



**T.C.
OSMANİYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL ALT KÜLTÜRLERİN BİREYSEL VE
ÖRGÜTSEL TEMELLERİ: BİR SANAYİ FİRMASINDA
ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

Meryem Derya YEŞİLTAŞ

OSMANİYE / 2017

T.C.
OSMANİYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM

**ÖRGÜTSEL ALT KÜLTÜRLERİN BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL TEMELLERİ:
BİR SANAYİ FİRMASINDA ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

MERYEM DERYA YEŞİLTAŞ

Danışman: Prof.Dr. Murat TÜRK

İkinci Danışman: Prof.Dr. Ali DANIŞMAN

Jüri Üyesi: Prof.Dr. Ünal AY

Jüri Üyesi: Prof.Dr. Azmi YALÇIN

Jüri Üyesi: Doç.Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ

Jüri Üyesi: Yrd.Doç.Dr. Esengül İPLİK

OSMANİYE / 2017

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne;

Bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Prof.Dr. Murat TÜRK
(Danışman)

Üye: Prof.Dr. Ünal AY

Üye: Prof.Dr. Azmi YALÇIN

Üye: Doç.Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ

Üye: Yrd.Doç.Dr. Esengül İPLİK

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.

.../.../201.

Doç.Dr. Bülent ÖZ
Enstitü Müdürü

NOT: Bu tezde kullanılan ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.

ETİK BEYANI

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
 - Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
 - Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
 - Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
 - Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,
- bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim. 22 / 05 / 2017

İMZA

Meryem Derya YEŞİLTAŞ

ÖZET

ÖRGÜTSEL ALT KÜLTÜRLERİN BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL TEMELLERİ: BİR SANAYİ FİRMASINDA ARAŞTIRMA

MERYEM DERYA YEŞİLTAŞ

Doktora Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı

Danışman: Prof.Dr. Murat TÜRK

Mayıs 2017, 104 sayfa

Örgütsel alt kültürler, belirli değer ve normların ya da anlayışların örgüt çalışanları arasında sadece belirli bir grup tarafından paylaşılması ve kendi aralarında benimsenmesi ve savunulması ile tanımlanmaktadır. Alt kültürler, çalışanların tecrübelerini, sezgilerini, beklentilerini, tutum ve davranışlarını örgütün bütününe ilişkin kültürel unsurlara nazaran daha derinden etkilemektedir. Örgütsel alt kültürler doğru yönetilemezlerse örgüt içinde ciddi sorunlara yol açabilecek potansiyel taşırlar. Örgütsel alt kültürlerin doğru yönetilebilmesi için onları anlamaya, anlamak içinde örgüt içerisinde hangi faktörler etrafında şekillendiğini belirlemeye ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle çalışmada Türkiye’de bir firmada oluşan örgütsel alt kültürlerin hangi faktörler etrafında şekillendiğini belirlemek amaçlanmaktadır. Araştırmada, bir sanayi firmasında oluşabilecek alt kültürlerin bireysel, örgütsel ve toplumsal temeller bakımından nasıl farklılaştıkları incelenmiştir.

Bu amaçla, Osmaniye ilinde büyük bir sanayi firması genelinde, mavi ve beyaz yakalı toplam 469 çalışandan anket yolu ile veriler elde edilmiştir. Analizler sonucunda, rasyonellik eğilimi, hiyerarşi eğilimi, klan eğilimi ve destek eğilimi olmak üzere 4 kültürel boyut belirlenmiştir. Bu boyutlar kümeleme analizine tabi tutularak, örgüt içerisinde rasyonellik, hiyerarşi ve pasif olmak üzere üç farklı alt kültürün bulunduğu saptanmıştır. Bu bağlamda, bulgular Türkiye’nin toplumsal düzeydeki kültürel farklılaşmalarının, iş ile ilgili değer ve anlayışlara yansımak suretiyle firmada oluşan alt kültürlerin oluşumda etkili olabileceği görüşünü destekler niteliktedir. Analiz sonuçlarında belirlenen alt

kültürlerin, genel olarak yöneticinin liderlik tarzı etrafında şekillendiği anlaşılmaktadır. Örgütsel alt kültürlerin bireyler etrafında şekillendiğini ve yayıldığını işaret etmektedir.

Anahtar kelimeler: Örgütsel alt kültürler, alt kültürler, liderlik, kültürel farklılaşma, Türkiye



ABSTRACT**INDIVIDUAL AND ORGANIZATIONAL ESSENTIALS OF
ORGANIZATIONAL SUBCULTURES: RESEARCH ON AN INDUSTRIAL
FIRM****MERYEM DERYA YEŞİLTAŞ****Ph.D. Thesis, Department of Business Administration****Supervisor: Prof.Dr. Murat TÜRK****May 2015, 104 pages**

Subcultures are defined by the sharing of specific values and norms or understandings among the employees of the organization only by a certain group and internalising among themselves. Organizational subcultures more deeply influence experiences, perceptions, expectations, attitudes and behaviors of the employees than the cultural elements of the organization. If organizational subcultures are not properly managed, they carry the potential to cause serious problems within the organization. In order to manage organizational subcultures properly, it is necessary to understand them and in order to understand them it is necessary to determine which factors within the organization shape them. For this reason, in this study it is aimed to determine the factors which form organizational subcultures in a firm in Turkey. In this research, it has been examined how subcultures that can be formed in an industrial company differ in terms of individual, organizational and social bases.

The data used for the research is collected by conducting a survey from 469 white and blue collar employees of a large industry company in Osmaniye. As a result of the analyzes, 4 cultural dimensions were determined as rationality tendency, hierarchy tendency, clan tendency and support tendency. These dimensions were subjected to clustering analysis and it was found that there are three different subcultures within the organization, namely rationality, hierarchy and passive. In this context, the findings support the view that that organizational subcultures are likely to be associated with the societal-level cultural differentiation in Turkey. The organiational subcultures

determined in the analysis results are generally shaped around the leadership style of the manager. It indicates that organizational subcultures are shaped and spread around individuals' interactions.

Keywords: Organizational subcultures, subcultures, leadership, Turkey cultural differentiation



*Her zaman destek olan canım annem Saniye Yeşiltaş'a,
İyi ki benim annemsin...*

ÖN SÖZ

Örgütte var olan alt kültürler ve onların şekillenmesine dair merakım neticesinde, yer yüzündeki bir kum tanesi kadar da olsa katkı yapmak amacıyla başladığım çalışmam süresince her türlü yardım ve kolaylığı sağlayarak destek veren Danışman hocam Prof.Dr. Murat TÜRK'e, doktora sürecinin başından beri değerli zamanını ve desteğini esirgemeyen, her zaman motive edici eleştirileri ile bana yön veren ikinci danışman hocam Prof.Dr. Dr. Ali DANIŞMAN'a minnettarım. Değerli juri üyesi hocalarım Prof.Dr. Ünal AY, Prof.Dr. Azmi YALÇIN, Doç.Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ ve Yrd.Doç.Dr. Esengül İPLİK'e katkılarından dolayı çok teşekkür ederim. Tez sürecinde göstermiş olduğu destek ve hoşgörü için İ.İ.B.F. Dekanı Prof.Dr. Zeynep TÜRK hocama çok teşekkür ederim. Başta rahmetli Hocamız Prof.Dr. Hüseyin ÖZGEN olmak üzere, lisans, yüksek lisans ve doktora öğrenimim boyunca üzerimde büyük emekleri olan değerli Çukurova Üniversitesi İşletme Bölümü hocalarına emek ve destekleri için şükranlarımı sunarım.

Bu zorlu süreçte yaşadığım sorunlarda yardımlarını esirgemeyen canım dostum Arş.Gör.Selin KÖKSAL ARAÇ, kuzenlerim Aysun Yeşiltaş, Samet Sergen Yeşiltaş ve Yusuf Emre Gülbahar'a müteşekkirim.

Yaşamım boyunca bana sağladıkları sevgi ve destek için annem Saniye ve babam Fuat Yeşiltaş'a her zaman yoluma devam etme gücü veren kardeşim Süha'ya şükranlarımı sunarım.

Meryem Derya YEŞİLTAŞ

Mayıs, 2017

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
ÖN SÖZ	ix
İÇİNDEKİLER	x
TABLolar LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii

BÖLÜM I

GİRİŞ	1
--------------------	---

BÖLÜM II KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Kültür ve Alt kültür Kavramları.....	4
2.1.1. Alt Kültürler.....	7
2.2. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Alt kültürler.....	8
2.2.1. Örgüt Kültürü.....	8
2.2.2. Örgüt Kültürünün Düzeyleri	12
2.2.3. Martin (1992;2002)'in Örgüt Kültürü Yaklaşımları.....	14
2.3. Örgütsel Alt Kültürler	15
2.3.1. Örgütsel Alt Kültürlerin Türleri.....	16
2.3.2. Örgütsel Alt Kültürlerin Kaynakları	19
2.3.2.1. Sosyal Etkileşim	20
2.3.2.2. Paylaşılan Ortak Tecrübeler.....	21
2.3.2.3. Benzer Kişisel Faktörler	22
2.4. Türkiye’de Örgüt Kültürü ve Örgütsel Alt Kültürler.....	23
2.5. Araştırma Sorusu ve Hipotezler	27
2.5.1. Örgütsel Temeller	29
2.5.2. Bireysel Temeller.....	31
2.5.3. Toplumsal Temeller	33

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1. Verilerin Toplanması ve Çalışılan Firma	36
3.2. Anket Tasarımı ve Araştırma Süreci	36
3.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	37
3.3.1. Örgüt Kültürü Ölçeği	38
3.3.2. Liderlik Ölçeği	41
3.3.3. Demografik Sorular	43

BÖLÜM IV

ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRME

4.1. Tanımlayıcı İstatistikler	44
4.2. Ölçeklere İlişkin Faktör Analizleri	48
4.2.1. Örgüt Kültürü Ölçeği	48
4.2.2. Liderlik Ölçeği	51
4.3. Ölçeklere ilişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	53
4.4. Kümeleme Analizi Sonuçları	55
4.5. Alt Kültürlerdeki Uzlaşma Dereceleri	56
4.6. Hipotezlere İlişkin Bulgular	58
4.6.1. Örgütsel Temeller	59
4.6.2. Bireysel Temeller	68
4.6.3. Toplumsal Temeller	74

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç	79
5.2. Kısıtlar ve Öneriler	83
KAYNAKÇA	85
EKLER	99
Ek-1: Anket Formu	99
ÖZGEÇMİŞ	104

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1 Örgüt Kültürünün Düzeyleri.....	13
Tablo 2 Örgüt Kültürü Ölçeğindeki İfadelerin Boyutlara göre Dağılımı	39
Tablo 3 Liderlik Ölçeği İfadeleri	42
Tablo 4 Katılımcıların Yaş Grubuna Göre Dağılımı	44
Tablo 5 Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	45
Tablo 6 Katılımcıların Yaşadıkları Yerleşim Birimine Göre Dağılımı	45
Tablo 7 Katılımcıların Yaşadıkları Bölgeye Göre Dağılımı.....	46
Tablo 8 Katılımcıların Gelir Grubuna Göre Dağılımı	46
Tablo 9 Katılımcıların Çalıştıkları Birime Göre Dağılımı.....	47
Tablo 10 Katılımcıların Firmada Çalışma Süreleri.....	48
Tablo 11 Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonunda Belirlenen İfadelerin Varyansları.....	50
Tablo 12 Örgütsel Alt Kültür Ölçeği Uyum İndeksleri	51
Tablo 13 Liderlik Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçlarına Göre Boyutların Dağılımı.....	52
Tablo 14 Örgütsel Alt Kültür Boyutları Güvenilirlik Analizi Değerleri ve Tanımlayıcı İstatistikler.....	54
Tablo 15 Liderlik Boyutları Güvenilirlik Analizi Değerleri ve Tanımlayıcı İstatistikler.....	54
Tablo 16 Kümeleme Analizi Sonuçlarına Göre Firma Bünyesinde Ortaya Çıkan Alt Kültürler	56
Tablo 17 Alt Kültürlerdeki Uzlaşma Dereceleri.....	57
Tablo 18 Ki Kare Değerleri: Alt Kültürler ve Alt Gruplar Arasındaki İlişki	59
Tablo 19 Örgütsel Alt Kültürler ve Fonksiyonel Birimler Ki Kare Testi Sonuçları	60
Tablo 20 Örgütsel Alt Kültürler ve Teknik/İdari Birimler Ki Kare Testi Sonuçları	61
Tablo 21 Örgütsel Alt Kültürler ve Hiyerarşik Kademeler Ki Kare Testi Sonuçları	62
Tablo 22 Yöneticinin Liderlik Tarzı İle Örgütsel Alt Kültür Özellikleri İlişkiyi Gösteren Kİ Kare Tablosu	63
Tablo 23 Kültürel Boyutların Yöneticilerin Liderlik Tarzına Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Tablosu	64
Tablo 24 Kültürel Boyutların Yöneticinin Liderlik Tarzına Göre Farklılaşması ANOVA Analizine İlişkin tanımlayıcı istatistikler	65

Tablo 25 Çalışanların Kültür Eğilimlerinin Yöneticilerin Liderlik Tarzına Göre Farklılaşması ANOVA Post Hoc Tablosu	66
Tablo 26 Örgütsel Alt Kültürler İle Çalışma Süreleri Arasındaki İlişki Ki Kare Tablosu	67
Tablo 27 Örgütsel Alt Kültürler ile Çalışanın Yaşı arasındaki İlişki Ki Kare Tablosu..	68
Tablo 28 Çalışanların Kültür Eğilimlerinin Yaşlarına Göre Farklılaşması ANOVA Tablosu	69
Tablo 29 Örgütsel Alt Kültürler ile Çalışanın Kuşak arasındaki İlişki Ki Kare Tablosu	70
Tablo 30 X ve Y Kuşaklarının Alt Kültür Boyutları Ortalamalarının Farklılığına İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi Tablosu	71
Tablo 31 Çalışanların kültürel eğilimleri ile eğitim düzeylerinin Farklılaşması ANOVA Tablosu	72
Tablo 32 Kültürel Boyutların Eğitim Düzeylerine Göre Farklılaşması ANOVA Post Hoc Tablosu	73
Tablo 33 Örgütsel Alt Kültür Eğitim Düzeyleri İlişkisi Ki Kare Tablosu.....	74
Tablo 34 Örgütsel Alt Kültürlerin Çalışanın Yaşadığı Yerleşim Yerine Göre Farklılaşması ANOVA Tablosu	75
Tablo 35 Örgütsel Alt Kültürler ve Çalışanın Yaşadığı Yerleşim Birimi Ki Kare Tablosu	75
Tablo 36 Çalışanların Kültürel Eğilimlerinin Yaşadıkları Yerleşim Birimine Göre Farklılaşması ANOVA Tablosu	76
Tablo 37 Örgütsel Alt Kültürler ile Çalışanın Doğduğu Bölge İlişkisi Ki Kare Tablosu	77
Tablo 38 Örgütsel Alt Kültür İle Çalışanın Yaşadığı İl İlişkisi Ki Kare Tablosu	78
Tablo 39 Örgütsel Alt Kültürler İle Çalışanların Sosyoekonomik Durumu Ki Kare Testi	78

ŞEKİLLER LİSTESİ

- Şekil 1: Örgütsel alt kültür ölçeğine ait ilişkisiz faktör modeli 49
- Şekil 2. Kümeleme analizine ilişkin Ağaç diyagramı (Dendogram) 55



BÖLÜM I

GİRİŞ

Kültürel norm, değer ve anlayışlar, bireylerin çevrelerini nasıl algıladıklarını ve algıladıkları çevreye nasıl tepki verdiklerini etkilemekte ve iş görenlerin davranış kalıplarını şekillendirmektedir (Rousseau, 1990; Whitener, Brodt & Korsgaard, 1998). Örgüt içerisinde sosyal etkileşimi kolaylaştırarak çalışanlar açısından belirsizliği azaltmakta (Luckman, 1966; Krefting & Frost, 1985); çalışanların örgüt içi performanslarını (Ogbonna & Harris, 2000; Rashid, Sambasivan & Johari, 2003; Vallett, 2010), örgütsel bağlılıklarını (Lok & Crawford, 1999; Clugston, Howell & Dorfman, 2000; Rashid vd., 2003; Silverthorne, 2004; Çetin, Şeşen & Basım, 2012) ve iş tatminlerini (Silverthorne, 2004; Lund, 2003) etkilemektedir. Ancak çalışma ortamındaki ortak değerler ve normlar, örgüt içerisinde her zaman bütün olarak paylaşılmayarak değişik boyutlarda farklılaşabilmektedir (Gregory, 1983; Jones, 1983; Danışman, Hinings & Slack, 2006). Bu farklılaşma sonucu, örgütsel alt kültürler oluşabilmektedir (Hofstede, 1998; Jermier, Slocum, Fry, & Gaines., 1991; Schein, 1996).

Alt kültürler, insanlar için belirli değer ve tutumların oluştuğu, düzenli olarak takviye edildiği yoğun bir çalışma bağlamı sağlamaktadır. Alt kültürler, çalışanların kendilerini tanımlamaları için belirgin bir temel sağlamaktadır (Prestholdt, Lane, & Mathews, 1987). Dolayısıyla, alt kültürler, çalışanın tecrübelerini, sezgilerini, beklentilerini, tutum ve davranışlarını örgütün bütününe ilişkin kültürel unsurlara nazaran daha derinden etkilemektedir (Bloor & Dawson, 1994). Bu durum örgüte avantaj sağlayabileceği gibi riskli de olabilmektedir. Alt kültürler örgütün çevresel değişimlere hızlı ve etkili bir şekilde adapte olmasını ve sunduğu çeşitlilik ile yaratıcı ve yenilikçi özellikler kazanmasını sağlamaktadır (Saffold, 1988, s. 549). Bununla beraber, çalışanlar çoğunlukla örgütün bütüncül kültüründen ziyade içinde buldukları alt kültürün uygulama ve önceliklerini gözetme eğilimindedir (Gregory, 1983). Bu bağlamda çalışanların algı, tutum ve davranışlarını anlamakta alt kültürler, yaygın kültürden daha etkili olabilmektedir. Hem çalışanların örgüt içerisindeki

davranışlarını açıklamak hem de oluşabilecek çatışmaları yönetebilmek için örgütsel alt kültürlerin hangi unsurlar etrafında şekillendiğinin anlaşılması önem arz etmektedir.

Örgütsel alt kültürlerin kaynaklarını konu alan araştırmalar incelendiğinde yazında bir firmada ortaya çıkabilecek alt kültürlerin hangi unsurlar etrafında şekillenebileceğine ilişkin bir fikir birliğinin bulunmadığı görülmektedir. Bununla birlikte, yaş, eğitim, gibi demografik (Trice & Beyer, 1993; Ibarra,1992; Cox, 1993; Boisnier, 2003), fonksiyonel birimler, çalışma grupları, hiyerarşi seviyeleri gibi örgütsel (Jermier, Slocum, Fry & Gains, 1991; Rose, 1988; Trice & Beyer, 1993; Van Maanen & Barley, 1984, 1985, Schein,2010), bölge, etnik köken ve sosyoekonomik statü gibi toplumsal özellikler (Danışman & Özgen,2008; Kozan, 2002; Redpath & Nielsen, 1997) çerçevesinde şekillenebileceğine dair bulgular yer almaktadır.

Bu çalışmada, Türkiye'deki bir örgütte ortaya çıkabilecek alt kültürleri ve bu alt kültürlerle temel oluşturabilecek faktörleri anlamak amaçlanmaktadır. Türkiye ortamında yapılacak bir araştırma için Türk Kültürünü anlamak gerekmektedir. Türkiye, sanayileşme ve modernleşme biçimindeki değişimin toplumun çeşitli kesimlerinde düzensiz bir hızda gerçekleştiği bir ülkedir (Danışman & Özgen, 2008). Avrupa ve Asya'nın kesiştiği coğrafi konumu nedeniyle heterojen kültürel yapıya da sahiptir. Dünya Değerler Araştırmasından hareketle, Esmer (1998) Türk toplumunu “kısmen demokratik, kısmen otoriter, kısmen endüstrileşmiş, değişime açık ama muhafazakâr, ilişkiye önem verdiği kadar başarıya da önem veren değerleri aynı anda barındıran karışık ve birbiriyle zıt değerler sistemine sahip bir toplum" olarak tarif etmiştir. Bir taraftan batı kaynaklı değer ve uygulamalar yaygın bir şekilde toplumsal yaşama adapte edilirken, diğer tarafta tarihsel süreç içinde oluşup gelen anlayış ve davranış biçimlerinin önemini korumaya devam etmesi toplum içerisinde oluşan ayrışma ve kopukluğu büyütmektedir (Danışman & Özgen, 2008). Bu ayrışma ve kopukluk sebebiyle, değişik sosyal geçmişe sahip bireylerin bir araya gelip etkileşim içinde bulunması ile oluşan kültürel değer ve normlar, geniş bir kitle tarafından aynı şekilde paylaşılamayabilecektir (Danışman & Özgen, 2008; Aldemir, Arbak & Özmen, 2003). Bu durumda, örgütsel değer ve normlardan çok örgüt içinde değişik sosyal gruplara ya da spesifik ilişkilere göre oluşan alt kültürlerden söz edilebilecektir (Danışman & Özgen, 2003). Bu bağlamda, çalışmada cevap aranacak araştırma sorusu; “Örgütsel alt kültürler Türkiye ortamında faaliyette bulunan bir firmada ne tür faktörlere bağlı olarak şekillenmektedir?” olarak belirlenmiştir.

Bu soruyu cevaplamak amacıyla, bir firmada örgütsel alt kültürleri şekillendiren faktörler bireysel, örgütsel ve toplumsal olmak üzere üç grupta incelenmiştir. Bu araştırmanın esas amacı örgütsel alt kültürleri şekillendiren bireysel ve örgütsel faktörleri incelemek olup, elde edilen verilerin uygunluğu doğrultusunda toplumsal faktörlere ilişkin analizler gerçekleştirilerek çıkarımlar yapılması planlanmıştır. Araştırmada incelenecek örgütsel faktörler fonksiyonel birimler, örgütsel kademeler, örgütte çalışma süresi, yöneticinin algılanan liderlik tipi değişkenleriyken, bireysel faktörler, öğrenim durumu, yaş ve kuşak değişkenleridir. Çalışmada ele alınan toplumsal faktörler ise coğrafi ve sosyoekonomik farklılıklardır. Bireysel, örgütsel ve toplumsal faktörlerin analizler ile değerlendirilmesi ve karşılaştırılması suretiyle örgütsel alt kültürlerin Türk örgüt yapısında hangi unsurlara bağlı olarak farklılaştığı belirlenmeye çalışılacaktır. Türkiye’de örgüt kültürüne yönelik bütünlük bakış açısının yaygın olması (Danışman& Özgen, 2008; Ülbeği, 2009) ve araştırılmasının zorluğu sebebiyle, örgüt kültürü sıkça çalışılmasına rağmen, örgütsel alt kültür ve kaynaklarına ilişkin çalışmaların sayısı oldukça azdır. Türkiye’de firmalarda hangi değer ve anlayışlar çevresinde hangi alt kültürlerin oluştuğu ve kaynakları konusunda kapsamlı araştırmalara ihtiyaç vardır (Danışman & Özgen, 2008; Tekiner, 2009). Türkiye’de mevcut çalışmalar örgütsel alt kültürlerin kaynaklarının yönetim kademeleri ve firma içi birimlere dayandığını göstermekle birlikte, temelde toplumsal düzeydeki farklılaşmadan da kaynaklanabileceğine ilişkin işaretler bulunduğunu ifade etmişlerdir (Danışman & Özgen, 2008). Bu nedenle ortaya çıkabilecek alt kültürleri şekillendiren faktörlerin incelenmesine yönelik bu çalışma ile Türk yönetim yazınına ve uygulamacılara katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

Araştırmada, öncelikle kültür kavramı açıklanmakta, ardından örgüt kültürü ve örgütsel alt kültür kavramları ile bu kavramların ortaya çıkmasında rol oynayan faktörler irdelenmektedir. Bu bölümde örgütsel alt kültürlerin nasıl ortaya çıktığı, nasıl değişebileceği ve hangi boyutlardan oluştuğu incelenmektedir. Ardından Türkiye bağlamında ulusal kültür, örgüt kültürü ve örgütsel alt kültürlerle ilişkin değerlendirmeler yer almaktadır. Üçüncü bölüm, görgül aşamasının tasarımına, yöntem ve veri kaynaklarına dair ayrıntıları içermektedir. Ardından bulguların ortaya konulduğu dördüncü bölüm sunulmaktadır. Çalışma bulguların tartışılması, sonuç ve önerilerin yer aldığı beşinci bölümle son bulmaktadır.

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde öncelikle kültür, alt kültür, örgüt kültürü ve örgütsel alt kültür kavramları açıklanmaktadır. Ardından örgütsel alt kültürlerle ilişkin sınıflandırmalar ve örgütsel alt kültürlerin oluşmasında rol oynayan unsurlar incelenmektedir. Bölümün son kısmında, Türkiye bağlamında örgüt kültürü ve örgütsel alt kültürlerle ilişkin değerlendirmeler yer almaktadır.

2.1. Kültür ve Alt kültür Kavramları

Kültür kelimesi “cultura” kelimesinden, “cultura” kelimesi ise “colera” kelimesinden türemiş olup, 17. yüzyıla kadar Latince ekip, biçme anlamına gelmiştir (Doğan, 2007, s.10). Kültür kavramı tarihsel süreç içerisinde farklı zamanlarda farklı anlamlarda kullanılmıştır. Voltaire tarafından ilk kez “insan zekâsının (esprit) oluşumu, geliştirilmesi ve yüceltilmesi” anlamında kullanılan sözcük, aynı tarihlerde Etnolog G. Klemm tarafından “uygarlık ve kültürel evrim” anlamını taşımıştır (Doğan, 2007, s.11). Günümüzde kullanılan ilk bilimsel kültür tanımı Tylor (1871) tarafından yapılmıştır. Bu tanımda kültür kavramı, “Bir toplumun üyesi olarak insan, toplumun öğrendiği (kazandığı) bilgi, sanat, gelenek, görenek, inanç ve benzeri şeyler ile beceri, yetenek ve alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütün” olarak ifade edilmiştir (Doğan, 2007, s.15). Kültür soyut bir kavram olup, yaşamın her alanını etkileyen ve aynı zamanda etkilenen bir yapıda olması sebebiyle, birçok tanıma sahip olmakla birlikte hiçbir tanımın bu kavramı tam olarak ifade edemediği düşünülmektedir (Kemal, 2002, s.1). Nitekim, kültür konusunda ortak kabul görececek bir tanım yapmayı amaçlayan Kroeber ve Kluckhohn (1952)’un araştırmalarında literatürde 165 adet (Doğan, 2007, s.13) ve kültürün davranış üzerindeki etkisini konu alan bir incelemede de en az 200 tanımının olduğu belirtilmektedir (Lonner & Adamopoulos, 1997). Tanımların çeşitliliğini göstermek adına bazıları aşağıda sıralanmaktadır;

“Bir grup ya da topluluğu diğer grup ya da topluluktan ayıran kolektif zihinsel bir programlama” (Hofstede, 1991).

“Paylaşımli bir biliş sistemi, paylaşılan semboller ve anlamlar sistemi” (Sudarwan, 1995, s.29),

“Kültür, içinde yaşadığımız toplumsal düzenin ve devam ettiğimiz kuralların temeli olarak” (Schein, 2010, s.3)

“Bir halkın yaşamının tamamı, bireyin kendi grubundan edindiği sosyal miras” (Perera & Mathews, 1990, s.221),

“Bir grubun dışsal uyumu ve içsel entegrasyonu sağlama sırasında karşılaştığı problemleri çözerken uyguladığı temel varsayımlar, davranışlar ve inançlar örüntüsü” (Schein, 1992),

“Belirli bir grubun üyeleri içerisinde paylaşılan inançlar, değerler ve normlar” (Martin, 2002; MacIntosh & Walker, 2012),

“Tarihsel değerler, mitler, kahramanlar, din, törenler, ritüeller, semboller, gelenek, görenekler, adetler ile teknoloji gibi yazılı veya yazılı olmayan sosyal birikimler” (Schein, 1992; Hofstede, 2001; Roh vd., 2008).

Bu tanımların ortak noktası, kültürün tutum ve davranışlara yansıyan paylaşılan inançlar, değerler ve varsayımları içerdiğini vurgulamasıdır (Hofstede, 2001; Martin, 2002; Danışman ve Özgen, 2003). Değerler, bir birey ya da grubu ayırt edici özelliğe sahip olup, mevcut durum, yol veya hareketin seçimini etkileyen, dışsal ve içsel bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Merrit, 2000, s. 22). Değerler bireyin sosyalleşme süreci içinde kazandığı (Jones ve Gerard, 1967; Grusec & Kuczynski, 1997; Rohan & Zanna, 1996), bireyin tercihlerini, tutumlarını ve davranışlarını seçerken rehber olarak kullandığı, hangi davranışların veya hedeflerin bireysel veya toplumsal olarak istenir olduğunu ifade eden ve görece istikrarlı inançlardır (Feather, 1975; Kluckhohn, 1962; Rokeach, 1973). İhtiyaçların bilişsel temsilleri olan değerler (Schwartz, 1992, 1996), bireyin davranışlarını düzenlemesinde ve benliğini değerlendirmesinde kullandığı değerlendirme standartlarıdır (Rohan & Zanna, 1998; Rokeach, 1973). Değerler, tıpkı ihtiyaçlar gibi davranışları doğrudan güdüleyebilmektedir (Schwartz & Bardi, 2001).

Kültürü “bir grup ya da topluluğu diğer grup ya da topluluktan ayıran kolektif zihinsel bir programlama” olarak tanımlayan Hofstede, zihinsel programlamanın bireyin büyüdüğü ve yaşam tecrübelerini elde ettiği sosyal çevrede başladığını belirtmektedir (Hofstede, 1980; 1991). Kültür, öğrenme sonucunda oluşmaktadır. Bireyin zihni programlanması ailede başlamakta, arkadaş, okul, çalışma ortamı ve

toplum ile olan etkileşimi ile şekillenmeye devam etmektedir (Hofstede, 1980, 1991). Kültür, bireyin diğerleriyle etkileşimi ile sürekli olarak tekrar oluşturulmakta ve bireyin kendi davranışıyla şekillenmektedir (Schein, 2010, s.3). Birey, bir taraftan, çevresindeki kültürel değerleri, davranış biçimlerini ve “kavramayı kolaylaştırıcı simgeler evrenini” öğrenirken (Hofstede, 1980, 1991), diğer taraftan da kişisel becerileri ile öğrendiklerini zenginleştirerek çevreye aktarmaktadır (Sargut, 2010, s. 92). Böylece birey kültür tarafından şekillenirken aynı zamanda kültürel çevreyi de şekillendirmektedir.

Kültürün, bireyin yaşamını kolaylaştırmadaki en büyük katkısı, zaman zaman anlaşılması zor olan olguları, yaşanılarak anlaşılır hale getirmesidir (Wolff, 1975, s.24;Akt. Sargut, 2010, s.92). Kültürün getirdiği önceden tasarlanıp kavramlaştırılmış, ilişkileri düzenlenmiş simgeler olmasa, her insanın yaşamındaki her olgu için bir yığın simgeyi yeniden oluşturması ve yeni bir çerçeve çizmesi gerekecekti. Ancak insanlar, kültürel çevrelerindeki simgeleri kullanıma hazır bulmaktadırlar ve çıkış noktalarını araştırmadan, geçerliliklerini sınımadan kabullenmekte ve uyum sağlamaktadırlar. Bu simgeler evrenini miras gibi zenginleştirerek yeni kuşaklara aktarmaktadırlar. Sonuçta zenginleştirilmiş kültürel ve toplumsal simgeler sayesinde olgun bireyler meydana gelmektedir (Sargut, 2010, s. 92). Belirli bir kültür içinde, davranışlardaki benzerliği sağlayan yapılar oluşmaktadır. Bunların en önemlisi bireylerin çevrelerindeki dünyayı anlamlı kılmak için kullanılan kodları paylaşmalarıdır. Söz konusu bu kodlar sayesinde ortak bir bakış açısı meydana gelmektedir. Bu bakış açısı kendini çağrıştıran birçok bildirim veya yorum sayesinde çeşitli faaliyet ve olayların içinde değerler ve normlar olarak yer bularak yaygınlaşmaktadır. Yaygınlaşmanın sonucu olarak da bildiriler ve yorumlar, birbirinden ayrı olan eylem, olay ve nesnelere arasındaki birlikteliği ve tutarlılığı sağlayan kültürel bir yapıştırıcı görevini yerine getirmektedirler (Barley, 1983,; Akt. Sargut, 2010, s.94). Kültür, insanlara belirli bir toplumu, organizasyonu veya mesleği nasıl algılayacağını, hissedeceğini ve bunlara nasıl davranacağını anlamında istikrar sağlamakta; bunu sosyal düzen içerisindeki çeşitli sosyalleşme deneyimleri ile öğretmektedir. Toplumsal düzenin "kuralları", sosyal davranışları tahmin etmeyi, birbirleriyle anlaşmayı ve yaptıkları işlerde anlam bulmayı mümkün kılmaktadır (Schein, 2010, s.3).

Kültür, zaman içerisinde değişmeye ve gelişmeye açık bir yapıya sahiptir. Teknolojinin ve iletişim kanallarının gelişmesiyle birlikte bilgisayarların ve internetin evlere girmesi, çok kanallı televizyonların günlük yaşam içerisinde yer almasının

toplumun yaşam tarzında değişikliklere yol açması kültürün değişkenliğine örnek olarak verilebilir (Schein, 1992; Hofstede, 1991, 2001; Danişman & Özgen, 2003, 2008; Bakan, 2009).

Özetle, kültür, bir toplumun inanç ve davranışlarının toplamı olarak zamanla bir nesilden diğerine aktarılmaktadır. İnanç ve davranışlar semboller, eserler, hikâyeler ve mitler aracılığı ile yansıtılmaktadır. Bir kültürle ilişkili inanç ve davranışlar değişmez değildir, ancak genelde yavaş olmakla birlikte, çevresel faktörlerin etkisi ile değişmektedirler. Kültürün ana özelliklerinden biri de zaman içindeki istikrarıdır. İnsanlara deneyimlerini sergilemek için ihtiyaç duydukları çerçeveyi sağlamaktadır.

Kültürel farklılıklar yalnızca çeşitli toplumlar için değil, bir toplumun çeşitli katman veya sınıfları ya da genel olarak alt grupları için de geçerlidir. Irk, din, mezhep, yöreye ilişkin yaşam tarzı gibi farklılıklar nedeniyle herhangi bir toplumda var olan toplumsal gruplar, bir ulusu oluşturan temel değerleri paylaşmakla birlikte, alt grupları oluşturan değerler nedeniyle de alt kültürleri oluşturmaktadır. Bu grupların paylaştıkları tutum, davranış, inanç, gelenek, görenek ve değerler hem mensup oldukları toplumsal kültürden hem de birbirlerinden bir takım farklılıklar göstermektedir (Doğan, 2007, s.7-8).

2.1.1. Alt Kültürler

Alt kültür, incelenen toplumda ikincil bir grubun kültürünü belirlemek için kullanılan bir terim olup; ulusal (ulusal kültür), bölgesel (bölgesel kültür) veya organizasyon (örgüt kültürü) olmasına bakılmaksızın farklı düzeylerde gruplaşmalarla ilgilidir. Paylaşılan bir geçmişe sahip tanımlanabilir herhangi bir grup kendi kültürüne sahip olabilmekte, bu nedenle bir ulus içinde birçok alt kültür aynı anda bulunabilmektedir (Schein 1990, Schneider 1975, Triandis 1972). Alt kültür kavramı, daha geniş bir toplum içindeki bir grubun faaliyet gösterdiği farklı standart ve davranış kalıpları seti oluşturan bir alt-topluluk kültürünü ifade etmektedir (Haviland, 1990). Bu tanımlar, ülkelerdeki daha küçük grupların kültürünü tanımlamak için alt kültür kavramını kullanan sosyoloji, antropoloji ve psikoloji literatürlerinde yer almaktadır.

Sosyoloji yazını (örn. Wolfgang & Ferracuti,1982; Porzecanski 1983; Hannerz 1992) genel olarak alt kültürü, sınıf statüsü, etnik köken, dini aidiyetler, bölgesel ve kırsal ya da kentsel yerleşim gibi sosyal durumların kombinasyonundan oluşan bir ulusal kültürün alt bölümü olarak tanımlamaktadır. Bu kombinasyonlar katılımcı birey

üzerinde birleştirici bir etkiye sahip fonksiyonel bir birlik oluşturmaktadır. Başka bir deyişle, alt kültür kavramı, daha geniş bir toplum içindeki bir grubun faaliyet gösterdiği farklı bir standart ve davranış kalıpları seti oluşturan bir alt-topluluk kültürüne atıfta bulunmaktadır (Haviland, 1990).

Hofstede (1983), ülkelerin kendi içinde kültürel farklılıklara sahip olduğuna dikkat çekmiştir. Ülke içinde bölge, sosyal sınıf, meslek, din, yaş veya cinsiyet gibi çeşitli alt kültür çeşitlerinin varlığını belirtmektedir. Hofstede, "ulusal kültür veya ulusal karakter hakkında yapılan açıklamaların yüzeysellik ve yanlış genelleme koktuğunu" (1983, s. 77), dahası, bölgesel, etnik ve dini kültürlerin ülkeler arasındaki farklılıkları oluşturan faktörler olarak göz önünde bulundurulması gerektiğini ifade etmektedir. Hofstede (1983)'ye ek olarak Adler (1984), karşılaştırmalı yönetim çalışmalarının sonucunda yerli popülasyonların kültürel olarak homojen olduğunu varsaymanın uygun olmadığını belirtmektedir. Ayrıca, ulus ve kültürün literatürde sanki eşanlamlı olarak kullanıldığını, kültürler arası veya tek kültür araştırmalarında yerel kültürel heterojenliğin göz ardı edildiğine değinmektedir (Adler 1986). Pride ve Ferrell (1987), alt kültürlerde, insanların değerlerinde ulusal bir kültüre oranla daha fazla benzerlik olabileceğini desteklemektedirler.

Alt kültürler, kültürlerle aynı unsurlara ve özelliklere sahiptir. Bununla birlikte, alt kültür unsurlarının belirginlik derecesi değişebilmektedir. Bazı alt kültür unsurları, birçok yönden içinde buldukları bütüncül kültürü yansıtırken, bazıları da bütüncül kültürden belirgin bir şekilde farklılaşmaktadır. Bir alt kültürün unsurlarının bütüncül kültürden farklılığı arttıkça üyelerin bütüncül kültüre olan bağlılıkları azalmakta ve önemini kaybedebilmektedir (Trice & Beyer, 1993, s.175). Sonuç olarak, alt kültür kavramsal olarak bütüncül kültüre dayansa da, daha özel olarak toplumdaki bir alt gruba atıfta bulunmaktadır. Kullanılan alt kültürün spesifik tanımını ne olursa olsun, insan davranışını etkilemekte ve işletme alanındaki önemi kabul edilmektedir.

2.2. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Alt kültürler

2.2.1. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürünün kökenleri, 1940'lı yıllardan başlayarak Neo-klasik insan ilişkileri Yaklaşımına kadar uzanmaktadır. Ancak, kültür kavramı yönetim yazınında

ilk defa Elliott Jaques tarafından 1951 yılında İngiltere’de yayımlanan “The Changing Culture of a Factory” (Fabrikanın Değişen Kültürü) isimli eserde kullanılmıştır (Hofstede, 2001; Erdem, 2007). Bununla beraber, 1980'lerin başına kadar örgüt kültürü kavramı popüler bir çalışma alanı haline gelmemiştir (Kathryn, 2002). Özellikle, 1960 ve 1970’li yıllarda yönetim ve işletmecilik alanında zirvede olan ABD’ye, Japonya’nın 1970’li yıllardan itibaren üstünlük sağlamaya başlaması ve/veya rekabet eder duruma gelmesi birçok araştırmacıyı bunun nedenlerini incelemeye yönlendirmiş ve örgüt kültürünün popülerliği artmaya başlamıştır (Schein, 1990; Erdem, 2007).

Örgüt kültürü kavramına yaygın ilgi zamanla çeşitli tanımların ortaya çıkmasına yol açmıştır. Antropolojik bir çalışmada "örgüt kültürü" için 164 farklı tanım olduğu belirtilmektedir (Sathe, 1983). Schein (1990), tanımlardaki bu çeşitliliği, örgüt kültürünün başta antropoloji, sosyoloji ve psikoloji olmak üzere çeşitli alanlarda incelenmesine bağlamıştır. Bu çeşitlilik, örgüt kültürü kavramına zenginlik kazandırırken, kavramı inceleyen ve yorumlayan araştırmacı ve öğrenciler için de sorunlara neden olmaktadır (Schein, 1990). Çok sayıda kültür tanımlaması mevcut olmasına rağmen, bazı tanımlar daha sık kullanılmakta ve literatürde diğerlerinden daha çok bahsedilmektedir. Bu tanımlardan bazıları aşağıda sıralanmıştır:

"Organizasyonun tüm üyeleri tarafından daha fazla veya daha az ölçüde paylaşılan ve her yeni üyenin öğrenmesi ve en azından kısmen kabul etmesi gereken geleneksel yollar" (Jaques, 1951;2013),

"Belirli bir anda, bir grubun faaliyet gösterdiği toplu olarak kabul edilen anlamların sistemidir" (Pettigrew, 1979).

"Tecrübe ile başa çıkmanın yollarının öğrenilmesi" (Gregory, 1983),

"Örgütsel davranışın, bir bütün olarak kabul edilen, bireysel yöneticilerin en çeşitli eylemlerini bile bağlayan, bilgilendiren ve sağlayan bir değişmez kalıplar" (Wilk, 1989),

"Çoğunlukla göz önüne alındığında, örgüt içindeki kişilere hangi eylemlerin kabul edilebilir ve hangilerinin kabul edilemez olduğunu anlamasına yardımcı olan ortak değerler dizisi" (Moorhead & Griffin, 1998, s.513)

"Bir örgütün üyelerini diğerlerinden ayıran zihinlerin ortak programlaması" (Hofstede, 2005, s.1)

"Belli bir grup tarafından kendisinin gerek çevreye uyumu, gerekse iç bütünlüğü sırasında öğrendiği, geçerliliği kanıtlanacak düzeyde olumlu sonuç

vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere programları algılamanın, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen, bir takım varsayımlar” (Schein, 1984, s.3),

“Bir grupta bulunan, keşfedilen veya geliştirilen, dışsal adaptasyon ve dahili entegrasyonlar ile ilgili problemi çözmeye kullanılan, değerli sayılacak kadar iyi çalışan, bu yüzden de yeni üyelere bu problemlerle karşılaştıklarında doğru hareket, düşünme ve hissetme yolu öğretilen örnek durumlar” (Schein, 1990, s. 112),

“Bir kuruluşun/ kurumun, bölümün, takımın ortak değerleri, sembolleri, inanışları ve davranışları” (Lyons, 2003, s. 35),

“Örgütün ne, neden ve nasıl’ı olarak, bir grubu bir arada tutan paylaşılmış felsefeler, ideolojiler, değerler, varsayımlar, inançlar, beklentiler, tutumlar, normlar” (Beukman, 2005. s. 35).

"Toplumsal bir birimin üyeleri tarafından paylaşılan bir dizi biliş" (O'Reilly vd., 1991)

“Genel olarak bir örgütü diğerlerinden ayıran ve çalışanları tarafından paylaşılan anlamlar kümesi” (Robbins & Judge, 2012)

“İşletme çalışanları tarafından öğrenilmiş, paylaşılan değer, norm ve davranışlardır” (MacIntosh & Walker, 2012).

Özetle örgüt kültürü, çalışanları birbirine bağlayan ve paylaşılan temel inançlar, davranışlar ve varsayımlar topluluğu olarak kabul edilebilir (Schein, 1992; Hofstede, 1980, 1991, 2001; Martin, 2002; Danışman & Özgen, 2003, 2008; Roh vd., 2008; Bakan, 2009; MacIntosh & Walker, 2012). Örgüt kültürü, teknik açıdan ele alındığında, kuruluşun genel değer yargılarını, sembollerini, davranışlarını ve varsayımlarını aynı potada eritmektedir. Daha basit terimlerle, o yerde “işlerin nasıl yürüdüğünün” bir göstergesidir (Ouchi & Johnson, 1978).

Örgüt kültürü, soyut ve birbirini tamamlayıcı çok sayıda faktörden oluşmaktadır. Örgüt kültürünün varlığının grup içerisindeki semboller, dil, ideoloji, inanç, ritüel ve mit gibi kavramlar aracılığı ile oluştuğu kabul edilmektedir (Martin, 2002; Schein, 2010; Trice & Beyer, 1993). İnsana verilen önemi sadece çalışanlarla değil ilişki içinde bulunulan tüm insanlarla geniş bir çerçevede ele alan örgüt kültürü, maddi unsur ve hedeflerden çok manevi amaçlar ve moral değerlerden oluşması nedeni ile de her örgütte farklı bir yapıda ortaya çıkabilmektedir. Yerleşik bir örgüt kültürü, genel olarak, bu kültür üyeleri tarafından toplumsal bir yapıdan ziyade nesnel bir gerçeklik olarak görülmekte ve uyum sağlanmaktadır (Luckman, 1966; Krefting & Frost, 1985).

Yapıla araştırmalar, örgüt kültürünün üç temel işlevi olduğunu ortaya koymaktadır. Bunlar, örgüt tarihinin bir yorumunu sunma, çalışanlara beklenen davranışlar hakkında ipucu verme ve kurumsal değerlere bağlılık sağlayarak kontrol mekanizması işlevi görmedir (Martin & Siehl, 1983). İlk olarak, kültür örgüt üyelerine nasıl davranacakları bilgisini aktararak örgüt tarihinin bir yorumunu sunmaktadır (Martin & Siehl, 1983). Örgüt kültürü maddi, gözlemlenebilir eylemler, iletişim ve bireylere kültürün özünü aktaran paylaşımlar, duygu yüklü fikirler ve kültür formları aracılığı ile somut olarak temsil edilmektedir (Trice & Beyer, 1993). İkinci olarak, örgüt kültürü üyelerine kolektif inançlar, değerler ve normlardan türetilmiş bir çerçeve sunarak örgütün belirsizlikleri ve değişkenlikleri içerisinde bir anlam bulmasını sağlamaktadır (Trice & Beyer, 1993; Luhman, 1979, Krefting & Frost, 1985, s.156). Tıpkı bütüncül kültür gibi sosyal etkileşimlerin doğal bir sonucu oluşmaktadır. Son olarak, çalışanlar örgüt içerisinde karşılaştıkları belirsizlikler ve yinelenen sıkıntılar hakkında düşünceler paylaşmakta, yaşanan kolektif deneyimler ve sosyal etkileşimler ile bu düşünceleri geliştirmektedirler (Trice & Beyer, 1993). Gözlemlenebilen hareket ve oluşumlar, bu kolektif düşüncenin örgüt içerisindeki çalışanlar arasında güçlenmesini sağlayarak kültür formlarını oluşturmaktadır. Çalışanlar kolektif varoluş duygusunu oluşturmaya devam ederken, kültür gelişmekte ve paylaşılan düşünceler sağlamlaşmaktadır. Bu düşüncelerin sağlamlaşması gayri resmi olarak onaylanan veya hoş karşılanmayan net davranışların üzerinde kontrol mekanizması işlevi görerek örgüt kültürüne katkıda bulunmaktadır. Bu kontrol mekanizması, çalışanların örgütsel değerler ile tutarlı hareket etmelerini sağlayarak örgütlerin amaçlarına hızlı ulaşması için güçlü bir araç olarak hizmet vermektedir (Deal & Kennedy, 1982; Tushman & O'Reilly, 1997).

Özet olarak, örgüt kültürü örgüt çalışanlarının örgütsel davranışını tayin eden bir yaşam biçimidir. Sosyal etkileşimi kolaylaştırmakta ve belirsizliği azaltmaktadır (Luckman, 1966; Krefting & Frost, 1985). Çalışanların sadece iyi davranışlarını ve bunları hangi ölçüde gerçekleştirmeleri gerektiğinin yanı sıra, iş dışı davranışlarını ve dünyaya bakış açılarını da etkilemektedir (Balcı, 2002, s. 183). Yazındaki mevcut çalışmalar, örgüt kültürünün çalışanların örgüt içi performanslarını (Ogbonna & Harris, 2000; Rashid, Sambasivan & Johari, 2003; Vallett, 2010), örgütsel bağlılıklarını (Lok & Crawford, 1999; Clugston, Howell & Dorfman, 2000; Rashid vd., 2003; Silverthorne, 2004; Çetin, Şeşen & Basım, 2012) ve iş tatminlerini (Silverthorne, 2004; Lund, 2003) de etkilediğini göstermektedir.

Örgüt kültürünün oluşumu incelendiğinde literatürde üç kaynak öne çıkmaktadır (Schein, 1992). Bu kaynaklar; “örgüt kurucularının inanç, değer ve varsayımları”, “örgütün gelişiminde grup üyelerinin öğrendiği tecrübeler” ve son olarak “yeni üye ve liderler tarafından örgüte getirilen inanç, değer ve varsayımlar” olarak ifade edilmektedir (Schein, 1992).

Örgüt kültürlerinin oluşmasında ve gelişmesinde kurucuların ve öncü liderlerin özel bir rolü olduğu düşünülmektedir (Schneider, 1990; Schultz, 1994). Kurucuların ve öncü liderlerin örgüt kültürüne etkisi, örgüte kendi değer ve inançlarının benzerini taşıyan kişileri almaları ile başlar, işe yeni alınanların değer ve inançları ile liderlerin ve yöneticilerin değer ve inançlarının etkileşimi ile gelişir (Schein, 2010). Başlangıçta kurucular, açık bir şekilde, kendi değer ve inançlarını örgüte yansıtırlarken, örgüte yeni girenler ile aralarındaki etkileşim sonucu zamanla farklılaşmaktadır. Aslında, örgüte katılan her çalışan kültüre yeni bir değer katmakta, böylece, kurucu ve liderlerin değer ve normları etrafında homojen bir kültürün oluşmasından ziyade örgüt içinde çeşitli kültürel farklılaşmalar ve sapmalar meydana getirerek alt kültürlerin oluşumuna sebep olmaktadır (Schein, 2010).

2.2.2. Örgüt Kültürünün Düzeyleri

Araştırmacılara göre örgüt kültürü çeşitli seviyelerden oluşmaktadır. Örgüt kültürünün seviyelerini açıklayan en önemli model Schein (1992) tarafından geliştirilmiştir. Schein (1992), örgüt kültürünün üretilmiş eserler, savunulan değerler ve temel varsayımlar olmak üzere üç temel düzeyden oluştuğunu belirtmiştir. Tablo 1 ‘de Kültürün üç düzeyine ilişkin özellikler özetlenmiştir.

Tablo 1

Örgüt Kültürünün Düzeyleri

Kültürün Üç Düzeyi

1. Üretilmiş eserler

- Görülebilir ve hissedilebilir yapılar ve süreçler
- Gözlemlenen davranış
 - Deşifre etmek zor

2. Savunulan İnançlar ve Değerler

- İdealler, hedefler, değerler, özlemler
- İdeolojiler
- Akılcılaştırmalar
 - Davranış ve diğer eserler ile uyumlu olabilir veya olmayabilir.

3. Temel Varsayımlar

- Bilinçsiz, kabullenilen inançlar ve değerler
 - Davranışı, algılamayı, düşünceyi ve hissi belirleme
-

Kaynak: Schein, 2010, s.24' den çevrilmiştir

Schein (1992), ilk düzeyi “üretilmiş eserler” olarak adlandırmış olup, yeni ve yabancı bir kültürel ortamda ilk kez görülen ve hissedilen çeşitli kültürel semboller ve süreçler olarak tanımlamıştır. Mimari yapılar, teknoloji, dil, ritüeller, törenler, mitler, değerler, davranış kalıpları gibi örgütlerin görünür yönlerini içermektedir (Schein, 1992; 2010). Bu kültür seviyesinin gözlemlenmesi kolay olmakla birlikte, deşifre edilmesi zordur (Schein, 1992; 2010).

İkinci düzey “savunulan inançlar ve değerler” olup, örgüt üyelerinin davranışlarını mantıklı kılan, ortak olarak paylaştıkları ve bilinçli bir şekilde tercih ettikleri inanç ve değerleri ifade etmektedir (Schein, 1992; 2010). İlk düzeyde görülen davranışların büyük kısmı bu kültür düzeyindeki değerler tarafından tahmin edilebilmektedir (Schein, 1992; 2010). İkinci düzeyi oluşturan savunulan değerlerin merkezinde ise üçüncü düzeyi ifade eden “temel varsayımlar” yer almaktadır.

Temel varsayımlar, grup üyelerinin yerleşik hale gelmiş his, düşünce ve algılarından oluşmaktadır (Schein, 1992; 2010). Bireyin zihninde derin izlere sahip, çevresiyle kurduğu ilişkinin nedenlerini açıklamaya yarayan, kültürün esasını teşkil

eden ve gözlemlenemeyen derin sözsüz anlayışları ifade etmektedir. Bir örgütün üyeleri temel varsayımları doğrudan kabul eder. Bilinçsizce kabul edilen bu varsayımlar tartışmaya daha az açık olması sebebiyle savunulan bireysel değerlerden daha güçlüdür (Schein, 1992; 2010). Schein (1992), örgüt kültürü düzeyleri arasında en önemli unsurun temel varsayımlar olduğunu, temel varsayımların örgüt kültürünün çekirdeğini oluşturduğuna vurgulamıştır (Kathryn, 2002).

2.2.3. Martin (1992;2002)'in Örgüt Kültürü Yaklaşımları

Literatürde örgüt kültürü ve alt kültürler incelendiğinde bütünlük, farklılaşma ve parçalanmış olmak üzere 3 bakış açısının baskın olarak yer aldığı görülmektedir (Martin, 1992). Bütünlük bakış açısı örgütün tamamını içeren kapsayıcı bir kültürü içermektedir. Bütünlük bakış açısının dikkat çeken üç özelliği, örgüt çapında fikir birliği, tutarlılık ve açıklıktır. Bütünlük bakış açısı, belirsizlik, şüphe veya toplu itirazın olmadığı kültürel birliği tarif etmektedir (Martin, 1992). Kültürel birlik bağlılık, sadakat ve üretkenlik motivasyonu güçlendirilerek liderler tarafından sağlanır (Martin, 1992). Yöneticilerin, kendi değerlerinin örgüt tarafından benimsenmesi arzusu sebebiyle, bütünlük yaklaşımı üstlenmeleri daha olasıdır. Böylece, yönetim genellikle kuruluş kültürü ile bütünlük yaklaşımı görmek ister (Krausz vd., 1995).

Farklılaşma bakış açısı, “kurum içinde belirli bir alt grup ya da sisteme dayalı olarak oluşan kültürel özellikler” olarak tanımlanmıştır(Martin, 1992). Bütünlük bakış açısı örgüt çapında bir fikir birliği varsayımına dayanırken, farklılaşma bakış açısında, örgüt genelinde bir fikir birliği bulunmamaktadır (Martin, 1992). Farklılaşma bakış açısında, alt kültürler kendi içinde uyumlu olup, örgüt genelinde bir bütünlüğün bulunmadığını ve hatta diğer alt kültürler ve gruplar arasında çatışmalar bulunabilir (Martin, 1992). Son olarak, parçalı bakış açısında örgüt kültürü bir mozaik olarak görülmektedir. Örgüt genelince ya da örgütteki belirli alt gruplar içinde paylaşılan kültürel unsurlardan çok, örgüt içinde kişisel ilişkilere dayalı olarak ortaya çıkan spesifik anlayış ve anlamlar sistemleri olarak ele alınır (Martin, 2002). Örgüt içinde belirli bir uzlaşma bulunmamakta, örgüt kültürü çalışanlar için belirsizlikler taşımaktadır. Sadece alt kültürler arasında değil örgüt genelinde bir uzlaşmanın zorluğu söz konusudur. Bütünlük bakış açısında, bir örgütte belirsizliğin varlığı örgüt kültürünün yokluğu

olarak kabul edilirken, parçalanma bakış açısında ise kültürler belirsizlikler olarak görülür (Martin, 1992). Örgüt içinde fikir birliği bulunmaması veya üyelerin ortak çözümleri tespit etmede başarısız olması belirsiz bir kültüre yol açar. Bu belirsizlikle birlikte üyeler kendilerini bir kültürün parçası olarak görmektedirler. Bu nedenle bu üyelerin bir kültürü olmadığı anlamına gelmemektedir (Meyerson, 1991).

2.3. Örgütsel Alt Kültürler

Örgüt genelince paylaşılan değer ve normlar genelde baskın kültüre işaret etmektedir. Diğer bir deyişle, örgütün kültüründen bahsedildiğinde, genelde o kurumdaki baskın kültür akla gelmektedir. Schein (1990), ortak bir tarihi paylaşan tanımlanabilir bir grubun ortak kültüre sahip olabileceğini ve bunun içinde birçok alt kültür barındırabileceğini ifade etmektedir. Alt kültürler kültür ile aynı özellikler taşımakla birlikte, aynı öğelere, paylaşılan değerlere ve normlara sahiptir. Çoğu büyük kurum egemen bir kültürün yanı sıra, çoklu alt kültürlere sahiptir (Pedersen & Sorensen, 1989).

Egemen kültür örgütün çalışanlarının çoğunluğu tarafından paylaşılan temel değerler ile ifade edilmektedir. Alt kültürler ise, örgüt içinde çalışanlarının geneli tarafından değil de belirli bir grup tarafından paylaşılan değer, inanç, varsayım ve uygulamaların bulunması ile oluşur (Danışman & Özgen, 2008). Bu alt kültürler, bir çalışma grubunun üyeleri tarafından karşılaşılan ortak sorunların, durumların veya deneyimin bir yansıması olarak genelde büyük ölçekli örgütlerde gelişir (Gregory, 1983). Örgütsel alt kültürler düzenli olarak birbirleri ile etkileşim kuran, bir takım sorunları ve deneyimleri paylaşan örgüt içerisinde kendilerini ayrı bir grup olarak tanımlayan üyelerin oluşturduğu alt gruplar olarak ifade edilebilir (Van Maanen & Barley, 1985, s.38). Çalışma ortamındaki ortak değerler ve normlar, örgüt içerisinde bütün olarak paylaşılabilirdiği gibi değişik boyutlarda farklılaşma da gösterebilmektedir (Gregory, 1983; Jones, 1983; Danışman, Hinings & Slack, 2006). Alt kültürlerin ortaya çıkması için, alt kültürü oluşturan kişilerin kendilerini ortak değer, norm ve anlayışları ile farklı hissetmeleri gerekir. Dolayısıyla, örgütsel alt kültürler belirli değer ve normların ya da anlayışların örgüt çalışanları arasında sadece belirli bir grup tarafından

paylaşılması ve kendi aralarında benimsenmesi ve savunulması ile ortaya çıkar (Danışman, Hinings & Slack, 2006).

Alt kültürler genelde örgüt içinde dağılmış olduğundan, bir alt kültürün üyelerinin diğer alt kültürlerle çelişkili ilişkilere neden olması örgüt içinde ciddi işbirliği ve koordinasyon sorunlarına yol açabilir (Gregory, 1983; Van Maanen & Barley, 1985). Her bir alt kültürün kimi zaman diğerleri ile çakışan farklı hedefleri olabilir ve bu durum çatışmaların yönetilmesini zorlaştırabilir. Ancak alt kültürlerin varlığı örgütün baskın kültürüne karşı bir tehlike içermediği sürece zararlı değil, aksine örgüte fayda sağlamaktadır (Açıkgöz, 2006). Özellikle yaratıcı ve orijinal fikirlere ihtiyaç duyulan bir sektörde yer alan örgütler için alt kültürler avantaj sağlamaktadır.

Alt kültürler, insanlar için belirli değer ve tutumların oluştuğu ve düzenli olarak takviye edildiği yoğun bir çalışma bağlamı sağlamaktadır (Schein, 2010, s.55-56). Alt kültürler kendi içlerinde örgüt kültürlerinden daha uyumlu olup, çalışanların kendilerini tanımlamaları için ortak bir temel sağlamaktadır (Prestholdt, Lane, & Mathews, 1987). Dolayısıyla, alt kültürler, çalışanın tecrübelerini, sezgilerini, beklentilerini, tutum ve davranışlarını etkilemektedir (Bloor & Dawson, 1994). Çoğunlukla çalışanlar örgütün genel kültüründen ziyade üyesi oldukları alt kültürün uygulama ve önceliklerini gözetirler (Gregory, 1983). Örneğin, proje ekiplerini oluşturan çalışanların işlevsel kültürlerini devam ettirmeleri sebebiyle, etkin bir şekilde birlikte çalışmaya başlaması, birbirleri ile iletişim kurmaları, fikir birliği elde etmeleri ve kararlar alabilmeleri oldukça zorlaşmaktadır (Schein, 2010, s.55-56). Bu durum, herhangi bir örgütte var olan alt kültürlerin doğasını ve türlerini daha iyi anlama ihtiyacını göstermektedir. Bu konudaki çalışmaların, belirli bir alt kültür içinde işini yapan çalışanların davranış ve tutumlarını açıklamaya yardımcı olması beklenmektedir.

2.3.1. Örgütsel Alt Kültürlerin Türleri

Martin ve Siehl (1983), artırıcı (enhancing), dikey (orthogonal) ve karşıt (counterculture) kültürler olmak üzere üç örgütsel alt kültür tipolojisi geliştirmişlerdir. İlk olarak artırıcı kültür, üyelerin baskın kültürün temel değerlerine olan bağlılığı, örgütün geri kalanından daha güçlü olduğu durumda oluşur. Diğer bir deyişle, artırıcı kültürün üyeleri bütüncül kültür değerlerine alt kültür değerlerinden daha fazla bağlıdır. Uzun zamandır hizmet eden çalışanların örgüt kültürüne yeni işe alınan çalışanlardan daha

derinden bağılı olması örnek olarak verilebilir (Martin & Siehl, 1983). İkinci olarak, dikey alt kültür üyeleri baskın kültürün değerleri ile birlikte baskın kültürün değerleri ile çelişmeyen kendi alt kültür değerlerini benimserler. Araştırma geliştirme (ARGE) departmanı çalışanları hem örgütün baskın kültürünü hem de kendi alt kültür kimliklerinin bir parçası olan yenilik ve yaratıcılık değerlerini desteklemeleri bu tipolojiye örnek olarak verilebilir (Martin & Siehl, 1983). Üçüncü tipoloji, karşıt alt kültürlerdir. Alt kültür değerlerinin örgüt içinde egemen kültürün değerlerine doğrudan bir tehdit oluşturduğu zaman meydana gelir. Bu durumda alt kültür üyeleri yaygın örgüt kültürünün temel değerlerine doğrudan meydan okurlar. Bir şirket birleşmesinde, orijinal örgüt kültürüne sahip bireylerin yeni egemen kültüre karşı olması karşıt alt kültür tipolojisine örnek olarak verilebilir (Martin & Siehl, 1983). Bu sınıflandırma da temel olan çalışanın benimsediği değerler ile örgütün temel değerler arasındaki tutarlılıktır. Arttırıcı alt kültürde yer alan çalışanlar örgütün temel değerlerine bağılı olmanın yanı sıra bu temel değerler ile tutarlı değerleri de önemsemektedir. Dikey alt kültürde, örgütün temel değerlerini benimsemelerinin yanı sıra kendi farklı değerlerini de benimsemeye devam etmektedir ve bu değerler arasında bir tutarsızlık bulunmamaktadır. Karşıt kültürler ise örgütün temel değerlerini onaylamamaları sebebiyle genel kültürle doğrudan bir çatışma içindedir.

Schein (1996), örgütsel alt kültürleri örgüt içerisindeki meslek grupları olarak tanımlamış, gerek kamu gerekse özel sektördeki her örgütte, üç genel alt-kültür belirlemiştir (Schein, 2010, s.57). Bu alt kültürler, operatör kültürü (operator culture), mühendis kültürü (engineering culture) ve yönetici kültürüdür (executive culture) (Schein, 2010, s.56). Operatör kültürü, örgütün ürün veya hizmetlerini üreten ve satan çalışanların oluşturduğu gruplarda görülmüştür. Operatör kültüründe, açık iletişim, takım çalışması ve birbirine güveni temel alan değer ve normlar ön plana çıkmış, Schein tarafından, işletmenin başarısının, bu çalışanların bilgi, beceri ve öğrenme yeteneğine bağılı olduğu vurgulanmıştır (Schein, 2010, s.58). Bir diğer alt kültür tipi olan mühendis kültürü, örgütün temelinde yatan teknolojinin temel tasarım unsurlarını temsil eden ve söz konusu teknolojinin nasıl kullanılacağına dair bilgiye sahip çalışanlar arasında oluşmuştur. Bu alt kültürdeki çalışanların ortak noktası ortak eğitim, iş deneyimi ve iş gereksinimleri oluşturmaktadır. Genellikle teknik personel arasında görülmüş, örgüt içinde karşılaşılan sorunlara karşı geliştirilen standart uygulamalar ve kurallar ile ortaya çıkmıştır (Schein, 2010, s. 61). Son olarak idari kültür ise, örgütlerin üst düzey yöneticilerinin benzer bir ortam ve benzeri kaygılar paylaşması temeline dayanmıştır.

Bazı durumlarda bu alt kültür sadece CEO ve onun yürütme ekibi tarafından temsil edilebilir. Daha çok örgütün yönetim kademesinde görülen idari kültürde örgütsel kontrol sistemi ve rutinler benimsenmiş, örgütün finansal devamlılığına odaklanılmıştır. Schein'e göre, bu alt kültürde genellikle ilişkilerden uzak durulmakta ve duygusallığa yer verilmemektedir. Dolayısıyla, idari alt kültürde hiyerarşik ilişkilere dayalı profesyonel değer ve normlar oluşmaktadır (Schein, 2010, s.63-65).

Hofstede (1998), sigorta firmaları üzerinde gerçekleştirdiği bir araştırmada örgüt içinde farklı değer ve uygulamalara eğilim gösteren alt kültürleri belirlemiştir, bu alt kültürleri üretim, bürokratik ve profesyonel kültür olmak üzere üç grupta sınıflandırmıştır. Hofstede'nin tanımladığı üretim kültüründe, işler belli kurallara göre yapılmaktadır. Bu kültür, rutin işlerle uğraşılacak ve süreç odaklılığın önemli olduğu birimlerde ortaya çıkmıştır. Bürokratik kültür örgüt içerisinde genellikle idari bölümlerde görülmüştür. Tanımlanan ikinci alt kültür ise müşteri destek (customer interface) alt kültürüdür. Bu alt kültürü büyük ölçüde satış elemanları ve farklı ürün bölümlerinin hasar değerlendirme uzmanları oluşturmuştur. Esas olarak müşteri ilişkileri, satış sonrası hizmet ve destek noktası gibi birimlerde ve satış elemanı olarak çalışanlar arasında görülmüştür. Ortak özellikleri merkez ofisten uzak olmakla birlikte müşterilerle sürekli yüz yüze iletişim halinde olmalarıdır. Hofstede'nin tanımladığı üçüncü alt kültür olan profesyonel kültür de örgütteki yönetim birimlerinde ve uzmanlık gerektiren birimlerde ortaya çıkmıştır. Profesyonel kültür, üst yönetimden, neredeyse diğer tüm yöneticilere, personel ve veri işleme de dahil olmak üzere merkezi birimlerde görülmüştür. Bu alt kültürdeki çalışanların yüksek eğitim seviyesine sahip oldukları belirlenmiştir (Hofstede, 1998, s.8). Müşteri destek alt kültürü sonuç odaklı, idari alt kültür skorları süreç odaklı iken, profesyonel odaklı kültür her ikisinin ortasında kalmıştır. Her üç alt kültür de müşteri odaklı olmakla birlikte en yüksek skor müşteri destek alt kültüründe, en düşük skor ise profesyonel alt kültürde gözlenmektedir. Üç alt kültür de pragmatik özellik göstermekle birlikte profesyonel alt kültür en fazla pragmatik özellik taşıyan alt kültür sınıfı olmuştur (Hofstede, 1998, s.8-9).

Danışman ve Özgen (2008), Türkiye'de faaliyette bulunan bir firmada örgütsel alt kültürlerin hangi unsurlar etrafında neye göre oluştuğunu inceleyen çalışmalarında Türk toplumundaki farklı kültürel eğilimlere göre alt kültürlerin, zaman zaman birbirlerine karışık unsurlar taşıdığını, ancak esas olarak profesyonellik, güç/statü ve ilişkiler bağlamında bir ayrışma içinde olduğunu ifade etmişlerdir. Araştırmada bir işletme içinde ne tür alt kültürlerin ortaya çıktığı belirlenmeye çalışılmıştır. Türkiye'nin

öncü sanayi firmalarından birisinin beyaz yakalı personelinden toplanan veriler üzerinde yapılan analizler sonucunda, firmada güç kültürü ve profesyonel kültür şeklinde ifade edilebilecek iki alt kültür belirlenmiştir. Güç kültürü esas olarak hiyerarşi eğilimi ile nitelenirken, profesyonel kültürde, profesyonel değer ve uygulamalar yanında gelişme eğilimi, kuralcılık eğilimi ve takım eğilimi gibi değer ve uygulamalara ilişkin algılamaların daha baskın olduğu belirtilmektedir. Ortaya çıkan örgütsel alt kültürlerin hiyerarşi eğilimi ile nitelendirilen güç kültürü geleneksel, profesyonel kültür ise modern iş anlayışını temsil etmektedir. Bu bağlamda, Örgütlerin içinde yer aldığı toplumun dinamiklerini taşıdığı, örgüt içinde meydana gelen alt kültürlerin bu değer ve normlar etrafında şekillendiğine işaret etmektedir.

2.3.2. Örgütsel Alt Kültürlerin Kaynakları

Örgütte sadece belli bir çalışan grubunca paylaşılan temel değerler olarak ifade edilebilen alt kültürlerin (Schein,1984) kaynaklarına ilişkin literatürde bu konuda çeşitli bulgular yer almaktadır. Alt kültürler çeşitli toplumsal, örgütsel ve bireysel özelliklere dayalı olarak oluşabilmektedir. Büyük, karmaşık örgütler içinde bulunduğu büyük toplumla benzerlik gösterebilmekte (Gregory, 1983), örgüt, dışında bulunan aynı alt kültürlerin birçoğunu veya değer gruplarını içerebilmektedir (Boisnier & Chatman, 2002, s.13). Toplumda bulunan alt grupların özellikleri örgüt içinde de görülebilmekte, örgüte ait unsurlar ile birleşerek örgüte özgü çeşitli alt kültürlerin ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir.

Örgütler büyüdükçe, çalışanlar arasındaki görevlerin ayrımları artar, yapılan işler arasındaki ilişki ve görev bağımsızlığı azalır. Dolayısıyla, çalışanlar birbirleriyle daha az temas kurarlar (Koene, Boone, & Soeters, 1997). Böylece, alt kültürlerin farklı görevler etrafında şekillenme olasılığı daha yüksek olur. Yine örgüt içinde çalışanların profilinin çeşitlenmesi veya görevlerin farklılaşması alt kültürlerin oluşma ihtimalini artırır (Boisnier & Chatman, 2002). Sonuç olarak, aynı görevler üzerinde çalışmayan örgüt üyeleri arasında daha düşük bir uyum oluşur (Boisnier & Chatman, 2002). Bu durum çalışanların değer ve tutumlarında farklılaşma meydana gelmesine sebep olur. Nitekim, örgütsel alt kültürlerin, fonksiyonel birimler, çalışma grupları ve takımlar gibi çeşitli gruplarda yer almak, yönetim veya destek personeli gibi hiyerarşi seviyeleri, meslekler ve mesleki ilişkiler; örgüt içindeki fiziksel konum, arkadaşlıklar ile

oluşturulan gayri resmi gruplar, örgütsel bağlılık ve iş performansı gibi örgütsel özellikler temelinde şekillenebildiği görülmüştür. (Jermier, Slocum, Fry & Gains, 1991; Rose, 1988; Trice & Beyer, 1993; Van Maanen & Barley, 1984, 1985). Cinsiyet, etnisite, yaş, mesleki eğitim, eğitim düzeyi gibi özelliklerler de bireysel faktörlere örnek olarak verilebilir (Trice & Bayer, 1993, s.176).

Alt kültürlerin birçok kaynağı olabilir. Ancak alternatifler incelendiğinde kaynağın ne olduğu fark etmeksizin örgütsel alt kültürlerin meydana gelmelerini kolaylaştıran üç unsur bulunmaktadır. Bu üç unsur sık etkileşim, paylaşılan ortak tecrübeler ve benzer kişisel özellikler olup, aşağıda detaylı olarak anlatılmıştır (Trice & Bayer, 1993).

2.3.2.1. Sosyal Etkileşim

Alt kültürlerin oluşumunda bireyler arası etkileşim önemli bir yere sahiptir. Bazı insanların birbirleriyle etkileşime girme sıklığı diğerlerine göre daha fazladır ve birbirleriyle daha sık karşılıklı iletişim kuran insanların alt kültür oluşturmaları daha olasıdır. Benzer duygu ve anlayış geliştirilmesini kolaylaştıran grup dayanışmasına yol açması sebebiyle, çalışanlar arasında etkileşimlerin teşvik edilmesi alt kültür gelişiminde önemli rol oynamaktadır (Homans, 1971). Yoğun iletişim ve etkileşime sahip bireyler, benzer duygu, değer ve tutumlar geliştirirler (Trice & Beyer, 1993, s.176). Grup üyelerinin uyumu, paylaşılan değerler temelinde güçlü normların gelişimine yol açar (Newcomb, 1956). Güçlü normlar ise alt kültürün büyümesini destekler. Etkileşim yoluyla, çalışanlar ortak davranış ve değerler kalıbı geliştirmeye başlar. Bu nedenle, çalışanların birbirine yakın çalışması gereken ortamlar alt kültürün gelişmesine daha elverişlidir. Ancak günümüzde, gelişen teknolojinin de yardımıyla etkileşimin gerçekleşebilmesi için bireylerin aynı ortamda bulunmasına gerek kalmamaktadır (Trice & Bayer, 1993, s.177-178). Bilgisayarlar aracılığı ile bireyler istedikleri zaman iletişime geçmekte ve etkileşim gerçekleştirebilmektedir.

İşletmeler, yapıları sebebiyle tüm çalışanların birbirleriyle aynı yoğunlukta etkileşim kurmalarına olanak vermemektedir. Örgüt içindeki birçok faktör, bazı örgüt üyeleri arasındaki etkileşimi kolaylaştırırken, diğerleri ile arasındakini engellemektedir. Örgütün büyüklüğü, coğrafi dağılımı, bölümlere ayrılmış hali, mevcut işbölümü, hiyerarşik kademeleri, iş akışları ve teknolojik süreçler, yanal ve dikey iletişim

kanalları, işçilerin fiziksel konumları, sendikalaşma, mesleki kurallar ve düzenlemeler ile demografik özellikler örgüt içerisindeki etkileşimi etkileyen faktörlerdir (Trice & Beyer, 1993, s.176; Boisnier & Chatman, 2002). Örgüt içerisindeki çalışma takımları, fonksiyonel bölümler ve vardiyalarda benzer mesleki özelliklere ve örgütün diğer bölümlerine kıyasla daha yoğun etkileşime sahip çalışanların bir arada bulunduğu ortamlar olmaları sebebiyle alt kültür oluşumuna elverişlidir. Çalışanlar bireysel görevlerden ziyade birlikte veya grup olarak çalıştıkları görevler sırasında yaptıkları işe özgü ortak değerler geliştirirler (Koene, Boone, & Soeters, 1997; Trice & Beyer, 1993; Van Maanen & Barley, 1985). Örgütsel alt kültürler bu ortak değerler çerçevesinde gelişebilir.

2.3.2.2. Paylaşılan Ortak Tecrübeler

Alt kültürler bireyler tarafından hızlı veya kolay bir şekilde geliştirilebilen bir olgu değildir. Alt kültürleri meydana getiren değerlerin ve normların grup içerisinde gelişebilmesi için nispeten uzun süreli yakın ilişkilere ve ortak deneyimlere ihtiyaç duyulur (Trice & Byer, 1993, s.176). Alt kültürler, benzer sorunlar yaşayan, mevcut kültür hakkında endişeleri paylaşan ve sık sık etkileşimde bulunan üyeler arasında oluşur (Cohen, 1955). İnsanlar zamanla birlikte ortak bir bağlamda etkileşime girdikçe, birbirleriyle kaynaşarak alt kültürleri simgeleyen ortak kalıp davranış ve inançlar geliştirirler (Trice & Byer, 1993, s.176). Bu nedenle, yüksek seviyede bütünlük sağlayan çalışma gruplarının üyeleri kişisel olarak dostça etkileşime girip arkadaşlık ağları geliştirirken (Lambert & Hopkins, 1995), birbirine bağlı görevler olmaksızın, birbirinden ayrı çalışma ortamlarına sahip grupların üyeleri arasında güçlü bağlar oluşur (Trice & Byer, 1993). Çalışanlar arasında düşük etkileşim alt kültür oluşumunu ve gelişimini olumsuz yönde etkilerken, yüksek etkileşim sayesinde çalışanlar arasında güçlü bağlar oluşmakta ve alt kültür meydana gelmesini olumlu yönden etkilemektedir.

Benzerlik- cazibe kuramı sebebiyle ortak fikir ve değerlere sahip bireyler aynı alt kültürlere çekilmektedirler. Bireyler örgüte ve işlerine ait algıları da dahil benzer tutuma sahip bireylerin etrafında olmayı tercih etmektedirler (Berscheid, 1985). Bu nedenle, bir örgütün üyeleri örgüt değerlerinden özellikle memnun olduğunda veya memnun olmadığında, arkadaşlık etmek için kendileriyle aynı görüşlerini paylaşan kişilerle iletişime geçerler. Bu bireyler, kendilerini destekleyen diğer bireyler ile küçük bir grup oluşturarak alt kültür meydana getirebilirler (Rose, 1988). Gençlik çetesi

kültürünün araştırıldığı bir çalışmada değişimin kademeli olarak, memnun olmayan gençlerin birbirlerine muhalif görüşleri hakkında sessiz yorumlar aktarmaları ile başladığı; muhalif görüşün desteklendiği anlaşıldığında konuşmaların daha açık ve yoğun bir hal aldığı, daha sonra kendilerini farklı bir alt kültür olarak tanımladıkları ifade edilmiştir (Cohen, 1955). Özetle, alt kültürler paylaşılan değerlerin sık etkileşim ile birleştirilmesi yolu ile meydana gelmektedir (Braver & Wilson, 1986; Cohen, 1955).

Paylaşılan ortak deneyimlere meslek toplulukları örnek olarak verilebilir. Meslek grupları örgütleri kesen ve genellikle örgütlerde alt kültür haline gelen kültürler üretirler (Van Maanen & Barley, 1984; Gladwell, 2008). Mesleki olarak paylaşılan varsayımlar, ortak eğitim geçmişi, uygulamak için edinilmesi gereken lisanslar gibi belirli bir mesleğin gerekliliklerinden ve meslekte başkalarıyla paylaşılan temel bilgilerden kaynaklanır (Schein, 2010, s.57). Örgütlerde görülen çeşitli fonksiyonel kültürler bile, kısmen daha geniş çaplı örgütsel mesleklerde edinilen birikimin bir sonucudur. Dünya üzerindeki satıcılar, muhasebeciler, montaj hattı işçileri ve mühendisler, kim olduklarına bakılmaksızın işlerinin tabiatı hakkında bazı temel varsayımlar paylaşırlar (Schein, 2010, s.57). Bu durum aynı meslek grubundaki bireylerin birbirlerine benzemelerine sebep olur.

Bir diğer örnek olarak aynı yönetici ile çalışanlar değerlendirilebilir. Örgüt içindeki değer ve normlar liderlerin dikkatini neye odakladığı, krizlere nasıl tepki verdikleri, hangi davranışlar için rol model oluşturdukları, örgüte kimleri çekmeye çalıştıklarına bağlı olarak gelişir ve değişir (Jung, 2001; Tsui vd., 2006). Aynı yönetici ile çalışanların benzer deneyimler yaşamaları sebebiyle, ortak değerler geliştirmeleri, yöneticinin değer ve normlarından etkilenmeleri mümkün olabilir. Bu açıdan değerlendirildiğinde yöneticinin algılanan liderlik tarzı ve yönetici ile çalıştığı süre çalışanların ortak paylaştığı deneyimlere örnek olarak verilebilir.

2.3.2.3. Benzer Kişisel Faktörler

Alt kültürler, demografik özelliklere göre de şekillenebilmektedir. Bir gruptaki farklı değer, norm ve ideolojilerin gelişimi, bireylerin sahip olduğu kültürel benzerlikler ile paylaştığı ortak kişisel (yaş, etnik köken, mesleki eğitim, eğitim düzeyi vb.) özellikleri ile daha hızlı meydana gelebilir. Bu tür benzerliklere sahip bireyler kendilerini birbirlerine daha yakın hissedecek, ortak bir zemin bulmak için mevcut değer ve inançlarında değişiklik yapmalarına gerek kalmadan ortak değer ve normlar

geliştirilebilir (Trice & Bayer, 1993, s.176). Benzer kişisel özellikler, paylaşılan kimlikler ve benlik imajları alt kültür grupları için hazır şablonlar oluşturur. Bu çerçevede bireylerin zaten sahip oldukları değer ve inançlar ortak bağlar kurmalarına ve gruplaşmalarına imkan sağlar. Etnik köken (Gregory, 1983) ve kuşak benzerlikleri (Liu, 2003) alt kültürleri oluşturan kişisel özelliklere örnek olarak verilebilir. Alt kültürlerin ortak demografik özellikler çerçevesinde şekillenebilmesinin bir diğer sebebi de benzerlik cazibesi (similarity attraction) etkisi ile de açıklanabilir. Sosyal psikolojinin bir parçası olan kuram, bireylerin kendilerine benzer insanları daha yakın hissettiklerini (Newcomb, 1956; Trice & Beyer, 1993) ve iletişim kurmayı tercih ettiğini savunmaktadır (Berscheid, 1984, Kandel, 1978). Bireyler, benzer tutum, değer ve özellikleri benimseyen kişilere daha fazla güven duymakta, ortakları veya arkadaşları olarak onları seçme eğilimindedirler (Byrne, 1971; Caspi & Herbener, 1990). Bu nedenle benzer özelliklere sahip çalışanların birbirleri ile daha sık iletişim kurarak ortak bir kültür oluşturmaları mümkündür.

2.4. Türkiye’de Örgüt Kültürü ve Örgütsel Alt Kültürler

Türkiye’ de örgüt kültürü ve örgütsel alt kültürleri incelemeyen önce Türkiye ortamında yapılacak bir araştırma için Türk Kültürünü anlamak gerekir. Türkiye Asya ve Avrupa kıtalarını birbirine bağlayan coğrafi konumu ve kültürel anlamda çeşitliliğe sahiptir. Türkiye, çok sayıda uluslararası kültür çalışmasında yer almış ve kültürel karşılaştırmalara konu olmuştur. Örneğin, Hofstede (1980)’nin kültürler arası karşılaştırma araştırmasının sonucunda, Türkiye’ nin kolektif ve belirsizlikten kaçınmanın yüksek, yüksek güç mesafesi ve görece düşük maskülen/ yüksek feminen özelliklere sahip olduğu belirlenmiştir. Bir başka araştırma olan Schwartz (1994)’ın 34 ülkenin kültür düzeyinde değer ölçümünü gerçekleştirdiği çalışmasında Türkiye muhafazakârlık (20.), hiyerarşi (5.), eşitlikçi taahhüt (13.) ve ahenk (16.) değerlerinde ortalamanın üzerinde yer almaktadır.

62 kültürden veri toplanarak gerçekleştirilen GLOBE araştırmasında, Türkiye toplulukçu ve güç mesafesi puanları yüksek grupta yer almıştır (Kabasakal ve Bodur, 1998). GLOBE çalışmasının ülke sıralamasına göre Türkiye, grup içi toplulukçuluk (4.), güç mesafesi (10.) ve kararlılık (12.) boyutlarında ortalamanın üstünde; cinsiyet eşitliği (56.), belirsizlikten kaçınma (49.), performans yönelimi (45.), toplumsal kolektivizm

(42.), insancıl yönelim (37.) ve gelecek yönelimi (36.) boyutları bakımından ortalamanın altında değerlendirilmiştir (Kabasakal & Bodur, 1998).

Ülkenin tarihsel yapısı incelendiğinde, Osmanlı'nın son dönemlerinden bu yana Türk kültürel yapısında “batı ve yerellik” ya da “modernlik-geleneksellik” olarak nitelendirilen ayrışmanın varlığı görülmektedir (Mardin, 2003; Kavuş, 2013). Ek olarak, genel anlamda, resmî ile yerel, devletle halk, mekânsal bağlamda ise merkezle taşra arasında ayrışma bulunduğu belirlenmiştir (Timur, 1998, s.16). Bu durum zamanla batılılaşmaya öncülük eden çevrelerle, geleneksel değerlere sahip kırsal kesimin değerler sistemi arasında çatışmalar yaşanmasına sebep olmuştur (Mardin, 2003, s.35-76). Bu dönemde rasyonelliğin ürünü olan özgür düşünce, bağımsızlık, yaratıcılık, hukuk devleti, sekülerizm, insan hakları gibi çağdaş değerler çok arzu edilmesine rağmen kültürümüze tam anlamıyla monte edilememiştir (Timur, 1998, s. 24). Sonuç olarak Türk aydını bile her ne kadar düşünce dünyasında evrensel batılı değerlere sahip gibi görünse de, nesilden nesile paylaşılan ve devredilen ortak-kolektif bir bilinçaltını miras olarak devralmış olup, “batı ve yerellik” ya da “modernlik-geleneksellik” ikilemini yaşamaya devam etmektedir (Aldemir vd., 2003, s.11). Nitekim, Kabasakal ve Bodur (2002, 2007) GLOBE araştırması çerçevesinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında, Türkiye’de laik, Batılı ve modernleşmeci değerleri öne çıkartan, ağırlıklı olarak kentli ve eğitilmiş bir kesimle, din ve gelenekleri temel alan, ağırlıklı olarak kırsal kökenlileri temsil eden kitlelerin farklı öncelikleri olduğunu ifade etmiştir. Dünya Değerler Araştırması neticesinde ise Türk toplumu, kısmen demokratik, kısmen otoriter, kısmen endüstrileşmiş, kısmen geri kalmış, değişime açık ama muhafazakâr, ilişkiye önem verdiği kadar başarıya da önem veren değerleri aynı anda barındıran karışık ve birbiriyile zıt değerler sistemine sahip bir toplum olarak vurgulanmıştır (Esmer, 1999, s. 2012). Birbirine karşıt değerlerin bir arada yaşamasını Türkiye’nin geçiş durumundaki gelişmekte olan bir ülke olması ile açıklanabilmektedir. Bu geçiş dönemi boyunca, gelenek-dindarlık alanları ile gösterilen geleneksel eğilim, güç ve başarı eğilimi ve evrenselci eğilim olmak üzere 3 kültürel eğilimin ortaya çıkabileceği ifade edilmiştir (Karakitapoğlu Aygün & İmamoğlu, 2002, s.345). Bir tarafta batı kaynaklı değer ve uygulamalar yaygın bir şekilde toplumsal yaşama adapte edilirken, diğer tarafta tarihsel süreç içinde oluşup gelen anlayış ve davranış biçimleri önemini korumaktadır (Danışman & Özgen, 2008).

Türk kültürünün yansımaları örgütler açısından değerlendirildiğinde, belirli kurallar, ilişki düzenlemeleri, değerler ve simgeler kültürel çevre ve çalışanlar

tarafından örgütlere aktarılırken, örgütlerin de kültürel çevresini hareketlendiren, zenginleştiren faaliyetlerde bulunarak karşılıklı etkileşim meydana getirdiği görülmektedir (Sargut, 2010, s. 104). Dolayısıyla, toplumdaki kültürel çeşitlilik, örgüt içi kültürel çeşitliliği de ortaya çıkarabilmektedir. Örgüt kültürünün oluşmasında toplum kültüründeki baskın değerler önemli ölçüde etkileyebilir (Schein, 1992; Hofstede, 1991, 2001; Danışman & Özgen, 2003, 2008; Bakan, 2009).

Türk iş kültüründe, birlik, uyum ve iş ortamının kalitesi önem taşımaktadır (Wasti, 1998, s.623; akt, Baltaş, 2014, s.24). Çalışanların hiyerarşiye, otoriteye, kurallara ve prosedürlere uyması beklenmektedir (Ronen, 1986; Kozan, 1993; Sargut, 2001; Pellegrini & Scandura, 2006; 2008). Türk kültürünün toplulukçu eğilimi sebebiyle ilişkiler önem taşır (Sargut, 2010, s. 104; Danışman & Özgen, 2003). Bu toplulukçu yapı, çalışanların kendilerini belli bir gruba ait hissetme ihtiyacını ve grubu aile modeline benzetmeleri sonucunu doğurur. Çalışan, liderinin, aileyi yöneten aile büyüğü işlevini görmesini ve çalışanı kurum içinde ve kurum dışında gerçekleşmekte olan bu değişim karşısında koruyucu ve kollayıcı rolü üstlenmesini bekler (Baltaş, 2014, s.42). Yöneticiler astları ile yakından ilgilenmekte, gerek kurum içinde gerekse kurum dışında sıkı ilişkiler geliştirir. Söz konusu açıklamalar babacan (paternalist) liderlik tarzının yaygın olduğunu göstermektedir. Nitekim Türk liderliği ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde en sık gözlenen liderlerin "otokratik ve hiyerarşik liderler", "paternalist ve hürmetkar liderler", "etkileşimci ve ekip odaklı liderler" ile "serbest bırakıcı liderlerin" (Laissez-faire leaders) olduğu belirlenmiştir (Paşa vd., 2001). Otokratik, paternalist ve danışman liderlik tarzlarının da Türkiye’de yaygın olduğu görülmektedir (Kabasakal & Bodur, 2007, s. 853). Türk işletmelerinde iletişim genel olarak dolaylıdır ve doğrudan iletişimden kaçınılır (Ronen, 1986; Kozan, 1993), oluşabilecek problemlerde ilişkilere zarar vermeden bir yol bulmaya çalışılır (Danışman & Özgen, 2003; Pellegrini & Scandura, 2006, 2008).

Türk firmalarındaki örgütsel alt kültür çalışmaları incelendiğinde, Toplumsal düzeyde yaşanan “batı - yerellik” ya da “modernlik-geleneksellik” ikileminden etkilenerek ayrıştığı görülmektedir. Aldemir vd. (2003), çalışmalarında Türkiye’de iş ortamında yerel ve batı kaynaklı iş anlayışlarının bulunduğunu, bu değerler ve uygulamalar etrafında iki farklı alt kültürün meydana gelebileceğini işaret etmişlerdir. Yerel kaynaklı iş anlayışları, statü odaklı işgörme anlayışı, mistik kökenli işgörme anlayışı ve riya anlayışı olmak üzere üç gupta toplanmıştır. “Statü odaklı işgörme anlayışı”, merkezîyetçilik, rütbe ve makama önem vermek, bağımlılık, süreklilik,

itaatkarlık ve baskıcılık değerlerinden oluşmaktadır. “Mistik kökenli işgörme anlayışı”, din, gelenekçilik, duygusallık, kadercilik, aile bağları değerlerini içermektedir. “Riya anlayışında” ise, maddiyatçılık, ikiyüzlülük, kuşkuculuk, gösteriş, israf, vefasızlık, çıkarıcılık, kayırmacılık, hizipçilik değerleri pozitif, dürüstlük, kurallara uymak ve hoşgörü değerleri ise negatif yüklenmektedir. Batı kaynaklı iş görme anlayışları “profesyonel işgörme anlayışı”, sorumluluk, rekabet, yetkinlik, girişimcilik, risk alma, bilimsellik, bireyin hak ve özgürlükleri, adil olma, bilgi paylaşımı; “akılcı işgörme anlayışı”, disiplin, çalışkanlık, başarı, girişkenlik değerlerini içermektedir. Araştırma sonuçlarının, Türk işgörme anlayışının temelde batı ve yerellik olmak üzere toplumun kültür yapısını yansıttığı görüşünü desteklemektedir.

Kozan (2002) Türkiye’de çatışma yönetim tarzları üzerine yapmış olduğu bir araştırmada, Türkiye’de geleneksel ana alt kültür ile birlikte üç farklı alt kültürün daha var olduğunu tespit etmiştir. Her birisi birbirinden farklı değerleri ve anlayışları önemseyen bu alt kültürler “gelenekçiler”, “güç arayıcılar”, “eşitlikçiler” ve “teşvik ediciler” şeklinde tanımlamıştır. *Gelenekçiler*, toplulukçu normlar ve geleneksel yollar üzerindeki vurgu ile Türk kültürünü temsil etmektedir. Bu kümenin üyelerinin kırsal ve küçük kasaba kökenli olmasının yanı sıra sosyo ekonomik açıdan yukarı yönlü hareketlilik eğilimi bulunmaktadır. *Güç arayıcıları*, sosyal güç, makam, servet ve zevke önem vermektedirler. Bu alt kültür kişisel yetkinlik, diğerleri üzerinde güç sahibi olmayı, hızlı zenginlikleri ve lüks tüketime vurgu yapmaktadır. *Eşitlikçiler*, mütevazilik, bağışlayıcılık, sosyal adalet, dürüstlük ve eşitlik gibi değerlere bağlıdırlar. Teşvik ediciler, kolektivist bir toplumda bireycilerdir. Değişken yaşam, bağımsızlık, doğa ile birlik ve heyecan verici bir hayata ilişkin değerlere önem vermektedirler (Kozan, 2002).

Danışman ve Özgen (2008), Türkiye’de bir firmada ortaya çıkabilecek alt kültürleri ve kaynaklarını araştırdıkları çalışmalarında, alt kültürlerin daha çok hiyerarşi ve profesyonel değerler çevresinde şekillendiğini belirlemişlerdir. Alt kültürlerin kaynaklarının ise genel olarak yönetim kademeleri ve firma içi birimlere dayandığını göstermekle birlikte, bunların toplumsal düzeydeki farklılaşmadan da kaynaklanabileceğine ilişkin işaretler bulunduğunu ifade etmişlerdir (Danışman ve Özgen, 2008). Yine, Ülbeği (2011) örgütsel adalet ve güven algılarının farklı örgütsel alt kültürlerle göre ne derece farklılaştığını araştırdığı çalışmasında, kümeleme analizi sonucunda firmada klan eğiliminin en yüksek olduğu “pragmatik kültür”; hiyerarşi eğiliminin en yüksek olduğu “güç kültürü”; tüm eğilimlerin düşük olmakla birlikte benzer değerler aldığı “pasif kültür”; son olarak yenilik, destekleyicilik, profesyonellik,

klan ve hiyerarşi eğilimlerinin ortalama düzeyde ve birbirine yakın olduğu “ihtiyatlı kültür” olmak üzere dört alt kültür tanımlamıştır. Tekiner (2009)’in Türk Polis Teşkilatındaki kurumsal kültür ve alt kültürleri tanımlanmaya çalışıldığı araştırmada, hiyerarşi eğilimi, profesyonellik, şiddet eğilimi, proaktiflik, hizmet odaklılık, kayırmacılık ve şeffaflık olmak üzere yedi kültürel boyut kullanılarak yapılan kümeleme analizi sonucunda beş alt kültür tespit edilmiştir. Her iki çalışmada da belirlenen örgütsel alt kültürler, Danışman ve Özgen (2008)’in bulgularını destekler nitelikte profesyonel değer ve uygulamaların alternatifi olarak, hiyerarşi eğilimi dolayısıyla güç kültürünün olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak, Türkiye, Ortadoğu ülkeleri ile Avrupa ülkelerini birbirine bağlayan köprü konumunda ve hızla gelişmekte olan bir ülkedir. Türkiye yüksek kolektivist, yüksek güç mesafesinin, yüksek belirsizlikten kaçınma ve orta derecenin biraz üstünde dişil özelliklerin görüldüğü, kendine has bir kültür karakteristiğine sahiptir (Hofstede, 2001; House vd., 2002; House vd., 2004, Danışman, 2010). Türk kültüründe dinin etkisi yadsınamayacak kadar fazla olup, modern ve geleneksel değerler bir arada bulunmaktadır. İş hayatında hem gelenekçi hem de modern yaklaşımlar yer almakla birlikte, kimi zaman modern yaklaşımların uyarlanması ile kendine özgü bir yaklaşım kullanılmaktadır (Aycan, 2006; Danışman & Özgen, 2003, 2008). Otokratik ve babacan (paternalistik) liderlik özellikleri Türk yöneticilerde ağırlıklı olarak gözlemlenmektedir (Aycan vd., 2001; Pasa vd., 2001; Pellegrini & Scandura, 2006, 2008). Kendine has özellikler barındıran kültürde oluşan örgütsel alt kültürler toplumun yapısındaki “batı - yerellik” ya da “modernlik-geleneksellik” ikileminden etkilenerek profesyonel değer ve uygulamaların alternatifi olarak, hiyerarşi, güç ve ilişki odaklı değer ve uygulamalara ait özellikler taşıdığı görülmektedir.

2.5. Araştırma Sorusu ve Hipotezler

Bir örgütteki alt kültürler, ortak değerler ve normlara sahip gruplardan oluşur (Boisnier & Chatman, 2003). Bu tanımlamaya göre, alt kültürün oluşabilmesi için, alt kültürü oluşturan grup üyelerinin ortak değer, norm ve anlayışlara sahip olmaları gerekmektedir. Alt kültür konusunda farklı demografik ve kültürel özelliklere sahip ülkelerde gerçekleştirilen araştırmalarda, ulusal kültür içinde önemli ölçüde farklı iş ve yaşam değerlerine, yani alt kültürlerle sahip olan gruplar tespit edilmiştir (Lenartowicz

& Roth, 2001; Dolan vd., 2004; Gentry vd., 1988; Cohen, 2007; Esmer, 1999). Bu ülkeler üzerine yapılan farklı nitelikteki çalışmalarda ülkelerin değerler açısından kendi içlerinde heterojen yapılara sahip olduğu görülmüştür.

Önceki başlıkta belirtildiği gibi, Türkiye, toplumsal açıdan “batı ve yerellik” ya da “modernlik ve geleneksellik” gibi bir ayrışmaya sahip (Mardin, 2003; Kavuş, 2013), birbirine zıt olan modern ve geleneksel değerlerin bir arada bulunduğu, yüksek toplulukçuluk, yüksek güç mesafesi, yüksek belirsizlikten kaçınma ve orta derecenin biraz üstünde dişil özelliklerin görüldüğü, kendine has kültür yapısına sahip olan bir ülkedir (Hofstede, 2001; House vd., 2002; House vd., 2004, Danışman, 2010). Türk kültürünün yansımaları örgütler açısından değerlendirildiğinde, belirli kurallar, ilişki düzenlemeleri, değerler ve simgeler kültürel çevre ve çalışanlar tarafından örgütlere aktarılırken, örgütlerin de kültürel çevresini hareketlendiren, zenginleştiren faaliyetlerde bulunarak karşılıklı etkileşim gerçekleştiği görülmektedir (Sargut, 2010, s. 104). Dolayısıyla, toplumdaki kültürel çeşitlilik, örgüt içi kültürel çeşitliliği de ortaya çıkarmakta (Schein, 1992; Hofstede, 1991, 2001; Danışman ve Özgen, 2003, 2008; Bakan, 2009, örgüt içerisinde bütünleşik örgüt kültüründen ziyade örgüt içi sosyal gruplara göre oluşan alt kültürler gözlenebilmektedir (Danışman & Özgen, 2003). Örgütsel alt kültürlerin ortaya çıkmasında rol oynayan unsurların araştırılmasına ilişkin ihtiyaç yazında belirtmekle beraber,, buna ilişkin çalışmaların Türkiye’deki sayısı oldukça azdır. Bu bağlamda, şu araştırma sorusuna cevap aranacaktır:

***Araştırma Sorusu:** Örgütsel alt kültürler Türkiye ortamında faaliyette bulunan bir firmada hangi faktörlere bağlı olarak şekillenir?*

Bu soruyu cevaplamak amacıyla, bir firmada örgütsel alt kültürleri şekillendiren faktörler örgütsel, bireysel ve toplumsal olmak üzere üç grupta incelenmiş olup, örgütsel ve bireysel faktörler üzerine yoğunlaşarak hipotezler geliştirilmiştir. Araştırmada incelenecek örgütsel faktörler, fonksiyonel birimler, örgütsel kademeler, örgütte çalışma süresi, yöneticinin algılanan liderlik tipi, bireysel faktörler, öğrenim durumu, yaş ve çalışanın içinde bulunduğu kuşak olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte, elde edilen verilerin uygunluğu doğrultusunda belirlenen toplumsal faktörlere ilişkin analizler gerçekleştirilerek çıkarımlar yapılması planlanmaktadır. İncelenecek toplumsal faktörler ise coğrafi ve sosyoekonomik farklılıklardır. Böylece, örgütsel alt kültürlerin

Türk örgüt yapısında hangi unsurlara bağlı olarak farklılaştığı belirlenmeye çalışılacaktır.

2.5.1. Örgütsel Temeller

Ortak paylaşımlar, sürekli etkileşim ve benzer kişisel özellikler örgütsel alt kültürlerin ortaya çıkması için en uygun ortamı yaratmaktadır (Trice & Beyer, 1993). Fonksiyonel birim ve hiyerarşik kademeler gibi çalışma grupları bu üç özelliği de taşımaları sebebiyle örgütsel alt kültürlerin şekillenmesinde rol oynamaya uygundur. Birlikte çalışanlar, aynı pozisyonda bulunanlar birbirleriyle sık iletişim kurmaları, benzer sorumlulukları taşımaları ve işin özelliklerinden kaynaklanan benzer sorunları yaşamaları sebebiyle zamanla ortak özellikler ve değerler oluşturmaya başlamaktadır (Koene, Boone, & Soeters, 1997; Trice & Beyer, 1993; Van Maanen & Barley, 1985). Bu nedenle, örgütsel alt kültürler örgütü yatay kesen fonksiyonel birimlere göre oluşabileceği gibi, dikey kesen yönetsel kademelere göre de oluşabilmektedir (Kekale vd., 2004; Sackmann 1992; Hofstede, 1998). Dolayısıyla, fonksiyonel birim ve hiyerarşik kademeler gibi çalışma gruplarının, alt kültürlerin oluşması için uygun özelliklere sahip olduğu düşünülmekle beraber, örgütsel alt kültürlerin fonksiyonel birimler içerisinde şekillenmesi beklenebilecektir.

H1a: Örgütsel alt kültürler fonksiyonel birimlere göre şekillenir.

H1b: Örgütsel alt kültürler hiyerarşik kademelere göre şekillenir.

Bir örgütün kültürüne ilişkin özellikler ve yetkinliklerin çalışanlara aktarılmasında liderler önemli bir yere sahiptir (Erkmen, 2010, s.102). Lider, mevcut örgüt kültüründen etkilenmesinin yanı sıra etki sahibi olduğu örgüt içi rolü ile örgüt kültürünü etkileyen ve şekillendiren bir aktör konumundadır. Bu bakımdan lider-örgüt kültürü ilişkisinin iki yönlü olduğu kabul edilebilir (Jung, 2001; Tsui vd., 2006). Karşılıklı bir etkileşimle örgüt kültürü lider davranışlarını ve sergilenen liderlik tarzını etkilerken, aynı zamanda liderin kendisi örgüt kültürü ve örgütsel uygulamalar üzerinde etki oluşturur (Ogbonna & Harris, 2000; House vd., 2002). Liderler kültürel gelişim ve kültür sınırları içerisinde yer alan norm ve davranışların pekiştirilmesini sağlayan bir mekanizma oluşturur. Normlar, liderlerin dikkatini neye odakladığı, krizlere nasıl tepki verdikleri, hangi davranışlar için rol model oluşturdukları, örgüte kimleri çekmeye

çalıştıklarına bağlı olarak gelişir ve değişir (Jung, 2001; Tsui vd., 2006). Bu etkileşim örgüt içerisindeki değer dengelerini zamanla farklılaştırabilir. Yapılan araştırmalarda, çalışanın örgüt kültürü algısının, ilk seviye yöneticisinin liderlik tarzı algısı ile olumlu yönde ilişkili olduğu görülmektedir (Blok, 2003). Farklı liderlik tarzları ile örgüt arasındaki ilişki incelendiğinde "dönüşümcü liderlik tarzı" yönetici ile çalışanların örgüt kültürüne ilişkin algısı olumlu eğilimliyken, "etkileşimsel liderlik" tipine sahip yöneticiler ile çalışanların olumsuz algılama eğiliminde olduğu görülmüştür (Blok, 2003). İlginç bir şekilde ilk düzey yöneticilerinin dışında diğer yönetim kademelerindeki yöneticilerin liderlik tarzı ile kültür algıları arasında ilişki bulunmamaktadır. Bu bulgulardan hareketle hiyerarşik seviyelerin alt kültürler arasında bir ayrım çizgisi oluşturmasının, yani ilk seviye yöneticilerin çalışanlar ile doğrudan iletişim içerisinde olmaları sebebiyle daha fazla etkiye sahip oldukları kabul edilebilir. Dolayısıyla, ilk seviye yöneticileri örgüt içerisinde birincil kültürel araçlar olarak rol almakla birlikte, örgüt içerisinde ortaya çıkabilecek alt kültürlerin yöneticilerin liderlik tarzları etrafında şekillenmesi beklenebilecektir.

H2: Örgütsel alt kültürler, birim yöneticilerinin liderlik tarzları etrafında şekillenir.

İş yerinde çalışma süresinin uzun veya kısa olması çalışan üzerinde farklı etkilere yol açabilir. Örneğin, çalışanın örgüt içerisindeki görev süresinin uzun olması, çalıştığı kurum ile arasında duygusal bağ geliştirmesine sebep olur. Zira uzun süreli çalışanların, örgüt içerisinde daha uzun bulunmaları sebebiyle birey örgüt uyumu daha yüksek olur (Mael & Blake, 1992). Dolayısıyla örgüte karşı yüksek sorumluluk duygusu sergileyerek kendilerini kuruluşun bir parçası olarak görebilirler (Delle & Kumassey, 2013). Nitekim örgütsel alt kültürleri inceleyen bir araştırmada yapılan görüşmeler sonucunda örgütün uzun süreli çalışanlarının örgütü diğer çalışanlardan daha farklı bir bakış açısıyla tanımladıkları, örgüt kültürü hakkında benzersiz ve bütünsel bir bakış açısına sahip oldukları görülmektedir (Esworthy, 2010). Güç mesafesi ve toplulukçuluk değerleri yüksek olan Türk toplumunda, aile içerisinde alınan temel değerlerden biri olan büyüklere saygı ve itaat etme özellikleri de göz önünde bulundurulduğunda, kurum içerisindeki çalışma süresi farklı olan çalışanların farklı eğilimlere sahip olması beklenebilecektir. Türk toplumunda yaşça büyük ve tecrübeli bireylere verilen değer de

göz önünde bulundurulduğunda, görev süresi yüksek olan çalışanların, daha az olan çalışanlardan farklı kültürel eğilimlere sahip olması beklenebilecektir.

H3: Örgüt içerisinde ortaya çıkan alt kültürler çalışanların örgüt içerisindeki çalışma süresine göre farklılaşır.

2.5.2. Bireysel Temeller

Yaş değişkeninin örgütsel alt kültürlerin şekillenmesindeki rolüne dair kesin bir bulgu bulunmamakla birlikte, pek çok araştırma bireysel değerlerin yaş ve kuşaklara göre farklılaştığını göstermektedir (Moore, 1991; Inglehart, 1997; 2008; Schwartz, 2007). Schwartz, değer araştırmasında genç kuşakların “güvenlik, gelenek ve uyum” değerlerinden ziyade “hazcılık, yenilikçilik, özerklik ve evrensellik” gibi değerlere önem verdiği ifade edilmektedir (2007, s.179). Bir diğer araştırma da, gençlerin “değişime açıklık” değerlerini temsil eden yenilikçi ve özerk değerleri daha fazla benimsediği; kendini kısıtlama, geleneksel kalıpları koruma, düzeni muhafaza etme değerlerini daha az benimsedikleri görülmektedir (Inglehart, 2008). Yetişkin kuşakların ise, genç kuşaklara göre uyumluluk, geleneksellik (Inglehart, 1997, 2008) ve güvenlik (Schwartz, 2007) değerlerini daha fazla benimsedikleri belirtilmektedir. Türkiye'de yaş konusunu ele alan bir araştırmanın sonuçları, toplumsal kültürün kuşak faktöründen daha güçlü olduğunu ve temel değerlerde uzlaşıldığını, ancak uzun dönemde kuşaklar arasında büyük farklılıklar oluşabildiğini göstermektedir (Morsümbül, 2014). Değerlerin kuşaklar arasında farklılaşması göz önüne alınarak örgüt içerisinde ortaya çıkan alt kültürlerin yaş gruplarına göre şekillenmesi beklenebilecektir.

H4: Örgütsel alt kültürler çalışanların yaş grubuna göre farklılık arz eder.

Kuşaklar, belirli zaman aralığında doğan bireylerin benzer değer yargıları, davranışları ve yaşam biçimlerinin, belirli bir çağda doğmuş olmalarından kaynaklanır (Keleş, 2011, s.130). Aynı yıllarda doğmuş, aynı dönemin şartlarını, birbirine benzer sıkıntıları ve sorumlulukları paylaşmış bireyler birtakım karakteristik özellikleri ve değer yargılarını barındırır. Bu nedenle her kuşağın kendine özgü özellikleri, değer

yargıları, tutumları, güçlü ve zayıf yönleri bulunmaktadır (Lower, 2008). Bireyler doğmuş oldukları kuşak grubunun davranışlarına benzer, diğer kuşak grupların davranışlarından ise farklı özellikler sergilerler (Chen, 2010, s.132).

Yazında kuşakların hangi yılları kapsayacağına ilişkin görüş ayrılıkları bulunmaktadır (Reeves & Oh, 2008, s.296). Amerikan toplumu ve Türk toplumu farklı tarihsel aşamalardan geçen kültürel eğilimler bakımından farklılıklar taşımaktadır. Her ne kadar teknoloji ve küreselleşme nedeni ile bazı benzerlikler olsa da Türk toplumu kendine özgü farklılıklarını korumaktadır. Ancak çalışmada kuşakların sınıflandırılması literatürde hakim olan genel kanı çerçevesinde değerlendirilmiştir. 1945’li yıllardan önce doğanlar Sessiz kuşak, 1946- 1964 yılları arasında doğanlar Baby Boomers kuşağı, 1965-1979 yılları arasında doğanlar X kuşağı, 1980-1994 yılları arasında doğanlar Y kuşağı, 1995-2002 yılları arasında doğanlar M kuşağı ve 2003 yılından sonra doğanlar ise Z kuşağı olarak alınmıştır. Günümüzün iş dünyasında çalışma hayatı içerisinde bulunan yetişkin kuşakların sessiz kuşak ve Baby Boomers kuşağı çalışanlarından, yeni kuşakların ise X ve Y kuşağı çalışanlardan oluştuğu, 1995 yılından sonra dünyaya gelen M ve Z kuşaklarının henüz iş hayatında bulunmadığı ifade edilmektedir (Brown, 2003, s.1461).

Yokluk ve sıkıntılarla büyümüş olan baby boomers kuşağı çalışanları hırslı ve işkolik olup (Bourne, 2009, s. 6), kararlarda kendilerinin dinlenip, kendi kararlarının doğru olduğunun, yeni kuşak çalışanlar tarafından takdir edilmeyi beklerler (Welter, 2004, s. 15). X kuşağı çalışanları, toplumsal sorunlara duyarlı, iş motivasyonları yüksek, otoriteye saygılı ve kanaatkar bir yapıya sahiptir. Y kuşağı çalışanları ise örgüt içerisinde özgürlüklerine düşkün, sadakat duygusu zayıf, otoriteye karşı gelebilen özellikler taşımaktadır (Çoban, 2006, s.220- 222). Baby Boomers kuşağı, X ve Y kuşaklarının farklı sosyo-kültürel ve teknolojik çağları yaşamış olmaları, değer, norm, tutum ve beklentilerinin birbirinden farklı olması nedeniyle, örgüt içerisinde meydana gelen alt kültürlerin kuşaklar etrafında şekillenmesi beklenebilecektir.

H5: Örgütsel alt kültürler çalışanların ait olduğu kuşağa göre şekillenmektedir.

Antropolojik açıdan eğitim, kültür aktarımı, kültürün aktarılma ve yenilenme süreci olarak tanımlanmaktadır. Kültürel aktarma formal veya enformal yoldan olabilmektedir. Daha çok gelenekler ve kültürel kalıplar enformal yolla aktarılırken,

formal kültür aktarımı okullar yoluyla gerçekleşir (Tezcan, 1978). Doğrudan öğretim ile normlar, değerler ve bilgiyi içeren kültür aktarımının yanı sıra toplumsal beceriler ve toplumsal bakımdan kabul edilen davranışların kazanılması sağlanır. Rehber ve öğretmen gibi bireyler öğrenciler için tamamlayıcı yetişkin rolleri sunarak örnek birey profili çizer (Goslin, 1965, s. 65). Bu şekilde, bireyler küçük yaşta çeşitli değer aktarımlarına maruz kalır. Öte yandan, birey okulda aldığı eğitim süresi arttıkça, aynı dönemde birisinin yanında çalışmaktan kaynaklanan yakın denetim uzaklaşır; bağımsız ve esnek düşünebilme, karmaşık problemleri çözme, yerleşik ve kabul edilmiş doğruları, gerçekleri sorgulama yeteneklerini kazanmaktadır (Goslin, 1965, s. 65). Türkiye’de gerçekleşen bir araştırma sonucunda benzer eğitim sürecinden geçen öğrencilerin ortak temel değerlere sahip olduğu görülmüştür (Erkenekli, 2009). Bu bulgulardan hareketle, benzer eğitim seviyesine sahip bireylerin ortak değer ve kültür eğilimine sahip olması beklenebilecektir.

H6: Örgütsel alt kültürler çalışanların eğitim durumuna göre farklılaşır.

2.5.3. Toplumsal Temeller

Araştırmanın odak noktası örgütsel alt kültürlere yol açan bireysel ve örgütsel faktörlerdir. Ek olarak toplumsal faktörler de incelenmiştir. Bir toplumda ekonomik faktörlerin yanı sıra bölgesel farklılıklar ve etnik alt kültürler, ülke kültürü içindeki değer çeşitliliğine yol açabilmektedir. Değerler açısından kendi içlerinde heterojen yapıya sahip olan ülkelerde sanayi ve ticari faaliyetlerin yanı sıra, bölgesel ve etnik farklılıklar da, alt kültürlerin ortaya çıkmasında rol oynayabilmektedir (Ergin & Kozan, 2004, s.39). Bu hususta ülkelerin gelişmişlik düzeyi de önemli bir faktördür. Nitekim gelişmekte olan ülkelerde, merkezi otoritenin, bazı nüfus kesimlerine yönelik modernleşme ve endüstrileşme çabaları diğer kesimlerden daha fazla olabilmektedir (Ergin & Kozan, 2004, s.39). Kozan (2002), Redpath ve Nielsen (1997) de bu doğrultuda, bir firmada ortaya çıkabilecek alt kültürlerin kaynaklarından birisinin de toplumsal düzeydeki kültürel, bölgesel ya da etnik farklılaşmalar olabileceğini belirtmektedirler. Bu farklılaşmalar, örgütün ne denli çeşitlilik arz ettiğine göre değişebilecektir. Örneğin hep aynı kültürel anlayış, bölge ya da etnik gruptan kişilerin

istihdam edildiği ve etkin sosyalizasyon sürecine sahip firmada toplumsal temele dayalı farklılaşma daha az olabileceken, istihdamda çeşitliliğe açık olan firmalarda toplumsal temele dayalı alt kültürler daha baskın ve yaygın bir şekilde ortaya çıkabilecektir (Danışman & Özgen, 2008). Bu açıdan bakıldığında, Türkiye’de faaliyette bulunan bir firmada ortaya çıkabilecek alt kültürlerin şekillenmesinde Türk toplumsal yaşamında ayrışmanın nasıl olduğu da önem taşıyabilecektir.

Türkiye’de batılılık ve yerellik eğilimleri toplumsal farklılaşmanın temelinde yer almaktadır. Zira Osmanlı’nın son dönemlerinden bu yana Türk kültürel yapısında batı ve yerellik ya da modernlik-geleneksellik olarak nitelendirilen ayrışma ve ikilem merkez ve çevre arasındaki ilişkileri zayıflatarak kopukluğa açmıştır (Mardin,2003; Kavuş, 2013). Türkiye’de modernleşme, merkez ile çevre arasında sağlam ilişkiler kurularak sağlanamamıştır. Resmî ile yerel, devletle halk, mekânsal bağlamda ise merkezle taşra arasında ayrışma meydana gelmiştir. Bu durum zamanla batılılaşmaya öncülük eden çevrelerle, geleneksel değerlere sahip kırsal kesimin değerler sistemi arasında çatışmalar yaşanmasına sebep olmuştur (Mardin, 2003, s.35-76). Nitekim Kabasakal ve Bodur (2002, 2007) GLOBE araştırması çerçevesinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında, Türkiye’de laik, Batılı ve modernleşmeci değerleri öne çıkartan, ağırlıklı olarak kentli ve eğitilmiş bir kesimle; din ve gelenekleri temel alan, ağırlıklı olarak kırsal kökenlileri temsil eden kitlelerin farklı öncelikleri olduğunu ifade etmiştir. Dünya Değerler Araştırması neticesinde ise Türk toplumu, kısmen demokratik, kısmen otoriter, kısmen endüstrileşmiş, kısmen geri kalmış, değişime açık ama muhafazakâr, ilişkiye önem verdiği kadar başarıya da önem veren değerleri aynı anda barındıran karışık ve birbiriyle zıt değerler sistemine sahip bir toplum olarak vurgulanmıştır (Esmer, 1999, 2012). Bir tarafta batı kaynaklı değer ve uygulamalar yaygın bir şekilde toplumsal yaşama adapte edilirken, diğer tarafta tarihsel süreç içinde oluşup gelen anlayış ve davranış biçimleri önemini korumaktadır (Danışman & Özgen, 2008). Bu ayrışma ve kopukluk neticesinde, ülke içerisinde merkez ve taşra arasında değer farklılaşmasına dayalı olarak farklı alt kültür eğilimlerine sahip olunması beklenebilecektir. Batılı ve modernleşmeci değerlere sahip kentli kesimin gelişme, profesyonel odaklı eğilimlerine; geleneksel değerlere sahip kırsal kesimin ise daha güç ve ilişki odaklı kültür eğilimlerine sahip olması beklenebilecektir.

Sosyo-Ekonomik Statü grupları arasında ekonomi, eğitim iş gibi bazı kültür öğeleri bakımından önemli farklılıklar olduğu görülmektedir. Bu farklılıklar sosyal değerlerde önemli değişimlere yol açabilmektedir. Yapılan araştırmalarda, orta ve üst

sınıfların güven duygusu daha yüksek, daha az kaderci (içsel), daha az otoriter ve daha laik özellikler gösterirken; alt sınıfların daha kaderci (dışsal), daha az güven duygusuna sahip, daha otoriter ve daha dindar özelliklere sahip olduğu görülmektedir (Gabrenya, 2003, s.11-13). Örneğin, sosyoekonomik gelişme değişkeni ile “özerklik”, “yenilikçilik”, “hümanizm”, yardımseverlik”, “hazcılık” değer tipleri arasında, anlamlı, pozitif yönlü; “güç”, “uyum”, “geleneksellik”, ve “güvenlik” değer tipleri arasında ise anlamlı negatif yönlü bir ilişki olduğu belirtilmektedir (Schwartz & Bardi, 2001, s. 485). Bunun pek çok sebebi bulunmaktadır. Öncelikle, daha geniş ailelere sahip olan alt sınıflara ait ebeveynler çocuklarını otoriteye saygı ve kurallara uyum konusuna daha fazla önemseyerek yetiştirmektedir (Kohn,1969 akt.,Kağıtçıbaşı, 2000, s.59). Dahası, üst sınıflar çocuklarının eğitimine daha fazla para ayırabilmekte, sonuç olarak da yenilikçilik gerektiren işlere daha çok üst sınıf ailelere mensup çocuklar girmektedir (Macionis, 2005, s.281).

Türkiye’de temel değerlerin farklılaşmasında Sosyo-Ekonomik Statünün önemli bir rolü vardır. Sosyoekonomik gruplar arasında kimi zaman meslek ve eğitim konumları arasında uçurumlar oluşmaktadır. Örneğin, A grubunun eğitim süresi ortalaması 12.91yıl, E grubunun ise 3.06 yıldır. Diğer yandan bu uçurumlar eğitim (ve ayrıca muhtemelen medya, internet gibi ulusal kültürlenme araçları) yoluyla azaltıldığında, bu kez ailesinin SES grubu ne olursa olsun gruplar arasında temel değerler konusunda bir benzeşme oluştuğu belirtilmektedir (Erkenekli vd., 2012, s. 141). Yapılan hane halkı araştırmasına göre, önlisans ve üzeri eğitime sahip bireyler ile üst gelir gruplarında yer alanların çoğunlukla meraklı, yeni ve farklı şeyler denemekten, araştırma yapmaktan hoşlandıkları, öğrenme ve deneme gerektiren yaşam tarzına ilişkin değerlendirmelerinin olumlu olduğu görülmektedir (Çabuk vd, 2012, s.66-67). Türkiye’de ulusal örneklemeden elde edilen bir diğer araştırma bulgularına göre, üst SES grupları (A ve B) alt SES gruplarına (D ve E) nazaran, “değişime açıklık” “kendini aşma” ve “kendini güçlendirme” temel değerlerini daha çok benimsemekte ve önemsemektedirler (Erkenekli, 2009). Bireyin içinde bulunduğu sosyoekonomik sınıf, gerek alacağı eğitim gerekse yaşam tarzını etkileyeceğinden değer anlayışını da şekillendirmesi beklenebilecektir. Bu nedenle, üst SES gruplarına ait bireylerin değişime açıklık, özerklik, hümanizm ve yardımseverlik değerlerini benimsemeleri sebebiyle, *profesyonellik*; alt SES gruplarının ise güç, uyum, geleneksellik ve güvenlik değerlerini benimseyen *alt kültürler* oluşturması beklenebilecektir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde hipotezlerin sınanması amacıyla gereken verilerin toplanması ve çalışılan firma, anket tasarımı ve araştırma süreci, kullanılan ölçekler ve katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

3.1. Verilerin Toplanması ve Çalışılan Firma

Araştırma sorusu ve hipotezlerin test edilmesinde kullanılan veri, Osmaniye’de faaliyet gösteren toplamda 680 çalışanı olan, büyük ölçekli bir sanayi firmasından elde edilmiştir. Firmada 600 mavi yakalı 80 beyaz yakalı çalışan bulunmaktadır. Verilerin toplanacağı firmanın seçiminde, göz önünde bulundurulacak en önemli faktörlerden biri firmanın alt kültürlerin belirlenebilmesi açısından yeterli sayıda çalışanın bulunmasıydı. İkinci önemli unsur, firmada tüm beyaz ve mavi yakalı çalışanlara ulaşma imkanının olmasıydı. Araştırma bu şartlara uyan bir sanayi firması seçilerek yapılmıştır.

3.2. Anket Tasarımı ve Araştırma Süreci

Araştırmada, örgütsel alt kültürlerin hangi faktörlere göre şekillendiğini incelemek amacıyla kullanılan veriler, anket yoluyla elde edilmiştir. Anketin birinci bölümü örgütsel alt kültürleri belirlemeye, ikinci bölüm çalışanın birlikte çalıştığı yöneticinin liderlik davranışlarını değerlendirmeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Üçüncü bölümde ise katılımcıların demografik yapısı ve geçmiş iş tecrübelerinin yanı sıra sosyoekonomik statüsü hakkında bilgi sağlayan ifadeler yer almaktadır. Anket, 52 ifadeli örgüt kültürü ölçeği, 17 ifadeli liderlik ölçeği ve 14 demografik sorudan oluşmaktadır.

Anketin ön testi, Çukurova Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon ABD Tezsiz Yüksek Lisans, Pazarlama ABD Tezsiz Yüksek Lisans, Muhasebe Tezsiz Yüksek Lisans ve İşletme Tezsiz Yüksek Lisans programlarının özel sektörde çalışan 68 öğrencisi ile gerçekleştirilmiştir. Soruların anlaşılabilirliği ile ilgili yorumlar dinlenmiş ve anketin uygulanması safhasına geçilmiştir.

Anketin firmada uygulanması için İnsan Kaynakları Departmanı ile irtibata geçilmiş ve onay aldıktan hemen sonra anketlerin uygulanması süreci başlatılmıştır. Anketler, araştırmacı tarafından 3 hafta boyunca tam zamanlı olarak firma içerisinde elden dağıtılıp toplanması ile elde edilmiştir. Sürecin sonunda toplam 527 anket toplanmış, 58'i uygun doldurulmadığından elenmiş, toplam 469 kullanılabilir anket temin edilmiştir. Firmanın 80 beyaz yakalı çalışanın tamamına ulaşılmış olup 73'ünden ve 600 mavi yakalıdan ise 396'sından doldurulmuş anket geri dönmüştür. Literatürde bulguların sağlıklı yorumlanabilmesi için anket geri dönüş oranının %70 üzerinde olması beklenmekle birlikte araştırmalarda bu oran genellikle %40-60 arasında değiştiği görülmektedir (Özoğlu, 1992). Sonuç olarak, araştırmanın anket geri dönüş oranı % 69 olup, %70'e çok yakın olması sebebiyle sağlıklı değerlendirmeye uygun olduğu kabul edilmiştir.

3.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada, örgütsel alt kültürler, bireysel, örgütsel ve toplumsal faktörler çerçevesinde incelenecektir. Araştırmanın odak noktasını bireysel ve örgütsel faktörler oluşturacak olup, elde edilen verilerin izin verdiği ölçüde toplumsal faktörlere ilişkin çıkarımlarda bulunulmaya çalışılacaktır.

Bireysel faktörler, öğrenim durumu ve yaş değişkenleri, örgütsel faktörler fonksiyonel birimler, örgütsel kademeler, örgütte çalışma süresi, yöneticinin algılanan liderlik tipi değişkenleri, son olarak toplumsal faktörler, coğrafi ve sosyoekonomik değişkenler olarak belirlenmiştir. Araştırmada değişkenlerin ölçülmesi amacıyla kullanılacak anket formunun belirlenmesi aşamasında literatür taraması yapılmış ve en uygun olduğu düşünülen örgütsel alt kültür ve liderlik ölçeklerinin yanı sıra demografik sorular seçilmiştir.

Çalışmada öncelikle örgüt kültürünün boyutlarını belirlemek ve boyutların yapısal geçerliliğini değerlendirmek amacı ile doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Ardından Kümeleme analizi yapılarak örgüt içindeki alt kültürler belirlenmiş ve her bir

alt kültürün Grup düzeyi uzlaşma indeksi (rwg) hesaplanmıştır. Belirlenen alt kültürlerin, örgütsel, bireysel ve toplumsal faktörlere göre farklılaşp farklılaşmadığı Ki Kare, t testi ve ANOVA analizleri ile ölçülmüştür.

3.3.1. Örgüt Kültürü Ölçeği

Araştırmada örgütsel alt kültürleri belirlemek amacıyla Danışman ve Özgen (2008) tarafından geliştirilen örgütsel alt kültür ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada ölçeğin 2008 yılında yayımlanan hali kullanılmıştır. Ölçek kuralcılık, hiyerarşi, sonuç, klan, destekleyicilik, takım, gelişme, profesyonellik ve açıklık olmak üzere 9 kültürel boyuttan oluşmaktadır. Söz konusu boyutları açıklamak gerekirse, kuralcılık eğilimi, “kurallara uymaya ağırlık verme derecesini”; hiyerarşi eğilimi, “statü ve otoriteyi önemseme derecesini”; sonuç eğilimi, “işin yapılış seklinden çok sonuçlar üzerinde odaklanma derecesini”; klan eğilimi, “iş ortamının aile gibi görülme ve kişiler arası ilişkilerin önemsenme derecesini; destekleyicilik, “iş ortamında çalışanların inisiyatif kullanabilme ve bireysel haklarının korunma derecesini”; takım eğilimi, “takım ruhu içinde birliktelik oluşturabilme ve işbirliği yapabilme derecesini”; gelişme eğilimi, “yeni koşul ve durumlara anında cevap verebilecek şekilde esnekliğe sahip olunmasını, yeni yaklaşım ve fikirlerin teşvik edilmesini ve fırsatlardan faydalanmada çabuk hareket edilebilmesini”; profesyonellik, “rasyonelliğin, başarı ve yetkinliğin önemsenme derecesini” ve son olarak açıklık eğilimi, “kararların açıklıkla ve rahatlıkla tartışılarak verilme” derecesini ifade etmektedir.

Ölçek “Kuralcılık Eğilimi” (4, 5, 6 ve 22’nci ifadeler), “Hiyerarşi Eğilimi” (17, 23, 38, 39 (-), 44 ve 49’uncu ifadeler), “Klan Eğilimi” (28, 29, 43 (-), 46, 47 (-) ve 50’nci ifadeler), “Destekleyicilik Eğilimi” (3, 10, 19, 20, 30 (-), 33 (-), 34 (-), 41 ve 42’nci ifadeler), “Gelişme Eğilimi” (1, 2, 24 ve 37’nci maddeler), “Sonuç Eğilimi” (21, 25, 32 ve 35’inci ifadeler), “Takım Eğilimi” (8, 16, 31 ve 40’nci ifadeler), “Açıklık Eğilimi” (11, 27, 36 (-) ve 45’inci ifadeler) ve “Profesyonellik Eğilimi” (7, 9, 12, 13 (-), 14 (-), 15, 18, 26, 48, 51 ve 52’nci ifadeler) olmak üzere toplam dokuz boyut ve 52 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekteki ifadelerin boyutlara dağılımı Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2

Örgüt Kültürü Ölçeğindeki İfadelerin Boyutlara göre Dağılımı

İfade No	Ölçek İfadeleri	Kültürel Boyutlar
4	Her iş kuralına göre yapılır.	Kuralcılık
5	Kurallar son derece önemsenir.	Eğilimi
6	İşle ilgili detaylara son derece özen gösterilir.	
22	İşlerin yapımında standartlara ve prosedürlere katı bir şekilde uyulur.	
17	Sözünüzün dinlenmesi için tepede ya da tepeye yakın olmanız gerekir.	Hiyerarşi Eğilimi
23	İşler acelecilik ve telaş olmadan sakin bir şekilde yapılır	
38	Üstler tarafından verilen direktiflere uymak kaçınılmazdır.	
39	Statüler arasında sosyal eşitsizliğe yol açacak şekilde farklılık vardır.(-)	
44	Amirlere saygı ve itaat kaçınılmazdır.	
49	Emir komuta zinciri ve hiyerarşik yapıya uyum önemlidir.	
28	Arkadaşlık ilişkileri son derece güçlüdür.	Klan Eğilimi
29	Çalışanlar aile ferdi gibi görülür.	
43	İlişkiler resmidir; samimiyete ve duygusallığa yer yoktur. (-)	
46	Amirler aile büyüğü gibi görülür.	
47	Çalışanların kendi aralarındaki hitaplarda, isimden sonra “bey” ya da “hanım” kullanılması adeta zorunluluktur. (-)	
50	Firma amaçları kadar çalışanların beklentileri ve çıkarları da önemsenir	
3	Çalışanlar makul ölçüde risk ve inisiyatif alır.	Destekleyicilik
10	Bilgi, çalışanlar arasında serbest bir şekilde paylaşılır.	Eğilimi
19	Kişisel haklar ve insana saygı son derece önemsenir.	
20	Çalışanlara küçük hatalarından ve kusurlarından dolayı hemen tepki gösterilmez.	
30	Geç saatlere kadar çalışma çok yaygındır. (-)	
33	İşte bir başarı sağlandığında, bu genelde işi bizzat yapanlarla	

	paylaşılmaz, yukarıdakilere mal edilir. (-)	
34	Bir hata olduğunda sorumluluk yöneticilerden çok çalışanların üzerine kalır. (-)	
41	Çalışanların kişisel sorunlarına özel bir ilgi ve alaka gösterilir.	
42	Çalışanlar davranışlarında rahat ve serbest olabilir.	
1	Yeni koşul ve durumlara anında uyulur.	Gelişme
2	Yeni yaklaşım ve fikirler sürekli teşvik edilir.	Eğilimi
24	Sorunların çözümünde takipçiden çok hep öncü ve lider olmaya ağırlık verilir.	
37	Kalite önemli bir gerekliliktir.	
21	İşin kendisinden çok formaliteler ile uğraşılır.	Sonuç Eğilimi
25	Çalışanlardan hep yüksek performans beklenir.	
32	İşlerin yapılış şeklinden çok sonuçlar önemsenir.	
35	Çalışanlar rekabet ortamının farkındadırlar.	
8	Personel takım ruhu içinde çalışır.	Takım Eğilimi
16	İşlerin yürütülmesinde ilişkiler son derece önemlidir	
31	Kararlar alınırken astların görüşlerine önem verilir.	
40	Çalışanlar arasında işbirliği ve yardımlaşma yaygındır	
11	Çatışma ve anlaşmazlıklar açık ve uygun bir şekilde tartışılarak çözüme bağlanır.	Açıklık Eğilimi
27	Görüş ayrılıkları hemen çatışmaya dönüşür.	
36	Çalışanlardan sadece söyleneni yapması, başka bir şeye karışmaması beklenir. (-)	
45	Yönetim gerektiğinde eleştirilebilir.	
7	Sorunların çözümünde analitik ve rasyonel bir yol izlenir.	Profesyonellik
9	Herkes işine bakar; kimse kimse ile uğraşmaz.	Eğilimi
12	Herkese hakkı verilir; herkes performansına ve katkısına göre takdir edilir.	
13	Bazı kişiler ayrıcalıklı muamele görebilir. (-)	
14	Kim olduğunuzdan çok ne tür niteliklere sahip olduğunuz önemlidir. (-)	
15	Niteliksiz personele yer yoktur.	
18	Yetkinlik son derece önemsenir.	

- 26 Çalışanlara profesyonel gelişme ve ilerleme yolunda fırsatlar sunulur.
- 48 Herkes ne yapacağını farkındadır.
- 51 İşe alım ve terfilerde kişisel ilişkilerden çok yetkinlik ve beceri önemsendir.
- 52 Herkese eşit bir şekilde muamele gösterilir.

İfadelerin ölçümünde, 1= “Hiç Katılmıyorum”, 2= “Katılmıyorum”, 3= “Ne katılıyorum Ne Katılmıyorum”, 4= “Katılıyorum” ve 5= “Kesinlikle Katılıyorum” seçenekleri ile düzenlenen 5’li likert kullanılmaktadır.

3.3.2. Liderlik Ölçeği

Türkiye’de gerçekleştirilen liderlik tarzları incelendiğinde iki önemli araştırma göze çarpmaktadır. Bu araştırmalardan birincisi, Paşa, Kabasakal ve Bodur (2001)’ un Türkiye’de en çok görülen dört liderlik tipini tanımladığı çalışmasıdır. Bunların gözlenme sıklığı sıralaması otokratik ve hiyerarşik liderlik, paternalist ve hürmetkar liderlik, etkileşimci ve ekip odaklı liderlik ile serbest bırakıcı liderlik şeklindedir. İkinci araştırma ise GLOBE (The Global Leadership Organizational Behavior Effectiveness Resarch Program) araştırmasıdır. 1993 yılında başlayan ve 62 ülkede 17300 yöneticinin katıldığı çalışmaya, Türkiye’den de 323 orta düzey yönetici katılmıştır. Araştırmada Türkiye, sahip olduğu değerler bakımından Arap kümesinde yer almaktadır (Kabasakal & Bodur, 2007, s. 840). Araştırmada, otokratik, paternalist ve danışman liderlik tarzları olmak üzere, üç liderlik tarzının Türkiye’de baskın olarak gözlemlendiği belirtilmektedir (Kabasakal & Bodur, 2007, s. 853). Araştırmanın ölçeği, Kabasakal ve Bodur (2007)’un GLOBE araştırmaları kapsamında Türkiye’de en sık görülen liderlik tarzları ile ilgili yaptıkları görüşmelerden faydalanılarak oluşturulmuştur. Ölçekte yer alan ifadeler İngilizce’den Türkçe’ye ve Türkçe’den İngilizce’ye çeviri yapılarak sonuçların karşılaştırılması ile son şeklini almıştır.

Liderlik ölçeği, 7 paternalist liderlik, 6 otokratik ve 4 demokratik olmak üzere toplam 17 ifadeden oluşmaktadır. İfadeler aşağıdaki Tabloda 3’de verilmiştir.

Tablo 3

Liderlik Ölçeği İfadeleri

Liderlik Tarzları	Liderlik İfadeleri
Paternalist	1 Görev gerektirdiğinde insanlar incinecek bile olsa doğru yerde “hayır” demesini bilir
	2 Ne yapılması gerektiği hakkında yol gösterir, yönlendirir
	3 Çalışanlarının özel problemleri ile ilgilenir
	4 Çalışanlarının problemleri ilgili kararlarda inisiyatif alır
	5 Çalışanlarının çocuklarının düğünleri gibi sosyal faaliyetlere katılır
	6 Sosyal aktivitelerde çalışanlardan biri gibi davranır
	7 Örgüt içerisinde aile ortamı yaratır
Otokratik	8 Tüm kararları kendisi almaya çalışır, önemli görevleri kendi kendine yönetir, diğerlerinin sadece kararları uygulamasını ister
	9 Bireylerin tanımlanan özgürlük alanını geçersiz kılabilir ve kendi tercihlerini empoze eder
	10 Uygun bulmadığı her şeye “hayır” der
	11 İşinde kendisinden daha iyi olan insanlarla çalışmak istemez
	12 Çoğunlukla kendisinden düşük pozisyondaki insanların fikirlerini dikkate almaz
	13 Ceza olarak insanları azarlar, alenen eleştirir ve sıklıkla küçük düşürür
Demokratik	14 Takipçilerini dinledikten sonra karar verir
	15 İnsanların fikirleri hakkında açıkça konuşabildiği bir ortam yaratır
	16 İnsanların sadece verilen talimatlara uyduğu ortamlardan kaçınır
	17 İnsanlara fikirlerini sorar ve sonra kendi kendine karar verir

İfadelerin ölçümünde 1= “Hiç Katılmıyorum”, 2= “Katılmıyorum”, 3= “Ne katılıyorum Ne Katılmıyorum”, 4= “Katılıyorum” ve 5= “Kesinlikle Katılıyorum” seçenekleri ile düzenlenen 5’ li likert ifadeleri kullanılmaktadır.

3.3.3. Demografik Sorular

Anketin son kısmında katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalıştıkları birim, firmadaki pozisyon, firmada çalışma süresi, doğdukları bölge ve aylık hane gelirine ilişkin demografik sorular yöneltilmiştir.



BÖLÜM IV

ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRME

Araştırmanın bu bölümde toplanan verilerin analizi sonucu ulaşılan bulgular yer almaktadır. İlk olarak katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır. Ardından kültür boyutlarının saptanması amacıyla uygulanan doğrulayıcı faktör analizi ve liderlik boyutlarının tespitine ilişkin keşfedici faktör analizi sonuçları verilmiştir. Daha sonra elde edilen bu faktörler ve ölçeklerin güvenilirlik analizi bulguları ve hangi alt kültürlerin oluştuğunu belirlemeye yönelik olarak gerçekleştirilen kümeleme analizi çıktıları sunulmaktadır. Son olarak, tespit edilmiş olan bu alt kültürlerin kaynaklarının test edilmesi amacıyla gerçekleştirilmiş Ki Kare ve ANOVA sonuçlarına yer verilmektedir.

4.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Bu bölümde katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler yer almaktadır. Katılımcıların 16'sı (%3,4) kadın, 453'ü (%96,6) erkektir. Ayrıca 337'si (%72,2) evli, 130'u (%27,8) bekadır.

Tablo 4

Katılımcıların Yaş Grubuna Göre Dağılımı

Yaş Aralığı	Sıklık	Yüzde (%)
25 ve altı	55	11,73
26-30	205	44,35
31-35	121	25,8
36-40	63	13,43
41 ve üzeri	22	4,7
Toplam	469	100

Katılımcıların yaş grubuna göre dağılımı incelendiğinde, 55'i (%11,73) 25 yaş ve altı, 205'i (%44,35) 26-30, 121'i (%25,8) 31-35, 63'ü (%13,43) 36-40, 22'si (% 4,7) 41 ve üzeri yaş aralığındadır. Tablo 4'den de görüldüğü üzere, katılımcıların %56,8'i 31 yaşının altında olup, 41 ve üzeri yaş katılımcıların oranı %4,7'dir. Örneklemin yaş ortalaması oldukça düşüktür.

Tablo 5

Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Toplam	Sıklık	Yüzde (%)
İlk Öğretim	54	11,5
Lise	292	62,3
Yüksek Okul	71	15,1
Üniversite	52	11,1
Toplam	469	100

Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde 54'ü (%11,5) ilk öğretim, 292'si (%62,3) lise, 71'i (%15,1) yüksek okul, 52'si (%11,1) üniversite mezunudur. Katılımcılar arasında en büyük grubu %62,3 ile lise mezunları oluşturmaktadır.

Tablo 6

Katılımcıların Yaşadıkları Yerleşim Birimine Göre Dağılımı

Yerleşim Birimi	Sıklık	Yüzde (%)
Şehir	388	82,7
İlçe	49	10,4
Köy	32	6,8
Toplam	469	100

Katılımcıların yaşadıkları yerleşim birimine göre dağılımı incelendiğinde 388'inin (%82,7) şehirde, 49'unun (%10,4) ilçede, 32'sinin (%6,8) köyde ikamet ettiği görülmektedir. Katılımcıların büyük bir kısmının şehirde ikamet etmektedir.

Tablo 7

Katılımcıların Yaşadıkları Bölgeye Göre Dağılımı

Bölge	Sıklık	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)
Akdeniz	415	88,5	95,2
Ege	1	,2	,2
Marmara	7	1,5	1,6
Karadeniz	3	,6	,7
İç Anadolu	3	,6	,7
Doğu Anadolu	3	,6	,7
Güneydoğu Anadolu	4	,9	,9
Toplam	436	93	100
Cevapsız	33	7	
Toplam	469	100	

Katılımcıların 415'i (%95,2) Akdeniz, 1'i (%0,2) Ege, 7'si (%) Marmara, 4'ü (%1,6) Güneydoğu Anadolu, 3'ü (%0,7) Karadeniz, 3'ü (%0,7) İç Anadolu ve 3'ü (%0,7) Doğu Anadolu bölgesinde ikamet etmektedir. Çalışmanın örneklemini oluşturan firmanın Akdeniz Bölgesinde bulunması sebebiyle, katılımcıların bu bölgede yoğunlaştığı anlaşılmaktadır.

Tablo 8

Katılımcıların Gelir Grubuna Göre Dağılımı

Gelir Grubu	Sıklık	Yüzde (%)
2000TL den az	365	77,8
2000-3500	64	13,6
3501-5000	21	4,5
5001-7000	19	4,1
Toplam	469	100

Katılımcıların aylık hane gelir dağılımı incelendiğinde, 365'i (%77,8) 2000 TL'den az, 64'ü (%13,6) 2000-3500 arası, 21'i (%4,5) 3501-5000, 19'u (%4,1) 5001-7000 arası gelire sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 9

Katılımcıların Çalıştıkları Birime Göre Dağılımı

Fonksiyonel Birim	Sıklık	Yüzde (%)
Üretim	248	52,9
İnsan Kaynakları	11	2,3
Bakım	55	11,7
Muhasebe	7	1,5
Kalite Kontrol	34	7,2
Satın Alma	4	,9
Satış	5	1,1
Planlama	4	,9
Dış Ticaret	4	,9
Galveniz	14	3,0
Sevkiyat	28	6,0
Offline	21	4,5
İş Güvenliği	1	,2
ARGE	3	,6
Hat Boru	25	5,3
Bilgi İşlem	1	,2
Mutfak	4	,9
Total	469	100

Katılımcıların çalıştıkları fonksiyonel birime göre dağılımları incelendiğinde, 248' i (%52,9) üretim, 11'i (%2,3) insan kaynakları, 55' (%11,7) bakım, 7'si (%1,5) muhasebe, 34'ü (%7,2) kalite kontrol, 4'ü (%0,9) satın alma, 5'i (%1,1) satış, 4'ü (%0,9) planlama, 4'ü (%0,9) dış ticaret, 14'ü (%3) galveniz, 28'i (%6) sevkiyat, 21'i

(%4,5) offline, 1'i (%0,2) iş güvenliği, 3'ü (%0,6) ARGE, 25' i (%5,3) hat boru, 1'i (%0,2) bilgi işlem, 4'ü (%0,9) mutfak çalışanından oluştuğu saptanmıştır.

Tablo 10

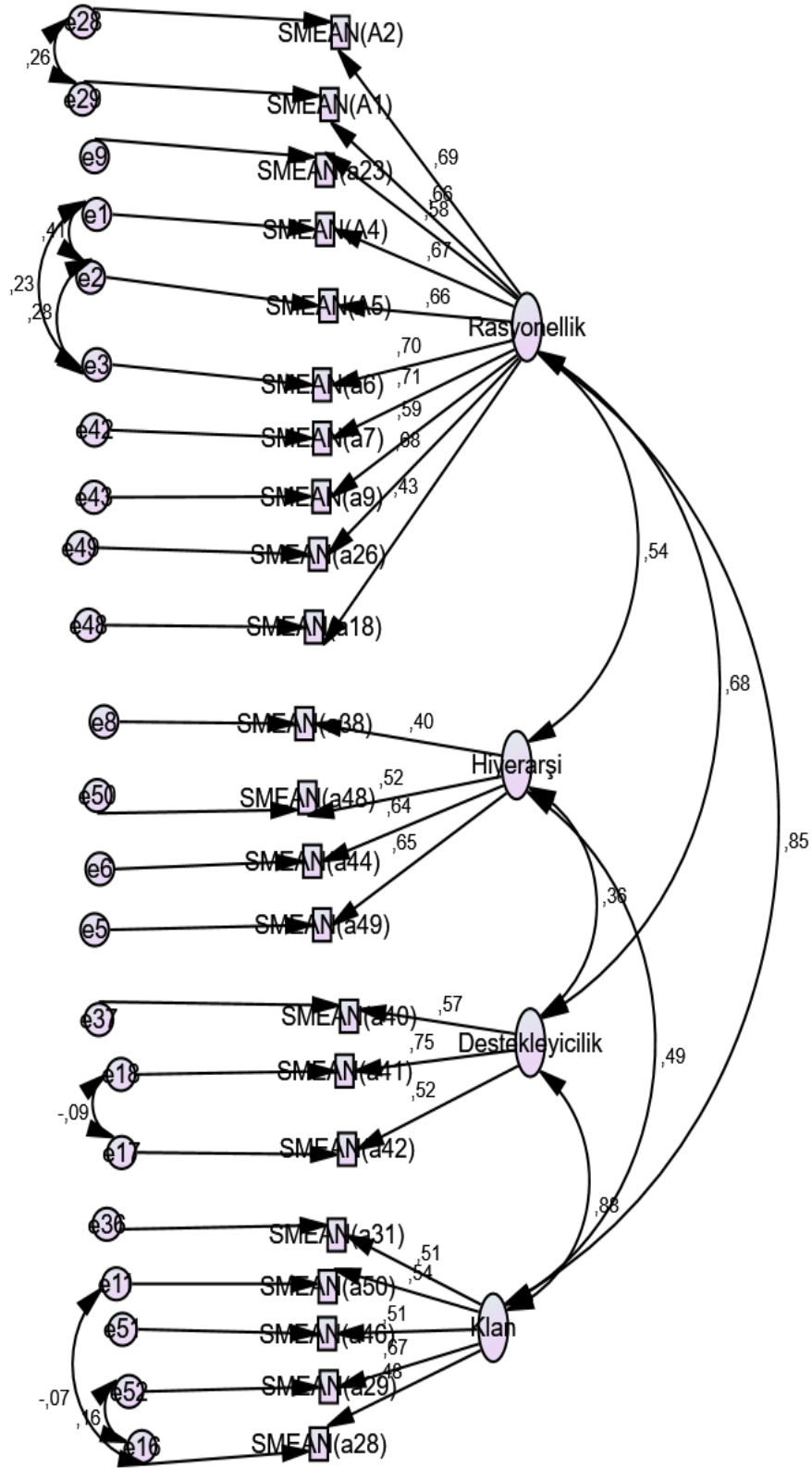
Katılımcıların Firmada Çalışma Süreleri

Çalışma Süresi	Sıklık	Yüzde (%)
1-5 yıl	416	88,7
6-10 yıl	38	8,1
11-15 yıl	15	3,2
Toplam	469	100

4.2. Ölçeklere İlişkin Faktör Analizleri

4.2.1. Örgüt Kültürü Ölçeği

Danışman ve Özgen (2008) tarafından geliştirilmiş olan örgüt kültürü ölçeği değişkenler arasındaki ilişkiye dair daha önceden saptanan bir modelin varlığı (Meydan & Şeşen, 2015) sebebiyle doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Doğrulayıcı Faktör Analizi, oluşturulan modellerin çalışılan örneklemden elde edilen veriler ile uyumlu olup olmadığının analizinde kullanılmaktadır (Byrne, 2001, Meydan & Şeşen, 2015; Gürbüz & Şahin, 2014). Doğrulayıcı faktör analizini, tek faktörlü model, birinci düzey çok faktörlü model, ikinci düzey çok faktörlü model ve ilişkisiz model olmak üzere dört başlık altında genellemek mümkündür (Meydan & Şeşen, 2015). Bu çalışmada uygulanmış olan doğrulayıcı faktör analizi ise birinci düzey çok faktörlü modeldir. Bu tür bir modelde, gözlenen değişkenler, birden fazla, birbiriyle bağlantısız faktör altında toplanmaktadır (Meydan & Şeşen, 2015). Şekil 1'de AMOS kullanılarak yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen model ve standartlaştırılmış regresyon katsayılarına ilişkin değerler görülmektedir. Şekil 1'deki bu değerler 0,40 ile 0,88 arasında değişmektedir.



Şekil 1: Örgütsel alt kültür ölçeğine ait ilişkisiz faktör modeli

Analiz sırasında düşük değerli ifadeler analizden çıkarılarak geçerli uyum indekslerine ulaşılmıştır. Tablo 11’de bir ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi ile test edilirken kullanılan model uyumuna ilişkin iyi uyum ve kabul edilebilir uyumları ile örgütsel alt kültür ölçeğine ait model uyumluluk indekslerinin değerleri verilmiştir. Analiz sonucunda ankette bulunan 52 ifadeden yüksek değerler alan 22 ifade ve 4 boyuta indirgenmiştir. Elde edilen 4 boyut ve 22 ifade Tablo 11’de sunulmuştur.

Tablo 11

Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonunda Belirlenen İfadelerin Varyansları

Kültür Boyutu	İfade No	Alt Kültür İfadeleri	Faktör Yükleri
Rasyonel Eğilim	1	Yeni koşul ve durumlara anında uyulur.	,657
	2	Yeni yaklaşım ve fikirler sürekli teşvik edilir.	,690
	4	Her iş kuralına göre yapılır.	,672
	5	Kurallar son derece önemsenir.	,656
	6	İşle ilgili detaylara son derece özen gösterilir.	,701
	7	Sorunların çözümünde analitik ve rasyonel bir yol izlenir.	,709
	9	Herkes işine bakar; kimse kimse ile uğraşmaz.	,591
	18	Yetkinlik son derece önemsenir.	,430
	23	İşler acelecilik ve telaş olmadan sakin bir şekilde yapılır	,580
	26	Çalışanlara profesyonel gelişme ve ilerleme yolunda fırsatlar sunulur.	,680
Hiyerarşi Eğilimi	38	Üstler tarafından verilen direktiflere uymak kaçınılmazdır.	,403
	44	Amirlere saygı ve itaat kaçınılmazdır.	,635
	48	Herkes ne yapacağını farkındadır.	,520
	49	Emir komuta zinciri ve hiyerarşik yapıya uyum önemlidir.	,647
Klan Eğilimi	28	Arkadaşlık ilişkileri son derece güçlüdür.	,482
	29	Çalışanlar aile ferdi gibi görülür.	,673
	31	Kararlar alınırken astların görüşlerine önem verilir.	,509
	46	Amirler aile büyüğü gibi görülür.	,508
	50	Firma amaçları kadar çalışanların beklentileri ve çıkarları da önemsenir	,538
Destekleyicilik Eğilimi	40	Çalışanlar arasında işbirliği ve yardımlaşma yaygındır	,567
	41	Çalışanların kişisel sorunlarına özel bir ilgi ve alaka gösterilir.	,748
	42	Çalışanlar davranışlarında rahat ve serbest olabilir.	,515

Tablo 12'den de görülebildiği gibi ölçeğe ilişkin modelin (χ^2/df), GFI, CFI ve RMSEA değerlerinin iyi uyum değerlerine, RMR, IFI, TLI, değerleri de kabul edilebilir uyum değerine sahiptir.

Tablo 12

Örgütsel Alt Kültür Ölçeği Uyum İndeksleri

Model	CMIN/DF	RMR	GFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA
İyi Uyum*	≤ 3	$\leq 0,05$	$\geq 0,90$	$\geq 0,95$	$\geq 0,95$	$\geq 0,95$	$\leq 0,05$
Kabul Edilebilir Uyum*	$\leq 4-5$	0,06-0,08	0,89-0,85	0,94-0,90	0,94-0,90	$> 0,90$	0,06-0,08
Modelin uyum İndeksleri	2,122	,072	,923	,933	,920	,932	,049

***Kaynak:** Meydan & Şeşen, 2015

4.2.2. Liderlik Ölçeği

Liderlik ölçeğinin faktör yapısını belirlemek amacıyla keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Keşfedici faktör analizi, bilinmeyen gizil değişkenlerle gözlenen değişkenler arasındaki bağlantıyı ortaya koyması amacıyla tasarlanan bir analizdir. Keşfedici faktör analizinde, maddelerin ilgili faktörler altında çıkması ve yüksek faktör yük değerleri ile elde edilmesi arzu edilir. Maddelerin gerçekte hangi faktör altında ölçme yaptıkları bilinmediği durumlarda bu analiz yöntemi keşfedici olarak kullanılabilir (Çokluk vd., 2010, 189). Çalışmada kullanılan liderlik ölçeği nitel bir araştırmadan elde edilmiş ve henüz test edilmemiş olduğu için keşfedici faktör analizi uygulanmıştır.

Tablo 13

Liderlik Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçlarına Göre Boyutların Dağılımı

Liderlik İfadeleri	Liderlik Boyutları		
	Paternalist Liderlik	Otokratik Liderlik	Demokratik Liderlik
L1 Görev gerektirdiğinde insanlar incinecek bile olsa doğru yerde “hayır” demesini bilir			,737
L2 Ne yapılması gerektiği hakkında yol gösterir, yönlendirir			,624
L3 Çalışanlarının özel problemleri ile ilgilenir	,778		
L4 Çalışanlarının problemleri ilgili kararlarda inisiyatif alır	,809		
L5 Çalışanlarının çocuklarının düğünleri gibi sosyal faaliyetlere katılır	,794		
L6 Sosyal aktivitelerde çalışanlardan biri gibi davranır	,787		
L7 Örgüt içerisinde aile ortamı yaratır	,767		
L14 Takipçilerini dinledikten sonra karar verir	,556		
L15 İnsanların fikirleri hakkında açıkça konuşabildiği bir ortam yaratır	,653		
L8 Tüm kararları kendisi almaya çalışır, önemli görevleri kendi kendine yönetir, diğerlerinin sadece kararları uygulamasını ister		,605	
L9 Bireylerin tanımlanan özgürlük alanını geçersiz kılabilir ve kendi tercihlerini empoze eder		,733	
L10 Uygun bulmadığı her şeye “hayır” der		,656	
L11 İşinde kendisinden daha iyi olan insanlarla çalışmak istemez		,674	
L13 Ceza olarak insanları azarlar, alenen eleştirir ve sıklıkla küçük düşürür		,629	

Faktör döndürme için Quartimax yönteminden yararlanılmıştır. Liderlik ölçeğine ait Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Uygunluğu Testi sonucu 0,857 olarak elde edilmiş, Bartlett'in Küresellik Testi de anlamlı çıkmıştır. Bulgular analizin gerçekleştirilebilmesi için örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu ve verinin normal dağılımdan geldiğini ifade etmektedir. Faktör analizi sonucunda paternalist liderlik (7 ifade), otokratik liderlik (5 ifade) ve demokratik liderlik (2 ifade) olmak üzere üç boyut belirlenmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda görüldüğü üzere 3 faktör ortaya çıkmıştır. Bu bileşenlerin öz değerleri 0,556 ile 0,809 arasında değişmiştir (Bakınız Tablo 13). Toplam varyansa birinci faktörün %32,984, ikinci faktörün %15,207, üçüncü faktörün %8,169 katkısı olmuştur. Ölçeğin toplam katkısı ise, % 56,370'dir.

4.3. Ölçeklere ilişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ankette kullanılan ölçeklerdeki ifadelerin içsel tutarlılığı için yapılmış olan güvenilirlik analizi sonuçlarının büyük oranda destekleyici değerler taşıdığı görülmektedir. Güvenilirlik analizi, faktör analizi ile elde edilmiş olan faktörlerin her birinin Cronbach's Alpha değerlerinin hesaplanmasıyla elde edilmiştir. Alfa katsayısının bulunabileceği aralıklar ve buna bağlı olarak da ölçeğin güvenilirlik durumu aşağıda verilmiştir (Kalaycı, 2010, s.405);

- “ $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir”,
- “ $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirdir”,
- “ $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir”,
- “ $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.”

Örgüt kültürü boyutları ifadelerine ilişkin Cronbach's Alpha değerleri Tablo 14'de, liderlik ölçeği ifadelerine dair Cronbach's Alpha değerleri Tablo 15te verilmektedir.

Tablo 14

Örgütsel Alt Kültür Boyutları Güvenilirlik Analizi Değerleri ve Tanımlayıcı İstatistikler

Kültürel Boyutlar	İfade Sayısı	Cronbach's α	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Hiyerarşi Eğilimi	4	0,629	3,87	0,99
Klan Eğilimi	5	0,677	3,29	1,27
Rasyonellik Eğilimi	10	0,878	3,57	1,20
Destekleyicilik Eğilimi	3	0,608	3,27	1,25
Ölçek	22	0,896	3,52	1,19

Örgüt kültürü boyutlarının güvenilirlik analizi değerleri ve tanımlayıcı istatistikleri Tablo 14'de görülmektedir. Tablo 14'e göre hiyerarşi eğilimi 4 ifade, klan eğilimi 5, destekleyicilik eğilimi 3 ve rasyonellik eğilimi 4 ifade ile karşılık bulmaktadır. Her bir kültürel boyuta ilişkin aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar hesaplanmıştır (Bakınız Tablo 14). Tablo 14'de ifade edildiği üzere, hiyerarşi eğiliminin Cronbach's Alpha değeri, 0,629, klan eğiliminin 0,677, destekleyicilik eğiliminin 0,608, rasyonellik eğiliminin 0,878 ölçeğin genel Cronbach's alfa değeri 0,896 belirlenmiş olup, ölçeğin güvenilir değerler taşıdığı görülmektedir.

Liderlik ölçeğinin boyutlarının güvenilirlik analizi değerleri ve tanımlayıcı istatistikleri Tablo 15'de görülmektedir. Tablo 15'e göre paternalist liderlik 7 ifade, demokratik liderlik 2 ve otokratik liderlik 5 ifadeden oluşmaktadır. Her bir kültürel boyuta ilişkin aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar hesaplanmıştır (Bakınız Tablo 15).

Tablo 15

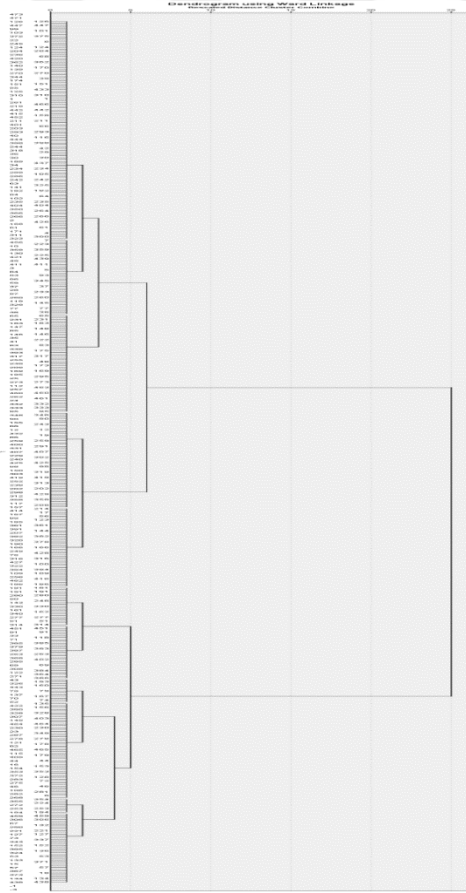
Liderlik Boyutları Güvenilirlik Analizi Değerleri ve Tanımlayıcı İstatistikler

Liderlik Boyutlar	İfade Sayısı	Cronbach's α	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Paternalist	7	0,866	3,33	1,27
Demokratik	2	0,593	3,73	1,16
Otokratik	5	0,690	2,98	1,28
Ölçek	14	0,711	3,26	1,25

Tablo 15’te ifade edildiği üzere, paternalist liderlik Cronbach’s Alpha değeri, 0,866, demokratik liderliğin 0,593 ve otokratik liderliğin 0,690 ölçeğin genel Cronbach’s alfa değeri 0,711 belirlenmiş olup, ölçeğin güvenilir değerler taşıdığı görülmektedir.

4.4. Kümeleme Analizi Sonuçları

Araştırmada firma içindeki alt kültürleri belirlemeye yönelik olarak, tespit edilmiş olan faktörlerin benzerliklerini ortaya koymak ve bu benzerlikleri esas alarak bu faktörleri doğru kategorilerle sınıflandırmak suretiyle Ward yöntemi kullanılarak hiyerarşik kümeleme analizi yapılmıştır (Kalaycı, 2010). Şekil 2’de Ward Bağlantı (En Küçük Varyans) Yöntemi ile elde edilmiş olan ağaç diyagramı (dendogram) yer almaktadır.



Şekil 2. Kümeleme analizine ilişkin Ağaç diyagramı (Dendogram)

Kümeleme analizi sonucunda, Tablo 16’da görüldüğü üzere üç örgütsel alt kültür ortaya çıkmıştır. Bu alt kültürler, rasyonel kültür, pasif (kayıtsızlar) kültür ve hiyerarşi kültür şeklinde ifade edilmiştir. Rasyonel Kültür rasyonel eğilimin en yüksek değer aldığı alt kültür olarak görülmektedir. Bu kültürde diğer eğilimler de yüksek sayılabilirken rasyonel eğilim ön planda yer almaktadır. İlginç olarak klan eğiliminin en yüksek görüldüğü kültür de rasyonel kültürdür. Hiyerarşi eğiliminin en yüksek olduğu alt kültür hiyerarşi kültürü olarak ifade edilmiştir. Bu alt kültürde hiyerarşi eğiliminden sonra en yüksek değeri rasyonel eğilimi almıştır. Pasif Kültür olarak ifade edilen alt kültürde ise tüm eğilimler düşük düzeyde çıkmıştır.

Tablo 16

Kümeleme Analizi Sonuçlarına Göre Firma Bünyesinde Ortaya Çıkan Alt Kültürler

Kültür Boyutları	Alt Kültürler		
	Rasyonel	Pasif (kayıtsızlar)	Hiyerarşi
Rasyonel	4,14	2,69	3,75
Hiyerarşi	4,09	3,42	4,14
Klan	3,75	2,70	3,16
Destek	3,95	2,55	2,95

4.5. Alt Kültürlerdeki Uzlaşma Dereceleri

Alt kültürlerin kendi aralarındaki uzlaşma derecelerini anlamak için, James, Demaree ve Wolf (1984, 1993) tarafından geliştirilen uzlaşma indeksinden (rwg) yararlanılmıştır. Bu indeks alt kültürü oluşturan bireylerin kendi aralarında ne derece uzlaşma içinde olduklarını belirlemek amacı ile kullanılmaktadır (Danışman & Özgen, 2003). *Grup düzeyi uzlaşma indeksi (rwg)* skorları her bir *gizil değişken* (latent variable) için katılımcılar arasındaki uyuma derecesini ölçmektedir (James vd, 1993). Rwg sonuçları belirli bir gruptaki bireylerin herhangi bir ölçüğe ilişkin ortalama değerinin bu bireylerin oluşturduğu grubu temsil edip etmediğini belirlemeyi sağlamaktadır. Her bir kültürel boyut için birden fazla maddenin kullanıldığı ölçeklerde, uzlaşma derecesi

gösteren değerler aşağıda verilen formül ile hesaplanmaktadır (James vd, 1993; Danışman & Özgen, 2003).

$$rwg(j) = \frac{j \left(1 - \frac{\bar{S}_X^2}{\bar{S}_{EU}^2}\right)}{j \left(1 - \frac{\bar{S}_X^2}{\bar{S}_{EU}^2}\right) + \frac{\bar{S}_X^2}{\bar{S}_{EU}^2}}$$

Formül incelendiğinde j ; ölçekteki ifade (item) sayısını, \bar{S}_X^2 ; ölçekteki ifadelere ilişkin elde edilen ortalama varyansı, $\bar{S}_{EU}^2 = [(c^2 - 1)/12]$ uniform dağılıma ilişkin varyansı, c ölçekteki kategori sayısını ifade etmektedir. Index değeri her grup için ayrı ayrı hesaplanmaktadır (Castro, 2002, s.71). r_{wg} değerleri 0 (Uzlaşsızlık) ve 1 (Mükemmel Uzlaş) arasında yer almaktadır. rwg değerleri için önerilen uzlaş değeri yazında 0,60 (Glick, 1985; Hurley & Hult, 1998) veya 0,70 (James vd.,1984; 1993) kabul edilmektedir.

Grup düzeyindeki uzlaş derecesini gösteren rwg indeksi, birçok örgüt kültürü ve örgüt iklimi çalışmasında kullanılmış olup (Zammuto & Krakower, 1991; Griffin & Mathieu, 1997; Payne, 2000; Danışman & Özgen, 2003, 2008), Bu çalışmalarda, James ve arkadaşları (1984, 1993)'nın rwg indeksi önerisinden faydalanılmıştır (Danışman & Özgen, 2003, 2008). Bu nedenle araştırmamızda, kabul edilebilir uzlaş düzeyi olarak 0,70 değeri esas alınmıştır Alt kültürleri oluşturan bireylerin kendi aralarındaki uzlaş dereceleri ile örgüt genelinde araştırmaya katılan kişilerin uzlaş derecelerine ilişkin değerler Tablo 17'de sunulmuştur.

Tablo 17

Alt Kültürlerdeki Uzlaş Dereceleri

	rwg Değerleri			
	Rasyonel Kültür	Pasif Kültür	Hiyerarşi Kültür	Kurum Geneli
Rasyonel	0,89	0,52	0,79	0,70
Hiyerarşi	0,78	0,34	0,85	0,69
Klan	0,61	0,40	0,41	0,24
Destek	0,56	0,43	0,55	0,14

Analiz sonucunda rasyonel ve hiyerarşi alt kültürlerinde rasyonel ve hiyerarşi boyutları kabul edilebilir uzlaşma değeri olan 0,70'den yüksek olmakla birlikte, klan ve destek boyutlarının skorları kabul edilebilir değerin altında kalmıştır. Pasif alt kültürde ise tüm kültürel boyutlarda düşük uzlaşma derecesi olduğu görülmektedir. Kurum geneli uzlaşma değerleri rasyonel kültür boyutunda kabul edilebilir uzlaşma değerine sahip olup (0,70), hiyerarşi kültür boyutunda kabul edilebilir değere (0,69) yakındır. Diğer boyutlar ise düşük uzlaşma değerine sahiptir. Örgüt geneli bu eğilimlere ilişkin çalışanların tam bir uzlaşma içinde olmadıklarına işaret etmektedir. Rasyonel ve hiyerarşi alt kültürlerinde kümeleme analizinde ortaya çıkan kültürel boyutlarla paralel olarak, bu boyutların firma genelinden daha yüksek uzlaşma skoruna sahip olduğu görülmektedir. Bu durumdan, alt kültürlerin kendi içinde firma geneline göre daha yüksek düzeyde bir uyumluluğa sahip olduğu sonucuna varılabilir.

4.6. Hipotezlere İlişkin Bulgular

Çalışmanın temel amacı alt kültürlerin hangi kaynaklara bağlı olarak ortaya çıktığını anlamaktır. Bu doğrultuda örgütsel, bireysel ve toplumsal faktörlerin örgütsel alt kültürleri ne derece şekillendirdiği incelenmiştir. Araştırmada incelenen örgütsel faktörler, fonksiyonel birimler, örgütsel kademeler, örgütte çalışma süresi ve yöneticinin liderlik tarzıdır. Bireysel faktörler, çalışanın öğrenim durumu, yaş ve kuşaktır. Toplumdaki sosyal farklılıkları ifade eden toplumsal faktörler de çalışanın yaşadığı yerleşim yeri, doğduğu bölge ve bulunduğu sosyo ekonomik durumdur. Alt kültürlerle belirlenen faktörler arasında Ki Kare, t testi ve Tek Yönlü Varyans testi (ANOVA) yoluyla analizler yapılmıştır. Analizler sonucunda, birimler ve liderlik değişkenleri bakımından örgütsel alt kültürlerin anlamlı bir şekilde farklılaştığı, diğer alt gruplar olan hiyerarşik kademeler, çalışma süresi, yaş, eğitim durumu, yerleşim yeri, bölge ve sosyo ekonomik durum değişkenleri bakımından anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı belirlenmiştir. Hipotezlere ilişkin Ki Kare değerleri özet olarak Tablo 18'de sunulmuştur;

Tablo 18

Ki Kare Değerleri: Alt Kültürler ve Alt Gruplar Arasındaki İlişki

	Gruplar	Ki Kare Değerleri
1	Birimler	54,669
2	Hiyerarşik Kademeler	14,981
3	Liderlik Tarzları	45,427*
4	Çalışma Süresi	4,572
5	Yaş	3,148
6	Kuşak	,336
7	Eğitim Durumu	12,244
9	Yerleşim Yeri	,571
10	Bölge	18,792
11	Sosyo-Ekonomik Durum	9,300

*p<0,05; **p<0,01

4.6.1. Örgütsel Temeller

Örgütsel Alt Kültürlerin örgüt içerisindeki fonksiyonel birimlere göre farklılaşmasını test etmek amacıyla Ki Kare testi uygulanmıştır. Teste ilişkin sonuçlar Tablo 19’da verilmiştir.

Tablo 19’da alt kültürlerin fonksiyonel birimlere göre dağılımı görülmektedir. Tablo 19’da da görüldüğü üzere, çalışanların % 45,4’ü rasyonel kültür, %20,3’ü hiyerarşi kültür ve %34,4’ü pasif kültürde yer almaktadır. Alt kültürlerin fonksiyonel birimlerdeki dağılımı incelendiğinde üretim %49,6, bakım %45,5, insan kaynakları %45,5 ve kalite kontrol %50 oranları ile rasyonel kültürde yoğunlaştığı, sevkiyat %46,4 ve offline’ da %61,9 oranları ile pasif kültürün çoğunlukta olduğu görülmektedir. Alt kültürlerin birimler içinde dağılımı incelendiğinde, genelde rasyonel- hiyerarşi veya rasyonel- pasif kültürleri ikili kombinasyonlar halinde beraber yer almaktadır. İlginç bir şekilde satış birimi (%60) dışında hiyerarşinin yoğun olduğu bir birim görülmemektedir (Bakınız Tablo 20). Yapılan Ki Kare (Chi-Square) testi sonucunda örgütsel alt kültürlerin fonksiyonel birimlere göre farklılaşması anlamlı bulunmasına ($X^2=54,669$;

$p= 0,008 < 0,05$) rağmen bazı birimlerde yeterli katılımcı sayısına erişilememesi sebebiyle istatistiki açıdan geçerli kabul edilmemektedir . Bu nedenle “*H1a: Örgütsel alt kültürler fonksiyonel birimlere göre şekillenir.*” hipotezi test edilememiştir.

Tablo 19

Örgütsel Alt Kültürler ve Fonksiyonel Birimler Ki Kare Testi Sonuçları

Fonksiyonel Birimler		Küme			Toplam
		Rasyonel	Hiyerarşi	Pasif	
Üretim	Sayı	123	55	70	248
	%	49,6	22,2	28,2	100
İnsan Kaynakları	Sayı	5	1	5	11
	%	45,5	9,1	45,5	100
Bakım	Sayı	25	10	20	55
	%	45,5	18,2	36,4	100
Muhasebe	Sayı	3	0	4	7
	%	42,9	0	57,1	100
Kalite Kontrol	Sayı	17	3	14	34
	%	50	8,8	41,2	100
Satın Alma	Sayı	2	0	2	4
	%	50	0	50	100
Satış	Sayı	2	3	0	5
	%	40	60	0	100
Planlama	Sayı	2	0	2	4
	%	50	0	50	100
Dış Ticaret	Sayı	3	0	1	4
	%	75	0	25	100
Galvaniz	Sayı	9	4	1	14
	%	64	28,6	7,1	100
Sevkiyat	Sayı	7	8	13	28
	%	25	28,6	46,4	100
Offline	Sayı	5	3	13	21
	%	23,8	14,3	61,9	100
İş Güvenliği	Sayı	0	1	0	1
	%	0	100	0	100
ARGE	Sayı	1	1	1	3
	%	33,3	33,3	33,3	100
Hat Boru	Sayı	6	4	15	25
	%	24	16	60	100
Bilgi İşlem	Sayı	0	1	0	1
	%	0	100	0	100

Mutfak	Sayı	3	1	0	4
	%	75	25	0	100
Toplam	Sayı	213	95	161	469
	%	45,4	20,3	34,3	100

Yaptıkları işin niteliğine göre gruplandırıldığında çalışanların % 84,22' si teknik, % 15,78'inin ise idari personel olduğu görülmektedir. Örgütsel alt kültürlerin çalışanın idari veya teknik personel olmasına göre farklılaşıp farklılaşmadığı Ki Kare analizi ile ölçülmüştür (Bakınız Tablo 20). Analiz sonucunda X^2 değeri 2,645; p anlamlılık değeri ise 0,266 olup, ($0,266 > 0,05$) anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Tablo 20

Örgütsel Alt Kültürler ve Teknik/İdari Birimler Ki Kare Testi Sonuçları

		Küme			
		Rasyonel	Hiyerarşi	Pasif	Toplam
Teknik	Sayı	178	135	85	395
	%	45,1	33,4	21,5	100
İdari	Sayı	35	29	10	74
	%	47,3	39,2	13,5	100
Toplam	Sayı	213	161	95	469
	%	45,4	34,3	20,3	100

Tablo 21'de Örgütsel Alt Kültürlerin örgüt içerisindeki hiyerarşik kademelere göre farklılaşmasını test etmek amacıyla yapılan Ki Kare testi sonuçları yer almaktadır. Ki Kare Testi sonucu anlamlı olmaması sebebiyle ($p=0,242 > 0,05$), hiyerarşik kademelere göre farklılaşma tespit edilmemiştir. Nitekim, tüm hiyerarşik gruplar çoğunluk sıralamasına göre rasyonel kültür, pasif kültür ve hiyerarşi kültürü gözlemlenmektedir (Bakınız Tablo 21). Bu nedenle "*H1b: Örgütsel alt kültürler hiyerarşik kademelere göre şekillenir.*" Hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 21

Örgütsel Alt Kültürler ve Hiyerarşik Kademeler Ki Kare Testi Sonuçları

Görev		Küme			Toplam
		Rasyonel	Hiyerarşi	Pasif	
Orta Düzey Yönetici (Departman müdürü vb.)	Sayı	0	0	1	1
	%	0	0	100	100
Alt Kademe Yönetici (Şef vb.)	Sayı	4	4	5	13
	%	30,8	30,8	38,5	100
İlk Kademe Yönetici (Ustabaşı, Foreman vb.)	Sayı	18	7	10	35
	%	51,4	20	28,6	100
Uzman (Satın alma uzmanı, üretim planlama uzmanı vb.)	Sayı	13	1	10	24
	%	54,2	4,2	41,7	100
Teknik Personel (Mühendis, tekniker vb.)	Sayı	24	10	26	60
	%	40	16,7	43,3	100
Ofis Personeli / memur	Sayı	3	3	0	6
	%	50	50,	0	100
Mavi Yakalı Personel (İşçi vb.)	Sayı	151	70	109	330
	%	45,8	21,2	33	100
Toplam	Sayı	213	95	161	469
	%	45,4	20,3	34,3	100

Örgütsel alt kültürlerin birim yöneticilerinin liderlik tarzları etrafında şekillenip şekillenmediğini belirlemek amacıyla yapılan Ki-Kare testi sonucunda değişkenler arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır ($X^2=45,427$; $p=0<0,05$). Katılımcıların 245'inin (% 45,4) demokratik liderlik tarzına, 127'si (% 27,1) paternalist liderlik tarzına, 97'si (% 20,7) otokratik liderlik tarzına sahip ilk kademe yöneticileri ile çalışmaktadır. Demokratik liderlik ile yönetilenlerin 121'i (% 49,4) rasyonel, 69'u (% 28,2) pasif, 55'i (% 22,4) hiyerarşi alt kültür özelliği taşımaktadır. Paternalist liderlik tarzına sahip yöneticiler ile çalışanların 69'u (% 45,4) rasyonel, 31'i (% 45,4) pasif, 27'si (% 45,4) hiyerarşi alt kültürü özelliği taşımaktadır. Otokratik liderlik tarzına sahip yöneticiler ile çalışanların 61'i (% 45,4) pasif, 23'ü (% 45,4) rasyonel, 13'ü (% 45,4)

hiyerarşi alt kültürü özelliği taşımaktadır. Demokratik ve paternalist liderler ile çalışanlar rasyonel alt kültür özelliği taşırken, otokratik liderler ile çalışanların pasif alt kültür özellikleri taşıdığı gözlenmektedir (Bakınız Tablo 22).

Tablo 22

Yöneticinin Liderlik Tarzı İle Örgütsel Alt Kültür Özellikleri İlişkisiyi Gösteren Kİ Kare Tablosu

Liderlik Tarzı		Küme			Toplam
		Rasyonel	Hiyerarşi	Pasif	
Demokratik	Sayı	121	55	69	245
	%	49,4	22,4	28,2	100
Otokratik	Sayı	23	13	61	97
	%	23,7	13,4	62,9	100
Paternalist	Sayı	69	27	31	127
	%	54,3	21,3	24,4	100
Toplam	Sayı	213	95	161	469
	%	45,4	20,3	34,3	100

Daha detaylı incelemek amacıyla çalışanların kültürel eğilimlerinin çalıştıkları yöneticinin liderlik tarzına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini test etmek üzere Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmıştır (Bakınız Tablo 23). Bulgular neticesinde çalışanın sahip olduğu kültür eğiliminin yöneticinin liderlik tarzına göre anlamlı olarak farklılaştığı tespit edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre “H2: Örgütsel alt kültürler, birim yöneticilerinin liderlik tarzları etrafında şekillenir.” Hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 23

Kültürel Boyutların Yöneticilerin Liderlik Tarzına Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Tablosu

Kültürel Boyutlar		Karelerin Toplamı	df	Karelerin Ortalaması	F	Anlam Düzeyi
Rasyonel Kültür	Gruplar Arası	27,597	2	13,799	21,608	,000
	Grup İçi	297,586	466	,639		
	Toplam	325,183	468			
Hiyerarşi Kültürü	Gruplar Arası	3,967	2	1,983	4,345	,013
	Grup İçi	212,712	466	,456		
	Toplam	216,679	468			
Klan Kültürü	Gruplar Arası	17,624	2	8,812	19,031	,000
	Grup İçi	215,774	466	,463		
	Toplam	233,398	468			
Destek Alt Kültürü	Gruplar Arası	33,115	2	16,558	20,270	,000
	Grup İçi	380,657	466	,817		
	Toplam	413,773	468			

Bulgular neticesinde, çalışanların rasyonel kültür eğilimi [$F(2,466)= 21,608, p= 0 < 0,05$], hiyerarşi kültür eğilimi [$F(2,466)= 4,345, p= 0,013 < 0,05$], klan kültürü eğilimi [$F(2,466)= 19,031, p= 0 < 0,05$] ve destek alt kültür eğiliminin [$F(2,466)= 20,270, p= 0 < 0,05$] yöneticinin liderlik tarzına göre farklılaştığı belirlenmiştir (Bakınız Tablo 23). ANOVA analizine ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 24'de verilmiştir.

ANOVA analizi sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını incelemek üzere tamamlayıcı Post-Hoc analiz tekniklerine geçilmiştir. Post-Hoc tekniklerinden Tukey HSD testi kullanılarak yapılan karşılaştırma analizi sonuçları Tablo 25'de sunulmuştur. Bulgulara göre, rasyonel kültür eğilimi bakımından demokratik liderlik tarzı ile diğer liderlik tarzlarının grup ortalamaları karşılaştırıldığında, otokratik liderlik tarzı ile arasında anlamlı bir fark olduğu, paternalist liderlik tarzı ile olmadığı belirlenmiştir. Otokratik liderlik tarzı ile diğer iki liderlik tarzlarının grup ortalamaları karşılaştırıldığında hem demokratik hem de paternalist liderlik tarzlarının arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Paternalist

liderlik tarzı aynı şekilde karşılaştırıldığında otokratik liderlik tarzı ile arasında anlamlı bir fark bulunurken, demokratik liderlik tarzı ile bulunmamıştır (Bakınız Tablo 25).

Tablo 24

Kültürel Boyutların Yöneticinin Liderlik Tarzına Göre Farklılaşması ANOVA Analizine İlişkin tanımlayıcı istatistikler

		Ortalama İçin 95% Güven							
			Std.	Std.	Aralığı				
		N	Ort	Sapma	Hata	Alt	Üst	Min	Max
						Sınır	Sınır		
Rasyonel	1	245	3,6469	,74303	,04747	3,5534	3,7404	1,30	5,00
	2	97	3,1000	,98763	,10028	2,9009	3,2991	1,00	4,90
	3	127	3,7630	,74128	,06578	3,6328	3,8932	1,00	5,00
	Toplam	469	3,5652	,83357	,03849	3,4896	3,6409	1,00	5,00
Hiyerarşi	1	245	3,9520	,58235	,03721	3,8788	4,0253	1,50	5,00
	2	97	3,7320	,76227	,07740	3,5783	3,8856	1,00	5,00
	3	127	3,8091	,76730	,06809	3,6743	3,9438	1,00	5,00
	Toplam	469	3,8678	,68043	,03142	3,8061	3,9295	1,00	5,00
Klan	1	245	3,3453	,62314	,03981	3,2669	3,4237	1,60	5,00
	2	97	2,8948	,80782	,08202	2,7320	3,0577	1,00	4,60
	3	127	3,4126	,68069	,06040	3,2931	3,5321	2,00	5,00
	Toplam	469	3,2704	,70620	,03261	3,2063	3,3344	1,00	5,00
Destek	1	245	3,2952	,89188	,05698	3,1830	3,4075	1,00	5,00
	2	97	2,8007	,93993	,09544	2,6112	2,9901	1,00	5,00
	3	127	3,5722	,89865	,07974	3,4144	3,7300	1,00	5,00
	Toplam	469	3,2679	,94028	,04342	3,1826	3,3533	1,00	5,00

Hiyerarşik eğilime göre demokratik ve otokratik liderlik tarzlarının ortalamaları arasında anlamlı bir fark belirlenmiştir. Ancak, paternalist liderlik tarzı ile ne demokratik tarzı ne de otokratik liderlik tarzlarının grup ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (Bakınız Tablo 25).

Tablo 25

Çalışanların Kültür Eğilimlerinin Yöneticilerin Liderlik Tarzına Göre Farklılaşması
ANOVA Post Hoc Tablosu

Tukey HSD							
Bağımlı Değişken	(I) Alt Kültürler	(J) Alt Kültürler	Ortalamalar Farkı (I-J)	Std. Hata	P	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Rasyonel Kültürü		Otokratik	,54694*	,09586	,000	,3215	,7723
	Demokratik	Paternalist	-,11605	,08738	,380	-,3215	,0894
		Demokratik	-,54694*	,09586	,000	-,7723	-,3215
	Otokratik	Paternalist	-,66299*	,10776	,000	-,9164	-,4096
		Demokratik	,11605	,08738	,380	-,0894	,3215
	Paternalist	Otokratik	,66299*	,10776	,000	,4096	,9164
Hiyerarşi Kültürü		Otokratik	,22008*	,08105	,019	,0295	,4106
	Demokratik	Paternalist	,14299	,07387	,130	-,0307	,3167
		Demokratik	-,22008*	,08105	,019	-,4106	-,0295
	Otokratik	Paternalist	-,07710	,09110	,674	-,2913	,1371
		Demokratik	-,14299	,07387	,130	-,3167	,0307
	Paternalist	Otokratik	,07710	,09110	,674	-,1371	,2913
Klan Kültürü		Otokratik	,45046*	,08163	,000	,2585	,6424
	Demokratik	Paternalist	-,06729	,07440	,638	-,2422	,1076
		Demokratik	-,45046*	,08163	,000	-,6424	-,2585
	Otokratik	Paternalist	-,51775*	,09176	,000	-,7335	-,3020
		Demokratik	,06729	,07440	,638	-,1076	,2422
	Paternalist	Otokratik	,51775*	,09176	,000	,3020	,7335
Destek Kültürü		Otokratik	,49455*	,10842	,000	,2396	,7495
	Demokratik	Paternalist	-,27694*	,09882	,015	-,5093	-,0446
		Demokratik	-,49455*	,10842	,000	-,7495	-,2396
	Otokratik	Paternalist	-,77149*	,12187	,000	-1,0580	-,4849
		Demokratik	,27694*	,09882	,015	,0446	,5093
	Paternalist	Otokratik	,77149*	,12187	,000	,4849	1,0580

*p<0,05

Klan eğilimine göre, demokratik liderlik tarzı ile otokratik liderlik tarzı arasında anlamlı bir fark bulunurken, otokratik liderlik tarzı ile paternalist liderlik tarzı arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Otokratik liderlik tarzı ile hem demokratik hem de paternalist liderlik tarzlarının grup ortalamaları arasında anlamlı bir farkın var olduğu belirlenmiştir. Paternalist liderlik ile demokratik liderlik tarzlarının grup ortalamaları arasında anlamlı bir fark görülmezken, paternalist liderlik tarzı ile otokratik liderlik tarzı arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Destek kültür eğilimi açısından değerlendirildiğinde ise, üç liderlik tarzında da grup ortalamaları arasında anlamlı bir farkın bulunduğu saptanmıştır (Bakınız Tablo 25).

Örgütsel alt kültürler ile çalışma süresi arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan Ki Kare analizi sonucunda çalışma süresi ile örgütsel alt kültürler arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($X^2= 4,572$, $p=0,600 > 0,05$). Tablo 26 incelendiğinde, iş tecrübesi arttıkça rasyonel kültür özellikleri taşıyan çalışanların oranı azalırken, hiyerarşik kültür özelliği taşıyan çalışanların oranının nispeten arttığı fark edilmiştir. Bu bulgular çerçevesinde “*H3: Örgüt içerisinde ortaya çıkan alt kültürler çalışanların örgüt içerisindeki çalışma süresine göre farklılaşır.*” hipotezi desteklenmemiştir .

Tablo 26

Örgütsel Alt Kültürler İle Çalışma Süreleri Arasındaki İlişki Ki Kare Tablosu

Çalışma Süresi		Küme			Toplam
		Rasyonel	Hiyerarşi	Pasif	
1-5 yıl	Sayı	122	58	92	272
	%	44,9	21,3	33,8	100
6- 10 yıl	Sayı	58	23	46	127
	%	45,7	18,1	36,2	100
11-15 yıl	Sayı	22	5	13	40
	%	55	12,5	32,5	100
16 yıl ve üstü	Sayı	11	9	10	30
	%	36,7	30	33,3	100
Toplam	Sayı	213	95	161	469
	%	45,4	20,3	34,3	100

4.6.2. Bireysel Temeller

Çalışanların yaşları ile örgütsel alt kültürler arasındaki farklılaşmayı incelemek amacıyla Kİ Kare testleri yapılmıştır. Ki Kare Testi sonucunda anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($X^2=3,148$; $p=0,925>0,05$). Elde edilen bulgular neticesinde “*H4: Örgütsel alt kültürler çalışanların yaşına göre farklılık arz eder.*” hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 27

Örgütsel Alt Kültürler ile Çalışanın Yaşı arasındaki İlişki Kİ Kare Tablosu

Yaş Aralığı		Küme			Toplam
		Rasyonel	Hiyerarşi	Pasif	
25 ve altı	Sayı	29	8	19	56
	%	51,8	14,3	33,9	100
26-30	Sayı	95	40	71	206
	%	46,1	19,4	34,5	100
31-35	Sayı	50	28	43	121
	%	41,3	23,1	35,5	100
36-40	Sayı	29	15	20	64
	%	45,3	23,4	31,3	100
41 ve üzeri	Sayı	10	4	8	22
	%	45,5	18,2	36,4	100
Toplam	Sayı	213	95	161	469
	%	45,4	20,3	34,3	100

Çalışanların kültürel eğilimlerinin yaşa göre farklılaşması ANOVA analizi test edildiğinde anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı tespit edilmiştir (Bakınız Tablo 29). Değerler rasyonel kültür eğilimi [$F(4,464)= 0,182$, $p= 0,948> 0,05$], hiyerarşi kültür eğilimi [$F(4,464)= 0,499$, $p= 0,736> 0,05$], klan kültürü eğilimi [$F(4,464)= 0,7892$, $p= 0,532> 0,05$] ve son olarak destek alt kültür eğilimi [$F(4,464)= 0,778$, $p= 0,540> 0,05$] olarak belirlenmiştir (Bakınız Tablo 28).

Tablo 28

Çalışanların Kültür Eğilimlerinin Yaşlarına Göre Farklılaşması ANOVA Tablosu

		Karelerin Toplamı	df	Karelerin Ortalaması	F	Anlam Düzeyi
Rasyonel Kültür	Gruplar Arası	,509	4	,127	,182	,948
	Grup İçi	324,674	464	,700		
	Toplam	325,183	468			
Hiyerarşi Kültür	Gruplar Arası	,929	4	,232	,499	,736
	Grup İçi	215,750	464	,465		
	Toplam	216,679	468			
Klan Kültür	Gruplar Arası	1,578	4	,394	,789	,532
	Grup İçi	231,821	464	,500		
	Toplam	233,398	468			
Destek Kültür	Gruplar Arası	2,757	4	,689	,778	,540
	Grup İçi	411,016	464	,886		
	Toplam	413,773	468			

Araştırmanın örneklemini oluşturan katılımcıların çoğunluğu X ve Y kuşaklarından oluşmaktadır. Tablo 29’da X ve Y kuşağı çalışanların örgütsel alt kültürlere dağılımı sunulmuştur. Her iki kuşağın da örgütsel alt kültürlere dağılımının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Yapılan ki kare analizi sonucu da örgütsel alt kültürler ile kuşaklar arasında anlamlı bir ilişki ($X^2=0,336$; $p=0,845>0,05$) bulunmadığını göstermektedir.

Tablo 29

Örgütsel Alt Kültürler ile Çalışanın Kuşak arasındaki İlişki Kİ Kare Tablosu

Kuşak		Küme			Toplam
		Rasyonel	Hiyerarşi	Pasif	
Y	Sayı	145	67	114	326
	%	44,5	20,6	35	100
X	Sayı	39	19	27	85
	%	45,9	22,4	31,8	100
Toplam	Sayı	184	86	141	411
	%	44,8	20,9	34,3	100

Alt kültür boyutlarının ortalamalarının çalışanın içinde bulunduğu kuşağa göre farklılaşıp farklılaşmadığı bağımsız örneklem t testi analizi ile sınanmış, elde edilen bulgular Tablo 30’de verilmiştir. Yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda 4 kültür alt boyutunda da iki kuşak grubu arasındaki ortalama farklılıklarının anlamlı olmadığı ($p>0,05$) görülmektedir. Bu nedenle, “*H5: Örgütsel alt kültürler çalışanların ait olduğu kuşağa göre şekillenmektedir.*” Hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 30

X ve Y Kuşaklarının Alt Kültür Boyutları Ortalamalarının Farklılığına İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi Tablosu

Kültürel Boyutlar	Kuşak	Ort.	Std. Sapma	T Değeri	df	p
Rasyonel	Y	3,5623	,84534	-,550	409	,582
	X	3,6176	,74788			
Hiyerarsi	Y	3,8911	,67570	1,030	409	,304
	X	3,8059	,69370			
Klan	Y	3,2503	,71117	-,017	409	,986
	X	3,2518	,66701			
Destek	Y	3,2495	,95058	,088	409	,930
	X	3,2394	,89915			

Tablo 31’de çalışanların kültürel eğilimleri ile eğitim düzeyleri arasındaki farklılaşmayı gösteren ANOVA Analizi çıktıları yer almaktadır. ANOVA Analizi sonucunda sadece rasyonel kültür eğilimi boyutunda anlamlı bir farklılaşma tespit edilmiştir [$F(3,465)= 3,020$, $p= (p=0,30 <0,05)$].

Tablo 31

Çalışanların kültürel eğilimleri ile eğitim düzeylerinin Farklılaşması ANOVA Tablosu

		Karelerin Toplamı	df	Karelerin Ortalaması	F	Anlam Düzeyi
Rasyonel Kültür	Gruplar Arası	6,215	3	2,072	3,020	,030*
	Grup İçi	318,968	465	,686		
	Toplam	325,183	468			
Hiyerarşi Kültür	Gruplar Arası	1,087	3	,362	,781	,505
	Grup İçi	215,592	465	,464		
	Toplam	216,679	468			
Klan Kültür	Gruplar Arası	3,308	3	1,103	2,228	,084
	Grup İçi	230,090	465	,495		
	Toplam	233,398	468			
Destek Kültür	Gruplar Arası	4,107	3	1,369	1,554	,200
	Grup İçi	409,665	465	,881		
	Toplam	413,773	468			

*p<0,05

Post Hoc Tablosundaki ortalama farkı değerleri incelendiğinde, üniversite mezunu çalışanlar ile ilk öğretim mezunu çalışanların kültürel eğilimleri arasında negatif yönlü anlamlı bir farklılaşmanın olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Bakınız Tablo 32).

Tablo 32

Kültürel Boyutların Eğitim Düzeylerine Göre Farklılaşması ANOVA Post Hoc Tablosu

Tukey HSD							
Bağımlı Değişken	(I) Eğitim Seviyesi	(J) Eğitim Seviyesi	Ortalamalar Farkı (I-J)	Std. Hata	P	% 95 Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Rasyonel	İlk Öğretim	Lise	,21322	,12269	,305	-,1031	,5295
		Yüksek	,33054	,14955	,122	-,0550	,7161
		Okul	,45199*	,16092	,027	,0371	,8669
		Üniversite	-,21322	,12269	,305	-,5295	,1031
	Lise	İlk Öğretim	-,21322	,12269	,305	-,5295	,1031
		Yüksek	,11733	,10959	,708	-,1652	,3999
		Okul	,23878	,12466	,223	-,0826	,5602
		Üniversite	-,33054	,14955	,122	-,7161	,0550
	Yüksek	İlk Öğretim	-,33054	,14955	,122	-,7161	,0550
		Lise	-,11733	,10959	,708	-,3999	,1652
		Okul	,12145	,15117	,853	-,2683	,5112
		Üniversite	-,45199*	,16092	,027	-,8669	-,0371
	Okul	Lise	-,23878	,12466	,223	-,5602	,0826
		Yüksek	-,12145	,15117	,853	-,5112	,2683
Üniversite		-,45199*	,16092	,027	-,8669	-,0371	
İlk Öğretim		-,23878	,12466	,223	-,5602	,0826	

Örgütsel Alt Kültürleri çalışanın Eğitim Düzeyi İlişkisine yönelik Ki Kare Testi sonuçları Tablo 33’de sunulmuştur. Analiz sonucunda Ki Kare değeri 12,244 bulunmuş olup, anlamlılık değeri (=0,057) 0,05’ten büyük olması nedeniyle anlamlı değildir. Bulgular, tüm çalışanların rasyonel ve pasif alt kültürlerde yoğunlaştığını ve anlamlı bir farklılaşmanın olmadığını göstermektedir. Sonuç olarak, “*H6: Örgütsel alt kültürler çalışanların eğitim durumuna göre farklılaşır.*” hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 33

Örgütsel Alt Kültür Eğitim Düzeyleri İlişkisi Ki Kare Tablosu

Eğitim Durumu		Küme			Toplam
		Rasyonel	Hiyerarşi	Pasif	
İlk Öğretim	Sayı	32	6	16	54
	%	59,3	11,1	29,6	100
Lise	Sayı	127	71	94	292
	%	43,5	24,3	32,2	100
Yüksek Okul	Sayı	33	9	29	71
	%	46,5	12,7	40,8	100
Üniversite	Sayı	21	9	22	52
	%	40,4	17,3	42,3	100
Toplam	Sayı	213	95	161	469
	%	45,4	20,3	34,3	100

4.6.3. Toplumsal Temeller

Araştırma kapsamında incelenen toplumsal faktörler çalışanın yaşadığı yerleşim yeri, doğduğu bölge, yaşadığı şehir ve bulunduğu sosyo ekonomik durum olarak belirlenmiştir. İlk olarak örgütsel alt kültürlerin çalışanın yaşadığı yerleşim yerine göre farklılaşması değerlendirilmiştir. Uygulanan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonucunda elde edilen bulgular, istatistiksel olarak anlamlı bir farkın bulunmadığını göstermiştir [$F(2,466)= 0,53$; $p=0,948>0,05$].

Tablo 34

Örgütsel Alt Kültürlerin Çalışanın Yaşadığı Yerleşim Yerine Göre Farklılaşması ANOVA Tablosu

	Karelerin Toplamı	df	Karelerin Ortalaması	F	Anlam Düzeyi
Gruplar Arası	,064	2	,032	,053	,948
Grup İçi	278,247	466	,597		
Toplam	278,311	468			

Detaylı inceleme amacı ile yapılan Ki Kare Testi sonuçlarında da değişkenler arasındaki bağımlılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($X^2=0,571$; $p=0,966>0,05$). Tüm yerleşim birimlerinde örgütsel alt kültür eğilimlerinin her üç alt kültüre de yakın değerlerde dağıldığı, ancak çoğunlukla rasyonel kültür ve pasif kültür üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir (Bakınız Tablo 35).

Tablo 35

Örgütsel Alt Kültürler ve Çalışanın Yaşadığı Yerleşim Birimi Ki Kare Tablosu

Yerleşim Birimi		Küme			Toplam
		Rasyonel	Hiyerarşi	Pasif	
İl	Sayı	174	78	136	388
	%	44,8	20,1	35,1	100
İlçe	Sayı	24	10	15	49
	%	49	20,4	30,6	100
Köy	Sayı	15	7	10	32
	%	46,9	21,9	31,3	100,0
Toplam	Sayı	213	95	161	469
	%	45,4	20,3	34,3	100

İkinci olarak incelenen toplumsal faktör, çalışanların yaşadıkları yerleşim birimidir. Tek Yönlü ANOVA analizi ile çalışanların kültürel eğilimlerinin yaşadıkları yerleşim birimine göre farklılaşması test edilmiştir. Bulgular çalışanların kültürel eğilimlerinin yaşadıkları yerleşim birimine göre farklılaşmadığını göstermektedir (Bakınız Tablo 36).

Tablo 36

Çalışanların Kültürel Eğilimlerinin Yaşadıkları Yerleşim Birimine Göre Farklılaşması ANOVA Tablosu

		Karelerin Toplamı	df	Karelerin Ortalaması	F	Anlam Düzeyi
Rasyonel Alt Kültür	Gruplar Arası	,766	2	,383	,550	,577
	Grup İçi	324,417	466	,696		
	Toplam	325,183	468			
Hiyerarşi Alt Kültür	Gruplar Arası	,712	2	,356	,769	,464
	Grup İçi	215,966	466	,463		
	Toplam	216,679	468			
Klan Alt Kültür	Gruplar Arası	,147	2	,074	,147	,863
	Grup İçi	233,251	466	,501		
	Toplam	233,398	468			
Destek Alt Kültür	Gruplar Arası	,779	2	,390	,440	,644
	Grup İçi	412,993	466	,886		
	Toplam	413,773	468			

Örgütsel alt kültürler ile çalışanın doğduğu bölgeye ilişkin Ki Kare Analizi bulguları Tablo 37'de verilmiştir. Bulgular değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstermektedir ($X^2=18,792$; $p=0,94>0,05$). Verilerin elde edildiği sanayi firmasının Osmaniye İlinde bulunması sebebiyle çalışanların büyük çoğunluğu Osmaniye ve Hatay İllerinde doğmuş ve yaşamını sürdürmektedir. Dolayısı ile bulgular Akdeniz Bölgesinde yoğunlaşmaktadır. Elde edilen bulgulara göre Akdeniz bölgesindeki katılımcıların 193'ü (% 46,5) rasyonel kültür, 140'ı (% 33,7) pasif kültür, 82'si (% 19,8) hiyerarşi kültürü özellikleri taşımaktadır. Akdeniz bölgesi dışındaki

bölgelerden katılımcı sayısının düşük olması sebebiyle istatistiksel olarak anlamlı bir dağılım ortaya çıkmamıştır (Bakınız Tablo 37).

Tablo 37

Örgütsel Alt Kültürler ile Çalışanın Doğduğu Bölge İlişkisi Ki Kare Tablosu

Bölgeler		Küme			Toplam
		Rasyonel	Hiyerarşi	Pasif	
Akdeniz	Sayı	194	81	138	413
	%	47	19,6	33,4	100
Ege	Sayı	1	1	0	2
	%	50	50	0	100
Marmara	Sayı	1	1	2	4
	%	25	25	50	100
Karadeniz	Sayı	3	1	1	5
	%	60	20	20	100
İç Anadolu	Sayı	1	0	3	4
	%	25	0	75	100
Doğu Anadolu	Sayı	2	1	0	3
	%	66,7	33,3	0	100
Güneydoğu Anadolu	Sayı	1	2	4	7
	%	14,3	28,6	57,1	100
Toplam	Sayı	203	87	148	438
	%	46,3	19,9	33,8	100

Örgütsel alt kültürler ile katılımcıların yoğunlaştığı iller arasındaki ilişki test edildiğinde Ki Kare analizi sonuçları anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir ($X^2=6,665$; $p= 0,36<0,05$). Hatay ilinde yaşayan katılımcıların 79'u rasyonel, 73'ü pasif, 49'u hiyerarşi alt kültür özelliği taşımaktadır. Osmaniye İli ise 18'i rasyonel, 68'i pasif, 32'si hiyerarşi alt kültür özelliği göstermektedir (Bakınız Tablo 38).

Tablo 38

Örgütsel Alt Kültür İle Çalışanın Yaşadığı İl İlişkisi Ki Kare Tablosu

Bölgeler		Küme			Toplam
		Rasyonel	Hiyerarşi	Pasif	
Hatay	Sayı	79	49	73	201
	%	39,3	24,4	36,3	100
Osmaniye	Sayı	102	32	68	202
	%	50,5	15,8	33,7	100
Toplam	Sayı	181	81	141	403
	%	44,9	20,1	35	100

Tablo 39’da örgütsel alt kültürler ile çalışanların sosyoekonomik durumuna ilişkin Ki Kare test sonuçları yer almaktadır. Değerler değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığını göstermektedir ($X^2=18,792$; $p= 0,094>0,05$). Tüm sosyoekonomik düzeylerde rasyonellik ve pasif alt kültürler etrafında yoğunlaşmaktadır. Ki Kare testi sonucunda, Örgütsel alt kültürlerin çalışanların sosyo-ekonomik sınıfına göre farklılaşmadığı görülmüştür (Bakınız Tablo 39).

Tablo 39

Örgütsel Alt Kültürler İle Çalışanların Sosyoekonomik Durumu Ki Kare Testi

Hane Geliri (Aylık)		Küme			Toplam
		Rasyonel	Hiyerarşi	Pasif	
200 TL’den az	Sayı	174	69	122	365
	%	47,7	18,9	33,4	100
2000-3500	Sayı	25	19	20	64
	%	39,1	29,7	31,3	100
3501-5000	Sayı	9	4	8	21
	%	42,9	19	38,1	100
5001-7000	Sayı	5	3	11	19
	%	26,3	15,8	57,9	100
Toplam	Sayı	213	95	161	469
	%	45,4	20,3	34,3	100

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç

Çalışmada Türkiye’de bir işletme içinde oluşabilecek alt kültürlerin hangi değerler etrafında şekillendiği ve alt kültürlerin farklılaşmasında rol oynayan faktörlerin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Çalışma kapsamında Osmaniye ilinde faaliyet göstermekte olan bir sanayi firması örneklem olarak seçilmiştir. İncelenen firmanın kültürel yapısını oluşturan değerler, rasyonellik, hiyerarşi, klan ve destekleyicilik eğilim boyutları olarak tanımlanmıştır. Yapılan araştırma sonucunda firmada rasyonel kültür, hiyerarşi kültürü ve pasif kültür olmak üzere üç örgütsel alt kültür belirlenmiştir.

Rasyonel alt kültür, rasyonel değer ve uygulamaların yanı sıra, hiyerarşi, destek ve klan eğilim boyutları ile tanımlanmaktadır. Hiyerarşi alt kültürü, hiyerarşi, rasyonellik ve klan boyutları ile açıklanmaktadır. Pasif alt kültür ise, boyutlarının tümünde düşük değerlere sahip olmasını ifade etmektedir. Ortaya çıkan alt kültürler ve özellikleri incelendiğinde, beklendiği gibi rasyonellik ve hiyerarşi değerleri etrafında bir ayrışmanın olduğu ancak hem rasyonellik hem de hiyerarşi kültürlerinin klan eğilimi değerleri taşıdığı ve hatta rasyonellik alt kültüründe bu boyutların daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum, ilişkilerin örgüt içerisindeki önemine işaret etmekte olup, Türk toplumunun kültür yapısı ve toplulukçu değerler taşıması göz önünde bulundurulduğunda şaşırtıcı olmamaktadır. Bu açıdan bulguların, Danışman ve Özgen (2008)’in araştırmalarında elde ettikleri tespitleri destekler niteliktedir. Ek olarak, aslında birbirine zıt olarak tanımlanan rasyonellik ve hiyerarşi alt kültürlerinin birbirlerinin baskın kültürel eğilimlerini yüksek değerlerde içerdikleri görülmektedir. Bu durum, Türk toplumunun içinde bulunduğu “modernleşme-gelenek” ikileminin çalışma ortamına da yansıdığına, bir taraftan profesyonel çalışma değerleri benimsenirken, diğer yandan geleneklerden gelen ilişkiye dayalı değerlerden vazgeçilemediğinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir (Aldemir vd., 2003; Aycan, 2006; Danışman & Özgen, 2008). Bu açıdan bulgular, Danışman ve Özgen (2008)’in

araştırmalarında elde ettikleri tespitlerin yanı sıra Esmer (1998)'in "Türk toplum yapısında birbirine zıt olarak görünen değerlerin bir arada varlık gösterebileceği" tespitini de destekler niteliktedir.

Alt kùltürlere kaynaklık edebilecek faktörlere bakıldığında, Danışman ve Özgen (2008)'in üzerinde durduğu örgütsel kademeler, fonksiyonel birimler, demografik niteliklerin yanı sıra, örgütte çalışma süresi, toplumdaki sosyal farklılıklar ve yöneticinin algılanan liderlik tipi değişkenleri eklenmiştir. Böylece, örgütsel alt kùltürlerin kaynakları örgütsel, bireysel ve toplumsal faktörler açısından incelenmiştir.

Alt kùltürlerin hangi kaynaklara bağlı olarak ortaya çıktığını anlamak için, alt kùltürlerle belirlenen örgütsel, sosyal ve bireysel faktörler arasında Ki Kare ve ANOVA testleri yoluyla analizler yapılmıştır. Analizler sonucunda, alt kùltürler ile sadece liderlik tarzları (paternalist ve demokrat liderlik) arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Alt kùltürlerin bölgelere göre farklılaşmasına ilişkin yeterli veri bulunmaması sebebiyle geçerli bir çıkarım yapılamamış, alt kùltürlerin örgütsel kademeler, çalışma süresi, öğrenim durumu, yaş, yerleşim birimi ve sosyoekonomik gruplara göre de anlamlı bir farklılaşma tespit edilmemiştir.

Örgütsel alt kùltürlerin ilk kademe yöneticilerin liderlik tarzlarının etrafında şekillendiği tespit edilmiştir. Örgütsel alt kùltürlerin farklılaşmasında demokratik ve paternalist liderlik tarzına sahip yöneticiler ile çalışanların çoğunlukla rasyonel alt kùltür, otokratik liderlik tarzına sahip yöneticiler ile çalışanların ise pasif alt kùltür özelliği taşıdıkları belirlenmiştir. Demokratik lider ile çalışanların rasyonellik alt kùltüründe bulunmaları beklenen bir sonuç iken, paternalist liderlik ile yönetilenlerin rasyonellik alt kùltüründe bulunması, rasyonellik alt kùltürünün yüksek klan kùltür eğilimini içermesi ile açıklamak mümkündür. Pasif alt kùltürde tüm boyutlar en düşük değerlerini almış olmakla birlikte, kendi içlerinde karşılaştırıldığında en yüksek değer hiyerarşi eğilimi olarak görölmektedir. İtaat, statü, kıdem gibi hiyerarşi eğilimini ifade eden değerler ve uygulamalar örgüt içerisinde yönetici ile çalışanlar arasındaki iletişimin niteliği ile ortaya çıkmaktadır (Danışman & Özgen, 2008). Otokratik lider ile çalışanların pasif kùltür özelliği göstermeleri bu durumu doğrulamaktadır. Otokratik liderin baskıcı ve merkeziyetçi tutumu, çalışanların kararlara katılmasına ve inisiyatif kullanmasına imkan vermemektedir. Bu baskıcı tutum, çalışanların istek ve tercihlerini olumsuz yönde etkilemekte, firmaya karşı bağlılık duygularının zayıflamasına yol açmaktadır. Nitekim bulgular çalışanın örgüt kùltürüne ilişkin algısının, ilk seviye

yöneticisinin liderlik tarzı algısı ile olumlu yönde ilişkili olduğu (Blok, 2003) tespitini destekler niteliktedir.

Diğer bir örgütsel faktör olan, fonksiyonel birimlerde anlamlı bir farklılık görülmesine rağmen, gruplara ilişkin verilerin yetersiz kalması sebebiyle istatistiki olarak geçerli kabul edilmemektedir. Yine de firmada bulunan örgütsel alt kültürlerin özelliklerine ilişkin bir fikir verebilmektedir. Birimlerde tek bir alt kültürün hakim olmadığı, genelde “Rasyonel- Hiyerarşi” veya “Rasyonel- Pasif” alt kültürleri açısından ikili birleşimlerin beraber yer aldığı görülmektedir. Rasyonellik alt kültürünün örgüt içerisinde yaygın olarak görülmesinin sebebi, profesyonellik eğiliminin yanı sıra Türk kültürünün kendine has özellikleri olan hiyerarşi ve klan eğilimini de içinde barındırması olduğu düşünülebilir. Önceki çalışmalarda fonksiyonel birimlerde anlamlı bir farklılık görülmüştür (Danışman & Özgen, 2008; Tekiner, 2009).

Çalışma süresi ile örgütsel alt kültürler arasında anlamlı bir ilişki bulunmamakla birlikte, iş tecrübesi arttıkça rasyonel kültür özellikleri taşıyan çalışanların oranı azalırken, hiyerarşik kültür özelliği taşıyan çalışanların oranının arttığı görülmektedir. Aynı şekilde Ki Kare testi sonucunda örgütsel alt kültürlerin çalışanın yaşı ile anlamlı bir bağlantısı olmadığı görülmesine rağmen çalışanın yaşı arttıkça rasyonel kültür özellikleri taşıyan çalışanların oranının düştüğü, hiyerarşi kültür özelliği taşıyan çalışanların oranının ise arttığı anlaşılmaktadır. İstatistiksel olarak anlamlı olmamakla birlikte bu bulguların yetişkin kuşakların genç kuşaklara göre hiyerarşi, uyumluluk ve geleneksellik (Inglehart, 1997, 2008) değerlerini daha fazla benimsediklerine işaret ettiği sonucu çıkarılabilir. Buna göre, Türkiye’de toplumsal kültürün kuşak farklılıklarından daha güçlü etkiye sahip olduğunu (Morsümbül, 2014) destekler nitelikte kabul edilebilir.

Örneklemin Akdeniz bölgesinde Osmaniye ve Hatay illerinde yoğunlaşması sebebiyle bölgesel farklılıkların örgütsel alt kültürlerin şekillenmesine ilişkin istatistiksel bir çıkarım yapılamamıştır. Araştırmada incelenen bir diğer faktör bireyin büyüdüğü ve yaşadığı yerleşim yeri (kent ve kırsal kesim) olarak belirlenmiş olup, alt kültürlerin çalışanın yaşadığı yerleşim yerine göre anlamlı olarak farklılaşmadığı belirlenmiştir. Günümüz koşullarında, tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de göç ve nüfus hareketleri sonucu kent ve kır arasındaki sınırların belirsizleşmesi söz konusudur (Kavuş, 2013). Türkiye, geçmiş göç hareketleri ile 2000’li yıllara gelindiğinde kent nüfusunun artması sonucu, nüfusunun % 25’i kentlerde yaşayan tarım ağırlıklı bir ülkeden, % 70’i kentlerde yaşayan, kent kökenli faaliyetlerin ve kararların tüm ülke

adına belirleyici olduğu bir ülkeye dnşmştir (Işık & Pınarcıoğlu, 2001, s. 95). Teknoloji ve iletişim araçlarının da desteği ile kent ve kırsal arasındaki mesafenin azalması, kenti ve kırsalı simgeleyen unsurların birbirlerine daha yakından tanık olmasını sağlamıştır (Kavuş, 2013). Ayrıca örneklemin büyük bir kısmını 30 yaş ve altı genç nüfusun oluşturması ve bunların demografik açıdan benzer özelliklere sahip olmaları kırsal-kent ayrımının çalışmaya yansımamasının nedeni olabilir.

Çalışmada Türkiye’de bir işletme içinde oluşabilecek alt kültürlerin hangi değerler etrafında şekillendiği ve alt kültürlerin farklılaşmasında rol oynayan faktörlerin belirlenmesi amacıyla, örgütsel, bireysel ve toplumsal faktörler incelenmiştir. zet olarak, bulgular toplumun kendine özgü karakteristik özelliklerinin örgüt içerisine yansıdığına işaret etmektedir. Ortaya çıkan alt kültürlerin rasyonellik ve hiyerarşi değerleri etrafında ayrışırken, aynı zamanda birbirlerinin baskın değerlerini de içermeleri toplumun “modernlik-geleneksellik” ikileminden etkilendiğinin göstergesi olarak kabul edilebilir. Bu durum, çalışmalarında Türkiye’de iş ortamında yerel ve batı kaynaklı iş anlayışı ve değerlerinin iki farklı alt kültür oluşturabileceğini ifade eden Aldemir vd. (2003)’ni destekler niteliktedir. Bir taraftan batı kaynaklı değer ve uygulamalar yaygın bir şekilde toplumsal yaşama adapte edilirken, diğer tarafta tarihsel süreç içinde oluşup gelen anlayış ve davranış biçimlerinin önemini korumaya devam etmesi toplum içerisinde bir ikilem meydana getirmektedir (Danışman & zgen, 2008). İş hayatında hem gelenekçi hem de modern yaklaşımların yer alması, kimi zaman modern yaklaşımların uyarlanması ile kendine özgü bir yaklaşım ortaya çıkarmaktadır (Aycan, 2006; Danışman & zgen, 2003, 2008). Hem rasyonellik hem de hiyerarşi alt kültürlerinin klan eğilimi değerleri taşması Türk kültürünün toplulukçu eğilimi sebebiyle ilişkilerin önem taşıdığını ifade etmektedir (Sargut, 2010, s. 104; Danışman & zgen, 2003). Pasif alt kültürde ise, kültürel eğilim boyutlarının tümünde düşük değerlere sahip olmakla birlikte, kendi içerisinde karşılaştırıldığında hiyerarşi eğiliminin nispeten daha yüksek olduğu görülmektedir.

Örgütsel alt kültürlerin şekillenmesinde bireysel faktörlerin bir farklılığa yol amadığı belirlenmiştir. Örgütsel alt kültürlerin örgütsel faktörlerden yöneticinin liderlik tarzına göre anlamlı olarak farklılaştığı tespit edilmiştir. Fonksiyonel birimler ise test edilememiştir. Toplumsal faktörlerden sosyoekonomik düzey anlamlı bir farklılığa yol amazken, yeterli veri bulunmaması sebebiyle test edilememiştir. Bu sonuçlar göz önüne alındığında, örgütsel faktörlerin örgütsel alt kültürlerin şekillenmesinde diğer faktörlerden daha etkili bir role sahip olduğu düşünülebilir

Örgütsel alt kültürlerin şekillenmesinde yöneticilerin liderlik tarzlarının önemli olduğu bilgisi, sadece kuramsal açıdan değil uygulamacılar açısından da bir anlam ifade edebilecektir. Alt kültürler, örgüt kültürlerinden daha odaklı ve tutarlı olup, çalışanların kendilerini tanımlamaları için ortak bir temel sağlamakta (Prestholdt, Lane, & Mathews, 1987), çalışanların tecrübelerini, sezgilerini, beklentilerini, tutum ve davranışlarını daha derinden etkilemektedir (Bloor & Dawson, 1994). Böylece, örgütün çevresel değişimlere hızlı ve etkili bir şekilde adapte olmasını ve sunduğu çeşitlilik ile yaratıcı ve yenilikçi özellikler kazanmasını sağlamaktadır (Saffold, 1988, s.549). Örgüte yenilik, esneklik ve stratejik rekabet üstünlüğü kazandırabilecek bir örgüt yapısının oluşturulmasında yöneticilerin örgüt içi alt kültürlerin varlığını kabullenmesi, algılaması ve doğru yönetmesi bu bakımdan önem taşımaktadır.

5.2. Kısıtlar ve Öneriler

Bu araştırma ile alt kültürlerin yöneticilerin liderlik tarzlarına göre farklılaştığına ilişkin bilgi ortaya konulabilmiştir. Araştırma sonuçlarının diğer faktörlere ilişkin de açıklayıcı bilgi sunması beklenmiştir. Ancak bazı kısıtlardan dolayı diğer faktörlerin rolü kısmen değerlendirilebilmiştir.

Araştırmanın bir işletme üzerinde gerçekleştirilebilmesi, bu işletmede de çalışanların çeşnilik açısından kısıtlı olması daha kapsamlı değerlendirmelere olanak vermemiştir. Özellikle toplumsal farklılaşmanın incelenebilmesi için daha geniş örneklemeler üzerinde araştırma yapılması, aynı örgütün farklı il veya bölgelerdeki şubelerinden veri toplanması suretiyle karşılaştırma imkanının sağlanması anlamlı sonuçlar elde edilmesine olanak tanıyabilecektir. İkinci kısıt, kullanılmış olan kültürel boyutlarla ilgilidir. Araştırmada alt kültürler Danışman ve Özgen (2008)'in geliştirmiş olduğu aslen dokuz boyut içeren kültürel değerler ile belirlenmiştir. Ancak söz konusu dokuz boyutun tamamı doğrulayıcı faktör analizinde anlamlı sonuçlar elde edilememesi sonucu analize dahil edilememiş, analizler rasyonellik, klan, hiyerarşi ve destekleyicilik olmak üzere sadece dört boyut üzerinden yapılabilmektedir. Dolayısıyla, analizde kullanılmamış olan kuralcılık, açıklık, sonuç, takım ve gelişme eğilimlerinin araştırma kapsamında değerlendirilebilmesi durumunda, farklı alt kültürlerin ortaya çıkması ve bu sebeple farklı sonuçların elde edilmesi mümkündür. Araştırmanın bir diğer kısıtı, alt

kültürler içindeki çalışanların hem birbirleriyle hem de diğer alt kültürlerdeki çalışanlar ile etkileşiminin incelenmemiş olmasıdır. Örgütlerdeki sosyal bağlantıların sosyal ağ analizi ile tanımlanması, ardından alt kültürlerin belirlenmesi ve örgütsel sonuçlarının incelenmesi, hem kuramsal hem de uygulama açısından ilginç ve yararlı olabilecektir.

Bu kısıtlara rağmen, bu araştırmanın sonuçları, Türkiye ortamında bir firmada ortaya çıkabilecek alt kültürlere ve kaynaklarına ilişkin genel bir fikir vermektedir. Gelecekte yapılacak araştırmalarda belirtilen kısıtlar göz önünde bulundurulduğu takdirde Türk örgüt kültürü ve alt kültürleri hakkında daha kapsamlı bilgi ve bulgular sağlanabileceği düşünülmektedir.



KAYNAKÇA

- Açıkgöz, B. (2006). Rekabetçi değerler yaklaşımı açısından yöneticilerin örgüt kültürüne ilişkin algılamaları, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi örneği. Unpublished master's thesis, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi.
- Adler, Paul. (1986). New technologies, new skills. *California Management Review* 29(1), 9-28.
- Aldemir, M. C., Arbak, Y. ve Özmen, O. N. T. (2003), Türkiye'de işgörme Anlayışı: Tanımı ve Boyutları, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3 (1), 5-28.
- Arat-Erdem İ., İslamoğlu D.,Börü, G., Yurtkoru S., Sipahi B., Çalışkan K., & Ergun S. (2005). *Türkiye Üniversite Gençliği Değerler Araştırması*, İstanbul: Tesev Yayınları
- Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards conceptual refinement and operationalization. In K. S. Yang, K. K. Hwang, & U. Kim (Ed.), *Scientific Advances in Indigenous Psychologies: Empirical, Philosophical, and Cultural Contributions*: Chapter 20, 445-466. New York: Springer Science Business Media, Inc.
- Aycan Z., Kanungo R.N., Mendoca M, Yu K., Deller J., Stahl G. & Kurshid A. (2000) Impact of culture on human resource management practices: A 10- country comparison. *Applied Psychology: An International Review*, 49(1), 192-221.
- Bakan, İ. (2009). Liderlik tarzları ile örgüt kültürü türleri arasındaki ilişkiler: Bir alan çalışması. *TİSK Akademi*, 2009/1.
- Baltaş, A. (2014). *Türk Kültüründe Yönetmek; Yerel Değerlerle Küresel Başarılar Kazanmak*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barley, S.R. "Semiotics and the Study of Occupational and Organizational Cultures," *Administrative Science Quarterly* (28:3) 1983, pp 393-313.
- Berscheid E. (1984). Interpersonal attraction. In G. Lindzey & E. Aronson (Eds.). *Handbook of social psychology* (pp. 413-482). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Beukman, T. L. (2005). *The effect of selected variables on leadership behaviour within the framework of a transformational organisation paradigm*, Doctoral dissertation, University of Pretoria.

- Block, L. (2003). The leadership-culture connection: an exploratory investigation, *Leadership & Organization Development Journal*, 24 (6), 318 – 334.
- Bloor, G. & Dawson, P. (1994). Understanding Professional Culture in Organizational Context, *Organization Studies*, 5, 275-95.
- Boisnier, A., & Chatman, J. A. (2003). The role of subcultures in agile organizations. R.S. Peterson, & E.A. Mannix (Ed.), *Leading and managing people in the dynamic organization*, kitabında, (87-114). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bourne, B.B. (2009) Phenomenological Study Of Response To Organizational Change: Baby Boomers, Generation X, And Generation Y, Unpublished PhD Thesis, University Of Phoenix
- Braver, S. & Wilson, L. (1986). Choices in social dilemmas: Effects of communication within subgroups. *Journal of Conflict Resolution*. 30, 51-62.
- Brown, A. (1995). *Organizational Culture*. London: Pitman.
- Brown, A., & Starkey, K. (1994). The Effect of Organizational Culture on Communication and Information. *Journal of Management Studies*, 31(6), 807-828.
- Brown, D. (2003) Ways Dietitians of Different Generations Can Work Together, *Journal Of The American Dietetic Association*, 103 (11).
- Bunch, K.J. (2007). Training Failure as a Consequence of Organizational Culture. *Human Resource Development Review*, 6 (2), 142–163.
- Byrne D. (1971). The attraction paradigm. New York: Academic Press.
- Caspi A. & Herbener E.S. (1990). Continuity and change: Assortative marriage and the consistency of personality in adulthood. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 250-258.
- Castro, S. L. (2002). Data analytic methods for the analysis of multilevel questions A comparison of intraclass correlation coefficients, rwg (j), hierarchical linear modeling, within- and between-analysis, and random group resampling. *The Leadership Quarterly*, 13, s. 69–93.
- Clugston, M. (2000), Does cultural socialization predict multiple bases and commitment?, *Journal of Management*, 1(1), 31-45.
- Chen, H. (2010). Advertising And Generational Identity: A Theoretical Model, American Academy of Advertising Conference Proceedings, 132-140.

- Chhokar, J.S., Brodbeck, F.C., House, R.J. (2007). *Culture and Leadership Across The World: The Globe Book of in Depth Studies of 25 Societies*, London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Clugston, M., Howell, J.P., & Dorfman, P.W. (2000). Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment?. *Journal of Management*, 26, 5-30.
- Cohen, A. K. (1955). *A General Theory Of Subcultures. Inelinquent Bobs: The Culture Of The Gang* (49-72). New York: The Free Press.
- Cohen A. (2007). One nation, many cultures: A cross-cultural study of the relationship between personal cultural values and commitment in the wor place to in-role performance and organizational citizenship behavior. *Cross-Cultural Research*, 41(3), 273-300.
- Cox, T., JR. (1993), *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research, and Practice*, San Francisco: Berrett-Koehler.
- Çabuk S., Nakiboğlu B., Zeren D., Doğan Südaş H., & Köksal Araç S., (2012). *Adana İli Hane Halkı Tüketim Analizi*, Adana: Yiğit Reklam ve Matbaa Hizmetler.
- Çetin, F., Şeşen, H. ve Basım, H.N. (2012). Örgüt kültürünün rol ötesi olumlu davranışlara olan etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13 (2) 2012, 197 – 211.
- Çoban, F., (2006). Milenyum Kuşağı Neleri Değiştirecek? *Capital Dergisi*, Haziran. <<http://www.capital.com.tr/yonetim/insan-kaynaklari/milenyum-kusagi-neleri-degistirecek-haberdetay-4109> >, Erişim Tarihi: 10.04.2017
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.
- Çukur, C. Ş. (2007). *Kültürel Süreçleri Nitelemek, Ölçmek ve İlişkilendirmek: Karşılaştırmalı Kültürel Yaklaşımlar*, Erdem R. & Çukur C. Ş. (Ed.), *Kültürel Bağlamda Yönetel-Örgütsel Davranış*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 33-87.
- Crough, D. (2012). The Identification And Influence Of Organizational Subcultures On Organizational Outcomes, Unpublished doctoral dissertation, University of Nebraska, USA.
- Danışman, A. (2010). Good intentions and failed implementations: Understanding culture-based resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(2), 200-220.
- Danışman, A. & Özgen, H. (2008). Örgütsel alt kültürler ve kaynakları: Bir sanayi firmasında görgül bir araştırma, *ODTU Gelişme Dergisi*, 35, 277-304.

- Danışman, A., Hinings, C. R., Slack, T. (2006), Integration and differentiation in institutional values: An empirical investigation in the field of Canadian national sport organizations, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 23 (4), 301-317.
- Danışman, A. & Özgen, H. (2003). Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntem Tartışması: Niteliksel-Niceliksel Yöntem İkileminde Niceliksel Ölçümler Ve Bir Ölçek Önerisi, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3 (2), 91-124.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982), Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life. Reading, MA: Addison Wesley.
- Delle, E. & Kumassey, A.S. (2013). The Moderating Role of Organizational Tenure on the Relationship between Organizational Culture and OCB: Empirical Evidence from the Ghanaian Banking Industry. *European Journal of Business and Management*, 5 (26), 73-82.
- Doğan, B. (2007). *Örgüt Kültürü*, İstanbul: Beta.
- Dolan S.L., Diez-Pinol M., Fernandez-Alles M., Martin Prius A. & Martinez-Fierro S. (2004). Exploratory study of within-country differences in work and life values: The case of Spanish business students. *International Journal of Cross Cultural Management*, 4(2), 157-180.
- Erdem, R. (2007). Örgüt kültürü tipleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Elazığ il merkezindeki hastaneler üzerinde bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Ekim 2007, 2(2), 63-79.
- Ergin, C. & Kozan, M.K. (2004). Çalışanların Temel Değerleri, Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlerin Çekiciliği, *Türk Psikoloji Dergisi*, 19 (54), 37-51.
- Erkenekli, M. (2009). *Türkiye’de sosyoekonomik statü (SES) gruplarına göre temel değerlerin farklılaşması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Erkenekli, M., Uzun, Z., Gümüş, Ö.D. (2012). *Türkiye’de sosyoekonomik statü ve Sosyal Değerler İlişkisine Yönelik Bir İnceleme*. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 11(2), 125-147.
- Erkmen, T. (2010). *Örgüt kültürü*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Esmer, Y. (1998) Ahlaki değerler ve toplumsal değişme. Türkiye Bilimler Akademisi (Ed.). *Türkiye’de Bunalım ve Demokratik Çıkış Yolları*. Ankara: TÜBİTAK, 423.

- Esmer, Y. (1999). *Devrim, Evrim, Statüko: Türkiye'de Sosyal Siyasal Ekonomik Değerler (Revolution, evolution and statusquo: Social, political and economic values in Turkey)*, İstanbul: TESEV Yayınları no 7,
- Esmer, Y. (2012). *Türkiye Değerler Atlası 2012: Değişimin Kültürel Sınırları* (1. Baskı). İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Yayınları
- Esworthy, D. G. (2011). *Subcultures in a Flat Organizational Structure*, Doctoral dissertation, The George Washington University.
- Feather, N. T. (1975). *Values in education and society*. Free Press.
- Gabrenya, W. K. (2003). *Culture and Social Class*, my.fit.edu/~gabrenya/social/readings/ses.pdf (12.07.2016).
- Gentry J.W., Tansuhaj P., Manzer L.L. & John J. (1988) Do geographic subcultures vary culturally? *Advances in Consumer Research*, 15, 411-417.
- Gladwell, M. (2008). *Outliers: The story of success*. Hachette UK.
- Glick, W. H. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research. *Academy of Management Review*, 10, 601-616.
- Gregory, K. (1983). Native-view paradigms: multiple culture and culture conflicts in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 28, 353-376.
- Goslin, A.D. (1965). *The school In Contemporary Society*. USA, Scott
- Griffin, M. A. & Mathieu, J. E. (1997), Modeling organizational processes across hierarchical levels: Climate, leadership, and group process in work groups, *Journal of Organizational Behavior*, 18, 731-744.
- Grusec, J. E., & Kuczynski, L. E. (1997). *Parenting and children's internalization of values: A handbook of contemporary theory*. John Wiley & Sons Inc.
- Hannerz, U. (1992). *Cultural complexity: Studies in the social organization of meaning*. Columbia University Press.
- Harris, L. C. & Ogbonna, E. (1998). A three-perspective approach to understanding culture in retail organizations. *Personnel Review*, 27(2), 104-123.
- Haviland, M. G. (1990). Yates's correction for continuity and the analysis of 2× 2 contingency tables. *Statistics in medicine*, 9(4), 363-367.
- Hofstede G. (1980). *Culture's consequences*. Beverly Hills: SAGE
- Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values* Sage Publications, Beverly Hills.

- Hofstede, G.(1998), Identifying Organizational Subcultures: An Empirical Approach, *Journal of Management Studies*, 35, 1-12
- Hofstede, G., Bond, M. H., & Luk, C. (1993). Individual perceptions of organizational cultures: A methodological treatise on levels of analysis. *Organization Studies*, 14, 483–503.
- Hofstede, G. (2001). Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Homans, G.C. (1971). *İnsan Grubu* (Onaran, O.,Oran,B., Oskay, Ü., Çev.) . Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Yayınları.
- House, R. J., Javidan, M., Hanges, P. ve Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE". *Journal of World Business*, 37, 3-10.
- House R.J., Hanges P.J., Javidan M., Dorfman P.W., & Gupta V. (2004). *Culture, leadership, and organizations. The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hurley, R., ve Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62, 42-54.
- Ibarra, H. (1992), Homophily and Differential Returns: Sex Differences in Network Structure and Access in an Advertising Firm, *Administrative Science Quarterly*, 37, 442-47.
- Inglehart, R. (2008). Changing values among western publicsfrom 1970 to 2006, *West European Politics*, 31 (1–2), 130 – 146.
- Inglehart, R. (1997). *Modernization and Postmodernization: Cultural, Economic and Political Change in 43 Societies*, Princeton: Princeton University Press.
- Işık, O. & Pınarcıoğlu, M. M. (2001). *Nöbetleşe Yoksulluk*, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Jaques, E. (2013). *The changing culture of a factory* (Vol. 7). Routledge.
- James, L. R., Demaree, R. G. & Wolf, G. (1984), Estimating within group interrater reliability with and without response bias, *Journal of Applied Psychology*, 69. 85-98.
- James, L. R., Demaree, R. G., ve Wolf, G. 1993. rwg: An assessment of within group inter-rater agreement. *Journal of Applied Psychology*, 78, 306-339.
- Jermier, J. M, Slocum, J. W.,Fry, L. W. & Gaines, J. (1991), Organizational subcultures in a soft bureaucracy: Resistance behind the myth and facade of an official

- culture, *Organization Science*, 2, 170-94. Jones, E. E., & Gerard, H. (1967). *Foundations of social psychology*. Oxford, England: Wiley.
- Jones, G. R. 1983. Transaction costs, property rights, and organizational culture: An exchange perspective. *Administrative Science Quarterly*, 28, 454-467.
- Jung, D. (2001). Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. *Creativity Research Journal*. 13, 85-195.
- Kabasakal, H. & Bodur, M. (2007). Leadership and Culture in Turkey: A Multi-Faceted Phenomenon. InJ. Chhokar, F. Brodbeck, & R. House (Eds.), *Managerial Cultures of the World: A GLOBE Report of In-depth Studies of the Cultures of 25 Countries*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Kabasakal, H. & Bodur, M. (2002). Arabic cluster: A bridge between east and west. *Journal of World Business*, 37, 40-54.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2000). *Kültürel Psikoloji, Kültür Bağlamında İnsan ve Aile*. İstanbul: Evrim Yayınları.
- Kandel D. (1978). Similarity in real-life adolescent friendshippairs. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, 306-312.
- Karakitapoğlu Aygün Z. & İmamoğlu E.O. (2002) Value domains of Turkish adults and university students. *The Journal of Social Psychology*, 142(3), 333-351
- Kavuş, S. (2013). Demokrasi ve Taşra, *Ankara Barosu Dergisi*, (1), 287-318.
- Kekale, T., Fecikova, I., & Kitaigorodskaja, N. (2004). Tomake it 'total': Quality management over subcultures. *Total Quality Management*, 15, 1093-1108.
- Keleş, H.N. (2011). Y kuşağı çalışanlarının motivasyon profillerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 129-139.
- Kenis I. (1977). A cross-cultural of personality and leadership. *Group Organization Studies*, 2(1), 49-60.
- Kluckhohn, C. (Ed.). (1962). *Culture and behavior: Collected essays*. Free Press of Glencoe.
- Koene, B. A. S.,Boone, C. & Soeters, J. L. (1997). Organizational factors influencing homogeneity and heterogeneity of organizational cultures. S. A. Sackmann (Der.) *Cultural complexity in organizations –inherent contrasts and contradictions* (pp. 273-293). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Kohn, M. L. (1969). *Class and Conformity*, Homewood: DorseyPress.

- Korte, R. F. & Chermack, T. J. (2006). Changing organizational culture with scenario planning. *Futures*, 1-12.
- Kozan, M. K. (2002), Subcultures and conflict management style, *Management International Review*, 42, 89-105.
- Kozan, M. K., & Ergin, C. (2004).Çalışanların temel değerleri, dönüşümsel ve etkileşimsel liderlerin çekiciliği. *Türk Psikoloji Dergisi*, 19 (54), 37-51.
- Kozan M.K. (1993). Cultural and industrialization level influences on leadership attitudes for Turkish managers. *International Studies of Management and Organizations*, 23(3), 7-17.
- Köksal, O. (2011). Paternalizm ile algılanan örgütsel adalet arasındaki ilişkinin tespitine yönelik bir araştırma. *C.U. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 12 (2), 2011.
- Krausz, M., Koslowsky, M., Shalon, N. & Elyakim, N., (1995), Predictors of intention to leave the ward, the hospital and the nursing profession: a longitudinal study, *Journal of Organizational Behaviour*, 16, 277-288.
- Krefting, L. A. & Frost, P. J. (1985). Untangling Webs, Surfing Waves, and Ildcatting: A Multiple-Metaphor Perspective on Managing Organizational Culture. In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg and J. Martin (Eds), *Organizational Culture* (pp. 155-168). Beverly Hills, Sage.
- Krefting, L. A., & Nord, W. R. (2003). Ethics and HRD: A new approach to leading responsible organizations. *Academy of Management Review*, 28, 512–513.
- Kroeber, A.L. & Kluckhohn, C. (1963) *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*.
- Lambert, S. J., & Hopkins, K. (1995). Occupational conditions and workers' sense of community: Variations by gender and race. *American Journal of Community Psychology*, 23(2), 151-179.
- Lenartowicz T. & Roth K. (2001). Does Subculture within a country matter? A cross-culture study of motivational domains and business performance in Brazil. *Journal of International Business Studies*, 32(2), 305-325.
- Liu, S. (2003). Cultures within culture: Unity and diversity of two generations of employees in state-owned enterprises. *Human Relations*, 56, 387-417.
- Lok, P., Westwood, R. & Crawford J. (2005), Perceptions of Organisational Subculture and their Significance for Organisational Commitment, *Applied Psychology: An International Review*, 54 (4), 490–514.

- Lok, P. & Crawford J., (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development, *Leadership & Organization Development Journal*, 20 (7), 365 – 374
- Lonner, W. J. & Adamapolous, J. (1997). Culture as antecedent to behavior. İçinde J.W. Berry, Y. Poortinga, and J.Pandey (Ed.), *Handbook of cross-cultural psychology: theoretical and methodological perspectives* (ss. 43-83). Boston: Allyn and Bacon.
- Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge* (Vol. 589). Anchor Books.
- Luhmann, N. (1979). *Trust and Power: Two Works by Niklas Luhmann*. New York: John Wiley & Sons.
- Lund, D.B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business ve Industrial Marketing*, 18(3): 219-236.
- Macintosh, E., & Walker, M., (2012). Chronicling the transient nature of fitness employees: An organizational culture perspective. *Journal of Sport Management*, 26(2), 113-126.
- Macionis, J. J. (2005). *Sociology* (10th ed.), New Jersey: PrenticeHall.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Marcoulides, G.A., Yavaş B.F., Bilgin Z. & Gibson C.B. (1990). Reconciling culturalist and rationalist approaches: Leadership in the United States and Turkey. *Thunderbird International Business Review*, 40(6), 563-583.
- Mardin, Ş. (2003). *Türk Siyasetini Açıklayabilecek Bir Anahtar: Merkez-Çevre İlişkileri*, der. Mümtaz'er Türköne ve Tuncay Önder, *Türkiye'de Toplum ve Siyaset* (ss. 35-76) kitabında, İstanbul: İletişim
- Martin, J., & Siehl, C. (1983). Organizational culture and counter culture: An uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics*, 122, 52-65.
- Martin, J. (2002). *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Merritt, A. (2000). Culture in the cockpit do Hofstede's dimensions replicate?. *Journal of cross-cultural psychology*, 31(3), 283-301.

- Meydan, C.H. & Şeşen, H. (2015). Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamalar. Detay Yayıncılık:Ankara
- Meyerson, D. (1991a) 'Acknowledging and uncovering ambiguities in cultures', in P. Frost, L. Moore, M. Louis, C. Lundberg, and J. Martin (eds.), *Reframing Organizational Culture* (pp. 254-70). Newbury Park, CA: Sage.
- Moore, Joan W. (1991). *Going Down to the Barrio: Homeboys and Homegirls in Change*. Temple University Press.
- Moorhead, G.& Griffin, R.W., (1995). *Organisational Behaviour Managing People and Organisations*, 4th ed.,Houghton Company, Boston.
- Morsümbül, Ş. (2014). *Değerlerin Kuşaklar Arası Değişimi: Ankara Örneği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Nahavandi, A., & Malekzadeh, A. R. 1988. Acculturation in mergers and acquisitions *Academy of Management Review*, 13: 79-90.
- Newcomb, T. M. (1956). The prediction of interpersonal attraction. *American Psychologist*, 11, 575-586.
- Ogbonna, E., & Harris, L.C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J.R. & Caldwell, D. (1991), People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit, *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.
- Ortaylı, İ. (2001), *Gelenekten Geleceğe*, İstanbul: Ufuk Kitapları.
- Özen, Ş. (1996). *Bürokratik Kültür 1 (Yönetişel Değerlerin Toplumsal Temelleri)*, Ankara: Today Yayınları.
- Özoğlu, S. Ç. (1992). Davranış bilimlerinde anket: Bilgi toplama aracının geliştirilmesi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 25 (2), 321-39
- Payne, R. L. (2000), Climate and culture: How close can they get?, Ashkanasy, N., M. Wilderon ve M. F. Peterson (Der.). *Handbook of organizational culture and climate*: (ss.163-176), Thousand Oaks, CA: Sage.
- Paşa S.F., Kabasakal H. & Bodur M. (2001). Society, organizations, and leadership in Turkey. *Applied Psychology: An International Review*, 50(4), 559-589.
- Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2006). Leader–member exchange (LMX), paternalism, and delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 37(2), 264-279.

- Pellegrini, E.K., & Scandura, T.A. (2008). Paternalistic leadership: a review and agenda for future research. *Journal of Management*, 34 (3), June 2008 566-593.
- Pellegrini, E.K., Scandura, T.A., & Jayaraman, V. (2010). Cross-cultural generalizability of paternalistic leadership: An expansion of leader–member exchange theory. *Group and Organization Management*, 35(4) 391–420.
- Perera, M.H.B. & Mathews, M.R. (1990). The cultural relativity of accounting and international patterns of social accounting. *Advances in International Accounting*, 3. New York: JAI Press.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.
- Prestholdt, P., Lane, I., & Mathews, R. (1987). Nurse turnover as reasoned action: Development of a process model. *Journal of Applied Psychology*, 72(2), 221–227.
- Rashid, Z.M., Sambasivan, M., & Johari, J. (2003). The influence of corporate culture and organisational commitment on performance. *Journal of Management Development*, 22(8):708-728.
- Redpath, L. & Nielsen, M. O. (1997), A Comparison of Native Culture, Non-Native Culture and New Management Ideology, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14 (3), 327-39.
- Reeves, T.C. & Oh, E. (2008) *Generational Differences, in Handbook of Research On Educational Communications And Technology*, Editörler: J.Michael Spector, M.David Merrill, Jeroen Van Merrienboer, Marcy P.Driscoll, 3th ed., Taylor & Francis Group, New York
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2012). *Essential of organizational behavior (14th Edition)*. Boston: Prentice-Hall Inc.
- Roh, J.J., Hong, P., & Park, Y. (2008). Organizational culture and supply chain strategy: A framework for effective information flows. *Journal of Enterprise Information Management*, 21, 4, ss.361-376.
- Rohan, M. J., & Zanna, M. P. (1996). Value transmission in families. *The psychology of values: The Ontario symposium*, 8, 253-276.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. Free press.
- Ronen S. & Shenkar O. (1985) Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis. *Academy of Management Review*, 10, 435-454.
- Ronen S. (1986). *Comparative and Multinational Management*. New York: Wiley.


- Rose, R. A. (1988). Organizations as multiplecultures: A ruletheory analysis. *Human Relations*. 412. 139-170.
- Rousseau, D.M. (1990) .Assessing Organizational Culture: The Case for Multiple Methods, İçinde *Organizational Climate and Culture*, B. Schneider (ed.), Jossey-Bass, San Francisco, CA
- Sackmann, S. (1992). Culture and subcultures: An analysis of organizational knowledge. *Administrative Science Quarterly*, 37, 140-161.
- Saffold, G. S. 1988. Culture traits, strength, and organizational performance: Moving beyond "strong" culture. *Academy of Management Review*, 13, 546-558.
- Sargut, S. (2010). *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*. Ankara, Turkey: İmge Kitabevi.
- Sathe, V. (1983). Implications of Corporate Culture: A Manager's Guide to Action. *Organizational Dynamics*, 12(4), 4-23.
- Schein, E. (2010), *Organizational Culture and Leadership* (4. Edition), San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. (1996), Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning, *Sloan Management Review*, Fall: 9-20.
- Schein, E.H., (1992). *Organizational culture and leadership*. 2nd ed., Jossey-Bass, San Francisco.
- Schneider, B. (1975). Organizational climates: An essay. *Personnel psychology*, 28(4), 447-479.
- Schwartz, S. H. (2007). *Value Orientations: Measurement. Antecedents and Consequences Across Nations*. RogerJowell, Caroline Roberts, ve Rory Fitzgerald (Ed.), *Measuring Attitudes Cross-Nationally – Lessons from the European Social Survey*(ss. 161-193.), kitabında, London: Sage,
- Schwartz, S. H. (2006). A Theory of Cultural Value Orientations: Explicationand Applications, *Comparative Sociology*, 5(2-3), 137-182.
- Schwartz, S. H. & Bardi, A. (2001). Value Hierarchies Across Cultures: Taking a Similarities Perspective, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32, 268–290.
- Schwartz, S. H. (1994). Beyond individualism and collectivism: New cultural dimensions of values. İçinde U. Kim, H. C. Triandis, Ç. Kağıtçıbaşı, S. Choi and G. Yoon (Ed.), *Individualism and collectivism: theory, method, and applications*, (ss. 85-119), CA: Thousand Oaks, Sage.

- Schwartz, S. H. (1992). *Universals in The Content And Structure Of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries*. M. P. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, kitabında, New York: Academic Press, cilt.25,1-65.
- Smith-Crowe, K., Burke, M. J., Cohen, A., & Doveh, E. (2014). Statistical significance criteria for the rWG and average deviation interrater agreement indices. *Journal of Applied Psychology*, 99, 239-261.
- Schultz, M. (1994). On studying organizational cultures: Diagnosis and understanding. *Academy of Management Review*, 21. S.2, 529-557.
- Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture and person organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *The Leadership ve Organization Development Journal*, 25(7), 592-599.
- Sudarwan. (1995). *The Dinamic Relationship between Culture and Accounting: An Empirical Examination on the Indonesian Setting*. UMI Company.
- Tekiner, M. (2009). Türk polis teşkilatında kurumsal kültür ve alt-kültürler üzerine bir araştırma. Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Tezcan, M. (1978). Kültür ve Eğitim İlişkileri. *Eğitim Ve Bilim*, 3(15), 3-16.
- Timur, T. (1998), *Osmanlı Kimliği*, İstanbul: Hil Yayınları
- Trice, H. (1993). *Occupational Subcultures in the Workplace*. Ithaca, NY: ILR Press. Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). *The Cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Triandis, H. C. (1972). *The analysis of subjective culture*. New York: Wiley.
- Trompenaars F. & Hampden-Turner C. (1997). *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business*. London, Nicholas Brearley.
- Trompenaars F. & Wolliams, P. (2003). *Business Across Cultures*, Wiley Publishing: Capstone
- Tsui, A. S., Zhang, Z., Wang, H., Xin, K. R. & Wu, J. B. (2006). Unpacking the relationship between CEO leadership behaviour and organizational culture. *The Leadership Quarterly*, 17, ss.113-137.
- Tushman, M. & O'Reilly, C. A. (1997). *Winning through innovation: A practical guide to leading organizational change and renewal*. Boston: Harvard Business School Press.
- Tylor, E.B. (1871). *Primitive Culture*, Boston, MA

- Ülbeği, İ. D. (2011). Örgütsel alt kültürlerde örgütsel adalet ve güven algısı üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana
- Vallett, C.M. (2010). Exploring the relationship between organizational virtuousness and culture in continuing higher education. *The Journal of Continuing Higher Education*, 58(3), 130-142.
- Van Mannen, J.,& Barley, S. R. (1984). Occupational communities: Culture and control in organizations. In B.M. Staw & L. Cummings (Ed.), *Research in organizational behavior*, vol. 6, (pp. 287-365). Stamford, Ct: JAI Press.
- Wasti S.A. (1998). Cultural barriers in the transferability of Japanese and American human resources practices to developing countries: the Turkish case. *The International Journal of Human Resource Management*, 9(4), 608-631.
- Welter, V. (2004). Analysis Of The Characteristics Of Generation X'ers And Baby Boomers In Multigenerational Teaching Staffs In Michigan, Unpublished PhD Thesis, Central Michigan University
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., & Korsgaard, M. A. (1998). Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *The Academy of Management Review*, 23(3), 513-530.
- Zammuto, R. F. & Krakower, J. Y. (1991), Quantitative and qualitative studies of organizational culture, *Research in Organizational Change and Development*, 5, 84-114

EKLER

Ek-1: Anket Formu



Değerli Katılımcı,

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Doktora Tez çalışması kapsamında yapılan bu araştırmanın amacı, işletme içerisinde ortaya çıkan örgütsel alt kültürlerin oluşmasında demografik faktörlerin yanı sıra sosyoekonomik durumun ve lider davranışlarının rolünü araştırmaktır. Yapılan araştırma **tamamen akademik nitelikli olup çalışmada elde edilecek bilgiler bilimsel amaca yönelik kullanılacak ve alınan cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır.** Çalışmaya yapacağınız değerli katkılardan ve ayıracağınız zamandan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

Prof.Dr. Murat TÜRK
Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi
Rektör Yardımcısı

I.Bölüm

Anketin bu bölümünde örgütteki alt kültürleri belirlemeyi amaçlamayan ifadeler yer almaktadır. Bu çerçevede, aşağıda çalıştığınız ortamın kültürünü niteleyebilecek ifadeler listelenmiştir. Lütfen, her bir ifade için çalışma ortamınızın kültürüne en uygun seçeneği işaretleyiniz. Lütfen, bu ifadelere ne derece katıldığınıza ilişkin görüşünüzü “Hiç Katılmıyorum” ile “Kesinlikle Katılıyorum” aralığındaki ölçek üzerinde, ilgili numarayı daire içine alarak belirtiniz.

	1= Hiç Katılmıyorum	3= Ne katılıyorum Ne Katılmıyorum			2=Katılmıyorum	5= Kesinlikle Katılıyorum
	4= Katılıyorum					
Çalıştığınız Ortamda						
1	Yeni koşul ve durumlara anında uyulur.	1	2	3	4	5
2	Yeni yaklaşım ve fikirler sürekli teşvik edilir.	1	2	3	4	5
3	Çalışanlar makul ölçüde risk ve inisiyatif alır.	1	2	3	4	5
4	Her iş kuralına göre yapılır.	1	2	3	4	5
5	Kurallar son derece önemsenir.	1	2	3	4	5
6	İşle ilgili detaylara son derece özen gösterilir.	1	2	3	4	5
7	Sorunların çözümünde analitik ve rasyonel bir yol izlenir.	1	2	3	4	5
8	Personel takım ruhu içinde çalışır.	1	2	3	4	5
9	Herkes işine bakar; kimse kimse ile uğraşmaz.	1	2	3	4	5
10	Bilgi, çalışanlar arasında serbest bir şekilde paylaşılır.	1	2	3	4	5
11	Çatışma ve anlaşmazlıklar açık ve uygun bir şekilde tartışılarak çözüme bağlanır.	1	2	3	4	5

12	Herkese hakkı verilir; herkes performansına ve katkısına göre takdir edilir.	1	2	3	4	5
13	Bazı kişiler ayrıcalıklı muamele görebilir.	1	2	3	4	5
14	Kim olduğunuzdan çok ne tür niteliklere sahip olduğunuz önemlidir.	1	2	3	4	5
15	Niteliksiz personele yer yoktur.	1	2	3	4	5
16	İşlerin yürütülmesinde ilişkiler son derece önemlidir	1	2	3	4	5
17	Sözünüzün dinlenmesi için tepede ya da tepeye yakın olmanız gerekir.	1	2	3	4	5
18	Yetkinlik son derece önemsenir.	1	2	3	4	5
19	Kişisel haklar ve insana saygı son derece önemsenir.	1	2	3	4	5
20	Çalışanlara küçük hatalarından ve kusurlarından dolayı hemen tepki gösterilmez.	1	2	3	4	5
21	İşin kendisinden çok formaliteler ile uğraşılır.	1	2	3	4	5
22	İşlerin yapımında standartlara ve prosedürlere katı bir şekilde uyulur.	1	2	3	4	5
23	İşler acelecilik ve telaş olmadan sakin bir şekilde yapılır	1	2	3	4	5
24	Sorunların çözümünde takipçiden çok hep öncü ve lider olmaya ağırlık verilir.	1	2	3	4	5
25	Çalışanlardan hep yüksek performans beklenir.	1	2	3	4	5
26	Çalışanlara profesyonel gelişme ve ilerleme yolunda fırsatlar sunulur.	1	2	3	4	5
27	Görüş ayrılıkları hemen çatışmaya dönüşür.	1	2	3	4	5
28	Arkadaşlık ilişkileri son derece güçlüdür.	1	2	3	4	5
29	Çalışanlar aile ferdi gibi görülür.	1	2	3	4	5
30	Geç saatlere kadar çalışma çok yaygındır.	1	2	3	4	5
31	Kararlar alınırken astların görüşlerine önem verilir.	1	2	3	4	5
32	İşlerin yapılış şekline çok sonuçlar önemsenir.	1	2	3	4	5
33	İşte bir başarı sağlandığında, bu genelde işi bizzat yapanlarla paylaşılmaz, yukarıdakilere mal edilir.	1	2	3	4	5
34	Bir hata olduğunda sorumluluk yöneticilerden çok çalışanların üzerine kalır.	1	2	3	4	5
35	Çalışanlar rekabet ortamının farkındadırlar.	1	2	3	4	5
36	Çalışanlardan sadece söyleneni yapması, başka bir şeye karışmaması beklenir.	1	2	3	4	5
37	Kalite önemli bir gerekliliktir.	1	2	3	4	5
38	Üstler tarafından verilen direktiflere uymak kaçınılmazdır.	1	2	3	4	5
39	Statüler arasında sosyal eşitsizliğe yol açacak şekilde farklılık vardır.	1	2	3	4	5
40	Çalışanlar arasında işbirliği ve yardımlaşma yaygındır	1	2	3	4	5
41	Çalışanların kişisel sorunlarına özel bir ilgi ve alaka gösterilir.	1	2	3	4	5
42	Çalışanlar davranışlarında rahat ve serbest olabilir.	1	2	3	4	5
43	İlişkiler resmidir; samimiyete ve duygusallığa yer yoktur.	1	2	3	4	5
44	Amirlere saygı ve itaat kaçınılmazdır.	1	2	3	4	5
45	Yönetim gerektiğinde eleştirilebilir.	1	2	3	4	5
46	Amirler aile büyüğü gibi görülür.	1	2	3	4	5
47	Çalışanların kendi aralarındaki hitaplarda, isimden sonra "bey" ya da "hanım" kullanılması adeta zorunluluktur.	1	2	3	4	5
48	Herkese ne yapacağını farkındadır.	1	2	3	4	5
49	Emir komuta zinciri ve hiyerarşik yapıya uyum önemlidir.	1	2	3	4	5
50	Firma amaçları kadar çalışanların beklentileri ve çıkarları da önemsenir	1	2	3	4	5
51	İşe alım ve terfilerde kişisel ilişkilerden çok yetkinlik ve beceri önemsenir.	1	2	3	4	5
52	Herkese eşit bir şekilde muamele gösterilir.	1	2	3	4	5

II.Bölüm

Bu bölümün amacı, farklı liderlik davranışları ve faaliyetleri hakkında tanımlayıcı ifade ile yöneticinizin liderlik davranışlarını değerlendirmektir. Sorular için doğru ya da yanlış cevap yoktur. Aşağıdaki ifadelerin yöneticinizin iş yerindeki davranışlarını ne oranda yansıttığını belirleyip daire içine alınız. Puanlama sistemi, “Hiç katılmıyorum” ile “Kesinlikle katılıyorum” arasında olmak üzere, 1’den 5’e kadardır.

1= Hiç Katılmıyorum	2=Katılmıyorum					
4= Katılıyorum	3= Ne katılıyorum	Ne Katılmıyorum	5= Kesinlikle Katılıyorum			
Birim Amirim/ Departman Yöneticim						
1	Görev gerektirdiğinde insanlar incinecek bile olsa doğru yerde “hayır” demesini bilir	1	2	3	4	5
2	Ne yapılması gerektiği hakkında yol gösterir, yönlendirir	1	2	3	4	5
3	Çalışanlarının özel problemleri ile ilgilenir	1	2	3	4	5
4	Çalışanlarının problemleri ilgili kararlarda inisiyatif alır	1	2	3	4	5
5	Çalışanlarının çocuklarının düğünleri gibi sosyal faaliyetlere katılır	1	2	3	4	5
6	Sosyal aktivitelerde çalışanlardan biri gibi davranır	1	2	3	4	5
7	Örgüt içerisinde aile ortamı yaratır	1	2	3	4	5
8	Tüm kararları kendisi almaya çalışır, önemli görevleri kendi kendine yönetir, diğerlerinin sadece kararları uygulamasını ister	1	2	3	4	5
9	Bireylerin tanımlanan özgürlük alanını geçersiz kılabilir ve kendi tercihlerini empoze eder	1	2	3	4	5
10	Uygun bulmadığı her şeye “hayır” der	1	2	3	4	5
11	İşinde kendisinden daha iyi olan insanlarla çalışmak istemez	1	2	3	4	5
12	Çoğunlukla kendisinden düşük pozisyondaki insanların fikirlerini dikkate almaz	1	2	3	4	5
13	Ceza olarak insanları azarlar, alenen eleştirir ve sıklıkla küçük düşürür	1	2	3	4	5
14	Takipçilerini dinledikten sonra karar verir	1	2	3	4	5
15	İnsanların fikirleri hakkında açıkça konuşabildiği bir ortam yaratır	1	2	3	4	5
16	İnsanların sadece verilen talimatlara uyduğu ortamlardan kaçınır	1	2	3	4	5
17	İnsanlara fikirlerini sorar ve sonra kendi kendine karar verir	1	2	3	4	5

III. Bölüm: Demografik Bilgiler

Bu bölümdeki sorular sizinle ve geçmiş tecrübelerinizle ilgilidir. Bu sorular farklı insanların bu anketteki sorulara farklı yanıtlar verip vermediğinin belirlenebilmesi açısından önemlidir. Size en uygun olan **şikkı (X) koyarak işaretleyiniz** ve **gerekli bilgiyi yazarak** doldurunuz.

1. Yaşınız:

25 ve Altı 26-30 31-35 36-40 41 ve Üzeri

2. Cinsiyetiniz:

Kadın Erkek

3. Medeni durumunuz:

Evli Bekar Diğer (Boşanmış, eşi vefat etmiş,...vd.)

4. Eğitim durumunuzu işaretleyiniz.

İlkokul Ortaokul Lise Yüksekokul Üniversite Lisans Üstü

5. Aşağıdaki yaş gruplarında en uzun süre yaşadığınız ilin ismini yazarak, yerleşim yerini işaretleyiniz.

Yaş Grubu	Yaşadığınız İl	Yerleşim Birimi		
0- 6 Yaş		Şehir ()	Kasaba ()	Köy ()
7- 17 Yaş		Şehir ()	Kasaba ()	Köy ()
18- 25 Yaş		Şehir ()	Kasaba ()	Köy ()
26- 40 Yaş		Şehir ()	Kasaba ()	Köy ()
41 ve üzeri		Şehir ()	Kasaba ()	Köy ()

6. Çalıştığınız birimi işaretleyiniz.

Üretim İnsan Kaynakları Bakım Muhasebe
 Kalite Kontrol Satın alma Satış Bütçe Planlama
 Planlama Finansman Dış Ticaret Diğer.....

7. İşyerindeki görevinizi işaretleyiniz.

Üst düzey yönetici
 Orta düzey yönetici (Departman müdürü vb.)
 Alt kademe yönetici (Şef vb.)
 İlk kademe yönetici (Ustabaşı, Foreman vb.)
 Uzman (Satın alma uzmanı, üretim planlama uzmanı vb.)
 Teknik personel (Mühendis, tekniker vb.)
 Ofis personeli / memur
 Mavi yakalı personel (İşçi vb.)
 Diğer (Lütfen belirtiniz.....)

8. Toplam ne kadar zamandır bu meslekte çalışmaktasınız? (Bu firma ve varsa daha önce çalıştığınız firmalar dahil)

_____ Yıl

9. Bu işyerinde ne kadar zamandır çalışmaktasınız?

_____ Yıl

10. Şu anki yöneticinizle ne kadar zamandır birlikte çalışmaktasınız?

- 2 yıldan az 2-5 yıl 6-10 yıl 11 yıl ve üstü

11. Hiç yurt dışında bulundunuz mu?

- Evet (12. Soruya devam ediniz) Hayır → (14.soruya geçiniz)

12. Yurt dışında toplamda 1 aydan fazla bulduysanız, bulunduğunuz ülkeyi ve süresini yazınız, bulunma amacınızı işaretleyerek belirtiniz. (Yurt dışında üçten fazla bulduysanız en uzun süre bulunduğunuz üç yeri belirtiniz)

Ülke	Süre	Amaç			
	____yıl ____ay	<input type="checkbox"/> Çalışma	<input type="checkbox"/> Eğitim	<input type="checkbox"/> Yaşama	<input type="checkbox"/>
	____yıl ____ay	<input type="checkbox"/> Çalışma	<input type="checkbox"/> Eğitim	<input type="checkbox"/> Yaşama	<input type="checkbox"/>
	____yıl ____ay	<input type="checkbox"/> Çalışma	<input type="checkbox"/> Eğitim	<input type="checkbox"/> Yaşama	<input type="checkbox"/>

13. İş seyahati için yurt dışına ne sıklıkla çıkıyorsunuz?

- Çıkılmıyorum Yılda 6 defadan az Yılda 6-12 defa Yılda 12 defadan fazla

14. Aylık hane gelirinizi işaretleyiniz.

- 2000 Tl den az 2000-3500 3501-5000 5001-7000 7001 ve üzeri

Katılıminız için teşekkür ederiz.

İletişim: Meryem Derya YEŞİLTAŞ

mderyayesiltas@gmail.com

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı, Soyadı : Meryem Derya YEŞİLTAS

Doğum Yeri, Yılı : Adana, 1986

E-Mail Adresi : mderyayesiltas@gmail.com

EĞİTİM BİLGİLERİ

(2015-2016) : Doktora, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Adana.

(2012-2015) : Doktora, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Adana.

(2009-2012) : Yüksek Lisans, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Adana.

(2004-2009) : Lisans, Çukurova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü (İngilizce), Adana.

(2000-2004) : Mehmet Kemal Tuncel Yabancı Dil Ağırlıklı Lisesi, Adana.

YURT DIŞI EĞİTİMİ

(2007-2008) : Erasmus Öğrenci Değişim Programı, Linköping Üniversitesi, İsveç.

İŞ DENEYİMİ

(Aralık 2014-devam): Araştırma Görevlisi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Adana.

(2012-Aralık 2014) : Araştırma Görevlisi, Çukurova Üniversitesi, Adana.

(2011-2012) : Araştırma Görevlisi, Ordu Üniversitesi, Adana.

(2009-2010) : Proje Asistanı, Rekabet Edebilirlik Açısından Adana Sanayisinin Teknolojik Yetenek Envanterinin Belirlenmesi Projesi, Adana.

YABANCI DİL

İngilizce : İyi Düzeyde

İsveççe : Temel Düzeyde