

BİREY VE ORGANİZASYON UYUMU VE ÇALIŞANLARIN İŞ TUTUMLARINA ETKİSİ

Mehmet Y. YAHYAGİL

Yeditepe Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Yardımcı Doçent Dr.

PERSON-ORGANIZATION FIT AND ITS INFLUENCE ON THE WORK RELATED ATTITUDES OF EMPLOYEES

Abstract: This study is designed to test the adaptability of Organizational Culture Profile in Turkish business world originally developed by O'Reilly, Chatman and Caldwell (1991)[1] for the assessment of the fit between personal and organizational values in the field of organizational behavior. Although the original measurement instrument is consisted of 54 values, 10 more values were also added for understanding the characteristics of Turkish business world. The study covers the employees of 2 local municipalities situated in Istanbul (N =137) whom were required to indicate the degree of the importance of 64 items (values) from the perspective of their own personal preferences and their organization. The association between person-organization fit and the level of job satisfaction was also examined. The statistical analyses suggested that the measurement instrument could be of use in Turkey as well as by the human resources departments for selecting the right employees.

Keywords: Person-Organization Fit, Organizational Culture, Q-Sort Technique, Job Satisfaction

BİREY VE ORGANİZASYON UYUMU VE ÇALIŞANLARIN İŞ TUTUMLARINA ETKİSİ

Özet: Bu çalışma, örgütsel davranış alanında birey ve organizasyon arasında uyum düzeyinin saptanabilmesi için O'Reilly, Chatman ve Caldwell'in (1991) [1] geliştirdiği ve "Örgüt Kültürü Profili" (OCP) olarak adlandırılan ölçme aracının ülkemiz iş dünyası koşullarındaki uygulanabilirlik derecesini belirlemek için planlanmıştır. Bu nedenle, özgün ölçme aracı yer alan ve bireysel ve örgütsel değerlere ilişkin 54 maddeye, yapılan bir pilot çalışma sonuçlarından yararlanılarak Türk iş dünyasının niteliklerini yansıtabilecek 10 madde daha eklenmiştir. Böylelikle, toplam 64 değer-yargısının İstanbul'daki 2 yerel yönetim kuruluşu çalışanları (N = 137) tarafından hem bireysel ve hem de çalıştıkları kuruluşlar açısından ne ölçüde önem taşıdığını belirlemeleri istenmiştir. Ayrıca, saptanan birey-organizasyon uyum düzeyi (B-O uyumu) ile iş tatmini arasındaki ilişki de incelenmiştir. Çalışma sonuçları, istatistiksel açıdan öncelikle bu ölçme aracının ülkemizde de kullanılabilirliğini göstermiştir. Ayrıca, işletmelerin kültürel profillerinin tanımlanmasında olduğu kadar eleman seçiminde de kullanılacak bir ölçme aracı olması da önemlidir.

Anahtar Sözcükler: Birey-Organizasyon Uyum, Örgüt Kültürü, Q-Sort Tekniği, İş Tatmini

I. GİRİŞ

Örgütsel davranış bilim dalı çerçevesinde işletme çalışanlarının bireysel değer yargıları ile çalıştıkları işletmenin bünyesindeki değerler sistemi (örgütsel kültür) arasındaki bağıntı, birey-organizasyon uyumu (B-O uyumu / person-organization fit) olarak tanımlanmaktadır. İşletmeler açısından çalışanların iş tatmini, örgüte bağlılık, örgütsel yurttaşlık gibi iş görme tutumlarının olumlu yönde geliştirebilmesinde mevcut örgüt kültürünün odak noktasını oluşturan değerler sisteminin önemi açıktır. Birey-organizasyon uyum (B-O uyumu) düzeyinin bilimsel olarak saptanması gerek örgüt kültürü profilinin belirlenmesinde, gerekse işe alım sürecinde doğru adayların doğru işe seçilmeleri açısından önem kazanmaktadır. Bu alandaki çalışmaların başlangıç noktasını Lewin'in (1963) [2] insan davranışını, birey ve çevresinin bir fonksiyonu olarak tanımlaması oluşturmaktadır. Özellikle psikoloji alanında birey ve ortam arasındaki karşılıklı etkileşime dayalı ilişkiler ağını (interaksiyonist) inceleyen yaklaşım açısından literatürde, organizasyonlarda da çalışanların işle ilgili tutum ve

davranışlarının incelenebilmesi için yalnız bireyler olarak çalışanların ya da doğrudan işletmelerin belli niteliklerinin değil; bu nitelikler arasındaki ilişkiyi belirleyen [3,4] uyum düzeyinin önemi vurgulanmaktadır. Bu bağlamda mevcut çalışmanın amacı ülkemizde gereği kadar ilgi toplamamış olan bu konuda, işletmelerin kültürel profillerinin belirlenerek; çalışanlarla, işletmelerin kültürel değer yargıları açısından aralarındaki uyum düzeyinin saptanmasıdır. Bunun için, O'Reilly ve meslektaşları (1991) [1] tarafından geliştirilerek B-O uyum düzeyini saptamak için kullanılan ve örgüt kültürü profili (ÖKP) olarak tanımlanan ölçme aracı (organizational culture profile / OCP) Türkçe'ye uyarlanarak, bir uygulama yapılması amaçlanmıştır. Bu yönü ile çalışma, hem örgüt kültürü odaklı araştırmalar için, hem de insan kaynakları için eleman seçim ve yerleştirme sürecinde kullanılabilir olması açısından önem taşımaktadır.

II. TEORİK ÇERÇEVE

Psikoloji alanında özellikle kişilik özelliklerinin

belirlenmesi ve sosyal çevreyle bireylerin uyumlu bir etkileşim içinde olup, olmadıklarının saptanmasına benzer bir şekilde, örgütsel davranış alanında da uyum çalışmaları genel olarak birey ve çevresel koşullar uyumu (person-environment fit / P-E fit) başlığı altında dört temel teorik uyum düzeyinde incelenmektedir. Bunlardan ilki, en yaygın şekilde kullanıldığı ve bu çalışmada da esas alındığı üzere bireylerin ve çalıştıkları organizasyonun değerler sistemi arasındaki (person-organization fit / P-O fit) uyum [5-8] düzeyidir. Bu teorik yaklaşımın temel nedeni, örgüt kültürünün odak noktasını varsayımlar, değerler ve inançların oluşturmasıdır [9]. İkinci uyum düzeyi örgüt liderleriyle, örgüt amaçları arasında gerçekleşmektedir [10]. Göreceli olarak daha az inceleme konusu olan birey-organizasyon uyumuna ilişkin üçüncü ve dördüncü düzeyler ise organizasyonların genel yapısal sistemleri ve çalışanların ihtiyaçları arasındaki uyum ([11-12]) ve örgüt iklimi ile çalışanların kişilik özellikleri arasındaki genel uyum derecesinin saptanmasına ilişkindir [13].

Kuşkusuz birey-organizasyon (B-O) uyumu teorik açıdan örgüt kültürü kavramı içinde incelendiğinden, bu konudaki çalışmalarda genel olarak karşılıklı etkileşime dayalı ilişkiler (interaksiyonist) ya da normatif açıdan bir yaklaşım yapılmaktadır. Üzerinde net bir akademik uzlaşma bulunmamakla birlikte ilgili literatürde [1,14] görüleceği gibi, örgüt kültürünün odak noktasında değerler vardır. Teknik bir terim olarak değer, insanların tutum ve davranışlarında yol gösterici niteliğe sahip, göreceli olarak kalıcı, bir diğer ifadeyle, kolaylıkla değişmeyen yargı ve inançlardır [8,15,16]. Nitekim kültür çalışmalarında -değer (value) teriminin-tanımlanmasındaki sorunlar nedeniyle Schein [9], temel varsayım (basic assumption) teriminin kullanılmasını önermiştir.

Bu çerçevede vurgulanması gereken önemli bir husus, B-O uyum araştırmalarında temel amacın örgüt kültürünün tipolojisinin belirlenmesi olmadığıdır. Kuşkusuz, bireysel ve örgütsel değerlerin saptanmasından sonra örgüt kültürünün niteliği hakkında genel bir sonuca varmak mümkün ise de, B-O uyum araştırmalarında amaç, örgüt kültürü ve genel performans düzeyi arasındaki bağıntının ya da klasik anlamda Quinn'in (1991) [17] yaklaşımındaki gibi örgüt kültürünün takım, adhokrasi gibi temel nitelikler açısından sınıflanması değildir. Araştırma amaçlarındaki bu ayırımdan dolayı B-O uyum düzeyinin saptanması, bireylerin ve organizasyonların iş görme ilke ve süreçlerinin temelini oluşturan değer yargılarının belirlenmesini gerektirdiğinden, farklı ölçüm ve değerlendirme yöntem ve teknikleri kullanılmaktadır.

Bu çalışmada esas alındığından, öncelikle O'Reilly ve meslektaşları tarafından geliştirilen örgüt kültürü profiline (OCP/ÖKP) nasıl tasarlandığı üzerinde durmak gerekecektir. Araştırmacılar, ilk olarak literatürdeki teorik

çalışmalar ve araştırmaların ayrıntılı bir taraması sonucunda örgüt kültürünün özünü oluşturan değerlere ilişkin 110 maddelik bir havuz oluşturmuştur. Daha sonra, belirlenen her bir değer yargısı 4 ayrı ölçüt esas alınarak 54 maddeye indirgenmiştir. Bu ölçütlere göre çalışmada kullanılacak ve örgüt kültürünü oluşturduğu varsayılan değerlerin öncelikle ekonomik sektör, örgütsel büyüklük, örgüt tipinden etkilenmeyen değerler olmasına dikkat edilmiştir. İkinci olarak, her bir maddenin tüm işletmelerin kendi örgüt kültürleri içinde ayırt edici bir nitelik (diskriminasyon) taşıması koşulu aranmıştır. Üçüncü olarak, ölçekte yer alan tüm değer yargılarının farklı örgüt çalışanlarınca aynı şekilde yorumlanabilecek nitelik taşımasına özen gösterilmiş ve sonuncu ölçüt açısından da, aynı değer yargısının başka bir isim altında ikinci kez tanımlanmamış olmasına dikkat edilmiştir.

Örgüt Kültürü Profili (ÖKP) olarak adlandırılan özgün ölçme aracının geliştirilmesi sürecinde farklı meslek gruplarından 5 farklı örnek çevresi üzerinde uygulama yapılmış ve sonuçlar değerlendirilmiştir. Bu uygulama ve değerlendirme sürecinde (Q-sort) olarak adlandırılan, 'sıralamaya' dayalı bir teknik kullanılmıştır. Buna göre her denek, belirlenen 54 değer yargısından gerek çalıştığı işletmenin nitelikleriyle örtüşenleri ve gerekse kendi açısından (işletmede mevcut olsun ya da olmasın) önemsedığı değer yargılarından en çok öne çıkan iki maddeyi (değeri) en başa yazarak, giderek azalan önem sırasına göre belirlenen kategorilere yerleştirmektedir. Önem derecesine göre işaretlenen değerlerin kategorik sıralanma tekniği (2-4-6-9-12-9-6-4-2) şeklindedir. Bunun için yapılacak analizlerde de, verilerin sıralamalı (ordinal) ölçükle elde edildikleri dikkate alınmaktadır.

Ancak elde edilen verilerin yukarıda tanımlandığı şekilde analizi istatistiksel açıdan sorgulanan bir teknik olup, bu uygulama (bir kişinin bir konunun unsurlarını göreceli, ancak zorunlu olarak çeşitli skalalar, kategoriler arasında sıralamasını esas alan ölçüm tekniği) "ipsative" teknik olarak adlandırmakta [18] ve "normatif" tekniği kullanan (Likert tipi) ölçme araçlarının daha nesnel sonuçlar vereceği ileri sürülmektedir. Nitekim çeşitli B-O uyum araştırmalarında [15,19] 9'lu kategoriler oluşturulması yerine genelde 7'li Likert tipi ölçme araçlarının kullanılması tercih edilmiştir. Ancak, verilerin ölçümü ve dolayısıyla analizi için tercih edilen tekniklerin dışında, örgüt kültürü profili olarak adlandırılan ölçme aracının O'Reilly ve meslektaşlarının çalışmaları sonucunda vardıkları ve kabul gören sonuçlar şunlardır.

Öncelikle ilgili ölçme aracının geçerlik ve güvenilirliği bir dizi analizle test edilmiştir. Yapılan çalışmalar sonucunda, bu ölçme aracının örgüt kültürünü, bir işletmenin temel niteliklerini belirleyen değerler açısından istatistiksel anlamlılık açısından doğru olarak analiz edebildiği vurgulanmıştır [1,20]. Ayrıca birey-organizasyon uyum düzeyi ile çalışanların iş-görme

tutumları (iş tatmini, örgütsel bağlılık, çalışan-devri) arasında da olumlu bir ilişki saptanmıştır. Nitekim O'Reilly'den sonra çeşitli araştırmacılar tarafından yürütülen farklı çalışmalarda, farklı yöntemler kullanılarak birey ve işletmelerdeki mevcut değer sistemleri belirlenerek (çalışan) birey ve (çalışılan) organizasyon arasındaki uyum düzeyi saptanmıştır [11,21,22]. Tüm bu çalışmalarda, birey-organizasyon arasında belirlenen uyum düzeyi (değerler, amaçlar v.b.) ile çalışanların iş tatmini, örgüte bağlılık, işyerini arkadaşlara önerme istekliliği gibi belli iş görme tutumları arasındaki ilişkinin gücü kimi uzunlamasına çalışmalarla da test edilmiştir.

B-O uyum düzeyinin ölçümüne ilişkin veri değerlendirme teknikleri de dikkat çekecek ölçüde farklılıklar göstermektedir. Özellikle Q-sort tekniği bu çalışmalarda ağırlıklı olarak kullanıldığından, bu yöntemin kendine özgü düzenleme ve değerlendirme teknikleri hakkında bilgi sahibi olunması zorunludur. Bu alanda Caldwell ve O'Reilly (1990) [4] ile Chatman'ın (1989) [7] açıklamaları özellikle yol göstericidir. B-O uyum düzeyinin saptanmasında genel olarak iki temel hesaplama tekniği mevcut olup, ilk teknik, bireyin (çalışanın) gerek kendisi, gerekse organizasyon açısından olmasını istediği ve mevcut olduğuna inandığı değerleri, tamamen kendi algılamasına göre belirleme esasına dayanmaktadır. Bireysel algılamayı esas alan bu teknik 'doğrudan ölçüm' ya da 'özel' olarak da adlandırılmaktadır. Bu çalışmada da söz konusu teknikle çalışanların bireysel algılamaları, Cable ve Judge (1997) [5] tarafından geliştirilen 3 maddelik bir araç ile ölçülmüştür.

İkinci ölçüm tekniği 'gerçek' ya da 'dolaylı', (nesnel) olarak adlandırılmaktadır. Bu teknikle öncelikle, bir kurumda çalışan bireylerin salt bireysel algılamalarına göre mevcut değerler ile kendi tercihlerine göre var olmasını tercih ettikleri değerler saptanmaktadır. İkinci aşamada ise, bireysel algılamaya göre çalışanların iş gördükleri işletmede var olduğunu algıladıkları değerler (aritmetik ortalamalarına göre) sıralanarak, örgüt kültürü profili belirlenmektedir. Ölçme ve değerlendirmenin son aşaması ise, işte bu bireysel algılama ve tercih edilen değerler arasındaki uyum düzeyinin hesaplanmasıdır. Uyum araştırmalarının ilginç yönü, literatürde de net olarak görüldüğü gibi gerek nitel (kalitatif), gerekse nicel (kantitatif) yaklaşımlar açısından üzerinde uzlaşılan bir hesaplama tekniğinin olmamasıdır.

Burada vurgulanması gereken husus, B-O uyum düzeyinin hesaplanmasında analiz birimi olarak bireylerin (tekil-düzye) ya da tüm çalışanların kümülatif yorumunun (çoğul-düzye) analiz birimi olarak alınmasındaki farklılıktır. Bireysel düzeydeki analiz, her bir işletme çalışanın gerek doğrudan, gerekse dolaylı ölçmede, çalışanların bireysel olarak iş görmeye ilişkin değerleri nasıl algıladığının belirlenmesinden ibarettir. Bu saptama,

yukarıda değinilen 3 soruluk ölçme aracı kullanılarak ve ayrıca bireyin, çalıştığı organizasyonda hangi değerleri mevcut olarak algıladığı esas alınarak yapılmaktadır.

Genel olarak algılamaya dayalı olarak belirlenen (bireylere göre işletmede var olan) değerlerin her birinin aritmetik ortalaması ile işletmede olması tercih edilen değerlerin aritmetik ortalamalarının arasındaki fark, mutlak fark ya da bu farkların kareleri hesaplanarak B-O uyum düzeyi sayısal bir değer olarak hesaplanmaktadır. Çok sıklıkla kullanılan ikinci bir teknik de, bu iki grup değer arasındaki (bireyler aynı maddeyi var olma durumu ya da tercih derecelerine göre işaretlediklerinden) ilişkinin (korelasyonun) hesaplanmasıdır. Bir diğer teknik de, bu iki grup değer arasındaki sayısal farklılıktan hareketle 'etki gücünün' (effect size) hesaplanması yoluyla B-O uyum düzeyinin ölçülmesidir [23].

Çoğulcu analiz düzeyinde eğer (Q-sort) tekniği kullanılmışsa, önce her bir çalışanın organizasyonda mevcut olarak nitelediği değerler sıralanarak (örgüt kültürü profili) belirlenmekte, sonra O'Reilly ve diğerleri (1991) [1] ve Block (1978) [24] tarafından da vurgulandığı üzere, faktör analizlerinin sonuçları doğrultusunda maddeler (değerler), yeniden (Q-sort) tekniğiyle sıralanmaktadır [18,21]. Daha sonra yukarıda da belirtildiği üzere, çoğulcu düzeydeki analizle elde edilen bu kültürel profile ilişkin ortalama değerleri ile her bir çalışanın organizasyonda olmasını tercih ettiği değerler, korelasyon katsayılarının hesaplanabilmesi için birbiriyle karşılaştırılmaktadır. Ancak bu düzenlemede (Q-sort / ayırım) tekniği kullanılmışsa veriler sıralama ölçeğinde ölçülmüş olduğundan, Spearman-Brown; yok eğer veriler aralıklı ölçek kullanılarak ölçülmüşse Cronbach alpha değerinin hesaplanması ve bunun da ($p > 0.70$) olması gerekmektedir [8].

İlgili literatürde yer aldığı şekilde, örgütlerin kültürel profillerinin belirlenerek, B-O uyum düzeyinin saptanması için deneklere yöneltilen soruların ifade ediliş biçimi, uyum düzeyini belirlemek için kullanılacak tekniğin seçimi ve güvenilirlik analiz usulüne ilişkin tüm teknik hususlar yukarıda özetlendiği üzere bu çalışmada da dikkate alınmıştır. Buna bağlı olarak ayrıntıları metodoloji bölümünde verildiği üzere, özgün ölçme aracında yer alan 54 madde (kültürel değer) Q-sort tekniği ile değil, normatif teknik kullanılarak, bir başka ifadeyle, Likert tipi ölçek kullanılarak bu uygulama gerçekleştirilmiştir.

III. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Çalışmanın amacı: O'Reilly ve diğerleri (1991) [1] tarafından geliştirilmiş olan Örgüt Kültürü Profiline (OCP/ÖKP), Türk iş dünyasının kültürel değerlerini de içerecek şekilde birey-organizasyon uyum (B-O uyumu) düzeyinin saptanması için, kullanılabilirliğinin denenmesidir. İkinci olarak da, bu araştırmalarda yapıla

geldiği gibi, B-O uyum düzeyi ile çalışanların iş tatmini arasındaki ilişkinin saptanmasıdır.

Bu amaçla özgün ölçme aracını oluşturan 54 maddenin (değer) Türkçe karşılıklarını oluşturma çabası, Yeditepe Üniversitesi bünyesindeki çift-lisan kullanabilen örgütsel davranışçılar, İngilizce dil okutmanları ve araştırmacıların ortak bir çalışmasıyla, üzerinde genel bir uzlaşma sağlanana dek sürmüştür. Daha sonra Türkçe karşılıkları belirlenen bu 54 maddeye, Türk iş dünyasının iş görme değerlerini de yansıtabilmek amacıyla gene Yeditepe Üniversitesi'nde MBA programına devam eden (bir şirkette para getiren bir iş karşılığında ve bir yıldan uzun süreli çalışanlar) toplam 132 öğrenciden, Türk iş yaşamı kültürünü yansıttığını düşündükleri kültürel değerleri belirtmeleri istenmiştir. Sınırlı bir örnek çerçevesi oluşturulmuş olmakla birlikte, yapılan analiz sonucunda söz konusu denekler tarafından belirtilen değerlerden üzerinde en çok birleşilen 10 adet kültürel değer de özgün ölçme aracına eklenmiştir. Böylelikle, (54 + 10) toplam 64 maddeden oluşan örgüt kültürü profili soru formu hazırlanmıştır.

Ancak yukarıda da vurgulandığı üzere, (Q-sort) tekniğinin zorlukları göz önüne alınarak kimi araştırmacıların tercih ettiği gibi 7'li Likert tipi ölçme aracı geliştirilerek, deneklerin "hiç önemsemiyorum" ile "çok fazla önemsiyorum" seçeneklerine göre hem bireysel, hem de çalıştıkları işletme açısından 64 değerden her birisine hangi ölçüde önem verdikleri saptanmıştır [18,19,25]. Ayrıca işletme çalışanlarının tamamen bireysel algılarına göre kendilerinin önemsedikleri değerlerle, çalıştıkları işletmenin mevcut değerler sistemi arasındaki uyum derecesi ile iş tatmin düzeyini belirlemeleri de istenmiştir. Çalışanların bireysel algılamaya dayalı B-O uyum düzeyi Cable ve Judge (1996) [26] tarafından geliştirilen 3 madde ile ve çalışanların genel iş tatmini düzeyi de Chatman ve diğerleri [20] tarafından düzenlenen 3 maddelik iki ölçme aracıyla belirlenmiştir. Her iki soru formu da özgün olarak daha sağlıklı bir ölçüm yapabilmek amacıyla 7'li Likert tipi bir araç şeklinde geliştirildiğinden [18], bu uygulamada da 7'li Likert tipi ölçme araçları kullanılmıştır.

Örneklem çalışması: Araştırmanın gerçekleştirilebilmesi için İstanbul'daki iki büyük yerleşim birimindeki belediye çalışanlarının tamamı örnek kapsamına alınmıştır. Yerel yönetim kuruluşlarındaki (N1 = 92) ve (N2 = 76) toplam 168 çalışana soru formları dağıtılmış, ancak sonuçta değerlendirmeye uygun nitelikte olduğu belirlenen birinci kuruluştan 72; ikinci kuruluştan da 65 deneye ait toplam 137 soru formu değerlendirilmeye alınmıştır.

Hipotez: Araştırmada, teorik çerçeveye bağlı olarak ilgili literatürdeki tüm çalışmalarda olduğu gibi, B-O uyum düzeyi ile iş-tatmini arasında olumlu (pozitif)

yönde bir bağıntı olması gerektiği ön görüldüğünden, bu doğrultuda bir de hipotez formüle edilmiştir.

H1: Organizasyon-birey (B-O) uyum düzeyi ile çalışanların iş tatmini arasında olumlu bir bağıntı vardır.

IV. ARAŞTIRMA BULGULARI

Çalışma kapsamındaki iki kuruluşa ait veriler ayrı ayrı değerlendirilerek dikkate alınmıştır. Buna göre yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda birinci kuruluş için bireylerin algılamalarına göre örgütsel değerleri belirleyen soru formunun ilk 54 maddelik (O'Reilly'nin özgün örgüt kültürü profili) bölümünün güvenilirlik katsayısı (C.alpha = 0.9722); tercih edilen örgütsel güvenilirlik katsayısı da (C. Alpha = 0.9707) olarak bulunmuştur. Bireysel (doğrudan) algılamaya göre B-O uyum düzeyini saptamaya yönelik 3 maddelik soru formunun güvenilirliği (C.alpha = 0.8632) ve genel iş tatmin düzeyini belirleyen 3 maddelik soru formunun güvenilirliği de (C. alpha = 0.7075) olarak hesaplanmıştır. İkinci kuruluş için de özgün ölçme aracındaki 54 maddeye ilişkin güvenilirlik katsayısı (C.alpha = 0.9844), iş tatmin düzeyi için (C.alpha = 0.6145) ve bireysel algılamaya göre B-O uyum düzeyini ölçen 3 maddelik soru formu için de (C.alpha = 0.7795) olmuştur. Buna göre sonuçların tamamı, istatistiksel olarak tatmin edici düzeydedir.

Literatürdeki tüm örneklerinde olduğu gibi öncelikle, Türkçe'ye uyarlanan bu soru formunun içerik geçerliğini saptamak için yapılan keşfedici faktör analizleri sonucunda ölçekteki 54 maddenin anlamlı bir dağılım yapıp, yapmadığı sorgulanmıştır. O'Reilly ve diğerlerinin (1991) [1] yaptığı ilk özgün çalışmada 8 faktör oluşmuş ve 54 değer yargısından 33 adedi (faktör yüklenme değerlerinde 0.40 değeri baz alınmıştır) bu faktörlerde yer almıştır. Söz konusu faktörler, risk alma ve yenilikçilik, ayrıntıları önemseme, sonuç odaklı olmak, çatışma ve rekabet, destek görme, gelişim ve ödüllendirme, takım çalışması ve kararlılık'tır.

Literatürdeki B-O uyum çalışmalarında genelde bu 8 faktörden 5 adedinin oluştuğu görülmektedir. Bu faktör analizleri (temel unsurlar / *principal component* ve *varimax* tekniği) uygulanarak yapılmış, ancak bu araştırmanın amacı çerçevesinde (istatistiksel açıdan güvenilirliği sağlamak için) faktör yüklenme değerlerinin (0.60) dan yüksek olması belirleyici ölçüt olarak alınmıştır [25,27].

Buna göre, ilk olarak deneklerin bireysel algılamalarına göre ölçme aracındaki 54 maddenin (değişkenin) esas alındığı bir faktör analizi yapılmış ve KMO değeri (0.812) olarak tatmin edici bir değerde bulunmuştur. Bulguların istatistiksel anlamlılık derecesi de ($p < 0.001$) yüksek olup, 6 faktör oluşmuştur. Bu

faktörler, tüm değişkenliğin çoğunluğunu (% 65) açıklayabilmektedir. Ancak 5. ve 6. faktörler sadece iki madde (kültürel değer) içerdiğinden ve genelde bir faktörün en az 3 değişken içermesi kuralı çerçevesinde, analiz sonucunda 4 faktörün kapsadığı 24 madde esas olarak alınmış ve örgüt kültür profili, bu maddelerin oluşum sırasına göre belirlenmiştir. Tablo 1'de deneklerin algılamasına göre oluşan ve dikkate alınan bu 4 faktörün içerdiği değişkenler, her faktörün birleşik güvenilirlik katsayıları, aritmetik ortalama ve varyans yüzdeleri gösterilmiştir. 1.Faktör, sonuç-odaklılık ve rekabet; 2. faktör, ayrıntıyı önemseme ve takım çalışması; 3.faktör, adil olmak ve insana saygı ve 4. faktör de yenilikçilik-uyarlama (adaptasyon) olarak adlandırılmıştır.

İkinci faktör analizi ise deneklerin çalıştıkları kurumda olmasını istedikleri (tercih ettikleri) değerler esasına göre 54 maddeyi kapsamaktadır. Bu analizde de yüksek bir KMO (0.819) değeri elde edilmiş olup, gene ($p < 0.001$) olduğundan istatistiksel anlamlılık taşıdığı anlaşılmıştır. Bu analiz sonucunda net olarak oluşan 6 faktör, tüm değişkenliğin % 72' sini açıklayabilmektedir. Bu 6 faktör, 54 maddeden 33'ünü kapsamaktadır. Tablo 2' de ilgili analizin ayrıntıları verilmiş olup, 1 faktör (destekleyici yapı, tutarlılık ve ödüllendirme), 2.faktör (performans odaklılık), 3.faktör (adalet ve insan odaklılık), 4.faktör (yenilikçilik ve takım çalışması), 5. faktör (sosyal sorumluluk) ve 6.faktör de (tutarlılık) olarak adlandırılmıştır.

Tablo.1 Algılanan (Mevcut) Değerlerin Faktör Analizleri

Faktörler		Madde değerleri	Ortalama	Güvenilirlik katsayısı	Varyans yüzdeleri
F1	Sosyal sorumluluk sahibi olması	0,799	4,8767	0,9484	21,64
	Üstün teşkilatlanma becerisi	0,795	5,0685		
	Kaliteyi önemseme	0,779	5,1096		
	İşe duyulan heyecan	0,774	4,8767		
	İşe uyumluluk	0,763	5,2466		
	Performans için yüksek beklentileri olmak	0,751	5,2055		
	Diğerlerinden ayırdedici bir özelliğinin olması	0,723	4,7808		
	İş itibarının olması	0,681	4,7260		
	İş ortamında arkadaşlıklar kurmak	0,670	4,8356		
	Rekabetçi olmak	0,636	4,4110		
	Profesyonel gelişim olanakları	0,635	4,6986		
	Sonuç odaklı olmak	0,603	5,1096		
	Başarı azmi ve tutkusunun olması	0,600	5,3973		
	F2	Kural odaklı olmak	0,716		
Takım çalışması odaklı olmak		0,699	4,9863		
Ayrıntılara önem vermek		0,690	5,4384		
Titiz olmak		0,634	5,5616		
Otokontrol		0,613	5,4247		
F3	Adil olmak	0,650	5,0411	0,8779	9,78
	İnsan odaklı olmak	0,640	4,6438		
	Hoşgörülü olmak	0,621	4,8904		
F4	Yenilikçi olmak	0,790	4,9726	0,8151	8,88
	Tutarlılık	0,763	5,0000		
	Adapte olabilmek	0,627	4,8219		

*KMO=0,812

Tablo.2. Tercih Edilen Değerlerin Faktör Analizleri

Faktörler		Madde değerleri	Ortalama	Güvenilirlik katsayısı	Faktör varyansları
F1	Tutarlılık	0,859	6,1389	0,9601	21,44
	Birey haklarına saygılı olmak	0,821	6,4306		
	Deneyime istekli olmak	0,788	6,0833		
	Bilgiyi serbestçe paylaşmak	0,726	6,2639		
	Adil olmak	0,719	6,4028		
	Yenilikçi olmak	0,693	6,1667		
	Tahmin edilebilirlik	0,667	5,7222		
	Destekleyici olmak	0,661	6,2787		
	Bireysel sorumluluk	0,645	6,0972		
	Kararlı olmak	0,643	6,3056		
	Dikkatli olmak	0,639	6,0278		
	İstihdam güvenliği	0,615	5,8472		
F2	İşe uyumluluk	0,765	6,1111	0,8670	12,29
	İyi performansa üst düzey ödeme	0,697	5,4583		
	İyi performansı övgü	0,651	5,7639		
	İş ortamında arkadaşlıklar kurmak	0,649	5,8194		
F3	Talepkar olmak	0,743	5,2083	0,8877	11,63
	Performans için yüksek beklentileri olmak	0,736	5,8194		
	İşe duyulan heyecan	0,725	5,8889		
	Profesyonel gelişim olanakları	0,648	5,6806		
	İnsiyatif kullanabilmek	0,633	6,1389		
	Risk almak	0,617	5,4444		
F4	Titiz olmak	0,823	6,0972	0,9039	10,1
	Ayrıntılara önem vermek	0,762	5,8611		
	Kural odaklı olmak	0,745	5,6389		
	Takım çalışması odaklı olmak	0,728	5,9306		
F5	Sonuç odaklı olmak	0,744	5,9444	0,8697	8,5
	Sosyal sorumluluk sahibi olması	0,659	6,0139		
	İş itibarının olması	0,608	6,0833		
F6	Rahat olmak	0,837	6,0694	0,8316	8,0
	Formal olmamak	0,699	5,5139		
	Sakin olmak	0,659	6,2222		
	Hoşgörülü olmak	0,659	6,2639		
	Hareketli/atılğan olmak		6,0556		

* KMO=0,819

Uygulamanın yapıldığı ikinci kuruluş için de aynı yöntemle, hem algılanan ve hem de tercih edilen değerlere ilişkin iki faktör analizi yapılmıştır. Buna göre 1. faktör analizi için KMO değeri (0.704) ve 2. faktör analizi için de KMO değeri (0.753) olarak bulunmuş olup, her iki analiz için de anlamlılık derecesi ($p < 0.001$) istatistiksel açıdan yüksek düzeyde anlamlıdır. İkinci kuruluş için yapılan faktör analizleri, bu işletme çalışanlarının iş yerindeki değerleri, ilk iş yerine kıyasla öncelikli yenilikçi ve destekleyici olarak, sonra da birey odaklı olarak nitelendirdiklerini göstermektedir. Ayrıca faktör yapısı açısından (madde sayısının en az 3 ya da 4 olması) analiz sonucunda yalnız ilk 3 faktördeki toplam 23 madde dikkate alınmıştır. İkinci kuruluşla ilgili faktör analizlerinden, çalışanların değerleri algılamasını içeren bölüm (kültür profilini oluşturduğu için) ekte (Ek Tablo.1) sunulmuştur.

Her iki faktör analizi sonucunda elde edilen ilk faktörün, literatürde anılan diğer çalışmalara göre fazla sayıda (11 - 13) değişken içermesi dikkat çekicidir. Bunun nedeni örneklem çerçevesinin yetersizliği ve uygulamanın bir kamu kuruluşunda gerçekleştirilmesi olabilir. Bununla birlikte, O'Reilly'nin özgün çalışmasında kültür profili ölçeğinin kamu kuruluşlarında da uygulandığı ve anlamlı sonuçlara ulaşıldığı dikkate alınacak olursa, mevcut uygulamadan alınan bu sonuçta Türk iş kültürü ile Batı kültürü arasındaki farklılıkların etkili olabileceği de göz önünde bulundurulmalıdır.

Çalışma açısından vurgulanması gereken önemli bir bulgu, algılamaya dayalı olarak elde edilen örgüt kültürü profilini oluşturan maddeler (kültürel değerler) ile deneklerin tercihlerine göre belirlenen profil arasındaki farklılıktır. İstatistiksel açıdan bunun mantıksal açıklaması, uygulamanın yapıldığı kurum çalışanlarının bireysel değerleriyle, organizasyonun mevcut değerlerinin örtüşmediği ve genel olarak sağlıklı bir uyum olmadığı şeklindedir. Nitekim Chatman (1989) [7], B-O uyum çalışmalarında algılanan ve tercih edilen değerlerin sıralanışında en üst ve en alt kategoride yer alan maddelerin arasında (Q-sort tekniğinde) 3 kategorilik bir fark oluşması durumunda, bu hususa bir uyumsuzluğa işaret etmesi açısından dikkat çekmektedir. Bu çalışmada, sıralamalı ölçek kullanılmamakla birlikte, algılanan ve tercih edilen değerlerin faktör analizleri sonucundaki (madde yüklemeleri) sıralanmaları arasındaki dengesizlik, doğal olarak bir uyum eksikliğinin göstergesidir.

Çalışmamızda öncelikle faktör analizleri sonucunda belirlenen faktörler arasındaki ilişkinin belirlenmesi için bir korelasyon analizi uygulanmış ve istatistiksel anlamlılık taşıyan sadece 4 ilişki saptanmış olup, ilişki katsayısı en çok ($r_2 = 0.25$) olmaktadır. Bu sonuç da, B-O uyum düzeyi açısından ayrıca bir olumsuzluk içermektedir.

Daha sonraki analizlerde, B-O uyum

araştırmalarında literatürde en çok kullanılan teknik olması nedeniyle tercih edilen ve mevcut değerler arasındaki korelasyon derecesi saptanmıştır. Bu amaçla faktör analizleri sonucu elde edilen örgüt kültür profilini oluşturan maddelere ilişkin ortalamalar ve toplam değerler hesaplanmış, sonra da deneklerin tercihlerine göre aynı maddelerle olan bağıntıları (korelasyonları) bulunmuştur. ÖKP'yi oluşturan maddeler (değerler) birinci kuruluş için 24, ikinci kuruluş için ise 23 adet olarak belirlenmiştir.

Analiz sürecinde, bireylerin (doğrudan) algılamalarına göre kendi (bireysel) değerleriyle, örgütsel değerlerin uyum düzeyini 3 maddelik bir ölçekle belirleyen soru formuyla elde edilen veriler de incelenmiş ve her iki kuruluş çalışanları için de uyum düzeyinin ortalamasının biraz üstünde olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca ilgili değişkenlerin çarpıklık ve tepe (kurtosis) değerleri 1'den küçük olup, dağılımın normal olduğunu kanıtlamaktadır. Yapılan tanımlayıcı analizler, deneklerin bireysel ve genel bazda hem B-O uyum düzeyi, hem de iş tatmin düzeyinin (ölçüm 7 basamaklı Likert ölçekle yapıldığından) ortalamasının biraz üst düzeyinde olduğunu işaret etmektedir.

Tablo.3. (1. Kuruluş) İş Tatmini ve B-O Uyumu

<u>Analiz düzeyi</u>	<u>İş Tatmini</u>	<u>B-O uyumu</u>
Bireysel	4.55	4.44
Genel	4.55	4.66

Tablo.4. (2. Kuruluş) İş Tatmini ve B-O Uyumu

<u>Analiz düzeyi</u>	<u>İş Tatmini</u>	<u>B-O uyumu</u>
Bireysel	4.88	4.20
Genel	4.91	4.26

Analiz düzeyi çoğulcu (genel) olarak alındığında, çalışanların toplam iş tatmin düzeyleri ile B-O uyum düzeyi (Tablo 3 ve 4) bulgularını destekler biçimde birinci kuruluş için (0.75) ve ikinci kuruluş için de (0.45) değerinde bir ilişki (korelasyon) katsayısını, yüksek istatistiksel anlamlılık ($p < 0.001$) düzeyinde göstermektedir. Bu sonuç, aynı zamanda çalışmanın tek hipotezinin de doğrulandığını işaret etmektedir. Ancak, sayısal ilişki (korelasyon katsayısı) değerlerinin çalışanların iş tatmini ve B-O uyum düzeyinin yüksekliğini değil, iki ölçüm düzeyi arasındaki anlamlı ilişkiyi işaret ettiğinin özellikle vurgulanması gerekir. Ayrıca yapılan t-testleri ve ANOVA analizi sonuçları, gerek B-O uyum düzeyi ve gerekse iş tatmini düzeyinin cinsiyet, eğitim ve çalışma sürelerine göre farklılık taşımadığını göstermiştir.

Yapılan tüm analizlerin temelini, 54 maddelik özgün soru formundan elde edilen verilere ilişkin faktör analizleri sonucunda belirlenen ve her bir maddenin deneklerin algılamaları ve tercihleri arasındaki ilişki (korelasyon) açısından, B-O düzeyinin bireysel ve

çoğulcu (örgütsel) bazda hesaplanması oluşturmaktadır. Bu nedenle SPSS 11.0 programıyla birlikte (excell) programı da kullanılmış ve hesaplanan ilişki (korelasyon) katsayılarının hem (tekil) bireysel, hem de organizasyon (çoğul) bazında ortalamaları alınarak uygulama yapılan her iki işletme için de iki ayrı birey-organizasyon (B-O) uyum düzeyi belirlenmiştir.

Tablo.5. (1. Kuruluş) Özgün 54 Değere Göre B-O Uyum Düzeyi

Analiz düzeyi	Birey-organizasyon uyum derecesi
Bireysel	0.19
Genel	0.22

Tablo.6. (2. Kuruluş) Özgün 54 Değere Göre B-O Uyum Düzeyi

Analiz düzeyi	Birey-organizasyon uyum derecesi
Bireysel	0.23
Genel	0.24

Bu çalışmanın vurgulanması gereken bir yönü de, özgün Örgüt Kültürü Profiline yer alan 54 değer yargısına yukarıda açıklandığı üzere, tarafımızdan yapılan bir ön çalışma sonucunda Türk iş kültürünü yansıtan 10 maddenin (değerin) eklenmesiyle ilgilidir. Yapılan güvenilirlik analizi sonuçları, sonradan eklenen bu 10

maddenin özgün olarak geliştirilen 54 maddeyle (kültürel değerlerle) bağıntısının olmadığını göstermiştir. Buna karşın, bireysel algılamalara göre, işletmede var olduğu kabul edilen (algılanan) bu 10 değer için güvenilirlik katsayısı (C.alpha = 0.87), tercih edilen değerler için güvenilirlik katsayısı (C.alpha = 0.91) olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç, söz konusu 10 maddenin kendi arasında yüksek bir bağıntının (korelasyon) varlığına işaret etmekte olup, metodolojik açıdan olduğu kadar, kültürel içerik açısından da ilerideki çalışmalarda kültür profili ölçeğinin uygulanmasında dikkat edilmesi gereken bir husustur.

Soru formuna sonradan eklenen 10 madde için yapılan iki ayrı faktör analizi sonuçları istatistiksel açıdan anlamlı olup, Türk iş dünyasındaki egemen kültürel değerler olarak işletmede var olan ilk üç değer fırsatçılık, işi önemsememek ve bireysel çıkar olarak belirlenmiştir. Tercih edilen ilk 3 değer ise sistematik olmamak, asgari gayretle iş görmek ve kurumsallaşmak'tır. Bireysel algılamaya yönelik (mevcut değerler) faktör analizinin KMO değeri (0.769), tercih edilen değerlere ilişkin ikinci faktör analizinin KMO değeri (0.849) olup, her iki analiz de yüksek istatistiksel anlamlılık (p= 0.000) taşımaktadır. Büyük benzerlik taşıdığı için sadece 1. kuruluşa ait sonuçlar 7. ve 8. Tablolarda gösterilmiştir.

Tablo.7. Türk İş Dünyasında Mevcut Değerlerin Faktör Analizleri

Faktörler		Madde değerleri	Ortalama	Güvenilirlik katsayısı	Varyans yüzdeleri
F1	Rekabet değil fırsatçılık	0,882	3,5417	0,7910	29,297
	İş önemlisememek	0,821	3,8056		
	Bireysel çıkar	0,643	3,4789		
F2	Kurumsallaşamamak	0,851	3,7500	0,8170	29,192
	Sistematik olmamak	0,821	4,1944		
	Asgari gayretle işgörmek	0,765	4,2778		

KMO = 0.769

Tablo.8. Türk İş Dünyasında Tercih Edilen Değerlerin Faktör Analizleri

Faktörler		Madde değerleri	Ortalama	Güvenilirlik katsayısı	Varyans yüzdeleri
F1	Kısa dönemli düşünce yapısı	0,907	3,7222	0,8670	52,280
	Eleştiriye açık olmamak	0,870	4,0833		
	Kurumsallaşamamak	0,853	3,9722		
	İş önemlisememek	0,753	3,1667		
	Taklitçilik	0,731	2,8611		
	Sistematik olmamak	0,725	4,2500		
	Asgari gayretle işgörmek	0,672	4,1944		
	Rekabet değil fırsatçılık	0,660	2,8889		
	Bireysel çıkar	0,638	3,1667		
F2	Karar mekanizmasında patron odaklı olmak	0,913			16,624

KMO = 0.849

İkinci kuruluş için yapılan ve yalnız Türk iş dünyasındaki değerlere ilişkin faktör analizleri de benzer sonuçlar vermiştir. En önemli farklılık, ikinci kuruluş çalışanlarının Türk iş dünyasına ilişkin değerlerin algılanmasına ilişkin analizde (KMO = 0.845 ve $p < 0.001$) tüm maddelerin (değerlerin), tek faktör altında birleşmiş olmasıdır. Bu faktördeki ilk üç maddeyi de aritmetik ortalama değerleri açısından, sırasıyla (çıkarcılık, asgari gayretle iş görmek ve kurumsallaşamamak) oluşturmaktadır.

Çalışmanın önceki bölümünde açıklandığı şekilde, Türk iş dünyasındaki değerler açısından algılanan (mevcut) ve tercih edilen maddeler için yapılan ilişki (korelasyon) analizleri, özgün soru formunda yer alan maddelere kıyasla göreceli olarak daha yüksek (%4) oranda bir değere ulaşmakla birlikte, Tablo 9'da sunulduğu üzere birey-organizasyon (B-O) uyum düzeyi, genel ortalamanın ancak biraz üzerinde gerçekleşmiştir.

Tablo.9. Türk İş Dünyasını Yansıtan Değerlere göre B-O Uyum Düzeyi

Analiz düzeyi	Birey-organizasyon uyum derecesi
Bireysel	0.20
Genel	0.26

V. TARTIŞMA VE YORUM

Örgütsel davranış bilim dalı çerçevesinde önemli bir yer tutan 'uyum' çalışmalarının yoğunlaştığı ve örgüt kültürü incelemelerinde ağırlık kazanan birey ve organizasyon uyum araştırmaları, Türkiye'de üzerinde durulan bir inceleme alanı olmamıştır. Bu nedenle O'Reilly ve meslekdaşları tarafından literatüre kazandırılan ve örgüt kültürü profili (OCP / ÖKP) olarak tanımlanan ölçme aracının bu uygulaması, yol gösterici bir çalışma olarak yorumlanmalıdır. Araştırma sonuçlarının düşük düzeyde bir uyum düzeyini işaret etmesi, ilgili işletmenin kendine özgü bir durumu olduğu kadar, gerek metodolojik (özellikle örnek çerçevesinin sınırlılığı) ve gerekse Türk ve Batı dünyası iş kültürleri arasındaki farklılıklar açısından da incelenmelidir.

Daha önce de vurgulandığı gibi çalışma, belli ölçütler doğrultusunda özgün olarak belirlenen 54 değer yargısının ilk aşamada, bir işletme çalışanlarının iş gördükleri kurumda ne ölçüde var olduğunu (mevcut kültürel profil) ve ikinci aşamada da tamamen kendi tercihlerine göre bu değerlere nasıl bir öncelik verdiklerinin (ideal işletme kültürü profili) saptanmasını amaçlamaktadır. Söz konusu 54 kültürel değer evrensel bir nitelik taşımakta ise de; ulusal kültürün, örgüt kültürüne etkisi göz önünde bulundurulduğunda ve ayrıca uygulamanın yapıldığı işletmelerin faaliyet gösterdikleri ülkelerin genel koşulları, ekonomik kesimler, yapılan iş(ler)in niteliği ile çalışanların genel olarak yaşamı algılamalarındaki farklılıkların olası etkisi kaçınılmazdır.

Bu çalışmada anılan ve literatürde öne çıkan araştırma sonuçlarının her birisinde, çalışanların kültürel değerlere verdikleri önem sırasının farklılık taşıması bu durumun bir göstergesidir. Ayrıca bu uygulamada yapılan bir pilot çalışma sonucunda öne çıkan ve Türk iş kültürünü yansıttığı kabul edilen değerler ile özgün olarak belirlenen değerler arasındaki net bir farklılık vardır. Nitekim (54 + 10) ölçekteki 64 madde tüm olarak ele alındığında, güvenilirlik analizi sonuçları 54 özgün değer ile sonradan eklenen ve Türk iş dünyasının iş görme niteliklerini yansıtan 10 değer istatistiksel olarak bağdaşmadığını göstermiştir. Oysa ki bu maddeler, özgün 54 ve sonradan eklenen 10 madde şeklinde ayrı ayrı incelendiğinde, güvenilirlik analizi sonuçları yüksek değerler almış olup, bu hususun ayrıca irdelenmesi gerekmektedir.

İşletmelere yönelik olarak hazırlanan ve örgütlerin kültürel karakteristiklerini belirleyen bu ölçme aracındaki maddelerin (değer yargılarının) öncelikle Protestan etiğinin bir ürünü olduğu unutulmamalıdır. Türkiye ise, son 5 yılda iki büyük ekonomik kriz yaşamış olan ve sosyolojik açıdan 80'li yıllardan sonra hemen her alanda kültürel bir değişimin gözle görüldüğü bir ülkedir. Tüm bu sosyo-kültürel etkiler ve dolayısıyla Türkiye'de iş görme ilkelerini belirleyen bürokratik yapı ile Batı dünyasının çelişkisi mutlaka önemsenmelidir. Sargut'un ifadesiyle "Batı tipi ideal bürokrasi, toplumumuzdaki alışkanlıklar ve değer sistemiyle çelişmektedir; toplumumuzdaki ilişkiler ve iletişim öznelik üzerine kurulmuş görülmektedir" tarzındaki yorumu dikkate değerdir [28].

Bu bağlamda, çalışma sonucunda istatistiksel analizlerle belirlenen (33) madde (kültürel değer) ve ölçme aracına tarafımızdan eklenen diğer 10 maddeden 8 adedinin rastlantısal (*random*) olarak yeniden düzenlenerek uygulanması, gelecek çalışmalarda daha sağlıklı sonuçlar alınmasına yardımcı olacaktır. Ayrıca Türk iş dünyasını yansıtan kültürel değerlerin belirlenmesi için de farklı sektörlerden, farklı denek grupları oluşturularak belirlenmesinde büyük yarar vardır. Kuşkusuz burada uygulamanın yapılacağı işletmelerin yapısal nitelikleri ve özellikle yapılan iş(ler)in karakteristikleri de dikkate alınmalıdır. Dolayısıyla bu çalışmanın farklı işletmelerde tekrarı, belli bir aşamadan sonra ölçeğin Türkiye koşullarında uygulanabilirlik derecesini yükseltecektir. Bununla birlikte bu önerinin, bilimsel çalışmaların en önemli niteliği olan evrensellik ve genellenebilme ilkesiyle çelişmediğinin fakat kültürler arası incelemelerde farklı yaklaşımlara teknik açıdan ihtiyaç duyulduğunun da vurgulanması gerekir.

Çalışmanın uygulamaya dönük yararı ise belirgindir. Öncelikle sektörel farklılıklara bakılmaksızın işletmelerin kültürel profillerinin belirlenerek mevcut kültürel değer yargılarının niteliğinin saptanması, örgütsel fonksiyonların yerine getirilmesi ve gerek görüldüğünde değişim stratejilerinin kararlaştırılması için büyük önem

taşımaktadır. Bu husus işletmelerin insan kaynakları bölümleri açısından da, işe alım sürecinde ve çalışanlar için eğitim programları düzenlenmesi bakımından yararlı olacaktır. Nitekim Türkiye dışındaki kimi ülkelerde, işletmeler tarafından bu ölçme aracının gerek eleman seçiminde kullanılması ve gerekse aday eleman olarak kabul edilenlerin kişilik özelliklerinin belirlenmesi için aynı teknik kullanılarak, bu ölçme aracına benzer testlerle ilgili adayların işe kabulünün netleştirilmesinde tercih edilmesi, önemli bir saptamadır. Faaliyet alanı ne olursa olsun, işletmelerin insan kaynakları yönetimi çerçevesinde eleman seçim ve alımlarında ve sonrasında organizasyonel etkinliği artırmak için ideal olarak gerekli olan sosyalizasyon süreçlerinin şekillendirilmesinde, mevcut ve yeni belirlenecek iş ve değişim stratejilerinin başarıyla gerçekleştirilmesinde bu ve benzeri ölçme araçlarının kullanılması ülkemizde de iş gücünün verimliliği açısından, insan unsurunun (kapitalinin) etkin kullanımına olanak tanıyacaktır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] O'Reilly, C.A., Chatman, J. & Caldwell, D.F. (1991). People of organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.
- [2] Lewin, K. (1963). *Field Theory in Social Sciences*. New York: Tavistok Publications Ltd.
- [3] Sekiguchi, T. (2004). Person-organization fit and person-job fit in employee selection: A review of the literature. *Osaka Keidai Ronshu*, 54(6), 179-196. (<http://www.osaka-ue.ac.jp/zemi/sekiguchi/papers/keidai0303.pdf>). [10.12.2004].
- [4] Caldwell, D.F. & O'Reilly, C.A. (1990). Measuring person-job fit with a profile comparison process. *Journal of Applied Psychology*, 75, 548-657.
- [5] Cable, D. & Judge, T.A. (1997). Interviewers' perceptions of person-organization fit and organizational selection decisions. *Journal of Applied Psychology*, 82, 562-577.
- [6] Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-49.
- [7] Chatman, J. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14, 333-349.
- [8] Chatman, J. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36, 459-484.
- [9] Schein, E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. 2nd Ed. San Francisco: Jossey-Bass Business and Management Series.
- [10] Vancouver, J.B.; Millsap, R.E. & Peters, P.A. (1994). Multilevel analysis of organizational goal congruence. *Journal of Applied Psychology*, 79, 666-679.
- [11] Cable, D.M. & Judge, T.A. (1994). Pay preferences and job search decisions: A person-organization fit perspective. *Personnel Psychology*, 47, 317-348.
- [12] Turban, D.B. & Keon, T.L. (1993). Organizational attractiveness: An interactionist perspective. *Journal of Applied Psychology*, 78, 184-193.
- [13] Bowen, D.E., Ledford, G.E. & Nathan, B.R. (1991). Hiring for the organization, not the job. *Academy of Management Executive*, 5, 35-51.
- [14] Hofstede, G.; Neuijen, B.; Ohayv, D.D. & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.
- [15] Finegan, J. E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(2), 149-170.
- [16] Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: Free Press.
- [17] Quinn, R.E. (1991). *Beyond Rational Management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- [18] Tepeci, M. & Bartlett, A.L.B. (2000). The Hospitality industry culture profile: a measure of individual values, organizational culture, and person-organization fit as predictors of job satisfaction and behavioral intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 21(2), 151-170.
- [19] Sarros, J.C.; Gray, C.H. & Densten, L.L. (2001). Aim-Monash University Leadership Report. (www.aim.com.au/research/AIM_abls_report.pdf). [06.03.2005].
- [20] Chatman, J.A. & Jehn, K.A. (1994). Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: How different can you be?. *Academy of Management Journal*, 37, 522-553.
- [21] Vanderberghe, C. (1999). Organizational culture, person-culture fit, and turnover: A replication in the health care industry. *Journal of organizational behavior*, 20(2), 175-185.
- [22] Judge, T.A. & Bretz, R.D. (1992). Effects of work values on job choice decisions. *Journal of Applied Psychology*, 77, 261-271.
- [23] Kirsh, B. (2000). Organizational culture, climate and person-environment fit: Relationships with employment outcomes for mental health consumers. *Work*, 14, 109-122.

- [24] Block, J. (1978). *The Q-sort method in personality assessment and psychiatric research*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- [25] Chow, C.W.; Harrison, G.L.; McKinnon, J.L. & Wu, A. (2001). Organizational Culture association with affective commitment, job satisfaction, propensity to remain, and information sharing in Chinese cultural context. San Diego University. *Working Paper Series*. Publication No: 111. (www.sdsu.edu/ciber). [12.05.2005].
- [26] Cable, D. & Judge, T.A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67 (3), 294-311.
- [27] Hair, J.F.; Anderson, R.E.; Tahtam, R.I. & Black, W.C. (1998). *Multivariate Data Analysis*. 5th Ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- [28] Sargut, S.A. (2001). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*. Gen.2.Baskı. Ankara: İmge Kitabevi.

Bu çalışma, 13.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongre'sinde (12-14 .Mayıs 2005) sunulan bildirinin örnek çerçevesi açısından genişletilmiş şeklidir.

Yazar, verilerin analizinde kullanılan farklı yöntem ve teknikler hakkında değerli görüşlerini esirgemeyen Prof. Dr. Rauf Nişel'e (Marmara Üniversitesi) teşekkürü borç bilir.

Mehmet Y. YAHYAGİL (yahyagil@yeditepe.edu.tr) has Ph.D. of Organisational Behaviour at Marmara University in Business Administration Department. His research areas are organisational culture, organisational climate, and organisational creativity. He is teaching research methods and data analysis at Yeditepe University

Ek Tablo.1 (2.Kuruluş İçin) Algılanan (Mevcut) Değerlere İlişkin Faktör Analizi

Faktörler		Madde değerleri	Ortalama	Güvenilirlik katsayısı	Varyans yüzdeleri
F1	Kural odaklı olmak	0,835	4,2308	0,9376	19,40
	Ayrıntıyı önemseme	0,796	4.4154		
	Deneyime istekli olmak	0,790	4.4154		
	Analitik olmak	0,744	4.4687		
	Dikkatli olmak	0,744	4.7077		
	Titiz olmak	0,744	4,7077		
	Risk almak	0,715	4.1231		
	Adapte olmak	0.673	4.7846		
	Takım çalışması odaklılık	0,653	4.3385		
	Yenilikçi olmak	0,648	4,8308		
	Otokontrol	0.646	4.5846		
F2	Birey haklarına saygılı olmak	0,779	4,3846	0,9108	13,60
	Hoşgörülü olmak	0.761	4.6769		
	Formal olmamak	0,740	4,3438		
	Adil olmak	0,687	4.2308		
	Destekleyici olmak	0,678	4.4154		
	İnsan odaklı olmak	0.647	4.4615		
F3	Düşünceleri yansıtabilmek	0,731	4.5385	0,8863	12,02
	İş ortamında arkadaşlık	0,716	4,7846		
	İnsiyatif kullanabilmek	0,706	4,6308		
	Hareketli/atılğan olmak	0.636	4.5846		
	Kararlı olmak	0.628	4.5231		
	İyi performansa övgü	0.626	4.2769		

*KMO=0,704

Ek.Tablo.2. İki Ayrı Uygulamaya İlişkin Faktör Analizlerine Göre Örtüşen ve Örtüşmeyen (33) Kültürel Değer

Örtüşen Değer Yargıları	Örtüşmeyen Değer Yargıları
Kural odaklı olmak Ayrıntılara önem vermek Titiz olmak Adapte olabilmek Takım odaklı olmak Yenilikçi olmak Oto kontrol Tutarlılık Sosyal sorumluluk sahibi olmak İş itibarının olması Kaliteyi önemseme Hoşgörülü olmak Adil olmak İnsan odaklı olmak İş ortamında arkadaşlık kurmak	Deneyime istekli olmak Analitik olmak Dikkatli olmak Risk almak Birey haklarına saygılı olmak Formal olmamak Destekleyici olmak Düşünceleri yansıtabilmek İnisiyatif kullanabilmek Hareketli/atılğan olmak Kararlı olmak İyi performansla övgü İşe duyulan heyecan İşe uyumluluk Ayırt edici bir özelliği olmak Profesyonel gelişim olanakları Sonuç odaklı olmak Başarı azmi ve tutkusu olmak

Türk İş Dünyasına İlişkin (8) Kültürel Değer	
Örtüşen Değer Yargıları	Örtüşmeyen Değer Yargıları
Rekabet değil fırsatçılık Bireysel çıkarıcılık Asgari gayretle iş görmek Sistematik olmak Kurumsallaşamamak	Kısa dönemli düşünce yapısı Taklitçilik Çok söz-az iş