

Süleyman Demirel Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Y.2007, C.12, S.3 s.253-270.

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜT İÇİ BİREYSEL BECERİLERİN KULLANIMINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

AN INVESTIGATION OF ORGANIZATION CULTURE UPON THE USAGE OF INDIVIDUAL SKILLS IN ORGANIZATION

Yrd.Doç.Dr.Yavuz DEMİREL*
Yrd.Doç.Dr.Himmet KARADAL**

ÖZET

Bu çalışma, otomotiv yan sanayisinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, örgüt kültürü, yönetim stratejileri ve politikaları, tam katılım ve problem çözme, sorumluluk ve inisiyatif olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır. Bireysel beceriler ise bireye yönelik beceriler, işe yönelik beceriler ve yeniliğe açık olma boyutuyla ele alınmıştır. Makalede, örgüt kültürü ile bireysel becerilerin kullanımı arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Bu bağlamda örgüt kültürünün bireysel becerilerin kullanımına etkisi ortaya konularak, bireysel becerilerin çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre ve işletme yönetim biçimlerine göre farklılık gösterip göstermediği tespit edilmiştir.

ABSTRACT

This study has been carried out automotive supplying industry. In the study, the organizational culture has been taken up from three dimensions as management strategies and politics, entire participation and problem solving, responsibility and initiative. Individualistic skills have been taken up as skills intended for individual, skills intended for work and being open for innovation. In this article, relation between organizational culture and using of personal skills have been analyzed. In this coherence, by putting up the effects of organizational culture upon usage of individual skills, it has been detected that whether the individual skills differ from the social-demographic characteristics of employees and according to the management styles of business or not.

Otomotiv Yan Sanayi, bireysel beceri, örgüt kültürü
Automotive Related Industry, individual skill, organizational culture

* Aksaray Üniversitesi İİBF, İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

** Aksaray Üniversitesi İİBF, İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

GİRİŞ

Örgüt kültürü, örgüt içi bireysel ve kolektif değerleri, inançları, yönetim strateji ve politikalarını kapsayan sürekli kendisini yenileyen bir süreçtir. Fakat örgüt kültürü zaman zaman değişime açık zaman zaman ise değişime kapalı bir özellik taşımaktadır. Değişimin gereklerini çabuk algılayan örgüt kültürü kendisini rekabet koşullarına daha çabuk adapte edebilmektedir. Sağlıklı bir örgüt kültürüne sahip kurum ve kuruluşların belirli bir vizyonu, misyonu, amacı ve hedefi vardır. Örgüt kültürü işletme içi değerlerin ve inançların paylaşımına zemin oluşturarak, çalışan ve yöneticileri ortak bir noktada birleştirmektedir. Bu bağlamda örgüt kültürü yönetici ve çalışanlara değişimleri için uygun ortamı sağlayabilir. Örgüt kültürü, iş hayatında her zaman için önemli bir yere sahiptir. Örgüt çalışanları, iş hayatına ilişkin tutum ve davranışlarını oluşturmada, korumada ve geliştirmede örgüt kültüründen etkilenirler. Örgüt kültürü, çalışanların bireysel kültürel değerleri yerine örgüte ait temel değerlerin ön plana çıkmasıyla oluşmuştur ve alışlagelmiş yaşantılarında bazı değişimlere neden olmaktadır.

Örgüt kültürü, örgüt içi ilişkilerin oluşturulması ve bu ilişkilerin düzenli bir şekilde sürdürülmesinde çalışan ve yöneticilere rehberlik etmektedir. İlişkiler, çalışanlarla yönetim arasında olacağı gibi örgüt içi bölümler arasında ve çalışma grupları arasında da olabilmektedir. Çalışanlar arasındaki ilişkiler çoğu zaman işe dayalı olarak iş ortamında kendiliğinden ortaya çıkan ilişkilerdir. Örgüte katılan bireyin örgüte alışması, işiyle ilgili sorunları çözebilmesi ve çevreye uyum gösterebilmesinde örgüt kültürü etkili olmaktadır. Eğer örgüt kültürü paylaşım temeline göre oluşturulmamışsa bunların gerçekleşmesi de mümkün olmayacaktır. İş dünyasını incelediğimizde, örgüt kültürü veya kurum kültürünün farkına varan kurum veya kuruluşların işe, bireye, çevreye, yeniliğe, değişime, krize, risk gibi hususlara daha duyarlı olduklarını görmekteyiz. Çünkü bu tür kurum ve kuruluşlarda, planlama, tam katılım, güven, saygı, iletişim, eğitim, problem çözme, kararlılık, esneklik gibi değerlerden oluşan bir örgüt kültürü yapısı vardır.

Çalışmada, otomotiv sektöründe örgüt kültürü ile bireye yönelik beceriler arasındaki bağlantı incelenerek araştırma sonuçlarına ilişkin yorum ve değerlendirme yapılmıştır.

1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE BİREYSEL BECERİLER

Kültür, toplumun üyesi olan insanların yaşamları boyunca öğrendikleri ve paylaştıklarının hepsini kapsayan bir kavramdır. Kültür, bir toplumda sosyal yaşamın, ilerlemenin, değişimin, üretimin, bilimin, sanatın, eğitimin ve düşünce yapısının düzeyini belirleyen bir faktördür. Kültür, bireyler arasında gerçekleşen bir etkileşim sonucu ortaya çıkarak toplumsal yaşamın ürünü haline gelir¹). Bu bağlamda, örgüt kültürü, bir kurumun ve işletmenin karakteristiğidir. Sadece örgüt bireylerinin tek tek tutum ve

¹ Salih GÜNEY, Davranış Bilimleri, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2006, s. 24

davranışlarından değil aynı zamanda örgütün tamamına ait toplu tutum ve davranışlardan oluşur. Bu yönüyle örgüt kültürü, örgüt üyelerinin davranışlarını kontrol altına alan sosyal bir sistemdir². Örgüt kültürü, liderlik, işbirliği, anlaşmazlık, iletişim, bilgi, güç, pozisyonlar, kontrol, roller, yetenekler, strateji, amaç ve hedefler, kriter, karar verme, yapı, sistem, yöntem ve prosedür, değişim, teknoloji, çevre ve fiziksel yapı gibi temel öğelerden oluşmaktadır³.

Örgüt kültürü, bir organizasyon içerisinde hemen hemen her şeyi kapsar. Temel varsayımlar, inançlar, değerler, davranış biçimleri, uygulamalar, semboller, kahramanlıklar ve teknoloji gibi hususları içerebilir.⁴ Örgüt kültürü, örgüt içi problemlerin belirlenmesi ve çözümünde örgüt içi bireylerin biz duygusuyla hareket etmeleridir. Örgüt kültürü, örgüt yaşamı için açık ve kapalı olarak tasarlanmış bir sistemdir.⁵ Örgüt kültürü, bir işletmeyi veya bir kurumu diğer işletme veya kurumdan ayıran örgüt üyelerinin kolektif düşüncelerinin, tutum ve davranışlarının toplamıdır.⁶ Kültür, bir organizasyonun, davranışları, tutumları ve değerlerini kapsamaktadır. Organizasyonlar bireyler tarafından oluşturulan belli bir değerler bütünü olan sosyal bir oluşumdur. Her bir organizasyonun oluşumu ve kültürü birbirinden oldukça farklıdır. Kültür, örgüt üyelerinin birbirleriyle olan ilişkilerini nasıl kuracakları hususunda onlara önemli ipuçları vermektedir. Kültür, işletmelerin teknik ve beşeri yapısını anlamlı bir şekilde ortak bir paydada toplayan bir süreçtir. Bu yönüyle kültür çok sayıda görünmez yollar etkisi ortaya koyar ve insan davranışlarını güçlü bir şekilde etkiler.⁷ Örgüt kültürü, tüm personelin davranışlarını ve örgütün genel görünümünü şekillendiren, semboller aracılığıyla öğrenebilen, öğretilebilen kuşaktan kuşağa aktarılabilen, değişebilen nitelikteki değer, düşünce ve normlar bütünüdür.⁸ Sonuç olarak, örgüt kültürü, örgütlerde, örgüt üyelerine ortak bir vizyon, ortak bir misyon, ortak bir dil, ortak bir ifade ve kavramlar sağlayan, kişilerin ve grupların organizasyondaki yerlerini belirten, güven ve statünün dağılımı, üyeler arası ilişkiler, ödül-yaptırım sistemini ve tüm örgütsel olaylara bir anlam veren, işletmenin yönetim anlayışını kapsayan iç

² You-Ta CHUANG, Robin CHURCH and Felena ZIKIC, "Organizational Culture, Group Diversity And Intra-Group Conflict" Team Performance Management, Volume 10, Number 1/2 2004, pp. 26-34, pp. 26-29

³ Münevver ÖLÇÜM ÇETİN, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Baağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004, ss. 29-36

⁴ Juhani LIVARI and Magda HUISMAN, "The Relationship Between Organizational Culture And The Deployment Of Systems Development Methodologies, **MIS Quarterly**, Vol. 31 No. 1, 2007, pp. 35-58, p.36

⁵ Kuo-Kuang HUANG, **Is Organizational Culture Explicitly Linked to Perceived Corporate Performance? A Multidimensional Analysis of Corporate Culture and Perceived Corporate Performance in the United States and Taiwan**, Dissertation, H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University, 2003, p. 11

⁶ Elena A. PLATONOVA, (2005), **The Relationship Among Human Resource Management, Organizational Culture And Organizational Performance**, Dissertation, The University of Alabama At Birmingham, 2005, p. 18

⁷ Smith Heather A., McKeen James D., (2003), "Insillig a Knowledge-Sharing Culture", **Queen's University at Kingston**, Ontario, 2003, p. 1

⁸ Göksel ATAMAN, **İşletme Yönetimi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001, s. 518

bağlılık çerçevesinde, işletmenin politika ve stratejisini ve işletmenin amaçlarını ve bu amaçlara ulaşmak için izlenecek yolları tanımlayan değerler bütünüdür.

Örgüt kültürü örgüt içi bireysel becerilerin gelişmesine önemli katkı sağlamaktadır. Değişime açık, katılımcı, yenilikçi, ekip çalışmasına dayalı, paylaşımcı vb. yapıya sahip örgüt kültürünün geleceğe bakış açısı daha sağlıklı olacaktır. Örgüt kültürü, süreklilikle ilgili bir olgudur. Bir işletme harika bir ürün tasarlayabilir, onu kusursuz bir biçimde geliştirebilir, yaratıcı bir şekilde pazarlayabilir ve piyasaya hızlı bir şekilde sürebilir. Ama bunu yıldan yıla yapabilmeyi sürdürmek, işletmenin sosyal mimarisinin temelinde yatan bir kültür sorunudur.⁹ Bu nedenle örgüt kültürü, tutarlı, sürekli ve geleceğe dönük olmalıdır.

Örgüt kültürü, yönetim strateji ve politikaları ile de yakından ilişkilidir. Bu ilişki daha örgütün kurulma aşamasında kendini göstermeye başlar. Yönetim kurulan örgüte kendi inanç ve değerlerini yansıtırken, kendisiyle ortak bir vizyonu paylaşan bir grubu da istihdam ederek ve ortak amaç ve hedefler belirleyerek, bu hedeflere ulaşmaya yardımcı olacak örgüt ortamını oluşturmaya çalışır.¹⁰ Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin karar alma ve iletişim becerilerini etkilemektedir. Örgüt kültürü ayrıca örgütsel öğrenme, uyum, yenilik, rekabet, verimlilik, performans, örgütsel bağlılık gibi hususlar ile doğrudan ilişkilidir. Örgüt kültürü bu hususlara ne kadar açık olursa ve desteklerse verimlilik düzeyi de o kadar yüksek olur.¹¹ İşe yönelik becerilerin kazandırılmasında veya çalışanların iş performansını geliştirebilmeleri için örgüt kültürünün çalışanlar üzerinde olumlu etkisi olmalıdır. Örgüt kültürü, bireysel ve örgütsel becerilerin kazanılmasında etkili olan, bilgiye dayalı yönetim, esnek çalışma saatleri, duygusal beklentilere cevap verme, iş kontrolünü bireye bırakma, takım çalışması, yaratıcılık ve yenilik, motivasyon, örgütsel öğrenme ve gelişme gibi hususların oluşmasına fırsat tanımalıdır.¹² Yönetim ve çalışanların becerilerinin güçlendirilmesinde örgüt kültürü, mesleki bilgi, iç ve dış müşteri yönlülük, karşı kültür ve bireyler arasındaki ilişki, amaç ve sonuca odaklanan bir liderlik, çevresel oluşumlara (ekonomik, sosyal, siyasi, vb.) duyarlı, açık bir iletişim düzeni, değişime uyum ve değişimin yönetimi, karar verme ve analiz, organizasyon ve planlama temeline dayalı olmalıdır.¹³ Sonuç olarak, örgüt içi bireysel becerilerin geliştirilmesi, sürekli iyileştirilmesi, işe yansıtılması, bireyler

⁹ Rob GOFFEE ve Gareth JONES, **Kurum Kültürü: Kuruluşunuzun Kurumsal Kültürünün İşiniz Üzerindeki Yıkıcı ve Yapıcı Etkileri**, MediaCat , Ankara, 2002,s .34

¹⁰ Turhan ERKMEN ve Güven ORDUN, (2001), “Örgüt Kültürü Tipleri İle Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, İstanbul Üniversitesi, 24-26 Mayıs 2001, İstanbul, ss. 67-87, s.73

¹¹ Richard KATHRINS, **The Relationship of Leadership Style and Types of Organizational Cultures to the Effectiveness and Employee Satisfaction in Acute Care Hospital**, A Dissertation, Touro University International, 2007, p. 35

¹² Pooja GARG and Renu RASTOGI, (2005), “New Model Of Job Desing: Motivating Employees’ Performance”, **Journal Of Management Development**, Vol. 25, No 6, 2005, pp. 572-587, p.583.

¹³ Gijis HOUTZAGERS, “Empowerment, Using Skills And Competence Management”, **Participation&Empowerment: An International Journal**. Vol. 7, No. 2, 1999, pp. 27-32, p.31

arasında deneyim ve tecrübelerin paylaşılması örgüt kültürü sayesinde gerçekleştirilir. Bu nedenle örgütsel kültür yapısının yeniliğe, değişime ve değişik fikirlere açık olması gerekir.

2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜT İÇİ BİREYSEL BECERİLERİN KULLANIMINA ETKİSİ ÜZERİNE OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Örgüt kültürünün, örgüt içi bireysel becerilerin kullanımına etkisini ortaya koymak amacıyla çeşitli sektörlerde araştırma ve incelemeler yapılmıştır. Bu hususta yapılan temel araştırmaları incelediğimizde; Houtzagers (1999), örgüt içi becerilerin geliştirilmesi ve güçlendirilmesinde mesleki bilgi, liderlik, planlama ve örgütlenme, müşteri yönlülük ve iş farkındalığının önemini vurgulayarak bu faktörlerin rekabetteki önemi üzerinde durmuştur. Erkmen ve Ordun (2001), örgüt kültürü ile yönetim biçimleri arasındaki ilişkinin incelenmesi üzerine yaptıkları araştırmada güç, rol, başarı ve destek ile yönetim biçimleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Sonuçta, katılımcı ve demokratik yönetim biçimi ile başarı ve destek arasında güçlü bir ilişki tespit edilmiştir. Lund (2003), örgüt kültürü ve iş tatmini üzerine çeşitli sektörlerde yaptığı araştırmada örgüt kültürü türlerinin iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyerek örgüt kültürünün tam katılım, problem çözme ekip çalışması, yenilik ve yeni kaynakların sağlanmasında etkili olduğunu ortaya koyarak iş tatminin kültür türlerine göre farklılık gösterdiğini tespit etmiştir. Bititci, vd., (2004), örgüt kültürü ile işletme yönetim biçimleri arasındaki ilişkiyi inceleyerek örgüt kültürü ve işletme yönetiminin işletme performansını etkilediğini belirtmişlerdir. Alyahya (2005), değişik sektörler üzerinde yaptığı araştırmada, yönetim biçimine göre bireysel becerilerin kullanımını farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur.

Capehart (2005), örgüt kültürü ve sosyalizasyon başlıklı inceleme çalışmasında örgüt kültürü ile çalışanların yaratıcılık, verimlilik, iş tatmini ve problem çözme arasındaki ilişkiyi kavramsal olarak incelemiştir. İncelemede bu hususların geliştirilmesinde örgüt kültürünün önemli olduğu vurgulanmıştır. Al-Alawi, vd. (2007), kamu ve özel sektör çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada örgüt kültürünün çalışanların bilgi paylaşımı üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Araştırmada örgüt kültürü ile iletişim becerisi, örgütsel yapı, ödül ve bilgi sistemleri arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

2.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı, Türk Otomotiv Sektöründe ve yan sanayisinde faaliyet gösteren A ve B firmasında, örgüt kültürünün örgüt içi bireysel becerilerin kullanımına etkisini analiz etmektir. Bu çerçevede, örgüt kültürünü oluşturan, yönetim stratejileri/politikaları, tam katılım/problem çözme ve sorumluluk ve inisiyatif gibi hususların çalışanların becerileri üzerine etkisini ortaya koyarak örgüt kültürü ile bireysel beceriler arasındaki ilişkinin yönü belirlenmiştir. Çalışmada, ayrıca bireysel becerilerin kullanımının çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği de ortaya konulmaktadır.

2.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Bu çalışmanın ana kitlesini Türk Otomotiv Sektöründe ve yan sanayisinde faaliyet gösteren A Firmasının Aksaray fabrikası çalışanları ile B firmasının Adana Fabrikasındaki çalışanları oluşturmuştur. Araştırmanın kısıtı, sadece A ve B firmalarının iki fabrikasındaki çalışanların dahil edilmiş olmasıdır. Bu kısıta rağmen, araştırma sonuçlarının konuyla ilgili olanlara önemli ipuçları sağlayacağı düşünülmektedir.

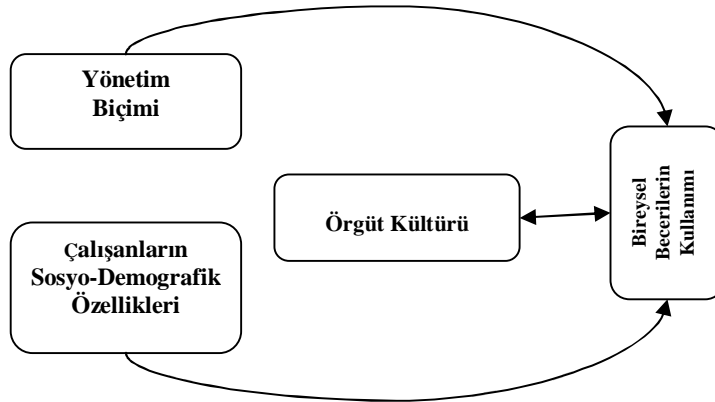
2.3. Örnekleme Süreci ve Veri Toplama Yöntemi

Bu çalışmada \pm %5 güvenilirlik düzeyinde ve araştırma kapsamına dahil edilen A ve B Firmalarının insan kaynakları profili dikkate alınarak basit tesadüfi yöntemle örneklem büyüklüğü tespit edilmiştir.

Araştırmada veri ve bilgilerin toplanmasında yüz yüze anket tekniği kullanılmıştır. Anket formu hazırlanmadan önce konu ile ilgili literatür taraması yapılmıştır. Literatür sonucunda elde edilen temel değişkenler ise “Araştırma Değişkenleri ve Modeli” kısmında verilmiştir. Anket formları, firmaların genel müdürlükleri aracılığıyla çalışanlara uygulanmıştır.

2.4. Araştırmanın Modeli ve Değişkenleri

Araştırma modeli Şekil 1’de yer almaktadır. Araştırma modelinde, çalışanların sosyo-demografik özellikleri ve yönetim biçimi, örgüt kültürü ve çalışanların bireysel becerilerine yönelik temel değişkenler yer almaktadır.



a) Bağımlı değişken, bireysel becerilerin kullanımı; b) Bağımsız değişkenler, yönetim biçimi, çalışanların sosyo-demografik özellikleri ve örgüt kültürü

Şekil 1: Araştırma Modeli

Araştırma kullanılan ölçekler Alyahya (2005)’den alınmıştır. Araştırma modelinde yer alan, yönetim biçimi ve çalışanların sosyo-demografik özellikleri çoktan seçmeli ve açık uçlu sorularla tespit edilmiştir.

Araştırma modelinde yer alan örgüt kültürü ve bireysel becerilerin kullanımına ilişkin çalışanların düşünceleri (1) Kesinlikle katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Ne katılıyorum ne katılmıyorum (4) Katılıyorum (5)

Kesinlikle katılıyorum beşli Likert ölçeği kullanılarak alınmıştır. Araştırma modelinde yer alan örgüt kültürüne ilişkin alt değişkenler, örgüt içi ekip çalışması, sürekli iyileştirme, tam katılım, saygı, güven, eşitlik, motivasyon, sorumluluk, inisiyatif gibi alt değişkenlerden oluşurken, bireysel beceriler ise çalışanların, uzmanlık ve tecrübeleri, işbirliği, etkileşim, kararlılık, zeka, işe uyum, esneklik, problem çözme, vizyon sahibi olma, özgüven, yeni fikir ve düşüncelere açık olma, sorumluluk alma gibi temel alt değişkenleri içermektedir.

2.5. Araştırmanın Hipotezleri ve Hipotezlerin Test Edilmesinde Yapılan Analizler

Araştırmanın modeli ve amacına bağlı olarak $\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyine göre geliştirilen hipotezler ile hipotezlerin test edilmesinde kullanılan istatistiksel analizler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1: Araştırma Hipotezleri ve Hipotezlerde Kullanılan İstatistiksel Analizler

Kurulan Hipotezler	İstatistiksel Analizler
1.H ₁ :Örgüt kültürü ile bireysel becerilerin kullanımı arasında pozitif bir ilişki vardır.	Pearson Korelasyon Analizi
2.H ₂ :Örgüt kültürü bireysel becerilerin kullanımını etkilemektedir.	Regresyon Analizi
3.H ₃ :Çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre bireysel becerilerin kullanımı farklılık göstermektedir.	T-testi ve Anova Alanizi
4.H ₄ :Yönetim biçimlerine göre bireysel becerilerin kullanımı farklılık göstermektedir.	One Way Anova ve Scheffe Testi

2.6. Araştırmanın Bulguları

Araştırma bulgularını bir bütün olarak daha iyi açıklayabilmek için SPSS 14.00 programı kullanılarak öncelikle sosyo-demografik özellikler belirlenmiştir. Daha sonra çalışmanın amaç ve hipotezleri doğrultusunda analizler yapılmıştır.

2.6.1. Sosyo-Demografik Özellikler

Sosyo-demografik özellikler iki bölümde ele alınmıştır. Bunlardan birincisi işletme yönetim biçimi ikincisi ise çalışanların sosyo-demografik özellikleridir. Tablo 2’de yönetim biçimi ile ilgili dağılımlar, Tablo 3’te ise çalışanların sosyo-demografik özellikleri ilgili dağılımlar yer almaktadır.

Tablo 2: Yönetim Biçimi

Yönetim biçimi	Frekans	Yüzde	Ortalama	Std.S.
Yol gösterici-yönlendirici yönetim	35	25,4	3,29	,798
Katılımcı yönetim	33	23,9	3,59	,811
Otoriter yönetim	32	23,2	2,90	,759
Müşteri ve çalışan odaklı yönetim	26	18,8	3,65	,705
Diğer	12	8,6	3,36	,909
Toplam	138	100	3,35	,816

Tablo 2’de görüldüğü gibi, araştırma kapsamında yer alan çalışanların %25,4’ü yönetim biçiminin yol gösterici-yönlendirici yönetim, %23,9’u katılımcı yönetim, %23,2’si otoriter yönetim, %18,8’i müşteri ve çalışan odaklı yönetim ve %8,6’sı diğer (katılımcı, yol gösterici ve TKY gibi) yönetim biçimi olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 3: Çalışanların Sosyo-Demografik Özellikleri

Demografik özellikler	Frekans	Yüzde	Demografik özellikler	Frekans	Yüzde
Cinsiyet			Bu işyerinde çalışma süresi		
Bayan	35	25,4	1 yıldan az	16	11,6
Erkek	103	74,6	1-3 yıl	71	51,4
Toplam	138	100,0	4-7 yıl	33	23,9
Eğitim düzeyi			8-10 yıl	9	6,5
İlkokul	21	15,2	10 yıldan fazla	9	6,5
Ortaokul	36	26,1	Toplam	138	100,0
Lise	49	35,5	Sektörde çalışma süresi		
Yüksekokul	18	13,0	1 yıldan az	9	6,5
Fakülte	11	8,0	1-3 yıl	49	35,5
Yüksek	3	2,2	4-7 yıl	34	24,6
Lisans/Doktora			8-10 yıl	23	16,7
Toplam	138	100,0	10 yıldan fazla	23	16,7
Yaş düzeyi			Toplam	138	100,0
18-25 yaş	43	31,2			
26-30 yaş	45	32,6			
31-35 yaş	27	19,6			
36-40 yaş	18	13,0			
41-45 yaş	5	3,6			
Toplam	138	100,0			

Tablo 3’ü incelediğimizde araştırma kapsamına dahil edilen çalışanların, cinsiyetleri, eğitim düzeyleri, yaş düzeyleri, sektörde çalışma süreleri, aynı işyerinde çalışma sürelerine ilişkin betimleyici sonuçları görmektediriz. Çalışanların %74,5’i erkek, %25,5’i bayan, eğitim düzeyi bakımından çalışanların çoğunluğu ortaokul ve lise mezunu olduğu gözle çarpılmaktadır. Yaş düzeyi genellikle, 18-25, 26-30 ve 31-35’dir. Araştırma kapsamına dahil edilen çalışanların aynı işyerinde çalışma süreleri 1-9 yıl arasında değişmektedir. Çalışanların aynı sektörde çalışma süreleri ise 3-10 yıl ile 10 yıldan fazla bir süreyi kapsadığı dikkat çekmektedir.

2.6.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Bu çalışmada güvenilirlik analizinde Cronbach Alfa Katsayısı yöntemi kullanılmıştır. Bireysel becerilerin kullanımı ölçeğinin alfa katsayısı ,927 ve örgüt kültürüne ilişkin ölçeğin alfa katsayısı ise ,74 olarak tespit edilmiştir. Ölçeklere ilişkin alfa katsayıları ölçeklerin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir.

Faktör Analizi

Bu çalışmada, Keşfedici Faktör Analizi (Exploratory Factor Analysis- EFA) yapılmıştır. Analize ilişkin sonuçlar ise Tablo 4’te özet olarak verilmiştir.

Tablo 4: Faktör Analizine İlişkin Sonuçların Özet Sunumu

	Faktörler	K-M-O ve Approx. Chi-Square	Öz Değer	Açıklanan Varyans %	Toplam Varyans %	Cronbach Alpha
Örgüt Kültürü	Faktör 1:Yönetim stratejileri ve politikaları	K-M-O: ,829 Approx. Chi-Square: 492,53 p<0,000	4,56	19,86	19,86	,79
	Faktör 2: Tam katılım ve problem çözme		1,76	18,48	38,35	,75
	Faktör 3: Sorumluluk ve inisiyatif		1,10	14,72	53,07	,66
Bireysel Beceriler	Faktör 1: Bireye yönelik beceriler	K-M-O: ,915 Approx. Chi-Square: 1120,871 p<0,000	3,92	21,77	21,77	,85
	Faktör 2: İşe yönelik beceriler		3,57	19,84	41,61	,84
	Faktör 3: Yeniliğe açık olma		3,26	18,13	59,74	,79

Tablo 4'te örgüt kültürüne ve bireysel becerilere yönelik ölçeklere ilişkin faktör analizi sonuçlarının özeti yer almaktadır. Örgüt kültürü ve bireysel beceriler üçer faktörle açıklanmıştır. Örgüt kültürü, yönetim stratejileri/politikaları, tam katılım/problem çözme ve sorumluluk/inisiyatif faktörleriyle açıklanmaktadır. Bireysel beceriler ise, bireye yönelik beceriler, işe yönelik beceriler ve yeniliğe açık olma faktörleriyle açıklanmıştır.

Ölçeklere ilişkin, özdeğer (eigenvalue), açıklanan varyans, güvenilirlik analizi (Croanbach Alpha), örneklem yeterlilik test (KMO) sonuçları ve Barlet testi sonuçları yer almaktadır. Örneklem yeterliliğini test etmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) kullanılmıştır. Faktör analizinin geçerliliğini gösteren değerlerden biridir. K-M-O bir oran olup, %60'ın üstünde olması arzulanır.¹⁴ Barlet Testi (Barlett Test of Sphericity), korelasyon matrisinin, bütün diyagonal terimlerin 1 veya diyagonal olmayan terimlerin 0 olduğu birim matris olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılmaktadır. Özdeğer (Eigenvalue) değeri ise her bir faktör tarafından açıklanan varyansların toplamından oluşmaktadır. Faktör yükleri ise bir faktördeki değişkenlerin faktörle ilişkilerinin değerini gösterir. Faktör yük değeri yüksek olursa o yapıyı ve kavramı açıklama düzeyi de o kadar yükselir. Faktör yük değerinin, 45 ya da daha yüksek olması seçim için iyi bir ölçüdür.¹⁵ Başka bir kaynağa göre 350 ve üzerindeki veri (gözlem) sayısı için faktör ağırlığının, 30 ve üzerinde olması gerekir. ,50 ve üzerindeki ağırlıklar ise oldukça iyi kabul edilir.¹⁶ Çalışmada faktör yükleri, 50'nin altında olan değişkenler dikkate alınmamıştır. Sonuç olarak, çalışmada örgüt kültürü ve bireysel becerilerin kullanımına ilişkin ölçeklere ait istatistikî değerlerin faktör analizine uygun bir özellikte olduğunu söyleyebiliriz.

¹⁴ Mahir NAKİP, *Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar*, Seçkin Yayıncılık Ankara, 2003, s. 409; Tabachnick, B.G. and Fidell Linda S., (2001), *Using Multivariate Statistics*, A Pearson Education Company, Needham Heights, 2001, s.589.

¹⁵ Şeref Büyükoztürk, *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2002, s. 118.

¹⁶ Ali S. Albayrak, vd., *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, (Editör, Şeref Kalaycı), Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2005, s.330

2.6.3. Örgüt Kültürü İle Bireysel Becerilerin Kullanımı Arasındaki İlişki

Örgüt kültürü ile bireysel becerilerin kullanımı arasındaki ilişki incelenmiş olup sonuçlar Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5: Örgüt Kültürü İle Bireysel Becerilerin Kullanımı Arasındaki İlişki

Faktörler (n: 138)	Ort.	Std.S.		Bireye yönelik Yetenekler	İşe yönelik Yetenekler	Yeniliğe Açık Olma
Yönetim stratejileri ve politikaları	3,276	,889	r	,493(**)	,450(**)	,499(**)
			p	,000	,000	,000
Tam katılım ve problem çözme	3,063	,809	r	,468(**)	,448(**)	,409(**)
			p	,000	,000	,000
Sorumluluk ve inisiyatif	2,715	,957	r	-,275(**)	-,233(**)	-,201(*)
			p	,002	,009	,023

** Korelasyon ilişkisi $p < 0.01$ düzeyinde anlamlıdır; * Korelasyon ilişkisi $p < 0.05$ düzeyinde anlamlıdır

Tablo 5 incelendiğinde örgüt kültürü ile örgüt içi bireysel becerilerin kullanımı arasındaki ilişki görülmektedir. Araştırma bulgularına göre, yönetim stratejileri/politikaları ve tam katılım/problem çözme ile bireye yönelik yetenekler, işe yönelik yetenekler ve bireylerin yeniliğe açık olmaları arasında pozitif bir ilişki tespit edilirken sorumluluk ve inisiyatif ile bireye yönelik yetenekler, işe yönelik yetenekler ve yeniliğe açık olma arasında ise negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgüt içi yönetim stratejileri/politikaları ve tam katılım/problem çözme kültürü iyileştikçe çalışanların bireysel becerilerinin kullanımı da gelişmektedir.

2.6.4. Varyans Analizi

İkiden fazla grubun karşılaştırılmasında en çok kullanılan test varyans analizi olarak bilinen Anovadır. Anova testinin ön koşullarından birisi her bir grubun normal dağılım sergileyen bir ana kitleden rastgele seçilmiş örnekler olmasıdır. Ayrıca her bir grubun eşit varyansa sahip olması da ön koşuldur. Bu bağlamda Anova testi sadece karşılaştırma yapılan gruplar arasında herhangi bir farklılığın olup olmadığı anlaşılır. Ancak hangi grup diğerinden farklıdır sorusuna cevap vermez. Bu soruya da cevap verebilmek için ise “One Way Anova” testi uygulanır.¹⁷ Bu açıklamalar bağlı olarak varyans analizi ile ilgili sonuçlar Tablo 6, Tablo 7 ve Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 6: Varyansların Homojenliği Testi

Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
,337	4	114	,852
,430	4	117	,787
1,464	3	119	,228

¹⁷ ALBAYRAK, ss. 131-135

Tablo 6 incelendiğinde varyansların homojenliği ile ilgili test sonuçları görülmektedir. Sig. değerleri .05 anlamlılık düzeyinden büyük bir değer olduğundan grupların varyansları arasında anlamlı bir farkın olmadığı yani grupların *varyanslarının* eşit olduğu sonucuna varılır.

Tablo 7: Anova Testi Analiz Sonuçları

		<i>Karelerin Toplamı</i>	<i>df</i>	<i>Ortalama Kare</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
Bireye yönelik Yetenekler	Gruplar Arasında	9,857	4	2,464	4,086	,004
	Gruplar İçinde	68,756	114	,603		
	Toplam	78,613	118			
İşe yönelik Yetenekler	Gruplar Arasında	7,353	4	1,838	2,776	,030
	Gruplar İçinde	77,479	117	,662		
	Toplam	84,832	121			
Yeniğe Açık Olma	Gruplar Arasında	10,505	4	2,626	3,204	,015
	Gruplar İçinde	97,554	119	,820		
	Toplam	108,059	123			

Gruplar: 1-Yol gösterici ve yönlendirici yönetim, 2- Katılımcı yönetim, 3-Otoriter yönetim, 4-Müşteri ve çalışan odaklı yönetim.

Tablo 7’de Anova testi analiz sonuçları yer almaktadır. Tabloda gruplara ait F değerlerine karşılık gelen, sig. değeri (önemlilik değeri) incelendiğinde sig. değerleri 0,05 değerinden daha küçük olduğundan, karşılaştırılan gruplar arasında anlamlı bir farklılığın olduğu sonucuna varılmaktadır.

Tablo 8: Çoklu Karşılaştırma Scheffe Testi

Bağımlı Değişken	(I) İşletmenin Yönetim Anlayışı	(J) İşletmenin Yönetim Anlayışı	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
Bireye yönelik Yetenekler	Yol Gösterici-Yönlendirici Yönetim	Katılımcı Yönetim	-,29574	,19286	,672
		Otoriter Yönetim	,39264	,19631	,411
		Müşteri-Çalışan Odaklı Yönetim	-,36054	,20967	,567
		Diğer	-,06303	,56507	1,000
	Katılımcı Yönetim	Yol Gösterici-Yönlendirici Yönetim	,29574	,19286	,672
		Otoriter Yönetim	,68838(*)	,20063	,023
		Müşteri-Çalışan Odaklı Yönetim	-,06480	,21372	,999
	Otoriter Yönetim	Yol Gösterici-Yönlendirici Yönetim	-,39264	,19631	,411
		Katılımcı Yönetim	-,68838(*)	,20063	,023
		Müşteri-Çalışan Odaklı Yönetim	-,75318(*)	,21684	,021

Bağımlı Değişken	(I) İşletmenin Yönetim Anlayışı	(J) İşletmenin Yönetim Anlayışı	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
	Müşteri-Çalışan Odaklı Yönetim	Yol Gösterici-Yönlendirici Yönetim	,36054	,20967	,567
		Katılımcı Yönetim	,06480	,21372	,999
		Otoriter Yönetim	,75318(*)	,21684	,021
İşe yönelik Yetenekler	Yol Gösterici-Yönlendirici Yönetim	Katılımcı Yönetim	-,33507	,20209	,602
		Otoriter Yönetim	,25744	,20570	,814
		Müşteri-Çalışan Odaklı Yönetim	-,34314	,21201	,625
	Katılımcı Yönetim	Yol Gösterici-Yönlendirici Yönetim	,33507	,20209	,602
		Otoriter Yönetim	,59251	,21023	,101
		Müşteri-Çalışan Odaklı Yönetim	-,00806	,21641	1,000
	Otoriter Yönetim	Yol Gösterici-Yönlendirici Yönetim	-,25744	,20570	,814
		Katılımcı Yönetim	-,59251	,21023	,101
		Müşteri-Çalışan Odaklı Yönetim	-,60057	,21978	,121
	Müşteri-Çalışan Odaklı Yönetim	Yol Gösterici-Yönlendirici Yönetim	,34314	,21201	,625
		Katılımcı Yönetim	,00806	,21641	1,000
		Otoriter Yönetim	,60057	,21978	,121

*Ortalama farkı .05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 8’de bireye yönelik yetenekler ile işe yönelik becerilerin hangi yönetim biçimlerinde aynı veya farklı olduğunu ortaya koyan One-Way Anova testi analiz sonuçları görülmektedir. Bu çoklu karşılaştırma testlerini içermektedir. Scheffe testi dikkate alınarak analiz yapılmıştır. .05 anlamlılık düzeyinde katılımcı yönetim ve müşteri ve çalışan odaklı yönetim ile otoriter yönetim arasında bireye yönelik becerilerin farklı olduğu tespit edilmiştir. İşe yönelik yeteneklerin ise yönetim biçimlerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır.

2.6.5. Örgüt Kültürünün Bireysel Becerilerin Kullanımına Etkisi

Örgüt kültürünün bireysel becerilerin kullanımına etkisini ortaya koymak amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi, bağımlı değişken/değişkenler ile bağımsız değişken/değişkenler arasındaki bağıntıyı incelemeye yöneliktir. Çalışmada Enter Metodu kullanılmıştır. Enter Metodu ile modeli oluşturan değişkenlerden yola çıkarak bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkileri belirlenir. Araştırmada birinci olarak, örgüt kültürünün bireye yönelik yeteneklere etkisi, ikinci olarak örgüt kültürünün işe yönelik yeteneklere olan etkisi ve üçüncü olarak da örgüt kültürünün yenilikçi olmaya etkisi ortaya konulmuştur. Örgüt kültürü,

yönetim stratejileri ve politikaları, tam katılım/problem çözme, sorumluluk ve inisiyatif boyutuyla ele alınmıştır. Bireysel beceriler ise bireye yönelik beceriler (kararlılık, insanları anlama, kendini ifade edebilme, uygulamaya dönük beceri ve yeteneklerin varlığı, yeni fikir ve düşünceler ortaya koyabilme, başkalarıyla etkileşim ve iletişim kurabilme, vb.), işe yönelik beceriler (başkalarına iş ile ilgili bilgi verebilme, iş ile ilgili problemleri çözebilme, iş ile ilgili kararlarda etkin rol oynama, işe yönelik yeni yeteneklerin kazanma, iş eğitimine verilen önem gibi) ve yeniliğe açık olma (ileriye bakabilme, iş ilgili yeni teknik ve yöntemleri öğrenme düzeyi, iş ile ilgili değişen şartlara uyum gösterebilme, vb.) boyutuyla değerlendirilmiştir. Örgüt kültürünün bireysel becerilerin kullanımına etkisini ortaya koymak amacıyla yapılan regresyon analiz sonuçları Tablo 9 ve Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 9: Anova Test Sonuçları

Model	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
1 Regression	26,417	3	8,806	19,815	,000
Residual	51,104	115	,444		
Toplam	77,527	118			
2 Regression	23,283	3	7,761	14,469	,000
Residual	62,758	117	,536		
Toplam	86,041	120			
3 Regression	28,585	3	9,528	14,536	,000
Residual	78,003	119	,655		
Toplam	106,588	122			

Tablo 9'da, modellerin bir bütün olarak anlamlı olup olmadığını test etmek için uygulanan Anova testi sonuçları görülmektedir. Tabloda (Sig.=,000) düzeyinde 19,815, 14,469 ve 14,536 F değerleri, modellerin bir bütün olarak her düzeyde anlamlı olduğunu göstermektedir. Aşağıdaki tablo da ise katsayılara ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Tabloda sabit değer, değişkenlere ilişkin B ve β Katsayıları, t değerleri, sig. düzeyleri, bağımlı değişkenin bağımsız değişkenler tarafından açıklanma oranı (R^2) ve modelde otokorelasyon olup olmadığını gösteren Durbin-Watson testi ile ilgiler sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 10'u incelediğimizde model 1'de, bağımlı değişken (bireye yönelik becerilerin)'in %32,4'ü bağımsız değişkenler (yönetim stratejileri/politikaları, tam katılım/problem çözme ve sorumluluk ve inisiyatif) tarafından açıklanmaktadır. β Katsayılarını incelediğimizde bağımlı değişken (bireye yönelik beceriler) üzerinde, yönetim stratejileri/politikaları ve tam katılım problem çözme etkili olurken sorumluluk ve inisiyatif ise etkili olmamaktadır. 0,05 anlamlılık düzeyinde t değerlerini incelediğimizde tüm faktörlerin modele dahil edilmesi anlamlı çıkmaktadır. Bağımsız değişkenlerin katsayı değerlerinin artı veya eksi olması bağımlı değişken arasındaki pozitif veya negatif ilişkiyi göstermektedir.

Tablo 10: Katsayılar Tablosu

Model	B	b Katsayısı	t Değeri	Sig.	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Durbin- Watson
Model 1					,584	,341	,324	1,988
(Sabit değer)	2,070		5,566	,000				
Yönetim stratejileri ve politikaları	,291	,317	3,289	,001				
Tam katılım ve problem çözme	,244	,240	2,513	,013				
Sorumluluk ve inisiyatif	,-164	,-164	-2,457	,015				
Model 2					,520	,271	,252	1,806
(Sabit değer)	2,330		5,892	,000				
Yönetim stratejileri ve politikaları	,251	,261	2,556	,012				
Tam katılım ve problem çözme	,278	,258	2,567	,012				
Sorumluluk ve inisiyatif	,-128	,-142	-1,745	,084				
Model 3					,518	,268	,250	1,888
(Sabit değer)	1,812		4,148	,000				
Yönetim stratejileri ve politikaları	,361	,342	3,413	,001				
Tam katılım ve problem çözme	,225	,191	1,919	,057				
Sorumluluk ve inisiyatif	,-094	,-097	-1,187	,238				

Model 1: Bağımsız değişkenler: Yönetim stratejileri ve politikaları, tam katılım ve problem çözme, sorumluluk ve inisiyatif; Bağımlı değişken: Bireye yönelik beceriler,

Model 2: Bağımsız değişkenler: Yönetim stratejileri ve politikaları, tam katılım ve problem çözme, sorumluluk ve inisiyatif; b- Bağımlı değişken: İşe yönelik beceriler,

Model 3: Bağımsız değişkenler: Yönetim stratejileri ve politikaları, tam katılım ve problem çözme, sorumluluk ve inisiyatif; Bağımlı değişken: Yeniliğe açık olma.

Model 2’de çalışanların işe yönelik becerilerin %25,2’i bağımsız değişkenler (yönetim stratejileri/politikaları, tam katılım/problem çözme ve sorumluluk ve inisiyatif) tarafından açıklanmaktadır. β Katsayılarını incelediğimizde bağımlı değişken (işe yönelik beceriler) üzerinde, yönetim stratejileri/politikaları ve tam katılım problem çözme etkili olurken sorumluluk ve inisiyatif ise etkili olmamaktadır. Çalışanların işe yönelik becerilerinin kullanılmasında en fazla etki, yönetim stratejileri/politikalarından kaynaklandığı görülmektedir. 0,05 anlamlılık düzeyinde t değerlerini incelediğimizde sorumluluk ve inisiyatif değişkenin modele dahil edilmesi anlamsız çıkmaktadır. Çalışanların işe yönelik becerileri ile yönetim stratejileri/politikaları ve tam katılım ve problem çözme arasında pozitif bir ilişki söz konusu iken çalışanların işe yönelik yetenekleri ile sorumluluk ve inisiyatif arasında ise negatif yönlü bir ilişki mevcuttur. Ayrıca tabloda Durbin-Watson testi ile ilgili sonuç yer almaktadır.

Model 3’te ise bağımlı değişkenin %25’i bağımsız değişkenler (yönetim stratejileri/politikaları, tam katılım/problem çözme ve sorumluluk ve inisiyatif) tarafından açıklanmaktadır. β Katsayılarını incelediğimizde bağımlı değişken (yeniliğe açık olma) üzerinde, yönetim

stratejileri/politikaları ve tam katılım problem çözme etkili olurken sorumluluk ve inisiyatif ise etkili olmamaktadır. T değerlerini incelediğimizde sorumluluk ve inisiyatif değişkenin modele dahil edilmesi anlamsız çıkmaktadır.

Tabloda ayrıca tüm modellere ilişkin Durbin-Watson değerleri yer almaktadır. Değerlerin 1,5-2,5 arasında olması modellerde otokorelasyon olmadığını göstermektedir.

2.6.6. Çalışanların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Bireysel Becerilerin Kullanım Farklılığı

Çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre bireysel becerilerin kullanımlarının farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak için yapılan Independent-Samples T testi ile One-Way Anova analizine ilişkin sonuçlar Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11: Çalışanların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Bireysel Becerilerin Kullanım Farklılığı

Çalışanların Sos. Dem. özellikleri	Bireye Yönelik Yetenekler			İşe Yönelik Yetenekler			Yeniliğe Açık Olma		
	t	f	p	t	f	p	t	f	p
Cinsiyet	-,812	-	,418	-,503	-	,616	2,393	-	,018
Eğitim düzeyi	-	,929	,570	-	,342	,995	-	1,304	,191
Yaş	-	1,243	,222	-	,760	,749	-	1,100	,360
Bu sektörde çalışma süresi	-	1,232	,230	-	1,262	,223	-	1,121	,339
Bu işyerinde çalışma süresi	-	,909	,593	-	,940	,536	-	1,444	,117

Ortalama farkı $p < 0,05$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 11’de f ve t değerlerini dikkate aldığımızda 0,05 anlamlılık düzeyinde bireye yönelik yetenekler ve işe yönelik yeteneklerin, çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre bir farklılık göstermediği anlaşılırken yeniliğe açık olmak cinsiyete göre farklılık göstermektedir. Bu tür farklılık araştırmanın örneklemini, çoğunlukla erkeklerin oluşturmasından kaynaklanabilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma, Türk otomotiv sektöründe ve yan sanayisinde faaliyet gösteren iki işletmede yapılmıştır. Bu iki işletmede çalışanlar farklı sosyo-demografik özelliklere sahiptir. Araştırma kapsamına görev, çalışma süresi, eğitim düzeyi bakımından birbirinden farklı çalışan ve yöneticilerin dahil edilmesi sağlanmıştır.

Araştırma kapsamına dahil edilen A ve B firmasında, örgüt kültürünün örgüt içi bireysel becerilerin kullanımına etkisi ortaya konulmaktadır. Çalışmada ayrıca örgüt kültürü ile örgüt içi bireysel

becerilerin kullanımı arasındaki ilişki, bireysel becerilerin kullanımının çalışanların sosyo-demografik özelliklerine ve yönetim biçimlerine göre farklılık gösterip göstermediği de araştırılmıştır.

Araştırmanın amacı ve modeli doğrultusunda geliştirilen dört temel araştırma hipotezinin test edilmesine geçmeden önce, araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin alfa katsayılarının 0.70 değerinin üzerinde olduğu görülmüştür. Yapılan güvenilirlik analizinden sonra, ölçeklerin yapısal geçerliliği, faktör analizi ile belirlenmiştir. Ölçeklerin ilgili kavram ya da kavramsal yapının tümünü ölçme yeteneğine sahip olduğu görülmüştür.

Çalışmada, örgüt kültürü üç boyutla ele alınmıştır. Bunlardan birincisi, yönetim stratejileri ve politikaları, ikincisi, tam katılım ve problem çözme, üçüncüsü ise sorumluluk ve inisiyatifdir. Yönetim stratejileri ve politikaları, alınan kararlara katılım, örgüt içi bilgi ve bilgi paylaşımına verilen önem, yapılan eleştirilere açık olma, ekip çalışması ve performansa dayalı bir yönetim anlayışına verilen önem gibi temel konuları içermektedir. Tam katılım ve problem çözme, örgüt içi problemlerin ortak tespiti ve çözümü, problemlerin çözümünde objektif davranma, işe yönelik problemlerin çözümünde eğitime verilen önem, problem çözümünde bireysel rollerinin önemi, probleme neden olabilecek durumların önceden tespit edilmesi gibi hususları kapsamaktadır. Sorumluluk ve inisiyatif kapsamına ise, çalışanların sorumluluklarını yerine getirebilmesi, yetki devri ve kullanımının önemi, iş ile ilgili kararların işi yapan tarafından alınması, işin akış sürecinin ve denetiminin çalışan tarafından yapılması gibi konular girmektedir. Bireysel beceriler ise bireye yönelik beceriler (kararlılık, insanları anlama, kendini ifade edebilme, uygulamaya dönük beceri ve yeteneklerin varlığı, yeni fikir ve düşünceler ortaya koyabilme, başkalarıyla etkileşim ve iletişim kurabilme, vb.), işe yönelik beceriler (başkalarına iş ile ilgili bilgi verebilme, iş ile ilgili problemleri çözebilme, iş ile ilgili kararlarda etkin rol oynama, işe yönelik yeni yeteneklerin kazanma, iş eğitimine verilen önem gibi) ve yeniliğe açık olma (ileriye bakabilme, iş ilgili yeni teknik ve yöntemleri öğrenme düzeyi, iş ile ilgili değişen şartlara uyum gösterebilme, vb.) boyutuyla değerlendirilmiştir. Örgüt içi bireysel yeteneklerin (bireye yönelik yetenekler, işe yönelik yetenekler ve yeniliğe açık olma) kullanımı üzerinde etkili olduğu saptanmıştır.

Özellikle örgüt içi bireysel becerilerin kullanımı üzerinde yönetim stratejileri ve politikalarının etkisi dikkat çekmektedir. Örgüt kültürü ile örgüt içi bireysel becerilerin kullanım düzeyi arasındaki ilişki incelenmiş olup, yönetim stratejileri/politikaları ve tam katılım/problem çözme ile bireysel yeteneklerin kullanımı arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki tespit edilirken; sorumluluk ve inisiyatif ile bireysel becerilerin kullanımı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Çalışanların sosyo-demografik özellikleri ve yönetim biçimine göre, bireysel becerilerin kullanım farklılıklarını ortaya koymak amacıyla t-test ve One-Way Anova testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, sadece yeniliğe açık olma becerisi çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

Scheffe testi uygulanarak, yönetim biçimine göre katılımcı yönetim ve müşteri/çalışan odaklı yönetim ile otoriter yönetim arasında bireye yönelik yeteneklerin farklı olduğu tespit edilirken; işe yönelik yeteneklerin ise yönetim biçimlerine göre bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Yönetim biçimi otoriter olduğu sürece çalışanlar değişime, gelişime ve yeniliğe daha kapalı olmaktadır. Çünkü bu tür yönetim anlayışında daima arka plandadırlar.

Sonuç olarak, örgüt içi bireysel becerilerin kullanım düzeyini geliştirmek için, çalışan ve yöneticiler tarafından paylaşılan ve kabullenilen bir örgüt kültürünün oluşturulması önem arz etmektedir. Ayrıca yönetim anlayışının, çalışanların önünü açabilecek ve onlara her fırsatta yardımcı olabilecek bir anlayışta olmasına da özen gösterilmelidir.

Araştırma kapsamına sadece farklı iki firma çalışanlarının dahil edilmiş olması araştırmanın en önemli kısıtını oluşturmaktadır. Bu nedenle sonuçları genelleştirerek yorumlamak yanlış anlamalara yol açabilir. Fakat, farklı sosyo-demografik özelliklere sahip olan çalışanların araştırma kapsamında yer alması oldukça önemlidir. Bu nedenle, yapılacak araştırmalara önemli ipuçları verebilir.

KAYNAKÇA

1. AL-ALAWİ Adel Ismail, vd., “Organizational Culture And Knowledge Sharing: Critical Success Factors”, **Journal Of Knowledge Management**, Vol. 11 No. 2, 2007, Emerald Group Publishing Limited, pp. 22–42.
2. ALBAYRAK Ali S., vd., **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, (Editör, Şeref Kalaycı), Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2005.
3. ALYAHYA Khalid Othman, **Empowerment and Human Capital Utilization Deficit In Public Sector Organizations: Gulf States In Comparative Perspective**, A Dissertation, The University of Connecticut, 2005.
4. ATAMAN Göksel, **İşletme Yönetimi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001.
5. B.LUND Daulatram, (2003), “Organizational Culture And Job Satisfaction”, **Journal Of Business-Industrial Marketing**, Vol. 18, No. 13, 2003, pp. 219-236.
6. BİTİTÇİ Umit S., vd., “The Interplay Between Performance Measurement, Organizational Culture And Management Styles” **Measuring Business Excellence**, Vol. 8, No. 3, 2004, pp. 28-41.
7. BÜYÜKÖZTÜRK Şeref, **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2002.
8. CHUANG You-Ta, CHURCH Robin and ZIKIC Felena, “Organizational Culture, Group Diversity And Intra-Group Conflict” **Team Performance Management** Volume 10, Number 1/2 2004, pp. 26-34.
9. ERDEM Ferda, **İşletme Kültürü**, Friedrich Neuman Vakfı, Ankara 1996.

10. ERKMEN Turhan ve ORDUN Güven, “Örgüt Kültürü Tipleri İle Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, İstanbul Üniversitesi, 24-26 Mayıs 2001, İstanbul, ss. 67-87.
11. GARG Pooja and RASTOGİ Renu, (2005), “New Model Of Job Desing: Motivating Employees’ Performance”, **Journal Of Management Development**, Vol. 25, No 6, 2005, pp. 572-587.
12. GOFFEE Rob ve JONES Gareth, **Kurum Kültürü: Kuruluşunuzun Kurumsal Kültürünün İşiniz Üzerindeki Yıkıcı ve Yapıcı Etkileri**, MediaCat , Ankara, 2002.
13. GÜNEY Salih, **Davranış Bilimleri**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2006.
14. HEATHER A.Smith and JAMES McKeen D., “Insillig a Knowledge-Sharing Culture”, **Queen’s University at Kingston**, Ontario, 2003.
15. HOUTZAGERS Gijs, “Empowerment, Using Skills And Competence Management”, **Participation & Empowerment: An International Journal**, Vol. 7 No. 2, 1999, pp. 27–32.
16. HOUTZAGERS Gijs, “Empowerment, Using Skills And Competence Management”, **Participation&Empowerment: An International Journal**. Vol. 7, No. 2, 1999, pp. 27-32.
17. HUANG Kuo-Kuang, **Is Organizational Culture Explicitly Linked to Perceived Corporate Performance? A Multidimensional Analysis of Corporate Culture and Perceived Corporate Performance in the United States and Taiwan**, Dissertation, H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University, 2003.
18. KATHRINS Richard, **The Relationship of Leadership Style and Types of Organizational Cultures to the Effectiveness and Employee Satisfaction in Acute Care Hospital**, A Dissertation, Touro University International, 2007.
19. LIVARI Juhani and HUISMAN Magda, (2007), “The Relationship Between Organizational Culture And The Deployment Of Systems Development Methodologies”, **MIS Quarterly**, Vol. 31 No. 1, 2007, pp. 35-58.
20. MCMİLLAN-CAPEHART Amy, (2005), “A Configurational Framework For Diversity: Socialization and Culture”, **Personnel Review**, Vol. 34 No. 4, 2005, Emerald Group Publishing Limited, pp. 488–503.
21. NAKİP Mahir, **Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar**, Seçkin Yayıncılık Ankara, 2003.
22. ÖLÇÜM ÇETİN Münevver, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Baağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, 2004.
23. PLATONOVA Elena A., (2005), **The Relationship Among Human Resource Management, Organizational Culture And Organizational Performance**, Dissertation, The University of Alabama At Birmingham, 2005.
24. TABACHINCK B.G. and FIDELL Linda S., (2001), **Using Multivariate Statistics**, A Pearson Education Company, Needham Heights, 2001.