

DENİSON ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELİ ÜZERİNE BİR ARAŐTIRMA¹

Öğr. Gör. Dr. Mehmet KIZILOĞLU²

Prof. Dr. Sabahat BAYRAK KÖK³

ÖZET

Günümüzde kitle iletişim araçlarının gelişmesi, teknolojinin ilerlemesi, ulusal ve uluslararası alanda rekabetin hızlı bir şekilde artması örgütlerin politikalarını ve uygulamalarını etkilemektedir. Tüm bu unsurlar örgütlerin yaşam alanlarında bazı olgulara merkezi bir değer yüklemiştir. Bu olguların başında ekolojik dengesini temsil eden ve yaşam alanı olarak görülen örgüt kültürü kavramı gelmektedir. Örgüt kültürü, örgütün kendini ve dış dünyayı algılayış biçimini belirlemektedir. Bu algılayış biçimi de örgütün eylemlerine yön vermek suretiyle onu geleceğe taşımaktadır. Örgütler açısından bu derece önemli olan kültür olgusunun çalışanlar tarafından anlaşılabilir, yöneticiler tarafından da uygulanabilir olması gerekir. Bu yönüyle anlaşılması ve uygulanması örgütler için ciddi bir gelişme sağlayacak bir model olarak literatürde değerlendirilen Denison Örgüt Kültürü Modeli çalışmanın araştırma konusunu oluşturmaktadır. Çalışma kapsamında Denison Örgüt Kültürü Modelini incelemek üzere Ege bölgesinin ilk 500 ve ikinci 500'e giren firmaları incelenmiş ve bakır sektöründen 2 firma, tekstil sektöründen 2 firma ve gıda sektöründen 2 firma olacak şekilde toplamda 6 firma üzerinde uygulama gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda elde edilen verilerle ilgili tanımlayıcı istatistikler ve sektörler arası farklılık testleri yapılarak Denison Örgüt Kültürü Modeline ilişkin analizler gerçekleştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Denison Örgüt Kültürü Modeli, Bakır, Tekstil, Gıda

GİRİŐ

Günümüzde örgütlerin içinde buldukları çevre bakımından, faaliyet gösterdikleri alanda ortaya koydukları rekabet stratejileri açısından ve örgüt içindeki uygulamaları bakımından değerlendirildiğinde çok farklı olabildikleri görülmektedir. Örgütler farklı bakış açılarına, farklı kültürlere ve farklı özelliklere sahip çalışanlardan oluşmasına karşın, bu çalışanlar örgütün amacı doğrultusunda bir araya gelerek ortak bir inanç ve değerler sistemi oluştururlar. Oluşturulan bu sistemin adı örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü örgüt gerçeğinin görülmesine imkân veren düşünsel bir yapı yani bir paradigmadır. Bu bağlamda örgüt kültürü örgütleri birbirinden ayıran, onlara kimlik veren ve çalışanları aynı çatı altında toplayan önemli bir olgudur.

¹ Bu Makale 21-23 Ekim 2017 tarihleri arasında Antalya'da düzenlenen ASEAD II. Uluslararası Sosyal Bilimler Sempozyumu'nda sunulan bildirinin geliştirilmiş halidir.

² Pamukkale Üniversitesi, mkiziloglu@pau.edu.tr

³ Pamukkale Üniversitesi, sbayrak@pau.edu.tr

Örgüt kültürü, çalışanlar arasında bir bağ oluşturan, çalışanları ortak bir amaç doğrultusunda bir araya getirerek harekete geçmelerini sağlayan, çalışan davranışlarını şekillendiren, örgüt yapısını yönlendiren, örgütün çevresel değişimlere karşı nasıl cevap vereceği konusunda rehberlik eden ve örgütün karakterini yansıtan önemli bir olgudur. Örgüt kültürü, çalışanlara bir bakışı sunarak onların duyu, düşünce ve davranışlarını etkiler. Çalışanların örgüt içinde karşılaştıkları sorunları çözmek için onlara yol gösterir. Bunu, örgüt içinde paylaşılan semboller, değerler, düşünceler ve varsayımlarla yapar. Bu açıdan değerlendirildiğinde çalışanların örgüt içinde ürettikleri tüm eylemlerin vücuda gelmesinde önemli bir rol oynar ve geleceği belirler. Örgüt kültürü, örgütün yaşamını etkileyecek önemli kararların alınmasında bir tür rehberlik görevi üstlenir.

Örgütler için bu kadar hayati bir öneme sahip olan bu olgunun sağlam bir temele dayanması, örgütün her düzeyinde varlığını göstermesi ve bütün çalışanlar tarafından anlaşılır ve uygulanabilir olması gerekmektedir. Bu bağlamda iş çevresinde bilhassa içerdiği dil ve uygulamada sağladığı kolaylık nedeniyle özel bir değer verilen Denison Örgüt Kültürü Modeli çalışmada temel alınan modeldir. Bu çalışma davranış temelli olması, uygulama ile direk bağlantılı görülmesi ve hesap verilebilir bir yaklaşıma sahip olan bu modelin örgütlerde ne derece kendine yer edindiğini görmek amacıyla bu çalışma gerçekleştirilmek istenmiştir.

1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgüt kültürü kavramı literatürde ilk olarak örgütsel iklim kavramı ile Blake ve Mouton'ın (1964) makalesinde kendisine yer bulmuştur. Daha sonra ise kurumsal kültür adı altında Silverzweig ve Allen'in (1976) makalesinde tekrar ortaya atılmıştır. Bu yeni kavram, Deal ve Kennedy'nin (1982) ve Peters ve Waterman'ın (1982) kitapları ile popülerliğini artırmıştır (Hofstede vd., 1990: 286). 1970'li yılların sonuna doğru, örgüt kültürü kavramı üzerine ilk çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Örgütsel anlamda kültür kavramı değerlendirildiğinde Pettigrew (1979) örgüt kültürü kavramını ilk vurgulayan kişidir. Başlangıç sayılan bu çalışmalar, Pettigrew'in 'On Studying Organizational Cultures' ve T. J. Peters'in 'Symbols, Patterns and Settings' isimli araştırmalarıdır. Bu çalışmada Pettigrew örgüt kültürünün, çalışanların düşünme, değerlendirme ve karar verme nedenlerini açıklayan bilişsel sistemlerden oluştuğunu; kültürün örgütün işleyişini tanımlayan karmaşık değerler, inançlar ve varsayımların bir bütünü olduğunu ifade etmektedir (Pettigrew, 1979: 575).

Örgüt kültürü için 'örgüt kültürünün ne olduğunu tanımlayamam, ancak gördüğüm zaman ne olduğunu anlarım' ifadesini kullanan Robbins (1986: 430-431) örgüt kültürünün tanımını 'örgütün içerisinde yer alan kişiler tarafından paylaşılan ve içinde bulunulan örgütü diğer örgütlerden farklı kılan özelliklerin tümüdür' şeklinde yapmıştır. Örgüt kültürü kavramı Schein (1990: 111) tarafından, 'herhangi bir topluluğun kendi içsel bütünleşmesi ve dış çevreye uyumu sırasında ortaya çıkarılan, belirlenen, geliştirilen ya da sonradan öğrenilen, doğruluğu verdiği olumlu sonuçlarla kanıtlanan ve bunun ardından yeni üyelere problemleri algılamının, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilmesi gereken temel varsayım örüntüleri' şeklinde tanımlanmaktadır. Denison da örgüt kültürünü, örgüt üyelerinin kabul ettiği ve örgütün derinlerinde bulunan köklü değerler, inançlar ve varsayımlar olarak ifade etmiştir (Denison, 1990: 15).

Örgütün sahip olduğu kültüre yönelik bilgiler yazılı olmadan ya da konuşulmadan çalışanlara verilir. Ortak kültür bu şekilde rehber işlevi görmektedir. Fakat insanlar, kendilerine meydan okuyana kadar veya başka bir kültüre geçene kadar, kültürden habersizdirler. Bu da yöneticilerin ve bilim insanlarının neden uzun bir süre kültürü ihmal ettiğini açıklamaktadır (Cameron ve Quinn, 2005: 14).

Hofstede vd., (2010: 47) örgüt kültürünü 1980’li yıllarla birlikte yönetim konusunun en çok tartışılan kavram olduğunu ileri sürmektedir. Bu dönemde Amerikan firmaları dünya üzerinde önemli bir konuma sahiptir. Bu firmaların en büyük rakibi konumundaki Japon firmalarının ani bir yükselişle dünya ekonomisi üzerinde belirleyici konuma yükselmeleri (Harrison ve Carroll, 2006: 6) ve bu yükselmenin örgüt ile üyeleri arasında kurulan sağlam ilişkiden kaynaklanıyor olmasının fark edilmesi (Morgan, 2006: 118) örgüt kültürü kavramını oldukça önemli hale getirmiştir.

Örgüt kültürüne yönelik olarak geliştirilen modellerden her biri örgüt kültürünün anlaşılmasını kolaylaştırıcı nitelikler taşımaktadır. Gerçekte çok karmaşık bir yapıya sahip olan örgüt kültürü, bu tür modeller yardımıyla daha da anlaşılır hale gelmektedir (Unutkan, 1995: 67). Bu çalışmada iş çevresinde tasarlanıp etkin bir iş dili kullandığı için ve uygulamada hızlı olduğu kadar kolay yer edindiği için Denison Örgüt Kültürü Modeli temel alınmıştır.

2. DENISON ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELİ

Denison ‘örgüt kültürü ve etkinlik’ adlı çalışmasında strateji, kültür ve çevre arasında bir uyumun olması gerektiğini belirtmiştir (Daft, 2004: 323-324). 1995 de geliştirilen model, 2006’da son haliyle ispatlanmıştır. Denison ve Mishra (1995), örgütlere yönelik belirledikleri özellikleri belli şirketlerin CEO'larıyla yaptıkları kalitatif çalışmayla belirlemişler ve etkinlikle olan ilişkisini daha sonra 764 kurumla ve 35474 kişiyle dünyanın her köşesinden en büyükten en küçüğe kadar, özel veya kamu kurumlarıyla yaptıkları anketler sonucu kalitatif ve kantitatif çalışmalarla doğrulanmıştır (Denison ve Mishra, 1995: 204). Bu çalışma 1997-2001 yılları arası sürmüştür. Ayrıca 2004 yılında ülkemizde Denison indeksin geçerlilik ve güvenilirliği Yahyagil (2004) tarafından test edilmiştir.

Denison ve Mishra (1995) örgüt kültürü kavramının ölçülebilir olması için öncelikle iki ana eksen ortaya koymuştur. Birinci ana eksen bir örgütün kontrolü dışında olan müşterilerin değişen nitelikleri, istekleri, teknolojik uygulamalar ve yenilikler vb. çevresel yani dış koşullara uyum sağlayabilme derecesidir. İkinci ana eksen ise dış çevreye uyum sağlayabilmek amacıyla, örgütün kendi içindeki gerekli yapısal ve işlevsel değişimleri gerçekleştirme kapasitesidir. Bu iki ana eksen de kendi içinde ikiye ayrılarak örgüt kültürüne yönelik 4 temel kavramsal boyut oluşturmuştur (Denison, 1997: 2; Denison ve Fey 2000: 7; Yahyagil, 2004: 60). Şekil 1’de görüleceği üzere bu dört boyut; dışa uyum yeteneği, misyon, katılım ve tutarlılık boyutlarıdır.

Şekil 1. Denison Örgüt Kültürünün Temel Boyutları

	Değişim ve Esneklik	Tutarlılık ve Yönlenme
Dış Koşullara Uyum	Dışa Uyum Yeteneği	Misyon
Örgüt İçi Bütünleşme	Katılım	Tutarlılık

Kaynak: Yahyagil, 2004: 60

Örgüt kültürü ölçme aracının 4 temel boyutunun içeriği Denison ve Mishra (1995), Denison (1997), Ferguson (2003), Daft (2004) ve Denison ve Neale'nin açıklamaları ışığında şu şekilde anlatılabilir:

Katılım: Bu boyut, öncelikle üyelerin örgüte katılımını sağlayan ve örgütte yeni istihdam edilen üyelerin örgüte uyum sağlamasını kolaylaştıran özelliklerle ilgilidir. Bu kültür boyutu örgütlerin çalışanlarına verdikleri yüksek performans sağlayabilmeleri için izlemeleri gereken yol haritalarından ve yöntemlerden oluşur.

Tutarlılık: Bu boyut içsel dengeler ve istikrarlı bir çevre üzerinde durmaktadır. Bu kültür boyutu, örgütün yürüttüğü faaliyetlerde kullandığı yaklaşımlar ve yöntemlerle ilgilidir. Tutarlı iş modeline sahip örgütler daha etkili olurlar.

Misyon: Dış çevreye hizmet veren örgütler, hızlı değişime ayak uydurmak mecburiyetindedir. Bu boyut çalışanların paylaştığı vizyon ve misyonu kapsar. Örgütün stratejik kararları ile ilgilidir.

Dışa Uyum Becerisi: Dışa uyum boyutu, müşterilerin taleplerine ve dışsal çevrenin gereklerine stratejik ilginin yöneltmesi olarak açıklanabilir. Bu kültür boyutunda, örgütlerin çevresel değişimlere hızlı bir şekilde ayak uydurmaları için gerekli olan değişim becerilerinin önemi vurgulanır.

Denison örgüt kültürü modelini diğer örgüt kültürü modellerinden ayıran özelliklerini görebilmek için önce diğer örgüt kültürü modellerinin genel özelliklerini incelemek gerekmektedir. Örgütlerin üst düzeylerinde yapılacak araştırmalar için tasarlanmış olan diğer örgüt kültürü modelleri genellikle nesnel ve gözleme dayalı yöntemler kullanılarak kavramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. Gözleme dayalı metotlar etkili ve birçok konuyu ortaya çıkarmasına rağmen yöneticiler tarafından sağlıklı uygulanamamıştır. Çünkü çalışmaların çoğu akademik çevre içinde tasarlandığı ve oluşturulduğu için iş dili kullanılmamış, psikolojik ve kişilik temelli modeller olarak kalmıştır. Modellerin iş sonuçları ile bağlantısı belirsiz kaldığı için iş bağlamında sonuçların değerlendirilmesi veya anlamlandırılması için iş diline çevrilmesine ve geniş bir zamana ihtiyaç vardır.

Bütün örgüt düzeylerinde yapılan araştırmalar için geçerli olan Denison örgüt kültürü modeli ise uygulama ile direk bağlantılı ve hesap verilebilir nicel bir yaklaşım geliştirerek yöneticilerin uygulamaya yönelik istekleri ile buluşabilen davranış temelli bir modeldir. Model iş çevresinde tasarlanmış ve oluşturulmuştur. Diğer modellerden farklı olarak örgüt düzeyindeki konuları araştırmak için iş dilini kullanmış ve iş sonuçları ile bağlantılı bir modeldir. Ayrıca uygulanması kolay ve hızlı olan bir modeldir.

3. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bireyler, içinde buldukları örgütten etkilenerek farklı tutum ve davranışlar sergileyebilmektedir. Bir başka deyişle, bireylerin algılarındaki farklılıklar, tutum ve davranışların farklılaşmasına neden olabilmektedir. Bu çerçevede, bireylerin farklı örgütsel faktörlere karşı algılarının değişebilmesi, bireylerin davranışlarının farklılaşmasının temel nedenlerden birisi olarak ifade edilebilir. Söz konusu algı birçok farklı faktörden etkilenmekte olup, çalışmada ortaya koyulan faktör örgüt kültürüdür.

Çalışmada örgüt kültürü modellerinden Denison örgüt kültürü modeli kullanılmıştır. Denison'ın bu modeli oluşturmak için yapmış olduğu çalışma aynı zamanda sağlıklı bir örgüt kültürünün yüksek düzeyde bir performansın habercisi olabileceğini göstermektedir. Denison'ın örgüt kültürü modeli örgütlerin dört temel özelliğini ölçmektedir; Bunlar, 'Miyon, Uyum, Katılım ve Tutarlılık'dır. Denison'a göre; örgüt kültürünün temelini, örgütün misyonu ve çevresine uyumu, çalışanların kararlara katılması ile tutarlılığın sağlanması oluşturmaktadır. Denison'ın ortaya koyduğu, uyum, misyon, katılım ve tutarlılık özellikleri, örgüt kültürünün dış koşullara uyumu ve örgüt içinde bütünleşmesi açısından ele alınmıştır. Bu kapsamda Denison örgüt kültürünü, 'örgüt üyelerinin kabul ettiği örgüt yapısının derinlerinde bulunan köklü değerler, inançlar ve varsayımlar' olarak tanımlamıştır. Her örgütte, o örgütün kendine has paylaşılan inançları, liderlik tarzı, üyeleri bir arada tutmaya yarayan değerleri ve stratejik açıdan vurguladığı faaliyetleri bulunmaktadır (Lund, 2003).

4. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ VE VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Araştırmanın evrenini Ege bölgesi oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme oluşturulurken coğrafi alan olarak Ege bölgesinin ilk 500 ve ikinci 500'e giren firmalar incelenmiştir. Bu firmaların tekstil, bakır ve gıda sektörlerinde yoğun olduğu belirlenmiştir. Çalışmanın sonuçlarının farklı sektörlerdeki yansımalarını da görebilmek için tekstil, bakır ve gıda sektörlerinde uygulama yapılması planlanmıştır. Evrenin sağlığı için tekstil sektöründen 2 firma, bakır sektöründen 2 firma ve gıda sektöründen 2 firma olacak şekilde toplamda 6 firma üzerinde uygulama gerçekleştirilmiştir.

Araştırma verilerinin toplanması amacı ile anket yöntemi kullanılmıştır. Veri toplamak için geliştirilen anketler ilgili firmalara gönderilmeden önce firmaların üst düzey yöneticileriyle ön görüşme yapılmıştır. Bu görüşmede, yapılan araştırmanın amacı açıklanmış ve araştırmaya katılmaya davet edilmişlerdir. Ön görüşme yapılan firma yöneticilerinin tamamı istenilen bu araştırmada yer almak istediklerini ve çalışmanın yapılabileceğini bildirmişlerdir. Daha sonra firmaların her birine anket formları ulaştırılarak görüşme yoluyla 418 adet anketin işletme çalışanları tarafından, hazırlanan anketleri eksiksiz ve yanılsız olarak cevaplamaları sağlanmıştır.

Örgüt kültürü ve örgütsel güç ölçeğindeki sorular, 5’li Likert tipinde ‘(5) Kesinlikle Katılıyorum, (4) Katılıyorum, (3) Karasızım, (2) Katılmıyorum ve (1) Kesinlikle Katılmıyorum’ olarak düzenlenmiştir. Soru maddelerinde, çalışanlara kendi işletmelerini göz önünde bulundurarak, bu işletmede çalıştıkları süre içinde karşılaştıkları gerçek durumları ve onlarda oluşan kanaatleri en iyi yansıtan ifadeleri işaretlemeleri istenmiştir. Ölçek üzerinde ‘(5) Kesinlikle Katılıyorum’ ifadesi, anılan ifadeye tümüyle katılımı, ‘(1) Kesinlikle Katılmıyorum’ ifadesi ise söz konusu ifadenin tümüyle reddedildiğini göstermektedir. Denison Örgüt Kültürü Ölçeği geçmişi olan ve uluslararası birçok araştırmada kullanılan ‘Denison Organizational Culture Survey’in Türkçeye uyarlanması ile geliştirilmiştir. Araştırmada kullanılan Türkçe Denison Örgüt Kültürü Ölçeği soruları Yahyagil tarafından hazırlanan, Denison Örgüt Kültürü Ölçeği’nin Türkçeye çevrilip, güvenilirlik ve geçerlilik testleri yapılan çalışmasından alınmıştır (Yahyagil, 2004). Denison Örgüt Kültürü Ölçeği’nde dört ana örgüt kültürü boyutu yer almaktadır. Bunlar Katılım, Tutarlılık, Misyon ve Dışa Uyum Becerisi boyutlarıdır. Toplamda 4 boyut için 36 soru yer almaktadır. Güvenirlilik soru formunun güvenilirlik katsayısı 0.89 olarak tespit edilmiştir. Örgüt kültürü ölçeği için Yahyagil’in hazırladığı anket soruları aynen korunmuştur.

5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmanın bulgularında örnekleme ilişkin istatistikler, anket formunun güvenilirliği, örgüt kültürü ve alt boyutlarına yönelik sektörel ve toplamda betimleyici istatistikler, örgüt kültürünün ve alt boyutlarının sektörel bazda ve tamamı arasındaki farklılık testlerine yönelik bulgular ortaya konmuştur.

5.1. Örnekleme İlişkin İstatistikler

Araştırmada daha önce de belirtildiği gibi 418 çalışandan oluşan bir örneklem üzerinde çalışılmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların demografik ve mesleki özelliklerine göre dağılımları Tablo 1’de görülmektedir: Tabloda da görüldüğü üzere araştırmaya katılan çalışanların %40’ı (167 kişi) 21-30 yaş aralığında, %40’ı (166) kişi 31-40 yaş aralığında, %16,3’ü (68 kişi) 41-50 yaş aralığında ve %4’ü (17 kişi) ise 51 yaş ve üzerinde yer almaktadır. Katılımcıların çoğunluğunu oluşturan %80’inin 21-40 yaş aralığında olduğu görülmektedir.

Katılımcıların %53,8’i (225 kişi) erkek, %46,2’si (193 kişi) kadındır.. Aynı zamanda örneklemin, %66’sı (276 kişi) evli, %30’u’sı (126) kişi bekar ve %3,8’i (16 kişi) evli veya bekâr haricinde bir medeni duruma sahiptir. Ayrıca, katılımcıların %15,1’inin (63 kişi) ilk/orta öğrenim, %32,1’inin (134 kişi) lise ve dengi okulları, %46,2’sinin (193 kişi) üniversite, %6,2’sinin (26 kişi) yüksek lisans ve %0,5’inin (2 kişi) doktora derecesine sahiptirler. Katılımcıların %53’ünün lisan ve üstü bir eğitime sahip oldukları da görülmektedir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik ve Mesleki Özellikleri

Cinsiyet	n	%	Öğrenim Durumu	n	%
Bay	225	53,8	İlk/Orta Öğrenim	63	15,1
Bayan	193	46,2	Lise ve Dengi Okullar	134	32,1
Yaşı	n	%	Lisans	193	46,2
21-30	167	40,0	Yüksek Lisans	26	6,2
31-40	166	39,7	Doktora	2	0,5
41-50	68	16,3	İşletmede Çalışma Süresi	n	%
51 ve üzeri	17	4,1	1 yıldan az	51	12,2
Medeni Durumu	n	%	1-3	104	24,9
Evli	276	66,0	4-6	107	25,6
Bekar	126	30,1	7-9	72	17,2
Boşanmış	16	3,8	10 yıl ve üzeri	84	20,1
Pozisyon	n	%	Toplam Çalışma Süresi	n	%
Çalışan	275	65,8	1-5 yıl	127	30,4
Alt Kademe Yönetici	67	16,0	6-10 yıl	127	30,4
Orta Kademe Yönetici	61	14,6	11-20 yıl	129	30,9
Üst Kademe Yönetici	15	3,6	21 yıl ve üzeri	35	8,4
Toplam	418	100	Toplam	418	100

Örnekleme, çalışanların pozisyonları açısından değerlendirildiğinde %65,8 (275 kişi) gibi çoğunluğun çalışanlardan oluştuğu, %16'sının (67 kişi) alt kademe yönetici, %14,6'sının (61 kişi) orta kademe yönetici ve %3,6'sının (15 kişi) üst kademe yöneticiden oluştuğu bilinmektedir. Ayrıca işletmede çalışma sürelerine bakıldığında %12,2'sinin (51 kişi) 1 yıldan az, %24,9'unun (104 kişi) 1-3 yıl arası, %25,6'sının (107 kişi) 4-6 yıl arası, %17,2'sinin (72 kişi) 7-9 yıl arası ve %20,1'inin (84 kişi) 10 yıl ve üzeri bir süredir buldukları işletmede çalıştıkları görülmektedir. Çalışanlar, toplam çalışma sürelerine bakımından değerlendirildiğinde %30,4'ünün (127 kişi) 1-5 yıl arası, yine %30,4'ünün (127 kişi) 6-10 yıl arası, %30,9'unun (129 kişi) 11-20 yıl arası, %8,4'ünün (35 kişi) 21 yıl ve üzeri toplam iş tecrübesine sahip oldukları saptanmıştır.

5.2. Araştırmadaki Ölçme Aracının Güvenilirlik Analizi

Araştırmada ölçme aracı olarak kullanılan anket formu içinde yer alan 'örgüt kültürü' ile ilgili ölçeklere ait Cronbach's Alpha testi SPSS programı kullanılarak uygulanmıştır. Bu ölçeğe ilişkin güvenilirlik analiz sonuçları aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

Tablo 2. Örgüt Kültürünün Güvenilirlik Sonuçları Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Soru Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Alpha
Örgüt Kültürü	36	3,92	0,608	0,943

Cronbach's Alpha (α) iç tutarlılık katsayısının $0,80 < \alpha > 1,00$ aralığında olması ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu gösterir. Tablo 2'de görüleceği üzere örgüt kültürünün iç tutarlılık katsayısı 0,943 olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla ölçekte yaralan maddelerin ölçmek istediği özelliği doğru bir biçimde ölçtüğü sonucuna varılabilir.

5.3. Örgüt Kültürünün Alt Boyutlarına Yönelik Sektörel ve Toplamda Betimleyici İstatistikler

Çalışmanın önemli bir değişkeni olan örgüt kültürü ve alt boyutları ile ilgili elde edilen verilerin betimleyici istatistikleri aşağıda yer alan tablolarda verilmiş ve elde edilen sonuçlar yorumlanmıştır.

Tablo 3. Örgüt Kültürünün Katılım Alt Boyutuna Yönelik Sektörel ve Toplamda Betimleyici İstatistikler

Önermeler	BAKIR			TEKSTİL			GIDA			TOPLAM		
	n	X	ss	n	X	ss	n	X	ss	n	X	ss
1. Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.	125	4,18	,890	171	3,67	1,250	122	4,30	,915	418	4,00	1,093
2. Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.	125	3,89	1,094	171	3,91	,926	122	3,77	1,284	418	3,86	1,090
3. İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dâhil edilmektedir.	125	3,90	1,058	171	3,51	1,065	122	3,87	1,304	418	3,73	1,150
*4. Farklı bölümler (departmanlar) arasında işbirliği yapılamamaktadır.	125	4,12	,997	171	3,88	1,011	122	4,04	,999	418	4,00	1,006
5. Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.	125	3,97	,915	171	3,60	1,026	122	4,12	,932	418	3,86	,991
6. Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.	125	4,18	,910	171	3,74	1,086	122	4,26	,969	418	4,03	1,028
7. Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.	125	4,09	,984	171	3,68	,979	122	3,98	1,135	418	3,89	1,041
8. Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.	125	3,99	,946	171	3,88	,971	122	3,74	1,027	418	3,87	,983
9. Çalışanların iş-görme becerilerini artırmak için gereken her şey yapılmaktadır.	125	3,94	1,02	171	3,77	1,025	122	3,65	1,272	418	3,78	1,105
Katılım	125	4,02	,611	171	3,73	,690	122	3,96	,745	418	3,89	0,70

Bakır sektöründe çalışanların çoğunluğunun yaptıkları işle bütünleştikleri ve kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavradıkları görülmektedir (4,18). Örgütlerde bilgi paylaşımının yapılması ve çalışanların gerektiğinde istenilen bilgiye ulaşabilmesi arzu edilen bir durumdur. Bakır sektöründe bu durumla ilgili ortalamanın (3,89) iyi bir katılım düzeyinde olduğu ve görece olarak düşük olduğu söylenebilir. Alt boyutun tamamını oluşturan ‘Katılım’ boyutuna yönelik bulgular incelendiğinde bakır sektörü için örgüt kültürünün alt boyutu olan ‘Katılım’ ögesinin örgütlerde olduğu söylenebilir (4,02). Bakır sektöründe elde edilen verilere bakıldığında yoğun bir katılımın gerçekleştiği görülmektedir.

Katılımcılardan tekstil sektöründe çalışanların örgüt kültürünün ‘Katılım’ boyutuna ilişkin verilen cevaplar incelendiğinde çalışanlar arasında bilgi paylaşımının olması ve gerektiğinde çalışanların istedikleri bilgilere ulaşabilmesi sektörel olarak yeterli bir katılımın

olduğu göstermektedir (3,91). Ancak çalışanların karar verme sürecine dahil edilmesinin yeterli bir düzeyde algılanmadığı görülmektedir (3,51). Tekstil sektörü için örgüt kültürünün alt boyutu olan ‘Katılım’ ögesinin örgütlerde olduğu yoğun bir katılım düzeyinin olmadığı söylenebilir (3,73).

Gıda sektöründe yer alan katılımcılarla ilgili örgüt kültürünün ‘Katılım’ boyutuna ilişkin verdikleri cevaplara bakıldığında çalışanların işleri ile bütünleşmeleri (4,30) ve örgütün amaçlarını benimsedikleri (4,26) ve bu duruma olan katılım düzeyinin yoğun bir şekilde gerçekleştiği görülmektedir. Ayrıca sektörde çalışanların yeteneklerini geliştirip onları güçlendirme adına yeterli bir çalışmanın yapılmadığı algısı hakimdir (3,65). Alt boyutun tamamını oluşturan ‘Katılım’ boyutuna yönelik bulgulara bakarak ‘Katılım’ ögesinin örgütlerde olduğu ve genel ortalama açısından yeterli düzeyde bir katılımın olduğu söylenebilir.

Tüm sektörler açısından bu tablo değerlendirildiğinde elde edilen veriler çalışanların işleri ile bütünleştiklerini ve örgütün amaçlarını da benimsediklerini yoğun bir katılım oranı ile göstermektedir (4,03). Ancak çalışanların karar verme sürecine katılımının görece olarak yeterli bir düzeyde olmadığı algısı hakimdir (3,73). Alt boyutun tamamını oluşturan ‘Katılım’ için ise 3,89 ortalama ile ‘Katılıyorum’ düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Bu bulgulara bakarak tüm sektörler için örgüt kültürünün alt boyutu olan ‘Katılım’ ögesinin örgütlerde olduğu ve önemli bir katılım düzeyinin olduğu söylenebilir.

Tablo 4. Örgüt Kültürünün Tutarlılık Alt Boyutuna Yönelik Sektörel ve Toplamda Betimleyici İstatistikler

Önergeler	BAKIR			TEKSTİL			GIDA			TOPLAM		
	n	X	ss	n	X	ss	n	X	ss	n	X	ss
10. Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.	125	3,75	,997	171	3,44	1,123	122	3,59	1,232	418	3,58	1,125
11. İş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.	125	3,91	1,016	171	3,79	1,007	122	3,69	1,267	418	3,80	1,093
*12. İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan ahlaki değerler yoktur.	125	4,13	,967	171	3,94	,995	122	4,12	1,009	418	4,05	,993
13. İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir.	125	4,07	1,049	171	3,81	1,138	122	3,67	1,440	418	3,85	1,217
14. Bu iş yerinde güçlü bir işletme kültürü vardır.	125	4,15	,907	171	3,73	1,068	122	4,02	1,157	418	3,94	1,064
15. Problemler konusunda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.	125	3,93	1,064	171	4,10	1,015	122	4,06	1,173	418	4,04	1,078
16. Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından	125	3,98	,971	171	3,84	,925	122	3,93	1,085	418	3,90	,987

ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.													
17. İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir.	125	3,99	1,103	171	3,73	,887	122	4,05	1,265	418	3,90	1,081	
*18. Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir.	125	4,05	1,190	171	3,81	,863	122	3,97	1,178	418	3,93	1,067	
Tutarlılık	125	3,99	,706	171	3,79	,684	122	3,89	,791	418	3,88	0,726	

Bakır sektöründe çalışanlar güçlü bir kültürün olduğu örgütte çalıştıklarını net bir şekilde ortaya koydukları görülmektedir (4,15). Ancak yöneticilerinin söylediklerini uygulama konusunda yeterli bir tutarlılık gösteremedikleri algısına sahiptirler (3,75). Alt boyutun tamamını oluşturan ‘Tutarlılık’ ile ilgili bulgulara bakıldığında bakır sektörü için örgüt kültürünün alt boyutu olan ‘Tutarlılık’ ögesinin bakır sektöründeki örgütlerde yeterli ve önemli bir düzeyde olduğu söylenebilir (3,99).

Tekstil sektöründe ise bir problemle karşılaşıldığında bunun çözümü için kolay bir şekilde görüş birliği sağlanabilmesi yönünde tutarlı bir yaklaşım sergilenmektedir (4,10). Ancak yöneticilerin söylediklerini uygulamaları konusunda tutarlı davranmadıkları algısı oluşmuştur (3,44). ‘Tutarlılık’ boyutunun tamamı değerlendirildiğinde ise ‘Tutarlılık’ ögesinin tekstil sektöründeki örgütlerde olduğu söylenebilir (3,79).

Gıda sektöründe yer alan katılımcıların ‘Tutarlılık’ boyutuna ilişkin verdikleri cevaplara bakıldığında çalışanların işlerini yaparken ahlaki değerler temelinde gerçekleştirdikleri görülmektedir (4,12). Bununla birlikte diğer sektörlerde de olduğu gibi gıda sektöründe de çalışanlarda yöneticilerin söylemleri ile uygulamaları arasında tutarlılık olmadığı görüşüne sahiptirler (3,59). Alt boyutun tamamını oluşturan ‘Tutarlılık’ ögesinin gıda sektöründeki örgütlerde istenen düzeyde olduğu söylenebilir (3,89).

Bütün sektörde yer alan katılımcıların örgüt kültürünün ‘Tutarlılık’ boyutuna ilişkin verdikleri cevaplara incelendiğinde çalışanların örgütlerinde sahip oldukları kültür çerçevesinde ve ahlaki değerler temelinde işlerini yaptıklarını görülmektedir (4,05). Yöneticilerin söylediklerini uygulama konusunda tutarlı olmaması tüm sektörler ve araştırmada elde edilen tüm veriler için de geçerli bir durum olduğu tespit edilmiştir (3,58). Alt boyutun tamamını oluşturan ‘Katılım’ boyutuna ait bulgulara bakıldığında tüm sektörler için örgüt kültürünün alt boyutu olan ‘Tutarlılık’ ögesinin örgütlerde olduğu söylenebilir (3,88).

Tablo 5. Örgüt Kültürünün Dışa Uyum Becerisi Alt Boyutuna Yönelik Sektörel ve Toplamda Betimleyici İstatistikler

Önermeler	BAKIR			TEKSTİL			GIDA			TOPLAM		
	n	X	ss	n	X	ss	n	X	ss	n	X	ss
19. İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.	125	3,61	1,163	171	3,57	1,163	122	3,87	1,192	418	3,67	1,176
20. Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim,	125	4,12	1,005	171	3,63	1,085	122	3,86	1,275	418	3,84	1,138

uygun stratejiler geliştirebilmektedir.													
21. İş alanımızdaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.	125	3,98	,946	171	3,93	,924	122	4,11	,920	418	4,00	,930	
22. Müşterilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.	125	4,11	,944	171	3,79	,965	122	4,15	,933	418	3,99	,962	
23. Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedir.	125	3,96	1,117	171	4,16	,843	122	3,90	1,160	418	4,02	1,032	
*24. Müşteri talepleri iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır.	125	4,11	,935	171	4,08	,819	122	3,92	1,175	418	4,04	,970	
25. Herhangi bir başarısızlıkla karşılaştığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir.	125	4,20	,880	171	3,93	,878	122	3,84	1,361	418	3,99	1,050	
26. Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimde istenmekte ve ödüllendirilmektedir.	125	3,98	1,139	171	3,89	1,092	122	3,95	1,252	418	3,93	1,153	
27. Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.	125	4,38	,737	171	4,12	,813	122	4,05	,995	418	4,18	,858	
Dışa Uyum Becerisi	125	4,04	,602	171	3,89	,598	122	3,96	,683	418	3,96	,627	

Bakır sektöründe dışa uyum becerisi kazanabilmek için çalışanların yeni bilgiler öğrenmelerinin ne kadar önemli olduğu yüksek bir ortalama ile ortaya konulmuştur (4,38). Ayrıca çalışanların iş görme tarzlarının çok esnek olmadığını ve sürekli bir değişim göstermediğini belirttikleri görülmektedir (3,61). Alt boyutun tamamını oluşturan ‘Dışa Uyum Becerisi’ ögesinin bakır sektöründe önemli bir oranda örgütlerde olduğu söylenebilir (4,04).

Tekstil sektöründe dışa uyum becerisini kazanabilmek için müşterilerin istekleri ve o istekleri anlayıp yerine getirmenin ne kadar önemli olduğu algısının yerleştirildiği görülmektedir (4,12). Katılımcıların ‘İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.’ önermesine ise de 3,57 ortalama ile en düşük düzeyde katılım göstererek iş görme tarzlarının yoğun bir değişime uğramadığı algısı hakimdir. Alt boyutun tamamını oluşturan ‘Dışa Uyum Becerisi’ ögesinin tekstil sektöründeki örgütlerde önemli ölçüde olduğu belirtilebilir (3,89).

Gıda sektöründe dışa uyum becerisi kazanabilmek için müşterilerin istek ve görüşleri doğrultusunda hareket etmek ve gerektiğinde iş faaliyetlerinin değiştirilebileceği görüşü hakimdir (4,15). ‘Herhangi bir başarısızlıkla karşılaştığında bu, yönetim tarafından, gelişim

ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir.’ önermesine ise de 3,84 ortalama ile görece olarak düşük düzeyde katılım göstermişlerdir. Alt boyutun tamamını oluşturan ‘Dışa Uyum Becerisi’ ögesinin gıda sektöründeki örgütlerde önemli düzeyde olduğu söylenebilir (3,96).

Bütün sektörlerde dışa uyum becerisi kazanabilmek için çalışanların yeni bilgi öğrenmelerinin önemli bir amaç olduğu vurgulanmaktadır (4,18). Katılımcılar ‘İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.’ önermesine ise de 3,67 ortalama ile en düşük düzeyde katılım göstererek sektörlerde iş görme tarzının çok fazla değişime uğramadığı sonucuna ulaşılmıştır. Alt boyutun tamamını oluşturan ‘Dışa Uyum Becerisi’ için ise tüm sektörlerde yer alan örgütlerde olduğu söylenebilir (3,96).

Tablo 6. Örgüt Kültürünün Misyon Alt Boyutuna Yönelik Sektörel ve Toplamda Betimleyici İstatistikler

Önermeler	BAKIR			TEKSTİL			GIDA			TOPLAM		
	n	X	ss	n	X	ss	n	X	ss	n	X	ss
28. Uzun-dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planımız mevcuttur.	125	4,04	1,081	171	3,75	1,089	122	4,12	1,161	418	3,95	1,118
29. Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır.	125	3,92	,876	171	3,74	1,082	122	3,70	1,089	418	3,78	1,029
*30. İşletmenin geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş-planlaması yoktur.	125	4,07	1,009	171	3,84	,938	122	4,06	1,108	418	3,97	1,015
31. İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.	125	3,84	1,081	171	3,78	1,043	122	3,89	1,239	418	3,83	1,113
32. Yöneticiler, işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler.	125	4,02	1,004	171	3,83	1,012	122	3,75	1,412	418	3,86	1,143
33. Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.	125	4,24	,928	171	3,75	,959	122	4,11	1,043	418	4,00	,996
*34. Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme vizyonunu paylaşmaktan uzaktır.	125	4,18	,899	171	3,96	,935	122	3,99	1,016	418	4,03	,951
35. Yöneticilerimiz uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler.	125	4,05	1,038	171	3,92	,997	122	4,09	,962	418	4,01	1,000

36. Kısa-dönemli iş talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.	125	4,23	,899	171	3,78	,993	122	4,16	1,023	418	4,03	,995
Misyon	125	4,06	,653	171	3,81	,660	122	3,98	,719	418	3,94	,683

Bakır sektöründe yer alan katılımcıların örgüt kültürünün ‘Misyon’ boyutuna ilişkin verdikleri cevaplara incelendiğinde çalışanların örgütün sahip olduğu misyon ve vizyonu anlayarak benimsedikleri ve o doğrultuda hareket ettiklerini görülmektedir (4,24). Ayrıca ‘İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.’ önermesine ise de 3,84 ortalama ile görece olarak düşük düzeyde katılım göstermişlerdir. Yani çalışanlar arasında tam bir uzlaşma olmadığı anlamı çıkarılmamalıdır. Alt boyutun tamamını oluşturan ‘Misyon’ için ise bakır sektöründe istenen ve önemli bir düzeyde örgütlerde olduğu söylenebilir (4,06).

Tekstil sektöründe yer alan katılımcıların örgüt kültürünün ‘Misyon’ boyutuna ilişkin işletmelerin geleceğe yönelik olarak belirlenmiş oldukları işletme vizyonunu paylaştıkları ortaya konmuştur (3,96). Katılımcıların ‘Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır.’ önermesine ise de 3,74 ortalama ile görece olarak düşük düzeyde katılım göstermeleri işletmenin net ve açık bir misyona sahip olmadığı anlamına gelmemelidir. Alt boyutun tamamını oluşturan ‘Misyon’ boyutunun tekstil sektöründeki örgütlerde olduğu söylenebilir (3,81).

Gıda sektöründe yer alan katılımcıların örgüt kültürünün ‘Misyon’ boyutuna ilişkin verdikleri cevaplara incelendiğinde kısa dönemli iş taleplerini yerine getirirken misyon ve vizyonlarına uygun bir şekilde hareket ettikleri tespit edilmiştir (4,16). Katılımcıların ‘Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır.’ önermesine ise de 3,70 ortalama ile görece olarak düşük düzeyde katılım göstermişlerdir. Alt boyutun tamamını oluşturan ‘Misyon’ için ise gıda sektöründeki örgütlerde önemli bir düzeyde olduğu söylenebilir (3,98).

Tüm sektörlerde çalışanlar çalıştıkları örgütün misyon ve vizyonuna hakim (4,03) ve aynı zamanda da kısa dönemli iş taleplerini de örgütün misyon ve vizyonuna uygun olacak şekilde gerçekleştirmektedirler (4,03). Katılımcılar ‘Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır.’ önermesine ise de 3,78 ortalama ile görece olarak düşük düzeyde katılım göstermişlerdir. Bu durumda işletmenin açık ve net bir vizyonu olmadığı anlamı çıkarılmamalıdır. Alt boyutun tamamını oluşturan ‘Misyon’ için ise tüm sektörlerde yer alan örgütlerde olduğu söylenebilir (3,94).

5.4. Örgüt Kültürünün Alt Boyutlarına Yönelik Sektörel ve Toplamda Farklılık Testleri

Çalışmanın önemli bir değişkeni olan ‘Örgüt Kültürü’ olgusunun sektörel bazda farklılık gösterip göstermediğini görebilmek için gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi sonunda Örgüt Kültürü’nün tamamına verilen cevapların sektörlere göre istatistiksel olarak 0,05 manalık düzeyinde anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($F=5,143$; $p<0,05$). Bu farkın hangi sektör lehine olduğunu belirlemek için Tukey’in önermiş olduğu POST-HOC işlemi yapılmıştır. POST-HOC işlem sonucu incelendiğinde tekstil sektörünün katılım ortalamalarının ($X_t=3,81$), ve bakır sektörü ortalamasından ($X_b=4,03$) daha düşük olduğu belirlenmiştir, sonuç

olarak tekstil sektörü çalışanlarının bakır sektörü çalışanlarına göre örgüt kültürünün tamamını daha düşük seviyede gerçekleştirdikleri yargısına ulaşılmıştır. Elde edilen bulgular aşağıdaki Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7. Örgüt Kültürünün Sektörlere Göre Analizi

Sektör Türü	n	X	ss	F	p	Fark
Bakır	125	4,03	0,59	5,143	0,006	1-2
Tekstil	171	3,81	0,57			
Gıda	122	3,95	0,64			
Toplam	418	3,92	0,60			

1=Bakır, 2=Tekstil, 3=Gıda

Sektörel bazda ‘Katılım’ boyutunun farklılık gösterip göstermediğini görebilmek için tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Elde edilen tek yönlü varyans analizi sonunda ‘Katılım’ alt boyutuna verilen cevapların sektörlere göre istatistiksel olarak 0,05 manalık düzeyinde anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($F=7,514$; $p<0,05$). Bu farkın hangi sektör lehine olduğunu belirlemek için Tukey’in önermiş olduğu POST-HOC işlemi gerçekleştirilmiştir. POST-HOC işlem sonucu incelendiğinde tekstil sektörünün katılım ortalamasının ($X_t=3,73$), bakır ($X_b=4,02$) ve gıda ($X_g=3,96$) ortalamalarından daha düşük olduğu belirlenmiştir, sonuç olarak tekstil sektörü çalışanlarının bakır ve gıda sektörü çalışanlarına göre örgüt kültürünün katılım boyutunu daha düşük seviyede gerçekleştirdikleri yargısına ulaşılmıştır. Elde edilen bulgular aşağıdaki Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8. Örgüt Kültürünün Katılım Alt Boyutuna Yönelik Sektörel Farklılık Testi

Sektör Türü	n	X	ss	F	p	Fark
Bakır	125	4,02	0,61	7,514	0,001	1-2; 3-2
Tekstil	171	3,73	0,69			
Gıda	122	3,96	0,74			
Toplam	418	3,89	0,69			

1=Bakır, 2=Tekstil, 3=Gıda

Örgüt kültürünün ‘Tutarlılık’ boyutunun sektörel bazda farklılık gösterip göstermediğini görebilmek için kullanılan tek yönlü varyans analizi sonunda ‘Tutarlılık’ alt boyutuna verilen cevapların sektörlere göre istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($F=2,716$; $p>0,05$). Bir başka ifade ile katılımcılar hangi sektörde yer alırlarsa alsınlar, birbirine benzer bir ‘Tutarlılık’ düzeyine sahip oldukları yargısına ulaşılmıştır. Elde edilen bulgular aşağıdaki Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9. Örgüt Kültürünün Tutarlılık Alt Boyutuna Yönelik Sektörel Farklılık Testi

Sektör Türü	n	X	ss	F	p	Fark
Bakır	125	3,99	0,70	2,716	0,067	
Tekstil	171	3,79	0,68			
Gıda	122	3,89	0,79			
Toplam	418	3,88	0,72			

1=Bakır, 2=Tekstil, 3=Gıda

‘Dışa Uyum Becerisi’ boyutunun sektörel bazda farklılık gösterip göstermediğini görebilmek için kullanılan tek yönlü varyans analizi sonunda ‘Dışa Uyum Becerisi’ alt boyutuna verilen cevapların sektörlere göre istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($F=2,065$; $p>0,05$). Bir başka ifade ile katılımcılar hangi sektörde yer alırlarsa alsınlar, birbirine benzer bir ‘Dışa Uyum Becerisi’

düzeyine sahip oldukları yargısına ulaşılmıştır. Elde edilen bulgular aşağıdaki Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10. Örgüt Kültürünün Dışa Uyum Becerisi Alt Boyutuna Yönelik Sektörel Farklılık Testi

Sektör Türü	n	X	ss	F	p	Fark
Bakır	125	4,04	0,60	2,065	0,128	
Tekstil	171	3,89	0,59			
Gıda	122	3,96	0,68			
Toplam	418	3,96	0,62			

1=Bakır, 2=Tekstil, 3=Gıda

Sektörel bazda ‘Misyon’ boyutunun farklılık gösterip göstermediğini görebilmek için yapılan tek yönlü varyans analizinde ise ‘Misyon’ alt boyutuna verilen cevapların sektörlere göre istatistiksel olarak 0,05 manalık düzeyinde anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($F=5,319$; $p<0,05$). Bu farkın hangi sektör lehine olduğunu belirlemek için Tukey’in önermiş olduğu POST-HOC işlemi gerçekleştirilmiştir. POST-HOC işlem sonucu incelendiğinde tekstil sektörünün katılım ortalamalarının ($X_t=3,81$), ve bakır sektörü ortalamasından ($X_b=4,06$) daha düşük olduğu belirlenmiştir, sonuç olarak tekstil sektörü çalışanlarının bakır sektörü çalışanlarına göre örgüt kültürünün katılım boyutunu daha düşük seviyede gerçekleştirdikleri yargısına ulaşılmıştır. Elde edilen bulgular aşağıdaki Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11. Örgüt Kültürünün Misyon Alt Boyutuna Yönelik Sektörel Farklılık Testi

Sektör Türü	n	X	ss	F	p	Fark
Bakır	125	4,06	0,65	5,319	0,005	1-2
Tekstil	171	3,81	0,66			
Gıda	122	3,98	0,71			
Toplam	418	3,94	0,68			

1=Bakır, 2=Tekstil, 3=Gıda

Sektörel anlamda değerlendirildiğinde ‘Tutarlılık’ ve ‘Dışa Uyum Becerisi’ boyutlarının bir farklılık göstermediği ve bütün sektörlerde birbirine benzer bir düzeyde oldukları görülmüştür. Örgüt kültürünün ‘Katılım’ boyutunda ise sadece tekstil sektörünün diğer iki sektör olan bakır ve gıda sektörlerine göre farklılık gösterdiği bulunmuştur. Diğer bir boyut olan ‘Misyon’ boyutunun ise sadece bakır ve tekstil sektörleri arasında bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Günümüz yaşanan teknolojik gelişmelere rağmen insan unsuru örgütler için önemini hala korumaktadır. Örgütlerin rakipleri nezdinde fark yaratabilmesi sahip olunan insan unsurunun ortaya koyabileceği farkla mümkün olabilecektir. Örgütleri var eden insanlar ve aralarındaki ilişkiler de örgütler açısından anahtar bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda insan unsurunun etkin kullanılabilmesi için örgütün sahip olduğu örgüt kültürü üzerinde durulması gereken önemli bir kavram haline dönüşmektedir. Kültür verimli bir örgüt için gereklidir ve kültür ne kadar güçlü olursa ortaya daha verimli ve güçlü bir örgüt yapısı çıkar. Bunun için örgüt kültürü çalışanlar arasında bir bağ kurarak örgütün çevresel değişimlere nasıl cevap vereceğini belirler. Örgütün kendini ve dış dünyayı algılayış biçimini belirleyerek örgütün eylemlerine yön verir. Örgüt yönetimi meydana gelebilecek değişimlere uyum sağlayabilmek için öncü bir rol üstlenmeli ve gerekli olan örgüt kültürünü oluşturmalıdır. Çalışanlar ise örgütün sahip olduğu misyonu benimsemeli, örgüt süreçlerine katılımı sağlamalı, tutarlı bir davranış sergilemeli ve örgütün dışa uyum becerisinde önemli bir role sahip olabilmelidir.

Çalışmanın kavramsal çerçevesinde ayrıntılı bir şekilde ortaya konulan teorik görüş ve düşünceler ile çalışma kapsamında gerçekleştirilen uygulamada ortaya çıkan durum hakkında bir karşılaştırma yapılmıştır. Bu çalışma Denison Örgüt Kültürü Modeli'ni bütüncül bir yaklaşımla ortaya koymayı amaçlamaktadır. Ayrıca bu çalışmanın sektörel anlamda da farklılık gösterip göstermediğini görmek amacı ile bakır, tekstil ve gıda sektörlerinde görgül bir araştırma yapılmıştır. Bu konudaki görüşler çerçevesinde elde edilen bulguları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

Araştırmanın amaçlarından biri örgüt kültürünün alt boyutlarından bir olan 'Katılım' boyutunun hangi derece gerçekleştirildiğini ve sektörel anlamda farklılık olup olmadığını görmektir. Bu boyutu değerlendirildiğinde çalışanların kendi görevleri ile örgütün amaçları arasındaki ilişkiyi kavradıkları ve çalışanların çoğunluğunun yaptıkları işle bütünleştikleri tespit edilmiştir. Çalışanların örgütün amaçlarını benimsediği ve yaptıkları işi bu amaç doğrultusunda gerçekleştirdikleri görülmektedir. Sektörel olarak değerlendirildiğinde bakır (4,18) ve gıda (4,30) sektöründe çalışanların çoğunluğunun yaptıkları işle bütünleştikleri görülmektedir. Her iki sektörde de çalışanların işlerini hangi amaç doğrultusunda yaptıklarının farkında olduğunu göstermektedir. Tekstil (3,91) sektöründe ise örgütteki bölümler arasında işbirliği yapıldığı, gerektiğinde herkesin istediği bilgiye ulaşabildiği ve çalışanlar arasında yeterli düzeyde bilgi paylaşımının olduğu ortaya konmuştur. Tekstil sektöründe katılımın yoğunluklu olarak bilgi paylaşımının istenen düzeyde gerçekleştiği durumlarda görülmektedir. Katılımın bakır ve gıda sektörlerinde daha yoğun gerçekleştiği ancak tekstil sektöründe de katılımın önemli bir oranda olduğunu ama göreceli olarak diğer sektörlerle göre daha düşük gerçekleştiğini görülmektedir. Katılım boyutunun sektörel olarak farklılık gösterip göstermediğini görebilmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde tekstil (3,73) sektörünün bakır (4,02) ve gıda (3,96) sektörüne göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Tekstil sektöründe katılım oranının diğer sektörlerle göre düşük olması nedeniyle örgüt kültürünün katılım boyutuna daha düşük seviyede gerçekleştirdiği yargısına ulaşılmıştır. Genel anlamda çalışanların örgüte katılımının önemli oranda gerçekleştiği görülmekte ve çalışanların katılımcı, aidiyet duygusu gelişmiş ve daha verimli oldukları tespit edilmiştir.

Araştırmanın amaçlarından bir diğeri ise 'Tutarlılık' boyutunun hem genel hem de sektörel anlamda değerlendirilmesidir. Tutarlılık boyutunda tüm çalışanların davranışlarını yönlendiren ve doğru ile yanlış ayırt etmeyi sağlayan ahlaki değerlerin olduğu ve problemler konusunda bile kolayca görüş birliği sağlanabildiği görüşü hakimdir. Tüm çalışanların çalıştıkları örgüte yönelik benzer bir tutarlılık sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bakır (4,15) sektöründe tutarlılığı sağlayan güçlü bir örgüt kültürü olduğu ve aynı zamanda hem bakır (4,13) hem de gıda (4,12) sektöründe doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan ahlaki değerlerin olduğu görülmektedir. Örgütün sahip olduğu kültür ve ahlaki değerler çalışanlar arasında tutarlı davranışa neden olmaktadır. Tekstil (4,10) sektöründe ise problemler konusunda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanarak tutarlılık ortaya konulmaktadır. Örgüt kültürünün tutarlılık boyutu ile ilgili olarak sektörler arası herhangi bir farklılık söz konusu değildir. Diğer bir ifadeyle çalışanlar hangi sektörde yer alırsa alsınlar, birbirine benzer bir tutarlılık olduğu görülmektedir. Çalışma yapılan örgütlerde ve sektörlerde değerlerin, fikirlerin, hareketlerin ve davranışların aynı şekilde yapılarak içsel bir denge ve istikrarlı bir çevre oluşturulduğu görülmektedir.

Örgüt kültürünün bir diğer alt boyutu olan 'Dışa Uyum Becerisi' boyutunun değerlendirilmesi amaçlardan bir diğeri oluşturmaktadır. Dışa uyum becerisi boyutunda tüm çalışanların işleriyle ilgili olarak yeni bilgiler öğrenmeleri önemli bir amaç olarak

algılanmaktadır. Örgütler dışı uyum becerisi kazanabilmenin yeni bilgiler elde edilmesi ile gerçekleşeceğinin bilincinde oldukları ve bunun içinde çalışanların işleri ile yeni bilgi edinmeyi amaçları haline getirdikleri görülmektedir. Bu boyutla ilgili olarak bakır (4,38) sektöründe çalışanların işleri ile ilgili yeni bilgiler öğrenmesi önemli bir amaç olarak değerlendirilmektedir. Yani çalışanların yeni bilgi edinmesi örgütün önemli amaçlarından biri olarak algılanmaktadır. Tekstil (4,16) sektöründe tüm çalışanların müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen gösterdikleri, gıda (4,15) sektöründe ise müşterilerin istek ve önerilerinin iş faaliyetlerinde sıklıkla değişikliğe yol açtığı tespit edilmiştir. Tekstil sektöründe dışı uyumu sağlayabilmek için müşterilerin istek ve önerileri ön plana çıkarken gıda sektöründe bu uyumu sağlayabilmek için sıklıkla olsa bile iş faaliyetlerinde değişime gidebilmektedir. Dış uyum becerisine yönelik davranışların önemli oranlarda örgütlerde meydana geldiği tespit edilmiştir. Örgüt kültürünün dışı uyum becerisi boyutu ile ilgili sektörel olarak herhangi bir farklılık söz konusu değildir. Diğer bir deyişle çalışanlar hangi sektörde yer alırsa alsınlar, birbirine benzer bir dışı uyum beceri düzeyine sahip oldukları ve bunu kazanabilmek için de çalışanlar nezdinde bir çaba gösterdikleri görülmektedir. Bu kültür boyutunda, örgütlerin çevresel değişimlere hızlı bir şekilde uyum sağlamaları için gerekli olan değişim becerilerine de sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Örgüt kültürünün 'Miyon' alt boyutu da araştırmada incelenen boyutlardan bir diğeridir. Miyon boyutunda tüm çalışanların geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan örgütün vizyonunu paylaştıklarını ve kısa dönemli iş taleplerini bu vizyon doğrultusunda karşıladıkları görülmektedir. Çalışanların örgütün vizyon ve misyonuna hakim oldukları ve işlerini de bu doğrultuda gerçekleştirdikleri söylenebilir. Bakır (4,24) sektöründe çalışanların uzun dönemde örgütün başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bildikleri ve kısa dönemli iş taleplerini vizyonlarından ödün vermeden karşıladıkları tespit edilmiştir. Tekstil (3,96) sektöründe ise çalışanların geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan örgüt vizyonunu paylaştıkları ve yöneticilerin uzun dönemli bir bakış açısına sahip oldukları ortaya konmuştur. Gıda (4,16) sektöründe çalışanların ise uzun dönemli bir iş programları olmasına karşın kısa dönemli iş taleplerini vizyonlarından ödün vermeden karşıladıkları görülmektedir. Miyon boyutu sektörel farklılık anlamında değerlendirildiğinde sadece bakır (4,06) ve tekstil (3,81) sektörleri arasında bir farklılık olduğu görülmektedir. Her iki sektörde de çalışanlar işletmenin uzun dönemli vizyon ve misyonunu kavramalarına rağmen bakır sektöründe kısa dönemli işler yine vizyondan ödün vermeden gerçekleştirilebilirken, tekstil sektöründe daha çok uzun dönemli iş planları değerlendirilerek hareket edilmektedir. Miyon boyutu değerlendirildiğinde çalışma kapsamındaki örgütlerin açık amaç ve hedeflerinin olduğu çalışanların örgütün vizyon ve misyonunu paylaştığı görülmektedir.

Denison örgüt kültürü modelinin özellikle bakır sektöründe yoğun bir şekilde karşılığı olduğu görülmektedir. Ancak görece olarak bakıldığında tekstil sektöründe katılım oranının biraz daha düşük olduğu görülmektedir. Bu nedenle tekstil sektöründe katılım oranlarını arttıracak çalışmaların yapılması önerilebilir. Yöneticilerin, örgütün sahip olduğu kültür içinde en ideal yaklaşımın neler olabileceği ve bunların nasıl etkili ve verimli kullanabileceklerine yönelik planlı ve uzmanlar tarafından uygulanacak bir hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenlenebilir. Çünkü yöneticilerin örgüt için çalışanların sahip olduğu potansiyelden yararlanabilmesi önemlidir ve bu örgütleri daha verimli ve başarılı kılabilir. Bunun yolu da çalışanların örgütle bütünleşmesini sağlayarak ideal olan örgüt kültürünü oluşturarak çalışanların katılımını sağlamaktır.

Genel anlamda gerek verilerin tamamı gerekse de sektörel anlamda bir değerlendirme yapıldığında Denison Örgüt Kültürü Modeline yönelik ortaya koyulan ifadelere önemli bir oranda katılım gerçekleştiğini ve Denison Örgüt Kültürü Modelinin araştırmada yer alan sektörlerde ortaya çıktığını ve uygulanabileceğini göstermektedir. Ancak araştırma kapsamında elde edilen verilerin tamamı analiz edildiğinde; Denison Örgüt Kültürü Modelinin alt boyutlarını oluşturan ‘Katılım’, ‘Tutarlılık’, ‘Dışa Uyum Becerisi’ ve ‘Misyon’ boyutlarına yönelik tanımlayıcı istatistikler kapsamında farklılıklar görülse de bu boyutların belirgin bir şekilde oluşmasına yönelik bir algının ortaya çıkmadığı ve Denison Örgüt Kültürü Modelinin tamamı tek bir boyut gibi algılandığı değerlendirilmiştir.

KAYNAKLAR

- BLAKE, R. and Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.
- CAMERON, K. S. ve Quinn, R. E. (2005). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, San Francisco: Jossey Bass.
- DAFT, R. L. (2004). *Organization Theory and Design*, South-Western College Publication, Ohio-USA
- DEAL, T. E. and Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Massachusetts: Adison-Wesley.
- DENISON, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, New York: John Wiley & Sons.
- DENISON, D. R. and Mishra, A. K. (1995). ‘Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness’, *Organization Science*, 6 (2), 204-223.
- DENISON, D. R. (1997). ‘Corporate Culture and Organizational Effectiveness’, *www.denisonculture.com*, 5-6.
- DENISON, D. R. and Fey, C. F. (2000). ‘Organizational Culture and Effectiveness: The Case Of Foreign Firms in Russia’ *SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration*, 4, 1-53.
- FERGUSON, S. (2003). *Financial Analysis of M&A Integration*, New York, McGraw-Hill, 57.
- HARRISON, J. R. and Carroll, G. R. (2006). *Culture and Demography in Organizations*. New Jersey: Princeton University Press.
- HOFSTEDE G., Neuijen B., Ohayv, D. D. and Sanders, G. (1990). ‘Measuring Organisational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases’, *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.
- HOFSTEDE, G. H. and Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, New York: McGraw-Hill.
- LUND, D. (2003). ‘Organizational Culture and Job Satisfaction’, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 18 (3), 219–236.
- MORGAN, G. (2006). *Images of Organization*, California: Sage Publications, Inc.

- PETERS, T. J. and Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*, Harper & Row Inc., New York.
- PETTIGREW, A. M. (1979). 'On Studying Organizational Cultures', *Administrative Science Quarterly*, 24 (4), 570-581.
- ROBBINS, S. P. (1986). *Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice Hall.
- SCHEIN, E. H. (1990). 'Organizational Culture', *American Psychologist*, 45 (2), 109-119.
- SILVERZWEIG, S. and Allen, R. F. (1976). Changing the Corporate Culture, *Sloan Management Review*, 17 (3), 33-49.
- UNUTKAN, G. A. (1995). *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*, Türkmen Kitabevi, Ankara.
- YAHYAGİL, Y. M. (2004). 'Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama', *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 47, 53-76.