bulunan bazı çalışmalar aşağıda özetlenmiştir.

Terzi (2005), yaptığı çalışmada ilköğretim okullarındaki kültürel yapıyı belirlemeyi amaçlamıştır. Çalışma sonucunda, kültürel boyutun en vasatı görev boyutu çıkmıştır. Görev boyutunu sırasıyla başarı, bürokratik ve destek boyutları takip etmektedir. Okullarda çalışan kadın öğretmenlerin örgütleri erkeklere daha bürokratik bulmaktadır. Bürokratik kültür hariç diğer kültür boyutları arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur.

Erdem (2007), yaptığı çalışmada hastane personelinin algıladıkları örgütsel bağlılık boyutları ile örgüt kültürü düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Elde edilen veriler sonucunda, örgüt kültürü tipleriyle örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde klan ve adhokrasi kültürünün örgütsel bağlılığı pozitif yönde; hiyerarşi ve pazar kültürünü ise negatif yönde etkilediği bulunmuştur.

Özutku (2008) araştırmasında, iş görenlerin örgütsel bağlılık (duygusal, devamlılık ve normatif) boyutları ile iş performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışmıştır. Araştırma verileri sonucunda, duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı boyutlarının ortalamaları ile iş performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu, normatif bağlılık boyutu ortalaması ile iş performansı arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır.

Sezgin (2010), çalışmasında öğretmenlerin örgütsel bağlılığı ile okul kültürü arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Sonuç olarak, öğretmenlerin duygusal ve normatif bağlılık boyutlarının okul kültürü ile pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermiştir. Ayrıca devam bağlılığı ile bürokratik okul kültürü arasında pozitif yönde ve anlamlı düzeyde bir ilişki içinde olduğu sonucunu doğurmuştur.

İpek (2010), çalışmasında örgütsel kültür ve bağlılığı tanımlamayı ve Türkiye'deki ilköğretim okullarında örgütsel kültürden örgütsel bağlılığı öngörmeyi amaçlamıştır. Çalışma sonucunda, uyumluluk düzeyindeki örgütsel bağlılığın güç ve rol kültürlerinden, kimlik belirleme ve içselleştirme düzeylerindeki örgütsel bağlılığın ise başarı ve destek kültürlerinden öngörüldüğü tespit edilmiştir.

Karaboğa ve Özkan (2010), yaptıkları çalışmada ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve iş değerleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Yapılan çalışma sonucunda, örgütsel bağlılık boyutları ile iş değerleri boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Demirtaş (2010), çalışmasında ilköğretim okullarındaki kültürlerin öğrenci başarısı üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamıştır. Analizler sonucunda, öğrenci başarısı ile okul kültürünün işbirlikçi liderlik, öğretmen iş birliği ve amaç birliği faktörleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Demir ve Öztürk'ün (2011) çalışmalarının temel amacı, örgüt kültürünün örgüt bağlılık üzerinde oluşturduğu etkiyi araştırmak ve aralarındaki ilişkiyi belirlemektir. Çalışma sonucunda, örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Djan (2013), örgüt kültürü, liderlik ve iş tatmininin özel yükseköğretimdeki örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini araştırmayı amaçlamıştır. Çalışma sonucunda, örgütsel kültürün örgütsel bağlılığa, liderliğe ve iş tatminine doğrudan olumlu bir etkisi olduğu gösterilmiştir.

Kumkale ve Seyhan (2014), tarafından yapılan araştırma, demografik faktörlerin gümrük memurlarının örgütsel bağlılık düzeylerinde farklılaşp farklılaşmadığını belirlemeye çalışmışlardır. Çalışma sonucunda veriler, gümrük memurlarının örgütsel bağlılık düzeyleri ve alt boyutları ortalamaları eğitim düzeyine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir. Fakat örgütsel bağlılık (aidiyet) düzeyleri alt boyutlarının diğer demografik faktörlere göre farklı olmadığı anlaşılmaktadır.

Şeker vd. (2016), yaptıkları çalışmanın amacı örgüt kültürü ile iş görenin iş tatmini algısı arasındaki ilişkiyi incelemektir. Çalışmada elde edilen bulgular neticesinde iş tatmini ile örgüt kültürü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı sonucuna varılmıştır. Ayrıca kurumdaki çalışanların unvanları ile iş tatminleri arasında anlamlı bir farklılığın olduğu saptanmıştır.

Öztürk ve Şahin (2017), öğretmenlerin algı düzeyleri sonucunda, öğretmen liderliği ve örgüt kültürü ile lider-üye etkileşim düzeyleri arasında doğrudan ve dolaylı ilişkiler olup olmadığını incelemeyi amaçlamışlardır. Çalışma verileri neticesinde, Örgüt kültürü ile



öğretmen liderliği ve lider-üye etkileşimi arasında yüksek düzeyde bir ilişki; lider-üye etkileşimi ile öğretmen liderliği arasındaki ilişkinin ise orta düzeyde ve pozitif yönde olduğu sonucuna varılmıştır.

Sökmen vd. (2017), iş görenlerin algıladıkları örgüt kültürü, sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırma sonucunda bulgular; örgüt kültürü ile örgütsel bağlılığın vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilediği ve örgüt kültürünün örgütsel bağlılığı pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilediğini göstermiştir.

Carvalho vd. (2018), yaptıkları çalışmada, örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Bu çalışma sonucunda, örgüt kültürünün örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde önemli bir etkisi olduğu doğrulanmıştır. Ayrıca örgütsel bağlılık ve iş tatmini değişkenlerinin cinsiyet, şirketin faaliyette bulunduğu yıl ve bulunduğu sektör değişkenleri ile anlamlı bir ilişki içinde olduğu sonucuna varılmıştır.

Çetin ve Topaloğlu (2018), Cameron-Quinn'in oluşturduğu örgüt kültürü tipleri ile yenilikçilik arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlayan bir çalışma yapmıştır. Çalışma sonucunda elde edilen bulgular; adhokrasi ile klan kültürü tiplerinin yenilikçiliği pozitif yönde etkilediği ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca hiyerarşi örgüt kültürü tipi ile yenilikçilik arasında anlamlı ve negatif bir ilişkinin olduğu tespit edilirken, pazar kültür tipinin ise anlamlı bir ilişkisinin olmadığı görülmüştür.

Kolancıoğlu ve Karabulut (2018), hastanelerde örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırma sonucunda örgüt kültürü boyutlarının örgütsel bağlılık boyutlarını pozitif yönde etkilediği görülmüştür.

### **3. ARAŞTIRMA**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı**

Öğretmenlerin değişen koşullar karşısında kendisini geliştirmesi ve sürekli gelişen teknoloji ayak uydurabilmek için ben neredeyim, neye ihtiyacım var, bunlara nasıl ulaşabilirim, kendime ne katabilirim, neyi daha farklı sunabilirim diye sürekli değişim duygusunda olmaları gereklidir. Aslında öğretmenlerin kendilerine rehberlik etmesi, bulunduğu okulda yöneticilerden ve çalışma arkadaşlarından gerekli desteği görmeleri gerekir. Bunun için de sorgulayıcı bir bakış açısı ile

gelişime ve değişime odaklı bir öğretmenlik anlayışının, içinde bulunduğu örgütün öğretmene verdiği kolaylaştırıcı ve geliştirici rolünün ve öğretmenlerin örgüte duyduğu aidiyet duygusunun başarı faktörünü önemli bir şekilde etkilediği söylenebilir. Buradan hareketle çalışanın örgüte ilişkin algısı dolayısıyla da bağlılığı ve örgüt başarısı arasında ilişki olduğu söylenebilir.

Bu araştırmanın amacı, öğretmenler tarafından algılanan örgütsel bağlılık ile örgüt kültürü arasındaki ilişkileri ortaya koymaya çalışmak ve literatürde sıklıkla birbirlerine etkileri araştırılan bu iki faktörün üçüncü bir değişken olan başarı faktörü üzerinde nasıl bir etki yarattıklarını ortaya çıkarmaktır. Çalışma sonunda elde edilen bilgiler doğrultusunda ilgili literatüre katkı sunulması amaçlanmıştır.

### **3.2. Araştırmanın Evreni, Örneklemi ve Yöntemi**

Bu araştırmanın çalışma evreni, Van ili İpekyolu ilçesindeki T.C. Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde bulunan resmi ortaöğretim kurumlarında 2018–2019 eğitim öğretim döneminde görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Çalışmanın örneklem hacmi ise, aynı ilçede bulunan T.C. Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde resmi Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenleri kapsamaktadır. İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nden alınan veriler doğrultusunda, on iki adet resmi Anadolu Lisesi ve bu liselerde görev yapan yedi yüz on beş öğretmen araştırma örneğine dâhil edilmiştir.

Bu araştırmanın tasarımında bilgilerin evrene göre benzeşik (homojen) olmasından dolayı okul ve öğretmen örnekleminin seçiminde tabakalama örneklem seçimi yöntemi izlenmiştir. Bu doğrultuda ilçe Milli eğitim müdürlüğünden elde edilen bilgiler ve veriler ışığında, İpekyolu ilçesi sınırları içinde yer alan Anadolu liselerinin tümüne ulaşılmaya çalışılarak yeterli örneklem hacmi sağlanmaya çalışılmıştır. Uygulamaya katılan öğretmenlerde gönüllülük esası aranmıştır. Araştırmanın öğretmen örnekleminin niceliği saptanırken, okullardaki öğretmen sayıları göz önünde bulundurulmuştur. Araştırmada evrenin tamamına ulaşmak mümkün olmadığı için Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004)'in çalışmalarında ortaya koydukları örneklem tablosundan yararlanılarak 500 – 750 elemanı bulunan bir evrenden 0.05 örneklem hatası için 254 kişilik örneklem grubundan veri toplanması gerektiği ortaya çıkmıştır. Van ili İpekyolu ilçe merkezi sınırları içinde yer alan T.C. Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi Anadolu liselerinde görev yapan 327 öğretmenden gerekli veriler

toplanmıştır. Bu da evreni oluşturan öğretmen sayısının yaklaşık %46'sını oluşturarak gerekli analizler için yeterli bir oran olarak görülmektedir.

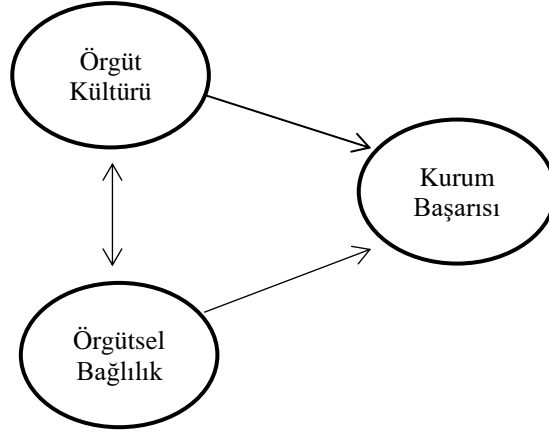
Gerekli verileri elde etmek için çalışmada kullanılan anket formu toplam elli yedi ifade ve üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin altı sorudan (cinsiyet, medeni durum, yaş vs.) oluşmaktadır. İkinci bölüm örgütsel bağlılıkla ilgili on sekiz ifade ve örgütsel bağlılığın kurum başarısı üzerindeki etkisi (Örgütsel bağlılığın (aidiyet) kurum başarısı üzerinde etkisinin olduğunu düşünüyorum) ile ilgili bir ifade olmak üzere toplam on dokuz ifadeden oluşmaktadır. Üçüncü bölümde ise örgüt kültürü ile ilgili otuz bir ifade ve örgüt kültürünün kurum başarısı üzerindeki etkisi -örgüt kültürünün kurum başarısı üzerinde etkisinin olduğunu düşünüyorum- ile ilgili bir ifade olmak üzere toplam otuz iki ifadeden oluşmaktadır.

Çalışmada veri toplama aracı olarak kullanılan ölçeklerden örgütsel bağlılık ölçeği; duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı boyutlarından oluşmaktadır. Meyer ve Allen'in (1991) geliştirdiği ve 18 maddeden oluşan örgütsel bağlılık ölçeği 5'li likert tipinde (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) hazırlanmış evrensel bir ölçektir.

Örgüt kültürü ölçeği ise Glaser vd.'nin (1987) geliştirdiği, Öztürk (2015) tarafından Türkçeye uyarlanarak geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiş, otuz bir madde ve altı boyuttan (Takım Çalışması ve Çatışma, Okul İklimi ve Moral, Bilgi Akışı, Katılım, Denetim ve Toplantılar) oluşan 5'li likert tipinde (1= Kesinlikle katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) hazırlanmış standart bir ölçektir.

### **3.3. Araştırma Modeli**

Araştırma modeli kapsamında, öğretmenlerin örgütsel bağlılık (aidiyet) düzeyleri ile örgüt kültürü düzeyleri arasındaki ilişki korelasyon analizi kullanılarak incelenmiştir. Ayrıca örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü boyutlarının kurum başarısı üzerindeki etkisi de araştırma modeli kapsamına dâhil edilmiştir. Örgütsel bağlılık ile örgüt kültürü boyutları arasındaki ilişkiyi ve kurum başarısı üzerindeki etkisini ortaya koymayı amaçlayan teorik araştırma modeli şekil 1'de gösterilmektedir.



Şekil 1: Araştırma Modeli

### 3.4. Veri Analizi

Araştırma sonunda elde edilen veriler doğrultusunda demografik özelliklerin frekans analizi ile örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü boyutları arasındaki korelasyon ilişkisi analizinde "SPSS for Windows 23.0" istatistik programı kullanılmıştır. Ayrıca örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü boyutlarının kurum başarısı üzerindeki etkisi anlamak için ise "SmartPLS" istatistik paket programı kullanılmıştır. SmartPLS, varyans temelli yapısal eşitlik modelleri olarak adlandırılan ve kısmi en küçük kareler yöntemini kullanan ikinci nesil analiz metotlarıdır (Altunel, 2016). SmartPLS, normal dağılıma sahip olmayan verilerin analizinde, formatif değişkenler içeren modelleri test edebilme ve tek ya da iki indikatörlü değişkenleri analize dâhil edebilme yönlerinden dolayı tercih edilmektedir (Doğan, 2019). Bu çalışmada kurum başarısı tek gösterge ile ölçüldüğünden dolayı verilerin analizinde SmartPLS 3.2 paket programı tercih edilmiştir. Ayrıca ölçüm modelinde ve yapısal modelde anlamlılık (p) değerini ölçmek için Bootstrapping (yeniden örnekleme) tekniği kullanılmıştır (Ringle vd., 2014). Bootstrapping yöntemi ile örneklemden 5000 alt örneklem alınarak gerekli analizler hesaplanmıştır.

### 3.5. Araştırmanın Bulguları

#### 3.5.1. Katılımcıların Genel Bilgilerine İlişkin (Frekans) Analiz

Bu başlık altında araştırmaya katılan katılımcıların demografik bilgilerine ve anket formunda belirtilen ifadelerle verdikleri cevaplara frekans analizi uygulanmıştır. Bu bağlamda araştırmaya katılan kişilerin demografik bilgileri tablo 1'de görülmektedir. Tablo 1'e göre

katılımcıların %61,8'i Erkek, %54,1'i 30-39 yaşında, %63,6'sı evli, %41,9'u 5 yıl ve daha az hizmet yılına sahip, %96,6'sının idari görevi bulunmamaktadır.

Tablo 1: Demografik Özelliklerin Dağılımı

Değişken		N	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	125	38,2
	Erkek	202	61,8
Yaş	20-29 Yaş	77	23,5
	30-39 Yaş	177	54,1
	40-49 Yaş	68	20,8
	50 Yaş ve Üstü	5	1,5
Medeni Durum	Evli	208	63,6
	Bekâr	119	36,4
Hizmet Yılı	5 Yıl ve Altı	137	41,9
	6-10 Yıl	85	26,0
	11-15 Yıl	37	11,3
	16-20 Yıl	46	14,1
	21 Yıl ve Üstü	22	6,7
İdari Görev	Müdür	2	0,6
	Müdür Yardımcısı	9	2,8
	Bulunmuyor	316	96,6

### 3.5.2. Ölçüm Modelinin Test Edilmesi

Modelin test edilmesinde güvenilirlik ve geçerlilik analizleri ile yapılmaktadır. Güvenirlik ve geçerlilik analizleri; iç tutarlılık, birleşme geçerliliği (convergent validity) ve ayrışma geçerliliği (discriminant validity) olmak üzere üç aşamadan meydana gelir. Modele ait iç tutarlılık analizlerinde Cronbach's Alpha katsayısı ve Composite Reliability (CR) birleşme geçerliliği değeri hesaplanmaktadır. Ayrıca Cronbach's Alpha'nın güvenilirliği olması gerekenden daha az hesapladığı gerekçesiyle Henseler vd. (2016) çalışmalarında Rho\_A değerini alternatif değer olarak sunmuşlardır (Henseler vd. 2016). Bu çalışmada güvenilirlik analizinde hesaplanan Cronbach's Alpha katsayısı ve Composite Reliability (CR) değerinin yanı sıra Rho\_A değeri de hesaplanmıştır. Güvenirlik için hesaplanan Cronbach's Alpha katsayısı, Composite Reliability (CR) ve Rho\_A değerlerinin 0,70 veya bu değerden büyük olması gerekmektedir (Doğan, 2019). Modelin geçerliliğinin sağlanıp sağlanmadığı standardize edilmiş faktör yükleri ve Açıklanan Ortalama Varyans (Average Variance Extracted/AVE) değeri ile hesaplanmaktadır. Faktör yüklerinin 0,50'den büyük ve istatistiksel olarak anlamlı olması gerekmektedir (Yılmaz vd., 2019).

Devam boyutunda iki tane ifade ve normatif boyutunda ise üç tane ifadenin faktör yükünün 0,50'nin altında olduğu görülmüştür. Devam boyutunda iki tane ifade çıkarılarak tekrar yapılan analizde devam boyutunun güvenilirlik ve geçerlilik kriterlerini sağladığı görülmüştür. Fakat normatif boyutunda ise faktör yükü düşük olan ifadeler çıkarılmasına rağmen tekrar yapılan analizde normatif boyutunun geçerlilik ve güvenilirlik kriterlerini sağlamadığı anlaşılmıştır. Standardize edilmiş faktör yükleri şekil 2 ve 3'te gösterilmiştir. Bootstrapping (yeniden örnekleme) yöntemi ile yapılan hesaplamada örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü indikatörlerine yapılan testte faktör yüklerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Geçerlilik için kullanılan bir diğer ölçüt olan AVE değeri ise 0,50'den büyük olması gerekmektedir (Doğan, 2019). Model kapsamında değerlendirilen boyutların güvenilirlik ve geçerlilik değerleri tablo 2'de yer almaktadır. Tablo 2'de örgütsel bağlılık ölçeği kapsamında devam boyutunun Cronbach's Alpha değeri 0,70'in altında kaldığı görülmektedir. Fakat CR birleşme geçerliliği değeri 0,80 olması ve Rho\_A değerinin 0,73 olması düşük çıkan Cronbach's Alpha değerine alternatif olarak kullanılabilir. Böylece Devam boyutu ile Duygusal boyut güvenilirlik ve geçerlilik kriterlerini sağladığı görülürken normatif bağlılık boyutunun ise güvenilirlik ve geçerlilik kriterlerini sağlamadığı görülmektedir. Örgüt kültürü ölçeği kapsamındaki bütün alt boyutlar güvenilirlik ve geçerlilik kriterlerini sağladığı tablodan anlaşılmaktadır.

Tablo 2: Ölçeklerin Güvenirlik ve Geçerlilik Analizleri

Ölçekler	Boyutlar	Cronbach's Alpha*	Rho_A*	Composite Reliability*	Average Extracted* (AVE)**	Variance
Örgütsel Bağlılık	Devam	0,672	0,730	0,799	0,506	
	Duygusal	0,804	0,869	0,857	0,505	
	Normatif	0,479	0,483	0,736	0,485	
Örgüt Kültürü	Takım Çalışması ve Çatışma	0,846	0,889	0,880	0,557	
	Okul İklimi ve Moral	0,889	0,910	0,918	0,692	
	Bilgi Akışı	0,793	0,824	0,864	0,614	
	Katılım	0,886	0,887	0,921	0,745	
	Denetim	0,913	0,927	0,931	0,657	
	Toplantı	0,875	0,895	0,909	0,667	

\* Cronbach's Alpha, CR, Rho\_A  $\geq$  0,70.

\*\* AVE  $\geq$  0,50.

Model ayırışma geçerliliğini (discriminant validity) hesaplamak için Fornell ve Larcker (1981) kriteri kullanılmıştır. Bu kritere göre her bir değişkenin açıklanan ortalama varyansın (AVE) karekökünün, değişkenin diğer değişkenler ile olan korelasyonundan büyük olması gerekmektedir (Fornell ve Larcker, 1981). Ayrıca ayırışma geçerliliğini test etmek için çapraz yükleme (cross-loading) ve HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio) kriterleride hesaplanmıştır. Henseler vd. (2015) çalışmalarında ayırışma geçerliliğinde çapraz yükleme ve Fornell-Larcker kriterinin yetersiz olduğunu söyleyerek HTMT kriterini önermişlerdir. Çapraz yükleme, bir egzogen değişkenin ilgili olduğu değişkendeki faktör yükü diğer değişkenlerinkinden yüksek olması gerekmektedir (Doğan, 2019). HTMT değeri ise 0,90'nın altında olması gerekmektedir (Henseler vd., 2015). Ölçeklere ait ayırışma geçerliliği değerleri tablo 3 ve 4'te gösterilmektedir.

Tablo 3'te örgütsel bağlılık ölçeği boyutlarının ayırışma geçerliliği incelendiğinde her boyutun AVE karekökünün diğerleri ile kıyaslandığında daha büyük olduğu görülmektedir. Ayrıca yapılan cross-loading ve HTMT testlerinde de bu boyutların istenilen sonuç ve değerlerde olduğu görülmüştür. Bu durumda bağlılık ölçeği boyutlarının yapılan testler sonucunda birebirinden ayırıştığı tespit edilmiştir.

Tablo 3: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Ayırışma Geçerliliği

Ölçekler	Boyutlar	Devam	Duygusal	Normatif
Örgütsel Bağlılık	Devam	0,712*		
	Duygusal	0,427	0,711*	
	Normatif	0,374	0,444	0,696*

Tablo 4'te örgüt kültürü ölçeği alt boyutlarının ayırışma geçerliliğine ilişkin yapılan incelemede her boyutun AVE karekökünün diğerleri ile kıyaslandığında daha büyük olduğu görülmektedir. Ayrıca yapılan cross-loading ve HTMT testlerinde de bu boyutların istenilen sonuç ve değerlerde olduğu görülmüştür. Bu durumda örgüt kültürü ölçeği alt boyutlarının yapılan testler sonucunda tablodan da anlaşılacağı üzere birebirinden ayırıştığı söylenebilir.

\* AVE'nin karekökü.

Tablo 4: Örgüt Kültürü Ölçeğinin Ayrışma Geçerliliği

Ölçek	Boyutlar	Bilgi Akışı	Denetim	Katılım	Okul İklimi ve Moral	Takım Çalışması ve Çatışma	Toplantı
Örgüt Kültürü	Bilgi Akışı	0,783*					
	Denetim	0,680	0,811*				
	Katılım	0,760	0,691	0,863*			
	Okul İklimi ve Moral	0,668	0,774	0,738	0,832*		
	Takım Çalışması ve Çatışma	0,612	0,569	0,661	0,684	0,746*	
	Toplantı	0,583	0,666	0,574	0,645	0,607	0,817*

Son olarak faktör yüklerinin istatistiksel olarak anlamlılığını test etmek için Bootstrapping yeniden örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bootstrapping yönteminde türev örnekleme sayısı 5000 çıkarılarak yeniden analizler uygulanmıştır. Yeniden örnekleme analizleri sonucunda örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü ölçeğine ait indikatörlerin ilgili olduğu değişkenlerle ilişkilerinin istatistiki olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

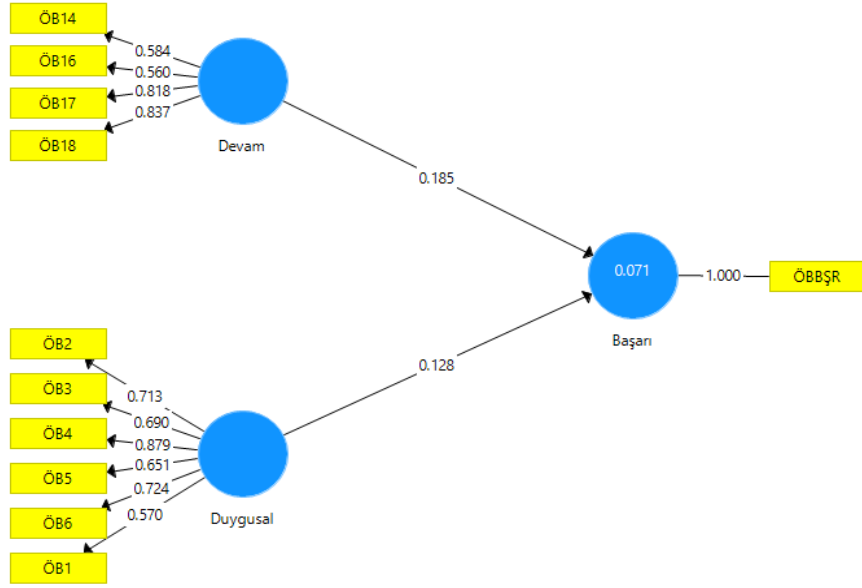
### Yapısal Modelin Test Edilmesi

Yapısal model testine geçmeden önce ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik aşamalarını geçip geçmediğine bakmak gerekir. Geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinde örgüt kültürü alt boyutları bu güvenilirlik ve geçerlilik kriterlerini sağlarken; örgütsel bağlılık alt boyutlarından normatif bağlılığın bu aşamayı geçmediği görülmektedir (Tablo 2). Dolayısıyla normatif bağlılık yapısal modele dâhil edilmemiştir. Yapısal modelin test edilmesinde öncelikle doğrusallık testinin yapılmasıdır. Doğrusallık testinde bakılacak değer VIF değeridir. VIF için kritik değer 5'tir (Doğan, 2019). VIF değeri 5'in altında olması gerekmektedir (VIF<5). Örgütsel bağlılık ölçeği ile örgüt kültürü ölçeğinin VIF değeri yapılan analizler sonucunda 5'in altında olduğu görülmüştür. Bu durum değişkenler arasında doğrusallığın bulunmadığını ifade etmektedir. Ayrıca yapısal modelin test edilmesi için kullanılan Bootstrapping testinde (yeniden örnekleme) dikkat edilmesi gereken değerlerden biri "t" değeridir. Bu değer yapısal model kapsamında değerlendirilen parametrelerin 0'dan farklı olup olmadıklarını anlamamıza yardımcı olacaktır. Smart-PLS gibi yapısal eşitlik modellemesinde kullanılan

\* AVE'nin karekökü.



programlarda iki değişken arasındaki yolun anlamlı olması için “t” değerinin 1,96 değerinden yüksek bir değere sahip olması gerekmektedir (Dülgeroğlu ve Başol, 2017). Aksi halde ileri sürülen yol anlamlı bir yol olarak değerlendirilmeyecektir.



Şekil 2: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Yapısal Eşitlik Modeli

Şekil 2 incelendiğinde değişkenlerin yol katsayıları görülmektedir. Devam bağlılığı ile kurum başarısı arasındaki ilişki katsayısı 0,185 ve duygusal bağlılık ile kurum başarısı arasındaki ilişki katsayısı ise 0,128 olarak görülmektedir. Şekilden de anlaşılacağı üzere değişkenler arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Yapılan Bootstrapping testinde bu ilişkilerin anlamlı olduğu ve t değerlerinin 1,96’den büyük olduğu görülmektedir (Tablo 5).

Tablo 5: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Yapısal Model Bootstrapping Testi

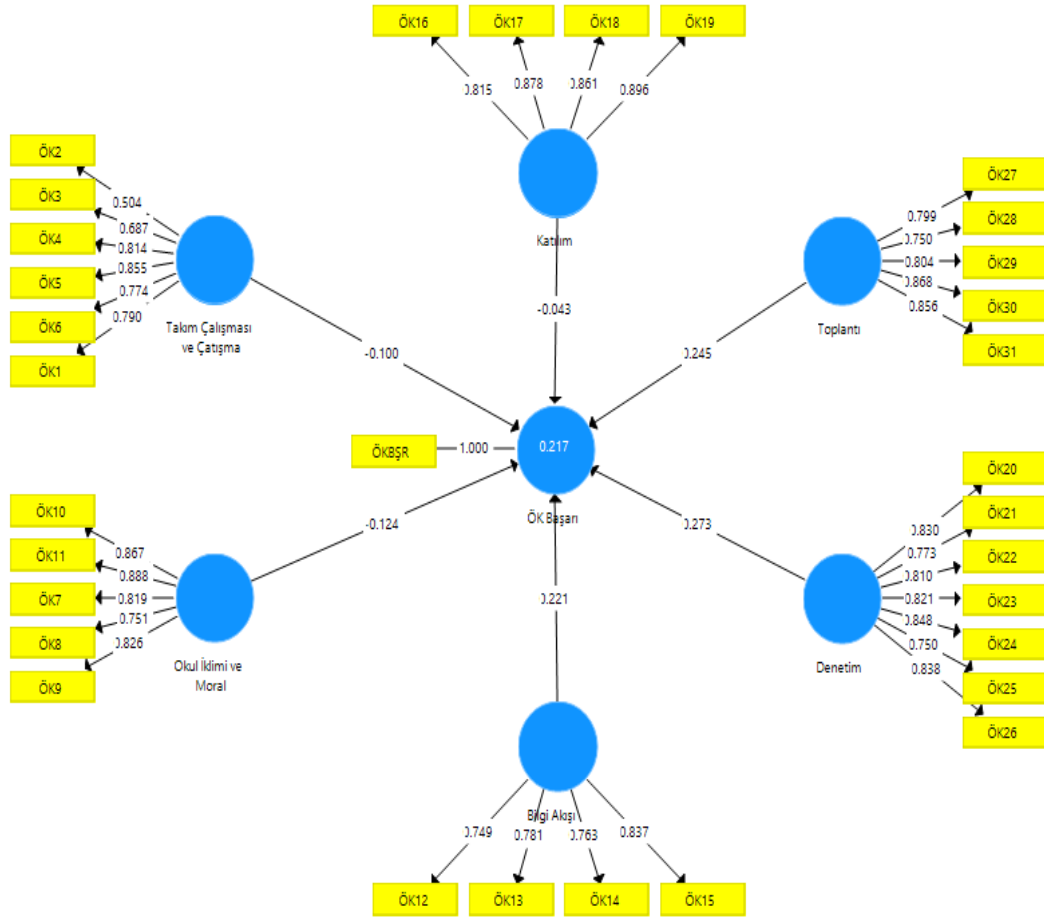
	T Statistics	P Values
Devam → Başarı	3,098*	0,002**
Duygusal → Başarı	2,069*	0,039

Yol analizinde bakılacak bir diğer husus etki büyüklüğü değeridir. Etki büyüklüğü değerlerini  $R^2$  ve  $f^2$  değerleri oluşturur.  $R^2$ , egzojen değişkenlerin endojen değişkenin yüzde kaçını açıkladığını gösteren

\*  $t > 1,96$  düzeyinde anlamlıdır.

\*\*  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlıdır.

orandır.  $R_2$  değerleri 0,25 ise zayıf, 0,50 ise orta ve 0,75 ise güçlü kabul edilmektedir. Araştırma kapsamında yapılan  $R_2$  analizinde, kurum başarısı için  $R_2$  değerinin 0,071 olduğu tespit edilmiş ve yapısal modele dâhil edilen örgütsel bağlılık boyutlarının kurum başarısını açıklamadaki oranının zayıf olduğu anlaşılmaktadır.  $f_2$  değeri ise, egzogen değişkenin endojen değişkenin açıklanma oranındaki payını gösterir. Bu değer 0,02 ise düşük, 0,15 ise orta, 0,35 ise yüksek şeklinde değerlendirilmekte ve 0,02 altındaki  $f_2$  değerleri için herhangi bir etkiden söz etmek mümkün değildir.



Şekil 3: Örgüt Kültürü Ölçeği Yapısal Eşitlik Modeli

Bu doğrultuda Devam bağlılığının  $f_2$  değeri 0,030→orta, duygusal bağlılığın  $f_2$  değeri ise 0,015→düşük olarak bulunmuştur. Duygusal bağlılığın  $f_2$  değeri 0,02'nin altında olduğu için herhangi bir etkiden bahsedemeyiz. Ayrıca endojen değişkenler için  $Q_2$  değeri de hesaplanmıştır.  $Q_2$  değerinin sıfırdan yüksek ( $Q_2 > 0$ ) olması, araştırma

modelinin bu endojen değişkeni tahmin gücünün olduğunu göstermektedir (Doğan, 2019). Örgütsel bağlılık yapısal modelinde kurum başarısı için hesaplanan  $Q_2$  değeri 0,052 olarak bulunması modelin tahmin gücünün olduğunu söyleyebiliriz.

Şekil 3 incelendiğinde değişkenlerin yol katsayıları görülmektedir. Takım çalışması ve çatışma, katılım, okul iklimi ve moral boyutu ile kurum başarısı arasındaki negatif bir ilişki varken; bilgi akışı, denetim ve toplantı boyutu ile kurum başarısı arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Yapılan Bootstrapping testinde bu ilişkilerin t ve p değerlerine ait bilgiler tablo 6'da gösterilmektedir.

Tablo 6 incelendiğinde örgüt kültürü alt boyutlarına ilişkin t ve anlamlılık değerleri görülmektedir. Bu boyutların anlamlılık düzeylerine bakıldığında denetim ve toplantı boyutlarının anlamlı olduğu ( $t > 1,96$ ;  $p < 0,05$ ); katılım, bilgi akışı, okul iklimi ve moral ile takım çalışması ve çatışmanın ise anlamsız olduğu görülmektedir ( $t < 1,96$ ;  $p > 0,05$ ).

Tablo 6: Örgüt Kültürü Ölçeğinin Yapısal Model Bootstrapping Testi ve Yol Katsayıları

	Path Coefficients	T Statistics	P Values
Bilgi Akışı → Başarı	0,221	1,925	0,049
Denetim → Başarı	0,273	2,320*	0,020**
Katılım → Başarı	-0,043	0,352	0,725
Okul İklimi ve Moral → Başarı	-0,124	1,302	0,193
Takım Çalışması ve Çatışma → Başarı	-0,100	1,132	0,258
Toplantı → Başarı	0,245	2,926*	0,003**

Örgüt kültürü ölçeği yapısal modelinde, etki büyüklüğü değerleri ve  $Q_2$  değeri tablo 7'de gösterilmektedir. Tablo 7 incelendiğinde örgüt kültürü alt boyutlarının kurum başarısını yaklaşık yüzde 20 oranında açıklamaktadır ( $R_2 = 0,202$ ). Ayrıca örgüt kültürü yapısal modelinde  $Q_2$  değerinin sıfırdan büyük olduğu görülmektedir.  $f_2$  değerlerine bakıldığında kurum başarısını açıklama oranına sahip en yüksek alt boyutun toplantı boyutu olduğu anlaşılmaktadır ( $f_2 \rightarrow 0,036$ ).

\*  $t > 1,96$  düzeyinde anlamlıdır.

\*\*  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 7: Örgüt Kültürü Etki Büyüklüğü Değerleri Q<sub>2</sub> Değeri

	f <sub>2</sub>	R <sub>2</sub>	Q <sub>2</sub>
Bilgi Akışı → Başarı	0,023		
Denetim→ Başarı	0,030		
Katılım→ Başarı	0,001		
Okul İklimi ve Moral → Başarı	0,006	0,202	0,166
Takım Çalışması ve Çatışma→ Başarı	0,006		
Toplantı→ Başarı	0,036		

CB-SEM’de önerilen teorik modelin örnekleme gözlemlenen ilişkilerle ne kadar örtüştüğünü gösteren uyum endekslerinin varlığı, araştırmacıları PLS-SEM’de benzer uyum endeksleri arayışına götürmektedir (Doğan, 2019). PLS-SEM’de hesaplanması gereken endeksler SRMR, NFI ve RMStheta değerleridir. RMStheta için henüz PLS-SEM’de belirlenmiş kritik değerler bulunmamaktadır (Hair vd., 2014). Fakat son yıllarda bazı çalışmalarda RMStheta değerinin 0,12’den düşük bir değere sahip olması modelin oturmuş olduğunu, yüksek bir değer çıkması halinde modelin uygun olmadığına işaret etmektedir (www.smartpls.com/Model Fit, 2019). NFI uyum indeksi değerinin kovaryans temelli yapısal eşitlik modellerinde 0,90 ve üstü literatürde kabul edilebilir bir değerdir. Fakat Sarstedt vd., (2017) göre modelin kompleksliği arttıkça değeri artacağı için NFI’yi kullanmanın uygun olmayacağını ifade etmektedir (Doğan, 2019). Bu kapsamda araştırma yapısal modelinde sadece SRMR (Standardized Root Mean Residual) uyum indeksi kritik değeri baz alınmıştır. Garson (2016) SRMR kritik değerini 0,10 altında bir değer kabul ederken, Sarstedt vd., (2017) SRMR için kriter değeri 0,08’in altında bir değer olarak kabul etmişlerdir (Doğan, 2019). Araştırma modelinde kullanılan örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü ölçeklerine ait uyum endeksleri değerleri tablo 8’de gösterilmiştir.

Yukarıda araştırma yapısal modelinde baz alınan uyum endeksinin SRMR kritik değeri olduğunu belirtmiştik. Tablo 8’de örgütsel bağlılık ölçeğinin SRMR kritik değerinin Garson (2016) göre sınırdaki olduğu, Sarstedt vd., (2017) göre bu değer yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Örgüt kültürü ölçeğinin ise SRMR kritik değerine bakıldığında 0,08’in altında olduğu ve kabul edilebilir değerler arasında görülmektedir. Ayrıca PLS-SEM için kullanılan fakat genel kabul görmüş değerleri bulunmayan NFI ve RMStheta değerleri de tabloda gösterilmiştir.

Tablo 8: Ölçeklerin Uyum Endeksleri Eşik Değerleri

Uyum End. Ölçekler	SRMR		NFI		RMS <sup>theta</sup>	Chi_Square
	İyi Uyum <0,05	Kabul Edilebilir <0,08	İyi Uyum >0,95	Kabul Edilebilir >0,90	Kabul Edilebilir <0,12	
Örgütsel Bağlılık	0,10		0,732		0,198	279,620
Örgüt Kültürü	0,069		0,801		0,126	1.509,187

Örgüt kültürünün altı boyutu ile örgütsel bağlılığın üç boyutu arasındaki korelasyon ilişkisi tablo 9'da gösterilmektedir. Korelasyon ilişkisi sonucunda elde edilen r değerinin 0,10-0,29 arasında düşük, 0,30-0,49 arasında orta, 0,50-1,00 arasındaki değerlerin yüksek düzeyde bir ilişkiyi işaret etmektedir (Seçer, 2017). Bu tabloda en yüksek ilişkinin "*katılım ve Duygusal bağlılık*" arasında iken; en düşük ilişkinin ise "*toplantı ve normatif bağlılık*" arasında olduğunu söyleyebilir. Geri kalan boyutlar arasındaki ilişkilerin genelde orta düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 9: Örgüt Kültürü Boyutları ile Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki İlişki

Örgüt Kültürü Boyutları		Örgütsel Bağlılık Boyutları		
		Duygusal	Normatif	Devam
Takım Çalışması ve Çatışma	Pearson	0,410*	0,314*	0,383*
	Corr.(r)			
	Sig.(2-tailed)	0,000	0,000	0,000
Okul İklimi ve Moral	Pearson	0,500*	0,417*	0,423*
	Corr.(r)			
	Sig.(2-tailed)	0,000	0,000	0,000
Bilgi Akışı	Pearson	0,433*	0,347*	0,280*
	Corr.(r)			
	Sig.(2-tailed)	0,000	0,000	0,000
Katılım	Pearson	0,509*	0,350*	0,355*
	Corr.(r)			
	Sig.(2-tailed)	0,000	0,000	0,000
Denetim	Pearson	0,389*	0,320*	0,333*
	Corr.(r)			
	Sig.(2-tailed)	0,000	0,000	0,000
Toplantı	Pearson	0,353*	0,228*	0,349*
	Corr.(r)			
	Sig.(2-tailed)	0,000	0,000	0,000

\* Korelasyon 0,01 anlamlılık düzeyinde (çift yönlü) anlamlı; korelasyon analizi.

## SONUÇ

Bu çalışma, Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılığın 3 boyutu (duygusal, devam, normatif) ile Glaser vd.'nin (1987) geliştirdiği, daha sonra Öztürk (2015) tarafından Türkçeye uyarlanarak geçerlilik ve güvenilirliği tekrar test edilen örgüt kültürünün altı boyutu arasındaki ilişkiyi göstermiştir. Ayrıca örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü boyutlarının kurum başarısı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda; Tablo 1'de gösterildiği gibi katılımcıların %61,8'i erkek, %54,1'i 30-39 yaşında, %63,6'sı evli, %41,9'u 5 yıl ve daha az hizmet yılına sahip, %96,6'sının idari görevi bulunmadığı sonucuna varılmıştır.

Ölçüm modeli kapsamında yapılan güvenilirlik ve geçerlilik analizlerinde örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarından devam ve duygusal bağlılığın istenilen kriterlerde olduğu fakat normatif bağlılığın ise her ne kadar birleşme geçerliliği (CR) 0,70'üstünde olsa da Cronbach's Alpha, Rho\_A ve AVE değerleri istenilen değerlerde olmadığı için güvenilirlik ve geçerlilik kriterlerini sağlamadığı görülmektedir (Tablo 2). Örgüt kültürü ölçeği alt boyutlarının ise yapısal modele dahil edilmesi için uygun güvenilirlik ve geçerlilik değerlerine sahip olduğu görülmektedir (Tablo 2). Ayrıca ölçek alt boyutlarının birbirinden farklı olduğunu anlamak için boyutlara ilişkin ayrışma geçerliliği analizi uygulanmıştır. Yapılan Fornell ve Larcker, Cross-Loading ve HTMT analizleri neticesinde hem örgütsel bağlılık alt boyutları hem de örgüt kültürü alt boyutlarının birbirinden ayrıştığı tespit edilmiştir (Tablo 3 ve 4).

Yapısal eşitlik modelinin test edilmesine geçmeden önce ölçüm modelinin istenilen güvenilirlik ve geçerlilik kriterlerini sağlaması gerekmektedir. Araştırma kapsamında uygulanan örgütsel bağlılık ölçeğinde normatif bağlılığın güvenilirlik ve geçerlilik testini geçmediği anlaşılabilir yapısal modele dâhil edilmemiştir (Şekil 2). Duygusal ve devam bağlılığının kurum başarısı ile pozitif bir ilişki içinde oldukları ve yapılan Bootstrapping testinde kullanılan t değerinin istenilen değerlerde ve ilişkilerin anlamlı olduğu görülmüştür. Dolayısıyla "*duygusal*" ve "*devam*" boyutlarının kurum başarısı üzerinde olumlu bir etki yarattığı anlaşılmaktadır (Tablo 5).

Yapısal eşitlik modelinin test edilmesinde dâhil edilen bir diğer ölçek ise örgüt kültürü ölçeğidir. Örgüt kültürü ölçeği kapsamında yapılan yol analizinde boyutlar ve kurum başarısı arasındaki yol

katsayıları görülmektedir. Yol katsayıları incelendiğinde "*takım çalışması ve çatışma, katılım, okul iklimi ve moral*" boyutları ile kurum başarısı arasında negatif bir ilişki varken; "*bilgi akışı, denetim ve toplantı*" boyutu ile kurum başarısı arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir (Şekil 3). Ayrıca yapılan Bootstrapping testinde kullanılan t değerleri ile ilişkilerin anlamlılıkları farklılık göstermektedir. Bu boyutların anlamlılık düzeylerine bakıldığında "*denetim ve toplantı*" boyutlarının anlamlı olduğu ( $t > 1,96$ ;  $p < 0,05$ ); "*bilgi akışı, katılım, okul iklimi ve moral ile takım çalışması ve çatışmanın*" ise anlamsız olduğu görülmektedir ( $t < 1,96$ ;  $p > 0,05$ ). Bu doğrultuda "denetim ve toplantı" boyutunun kurum başarısı üzerinde olumlu bir etki yarattığı görülmektedir (Tablo 6).

Ayrıca yapısal eşitlik modeli uyum endekslerine baktığımızda örgütsel bağlılık ölçeğinin SRMR kritik değeri eşik değerlerde olmadığı ve dolayısıyla modelin geçerli bir uyum endeksi değerine sahip olmadığını söyleyebiliriz. Fakat örgüt kültürü ölçeği SRMR kritik değerine baktığımızda literatürde kabul görmüş eşik değerler arasında olduğu ve dolayısıyla yapısal modelin geçerli bir uyum endeksine sahip olduğu söylenebilir (Tablo 8).

Araştırma modeli doğrultusunda örgüt kültürüne ait boyutlarla örgütsel bağlılığa ait boyutlar arasında karşılıklı bir ilişkinin varlığından söz edebilmek için yapılan korelasyon analizi sonucunda; Örgüt kültürünün altı boyutu ile örgütsel bağlılığın üç boyutu arasında pozitif yönde ilişkilerin %0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlı olduğu anlaşılmaktadır (Tablo 9).

Sonuç olarak, öğretmenlerin içinde bulunduğu ortamda kendilerini bir ailenin ferdi gibi hissetmesi, örgütüyle bütünleşik bir yapı içinde olması çalışmaya konu olan kültür ve bağlılık (aidiyet) değişkenleriyle yakından ilgilidir. Bu doğrultuda yapılan çalışma örgütlerin bünyesinde bulundukları çalışanlarını anlama kabiliyetlerini artıracaktır. Öğretmenlerin örgüt kültürünün ve örgütsel bağlılığının kurumun başarısı üzerindeki etkisi değerlendirirken, Örgüt kültürü ve örgütsel aidiyetin çeşitli faktörlerden etkilenebilen ve algılanması bireye ve zamana göre farklılık gösteren unsurlar olduğu unutulmamalıdır.

Mevcut bu çalışma, çoğu araştırmanın inceleme olanaklarını kısıtlayan zaman, katılımcıların araştırmaya cevap vermeme isteği ve ekonomik maliyetlerin de etkisiyle tek bir ilçede ve belli bir dönemde

gerçekleştirilebilmiştir. Bu alanda benzer ölçekler kullanılarak özel ve kamu kurumları arasındaki farklılıklar inceleme kapsamına alınabilir. Araştırmada kullanılan bağımlı değişken türlerinin farklı ölçeklerinin olup olmadığı araştırılabilir ve yeni düşüncelerin ortaya çıkmasına olanak sağlanabilir. Araştırma sadece kurum başarısını sadece “örgütsel bağlılık” ve “örgüt kültürü” etkilemekte midir? Sorusuna cevap aradığından kurum başarısını etkileyen diğer faktörlerle ilgili farklı araştırmalar veya yeni ölçekler geliştirilmelidir. Bu araştırmanın da bu konuda yapılacak farklı araştırmalara ışık tutması temenni edilmektedir.

### KAYNAKÇA

- Aktan, E. & Aydınhan, B. (2016). Cameron-Freeman Örgüt Kültürü Türleri Ekseninde Örgüt Kültürü ve Bilgi Güvenliği Algısı İlişkisi: Devlet Üniversitelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 8(4), 324-344.
- Altunel, M. C. (2016). Öznel Zindeliğin Deneyimleme Kalitesi Üzerindeki Etkisinde İlgilenimin Ara Değişken Rolünün İncelenmesi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 29, 335-347.
- Alvesson, M. & Berg, P. (1992). *Corporate Culture and Organizational Symbolism*. New York: De Gruyter.
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly* 19(4), 533-546.
- Cameron, K. & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture – Based on the Competing Values Framework*. San Francisco: Published by Jossey-Bass.
- Carvalho, C., Castro, M., Lindomar, P. & Carvalho, L. (2018). The Relationship Between Organizational Culture, Organizational Commitment and Job Satisfaction. *REBRAE, Curitiba* 11(2), 201-215.
- Çetin, A. & Topaloğlu, C. (2018). Otel İşletmelerinde Cameron-Quinn Örgüt Kültürü Tiplerinin Yenilikçiliğe Etkisi. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies* 6(2), 476-492.



- Çıraklar, N. & Durmaz, O. (2010). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Analitik Bir İnceleme. (Yüksek Lisans Tezi), 253734.
- Demir, C. & 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.
- Demirtaş, Z. (2010). Okul Kültürü ile Öğrenci Başarısı Arasındaki İlişki. *Eğitim ve Bilim Dergisi* 35(158), 3-13.
- Djan, I. (2013). The Effect of Organizational Culture, Leadership and Job Satisfaction on Organizational Commitment in Private Higher. *International Journal of Education & Management* 3(1), 9-15.
- Doğan, D. (2019). *SmartPLS ile Veri Analizi*. Ankara: Zet Yayınları.
- Dülgeroğlu, İ. & Başol, O. (2017). İş Stresi ve Çalışma Yaşamı Kalitesi Algısının Yansımaları: Satış Temsilcileri Üzerine Bir Araştırma. *Business and Economics Research Journal* 8(2), 293-304.
- 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.
- Fornell, C. & Larcker, D. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research* 18, 39-50.
- Garson, G. D. (2016). *Partial Least Squares: Regression and Structural Equation Models*. Asheboro, NC: Statistical Associates Publishers.
- Gülova, A. A. & 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.
- Hair, J., Ringle, C., Sarstedt, M. & Hult, T. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. Los Angeles: Sage Publication.

- Henseler, J., Hubona, G. & Ray, P. (2016). Using PLS Path Modeling in New Technology Research: Updated Guidelines. *Industrial Management & Data Systems* 116, 2-20.
- Henseler, J., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2015). A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-based Structural Equation Modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science* 1(43), 115-135.
- İpek, C. (2010). Predicting Organizational Commitment from Organizational Culture in Turkish Primary Schools. *Asia Pacific Education Review* 11, 371-385.
- İra, N. & Şahin, S. (2011). Örgüt Kültürü Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 9(1), 1-14.
- Karaboğa, A. & Özkan, S. (2010). İlköğretim Okulu Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı ve İş değerleri. (Yüksek Lisans Tezi). *YÖK Ulusal Tez Merkezi*. 264178.
- Kim, H. (2014). Transformational Leadership, Organizational Clan Culture, Organizational Affective Commitment, and Organizational Citizenship Behavior: A Case of South Korea's Public Sector. *Public Organiz Review* 14, 397-417.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Yayınevi.
- Kolancıoğlu, B. & Karabulut, A. (2018). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Hastaneler Üzerinde Bir Araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 33, 115-131.
- Kumkale, İ. & Seyhan, M. (2014). İşletmelerde Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler: Gümrük Memurları Üzerine Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi). Erişim Adresi: <https://www.academia.edu/Documents/in/T%C3%BCrk%C3%A7e>.
- Meyer, J. & Allen, N. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational. *Human Resource Management Review* 1(1), 61-89.

- Ooi , K. & Veeri, A. (2006). The Influence of Corporate Culture on Organizational Commitment: Case Study of Semiconductor Organizations in Malaysia. *Sunway Academic Journal* 3, 99-115.
- Öztürk, N. (2015). Eğitim Örgütlerinde Örgüt Kültürü ve Öğretmen Liderliği: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü. (Doktora Tezi). *YÖK Ulusal Tez Merkezi*. 423502.
- Özutku, H. (2008). Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi* 37(2), 79-97.
- Peterson, K. & Deal, T. (2002). *The Shaping School Culture Fieldbook*. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Company.
- Porter, L. & Steers, R. (1973). Organizational, Work and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism. *Psychological Bulletin* 80(2), 151-176.
- Ringle, C., Silva, D. & Bido, D. (2014). Structural Equation Modeling with the SmartPLS. *Brazilian Journal of Marketing* 2(13), 56-73.
- Sazkaya, M. K. (2018). Bireylerin Örgüt Kültürü Algıları ve Kontrol Odağı İlişkinin Demografik Değişkenler Bağlamında İncelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi* 16(1), 116-135.
- Seçer, İ. (2017). *SPSS ve LISREL ile Pratik Veri Analizi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Sezgin, F. (2010). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Bir Yordayıcısı Olarak Okul Kültürü. *Eğitim ve Bilim Dergisi* 35(156), 143-159.
- Sökmen, A., Benk, O. & Gayaker, S. (2017). Örgüt Kültürü, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 19(2), 415-429.
- Şeker, M., Dağ, Y. & Yalçınsoy, A. (2016). Örgüt Kültürü ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumunda Uygulama. *International Journal of Innovative Strategical Social Research* 1(1), 4-10.

Terzi, A. R. (2005). İlköğretim Okullarında Örgüt Kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* 43, 423-442.

[www.smartpls.com/ModelFit](http://www.smartpls.com/ModelFit). (2019, 10 16). Erişim adresi:  
www.smartpls.com:  
<https://www.smartpls.com/documentation/algorithms-and-techniques/model-fit>

Yaşar, M. & Pulat, İ. (2010). Denizli İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgüt Kültürü ve Önemine İlişkin Algıları. (Yüksek Lisans Tezi). *YÖK Ulusal Tez Merkezi*. 263326.

Yazıcıoğlu, Y. & Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Yılmaz, V., Can, Y. & Aras, N. (2019). Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesiyle (PLS-YEM) Nükleer ve Yenilenebilir Enerjiye İlişkin Tutumların Araştırılması. *Journal of Operations Research, Statistics, Econometrics and Management Information Systems* 7(1), 88-102.

Yüceler, A. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 22, 445-458.