

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÖZDEŞLEŞME VE KİŞİ-ÖRGÜT UYUMUNUN
SAĞLANMASINDA KURUM KÜLTÜRÜ VE
ORGANİZASYONAL YAPI ETKİSİ**

**İŞİK ÇİÇEK
14712008**

**TEZ DANIŞMANI
PROF.DR. CEMAL ZEHİR**

**İSTANBUL
2018**

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÖZDEŞLEŞME VE KİŞİ-ÖRGÜT UYUMUNUN
SAĞLANMASINDA KURUM KÜLTÜRÜ VE
ORGANİZASYONAL YAPI ETKİSİ**

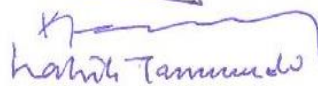
**İŞİK ÇİÇEK
14712008**

**Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 21.05.2018
Tezin Savunulduğu Tarih: 05.07.2018**

Tez Oy birliği / ~~Oy Çekliği~~ ile başarılı bulunmuştur.

**Tez Danışmanı: Prof.Dr. Cemal Zehir
Jüri Üyeleri: Prof.Dr. Halit Keskin
Prof.Dr. Haluk Tanrıverdi**

İmza


Haluk Tanrıverdi

**İSTANBUL
TEMMUZ, 2018**

ÖZ

ÖZDEŞLEŞME VE KİŞİ-ÖRGÜT UYUMUNUN SAĞLANMASINDA KURUM KÜLTÜRÜ VE ORGANİZASYONEL YAPI ETKİSİ

İŞİK ÇİÇEK

MAYIS, 2018

Kurumların amaçlarına ulaşmalarında arzu edilen çalışan profilini seçme, geliştirme ve elde tutmada belirleyici örgütsel değişkenlerden biri örgüt kültürü olmakta, bireylerin olumlu iş tutumlarının ortaya çıkmasında kurum kültürü öncül bir faktör olarak nitelendirilebilmektedir. Kurum kültürünün değerlerle anlamsal ilişkisi nedeniyle, yakın ilişki kurulacak bir değişken olan kişi-örgüt uyumunun ortaya çıkması bu nedenle örgüt kültürüne bağlı olabilecektir. Kurumlarda artan düzeyde takım çalışmaları grup dinamiklerinin örgütsel bağlamda incelenmesine daha çok dikkatleri çekmiş ve bireylerin çalışma grupları ile özdeşleşmeleri incelemeye değer bir çalışma konusu niteliği kazanmıştır. Kurum tarafından çalışanlarca geliştirilmesi arzu edilen bir tutum olan grupla özdeşleşme bu nedenle kurumun kendi kültüründen etkilenebilmektedir. Bu çalışmada kurum kültürünün çalışanların kişi-örgüt uyumu ve çalışma grupları ile geliştirecekleri sosyal kimliğe bağlı özdeşleşmeye olan etkisi incelenmiş ve söz konusu ilişkileri, organizasyonel yapı için tanımlanacak karakteristik özelliklerin ne ölçüde değiştirilebileceği (moderator) teşhis edilmiştir. Araştırmaya hizmet ve üretim sektörlerinde kolayda örnekleme yolu ile belirlenmiş alt iş kolları ve toplamda 11 işletmeden 436 beyaz yakalı çalışan katılmıştır. Nicel araştırma yönteminin seçildiği çalışmada veri toplama yöntemi olarak envanter tekniğinden yararlanılmış ve ölçekler kullanılmıştır. SPSS programı ile önerilen ilişkilerin test edildiği çalışmada çoklu doğrusal ve hiyerarşik regresyon analizi, grafik gösterim ve doğruların eğim testlerinden yararlanılmıştır. Araştırma bulgularına göre, bir kültür boyutu olarak vizyon-müşteri odaklı esneklik ve koordinasyon kişi-örgüt uyumunu, takım çalışması ve yetenek geliştirme-örgütsel öğrenme kültür boyutu grupla özdeşleşme ve kişi-örgüt uyumunu, yetkilendirme-değişim kültür boyutu grupla özdeşleşmeyi, stratejik plan ve kurum içi işbirliği-talep izleme boyutu kişi-örgüt uyumunu olumlu yönde, paylaşılan vizyon ve iş usulleri/değerleri kültür boyutu ise grupla özdeşleşme ve kişi-örgüt uyumundaki değişimi olumsuz yönde anlamlı olarak açıklamıştır. Organizasyon yapısının bir boyutu yetkilendirme-değişim kültür boyutu ve paylaşılan vizyon-iş usulleri/değerleri kültür boyutunun grupla özdeşleşme ile olan ilişkisinde şartlı değişken etkisi göstermiştir.

Anahtar kelimeler: Grupla Özdeşleşme, Kişi-Örgüt Uyum, Örgüt Kültürü, Örgütsel Yapı

ABSTRACT

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND STRUCTURE FOR DEVELOPING IDENTIFICATION AND PERSON-ORGANIZATION FIT

IŞIK ÇİÇEK

MAY, 2018

The organization culture that is one of the remarkable organizational variables enabling desired employees' profile to be selected, developed and retained in institution is an antecedent for occurring employees' positive work attitude. Organizations reach institutional aims through these kinds of employees in this circumstance. It is obvious that organizational culture has meaningful relationship with values. Person-organization fit that can be investigated as an individual-level variable is considered as an outcome of desired level of organizational culture dimensions due to its closed relation with values. Increasing level of team working in organization cause the academicians to pay attention to research about group dynamics in organizational context. Therefore; group identification for employees acquires qualification of research field. Group identification as an attitude that institution want employees to develop can be affected by culture of institution. In this study, the effect of organizational culture on person-organization fit and employees' identification with working groups depending on social identity is investigated. Besides, how these relations can be altered by characteristics features determined for organizational structure (moderator) is diagnosed. 436 white color-employee from 11 different private sector companies at both production and service participated in this research via convenient sampling technique. Quantitative research method is utilized and scales in inventory are used for gathering data. Proposed relations are tested via SPSS. Multiple linear and hierarchical regression analysis, graphical display, and slope test are utilized for diagnosing relations. According to findings, vision-consumer focused elasticity and coordination as a culture dimension explained the variance in person-organization fit. Culture of team working and talent development-learning influence person-organization fit and identification. The dimension of delegation-change explained group identification, whereas the culture of strategic plan and cooperation-monitoring demand influence person-organization fit. Contrary to expectations, shared vision and job execution style/values explain both dependent variables, negatively. One dimension of organizational structure has a moderating role on the relation between identification and both culture dimensions of delegation-change culture and shared vision and job execution style/values.

Keywords: Group Identification, Person-Organization Fit, Organization Culture, Organization Structure

ÖN SÖZ

Entelektüel sermayenin günümüzde gittikçe artan önemi, bir varlık unsuru olarak “insan” ve davranışını daha da önemli hale getirmiş; çalışanların arzu edilen formda davranışları için yönlendiriciliği göz önüne alınacak bir faktör olarak örgüt kültürü, yönetim bilimi araştırmalarında ilgi çekmeye devam etmektedir. Örgüt kültürü-yapı etkileşiminde olumlu değişkenlerin örgütsel bağlamda incelenmesi görüşünden yola çıkılarak, bağımlı değişken olarak iki bireysel düzeyde değişken seçilmiş ve söz konusu ilişkilerin teşhisi tez konusu olarak belirlenmiştir. Günümüzde takım çalışmasının artan önemi grup dinamiklerinin işletme ortamında incelenmesine duyulan ilgiyi arttırmış, bu nedenle söz konusu değişkenlerden biri olarak grupta özdeşleşme seçilmiştir. Entelektüel sermaye bakış açısında çalışanların sahip olması beklenen niteliklerinden biri de uyumluluk, bir diğer ifade ile kişi-örgüt uyumuna sahip olmalarıdır. Bu nedenle diğer bağımlı değişken kişi-örgüt uyumu olarak seçilmiştir.

Lisansüstü eğitimde kesintisiz çalışmayı gerektiren tez yazma dönemi kendi içinde bazı zorlukları da beraberinde getirmektedir. Bu dönemde danışman öğretim üyesinin yönlendiriciliği ve size sağlayacağı sorun çözme yaklaşımı, sonraki akademik dönemde de önemli katkı değerle araştırmacıya bir anlamda şekil vermektedir.

Yüksek lisansa başladığım dönem itibariyle benden yardımını esirgemeyen, yönlendiriciliği ile bana her zaman destek ve örnek olan danışman hocam Prof.Dr. Cemal Zehir’e, veri toplamada bana destek sağlayan kurum yöneticilerine teşekkür ederim.

Annem Nezihe Çiçek ve babam Çetin Çiçek, her zaman bana destek oldular. İsimlerinin burada da yaşamasını arzu ediyorum. Gösterdikleri sonsuz sabır ve anlayış için tekrar teşekkür ederim.

İstanbul, Mayıs, 2018

Işık ÇİÇEK

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT	iv
ÖN SÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
1.GİRİŞ	1
2.KAVRAMSAL ÇERÇEVE	4
2.1. Örgüt Kültürü	4
2.1.1. Kültür ve Kapsamı.....	4
2.1.1.1. Kültür Özellikleri.....	9
2.1.1.2. Kültür Çeşitleri.....	11
2.1.2. Örgüt Kültürü Kavramı.....	12
2.1.2.1. Örgüt Kültürü Unsurları.....	13
2.1.2.2. Örgüt Kültürünün Özellikleri.....	15
2.1.2.3. Örgüt Kültürü Fonksiyonları.....	16
2.1.2.4. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi.....	17
2.1.3. Örgüt Kültürü İle İlgili Yaklaşımlar	20
2.1.3.1. Karşılaştırmalı Yönetim Yaklaşımında Örgüt Kültürü.....	20
2.1.3.2. Durumsallık Yaklaşımında Örgüt Kültürü.....	20
2.1.3.3 Kültürü Örgütün Kendisi Olarak Ele Alan Yaklaşımlar.....	21
2.1.4. Örgüt Kültürünün Önemi.....	22
2.1.5. Örgüt Kültürünün Oluşturulması	24
2.1.6. Örgüt Kültürü Modelleri.....	25
2.1.7. Örgüt Kültürünün Değiştirilmesi.....	27
2.2. Grupla Özdeşleşme	29
2.2.1. Özdeşleşme Kavramı.....	29
2.2.2. Sosyal Kimlik Kuramı Ve Özdeşleşme	37
2.2.3. Özdeşleşme Ve Yakın Kavramlar	40
2.2.4. Özdeşleşmenin Gelişeceği Yer Olarak Grup.....	44
2.2.5. Grupla Özdeşleşmenin Unsurları.....	46
2.2.6. Grupla Özdeşleşmenin Bir Öncülü Olarak Örgüt Kültürü	48
2.3. Kişi-Örgüt Uyumu	51

2.3.1. Kişi-Örgüt Uyumı Kavramı	51
2.3.2. Kişi-Örgüt Uyumı Yaklaşımları	52
2.3.3. Kişi-Örgüt Uyumı Boyutları	53
2.3.4. Kişi-Örgüt Uyumunun Ölçümlemesi.....	55
2.3.4.1. Subjektif, Algılanan ve Objektif Uyum Sınıflandırması	55
2.3.4.2. Doğrudan Ölçüm-Dolaylı Ölçüm Sınıflandırması.....	56
2.3.4.3. Dolaylı Gerçek ve Dolaylı Algılanan Uyum Ölçümleri Sınıflandırması.....	57
2.3.4.4. Orantılı (commensurate) Ölçüm	58
2.3.4.5. Dolaylı Yoldan Uyum Ölçümünde Kullanılan İstatistiksel Teknikler.....	59
2.3.5. Kişi-Örgüt Uyumunun Bir Öncülü Olarak Örgüt Kültürü	60
2.4. Organizasyon Yapısı	63
2.4.1. Organizasyon Yapısının Belirleyicileri	64
2.4.2. Organizasyon Yapısı Türleri.....	66
2.4.3. Mekanik-Organik Yapılar ve Girişimcilik-İdari Yönelim.....	68
2.4.4. Örgüt Kültürü-Grupla Bütünleşme İlişkisinde Organizasyon Yapısı.....	71
2.4.5. Örgüt Kültürü- Kişi-Örgüt Uyumı İlişkisinde Organizasyon Yapısı	73
3. ARAşTIRMA	76
3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler.....	76
3.2. Araştırmanın Amacı	77
3.3. Araştırmanın Önemi.....	77
3.4. Yöntem.....	79
3.4.1. Örneklem	79
3.4.2. Kullanılan ölçekler:	81
3.4.2.1. Örgüt Kültürü Ölçeği	81
3.4.2.2. Grupla Özdeşleşme Ölçeği:	83
3.4.2.3. Kişi-Örgüt Uyumı Ölçeği.....	84
3.4.2.4. Organizasyon Yapısı Ölçeği	84
3.4.3. Kullanılan İstatistiksel Analizler	85
3.5. Bulgular.....	86
3.5.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri	86
3.5.2. Değişkenler İçin Betimleyici İstatistik Değerleri	88
3.5.3. Ölçme Araçlarının Güvenirlik ve Geçerlikleri	88
3.5.4. Araştırma Değişkenleri Arasındaki Korelasyon.....	93
3.5.5. Kurum Kültürünün Bağımlı Değişkenleri Açıklayıcı Etkisi	95

3.5.6. Organizasyon Yapısının Şartlı Değişken Etkisi İle İlgili Hiyerarşik Regresyon Analizleri ve Eğim Testleri	98
4. SONUÇ.....	108
4.1. Kurum Kültürünün Grupla Özdeşleşme Üzerindeki Etkisi	108
4.2. Kurum Kültürünün Kişi-Örgüt Uyumu Üzerindeki Etkisi.....	109
4.3. Kurum Kültürü Ve Grupla Özdeşleşme İlişkisinde Organizasyonel Yapının Rolü	111
4.4. Kurum Kültürü Ve Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde Organizasyonel Yapının Rolü.	114
4.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	116
4.6. Gelecek Araştırma Önerileri	116
KAYNAKÇA	118
EKLER.....	144
Ek-1. Ölçeklerin Yarıya Bölme Güvenirlikleri	144
Ek-2. Değişkenlerin Çoklu Doğrusallık ve Normallik Testleri	145
Ek-3. Değişkenlerin Normallik Teşhisi İçin Betimleyici İstatistik Değerleri.....	148
Ek-4. SPSS Moderatör Değişken İçin Makro Kullanımı	152
Ek-5. SPSS Processmacro Şartlı değişken çizimi için örnek syntax	154
Ek-6. Kullanılan Envanter.....	155
ÖZ GEÇMİŞ.....	160

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1: Kùltürün Görünen Unsurları	9
Tablo 2: Örgüt Kùltürü Modelleri	25
Tablo 3: Özdeşleşme Kavramına Getirilen Tanımlamalar	30
Tablo 4: Özdeşleşme Profilleri	32
Tablo 5: Örgütsel Bağlılık-Örgütsel Özdeşleşme Karşılaştırması	41
Tablo 6: Özdeşleşme Kavramının Unsurları	46
Tablo 7: Mekanik-Organik Yapı Özellikleri	69
Tablo 8: Örneklem Yapısı	80
Tablo 9: Denison Örgüt Kùltürü Boyutları	82
Tablo 10: Katılımcıların Demografik Özellikleri	86
Tablo 11: Değişkenlerin Betimleyici İstatistik Değerleri	88
Tablo 12: Grupla Özdeşleşme Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi	89
Tablo 13: Kişi-Örgüt Uyumu Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi	89
Tablo 14: Örgütsel Yapı Ölçeği Faktör Analizi	90
Tablo 15: Örgüt Kùltürü Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi	91
Tablo 16: Değişkenler Arası Korelasyon Tablosu	94
Tablo 17: Grupla Özdeşleşmedeki Değişimi Açıklamada Bağımsız Değişkenlerin Etkisi (I)	95
Tablo 18: Regresyon Denklemine Otokorelasyon, Normallik ve Doğrusallık Testleri (Grupla Özdeşleşme) I	95
Tablo 19: Grupla Özdeşleşmedeki Değişimi Açıklayan Bağımsız Değişkenlerin Etkisi (II)	96
Tablo 20: Regresyon Denklemlerinin Otokorelasyon, Normallik ve Doğrusallık Testleri (Grupla Özdeşleşme) II	96
Tablo 21: Kişi-Örgüt Uyumundaki Değişimi Açıklayan Bağımsız Değişkenlerin Etkisi	97
Tablo 22: Regresyon Denklemine Otokorelasyon, Normallik ve Doğrusallık Testleri (Kişi-Örgüt Uyumu)	97
Tablo 23: Grupla Özdeşleşme Üzerinde 1. Yapı Boyutunun Şartlı Değişken Etkisi	100
Tablo 24: Grupla Özdeşleşme Üzerinde 2. Yapı Boyutunun Şartlı Değişken Etkisi	102
Tablo 25: Kişi-Örgüt Uyumu Üzerinde 1. Yapı Boyutunun Şartlı Değişken Etkisi	103

Tablo 26: Kişi-Örgüt Uyumu Üzerinde 2. Yapı Boyutunun Şartlı Değişken Etkisi.....	105
--	-----



ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1: Reade'nin Grup ve Örgüt İle Özdeşleşme Modeli.....	34
Şekil 2. Scott, Corman ve Cheney'in Örgütsel Özdeşleşme Modeli.....	35
Şekil 3: Örgütsel Özdeşleşme Öncülleri.....	36
Şekil 4: Organik-Mekanik Yapılar ve Girişimcilik	70
Şekil 5: Araştırma Modeli.....	76
Şekil 6: Denison'un Örgüt Kültürü Kavramı Modeli.....	81
Şekil 7: Yetkilendirme-Değişim ve Grupla Özdeşleşme İlişkisinde 1. Yapı Boyutunun Etkisi	101
Şekil 8: Paylaşılan Vizyon ve İş Usulleri/Değerleri ve Grupla Özdeşleşme İlişkisinde 1. Yapı Boyutunun Etkisi.....	101
Şekil 9: Paylaşılan Vizyon ve İş Usulleri/Değerleri ve Grupla Özdeşleşme İlişkisinde 2. Yapı Boyutunun Etkisi	103
Şekil 10: Vizyon-Müşteri Odaklı Esneklik ve Koordinasyon ve Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde 1. Yapı Boyutunun Etkisi.....	104
Şekil 11: Vizyon-Müşteri Odaklı Esneklik ve Koordinasyon ve Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde 2. Yapı Boyutunun Etkisi.....	106
Şekil 12: Takım Çalışması ve Yetenek Geliştirme-Örgütsel Öğrenme İle Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde 2. Yapı Boyutunun Etkisi.....	106
Şekil 13: Paylaşılan Vizyon ve İş Usulleri/Değerleri İle Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde 2. Yapı Boyutunun Etkisi.....	107

1.GİRİŞ

Günümüzün artan rekabet koşullarında “insan”a verilen önem artmış, entelektüel sermaye perspektifinde en değerli varlık olan “çalışan”ı elde tutma işletme çevresinde rekabette üstünlüğü sağlayacak bir etmen olarak önemini korumaktadır. Pozitif psikolojiye artan ilgi olumlu değişkenleri incelemeye araştırmacıları daha çok yönlendirmiştir. Bu perspektifte olumlu değişkenlerin öncüllerinin farklı örgütsel yapı ve içeriklerinde neler olabileceği daha çok incelenmeye başlanmıştır.

Takım çalışmasının önemi işletme yönetiminde daha çok fark edilmiş, işletmelerde işin doğası gereği kalıcı ya da geçici iş gruplarının oluşturulması ve sürdürülmesi daha kritik bir rol üstlenmiştir. İşletmelerin iç ve dış çevrelerinde karşılaştıkları sorunlara çözüm bulmada, yeni eylemlere girişimin hazırlığını gerçekleştirmede projeler ve proje türü organizasyon yapılarında bir artış yaşanmakta, bu bağlamda geçici nitelikte oluşturulan çalışma gruplarında grup dinamiklerinin teşhisi önem kazanmaktadır. Etkin bir grup çalışmasının ortaya çıkmasında önemli bir etmen bireylerin gruplarıyla özdeşleşmeleridir. Gruba bağlılık (group commitment), grup birlikteliği (group cohesiveness), grupla bütünleşme (group engagement) kavramlarından ayrı olarak tanımlanan grupla özdeşleşme (group identification) akademik ve uygulama ara kesitinde araştırmacıların ilgisini çeken bir nitelik kazanmış, bu bağlamda grupla bütünleşmenin öncüllerini incelemek arzu edilen sinerjinin ortaya konmasında önem kazanmıştır. YÖK tez merkezinde grupla özdeşleşme anahtar kelimesi yapılan aramada sadece 15 araştırmaya rastlanmış, bu araştırmaların tamamının psikoloji bölümlerde yapılan ve gruplarda sosyal kimlik geliştirmeyi inceleyen çalışmalar olduğu görülmüştür. Bu nedenle yönetim bilimi araştırmalarında grupla özdeşleşmenin öncüllerinin neler olacağını incelemeyi çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

Globalleşen iş çevresinde artan rekabet hem birey hem kurum açısından karşılıklı uyumun sağlanmasına yönelik gereklilikleri daha da arttırmış, işyerleri ile uyumlu çalışan profilini elde etme işletmeler açısından çok daha arzu edilebilir bir amaç haline gelmiştir. Kurumları ile uyumlu çalışanlar, örgüt amaçlarının sağlanmasında

çok daha etkin bir rol üstlenmekte, olumlu duygulanımın ortaya çıkmasına da bağlı olarak birey, grup ve kurum düzeyinde olumlu sonuçların elde edilmesine sinerjik bir katkı sağlayabilecektir. Uyum literatüründe bireyler için uyum türleri tanımlanmakta, bu türlerden görece en çok çalışılan kişi-örgüt uyumu araştırmacıların ilgisini çekmeye devam etmektedir. Teknolojinin “iş”lere ve iş ortamındaki düzeneklere olan etkileri göz önüne alındığında işin hızlı değişen doğası, farklı bir iş koluna geçen işletme için kişi-örgüt uyumunu, kişi-iş uyumundan daha öncelikli hale getirmektedir.

Sosyal bilimlerin bütün alanlarında incelenen kültür, yönetim bilimlerinde oldukça uzun süredir incelenmekte; örgüt kültürünün etmenleri, boyutları, oluşumu ve etkileyebileceği birey, grup ve kurum düzeyinde değişkenler yönetim bilimlerinde artan ilgiyle çalışılmaktadır. İnanç, değer ve davranış normları ile önemli ölçüde şekillenen örgüt kültürü, odağında yönetim ve çalışanlar olan iki temel etmene bağlı bir karakteristik göstermekte, bu açıdan arzu edilen olumlu değişkenler olan kişi-örgüt uyumu ve grupla özdeşleşme için öncül faktör olarak incelenebilecektir. Hangi örgüt kültürü boyutlarının kişi-örgüt uyumu ve grupla özdeşleşmedeki değişimi açıklamada anlamlı bir etki göstereceği, ya da uyumsuzluğu ya da grupla özdeşleşme durumunun ortaya çıkmamasına neden olabilecek kültür boyutlarının düzeyi açık bir araştırma alanı olarak ifade edilebilir. Grup içi olumlu kimlik geliştirmeyi doğrudan etkileyebilecek daha üst inceleme katmanı olan kurum boyutunda bir değişkenin ne olabileceği araştırmaya değer bir konu olabilecektir.

İfade edilen kurum kültürü ile kişi-örgüt uyumu ve grupla özdeşleşme arasındaki ilişkide organizasyonel yapının düzenleyici bir rolü olabilecektir. Örgüt kültürü ve organizasyonel yapı karakteristikleri arasındaki ilişkiler, kişi-örgüt uyumunun örgüt bileşeninin değerlere bağlı olarak biçimlendiği düzeyin bu yapı ve kültüre bağlı bir formda olabileceği önerilen ilişkide organizasyonel yapı özelliklerini incelemeyi de gerekli kılmaktadır. Kurumlardaki çalışma gruplarının oluşumu ve grup dinamikleri, organizasyonel yapının belirlenecek karakteristik özelliklerinden, örneğin mekanik-organik, idari-girişimsel boyutlarının düzeylerinden etkilenebilecektir. Bu bağlamda, çalışanların iş grupları ile bir sosyal kimlik geliştirerek özdeşleşmeleri, kurum kültürü-grupla özdeşleşme ilişkisinde organizasyonel yapının tanımlanabilecek niteliklerinin rolünü teşhis etme adına araştırmacıların ilgisini çekebilecektir.

Bu çalışmada kurum kültürünün hangi boyutlarının çalışanların kişi-örgüt uyumu ve grupla özdeşleşmelerinde olumlu etki sağlayabileceği/olumsuz etki gösterebileceği

incelenmiştir. Bunun yanısıra, söz konusu ilişkide organizasyonel yapının düzenleyici rolü (şartlı değişken etkisi) teşhis edilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde araştırma değişkenleri ile ilgili literatür sunulmuş, değişkenlerin kendi aralarındaki ilişkiyi önermeyi mümkün kılacak teorik çerçeve önceki alan araştırmaları bulgularına yer verilmiştir. Üçüncü bölümde araştırma modeli, hipotezler, araştırmanın önemi ve yöntem ayrıntılı olarak açıklanmış, önerilen ilişkilerin test edildiği analizler ve ortaya konan bulgular ifade edilmiştir. Dördüncü bölümde ise önerilen hipotezlerin ne derecede doğrulandığı, anlamlı çıkmayan ilişkilerin nedenlerine yönelik açıklamalar, araştırmanın sınırlılıkları ve gelecek araştırma önerilerinden söz edilmiştir.



2.KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü kavramının içeriği göz önüne alındığında öncelikle kültür kavramından söz etmek gerekecektir. Sosyal bilimlerin bütün alanı kültürü incelemekte, her bilim dalı kendi bağlamında kültüre ayrı bir tanım ve içerik yüklemektedir.

2.1.1. Kültür ve Kapsamı

Kültür kavramı, farklı disiplinlerdeki araştırmacılarca farklı, ancak çeşitli yönlerden ortak bileşenleri içeren bir anlamda tanımlanmıştır. Globalleşen dünyada toplumsal yaşam da sınırlar ötesine geçmiş, etkileşimin kültür bağlamında yayılımına bağlı olarak kültür olgusu artan bir ivme ile yeni içerik kazanmaya devam etmektedir (Şahal, 2005, 3)

Kültür kelimesinin bakmak, yetiştirmek anlamına gelen Latince Colere veya Culture kelimesinden geldiği kabul edilmektedir. Latince’de Colere, ekip biçmek, sürmek, Cultura ise Türkçe’de ekin karşılığında kullanılmaktadır. Cultura sözcüğü Fransızca’da da XVII. yüzyıla kadar aynı anlamda kullanılmıştır. Daha sonra Almanca’ya geçmiştir (Demir, 2005, 3)

Kavramın fen bilimlerindeki kullanımı bu anlamına uygun olarak karşılık gelmektedir. Daha sonraları Voltaire kültür kelimesini insan zekasının oluşumu, gelişimi anlamında kullanmıştır.

Kültür, tarihsel süreçte sosyal bilimlerde, insan ve toplumla ilgili bir kavram olarak çeşitli anlamlar yüklenerek tanımlanmaya çalışılmıştır. Bu tanımlarda kültür, bireysel, grup ya da daha üst katman olan toplumla ilgili kavram olarak ele alınmıştır. Bu bağlamda kültürle ilgili tanımlara bakıldığında tanımlarda vurgulanan boyutların aşağıdaki şekilde olduğu görülebilir (Şişman, 2002, 1):

- Bir toplumun yaşama biçimi
- Bireyin içinde yaşadığı gruptan edindiği sosyal miras
- Bireyin düşünme, hissetme ve inanma biçimi

- Problemlere getirdiği çözümler
- Öğrenilen davranışlar bütünü
- Davranışları düzenleyen normatif bir sistem
- Doğada var olana karşılık insanın oluşturduğu herşey

Güvenç'e göre (1999, 95) belli bir tanım üzerinde uzlaşının ortaya çıkmamasının başlıca nedeni 'kültür' sözcüğünün çok anlamlı olmasından kaynaklanmaktadır. Yazar, kültür sözcüğünün aşağıdaki temel kavramlar karşılığında kullanıldığını ifade etmektedir:

- Kültür, bir toplumun kendisidir.
- Kültür, bir dizi sosyal süreçlerin bileşkesidir.
- Kültür, bir toplumun ya da toplumların birikimli uygarlığıdır.
- Kültür, bir insan ve toplum kuramıdır.

Kültür, insan topluluklarının geçmişleri, yaşama, üretim biçimleri, bu etmenlere yönelik kronolojik perspektifte tüm gelişmeler vs. insan topluluklarının sosyal ilişkileri ile ilgilidir (Köse ve diğ., 2001, 1)

Kültür hakkında Tylor'un verdiği ünlü tanım: 'Bilgi, inanç, sanat, ahlak, hukuk, örf ve adetlerden ve insanın toplumun bir üyesi olarak elde ettiği bütün yeteneklerden oluşmuş karmaşık bütün' dür.

Bu tanıma göre sosyal örgütlenme ve sosyal kurumlar da kültür ile birlikte anlam kazanır. Kültür, sosyal öğrenme ile edinilen ve bir toplumun bireyleri tarafından paylaşılan tüm unsurlar olarak açıklanabilecektir (Dönmezer, 1994, 99).

Bir başka tanımla kültür; "toplumun bir bireyinin kazandığı bazı alışkanlıkları ve yetenekleri, örf ve adetleri, ahlaki kuralları, sanatı, inancı, bilgiyi içeren bütün bir komplekstir" (Adler 1991, 17).

Genel anlamda kültür, "insanların dünyaya bakış açısını, olayları, ve bireyleri algılama biçimini belirlemekte ve aynı topluluğa ait bireylerce paylaşılan, bir nesilden diğesine geçen tutum, davranış, değerlendirme, inanç ve yaşam biçimlerini yorumlamayı sağlayan bir olgu" olarak tanımlanmaktadır (Deal, Kennedy, 1982. 38).

Topluluklar, üyelerinin çeşitli sorunlarla karşılaştıklarında nasıl bir yaklaşımla çözüm getireceklerine dair kendi değerleri ile ilişkili bazı araçlar sahiptirler. Söz konusu araçlar bireysel düzeyde, kişilerin içinde bulunduğu çevre şartlarına,

kişilerarası ilişkilere, biyolojik olarak ihtiyaç duyduğu gereksinimlere, kendi yetenek ve becerilerine sınırlanmakta ve değişmektedir. Bu nedenle her insan toplumunda adı kültür olan özgü bir olgu yer almaktadır (Turhan, 1969, 45; Erdoğan, 1997, 111).

Sosyolojik bağlamda kültür üç düzlemde incelenmektedir: ulusal kültür, örgütsel kültür ve mesleki kültür (Tevruz, 1996: 96; Şahal, 2005, 4). Örgütsel düzeyde ortaya çıkan kültürler ya da endüstri/iş kolları/meslek grupları içinde gelişen kültürler ve etik değerler, üst katman olan ulusal kültürlerle karşılıklı etkileşim içindedirler. Örgüt içerisinde bireyler, kendilerinin uymaları beklenen ve ulusal kültürün belli değer ve normlarından çeşitli ölçülerde farklılaşmış, değer ve uygulamalara adapte olup sosyalleşme çabasını göstereceklerdir (Tevruz, 1996, 96; Şahal, 2005, 4).

Kültürler, insanların yaşadıkları belirsizlikleri yönetme ve sosyal hayatlarında kendilerine klavuzluk edecek bir rehber arama isteği sonucunda oluşurlar. Bir diğer ifade ile kültürler, toplumdaki bireylerin belirsizliklere karşı tepkilerini içeren kolektif faaliyetlerdir.

Özetle, genel toplumsal çevrede bir sosyal birimi dış çevresiyle uyumu ve kendi içinde bütünleşme sürecinde karşılaşılabilecek sorunlara hakim olma derecesini yükseltme çabası ile geliştirilen ve keşfedilen, sürekliliği zamanla kanıtlanmış, gruba yeni dahil olan bireylere algılama, düşünme ve hissetme yolu ile iletilen, yaşam biçimleri, varsayımlar, değer, inanç ve davranış normlarının çevre ve birey etkileşimine bağlı olarak ortaya çıkan tüm bileşenler kültür olarak adlandırılmakta, bu olguya kişilerin dünyaya bakış açılarını ve yaşam biçimlerini yorumlamalarını sağlayan bir rol de yüklenmektedir (Tevruz, 1996, 90; Şahal, 2005, 5; Yıldırım, 2002, 26; Demir, 2005, 5)

Hofstede, kültürü bir grup insanı diğerlerinden ayıran zihinsel programlama olarak tanımlamıştır (Hofstede, 1991, 6). Bu programlama, önce ailede başlamakta olup, okuldan arkadaş çevresine, iş hayatında ve bireyin yer aldığı toplumda devam etmektedir. Hofstede, programlama düzeylerini tanımladığı modelde insan doğasının üst hiyerarşisi olan kültür, bir sosyal gruba özgü ve öğrenilmiş boyutta tanımlanmaktadır.

Kültür, hem demografik özellikleri hem de toplumda hüküm süren değer sistemleri, inançlar ve davranış normlarını içerir.

İnsan boyutu kültürün varlığıdır. İnsanı diğer canlılardan ayıran bu kültür yaratma niteliğidir (Toprak, Ersun, 1998, 3; Demir, 2005, 6). Toplumdaki sosyalleşme bütün bireyleri birbirine benzer hale getiremeyecektir. Bir toplumdaki davranışlarda standart olarak belirlenmiş kalıpların yanısıra, farklılaşmış normlar da bulunmaktadır. Daha üst düzeyde bu kültürel norm sınırları geçen davranış kalıpları sapma olarak isimlendirilebilecektir.

Toplumların kendi yaşam biçimlerine, değer sistemlerine ve tarihsel gelişimlerdeki yaşanmışlıklara bağlı olarak farklı kültürel özellikler söz konusu olsa da kültür oluşumunda bazı ortak öğeler söz konusudur.

Semboller ve davranışlar, kültürün dışardan yansıyan öğeleridir. Semboller, o kültürü paylaşanlar tarafından algılanan ve kullanılan törenler, ritüeller, kahramanlıklardır. Semboller ve davranışlar kültürün kolay gözlemlenebilen bileşenleri olmasına göre çözümlenmeleri güçtür. Sembol ve davranışın ne anlam ifade ettiği, daha derinde bulunan hangi inanç, değer ya da normlarla ilgili olduğunu bulabilmek ayrı bir yorumlama gerektirecektir (Demir, 2005, 7)

İnançlar, değerler ve normlar; kişilerin bilişsel olarak farkında oldukları bu kavramlar, bireylerin bir durum, kişi ya da objeye yönelik düşünsel eğilimleridir. Değerler, bir konuda bireyin düşünsel tercihlerini yansıtırken inançlar için böyle bir gereklilik söz konusu değildir. Her insan bir değer ve değer sistemine sahiptir diyen Rokeach'a (1973, 5) göre değer, "Bireysel ve sosyal bakımdan belirli bir davranış biçiminin veya var olma amacının, buna ters bir davranış biçimi ya da yaşam amacına nispeten tercih edildiği, değişmesi zor olan kalıcı bir inançtır ". Bir yandan davranış biçimi, öte yandan var olma amacı olarak iki biçimde ele alınan değerlerin bu iki yönünün birbirleri ile de ilişkilidir. Birey, tercih yoluyla belirlediği var olmuş amacına, yine tercih yoluyla uygun bulduğu davranış biçimleri ile ulaşmaya çalışır (Turgut, 1998, 12). İnsanın sahip olduğu tüm bu değerler bir sistem içinde düzenlenmiştir. Değerler sisteminin özelliği tüm değerlerin önemlilik derecelerine göre sıralamalı bir düzen içerisinde olmasıdır. Yeni bir değer öğrenildiği zaman, önceden var olan değerler sisteminin içerisine alınır ve bu değer sisteminin içinde her bir değer yeniden önceliklerine göre sıralanır (Turgut, 1998, 12). İhtiyaçlar duyuya ait iken, değerler öğrenilmiştir. İnsanlarda bütün temel ihtiyaçlar aynı olduğuna göre, insanları birbirinden ayıran özellikler, bireyden bireye farklılık gösteren değerlerdir (Kesici, 2006, 43). Normlar ise, bireyin uygun ya da uygun olmayan olarak

tanımladığı değer ve tutumların (duygu, düşünce ve davranış boyutları) ne olduğunu belirleyecek etkisi olan ve yaptırımlarla desteklenen ortak toplumsal anlayıştır. Değerler, soyut ve genel kavramlar olmasına rağmen normlar çok daha belirgin ve yol gösterici bir niteliktedir (Demir, 2005, 8). İnanç ise kişinin iç dünyasının bir kısmı ya da bütünü ile ilgili algı ve bilgilerin sürekli bir organizasyonudur. İnançlar arasındaki benzerlik ne kadar fazla ise o topluluğun kültürel inançları o derecede kuvvetli olacaktır (Özkalp, 1995, 41; Köse ve diğ., 2001, 224)

Tutumlar, bireylerin objelere, görüşlere, olaylara ve diğer insanlara yönelik düşünce, duygu ve davranışlarını organize eden bir eğilimdir. duygu, düşünce ve davranış olmak üzere üç boyutta incelenir (Kağıtçıbaşı, 1999, 84). Davranışların önceden kestirilebilmesi ve kontrol edilmesini sağlamada önemli bir etmendir. (Köse ve diğ., 2001, 226)

Varsayımlar; bireylerin değer, inanç ve tutumlarını yönlendirici nitelikte gerçeklik, zaman, mekan, eylem, doğa ve çevresel etkileşimlerine yönelik kabul ettikleri yargılardır. Varsayımlar, çevreyi algılama ve anlamlandırmaya bağlı olarak bilişsel sürecin bir sonucu olarak ortaya çıkar (Demir, 2005, 8)

Dil; kültürün en önemli iletim araçlarından biridir. Kültür unsurlarının kişilerarası aktarılmasında kişiler arası iletişim ve etkileşimde aracılık rolü üstlenmede etkin bir araç olarak tanımlanır. Dil, işaret ve seslerden oluşan simgeler bütünüdür (Eroğlu, 1996: 115, Köse ve diğ., 2001: 224)

Örf ve adetler: Toplum içinde bireylerin günlük davranış usullerini düzenleyen kurallar uzun süredir yerleşik bir formda kabul görmüştür. Sosyal yaptırımlar, insanları bu kurallara uymaya zorlar. Bu kurallar nasıl kendiliğinden oluşuyorlar ise kendiliğinden silinirler ve toplumda görülmemeye başlarlar. Bu kurallar örfler ve adetler olarak belirlenir (Dönmezer, 1994, 245; Köse ve diğ., 2001, 226)

Ahlak kuralları: Sosyal hayatta söz konusu toplum için bireylerin birbirleri ile ilişkilerini düzenleyen kurallardır. Ahlak kurallarının yaptırımı, toplumca yanıtlanacak manevi bir tepki olacaktır (Akıntürk, 1991, 5,; Köse ve diğ., 2001, 227)

Kültürü oluşturan öğeler göz önüne alınarak yapılacak olan kültürün görünen unsurları sınıflandırmasında fiziksel unsurlar, davranışsal unsurlar ve sözel unsurlar olmak üzere 3 boyut tanımlanmıştır. Unsurlar ve örnek bileşenler Tablo 1 ‘de görülmektedir (Toprak, Ersun, 1998, 30; Demir, 2005, 9).

Tablo 1: Kültürün Görünen Unsurları

Genel Sınıflandırma	�rnek bileşenler
Fiziksel	logo, antetli yazışma formatı, binalar, dekorasyon, giyim, rozet, yerleşim düzeni, organizasyon şeması, el kitapları, talimatlar ve prosedürler
Davranışsal	törenler, kutlamalar ve seremoniler, iletişim şekli, ödül-cezalar, takım çalışması şekli, toplantılar ve sosyal etkinlikler
Sözel	konuşulan danışmanlık, �akalar, hitap şekli, adlar, takma adlar, sloganlar, hikayeler ve kahramanlar

Demir, Nurdan , 2005. Hastanelerde  rg t Kültürü ve Hastane Yöneticilerinin  rg t Kültürü Olu turmadaki Yeterlilik Derecesi, Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

2.1.1.1. Kültür  zellikleri

Kültürün insan davranışlarını şekillerinden ve geliştiği kurumun performansını önemli derecede etkileyen bir fonksiyonu vardır. Kültür, yol göstericidir ve kişiler arası karşılıklı etkileşime de bağlı olarak sosyal birliktelik ve etkileşim yo unlu unu güçlendirir, üyelerce paylaşılan değerlerin artmasını mümkün kılar. Bireylerin bulundukları kurumlara ve  yesi oldukları topluluklara bağlılıkları böylece artmaktadır (Uzunçarşılı ve di ., 2000, 30).

Toplumların pekçok ortak yönü olmasına rağmen kültürlerin ülkeler arası ya da ülke içinde co rafı bölgeler arası çeşitli farklılıklar söz konusudur. Tarihsel süreç, ulusal toplumsal özelliklerde ve yaşama yüklenen anlamlarda, yönetim ile ilgili ulusal bağlamda geliştirilecek tutumlarda farklılıklar oluşturmuştur. Japon ve Amerikan tipi çalışma kültürlerinin ve bunlara bağlı olarak kurum yönetimi anlayışlarının farklılığı bu duruma açıklamada başlıca örneklerden biridir (Morgan, 1998, 142).

Her toplumun özellikleri, değerleri, ihtiyaçları, ahlak kuralları farklı olduğu için toplumsal kültürlerin de farklılık göstermesi beklenir. Ancak yine de tüm toplulukların kültürlerinde  u ortak özelliklerin var olduğunu belirtmek doğru bir ifade olacaktır (Güvenç, 1999, 101-108):

1. Kültür, toplumun üyelerince öğrenilerek kuşaklar arası aktarıldığı için kalıtsal ve içgüdüsel olmaktan daha çok yaşam boyunca öğrenilen alışkanlık, davranış, tutum ve tepkisel eğilimlerdir.
2. Kültür, kuşaktan kuşağa aktarıldığından sürekli bir karakteristiğe sahiptir.
3. Kültür, sistemsal bir çerçeve ile zaman boyutunda sürekli, ayrıca kollektif bir olgudur. Kültürel ğretiler, insanların oluşturuğu tüm birlikteliklerde üyelerce oluşturulur ve herkesçe paylaşılır. Toplumun üyelerince paylaşılan alışkanlıklar, benimsenen değeri, norm, davranış kalıpları ve tutumlar o grupların kültürlerini meydana getirir.
4. Kültür, idealleştirilmiş kuralların ve normların oluşturduğu bir sistem olup toplumda ideal olanı yansıtır. Bir diğeri ifade ile, toplumun tüm yeleri bu ideal kurallara tam olarak uygun hareket edemez. Bu nedenle, toplumun idealleştirdiğı kurallar ile gerçeri-gözlenen davranışlar ayırt edilebilmelidir
5. Kültür, toplum üyelerinin bireysel ve ortak ihtiyaçlarının tatmin edilmesinde bir fonksiyonel rol üstlenir. Başarısı kuşaklar arası denenmiş, çözüm yolları için başvuru niteliğindeki kültürel ilkeler üyelerin ihtiyaçlarını karşılar. Kültürün devamı ve srekliliğı toplum ihtiyaçlarını karşılayabilme özelliğine bağılı olarak biçimlenir. Temel kültürel kurumların pekçok toplumda benzer olması, ihtiyaçların evrenselliğı ile ilgilidir.
6. Kültür, zamanla oluşıyan yeni ihtiyaçlara göre o toplumda değışebilecektir. Toplumsal çevredeki değışimler mevcut kültürel ilkelerin sorunlara çözüm bulmada yeterli doyum sağılayamaması karşısında sorunları çözecek kültürel yeni ilkeler için deneme ve düzeltmeler yapılır.
7. Kültür bileşenleri bütünsel bir sistem oluşturur. Bu sistem içerisinde çevresel ve tarihsel koşullara bağılı olarak uyumsuz özellikte bileşenler bulunabilmekte, ancak kültürel bütünlük içinde genel uyum yine de söz konusu olacaktır.
8. Kültür, kavramsal olarak soyut bir sistemler bütünü olarak anlam bulur. Bu soyut kavram, somut ve gözlemlenebilir düzeydeki tüm bileşenlerle beslenir ve desteklenir. Soyut kültür boyutunu destekleyen ve somutlaştıran görünür etmenler vardır

2.1.1.2. Kültür  e itleri

Yapılan kültür tanımlarının unsurlarındaki çeşitlilik, geliştirilen kültürün bazı özelliklere göre sınıflandırılmasına neden olmuştur (Erdoğan, 1975, 16-20). Kültürün genelle me derecesi, kültür öğelerinin birleşimi, kültürün oluşum biçimi, toplumların bölgesel durumları, üretilen mal ve hizmetlerin kullanım amaçları gibi etmenler kültür sınıflandırmalarını ortaya koymuştur (Erdoğan, 1997, 122)

Kültür için yapılacak bir sınıflandırma şekli, tanımlandığı toplumsal düzeye göre genel ve alt k lt rl r olarak ikiye ayrılmasıdır. Genel ya da üst kültür, bir ulus düzeyinde incelenir. Bir  lke ya da ulusun kültürü denildiğinde akla genel kültür gelir ( i man, 1994, 51; Erdoğan, 1997, 122). Türk kültürü ya da Japon kültürü dendiğinde üst kültür anlaşılmaktadır. Toplumun genel özellikleri hakkında bilgi edinilmek istendiğinde genel kültür akla gelir. Üst kültürün ait olduğu toplumu oluşturan ayrı kültürel yapıların varlığı söz konusudur. Bir  lke içinde bir coğrafi bölge, bir kurum, kurum içinde departman, kurum içinde farklı hiyerarşik düzeyler, endüstri kolu ya da sektör özgü kültürel özellikler alt kültür olarak tanımlanabilir. Alt k lt rl r, üst k lt rl re ait baskın kültürel değerlere sahiptirler, fakat kendilerine özgü yaşam değerleri ve davranış normları ile farklıla ırlar (Erdoğan, 1997, 122;  ahal, 2005, 5). Alt k lt rl r, genel k lt rl rin bazı özelliklerini ta ımalarına rağmen alt k lt rl rin toplamı genel kültür olarak ifade edilemez (Broom, 1968, 71; Erdoğan, 1997, 122)

Kültür öğelerinin birleşimine göre yapılacak bir sınıflandırma şekli, maddi kültür- manevi kültür ayırımıdır. Maddi kültür, insanın oluşturduğu somut birikimler kültürün elle tutulabilen örüntüleridir. Toplum kültürü içinde yer alan maddi bileşenlerin oluşturduğu kültür maddi kültürdür. Kültürün,  yelerinin psikolojik ve sosyal gereksinimlerini karşılayan yönü ise manevi kültürdür (Erdoğan, 1997, 123; Demir, 2005, 12).  Ğrenilme zamanına göre kültür sınıflandırması ilk ayırım sonradan kazanılan kültürdür (postfigurativ). Kişilerin aile büyükleri ve onların da atalarından öğrendikleri kültür olup yavaş yavaş öğrenilir. Birlikte kazanılan kültür (cofigurative) kişilerin kendi ya antılarından öğrendikleri kültürdür. Önceden oluşan kültür (prefigurative) ise ya lı bireylerin gençlerden öğrendikleri kültürü ifade eder. Kazanılma oranı ileri ya lardadır. Eski kültürün önemli bileşenleri korunmakta, yeni kuşağın yeni kültürel değerleri yaratması ve eski ve yeninin birleştirilmesi ile nitelik kazanır (Mead, 1970, 1; Erdoğan, 1997, 124)

2.1.2. Örgüt Kültürü Kavramı

Örgüt Kültürü ile ilgili çalışmalar 1950’li yıllara dayanmaktadır. Bilim adamları bu tarihten itibaren konunun teorik yönünü incelemişlerdir. Ancak uygulamaya yönelik çalışmaların 1970’li yıllarda başladığı ve 1980’lerde ise ağırlık kazandığı görülmektedir (Raelin, 1999, 33)

Kurumsal kültür, işletme kültürü, kurum kültürü olarak da ifade edilen örgüt kültürü ile ilgili çeşitli tanımlar geliştirilmiştir (Gürçay, [25.09.2017]) Schein’a göre (1992, 3-25); “dışsal uyum ve içsel entegrasyon sorunlarıyla başa çıkmak için bir grup tarafından ortaya atılan, keşfedilen, öğrenilerek geliştirilen ve yeni üyelere bu tür sorunlarla ilişkilerinde algılamaları, düşünmeleri ve hissetmeleri için bir yol olarak öğretilen varsayımlar modeli”dir. Robbins (1996, 592) örgütsel kültürünün, “çalışanlar arasında paylaşılan değerler sistemi” olduğu ve bunun bir örgütü diğer bir örgütten ayıran temel özellik olduğunu belirtmiştir. Daft (1998, 372) ise örgüt kültürünü “bir organizasyona yeni katılanlara öğretilen ve organizasyon üyeleri arasında paylaşılan değerler, inançlar, anlama ve düşünme şekli” olarak tanımlamıştır. John Van Maanen’e göre örgüt kültürü, örgütü oluşturan bireylerin paylaştıkları bilgi, aralarındaki bilgi alışverişi, örgüt içerisindeki rutin ve rutin olmayan aktiviteler ile açıklamaktadır. Deal ve Kennedy (1982) ise örgüt kültürünü “iş yapma ve yürütme biçimi” olarak tanımlamaktadır. Reischers ve Schneider (1990, 22) örgüt kültürü için “örgütsel kuralların, uygulamaların ve prosedürlerin resmi olarak paylaşılması sonucu ortaya çıkan kabullerdir” tanımını vermişlerdir

Yukarıdaki tanımlarda yer alan ortak özelliklere göre; kültürün üyelerin davranışını etkileyen, paylaşılan, inanç ve değerler bütünü şeklindeki soyut unsurlarla, sembol şeklinde ifade edilen (dil, hikaye, kıyafet, gelenek, vb.) ve örgüt içinde doğrudan gözlenebilen unsurların bileşiminden oluştuğu ortaya çıkar (Halis, 2003, 111).

Her bireyin kendine özgü kişilik özellikleri olduğu gibi her kurumun da kendine özel ve onu diğer örgütlerden ayıran kurumsal düzeyde kişilik özellikleri söz konusudur. Kurumdaki farklı yapısal özellikler ve karakteristikler (örneğin örgüt yapısı, vs) bu kültürü belirgin kılar.

Bireyleri bazı amaçlar etrafında bir araya getiren örgütler, toplumda birer alt kültürel alan oluşturur. Örgüt kültürü, kurumun çalışma şeklini ve faaliyetlerin sonucunu dolaylı ya da doğrudan etkileyen, iş birimleri ve çalışma gruplarındaki birlikteliğe

bağlı olarak oluşturulan inançlar, değerler, örf ve adetler ve diğer kişilerarası ilişkilerin sonuçlarının tamamıdır (Erdoğan, 1997, 122; Eren, 2001, 138).

Örgüt kültürü, bir üst katman olan ulusal kültürden öğeler taşır, onunla etkileşim halindedir. Örgüt kültürleri ve ulusal kültürle olan ilişkileri karşılaştırmalı yönetim alanında yapılan birçok çalışmada incelenmiştir (Berberoğlu, 1991, 35, Şahal, 2005, 4). Örgüt içerisinde bireyler iç ve dış çevresel belirsizliklerle karşı karşıya gelirler. Bu belirsizlikler ve tehditlerle kurumdaki kişiler etkili şekilde başa çıkamazlarsa hem birey hem de grup ve kurum düzeyinde çeşitli zararlar ortaya çıkabilecektir. Örgüt kültürü, bireylere kendi başarısına ya da kollektif düzeyde belirsizliklerle başa çıkamalarında yol gösterici olur (Trice, Beyer, 1993, 1).

Farklı örgüt kültürü tanımlarında ortak unsurlar şu şekilde vurgulanabilir:

- Örgüt kültürü, topluluğun üyeleri tarafından paylaşılan değerlerdir
- Örgüt kültürü, kurumda iş yapma usulü ve işlerin yürütülmesi yaklaşımıdır
- Örgüt kültürü, kurumsal kişilik inşaa ederek bir kurumu diğerlerinden ayıran bir özellik geliştirir
- Örgüt kültürü, kurum genelinde baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, sembolik anlamların çalışanlarca öğrenildiği, kurum içinde anlatılan hikayeler, inançlar, varsayımlar ve sloganlardan oluşan bir yapıdır.
- Örgüt kültürü, kurumun başarısı üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir
- Kurucu lider, üst yönetim ve kurumdaki liderlerin örgüt kültürü oluşumu ve gelişmesi üzerinde önemli etkileri vardır.

Kültür, örgütün toplum içindeki yerini, önemini, hatta başarısını belirleyen en önemli etmenlerden biridir. Örgüt kültürü, ilişkide bulunulan diğer kurumların kültürleri ile de etkileşimdedir. Örgütsel çevreye ters düşen bir kurum kültürü örgütün varlığını tehlikeye sokar. Örgüt kültürü, örgütün stratejilerinin doğru belirleme, uygulamada ve hedefleri başarmada, politikaların doğru tanımlanmasında önemli bir rol üstlenir.

2.1.2.1. Örgüt Kültürü Unsurları

Örgüt kültürünün öğeleri ; görünen ve görünmeyen unsurlar olarak iki ana başlıkta incelenirse (Toprak, 2007, 22) görünen öğeler; örgütsel dil (Şişman 1994, 30), hikayeler ve mitler (Erdem, 1996, 58; Çelik, 2007, 60) , törenler (Terzi, 2000, 23) , kahramanlar (Özkalp, 1995, 61; Terzi, 2000, 24), ritüeller (Özkalp, 1995, 61; Berberoğlu, 1998, 30), semboller (Berberoğlu, 1998, 30; Çelik, 2007, 60) ile

belirtilebilir. Görünmeyen ögeler ise; normlar (Sözer, 2006, 10) ve değerler (Çelik, 2007, 60), inançlar ve varsayımlardan (Doğan, 2007, 37) oluşur.

Değerler, tüm bireylerin inandığı, ortaklaşa kabul ettiği ve paylaştığı temel değerler örgüt kültürünün önemli bir ögesidir. Söz konusu değerler kurumdaki temel anlayış sistemini oluşturup belirsizlik durumlarında yol gösterici bir nitelik taşır. Bir kurumda neyin arzu edilir, neyin istenmez olduğunu belirleyen durum, eylem, obje ve kurum içi ve dışı kişilerin iyi ya da kötü biçimde yargılanmasında kullanılan ölçütlerden biri olan değerler kurumun temel amaç, ideal ve standartlarını yansıtır (Şişman, 2002, 93; Şahal, 2005, 31). Normlar, belli bir durumda nasıl davranılacağına ilişkin beklentilere işaret eder. Bir kurumda uyulması gerekli yazılı ve yazısız kuralları kapsar. Örgütsel normlar formal ya da informal biçimde gelişebilir. Açıkça dile getirilmemiş olsa da kurum üyelerinin davranış biçimleri üzerinde önemli derecede etkilidir (Sabuncuoğlu, 2001, 47). Değerler, bir kurumda kurucu liderin hayat görüşü, üst yönetim ve örgütsel liderlerin yönlendirmeleri ile ortaya çıkan inanç sistemleri olmalarına rağmen normlar, dışardan ve toplum tarafından bireye sunulan beklenti standardıdır (Bozkurt, 2000, 122, Şahal, 2005, 32). Kurumdaki davranış kuralları ve ölçütleri ifade eden normlar bir yaptırıma dayanır, örgüt içinde sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren bir mekanizmadır (Köse ve diğ., 2001, 230).

Lider ve kahramanlar, örgütsel değerleri kişileştiren ve üyeler-müşteriler için rol model olma görevi üstlenen kültürel sembollerdir (Varol, 1989, 29). Kendi kişiliklerinde örgütsel değer ve inanışları yansıtan bu semboller, çeşitli fonksiyonlarda bir örgüt kültürü bileşeni görevi görür.

Tören ve simgeler; bir topluluğu, kurum üyelerini ilgilendiren bir olaya yönelik planlanmış bir aktivite tören; kültüre yönelik içerikte yüklenen anlamı diğerlerine iletmek için betimlenmiş olgular simgelerdir. Simgeler örgüt kültürünün görünen bileşenleridir. Örgütün tören ve simgelerinden örnekler; kıyafetler, işe giriş ve çıkışlarda selamlaşmalar, yemekler ve bunlara ilişkin sembolik davranışlar, en başarılı yıldız çalışanlar, kurumdaki belirli bir çalışma süresini dolduranlar, emekli olacaklara yapılacak törenler, verilen plaketler, kurum rozeti ve flaması, yönetim hiyerarşisi ve çalışanlar arası güç aralığını belirten mekânsal ve sosyal düzenleme ve işaretler (örneğin yemekhanede masaların mavi ve beyaz yaka çalışanlar için ayrılmış olması vb.) (Varol, 1989, 29; Köse ve diğ., 2001, 230). Törenlerde

tiyatrolaşımiş kültürel anlatımlar kullanılırsa ritüellerden yararlanılıyor olup katılımcılara örgüt kültürünü daha iyi tanıtmaya hedeflenir (Robbins, 1993, 617; Şahal, 2005, 35)

Öykü ve efsaneler, örgüt kültürü için önemli olan ve kurumun geçmiş tarihine yönelik, abartılarak aktarılan olaylar olup kültürün taşıyıcı rolünü üstlenir. Kurumun kahramanlarını ve sembollerini bir ölçüde en başarılı ve en etki bırakanları ile canlandırmada rol oynarlar (Köse ve diğ., 2001, 230). Mitler ise kurumda olmuş olayları ya da kurumun tarihsel süreçte nasıl geliştiğini anlatmak için kullanılan imgesel olaylardır. Mitler örgüt kültürünün aktarılmasında üyeler için bir iletişim aracıdır. Örgütsel değerler ve kurumdaki aktörlerle ilgili ilginç olaylar ve kısmen öyküleşen içerikler bir anlam taşıyan mesaja dönüştüğünde mitleşir (Erdem, 1996, 41; Şahal, 2005, 35)

Bir diğer örgüt kültür unsuru olan dil; her örgütün kendine has bir jargon, mesajlaşmalarda kullanılan yerleşik hale gelmiş yazılı ve sözlü ifadeler ile kurum içi ifadelerde karşılık bulan ama dışarıda bir anlam içermeyen sözcükleri içerir. Dil, örgüt kültürü değerlerinin gelişmesinde önemli bir araçtır (Köse ve diğ., 2001, 230).

Örf ve adetler, ahlaki öğretilerden beslenen ve kurumda gerçekten neyin önemli olduğunu açıklamada yardımcı olan unsurlardır Örneğin, çalışanların kurum içi terfi ya da rotasyon duyuruları..

Metaforlar, bir düşünce, konu, olay ya da eylemin başka bir şeye benzerliğini ifade eden sembolere anlam verilmesinde kullanılan bir somutlaştırma fonksiyonu aracıdır. Örgüt kültürü analizlerinde yaygın olarak kullanılan metaforlar, kurum elemanlarının deneyimleri ile benzerliği anlamlandırmakta ve duygusal, duyuşsal, algısal boyutlarda bilgi vericidirler (Şahal, 2005, 35).

Açıklanan tüm unsurlar örgüt üyelerine rollerini tanıma, başka üyelerin rollerini tanıtmaya, kimin nerede, nasıl hareket etmesi konusunda yol gösterici olur

2.1.2.2. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürü tanımlarının ortak özellikleri göz önüne alınarak aşağıdaki özellikler bir örgüt kültürü için ifade edilebilir (Eren, 2001, 138, Köse ve diğ., 2001, 228)

- Örgüt kültürü, kurumdaki aktörlerce öğrenilmiş ve sonradan kazanılmış bir edimsel olgudur, gelecekteki üyelere aktarılır.

- Örgüt kültürü, hakim olduğu grup üyeleri arasında ortak bir paylaşım içerir
- Örgüt kültürü, yazılı bir metin olarak oluşturulmamasına rağmen üyelerin bilişsel yapılarında, inanç ve değerlerinde, tutumlarında gözlemlenir.
- Örgüt kültürü, düzenli bir şekilde tekrarlanan ya da üyelerce sergilenen davranış normları ve tutumları içerir

Örgüt kültürü, bireyleri bir arada tutan ortak değerdir. Örgüt kültürünün diğer özellikleri de şu şekilde belirtilebilir: Bir organizasyonun kültürü, diğer örgütlerinkinden ayırt edici, kararlı bir yapıda, sembolik ve bütünleştirici özelliklerde, ifade edilmeden de anlaşılabilen, üyelerce kabul görmüş ve üst yönetimin değerlerini yansıtan bir içeriktedir (Eren, 1998, 88-89; Demir, 2005, 25, Erdal, 2010, 9)

Örgüt kültürü, örgütsel hafızada toplanmış bilgi değer, inanç, varsayım, norm ve tutumların toplamıdır. Bireyler arası, bireyler ve çalışma gruplar arası, departmanlar/fonksiyonel iş birimleri arası ilişkileri, yani örgütsel düzenler (Köse ve diğ., 2001,). Örgüt kültürü, üst katmanda ulus toplumun kültürüne göre bir alt kültür, ancak kurum içindeki diğer alt kültürlerle (departman kültürü, hiyerarşik düzeylere özgü kültür) göre üst (baskın) kültür olarak nitelendirilir (Şişman, 2002, 71)

Örgüt kültürü bir grup olarak iç ve dış çevrelerindeki unsurların nasıl algılandığını, bunlar üzerinde nasıl düşünüldüğünü ve hissettiğini belirleyen temel varsayımları içermekte, kolektif bir olgu olup grup ile ilişkilendirilmektedir.

2.1.2.3. Örgüt Kültürü Fonksiyonları

Örgüt kültürü, iç çevrede bağlılık yaratmak ve dış çevreye uyumun uyumun sağlamak gibi iki önemli rol üstlenir. (Erdem, 1996, 28; Şahal, 2005, 17). Temel fonksiyonu, kurumun amaçlarına ulaşmasında klavuzluk edecek bir yol tanımlamak olan örgüt kültürü, örgütsel amaçların üyelerce içselleştirilmesinde etkin bir araçtır. Bunun yanı sıra, kurum içi eşgüdümün (koordinasyon, uyumlaştırma) ve bireylerin motivasyonunun sağlanmasında örgüt kültürü önemli bir işlev görür. Örgüt kültürünün güçlü ya da zayıf olması bu fonksiyonun etkinliği göz önüne alınacak diğer bir etmendir. Güçlü örgüt kültürünün olduğu kurumlarda çalışanlar, kültürün temel değerlerine sıkı biçimde bağlıdırlar. Birey-örgüt değer uyumsuzluğu gösteren bireyler sosyal izolasyon vb. çeşitli yaptırımlara maruz kalmakta, kişi ve kurum boyutunda amaç uyumu ve kişisel çıkarların dengesi kurum yönünde biçimlenerek

örgütsel yaşam devam etmektedir. Zayıf kültürlerde ise tam tersi bir durum söz konusudur. Çalışanlar, kurumun temel değerleri üzerinde tam bir uzlaşma sağlayamamışlardır. Değer uyumsuzluğu gösteren bireylerin davranışları, yaşanan çatışmalar bir ölçüde meşrulaşır. Zayıf örgüt kültürünün olduğu kurumlarda, çalışanlar arasındaki birlikteliğin kurumun çıkarları doğrultusunda şekilleniyor olması da gevşektir (Robbins, 1994). Güçlü kültürdeki örgütlerde çalışanların kuruma bağlılıkları görece daha yüksek düzeyde olduğundan örgüt kültürünün bağlılık aracılığıyla işgörenleri motive etmesi çok daha beklenen bir sonuçtur (Güçlü, 2003, 150)

Özetle, örgüt kültürünün fonksiyonları olarak bir kurumu diğerlerinden ayıracak özellikler sağlaması, kurum üyelerine aidiyet sağlaması, üyeler arasında sosyal birlikteliği arttırıcı rolü, dış çevre ile uyumun sağlanmasında teşhis ve uygulama boyutları için iletişimin ortaya çıkması, motivasyona olan olumlu etkisi, yönlendirici ve kontrol edici bir mekanizma özelliği belirtilebilir (Turan ve diğ., 2005, 184; İşçan, Timuroğlu, 2007, 127, Kuşakçı, 2016, 15-16). Kurumda geçerli olan ve meşru görülen değerleri teşhis etmiş, paylaşmış ve ortak bir bakış açısı geliştirmiş bireyler, kurumun ve üst yönetimin beklentilerine olumlu yönde katkı sağlayacaklardır. Kişilerin kendi bireysel hayatlarından deneyimledikleri kültür içeriği örgütsel kültür ile ne derecede benzer ise birey-örgüt değer uyumu sorunlarının düşük düzeye inmesi olasıdır (Köse ve diğ., 2001, 222).

2.1.2.4. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi

Edgar Schein'in (1992) grup kültürü tanımında önerdiği işlevsel boyut olan ortak temel sayılılar bir örgüt kültürü modeli için temel bileşen olarak tanımlanabilecektir. Üç hiyerarşik düzeyli modelde en düşük düzey temel sayılılar olarak doğru kabul edilen inanç, düşünce ve duygular,, ikinci hiyerarşik düzeyde kurumun benimsenmiş değerleri ile doğrudan ilişki kurulabilecek strateji, amaç ve felsefe ifade edilmektedir. En üst ve en görülebilir katman olan üçüncü hiyerarşik düzey ise örgüt yapısı ve operasyonları içermekte olup artifactlar olarak betimlenir. Örgüt kültürünün daha üst katman olan ulusal kültürde bir alt kültür niteliğinde olması, normlar, değerler, inançlar, davranışlar ve alışkanlıklar sistemi olması (Dinçer, 1991, 234), iş yapma ve yürütme biçimi haline gelmesi (Deal, Kennedy, 1982; Özkalp, 1995, 60), örgüt içinde formal, informal gruplar ve bireylerce keşfedilen temel fikirler ve düşüncelerle beslenmesi durağan bir karakteristik özellik yanında yeniden değişebilir

ve örgüt amaçlarına destek sağlayacak biçimde geliştirilebilir özelliğine dikkatleri çekmektedir. Örgüt iklimi ise kurumun psikolojik yanı ile ilgilidir (Robbins, 1994, 299). Psikolojik iklim kavramı ilk kez Gellerman (1960) tarafından geliştirilmiş olup örgüt kişiliği ve örgüt iklimi kavramlarına açıklık getirmiştir (Gellerman, 1973, 74-76). Kurumun psikolojik ortamı ve örgütsel iklim arasında yakın bir anlamsal ilişki söz konusudur (Can, 1996,). Örgütsel iklim; ortam, çevre, kültür, hava, duygu ile çok yakın anlamlı görülmekte ve bireylerin kurumdaki yaşayışını yansıtmaktadır (Tagiuri, Litwin, 1968, 26). “Birey için kişilik ne ise örgüt için de iklim odur” önermesi akademik yazında kabul görmüş bir betimlemedir (Cherrington, 1994, 469; Halpin, Croft, 1963, 131). Böylece örgütsel kişilik tanımı, bir kurumu diğerlerinden ayırt etmede belirleyici olan özellikler setini yansıtmaya başlar. Jorde ve diğ., (2016) göre örgüt iklimi, üyelerin tutum ve davranışlarından etkilenen ve onları etkileyen çalışma grubunun onlara özgü kişiliğidir. Kurum üyeleri çalışma ortamı hakkında paylaştıkları algıları ifade eder. Schneider, Victor ve Cullan’a göre örgüt iklimi, örgütsel davranışların analizi için doğru bir araçtır. Zaman içinde durağan bir karakteristik özellik gösterse de örgüt kültürüne göre daha dinamik bir yapıdadır (Forehand, Gilmer, 1972, 36; Deci ve diğ., 1972, 65). Bu perspektifte örgüt iklimi, bireysel, grup ve örgütsel düzeyler arası çözümlemelere olanak veren kavramsal bir bağdır (Payne, Mansfield, 1973, 5). Bu boyutta iklim, daha ölçülebilir özellikler içerir. Örgüt iklimi, örgüt kültürüne göre daha kısa sürelidir. Genellikle değişken bir özellikte olup kısa zaman aralıkları içinde farklılıklar gösterebilir. Bireylerin, işletme içindeki çalışmanın nasıl olması gerektiğine yönelik beklentileri ile bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine dair algılarının sonunda oluşan genel bir atmosferdir. Kurumdaki bir üyenin örgüt kültürünü benimsiyor olması, kurumdaki tüm üyelerin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değer ve inançları benimsiyor olması anlamına gelir. İşletme kültürü yeni gelen üyelere aktarılır. Ancak örgütsel iklim bireylerin algılarıyla bir form oluşturur. Örgüt iklimi, örgüt kültürü ile çalışanların değerleri arasındaki uyumun ölçümlenmesinde önemli bir araç niteliğindedir. Örgüt kültürü, kurumsal hayat hakkında inanç ve beklentilerin yapısı ile ilgili iken örgütsel iklim, bu inanç ve beklentilerin gerçekleşip gerçekleşmediği ile ilgilidir. Bu nedenle örgütsel iklimin hem tanımlayıcı hem değerleyici rolü vardır. İklim ölçümler iş tatmini, kuruma bağlılık, örgütsel tatmin, işten ayrılma isteği gibi bazı bireysel değişkenler ile ilişki boyutunda yönetim literatüründe incelenmiştir (Karcioğlu, 2001, 269)

İklim, sıklıkla destekleme, samimiyet, yakın akrabalık (ilişki), ödüllendirme, performans, işte özerklik, yapı gibi çeşitli, farklı boyutlarda örgütün görünen profilini çıkarmak üzere tek tek kişilere yöneltilecek sorularla ölçümlenir. Farklı örgüt kültürleri oldukça benzer iklim profilleri meydana getirebilmektedir. Kurum üyeleri, kendi beklentilerine uygun durumları gözlemlemektedirler. Bu beklentiler, işe girişte şekillenen psikolojik sözleşme türüne, örgütsel sosyalleşme sürecine, kendilerinin daha büyük çevredeki önceki tecrübelerine ve beklentilerine bağlı gelişir (Varol, 1989, 221). Örgüt kültürü ve kurumdaki gerçek uygulamalar arasındaki uyumsuzluk bir iklim sorunudur. Paylaşılan varsayımlardan paylaşılan algılamalara yönelme örgüt kültüründen örgüt iklimine geçişi ifade eder. Kültür iklime şekil-yön verir.

Örgüt kültürü sosyolojide ve antropoloji ile yakın ilişkili iken örgüt iklimi psikolojinin temel ilkeleri ile ilgili bir kavramdır (Mayo ve diğ., 1995, 73-89). Örgüt iklimi, örgüt kültüründen daha kısa sürelidir (Dinçer, 1991, 237). İşletme içinde hakim olan iklimin motivasyon, verimlilik ve performans üzerine olan etkisi kültürden daha anlamlı bulunmuştur (Dinçer, 1991, 227). Kültür belirleyici, iklim değerleyicidir (Bodwitch, Buono, 1990, 247). Kültür, iklime göre daha çok bağımsız değişken özelliğinde, iklim hem bağımlı hem bağımsız değişken özeliğinde ama daha çok bağımlı değişken olup bu niteliğinden dolayı çabuk değişebilmektedir (Bodwitch, Buono, 1990, 247-248). Kültürün belirlenmesi ve değerlendirilmesi daha zordur (Cherrington, 1994, 469). Kültürün belirleyicileri ile iklimin belirleyicileri farklıdır (Cherrington, 1994, 469; Tanyeri, 2000, 28). Örgüt kültürü, grup düzeyinde temel değerleri ve mesajları kapsamaktadır ve grup üyelerince anlaşılan mecazi nitelikte ve paylaşılmış değer, inanç ve davranış normları olduğundan, kurum dışındakiler tarafından kolayca anlaşılmaz (Demir, 2005, 56)

Örgüt kültürü ve iklimi hem formal örgütün değer, inanç ve davranış kalıplarını hem de informal örgütte bunların yorumlarını yansıtır (Ertekin, 1978; Güçlü, 2003, 155). Örgüt iklimi üç değişken grubu içerir. 1-Bireyin dışında çevresel değişkenler 2-bireysel değişkenler 3- sonuç değişkenler (tatmin, verimlilik gibi) (Dinçer, 1996; Güçlü, 2003, 155).

2.1.3. Örgüt Kültürü İle İlgili Yaklaşımlar

Örgüt kültürü üzerinde yapılan araştırmalar, incelenen içeriğin yer aldığı konu ile ilgili bilim dalındaki karşılığına göre şekil kazanmaktadır. Örgüt kültürü konusunda yapılan çalışmalarda bu nedenle çeşitlilik görülür (Smircich 1983, 339). Örgüt kültürü ile ilgili yapılan çalışmalar iki başlık altında incelenebilir: Kültürü bir değişken olarak inceleyen araştırmalar ve kültürü örgütün yerine bir mecaz olarak inceleyen yaklaşımlar (Eren, 2001, 139). Kültür ile ilgili ortaya çıkacak yeni tanımlamalar ve geliştirilen örgüt kuramları için bir referans niteliğinde görülen bu yaklaşımlar yönetim bilimleri ile ilgili gerçekleştirilen çeşitli araştırmalarda bir bakış açısı sağlamıştır.

2.1.3.1. Karşılaştırmalı Yönetim Yaklaşımında Örgüt Kültürü

Kültürü bir değişken olarak inceleyen araştırmalardan biri olan karşılaştırmalı yönetim yaklaşımında kültür, örgüt dışında ve örgütün değer-inanç-davranış kalıplarını etkileyen bir değişken olarak kabul edilir. Bir diğer ifade ile bağımsız değişkendir. Makro düzeyde örgüt yapısı ve kültür ilişkisi incelenirken, mikro düzeyde farklılıkların (expatriate çalışanlar, farklı kültürden hiyerarşik düzeylere sahip işletmeler) kültürel yönetiminde bireylerin tutumlarındaki benzerlik/farklılık incelenir. Örneğin makro düzeyde bir işletmenin organizasyon yapısı ve ortaya çıkan kültür, işletmenin yer aldığı ülkenin ve genel toplumsal kültürü ile uyumlu bir değer yönelimine sahiptir. Çok uluslu işletmelerin farklı ülkelerdeki organizasyon yapıları ve kültürleri, yer aldıkları ülkeler nedeniyle farklı özelliklere sahiptir (Eren, 2001, 139).

2.1.3.2. Durumsallık Yaklaşımında Örgüt Kültürü

Kültürü bir değişken olarak inceleyen araştırmalardan biri olan durumsallık yaklaşımında kültür, örgütün içinde bir değişken olarak ele alınır. Bu yaklaşımda, örgütler mal ya da hizmet üretmelerinin yanı sıra, farklı kültürlerin de ortaya çıktığı yerler olarak görülür (Deal, Kennedy, 1982). Bu yaklaşımda örgütlerin kendi kültürlerini, değer, inanç, varsayımlarını ve üyelerinin göstermelerini arzu ettikleri tutumları kendi içlerinde oluşturdukları kabul edilir. Örgütlerin kendi içlerinde geliştirdikleri kültür ve dış çevrenin kültürleri ile olan ilişkiler ayrıca incelenir (Eren, 2001, 140). Bir örnek Burns ve Stalker (1961) araştırmasında çevre koşullarına, değişen teknolojiye ve Pazar koşullarına bağlı olarak farklı örgüt yapılarının

işlevselliği önerilmiştir. Mekanik-organik örgüt yapıları tanımlanan durumlara bağlı olarak üst yönetimce tercih edilecektir. Bu yaklaşımda, işletmelerin açık çevre birer sistem olup farklı iç ve dış çevre koşullarına bağlı olarak farklı örgüt yapılarına ve kültürlerine ihtiyaç duyacakları ifade edilir.

Her iki yaklaşımda da örgüt kültürü, ilişkide olduğu dış ortam ile içsel özellik ve ilişkilere göre şekillenen bir olgu olarak göz önüne alınır (Smircich, 1983, 346).

2.1.3.3 Kültürü Örgütün Kendisi Olarak Ele Alan Yaklaşımlar

Bu yaklaşımda kültürler, örgütler açısından bir metafor olarak ele alınır. Örgüt ve kültür kavramı özdeşleşir ve kültür, örgütün sahip olduğu bir değişken olarak görülmez (Şişman, 2002, 110). Yaklaşım, kendi içinde üç alt başlıkta incelenmektedir.

Örgütsel özümleme anlayışında kültür, örgüt üyelerince paylaşılan özümlemeler, ya da bilgi, değer ve inanç sistemlerinden oluşmaktadır. Kültür, işletmedeki maddi unsurları, olayları, davranışları, duygusal tepkileri anlamada ve organize etmede kendi başına bir sistemdir (Eren, 2001, 141). Bu yaklaşımda araştırılan konu ortak özümsemeler, değer-inanç sistemi işe kurumdaki üyelerin kendi değer yargıları, davranışları ve tutumlarını düzenlemek için kullandıkları yöntemlerdir. Argyris ve Schein, örgüt araştırmalarında kültür terimini kullanmakla birlikte örgütlerden “bilişsel kuruluşlar” diye söz etmekte, akıl ve düşünce unsurlarına dikkat çekmektedir. Bu yaklaşımda örgüt bilgi yönetim sistemi olarak tanımlanır (Eren, 2001, 141).

Örgütsel sembolizm yaklaşımında örgüt, bir toplum gibi ortak semboller ve ifadeler olarak tanımlanır. Bu semboller ve tutumlar, tepkilerin ifadeleri üyelerin deneyim ve yorumlarının oluşturduğu kültürel bir ortamı meydana getirir. Temel perspektif, kurum üyelerinin örgütsel ortamı yorumlama biçimleri ve buna yönelik tecrübelerinin onların davranışlarına yansımalarıdır (Eren, 2001, 141). Sosyal ilişkiler ortamı, objektif bir gerçeklik olarak nitelendirilemez. Gerçek, bireylerin paylaştıkları anlam ve semboller sistemi yoluyla yapılandırılır ve yeniden inşaa edilir (Şişman, 2002, 110). Örgüt kültürünü anlamak için üyelerin bireysel ve grup düzeyinde davranışlarına neden olan yorumlarını ve deneyimlerini incelemek gerekir. Örgütsel sosyalleşme sürecini incelemeye tercih edilecek bir yaklaşım türüdür (Eren, 2001, 141).

Yapısal-psikodinamik yaklaşımda ise, bireylerin bilinç altında düşüncelerin toplum için bilinen sosyal düzenlemelere uyumlu hale geldiği bir yapıdır. Yüzeyde açıkça görülen olguların temelinde kişilerin bilinç altında yaratıkları düşünce kalıpları yer almaktadır. Bu perspektifte, örgüt kültürünün incelenmesi, bilinç altındakilerle evrensel düşünce yapısı arasındaki ilişkiyi teşhis etmektedir. Schein ve Kilmann, kültürün çok daha derinlerde yer alan bir düşünce kalıbı olduğunu, yüzeyde görünenlerle kültürle ilgili yanıltıcı izlenimler söz konusu olacağını belirtmektedirler.

Kültürü, örgütün bizzat kendisi olarak gören yaklaşımlarda kültür, örgütü temsil eden bir araç olarak nitelenir (Eren, 2001, 142). Kültürü bir değişken olarak ele alan yaklaşımlar ve kültürü örgütün bizzat kendisi olarak gören yaklaşımlar arasındaki başlıca fark, ikinci perspektif örgütün kendine özgü sosyal yapı, değer, sistemler, inançları olan bir kültürü temsil eden varlık olarak görülmesidir.

2.1.4. Örgüt Kültürünün Önemi

Günümüzde globalleşen iş çevresinde çok uluslu işletmelerin sayıca artması, farklı profillerdeki işgücünün işletmelerde daha çok çalışıyor olması, expatriate çalışanların yaygınlaşması farklı kültürel mozağe sahip bireylerin bir arada olmalarını daha fazla gerektirmektedir. Her kurum ve organizasyon yapısı kendi değerlerine, amaç ve hedeflerine, iç ve dış çevresel unsurları göz önüne alarak bir örgüt kültürü inşa eder. Globalleşen iş çevresinde kurum üyeleri arasında güçlü bir bağlılık, örgüt değerlerinin paylaşıyor olması, kural ve normların benimsenmesi, organizasyonun yer aldığı iş kolunda/sektörde rekabetçi konumunu güçlendirecektir. Kurumlar canlı birer organizma olduklarından kendi içsel enerjilerinin yüksek düzeyde olması arzu edilen örgüt kültürü ile mümkün olabilecektir. Örgüt kültürü, örgüt amaçlarının çalışanlarca benimsenmesi, kişi-örgüt uyumunun sağlanması, aidiyet, bağlılık, iş tatmininin gelişmesi ile olumlu duygulanımın ortaya çıkmasında önemli bir etmen olacaktır (Taş, 2001, 11).

Entropinin ortaya çıkmasını engelleyecek önemli bir iç çevre unsuru örgüt kültürüdür. Kişi-kurum amaç uyumunun ortaya çıkması, takım dinamiklerinde sinerjinin var olması, işgörenlerin yetkinlikleri, örgüt yapısı, yönetim biçimi, dış çevre bileşenleri ile ilişkiler ve belirsizlik algısına yönelik çevresel uyum davranışı bir arada organizasyon performansında etkilidir. Kurum iç ve dış çevreyle bir bütün

olarak algılanan imajına yönelik kimliği örgüt kültürü ile kazandırılabilir. Günümüz işletmeleri /kar amacı gütmeyen örgütlerde insan unsurunun artık bir entelektüel sermaye olarak tanımlanması, insan ve örgütsel çıktıya katkı sağlayacak arzu edilen davranışlarının öncül ve sonuçlarında örgüt kültürü çok daha önemli hale gelmiştir (Berberoğlu, 2003, 194).

Çalışmanın kişinin yaşamında temel bir bölüm oluşturması, gün içinde zamanının büyük bir çoğunluğunu işyerinde geçirmesi ile sonuçlanmaktadır. İş kanununda haftada 45 saat çalışma süresi ve artan rekabet koşullarında, özellikle beyaz yakalı çalışanların çeşitli görevlerde rutin bir hale gelen fazla mesai kurumu çalışan perspektifinde psikolojik önemini daha da arttırmıştır. İş-aile rollerinde çatışma yaşanabilecek düzeyde gerçekleşen bir yoğunluk, bireyin çalışma kültürünün yönlendiriciliğinde ve örgüt kültüründe kabul edilen norm ve davranışlarla bir ölçüde biçimlenebilecektir. Bir diğer boyut, kurumların, personelin mesleki ve kariyer gelişimlerini sağlamak adına aktif bir rol üstlenmeleridir. Üst yönetimce üstlenilecek ve çalışanlarla işbirliği normlarının sunulacağı bir örgüt kültürü bireylerin mesleki ve kariyer gelişimleri için arzu edilir bir iklimi de doğuracaktır.

Kiş-i-kurum değer uyumsuzluğunun meşru görülmediği, değerlerdeki çatışmanın hızlıca bertaraf edildiği güçlü örgüt kültürlerinde arzu edilen değer, norm, davranış kalıplarının teşhisi çalışanlarca daha hızlı teşhis edildiğinden kiş-i-kurum amaç bütünleşmesi daha kolay olabilecektir. Bu bağlamda bireysel çıktıların örgütsel performansa olan katma değeri daha hızlı elde edilebilecektir. Örgüt kültürü gücü, işletmenin rakipleri ile olan rekabetinde belirleyici bir etki sağlayacaktır.

Örgüt kültürü vizyon, misyon, strateji, amaç, hedef ve politikaların oluşmasında önemli bir etkiye sahip olmasının yanı sıra, yöneticilere seçilen stratejilerin yürütülmesini kolaylaştıracak ya da zorlaştıracak bir fonksiyon da yükleyecektir (Taş, 2001, 12; Eren, 1998, 399; Demir, 2005, 32).

Örgüt kültürü, çalışanların yaşadığı bazı sorunların ortadan kalkmasında önemli bir rol üsteneceği gibi, deneyimlenecek sorunların çalışanlar tarafından kurum kültürünün bir parçası olarak benimsenmesi ve kabulünü sağlar. Kurum içi formal ve informal iletişim araçları, düzeyi ve yönlendirmesinde belirleyici olur. Örgüt içi çatışmalar, kültürün meşrulaştırdığı standartlar ve prosedürler ile çözülür (Çırpan, Koyuncu, 1998, 227; Erdal, 2010, 8).

Örgüt kültürüne bağlı olarak kimlik kazanmış kurum, diğer kurum/işletmelerden farklılaşan özelliklere de sahip olacaktır.

2.1.5. Örgüt Kültürünün Oluşturulması

Çalışanlarca paylaşılan değerler, kültürel normlar, davranış standartlarından oluşan örgüt kültürü, kurum/grup üyelerinin davranışları için benzer usuller sunan ve üyelere kurumun işleyişi ile ilgili sorunların çözümü ile ilgili bilgi veren bir niteliğe sahiptir (İnalçın, 1998, 20). Örgüt kültürü, kurumun içinde yer aldığı ulus kültürel değerlerden ve kurumun kendisinin geliştirdiği kültürel öğelerin etkisi ile oluşmaya başlar. Oluşmaya başlayan kültür, üyelerin ortaya koymaları beklenen davranışları için değer, norm ve inanç sistemlerinin geliştirilmesi, kültürel çevre içerisinde olay ve nesnelerin anlaşılması ve üyelerin algı ve anlamlandırmaları ile biçimlenir. İç ve dış çevrenin etkilenmesine de bağlı olarak biçimlenecek örgüt kültürü, üyelerin bireysel değer yönelimleri, kültürel eğilimleri, mesleki etik ve çalışma etiği ile ilgili yaklaşımları ile de bir form alacaktır. Bunun yansısı örgüt kültürü, içinde örgüt yaşamına bağlı endişeler, bireysel ve grup/departman düzeyinde geliştirilecek çatışma çözüm usulleri, savunmaları ve sosyal birlikteliğe bağlı ortaya çıkacak savunma sisteminden etkilenecek kişisel, bilinçsiz, psikolojik savunmaların ortaya çıktığı yer olacaktır. Günlük örgüt operasyonlarında kurumsal amaçların gerçekleştirilmesi ile ilgili uyumlu davranışları beklenen personelin, kurum içinde olaylara benzer tepkiler vererek başarı getiren yöntemleri tekrarlamaları, gelenekleri, kabul gören davranışları ve geliştirecekleri semboller bütüncül anlamda oluşmuş örgüt kültürünün bir unsuru olarak kültürü geliştirici nitelik kazanacaktır (İnalçın, 1998, 3).

Örgüt kültürünün oluşumunda üyelerin organizasyonel yapıya bağlı oluşturacakları örgütsel sisteme uyumlu davranış, çatışma ve kaygıları dışında, dış çevresel unsurların etkisi, sosyal değerler ve örgütsel faktörler (örgüt teknolojisi, iş kolu ve sektör dinamikleri gibi..) rol oynar. Örgütün tarihi, kurumun uzun dönemli üyesi olma gibi faktörler de bireylerin örgüt kültürünü geliştirmeye yönelik katkılarını doğrudan etkileyebilecek unsurlardır.

Örgüt kültürü oluşumunda önemli bir etmen kurucu liderin bireysel hayat değerleridir. Kurucu lider dışında üst yönetim, kurucu liderin yönlendirmesi ve belirleyiciliği ile gelişen örgüt kültürünü biçimlendirmeye devam ederler. Bireysel

deneyimler bu aşamada kültürü geliştirme perspektifinde önemli derecede kısıtlanmaz. Sonraki süreçte, birikimli deneyim, bilgi, değer, inanç ve davranış normlarından oluşan bu sosyal sistem yeni ilave kazanımlarda tutarsızlıkları engellemek için içeriye karşı bir sınırlama getirir.

Personelin ihtiyaçları, bu ihtiyaçlara yönelik davranış modelleri örgüt kültürünün oluşumunda yine etkili olacaktır. Bu ihtiyaçların tatmininde grup tarafından ortaklaşa kabul edilen değer, norm, davranış kalıpları, kültürel örüntü ya da uygulamalar amaca yönelik bir işlev sağlayacaktır.

Örgüt kültürü oluşumunda etkili diğer bir unsur kurumun yönetim biçimidir. Amaç birliği ve kişi-örgüt uyumunun sağlanması, etkin bir yönetim anlayışının sonucu olarak ortaya çıkacağından arzu edilen bu unsurların varlığında örgüt kültürü önemli bir araç olacaktır. Bu nedenle çalışanlar ve kurum arasında amaç birliği ve kişi-örgüt uyumunun sağlanması kurumda örgüt kültürüne olumlu yönde bir form kazandıracak ve kültürü değiştirecektir.

Özet olarak söylemek gerekirse, örgüt kültürünün oluşumu, değişimi, gelişimi ya da arzu edilen mevcut formunun korunmasında araştırmacıların fikir birliğine vardığı iki temel unsur, 1- örgüt kurucusu ve liderler (üst yönetim) 2-iç ve dış çevrenin ne şekilde algılandığı (Taş, 2001,19, Demir, 2005, 32).

2.1.6. Örgüt Kültürü Modelleri

Örgüt kültürü kavramının karışık bir yapıya sahip olması, pek çok araştırmacı tarafından bu kavramın sınıflandırılmasında farklı yaklaşım ve modellerin geliştirilmesine neden olmuştur. Bu yaklaşım ve modellerden literatürde en çok temel alınanlar Tablo 2’de özetlenebilir (Sözer, 2005, 15; Eren, 2001, 142-166)

Tablo 2: Örgüt Kültürü Modelleri

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELİ	ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPLERİ / BOYUTLARI
Trompenaar Modeli	-Aile Kültürü -Eiffel Kulesi Kültürü -Hazır Roket Kültürü -Kuluçka Makinesi Kültürü
Sonnenfeld Modeli	-Beyzbol Takımları -Kulüpler -Akademiiler -Kaleler
Deal ve Kennedy Modeli	-Sert Erkek, Maço Kültürü -Çok Çalış / Sert Oyna Kültürü -Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü -Süreç Kültürü

Tablo 2-devam

Quinn ve Cameron Modeli	-Klan Kültürü -Hiyerarşi Kültürü -Adhokrasi Kültürü -Piyasa Kültürü
Harrison ve Handy Modeli	-Güç Kültürü -Rol Kültürü -Görev Kültürü -Kişi Kültürü
Kilmann Modeli	-Bürokratik Kültür -Yenilikçi Kültür
Byars Modeli	-Sistematik Kültür -Müteşebbis Kültür -Etkileşim Kültür -Bütünleşik Kültür
Miles ve Snow Modeli	-Koruyucu Kültür -Geliştirici Kültür -Analizci Kültür -Tepki Verici Kültür
Ouchi Modeli	-Tip A (Amerikan Tarzı Örgüt Kültürü) -Tip J (Japon Tarzı Örgüt Kültürü) -Tip Z (Amerikan Tarzına Uyarlanmış Örgüt Kültürü)
Lahiry Modeli	-Yapıcı Kültür -Pasif-Savunucu Kültür -Agresif-Savunucu Kültür
Schneider Modeli	-Kontrol Kültürü -İşbirliği Kültürü -Yeterlilik Kültürü -Gelişme Kültürü
Toyohiro Kono Modeli	-Dinamik/Canlı Kültür -Lideri İzleme ve Dinamik/Canlı Kültür -Bürokratik Kültür -Hareketsiz/Durgun Kültür -Güçlü Lider ve Hareketsiz Kültür
Wallach Modeli	-Bürokratik Kültür -Yenilikçi Kültür -Destekleyici / Teşvik Edici Kültür
Parson Modeli	-Uyum -Amaca Ulaşma -Bütünleşme -Yasallık
Schein Modeli	-Dış Çevreye Uyum -Çevreyle Bütünleşme -Çevresel Belirsizlikleri Azaltma
Peters ve Waterman Modeli	-Hareketi Tercih Etme -Müşterilerle Sürekli İlişkiler -Girişimcilik Teşviki -İnsana Değer Vererek Verimliliği Arttırma -Basit Yapı ve Az Kurmay -Bir Ana İşletme Değerine Önem Verme -En İyi Bilinen İş Alanında Kalma
Kets De Vries ve Danny Miller Modeli	-Karizmatik -Paranoid -Çekinik -İhtiyatlı -Bürokratik

Tablo 2 -devam

Hofstede Modeli	-Toplulukçuluk/Bireycilik -Belirsizlikten Kaçınma -Güç Aralığı -Maskülen/Feminen -Uzun/Kısa Dönem Yönelimi
Quinn ve McGarth Modeli	-Rasyonel -Gelişmiş -Uzlaşmış -Hiyerarşik
Denison Modeli	-Katılım -Tutarlık -Uyum Yeteneği -Vizyon

2.1.7. Örgüt Kültürünün Değiştirilmesi

Globalleşen dünyada işletmenin çevresinde değişim, bu değişime uygun organizasyonel yapı, strateji ve çevresel bileşenlerde örgüt tarafından oluşturulacak değişimleri gerektirir. Ancak bu sayede işletmeler rekabetçi konumlarını sürdürebileceklerdir. Proaktif ya da reaktif kapsamda değişimi oluşturma bir boyutu örgüt kültüründe değişime yol açmaktır. Özellikle teknolojiye hızlı değişim ve buna bağlı olarak değişecek üretim birimleri, işin doğası, iş görme tarzı ve yöntemleri ile bu işlerin yürütüldüğü organizasyonu değiştirecektir. Sürekli artan ve nitelik olarak yükselen müşteri beklentileri, ürünün piyasa ömrünün kısalması organizasyonun, dolayısıyla da buna bağlı olarak değişecek işler ve örgüt kültüründeki değişimi de beraberinde getirecektir (Kanra, 1998, 71). Kurum yaşam eğrişindeki döneme göre (doğuş, büyüme, olgunluk ve çöküş) örgüt kültüründe değişim gereklidir (Schein, 1992, 60; Eren, 2001, 169). Özellikle büyüme döneminde alt kültürlerin ortaya çıkması, ana kültüre olumlu etki sağlayacak katkı özelliğinin bütüne yayılması, olumluyu arama boyutunda da olsa çatışma ve uzlaşma örgüt kültüründe değişimi zorunlu kılar. Olgunluk döneminde örgüt kültürü, örgütsel bürokrasi ile özdeşleşerek yaratıcılığa engel olabilir. Personelde değişim için motivasyon azalır. Geçmiş başarılarla bakılarak kültür korunur ve savunulur. Çökme döneminde kültürü değiştirmemek yaşamsal bir sorun haline geleceğinden değişim kaçınılmazdır (Schein, 1992, 60; Eren, 2001, 169). Bu bağlamda örgüt kültürü bir araç olarak görülüp bilinçli olarak değiştirilebilecektir. Diğer bir ifade ile değişim ihtiyacı iç ve dış çevre uyumunun sağlanmasına yönelik ortaya çıkmaktadır. Kültür-strateji uyumunun sağlanması için, kültürel tutarlılığı korumak adına yapıda ve sonuçta ona bağlı olarak örgüt kültüründe değişimi gerektirir. İnsan kaynakları yönetimi perspektifinde örgüt kültürünün bilinçli ya da doğal değişim süreci pekçok

nedenden etkilenebilmektedir. Bunlardan bazıları, kurum tepe yöneticisi ya da üst yönetimin değişmesi, kurumlar arası yapılan protokoller (merger, şirket evliliği, joint venture), yapıda değişim, insan kaynakları yönetim sisteminin değişmesi, kültüre yön verecek değer-inanç sisteminin şimdi ve gelecekteki rekabet için yetersiz kalmasıdır. Mikro ya da makro düzeyde krizler, kurum felsefesinde değişiklik, yeni strateji belirleme, performans hedeflerini yükseltme, kurum düzeyinde performans bileşenleri ile ilgili yeni tanımlamalar ortaya çıkması örgüt kültürünü değiştirecek nedenler arasında sıralanabilir (İnalöğlu, 1998, 22). Örgüt geliştirme, yönetici geliştirme, örgütsel öğrenme, takım çalışmaları, kararlara katılım gibi uygulamalar örgüt kültürü değişiminde kullanılabilir (Eren, 2001, 170).

Değişime direnç örgüt kültürü için de söz konusudur. Eski ve yerleşmiş kültürü değiştirmek, insanların değer yönelimlerini ve davranışlarında değişim oluşturmak oldukça zor olup pekçok engeli de beraberinde getirmektedir. Yapıyı yeniden düzenleme, ödül-ceza koşullarını ve davranışların sergilenmesi için motivasyon araçlarını yeniden tasarlama bu amaçla gerçekleştirilecek uygulamalar arasındadır. Bilinçli olarak gerçekleştirilecek bu değişim kurumsal düzeyde sonuçlara etki sağlayacaktır. Değiştirilmiş bu kültür, Pazar payının artması, müşteri hizmetlerinin kalitesinin yükselmesi, verimliliğin artması, bireylerin motivasyonuna bağlı olarak iş tatmininde artış gibi olumlu sonuçlar doğurur. Kurum kültürünü değiştirmek, planlı, tutarlı, kararlı, iyi tasarlanmış filler ve uzun yolculuk gerektiren bir süreçtir. Değişime açık olmak, değişimde rol, görev, sorumlulukları ve ilişkileri saptayıp sürece başlamak gerekir. Yerleşmiş olan kültürü göz önüne almadan kültürü değiştirmeye çalışmak mümkün değildir (Akın, 2001, 137). Çalışan uyumu'nu bir kriter olarak sürecin başlangıcında dikkate alıyor olmak gerekir. Kişi-örgüt uyumunun değişimden sonra süreçte de sağlanıyor olması beklenir. Örgütteki değer değişimi uyum perspektifinde bireyde de o değişimi gerekli kılacaktır. Bu değişim için başvurulabilecek bir araç eğitimidir. Lider ve iletişim araçları bu değişimde etkin rol üstlenecek değişimlerdir. Üst yönetimce başlayan değişim planı, hiyerarşik düzeyin her kademesinde her çalışanın katılımıyla gerçekleştirilecek bir süreçtir. (Yamaç, 1999, 23). Kişiler kurumun misyon, vizyon, strateji, hedef ve amaçlarını anladıkları zaman amaç birlikteliklerini ve uyumlarını sağlamak yönünde daha fazla işbirliği ve değişime daha az dirençli olurlar (Penland, 1996, 4; Demir, 2005, 52).

Kültür araştırmacılarından Kilmann değişim için beş temel evre öne sürmektedir. Gerçek normların su yüzüne çıkarılması, yeni beklenti ve emirlerin dağıtılması, yeni normların oluşturulması, kültür boşluklarının saptanması ve kültür boşluklarının doldurulmasıdır (Kilmann, 1987, 35; Eren, 2001, 172).

Bir diğer örgüt kültürü araştırmacısı Kano, kültürün üç yol ile değişebileceğini öne sürmektedir. Zorlama ve saldırgan davranışlarla (üst yönetimin yeni strateji ya da sistemlerle ilgili kültürü tüm örgüt geneline yayması), uygun olan bir bölüme pilot çalışmanın ardından başarı sağlayan kısımları tüm kurum geneline yayma ve yapıyı, kuralları, yönetimi, prosesi ve mekanizmaları değiştirme ile (Kono, 1994).

2.2. Grupla Özdeşleşme

Öncelikle özdeşleşme kavramının gelişimi, ilgili kuramsal perspektif ve anlamsal olarak yakın kavramları açıklamanın ardından grup içinde özdeşleşme ve örgüt kültürü ile ilişkilerinden bahsetmek yararlı olacaktır.

Bireyler, çalışma gruplarına aidiyet duygularını geliştirerek deneyimleyecekleri belirsizliği azaltmak niyetiyle özdeşleşirler. Arzu edilen grup düzeyinde sonuçlara ulaşmak için gruplar, üyelerinin yer aldıkları çalışma grupları ile özdeşleşmelerini isterler. Örgütsel davranış literatüründe gittikçe önem kazanan özdeşleşme, büyük çoğunlukla örgüt düzeyinde incelenmiş ve bireyin örgütle istenen bağı olarak kabul edilmiştir (Dutton ve diğ., 1994; Ashforth, Mael, 1989; Pratt, 1998). Örgütsel özdeşleşme ile benzer içerikle grupla özdeşleşme, gruplarda karar verme sürecinde ortaya çıkan dinamiklerde çatışmayı önleyici ya da optimal düzeyde tutan olumlu bir etki sağlamakta; grubu bireysel önceliklerden daha önemli görme gibi olumlu davranışsal tutumların sergilenmesinde rol oynamaktadır (Tompkins, Cheney, 1985). Grup üyelerinin grubun amaçları ve değerlerindeki benzerlik alanlarını teşhis edip, algılama ve anlamlandırmalarını sağlar (Cheney, Tompkins, 1987; Tüzün, Çağlar, 2008, 1012)

2.2.1. Özdeşleşme Kavramı

Özdeşleşme, bireyin benliğinin yer aldığı, fiziksel olarak bulunmasa da kendini üyesi hissettiği gruba/örgüte kimliği açısından tanımlamaya ve bütün hissetmeye hazır oluşudur.

Grup/örgüt kimliği, bireylerin özdeşleşmelerine bilişsel ve duygusal bir zemin hazırlar (Haslam ve diğ., 2003 Hatch, Schultz, 2000). Yer aldığı grup/örgütte özdeşleşen bireyler özdeşleşen kimliklerine zarar veren konularda bir eylemde bulunma isteği gösterirler (Gioai, Thomas, 1996; Tüzün, Çağlar, 2008, 1014). Söz konusu kimliğin kişide oluşturacağı özdeşleşmenin düzeyi, özdeşleşmek istenilen örgütün/grubun çekiciliği ile ilgilidir.

Özdeşleşme; grup ya da örgüt üyesinin topluluğun ana kimlik özellikleri ile kendini bütünleştirme derecesidir (Dutton ve diğ., 1994). Özdeşleşme, grup/kurum üyesinin kendini ifade etmekte kullandığı nitelikler, özellikler ve amaçlar ile algılanan örgütsel kimlik ile ilgili nitelik, özellik ve amaçlar arasındaki bilişsel bağın derecesidir (Dutton ve diğ., 1994). Bireylerin gruplarıyla özdeşleşme düzeyleri arttıkça grupta hüküm süren değerler, davranış normlarına bağlı olarak hareket etme ve karar verme düzeyleri artacaktır (Dutton ve diğ., 1994; Tüzün, Çağlar, 2008, 1014).

Özdeşleşme ile ilgili tanımlar Tablo 3’de görülmektedir.

Tablo 3: Özdeşleşme Kavramına Getirilen Tanımlamalar

Yazar	Tanım
Ashforth ve Mael (1989)	“Gruba başarı ve başarısızlık durumlarını da içeren, ait olma ya da birlik olma anlayışı”
Dutton, Dukerich ve Harquail (1994)	“Kişinin kendisi ile örgüt tanımlaması arasındaki bilişsel bağ”
Dukerich, Golden ve Shortel (2002)	“kendi benlik bağlamının içeriğinin örgüt özellikleri ile bağlanma derecesi”
Pratt (2000)	“Örgütün kişinin benliğini tanımlaması hakkındaki inancı”
Scott ve Lane (2000)	“Psikolojik olarak örgütü kendinin bir parçası olarak hissetmek”
Tajfel, 1978	“Gruba üyeliğin idrak edilmesi ve üyeliğe yönelik duygusal bağlılık oluşması”
Tajfel, 1982	“Özdeşleşme için gerekli olan iki unsur; örgüt üyeliğinin farkında olmak (bilişsel), farkındalığın belirgin değerlerle ilişkilendirilmesi (değerlendirici)”
Foote (1951)	Belli bir kimliğin tahsisi ve o kimliğin bağlılığı
Simon (1947:218)	Bireyin örgütsel hedefleri, kendi örgütsel kararlarını belirleyen değer dizinleri gibi kendi amaçları yerine koyma süreci
Hall vd. (1970: 176)	Örgüt ve birey hedeflerinin artarak tümleşik ve uyumlu hale geldiği süreç

Garmon, Meil. 2004. The Relationship between Organizational Learning, Culture, Image, Identity and Identification: An Empirical Study. Phd Thesis, Touro University International College of Business Administration, California (Aktaran: Tüzün, İpek, İrfan, Çağlar .2008. Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği Arasındaki İlişki, **Journal of Yaşar University**, c. 9, s.1, 1011-1027)

Özdeşleşme, grup ya da örgütsel kişiliğin topluluk içinde yayılma derecesini doğrudan etkilemektedir (Fiol, 1991). Özdeşleşme düzeyinin yüksek olması daha güçlü bir topluluk kimliği, zayıf olması ise sosyal birliktelik kimliğinin bölünmesi ve değişmesi ile sonuçlanır.

Özdeşleşme süreci tutumun üç bileşeni olan bilişsel, duygusal ve davranışsal bileşenlerden oluşur (Kağıtçıbaşı, 2003; Cheney, Tompkins, 1987; Tüzün ve Çağlar, 2008, 1016). Sosyal grup üyesi kendini ne kadar söz konusu grupta/örgütle tanımlarsa, özdeşleşme o derecede güçlü olur.

Özdeşleşmenin büyük ölçüde bilişsel bir yapı olduğu görüşü örgütsel davranış literatüründe hakim olan bir anlayıştır. Bunu destekleyecek bir önerme, kişilerin örgüt ya da grupları ile kişilerarası ilişki kurmadan özdeşleşebileceğidir (Dutton ve diğ., 1994). Bunun yanısıra, özdeşleşmenin etkileşim odaklı karakteristiğini inceleyen araştırmalar iki konuya dikkatleri çekmişlerdir: ikililik, çoğulculuk (Kuhn, Nelson, 2002). İkililik açısından kimlik, kişilerin ortaklaşa oluşturulmuş kimlik türlerine dayalı tanımlamalar oluşturması nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Bu açıdan kimlik, sadece bireylerin bilişsel yapıları değil, sosyal ilişki yapılarının da bir parçası haline gelir. Özdeşleşme, kimlik yapılarının oluşumunda rol oynayan bir süreçtir. Çeşitli rollerde gösterilen davranışlar, kimlik yapılarınca ortaya konur. Bu yüzden kimlik, özdeşleşme için kaynak ve hedef rolünün her ikisini üstlenir. Bu bağlamda özdeşleşme, hem bireyin oluşturduğu yapı hem de üyenin yer aldığı grup/örgütsel kimlik yapılarını biçimlendiren bir süreçtir. Çoğulculuk perspektifinde ise, iç içe geçmiş pekçok kimlik topluluk içinde yer almaktadır. Topluluk üyesi, bir kimliği, içinde bulunduğu koşullara bağlı olarak tercih etmekte, bu tercih değişebilmektedir (Kuhn, Nelson, 2002). Özdeşleşmenin seçileceği çoğul kaynaklar, özdeşleşmenin yönünü etkileyebilecektir. Russo (1998) yaptığı araştırmada gazetecilerin meslekleri ile özdeşleşme düzeylerinin, çalıştıkları kurumlardan daha yüksek olduğunu saptamıştır. Topluluk üyeleri, grup/örgüt içindeki çoklu kimlik seçeneklerine sahiptirler. Bu bağlamda özdeşleşme, kurumdaki kimlik kaynakları arasında uyumluluk sağlamaya da doğrudan etki edebilecek ve kaynakların yer aldığı topluluk, uyumun sağlanmasını her zaman kontrol edemeyebilecektir (Larson, Pepper, 2003).

Liponnen ve diğ., (2005) bireylerin grupla/örgütte özdeşleşme profillerinin dört türünü açıklamaktadır (aktaran, Tüzün, 2006, 86). Söz konusu profiller Tablo 4’de görülmektedir.

Tablo 4: Özdeşleşme Profilleri

Özdeşleşme türü	Özdeşleşme boyutu
Çoğul özdeşleşme	Örgüt içinde her düzeyde özdeşleşmedir
Alt grup özdeşleşme	Çalışma grubuna güçlü, üst düzey hiyerarşiye zayıf özdeşleşmedir.
Üst grup özdeşleşme	Çalışma grubuna zayıf, üst düzeye güçlü bir özdeşleşme sağlamak
Özdeşleşmeme	Hiçbir düzeyde özdeşleşme sağlamamak ya da çok zayıf seviyede sağlamak

Belirtilmesi gereken diğer bir konu da özdeşleşme düzeyi çok yüksek olan işgörenin işletme körlüğüne daha çabuk ulaşarak grup/örgütteki hataların farkına varamayacak olmasıdır.

Özdeşleşme, kurum içi unsurlar dışında dış etmenlere bağlı olarak da değişebilmektedir. Smidts ve diğ. (2001) algılanan dış prestijin örgütsel özdeşleşmeye etkisini saptamıştır. Algılanan dış prestij, çalışanların kurum dışındakilerin kurumu nasıl değerlendirdiklerine yönelik algılardır. Algılanan dış prestij, yorumlanan dış prestijdir (Dutton ve diğ., 1994) Algılanan dış prestij oluşumunda, işletmenin dışarıdan algılanmasında ilgili kurum içi bilgi paylaşımı da önemli bir kaynaktır. Özdeşleşme açısından, örgüt/grup içi bilgi paylaşımının sosyal bağı güçlendirici etkisi söz konusudur. Böylece kurum dışı bir unsur olarak dış prestij özdeşleşmeyi etkileyebilecektir.

Örgütsel davranış literatürü özdeşleşmeyi grup/topluluk üyelerinin kendilerini topluluğun özellikleri ile aynı biçimde tanımlama derecesi olarak ifade etmesine rağmen (Dutton ve diğ., 1994, 234) örgütsel iletişim literatürü örgüt içinde paylaşılan dile dayanan bir süreç olarak incelemiştir (Sass, Canary, 1991).

Aidiyet ihtiyacını gidermek ve karşılaşacağı belirsizlikleri azaltmak için birey örgüt (grup) ile özdeşleşme sürecini yaşamaktadır. Örgüt de, özdeşleşmenin bireysel performansa olumlu etkisi nedeniyle üyelerinin özdeşleşme düzeylerini arttırmak ister (Ashforth, Mael, 1989; Dutton, ve diğ., 1994).

Özet olarak söylemek gerekirse, kimlik benimseme-özdeşleşme ilişkisinde aşağıdaki önermeler ifade edilebilir (Ashforth, Mael, 1989)

- 1- Grup (örgüt), birey tarafından diğer topluluklarla karşılaştırıldığında daha farklı olarak algılanıyorsa özdeşleşme durumu yüksek olasılık belirtir.
- 2- Grup (örgüt) üyeleri, topluluğun kimliğini çekici olarak algıladıklarında öz saygıları (self-respect) artacağından özdeşleşme söz konusu olur
- 3- Topluluk üyeleri, bulundukları grubun prestijini ne düzeyde yüksek algılasalar özdeşleşme potansiyeli artacaktır.
- 4- Ortak amaçlar, üyeler arasındaki etkileşim, benzerlik ve ortak geçmiş üyenin özdeşleşmesini geliştirecektir. Örgüt dışındaki gruplardan gelen tehditler, kişinin kendi grubuna özdeşleşmesini olumlu yönde etkileyecektir (Balcı ve diğ., 2012)

Ashfort ve Mael, örgütsel özdeşleşmeyi sosyal özdeşleşmenin spesifik bir türü olduğunu ifade etmişlerdir. Fiol (1991) ise örgütsel kimliğin kurum için rekabet anlayışı sağlayan temel yetenek olduğunu, özdeşleşmenin de örgütsel kimliğin yayılma derecesini etkilediğini belirtmiştir (Balcı ve diğ., 2012).

Özdeşleşme ile ilgili ilk detaylı model önerisi March ve Simon (1958) tarafından literatüre kazandırılmıştır. Brown (1969) özdeşleşme sürecinde grubun (örgütün) bireyin değer ve inanışlarını etkileyebilme niteliğine sahip olduğunu vurgulamıştır (Edwards, 2005, 209). Patchen (1970) benzerlik, üyelik, sadakat olarak özdeşleşmeyi üç aşamalı model ile açıklamış; Hall ve Schneider'ın 1970'lerde özdeşleşme kavramına getirdikleri bir anlam kişi-örgüt (grup) amaç ve değer uyumu olmuştur (Balcı ve diğ., 2012).

Örgütsel özdeşleşme ile ilgili geliştirilen modellere bakıldığında literatürde en çok atıf alan modeller; Kreiner ve Ashfort'un özdeşleşme modeli, Reade'ın örgütsel özdeşleşme modeli, Scott, Corman ve Cheney'in yapısal özdeşleşme modelidir.

Kreiner ve Ashfort'un özdeşleşme modeline göre, özdeşleşme dört türde incelenebilir.

Özdeşleşmeme: Bireyin kimliği ve grubun algılana kimliği arasında negatif bir ayırım vardır. İki bileşenin özellikleri birbirine uymaz. Grubun olumsuz yönlerinin bireyin benliğinden ayrılmasıdır.

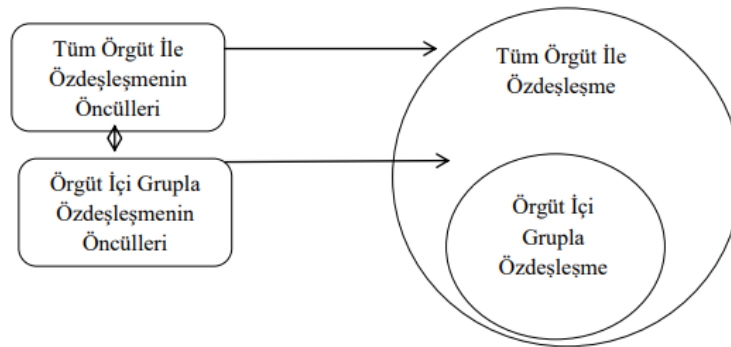
Tarafsız özdeşleşme: Üye kendisini, grubun değer, amaç, hedef, davranış, normlara nötr olarak tanımlar (Kreiner ve Ashfort, 2004, 3-5). İki boyutun değerleri arasında

uyuşmama söz konusudur. Bireyin hem özdeşleşme hem özdeşleşmeme düzeyi düşüktür.

Kararsız özdeşleşme: Mevcut durumsal faktörler, kişilerde değer, inanç ve amaç kaybı ya da değişimi ile aynı anda grubu ile hem özdeşlemeye hem özdeşleşmemeye kişiyi itebilir. Birey, grubun bazı niteliklerini kabul ederken diğerlerini reddedebilir (Tompson, Holmes, 1996).

Güçlü özdeşleşme: Kendi amaç ve hedeflerini grubun devamını sağlamakla bütünleşik hale getirir.

Reade'nin örgütsel özdeşleşme modelinde ise örgütlerin, bireylerin eş anlı olarak birden fazla üyesi oldukları iç içe geçmiş gruplardan oluştuğu vurgusu ön plandadır. Çalışma grupları birbirlerine karşı farklı bir tutum geliştirebildiklerinden örgüte karşı da farklı bir tutum içinde olabilirler. Buna çiftli özdeşleşme adı verilir. Böylece farklı özdeşleşme dereceleri ortaya çıkar. Özdeşleşmenin öncülleri; grubun prestiji ve ayırt edici özelliği, yöneticinin destek ve beğenisi ve kariyer geliştirme fırsatıdır (Reade, 2001, Tokgöz, 2012, 48-49, Saruhan, 2017, 30). Yüksek ayırt edici özellikli gruplarda üyelerin grupla özdeşleşme düzeylerinin yüksek olacağı ifade edilebilir. Kişinin emir-komuta zincirinde ilk yöneticisinden edindiği beğeni grupla özdeşleşmeyi artırırken, daha üst düzey yöneticisinden aldığı onay ve destek örgütle özdeşleşme düzeyini artırır. Bu modelde örgütle özdeşleşme ve grup içi özdeşleşmenin öncülleri aynı değişkenlerdir. İki özdeşleme düzeyi arasındaki fark kişilerin yer aldıkları çalışma grupları ile aynı geleceği yaşayacaklarına olan inançları ve oluşan duygusal bağlardır.



Şekil 1: Reade'nin Grup ve Örgüt İle Özdeşleşme Modeli

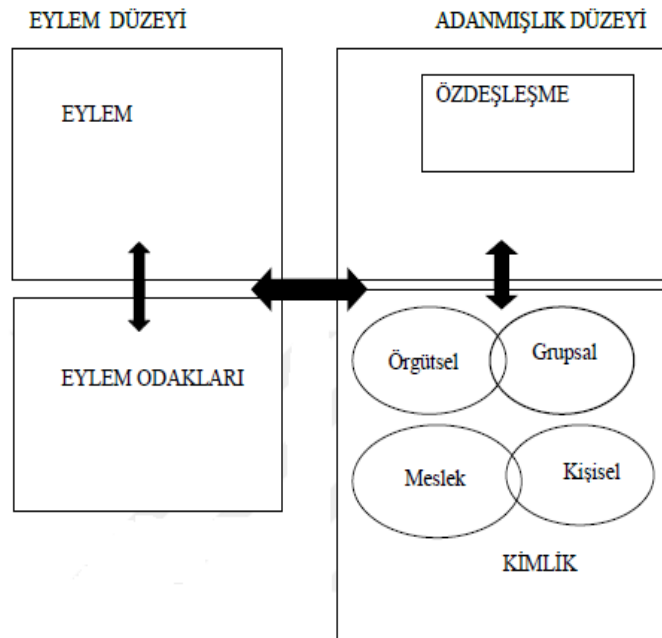
Reade, Carol. 2001. Antecedents of Organizational Identification in Multinational Corporations: Fostering Psychological Attachment to The Local Subsidiary and The Global Organization. **International Journal of Human Resource Management**. c. 12. s. 8: 1269-1291. (Aktaran: Saruhan, Sümeyra. 2017. Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü)

Scott, Conman ve Cheney'in örgütsel özdeşleşme modeli (1989), eylem ve yapı kavramlarına açıklık getirmiştir. Giddens (1984) örgütsel özdeşleşme modeline durumsal eylem kısmını da eklemiştir. Açıklanan üç boyut:

Yapının ikiliği; yapı ve sistem birbirini içeren kavramlardır. Kimlik kaynakları ve özdeşleşmenin gerçekleşmesi arasında tanımlanan bağ kimlik-özdeşleşme arasındaki yapıyı açıklar. Kimlik yapısını benimsiyor olmak özdeşleşmeyi ortaya çıkarır. Bu ikililik adanmışlık sürecine dayanır (Scott ve diğ., 1998, 307). Özdeşleşme sistem, kimlik ise yapıdır.

Yapının bölgeselliği: Örgütsel kimlik ve kültürler heterojen bir yapıdadır. Bireysel kimlikler geçici ve duruma göre farklılık gösteren özelliklere sahiptir.

Durumsal eylem: Hangi durumların özdeşleşmeyi oluşturacağını açıklar. Yapısal sürecin sonunda oluşan kimlik üyenin olduğu sosyal yapıdaki sosyal etkileşimlere bağlı olarak biçim alır. Kimlik, dışsal bir olgu niteliğinde değildir. Sosyal yapıdaki içsel etmenler sonucu oluşturulur, bu sosyal yapılar kişi düzeyinde eylemlerin oluşumuna zemin hazırlar. Özdeşleşme süreci kişinin eylemleri ile şekil alır. Dolayısıyla hem kişinin eylemleri hem de bu eylemlerin yer aldığı ve etkilendiği bağlam olan örgüt yapısını içerir (Scott ve diğ., 1998; 309-310).



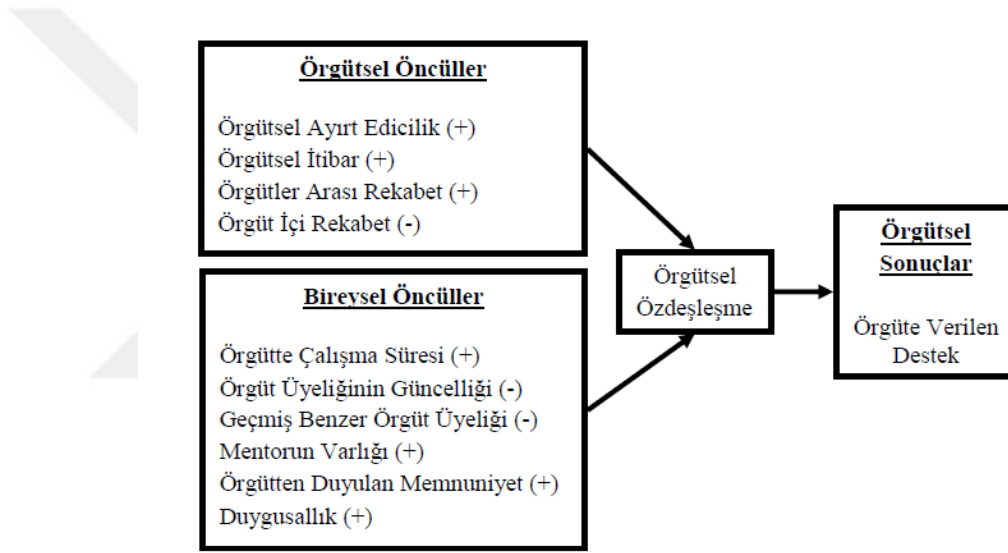
Şekil 2. Scott, Corman ve Cheney'in Örgütsel Özdeşleşme Modeli

Scott, Craig R. 1997. Identification with Multiple Targets in a Geographically Dispersed Organization. **Management Communication Quarterly**. c. 10. s. 4: 395-432. (Aktaran: Saruhan, Sümeyra. 2017. Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü)

Şeklin sağ tarafında birey, sahip olduğu bireysel kimlik türleri ile özdeşleşme sürecini gerçekleştirmektedir. Solda ise eylem odakları yapı, eylem sistem olarak tanımlanır. Eylemlerle üretilen ve eylemi üreten eylem odaklarının oluşturduğu ikililik söz konusudur (Scott vd., 1998).

Özdeşleşmenin gerçekleşmesi için nasıl bir örgütsel iklimin oluşturulması gerektiği sorusu, ilgili örgütsel bağlamın değerlendirilmesi adına önemli bir yaklaşım olacaktır. Özdeşleşmenin işletmelere yönelik sonuçlarının değişkenlik göstermesi bu nedenle beklenen bir durum olabilecektir (Demirci, 2010, 30-31).

Örgütsel özdeşleşmenin birey ve örgüt odaklı öncülleri ve ortaya çıkan sonuçlarla ilgili değişkenler Şekil.3’ de görülmektedir



Şekil 3: Örgütsel Özdeşleşme Öncülleri

Mael, Fred, & Blake E. Ashforth 1992. Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of The Reformulated Model of Organizational Identification. **Journal of Organizational Behavior**, c. 13. s. 2: 103–123. (Aktaran: Karalar, Serol. 2015. Ödül Yönetiminin Örgütsel Özdeşleşme İle İşgücü Atikliği Üzerine Etkisi Ve Bir Araştırma. Doktora Tezi. Trakya Üniversitesi)

Örgütsel özdeşleşmenin saptanabilecek ilk sonuçlarından biri örgüte destek olma davranışıdır. Örgütün (grubun) diğer örgütlerden ayırt edici özelliklerinin belirginliği, örgütsel itibar, üyesi olunmak istenen grubun diğer gruplarla rekabeti olumlu yönde, örgüt içi rekabet ise olumsuz yönde örgütsel bağlamda birer öncül niteliğindedir. Özdeşleşmenin gerçekleşmesi için bireysel düzeyde olumlu öncüller ise bireyin grupta (örgütte) kıdemi, grupta mentorün varlığı, örgütten (gruptan) memnuniyet, bireyin gruba yönelik geliştireceği olumlu duygulanımda daha duygu yoğun bir kişilik özelliği olarak ifade edilebilir. Bireysel düzeyde olumsuz öncüller

ise kişinin geçmişteki benzer özellikteki bir gruba (örgüte) üyeliği ve grup (örgüt) üyeliğinin yeni olması ifade edilebilir. Üretkenlik, performans, işbirliği davranışı, örgütsel vatandaşlık davranışı, yaratıcılık, yenilikçilik, kişi-örgüt uyumu örgütsel özdeşleşmenin beklenen sonuçları arasında yer alır (Dirin, 2014, 69-70, Saruhan, 2017, 44). Knippenberg ve Sleesbos (2006) özdeşleşme ve örgüte bağlılık arasında olumlu yönlü ilişki, buna bağlı olarak iş tatmininde artış saptamıştır. Karabey (2005) çalışanların özdeşleme sonucunda örgüt (grup) yararına faaliyette bulunmaya istekli gönüllü davranışlar sergileyeceklerini, örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyinin artacağını ifade etmiştir. Glavas ve Godwin (2013) kurumsal sosyal sorumluluk ve özdeşleşmenin olumlu yönlü ilişkisini göstermiş, Wegge ve diğ., (2006) iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı işten ayrılma niyetinin özdeşleşme ile anlamlı ilişkisini saptamıştır. Cheung ve Law (2008) dağıtımsal adalet, kişiler arası adalet, bilgilendirme adaletinin özdeşleşme ile olumlu yönlü ilişkisini raporlamıştır (Saruhan, 2017, 44).

2.2.2. Sosyal Kimlik Kuramı Ve Özdeşleşme

Bazı araştırmacılar kimlik ve özdeşleşme kavramlarını birlikte kullanmışlar (Ravasi, Van Rekom, 2003; Albert ve diğ., 2000; Haslam ve diğ., 2003) bazı araştırmacılar ise özdeşleşmenin örgütsel (grup düzeyinde) kimlikten farklı, ancak anlamsal olarak yakın ilişkili bir kavram olduğunu belirtmişlerdir (Ashforth, Mael, 1989; Dutton ve diğ., 1994; Dukerich ve diğ., 2002; Scott ve diğ., 1998). Grup (örgüt) kimliği, üyenin yer aldığı grupla (örgüte) bütünleşmesinde kaynak olduğu için özdeşleşme ve kimlik bir arada incelenir ve değerlendirilir. Özdeşleşme bireyin sosyal kimliklerinin bir parçası olarak örgütsel kimliğin bir sonucudur (Ashforth, Mael, 1989). Pratt (1998), örgütle özdeşleşmenin bireyin bütünsel ihtiyaçlarını tatmin ettiğini belirtmiştir. Özdeşleşmenin bütünsel bir kavram olarak ele alınması sosyal kimlik teorisinin gelişiminden ileri gelmektedir.

Benlik (self-concept): Bireyin kendisini nasıl gördüğü ve nasıl algıladığıdır. Kimlik, kişinin “ben kimim?” grup düzeyinde ise topluluğu oluşturan üyelerin “biz kimiz” sorularına verdikleri yanıttır. Benliğin iki alt kategorisi kişisel kimlik ve sosyal kimlik boyutları olarak açıklanabilir. Kişisel kimlik, bireyi başka kişilerden ayıran, sadece o bireye yönelik kişisel niteliklerden (karakteristik özellikleri, değer yargıları, beceri ve yetenekleri, inançları, ilgileri vb.) meydana gelir. Benlik kavramında

belirgin, uzun süreli olarak kişinin kurumu/grubu ile bütünleştiği inancı ne derecede yüksekse özdeşleşmenin gücü de yüksek olacaktır (Dutton ve diğ., 1994, Sezgin-Nartgün, Demirer, 2016). Diğer bir ifade ile, bireyin benliği ile grup karşılaştırıldığında yüksek düzeyde benzerlik algısı ortaya çıkacaktır.

Sosyal kimlikte “ben kimim?” ya da “biz kimiz” soruları önem kazanırken (Albert ve diğ., 2000), özdeşleşmede “örgütün/grubun başarılı ya da başarısız olma durumunda bu birlikteliğin aidiyet oluşturmaya ve bütünleşme” algılanır (Asforth, Mael, 1989, 34). “Ben kimim” sorusuna verilecek yanıt birden fazla olabilecektir. Bu durumda bireyin birden fazla gruba özdeşleşmiş olduğu sonucuna ulaşmak yanlış olmayacaktır (Aliyev, Işık, 2014).

Özdeşleşme, sosyal kimlik teorisinin sonucu olarak ortaya çıkan bir tutumsal değişken olup oluşan grup/örgüt düzeyinde bir kimliğin parçasıdır (Asforth, Mael, 1989). Özdeşleşme düzeyi arttıkça, grup üyeleri benimsedikleri sosyal kimliğin şekillendiği grubun kimliğini yansıtmaya yönelik düşünce, duygu ve davranış geliştirirler.

Çalışanların özdeşleşme sürecinin gerçekleşmesinde kurumsal yapı pasif alıcı rolünü üstlenmez. Sosyal kimliklerin oluşumunda ve gelişmesinde kimlik geliştirici kaynaklarını değerlendiren ve karşılaştıran, bu süreçteki aktif katılımcılardır (Scott, 1997). Örgütsel kimlik, bireyler ve kurum arasında oluşturduğu psikolojik bağ nedeniyle koordinasyon/uyumlaştırma/eşgüdümlemeyi kolaylaştırıcı bir rol üstlenir.

Örgüt/grup kişilerin kendilerini özdeşleştirdikleri sosyal kategorilerdir. Scott, Corman ve Cheney (1998, 304) kimliğin, topluluktaki bireye yönelik değer, inanç, amaç ve özelliklerin bir anlamda kaynaklar olduğunu, süreç sonunda özdeşleşme ise grup üyesinin diğer üyelerle karşılıklı etkileşiminde kimliğin söz konusu kaynaklarını kullandığı bilişsel ve duygusal yapı olduğunu ifade etmişlerdir. Özdeşleşme, benimsenen sosyal kimliğe bağlı olarak ortaya çıkan süreçtir.

Sosyal kimlik kuramına göre bireyin belirli bir sosyal gruba veya gruplara üyeliğinden ve bu üyeliğe atfedilen değerlerden doğan benlik kavramı, sosyal kimlik olarak adlandırılmaktadır. Olumlu sosyal kimlik ise kişinin ait olduğu grup içinde veya diğer gruplarla karşılaştırmalar yapılarak kazanılmaktadır (Meşe, 1999). Sosyal kimlik kuramı çerçevesinde sosyal kategorileştirme kuramı incelenir (Sürgevil, 2008). Tajfel (1978) sosyal kimliğin bilişsel, duygusal ve değerlendirici olarak 3

bileşeni tanımlamıştır. Van Dick ve diğ. (2004) bu bileşenlere davranışsal boyutu eklemiştir. Özdeşleşen bireyin benliği boyutunda grupla özdeşleşme için bağ kurulmakta, kişinin özdeşleştiği gruba duygu geliştirmesi ve karşılıklı ilişkinin yaşanması gerçekleşmektedir. Böylece üye, kendi grubunu çok daha olumlu değerlendirecektir (Balcı ve diğ., 2012).

Benlik sınıflandırma (self-categorization) teorisi Turner ve diğ. (1987) tarafından grup içi dinamikler ve özdeşleşme sürecinin gelişmesinde bağlamsal etmenler göz önüne alınarak önerilmiştir (Van Dick, 2004). Bireylerin kendilerini nitelendirdikleri kavramlar, diğer kişilerden farklı olarak benlik sınıflandırmalarını ve diğer sosyal gruplardan farklı grupların bir üyesi olarak gruba yönelik benlik sınıflandırmalarını içerir. Birey bu teoriye göre kendini 3 düzeyde sınıflandırır:

- 1- Bireysel düzey: Alt düzeyde kişi kendisini diğer bireylerle karşılaştırır
- 2- Orta düzey: Bir grubun üyesi statüsü ile söz konusu grubu, bunun dışındaki “onlar” grubu ile karşılaştırır.
- 3- Üst düzey: Kişi, kendini bir insan olarak diğer canlılarla karşılaştırır. (Sezgin-Nartgün, Demirer, 2016).

Tajfel ve Turner (1986) sosyal kategorileşmeyi, insanların kendilerini de dahil ettikleri bir “iç grup” ve karşılıklarına aldıkları bir “dış grup” veya “biz” ve “onlar” şeklinde kategorileri yaratarak sosyal çevrenin düzenlenmesi şeklinde kavramsallaştırmışlardır. Sosyal kategorileşme, bireylerin kendilerini ve diğerlerini belirli sosyal kategorilere yerleştirmelerine işaret etmektedir. Bu durum, bireylerin gruplar arasında karşılaştırma yapabilmelerini de sağlamaktadır. Bu, kategorileşmenin birinci işlevidir. Kategorileşmenin ikinci işlevi ise, bireyin toplum içindeki yerini oluşturma ve tanımlama anlamında, bir kimlik işlevidir. Kategorileşme sayesinde birey, diğerinden farklılığını ve hatta daha iyi olduğunu anlama, yani olumlu bir sosyal kimlik oluşturma peşindedir (Soylu, 1994; 1999). Bu bakış açısı ile kendi değerlerini örgüt, grup ya da diğer kişilerin değerleri ile uyumlu gören birey iç grup olarak atfettiği bu grup ile sosyal kategorileşmesini gerçekleştirecektir. Böylece değerler uyumunu sağladığı taraf (örgüt, grup, kişi) ile kimliğini tanımlayacaktır.

Sosyal kategorileşmenin çevreyi sistematikleştirerek insana çevresel değişikliklerle baş edebilme imkanı vermek ve olumlu sosyal kimlik yaratmak gibi işlevlerinin yanı

sıra, yaratmış olduğu bazı yanlılıklar da bulunmaktadır. Nitekim sosyal kategorileştirme; grup içi benzerlikleri arttırıp gruplar arası farklılıkları büyüterek algılarımızda bir sapmaya neden olabilir. Bununla birlikte, grubun bütün üyelerinin birbirine çok benzer olarak algılanması nedeniyle üyeler arasındaki çeşitliliğin göz ardı edilmesi, kategorileşmenin bir diğ er sonucudur (Kağıtçıbaşı, 1999).

Araştırmalar, insanların, diğ erlerini kategorileşme sürecinde en çok, en belirgin ve en ayırıcı olan kategorilere (ırk, cinsiyet, değ erler, ya da inançlar gibi) odaklanma eğ iliminde olduklarını göstermektedir (Sürgevil, 2008). Bu nedenle değ erler açısından kişinin örgüt, grup ve diğ er kişiler ile sosyal kategorileştirmeyi gerçekleştirmesi ve değ erlerin uyumlu olduğunu algıladığı taraf ile sosyal kimlik geliştirme ç abası beklenen bir sonuçtur.

Kiş iler, olumlu bir sosyal kimlik geliştirmek üzere, üyesi oldukları sosyal gruplar için olumlu değ erlendirmeler sağlarlar. Sürecin bu boyutu olumlu ayırt ediciliğin kurulması olarak adlandırılır (Tajfel, 1978, Sezgin-Nartgün, Demirer, 2016).

2.2.3. Özdeşleşme Ve Yakın Kavramlar

Özdeşleşme ile anlamsal olarak yakın, ancak kavramsal tanımında ve buna yönelik geliştirilen operasyonel tanımlarda farklılık iç eren, örgütsel davranış araştırmalarında ölçümlenen diğ er değ işkenler bağlılık (commitment), birliktelik (cohesiveness), dahil olma (involvement), bütünleşme (engagement) olarak ifade edilebilir.

Örgütsel bağlılık işğörenlerin örgüt içinde kalma isteğ i, örgüt amaç ve değ erlerine olan bağlılığı olarak tanımlanmaktadır (Çöl, 2004). Kurumuna (grubuna) bağlılık duyan bir işğören, örgütün amaç ve değ erlerine güçlü bir biçimde inanmakta, emir ve beklentilere gönülden uymaktadır (Balay, 2000). İşğörenin işyerine psikolojik olarak bağlanması ifade eden örgütsel bağlılık, “işğörenin örgütte kalma ve onun için çaba gösterme arzusu ile örgütün amaç ve değ erlerini benimsemesi” olarak da tanımlanabilmektedir (Morrow, 1983, 491). 1970’lerde Poeter ve diğ. özdeşleşmeyi örgütsel bağlılığın bir bileşeni olarak adlandırmışlardır (Riketta, 2005, 359). Diğ er bir ifade ile bağlılığın ön şartının özdeşleşme olduğu ifade edilebilir.

Örgütsel bağlılık ve özdeşleşme arasında farklar karşılaştırmalı olarak Tablo 5’de görölmektedir.

Tablo 5: Örgütsel Bağlılık-Örgütsel Özdeşleşme Karşılaştırması

Ayırt edici boyut	Örgütsel bağlılık	Örgütsel (grup) özdeşleşme
Kavramsal Temel	Bağlı kalma arzusu	Kendini tanımlama amacıyla örgüt kimliği unsurunun kullanılması
Birey Tarafından Cevaplanan Sorular	Üyeliğimi devam ettirmeli miyim?	Ben kimim? (Sosyal sınıflandırma açısından)
Güdüsel Temeller	Güvenlik, aidiyet, inanç ve değerler	Çekicilik, yakınlık, kendini geliştirme, bütüncülük
Gelişim	Üyeliği devam ettirme kararı	Örgüte karşı yapılan kendilik sınıflandırması, yakınlık, benzeşme
Durum Türü	Duygusal/ bilişsel	Bilişsel/ algısal
Sonuçlar	Örgütsel vatandaşlık davranışları, ayrılma niyeti, katılım	Örgüte verilen destek ve faaliyetlere katılım, devam etme niyeti, yabancılaşma, dışlanmışlık
Sorumluluklar		Takdir edilen niteliklerin sürdürülmesi

Pierce, Jon, Iiro Jussila. 2011. **Psychological Ownership and the Organizational Context: Theory, Research Evidence, and Application**. U.K: Edward Elgar Publishing. (Aktaran: Karalar, Serol. 2015. Ödül Yönetiminin Örgütsel Özdeşleşme İle İşgücü Atıklığı Üzerine Etkisi Ve Bir Araştırma. Doktora Tezi. Trakya Üniversitesi)

Birliktelik (cohesiveness); Festinger (1950) grup birlikteliğini, üyelerin grupta kalmasında rol oynayan, gruptaki prestijin gruptaki kişiler ya da grubun ilgili olduğu eylemlerin çekiciliğine bağlı olduğu etkenler olarak tanımlamıştır (Rapisarda, 2002; Byrtek, 2000). Grup üyeleri kendilerini ne kadar çok grubun bir parçası olarak algılasalar grup daha birlikte hale gelir. Birliktelik, kişilerarası çekimden kaynaklanır ve bireylerin grup amaçlarına ne kadar çok yakından bağlı olursalar grubun üyelerini o derecede etkileyebileceğini ve o derecede bireylerin kendilerini grupla özdeşleştireceğini belirtir (Guzzo, Shea, 1992; Hogg, 1992; Molleman, Slomp, 2006). Birliktelik bir grup karakteristiği olmasına rağmen grubun her üyesinin birleştirilmiş bağlılığı ile belirlenir. Carless ve De Paala (2000) grup birlikteliğinin bireysel ve grup düzeyinde süreçlerden oluştuğu varsayımını destekleyecek kanıt elde etmişlerdir (Panina, 2002). Grubun birlikteliğini çeşitli faktörler etkiler. Grup üyesini seviyor olma grup birlikteliğini olumlu olarak etkiler (Cota ve diğ., 1995). Grup üyelerinin birbirleri ile etkin bir biçimde ne derecede

etkileşim halinde oldukları (Cota ve diğ, 1995) birlikteliği etkiler. Grup üyelerinin amaçları, grup aracılığıyla başarılı bir şekilde yerine getiriliyorsa grup daha birlikte hale gelir. (Snyder ve diğ, 1986). Yani grubun amaçları, grup üyelerininki ile uyumlu olduğu zaman gruba karşı daha yüksek düzeyde çekim olacaktır (Stanley, 2001). Bu nedenle grup birlikteliğinin uyum türlerinin olumlu etkilerinden biri olabileceği öne sürülebilir. Grup birlikteliği genelde üç bileşenden oluşur: Kişilerarası çekim, görev bağlılığı, grup üyesi olmaktan duyulan onur (Beal ve diğ., 2003; Shin, 2005).

Carron ve diğ. (1985), Carron ve Brawley (2000) birliktelik kavramı için çok boyutlu bir yaklaşım öne sürerek, birlikteliğin gruba çekim ve grup entegrasyonundan meydana geldiği ve sosyal birliktelik ya da görev birlikteliği şeklinde var olacağı görüşünü savunmuşlardır. Görev birlikteliği, grubun üstlendiği görevlerine bağlılığında ortaya çıkar. Oysa sosyal birliktelik grup, görevle ilgili olmayan sosyal fonksiyonları yerine getirirken görülür (Byrtek, 2000). Sosyal birliktelik, görev birlikteliğinin bir öncülü olarak tartışılmıştır. Jaffe ve Nebenzahl (1990) bu görüşü destekleyici kanıtlar elde etmişlerdir (Panina, 2002).

Bütünleşme (egagement) kavramı “bir insanın tüm benliğiyle ve aktif katılımıyla bütün olarak bir role kendini adadığı kurum” ifadesi ile anlamlandırılmaktadır (Bal, 2008, 15). Kişilerin çalıştıkları kurumlara emeğini sunmalarını vaat ettikleri bir yapıdır. Bazı çalışma gruplarında yer alan üyeler, diğer grupların çalışanlarına göre yaptıkları işe daha çok adanma eğilimi gösterirler. Söz konusu eğilim hem grup düzeyinde davranış hem de birey düzeyinde farklılıklar ortaya çıkarır. Kollektif olarak istek ve adanmışlığa sahip grupların, dolayısıyla da grup üyelerinin bir görevin tamamlanması sürecinde kendi kaynakları söz konusudur. Kollektif istek ve adanmışlık, takımların kendi kaynaklarıdır. Bu süreç bireysel düzeyde üyelerce gösterilecek çabadan farklıdır. Grup düzeyine bu olgu grupla bütünleşme, kollektif bütünleşme ya da takım ile bütünleşme isimlerini alır. Özeleşmede kişi, grubun amaçları ile kendi amaçlarını daha çok bütünleştirerek uyumlaştırma sürecini gerçekleştirir (Asforth, Mael, 1989, 23; Derin ve Tuna, 2017,114). Hall ve diğ. (1970) özdeşleşmeyi kurum/grup amaçları ve bireysel amaçların bütünleşmesi ve kişi-örgüt (grup) uyumunun sağlanması süreci olarak ifade etmişlerdir. Bu açıdan bütünleşme özdeşleşme ile farklı bir yapı, ancak anlamsal olarak yakın bir olgudur.

Olumlu ve olumsuz deneyimlerin bir kişiden diğerine aktarıldığı duygusal geçiş grupla bütünleşme davranışını açıklamada referanstır (Bakker ve diğ., 2001). Grup

düzyer performans artışı için bireysel bir öncüdür. Üyelerin grup içi işlerine yönelik duyacakları enerji düzeyi bütünleşme süreci için kritik bir faktördür. Yüksek enerji grup içi hareketliliği arttıracaktır. Bu durum, üyeler arasında duygusal yakınsamaya yol açar. Bu oluşum, duygu-düzenleme normları, işte karşılıklı bağımlılık ve sosyal karşılıklı bağımlılık ile desteklenir. Sonunda bu süreç ile kollektif bir iyi olma hali ve kollektif bir duygu durum ortaya çıkar. Duygular sübjektif deneyimlerdir. Bütün bireysel veriyi grup düzeyinde toplamak, bu şekilde işle bütünleşmenin grup düzeyini anlayabilmek için doğru bir yaklaşım olmayacaktır. Her grup için işle bütünleşme değerinin aritmetik ortalamalarını hesaplamak büyük resmi temsil etmeyecektir. Bir grup üyesinin işle bütünleşme düzeyi yüksek iken diğery grup üyelerinin düşük düzeyde olabilir. Bu referans noktasından hareketle takımın bütününe yönelik işle bütünleşme ölçeğı geliştirilmiştir (Schaufeli, Bakler, 2003, Seppala, Mauro ve diğ., 2009). Bu bakış açısı grupla bütünleşme (gruba kendini adama) tutumunun değeriendirilmesi için öncül bir yaklaşım oluşturur. Bazı araştırmacılar, kollektif bütünleşmenin grup düzeyinde enerji tarafını inceleme konusu yapsalar da, diğery araştırmacılar grup ile kimlik boyutunu geliştirmeye odaklanmışlardır. Sosyal kimlik teorisinin bir sonucu olarak kişilerin bir grupla bütünleşmelerine yönelik psikolojik tabanlı ilke, grupla bütünleşme modelini geliştirmede referans olmuştur. Bireyler bu bağlamda çalıştıkları yerler açısından iki temel değeriendirme yaparlar: Örgütsel (grup) statü değeriendirmesi ve örgüt (grup) içinde statülerin değeriendirilmesi. Böylece grupla bütünleşme, sosyal kimlik teorisinin bir uzantısı olarak özdeşleşme sürecinin daha ötesinde yalnızca gruplar arası değil grup içi dinamikleri de bu ilişkilendirme sürecine ekler. Tyler ve Blader (2009) kollektif bütünleşme için kavramsal, çok boyutlu (özdeşleşme, övünme, saygınlık) bir yapı geliştirmişler ve benlik açısından sosyal kimlik olarak adlandırmışlardır. Özdeşleşme bileşeni bilişsel boyuttur. Bu bileşen, grup üyeliğini kişinin kendi tanımlamasında şekillendirir. İkinci bileşen olan bireyin grubu ile övünmesi gruplar arası değeriendirme ve yargıdır (Tyler, Blader, 2009, 448). Saygınlık bileşeni ise kişilerin yer aldıkları gruplar içinde kabulü ve saygınlıklarının değeriendirilmesidir. Grup içi değeriendirme yargısıdır. Kışilerin grup içi saygınlıkları, başarıları ile ilgili değeriendirmeler onların gruplarla ilişkileri üzerinde etkili olmaktadır (De Cremer, 2002). Macgowen (2000, 35-36) örgütsel bağlam dışından bir örneklem ile, klinik psikoloji, yönetim bilimi ve sosyal psikoloji literatürü ile ilişkilendirerek grupla bütünleşme ölçeğı geliştirmiş ve 7 faktörlü bir

yapı ortaya çıkarmıştır. Bu faktörler; katılım, katkı, çalışmaya olan ilgi, diğer grup üyelerine olan ilgi, anlaşma, kendi problemleri için uğraşı, başkalarının problemleri için uğraşı. Bu model ile de vurgulanan, kollektif bütünleşme davranışından daha fazlası olarak bireyin kendine yönelik faydası ve grup faydası boyutlandırılmalarıdır. Bu açıdan bütünleşme, bireysel düzeyde bütünleşme tutumlarının toplamı değil, grup üyelerinin davranışları arasında bir fonksiyondur. Özcan (2012) grupla bütünleşmeyi, grup üyelerinin kendi kaynaklarını ortak bir amaç için hep birlikte yaptıkları eyleme adanmayı ifade eden, üyeler arasında paylaşılan algılarla inşaa edilen yapı olarak operasyonelleştirmiştir. Barbera ve diğ. (2010) tarafından gerçekleştirilen araştırmada grup iklimi ve grup koordinasyonunun kollektif olarak işle bütünleşmenin öncülleri olduğunu saptamışlardır. Grup içi rol ve ekstra rol performansları kollektif bütünleşme ile olumlu ilişkilidir.

Özdeşleşmesinin derecesi (Lee, 1971), bireyin grup bir olma algısı ya da aidiyeti (Ashfort, Mael, 1989), grup üyelerinin grup kararlarını benimsemeleri ve grup fonksiyonlarına uygun bir davranış geliştirmeleri (Tompkins, Cheney, 1985), kişileri grup düzeyinde davranış şekillerini (Shamir, 1990), üyelerin grubun amaçları ve değerlerindeki benzerlik alanlarını algılamaları ve grup amaçlarını ve faaliyetlerini oluşturabilme olanakları (Cheney, Tompkins, 1987) olarak açıklanabilir (Balcı ve diğ., 2012). Bu nedenle grupla özdeşleşme, bağlılık, birliktelik ve bütünleşme olguları için tanımlanan kavramsal yapılarla yakın ilişki gösterir.

2.2.4. Özdeşleşmenin Gelişeceği Yer Olarak Grup

Grup; “birbirleri ile karşılıklı ilişkisi bulunan, psikolojik olarak diğerlerinin farkında olan ve kendini topluluk olarak algılayan insanların bir araya gelmesini” ifade etmektedir (Scanlon, Keys, 1983). Ortak amaç, hedef, birlikteliğe yüklenen anlam ve problemleri olan kişiler arasında belli bir süre boyunca tekrarlayan etkileşimlerde bir arada olma durumu grup olgusunu ortaya çıkarır. Bireyler bu süreçte grup üyeleri haline gelirken, etkileşim sürecinin sosyal etkileri de yön ve düzey açısından belirginleşir. Grup çalışması kişilerin bir araya gelmelerini ve organize olmalarını sağlayan özellikleri gerektirir (Herre, 1995). Bunlar, grup liderliği, otorite, rol üstlenme, iletişim, işbölümü, ödül ve ceza, grubun oluşumu gibi özelliklerdir.

Grupların yönetim süreci içinde oynadıkları rolün önemi ilk defa Kurt Lewin tarafından yapılan grup dinamiği ile ilgili çalışmalarda ortaya konulmuştur. İşletme

içerisinde bulunan formal ve informal gruplar da organizasyon sisteminin önemli alt sistemlerindendir (Atay, 2007).

Örgütsel çalışma grupları (örneğin coğrafik alt birimler) dahil oldukları örgüt bütününden farklı olarak eşsiz değer ve normlara sahiptirler (Patsfall, Feimer, 1985; Schein, 1992; Trice, Beyer, 1993; Werbel, Johnson, 2001).

Özdeşleşmenin bir öncülü birey ve grup arasındaki benzerliktir. Kişiler, sosyal kategorileşme ile kendilerini üyesi gördükleri gruplara benzer gruptaki kişilerle özdeşleşmektedirler. Grubun büyüklüğü, çekiciliği, sosyal yapısı ile ilgili bileşenler (kültür, değer, inanç, vb) grupla özdeşleşmenin belirleyicileridir. Van Knippenberg ve Van Schie (2000) davranış ve tutumların belirlenmesinde grupla özdeşleşmenin örgütle özdeşleşmeden daha güçlü yordayıcı olduğunu ifade etmişlerdir. Simon ve Brown (1987) bireyin küçük grupla özdeşleşmesinin büyük grupla özdeşleşmesinden daha güçlü olduğunu raporlamışlardır. Küçük gruplarla özdeşleşme daha kolay olduğu için çalışma grupları ile özdeşleşme daha güçlüdür. İşgörenler, çalışma grupları ile kurumlarına göre daha çok paylaşımlara, ortak bir geçmişe ve işle ilgili oluşumlara sahiptir. Çalışma grubu, birey ve grup arasında algılanan benzerlik derecesine bağlı olarak oluşabilmektedir. Kişinin işyerindeki yaşamı çalışma grubu içinde geçmekte olduğundan daha yüksek bir etki beklemek doğru bir yaklaşımdır.

Mael ve Ashforth (1992) kişilerarası yakın ilişkilerin özdeşleşme düzeyi ile olumlu yönlü ilişkisini göstermiştir. Kişilerin bulundukları gruplara sosyal katılım düzeyleri, diğer bir ifade ile sosyal etkileşim fazla ise geliştirilecek olan sosyal bağ örgütsel özdeşleşmeyi arttıracaktır. Çalışma grupları ile yüksek yoğunluklu olumlu ilişki, kişinin kendini sosyal birlikteliğinin bir üyesi olarak sınıflandırmasını daha kolaylaştıracak ve güçlü bir özdeşleşme ortaya çıkacaktır.

Grupla özdeşleşme için açıklanabilecek diğer bir konu gruplar arası rekabettir. Grup sınırlarının belirgin çizildiği, değer ve normların farklılaştığı “biz” ve “onlar” ayrımının yapıldığı durumlarda (Liponnen ve diğ., 2005) özdeşleşme-rekabet ilişkisi ortaya çıkabilecektir. Mael ve Ashforth (1992) algılanan gruplar arası rekabet ile özdeşleşme düzeyi arasında olumsuz bir ilişki saptamıştır. Aynı üst grup içinde alt gruplar arasında algılanan rekabet üst gruba oluşan özdeşleşme düzeyini azaltmakta, alt grup için geliştirilecek özdeşleşme düzeyini arttırmaktadır.

Gerçekçi çatışma teorisi; aynı hedefe ulaşmak veya arzu edilen ödül almak için gruplar arasında ortaya çıkan rekabet, bireylerin kendi grupları ile ilgili olumlu algı ve tutumların ortaya çıkması, diğer gruplara yönelik ise olumsuz tutumun gelişmesini ifade eder (Arkonaç, 2001). Sherif (1966)'ın gruplar arası davranışı açıkladığı bu teori, gruptaki üyelerin kendi grupları ile özdeşleşmeleri açısından başka grup veya üyeler ile toplu halde ya da bireysel olarak etkileşim içinde oldukları belirtilir (Aktaran, Tajfel, 1982, 1). Bu teoriye göre kişilerin bireysel niteliklerinden çok daha fazla biçimde gruplar arası ilişkiler göz önüne alınır. Grup düzeyinde çıkarların meydana getireceği çatışmalar gruplar arası ilişkileri olumsuzlaştıracağı gibi, üyelerin yer aldıkları gruplarla kimliklerini geliştirmekte ve böylece grupla özdeşleşmelerini olumlu yönde etkileyecektir.

2.2.5. Grupa Özdeşleşmenin Unsurları

Çeşitli araştırmacılarla incelenen özdeşleşmenin özellikleri, kavram için tanımlanan bileşenler ve geliştirilen modeller göz önüne alındığında, açıklanan unsurların gruba olan aidiyet, amaç ve değer uyumu, grubun iyi bir temsilci olma etrafında şekillendiği sonucuna ulaşılabilir. Tablo 6'da araştırmacılar tarafından geliştirilen tanımlarda özdeşleşmenin ortaya çıkan unsurları görülmektedir. Söz konusu unsurlar örgüt için tanımlanmakla birlikte, grupla özdeşlemede bu unsurların farklı olmayacağı ifade edilebilir.

Tablo 6: Özdeşleşme Kavramının Unsurları

Araştırmacı	Ana kavram ve alt boyutlar / Temel unsurlar
Brown (1969)	Katılımın dört yönü: grubun çekiciliği, grup ve bireysel hedeflerin uyumu, gruba bağlılık, grup üyeliği için gruba başvurma (s.349)
Lee (1969, 1971)	Özdeşleşme, aitlik hissi, sadakat ve paylaşılan özelliklerin etkileşim içinde olduğu ve ayrı olgular olarak incelenemeyecek bir kavram. Aitlik: Kendi yetkinliklerinin kişisel ihtiyaçlarını karşıladığını algılayan çalışanlarla ortak hedeflerin paylaşılması. Sadakat: Grup hedeflerinin desteklenmesi, grupta kalmaktan gurur duyulması ve grup dışı tehditlere karşı grubun korunması. Paylaşılan nitelikler: Kişinin, grubun diğer üyelerinin paylaştığı çıkar ve amaçları benimseyeceği şekilde, paylaşılan özellikleri algılaması.
Patchen (1970)	Grup üyeleriyle paylaşılan özelliklerin algısı, diğer gruplarda yer alan kişilerle paylaşılan çıkar ve hedefler, grup üyeleriyle dayanışma duygusu, gruba olan aitlik duygusu
Hall et al. (1970) ve Schneider et al. (1971)	Grup amaçları ve değerlerinin kabulü, gruba duygusal bağlılık
Cheney (1983)	Bireyler farklı hedeflerle özdeşleşebilirler. Böylece bir birey kendisini özel sosyal yapı ve topluluğa ait hissedebilir. Cheney ve Tompkins'e göre, grup ile özdeşleşme, bir sürecin gelişmesi sonucu olarak kişinin grup ile güçlü bağlar kurması

Tablo 6- devam

Ashforth and Mael (1989)	Sosyal özdeşleşme bileşenleri: Öz kategorizasyon, bireyin psikolojik olarak grubun kaderi ile aynı sona razı olması ve grup üyesinin grup değeri ve normları ile bütünleşme algısı.
Dutton vd. 1994	1. Grup üyesi olarak bireyin kimliği diğer alternatif grup üyeliklerinin sağlayacağı kimliklerden daha çekici. 2. Birey, benlik kavramı ile sosyal bir yapı olan grubu tanımladığına düşündüğü benzer niteliklere sahip.
Pratt 1998	Bireyin kendi kimliği ile grubun bütünleştirme süreci. Bireyin kimliğini tanımladığı sosyal yapı referans niteliğinde
Rousseau 1998	Özdeşleşme benliğinin grup ile ilişki içinde olduğunun kavranması. Durumsal Özdeşleşme Derin Yapı Özdeşleşmesi
Van Dick 2001	Duygusal Bileşen: Gruba duygusal bağlanma Bilişsel Bileşen: Üye olduğunun bilincinde olunması, buna dair bilgi. Değerlendirici Bileşen: Grubun olumlu değerlendirilmesi. Grup üyesi olmaktan gurur duyma. Davranışsal Bileşen: Grup üyeliğinden hoşnut olarak grup yararı ile örtüşen bir eylemde bulunma

Edwards, Martin. 2005. Organizational Identification: A Conceptual and Operational Review. **International Journal of Management Reviews**, c. 7 s. 4: 207-230 (Aktaran: Saruhan, Sümeyra 2017. Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisi., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kırıkkale Üniversitesi.)

Özdeşleşme kavramını örgütsel bağlamda ilk kez kullanan Foote (1951, 14-21)'dir.

Globalleşen iş dünyasında artan rekabet işletmelerin organizasyon yapılarını oluşturmalarına yol açmış, örgütsel etkinliği gerçekleştirmede araçlardan biri olarak kullanılacak yeni yapılanma türleri arzu edilen olumlu sonuçları ortaya çıkarmada bir temel etmen rolünü üstlenebilecektir. İşletme dış çevresindeki sürekli değişim iç çevre unsurlarını da uyum sağlayacak bir değişim gerekliliğine itmekte, çalışma ortamında yeni düzenlemeler gruba atfedilen önemi ve böylece grup dinamiklerini etkileyebilecektir. Yalın organizasyon yapıları, kendi kendilerini yöneten takımlar gibi organik örgüt yapısında geliştirilen uygulamalar, kişiler için yaptıkları işleri daha anlamlı hale getirmiştir. Bu bağlamda artık örgütler, çalışanlardan işyerini sevmeye ve sadakat duygularının ötesinde bazı olumlu tutumlar geliştirmelerini beklemektedir (Polat, Meydan, 2011, 155; Saruhan, 2017, 30).

İş karakteristikleri (Hackman, Oldham, 1976; 1980) kişilerin işleri ile ilgili deneyimleyebilecekleri iş motivasyonlarını ve tatminlerini değiştirebilecek özelliktedir. Uygun işler bu bağlamda kişinin çalışma grubunda kalma isteğini de arttıracaktır. Yabancılaşma olasılığı azalacak, böylece iş nitelikleri gruptaki çalışma dinamiklerini de doğrudan etkileyebilecektir. Grupla özdeşleşme bu noktada önem kazanmaktadır. Grupla özdeşleşen çalışanlar gruplarını destekleyici davranışlara

yönelecek, grup yararına gönüllü çaba sergileyeceklerdir (İşçan, 2006, 161). Grup ile güçlü bir şekilde özdeşleşen bireyler grup hedeflerini kendi hedefleri ile aynı düzeyde ya da daha çok benimseyeceklerdir (Günbek, 2007, 27). Carmeli ve diğ. (2007) grupla özdeşleşmenin iş ortamında yaratıcılığı artıracığını ifade etmiştir.

Grupla özdeşleme, kişinin değer, duygu, inanç ve tutumları aracılığıyla kişileri birbirine yaklaştırır. İşyerinde denetime yüklenecek anlam daha olumlaşır (Kreiner, Ashforth, 2004, 2). Grupla özdeşleşen birey, kendi yaptığı işi daha anlamlı bulacaktır.

2.2.6. Grupla Özdeşleşmenin Bir Öncülü Olarak Örgüt Kültürü

Özdeşleşme süreci, kişilerin kendilerini ait oldukları (üyeleri olarak gördükleri, fiilen üyesi oldukları) sosyal grubun belirgin değerlerine kendi değerleri ile şekillenen kimliklerini ilişkilendirmeleri sonucunda oluşur (Larson, Pepper, 2003). Bu açıdan özdeşleşme, değerlerin temel bir bileşeni olan kültürden, dolayısıyla bu değerlerin oluşacağı grup kültüründen doğrudan etkilenebilecektir.

Örgütsel özdeşleşme, çalışanın amaçları ile örgütün amaçlarının birbirine yakınlaşması, uyumlu hale gelmesidir. Bu bağlamda örgüt kültürü misyon, vizyon, strateji, değer, politika, amaç ve hedeflerin oluşturulmasında etkin bir rol üstlenecektir. Örgüt kültürüne ve onun içinde bir alt kültür olan grup kültürüne bağlı olarak şekillenecek bu amaçlar, bireyin uyum sağlamaya arzu duyacağı boyutu etkileyebilecektir. Bu nedenle örgüt kültürü; söz konusu uyum, dolayısıyla da özdeşleşmenin ortaya çıkmasında etkin bir bileşendir (Ashforth, Mael, 1989, 23).

Yer aldıkları çalışma grupları ile özdeşleşen bireyler, departman ya da işbirimleri dışındaki kişilerle etkileşimlerinde, söz konusu grup değerlerine bağlı olarak kendilerini çalışma gruplarının temsilcisi olarak görme eğiliminde olurlar. Bu değerler, dolayısıyla da örgüt kültürü, grupla özdeşleşen bireylerin örgüt değer ve amaçlarına karşı tehdit ortaya koyan tutum sahiplerinden kendilerini ayırmalarına yol açacaktır (Miller ve diğ., 2000, 635).

Bir grupta (örgütte) hakim olan kültür, grup üyeliği için bir kimlik oluşturur (Robbins, 1996). Örgüt kültürü aracılığıyla üyeler görev yaptıkları kurumlara, iş birimlerine, çalışma gruplarına daha fazla bağlanarak grup yararına gönüllü davranışlar sergilerler ve grup üyeleri arasında dayanışma artar (Özkalp, 2004). O'Reilly ve Chatman (1986) üyelerin yer aldığı gruplara psikolojik bağlılıklarını

açıklarken referans verdiği bilgilerden biri özdeşleşmedir. Güçlü bir örgüt kültürü özdeşleşmeye yol açar. Örgütün dış çevresi ile uyumlu ilişkisi, dışardan görünen kurumsal itibar ve ürünlerinin marka değeri kişilerin bulundukları kurum ve yer aldıkları çalışma gruplarına bağlarının oluşumu öncesinde özdeşleşmelerini doğrudan etkileyebilecek faktörlerden biridir. Bu bağlamda örgüt kültürü bu kurulacak bu psikolojik bağın öncesinde iç-dış çevre etkileşim ve uyumunu sağlanmasında etkili olacaktır. Diğer bir ifade ile kurum kültürü aracılığıyla organizasyonun iç-dış çevrede uygun davranışında kurum kültürünün etkisi, algılanan olumlu itibar ve imaj nedeniyle üyelerin yer aldıkları çalışma grupları ile olan özdeşleşmelerinde doğrudan bir etki gösterebilecektir.

Kurum ile paydaş ilişkisine sahip kişiler, kendi kimlikleri ile gruba (kurum) yönelik oluşturdukları bilişsel imaj uyumlu olduğunda özdeşleşme sağlayacaklardır (Scott, Lane, 2000). Liderlerin bu imajı güçlendirip çalışanlarının özdeşleşme düzeylerini arttırmada başvuracakları bir yol arzu edilen örgüt kültürünü inşaa etmektir (Fiol, 2001). Hatch ve Schultz (2002) benimsenen örgüt kimliğine bağlı olarak özdeşleşmenin nasıl sağlanacağını inceledikleri araştırmada örgüt kültürünün etkisini incelemişlerdir. Araştırmacılar, örgütsel kimliğin içsel ve dışsal çevre etkileşimlerine bağlı olarak örgüt kültürü ve imajın etkisiyle benimsenme sürecini dört aşamada incelemişlerdir: ayna tutma, yansıtma, ifade etme, etki. Örgüt kültürü, kurumun kimliği olarak görev yapar. Örgütün algılanış biçimini şekillendirir (Uyar, 2013). Grup üyelerinin dış kişiler tarafından nasıl algılandığı, alınan geri bildirimler, şikayet ve takdirler ayna tutma fonksiyonunda söz konusu ilişkide bir rol üstlenir. Algılanan örgüt kültürüne bağlı olarak ortaya çıkacak özdeşleşme, bireylerin iş tutumlarını etkilediğinden kültür etkisinde geliştirilecek özdeşleşme düzeyi örgütsel performansı etkileyecektir (Riordan ve diğ., 1997; Jaghargh ve diğ., 2012). Örgüt içinde bireyin benimseyeceği kimliklere bağlı olarak oluşturacağı özdeşleşmeler kişilerin bulundukları kurumları algılama biçimleri, örgütle ilgili sahip oldukları değer ve inançlara bağlı olarak kurum için geliştirilecekleri bilişsel imgeler, bu bakımdan özdeşleşmenin ortaya çıkması adına bir öncül faktör olabilecektir (Özgözü, 2016). Diğer bir ifade ile örgüt kültürü (grup ile) özdeşleşmenin ortaya çıkmasında bir öncüdür.

Literatürde örgüt kültürü ve özdeşleşme ilişkisini örgütün bütününe yönelik inceleyen bazı araştırmalara rastlanmaktadır. Schrodt, (2002, 189) örgüt kültürü ve örgütsel

özdeşleşme ilişkisini incelediği araştırmasında örgüt kültürü ile çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu saptamıştır. Örgüt kültürü alt boyutu olarak tanımlanan moral boyutunun %56'ını açıklayabilmiştir. Jun ve diğ. (2009) Çin de geleneksel kültürün algılanan örgütsel özdeşleşme kanallarına ve özdeşleşme düzeyine etkilerini inceledikleri çalışmada örgütsel özdeşleşme düzeyi ile geleneksel kültür arasında anlamlı ilişki saptamışlardır. Alt hiyerarşideki çalışanları dikkate alma ve davranış tutarlılığı, lider modelleri ve normları, kuralları mantıklı hale getirmek boyutları özdeşleşmedeki değişimi açıklayabilmiştir (Tiktaş, 2012).

Örgüt kültürü-özdeşleşme ilişkisini açıklamada özdeşleşmeye anlamsal olarak oldukça yakın bir kavram olarak açıklanan örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü ilişkisini inceleyen araştırmalara yer vermek yararlı olacaktır.

Randall ve diğ. (1990, 166-167) mevcut kültür tiplerinin bağlılık, iş tatmini, iş-grup uyumunu ne derecede etkileyebileceğini incelemeye yönelik yaptıkları araştırma, bürokratik örgüt kültürü daha çok hissediliyor olmasına rağmen destekleyici kültür tipinde çalışanların diğer kültür türlerine göre daha fazla örgütsel bağlılığa sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Tripathi ve diğ. (2000, 27-30) örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini inceledikleri çalışmada örgütsel bağlılığı örgütsel kimlik, örgütsel katılım ve sadakat boyutlarında değerlendirmişlerdir. Katılımcı kültür tipinde işgörenlerin daha yüksek düzeyde özdeşlemeye sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Lok ve diğ. (2004, 326-327) yenilikçi-destekleyici kültür ile bağlılık arasında güçlü bir ilişki saptamışlardır. Erdem (2007, 68) yaptığı çalışmada adhokrazi ve hiyerarşi kültürü ile örgütsel bağlılık arasında, klan kültürü ve Pazar kültürüne göre daha düşük bir ilişki saptamıştır. Pazar kültürü ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü anlamsal bir ilişki raporlamıştır. Yiing ve Ahmad (2009: 53) liderlik davranışı-örgütsel bağlılık ilişkisinde örgüt kültürünün şartlı değişken etkisini inceledikleri çalışmada bu etkiyi ortaya çıkarmışlardır. Kaya (2008, 119, 136) kamu ve özel sektör çalışanları ile gerçekleştirdikleri araştırmasında bürokratik örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasında olumsuz yönlü ilişki saptamışlardır. Manetje ve Martins (2009, 87) başarı kültürü ve duygusal bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki, rol ve katılımcı kültür ile sürekli bağlılık arasında olumsuz yönlü ilişki saptamışlar, rol kültüründe duygusal bağlılık düzeylerinin yüksek olduğunu raporlamışlardır. Simosi ve Xeniko (2010, 1598) örgütsel bağlılık ve liderlik

ilişkisinde örgüt kültürünün rolünü incelemişler, örgüt kültürünün söz konusu ilişkide ara değişken rolünü üstlendiğini saptamışlardır. Örgüt kültürünün insancılık ve katılımcı boyutları tam aracı, kendini gerçekleştirme kültürü kısmen aracı işlevini sağlamıştır. Erkmen ve Bozkurt (2011, 210) örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında olumlu yönlü orta düzeyde ilişki ortaya çıkarmalardır Ahmad ve diğ. (2011, 11) örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında olumlu yönlü bir ilişki bulmuşlardır. Shah ve diğ. (2012, 1012) örgüt kültürü ve örgüte bağlılık arasında ilişkiyi inceledikleri araştırmada örgüt kültürünün detaycılık boyutu ile örgüte duygusal bağlılık arasında olumsuz yönlü ilişki; çıktı yönelimli olma, insan yönelimli olma, takım yönelimli olma ile duygusal bağlılık arasında olumlu ilişki raporlamışlardır. Yenilikçilik ve risk alma boyutları ile bağlılık arasında anlamlı ilişki saptanmamıştır (Tiktaş, 2012).

2.3. Kişi-Örgüt Uyumu

2.3.1. Kişi-Örgüt Uyumu Kavramı

Kişi-iş çevresi uyumu kişisel ve ortamsal değişkenler arasındaki uyum ya da karşılıklılık derecesi olarak tanımlanır (Muchinsky, Monahan, 1987; Sekiguchi, 2004).

Kişi-çevre uyumunun diğer türü olan kişi-örgüt uyumu kişi ve çalıştığı örgütün benzer karakteristik özellikleri ne dereceye kadar paylaştığı ve/veya birbirlerinin ihtiyaçlarını karşıladığı durumu ifade etmektedir (Kristof, 1996).

Kişi-örgüt uyumunun ortaya çıkış nedeni iş bileşenlerinin (örneğin iş analizi ile ölçümlenebilen) değişimine yol açan işin hızlı değişen doğasıdır; bu durum kurumların örgütsel çevreye uyumlu adaylar araması çabasına yol açar. İş uyumu artık kişilerin niteliklerini değerlendirmede tek bir kriter olarak düşünülmemektedir. Tek bir pozisyonda başarılı olabilen insan profiline göre birden fazla sayıda birimde performans gösteren çalışanlar, örgütler için daha arzulanır hale gelmiştir. Hızlı değişen iş taleplerini karşılayabilmek amacıyla örgütler için yeni pozisyonlar yaratma ya da mevcut pozisyonları sonlandırma ihtiyacı, örgütle uyumlu kişiyi önemli hale getirmektedir. Bu anlamda kuruma alınacak doğru türdeki insanların özellikleri (Schnedier, 1987) değerler, amaçlar ve kişilik özelliklerinden (Kristof, 1996) hobiler, kılık, kıyafet, fiziksel özellikler hatta yeme alışkanlıklarına (Mayfield

ve Carlson, 1966) varan geniş bir yelpazede değerlendirilir. (Chuang, 2001, Çiçek, 2013).

2.3.2. Kişi-Örgüt Uyumu Yaklaşımları

İlk sınıflandırma benzerlik uyumu-tamamlayıcılık uyumu ayrımıdır. Çalışanlar, iş ortamında çeşitli niteliklere sahip diğer çalışanlara benzer ya da onlardan farksız oldukları için kendilerini iş ortamına uyumlu olarak algırlar. Benzerlik uyumu, birey iş ortamındaki diğer kişilere benzer niteliklere sahip olduğunda ortaya çıkar (Muchinsky, Monahan, 1987). Tamamlayıcılık uyumu ise bireyin nitelikleri bütün bir çevreyi oluşturduğu ya da iş çevresinde eksik olan bir şeyi tamamladığında ortaya çıkar. Tamamlayıcılık uyumu yaklaşımına göre kişi ve çevre arasında ilgili özelliklerin ortaklaşa olarak dengelenmesi iyi bir uyum için temel oluşturur (Muchinsky, Monahan, 1987). Benzerlik uyumu ve tamamlayıcılık uyumu modelleri arasındaki temel fark iş çevresinin tanımında saklıdır. Benzerlik modelinde çevre, içinde yaşayan insanlara göre tanımlanır. Tamamlayıcılık modelinde ise çevre, içinde barınanlardan ayrı olarak açıklanır; talep edilenler ve gerekliliklere göre tanımlanır.

İkinci sınıflandırma, ihtiyaçlar-sağlananlar uyumu ve talep edilenler-yetenek uyumu ayrımıdır. İş çevresi birey tarafından talep edilen iş ile ilgili finansal, fiziksel ve psikolojik kaynaklar sağlar. Çevreden alınan bu kaynaklar bireylerin ihtiyaçlarını karşıladığı zaman ihtiyaçlar-sağlananlar uyumu gerçekleşmiş olur. Diğer yandan, iş çevresi zaman, performans, örgüte bağlılık, bilgi, yetenek ve beceri açısından bireylerin sağlayacağı katkıları talep eder. Talep edilenler-yetenek uyumu bireylerin katkıları (sağladıkları) çevresel talepleri karşıladıkları zaman meydana gelir. Diğer bir ifade ile, ihtiyaçlar-sağlananlar uyumu; iş çevresi bireylerin ihtiyaçları, istekleri ya da tercihlerini karşıladığında ortaya çıkar. Talep edilenler-yetenek uyumu ise birey çevresel talepleri yerine getirmek için gerekli olan yeteneklere sahip olduğunda oluşur (Kristof, 1996). İhtiyaçlar-sağlananlar uyumu ve talep edilenler-yetenek uyumu arasındaki farklılık tamamlayıcılık uyumunun nasıl tanımlandığına dayanır. Yani, tamamlayıcılık uyumunun tanımı ihtiyaçlar-sağlananlar ilişkisini ve talep edilenler-yetenek ilişkisini içerir (Sekiguchi, 2004).

Tamamlayıcılık uyumu bakış açısı ile açıklanabilen ihtiyaçlar-sağlananlar uyumu; bireylerin ihtiyaçları, istekleri ya da tercihlerinin belirli bir varlık(örneğin iş, meslek, ya da örgüt) tarafından tatmin edilmesi olarak tanımlanır (Edwards, 1991).

İhtiyaçlar-sağlananlar uyumu; kişi-mesleki ilgi uyumu (Rounds ve diğ. 1987), kişi-örgüt uyumu (Bretz ve diğ. 1989; Cable, Judge, 1994; Turban, Keon, 1993; Westerman, Cyr, 2004) ve kişi-iş uyumu (Cable ve DeRue, 2002) ile ilişkilendirilir (Kennedy, 2005).

Talep edilenler-yetenek uyumu da tamamlayıcılık uyumu bakış açısına dayanan ikinci uyum sınıflandırmasıdır. Bu uyum; belirli bir varlık (örneğin, iş, meslek ya da örgüt) için gerekli yeteneklerin bireylerin sahip oldukları yetenekler ile olan uyumu olarak tanımlanır. İş, örgüt ve mesleki talepler (zaman, performans, bağlılık, bilgi, beceri ve yetenekler) bu talepleri karşılayacak olan bireylerin nitelikleri ile ilişkilendirilir (Kristof, 1996). İşin gerektirdiği talepler yeterli düzeyde iş performansı için gerekliliği ifade eder (Edwards, 1991) ve iş analizi ile ortaya çıkarılır. Özellikle personel seçme sürecinde sıklıkla kullanılan bu uyum kategorisi, kişi-iş uyumunun sağlanmasında göz önüne alınır. Talep edilenler-yetenek uyumu kişi-meslek uyumu (Converse ve diğ. 2004; Reeve, Heggstad, 2004) ve kişi-örgüt uyumu (Bretz, Judge, 1994) ile ilişkilendirir (Kennedy, 2005).

Üçüncü sınıflandırma algılanan-gerçek (subjektif-objektif) uyum ayrımıdır. Algılanan ya da subjektif uyum kişinin çevresi ile uyumunun iyi olması yargısını belirten bir değerlendirmedir. Gerçek ya da objektif uyum ise birbirinden ayrı olarak değerlendirilen bireysel ve çevresel karakteristikler arasındaki karşılaştırmadır (Cable, Judge, 1996; Kristof, 1996). Algılanan uyum; kişilere bir uyumun oluştuğuna ne derecede inandıkları sorularak ölçümlenir. Bu uyum kategorisinde kişinin çevre ile benzer niteliklere sahip olmasına, çevreye olan tamamlayıcılığına ve çevre tarafından tamamlanılıyor olmasına bakılmaksızın uyum olduğu algısı devam ettiği süresince iyi bir uyumun var olduğu söylenir. Gerçek uyum ise kişi ve çevre olmak üzere iki düzeydeki karakteristik özelliklerin karşılaştırılması ile ölçümlenir (Edwards, 1993, 1994; Sekiguchi, 2004, Çiçek, 2013).

2.3.3. Kişi-Örgüt Uyumu Boyutları

Kristof (1996) kişi-örgüt uyumu literatürü araştırmasında, farklı örgüt araştırmacıları tarafından dört farklı türde boyutlandırmanın yapıldığını ortaya koymuştur (Behery, 2009; Cable, Derue, 2002; Vancouver ve diğ., 1994). Bunlardan ilki kişi ve örgütsel *değerler arasındaki uyumdur* (Chatman, 1989; 1991; Judge, Bretz, 1992). İkincisi ise örgütsel liderler ile ya da çalışma arkadaşları ile sağlayacağı *amaç uyumudur*.

(Vancouver, Schmit, 1991; Vancouver ve diğ, 1994:). Üçüncü boyutlandırma *bireysel tercihler/ ihtiyaçlar ile örgütsel sistem/yapılar arasında uyumdur* (Bretz ve diğ, 1989; Cable, Judge, 1994; Turban, Keon, 1993). Açıklanan ilk iki uyum türü benzerlik uyumu teorisi ile açıklanmasına rağmen bu boyut ihtiyaçlar-sağlananlar uyumu kuralını yansıtır. Kişi-örgüt uyumu için tanımlanan dördüncü tür ise *çalışanların kişilik özellikleri ile örgütsel iklim* (bazen örgütsel kimlik olarak isimlendirilir) (Bowen ve diğ., 1991; Burke, Deszca, 1982; Ivancevich, Matteson, 1984; Tom, 1971) *arasındaki uyumun oluşmasıdır*. Örgütsel iklim sıklıkla örgüt tarafından sağlananlar (ödül sistemleri, haberleşme kanalları vb) açısından tanımlandığı için bu kişilik özellikleri uyumu hem benzerlik hem de ihtiyaçlar-sağlananlar uyumu yaklaşımları ile değerlendirilir (Sekiguchi, 2004).

Değerler uyumu kişinin sahip olduğu değerler ile örgütsel değerler arasındaki uyum olup kişi-kültür uyumu olarak da ifade edilmektedir (Kristof, 1996).

Bireysel amaçlarla örgütsel amaçlar arasındaki uyum, genellikle, örgütsel amaçların bireysel amaçları bastırmaması, bireysel amaçların da öbürlerinin önüne geçmemesi gerektiği biçiminde tanımlanır (Frischer, 2006; Özel, 2008). Amaçların uyumu, bireysel ve örgütsel amaçların birlikte başarılabileceği, bunun için de birbirini desteklemesi gerektiği gerçeğinden ayrı düşünülmemektedir. Örgütsel amaçlar, bireyin uyum aradığı örgüte ait stratejisinin bir parçası olarak göz önüne alınır (Kennedy, 2005). Amaç uyumu *iki türde* incelenebilir. Birinci tür uyum, organizasyon yapısındaki *farklı hiyerarşik pozisyonda bulunan* kişilerin amaçları arasındaki uyumu değerlendirmeyi içerir. Bu uyum türü, yönetici-çalışan amaç uyumu olarak adlandırılır. Bu tür uyumda lider ve her bir çalışan arasındaki ilişki keşfedilir (Vancouver, Schmit, 1991) . Diğer tür uyum ise *birey ve aynı düzey içindeki diğer tüm bireyler arasındaki* çeşitli amaçların önemi açısından uyumluluktur. Literatürde üye-üye amaç uyumu ve örgütsel tutumlar arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar sınırlıdır (Vancouver, Schmitt, 1991; Rentsch, McEwen; 2002; Coşkun, 2007).

Kişilik özellikleri uyumu, benzerlik uyumu bakış açısına dayandırılan diğer bir uyum türüdür (Kristof, 1996). Kişi-örgüt uyumuna tam anlamıyla uygulanabilen bu uyum şekli, bireyin ve örgütsel iklimin karakteristikleri arasındaki uyum olarak tanımlanır (Bowen ve diğ, 1991; Burke, Deszca, 1982; Ivancevich, Matteson, 1984; Tom, 1971; Westerman, Cyr, 2004). Bu nedenle uyum bireyin ve iş ortamındaki diğer kişilerin

karakteristik özelliklerinin benzerliğine dayanır (örneğin örgütteki diğer çalışanlar ya da aynı işi yapan üyeler).

Dördüncü uyum türü olan *bireysel tercihler/ ihtiyaçlar ile örgütsel sistem/yapılar arasındaki uyumdur*. Kişilik özellikleri benzerliği uyumu ile bireysel tercihler/ihtiyaçlar ve örgütsel sistem/yapılar arasındaki uyum; bazen aynı tanım içinde yer alabilmektedir. Aslında dördüncü farklı uyum türü olarak görülebilecek bireysel tercihler/ihtiyaçlar ve örgütsel sistem/yapılar arasındaki uyum, bireysel tercihler ile bireyin kişiliğinin, örgütsel sistem ve yapılar ile örgütsel iklimin ifade edilmesi sonucunda birey ve örgütsel iklim olarak ortaya konan iki varlığın kişiliklerine bağlı olarak karşılaştırılabilecek kişilik uyumu anlamına da gelmektedir. Bu uyum türü süreç-odaklı olup tatmin (satisfaction) ve tatminin yeterliliği (satisfactoriness) olmak üzere iki temel faktöre bağlı olarak açıklanabilir (Dawis, Lofquist, 1984). Birey ve iş çevresi arasındaki ‘karşılıklılık’ kavramına dayanır. İş ortamı, belirli görevlerin yerine getirilmesini gerektiren bir kavram ve birey de bu görevleri yapmak için becerilerini iş çevresine getiren bir faktör olarak tanımlanır. Birey ve çevre arasında karşılıklı ve tamamlayıcı bir ilişki oluşur. Karşılıklılık, bu durumda birey ve çevre arasındaki ilişkide ortak bir yanıt olarak ortaya çıkar Birey, bu ilişkiye çevrenin ihtiyaçlarını, çevre de bireyin ihtiyaçlarını getirir (Dawis ve diğ, 1968). Birey, iş ortamının gerekliliklerini sağlarsa, tatmin edici çalışan olarak tanımlanır. İş ortamı, bireyin gerekliliklerini yerine getirirse tatmin olmuş bir çalışan olarak ifade edilir. Tatmin ve tatmin yeterliliği birey ve iş ortamı arasındaki karşılıklılığı gösterir (Dawis ve diğ, 1968). Bu uyum türü bireysel tercihler/ihtiyaçlar ile örgütsel sistem/yapılar arasındaki uyumu ifade ettiğinden ihtiyaçlar-sağlananlar uyumu kategorisinde değerlendirilebilir(Kristof, 1996; Kennedy, 2005; Çiçek, 2013).

2.3.4. Kişi-Örgüt Uyumunun Ölçülmesi

Uyumu değerlendirmek için literatürde farklı yaklaşımlar geliştirilmiştir. Ölçümleme türlerine getirilen isimler farklı olmalarına rağmen bazı adlandırmalar aslında aynı ölçüm türlerine işaret etmektedir. Aşağıda literatürde yer alan ölçüm türleri için yapılmış sınıflandırmalar yer almaktadır (Çiçek, 2013).

2.3.4.1. Subjektif, Algılanan ve Objektif Uyum Sınıflandırması

Kristof (1996) kişi-grup uyumu ölçümünü 3 kategoride sınıflandırmıştır: Subjektif uyum, algılanan uyum ve objektif uyum. Bu yaklaşımlar arasındaki temel benzerlik,

her üçü de birey ve grubun özellikleri arasındaki farklılıkları değerlendirir. Ancak, kişi-grup uyumunu ölçümlemek için kullanılan yöntem, bu yaklaşımlar arasında geniş ölçüde değişir.

Subjektif uyum ölçümleri bireye doğrudan kendi özellikleri ile yer aldığı grubun niteliklerinin ne kadar uyumlu olduğunu doğrudan sormayı içerir. Diğer bir ifade ile, subjektif uyum birey ya da çevresel özelliklerin açık bir şekilde ölçümlemesini içermez. Onun yerine, yanıtlayıcıların grup profilinin zihinlerinde canlandırdıkları bir temsile sahip oldukları ve bilişsel olarak kişisel nitelikleri ile grup profil algıları arasındaki uyumu belirleyecekleri varsayılır (Edwards, 1991).

Algılanan uyum ölçümleri; bireylerin kendilerinin olduğu kadar grup özellikleri algılarını tanımlamalarını gerektirir. Uyumun derecesi bireylerin kendi niteliklerini ve grup niteliklerini tanımlamaları arasındaki farklılığın değerlendirilmesi ile belirlenir. Kavramsal olarak algılanan uyum ölçümleri, bireyin kendisi ile ilgili değerlendirme ve grup algısı arasındaki farklılığın uyumun derecesini göstermesi açısından subjektif uyum ölçümlerine benzerdir. Algılanan ve subjektif uyum ölçümleri arasındaki temel farklılık; algılanan uyum ölçümlerinde bireylerden kendi niteliklerini ve grup özelliklerini ayrı olarak ölçekler ve anketler aracılığıyla tanımlamaları istenirken subjektif uyum ölçümlemelerinde bireylere kendi yanıtları ile bulundukları gruplara ne kadar uyumlu oldukları sorularak kişi-grup uyumunu değerlendirmeleri sağlanır

Algılanan ve subjektif uyum ölçümleri bireylere, kendi karakteristik özelliklerini sonra da grubun diğer üyelerine örgütün niteliklerini soran objektif uyum ölçümleme ile farklıdır. Objektif uyum türünde genel anlamda grup üyelerinin çevreye ilişkin algıları arasındaki uzlaşma değerlendirilir (Chatman, 1989). Grup üyelerinin grup özelliklerine ilişkin algıları arasındaki uyuma göre elde edilen yanıtlar, grup ikliminin ölçülmesini mümkün kılacak şekilde birleştirilir. Bu durumda bireylerin kendi özellikleri için yapacakları tanımları ile toplamı alınmış grup iklim arasındaki uyum olarak işlevselleştirilir (Hoffman, Woehr, 2006).

2.3.4.2. Doğrudan Ölçüm-Dolaylı Ölçüm Sınıflandırması

Doğrudan ölçümler birey ve grup çevrenin tek bir madde ile karşılaştırılmasını içerir (Edwards, 1991). Uyumun doğrudan ölçümü subjektif uyum ya da kişinin bulunduğu iş ortamına (meslek, örgüt, grup, iş) uyup uymadığını algılama yargısını anlamaya

yönelik araştırma soruları için en uygun yöntemdir. Yüksek düzeyde uyumun bireyin çevresel özelliklere benzer ya da tamamlayıcı niteliklere sahip olduğunu algıladığı zaman ortaya çıktığı ifade edilebilir (Kristof, 1996; Kennedy, 2005).

Dolaylı ölçüm, birbirinden bağımsız olarak değerlendirilen bireysel ve çevresel özellikler arasındaki gerçek uyumun istatistiksel anlamda değerlendirilmesini sağlar. Dolaylı ölçümün gerçekleştirildiği iki düzey olan bireysel düzey ve farklı düzeyler arası analizde belirleyici niteliktedir. Dolaylı bireysel düzeyde ölçüm iki bağımsız değerlendirme gerektirir. İlk değerlendirme bireyin kişisel karakteristik özellikleri (örneğin ihtiyaçları, değerleri, yetenekleri) ile ilgili algısıdır. İkinci değerlendirme ise bireysel karakteristiklere karşı gelen çevresel karakteristiklere (örneğin grup tarafından sağlananlar, grup değerleri ve işin gerektirdikleri gibi...) ilişkin aynı bireyin gruba yönelik algılarıdır (Kristof, 1996). Bir dizi istatistiksel yöntem kullanılarak (karşılıklı ilişki, fark skorları, polynomial) iki değerlendirme arasındaki karşılaştırma uyum/uyumsuzluk bilgisini verir (Edwards, 1991).

Dolaylı farklı düzeyler arası ölçüm, iki analiz düzeyindeki (örneğin grup düzeyinde ve bireysel düzeyde) karakteristikleri (örneğin değerler ya da amaçlar) değerlendirmeyi mümkün kılar. Dolaylı bireysel düzeyde ölçüm, tek birey tarafından sağlanan iki değerlendirmeyi gerektirmesine rağmen çapraz düzeyde ölçüm birey tarafından yapılan değerlendirmeyi ve bir bütün olarak çevreyi (örneğin grup) ortaya koyan değerlendirmeyi gerektirir. Örneğin kişi-grup uyumunun değer uyumu olarak kavramlaştırılan farklı düzeyler arasındaki ölçümde bireye ‘neye değer veriyorsunuz?’ diye sorulurken grup değerlendirmesinde, önemli bir sayıda çalışanların ya da amirlerinin ‘yer aldığınız grup için değerli olanlar nelerdir?’ sorusuna verdikleri yanıtların toplamından oluşur. Grup değerlendirme açısından bireyler arasında yeterli uzlaşma sağlanmasından sonra araştırmacılar bir uyum ölçüsü olarak bireysel değerlendirmeleri, toplanmış grup değer skoru ile karşılaştırırlar (James ve diğ, 1988; Kristof, 1996).

2.3.4.3. Dolaylı Gerçek ve Dolaylı Algılanan Uyum Ölçümleri Sınıflandırması

Kişi-grup uyumu algılamalarını ölçümlemeye (ayrı ya da orantılı olarak kişi ve grup algılarını ölçen) dolaylı yoldan yaklaşım; (‘uyumlu musun’ sorusunu doğrudan sormak yerine) uyumun dolaylı gerçek ve dolaylı algılanan ölçümleri olarak iki kategoride incelenebilir. Dolaylı algılanan uyum, bireysel düzeyde sonuç değişkenlerini tahmin etmede bireyin kendisi ile algısı ve grubun algılanması

arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarır. Dolaylı gerçek uyum, bağımlı değişkenlerin kestiriminde grubun gerçek durumunu belirlemek için bireylerin grup algılarının toplamı ile ilgilenir (Westerman, 1997; Coşkun, 2007)

Örneğin kişi-grup uyumunun dolaylı algılanan uyum yöntemi ile değerler uyumu boyutu ölçüldüğünde, bireyin kendisinin derecelendirdiği değerleri ile bu bireyin grup değerleri derecelendirmesi arasındaki uyumun incelenmesidir. Dolaylı gerçek uyum kullanılarak ölçümlenecek değerler uyumu, bireyin kendi değerlerinin dereceleri ile gruptaki üyelerin birleştirilmiş değer algılarının karşılaştırılması ile ölçülür.

2.3.4.4. Orantılı (commensurate) Ölçüm

Kişi-grup uyumunun orantılı ölçümlemeleri aynı içerik boyutlarını, iki ölçüm arasındaki kavramsal ilişkiyi kuvvetlendirerek, kişi ve grubun doğrudan karşılaştırılmasını mümkün kılarak kişinin ve grubun tanımlanmasını sağlamaktadır. Sonuçta, orantılı ölçümleme yaklaşımları değişkenlerin ayrı setler olarak kullanıldığı durumlardan daha spesifik sonuçları ortaya çıkarmaktadır

Birey ve grupların aynı yapı ile ölçümlemesi sonucu antropomorfizm olgusu ortaya çıkmaktadır ki, arzu edilmeyen bir durumdur (Rentsch, McEwen, 2002). Ölçümlenecek bir yapı, birey ve grup seviyelerinde benzer niteliklere sahip olmasına rağmen doğasında bulunan farklılıklar yine de var olabilir; bu durum birbirinin aynısı olmayan ölçümlemelerin yapılması ile sonuçlanır. Araştırmacılar, benzer ölçümlemelerin ölçekdeşlik standartını nasıl sağlamak zorunda olduklarını tanımlamaya çalışmaktadırlar. Çerçevesi sınırlandırılmış tanımlamalar ile, ücret düzeyi gibi doğrudan ölçümlenebilen özelliklerde uyum ‘ne kadar ücret alıyorsunuz?’ ve ‘ne kadar ücret almayı arzu edersiniz’ gibi orantılı (ölçekli) sorular ile kolayca değerlendirilebilir. Daha geniş sınırlamalarda yapılmış tanımlamalar ile uyum, bazı niteliklerin doğası gereği çok boyutluluğu nedeniyle orantılı/ölçekli ölçümlemeler ile değerlendirilemeyebilir. Örneğin, örgütün çalışanlarının başarı ihtiyacını karşılamak için primli ücret, komisyona bağlı ücret ve terfi gibi yararlanabileceği pekçok insan kaynakları uygulaması olabilir. Başarı ihtiyacı pekçok araç ile tatmin edilebileceği için tam /kesin orantılı ölçümlemeler gerekli olmayabilecektir (Coşkun, 2007).

2.3.4.5. Dolaylı Yoldan Uyum Ölçümünde Kullanılan İstatistiksel Teknikler

Bireysel düzeyde ve farklı düzeyler arasında uyumu hesaplamak için üç alternatif vardır.

1- **Fark skoru hesaplama:** Tercih edilen ve algılanan değer puanları arasındaki aritmetik fark, oranlı ölçüm (commensurate) ile elde edilen her madde için hesaplanır. Farkların toplamı üç yoldan biri ile hesaplanır:

a) Farkların asıl değerlerini toplayarak: Farklar toplandığı zaman pozitif ve negatif farklar dengelenir.

b) Farkların mutlak değerlerini toplayarak: Farkların daha anlamlı olması için yönüne bakmaksızın farklara eşit ağırlık yüklenerek

c) Karesi alınmış farkları toplayarak: Farklar bir yöne sahiptir. Daha büyük farklar daha büyük ağırlığa sahiptir.

2- **Korelasyon:** Fark puanlarına alternatif olarak, bireysel ve grup profilleri arasındaki korelasyon, Q puanı olarak bilinir (Cable, Judge, 1996; 1997; O'Reilly, diğ., 1991; Vandenberghe, 1999). Q puanı yöntemi, aynı değer maddeleri için algılanan ve tercih edilen puanları çiftli yanıtlar arasında korelasyon hesaplayarak karşılaştırır (Karakurum, 2005). Eğer veriler sıralamalı (ordinal) ölçek ile değerlendirilmişse P (person, kişi) ve E (environmet, çevre) profilindeki bileşenlerin konum sıralamalarındaki benzerliği değerlendiren profil korelasyonlarıdır (Kristof-Brown ve diğ., 2005). Korelasyon değeri madde sayısından etkilenmektedir.

3- **Polynomial regresyon analizi:** Uyum literatüründe en önemli yeniliklerden biri bu tekniğin kullanılmasıdır. Edwards (1993; 1994)'ın önerdiği bu yaklaşım, kişi ve çevre ölçümlerini, uyumu elde edecek tek bir puana indirgemekten kaçınır. Onun yerine P, E ve ilgili yüksek sıralı terimler (P^2 , $P \times E$, E^2) yordayıcılar olarak dahil edilir. Bağımlı değişken üzerinde P, E ve $P \times E$ etkileşim teriminin regresyonunu uyumun ölçümü olarak değerlendirir. P, E ve bağımlı değişkenlerin hepsi eşsiz olduğu için uyum ilişkileri 3 boyutlu yüzeysel çizimlerde görülür. Etki büyüklükleri bu çalışmaların çoklu korelasyonundan hesaplanabilmesine rağmen bunlar doğrudan ya da profil benzerlik endeksi (PSI, profil similarity index) ölçümlerinde ortaya konmayan ana ve diğer etkileri içerir. Uyum ilişkilerinin desteklenip desteklenmediğini belirlemek için yüzey çizimin karakteristikleri incelenmektedir. Sonuçlar genellikle Profil Benzerlik İndeksi (bireysel farkların toplamı, mutlak farkların toplamı, kare farkların toplamı, öklit aralığı, korelasyon) ile belirlenebilenden daha karmaşık sonuçları göstermektedir (Kristof-Brown, ve diğ.,

2005). Sonuçların yorumlanması daha kompleks bir prosedür gerektirmekte, bunlardan biri olan yanıt yüzey metodolojisi (Box, Draper, 2007) üç boyutlu düzlemde sonuçların yorumlanmasını sağlayacak bir tekniktir.

Yöntem, üç boyutlu grafik çizimi ile uyumun teşhisi için doğru ve daha eksiksiz bir yaklaşımı sunsa da göz önüne alınması gerekli bazı etmenleri beraberinde getirir. Özellikle modeldeki doğrusal olmayan terimlerin (P2, P x E, E2) istatistiksel olarak yorumlanmasına aşına olmayan katılımcıların tekniğin kullanılmasına yönelik yaklaşımı açık bulmamaları ve karmaşıklık algıları yöntemin kullanılmasına yönelik tercihi azaltmaktadır (Yang ve diğ., 2008).

Polynomial regresyon analizi ile yapılan kişi-grup uyumu çalışmalarında ölçümlerinden, çoklu regresyonlar diğer tür uyum genel olarak daha büyüktür. Polynomial regresyon çalışmaları simetrik olmayan benzerlik uyumu ilişkilerini performans ve amaç ölçütleri için desteklemiştir. Araştırmalarda çevre (E, environment) bileşeninin fazlalığı genellikle kişi'nin (P, person) aşırılığı kadar zararlı bulunmamış, yüksek düzeylerde uyum (P ve E yüksek), düşük düzeylerde uyumdan (P ve E düşük) daha iyi saptanmıştır. (Kristof-Brown ve diğ., 2005)

2.3.5. Kişi-Örgüt Uyumunun Bir Öncülü Olarak Örgüt Kültürü

Görünen ve görünmeyen öğelerden meydana gelen örgüt kültürü örgüt dili, hikaye ve mitler, törenler, lider ve kahramanlar, ritüeller, metaforlar, semboller, normlar, değerler, inançlar, varsayımlar ve örf-adetlerin bir bileşkesi formundadır. Bu bileşenler örgüt üyelerine rollerini tanıma, başka üyelerin rollerini tanıma, kimin nerede, nasıl hareket etmesi gerektiği konusunda yol gösterici olur. Söz konusu bileşenler içinde değerlerin önemi görece daha yüksektir. Hofstede (1980) değerlerin hem toplulukların hem de bireylerin özellikleri olduğunu ve değerlerin bir topluluğun kültürünü belirlediğini söylemektedir.

Rokeach'a göre değerler zihinsel, duygusal ve davranışsal olma özelliklerine sahiptir. Değerler, insanların davranışlarını yönlendirici bir özelliğe sahiptir (Turgut, 1998). Bu nedenle örgüt kültüründe etkisi görece yüksek olan değerler, kişilerin kurumlarına yönelik tutum ve davranışlarını etkileyebilecek niteliktedir.

Literatür incelediğinde, kişi-örgüt uyumunun ortaya çıkmasında kişi ve örgüt bileşenleri (değer, amaç, kişilik, örgütsel iklim,, ihtiyaçlar, sağlanan vs.) arasındaki benzerliğe ya da farklılığa, diğer bir ifade ile benzerlik uyumu ya da tamamlayıcılık

uyumu türüne göre bir uyum olgusu belirlenmiş ve ölçümlenmeye çalışılmıştır. Kişi-örgüt uyum araştırmalarında görece en çok çalışılan uyum türü değer uyumu olmuştur. Kültürü oluşturmada en etkili bileşenlerden biri olan değerlerin, kişi-örgüt uyumunun ortaya çıkmasında bu nedenle doğrudan bir etki göstermesi beklenebilecektir. Uyumun hem örgüt hem birey bileşeni olan değerler, kültürün içeriğindeki görece en yoğun bileşen olan değerler nedeniyle doğrudan örgüt kültüründen etkilenebilecektir.

Örgütsel düzeyde değer; bir değer oluşturmak için örgüt desteğinin farkında olan örgütsel üyelerin çoğunluğu tarafından belirlenen örgütsel bir üründür (Chatman, 1989). Örgütsel değerler, örgüt üyelerinin durum, eylem, obje ve bireyleri, olumlu ya da olumsuz şekilde yargılamada kullandıkları ölçütler olup bir kurumun genel amaçlarını ve standartlarını yansıtır (Şişman, 1994; Ulutaş, 2010). Paylaşılan değerler, kurumun kimliğini, ne yaptığını, neler yapabileceğini ve kurumun diğerlerinden farklılığını gösterir (Ülgen, Mirze, 2004). Örgütte kültür oluşumuna katkıda bulunan bazı belirleyici değerler: a) teknik değerler: Fiziksel olaylara, bilime ve mantığa dayanır. b) ekonomik değerler: Arz ve talep tarafından belirlenen pazar değerlerine dayanır. c) sosyal değerler: Grup ve örgüt psikolojisine dayanır. d) psikolojik değerler: Bireylerin kişisel ihtiyaçlarına dayanır. e) politik değerler: Ülkenin idare şekli ve başlıca devlet politikalarına dayanır. f) estetik değerler: Güzellikle ilgili algılamaya dayanır. g) ahlaki değerler: Çevreden alınan genel ahlak, örf, adet ve gelenekler ile aile eğitime dayanır. h) dini değerler: Bireylerin bağlı oldukları din ve bununla ilgili inançlara dayanır (Öztürk, 2003). Kurum üyelerince söz konusu değerlere bağlı olarak ilişkilendirilecek örgüt kültürü, çalışanlarca bulundukları kurumlara yönelik geliştirecekleri tutumları etkileyebilecektir. Örneğin Peters ve Waterman (1982) kalite, hizmet, çalışanlara önem verme, inovasyon değerlerini önemseyen bir örgüt kültürünün kurum üyelerinin bağlılıklarını, tatmin ve performans düzeylerini arttırdığını saptamıştır. Sommer ve diğ. (1996) destekleyici, hataların hoş görüldüğü ve samimi bir iklimin ve kişilere tanımlanmış sorumlulukların hakim olduğu örgüt kültürünün çalışanların kuruma bağlılıklarını arttırdığını saptamıştır. Tepeci (2001, 92) yaptığı araştırmada çalışanlarca algılanan kültür boyutlarından dürüstlük ve insan yönelimli olmanın iş tatmini, kurumda kalma isteği ve kurumu başkalarına önermede isteklilik tutumunu arttırdığını saptamıştır.

Örgütsel değerler, kurumun yer aldığı sektör ve iş koluna, temel faaliyet alanına, kurum üyelerinin mesleklerine bağlı olarak ortaya çıkacak iş değerlerine, çalışanların deneyimledikleri tecrübeler ve kıdemlerine bağlı olarak oluşum göstermektedir. Jurgensen (1978), deneyimli çalışanların firma itibarı ve güvenliğe, diğerlerinin ise ücret, çalışma arkadaşları ile ilişkiler ve çalışma ortamına verdikleri değer daha yüksek düzeyde olduğunu belirlemiştir. Hizmet sektöründe çalışanların iş değerlerinin incelendiği bir çalışmaya göre çalışma hayatında 11 yıl ve daha fazla deneyimli olanlar, 1-5 yıl kıdemli olanlara oranla duygusal değerlere daha çok önem vermektedirler.

Çeşitli araştırmalarda bağımlı (Mutdoğan, 2011; Bektaş, 2016; Aygündüz, 2003, Argun, 2007), bağımsız (Tuna 2014, Ulutaş, 2010; Ünal, 2013; Durmuşçelebi, 2017), şartlı (Elden, 2016) ya da aracı değişken (Gür, 2014; Özgen, 2016) konumunda olabilen kişi-örgüt uyumunun, doğrudan örgüt kültürüne bağlı gelişimini inceleyen araştırma (Tepeci, 2011) sayısı son derece sınırlıdır.

Örgüt kültür, üyelerin kendilerini örgütün politikaları ve misyonu ile ilişkilendirecekleri ve kendileri bir parçası hissedecekleri kurum için bir kolektif kimlik oluşturur (Hosftede, 1998, Peters, Waterman, 1982, Tepeci, 2001, 14). Örgüt kültürü ile ortaya çıkacak bu kolektif kimliğe kurum üyelerinin uyumlu davranışları beklenen bireysel düzeyde bir tutumdur. Kolektif örgüt kimliği ile üyelerce geliştirilecek uyumlu bir tutum kişi-örgüt uyumudur. Örgüt kültürü bireylerin kolektif kimlikle kendilerini bir üyesi olarak gördüklerin kurumda, algıladıkları birey-örgüt uyumları bu bağlamda örgüt kültürü boyutlarından doğrudan etkilenebilecektir. Örgütün iç çevre bileşenlerinden bir olan örgüt kültürü, kurumun dış çevresi ile uyumu sağlamak adına örgütsel uygulamaları da şekillendirecek nitelikte olduğundan kurum genelinde arzu edilen/edilmeyen davranış ve tutumların sürdürülmesinde/engellenmesinde örgütsel düzeneklerin ve kurum içi uygulamaların çalışanlarca nasıl algılandığına bağlı olarak değerlendirilecektir. Tanımlanacak örgüt kültürü boyutlarına bağlı olarak söz konusu uygulamalardan hoşnut olan/olmayan personelin uyum/uyumsuzluğu bu örgüt kültürü boyutlarının değerlendirilmesine doğrudan bağlı olabilecektir.

Kültürün oluşturduğu bu informal yapı ve etkileşimde olduğu formal yapı kurum üyelerince tanımlanacak söz konusu kültür boyutları ile değerlendirebilecektir (O'Reilly, Chatman, 1996). Bu açıdan, kurumdaki resmi ya da informal uygulamalar

örgüt kültürünün yansıyan/yansıtıcı işlevi ile bireylerce değerlendirilecek; kişi memnuniyet sağlamadığı, uygulama düzeyinden hoşnut duymadığı ya da eksik bulduğu kültür boyutlarına bağlı olarak geliştireceği algı ile kendini bulunduğu kuruma uyumsuz olarak hissedebilecektir.

2.4. Organizasyon Yapısı

Örgüt yapısı, kurumun bir organizasyon olarak tasarımı olup örgüt içindeki işlerin düzenlenmesi ve gruplanması esasına göre kişilerin ve dolayısıyla da aralarındaki iş ilişkilerinin oluşturulmasına yönelik bir formal modeldir (Covin, Slevin, 1991, 17).

Örgüt yapısı amaçlara ulaşmak için işgörenlere yürütülmesi gerekli faaliyetlerin ne şekilde ve bir işbölümü ile dağıtıldığı ile ilgilidir (Kurt, 2004, 10-14).

Örgüt yapısı, yönetimin ikinci fonksiyonu olan organize etme bölümünde oluşturulur. Bu halde yapı, önceden planlanmış, belirlenmiş resmi kural ve düzenlemelere göre işleyecek bir formal iş iletişim sistemi ortaya çıkarır. Bir bakış açısı ile örgüt yapısı yönetsel bir araçtır.

İşletmelerin yer aldığı ekonomik sistem içinde mal ya da hizmet üretimi ya da kar amacı gütmeyen örgütlerde etkin işleyiş, belirlenen amaç ve hedefler etrafında ortak bir uzlaşma ile bir arada toplanma ve hareket etmeyi gerektirir (Lawrance, Johns, 1976, 76; Özücu vd. 2012, 3). Bu bağlamda örgüt yapısı kilit bir rol üstlenir. İşte karşılıklı bağımlılık özelliği ve işbirliği söz konusu amaç ve hedeflerle farklı bir şekil alacak, örgüt yapısı bu ihtiyaca uygun tasarlanacaktır. Örgüt yapısı iletişim, karar alma süreçleri, iş akışı, yetki-sorumluluk, örgüt kültürü/iklimi olguları ile doğrudan ilişkili olacaktır.

Örgüt yapısını görünen şekil olarak karakterize eden unsurlar, organizasyon şemaları, organizasyon el kitabı ve görev tanımlarıdır. Örgüt yapısı genel olarak görülebilen boyutlar ile temel yapı ve örgüt şemasına bakılarak kolayca anlaşılmayan, soyut, iç içe geçmiş ilişkilerden oluşan eylemsel yapı olmak üzere iki ana kısımdan oluşur (Aldemir, 1985, 57-58; Çalış, Tokat, 2013, 107; Lorsch, 1970; Price , 1971; Aldemir, Barbato, 1983, 122)

2.4.1. Organizasyon Yapısının Belirleyicileri

Çok genel olarak temel yapı ve eylemsel yapı olarak iki boyuta ayrılan örgüt yapısının temel yapı kısmını yapısal farklılaşma (dikey-yatay), denetim alanı ve personel ögeleri oluşturur. Dikey farklılaşma hiyerarşik düzey sayısı iken yatay farklılaşma fonksiyonel birim sayısını ifade eder. Yapısal farklılaşma aynı zamanda örgütün karmaşıklık düzeyini ifade eder. Personel ögeleri için bir örnek beyaz yakalı ve mavi yakalı çalışan oranı, yönetici personel ve yönetici olmayan çalışan oranıdır. Eylemsel yapı bileşenleri ise yetke, etkinlikler ve kontrol yapısıdır. Yetke yapısı karar hiyerarşisinin ne dereceye kadar alt yönetim düzeylerine aktarılabilirliği, Merkezi ve adem-i merkezi karar türü karar mekanizmasının iki zıt ucunu oluşturur (Aldemir, Barbato, 1983, 122). Etkinlikler, uzun ve sürekli eylem örüntülerinin ne sıklıkla ve ne derecede kullanılacağı ile ilgili bir tanımlamadır ve üç alt boyut içerir: uzmanlaşma, standartlaştırma, biçimselleştirme (formalleşme). Uzmanlaşma: Kurum tarafından saptanan ve geliştirilen farklı uzman rollerinin sayısıdır. Biçimselleşme ise kural, yöntem, emir ve talimatlar ile iletişimin yazıya dökülme derecesidir. Eylemsel yapının son bileşeni olan kontrol yapısı ise üç alt bileşenden oluşur. İlki olan bütünleştirici denetim araçları örgüt iç çevresi ile ilgili süreçleri kontrol altına almayı sağlayan araçlardır (kalite, maliyet, nakit, envanter vb.) İkinci araç olan belirsizliği azaltıcı kontrol araçları, dış çevredeki belirsizliklere göre çevresel değişimleri önceden tahmin edip karar alma sürecinde etkin kullanabilmek için yararlanacak araçlardır (Pazar araştırmaları, Ar-GE faaliyetleri, uzun dönemli planlar). Üçüncü araç davranışı kontrol eden araçlardır. Çalışanlar arasında uyumu geliştirmek, çatışmaları önlemek, çatışma ortaya çıktıktan sonra bastırmak için kullanılabilecek araçlardır (Aldemir, Barbato, 1983, 122).

Örgüt yapısı bu iki ana boyut ayrıştırmasının yansıması formal (biçimsel) ve informal (biçimsel olmayan) organizasyon şeklinde de bir ayırıma tabii tutulabilir (Koçel, 2013, 176). Formal örgüt temel yapı alanına benzer şekilde iş ilişkisinin kurum içinde düzenlendiği, tanımlı, fonksiyonel birimler, hiyerarşik düzeyler ve iş iletişiminin sağlanacağı kanallarla (yatay, dikey, çapraz iş ilişkisi-matriks) gösterilen ve organizasyon şeması ile görünür hale getirilen, amaçlar, görev ve sorumluluklar, performans standartları gibi kurumun yazılı olarak kağıda aktarılabilen bütün unsurlarını içerir. Informal örgüt ise formal örgüt içinde oluşmakta (Efil, 2015, 352), sosyal ilişkilere dayalı, çoğunlukla kişiler arasında klikleşmelere dayalı, önceden

planlanmayan, bilinçli olarak oluşturulmayan, insanlar arasındaki iş ilişkisi dışındaki etkileşim ile şekillenen, insanların sosyal ihtiyacına cevap olarak bilinçli ya da bilinçsiz şekilde üyesi olabildikleri organizasyon türüdür . İş ya da meslek, kişilerin benzer ilgi alanları informal grupların ortaya çıkışını etkiler. İlişkilerin temeli bireysel olup , kontrole yönelik güç ilişkileridir (Krackhardt, Hanson, 1993, Litterer, 1969, 19; Harrison, 1978, 121; Fedotova, 2005, 23)

Formal organizasyon yapısının belirleyicileri; örgütteki fonksiyonel birimler, hiyerarşik düzeyler, iletişim kanalları (yatay ve dikey iletişim-emir komuta zinciri, matriks yapılarda çapraz iş iletişimi), amaç (örgütün gelecekte ulaşmayı planladığı sonuç, Topçu, 2006, 118; Çalış, Tokat, 2013, 107), iş bölümü ve uzmanlık derecesi (örgütteki işlerin belli bir yetenek, beceri ve bilgiyi ne kadar gerektirdiği, Eren, 1998, 32; Çalış, Tokat, 2013, 107), formalleşme derecesi (organizasyon yapısının, faaliyetlerinin ve örgütteki ilişkilerin tanımlanması ve kural, porsedür, yöntem, sözleşme gibi dökümanlar haline getirilmesi, Apaydın, 2009, 11; Çalış, Tokat, 2013, 107), kontrol alanı (bir yöneticiye bağlı ast sayısı, Özkalp, 1994, 173; Çalış, Tokat, 2013, 107), merkezileşme-farklılaşma derecesi (karar verme yetkisinin alt hiyerarşiye aktarılması ya da üst hiyerarşide olması, Hatch, Cunliffe, 2006, 111, Çalış, Tokat, 2013, 107), çapraşıklık derecesi (kurum içindeki fonksiyonel alt birimlerin sayısı, yayılımı, coğrafi ya da ürün tabanlı ayırımı, Akkoç, 2008, 26; Çalış, Tokat, 2013, 107), departmanlaşma (iş benzerliğine göre bölümlere ayırma ve işi anlamsal alt ayırımlarla fonksiyonel alt birimlere bölme ya da farklı alt birimleri birleştirmeyi sağlayacak, yapılan işin tekrarını ve birimler arasında çatışmayı azaltan, yükümlülük bağlantı rolleri ve görevler arası oluşturulacak alt birimlerle faaliyetlerin koordinasyonu, Efil, 2015, 340; Germain ve diğ., 1994, 475; Çalış, Tokat, 2013, 107), kurmay organlar (fonksiyonel ya da en üst yönetime danışmanlık yapanlar), komite ve gruplar (kurumda iş ya da belli bir amaca yönelik oluşturulmuş formal birliktelikler), yetki (organizasyonun hiyerarşik düzeylerinde ve fonksiyonel birimlerinde belirlenen örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi ya da gerçekleştirilmesine katkıda bulunulabilmesi için belirli görevleri yaptırma, denetleme, düzene koyma ve karar verme hakkı, diğer bir ifade ile başka birine bir şey yaptırtma hakkı, Efil, 2015, 364) ve sorumluluk (işle ilgili faaliyetleri başarma yükümlülüğü, Efil, 2015, 364) derecesi (belirli görevleri başarmak için sorumlulukların belirlenmesi, kişiye verilen görevin, sorumluluğunu yerine getirmeyi

sağlayacak kadar yetki ile donatılması Efil, 2015, 364) yetki devri (yöneticinin sahip olduğu karar verme hakkını kendisine bağlı olan asalara devretmesi, Efil, 2015, 364).

2.4.2. Organizasyon Yapısı Türleri

Artan rekabet koşulları, işletme iç ve dış çevresini etkileyen faktörlerin sayılarında ve değişim hızlarındaki artış organizasyonların amaçlarına ulaşmayı en etkin şekilde sağlayacak yönetim anlayışını ve onun gerektirdiği örgüt yapısının tasarımı arayışını kurumları itmektedir.

Literatürde değişik türde örgütsel yapı sınıflandırmaları bulunmaktadır. Farklı açılardan yapılan bu sınıflandırmalara rağmen yeterli bir tipoloji söz konusu değildir. Tipolojiler sınıflandırma değişkenlerinin tespit edilmesi ile yapılmaktadır (Hall, 1972, 37; Fedotova, 2005, 18). Formal-informal yapı ayrımının yanında, işletme-kar amacı gütmeyen organizasyonlar farklılığı sınıflandırması bir diğer ayırımdır.

Parson organizasyonları dört farklı türe ayırmıştır: Üretim, politik amaçlı, bütünleştirici ve düzen koruma organizasyonları (eğitim, kültür, tanıtıcı faaliyetler yapan). Etzioni, Blou, Skott astın üst yönetim ile ilişkisine bağlı olarak geliştirdiği sınıflandırmada üç otorite (zorlayıcı, kazançlı, kuralcı) ve üç tür itaat belirlemiştir (uzaklaştırıcı, yardımcı, ahlak kurallarına uyan). Bu ilişkilere göre dokuz türde organizasyon yapısı ortaya çıkarılabilir. Böylece kimin yarar sağladığına göre iki taraflı yarar organizasyonları, iş organizasyonları, hizmet organizasyonları ve kamu yararı organizasyonları ortaya çıkar (Fedotova, 2005, 19)

Bir diğer araştırmacı Mintzberg beş organizasyon türü için yapı tanımlamıştır. Basit yapı, makine bürokrasisi, mesleki bürokrasi, bölümlere ayrılmış yapı, özel amaçlı organizasyon yapısı (adhocracy). Basit yapı, merkezi yönetilen, ancak çok gayri remi ve esnek örgütsel yapıdır. Hızlı değişikliklere cevap vermek için uygundur. Makine bürokrasisinde, standartlaştırılmış iş, büyük ölçek, durgun çevre ve dış bir kanalın kontrolü söz konusudur. Mesleki bürokrasi, profesyonel yetkinlikteki kişilerin yüksek performansta çalışmaları için ihtiyaç duydukları özerkliği sağlamak için merkezi denetimde değişikliğe gidilmektedir. Görevlerin kompleks olduğu istikrarlı koşullarda uygun bir yapı modelidir. Bölümlere ayrılmış yapıda, her bölüm tipolojide belirtilen biçimlerden birinin özelliklerine sahip kendi yapısı vardır. Özel amaçlı organizasyonlarda çevre dinamik ve belirsizdir. Yapı, koşullar gerektikçe çok hızlı

biçimde değişebilmektedir. Bir görevi yerine getirmek ve görev sona erdiğinde dağılmak üzere bir araya gelen proje ekipleri gerektirir (Fedotova, 2005, 21)

Organizasyon yapıları ile ilgili bir sınıflandırma türü de fonksiyonel, coğrafi yayılıma göre, üretilen ürün ya da hizmetlerin türüne, müşteri temeline göre, sayı temeline göre ya da tek bir türe göre oluşturulmamış, birden fazla gruplandırmanın aynı kurumda farklı şekilde kullanıldığı hibrid (melez) yapı ayırımıdır. Bunun yanı sıra iş dünyasında yaygın olarak kullanılmaya başlayan proje türü örgüt yapıları matriks yapıların ortaya çıkmasını sağlamış, böylece bir astın bir yöneticiye bağlı olma ilkesi kırılarak projeye seçilmiş olan çalışanlar, hem proje yöneticisinden hem fonksiyonel birim yöneticisinden aynı anda iş emri alarak çalışmaya devam etmektedirler. Bir diğer örgüt yapısı türü şebeke örgütler olup dahili, dengeli, dinamik olarak üç türü söz konusudur. Dahili şebeke türü bir holding yapısı içinde temel faaliyetlerin farklı işletmelerin konusu olsa da kaynakların aynı bünyede kaldığı yapı türüdür. İşletme üst yönetimi bu farklı işletmelerin faaliyetlerini kontrol edip her şirket için finansal ve performans hedefleri belirler. Dengeli şebeke yapısında mal ve hizmeti üretmek için gerekli üretim faktörleri birbirlerinden tamamen bağımsız işletmelerin bünyesinde toplanır. Yönetim ve sahiplik bağımsızdır (yemek ve servis şirketleri ana işletme ağı gibi). Dinamik şebeke yapısında ise tüm şebeke içinde lider işletme yoktur. Belirli konularda temel yetkinlik geliştirmiş işletmeler birarada piyasa şartlarında iş yaparlar (Koçel, 2013, 392). Sanal örgüt yapısı ise işinin tümünü ya da önemli bir bölümünü fiziksel bir ortam ile sınırlandırılmadan elektronik ya da internet aracılığıyla gerçekleştiren, iletişim teknolojilerini, kablolu kablosuz veri ve bilgi aktarımını işletme süreçlerinde ve fonksiyonların gerçekleştirilmesinde kullanılan bir örgütlenme türüdür. Daha bireyci kültürde, çalışmada zaman ve mekan esnekliği olan, projelerin yürütülmesinde, özellikle IT sektöründe tercih edilen bir örgüt yapısıdır (Atasever, 2017, 45). Bir diğer örgüt yapısı yalın organizasyon modelidir. Teknolojinin iş ve örgütlere olan etkisi, artan rekabet koşullarında farklı işgücünün iş süreçlerinde yönetiminin ayrı bir kültürel yönetim gerektirmesi, proje çalışmalarının ardı ardına ya da eş anlı işletmelerde yaygınlık kazanması, nitelikli işgücünde artış organizasyon yapılarında ara hiyerarşilere olan ihtiyacı azaltmıştır. Bu nedenle işletmelerin organizasyon yapıları daha basık hale gelerek yalınlaşmıştır. Bu durumun en üst hali sıfır hiyerarşidir. Bu organizasyon yapısında yönetici altında bulunan herkes aynı

hiyerarşidir (Doğan, 1997, 45-46; Kanbur, 2008, 398). Bu örgüt yapısı ile uyumlu geliştirilen bir yönetim uygulaması da kendi kendini yöneten takımlardır (Vergiliel Tüz, 2001, 124; Kanbur, 2008, 401). Bir diğer organizasyon türü ise süreç odaklı organizasyon yapısıdır. Fonksiyonel organizasyon yapısında dikey iletişim emir komuta ve astların üstlerine performans raporlamaları şeklinde, yatay iletişim ise departmanlar ya da alt fonksiyonel birimler arasında aynı hiyerarşik düzeyde bulunan kişiler arasında gerçekleşir. Bunun dışında formal bir proje örgütlenmesi yoksa departmanlar arası yatay iletişim aynı hiyerarşideki unvanlar arası dışında gerçekleşmez. Süreç odaklı organizasyon yapısında, ürün ya da hizmet üretiminde ortaya çıkan sorunların çözümüne yönelik geliştirilecek ya da iyileştirilecek süreç bölümünde tüm birimler ortaya çıkan sorunun kendileri ile ilgili kısım ya da diğerlerine olan önerileri için çok yönlü, hiyerarşik düzey farklılığı söz konusu olmadan iletişim kurarlar (İnce ve diğ., 2013). Takım odaklı organizasyon yapıları, işbölümüne, sorun çözümüne, inovasyon, iyileştirme ya da takım düzeyinde yönetime sunulacak bir öneri için takım içinde rollerin tanımı, değişimi, iletişimin yollarının belirlenmesi ile kurulur. İnfomal iletişim ağırlık kazanır (Kanbur, 2008, 398). Bir organizasyon yapısı olarak kar merkezli örgüt yapısı, işletmelerde değer zinciri analizi sonucu değer yaratan faaliyetler belirlenip birleşik maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri bir arada kullanılarak birim maliyeti düşürme ve üründe farklılık oluşturma sonucu müşterinin ödemeye razı olacağı değerden fiyatları yükselte anlayışı hakimdir. Böylece ortalama getiri yükseltilir. İç verimlilik, gelir artırıcı çalışmalar ve kontroller ile tüm organizasyon yapısında bir bölüm kar merkezli yapı olarak belirlenir. Merkez ofis aracılığıyla iş birimleri arasında koordinasyon sağlanır. Örneğin, ilişkili çeşitlendirme stratejisi uygulanarak yeni bir işin kar merkezli iş birimi olarak yapılandırılması, ona uygun örgüt yapısının tasarımı (Mirze, Ülgen, 2016, 387, 453)

2.4.3. Mekanik-Organik Yapılar ve Girişimcilik-İdari Yönelim

Burns ve Stalker (1961) tarafından geliştirilen mekanik-organik yapı farklılığı kavramı organizasyon yapısı için tanımlanmış karakteristiğe göre iki ucu ifade eder. Organik yapı çevresel değişimlere daha yüksek adaptasyon sağlayıp daha açık iletişim kanallarına sahiptir. Daha esnek kontrol sistemleri vardır (Covin, Slevin, 1990, 43-44). Yetki merkezileşmemekte ve esnek bir yapı nedeniyle infomal ilişkiler yoğunluk kazanır (Miles ve diğ., 2000, 64; Slevin, Covin, 1997, 193-194).

Mekanik örgütler ise daha geleneksel özelliklere sahip, sıkı kontrol sistemleri olan, hiyerarşi esaslı, esneklik düzeyinin daha az olduğu, formal kural ve prosedürler açısından zengin yapılardır (Miles ve diğ., 2000, 64; Slevin, Covin, 1997, 193- 194; Erkocaoğlu, 2005, 31). Tablo 7’de organik ve mekanik yapıların özellikleri karşılaştırmalı olarak görülmektedir.

Tablo 7: Mekanik-Organik Yapı Özellikleri

ORGANİK YAPILAR	MEKANİSTİK YAPILAR
1. İletişim Kanalları: Örgütün tamamında bilgilerin serbestçe akışına dayanan açıklık	1. İletişim Kanalları: Oldukça planlanmış, sınırlandırılmış bir bilgi akışı
2. İdare Tarz ve Yöntemleri: Değişikliğe serbestçe ve kolayca izin veren bir yapı.	2. İdare Tarz ve Yöntemleri: Tekdüze, değişmez ve sınırlandırılmış yapı.
3. Karar Alma Otoritesi: Bireylerin uzmanlığına dayanan bir yapı.	3. Karar Alma Otoritesi: Formal yönetim pozisyonuna dayanan bir yapı
4. Serbest Adaptasyon: Örgüt tarafından değişen koşullara.	4. Gönülsüz Adaptasyon: İş koşullarındaki değişikliklere rağmen denenmiş ve doğru yönetim prensiplerine dayanan ısrarlı vurgu.
5. Formal prosedürleri çok dikkate almayan hareket tarzına vurgu. Formal olarak konulan prosedürlerle sınırlanmayan bir yapı.	5. Formal olarak konulan prosedürlere vurgu. Denenmiş ve doğru yönetim prensiplerine güven duyan bir yapı
6. Gevşek, informal kontrol. İşbirliği normuna vurgu ile.	6. Sıkı kontrol: Gelişmiş kontrol sistemleri ile
7. İş Davranışına Yönelik Esneklik: Durumun gereklerine ve bireyin kişilik/değerlerine göre işin biçimlendirilmesine dayanan bir yapı	7. Sınırlandırılmış İş Davranışı: İş tanımlarına uyumu gerektiren bir yapı.
8. Katılım ve Grup Uzlaşımının sıkça kullanılması.	8. Üstlerin kararlarına astların dahil edilmesinin ve onlardan görüş alınmasının minimum seviyede olduğu bir yapı.

Slevin, Dennis, & Jeffrey G. Covin. 1997. Strategy Formation Patterns, Performance, and the Significance of Context. c. 23 s. 2: 189-209. (Aktaran: Erkocaoğlu, Ertan .2005. Örgüt Yapısı ve Pazar Yöneliminin Kurumsal Girişimciliğe Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi ,Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü)

Mekanik-organik yapı ayrımı için geliştirilen modellerde örgüt yapısı, organizasyonun organik olma düzeyi olarak tanımlanmaktadır. Örgütler, organik organizasyon yapılarının derecelerine göre sınıflandırılmaktadır.

Günümüzde artan rekabet koşullarında girişimciliğin artan önemi, hangi örgüt yapısının girişimcilik faaliyetlerini kolaylaştıracağını aramaya yönelik çalışmalara akademisyenleri daha çok çekmektedir. Mekanik-organik örgüt yapılarının bu nedenle girişimciliğe olan etkisi ayrı bir araştırma konusu olmuştur.

Covin ve Slevin (1988), Geller’ın (1980), Khandwalla (1977) örgüt yapısı türlerine ve yönetim anlayışlarına göre uygulanacak girişimcilik faaliyetleri ile ilgili olarak girişimci odaklı işletmelerin organik yapılarda daha yüksek performans ortaya koyacaklarını, risk alma eğilimi ve bir yeniliği gerçekleştirmek için üstlenilecek

değişimlerden büyük ölçüde kaçınan muhafazakar yönetim anlayışında işletmelerin ise mekanik yapılarda daha başarılı olacaklarını belirtmişlerdir. Doğruluğu kanıtlanmış ve denenmiş ürün veya hizmetlerin etkili bir şekilde üretilmesine odaklanılan, verimlilik, standardize edilmiş prosedürlere göre işlem yapılması ile verimliliğin teşhis edilmesi, girişimcilik anlayışının zıt yöndeki eğilimi olarak belirtilebilir. Bu nedenle üst yönetimin girişimcilik ve onun diğer ucu olarak tanımlanacak idari boyuta yönelik eğilimi uygun türde organizasyon yapısı ile birlikte göz önüne alınmalıdır.

Girişimcilik bir odaklı bir yöneticinin çoklu informal iş ağları ve yatay örgüt yapısını benimsemektedir. Bürokratik yönelimli yönetici ise açık şekilde tanımlanan otorite ve sorumluluk ilişkilerini ve formal hiyerarşi ile oluşturulmuş örgüt yapısını tercih etmektedir (Covin, Slevin,1988; Stevenson, Gumpert, 1985; Erkocaoğlu, 2005, 30)

Yenilikçi olma tutumunu örgütsel düzeyde geliştirmek için organizasyonun açık iletişim kanallarına, informal karar alma ve esnek süreç ve prosedürlere, merkezi olmayan karar alma hiyerarşisine ihtiyaç vardır (Mintzberg, 1979; Covin, Slevin, 1990). Sıkı bağlı bir karar mekanizması olmayan ve esnek formda oluşturulmuş iş tanımlarının olduğu işletmelerde daha fazla yenilikçilik ve girişimcilik faaliyetleri ortaya çıkmaktadır (Covin, Slevin, 1991, 223; Erkocaoğlu, 2005, 30). Şekil 4’de firmanın girişimci ya da idari (muhafazakar) yönetim eğilimi ve mekanik-organik yapı durumlarının etkileşimleri ile ortaya çıkacak organizasyon özellikleri görülmektedir.

<i>Girişimcilik Odaklı</i>	GÖRÜNÜRDE GİRİŞİMCİ FİRMALAR	ETKİN GİRİŞİMCİ FİRMALAR
<i>Yönetim Tarzı</i>		
<i>Muhafazakar</i>	VERİMLİ BÜROKRATİK FİRMALAR	YAPISIZ, GÖZÜPEK OLMAYAN FİRMALAR
	Mekanik	Organik
	Örgüt Yapısı	

Şekil 4: Organik-Mekanik Yapılar ve Girişimcilik

Covin, Jeffrey, & Dennis P. Slevin. 1988. The Influence Of Organization Structure On The Utility Of An Entrepreneurial Top Management Style. s. 223. (Aktaran: Erkocaoğlu, Ertan. 2005.Örgüt Yapısı ve Pazar Yöneliminin Kurumsal Girişimciliğe Etkisi Üzerine Bir Araştırma.Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yapı-yönetim tarzı kombinasyonlarına göre etkin girişimci firmalar, risk alabilen, proaktif, yeniliğe sahip, girişimcilik davranışını destekleyen organik yapıya sahiptirler. Görünürde girişimci firmalar, risk alarak girişimcilik davranışına uygun davranır. Ancak mekanik, bürokratik, esnek olmayan yapıları girişimcilik faaliyetlerini desteklemez. Girişimcilik odaklı yönetim anlayışının beklenen faydaları ortaya çıkmaz. Belirsizlik yaşanan ortamlarda etkinlik sağlanabilir. Sıkı kontrolün olduğu formal yapılar ve merkezi karar alma belirsizliğin ortaya çıktığı koşullarda tahmin edilebilirliği arttırır. Verimli bürokratik yapılar risk almazlar, bunu da istemezler. Mekanik yapı bu kurumların faaliyetlerini sürdürmelerine yardım eder. Belirlilik vurgusu, rutin ve tekrarlayan görevler, alışılmış yöntem ve kurallara sadakat verimlilikle sonuçlanır. Durağan ve tahmin edilebilir çevrelerde etkinlik sağlar. Yapısız gözüpek yapılar, organik ve çevresel değişimlere adaptasyonları yüksek olmalarına rağmen muhafazakar yönetim tarzlarından dolayı bunu gerçekleştiremezler. Kurumun günlük faaliyetleri ile ilgili rutin operasyonların yürütülmesinde bile etkinlik sağlayamazlar (Erkocaoğlu, 2005, 54).

2.4.4. Örgüt Kültürü-Grupla Bütünleşme İlişkisinde Organizasyon Yapısı

Yönetim anlayışının ve yönetim uygulamalarının örgütün arzu edilen amaçlarına ulaşmada etkinliği ortaya çıkaracak temel araç organizasyon yapısıdır. Açık ve rahat bir iletişime dayanan yönetim süreçlerine dahil olan örgütler, kurum kültürlerinin gelişimine katkı sağlarlar. Bu nedenle, organik yapı, kurum kültürünün yayılımında ve benimsenmesinde olumlu bir etki ortaya çıkaracaktır. Örgütsel yapı ve bu yapının özellikleri bu nedenle örgüt kültürünü yakından etkileyecektir. Örgütsel yapı üst yönetimin insan kaynakları yönetiminin yönlendiriciliğinde organizasyon amaçlarına ulaşmak için tasarlanan bir araçtır. Yapı ile ilgili faktörler (iletişim kanalları, yetki ve sorumluluk derecesi, denkliği, yetki devri, hiyerarşik düzeyler, yapının dik ya da sivrililiği, kontrol alanı, vb.) (Olçay, 2000, 37) organiklik ya da mekaniklik derecesine bağlı olarak çalışanların yönetsel kararlara katılımı, kurum genelinde tutarlı uygulamalar, örgütün çevresel uyum yeteneği ve geliştirilen vizyon boyutlarında tanımlanabilecek örgüt kültürünün oluşumuna doğrudan etki sağlayabilecektir.

Takımlar hızla değişen iş yaşamının ihtiyaçlarını karşılayabilecek esnekliği kurumlara kazandırmaktadır (Zobal, 1999, 23). Takım, iş tanımları ve görevleri ile ayrılmış olan, ortaya konacak performansın sorumluluğunu paylaşan, kendileri ve

başka bireylerce bir ya da daha fazla sosyal birlikteliğe dahil edilen ve işe yönelik ya da sosyal ilişkilerini organizasyonel sınırlar çerçevesinde yürüten bireylerin oluşturduğu gruplardır (Cohen, Bailey, 1997, 239). Bu bağlamda grup, birbirini yetkinlik açısından tamamlayan kişilerden oluşan tamamlayıcılık uyumunun oluşturulduğu bir birlikteliktir. Grubu oluşturan kişiler ortak bir amaca, performans hedeflerine ve birbirlerine sorumluluk yükleyebilecekleri ortak bir tutuma sahiptirler (Katzenbach, Smith, 1994, 4; Zehir, Özşahin, 2008, 267). Bateria ve diğ. takım çalışmalarının etkinliğini değerlendirmek için yedi boyut tanımlamışlardır. Bu boyutlar; grup sinerjisi, performans hedefleri, yetkinlikler, kaynak kullanımı, kaliteye odaklanma, yeniliğe odaklanma ve grup içi liderliktir. Ayrıca grup etkinliğini değerlendirmek için grup içi ve dışı iletişimin de değerlendirilmesi yararlı bir yaklaşım olacaktır (Dirks, 2000, 1004-1012; Zehir, Özşahin, 2008, 267). Söz konusu kriterlerde sinerji grup üyeleri arasında amaç birliğinden doğrudan etkilenecektir. Performans hedefleri de üyelerin etkin katılımının sağlanması ile olumlu bir etki ortaya çıkacaktır. Bu olumlu faktörler organik bir organizasyon yapısının kurumda var olması ile daha yüksek bir etkinlik ortaya çıkaracaktır. Grupla özdeşleşmenin ortaya çıkışını kolaylaştırıcı bu yapı, grup dinamiklerini bu bağlamda örgüt kültürü-grupla özdeşleşme ilişkisinde olumlu yönde etkileyecektir. Söz konusu organik yapı içsel çevre bileşeni olup dış çevre ile uyumu sağlama aracı olarak özel tasarlanır. Bir diğer iç çevre bileşeni olan örgüt kültürü bu bağlamda örgütsel yapı ile etkileşimdedir. Örgüt amaçlarına ulaşmak için kişilerin yer aldıkları çalışma grupları ile özdeşleşmeleri arzu edilecek bir grup dinamiği olduğundan, organik bir örgüt yapısının örgüt kültürü-grupla özdeşleşme ilişkisinde doğrudan etkili olabileceği ifade edilebilir.

Örgüt yapısı görevlerin, yetki ve sorumluluk dağılımının, iletişim yollarının ve karar mekanizmasının formal sistemini belirlediğinden örgüt kültürünün önemli bir kaynağıdır (Torlak 2008, 124). Çalışanların grup ile özdeşleşmelerinin sağlanmasında organik ve girişimsel odaklı bir organizasyon yapısı boşlukları doldurucu bir etki sağlayacaktır. Organik-girişimci yapı modeli grup içi informal boyut bileşenlerini artırırken grup dinamiklerine etkisi nedeniyle örgüt kültürü-grupla özdeşleşme ilişkisinde şartlı değişkendir. Kararlara katılımın ölçümlenebileceği alt boyutlar yetkilendirme, takım çalışması ve yetenek geliştirme kişilerin yer aldıkları çalışma grupları ile bütünleşmelerinde olumlu bir etki

sağlayabilecektir. Çalışanların risk almaya olan arzuları, yöneticilerin astlarına tanıdıkları bireysel inisiyatif düzeyleri, ekonomik ödülle karşılık bulacak davranışlar gibi bireysel ve grup düzeyinde uygulamalar örgüt yapısı hakkında bir veri sağlar (Akıncı, 2011, 112). Söz konusu etmenler organik bir yapı etkileşimi ile grup üyelerinin yer aldıkları çalışma gruplarında özdeşleşmelerinde olumlaştıracı bir etki sağlayabilecektir. Kurum içi tutarlılık boyutu olarak tanımlanacak bir kültür boyutu, uygulamalardaki tutarlılığın grup üyelerince olumlu yönde algılanmasını sağlayacak değerler, koordinasyon ve uzlaşım boyutları ile organik bir yapıda özdeşleşme etkisi ortaya çıkarabilecektir. Kurumun çevresine uyum yeteneği ile ilgili bir örgüt kültürü boyutu değişim, müşteri odaklılık ve örgütsel öğrenme alt boyutlarında tanımlanabilecek, çevreye olan adaptasyonda bir iç çevre bileşeni olan kültür ve yapı etkileşiminde adaptasyonun sağlanması için ihtiyaç duyulacak grup düzeyinde olumlu davranışlara yol açabilecektir. Söz konusu bu etmenler organik-girişimsel bir yapıda grupla bütünleşmenin ortaya çıkmasında belirleyici olabilecektir. Grup amaçlarının örgüt amaçları ile uyumu, informal bir zeminde oluşması beklenen grup içi olumlu dinamiklerin bu bağlamda organik yapıya bağlı olarak ortaya çıkması ile sağlanabilecektir (Zehir, Özşahin, 2008, 266). Kurumun vizyon, misyon ve stratejik yönetim eğilimine atfedilecek bir örgüt kültürü bu organik yapının informal zemini kolaylaştıracığı özelliği ile bireylerin yer aldıkları çalışma gruplarında özdeşleşme düzeylerini doğrudan etkileyebilecektir.

2.4.5. Örgüt Kültürü- Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde Organizasyon Yapısı

Organizasyon yapısı, kurum üyelerinin organizasyonu daha iyi anlamalarını sağlar. Yapının üyelerce anlaşılması yatay ve dikey ilişkilerin kalitesini olumlu yönlü etkileyecektir. Yapı, çalışan ilişkilerini ve davranışlarını ve davranışlar da örgüt kültürünü etkileyecektir. Schein örgüt yapısını organizasyon kültürünün kritik faktörlerinden biri olarak tanımlamıştır (Chenot, 2007, 23).

Esneklik, kararların merkezliği, üst hiyerarşik düzey çalışanların kararlara katılımı, örgüt yapısının büyüklüğü, çapraşıklığı, işlerin kompleksliği, bireylerin işlerini yaparken kendilerine sağlanan özerklik gibi yapısal karakteristikler örgüt kültürü bileşenleri olarak tanımlanabilecek kararlara katılım (yetkilendirme, takım çalışması, yetenek geliştirme), tutarlılık (değerler, uzlaşma, koordinasyon), çevresel uyum yeteneği (değişim, müşteri odaklılık, örgütsel öğrenme), vizyon (stratejik yönetim,

örgüt amaçları, misyon) boyutlarını etkileyebilecektir (Okay, 2000, 237). Bu nedenle uygulanan yönetim anlayışı yapı-örgüt kültürü ilişkisini doğrudan şekillendirmektedir.

Yönetim faaliyetleri örgüt kültürünün önemli derecede belirleyicileridir. Üst yönetimin yaptıkları ve yapılmasını arzu ettikleri eylem ve davranışlar daha alt hiyerarşik düzeylere yayılır, böylece kurum ile uyumlu işgören profili ortaya çıkarılmaya çalışılır (Akıncı, 2011, 112). Arzu edilen bir tutumsal bir değerlendirme olan kişi-örgüt uyumu, söz konusu örgüt kültürü boyutlarının organik bir yapıda şekillenmesine bağlı olarak çalışanlarca algılanabilecektir.

Örgütsel yapıyı etkileyen örgüt içinde ve dışında olan değişimler örgüt kültüründe de değişime yol açacaktır (Koçel, 1998, 110). Bu açıdan değişimin yapısal esneklikle ilişkilendirileceği organik bir örgüt yapısı, kültürün uyum yeteneği boyutu olarak adlandırarak ve alt boyutları değişim, müşteri odaklılık ve örgütsel öğrenme ile tanımlanacak kültürel etmenler ile etkileşim sonucu işgörenlerin kendileri için geliştirecekleri kişi-örgüt uyumu algılarını doğrudan etkileyebilecektir.

Kurum içi uygulamalarla ilgili tutarlılık, benimsenen temel değerler, örgüt üyeleri arasında kararlar ya da eylemler ile ilgili uzlaşma ve faaliyetlerin koordinasyonunun genel bir bütünlükte tutarlılık sağlaması olarak alt unsurlarla açıklanabilir. Bu bağlamda, temel çerçevesi değerler ve buna bağlı geliştirilen uyum ile tanımlanan kişi-örgüt uyumu bir örgüt kültürü bileşeni olarak atfedilebilecek kurum içi tutarlılık boyutundan doğrudan etkilenebilecek ve grupla bütünleşme için takım dinamiklerinde olması gerekli informal zemini ortaya çıkarıcı özelliği nedeniyle organik-girişimci yapıdan doğrudan olumlu yönde etkilenebilecektir. Nitekim, Altunay (2006) örgüt yapısındaki değişimlerin örgüt kültürüne etkisini incelediği araştırmada örgütsel yapının temel ve eylemsel yapı bileşenlerini incelemiş, ögelerdeki değişimin kültürü nasıl etkilediğini araştırmıştır. Denetim alanı, farklılaşma, yetki yapısı ve faaliyet yapısındaki değişimlerin örgüt kültürünü etkilediğini saptamıştır. Organiklik-mekaniklik yapısal özelliklerine bağlı olarak değişebilecek bu etkileşim farklı düzeyde kültür-yapı etkisi ortaya koyabilecektir. Dolayısıyla da bireylerce geliştirilen kişi-örgüt uyumu algısı doğrudan bu etkileşime bağlı olabilecektir.

Uğuz (1999) formal ve informal örgüt yapısının örgüt kültürü üzerindeki etkilerini incelediği araştırmada merkezi ve merkezden yayılmış karar yetkisine sahip örgüt yapılarının örgüt kültürünün oluşumuna olan etkisini ortaya koymuştur. Aydoğdu (2013) merkezîleşme ve biçimselleşme boyutlarında örgüt yapısının örgüt kültürüne etkisini incelediği çalışmada merkezileşmenin kararlara katılım alt boyutunun ve yetki hiyerarşisinin örgüt kültürü ile anlamlı ilişkisini saptamıştır. Yapı-örgüt kültürü etkileşimini gösteren bu bulgular, bir örgüt kültürü boyutu olarak adlandırılabilir kararlara katılımın yapı etkisi ile çalışanlarca algılanabilecek yeterli düzeyinin, kişi-örgüt uyumu değerlendirmesini doğrudan etkileyebileceğini göstermektedir.



3. ARAŞTIRMA

3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler

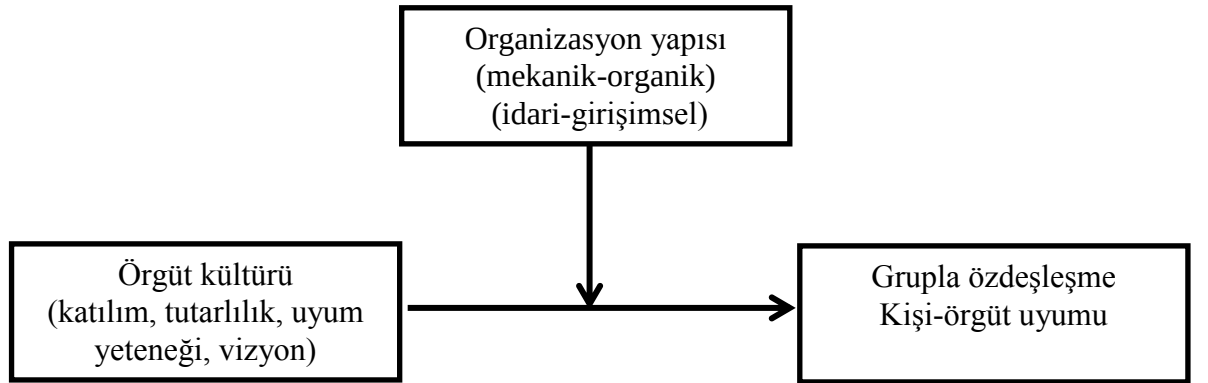
Açıklanan kuramsal bilgiler ve önceki araştırma bulgularına göre bu çalışma için aşağıdaki hipotezler önerilebilir.

H₁: Bireylerin bulundukları kurumlarda hüküm süren kararlara katılım, örgüt uygulamalarında tutarlılık, kurumun çevreye uyum yeteneği ve vizyon boyutlarında tanımlanan örgüt kültürü, çalışma grupları ile özdeşleşmelerini olumlu yönde etkilemektedir.

H₂: Bireylerin bulundukları kurumlarda hüküm süren kararlara katılım, örgüt uygulamalarında tutarlılık, kurumun çevreye uyum yeteneği ve vizyon boyutlarında tanımlanan örgüt kültürü çalışanların kişi-örgüt uyumunu olumlu yönde etkilemektedir.

H₃: Organizasyonel yapı (organik) örgüt kültürü- grupla özdeşleşme ilişkisinde şartlı değişken (moderatör) rolündedir

H₄: Organizasyonel yapı (organik) örgüt kültürü- kişi-örgüt uyumu ilişkisinde şartlı değişken (moderatör) rolündedir



Şekil 5: Araştırma Modeli

3.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı kurum kültürünün, kurumlar için olumlu etkileri nedeniyle ortaya çıkması arzu edilen olumlu değişkenler olan bireylerin yer aldıkları çalışma grupları ile özdeşleşmeleri ve kendileri için algıladıkları kişi-örgüt uyumlarına olan etkisini incelemek, önerilen bu ilişkilerde örgüt yapısının düzenleyici (şartlı değişken) etkisini sorgulamaktır. Kurum kültürü ve örgütsel yapı etkileşimi ile geliştirilmiş araştırma modelinde organik-girişimsel/mekanik-idari yapı türünde organizasyon yapısı sınıflandırması, günümüzde kurumların maruz kaldıkları çevresel değişimler, esneklik ve etkilerinin önemi nedeniyle tercih edilmiştir. Söz konusu örgüt yapısı sınıflandırması ile önemli derecede yakın ilgi kurulabilecek örgüt kültürü tipolojilerinden Denison ve Mishra (1995) tarafından geliştirilen örgüt kültürü boyutları olarak çalışanlara kararlara katılımı, kurum içi faaliyetlerde tutarlılık, çevresel uyum yeteneği ve vizyon seçilmiştir. Mekanik-organik ve girişimsel-idari yapı karakteristiği ile anlamsal olarak ilişkilendirilecek söz konusu örgüt kültürü boyutlarının, örnekleme alınmış hizmet ve üretim sektörlerinden seçilmiş işletmelerde çalışan işgörenlerin yer aldıkları çalışma grupları ile bütünleşmeleri ve bulundukları kurumlarına yönelik algıladıkları kişi-örgüt uyumu düzeylerindeki değişimi ne ölçüde açıklayabildiğini ortaya koymak bu araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Teori ve uygulama ara kesitinde gerçekleştirilen bu araştırma, yönetim bilimleri alanının örgütsel davranış ve organizasyon teorisi alt dallarında henüz çalışılmamış bir boşluğu doldurma amacı taşımasının yanı sıra, özellikle insan kaynakları yönetimi profesyonellerinin ve üst yönetimin kurum genelinde inşaa etmek isteyecekleri örgüt kültür boyutlarının neler olacağı, bireysel ve grup düzeyinde etkinlik ile doğrudan ya da dolaylı yoldan ilişki göstermesi beklenen olumlu değişkenlerden ikisini (grupla bütünleme ve kişi-örgüt uyumu) ne kadar etkileyebileceğini açıklaması adına üretim ve hizmet sektörü ayrımı yapılmaksızın, bulgularından yararlanılabilecek bir çalışma olması amacı taşımaktadır.

3.3. Araştırmanın Önemi

Kurumlar, artan rekabet koşullarında kendilerine yüksek düzeyde örgütsel etkinlik kazandıracak örgüt yapısının ve kurum kültürünün ne olacağını, hangi bileşenleri içereceğini teşhis etmek ve uygulamaya koymak arzusundadırlar. Kurumun amaç ve

faaliyetlerini etkileyecek iç ve dış çevre bileşenlerinin sayısındaki ve değişim hızındaki artış işletmelerin karşı karşıya gelecekleri risk düzeyini önemli derecede arttırmaktadır. Organizasyonel yapının bir araç olarak, belirlenen kurum amaçlarını ve yürütülecek faaliyetleri düzenleyici etkisi üretim ya da hizmet sektöründe işletmenin yer aldığı iş koluna bağlı olarak inşaa edilecek kurum kültürünün boyutlarının belirlenmesinde doğrudan etkili olabilecektir. Bu bağlamda örgütsel yapı ve kurum kültürü etkileşimi artık üst düzey yönetimin göz önüne alması gerekli kritik parametrelerden ikisi olarak daha da önem kazanmıştır. İç ve dış çevrenin değişim hızına bağlı olarak kurumsal adaptasyonun sağlanmasında uyumlu çalışan profiline belirlenmesi bu açıdan gerekli olmakta; kurumların temel yetkinlikleri, faaliyet alanları, yer aldıkları iş kolları değişse de kurumla uyumlu çalışanın örgütte bulunmaya ve bu çalışanları elde etme tutmaya ihtiyaç vardır. Kurumların faaliyet alanlarının ve kurumlarda çalışanların iş tanımlarının değişim hızı, bireylerde ortaya çıkması arzu edilen olumlu bir değişken olan kişi-iş uyumu kadar kişi-örgüt uyumunu da önemli hale getirmiştir. Bu bağlamda değişen çevre koşullarına uyum sağlayan ve girişimci bir kurumun organizasyon yapısı, kurumda olumlu sonuçları ortaya çıkarması beklenecek düzeyde ve boyutlarda inşaa edilen örgüt kültürü ile etkileşime bağlı olarak kurumla uyumlu olan işgörenlerin kişi-örgüt uyumu değerlendirmeleri olumlu yönde geliştirilebilecektir. Örgüt kültürü bileşenleri içinde önemli bir ağırlığı olan kurumsal değerler ve kişi-örgüt uyumu araştırmalarında sıklıkla incelenen değerler uyumu arasında ortaya çıkabilecek ilişki bu nedenle yönetim bilimi araştırmacılarının dikkatini çekmektedir. Çalışanların kendileri ile ilgili yüksek düzeyde kişi-örgüt uyumu algıları, kurumun amaçlarına ve faaliyetlerine uygun tasarlanmış bir organik yapı ile kararlara katılım, kurum faaliyet ve uygulamalarında tutarlılık, çevreye uyum yeteneği ve vizyon boyutlarında tanımlanabilecek örgüt kültürü etkileşiminde bireyce yapılacak değerlendirmeden etkilenebilecektir.

Teknolojinin iş ve örgütlere olan etkisi proje bazlı çalışmaların yaygın olarak yürütülmesine neden olmakta, bu da grup çalışmalarının önemini arttırmaktadır. Grup dinamiklerin farklı örgütsel bağlamlarda teşhisi ve yeni değişkenlerin etkilerinin incelemeye konu olması, bu açıdan yapı-kültür etkileşiminde grup düzeyinde tanımlanan değişkenleri araştırmaya olan ilgiyi arttırmıştır. Gruplarda karar verme, sorun tanımlama ve problem çözme gibi uygulamalar kişilerin yer

aldıkları çalışma gruplarında işi sevmeye, gruba bağlı olma ve gruba sadakat dışında grup birlikteliği ile ilişkilendirilecek başka olumlu tutumların geliştirilmesini gerektirmektedir. Söz konusu olumlu ve görece yeni bir değişken kişilerin çalışma grupları ile özdeşleşmeleridir (group identification). Ortaya çıkması arzu edilen bu değişkenin, amaca uygun tasarlanan örgüt yapısının karakteristik özellikleri ve değerler, normlar, artifaktlar, inançlar, ritüeller, ahlak ile ilgili davranışsal örüntülerle birleşik bir form oluşturan kurum kültürü etkileşiminde ne derecede etkilenebileceği hem yönetim bilimleri literatürü hem de sektör için incelenmesi önemli bir araştırma konusu olabilecektir.

3.4. Yöntem

3.4.1. Örneklem

Kurum kültürünün ve örgütsel yapının teşhisi, kişi-örgüt uyumu durumunun ortaya çıkması adına örgütsel sosyalleşmenin tamamlanmış olması bu çalışmanın sonuçlarını etkileyici bir öneme sahiptir. Kişiler girdikleri kurumlarda bir süre geçirdikten sonra örgütsel sosyalleşmelerini tamamlanmış olarak kurum ve kişi arasında oluşan psikolojik kontrat ya devam etmekte ya da bazı değişikliklere uğrayarak bir ölçüde ihlale uğramaktadır. Tamamen bozulması durumunda ise çalışan bulunduğu kurumdan ayrılma yoluna gitmektedir.

Örgüte yeni katılan işgörenlerin oryantasyon dönemindeki örgüte bağlılık derecesi ile 6 ay sonraki bağlılık derecesi arasında önemli bir farkın olduğu Allen ve Meyer (1990) tarafından ortaya konulmaktadır (Sürgevil, 2007). Bu bulgu ile tutarlı olarak, bu çalışmada elde edilecek verilerin söz konusu etkilerden arındırılmış olmasını mümkün kılmak için seçilen örneklem, bulundukları kurumda en az 3 ay çalışmış olan personelden oluşturulmuştur. Örgütsel kıdemi 6 aydan az olan işgörenlerin oranı sadece % 11,2'dir (46 kişi).

Ana kütledeki birey sayısı (N) tam olarak bilinmemektedir. Bu çalışmanın araştırma modelinde sektörel bir değişken, iş koluna yönelik spesifik bir tanımlama ya da kısıtlama bulunmamaktadır. Bu nedenle ana kütle sayısının oldukça büyük (>10000) olduğu ifade edilebilir. Bu durumda yaklaşık olarak seçilecek örneklemdeki gözlem sayısını (n) bulmak için formül 1'den yararlanarak

$$n = (z^2 * p * q) / d^2 \quad (1)$$

- z: 0,05 anlamlılık düzeyinde 1,96
p: 0,5 (görülme oranı , homojenlik)
q = 1- p : 0,5 (görülmemme oranı)
d: kabul edilebilecek örnekleme hatası % 5

değerleri ile n = 384 kişi olarak hesaplanmıştır.

Araştırmada kolayda örnekleme yolu ile veri toplanması yoluna gidilmiştir. Toplam 436 beyaz yakalı çalışan gönüllülük esaslı ile hizmet ve üretim sektörlerinden toplamda 11 işletmeden seçilmiştir. Örnekleme alınan işletmelerin etik ilke gereği isimleri belirtilmemiştir. Söz konusu işletmeler harf ile kodlanmış olup Tablo 8’de örneklem sayısı ve hangi iş kolunda faaliyet gösterdiği ile ilgili açıklama belirtilmiştir.

Tablo 8: Örneklem Yapısı

İşletme	İş kolu	Örneklem sayısı	Örneklem içindeki oranı (%)
A	İlaç endüstrisi	59	13,5
B	Kesintisiz güç kaynağı	40	9,1
C	Uçak bakım hizmetleri	24	5,5
D	Yüksek öğrenim	30	6,8
E	Perakende mağazacılık	32	7,3
F	Lojistik	97	22,2
G	Tekstil	20	4,5
H	Akaryakıt	15	3,4
I	Sabiha Gökçen Havalimanı İşletmeleri	63	14,4
J	Mobilya ve Aksesuar Mağazacılık	46	10,5
K	Kargo	10	2,2
Toplam		436	

Örgüt kültürü, organizasyon yapısı, grupla özdeşleşme ve kişi-örgüt uyumu değişkenlerinin ölçümlenmesi için 6’lı likert ölçekleri kullanılmış, araştırma bulgularına göre bu değişkenler için standart sapma değerleri sırayla 0,930, 1,059, 1,117, 1,157 olarak bulunmuştur. Bu değişkenler için ortalama standart sapma 1,065’dir.

Örneklem geçerliği için formül 2 kullanılarak (Tüzün, 2008, 110)

$$w = s \cdot z / \sqrt{n} \quad (2)$$

s = 1,065, z = 1,96 (0,05 anlamlılık düzeyinde) olmak üzere, w = 0,1028

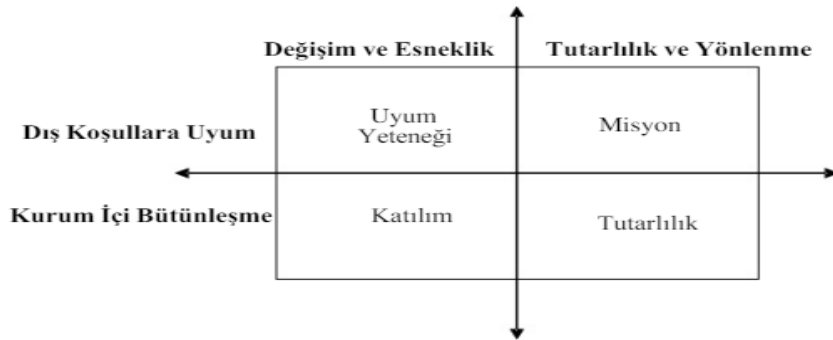
örneklem (+,- 0.1028) hatayla anakütledeki ortalamayı tahminleyebilmektedir. En yüksek standart sapması olan değişken için $s = 1,157$ alınarak $w = 0,111$. örneklem standart sapmanın en yüksek olduğu durumda bile (+,- 0.111) gibi bir hatayla anakütledeki ortalamayı tahminleyecek seviyededir. Sonuç olarak örneklem popülasyonu temsil etmede güvenilir bir nitelikte olduğu sonucuna ulaşılabilir.

3.4.2. Kullanılan ölçekler:

3.4.2.1. Örgüt Kültürü Ölçeği

Denison ve Mishra (1995) tarafından geliştirilen örgüt kültürü ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçeğin Türk kültüründeki güvenirlik ve geçerlik çalışması Yahyagil (2004) tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırmacılar örgüt kültürü ile ilgili iki ana eksen tanımlamıştır. Birinci eksen; işletmenin kontrolü dışında kalan dış çevresel koşullara (müşterilerin değişen nitelikleri ve talepleri, teknoloji değişiklikleri, yasa vb.) uyum gösterebilme etkinliğidir. İkinci ana esken, işletmenin dış koşullara uyum gösterebilmesi için işletmenin kendi iç çevresinde gerekli yapısal ve fonksiyonel değişimleri gerçekleştirebilme kapasitesidir. Bu iki ana esken kendi içinde ikiye ayrılarak örgüt kültürünün dört boyutunu ortaya çıkarır.

Tanımlanan dört temel kavramsal boyut üçer alt boyutla ilişkilendirilmiş, her alt kavramsal boyut da kendi içinde 5 unsurla açıklanmıştır. Böylece 4 temel ve $4 \times 3 = 12$ alt-kavramsal boyut ve bunlara bağlı olarak da $12 \times 5 = 60$ unsur oluşturulmuştur. Yahyagil (2004) aynı ana ve alt boyutların ölçümlemek için 36 maddelik kısa formun güvenirlik ve geçerliğini test etmiştir.



Şekil 6: Denison'un Örgüt Kültürü Kavramı Modeli

Denison, Dan, Aniel K. Mishra 1995. Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. Organization Science c. 6. s. 2: 204-223 (Aktaran: Yahyagil, Mehmet .2004. Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması, Ampirik Bir Uygulama. Yönetim. Yıl 15, sayı 47, 53-76)

Örgüt kültürü modelinde tanımlanan ana ve alt boyutlar Tablo 9' da gösterilmiştir:

Tablo 9: Denison Örgüt Kültürü Boyutları

Temel kavramsal boyut	Alt kavramsal boyutlar
Katılım	Yetkilendirme
	Takım çalışması
	Yetenek geliştirme
Tutarlık	Temel Değerler
	Uzlaşma
	Koordinasyon
Uyum yeteneği (adaptasyon)	Değişim
	Müşteri odaklılık
	Örgütsel öğrenme
Vizyon	Stratejik yönetim
	Örgüt amaçları
	Misyon

12 alt temel kavramsal boyutun anlamsal içeriği şu şekilde açıklanabilir (Denison, Mishra, 1995; Ahmed, 1998; Denison, 2000; Yahyagil, 2004).

Yetkilendirme: Çalışanların yaptıkları işe göre yetkilendirilmeleri, sorumluluklarının artırılması.

Takım çalışması: Belirli nitelikteki çalışanların bir araya getirilerek örgütsel amaçlar doğrultusunda verilen görevleri yerine getirmeleri için teşvik edilmeleri.

Yetenek geliştirme: Çalışanların örgütsel amaçları gerçekleştirirken onlara verilecek desteklerle (eğitim, yönetim desteği,...) bireylerin yeteneklerinin geliştirilmesi, olası yeni uygulamalara adaptasyonlarının artırılması.

Temel değerler: Her örgütün, özellikle ilk kurulma aşamasında, kurucu liderin bireysel hayat değerleriyle belirlenen ve üst yönetimlerce sürdürülen, kurumdaki tüm hiyerarşik düzeylerde hissedilen ve örgütün tüm fonksiyonel özelliklerini belirleyici nitelikteki değer yargıları.

Uzlaşma: Kurum çalışanlarının, örgütün amaçları ve bunlara ulaşma yöntemleri üzerinde net ve açık bir düşünce ve eylem birliği içinde olmaları.

İşbirliği ve bütünleşme (koordinasyon): Kurumların ana ve alt birimleri arasında örgütsel amaçlara ulaşabilmek için alınacak kararlar ve faaliyetleri gerçekleştirme ilke ve yöntemler arasındaki uyumdur.

Değişim yaratma: Sürekli değişen ve farklılaşan dış çevre koşullara uygun ve daha etkin çözümler bulabilmek için yaratıcı değişiklikler yapılabilmesidir.

Müşteri odaklılık: işletmelerin faaliyet alanlarında mevcut ve potansiyel müşterilerinin istek, ihtiyaç ve beklentilerinin üst düzeyde karşılanmasıdır.

Örgütsel öğrenme: Hızla değişen koşullara bağlı olarak değişen unsurlara karşı kurumların ortaya koyacakları yeniliklerin ve yöntemlerin kazanılan deneyimlere bağlı olarak sürekli olarak öğrenilmesidir.

Stratejik yönlendirme: kurum amaçlarına ulaşabilmek için çok net bir şekilde tanımlanmış iş stratejilerinin varlığı ve bu yönde bir değer geliştirerek kararlı bir tutum ortaya koymak.

Temel amaçlar: Örgütlerin uzun dönem için belirleyecekleri amaçların tanımlanması, vizyon ve misyon içeriklerinin belirlenmesine katkı sağlaması ve stratejik eylem ve faaliyetlerin daha etkin gerçekleştirilmesi adına önemlidir.

Vizyon: Uzak gelecekte, anlamlı, işletmenin olmak istediği konum çalışanların hedefe yönelik hareketlerinde sinerjilerini arttıracaktır.

Denison bu 12 boyutu 5’li likert ölçeği ile (hiç katılmıyorum...tamamen katılıyorum) ile ölçümlenmiştir. Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlikleri Denison ve Mishra (1995) ve Jae Chao (2000) tarafından yapılmış ve tatmin edici sonuçlar elde edilmiştir. Türkçe’ye uyarlamada Yahyagil (2004) 36 maddelik kısa formu için güvenilirliği 0,886 olarak saptamıştır. Ölçeğin bu araştırma için alındığı çalışmada Arıkan (2009) 6’lı likert ölçeğini kullanmış, keşfedici faktör analizi sonucu 21 maddeye düşürmüştü ve ana boyutların her biri için güvenilirliği en az 0,63 olarak raporlamıştır.

Bu çalışmada 6 ‘lı likert ölçeği (kesinlikle katılmıyorum... tamamen katılıyorum) ile katılımcıların maddeleri yanıtlamaları istenmiştir. 6 madde ters puanlanmaktadır.

3.4.2.2. Grupla Özdeşleşme Ölçeği:

Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen 6 maddelik örgütsel özdeşleşme ölçeğinin 5 maddesi kullanılmış, bir madde diğerleri ile çok yakın anlamlı görüldüğünden ölçekten çıkarılmasına karar verilmiştir. Orijinal “örgüt” kelimesi “çalışma grubu” ifadesi ile değiştirilmiş grupla özdeşleşme ölçeği bu bağlamda meydana geliştirilmiştir. Mael (1988) güvenilirliği 0,81, Ashforth (1990) olarak hesaplamışlardır. Sonraki çalışmalarda 0,83-0,89 aralığında güvenilirlik elde etmişler ve 5’li likert ölçeği kullanmışlardır. Bu çalışmada 6’lı likert ölçeği (kesinlikle katılmıyorum...tamamen katılıyorum) kullanılmıştır.

3.4.2.3. Kişi-Örgüt Uyumu Ölçeği

Kişi-örgüt uyumu algılanan boyutta ölçümlenmiş, Cable ve Judge (1996), Tepeci (2001), Verquer (2002), Cable ve Parson (2001), Judge ve Cable (1997), Gellepsie (2003) uyum sorularından yararlanılarak 3 maddelik ölçek oluşturulmuştur. Maddelerden biri ters puanlanacak şekilde oluşturulmuştur. 6'lı likert ölçeği (kesinlikle katılmıyorum... tamamen katılıyorum) kullanılarak katılımcıların maddeleri yanıtladıkları istenmiştir.

3.4.2.4. Organizasyon Yapısı Ölçeği

Brown, Davidsson ve Wiklund (2001) tarafından geliştirilen 10 maddelik Yönetim Yapısı ölçeği baz alınarak örgüt yapısının ölçümlenmesi yoluna gidilmiş, ölçeğin Türkçe formu Erkocaoğlu (2005) çalışmasından alınmıştır.

Araştırmada mekanik-organik yapı özellikleri ve girişimci-idari örgüt yapısı niteliklerinin vurgulandığı bir örgüt yapısı ölçeğinin kullanımının, incelenen örgüt kültürü boyutları ile anlamsal açıdan daha bütünleyici olduğuna karar verilmiştir.

Araştırmacılar Khandwalla (1977) tarafından bir örgütün organik-mekanik olma derecesini ölçmek için hazırlanan ölçekten yararlanmışlardır. Ölçek, Covin ve Slevin (1998), Covin, Slevin ve Schultz (1994), Covin ve Slevin (1990), Covin ve Slevin (1998), Covin ve Slevin (1989) çalışmalarında kullanılmıştır.

Girişimcilik-idari boyut açısından ise, Brown ve diğ. (2001), Stevenson'un (1983) girişimcilik kavramsallaştırmasını temel almışlar ve Stevenson ve Jarillo'nun (1990) girişimciliği bireylerin halihazırda kontrol ettikleri kaynakları dikkate almaksızın fırsatları kovalama süreci olarak tanımladığını belirtmişlerdir. Brown, Davidsson ve Wiklund (2001) girişimciliğin modern tanımlarının fırsatları kovalama olgusunu temel aldığını ve bu anlamda ölçüm yapan bir ölçeğin eksikliğini ifade etmişlerdir. Bu noktadan hareketle, firma seviyesindeki girişimciliği ölçen yeni bir ölçek oluşturmuşlar ve bu ölçek içerisinde girişimcilik odaklı ve idari odaklı olarak firmaları karşılaştırma yoluna gitmişlerdir. Araştırmacılar, örgüt yapısını yönetim yapısı kavramıyla ifade etmişler ve girişimci odaklı firmaların yatay ve çoklu informal iş ağlarına sahip olduğunu, idari odaklı firmaların ise hiyerarşiyi ön plana çıkardıklarını belirtmişlerdir. Ölçümlemede 7'li Likert derecesini kullanmışlardır. Erkocaoğlu (2005) kendi çalışmasında 7'li likert ölçeği kullanmış ve 0,7178 güvenilirlik raporlamıştır. Bu çalışmada ise 6'lı likert ölçeği (Çok az /hiç..... oldukça fazla/yüksek) ile katılımcıların maddeleri yanıtlamaları istenmiştir.

3.4.3. Kullanılan İstatistiksel Analizler

Araştırma modelindeki bağımlı değişkenler olan grupla özdeşleşme ve kişi-örgüt uyumunun değişiminde etkisi olan bağımsız değişkenler çoklu doğrusal regresyon ile incelenmiştir.

Değişkenlerin normal dağılımları çarpıklık ve basıklık katsayıları ve normal dağılım eğrisi ile birlikte çizilen histogramlar ile değerlendirilmiştir.

Ölçeklerin güvenilirleri cronbach alpha iç tutarlılık katsayısının hesaplanması ile teşhis edilmiştir. 0,7 ve üzeri katsayı güvenilirlik için yeterli görülmüştür. Bunun yansı, değişkenlerin yarıya bölme güvenilirlikleri de incelenmiş ve sonuçlar Ek 1’de sunulmuştur. Ölçeklerin yüzey geçerliliği için üç yönetim bilimleri akademisyeninden görüş alınmış ve ölçek maddelerinin ölçümlenmek istenen değişkene yönelik bir yapı ortaya çıkaracağı konusunda görüşbirliği sağlanmıştır. Yapı geçerliliği için SPSS programında Varimax Rotasyon Keşfedici faktör analizinden yararlanılmıştır. Yeterli örneklem hacminde (Kaiser-Meyer-Olkin >0,6) ve varyansın açıklanma oranında ($x > 0,5$) ve faktör yük değerinde ($x > 0,4$) maddelerin gruplandıkları faktör yapılarının ortaya çıkması kriterleri göz önüne alınarak faktör analizleri bulguları değerlendirilmiştir (Şencan, 2005; Büyüköztürk vd., 2016)

Regresyon modellerinin otokorelasyon (Durbin-Watson), çoklu doğrusallık (VIF, Tolerance, CI), çok değişkenli normallik (genel anlamda çoklu normallik için $MD^2/d.f$ ve regresyon kalıntıları normallik doğrusu çizimi) ve çok değişkenli doğrusallık sınamaları gerçekleştirilmiştir.

Eğrisellik regresyon kalıntı çizimleri ya da değişken çiftleri arasındaki ikili serpilme çizimleri ile teşhis edilebilir (Tabachnic ve Fidell, 1996). Doğrusallık varsayımı 3 şekilde doğrulanmaktadır: Normallik olasılığı grafiği, kısmi regresyon grafiği ve eğri tahmini. Normallik olasılığı grafiği her bir bağımlı değişken ve bağımsız değişkenleri için doğrusal ilişkinin varlığını göstermektedir. Böylece ilişkinin doğrusallığı varsayımı sağlanır (Demirer ve diğ., 2010).

Bu araştırmada normallik doğrusu grafiği ile çok değişkenli doğrusallığın teşhisi gerçekleştirilmiştir (Ek-2).

Oto korelasyon teşhisinde D:W. istatistiğinin 1,5-2,5 arasında olması, çoklu doğrusallığın teşhisinde ise VIF katsayısının 5’den küçük olması, Toleransın 0,20’den büyük olması ve CI değerinin 30’den düşük çıkması kriterleri göz önüne

alınmıştır (Kalaycı, 2010). Çok değişkenli normalliğin teşhisinde sapan birimlerin belirlenmesi için her birimin Mahalanobis uzaklığının (MD^2) serbestlik derecesine bölünmesi ile elde edilen oranın t dağılımında % 01 anlamlılık düzeyinde anlamlı olması, diğer bir ifade ile 5,014'ten büyük olması incelenmiştir. Tüm birimlerin M.D. değerlerinin maksimumu göz önüne alınarak oran belirlenmiş, böylece normallikten sapmaya neden olacak en önemli gözlem üzerinden değerlendirme yapılmıştır. Belirlenen değerden yüksek çıkan denklemler için ortalama M.D. değerine bakılarak analize engel bir durumun varlığı kontrol edilmiştir. Ayrıca standart regresyon kalıntılarının normal dağılım göstermesi de çok değişkenli normallik teşhisi için kullanılmıştır. Sonuçlar Ek-2 de sunulmuştur.

Regresyon denklemlerinde bir normallik sınaması ölçütü olarak her bağımlı değişkenin çarpıklık ve basıklık katsayısı hesaplanmıştır. Yeterince büyük dağılımlarda çarpıklık ve basıklık katsayısının -1 ve +1 arasında değerleri normal dağılımdan önemli bir sapma olmadığını ifade etmektedir (Şencan, 2005).

3.5. Bulgular

3.5.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcıların demografik özellikleri Tablo 10'da görülmektedir

Tablo 10: Katılımcıların Demografik Özellikleri

		Sayı	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	240	60
	Kadın	158	39,6
Yaş aralığı	20-30	479	47,9
	31-40	165	40,1
	41-50	37	9,0
	51-60	11	2,7
Eğitim düzeyi	Lise	97	23,8
	Meslek Yüksekokulu	96	23,6
	Fakülte/Lisans	167	41
	Yüksek Lisans	47	11,5
	Doktora	-	-

Tablo 10-devam

Örgütsel kıdem	6 aydan az	46	11,2
	6 ay – 1 yıl	62	15,2
	1 yıl – 5 yıl	200	48,9
	6 yıl – 10 yıl	83	20,3
	11 yıl – 15 yıl	14	3,4
	15 yıl üzeri	4	1
Toplam iş deneyimi	1 yıldan az	30	7,7
	1 yıl – 5 yıl	126	32,3
	6 yıl – 10 yıl	118	30,3
	11 yıl-15 yıl	68	17,4
	16 yıl – 20 yıl	28	7,2
	21 yıl ve üzeri	18	4,6
İşyerinde yapılan işteki çalışma süresi	6 aydan az	64	15,7
	6 ay – 1 yıl	61	15
	1 yıl – 5 yıl	204	50,1
	5 yıl – 10 yıl	65	16,0
	10 yıl – 15 yıl	9	2,2
	15 yıl üzeri	4	1
Kurum içi pozisyon	Üst kademe yönetici	22	5,5
	Orta kademe yönetici	84	21
	Alt kademe yönetici	86	21,5
	Yönetici olmayan çalışan	207	51,8
Yönetici ile birlikte çalışma süresi	6 aydan az	77	18,7
	6 ay – 1 yıl	99	24
	1 yıl – 5 yıl	186	45,1
	5 yıl – 10 yıl	38	9,2
	10 yıl – 15 yıl	10	2,4
	15 yıl üzeri	2	0,5

Katılımcıların % 60'ı erkek olup araştırmaya katılan çalışanların % 88 i 20-40 yas aralığındadır. % 41'i üniversite lisans eğitimi mezunu, % 23,6'ı önlisans mezunudur. Yüksek lisans mezunlarının oranı % 11,5'dur. Çalışanların % 48,9'unun kurumlarında çalıştıkları süre 1-5 yıldır. 6-10 yıl arası kıdemi bulananlar ise örneklemin % 20,3'üdür. 6 aydan az çalışanların oranı ise % 11,2'dir. Toplam iş

deneyimi 1-5 yıl arasında olanlar örneklemin % 32,3 'ü, 6-10 yıl arasında olanlar % 30,3'ünü oluşturmaktadır. İşyerinde halihazırda yapılan işte kıdemi 1-5 yıl arasında olanlar tüm örneklemin % 50,1'idir. Yönetici olmayan çalışanların oranı % 51,8'dir. Onu % 21,5 oran ile alt kademe yöneticiler izlemiştir. Yöneticisi ile birlikte çalışma süresi en çok olan çalışanlar 1-5 yıl ile % 45,1'i oluşturmaktadır. Onu, 6 ay-1 yıl ile % 24 izlemektedir.

3.5.2. Değişkenler İçin Betimleyici İstatistik Değerleri

Ana değişkenler için betimleyici istatistik değerleri Tablo 11'de sunulmuştur.

Tablo 11: Değişkenlerin Betimleyici İstatistik Değerleri

Değişken	Aritmetik ortalama	Standart sapma	Çarpıklık katsayısı	Basıklık katsayısı
Örgüt kültürü	4,353	0,938	-0,642	-0,182
Organizasyon yapısı	4,543	1,078	-0,146	-1,058
Grupla özdeşleşme	4,6690	1,085	-0,834	0,008
Kişi-örgüt uyumu	4,3826	1,193	-0,393	-0,320

Değişkenlerin normal dağılım teşhisi ile ilgili betimleyici istatistik gösterimleri Ek 3'de sunulmuştur

Sadece kişi-örgüt uyumu değişkeninde dışa düşen gözlemler bulunmaktadır. Bunlar aşamalı olarak veri setinden çıkarıldığında diğer değişkenlerde yeni dışa düşen gözlemler oluşmuştur. Bu nedenle en optimal veri seti için bu gözlemlerin kalması gerekli görülmüştür. Kişi-örgüt uyumu değişkeni için mod değeri 4,00'dür. Ortalama=4,3826 Medyan=4,33, çarpıklık = -0,347, basıklık= -0,266 olduğu göz önüne alındığından normal dağılımdan önemli ölçüde sapmadığı ifade edilebilir.

3.5.3. Ölçme Araçlarının Güvenirlik ve Geçerlikleri

Grupla özdeşleşme ölçeğinin faktör analizi ve güvenilirlik teşhisi bulguları Tablo 12'de sunulmuştur.

Tablo 12: Grupla Özdeşleşme Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi

Faktör	Maddeler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Ölçek güvenilirliği
1	1.Birisi, içinde bulunduğum çalışma grubunu övdüğünde kendime iltifat edilmiş gibi hissederim.	0.840	3.128	62,559	0,844
	2.Bu çalışma grubunun başarıları benim başarılarımdır	0.753			
	3.Bu çalışma grubu hakkında konuşurken genellikle ‘onlar’ yerine ‘biz’ derim	0.863			
	4.Başkalarının bu çalışma grubu hakkında ne düşündüğü ile oldukça ilgilenirim	0.837			
	5.Birisi bu çalışma grubunu eleştirdiğinde bunu şahsıma yapılmış bir saldırı olarak algılarıam	0,641			
Kaiser-Meyer-Olkin			0,810		
Bartlett’s Test of Sphericity	Approx. Chi-square		889,236		
	df		10		
	Sig.		0,00		

Tüm maddeler tek faktör altında, kabul edilebilir güvenirlikte ($x > 0,70$) toplanmıştır.

Kişi-grup uyumu ölçeğinin faktör analizi ve güvenirlik tespisi bulguları Tablo 13’ de sunulmuştur.

Tablo 13: Kişi-Örgüt Uyumu Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi

Faktör	Maddeler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Ölçek güvenilirliği
1	1.Kişisel değerlerim, amaçlarım ve kişiliğim çalıştığım kurum ve bu kurumdaki bireyler ile iyi derecede uyum göstermektedir.	0,874	2,043	68,090	0,757
	2.Değerlerinizin ve kişiliğinizin çalıştığınız kurumdaki diğer bireylerin çoğunun değer ve kişiliğinden farklı olması, sizin bu kuruma uyumunuzu büyük ölçüde engellemektedir (T)	0,766			
	3. Bu kurumun değerleri ve oluşan örgütsel kimliğin benim kendi değerlerimi ve kişiliğimi büyük ölçüde yansıttığını düşünüyorum.	0,832			
Kaiser-Meyer-Olkin			0,663		
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-square		333,036		
	df		3		
	Sig.		0,00		

Tüm maddeler tek faktör altında, kabul edilebilir güvenirlikte ($\alpha > 0,70$) gruplanmıştır.

Örgütsel yapı ölçeğinin faktör analizi ve güvenirlik teşhisi bulguları Tablo 14’de sunulmuştur.

Tablo 14: Örgütsel Yapı Ölçeği Faktör Analizi

Faktör	Maddeler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	ölçek güvenirliği
1	1. Gelişmiş kontrol ve bilgi sistemleri vasıtasıyla, firmanız iş süreçlerinin sıkı kontrolünü yapmayı ne derecede tercih etmektedir?	0,660	5,304	37,0508	0,884
	3.Kurumunuzda ilişkilerin ne derece informal ve güven esasına dayandığı söylenebilir?	0,617			
	4.Kurumunuzda işler ne derecede formal olarak oturtulmuş süreç ve prosedürlere göre yürütülmektedir	0,716			
	5.Kurumunuz, denenmiş ve doğruluğu kanıtlanmış yönetim kuralları ile endüstri normlarının uygulanmasına ne derecede güçlü vurgu yapmaktadır?	0,797			
	6.Kurumunuzda yönetim anlayışının ne derece geçmiş uygulamalar yerine değişen koşullara uyum sağlamayı esas aldığı söylenebilir?	0,615			
	9.Kurumunuz personel alımlarında formal iş tanımlarına ne derecede bağlı kalır?	0,812			
	10.Kurumuz, durumun gerekleri ve bireylerin kişiliklerine uygun iş tanımlarına ne derece önem verir?	0,726			
2	2.Kurumunuzda kontrol sisteminin ne derecede esnek ve informal bir nitelik taşıdığı söylenebilir?	0,736	1,060	26,131	0,788
	7.Kurumuzda tek tip yönetim tarzına dayanan idare şekli ne derece önemli bir ağırlığa sahiptir?	0,830			
	8. Kurumuzda yöneticilerin idare tarzının ne derece informal olduğu söylenebilir?	0,805			
Toplam Kaiser-Meyer-Olkin		0,901		63,639	0,898
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-square df Sig.	1941,441			
		45			
		0,00			

Tüm maddeler iki faktör altında, kabul edilebilir güvenirlikte ($\alpha > 0,70$) gruplanmıştır. Soru maddelerinin iki faktör altında toplanması girişimci-idari (mekanik-organik) boyutlarında kesin bir ayırma ortaya çıkmamıştır. İdari odaklı firmaların hiyerarşiyi ön plana çıkaran mekanik bir yapıda oldukları, girişimci odaklı işletmelerde ise dik bir hiyerarşi yerine yatay bir organizasyon yapısına sahip çoklu informal iş ağlarının yaygın bir şekilde bulunduğu bilinmektedir. Her iki faktör gruplanan maddelerin anlamsal içeriğine bağlı olarak aşağıdaki şekilde anlaşılmıştır.

1.faktör: formal ve denenmiş kurallar ve süreç, ancak koşullara uyum ve ilişkilerde informallik

2.faktör: esnek-informal kontrol sistemi, ancak tek tip yönetim (tutarlı) tarzı

Örgüt kültürü ölçeğinin faktör analizi ve güvenirlik teşhisi bulguları Tablo 15’ de sunulmuştur.

Tablo 15: Örgüt Kültürü Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi

Faktör	Maddeler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	ölçek güvenirliği
1	32. Yöneticiler, işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedir	0,703	13,966	22,622	0,945
	29. Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır	0,691			
	33. Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.	0,686			
	36. Kısa dönemli iş talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir	0,662			
	35.Yöneticilerimiz uzun dönemli bir bakış açısına sahiptirler	0,659			
	27. Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.	0,651			
	23. Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedirler.	0,646			

Tablo 15-devam

	28. Uzun dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planımız mevcuttur	0,627			
	17. İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir	0,559			
	19. İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır	0,558			
	16. Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.	0,557			
2	9. Çalışanların iş-görme becerilerini arttırmak için gereken her şey yapılmaktadır.	0,669	2,32	14,990	0,893
	5. Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.	0,640			
	26. Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir.	0,626			
	3. İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilmektedirler.	0,623			
	7. Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir	0,622			
	25. Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir	0,511			
3	1.Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.	0,690	0,998	12,275	0,856
	2. Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir	0,650			
	20. Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirebilmektedir.	0,640			
	22. Müşterilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir	0,564			
4	24. Müşteri istekleri (talepleri) iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır (T)	0,752	0,866	10,686	0,813
	30. İşletmenin geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş planlanması yoktur. (T)	0,750			
	4. Farklı bölümler (departmanlar) arasında işbirliği yapılamamaktadır (T)	0,700			
5	34. Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme vizyonunu paylaşmaktan uzaktır (T)	-0,845	0,838	9,789	0,817
	18. Başka bölümden bir kişi ile çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisi ile çalışmak gibidir (T)	-0,843			
	12. İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlış ayırt edilmesini sağlayan (etik) değerler yoktur (T).	-0,818			

Tablo 15-devam

Toplam Kaiser-Meyer-Olkin		0,958	70,362	0,938
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-square	7473,955		
	df	351		
	Sig.	0,00		

İki faktör arasında 0,1'den daha az bir fark ile yüklenen maddeler analizden çıkarılmış, ve kuramsal boyutta açıklanan faktör yapısına ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu amaçla, faktör analizinde özdeğerin 1 ile 0,9 arasında oldukça küçük bir farklılık oluşturduğu ona da en yakın 0,851 özdeğer olduğu görülmüştür. Sonraki faktör yükü için özdeğer daha fazla bir farklılık ile değer almaktadır. Faktör analizinde yüklerin grup oluşturmadaki dağılımında özdeğerin 0,8 olarak belirlenmesinin daha uygun bir yapı ortaya çıkardığı görülmüştür. 9 madde kabul edilebilir faktör yükü ($x < 0,4$) ve iki faktör arasında 0,1 'den daha az bir değer ile yüklenmesi nedeniyle ayrı iterasyonlarla faktör analizinin her seferinde tekrarlanması yolu ile ölçekten çıkarılmıştır.

Keşfedici faktör analizi sonucunda orijinal dört boyutlu içerik elde edilememiş, gruplanan maddelerin içeriğine göre, ana ve alt boyut isimlendirmelerine mümkün olduğunca sadık kalınarak ortaya çıkan beş boyut isimlendirilmiştir.

- 1.faktör: vizyon- müşteri odaklı esneklik ve koordinasyon,
2. faktör: takım çalışması ve yetenek geliştirme-örgütsel öğrenme,
- 3.faktör: yetkilendirme – değişim,
- 4.faktör: stratejik plan ve kurum içi işbirliği-talep izleme,
- 5.faktör: paylaşılan vizyon ve iş usulleri/değerleri

3.5.4. Araştırma Değişkenleri Arasındaki Korelasyon

Değişkenler arasındaki korelasyon değerleri Tablo 16' da görülmektedir.

Tablo 16: Değişkenler Arası Korelasyon Tablosu

	Kültür 1	Kültür 2	Kültür 3	Kültür 4	Kültür 5	Yapı 1	Yapı 2	Grup özdeş	Kişi-örg uyum
Kültür 1	1								
Kültür 2	0,845**	1							
Kültür 3	0,820**	0,779**	1						
Kültür 4	0,711**	0,638**	0,627**	1					
Kültür 5	-0,272**	-0,360**	-0,24**	-0,054	1				
Yapı 1	0,604**	0,624**	0,572**	0,469**	-0,398**	1			
Yapı 2	0,569**	0,569**	0,563**	0,420**	-0,519**	0,643**	1		
Grup özdeş	0,681**	0,656**	0,703**	0,513**	-0,306**	0,354**	0,473**	1	
Kişi-örg uyum	0,792**	0,722**	0,691**	0,678**	-0,251**	0,527**	0,475**	0,617**	1

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı

Değişkenler arasında orta-yüksek düzeyde korelasyon değeri olduğu görülmüştür. Örgüt kültürünün 1,2, ve 3. boyutları arasında en yüksek korelasyon değeri ortaya çıkmıştır. Bağımsız değişkenin tüm alt boyutları arasında anlamlı ilişki mevcuttur. 5. kültür boyutunun ilk üç kültür boyutu ile ilişkisi anlamlı ancak olumsuz yönlüdür. Organizasyonel yapı değişkeninin iki alt boyutu da anlamlı ve olumlu yönlü ilişkilidir. Her iki yapı boyutu örgüt kültürü boyutlarının tamamı ile anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Bağımlı değişkenler kültür boyutlarının tamamı ile anlamlı bir ilişkiye sahip olup sadece 5. kültür boyutu ile olumsuz yönlü ilişki ortaya çıkmıştır. Grupla özdeşleşmenin görece en yüksek ilişki gösterdiği kültür boyutu yetkilendirme-değişim olarak belirlenmiştir. Kişi-örgüt uyumu ise en çok vizyon-müşteri odaklı esneklik ve koordinasyon ile ilişkili bulunmuştur. Örgüt kültürünün paylaşılan vizyon ve iş usulleri/değerleri boyutu grupla özdeşleşme ve kişi-örgüt uyumu ile anlamlı, ancak olumsuz bir ilişki göstermiştir. 1. yapı boyutu en yüksek düzeyde, takım çalışması ve yetenek geliştirme-örgütsel öğrenme boyutunda örgüt kültürü ile ilişki göstermiştir. 2. organizasyon yapısı boyutu ise vizyon- müşteri odaklı esneklik ve koordinasyon, takım çalışması ve yetenek geliştirme-örgütsel öğrenme, yetkilendirme-değişim boyutları ile eşit düzeyde anlamlı ilişki göstermiştir.

Örgüt kültürünün faktör analizi sonucu ortaya çıkan beş faktörden 1. gruplanan faktör 2. ve 3. faktörler ile yüksek korelasyon göstermiştir ($x > 0,8$). Bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusallığın ortaya çıkmasına yönelik bir öncü teşhis kriteri ile ilgili olabilecek bu durum lineer regresyonda $VIF < 5$, Tolerans $< 0,2$ ve CI değerlerinin incelenmesine ihtiyaç doğurmaktadır (Gujarati, 1995; Vupa, Alma, 2008, 98-99)

3.5.5. Kurum Kültürünün Bağımlı Değişkenleri Açıklayıcı Etkisi

Grupla özdeşleşmedeki değişimi açıklayan bağımsız değişkenlerine etkisi ve regresyon varsayımları test sonuçları Tablo 17’de gösterilmiştir.

Tablo 17: Grupla Özdeşleşmedeki Değişimi Açıklamada Bağımsız Değişkenlerin Etkisi (I)

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı değişken: Grupla Özdeşleşme		
	Standart Beta	T	P
Vizyon- müşteri odaklı esneklik ve koordinasyon	0,160	1,994	0,047
Takım çalışması ve yetenek geliştirme-örgütsel öğrenme	0,115	1,627	0,105
Yetkilendirme-değişim	0,470	7,133	0,000
Stratejik plan ve kurum içi işbirliği-talep izleme	0,015	0,283	0,777
Paylaşılan vizyon ve iş usulleri/değerleri	-0,093	-2,385	0,018
R²: 0,562		Adj. R²:	0,555
F : 89,730		Anlamlılık değeri:0,00	

Tablo 18: Regresyon Denkleminin Otokorelasyon, Normallik ve Doğrusallık Testleri (Grupla Özdeşleşme) I

Oto Korelasyon (Durbin Watson)	Çoklu Doğrusallık		Çoklu normallik MD ² /d.f.
	Tolerans	VIF	
1,664	0,195	5,123	(ort için: 2,096)
	0,252	3,976	
	0,289	3,465	
	0,452	2,211	
	0,831	1,203	

VIF > 5, Tolerans < 0,2 olduğundan, CI =27,490 olduğundan ikinci ve üçüncü örgüt kültürü boyutları ile 0,8 üzeri korelasyon gösteren birinci bileşenin çoklu doğrusallık gösterdiği ifade edebilir. 1. kültür boyutu analizden çıkarılarak yeniden regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 19: Grupla Özdeşleşmedeki Değişimi Açıklayan Bağımsız Değişkenlerin Etkisi (II)

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı değişken: Grupla Özdeşleşme		
	Standart Beta	T	P
Takım çalışması ve yetenek geliştirme-örgütsel öğrenme	0,171	2,797	0,005
Yetkilendirme-değişim	0,579	8,863	0,000
Stratejik plan ve kurum içi işbirliği-talep izleme	0,066	1,340	0,181
Paylaşılan vizyon ve iş usulleri/değerleri	-0,092	-2,359	0,019
R²: 0,546		Adj. R²:	0,541
F : 109,307		Anlamlılık değeri:0,00	

Bağımlı değişken (Grupla özdeşleşme): Çarpıklık: -0,834 Basıklık: 0,008

Tablo 20: Regresyon Denklemlerinin Otokorelasyon, Normallik ve Doğrusallık Testleri (Grupla Özdeşleşme) II

Oto Korelasyon (Durbin Watson)	Çoklu Doğrusallık		Çoklu normallik MD ² /d.f.
	Tolerans	VIF	
1,592	0,333	3,00	(max için: 1,472)
	0,364	2,748	
	0,515	1,944	
	0,826	1,210	

CI =19,149

Örgüt kültürünün 2., 3. ve 5. boyutları grupla özdeşleşmedeki değişimin %54,6'nı açıklayabilmektedir. Takım çalışması ve yetenek geliştirme-örgütsel öğrenme, Yetkilendirme-değişim, Paylaşılan vizyon ve iş usulleri/değerleri boyutlarında kültür, grupla özdeşleşmeyi istatistiksel olarak anlamlı biçimde etkilemektedir. Stratejik plan ve kurum içi işbirliği-talep izleme boyutu, grupla özdeşleşmedeki değişimi anlamlı bir şekilde açıklayamamıştır. Paylaşılan vizyon ve iş usulleri/değerleri

boyutu olumsuz yönde grupla özdeşleşmeyi etkilemektedir. Görece en yüksek etki Yetkilendirme-değişim boyutu için saptanmış, en düşük anlamlı etki ise paylaşılan vizyon ve iş usulleri/değerleri için bulunmuştur.

Kiş-i-örgüt uyumundaki değişimi açıklayan bağımsız değişkenlerine etkisi ve regresyon varsayımları test sonuçları Tablo. 21 ve Tablo 22’de gösterilmiştir.

Tablo 21: Kiş-i-Örgüt Uyumundaki Değişimi Açıklayan Bağımsız Değişkenlerin Etkisi

	Bağımlı değişken: kiş-i-örgüt uyumu		
Bağımsız Değişkenler	Standart Beta	T	P
Vizyon- müşteri odaklı esneklik ve koordinasyon	0,433	6,366	0,000
Takım çalışması ve yetenek geliştirme-örgütsel öğrenme	0,124	2,044	0,042
Yetkilendirme-değişim	0,071	1,257	0,209
Stratejik plan ve kurum içi işbirliği-talep izleme	0,244	5,395	0,000
Paylaşılan vizyon ve iş usulleri/değerleri	-0,067	-2,020	0,044
R²: 0,667		Adj. R²:	0,662
F : 144,085		Anlamlılık değeri:0,00	

Bağımlı değişken (kiş-i-örgüt uyumu): Çarpıklık: -0,393 Basıklık: -0, 320

Tablo 22: Regresyon Denkleminin Otokorelasyon, Normallik ve Doğrusallık Testleri (Kiş-i-Örgüt Uyum)

Oto Korelasyon (Durbin Watson)	Çoklu Doğrusallık		Çoklu normallik MD²/d.f.
	Tolerans	VIF	
1,664	0,200	5,000	(max için: 1,930)
	0,250	3,998	
	0,289	3,465	
	0,453	2,209	
	0,830	1,205	

CI : 27,210

Örgüt kültürünün 1, 2., 4. ve 5. boyutları kiş-i-örgüt uyumundaki değişimin % 66,7 sini açıklayabilmektedir. Vizyon- müşteri odaklı esneklik ve koordinasyon, Takım çalışması

ve yetenek geliştirme-örgütsel öğrenme, Stratejik plan ve kurum içi işbirliği-talep izleme, Paylaşılan vizyon ve iş usulleri/değerleri boyutlarında örgüt kültürü kişi-örgüt uyumunu istatistiksel olarak anlamlı biçimde etkilemektedir. Örgüt kültürünün yetkilendirme-değişim boyutu kişi-örgüt uyumundaki değişimi anlamlı bir şekilde açıklayamamıştır. Paylaşılan vizyon ve iş usulleri/değerleri boyutu olumsuz yönde kişi-örgüt uyumunu etkilemektedir. Görece en yüksek etki Vizyon- müşteri odaklı esneklik ve koordinasyon boyutu için saptanmış, en düşük anlamlı etki ise paylaşılan vizyon ve iş usulleri/değerleri için bulunmuştur

Bulgulara dayanarak H_1 ve H_2 hipotezlerinin **kısmen kabul edildiği** ifade edilebilir.

3.5.6. Organizasyon Yapısının Şartlı Değişken Etkisi İle İlgili Hiyerarşik Regresyon Analizleri ve Eğitim Testleri

Örgüt kültürü boyutları ve bağımlı değişkenler arasında organizasyon yapısının şartlı değişken rolü, bu iki değişken arasındaki ilişkiyi güçlendirici ya da azaltıcı bir etkiye sahip olup olmadığı tanımıdır. Şartlı değişkenin varlığının teşhisi için hiyerarşik regresyon analizinden yararlanılmıştır. Bağımsız değişkenler, şartlı değişken ve etkileşim değişkenleri sırayla incelenmiştir.

Regresyonun birinci aşamasında anlamlı etkisi ortaya çıkan bağımsız değişkenler göz önüne alınarak; üçüncü aşamada söz konusu bağımsız değişkenlerin her iki örgütsel yapı boyutu (şartlı değişken) ile çarpımları regresyonun üçüncü aşamasına dahil edilmiştir. Şartlı değişken etkisinin teşhisinde regresyonun ikinci aşamasında yapı değişkeninin (şartlı değişken) anlamlı olması, regresyon belirlilik katsayısında istatistiksel olarak anlamlı artış ve etkileşim teriminin anlamlı olması kriterleri aranmıştır.

Özellikle etkileşim terimleri için çoklu doğrusallık incelemesi yapılmış, Tolerans $> 0,20$; VIF < 5 ve CI < 30 koşulları göz önüne alınmıştır. Etkileşim terimlerinin regresyona eklenmesi ile ortaya çıkabilecek çoklu doğrusallık probleminin giderilmesinde ortalamaya merkezileştirme (mean-centered) yöntemi ile bağımsız değişkenler ve şartlı değişken kendi ortalama değerlerinden çıkarılarak çarpım terimi elde edilmiş (Aiken ve West, 1991) bu şekliyle 3.aşamaya dahil edilmiştir.

Regresyon denklemlerinde anlamlı bulunan etkileşimler grafik çizimleri ile doğrulanmıştır. Her iki organizasyon yapı boyutunun yüksek ve düşük düzeyleri için

örgüt kültürü boyutları ve bağımlı değişkenler arasında eğimi farklı doğrular elde edilmiştir. Bu amaçla medyan ile bölme yöntemi kullanılarak iki organizasyon yapı değişkeninin medyan değerinden düşük olanlar ve yüksek (medyan değeri dahil) olanlar ayrımı yapılarak iki değer belirlenmiştir¹. SPSS programında “1- Veri böl, 2- Yeni kategorik değişken oluştur” komutlarından araştırmada kullanılan iki şartlı değişken için iki kategorik değişken oluşturulmuştur. Grafik çizimi için Fayes tarafından geliştirilen ve grafik çiziminde kullanılan örnek bir syntax (AFHAYES, [05.12.2017]) Ek-4’de sunulmuştur.

Şartlı değişkenin incelenmesi için göz önüne alınacak son kriter çizilen iki doğrunun eğimleri arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlılığının teşhis edilmesidir (Simple slope test). Grafik çizilmesi için oluşturulan regresyon denklemlerindeki katsayılar (b_1 , b_2), standart hata değerleri (SE_1, SE_2) göz önüne alınarak, formül (3)’deki t değeri elde edilir ve seçilen anlamlılık derecesine göre değerlendirme yapılır (Paternoster ve diğ., 1998; Robinson ve diğ., 2013).

$$t = \frac{b_1 - b_2}{\sqrt{\frac{V_1(SE_1)^2 + V_2(SE_2)^2}{V_1 + V_2}}} \quad (3)$$

Ancak Paternoster ve diğ., (1998) z dağılımında eğim testinin yapılması ile ilgili tartışmasında aşağıdaki formül 4 ile doğruların eğimleri arasındaki farkın istatistiksel anlamlılığının teşhisini önermiştir.

$$Z = \frac{b_1 - b_2}{\sqrt{SE_1^2 + SE_2^2}} \quad (4)$$

Bağımsız değişkenler-bağımlı değişken ilişkisinde regresyon denklemlerinde anlamlı etki gösteren kültür boyutları göz önüne alınarak hiyerarşik regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

Grupla özdeşleşme için hiyerarşik regresyon analizleri sonuçta Tablo 23 ve 24’ de görülmektedir.

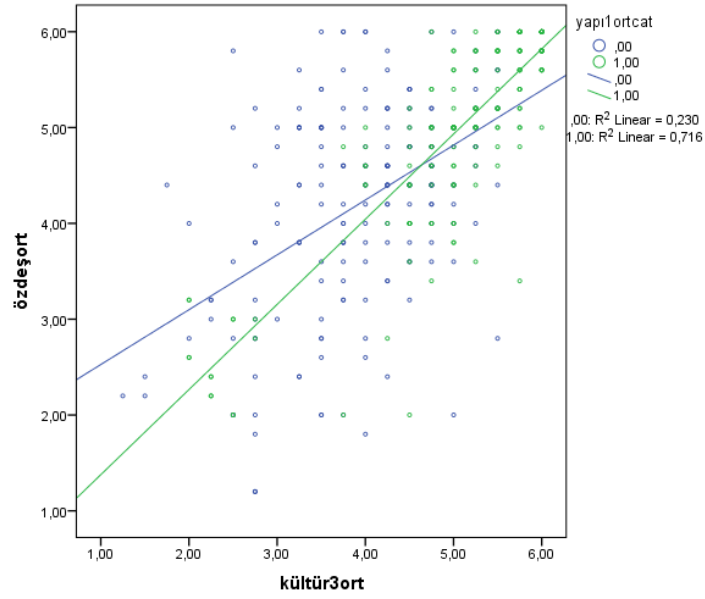
¹ Şartlı değişkenin yüksek ve düşük değerlerine göre verileri ikiye bölmek için literatürde yer alan diğer bir yöntem şartlı değişkeni aritmetik ortalamanın 1 standart sapma değerinin üzerinde ve altında olarak regresyon denklemlerinde kullanmaktır. Fayes SPSS programı için geliştirdiği PROCESS’de grafik çizimleri için syntax oluşturmuş, ortalamadan 1 standart sapma üzeri ve altı değerler için şartlı değişkenin değerini sınıflandırarak ortalama +1 SD, ortalama, ortalama -1SD olmak üzere 3 kategori tanımlamıştır. Grafik çizimlerinden önceki iki regresyon denklemi şartlı değişkenin bu iki değeri göz önüne alarak belirlenir ve farklı eğimlerde grafiklerin oluşumu incelenir. 1 standart sapma değerinin yanı sıra farklı kriterlere göre veri grubu belirlenerek bağımsız değişken ve şartlı değişkene göre oluşturulacak farklı doğrular için sonsuz sayıda eğim ortaya çıkmaktadır.

Tablo 23: Grupla Özdeşleşme Üzerinde 1. Yapı Boyutunun Şartlı Değişken Etkisi

Grupla özdeşleşme			
Yordayıcılar	1	2	3
Takım çalışması ve yetenek geliştirme-örgütsel öğrenme	0,200*	0,253*	0,189*
Yetkilendirme-değişim	0,542*	0,590*	0,616*
Paylaşılan vizyon ve iş usulleri/değerleri	-0,080*	-0,101*	-0,039
1.yapı boyutu		-0,148*	-0,126*
Takım çalışması ve yetenek geliştirme-örgütsel öğrenme X 1.yapı boyutu			-0,070
Yetkilendirme-değişim X 1.yapı boyutu			0,156*
Paylaşılan vizyon ve iş usulleri/değerleri X 1.yapı boyutu			-0,089*
R ²	0,544	0,568	0,586
p	0,000	0,000	0,000
ΔR^2		0,024*	0,018*
F	146,576	119,992	73,111

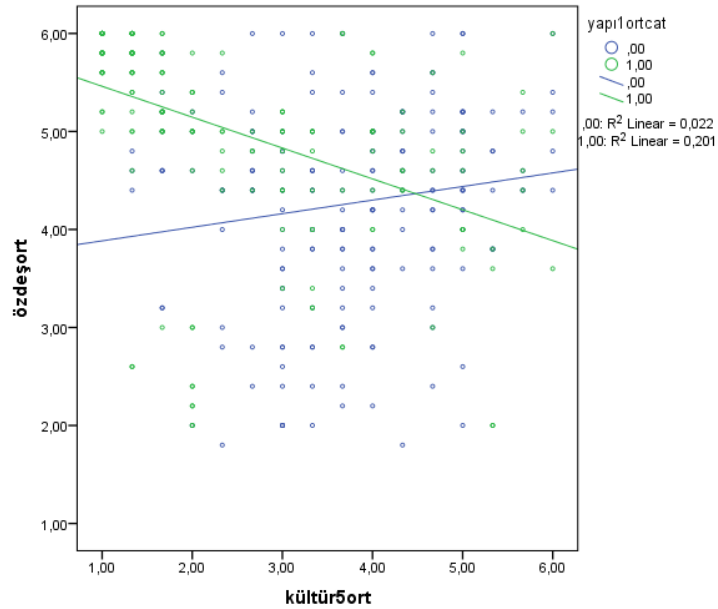
Hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre 1. yapı boyutu ile yetkinlik-değişim ve paylaşılan vizyon ve iş usulleri/değerleri kültür boyutlarının çarpımları ile oluşturulan etkileşim terimleri anlamlıdır. Hiyerarşik regresyonun ikinci aşamasında 1.yapı boyutunun anlamlı etkisi ortaya çıkmıştır ve grupla özdeşleşme üzerinde olumsuz yönlü bir etki sağlamıştır. 1. yapı boyutunun yetkilendirme-değişim kültür boyutu ve paylaşılan vizyon, iş usul/değer kültür boyutunun grupla özdeşleşme ile ilişkisinde şartlı değişken etkisinin tespiti için grafik gösterimine ihtiyaç duyulmuştur.

Şekil 7 ve 8’de 1. yapı boyutunun yüksek ve düşük düzeyleri için çizilen doğrular görülmektedir. Doğruların eğimleri birbirinden oldukça farklıdır.



Şekil 7: Yetkilendirme-Değişim ve Grupla Özdeşleşme İlişkisinde 1. Yapı Boyutunun Etkisi

Eğimler arasındaki fark istatistiği $z = 4,67$ ($p < 0,05$) olarak hesaplanmıştır. Doğruların eğimleri istatistiksel olarak birbirinden farklıdır. Yetkilendirme-değişim ve grupla özdeşleşme ilişkisinde **1. yapı boyutunun şartı değişken etkisi doğrulanmıştır.**



Şekil 8: Paylaşılan Vizyon ve İş Usulleri/Değerleri ve Grupla Özdeşleşme İlişkisinde 1. Yapı Boyutunun Etkisi

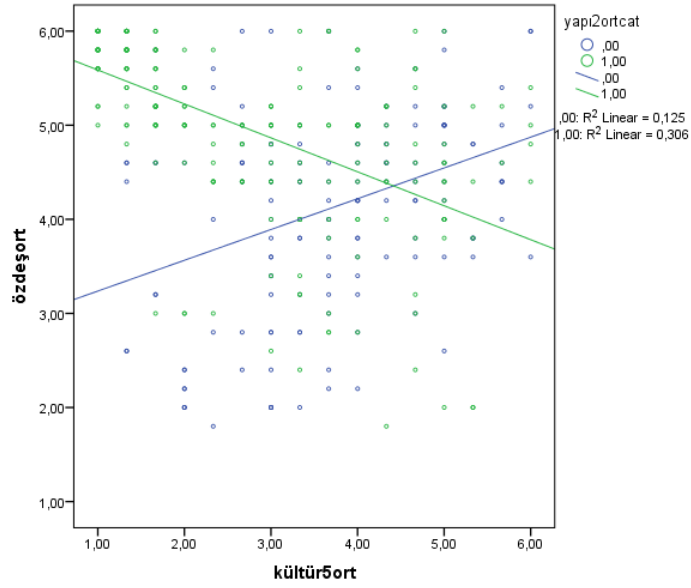
Eğim testi sonucu $z = 5,145$ ($p < 0,05$) olarak hesaplanmıştır. Doğruların eğimleri istatistiksel olarak birbirinden farklıdır. Paylaşılan vizyon ve iş usulleri/değerleri ve

grupla özdeşleşme ilişkisinde **1. yapı boyutunun şartlı değişken etkisi doğrulanmıştır.**

Tablo 24: Grupla Özdeşleşme Üzerinde 2. Yapı Boyutunun Şartlı Değişken Etkisi

Grupla özdeşleşme			
Yordayıcılar	1	2	3
Takım çalışması ve yetenek geliştirme-örgütsel öğrenme	0,200*	0,197*	0,193*
Yetkilendirme-değişim	0,542*	0,534*	0,463*
Paylaşılan vizyon ve iş usulleri/değerleri	-0,080*	-0,074	-0,076
2.yapı boyutu		0,016	0,036
Takım çalışması ve yetenek geliştirme-örgütsel öğrenme X 2.yapı boyutu			0,018
Yetkilendirme-değişim X 2.yapı boyutu			-0,070
Paylaşılan vizyon ve iş usulleri/değerleri X 2.yapı boyutu			-0,128*
R ²	0,544	0,544	0,557
p	0,000	0,000	0,000
ΔR^2			0,039
F	146,576	114,093	65,548

Hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre 2. yapı boyutunun 2.aşama regresyonda **anlamlı etkisi ortaya çıkmamıştır.** Şartlı değişken teşhisinde bir kriter olarak tanımlanan bu koşul sağlanmamıştır. Bunun yanı sıra bu yapı boyutu ile paylaşılan vizyon ve iş usulleri/değerleri kültür boyutunun çarpımı ile oluşturulan etkileşim terimi anlamlı olup daha yüksek bir standart beta katsayısı elde edilmiştir. Etkileşim teriminin etki yönü yine negatif olup etkisi teşhis edilmeye çalışılan şartlı değişken yön değişikliği yapmamış, bağımsız değişkenin grupla özdeşleşme üzerindeki etkisinin şiddetini değiştirmiştir. Bu nedenle 2.yapı boyutunun paylaşılan vizyon ve iş usulleri/değerleri-grupla özdeşleşme ilişkisinde şartlı değişken etkisinin doğru teşhis edilmesi için grafik gösterime (Şekil 9) ihtiyaç duyulmuştur.



Şekil 9: Paylaşılan Vizyon ve İş Usulleri/Değerleri ve Grupla Özdeşleşme İlişkisinde 2. Yapı Boyutunun Etkisi

Eğim testi sonucu $z = 7,038$ ($p < 0,05$) olduğundan olarak hesaplanmıştır. Doğruların eğimleri istatistiksel olarak birbirinden farklıdır. Ancak, şartlı değişken tanımında bir koşul olan hiyerarşik regresyonun ikinci aşamasında 2. yapı boyutunun anlamlı etkisi ortaya çıkmadığından **şartlı değişken etkisi ifade edilemez.**

Kiş-i-örgüt uyumu için hiyerarşik regresyon analizleri sonuçta Tablo 25 ve 26' da görülmektedir.

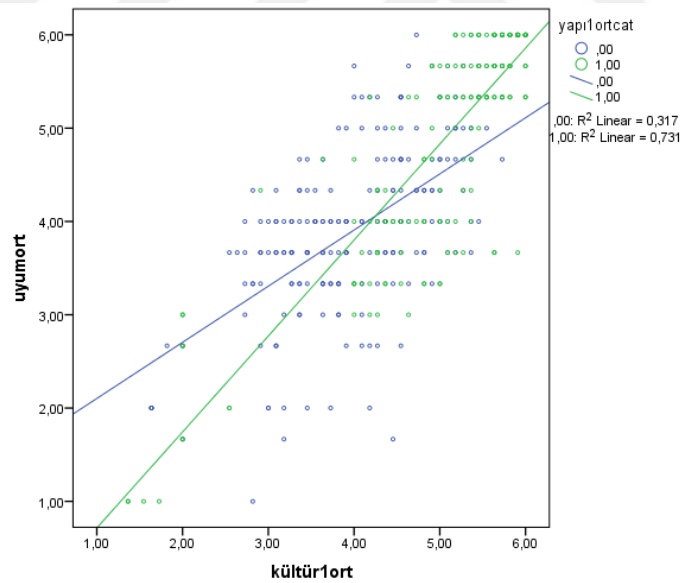
Tablo 25: Kiş-i-Örgüt Uyumu Üzerinde 1. Yapı Boyutunun Şartlı Değişken Etkisi

Kiş-i-örgüt uyumu			
Yordayıcılar	1	2	3
Vizyon- müşteri odaklı esneklik ve koordinasyon	0,466*	0,472*	0,491*
Takım çalışması ve yetenek geliştirme-örgütsel öğrenme	0,149*	0,141*	0,074
Stratejik plan ve kurum içi işbirliği-talep izleme	0,249*	0,248*	0,200*
Paylaşılan vizyon ve iş usulleri/değerleri	-0,066*	-0,066	0,007
1.yapı boyutu		0,005	0,100*
Vizyon- müşteri odaklı esneklik ve koordinasyon X 1.yapı boyutu			0,200*
Takım çalışması ve yetenek geliştirme-örgütsel öğrenme X 1.yapı boyutu			-0,112

Tablo 25-devam

Stratejik plan ve kurum içi işbirliği-talep izleme X 1.yapı boyutu			0,083
Paylaşılan vizyon ve iş usulleri/değerleri X 1.yapı boyutu			0,003
R ²	0,662	0,664	0,685
p	0,000	0,000	0,000
ΔR^2			0,039
F	178,013*	142,117	86,140

Bulgulara göre 1. yapı boyutunun hiyerarşik regresyonun ikinci aşamasında **anlamli etkisi ortaya çıkmamıştır**. Şartlı değişken teşhisinde bir kriter olarak tanımlanan bu koşul sağlanmamıştır. Bunun yanı sıra, bu yapı boyutu ile vizyon-müşteri odaklı esneklik ve koordinasyon kültür boyutunun çarpımı ile oluşturulan etkileşim terimi anlamli olup yön olumludur, önceki duruma göre etki yönü değişmemiştir. Bu nedenle 1.yapı boyutunun Vizyon- müşteri odaklı esneklik ve koordinasyon kültür boyutu ile kişi-örgüt uyumu ilişkisinde şartlı değişken etkisinin doğru teşhis edilmesi için grafik gösterime (Şekil 10) ihtiyaç duyulmuştur.



Şekil 10: Vizyon-Müşteri Odaklı Esneklik ve Koordinasyon ve Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde 1. Yapı Boyutunun Etkisi

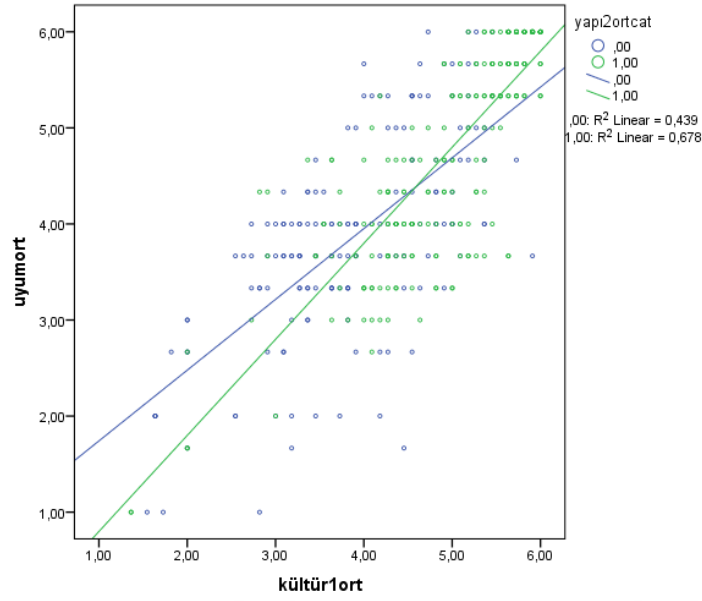
Eğim testi sonucu $z = 5,382$ ($p < 0,05$) olarak hesaplanmıştır. Doğruların eğimleri istatistiksel olarak birbirinden farklıdır. Ancak, şartlı değişken tanımında bir koşul olan hiyerarşik regresyonun ikinci aşamasında 1. yapı boyutunun anlamli etkisi ortaya çıkmadığından **şartlı değişken etkisi ifade edilemez**.

Tablo 26: Kişi-Örgüt Uyumu Üzerinde 2. Yapı Boyutunun Şartlı Değişken Etkisi

Kişi-örgüt uyumu			
Yordayıcılar	1	2	3
Vizyon- müşteri odaklı esneklik ve koordinasyon	0,466*	0,463*	0,521*
Takım çalışması ve yetenek geliştirme-örgütsel öğrenme	0,149*	0,149*	0,072
Stratejik plan ve kurum içi işbirliği-talep izleme	0,249*	0,248*	0,167*
Paylaşılan vizyon ve iş usulleri/değerleri	-0,066*	-0,063	0,037
2.yapı boyutu		0,007	0,061
Vizyon- müşteri odaklı esneklik ve koordinasyon X 2.yapı boyutu			0,180*
Takım çalışması ve yetenek geliştirme-örgütsel öğrenme X 2.yapı boyutu			-0,139*
Stratejik plan ve kurum içi işbirliği-talep izleme X 2.yapı boyutu			0,066
Paylaşılan vizyon ve iş usulleri/değerleri X 2.yapı boyutu			-0,138*
R ²	0,662	0,662	0,684
p	0,000	0,000	0,000
ΔR^2		0	0,022
F	178,013*	142,037	86,329

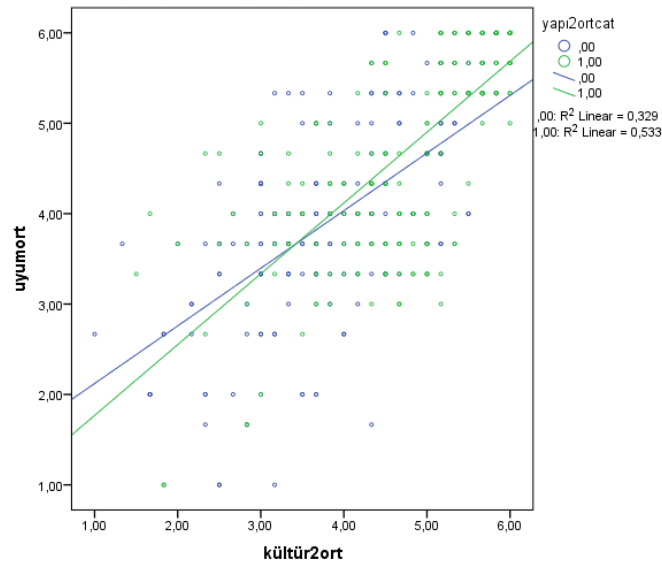
Bulgulara göre, hiyerarşik regresyon analizinin ikinci aşamasında 2. yapı boyutunun **anlamlı etkisi ortaya çıkmamıştır**. Şartlı değişken teşhisinde bir kriter olarak tanımlanan bu koşul sağlanmamıştır. Bunun yanı sıra, bu yapı boyutu ile vizyon-müşteri odaklı esneklik ve koordinasyon kültür boyutu, Takım çalışması ve yetenek geliştirme-örgütsel öğrenme kültür boyutu, Paylaşılan vizyon ve iş usulleri/değerleri kültür boyutunun çarpımı ile oluşturulan etkileşim terimleri anlamlıdır. 2. yapı boyutu etkinin şiddetini değiştirmiştir. Takım çalışması ve yetenek geliştirme-örgütsel öğrenme kültür boyutunun etki yönü, 2. yapı boyutu ile etkileşimde değişmiştir.

Bu nedenle 2.yapı boyutunun vizyon-müşteri odaklı esneklik ve koordinasyon kültür boyutu, Takım çalışması ve yetenek geliştirme-örgütsel öğrenme kültür boyutu, ve Paylaşılan vizyon ve iş usulleri/değerleri kültür boyutunun kişi-örgüt uyumu işe ilişkisinde şartlı değişken etkisinin doğru teşhis edilmesi için grafik gösterime (Şekil 11, 12, 13) ihtiyaç duyulmuştur.



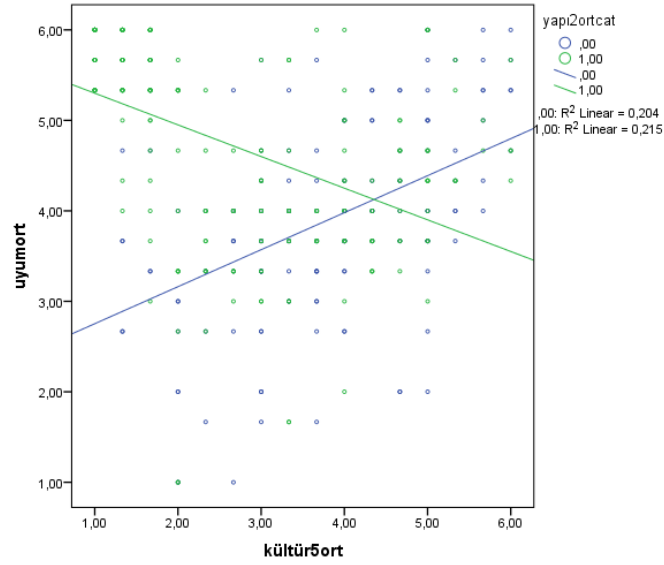
Şekil 11: Vizyon-Müşteri Odaklı Esneklik ve Koordinasyon ve Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde 2. Yapı Boyutunun Etkisi

Eğim testi sonucu $z = 4,366$ ($p < 0,05$) olarak hesaplanmıştır. Doğruların eğimleri istatistiksel olarak birbirinden farklıdır. Ancak, şartlı değişken tanımında bir koşul olan hiyerarşik regresyonun ikinci aşamasında 2. yapı boyutunun anlamlı etkisi ortaya çıkmadığından **şartlı değişken etkisi ifade edilemez.**



Şekil 12: Takım Çalışması ve Yetenek Geliştirme-Örgütsel Öğrenme İle Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde 2. Yapı Boyutunun Etkisi

Eğim testi sonucu $z = 2,451322$ ($p > 0,05$) olarak hesaplanmıştır. Doğruların eğimleri istatistiksel olarak birbirinden farklı çıkmamıştır. Zaten şartlı değişken tanımında bir koşul olan hiyerarşik regresyonun ikinci aşamasında 2. yapı boyutunun anlamlı etkisi ortaya çıkmadığından **şartlı değişken etkisi ifade edilemez.**



Şekil 13: Paylaşılan Vizyon ve İş Usulleri/Değerleri İle Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde 2. Yapı Boyutunun Etkisi

Eğim testi sonucu $z = 7,825$ ($p < 0,05$) olduğundan olarak hesaplanmıştır. Doğruların eğimleri istatistiksel olarak birbirinden farklıdır. Ancak, şartlı değişken tanımında bir koşul olan hiyerarşik regresyonun ikinci aşamasında 2. yapı boyutunun anlamlı etkisi ortaya çıkmadığından **şartlı değişken etkisi ifade edilemez**.

Araştırma bulgularına göre, H_3 hipotezinin **kısmen desteklendiği** ve H_4 hipotezinin **reddedildiği** ifade edilebilir.

4. SONUÇ

Araştırma bulgularına göre, önerilen hipotezlerinin üçü (H_1 , H_2 , H_3) kısmen desteklenmiş, biri (H_4) reddedilmiştir. Önerilen ilişkiler 11 işletme ve 436 kişi ile belirlenen örnekleme büyük ölçüde doğrulanmıştır.

4.1. Kurum Kültürünün Grupla Özdeşleşme Üzerindeki Etkisi

Bulgulara göre grupla özdeşleşme, takım çalışması ve yetenek geliştirme-örgütsel öğrenme kültür boyutu, yetkilendirme-değişim kültür boyutu ve paylaşılan vizyon ve iş usulleri/değerleri kültür boyutlarından etkilenmektedir. Yetkilendirme ve değişimi vurgulayan örgüt kültürü özdeşleşmedeki değişimi görece en fazla ve doğru yönlü ilişki ile açıklamıştır. Grup çalışmasının günümüz örgütlerinde artan önemi kişilerin yer aldıkları çalışma gruplarında tanımlı ve net açıklanmış bir yetkiyi arzu ettikleri, grubun informal dinamiğinin grup içi rollerin, yetki ve sorumluluk dağılımlarının etkin bir biçimde gerçekleştirilmesi, bu konuda rol belirsizliği ve karmaşasının ortaya çıkmamasının tercih edildiği, informal boyutun grupta artmasının daha fazla tercih edilmeyebileceği ifade edilebilir. Bunun yanısıra hızlı değişen çevre koşullarına kurumsal yapının, amaç ve faaliyetlerinin bu değişime uygun tasarlanması ve yürütülmesi kişilerin yer aldıkları çalışma grupları ile özdeşleşmelerine olumlu katkı sağlamaktadır. Grup üyelerinin çevresel değişimleri kurum içinden dışa doğru izleyenler olarak farkındalıklarının yüksek olduğu söylenebilir. Kurum genelinde değişimi izleyebilen bir işletme; departman, fonksiyonel alt birim ve çalışma gruplarında da değişimi gerçekleştirme yetkinliğinde olup buna bağlı olarak bireysel değişimi takip edebilecek fonksiyonel yetkinlik ve diğer görev/rollerde kendileri için bir gelişim fırsatı elde edebileceklerdir. Bu açıdan kurumun değişime yönelik olumlu tutumları bireylerin grupla özdeşleşme düzeylerini beklendiği şekilde arttırabilmiştir.

Örgüt kültürünün stratejik plan ve kurum içi işbirliği-talep izleme boyutu grupla özdeşleşmeyi anlamlı olarak açıklamamıştır. Örnekleme alınan 11 işletmenin büyük çoğunluğu hizmet sektörü iş kolları ile ilgilidir. Operasyonel düzey ve alt düzey

Çalışanlar araştırma rneklemimin %73'ünü oluşturmaktadır. Bu nedenle kurum içinden kurum dışına makro boyutta bakılabilecek bir perspektifte stratejik plan, talep izleme gibi örgüt düzeyinde eylemler bu çalışanlarca st düzey yönetim doğruluğunda değerlendirilememiş, buna yönelik geliştirecekleri farkındalık da düzeyleri de grupla özdeşleşmeyi sağlayacak kadar belirlenmemiştir. Benzer şekilde Arıkan (2009) araştırmasında ana kültür boyutu olan vizyonun (alt boyutlar stratejik yönetim, örgüt amaçları ve misyon) kişilerin yer aldıkları çalışma grupları ile ilgili olumlu değerlendirmelerine ve grup kollektif yeterliliği algısına etkisini saptamamıştır.

Beklenilenin aksine, kurum kültürünün paylaşılan vizyon ve iş usulleri/değerleri boyutu grupla özdeşleşmedeki değişimi olumsuz yönlü etkilemiştir. Katılımcılarla değerlendirilen n düşük aritmetik ortalamaya, en yüksek standart sapmaya sahip örgüt kültürü boyutudur ($x=3,072$, $s.sapma=1,42$). Benzer bir bulgu Sırkıntıoğlu'nun (2011) yaptığı çalışmada ortaya çıkmıştır. Araştırmacı bir kültür boyutu olan ortak vizyonun itaatkarlık değerinden, misyonun ise evrensellikten olumsuz yönlü etkilediğini saptamıştır. Kendiriligil (2006) rgt kültürü boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisini incelediği araştırmasında, örgüt kültürünün temel değerler, uzlaşma ve koordinasyon boyutlarının yardım, müsamaha, intizam, nezaket, sadakat ve katılım boyutlarında vatandaşlık davranışları ile olumsuz yönlü ilişkisini saptamıştır. Kurumun paylaşılan vizyonuna bağlı olarak iş usulleri ve değerlerinde kaybolabilecek bir otonomi, standart yöntem ve usullere sıkı sıkıya sarılma zorunluluğu grup içinde bireylerin hareketlerini kısıtlayıcı bir etki oluştıracaktır. Değişim ve yenilik adına olumsuz bir engel olarak da hissedilebilecek bu duyulanım mevcut uygulamaların ve kuralların devamlılığını getiren bir bakış açısı sunacaktır. Bireylerin grupla bütünleşme düzeylerini açıklamada görece en az etkisi olan kültür bileşenidir.

4.2. Kurum Kültürünün Kişi-rgt Uyumu zerindeki Etkisi

Araştırma bulgularına göre, vizyon-müşteri odaklı esneklik ve koordinasyon kültürü, takım çalışması ve yetenek geliştirme-örgütsel öğrenme kültürü, stratejik plan ve kurum içi işbirliği-talep izleme kültür boyutu ve paylaşılan vizyon ve iş usulleri/değerleri kültürü bireylerin kişi-örgüt uyumu düzeylerindeki değişimi anlamlı olarak açıklayabilmiştir. En yüksek etki vizyon-müşteri odaklı esneklik ve

koordinasyon boyutu için ortaya çıkmıştır. Örnekleme alınan işletmelerin büyük çoğunluğu hizmet sektörü alt iş kollarında faaliyet gösterdiği için algılanan kişi-örgüt uyumu ile en yüksek korelasyona sahip kültür boyutunun kurum vizyonu doğrultusunda müşteri odaklı esneklik ve koordinasyon olması anlamlı bir bulgudur. İşgörenler firma genelinde üretilen temel çıktı olan hizmetin oluşumunda müşteri ve beklentilerini temel aktör olarak görmekte ve kendi bireysel katma değerlerinin müşteriye sunulacak hizmete olan etkisi ile kendilerini kurumla uyum/uyumsuz algılayabilmektedirler. Yetkilendirme-değişim boyutu kişilerin örgütle uyumları üzerinde anlamlı bir etki ortaya çıkarmamıştır. Katılımcıların görece en yüksek değerde belirledikleri kültür boyutudur ($x=4,55$). Bununla ilgili getirilecek bir açıklama, kurum düzeyinde yetkilendirme-değişim faaliyetleri ortalama üzeri bir değer olsa da, kişilerin kişi-örgüt uyumlarında etkili olacak düzeyde değildir. Kişi-örgüt uyumunun en temel boyutlarından biri değerler uyumudur. Örgüt kültüründe de en önemli bileşenlerden biri olan değerler bu bağlamda uyum/uyumsuzluk durumunun ortaya çıkmasını doğrudan etkileyebilecektir. Bu duruma getirilebilecek diğer bir açıklama da, kişilerin bireysel düzeyde kendilerine sağlanan yetki ve kurumdaki değişim odaklı eylem ve davranışlarda kendilerinin rollerini önemli derecede belirleyici görmeyebilmeleridir. Benzer şekilde Arıkan (2009) kendi araştırmasında adaptasyon ana kültür boyutunu katılımcıların üst yönetimle ilgili olumlu algıları üzerinde anlamlı saptamamıştır. Bu çalışmada etki sağlamayan örgüt kültürü boyutu bileşenlerinden biri olan değişim, ana kültür boyutu olan adaptasyonun alt boyutudur. Bunu dolaylı olarak destekleyebilecek bir bulgu Eroğlu ve Özkan (2009) tarafından yapılan çalışmada iletişim doyumu ve örgüt kültürü boyutları arasındaki ilişki incelenmiştir. İletişimin kurumsal bütünleşme boyutu örgüt kültürünün katılım boyutu ile ilişkili saptanmıştır. Yetkilendirme kültürü alt boyutunun ana boyutu olan katılım bu doğrultuda kişilerin yer aldıkları kurumda bütünleşmeleri üzerinde anlamlı bir etki oluşturabilecektir. Bir diğer ilgili araştırma sonucu olarak da Kızıloğlu (2017)'nin çalışmasından söz edilebilir. Araştırmada örgüt kültürü boyutlarının örgütsel güç kaynaklarını ne derecede yordayabileceği incelenmiş, pozisyon kaynaklı güçlerin (zorlayıcı güç, ödüllendirici güç) bireysel kaynaklı güçlere göre örgüt kültürü boyutları ile daha çok açıklanabildiğini göstermişlerdir. Benzer bir yaklaşımla, kurumda bireysel olarak kazanılan yetki değil ya da birey düzeyinde bir çaba ile gerçekleştirilen değişim olgusu kurum tarafından

formal olarak verilecek yetki ve tanımlanan değişim alanına bireyin aktif katılımı ile kişi-örgüt uyumu algısı ortaya çıkabilecektir.

Kurum kültürünün paylaşılan vizyon ve iş usulleri/değerleri boyutunun kişi-örgüt uyumuna olumsuz yönlü etkisinin nedeni grupla özdeşleşmedeki olumsuz etki ile benzer olarak açıklanabilir.

4.3. Kurum Kültürü Ve Grupla Özdeşleşme İlişkisinde Organizasyonel Yapının Rolü

Araştırma bulgularına göre sadece formal ve denenmiş kurallar ve süreçler ancak koşullara uyum ve ilişkilerde uyumluluk içeriğindeki organizasyonel yapı boyutu, örgüt kültürünün yetkilendirme-değişim boyutu ve vizyon ve iş usulleri/değerleri boyutunun grupla özdeşleşme üzerindeki etkisinde şartlı değişken rolündedir. Söz konusu yapı boyutu normalde grupla özdeşleşmedeki değişim üzerinde olumsuz etki sağlamıştır. Ağırlıkla kurum içi mekanik yapıyı, dış çevredeki değişimlere karşı adaptasyonu öneren bir yapı modeli kişilerin bulundukları çalışma grupları ile özdeşleşmelerini engellemektedir. Kurum dışı esnek bir organizasyonel davranış vurgulansa da kurum içindeki formal ve alışılmış kural ve süreçler bireylerin grup içindeki otonomilerini engelleyici bir etki gösterecektir.

Etkileşim terimi şeklinde yetkilendirme-değişim kültürünün etkisini olumlu yönde arttırmıştır. Paylaşılan vizyon ve iş usulleri/değerleri kültür boyutunun önceki olumsuz yönlü etkisi, bu yapı boyutunun etkisi ile yön değiştirmemiştir. Her iki yapı boyutu kültür boyutlarının tamamı ile anlamlı bir korelasyon değeri ortaya çıkarmıştır. Formal ve denenmiş kurallar ve süreçler, ancak koşullara uyum ve ilişkilerde uyumluluk içeriğindeki organizasyonel yapı boyutu ile kültür boyutları arasında görece en yüksek düzeyde ilişki takım çalışması ve yetenek geliştirme-örgütsel öğrenme kültür boyutu için bulunmuştur, Ancak bu kültür boyutunun grupla özdeşleşme üzerindeki etkisi için organizasyon yapısının şartlı değişken etkisi saptanmamıştır. Etkisi ortaya çıkan yapı boyutu mekanik özelliği görece daha çok vurgulayan, ancak koşullara uyum boyutunda dışsal çevreye olan adaptasyonda girişimcilik fırsatlarını değerlendirmeyi öngören bir karakteristiğe sahiptir. İlişkilerde uyumluluk grup içi informal dinamiklerin ortaya çıkmasında etkili olması beklenen bir özellik olup bu nedenle kişilerin grupla özdeşleşme düzeylerinde bir etki sağlamıştır. Yetkilendirme-değişim kültür boyutunun grupla özdeşleşme

üzerindeki etkisi olumlu yönde iken bu yapı boyutu ile etkileşim sonucu artıyor olması, bireylerin arzu ettikleri boyutta yetkilendirilmelerinin formal yol ile olması, diğer bir ifade ile örgüt yapısının buna izin vermesi, özdeşleşmenin ortaya çıkması için çalışma gruplarında arzu dilen informal zeminin oluşumunu meşrulaşması ile açıklanabilir. Vizyon ve iş usulleri/değerleri boyutunun grupla özdeşleşme üzerindeki olumsuz yönlü etkisinin bu yapı boyutu ile artıyor olması, kurumun paylaşılan vizyonuna bağlı olarak iş usulleri ve değerlerinde kaybolabilecek bir otonomi, standart yöntem ve usullere sıkı sıkıya sarılma zorunluluğunun formal ve denenmiş kural ve süreçlerin kullanılmasını daha çok vurgulayan bu yapı karakteristiği nedeniyledir. Böylece grup içinde bireylerin hareketlerini kısıtlayıcı bir etki daha çok oluşabilecektir. Değişim ve yenilik adına olumsuz bir engel olarak da hissedilebilecek bu duygulanım mevcut uygulamaların ve kuralların devamlılığını getiren bir bakış açısı sunacak, bu da meşru olarak söz konusu yapı karakteristiği ile beslenecektir.

Ortaya çıkan yapı karakteristiği ve etkisini doğrulayacak bir çalışma olarak Alimoğlu'nun (2010) araştırmasından söz edilebilir. Araştırmacı, post modern organizasyon yapılarının oluşumunda kültürün etkisini incelediği çalışmada post modern yapılarda hayata geçirilen esnek ancak taviz vermeyen, destekleyici, kurumsal itaatin kendiliğinden oluştuğu, saygının ön planda olduğu, arzu edilen davranışa çalışanları özendirme araçları ile desteklenen organizasyon yapılarını teşhis etmiştir.

Bulguların tartışılmasında literatürdeki örgütsel çevre ve yapı etkileşimi modellerinden yararlanılabilir. Quinn ve Rohrbaugh (1983), Cameron ve Quinn (1999) kurumların etkinlik kriterlerini göz önüne alarak örgütsel etkililik ve örgüt kültürü ilişkisinde esneklik-denglilik ve içsel-dışsal entegrasyon olmak üzere dört boyutlu rekabetçi değerler modelini geliştirmişlerdir. Rekabetçi değerler içsel-dışsal, esneklik-durgunluk ve araç-sonuç olarak üç türde tanımlanmıştır (Aydıntan, Göksel, 2012). Örgüt yapısında var olan dinamikler arzu edilen etkililik düzeyini sağlamada bir araç olarak örgüt kültürünün nasıl inşaa edilmesi gerektiği ile ilgili bir öneri sunmakta, örgüt yapısının esneklik-insiyatif kullanım ve durağanlık-kontrol bileşenleri söz konusu kültür türünün seçiminde etkili olmaktadır (Öcal, Ağca, 2010, 160). Formal ve denenmiş kurallar ve süreçler, ancak koşullara uyum ve ilişkilerde yumuşaklık karakteristiğindeki bir yapı yetkilendirme ve değişim kültürü ile olumlu

yönde etkileşmektedir. Piyasa kültürü ve adhokrazi kültür tiplerinin benimsenebileceği bu yapı modelinde girişimciliğin dışsal koşullara uyum niteliği, grupta bireysel yetkinin informal zemini arzu edilir formda tutabilmesi piyasa kültürü modelinin benimsenmesinin tamamen benimsenmesini engellemektedir. Dışsal ve esneklik/kontrol düzlemlerinde bu kültürün oluşturulmasında araçlar planlama-hedef belirleme ve esneklik-hazır olma iken sonuç verimlilik-etkililik ve büyüme-kaynak kazanımıdır. Rekabetçi değerler modelinde açık sistem ve rasyonel hedef belirleme tercihleri uygun bir davranış güdüleyicisi olabilecektir.

Yararlanılabilecek bir araştırma bulgusu olarak, Fiş ve Wasti (2009) kültürel etmenlerden biri olarak sıklık-gevşeklik boyutunu Türkiye ortamına taşıdıkları araştırmada kültürel normların bir toplumda ne derecede bağlayıcı olduğunu sıklık olarak tanımlamış; araştırmada sıklık-esnekliği; girişimcilik yönelimi, yenilikçilik, risk alma, ve stratejik yenilenme boyutlarında kurumsal girişimcilik ile olumlu yönlü ilişkili saptamışlardır (Danışman, 2010, 6). Formal ve denenmiş kurallar ve süreçlere bağlılığı ancak koşulları uyum ve ilişkilerde yumuşaklığı öneren bir yapı karakteristiği kendi doğasında mekanikliği ancak koşullara uyum odağında dış çevrede Pazar fırsatlarını iyi değerlendirerek bir girişimcilik çabasını meşru hale getirmektedir. Bu açıdan sıklık-esneklik kültür özelliği ile ilişkilendirilebilecek yapı türü, yetkilendirme ve değişim kültürünün bireylerin grupla özdeşleşmelerine olan etkisini güçlendirebilecektir.

Şekil 4’de verilen yapı türü-girişimcilik eğilimine göre işletmenin davranış modeline (Covin, Slevin, 1988, 223; Slevin, Covin 1990; Erkocaoğlu, 2005, 53) göre araştırma bulguları örnekleme alınan işletmelerde ilgili genel davranış modelinin görünürde girişimci firmalar türü olduğu ifade edilebilir. Görünürde girişimci firmalar, risk alarak girişimcilik davranışına uygun davranır. Ancak mekanik yapıları girişimcilik faaliyetlerini desteklemez. Girişimcilik odaklı yönetim anlayışının beklenen faydaları ortaya çıkmayacaktır. Ancak, belirsizlik yaşanan ortamlarda etkinlik sağlanabilir. Sıkı formal yapılar, denenmiş kural ve süreçlerin benimseniyor olması belirsizliğin ortaya çıktığı koşullarda tahmin edilebilirliği arttırır. Araştırma örneklemini genelde hizmet sektörü işletmeleri oluşturmaktadır. Üretim ve hizmet sektörü alt iş kollarındaki bu işletmeler açısından genel anlamda, bir farklılığı göz önüne almadan örgüt kültürü boyutları ile yorumlanacak bu bulgu Tozkopran ve Susmuş’un (2001) araştırma bulguları ile tutarlıdır. Araştırmacılar, İzmir bölgesinde

üretim ve hizmet sektörlerinden üçer işletme ile örgüt kültürü bileşenleri arasında anlamlı bir farklılığı araştırdıkları çalışmada örneklem sınırları içinde kalan işletmelerde kültür açısından anlamlı bir farklılık saptamamışlardır.

4.4. Kurum Kültürü Ve Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde Organizasyonel Yapının Rolü.

Araştırma bulgularına göre birinci yapı türü olan formal ve denenmiş kurallar ve süreçler, ancak koşullara uyum ve ilişkilerde uyumluluk ve ikinci yapı türü olan esnek-informal kontrol sistemi, ancak tek tip (tutarlı) yönetim tarzını öneren yapı kurum kültürü boyutlarının kişi-örgüt uyumu ile olan ilişkisinde güçlendirici ya da azaltıcı bir rol üstlenmemiştir.

Araştırma bulgularında, vizyon-müşteri odaklı esneklik ve koordinasyon kültürü, takım çalışması ve yetenek geliştirme-örgütsel öğrenme kültürü, stratejik plan ve kurum içi işbirliği kültürü-talep izleme kültürü, paylaşılan vizyon ve iş usulleri ve değerleri boyutunda kültür bireylerin kişi-örgüt bütünleşmeleri üzerinde anlamlı bir etki göstermelerine rağmen her iki yapı türü bu kültür boyutlarının etkilerini azaltmamış ya da arttırmamıştır.

Yapı boyutlarının faktör analizi sonucu ortaya çıkan içeriklerini göz önüne aldığımızda, birinci yapı türünde formal ve denenmiş kural ve süreçler vurgulanırken, ikinci yapı türünde esnek-informal kontrol sistemi ifade edilmektedir. Birbirinin tersi anlamdaki bu içerik yapılardan bir tanesinin bağımlı değişken (grupla özdeşleşme) üzerindeki anlamlı etkisini ortaya çıkarırken diğer yapı türünün böyle bir etki çıkarmayabileceği beklenen bir sonuçtur. Ancak yapı türlerinin içeriklerinde ayrıca birinci yapı türü için koşullara uyum ve ilişkilerde informallik vurgulanırken, diğer yapı türünde tek tip (tutarlı) yönetim tarzı vurgusu yapılmıştır. Mekanik-organik yapı özellikleri ayrımında anlamsal olarak farklı, ancak doğrudan birbiri için iki zıt kutup olarak ifade edilemeyecek bu özelliklerin şartlı değişken etkisi teşhisinde bir yapı için etki sağlarken diğer yapı için etki göstermediği grupla özdeşleşme değişkeninde anlaşılmıştır, Ancak kişi-örgüt uyumu için böyle bir ikame yapı türü yaklaşımı söz konusu olmamış, her iki yapı türü de etki sağlamamıştır. Kişi-örgüt uyumu değişkeni için yapılan hiyerarşik regresyon analizlerinde birinci yapı türünün tekil olarak son regresyon aşamasında etkili olduğu görülmektedir. Ancak, esnek-informal kontrol sistemi, tek tip (tutarlı) yönetim tarzını vurgulayan

yapı türü tekil olarak da regresyonun ikinci ve üçüncü aşamalarında bir etki sağlamamıştır. Esnek-informal kontrol sistemi bir yapı karakteristiği olarak kişilerin çalıştıkları kurumlarda bireysel otonomilerini attırsa da tek tip yönetim tarzı kişilerin kurumları ile uyumlarında olumsuz etki sağlamıştır. Bu yapı türü Şekil 4’de ifade edilen mekanik-organik ve girişimcilik eğilimli yapı türü sınıflandırmasına dayanarak bu bulgu ile ilgili bir açıklama yapılmak istenirse, yapı içeriğinin sadece mekaniklik-organiklik boyutu ile ilgili bir bilgi sağladığını, girişimcilik eğilimi ile ilgili doğrudan bir içerik taşımadığı görülmektedir. Bu nedenle referans alınan bu teorik modele dayanarak 2. yapı boyutunun etkilerine yönelik bir açıklama yapılamamaktadır.

Fiş ve Wasti (2009) yaptıkları çalışmada beklenilenin aksine firma büyüklüğünün artması ile daha fazla esnek niteliğin ortaya çıktığını, bu durumun küçük işletmelerin aile kontrolünün daha fazla olmasından kaynaklandığını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan kurumlar orta ve büyük ölçekli işletmelerdir. Formal boyutu daha çok arttıran ancak dış koşullara uyum ve ilişkilerde informallığı öneren birinci yapı, kontrol sisteminde esnekliği vurgulamasına rağmen tek tip yönetim tarzını öneren ikinci yapı tümevarımcı bir yaklaşımla kişilerin bulundukları kurumların mekanik özelliğini arttırmaktadır. Esnek niteliğin atfedilebileceği orta ve büyük ölçekli organizasyonlarda çalışanlar, esnekliği azaltıcı bu mekanik yapı özelliğine bağlı olarak çalışma grupları için göstermiş olsalar bile kurumlarının geneli için olumlu bir davranışsal ve tutumsal değişken olan kişi-örgüt uyumunu sağlamayacaklardır.

Deal ve Kennedy (1982) geliştirdiği örgüt kültürü modelinde dış çevrenin yalnızca örgüt yapısı üzerinde değil aynı zamanda örgüt kültürü üzerinde etkili olduğunu vurgulayarak kurum faaliyetleri ile riskler, seçilen stratejilerin başarısı ve enformasyon geribildirimi olmak üzere bu etkileşimi göz önüne almıştır. Bu bakış açısı ile, dış çevrede ortaya çıkacak bir değişim, ya da girişimcilik fırsatı organizasyonel yapının etkisini görece daha az hissedilebileceği, ancak kurum kültürünün bu organizasyonel davranışı ya da kurum içinde birey davranışını etkileyebilecek güçte olduğu, yapı karakteristiklerinin örgüt kültüründen daha az olumlu/olumsuz davranış değişkenlerini etkileyebileceği ifade edilebilir.

4.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmaya katılan kurumların seçiminde kolayda örnekleme yöntemi kullanılmış, rassal örnekleme yöntemi kullanılmamıştır. Rassal örneklem kullanılarak elde edilen bulguların doğruluk derecesi arttırılabilecektir. Veri toplama sürecinin başlangıcında kurumlardaki insan kaynakları yöneticileri ile iletişime geçilmiş, çoğu kurum araştırmaya katılmak istememiştir. Kurum ve katılımcı kimlik bilgilerinin gizliliği ve istendiği takdirde genel anlamda sonuçların raporlanması koşulu ile bazı firmalar araştırmaya katılmayı kabul etmişlerdir. Bu kurumlardaki çalışma gruplarının araştırmaya katılması iş yoğunluğu durumuna ve gönüllülük esasına göre olduğundan rassal örnekleme seçme yöntemi kullanılamamıştır.

Çalışmada veri toplamanın normatif ölçek (likert) kullanılarak gerçekleştirilmesi, değişkenlerin değerlerinin belirlenmesinde sosyal beğenirliği yüksek yanıtlar vermelerine neden olabilecektir. Kullanılan ölçek türü nedeniyle güvenilirliğin yapay olarak artabileceği göz önünde bulundurulmalıdır (Meglino ve Ravlin, 1998; Maden, 2010). Bu nedenle sosyal beğenirlik ölçeğinin kullanılması düşünülmüş olsa da katılımcıların yanıtlandıracağı ölçek maddelerin sayısını fazlalaştıracığından yeni bir ölçek eklenmesi yoluna gidilmemiştir.

Çoklu doğrusallık nedeniyle bir kültür boyutunun grupla özdeşleme üzerindeki etkisi test edilememiştir. Vizyon-müşteri odaklı esneklik ve koordinasyon kültür boyutunun bir bağımlı değişkene etkisini göz önüne alamamış olmak araştırma için tanımlanmış bir sınırlılıktır.

4.6. Gelecek Araştırma Önerileri

Tek bir sektör yerine örgüt türüne göre (orta ve büyük ölçekli işletmeler) örneklem almak çalışmanın güçlü bir yönü olmasına rağmen, sektörlere göre tanımlanacak alt iş kollarında belirlenecek segmentlerle bu araştırmayı tekrarlamak bir ileri araştırma önerisi olabilecektir.

Spesifik örgütsel yapı değişkenleri, grup dinamikleri göz önüne alınarak eklenecek yeni grup değişkenleri özgün araştırmalar için kullanılabilecektir. Örneğin kişi-grup uyumu, ilişkisel demografi, grupla bütünleşme, departman (grup) performansı incelenecek grup değişkenlerine örnek olarak verilebilir. Spesifik yapı değişkenleri olarak kontrol alanı, kişilerin yer aldıkları kurumun hiyerarşik düzey sayısı,

kurumdaki formalleşme ve merkezileşme derecesi, yetki-sorumluluk dengliği araştırma modeline şartlı değişken olarak eklenebilir.

Örgüt kültüründe önemli bir bileşen olan değerler incelenirken değer uyumun kişi-örgüt, kişi-grup ve kişi-yönetici alt boyutlarının yeni örgüt kültürü-grupla özdeşleşme araştırmalarında kullanılması önerilecek ileri araştırma konuları arasındadır.

Araştırma bireysel düzeyde analiz ile gerçekleştirilmiştir. Çalışma grubu içinde bireyin kendisine yönelik yaptığı bir değerlendirme ile ilgili olan grupla özdeşleşme grup düzeyinde analiz ile ölçümlenebilecektir. Grup düzeyinde tanımlanabilecek bir değişken olarak özdeşleşme grup düzey analizleri için gerekli güvenilirlik analizlerinin ardından birikimli bir toplam ile ortaya çıkacak yeni değerde analizlerde kullanılabilecektir.

Araştırma için önerilebilecek bir başka değişken de örgüt kültürünün gücüdür. Güçlü kültürlerde kültürel norm ve değerlere bağlılık çok daha fazladır. Paylaşılan örgüt kültürü çatışma kabul edilemez ve bu çatışmayı yaşayan bireyler kurumdan dışarı çekilir. Örgüt kültür ve değerler ekseninde gerçekleştirilen bu çalışma örgüt kültürünün gücü bir şartlı değişken olarak araştırma modeline dahil edilebilir.

Araştırmada şartlı değişken olarak belirtilen örgütsel yapı doğrusal etki ile incelenmiştir. Organizasyonel yapının doğrusal olmayan (karesel) etkisinin şartlı değişken teşhisinde incelenmesi ileri bir araştırma konusu olabilecektir.

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilerin örgüt kuramlarından biri (örneğin kurumsallaşma kuramı) ile teorik olarak incelenmesi de bu çalışma için bir ileri araştırma önerisi olabilecektir.

KAYNAKÇA

- Adler, Nancy J. 1991. **International Dimensions of Organisational Behaviour**. Boston: Mass PWS-KENT Pub. Co
- Ahmad, Kamarul Zaman, Kayathry Veerapandian, Wee Yu Ghee. 2011. Person Environment. The Missing Link in the Organisational Culture - Commitment Relationship. **International Journal of Business and Management**. c.6 s. 11: 11-20.
- Ahmed, Pervaiz, 1998. Culture and Climate for Innovation. **European Journal of Innovation Management**. c. 1. s. 1: 30-43.
- Aiken, Leone S. Stephen G. West. 1991. **Multiple regression: Testing and interpreting interactions**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Âlîmoğlu, Sema. 2010. Kültürün Postmodern Örgüt Yapılarının Oluşmasında Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akın, Hakan. 2001. Yaratıcı Örgüt Kültürünü Oluşturan Yönetici Tutumları. Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması. Yüksek Lisans Tezi. Ankara Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akıncı, Vural Beril, Gürsan Ezgi. 2011. Kurum Kültürü Analizi. Otomotiv Sektörüne Yönelik Bir Araştırma. **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi** c. 36. s. 1: 112-125
- Akıncı, Gizem Sayan 2011. Aile İşletmelerinde Yönetim Kurulunun Yapısal Özelliklerinin Firma Performansına Etkisi. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akıntürk, Turgut. 1991. **Temel Hukuk**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 11
- Akkoç, İrfan, 2008. Organizasyon Yapısı ve Liderliğin Satış Gücü Performansı Üzerindeki Etkisi. İlaç Sektörü Örneği. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Albert, Stuart, Blake E. Ashforth. and Jane E. Dutton. 2000. Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges. **Academy of Management Journal**, c .12. s. 3: 416-521.
- Aldemir, Ceyhan ve Robert Barbato. 1983. Yönetim Biçimleri. Örgüt Yapısı ve Başarım Arasındaki İlişkiler. **Amme İdaresi Dergisi**. c. 16. s. 4:122-130.
- Aldemir, Ceyhan. 1985. **Örgütler ve Yönetimi Makro Bir Yaklaşım**. Bursa: Bilgehan Basımevi

- Aliyev, Yussuf, Musa Işık. 2014. Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki: Bir Araştırma. **Soysal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c. 1. s. 37:131-149.
- Allen, Natalie. J. ve John. P. Meyer 1990. Organizational socialization tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers Commitment and Role Orientation. **The Academy of Management Journal**. c. 33. s. 4: 847.
- Altunay, Özlem. 2006. Örgüt Yapısındaki Değişimlerin Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Apaydın, Fahri, 2009. Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması. CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, c. 10 s. 1: 1-22.
- Argun, Mehmet. 2007. Kurumsal Sosyalleşme Uygulamalarının Birey-Kurum Uyumuna Etkileri. Doktora Tezi, İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Arıkan, Selma, 2009. Collective Efficacy and Organizational Effectiveness: Antecedents and Consequences. Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Arkonaç, Sibel, 2001. **Sosyal Psikoloji**. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Ashforth, Blake, 1990. Petty Tyranny in Organizations: A Preliminary Examination of Antecedents and Consequences. Manuscript Preparation. **Canadian Journal of Administrative Sciences**. c.14 s. 2: 126-140.
- Ashforth, Blake. E. ve Fred Mael. 1989. Social Identity Theory and The Organization. **Academy of Management Review**, c.14, s. 1:20-39
- Atasever, Mesut, 2017. Sanal Örgütlerde, Örgüt Kültürünü Etkileyen Unsurların, Geleneksel Örgüt Yapısından Farklılıkları ve Sanal Örgütlerde Bir Uygulama. **Doğu Anadolu Sosyal Bilimlerde Eğilimler Dergisi**. c. 1. s. 1: 43-62
- Atay, Osman. 2007. İşletmelerde Doğal Grupların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama. İnönü Üniversitesi Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydıntan, Belgin, Aykut Göksel. 2012. Camreon-Freeman-Quinn Örgüt Kültürü Tipolojileri Ekseninde Örgüt Kültürün Farklılaşma Dinamikleri. **Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi**. c. 5. s. 2:53-62.
- Aydoğdu, Ali. 2013. Örgüt Yapısının, İnovasyon Ve Örgüt Kültürüne Etkisi Ve Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aygündüz, Ercan. 2003. Birey-Örgüt Uyumunun Sağlanmasında Çalışanların Politik Yeteneklerinin Rolü: İstanbul İli Otel İşletmelerinde Bir Araştırma Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bakker, Arnold, Wilmar B. Schaufeli. Herman J. Sixma. & Willem Bosveld. 2001. Burnout contagion among general practitioners. **Journal of Social and Clinical Psychology**. c. 20. s. 1: 82-98

- Balay, Refik, 2000. Özel Ve Resmi Liselerde Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı (Ankara İli Örneği). Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bal, Esra. Atilla. 2008. Self-Efficacy, Contextual Factors and Well-Being: The Impact of Work Engagement. Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- Balcı, Ali, Ali Baltacı. Tuncer Fidan. Caner Cereci. Uğur Acar. 2012. Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlıkla İlişkisi: İlköğretim Okulu Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma. **Journal of Educational Sciences Research**. c. 2. s. 2: 47-74.
- Barberà, Pedro Torentte, Soria Salanova, Susana Llorens Gumbau, Wilmar B. Schaufeli, 2010. Team Resources and Work Performance: Testing the Role of Collective Engagement at the Team Level. **The 4th International Seminar of Positive Occupational Health Psychology**. May 31 - June 2 2010 Lisbon:
- Beal, Daniel. J., Robin. R. Cohen, Michael. J. Burke ve Christy. L. McLendon 2003. Cohesion and Performance in Groups: A Meta-Analytic Clarification of Construct Relations. **Journal of Applied Psychology**. c. 88. s. 6: 989-1004.
- Behery, Mohamed 2009. Person-Organization Job Fitting and Affective Commitment to the Organization: Perspectives from the UAE. Cross Cultural Management: **An International Journal**, c. 16. s. 2: 179-196.
- Bektaş, Tuğba, 2016. Birey-Örgüt Uyumunun Sağlanmasında Çalışanların Politik Yeteneklerinin Rolü: İstanbul İli Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Berberoğlu, Güneş 1991. **Karşılaştırmalı Yönetim. Kültürel Özelliklerin Yönetime Etkisi**, Eskişehir, T.C. Anadolu Ün. Yayını, No.467
- Berberoğlu, Güneş, Senem Besler, .Zümrüt Tonus 1998. Örgüt kültürü: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örgüt Kültürü Araştırması. **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. c.14. s.1-2, s.159
- Berberoğlu, Güneş, Celil Koparal, R. Ceylan ve İnan Özkalp. 2003. **Yönetim ve Organizasyon**. Eskişehir T.C Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Box, George. E. P, Norman R. Draper 2007. **Response Surfaces, Mixtures, and Ridge Analyses. The Alphabetic Optimality Approach**. New York: John Wiley and Sons.
- Bowditch, James, Anthony F. Buono. 1990. **A Primer On Organizational Behavior**. New York: John Wiley and Sons.
- Bowen, David, Gerald E. Ledford., Barry R. Nathan. 1991. Hiring For The Organization, Not The Job. **Academy of Management Executive** c. 5. s. 4: 35-51.
- Bozkurt, Tülay. 2000. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarını Hızlandıran Kültürel Varsayımlar ile İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayını

- Bretz, Robert. D., Ronald. A. Ash, George. F. Dreher 1989. Do People Make The Place? An Examination of Attraction-Selection-Attrition Hypotheses. **Personnel Psychology**. c. 42. s. 3: 561-581.
- Bretz, Robert. D. Jr, Timothy A. Judge 1994. Person-Organization Fit and the Theory of Work Adjustment: Implications for Satisfaction, Tenure, Career Success. **Journal of Vocational Behaviour**, c. 44. s. 1: 32-54.
- Leonard, Selznick, Philip Broom. 1968. **Sociology**. New York: Harper & Row
- Brown, Michael. E. 1969. Identification and Some Conditions of Organizational Involvement. **Administrative Science Quarterly**. c. 14. s. 3: 346-355
- Brown, Terrence, Per Davidsson, Johan Wiklund. 2001, An Operationalization of Stevenson's Conceptualization of Entrepreneurship as Opportunity-Based Firm Behavior. **Strategic Management Journal**. c. 22. s. 10: 953-968.
- Burke, Ronald, J., Eugene Deszca. 1982. Preferred Organizational Climates of Type A Individuals. **Journal of Vocational Behavior**. c. 21. s. 1: 50-59.
- Burns, Tom, E., George M. Stalker. 1961. January. **The Management Innovation**. London: Tavistock Publications.
- Büyüköztürk, Şener, Güçlü Şekercioğlu, Ömer Çokluk 2016. **Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları**. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık
- Byrtek, George, 2000. Creating Shared Values: An Exploratory Examination of Methodology. Doktora Tezi. Walden University, Institute of Administration.
- Cable, Daniel, D.Scott DeRue . 2002. The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perceptions. **Journal of Applied Psychology**. c. 87. s. 5: 875-884.
- Cable, Daniel, Timothy Judge. 1994. Pay Preferences and Job Search Decisions: A Person-Organization Fit Perspective. **Personnel Psychology**. c. 47. s. 2: 317-348.
- Cable, Daniel, Timothy Judge. 1996. Person-Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry. **Organizational Behavior and Human Decision Process**, c. 67. s. 3: 294-311.
- Cable, Daniel, Timothy Judge. 1997. Interviews perception of person-organization fit and organizational selection decisions. **Journal of Applied Psychology**. c. 82. s. 4: 546-561.
- Cable, Daniel, Charles K. Parsons. 2001. Socialization tactics and person-organization fit. **Personnel Psychology**. c. 54. s. 1: 1-23
- Can, Tacettin. 1996. Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama. Yüksek Lisans. Ankara Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Carless, Sally .A., Caroline De Paola. 2000. The Measurement of Cohesion in Work Teams. **Small Group Research**. c. 31 s.1: 107-118

- Carmeli, Abraham, Ravit Cohen-Meitar, and Dov Elizur. 2007. The Role of Job Challenge and Organizational Identification in Enhancing Creative Behavior Among Employees in the Workplace. **The Journal of Creative Behavior**. c. 41. s. 2: 75-90.
- Carron, Albert, W.N. Widmeyer, Lawrence Brawley. 1985. The Development of an Instrument to Assess Cohesion in Sport Teams: The Group Environment Questionnaire. **Journal of Sport Psycholog.**, c. 7. s. 3: 244–266
- Carron, Albert, Lawrence Brawley. 2000. Cohesion: Conceptual and Measurement Issues. **Small Group Research.**, c. 31. s. 1: 89–106.
- Chatman, Jennifer, 1989. Improving Interactional Organizational Research. A Model Of Person-Organization fit. **Academy of Management Journal**, c. 14.s. 3: 333-349.
- Chatman, Jennifer, 1991. Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms. **Administrative Science Quarterly**. c. 36. s. 3: 459-484.
- Cheney, George, Philip. K. Tompkins 1987. Coming to terms with organizational identification and commitment. **Central States Speech Journal**, c. 38. s. 1: 1-15.
- Chenot David. 2007. Organizational Culture and Retention in Public Child Welfare Services Organizations. Doctor of Philosophy, Case Western Reserve University, Department of Social Sciences
- Cherrington, David J. 1994. Organisational Behavior, The Management Individual and Organisational Performance Boston: Allyn and Bacon Inc
- Cheung, Millissa, Y., Monica Law. 2008. Relationships Of Organizational Justice And Organizational Identification: The Mediating Effects Of Perceived Organizational Support In Hong Kong. **Asia Pacific Business Review**. c. 14. s. 2: 213-231
- Chuang, A. 2001. The Perceived Importance of Person-Job Fit and Person-Organization Fit Between and Within Interview Stages. Doktora Tezi. University of Minnesota, Graduate School.
- Cohen, Susan, B. Diane Bailey. 1997. What Makes Teams Work. Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite. **Journal of Management** c. 23. s. 3: 239-290.
- Converse, Patrick, Frederick Oswald, Michael Gillespie, Kevin Field, Elizabeth Bizot. 2004. Matching Individuals to Occupations Using Abilities And The O*Net. Issues And an Application in Career Guidance. **Personnel Psychology**. c. 57. s. 2: 451-487.
- Coşkun, Gökçe. 2007. The Relationship Between Person-Organization Value Fit and Organizational Commitment. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Cota, Albert, Charles Evans, Kenneth L. Dion, Lindy Kilik, Richard Stewart Longman. 1995. The Structure of Group Cohesion. **Personality and Social Psychology Bulletin**. c. 21. s. 6: 572-580.

- Covin, Jeffrey, Dennis P. Slevin. 1988. The Influence Of Organization Structure On The Utility Of An Entrepreneurial Top Management Style. **Journal of Management Studies**, c. 25. s. 3: 217-234. (Aktaran: Erkocaoğlu, Ertan. 2005. Örgüt Yapısı ve Pazar Yöneliminin Kurumsal Girişimciliğe Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Covin, Jeffrey G., Dennis P. Slevin. 1989. Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. **Strategic Management Journal**, c. 10. s. 1: 75-87.
- Covin, Jeffrey, Dennis P. Slevin. 1990. New Venture Strategic Posture, Structure, and Performance An Industry Life Cycle Analysis. **Journal of Business Venturing**, c. 5 s. 2: 43-44.
- Covin, Jeffrey, Dennis P. Slevin 1991. A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**. 1991. c. 16. Fall: 7-25
- Covin, Jeffrey Dennis P. Slevin, Randall L. Schultz. 1994. Implementing Strategic Missions: Effective Strategic, Structural and Tactical Choices. **Journal of Management Studies**. c. 31. s. 4: 481-502.
- Çalış, Meral, ve Bülent Tokat. 2013. Örgüt Yapısı ve Mobbing İlişkisinin Özel Hastanelerde İncelenmesi. Giresun İli Örneği. **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, c. 68. s. 4: 103-120
- Çelik, Mazlum, 2007. **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı** Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Çırpan, Hüseyin, Mustafa Koyuncu. 1998. İşletme Kültürünün Alt Kademe Yöneticileri Üzerine Etkisi. Bir Örnek Olay Çalışması. **Öneri**, c. 2. s. 9: 223-230
- Çiçek, Işık. 2013. İş Karakteristikleri, Örgüt ve İlişkisel Demografi Uyumunun Çalışanlara Yönelik Etkileri. Doktora Tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü
- Çöl, Güner. 2004. Güçlendirme Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Daft, Richard, 1998. **Organization Theory and Design**. Boston, MA: Cengage Learning
- Danışman, Ali, 2010. Good Intentions and Failed Implementations: Understanding Culture-Based Resistance to Organizational Change, **European Journal of Work and Organizational Psychology**. c. 19. s. 2: 200-220.
- Dawis, Rene, Lloyd. H. Lofquist., David .J. Weiss. 1968. A Theory of Work Adjustment (A Revision). Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation. XXIII. April, Industrial Relations Center. University of Minnesota.
- Dawis, Rene, Lloyd. H. Lofquist. 1984. A Psychological Theory of Work Adjustment: An Individual Differences Model and It's Applications. University of Minnesota Press: Minneapolis.

- De Cremer, David, 2002. Respect and Cooperation in Social Dilemmas: The Importance of feeling included. **Personality and Social Psychology Bulletin**, c. 28. s. 10: 1335-1341.
- Deal, Terrence, Allan Kennedy. 1982. **Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life**. USA: Persesus Book Publishing
- Deci, Edward, B. Von Haller Gilmer 1972. **Reading in Industrial and Organizational Psychology**. New York: Mc. Graw-Hill Book Company.
- Demir, Nurdan, 2005. Hastanelerde Örgüt Kültürü Ve Hastane Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturmadaki Yeterlilik Derecesi. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Demirci, Ümit. 2010. Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Güvenin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Demirer, Halil, Nuriye Güreş, Volkan Akgül. 2010. Organizational Commitment and Job Satisfaction: The Influence of Individual and Organizational Factors on Sales Persons Work Attitudes in Travel Agencies. **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c. 7. s. 14: 41-62.
- Denison, Daniel R., Aneil K. Misra 1995. Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. **Organization Science** c. 6. s. 2: 204-223(Aktaran: Yahyagil, Mehmet. 2004. Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması, Ampirik Bir Uygulama. Yönetim. Yıl 15, sayı 47, 53-76)
- Denison, Daniel R. 2000. Organizational Culture: Can It Be a Key Lever for Driving Organizational Change. **The Handbook of Organizational Culture**. ed Sue Cartwright, Cary Cooper. London: John Wiley & Sons.
- Derin, Neslihan, Hakan Tuna. 2017. Akademik Bir Örgütte İletişim Doyumunun Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi. **Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi** c.9 s. 4: 119-128.
- Dinçer, Ömer, 1991. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul: Timaş Yayınevi.
- _____. 1996. **İşletme Yönetimi**. İstanbul: Beta Yayın ve Dağıtım A.Ş.
- Dirin, İlkey. 2014. Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisi: TRB-2 Bölgesinde Uygulamalı Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Dirks, Kurt T. 2000. Trust in Leadership and Team Performance. Evidence From NCAA Basketball. **Journal of Applied Psychology**. c. 85. s. 6: 1004-1012.
- Doğan, Binali. 2007. **Örgüt Kültürü** İstanbul: Beta Yayınevi
- Doğan, Selen 1997. Yönetimde Geleneksel Piramit Anlayışının Sonu: Sıfır Hiyerarşi. **Yönetim Dergisi**. c. 8. s. 26: 45-56.
- Dönmezer, Sulhi. 1994. **Toplumbilim**. Beta Yayınevi, s. 99-245.

- Dukerich, Janet, Brian Golden, Stephen M. Shortell. 2002. Beauty Is In The Eye of The Beholder: The Impact of Organizational Identification, Identity and Image On Physician Cooperative Behavior. **Administrative Science Quarterly**. c. 47 . s. 3: 507-533.
- Durmuşçelebi, Cemal. 2017. Kişi-Örgüt Uyumu Ve Çalışanların Emniyet Bilincinin, Emniyet Davranışı Üzerindeki Etkileri Ve Emniyet İkliminin Aracılık Rolü: Bir Havayolu İşletmesinde Uygulama. Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Dutton, Jane, Janet M. Duckerich, Celia V. Harquail. 1994. Organizational Images and Member Identification. **Administrative Science Quarterly** c. 39 s. 2: 239-263.
- Edwards, Jeffrey. R. 1991. Person-job fit: A conceptual Integration, Literature Review and Methodological Critique. **International Review of Industrial and Organizational Psychology**. ed Cary L. Cooper and Ivan. T. Robertson. c. 6. New York: John Wiles and Sons.:283-357.
- Edwards, Jeffrey, 1993. Problems With The Use of Profile Similarity Indices in the Study of Congruence in Organizational Research. **Personnel Psychology**. c. 46. s. 3: 641-665.
- Edwards, Jeffrey, 1994. The Study of Congruence in Organizational Behavior Research: Critique and Proposed Alternative. **Organizational Behavior and Human Decision Process**. c. 58. s. 1: 51-100.
- Edwards, Martin. R. 2005. Organizational Identification: A Conceptual and Operational Review. **International Journal of Management Reviews**, c. 7 s. 4: 207-230(Aktaran: Saruhan, Sümeyra 2017. Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisi., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kırıkkale Üniversitesi.)
- Efil, İsmail, 2015. **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**. 13. Baskı. Bursa: Dora Yayınları. 340-352.
- Elden, Bedirhan, 2016. Psikolojik Sözleşme İhlali Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Birey-Örgüt Uyumunun Düzenleyici Rolü. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Erdal, Murat. 2010. Kooperatif İşletmelerde Örgüt Kültürü. Kooperatif ve Özel Sektör İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Karşılaştırmalı Analizi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Erdem, Ferda, 1996. **İşletme Kültürü**. Ankara: Friedrich Nauman Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi Yayını.
- Erdem, Ramazan. 2007. Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma. **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ. B.F. Dergisi**. c. 2. s. 2: 63-79.
- Erdoğan, İlhan, 1975. **Kültürün Yönetim Fonksiyonlarının Uygulanmasına Etkisi ve Faktör Analizi Yöntemi ile Bir Araştırma**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları No:2060

- _____, 1997. **İşletmelerde Davranış**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayın no: 272
- Eren, Erol. 1998. **Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: Beta Basım Yayım
- _____, 2001. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Erkmen, Turhan Serdar Bozkurt. 2011. Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. **Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**.c. 31. s. 2: 197-228.
- Erkocaoğlu, Ertan. 2005. Örgüt Yapısı ve Pazar Yöneliminin Kurumsal Girişimciliğe Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eroğlu, Erhan, Gülden Özkan. 2009. Örgüt Kültürü ve İletişim Doyumu İle Bireysel Özellikler Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi: Bir Uygulama Örneği. **Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi**. c. 5. s. 4: 50-61.
- Eroğlu, Feyzullah, 1996. **Davranış Bilimleri**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım
- Ertekin, Yücel, 1978. **Örgüt İklimi**. Ankara: TODAİ.
- Fedotova, Nyurguyana, 2005. Organizasyon Yapısı ve Teknoloji.Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Festinger, Leon, 1950. Informal Social Communication. **Psychological Review**. c. 57. s. 5: 271-282.
- Fiol, C. Marlene, 1991. Managing Culture as a Competitive Resource: An Identity-Based View of Sustainable Competitive Advantage, **Journal of Management**. c. 17 s. 1: 191-211
- Fiol, C. Marlene, 2001. Revisiting an Identity-Based View of Sustainable Competitive Advantage. **Journal of Management**. c. 27. s. 6: 691-699
- Fiş, Ahmet Murat, S. Arzu Wasti. 2009. Örgüt Kültürü ve Girişimcilik Yönelimi İlişkisi, METU Studies In Development Muhan Soysal Special Issue, c..35. 127-164
- Foot, Nelson, 1951. Identification As The Basis for A Theory of Motivation. **American Sociological Review**. c. 16. s. 1: 14-21.
- Forehand, Garlie, B. Von HallerGilmer 1972. **Environmental Variation in Studies of Organizational Behavior**. New York: McGraw-Hill.
- Frischer, Josef. 2006. Laissez-Faire Leadership Versus Empowering Leadership in New Product Developing. Denmark: Alborg University Danish Centre for Philosophy and Science Studies. Management and Philosophy, s. 1:1-16
- Garmon, Micahel, 2004. The Relationship Between Organizational Learning, Culture, Image, Identity and Identification, An Empirical Study. PhD Thesis, Touro University International College of Business Administration Aktaran: Tüzün,

- İpek, İrfan, Çağlar .2008. Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği Arasındaki İlişki, **Journal of Yaşar University**, c. 9, s.1, 1011-1027)
- Geller, Anne. M. 1980. Matching People to Business Strategies, **Financial Exective**, c 48: 18-21
- Gellerman, Saul,. 1973. **The Uses of Psychology In Management**. New York: Collier.
- Germain, Richard, Patricia Douhtery, Cornelia Dröge. 1994. The Effect of Just in Time Selling on Organizational Structure. An Empirical Investigation. **Journal of Marketing Research** c. 31. s. 4: 471-483.
- Giddens, Anthony. 1984. **The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration**. Berkeley and Log Angeles: University of California Press.
- Gioia, Dennis, James B. Thomas. 1996 Identity, Image, and Issue Interpretation: Sensemaking During Strategic Change in Academia. **Administrative Science Quarterly**. c. 41. s. 3: 370-403.
- Glavas, Ante, & Lindsey N. Godwin. 2013. Is the Perception of 'Goodness' Good Enough? Exploring the Relationship Between Perceived Corporate Social Responsibility and Employee Organizational Identification. **Journal of Business Ethics**, c. 114. s. 1: 15-27
- Gujarati, Damodar. N. 1995. **Basic Econometrics**, 3rd edition, .New York: McGraw-Hill
- Guzzo, Richard, Gregory P. Shea. 1992. Group Performance and Intergroup Relations in Organizations. **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. ed. Marvin D. Dunnette, Leaetta. M. Hough c. 3 Palo Alto, Calif. : Consulting Psychologists Press: 269-313.
- Güçlü, Nezihat. 2003. Örgüt Kültürü. **Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. 6, 147-159.
- Gür, Yılmaz, 2014. Örgütsel Bağlılığın İş Tatminine Etkisinde Kişi-Örgüt Uyumunun Aracılık Rolü: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Günbek, Kahraman, 2007. Örgütsel Özdeşleşme ve Kamu Kesim Personeli Üzerine Bir Uygulama Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürçay, Cemile. 2000. İşletmelerde Örgüt Kültürü Faktörlerinin Farklı Boyutlarda Sektörel Farklılığın Etkisi. **ISGUC Endüstriyel İlişkiler ve İnsan Kaynakları Dergisi**. c. 3. s. 1. Sıra 4. <https://www.isguc.org/?p=article&id=99&cilt=3&sayi=1&yil=2001> [25.09.2017]
- Hackman, J. Richard, Greg R. Oldham. 1976. Motivation Through The Design of Work: Test of a Theory. **Organizational Behavior and Human Performance**, c. 16. s. 2: 250-279.
- Hackman, J. Richard, Greg R. Oldham. 1980. **Work Redesign** MA: Addison-Wesley Publishing Company.

- Halis, Muhlis 2003. Durumsallık Açısından Türk Örgüt Kültürlerinde Yönelimler. **Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. c.5 1-27
- Hall, Douglas Tim, Benjamin Schneider. 1972. Correlates of Organizational Identification as a Function of Career Pattern and Organizational Type, **Administrative Science Quarterly**. c. 17. s. 3: 340-350.
- Hall, Richard. 1972. **Organizations: Structure and Process**, USA: Prentice Hall, Inc
- Halpin, Andrew Williams, Don B. Croft. 1962. **The Organizational Climate of Schools**. Chicago, IL: Chicago University Press.
- Harrison, E.Frank 1978. **Management and Organizations**. Boston: Houghton Mifflin Company,
- Haslam, Alexander, Rachael A. Eggins, Katherine J. Reynolds 2003. The ASPIRe Model: Actualizing Social and Personal Identity Resources to Enhance Organizational Outcomes. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. c. 76. s. 1: 83-113.
- Hatch, Mary. Jo, Majken J. Schultz 2000. Scaling The Tower of Babel: Relational Differences Between Identity, Image And Culture in Organizations. **The Expressive Organization**. ed. Majken Schultz, Mary Jo Hatch, Mogens Holten Larsen. New York: Oxford University Press.
- Hatch, Marry, Majken Schultz. 2002. **The Dynamics Of Organizational Identity**. Human Relations. c. 55. s.8: 989-1018.
- Hatch, Marry Jo, Ann L. Cunliffe 2006. **Organization Theory. Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives**. 2.edition UK: Oxford University Press
- Hayes, Andrew F. [5.12.2017]. SPSS, SAS, Mplus Macros and Code <http://www.processmacro.org/index.html>
- Hoffman, Brian James, David J. Woehr. 2006. A Quantitative Review of the Relationship Between Person-Organization Fit and Behavioral Outcomes. **Journal of Vocational Behavior** c. 68. s. 3: 389-399.
- Hofstede, Geert. 1980. **Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values**. Beverly Hills, London: Sage Publications.
- Hofstede, Geert. 1991. **Cultures and Organizations. Software of the Mind**. USA: McGraw Hill
- Hogg, Michael. A. 1992. **The Social Psychology of Group Cohesiveness**. New York: New York University Press,
- İnalöğlu, Seyhan. 1998. Hastanelerde Örgütsel Kültür. H.Ü. İhsan Doğramacı Çocuk Hastanesinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü
- İnce, Ali Rıza, Derya Fatma Biçer, Selim Çam 2013. İşletmelerde Süreç Yenileme ve Bir Üretim İşletmesinde Uygulama, **Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, c. 27. s. 4: 168-187.

- İşcan, Ömer Faruk, 2006. Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı Ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü. **Akdeniz İİBF Dergisi**. c 11: 160-177.
- İşcan, Ömer Faruk, M. Kürşat Timuroğlu 2007. Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. **Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c. 21 s. 1: 119-135.
- Ivancevich, John, Michael T. Matteson. 1984. A Type A-B Person-Work Environment Interaction Model For Examining Occupational Stress and Consequences. **Human Relations**, c. 37. s. 7: 491-513.
- Jaghargh, Fateme Zamani, Hashem Ghorbanpanah, Seyed Ehsan Nabavi, Alireza Saboordavoodian, Zahra Farvardin. 2012. A Survey On Organizational Culture Based On Stephan Robbins's Theory (Case Study). **2nd International Conference on Management and Artificial Intelligence IPEDR** (Cilt 35). Singapore: IACSIT Press:30-34.
- James, Lawrence. R., William F. Joyce, John W. Slocum 1988. Comment: Organizations Do Not Cognize. **Academy of Management Review**. c.13. s. 1: 129-132.
- Jorde, Blomm Paula, Ann Hentschel, Jill Bella. 2016. **A Great Place to Work: Creating a Healthy Organizational Climate**. USA: New Horizons
- Judge, Timothy, Robert D. Bretz. 1992. Effects of Work Values on Job Choice Decisions. **Journal of Applied Psychology**. c. 77. s. 3: 261-271
- Judge, Timothy, Daniel M. Cable. 1997. Applicant Personality, Organizational Culture and Organization Attraction. **Personnel Psychology**. c. 50. s. 2: 359-400.
- Jun, Wei, Mian Zhang, Baiyin Yang. 2009. Does The Traditonal Culture Affect Organizational İdentification? An Analysis Of The Perception Channels İn Organizational İdentification Of Chinese Employeses. **Frontiers of Business Research in China**. c.3. s. 3: 343-361.
- Jurgensen, Clifford. E. 1978. Job Preferences (What Makes A Job Good or Bad?). **Journal of Applied Psychology**. c. 63. s. 3: 267-276.
- Kağıtçıbaşı, Çiğdem. 1999. **Yeni İnsan ve İnsanlar**. İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Kağıtçıbaşı, Çiğdem. 2003. Autonomy and Relatedness in Cultural Context: Implications for Self and Family. **Journal of Cross-Cultural Psychology**. c. 36 s. 4: 403-422.
- Kalaycı, Şeref 2010. **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**. Ankara: Dinamik Akademi Yayın Dağıtım.
- Kanbur, Aysun. 2008. Küreselleşme Sürecinde Post Modern Örgüt Yapıları. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c. 13. s. 3: 287-404.
- Kanra, Birand Uygur. 1998. Sağlık Bakanlığında Yönetimin Geliştirilmesi Kapsamında Gerçekleştirilebilecek Yapısal Müdahaleler ve Sağlık Bakanlığının Örgüt Kültürü

- Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karabey, Canan Nur. 2005. Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karakurum, Müge. 2005. The Effects of Person-Organization Fit on Employee Job Satisfaction, Performance and Organizational Commitment in a Turkish Public Organization. Yüksek Lisans Tezi. Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karalar, Serol. 2015. Ödül Yönetiminin Örgütsel Özdeşleşme İle İşgücü Atıklığı Üzerine Etkisi Ve Bir Araştırma. Doktora Tezi. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karacıoğlu, Fatih. 2001. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. c. 15. s. 1-2: 265-283.
- Katzenbach, Jon R. , Douglas K. Smith. 1994. **The Wisdom of Teams**. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaya, Harun. 2008. Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma. **Maliye Dergisi**. s. 155: 119-143.
- Kendirilgil, Sevilay. 2006. Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Sergileme Eğilimleri Üzerinde Örgütsel Kültürün Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kennedy, Michael. 2005. An Integrative Investigation of Person-Vocation Fit, Person-Organization Fit, and Person-Job Fit Perceptions. Doktora Tezi. University of North Texas.
- Kesici, Serdar. 2006. Bir Bankada Motivasyon Ve İş Tatmini İlişkisi Ve Uygulamadan Bir Örnek. Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Khandwalla, Pradip N. 1977. **The Design of Organizations**. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Kızıloğlu, Mehmet. 2017. Denison Örgüt Kültürü Modeli Bağlamında Örgüt Kültürü ve Örgütsel Güç İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kilmann, Ralph. H. 1987. **Beyond The Quick Fix. Managing Five Tracks to Organizational Success**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Knippenberg, Daan Van, Ed Sleebos (2006). Organizational Identification Versus Organizational Commitment: Self-Definition, Social Exchange, And Job Attitudes. **Journal of Organizational Behavior**. c. 27. s. 5: 571-584.
- Koçel, Tamer. 1998. **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: Beta Yayınevi

_____. 2013. **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: Beta Yayınevi.

Kono, Toyohiro. 1994. Changing a Company's Strategy and Culture. **Japan: Long Range Planning**. c. 27. s. 5: 85-97.

Köse, Sevinç, Semra Tetik, Cuma Ercan. 2001. Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. **Yönetim ve Ekonomi**, c. 7. s. 1: 224-226-227.

Krackhardt, David, Jeffrey R Hanson. 1993. Informal Networks:The Company Behaind the Chart. **Harvard Business Review Press**. c. 71. s. 4.

Kreiner, Glen E. ; Ashforth, Blake. E. 2004. Evidence Toward an Expanded Model of Organizational Identification. **Journal of Organizational Behavior**. c. 25. s. 1.

Kristof, Amy L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. **Personnel Psychology**. c. 49. s. 1: 1-49.

Kristof-Brown, Amy, Ryan D. Zimmerman, Eric C. Johnson. 2005. Consequences Of Individual's Fit At Work: A Meta Analysis Of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor fit. **Personnel Psychology**. c. 58. s. 2: 281-342.

Kuhn, Timothy, Natalie Nelson. 2002. Reengineering Identity: A Case Atudy of Multiplicity and Duality in Organizational Identification. **Management Communication Quarterly**. c. 16. s. 1: 5-38.

Kurt, Türker. 2004. Örgüt Yapısının Örgütsel İletişime Etkisi. Milli Eğitim Bakanlığı MerkezTeşkilatı Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Kuşakçı, Yaman. 2016. Uluslararası İşletmelerde Örgüt Kültürünün Pazarlama Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması. Dokuz Eylül üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Larson, Gregory, Gerald L. Pepper. 2003. Strategies for Managing Multiple Organizational Identification. **Management Communication Quarterly**. c. 16. s. 4: 528-557.

Lawrence, James, R., Allen P. Jones. 1976. Organizational Structure: A Review of Structural Dimensions and Their Conceptual Relationships with Individual Attitudes and Behavior. **Organizational Behavior and Human Performance**. c. 16. s. 1: 74-113.

Lee, Sang M. 1971. An Empirical Analysis of Organizational Identification. **Academy of Management Journal**. c. 14. s. 2: 213-226.

Liponnen, Jukka; Klaus Helkama, Maria-Elena Olkkonen, Milla Juslin. 2005. Predicting The Different Profiles of Organizational Identification: A Case of Shipyard Subcontractors. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. c. 78. s. 1: 97-112.

- Litterer, Joseph. 1969. **Organizations: Structure and Behavior**. 2. bs. New York: John Wiley & Sons International.
- Lok, Peter, John Crawford. 2004. The Effect Of Organisational Culture And Leadership Style On Job Satisfaction And Organisational Commitment: A Cross-National Comparison. **Journal of Management Development**. c. 23. s. 4: 321-338.
- Lorsch, Jay W. 1970. **Introduction to the Structural Design of Organizations**. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Macgowan, Mark J. 2000. Evaluation of a Measure of Engagement for Group Work. Florida International University: **Sage Journals**. c. 10. s. 3: 17-37.
- Maden, Ceyda. 2010. Person-Environment Fit, Social Exchange Relationships, and Employee Outcomes in Organizations. Doktora tezi. Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mael, Fred A. 1988. Organizational Identification: Construct Redefinition and a Field Application with Organizational Alumni. Doktora Tezi. Wayne State University.
- Mael, Fred, Blake E. Ashforth. 1992. Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of The Reformulated Model of Organizational Identification. **Journal of Organizational Behavior**. c. 13. s. 2: 103-123.
- Manetje, O., Nico Martins. 2009. The Relationship Between Organisational Culture and Organisational Commitment. **Southern African Business Review**. c. 13. s. 1: 87-111.
- March, James, Herbert A. Simon. 1958. **Organizations**. New York: Wiley.
- Mayfield, Eugene C., Carlson, Robert E. 1966. Selection Interview Decision: First Results From A Long Term Research Project. **Personnel Psychology**, c. 19. s. 1: 41-53.
- Mayo, Margarito, Juan Carlos Pastor, Seymour Wapner. 1995. **Linking Organizational-Behavior and Environmental Psychology**. c. 27. s. 1: 9-32
- Mead, Margaret. 1970. **Culture and Commitment. A Study Of The Generation Gap**. 1. bs. Londra: The Bodley Head
- Meglino, Bruce M., Ravlin, Elizabeth C. 1998. Individual Values in Organizations: Concepts, Controversies, and Research. **Journal of Management**. c. 24. s. 3: 351-389.
- Meşe, Gülgün. 1999. Sosyal Kimlik ve Yaşam Stilleri. Doktora Tezi. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Miles, Morgan P , Covin, Jeffrey G., Heeley, Michael B. 2000. The Relationship Between Environmental Dynamism and Small Firm Structure, Strategy and Performance. **Journal of Marketing Theory and Practice**. c. 8. s. 2: 63-74
- Miller, Vernon D., Mike Allen, Mark K. Casey, John R. Johnson. 2000. Reconsidering The Organizational Identification Questionnaire. **Management Communication Quarterly**. c. 13. s. 4: 626-658

- Mintzberg, Henry. 1979. **The Structuring of Organizations: A Synthesis of The Research**. America: Prentice-Hall International.
- Mirze, Kadri, Hayri Ülgen. 2016. **Stratejik Yönetim**. 7. bs. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Molleman, Eric, Jannes Slomp. 2006. The Impact of Team and Work Characteristics on Team Functioning. **Human Factors and Ergonomics in Manufacturing**. c.16. s. 1: 1-15.
- Morgan, Gareth. 1998. **Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor**. İstanbul: Mess Yayınları.
- Morrow, Paula C. 1983. Concept Redundancy in Organizational Research: The Case Of Work Commitment. **Academy of Management Review**. c. 8. s. 3: 491
- Muchinsky, Paul M., Carlyn J. Monahan. 1987. What is Person-Environment Congruence? Supplementary versus Complementary Models of Fit. **Journal of Vocational Behavior**. c. 31. s. 3: 268-277.
- Mutdoğan, Kutay. 2011. Kurumsal Sosyalleşme Taktiklerinin Birey Örgüt Uyumuna Etkileri. Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- O'Reilly, Charles A., Jennifer Chatman. 1986. Organizational Commitment And Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Pro-Social Behaviour. **Journal of Applied Psychology**. c. 71. s. 3: 492-499.
- Okay, Ayla. 2000. **Kurum Kimliği**. 2. bs. İstanbul: Mediacat Yayınevi. s. 237.
- O'Reilly, Charles A. , Jennifer Chatman. 1986. Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior. **Journal of Applied psychology**. c. 71. s. 3: 492-499.
- _____. 1996. Culture As Social Control: Corporations, Cults, and Commitment. **Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews**. ed. Barry M. Staw, Larry L. Cummings. c. 18. America: JAI Press: 157
- O'Reilly, Charles A., Jennifer Chatman., David F. Caldwell. 1991. People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. **Academy of Management Journal**. c. 34. s. 3: 487-516.
- Örücü, Edip, Recep Kılıç, Harun Yıldız, Bora Yıldız. 2012. Biçimsel Örgüt Yapısının Örgütsel İletişime Etkisi: Bir Kamu Hastanesi Örneği. **Akademik Bakış Dergisi**. s. 32: 1-20.
- Özcan, Hüseyin Ulaş. 2012. A Dual Path Model : From Dual Level Leadership to Dual Level Performance. Doktora tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özel, Necmettin. 2008. KOBİ'lerde İşgörenlerin Örgütsel ve Bireysel Amaç Algılamaları ve Bunun Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c. 3. s. 2: 69-84.

- Özgen, Fatma Özge. 2016. Örgütsel Adalet Ve Sinizm İlişkisinde Kişi Örgüt Uyumunun Rolü: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. c. 3. s. 2: 80-96.
- Özgözü, Serdal. 2016. Kurumsal İmaj, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi. **Kastamonu Eğitim Dergisi**. c. 25. s. 2: 581-596.
- Özkalp, Enver. 1995. Örgüt Kültürü ve Kuramsal Gelişmeler. **Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Dergisi**. c. 1. s. 2: 59-85.
- Özkalp, Enver, Çiğdem Kirel. 2004. **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özkalp, İnan. 1994. **Yönetim ve Organizasyon-II**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını
- Öztürk, Mehmet. 2003. **Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetimi**. İstanbul: Papatya Yayıncılık
- Panina, D. 2002. Effects of Group Cohesiveness and Procedural Fairness Context on The Performance and Stress of Electronically Monitored Individuals. Doktora Tezi. The State University of New Jersey.
- Patchen, Martin. 1970. **Participation, Achievement, and Involvement on The Job**. The Journal of Relation Industrielles. c. 25. s. 3: 625-626
- Paternoster, Ray, Robert Brame, Paul Mazerolle, Alex Piquero. 1998. Using the Correct Statistical Test for Equality of Regression Coefficients. **Criminology**. c. 36. s. 4: 859-866.
- Patsfall, Michael R. , Nickolaus R. Feimer. 1985. The Role of Person-Environment Fit. **Job Performance and Satisfaction Personality Assessment In Organizations**.ed. H. John Bernardin, David A. Bownas. New York: Prager: 53-81
- Payne, Roy L., Roger Mansfield. 1973. Relationship of Perceptions of Organizational Climate to Organizational Structure, Context and Hierarcial Position. **Administrative Science Quarterly**. c. 18. s. 4: 515
- Pelland, Teck 1996. Kalite Yönetimi Sistemlerinin Başarıyla Gerçekleştirilmesi İçin Örgütsel Gönüllülük Yaratmakta Bir Model. **Sağlıkta Strateji Dergisi Sağlık Bakanlığı**, Aralık sayısı :1-10
- Peters, Thomas J., Robert H. Waterman Jr. 1982. **In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies**. London: HarperCollins Publishers.
- Pierce, Jon, Iiro Jussila. 2011. **Psychological Ownership and the Organizational Context: Theory, Research Evidence, and Application**. UK: Edward Elgar Publishing. Aktaran: Karalar, Serol. 2015. Ödül Yönetiminin Örgütsel Özdeşleşme İle İşgücü Atıklığı Üzerine Etkisi Ve Bir Araştırma. Doktora Tezi. Trakya Üniversitesi)

- Polat, Mustafa, Cem Harun Meyda. 2011. Örgüt Kültürü Bağlamında Güç Eğilimi Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü. **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. c. 21. s. 1: 153-170.
- Pratt, Michael G. 1998. To Be or Not To Be: Central Questions in Organizational Identification. **Identity in Organization: Building Theory Through Conversations**. ed. David. A. Whetten, Paul. C. Godfrey. Thousand Oaks: Sage Journal: 171-208.
- Price, James L. 1972. **Handbook of Organizational Measurement**. Lexington: D. C. Heath and Company.
- Quinn, Robert E., John Rohrbaugh. 1983. A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. **Management Science**. c. 29. s. 3: 363-377.
- Raelin, Joseph. A. 1999. The Action Dimension in Management: Diverse Approaches to Research, Teaching, and Development: Preface to the Special Issue. **Management Learning**. c. 30. s. 2: 115-25
- Odom, Randall Y., W. Randy Boxx, Mark G. Dunn. (1990). Organizational Cultures, Commitment, Satisfaction, and Cohesion. **Public Productivity & Management Review**. c. 14. s. 2: 157-169
- Rapisarda, Brigitte Ann. 2002. The Impact of Emotional Intelligence on Work Team Cohesiveness and Performance **International Journal of Organizational Analysis**. c. 10. s.4: 363-379.
- Ravasi, David, Johan Van Rekom. 2003. Key Issues In Organizational Identity and Identification Theory. **Corporate Reputation Review**. c. 6. s. 2: 118-132.
- Reade, Carol. 2001. Antecedents of Organizational Identification in Multinational Corporations: Fostering Psychological Attachment to The Local Subsidiary and The Global Organization. **International Journal of Human Resource Management**. c. 12. s. 8: 1269-1291.
- Reeve, Charlie L. ve Heggstad, Eric D. 2004. Differential Relations Between General Cognitive Ability And Interest-Vocation Fit. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. c. 77. s. 3: 385-402
- Reichers, Arnon E., Benjamin Schneider. 1990. Climate and Culture: An Evolution of Constructs. **Organizational Climate and Culture**. ed. Benjamin Schneider. San Francisco: JosseyBass: 5-39.
- Rentsch, Joan R., Alicia H. McEwen. 2002. Comparing Personality Characteristics, Values, Goals as Antecedents of Organizational Attractiveness. **International Journal of Selection and Assessment**. c. 10. s. 3: 225-234.
- Riketta, Michael. 2005. Organizational Identification: A Meta-Analysis. **Journal of Vocational Behavior**. c. 66. s. 2: 358-384.

- Riordan, Christine, Robert D. Gatewood, Jodi Barnes Bill. 1997. Corporate Image: Employee Reactions and Implications for Managing Corporate Social Performance. **Journal of Business Ethics**. c. 16. s. 4: 401-412.
- Robbins, Stephen. P. 1993. **Organizational Behavior**. 6. bs. America: Prentice Hall International.
- Robbins, Stephen. P. 1994. **Management**. 4. bs. America: Prentice Hall International.
- Robbins, Stephan P. 1996. **Organizational Behavior**. 7. bs. America: Prentice Hall International.
- Robinson, Cecil D., Sara Tomek, Randall E. Schumacker. 2013. Tests of Moderation Effects: Difference in Simple Slopes Versus the Interaction Term, **Multiple Linear Regression Viewpoints**. c. 39. s. 1: 16-24
- Rokeach, Milton. 1973. The Nature Of Human Values. **Political Science Quarterly**. c. 89. s. 2: 399-401.
- Rounds, James B., RenéV Dawis, Lloyd H Lofquist. 1987. Measurement of Person-Environment Fit and Prediction of Satisfaction in The Theory of Work Adjustment. **Journal of Vocational Behaviour**. c. 31. s. 3: 297-378.
- Russo, Tracy Callaway. 1998. Organizational and Professional Identification: A Case of Newspaper Journalist. **Management Communication Quarterly**. c. 12. s. 1: 3-41
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, Tuncer Tokol. 2001. **İşletme**. Bursa: Ezgi Yayınevi.
- Saruhan, Sümeyra. 2017. Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sass, James. S., Daniel J. Canary. 1991. Organizational Commitment and Identification: An Examination of Conceptual and Operational Convergence. **Western Journal of Speech Communication**. c. 55. s. 3: 275-293.
- Scanlon, Burt K., Bernard Keys. 1983. **Management and Organizational Behavior**. New York: John Wiley and Sons.
- Schaufeli, Wilmar, Arnold Bakker. 2003. **UWES*Utrecht Work Engagement Scale: Test Manual**. Ön Hazırlık Kitabı. Valencia: Utrecht University Psikoloji Sağlık Birimi.
- Schein, Edgar. H. 1992. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schneider, Benjamin. 1987. The People Make The Place. **Personnel Psychology**. c. 40. s. 3: 437-453.
- Schrodt, Paul. 2002. The Relationship Between Organizational Identification and Organizational Culture: Employee Perceptions of Culture and Identification in a Retail Sales Organization. **Communication Studies**. c. 53. s. 2:189-202.

- Scott, Craig, Steven R. Corman, George Cheney. 1998. Development of A Structurational Model of Identification in The Organization. **Communication Theory**. c. 8. s. 3: 305-312
- Scott, Craig R. 1997. Identification with Multiple Targets in a Geographically Dispersed Organization. **Management Communication Quarterly**. c. 10. s. 4: 395-432.
- Scott, Susanne, & Vicki R. Lane 2000. A Stakeholder Approach to Organizational Identity. **Academy of Management Review**. c. 25. s. 1: 43-62
- Sekiguchi, Tomoki. 2004. Person-Organization Fit and Person-Job Fit in Employee Selection: A Review of The Literature. **Oasha Keidai Ronshu**. c. 54. s. 6: 179-196.
- Seppala, Piia, Saija Mauno, Taru Feldt, Jari Hakanen, Ulla Kinnunen, Asko Tolvanen, Wilmar Schaufeli. 2009. The Construct Validity of the Utrecht Work Engagement Scale: Multisampling and Longitudinal Evidence. **Journal of Happiness Studies**. c. 10. s. 4: 459– 481.
- Sezgin Nartgün, Şenay, Sibel Demirer. 2016. Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme ve Özdeşleşme Düzeylerinin Birlikte Çalışma Yeterliliklerine Etkisi. **Eğitim Fakültesi Dergisi**. c. 12 s. 1: 474-503.
- Shah, Syed Muneer A., Azizullah Phulpoto, Muhammad S. Memon. 2012. The Impact Of Organizational Culture On The Employees' Job Satisfaction & Organizational Commitment: A Study Of Faculty Members Of Private Sector Universities Of Pakistan. **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**. . c. 3. s. 9: 1004-1016
- Shamir, Boas. 1990. Calculations, Values and Identities: The Sources of Collectivist Work Motivation. **Human Relations**. c. 43. s. 4: 297-311.
- Sherif, Muzafer. 1966. **Group Conflict and Co-operation: Their Social Psychology**. London: Routledge & Kegan Paul. Sherif, Muzafer. 1966. (Aktaran, Tajfel, Henri. 1982. Social Psychology of Intergroup Relations. **Annual Review of Psychology**. c. 33: 1-39.
- Shin, Yuhjung. 2005. The Effect of Perceived Team Person-Environment Fit on Team Performance in Korean Firms: An Examination Of Mediating and Moderating Effects. Doktora Tezi. Columbia Üniversitesi Eğitim Fakültesi.
- Sırkıntıoğlu, Şükran 2011. Aile İşletmelerinde Aile Değerlerinin Örgüt Kültürüne Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Simon, Bernd, Rupert Brown. 1987. Perceived Intragroup Homogeneity in Minority-majority Contexts. **Journal of Personality and Social Psychology**. c. 53. s. 4: 701-711
- Simosi, Maria, Athena Xenikou. 2010. The Role of Organizational Culture in The Relationship Between Leadership and Organizational Commitment: An Empirical Study in A Greek Organization. **The International Journal of Human Resource Management**. c. 21 s. 10: 1598-1616.

- Slevin, Dennis, & Jeffrey G. Covin. 1997. Strategy Formation Patterns, Performance, and The Significance of Context. **Sage Journals**. c. 23. s. 2: 189-209. (Aktaran: Erkocaoğlu, Ertan .2005. Örgüt Yapısı ve Pazar Yöneliminin Kurumsal Girişimciliğe Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü)
- Smircich, Linda. 1983. Concepts of Culture and Organizational Analysis. **Administrative Science Quarterly**. c. 28. s.3: 339-358
- Smidts, Ale , Adriaan T.H. Pruyn, Cees B.M. van Riel. 2001. The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification. **Academy of Management Journal**. c. 44. s. 5: 1051-1062.
- Snyder, Charles. R., MaryAnne Lassegard, Carol E. Ford. 1986. Distancing After Group Success And Failure: Basking in Reflected Glory and Cutting Off Reflected Failure. **Journal of Personality and Social Psychology**. c. 51. s. 2: 382-388.
- Sommer, Steven, Seung-Hyun Bae, Fred Luthans. 1996. Organizational Commitment Across Cultures: The Impact of Antecedents on Korean Employees. **Sage Journals**. c. 49. s. 7: 977-993
- Soylu, Suat. 1994. Örgütlerde Sosyal Kategorizasyon Ve Sosyal Kimlik. Yüksek Lisans Tezi. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Soylu, Suat. 1999. İşletmelerde Sosyal Kategorizasyon Ve Sosyal Kimlik. **Gruplararası İlişkiler Ve Sosyal Kimlik Teorileri**. ed. Sibel Arkonaç. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Sözer, Zeynep. 2006. Örgüt Kültürünün İşgören Motivasyonu İlişkisi ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Stanley, C. L. 2001. Examination of group supervision: Cohesiveness and supervisor leadership as predictors of intern performance. Doktora Tezi. Seattle Pacific University Clinical Psychology.
- Stevenson, Howard H. 1983. A Perspective on Entrepreneurship. **Harvard Business School Working Paper 9**: 384-131.
- Stevenson, Howard H, David Gumpert. 1985. The Heart of Entrepreneurship. **Harvard Business Review**. c. 85. s.2: 85-94
- Stevenson, Howard H., J. Carlos Jarillo. 1990. A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. **Strategic Management Journal**. c. 11 s.: Corporate Entrepreneurship: 17-27.
- Sürgevil, Olca. 2007. Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık. Yüksek Lisans Tezi. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sürgevil, Olca. 2008. Farklılık Ve İşgücü Farklılıklarının Yönetimine Analitik Bir Yaklaşım. Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şahal, Eda. 2005. Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki. Akdeniz Üniversitesi'nde Doktora Yapan Araştırma Görevlilerinin Örgüt Kültürü

Ve İş Tatminine Yönelik Algı Ve Kanaatleri. Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şencan, Hüner 2005. **Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenirlilik ve Geçerlilik**. 1. bs. İstanbul: Seçkin Yayıncılık.

Şişman, Mehmet. 1994. **Örgüt Kültürü**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.

Şişman, M. 2002. **Örgütler ve Kültürler**. Ankara: Pegem Yayın.

Tabachnick, Barbara G., Linda S. Fidell. 1996. **Using Multivariate Statistics**. 3. bs. New York: Harper Collins College Publisher.

Tagiuri, Renato, George H. Litwin. 1968. Organizational Climate. **Explorations of A Concept**. ed. Louis B. Barnes. Boston: Harvard University Graduate School of Business Administration.

Tajfel, Henri. 1978. **Differentiation Between Social Groups. Studies in The Social Psychology of Intergroup Relations**. London: Academic Press.

Tajfel, Henri. 1982. Social Psychology of Intergroup Relations. **Annual Review of Psychology**. c. 33: 1-39.

Tajfel, Henri, John C. Turner. 1986. The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. **Psychology of Intergroup Relations**. ed. William G Austin, Stephen Worchel. Chicago : Nelson-Hall Publishers: 7-24

Tanyeri, Esra Ebru. 2000. Özel Sektörde Yöneticilerin Örgüt İklimine Etkisi.Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Taş, Ali. 2001. Örgüt Kültürü(TÜVASAŞ Örneği). Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tepeci, Mustafa. 2001. The Effect Of Personal Values, Organizational Culture, and Person-Organization Fit On Individual Outcomes in The Restaurant Industry. Doktora Tezi. The Pennsylvania State University: Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy.

Terzi, Ali Rıza. 2000. **Örgüt Kültürü**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Tevrüz, Suna. 1996. **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**. İzmir: Anka Kitabevi

Thompson, Megan, John Holmes. 1996. Ambivalence in Close Relationships: Conflicted Cognitions As A Catalystfor Change. **Handbook of Motivation and Cognition**. ed. E. Torry Higgins, Richard M. Sorrentino. New York: Guilford Press.

Tıktaş, Gülşah 2012. Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Bir İnceleme. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tokgöz, Emrah. 2012. Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Tom, Victor R. 1971. The Role Of Personality and Organizational Images in the Recruiting Process. **Organizational Behavior and Human Performance**. c. 6. s. 5: 573-592.
- Tompkins, Philip K., Cheney, George. 1985. Communication and Unobtrusive Control in Contemporary Organizations. **Organizational Communication: Traditional Themes and New Directions**. Robert D. McPhee, Philip K. Tompkins. Beverly Hill: Sage Journal.
- Topçu, Emine. 2006. Avrupa Birliğine Üyelik Sürecinde Kobi'lerin Yeniden Yapılanması. Türkiye'deki Kobi'lerin Yönetim Organizasyon Yapısının Tespitine Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Toprak, Meral. 2007. **Kurumsal Kültürün Belirlenmesi ve Kobi'lere Yönelik Bir Uygulama**. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Toprak, Meral, Oğuz Ersun. 1998. **Şirket Kültürü ve İş Prensipleri**. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayını.
- Torlak, N. Gökhan. 2008. **Organizasyon Teorileri**. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Tozkoparan, Güler, Şusmuş, Türker. 2001. Üretim Ve Hizmet Sektörüne İlişkin Karşılaştırmalı Bir Uygulama. **Ege Akademik Bakış Dergisi**. c. 1. s.1: 202-223
- Trice, Harrison Miller, Janice M. Beyer. 1993. **The cultures of work organizations**. Amerika: Prentice-Hall International.
- Tripathi, Sangeeta , Alka Kapoor, Nachiketa Tripathi. 2000. Organisational Culture and Organisational Commitment. **Indian Journal of Industrial Relations**. c. 36. s. 1: 24-40
- Tuna, Banu. 2014. The Influence of Person-Organization Fit on Contextual Performance and Its Impact on Organizational Effectiveness: The Moderating Role of Organizational Climate. Doktora Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Turan, Selahattin, Belgin Durceylan, Mehmet Şişman. 2005. Üniversite Yöneticilerinin Benimsedikleri İdari ve Kültürel Değerler. **MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi**. c. 7. s. 13: 181-202.
- Turban, Daniel, & Thomas L. Keon. 1993. Organization Attractiveness An Interactionist Perspective. **Journal of Applied Psychology**, c. 78. s. 2: 184-193.
- Turgut, Tülay. 1998. Örgütsel Davranışta Değerlerin Yeri. **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi-II**. ed. Suna Tevrüz. Ankara: Türk Psikologlar Derneği: 35-48.
- Turhan, Mümtaz. 1969. **Milli Kültür ve Halk Kültürü İle İlgili Görüş ve Önerileri**. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları.
- Turner, John, Michael A. Hogg. Penelope J. Oakes. & Margaret S. Wetherell.. 1987. Rediscovering The Social Group: A Self-Categorization Theory. **American Journal of Sociology**. c. 94 s. 6.

- Tüzün, İpek, & İrfan Çağlar. 2008. Örgütsel Özdeşleşme Kavramı Ve İletişim Etkinliği İlişkisi. **Journal of Yaşar University**. c. 3. s. 9: 1011-1027.
- Tüzün Kalemci, İpek 2006. Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Uygulamalı Bir Çalışma. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tyler. Tom R., Steven, Blader 2009. Testing and Extending the Group Engagement Model: Linkages Between Social Identity, Procedural Justice, Economic Outcomes, and Extrarole Behavior. **New York Journal of Applied Psychology**. c. 94. s. 2: 445-464.
- Uğuz, Sare S. 1999. Örgüt Kültürünün Yönetim Ve Organizasyon Yapısına Etkileri Ve Örgüt Kültürü İle İlgili Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ulutaş, Mehmet. 2010. Birey-Örgüt Uyumu Kuramı Ve Dalaman Havalimanı Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uyar, Tevfik. 2013. **Örgüt Kültürü: Örgütlerde Kültür, Kültür Oluşumu ve Yaklaşımları**. İstanbul: Entropol Kitap.
- Uzunçarşılı, Ülkü, Toprak Meral, Oğuz Ersun. 2000. **Şirket Kültürü ve İş Prensipleri**. İstanbul: İstanbul Ticaret ve Sanayi Odası.
- Ülgen, Hayri, & S. Kadri. Mirze (2004). **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Ünal, Zeynep Merve. 2013. The Contribution Of Person Organization Fit To Employee Engagement. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Van Dick, Rolf, Oliver Christ. Jost Stellmacher, Ulrich Wagner, Oliver Ahlswede, Cornelia Grubba, Patrick A. Tissington, vd. 2004. Should I Stay or Should I Go? Explaining Turnover Intentions with Organizational Identification and Job Satisfaction. **British Journal of Management**. c. 15. s. 4: 351-360.
- Van Knippenberg Daan, Els C. M. Van Schie. 2000. Foci And Correlates Of Organizational Identification. **Journal of Occupational Psychology**. c. 72. s. 2: 137-147.
- Vancouver, Jeffrey B., Neal W. Schmitt. 1991. An exploratory examination of person-organization fit: Organizational goal congruence. **Personnel Psychology**. c. 44. s. 2: 333-352.
- Vancouver, Jeffrey B, Roger E. Milsap, Patricia A. Peters. 1994. Multilevel Analysis of Organizational Goal Congruence. **Journal of Applied Psychology**. c. 79. s. 5: 666-679.
- Vandenberghe, Christian 1999. Organizational Culture, Person-Organization and Turnover: A Replication in The Healthcare Industry. **Journal of Organizational Behavior**. c. 20. s. 2: 175-184.

- Varol, Muharrem. 1989. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi. **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**. c. 44. s. 1: 195-222
- Vergiliel Tüz, Melek 2001. Kendi Kendini Yöneten Takım Kavramı ve Bu Takımların Gelişim Aşamaları. **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. s. 2: 123-136.
- Verquer, Michelle Lynn. 2002. Fitting in At Work: A Comparison of The Relationships Between Person-Organization Fit and Person-Group Fit With Work Attitudes. Doktora Tezi. Central Michigan University Department of Psychology.
- Vupa, Özgül, Özlem Gürünlü Alma. 2008. Doğrusal Regresyon Çözümlemesinde Çoklu Bağlantı Probleminin Sapan Değer İçeren Küçük Örneklemelerde İncelenmesi, **Selçuk Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Dergisi**. s.31: 97-107.
- Wegge, Jürgen, , Rolf Van Dick, Gary K. Fisher, Christiane Wecking, Kai Moltzen. 2006. Work Motivation, Organisational Identification, and Well-Being in Call Centre Work. **Work & Stress**. c. 20. s. 1: 60-83.
- Werbelt, James D., Danny J. Johnson. 2001. The Use of Person-Group Fit For Employment Selection: A Missing Link in Person-Environment Fit. **Human Resource Management**, c. 40. s. 3: 227-240.
- Westerman, James. 1997. An Integrative Analysis of Person-Organization Fit Theories: Effects on Individual Attitudes and Behavior. Doktora Tezi. Colorado Üniversitesi.
- Westerman, James W. ve Cyr, Linda A. 2004. An Integrative Analysis of P-O Fit Theories. **International Journal of Selection and Assessment**. c. 12. s.3: 252-261.
- Yang, Liu-Qin, Edward L. Levine, Mark A. Smith, Dan Ispas, Michael E. Rossi. 2008. Person-Environment Fit or Person-Plus Environment: A meta Analysis of Studies Using Polynomial Regression Analysis. **Human Resource Management Review**. c. 18. s. 4: 311-321.
- Yahyagil, Mehmet (2004) Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması, Ampirik Bir Uygulama. **Yönetim Dergisi**. s. 47: 53-76
- Yamaç, Kadri. 1999. TKY Geçiş, Zor Süreçte Japonya’da Dersler. **Gazi Kalite Günleri-II, 1999**. Ankara.
- Yıldırım, Erhan. 2002. Stratejik Yönetim ve Örgüt Kültürü İlişkisi. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yiing, Lee H. ve Ahmad, Kamarul Z. 2008. The Moderating Effects of Organizational Culture On The Relationships Between Leadership Behaviour and Organizational Commitment And Between Organizational Commitment And Job Satisfaction and Performance. **Leadership & Organization Development Journal**. c. 30. s. 1: 53-86
- Zehir, Cemal ve Özşahin, Mehtap. 2008. A Field Research On The Relationship Between Strategic Decision-Making Speed And Innovation Performance In The Case Of Turkish Large-Scale Firms. **Management Decision**. c. 46. s.5: 709-724.

Zehir, Cemal ve Özşahin, Mehtap. 2008. Takım Yönetimi ve Takım Yönetimini Belirleyen Faktörler: Savunma Sanayinde Ar-Ge Yapan Takımlar Üzerinde Bir Saha Araştırması. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. c. 9. s. 2: 266-279.

Zobal, Cheryl. 1999. The Ideal Team Compensation System. An Overview, Part II. **Team Performance Management**. c. 5. s. 1: 23-45.



EKLER

Ek-1. Ölçeklerin Yarıya Bölme Güvenirlikleri

Örgüt Kültürü

Bölüm	Madde sayısı	Güvenirlik
1	18	0,928
2	18	0,938

Grupla Özdeşleme

Bölüm	Madde sayısı	Güvenirlik
1	3	0,802
2	2	0,589

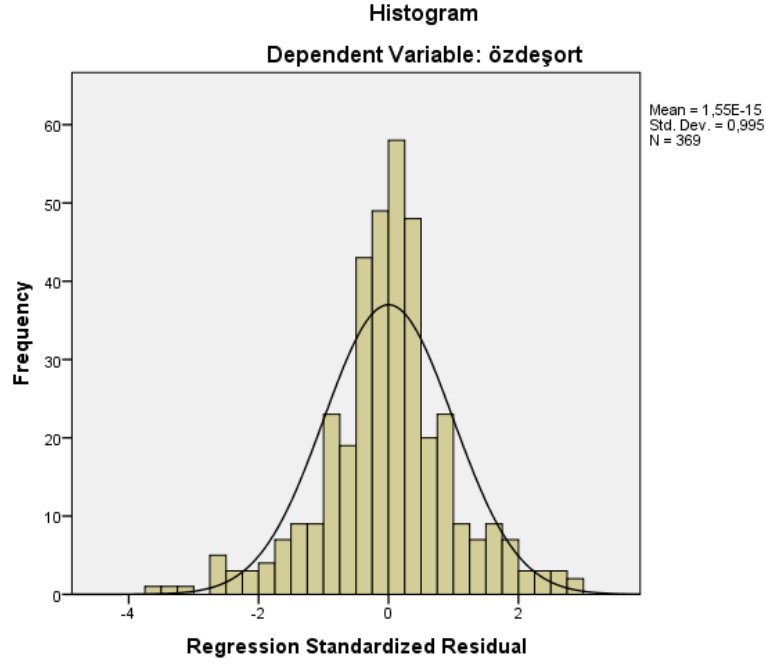
Kişi-örgüt Uyumu

Bölüm	Madde sayısı	Güvenirlik
1	2	0,693
2	1	1

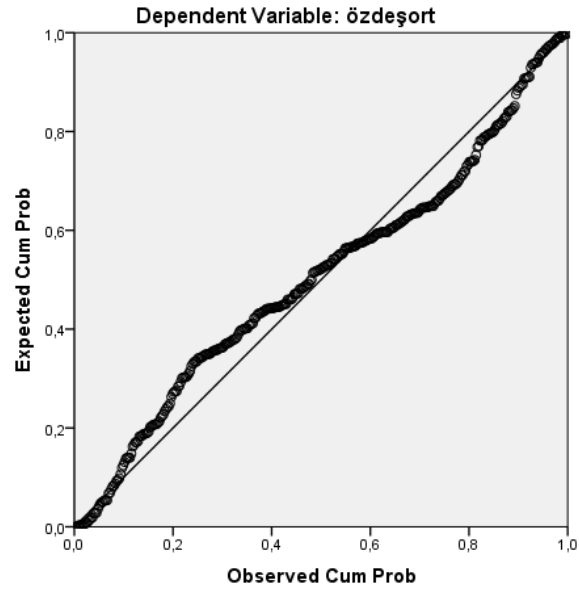
Örgütsel yapı

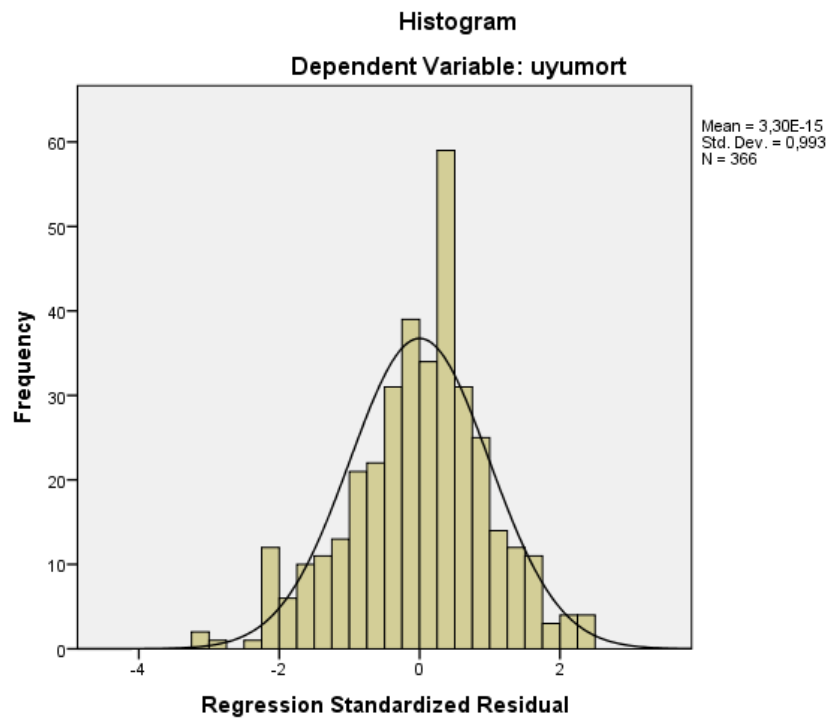
Bölüm	Madde sayısı	Güvenirlik
1	5	0,840
2	5	0,790

Ek-2. Değişkenlerin Çoklu Doğrusallık ve Normallik Testleri

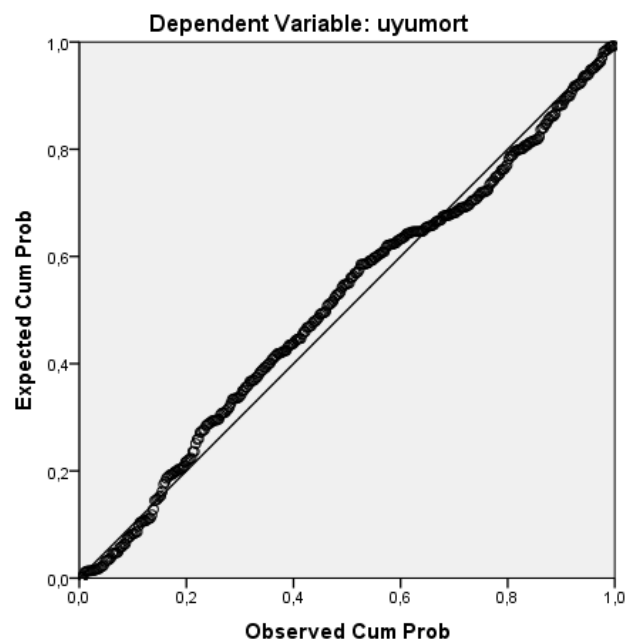


Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

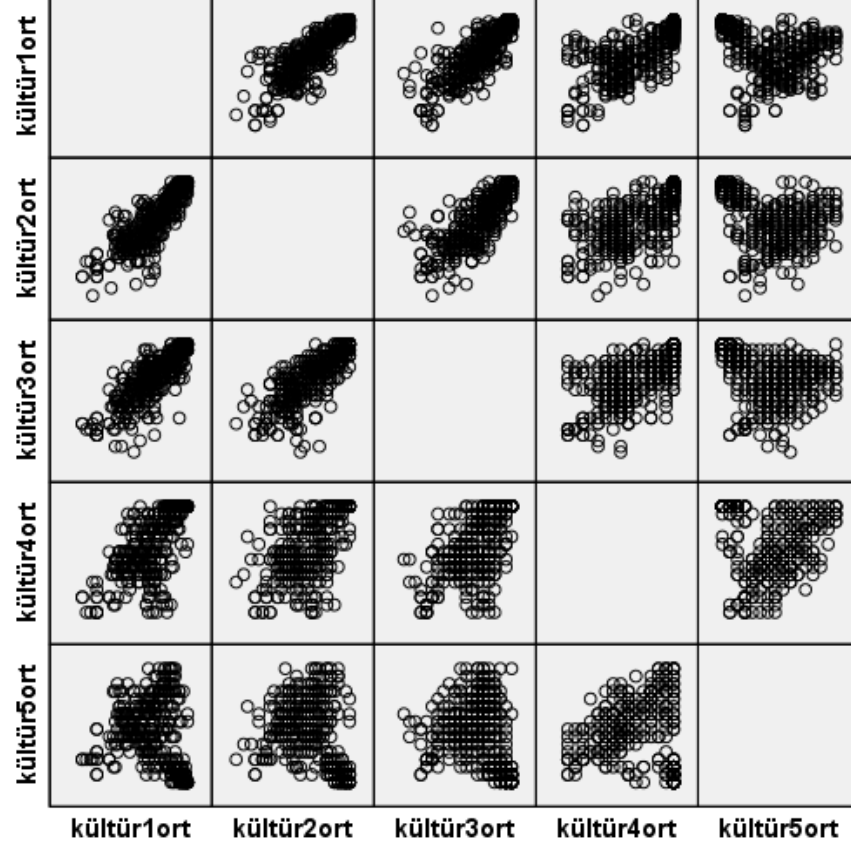




Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Bağımsız değişkelerin bağımlı değişkenlerine olan etkilerinde, özellikle grupla özdeşleşmeye olan etkilerde normallik doğrusu etrafındaki kümelenmede doğrusallıktan uzaklaşıldığı görülmektedir. Bu nedenle Şekil daki elips şeklinde kümelenmelerin arandığı serpilme çizimlerine ihtiyaç duyulmuştur.

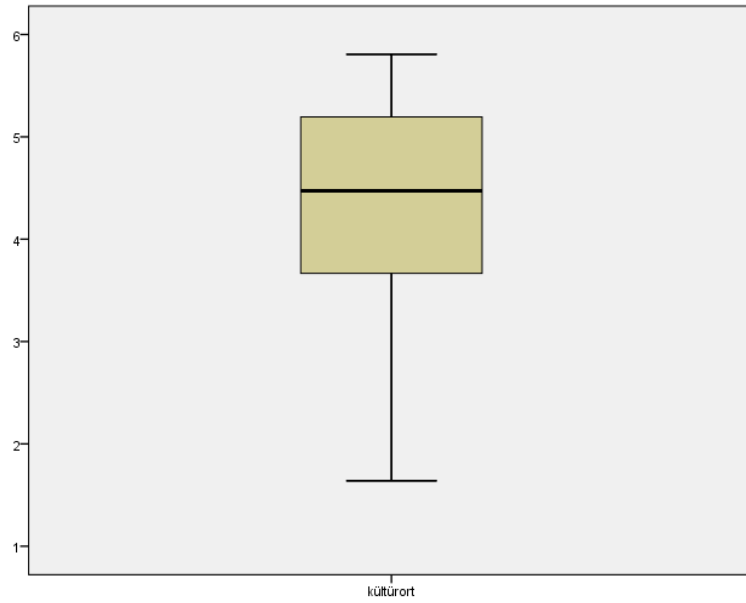
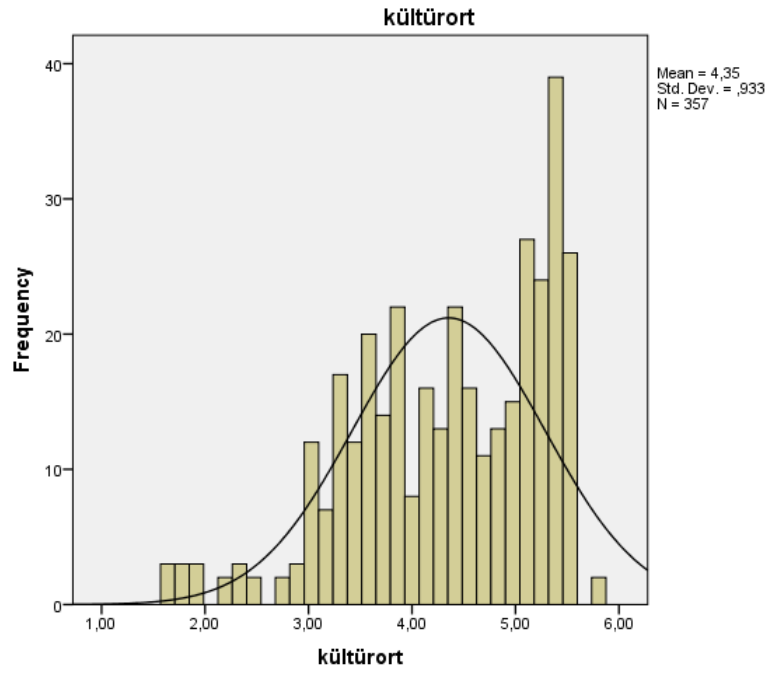


Elips şekli çok değişkenli normallik ve doğrusallığın sağlandığını göstermektedir (Çokluk ve diğ., 2010).

Ek-3. Değişkenlerin Normallik Teşhisi İçin Betimleyici İstatistik Değerleri

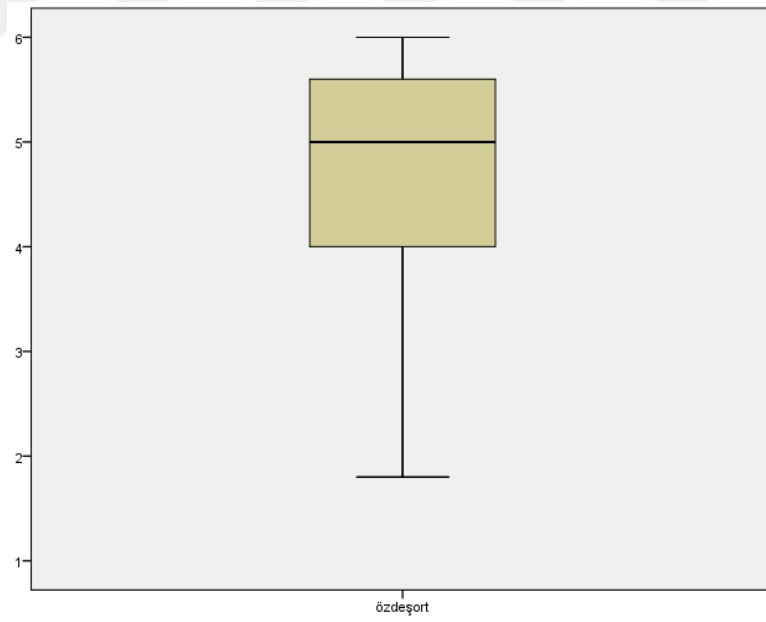
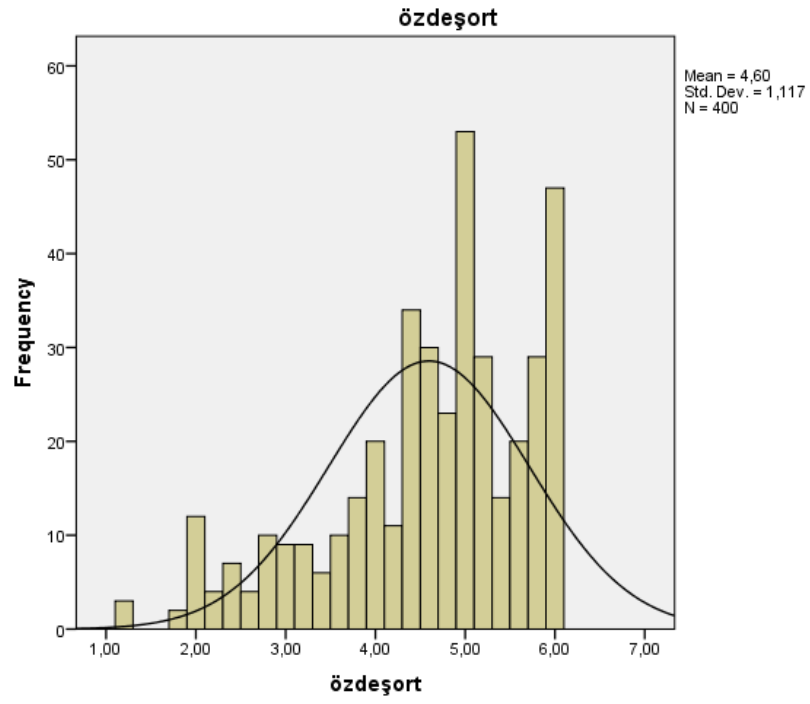
Örgüt kültürü:

Ortalama = 4,353 Medyan = 4,472



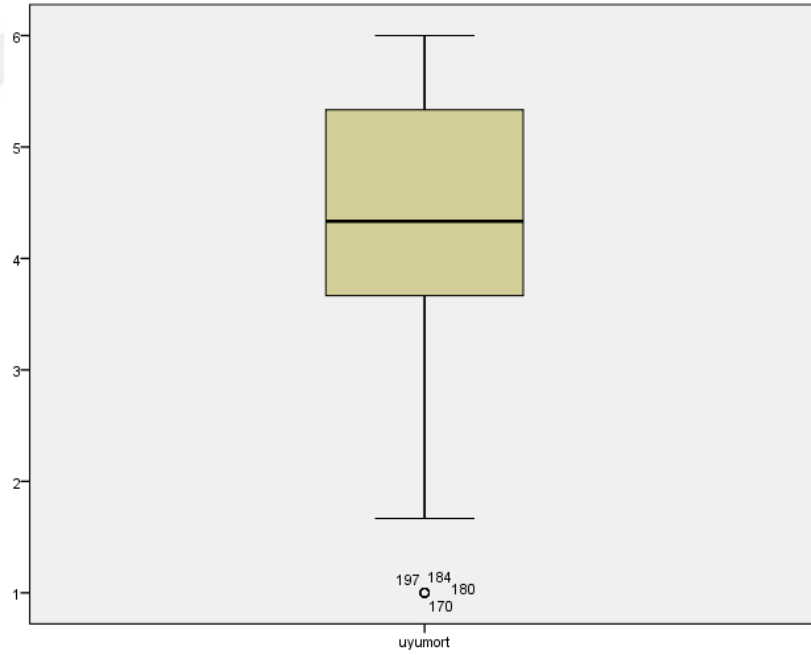
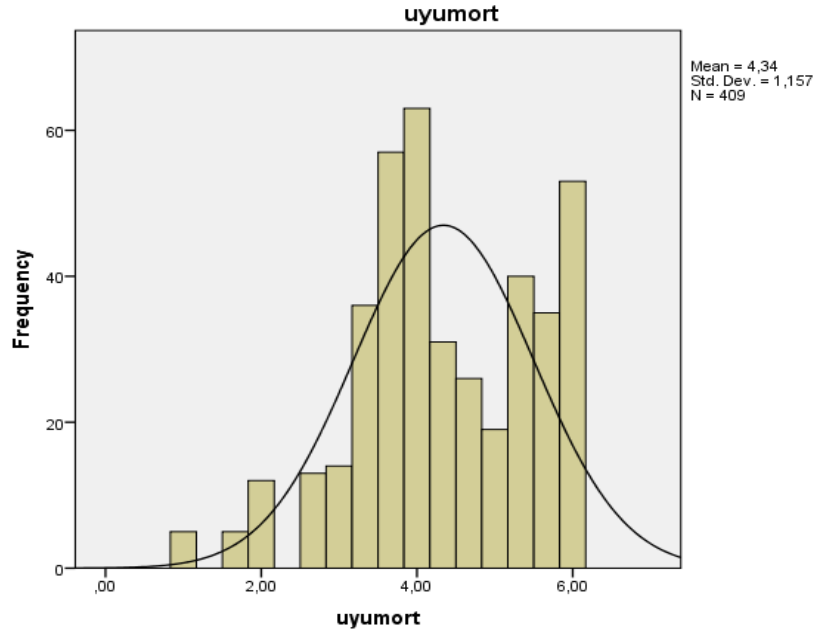
Grupla özdeşleşme

Ortalama = 4,6690 Medyan = 5,00



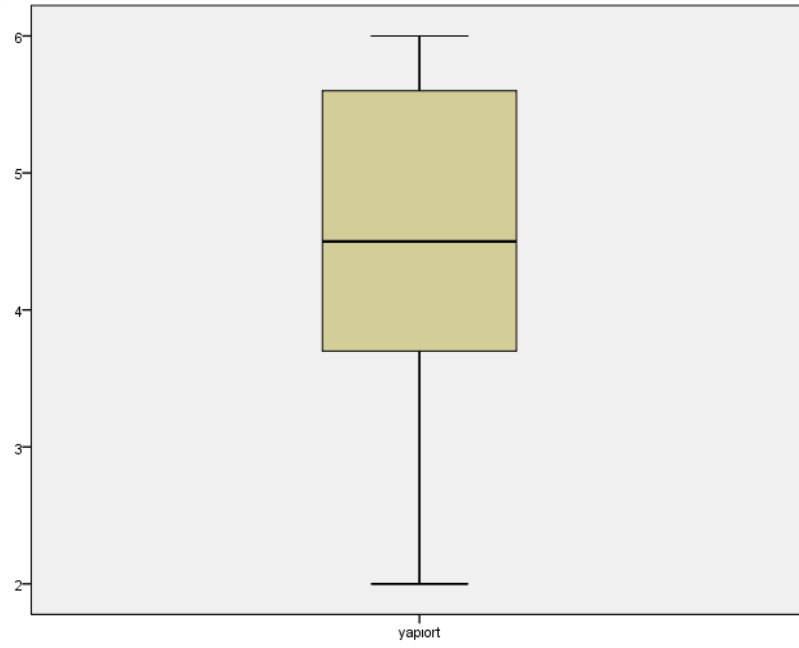
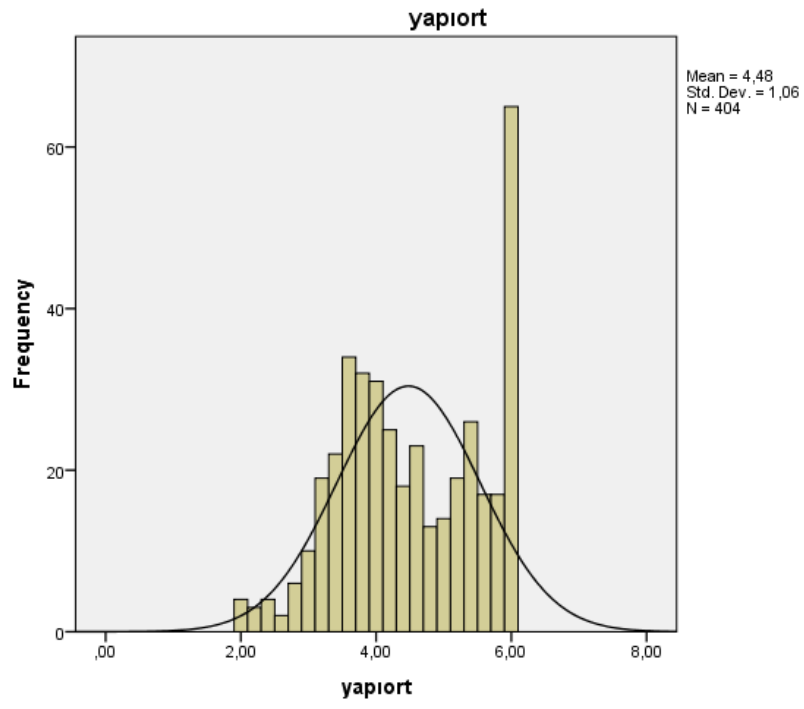
Kişi-örgüt uyumu

Ortalama = 4,3826 Medyan = 4,33



Yapı:

Ortalama = 4,543 Mod = Medyan = 4,50



Ek-4. SPSS Moderatör Değişken İçin Makro Kullanımı

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.00

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2018).
www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1
Y : özdeşort
X : kültür3o
W : yapılord

Sample
Size: 389

OUTCOME VARIABLE:
özdeşort

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F (HC0)	df1	df2
p	,7416	,5500	,5606	200,0380	3,0000	385,0000
,0000						

Model

	coeff	se (HC0)	t	p	LLCI
ULCI					
constant	4,4884	,0465	96,4960	,0000	4,3969
4,5798					
kültür3o	,7576	,0455	16,6620	,0000	,6682
,8470					
yapılord	-,0490	,0481	-1,0178	,3094	-,1436
,0457					
Int_1	,1970	,0414	4,7619	,0000	,1157
,2783					

Product terms key:

Int_1 : kültür3o x yapılord

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	kültür3o	yapılord	Int_1
constant	,0022	-,0002	-,0003	-,0011
kültür3o	-,0002	,0021	-,0014	-,0004
yapılord	-,0003	-,0014	,0023	-,0003
Int_1	-,0011	-,0004	-,0003	,0017

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F (HC0)	df1	df2	p
X*W	,0371	22,6760	1,0000	385,0000	,0000

Focal predict: kültür3o (X)

Mod var: yapılord (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

yapılord	Effect	se(HC0)	t	p	LLCI
ULCI					
-1,0594	,5489	,0693	7,9166	,0000	,4126
,6852					
,0000	,7576	,0455	16,6620	,0000	,6682
,8470					
1,0594	,9663	,0563	17,1663	,0000	,8556
1,0770					

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:
Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

```
DATA LIST FREE/
  kültür3o  yapılord  özdeşort  .
BEGIN DATA.
  -1,0870  -1,0594  3,9436
  ,0000  -1,0594  4,5403
  1,0870  -1,0594  5,1370
  -1,0870  ,0000  3,6649
  ,0000  ,0000  4,4884
  1,0870  ,0000  5,3119
  -1,0870  1,0594  3,3861
  ,0000  1,0594  4,4365
  1,0870  1,0594  5,4868
END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT=
  kültür3o WITH  özdeşort BY  yapılord .

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS
*****
```

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,0000

W values in conditional tables are the mean and +/- SD from the mean.

NOTE: A heteroscedasticity consistent standard error and covariance matrix estimator was used.

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:
yapılord kültür3o

NOTE: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output.
Shorter variable names are recommended.

----- END MATRIX -----

Ek-5. SPSS Processmacro Şartlı değişken çizimi için örnek syntax

```
DATA LIST FREE/  
  kültür3o  yapı1ort  özdeşort  .  
BEGIN DATA.  
  -1,0870  -1,0594  3,9436  
    ,0000  -1,0594  4,5403  
    1,0870  -1,0594  5,1370  
  -1,0870    ,0000  3,6649  
    ,0000    ,0000  4,4884  
    1,0870    ,0000  5,3119  
  -1,0870    1,0594  3,3861  
    ,0000    1,0594  4,4365  
    1,0870    1,0594  5,4868  
END DATA.  
GRAPH/SCATTERPLOT=  
  kültür3o WITH  özdeşort BY  yapı1ort .
```

Ek-6. Kullanılan Envanter

Sayın İlgili;

Bu envanter, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Programında yürütülen ‘ÖZDEŞLEŞME VE KİŞİ-ÖRGÜT UYUMUMUN SAĞLANMASINDA KURUM KÜLTÜRÜ VE ORGANİZASYONAL YAPI ETKİSİ’ konulu yüksek lisans tezinin veri toplama aracı olup kişisel olarak ve içtenlikle yanıtlamanızı gerektirmektedir. Envanterin hiçbir bölümüne kimlik bilgilerinizi **kesinlikle** yazmayınız. Yanıtlarınız sonucunda bulunduğunuz kuruma ait yalnızca genel anlamda bilgiler elde edilecek olup, verilerin analizi ile elde edilecek sonuçlar bilimsel platformda tartışılacaktır.

Lütfen tüm soruları boş bırakmadan yanıtlayınız

Katılımınız için teşekkür ederiz.

Işık ÇİÇEK

Prof.Dr. Cemal ZEHİR
Tez Danışmanı

Demografik Bilgiler

Yaşınız	() 20-30 () 31-40 () 41-50 () 51-60
Cinsiyetiniz	() Erkek () Kadın
Eğitim Durumu	() Lise () Önlisans () Lisans () Lisansüstü
Bu iş yerindeki çalışma süresi	() 6 aydan az () 6 ay – 1 yıl () 1- 5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 15 yıl üzeri
Toplam iş deneyiminiz	() 1 yıldan az () 1 – 5 yıl () 6- 10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 20 yıl üzeri
Bu iş yerinde şu an yaptığınız işteki çalışma süreniz:	() 6 aydan az () 6 ay – 1 yıl () 1- 5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 15 yıl üzeri
Kurum içi pozisyonunuz:	() Üst kademe yönetici () Orta kademe yönetici () Alt kademe yönetici {kendisine en az bir ast bağlı olma durumu } () Yönetici pozisyonunda değilim. Bana bağlı bir ast bulunmamaktadır
Doğrudan bağlı olduğunuz ilk yöneticiniz ile ne kadar süredir ast-üst ilişkisi içinde çalışıyorsunuz?	() 6 aydan az () 6 ay – 1 yıl () 1- 5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 15 yıl üzeri

BÖLÜM 1

Aşağıdaki ölçekte çalıştığınız kurumdaki uygulamalara ilişkin farklı görüşler içeren ifadeler yer almaktadır. Yalnız çalıştığınız bu işyerinin koşullarını düşünerek aşağıda belirtilen ifadelere hangi oranda katıldığınızı verilen derecelendirme ölçeğini kullanarak belirtiniz

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Pek katılmıyorum	Biraz katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
-------------------------	--------------	------------------	-------------------	-------------	------------------------

Çalıştığım işyerinde...

		1	2	3	4	5	6
1	Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.						
2	Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.						
3	İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilmektedirler.						
4	Farklı bölümler (departmanlar) arasında işbirliği yapılamamaktadır.						
5	Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.						
6	Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır						
7	Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir						
8	Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.						
9	Çalışanların iş-görme becerilerini arttırmak için gereken her şey yapılmaktadır						
10	Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.						
11	İş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.						
12	İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan (etik) değerler yoktur.						
13	İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir						
14	Bu işyerinde güçlü bir işletme kültürü vardır.						
15	Problematik konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.						
16	Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.						
17	İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir.						
18	Başka bölümden bir kişi ile çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisi ile çalışmak gibidir.						
19	İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.						
20	Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirebilmektedir.						
21	İş alanımızdaki yenilikler ve gelişmeler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.						
22	Müşterilerin istek ve önerileri, iş						

	faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir						
23	Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedirler.						
24	Müşteri istekleri (talepleri) iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır						
25	Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir						
26	Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir.						
27	Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.						
28	Uzun dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planımız mevcuttur						
29	Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır.						
30	İşletmenin geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş planlanması yoktur.						
31	İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.						
32	Yöneticiler, işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedir.						
33	Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.						
34	Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme vizyonunu paylaşmaktan uzaktır.						
35	Yöneticilerimiz uzun dönemli bir bakış açısına sahiptirler						
36	Kısa dönemli iş talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.						

BÖLÜM 2

Aşağıdaki soruları çalıştığınız birim / bölüm / departmanı diğer bir ifade ile çalışma grubunuzu göz önüne alarak verilen derecelendirme ölçeğine göre yanıtlayınız.

1	2	3	4	5	6
Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Pek katılmıyorum	Biraz katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

		1	2	3	4	5	6
1	Birisi, içinde bulunduğum çalışma grubunu övdüğünde kendime iltifat edilmiş gibi hissederim.						
2	Bu çalışma grubunun başarıları benim başarılarımdır						
3	Bu çalışma grubu hakkında konuşurken genellikle 'onlar' yerine 'biz' derim.						

4	Başkalarının bu çalışma grubu hakkında ne düşündüğü ile oldukça ilgilenirim						
5	Birisi bu çalışma grubunu eleştirdiğinde bunu şahsıma yapılmış bir saldırı olarak algılarım.						

BÖLÜM 3

Çalıştığınız kurum ve kendi özelliklerinizi düşünerek aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı verilen derecelendirme ölçeğini kullanarak belirtiniz.

1	2	3	4	5	6
Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Pek katılmıyorum	Biraz katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

		1	2	3	4	5	6
1	Kişisel değerlerim, amaçlarım ve kişiliğim çalıştığım kurum ve bu kurumdaki bireyler ile iyi derecede uyum göstermektedir.						
2	Değerlerinizin ve kişiliğinizin çalıştığımız kurumdaki diğer bireylerin çoğunun değer ve kişiliğinden farklı olması, sizin bu kuruma uyumunuzu büyük ölçüde engellemektedir.						
3	Bu kurumun değerleri ve oluşan örgütsel kimliğin benim kendi değerlerimi ve kişiliğimi büyük ölçüde yansıttığını düşünüyorum.						

BÖLÜM 4

Bulunduğunuz kurumun organizasyon yapısı ile ilgili aşağıda yer alan soruları verilen değerlendirme ölçeğine göre yanıtladınız.

		1	2	3	4	5	6
		Çok az / Hiç	Az	Biraz	Oldukça	Fazla	Oldukça fazla / Yüksek
1	Gelişmiş kontrol ve bilgi sistemleri vasıtasıyla, firmanız iş süreçlerinin sıkı kontrolünü yapmayı ne derecede tercih etmektedir?						
2	Kurumunuzda kontrol sisteminin ne derecede esnek ve informal bir nitelik taşıdığı söylenebilir?						
3	Kurumunuzda ilişkilerin ne derece informal ve güven esasına dayandığı söylenebilir?						
4	Kurumunuzda işler ne derecede formal olarak oturtulmuş süreç ve prosedürlere göre yürütülmektedir?						
5	Kurumunuz, denenmiş ve doğruluğu kanıtlanmış yönetim kuralları ile endüstri normlarının uygulanmasına ne derecede güçlü vurgu yapmaktadır?						

6	Kurumunuzda yönetim anlayışının ne derece geçmiş uygulamalar yerine değişen koşullara uyum sağlamayı esas aldığı söylenebilir?						
7	Kurumuzda tek tip yönetim tarzına dayanan idare şekli ne derece önemli bir ağırlığa sahiptir?						
8	Kurumuzda yöneticilerin idare tarzının ne derece informal olduğu söylenebilir?						
9	Kurumunuz personel alımlarında formal iş tanımlarına ne derecede bağlı kalır?						
10	Kurumuz, durumun gerekleri ve bireylerin kişiliklerine uygun iş tanımlarına ne derece önem verir?						

ÖZ GEÇMİŞ

1. **Adı Soyadı:** Işık ÇİÇEK, (e-mail: cicekis@yahoo.com)

2. **Doğum Tarihi:** 12.09.1978

4. **Öğrenim Durumu:**

Derece	Alan	Üniversite	Yıl
Doktora	Fen Bilimleri Enstitüsü İşletme Mühendisliği Anabilim Dalı (Yönetim ve Organizasyon)	İstanbul Teknik Üniversitesi	2013
Y. Lisans	Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı	İstanbul Teknik Üniversitesi	2004
Lisans	Elektrik-Elektronik Fakültesi	İstanbul Teknik Üniversitesi	2000

Çalışma Alanı: Stratejik Yönetim, Yönetim ve Organizasyon, İnsan Kaynakları Yönetimi, Organizasyonel Davranış

5. Akademik Unvanlar

Görev Ünvanı	Görev Yeri	Yıl (bitiş)
Yrd.Doç.Dr.	Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi, İşletme Mühendisliği Bölümü	devam
Yrd.Doç.Dr.	Akdeniz Üniversitesi, Alanya Mühendislik Fakültesi, İşletme Mühendisliği Bölümü, Yönetim Bilimi Anabilim Dalı	2015
Yrd.Doç.Dr.	Okan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü	2013
Öğr.Gör.	Okan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü	2013
Arş.Gör.	Okan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü	2011
Arş.Gör.	İstanbul Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Mühendisliği Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı	2007