

## BİREYLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ALGILARI VE KONTROL ODAĞI İLİŞKİSİNİN DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER BAĞLAMINDA İNCELENMESİ

Doç. Dr. Merve KOÇOĐLU SAZKAYA\* 

### ÖZ

*Bu çalışmada bireylerin örgüt kültürü algıları ve kontrol odağı inançları arasındaki ilişkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla, İstanbul'da bir Üniversite de yüksek lisans eğitimi alan (MBA) ve farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 326 beyaz yakalı çalışandan veri toplanmıştır. Bu araştırmada, bireylerin örgüt kültürü algıları ile kontrol odağı inançları arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda katılımcıların dış kontrol odağı inançları ile adhokrasi kültürü ve pazar kültürü algıları arasında negatif yönlü ilişkiler olduğu görülmüştür. Aynı zamanda bu çalışmada örgüt kültürü alt boyutlarının da (klan, adhokrasi, pazar, hiyerarşi) birbiriyle ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, araştırmada kadınların erkeklere oranla daha fazla pazar kültür odaklı oldukları ve yöneticilerin ise çalışanlara oranla daha fazla dış kontrol odağı inancına sahip olduğu sonucuna varılmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt Kültürü (Klan Kültürü, Adhokrasi Kültürü, Pazar Kültürü, Hiyerarşi Kültürü), Kontrol Odağı (İçsel Kontrol Odağı ve Dışsal Kontrol Odağı)

**Jel Kodu:** D23, M10, M14

## EXAMINATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN INDIVIDUALS' PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND LOCUS OF CONTROL WITH RESPECT TO DEMOGRAPHIC VARIABLE

### ABSTRACT

*The aim of this study is to examine the relation between individuals' perception of organizational culture and their locus of control. With this purpose, data were collected from 326 white color graduate (MBA) students working in different sectors in Istanbul. In this study, it is found that there is a relation between individuals' perception of organizational culture and their locus of control. According to the analyses, negative relations between participants' perception of adhocracy culture, market culture and external locus of control were identified. In addition, it is determined that all organizational culture*

\* Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı  
merve.kocoglu@marmara.edu.tr

*dimensions (clan, adhocracy, market and hierarchy) are related to each other. Moreover, it is concluded that women are more market culture oriented than men and that managers' internal locus of control are stronger than that of workers.*

**Key Words:** *Organizational Culture (Clan Culture, Adhocracy Culture, Market Culture, Hierarchy Culture, Locus of Control (Internal Locus of Control and External Locus of Control)*

**Jel Code:** *D23, M10, M14*

## 1. GİRİŞ

Kültür, “bir toplumun sahip olduğu maddi ve manevi değerlerin tümü olarak kabul edildiği gibi aynı zamanda toplumun davranış biçiminden, sosyal özelliklerine kadar pek çok hususta temel belirleyici bir role sahiptir”. Bu bağlamda örgütlerin oluşumunda ve yaşamlarını sürdürebilmelerinde de kültürün rolü büyüktür. Çünkü örgütler farklı kültürlerden gelen bireylerden meydana gelir ve kendine has kültür oluşturur (Şimşek, Çelik ve Gemici, 2015: 31). Bu doğrultuda örgüt kültürü, “bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir” (Güçlü, 2003: 148).

Kontrol odağı, Rotter (1966)’a göre sosyal öğrenme kuramına dayanmaktadır (Başol ve Türkoğlu, 2009: 736; Durna ve Şentürk, 2012: 188). Kontrol odağı, insanların yaşamları boyunca başlarına gelen olayları ve bu olayların sonuçlarını, başarı ya da başarısızlıklarını neye ya da kime atfettikleridir (Durna ve Şentürk, 2012: 188). Kimi insanlar elde ettikleri sonuçlardan kendilerini sorumlu tutarken, kimileri kader, şans gibi dışsal faktörleri sorumlu tutarlar. Bu bağlamda, kişilerin içsel ya da dışsal kontrol odaklı olmaları onların olayları algılama ve değerlendirmelerindeki farklılıklardan kaynaklanmaktadır.

Kişilerin gerek kültür, gerekse kontrol odağı inancı, bireylerin kişilik özelliklerinden, ailelerinden bulunmuş olduğu gruplardan etkilenmektedir (Schein, 2004: 8). Diğer taraftan, kültür, öğeleri aracılığıyla, bireylerin davranışlarını biçimlendirir, tercihlerini etkiler ve alınacak kararlara yön verir (Şimşek vd., 2015: 31). Başka bir ifadeyle, kişiler davranışlarını sergilerken kültürden etkilendikleri gibi aynı zamanda davranışlarının da sonuçlarını sahip oldukları içsel ya da dışsal kontrol odaklı inancına dayandırır. Bu doğrultuda bahsi geçen bu iki kavram birbiriyle ilişkili olduğu düşünülerek bu çalışma yapılmıştır. Bu çalışmanın yapılmasının bir diğer nedeni ise araştırmacıların örgüt kültürü ve kontrol odağı ile ilgili çalışmalara pek ilgi duymaması olmuştur. Hatta yazın taramasında Quin ve Cereman’ın kültür sınıflandırması ile kontrol odağı arasında ilişkiye rastlanılmamış olması nedeniyle bu alandaki boşluğu doldurmak motivasyon kaynağı olarak teşvik etmiştir. Dolayısıyla bu çalışma çalışanların örgüt kültürü ve kontrol odağı inancı arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamaktadır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Örgüt Kültürü

Kültür hakkında birçok farklı tanım yapılmaktadır (Muratovic, 2013: 63). Kültür aslında kelime anlamı olarak “ekip, biçmek, geliştirmek” kavramından türemektedir. Biyoloji bilimine göre, hücreler kültür ile büyümektedir; antropoloji bilimine göre ise insanların büyüdüğü yetiştiği hayatın tamamı kültür diye anılmaktadır. Örgütsel davranış bilimini ise kültürü, insanların sahip olduğu değerler ve inançlar olarak tanımlar. Özünde kültür ise değişimin kendisidir (Pheysey, 2003: 3). Aynı zamanda kültür, kişilik ve bireysel karakteristik özelliklerden de beslenir. Kültür aslında aileden, ait olunan ya da bulunulan gruplardan, bu gruplardaki iletişimden, okullarda alınan eğitimlerden ve toplumun genelinden şekillenir (Schein, 2004: 8).

Yönetim alanında çalışan kimi araştırmacılar ve yöneticiler ise örgüt kültürünü, örgütsel gelişim, örgüt içindeki insanların ya da örgüt içerisindeki değerlerin benimsendiği iklim ve uygulamalar olarak tanımlamaktadır (Belias ve Koustelios, 2015: 102; Schein, 2004: 7).

Örgüt kültürü ile ilgili yapılan çalışmalar 1980’li yıllardan sonra popüler olmaya başlamıştır (Ruževičius, Klimas ve Veleckaitė, 2012: 4). Örgüt kültürü, üst yönetim tarafından insanların davranışlarını biçimlendirmek amaçlı kullanılan bir enstrüman olup örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler, normlar, ritüeller, sembollerdir (Alvesson, 2002: 42; Belias vd., 2016: 124; Cho, Kichul, Heejun ve Nam-Heung, 2013: 754; Gimenez-Espi, Jimenez-Jimenez, Martineez-Costa, 2013: 680; Ruževičius vd., 2012: 4). Bunlar örgütler tarafından paylaşılma birlikte genellikle yazılı olmayan ve konuşulmayan değerlerdir (Okbagaber, 2012: 1).

İster öğrenci, ister çalışan, ister yönetici, ister araştırmacı, ister danışman olunursa olunsun, kişiler bir grup, bir örgüt ya da bir organizasyon içerisinde etkileşim içerisindeyler. Bu etkileşim sonucu tartışma, çatışmalar doğar ve bu durumda da kişiler birbirlerini anlayamaz. Aslında bunların temelinde kültürel farklılıklar vardır (Schein, 2004: 9). Örneğin politik davranışlar işletmelerde istenmeyen sonuçlar doğurmaktadır (Schein, 2004: 121). Politik baskılar, örgüt içerisinde stres ve uyumsuzlukla sonuçlanıp örgüt refahını ve birlikteliğini olumsuz etkilemektedir (Pheysey, 2003: 8). Bu bağlamda, işletmelerin performans hedeflerine erişebilmesi için en önemli faktörlerden birinin örgüt kültürü olduğu aşikârdır. Bir başka ifadeyle, ancak güçlü örgüt kültürüne sahip işletmeler amaçlarına verimli bir şekilde ulaşabilirler (Cameron ve Quinn, 2011: 18; Cho vd., 2013: 754; Schein, 2004: 7).

Yazına bakıldığında kültür ile ilgili farklı araştırmacıların farklı sınıflandırmaları bulunmaktadır. Örneğin Hofstede kültürü sınıflandırırken belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, baskın değerler ve bireycil-toplumculuk (Jennifer ve Gareth, 1996: 542-543); Handy, güç kültürü, rol kültürü, görev

kültürü, birey kültürü; Schwartz, muhafazakârlık, entelektüel özerklik, duygusal özerklik, hiyerarşi, hâkimiyet, eşitçilik, uyum şeklinde sınıflamışlardır (Tüm ve Reyhanoğlu, 2015: 398). Bu çalışmada ise Cameron ve Quinn tarafından yapılan sınıflandırma ele alınacaktır. Bunlar, klan, adhokrazi, pazar ve hiyerarşi kültürleridir (Cameron ve Quinn, 2011: 41; Okbagaber, 2012: 1; Ruževičius vd., 2012: 4).

*Klan (işbirlikçi) kültürü*, kısaca arkadaş canlısı iş ortamı olarak ifade edilmektedir (Belias, ve Koustelios, 2015: 102). Klan kültürü hakim olan örgütler, aile tipi işletmelere benzemektedir (Cameron ve Quinn, 2011: 46; Sugita ve Takahashi, 2015: 184). Paylaşılan değerler ve hedefler, örgüte bağlılık, çalışanların katılımı bu kültürün özellikleri arasında yer almaktadır (Cameron ve Quinn, 2011: 46; Ruževičius vd., 2012: 4). Örneğin bu tarz kültüre sahip işletmelerde ödüllendirme takım esaslı olup, çalışanlar rahatlıkla düşüncelerini sesli bir şekilde ifade eder ve birbirlerini destekleyerek çalışırlar (Cameron ve Quinn, 2011: 46).

*Adhokrazi kültürü*, kısaca yenilikçi kültürel ortamı ifade etmektedir (Acılar, 2009: 29). İçinde bulunduğumuz bilgi çağının gerekleri doğrultusunda, işletmeler çevrelerine hızlı bir şekilde adapte olmak ve cevap vermek zorundadır. Bu da işletmelerin girişimci, yenilikçi, risk alan vizyon sahibi kültüre bir başka ifadeyle adhokrazi kültürüne sahip olmalarını gerektirmektedir (Belias ve Koustelios, 2015: 102; Cameron ve Quinn, 2011: 49; Sugita ve Takahashi, 2015: 184). Adhokrazi kültürüne sahip işletmeler ürün ve hizmetlerine yenilik getiren ve yeni fırsatları hiç vakit kaybetmeden değerlendiren ve adeta zamanla yarışan, araştırma geliştirmeye önem veren örgütlerdir (Cameron ve Quinn, 2011: 49-50).

*Pazar (rekabet) kültürü*, 1960'lerde işletmeler arası rekabetin hızlanmasıyla popüler olan örgüt kültürüdür. Örgütlerin kendilerini bir pazar gibi görmesi yaklaşımına dayanır ve dış çevreyi odak noktasına alır. Dış çevre unsurları arasında tedarikçi, müşteriler, sendikalar, düzenleyici kuruluşlar yer almaktadır (Cameron ve Quinn, 2011: 43-44). Bir başka ifadeyle, pazar kültüründe, rekabet odaklı bir kültür anlayışı hakimdir (Belias ve Koustelios, 2015: 102) ve bu kültürde, rekabet avantajı sağlamak işlem maliyeti yaklaşımına (alıcı ile satıcı arasındaki değişim ve bu değişimin en ekonomik şekilde gerçekleşmesi) dayanır (Büschgens, Bausch ve Balkin, 2013: 754; Cameron ve Quinn, 2011: 43-45). Pazar kültürünün hakim olduğu örgütlerde karlılık, rekabet edebilme yeteneği, pazara nüfus etme ve üretkenlik temel amaçtır (Cameron ve Quinn, 2011: 44-45; Ruževičius vd., 2012: 6; Sugita ve Takahashi, 2015: 185).

*Hiyerarşi (kontrol) kültürü*, temel de Weber'in bürokrasi yaklaşımına dayanmaktadır. Weber hiyerarşik kültürü, kurallar, uzmanlaşma, hiyerarşi, gayrişahsilik, hesap verilebilirlik ilkeleriyle açıklamaktadır. Weber'in bahsettiği bu ilkeler tüm örgütlerde özellikle büyük ölçekli örgütlerde etkinlik ve verimliliğin temelini oluşturmaktadır. Bu tür örgütlerde ürün ya da hizmette çeşitlilik neredeyse

yoktur, durgun bir çevre hakim olup tüm çevresel değişkenler neredeyse kontrol altındadır (Cameron ve Quinn, 2011: 42; Okbagaber, 2012: 1). Bu doğrultuda hiyerarşi örgüt kültürü, biçimsel ve yapılandırılmış olup (Cameron ve Quinn, 2011: 42; Ruževićius vd., 2012: 6) kural ve politikalara dayalıdır (Belias ve Koustelios, 2015: 102). Çalışanların neyi nasıl yapacaklarına dahil prosedürler düzenlenir. Liderin etkinliği ise koordine ve organize etme yeteneğine bağlıdır. Büyük ölçekli örgütler, devletler ve hızlı tüketim (fast food) sektöründe yer alan işletmelerde hiyerarşi kültürden bahsedilir (Cameron ve Quinn, 2011: 42-43).

## 2.2. Kontrol Odağı

Kontrol odağı, kavramı kimi araştırmacılara göre atıf teorisine -farklı kontrol odağına sahip kişilerin farklı davranış eğilimlerini göstermesine- dayandırılırken (Chang ve Huang, 2011: 274) kimilerine göre Rotter (1966)'ın da belirttiği gibi sosyal (toplumsal) öğrenme -kişinin çevresini gözlemleyerek hayat boyu öğrenmesi- kuramına dayanmaktadır (Başol ve Türkoğlu, 2009: 736; Durna ve Şentürk, 2012: 188). Rotter kontrol odağını, insanların yaşadıklarının nedenlerini ve sonuçlarını neye ya da kime atfettikleri ya da yüklemeleriyle açıklamaya çalışmaktadır (Durna ve Şentürk, 2012: 188).

Kişiliğin bir parçası olan kontrol odağı, çoğunlukla değişmeyen eğilimleri gösterir (Çetin, Çelik ve Basım, 2015: 289). Bu nedenle farklı araştırmalara konu olmaktadır (Başol ve Türkoğlu, 2009: 736). Kavramın örgütsel davranış literatüründe ilk kez yer edinmesinde Spector'un (1982) katkısı olmuştur. Daha sonra kontrol odağı kavramı, farklı araştırmacılar tarafından iş tatmini, örgüte bağlılık, iş performansı, iş stresi, işten ayrılma niyeti ve motivasyon gibi farklı konularla ilişkilendirilmiştir (Karkoulian ve Mahseredjian, 2012: 120).

Kişiler yaşamları boyunca yaşadıkları olaylarda kontrol sahibi olup olmadıklarına yönelik inançlara sahiplerdir (Chang ve Huang, 2011: 274). Kişilerin başlarına gelen olaylara inançları farklı olduğu gibi bunların nedenlerini ve sonuçlarını değerlendirmeleri de farklılık arz etmektedir. Bu bağlamda kişilerin başlarına gelen olayları, nelerin ya da hangi güçlerin kontrol ettiğine dair inançları vardır. Bu inançlara ise kontrol odağı denir (Erdem, 2016: 2). Kontrol odağı, kişilerin yaşadıklarını nelerin kontrol ettiği ve davranışları sonucunda elde ettikleri sonuçları başarı ya da başarısızlık durumlarını nelere atfettiğiyle ilgilidir (Asiedu-Appiah ve Addai, 2014: 96; Dijkstr, Bianca Beersma ve Evers, 2011: 169; Meydan ve Basım, 2015: 101).

Bir başka açıdan, kişiler hayatları boyunca davranışlarının bir sonuç veya sonuçlar doğuracağını bilirler ve kişiler göstermiş oldukları davranışlarının ödül ya da ceza ile sonuçlanacağı beklentisindedirler. Bu beklentinin özünde iki türlü eğilim vardır (Başol ve Türkoğlu, 2009: 736).

Birinci eğilim kişilerin, davranışları sonucunda elde ettiği ödül ya da cezaların kişinin kendi kontrolünde olduğu şeklindedir (Başol ve Türkoğlu, 2009: 736). Kişiler olay ya da olayların sonuçlarının kendi davranışlarından (Erdem, 2016: 2) inanç, yetenek ve tutumlarından kaynaklandığını düşünür ya da inanıyorsa iç kontrol odağı inancına sahiplerdir (Mohapatra ve Gupta, 2010: 6). Kısaca, iç kontrol odağı inancı, kişilerin kendi kaderlerini kendilerinin kontrol edebileceklerine dahil inançlarıdır (Asiedu-Appiah ve Addai, 2014, 94; Chhabra, 2013: 28). Bir başka deyişle, iç kontrol odağı inancına sahip kişiler çevrelerindeki değişkenleri kontrol altına alabileceklerine inanırlar. Bunları değiştirebileceklerini düşünürler (Çetin, 2011: 74; Durna ve Şentürk, 2012: 189). Örneğin içsel kontrol odağı inancına sahip bireyler kararlarını kendileri verdiklerini düşünür ve bu kararların sonuçlarından kendilerini meshul tutarlar (Asiedu-Appiah ve Addai, 2014: 97; Durna, ve Şentürk, 2012: 189).

Diğer eğilim ise kişinin davranışları sonucu elde edilen ödül ya da cezanın kişinin dışında başka güçler tarafından kontrol altına alındığı şeklindedir. Burada, kişisel çabaya ya da gayrete yer yoktur (Karkoulian ve Mahseredjian, 2012: 119). Kişi kendi başına gelen olayları kendi kontrolü dışındaki şans, kader, talih, kısmet, Tanrı gibi faktörlerle ya da dış çevresel güçlerin etkisiyle ilişkilendirdiğinde dış kontrol odağı inancına sahiptir. Bu inanca sahip kişiler karşılaştıkları olaylarda dış güçlerin etkisinde olduklarını düşünürler (Asiedu-Appiah ve Addai, 2014: 97; Chhabra, 2013: 28; Çetin, 2011: 74; Erdem, 2016: 2; Karataş, 2016: 605; Karkoulian ve Mahseredjian, 2012: 120).

Kısaca ifade etmek gerekirse, kişiler, kendi yaşamlarının kendi kontrolü altında olduğuna inanıyorsa içsel; dış güçler ya da başka kişiler tarafından kontrol edildiğini düşünüyor ve inanıyorsa dışsal kontrol odağı inancına sahiptir (Asiedu-Appiah ve Addai, 2014: 97; Spector, Cooper, Sanchez, O'driscoll ve Sparks, 2002: 453). Bir diğer deyişle, içsel kontrol odağı inancına sahip kişiler kendi çevrelerini etkilerlerken; dışsal kontrol odağı inancına sahip bireyler dış çevrelerinden etkilenirler (Asiedu-Appiah ve Addai, 2014: 95; Karkoulian ve Mahseredjian, 2012: 119).

Kişilerin sahip oldukları kontrol odağı inançları aslında iş ile ilgili davranışlarının şekillenmesinde önemli rol oynar (Chang ve Huang, 2011: 274). Bir başka deyişle, kişilerin kontrol odağı inançları işyerinde başarı olup olmamaya ilişkilendirilmektedir (Dijkstr vd., 2011: 169). Bireyler başarılı olduklarında içsel kontrol odaklı; başarısız olduklarında ise dışsal kontrol odaklı eğilim gösterirler (Dijkstr vd., 2011: 169; Durna ve Şentürk, 2012: 189; Huizing, 2015: 77; Karataş, 2016: 607; Mohapatra ve Gupta, 2010: 6).

İçsel kontrol odağı inancına sahip bireylerin stres seviyesi düşük, işyerinde özerkliğe sahip (Asiedu-Appiah ve Addai, 2014: 98) motivasyonları (Chang, ve Huang, 2011: 274) iş tatminleri (Karkoulian ve Mahseredjian, 2012: 120) farklılık ve yenilik oluşturma eğilimleri yüksek, daha sağlıklı, girişimci (Meydan ve Basım, 2015: 101) işyerinde nazik, ikna kabiliyeti güçlü, pozitif bakış açısına

sahip (Erdem, 2016: 2), işten ayrılma niyetleri düşük (Chang ve Huang, 2011: 274) daha başarılı ve performansları yüksek olan kişilerdir (Dijkstr vd., 2011: 169; Karkoulian ve Mahseredjian, 2012: 120; Mohapatra ve Gupta, 2010: 6). Bunun aksine dışsal kontrol odağına sahip bireyler ise daha önce de belirtildiği üzere, başlarına gelen olayları şans kader ve patron gibi dışsal unsurlara dayandırdığından iş tatminleri (Chhabra, 2013: 30) ve performansları düşük, (Karkoulian, ve Mahseredjian, 2012: 120), çatışma eğilimleri (Dijkstr vd., 2011: 170) ve stres seviyelerinin daha yüksek (hatta klinik depresyona varacak şekilde) olduğu görülmektedir (Mohapatra ve Gupta, 2010: 6).

### **2.3. Örgüt Kültürü, Kontrol Odağı ve Demografik Değişkenler Bağlamında Yapılan Çalışmalar**

Yazın taraması sonucunda bahsi geçen konularla ilgili yapılan çalışmalar aşağıda yer almaktadır.

Mueller ve Thomas tarafından dokuz farklı ülkeden, üçüncü ve dördüncü sınıfta okuyan 1800 üniversite öğrencisine yapılan çalışmada girişimci, yenilikçi, bireycil ve belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu kültürlerde kişilerin içsel kontrol odağı inançlarının yüksek olduğu sonucuna varılmıştır (Mueller ve Thomas, 2000: 52). Benzer bir sonuç Spector vd. tarafından da desteklenmektedir. 24 farklı ulustan 5185 yöneticiye yapılan çalışmada, bireycil kültüre sahip kişilerde, içsel kontrol odağı inancının daha yüksek olduğu belirtilmiştir (Spector vd., 2001: 816). Yapılan bir başka çalışmada ise bireyciliğin yüksek, belirsizliğin yüksek ve baskın değerlerin düşük olduğu, kısa dönem odaklı, güç mesafesi düşük olan kültürlerde bireyler kaderlerini kendilerinin kontrol edebileceklerine inanmakta olup içsel kontrol odağı inancına sahiplerdir (Leach-Lopez, 2013: 6). Bunun tam tersi Feijen (2015), batı kültürlerinin (bireycillerin) daha çok dışsal kontrol odaklı oldukları sonucuna varmıştır. Spector vd. yapmış olduğu bir başka çalışmada çalışanların kontrol odağı inancı ile çalışanların stres seviyeleri arasındaki ilişkide bireycil/toplumcul kültürün aracılık etkisi olmadığını belirtilmiştir (Spector vd., 2002: 461).

Abdulsalam (2015) yapmış olduğu çalışmada kültür ile kontrol odaklılığı arasında güçlü bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır. Çalışmada kültür; yenilikçilik, risk alma, bireycilik, sonuç ve takım odaklı olmak şeklinde ele alınmıştır. Genel sonuç olarak ise güçlü kültürlerde, kontrol odağı inancının yüksek olduğu ve aynı zamanda çalışanlarında motivasyonlarının da yüksek olduğu belirtilmiştir.

Kuzey Kaliforniya’da doğu ve batı kültüründen gelip orada üniversite okuyan 138 öğrenciye yapılan çalışmada ise kadınların içsel kontrol odağı; erkeklerin ise dışsal kontrol odağı inancına sahip oldukları belirtilmiştir (Hamedoğlu, Kantor ve Gülay, 2012: 319). Farklı bir araştırmada, çalışanların içsel ya da dışsal kontrol odağına sahip olmalarında, örgüt kültürünün etkisi olduğu sonucuna varılmıştır (Suwarsi ve Budianti, 2009: 2126). Buna karşın, Connor, Deluzio ve Mistry yapmış oldukları farklı çalışmalarda, kültür değil; örgüt iklimi ile kontrol odaklılığı arasında anlamlı ilişki olduğunu belirtmişlerdir (Connor, 1998: 86; Deluzio, 2008: 28; Mistry, 1984: 36).

### 3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ VE SONUÇLARI

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, çalışanların örgüt kültürü algıları ile kontrol odağı inançları arasında ilişkiyi incelemek ve çalışanların demografik özellikler açısından örgüt kültürü ve kontrol odağı inançları arasındaki farklılığı ortaya koymaktır.

#### 3.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma kapsamına İstanbul'da bir Üniversite de yüksek lisans eğitimi alan (MBA) farklı sektörlerde çalışan beyaz yakalı çalışanlar alınmıştır. Araştırma değişkenlerinin örgüt kültürü ve kontrol odağı inancı olması, bu kavramlarla ilgili ifadelerin farklı sektörlerde çalışan farklı eğitim almış, farklı geçmişlerden gelen katılımcılar tarafından cevaplandırıldığında geniş bir çeşitlilik oluşturacağı ve araştırma sonuçlarını zenginleştireceği düşüncesiyle yüksek lisans öğrencileri araştırma kapsamına alınmıştır.

Bu doğrultuda bahsi geçen üniversite de 2016-2017 bahar dönemi yüksek lisans programına (MBA) aktif kayıtlı öğrenci sayısının 550 olduğu bilgisi sosyal bilimler enstitüsünden edinilmiştir. Anakütle üzerinden örnek kütle hesabına göre 550 örnek büyüklüğü %95 güven sınırları içerisinde ve %5 anlamlılık düzeyinde 182 olduğu hesaplanmıştır. Araştırma kapsamına alınan katılımcı sayısı ise 336'dır. Bu çalışmada veriler, öğrencilere elektronik posta göndererek ve araştırmacı tarafından sınıf ortamında dağıtılan anket formunu cevaplamaları istenerek elde edilmiştir. Araştırma 2017 Şubat ayı son haftası ve Mart ayı ilk haftasında gerçekleşmiştir. Elde edilen veri ve bilgiler SPSS 18.0 istatistik paket programı aracılığıyla analiz edilmiştir.

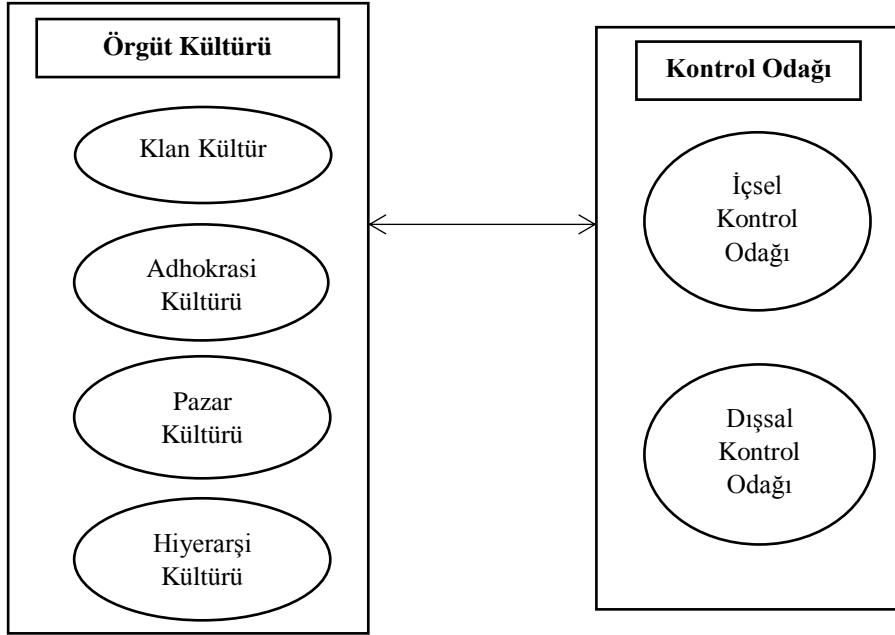
Eksik veriler ve uç değer analizlerinin ayıklanması sonucunda 10 katılımcının verisi analiz dışı bırakılmış olup, 326 katılımcının verisiyle araştırmanın analizlerine devam edilmiştir.

#### 3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Çalışanların örgüt kültürü algıları ile kontrol odağı (içsel ve dışsal) inançları arasındaki ilişki olabileceği görüşüne dayanarak araştırmanın modeli aşağıda Şekil-1 de ki gibi kurulmuştur.



### Şekil 1. Araştırmanın Modeli



Araştırmanın modelinde görüldüğü üzere, çalışanların örgüt kültürü algıları ile kontrol odağı inançları arasında ilişkiyi incelemek ve demografik özellikler açısından çalışanların örgüt kültürü algıları ve kontrol odağı inançları arasındaki farklılığı ortaya koymak amaçlı yapılan araştırmanın hipotezleri aşağıda yer almaktadır.

1.H<sub>1</sub>: Çalışanların örgüt kültürü algıları ile kontrol odağı inançları arasında ilişki vardır.

2.H<sub>1</sub>: Çalışanların demografik özellikleri açısından örgüt kültürü ve kontrol odağı inançlarında farklılık vardır.

#### 3.4. Araştırmanın Yöntemi ve Değişkenleri

Araştırmanın ana değişkenleri örgüt kültürü ve kontrol odağıdır. Demografik değişkenler ise kontrol değişkeni olarak ele alınmıştır.

Örgüt kültürünün sınıflandırılmasıyla ilgili yazında pek çok çalışmaya rastlamak mümkündür. Bu çalışmada Quinn ve Cameron'un "Örgütsel Kültür Değerleme" ölçeği (OCAI) kullanılmıştır. Bu ölçeğin seçilmesinin nedeni yapılan yazın taramasında araştırmacılar tarafından örgüt kültürü tipleri sınıflandırılmasında en çok tercih edilen sınıflandırma olması ve geçerlilik güvenirliliğinin yüksek olmasıdır (Aktaş ve Şimşek, 2015: 36-37, Çalışır, 2008: 39-40; Tüm ve Reyhanoglu, 2015: 412) .

Bu ölçekte, 4 farklı (klan, adhokrasi, pazar, hiyerarşi kültürleri) örgüt kültürü boyutları yer almaktadır. Her bir kültürün ölçümlenebilmesi için her bir boyut altında 6 ayrı ifade toplamda 24 ifade yer almaktadır. Cameron ve Quinn, ölçüm stratejisi olarak cevaplayıcılardan her bir boyutun toplamı

100 olacak şekilde her ifadeye puan verilmesini istemektedir. Yazında ise katılımcıların bahsi geçen ölçeği 100'ü tüm ifadelerle dağıtacak şekilde cevaplayamadıklarına rastlandığından zaman zaman kimi araştırmacılar tarafından 5'li Likert şeklinde de ölçümlenmektedir (Aktaş ve Şimşek, 2015: 36-37; Tüm ve Reyhanoğlu, 2015: 410). Bu nedenle bu çalışmada da 5'li likertten faydalanılmıştır. Bu doğrultuda, 'Kesinlikle Katılmıyorum'dan (1) 'Tamamen Katılıyorum (5) şeklinde sıralanan aralıklı ölçek kullanılmıştır. Cameron ve Quinn tarafından geliştirilen bu ölçeğin Türkçeye uyarlanması Çalışır (2008) tarafından yapılmıştır.

Katılımcıların kontrol odağı inançlarını belirlemek için Rotter (1966) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Kontrol odağı ölçeği Likert tipi bir ölçek değildir. Bu ölçek 29 ifadeden oluşmakta olup, her bir ifade de "a" ve "b" seçeneğinden birinin seçilmesi istenmiştir. 29 maddenin 6'sı (1,8,14,19,24,27) dolgu maddesi olduğu için puanlanmamaktadır. 2, 6, 7, 9, 16, 17, 18, 20, 21, 23, 25, 29 maddelerin 'a' seçenekleri 1'er puan almaktadır. 3, 4, 5, 10, 11, 12, 13, 15, 22, 26, 28 maddelerin 'b' seçenekleri 1'er puan almaktadır. Böylece 0 ile 23 arasında bir puan alınabilmektedir. Maddelerin sırası ve puanlama sistemi orijinaliyle aynıdır (Dağ, 1991:11 ). Rotter tarafından geliştirilen bu ölçeğin Dağ (1991) tarafından Türkçeye uyarlanmış versiyonu kullanılmıştır.

### ***Kontrol Değişkenler***

Araştırmada demografik değişkenler kontrol değişken olarak değerlendirilmiştir. Kontrol değişkenler ise sırasıyla, yaş, cinsiyet, medeni durum, çocuk sahibi olma, pozisyon (çalışan- yönetici), meslek ve işyeri kıdemi şeklindedir.

## **3.5. Araştırmanın Bulguları**

### **3.5.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri**

Araştırmaya katılan 326 çalışanın %53'ü kadın, %47'si erkektir. %13'ü 25 yaşın altında, %40'ı 26-30 yaş arasında, %23'ü 31-35 yaş arasında; %15'i 36-40 yaş aralığında %9'u 41 yaş ve üstündedir. Katılımcıların %43'ü evli olup, %30'unun çocuğu vardır ve %26'sı yönetici pozisyonunda çalışmaktadır.

Katılımcıların %50'si 5 yıldan az, %26'sı 6-10 yıl, %12'si 11-15 yıl ve %12'si 16 yıldan fazla süredir çalışma hayatının içindedir. %72'si 5 yıldan daha az süredir, %20'si 6-10 yıl arası ve %8'i ise 11 yıldan fazla süredir şu an çalışmakta oldukları şirketlerinde görev yapmaktadır.

### **3.5.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Yönelik Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri**

Örgüt kültürü ve kontrol odağı ölçeklerinde yer alan ifadelerle uygulanan Pearson madde toplam korelasyon analizi sonucunda, madde toplam korelasyon katsayısı 0,20'nin altında olan "klan kültür"

boyutunun ikinci ifadesi - *işletmede liderlik genel olarak, yol gösterme, kolaylaştırma veya yetiştirme konularında örnek olma şeklinde algılanır*- analizden çıkarılmıştır. Dolayısıyla, 24 maddeden oluşan ölçeğin madde sayısı 23'e düşmüştür.

Örgüt kültürü, ölçeğinin güvenilirlik kat sayısı 0,92'dir. Örgüt kültürü alt boyutlarının güvenilirlik kat sayıları ise şu şekildedir: klan kültür 0,74, adhokrasi kültürü 0,82, pazar kültürü 0,82, hiyerarşi 0,80'dir. Ölçek güvenilirlik katsayısının 0,60 ve üstü değer olması güvenilir derecesi yüksek ölçekleri ifade etmektedir (Sekaran, 1992: 287). Örgüt kültürü ölçeğinin ve tüm alt boyutlarının güvenilirlik katsayıları 0,60'ın üstünde olması ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

Çalışır (2008) yapmış olduğu çalışmada örgüt kültürü ölçeğinin geçerliliğine ilişkin hiçbir olumsuz sonuca rastlamadığını belirtmiş ve geçerlilik analizi yapılmasına gerek duymamıştır. Dolayısıyla, yapılan literatür taramasında ölçeğin geçerli olduğu sonucuna varılmıştır (Aktaş ve Şimşek, 2015: 36-37; Çalışır, 2008: 39-40; Tüm ve Reyhanoğlu, 2015: 412).

Smith vd. (1995)'nin 43 farklı ülke de kontrol odağı ölçeğinin güvenilirlik ve geçerliliğine ilişkin yapmış olduğu çalışmada ölçeğin güvenilir ve geçerli olduğu sonucuna erişmiştir. Aynı zamanda yapılan literatür taramasında da ölçeğin güvenilir ve geçerli olduğu tespit edilmiştir (Çetin, Hazır ve Basım, 2013: 41; Dağ, 1991: 12; Karataş, 2016: 608; Marsh ve Richards, 1986: 509; Rashid ve Talib, 2013: 731). Dolayısıyla, yapılan literatür taramasında ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

### **3.5.3. Araştırmada Yer Alan Değişkenlere İlişkin Ortalama Değerler ve Standart Sapmalar**

Katılımcıların örgüt kültürü boyutlarının değişkenlerine yönelik ortalama değerler Tablo 1'de görüldüğü üzere, sırasıyla klan kültür 3,60, adhokrasi kültürü 3,37, pazar kültürü 3,52, hiyerarşi kültürü 3,59'dur. Bu çalışmada 5'li likert ölçümünde ortalama değer 2,5 olarak kabul edilmiştir. Değişkenlerin söz konusu ortalama değerleri incelendiğinde, ortalamalar katılımcıların örgüt kültürüne yönelik algılarının yüksek olduğunu göstermektedir.

Belirtildiği üzere, kontrol odağı ölçeği 23 ifadeden oluşmaktadır ve her bir ifadenin toplam değeri 23'tür. Bu bağlamda her bir katılımcının alabileceği dış kontrol odağı değeri ise en fazla 23'tür. Tablo 1'de görüldüğü üzere, katılımcıların dış kontrol odağı değişkenine yönelik ortalama değeri 15,72'dir. Bu değer katılımcıların oldukça yüksek dış kontrol odağı inancına sahip olduğunu göstermektedir. Bu sonuç Smith vd. (1995) 43 farklı ülke de kontrol odağı ölçeğinin güvenilirlik ve geçerliliğine ilişkin yapmış olduğu çalışmayı da desteklemektedir. Smith vd. (1995) yapmış olduğu çalışmada Türkiye'nin ortalama değerini 8,91 olarak belirtmiştir (Smith vd., 1995:387). Bu sonuca bakıldığında 15,72'i ortalama değeri ile katılımcıların oldukça dış kontrol odağı inancına sahip olduğu görülmektedir. Bir

başka ifade ile belirtmek gerekirse araştırma kapsamına alınan katılımcıların %68'inin dış kontrol odağı inancına sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 1. Değişkenlere İlişkin Ortalama Değerler ve Standart Sapmalar**

Değişkenler	Ortalama Değer	Standart Sapma
Klan Kültürü	3,60	0,80
Adhokrasi Kültürü	3,37	0,69
Pazar Kültürü	3,52	0,67
Hiyerarşik Kültür	3,59	0,64
Kontrol Odağı	15,72	5,91

### 3.5.4. Örgüt Kültürü ve Kontrol Odağı Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

Katılımcıların örgüt kültürü algıları ile kontrol odağı inançları arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik geliştirilen birinci hipotezin sonuçları Tablo 2'de sunulmuştur.

1.H<sub>1</sub>: Çalışanların örgüt kültürü algıları ile kontrol odağı inançları arasında ilişki vardır.

**Tablo 2. Örgüt Kültürü ve Kontrol Odağı Spearman Korelasyon Matrisi**

Değişken	1	2	3	4	5
Klan Kültür	1				
Adhokrasi Kültürü	<b>0,728**</b>	1			
Pazar Kültürü	<b>0,498**</b>	<b>0,573**</b>	1		
Hiyerarşik Kültürü	<b>0,675**</b>	<b>0,622**</b>	<b>0,619**</b>	1	
Kontrol Odağı	-0,80	<b>-0,123*</b>	<b>-0,162**</b>	-0,44	1

\* Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlı (2-uçlu)

\*\* Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlı (2-uçlu)

Spearman korelasyon analizi sonuçlarına göre katılımcıların, örgüt kültürü algıları ile kontrol odağı inançları arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir.

Buna göre, katılımcıların dış kontrol odağı inançları ile adhokrasi kültür algıları ( $r = -0.123$ ,  $p \leq 0.005$ ) ve pazar kültür algıları ( $r = -0.162$ ,  $p \leq 0.001$ ) arasında negatif yönlü ilişkiler olduğu görülmüştür.

Ayrıca, katılımcıların adhokrasi kültürü ile klan kültürü algıları arasında pozitif yönlü ( $r = 0.728$ ,  $p \leq 0.001$ ) bir ilişki tespit edilmiştir. Yine katılımcıların, algılanan pazar kültürü ile klan kültür algıları arasında pozitif yönlü ( $r = 0.498$ ,  $p \leq 0.001$ ), adhokrasi kültürüyle ise yine pozitif yönlü ( $r = 0.573$ ,  $p \leq 0.001$ ) bir ilişki mevcuttur. Katılımcıların hiyerarşik kültür algıları ile klan kültür ( $r = 0.675$ ,  $p \leq 0.001$ ), adhokrasi kültürü ( $r = 0.622$ ,  $p \leq 0.001$ ) ve pazar kültürü ( $r = 0.619$ ,  $p \leq 0.001$ ) algıları arasında pozitif yönlü ilişkiler olduğu belirlenmiştir.

Bu doğrultuda 1.H<sub>1</sub> hipotezi kısmen de olsa kabul edilmiştir. Bu durumda, katılımcıların örgüt kültürü algıları ile kontrol odağı inançları arasında ilişki olduğu sonucu çikartılabilir.

### 3.5.5. Demografik Değişkenler ile Örgüt Kültürü ve Kontrol Odağı Farklılık Analizleri

Katılımcıların demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, medeni durum, çocuğa sahip olma, pozisyon, meslek ve kurum kıdemi) açısından örgüt kültürü ve kontrol odağı inançlarındaki farklılıkları tespit etmeye yönelik geliştirilen ikinci hipotezin sonuçları Tablo 3 ve Tablo 4’de sunulmuştur.

2.H<sub>1</sub>: Katılımcıların demografik özellikleri açısından örgüt kültürü ve kontrol odağı inançlarında farklılık vardır.

Katılımcıların cinsiyetleri açısından pazar kültürü algılarında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır (Tablo 3.; F:1,262, p:0,026). Ortalama değerler incelendiğinde, kadınların erkeklere oranla biraz daha fazla pazar kültürü odaklı olduğu görülmektedir.

**Tablo 3. Cinsiyete Göre Pazar Kültürü T-test Sonucu ve Grup İstatistiği**

Pazar Kültürü	Levene's Test		t	df	t-test for Equality
	F	Sig.			Sig. (2-tailed)
	1,262	0,020	2,331	323	0,020
			2,349	321,96	0,019

\*Ortalama Farklılığı Anlamlılık Düzeyi (p<0.005)

Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Kadın	175	3,60	0,78108	0,05904
Erkek	151	3,40	0,70830	0,05783

Katılımcıların pozisyon (çalışan-yönetici) açısından kontrol odağı inançlarında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır (Tablo 4.; F:25,636, p:0,000). Ortalama değerler incelendiğinde, yöneticilerin çalışanlara oranla biraz daha fazla dış kontrol odağı inancına sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 4. Pozisyona Göre Kontrol Odağı T-test Sonucu ve Grup İstatistiği**

Kontrol Odağı	Levene's Test		t	df	t-test for Equality
	F	Sig.			Sig. (2-tailed)
	25,636	0,000	-2,629	322	0,000
			-2,237	111,977	0,027

\*Ortalama Farklılığı Anlamlılık Düzeyi (p<0.005)

Pozisyon	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Çalışan	241	1,08	0,28262	0,01821
Yönetici	85	1,19	0,39687	0,04356

Bu doğrultuda 2.H<sub>1</sub> hipotezi kısmen de olsa kabul edilmiştir. Bu durumda, demografik özellikler açısından katılımcıların pazar kültür algıları ve dış kontrol odağı inançlarında farklılık olduğu sonucu çıkarılabilir.

#### 4. SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışma İstanbul'da bir üniversite de yüksek lisans eğitimi alan (MBA) ve aktif iş hayatında bulunan kişilerin örgüt kültürü algıları ile kontrol odağı inançları arasındaki ilişki ve bu kişilerin demografik özellikleri açısından örgüt kültürü ve kontrol odağı inançlarında farklılıkları ortaya koymak amacıyla yapılmıştır.

Araştırma sonucunda, araştırma kapsamına alınan katılımcıların örgüt kültürü algıları ile kontrol odağı inançları arasında ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Bu doğrultuda, katılımcıların dış kontrol odağı inançları ile adhokrazi kültür algıları ve pazar kültür algıları arasında negatif yönlü ilişkiler olduğu görülmüştür. Klan kültürünün tüm diğer kültürler (adhokrazi, pazar ve hiyerarşi) ile, adhokrazi kültürünün sadece klan kültür ile, pazar kültürünün klan ve adhokrazi ile, hiyerarşi kültürünün ise tüm diğer kültürlerle (klan, adhokrazi ve pazar) ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda çalışanların örgüt kültürü algılarının alt boyutlarının kendi içinde de ilişkili olduğu söylenebilir. Bir başka ifadeyle, klan kültürüne sahip örgütlerde çalışanların adhokrazi, pazar ve hiyerarşi kültürü algısına da sahip oldukları söylenebilir. Aynı zamanda hiyerarşi kültürüne sahip örgütlerde çalışanların klan, adhokrazi ve pazar kültürü algısına da sahip oldukları söylenebilir.

Örnekleme dikkate alındığında bir üniversitede yüksek lisans yapan öğrencilerin kişisel gelişimlerine önem verdiklerini görmekteyiz. Bu da çalıştıkları işletmelerin aslında kişisel gelişim odaklı olduğu ve bunun yansıması olarak çalışanlarının yenilikçi, proaktif, risk alabilen, vizyon sahibi olmalarını, rekabet odaklı, dış çevreyi ve dış çevredeki tüm faktörleri merkez odak noktasına almaları bekledikleri söylenebilir ki bu da bu işletmelerde adhokrazi kültürünün ve bunun yanı sıra günümüzde küreselleşmeyle birlikte, rekabetin sınır tanımaması, işletmeleri rekabet odaklı olan pazar kültürünü benimsemelerini doğurmuştur.

Yukarıda da değinildiği üzere, çalışanların dış kontrol odağı inançları ile adhokrazi ve pazar kültür algıları arasında negatif ilişki olduğudur. Çalışanların adhokrazi kültür algıları arttıkça dışsal kontrol odaklı inançları azalmaktadır. Bir başka ifadeyle, literatür kısmında da belirtildiği üzere iç kontrol inancına sahip kişiler daha yenilikçi dış çevrede meydana gelen değişimlere anında cevap veren ve adapte olan kişilerdir (Abdulsalam, 2015: 34; Mueller ve Thomas, 2000: 52). Diğer taraftan, dış kontrol odağı inancı düşük olan kişilerin pazar kültür algısı yüksek olduğu araştırmanın bir diğer bulgusudur. Pazar odaklı kültürün özü daha önce de belirtildiği üzere rekabet odaklıdır (Belias ve Koustelios, 2015: 102). Dış kontrol odağı inancına sahip kişiler, yaşadıkları olayların kendileri dışındaki güçlerden (kader, kısmet) kaynaklı olduklarını düşündüklerinden ötürü rekabet odaklı değillerdir.

Araştırmanın bir diğer bulgusu ise pazar kültürü ile adhokrazi kültürü arasındaki ilişki detaylandırıldığında, adhokrazi kültüründen ya da yenilikçi kültürden bahsedilinebilmesi için mutlaka

dış çevre yani pazar kültür odaklı olunmalıdır. Çevrenin değişen dinamikleri mümkün olduğunca takip edilmeli ve kontrol altına alınmalıdır ki aksi takdirde başarılı olunması mümkün olmayacaktır. Buradan hareketle, tüm kültürel boyutların birbiriyle ilişkili olması kaçınılmaz bir beklentidir. Çünkü kültür, bir bütün olarak ele alınması gerekli olan bir kavramdır. Aynı zamanda kültür onu oluşturan tüm alt unsurlarının birleşiminden ve birbirleriyle etkileşimden oluşmaktadır.

Araştırmanın diğer sonucu değerlendirildiğinde ise kadın katılımcıların daha pazar odaklı olduğudur. Underhill-Sem, Cox, Lacey ve Szamier (2014: 310-311) tarafından yapılan çalışmada da benzer sonuca ulaşılmıştır. Örneklemin büyük çoğunluğunun kadın olması aslında kadınların yüksek lisans yaparak daha rekabetçi olduklarını göstermektedir. Bir başka ifadeyle, kadınların işyerinde rekabetin önemini farkında olduğu kişisel gelişimlerine daha fazla önem verdiğini söyleyebiliriz. Aynı zamanda kadınların sadece ülkemizde değil tüm dünya da maruz kaldığı cam tavan sendromu dikkate alındığında yüksek lisans yapmaları çalışma şartlarının iyileşmesi ve terfi almaları beklentisiyle de doğru orantılıdır. Bu da kadınların pazar kültür odaklı olmalarını destekler niteliktedir.

Araştırmanın bir diğer sonucu ise yöneticilerin çalışanlara oranla dış kontrol inançlarının daha yüksek olduğudur. Spector vd. (2001: 825-826) ve Spector vd. (2002: 460) tarafından yapılan çalışmalarda da benzer sonuç elde edilmiştir. Araştırma kapsamına alınan yöneticiler, başlarına gelen herhangi bir olayın kendilerinin kontrolü altında olmadığı dış güçler tarafından kontrol edildiğini düşünmektedir. Bir başka ifadeyle, yöneticiler davranışlar sonucu elde edilen ödül ya da cezanın kişinin dışında başka güçler tarafından kontrol altına alındığı inancındadır. Araştırma kapsamına alınan örneklem değerlendirildiğinde, katılımcıların büyük çoğunluğunun genç olduğu görülmektedir. Bu da onların aslında büyük çoğunluğunun üst düzey yönetici olmadıklarını, aslında onların yöneticilerinin olduğunu ve elde edecekleri ödül ve cezalarda kendilerinin değil yöneticilerinin söz sahibi olduğu algısını doğrulamaktadır. Genel olarak Türk kültürünü düşündüğümüzde ise bu beklenen bir sonuçtur.

Bu çalışmanın bir üniversitede yüksek lisans eğitimi alan (MBA) ve iş hayatında yer alan katılımcılarla gerçekleştirilmiş olması nedeniyle sınırlı bir örneklem teşkil etmesi araştırmanın kısıtını oluşturmaktadır. Pek tabidir ki, gelecekte yapılacak olan çalışmalarda farklı örneklem gruplarının ele alınması durumunda farklı sonuçlar elde edilebilecektir. Bu nedenle araştırmada elde edilen sonuçlar genellenememektedir.

Araştırma sonucuna göre çalışanların örgüt kültürü algıları ile kontrol odağı inançları arasında ilişki bulunmuş olup bu ilişkiyi etkileyecek diğer değişkenlerin neler olabileceğinin araştırılması bir sonraki çalışmalar açısından rehber olabilecektir. Bu bağlamda, gelecekte araştırmacılar örgüt iklimi, yönetici ve örgüt desteği, özyeterlilik, iş tatmini, örgüte bağlılık, çatışma yönetimi, stres, psikolojik

sermaye, çalışan performansı, örgütsel vatandaşlık, örgütsel adalet, duygusal zeka, iş güvenliği, motivasyon ve işgören fedakarlığı gibi konuları ile ilişkilendirerek yeni çalışmalar yapabilirler.

Araştırma sonuçlarının genellenemeyeceğini belirtmiş olmakla birlikte, bu çalışma doğrultusunda bazı öneriler söz konusudur. Araştırmanın sonucuna göre katılımcıların dış kontrol odağı inancı ile adhokrası ve pazar kültür algısı arasındaki negatif yönlü ilişkiler değerlendirildiğinde, yenilikçi odaklı işletmelerde dış kontrol odağı inancı düşük, iç kontrol odağı inancı yüksek kişiler istihdam edilirse hem işletmeler amaçlarına ulaşabilir hem de çalışanlar örgüt kültürüne daha fazla uyum sağlayabilirler. Aynı zamanda, rekabetin yoğun olduğu sektörlerde yer alan işletmeler ise daha çok iç kontrol odağı inancı yüksek, dış kontrol odağı inancı düşük olan kişileri istihdam etmelidir.

Örgütlerin başarıları aslında sahip oldukları işgücüyle doğru orantılıdır. Çalışanların dış kontrol odağı inancına sahip olmaları, onların çevresel ortamdaki dış güçleri daha fazla dikkate aldıklarını göstermektedir. Çalışanların başarılarını etkileyen en önemli unsurların başında ise çalışmış oldukları örgütlerin kültürü gelmektedir. Örgüt kültürü çalışanlar tarafından güçlü bir şekilde paylaşılıyorsa, çalışanlar birbirleriyle o kadar fazla kenetlenir, karşılıklı etkileşir ve bu da bireysel amaçlara ulaşmayla birlikte, ekiplerin amaçlarına ve sonuç olarak örgütün genel amaçlarına ulaşmasını beraberinde getirir. İşletmelerin amaçlarına ulaşmaları hem başarılı olduklarının hem de sürdürülebilir olduklarının göstergesidir. İşletmeler ancak bu doğrultuda rekabet edebilir ve ayakta kalabilirler. Bu bağlamda işletmeler tüm çalışanları tarafından paylaşılacak, çalışanların kendilerinin de değer kattığı bir kültür oluşturmalı ve yaşatmalıdır.

## **KAYNAKÇA**

- Abdulsalam, A. A. A., (2015), “Effect of Locus of Control and Organizational Culture Employee Satisfaction Lg Electronic Indonesia”, *IOSR Journal of Business and Management*, 17 (12): 34-39.
- Acılar, A.,(2009), “İşletmelerde Bilgi Güvenliği ve Örgüt Kültürü”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1): 25-33.
- Aktaş, H., E. Şimşek, (2014), “Örgütsel Sessizlik İle Algılanan Bireysel Performans, Örgüt Kültürü ve Demografik Değişkenler Arasındaki Etkileşim”, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 28: 24-52.
- Alvesson, M. (2002), “Understanding Organizational Culture”, Sage Publications, London.
- Asiedu-Appiah, F., H. Addai, “An Investigation into The Causal Relationship Between Employees’ Locus of Control and Contextual Performance”, *Journal of Business and Behavioral Sciences*, 26 (2): 94-118.





- Başol, G. ve E. Türkoğlu, (2009), “Sınıf Öğretmeni Adaylarının Düşünme Stilleri ile Kontrol Odağı Durumları Arasındaki İlişki”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6 (1): 732-757.
- Belias, D. ve A. Koustelios, (2015), “Leadership Style, Job Satisfaction and Organizational Culture in the Greek Banking Organization”, *Journal of Management Research*, 15(2): 101-110.
- Belias, D., E. Velissariou, D. Kyriakou, A. Gkolia, L. Sdrolas, A. Koustelios ve K. Varsanis, (2016), “The Advantages of Organizational Culture in Greek Banks”, *Journal of Management Research*, 16(3): 123-134.
- Büschgens, T., A. Bausch ve D. B. Balkin, (2013), “Organizational Culture and Innovation: A Meta-Analytic Review”, *J Prod Innov Manag*, 30(4): 763-781.
- Cameron, K. S. ve R. E. Quinn, (2011), “Diagnosing and Changing Organizational Culture, Based on the Competing Values Framework”, Jossey-Bass, United States of America.
- Chang, W. A. ve T. Chun Huang, (2011), “Customer Orientation as a Mediator of The Influence of Locus of Control on Job Performance”, *The Service Industries Journal*, 31(2): 273-285.
- Chhabra, B., (2013), “Locus of Control as a Moderator in The Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Study of Indian it Professionals”, *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 4 (2): 25-41.
- Cho, I., K. J. Kichul, P. Heejun ve C. Nam-Heung, (2013), “The Relationship Between Organizational Culture and Service Quality Through Organizational Learning Framework”, *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(7/8): 753-768.
- Connor, W. E. O., (1998), “Application of Social Role Theory to The Phenomena of Perceived and Self-Reported Use of Organizational Political Behaviour”, Thesis, Carleton University, Ottawa.
- Çalışır, M. (2008) “Organizing Corporate Culture: A Case Study of a Turkish Software Company”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi: Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çetin, F., (2011), “Örgüt İçi Girişimcilikte Öz Yeterlilik Algısı ve Kontrol Odağının Rolü”, *Business and Economics Research Journal*, 2 (3): 69-85.
- Çetin, F., D. A. Çelik ve N. Basım, (2015), “Çatışma Çözme Süreçlerinin Kontrol Odağı İnanışları Açısından Farklılaşması: Yapısal Eşitlik Modellerinde Ölçme Eşdeğerliliği Testi”, 14. Ulusal İşletmecilik Kongresi: 288-291.



- Çetin, F., K. Hazır ve H. N. Basım, (2013), “Destekleyici Örgüt Kültürü ile Örgütsel Psikolojik Sermaye Etkileşimi: Kontrol Odağının Aracılık Rolü”, H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 31(1): 31-52.
- Dağ, İ., (1991), “Rotter’ın İç-Dış Kontrol Odağı Ölçeği (Ridkoö)nin Üniversite Öğrencileri İçin Güvenirliği ve Geçerliliği”, Psikoloji Dergisi, 7(26): 10-17.
- Deluzio, S. I., (2008), “The Satisfied School Psychologist: The Moderating Impact of Locus of Control on The Relationship Between School Climate and Job Satisfaction”, Alfred University Dissertation, USA.
- Dijkstra, M. T. M., Bianca Beersma, A. Evers, (2011), “Reducing Conflict-Related Employee Strain: The Benefits of An Internal Locus of Control and a Problem-Solving Conflict Management”, Strategy, Work & Stress, 25 (2): 167-184.
- Durna, U. ve F. K. Şentürk, (2012), “Üniversite Öğrencilerinin Sosyal Faaliyetlerinin Denetim Odağı Düzeyi Açısından İncelenmesi: Bir Devlet Üniversitesi Örneği”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17 (2): 187-202.
- Erdem, H., (2016), “Stresle Başa Çıkmada İç Kontrol Odağının Yordayıcı Gücü ve Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü”, Türk Psikoloji Dergisi, 31(78): 1-9.
- Feijen, L., (2015), “Cross-Cultural Differences in The Effect of Number of Response Categories on Locus of Control”, Wageningen University, Dissertation.
- Gimenez-Espin, J. A., D. Jimenez-Jimenez, M. Martineez-Costa, (2013), “Organizational Culture For Total Quality Management”, Total Quality Management, 24 (6): 678–692.
- Güçlü, N. (2003), "Örgüt Kültürü" , Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 23(2): 61-85.
- Hamedoğlu, M. A., J. Kantor ve E. Gülay, (2012),” The Effect of Locus of Control and Culture on Leader Preferences”, International Online Journal of Educational Sciences, 4(2): 319-324.
- Huizing, R. L., (2015), “Who’s Controlling Locus of Control? Cross-Cultural Loc Usage”, International Journal of Leadership Studies, 9(1): 76-88.
- Jennifer, G. ve M., R. Jonnes Gareth, (1996), “Understanding and Managing Organizational Behavior”, U.S.A., Addison-Wesley Publishing Company.
- Karataş, Z., (2016), “Eğitim Bilimlerinde Yenilik ve Nitelik Anlayışı, İçinde Bölüm:37, Üniversite Öğrencilerinin Genel Öz-Yetkinliğinin Yordayıcısı Olarak Endişenin Sonuçları ve Kontrol Odağı”, Pegem Akademi Yayıncılık.



- Karkouljian, S. ve J.A.Mahseredjian, “Prediction of Knowledge Acquisition, Knowledge Sharing and Knowledge Utilization From Locus of Control: An Empirical Investigation”, *Business Studies Journal*, 4(2): 117- 130.
- Leach-Lopez, M. A., (2013), “Moderating Effect of Hofstede's Cultural Values on the Locus of Control/job Performance Relationship of Managers in USA, Mexico, South Korea and Hong Kong”, *Journal of Business Strategies*, 30(1): 1-20.
- Marsh, H. W., ve Richards, G.E., (1986), “The Rotter Locus of Control Scale: The Comparison of Alternative Response Formats and Implications for Reliability, Validity, and Dimensionality”, *Journal of Research in Personality*, 20: 509-528.
- Meydan, C. H. ve H. N. Basım, (2015), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışında Kontrol Odağı, Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Etkisi”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15 (1): 99-116.
- Mistry, T. C., (1984), “Need Achievement, Job Satisfaction, Job Involvement as a Function of Role Stress, Locus of Control and Participation, in Academic Climate; a Study of College and Secondary Teachers”, *Gujarat University Dissertation*.
- Mohapatra, M. ve A. Gupta, (2010), “Relationship of Emotional Intelligence with Work Values & Internal Locus of Control: A Study of Managers in a Public Sector Organization”, *XIMB Journal of Management*, 1-20.
- Mueller, S. L. ve A. S. Thomas, (2000), “Culture and Entrepreneurial Potential: A Nine Country Study of Locus of Control and Innovativeness”, *Journal of Business Venturing*, 16: 51–75.
- Muratovic, H., (2013), “Building Competitive Advantage of The Company Based on Changing Organizational Culture, *Economic Review*”, *Journal of Economics and Business*, 11(1): 61-76.
- Okbagaber, A. B., (2012), “Diagnosing Ercoe’s Organizational Culture and Indicating Members’ Preferred Culture”, *M World Today*, XIV(II): 1-9.
- Pheysey, D. C., (2003), “Organizational Cultures- Types and Transformations”, *Routledge*, NewYork.
- Rashid, I. ve Talib, P., (2013), “Modelling a Relationship between Role Stress & Locus of Control”, *The Indian Journal of Industrial Relations*, 48 (4): 726-738.
- Ruževičius, J., D. Klimas ve R. Veleckaitė, “Influence of Organizational Culture on the Success of Business Process Management in Lithuanian Public Sector Organizations”, *Current Issues of Business and Law*, 7(1): 1-16.
- Schein, E. H., (2004), “Organizational Culture and Leadership”, *Jossey-Bass*, United States of America.



- Sekaran, U., (1992), “Research Methods for Business: A Skill Building Approach”, John Wiley & Sons, USA.
- Smith, P.B, Trompenaars, F. ve Dugan, S., (1995), “The Rotter Locus of Control Scale in 43 Countries: A Test of Cultural Relativity”, *International Journal of Psychology*, 30(3): 377-400.
- Spector, P. E., C., Cooper, J. I., Sanchez, M., O’driscoll ve K. Sparks, (2002), “Locus of Control and Well-Being At Work: How Generalizable are Western Findings”, *Academy of Management Journal*, 45(2): 453-466.
- Spector, P. E., C. L., Cooper, J. I., Sanchez, O’driscoll, M., Sparks, P., Bernin,... ve K. Miller, (2001), “Do National Levels of Individualism and Internal Locus of Control Relate to Well-Being: An Ecological Level International Study”, *Journal of Organizational Behavior*, 22(8): 815-832.
- Sugita, M. ve T. Takahashi, (2015), “Influence of Corporate Culture on Environmental Management Performance: An Empirical Study of Japanese Firms”, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22: 182–192.
- Suwarsi, S. ve N. Budianti, (2009), “Influence of Locus of Control and Job Involvement to Organizational Culture Applied by Employees on Bank X”, *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 3(12): 2121-2126.
- Şimşek, Ş., A. Çelik ve T. Gemici, (2015), “Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış”, Eğitim Yayınevi, Konya.
- Tüm, K. ve M. Reyhanoğlu, (2015), “İç Kontrol Sisteminin Örgüt Kültürünü Belirlemesindeki Rolü”, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(31): 395-422.
- Underhill-Sem, Y., E. Cox, A. Lacey ve M. Szamier, (2014), “Changing Market Culture in the Pacific: Assembling a Conceptual Framework From Diverse Knowledge and Experiences”, *Asia Pacific Viewpoint*, 55 (3): 306–318.