

## Kurum Kültürü Bağlamında Grupla Özdeşleşme

Işık ÇİÇEK<sup>1</sup> , Cemal ZEHİR<sup>2</sup>

### Özet

Kurumların amaçlarına ulaşmalarında arzu edilen çalışan profilini seçme, geliştirme ve elde tutmada belirleyici örgütsel değişkenlerden biri örgüt kültürü olmakta, bireylerin olumlu iş tutumlarının ortaya çıkmasında kurum kültürü öncül bir faktör olarak nitelendirilebilmektedir. Kurumlarda artan düzeyde takım çalışmaları grup dinamiklerinin örgütsel bağlamda incelenmesine daha çok dikkatleri çekmiş ve bireylerin çalışma grupları ile özdeşleşmeleri incelemeye değer bir çalışma konusu niteliği kazanmıştır. Kurum tarafından çalışanlarca geliştirilmesi arzu edilen bir tutum olan grupla özdeşleşme bu nedenle kurumun kendi kültüründen etkilenmektedir. Bu çalışmada kurum kültürünün, bireylerin çalışma grupları ile geliştirecekleri sosyal kimliğe bağlı özdeşleşmeye olan etkisi incelenmiştir. Araştırmaya hizmet ve üretim sektörlerinden kolayda örnekleme yolu ile belirlenmiş, toplamda 11 işletmeden 436 gönüllü beyaz yakalı çalışan katılmıştır. Nicel araştırma yönteminin seçildiği ve ölçeklerin yer aldığı envanterin kullanıldığı çalışmada, takım çalışması ve yetenek geliştirme-örgütsel öğrenme, yetkilendirme-değişim kültür boyutları grupla özdeşleşmeyi olumlu yönde, paylaşılan vizyon ve iş usulleri/değerleri kültür boyutu ise grupla özdeşleşmedeki değişimi olumsuz yönde açıkladığı ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** grupla özdeşleşme, örgüt kültürü, sosyal kimlik teorisi

**JEL Kodları:** M10, M12, M14

## Group Identification in the Context of Organizational Culture

### Abstract

The organization culture that is one of the remarkable organizational variables enabling desired employees' profile to be selected, developed and retained in institution is an antecedent for occurring employees' positive work attitude. Organizations reach institutional aims through these kinds of employees in this circumstance. Increasing level of team working in organization cause the academicians to pay attention to research about group dynamics in organizational context. Therefore; group identification for employees acquires qualification of research field. Group identification as an attitude that institution want employees to develop can be affected by culture of institution. In this study, the effect of organizational culture on employees' identification with working groups depending on social identity is investigated. 436 white color-employee from 11 different private sector companies at both production and service participated in this research via convenient sampling technique. Quantitative research method is utilized and scales in inventory are used for gathering data. According to findings, culture dimensions of team working and talent development-learning, delegation-change influence identification, positively. Contrary to expectations, shared vision and job execution style/values explain dependent variable, negatively.

**Keywords:** group identification, organizational culture, social identity theory

**JEL Codes:** M10, M12, M14

## 1. GİRİŞ

Günümüzün artan rekabet koşullarında "insan"a verilen önem artmış, entelektüel sermaye perspektifinde en değerli varlık olan "çalışan"ı elde tutma işletme çevresinde

rekabette üstünlüğü sağlayacak bir etmen olarak önemini korumaktadır. Pozitif psikolojiye artan ilgi olumlu değişkenleri incelemeye araştırmacıları daha çok yönlendirmiştir. Bu perspektifte olumlu değişkenlerin öncüllerinin farklı örgütsel yapı

<sup>1</sup>Dr. Öğr. Üyesi, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi, İşletme Mühendisliği Bölümü

**Email:** inccecek@yahoo.com **ORCID:** 0000-0003-0870-3811

<sup>2</sup> Prof. Dr., Yıldız Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü

**Email:** czehir@gmail.com **ORCID:** 0000-0003-2584-4480

ve içeriklerinde neler olabileceği daha çok incelenmeye başlanmıştır. Takım çalışmasının önemi işletme yönetiminde daha çok fark edilmiş, işletmelerde işin doğası gereği kalıcı ya da geçici iş gruplarının oluşturulması ve sürdürülmesi daha kritik bir rol üstlenmiştir. İşletmelerin iç ve dış çevrelerinde karşılaştıkları sorunlara çözüm bulmada ve yeni faaliyetlere girişimin hazırlığını gerçekleştirmeleri öncesinde yürütecekleri projeler ve proje türü organizasyon yapılarında bir artış yaşanmakta, bu bağlamda geçici ya da kalıcı nitelikte oluşturulan çalışma gruplarında grup dinamiklerinin teşhisi önem kazanmaktadır.

Günümüzde, iş dünyasında sayıları gittikçe artan Y kuşağı çalışanları ve 2000 yılı sonrası doğumları tanımlamada kullanılan Z kuşağı temsilcilerinin bireycilik değer yönelim düzeyleri önceki kuşak temsilcilerine göre daha yüksektir (Acıloğlu, 2015:30; Bölen, 2017:43). Bir yanda kişilerin bireycilik değer yönelimlerinde artış, diğer taraftan da işletmelerde grup çalışmalarının artan önemi, yönetim bilimi araştırmacılarını yeni grup dinamikleri ve öncüllerini farklı örgütsel tasarımlarda farklı örneklerle kullanılarak incelemeye sevk etmektedir. Etkin bir grup çalışmasının ortaya çıkmasında önemli bir etmen, bireylerin gruplarıyla özdeşleşmeleri olabilecektir. Gruba bağlılık (group commitment), grup birlikteliği (group cohesiveness), gruba bütünleşme (group engagement) kavramlarından ayrı olarak tanımlanan gruba özdeşleşme (group identification) akademik ve uygulama ara kesitinde araştırmacıların ilgisini çeken bir nitelik kazanmış, bu bağlamda gruba bütünleşmenin öncüllerini incelemek arzu edilen sinerjinin ortaya konmasında incelenebilmesi adına önem kazanmıştır. YÖK tez merkezinde “grupla özdeşleşme” anahtar kelimesi ile yapılan aramada sadece 15 araştırmaya rastlanmıştır, bu araştırmaların tamamının psikoloji bölümlerinde yapılan ve gruplarda sosyal kimlik geliştirmeyi inceleyen çalışmalar olduğu görülmüştür. Bunun yanı sıra, Ebscohost veri tabanında “ group

identification in business” anahtar kelimeleri ile yapılan araştırmada 1 çalışmaya (Blair ve Jost, 2003). Scencedirect veri tabanında “group identification wokplace” yalnızca 1 makaleye (Obschon vd, 2012) rastlanmıştır. Aynı veri tabanında, “group identification” anahtar kelimeleri ile yapılan taramada ise işletme-yönetim bilimleri alanındaki dergilerde yayınlanan makalelerin çeriksel yakınlığından başlayarak her sayfada listelenen sayısı göz önüne alınmış ve 250 makale incelenmiştir. Bu makale sayısının ise 14 olduğu görülmüştür (Cacult ve Grieder, 2019; Garcia-Guiu, vd., 2016; Obschanka vd, 2012; Patel vd., 2012; Proudfoot ve Kay, 2018; Lin vd., 2014; Kim vd., 2019; Borgh vd., 2019; Randel, vd, 2018; Lee vd, 2018; Wang ve Howel, 2012; Dick v., 2008; Dulebohn ve Martocchio, 1998; Tee vd., 2013). Aynı arama, Web of Science veri tabanında yapıldığında, “grup identification” anahtar kelimeleri ile yapılan araştırmada bulunan makale sayısının tüm bilim dalları dahil olmak üzere 409 olduğu, bunun ancak 30 tanesinin işletme-yönetim bilimleri alanında yapıldığı görülmektedir (Iver ve Ryab, 2009; Cacaut ve Gieder, 2019; Lian, vd., 2019; Arment, vd., 2018; Mayer, 2017; Forsyth ve Mason, 2017; Rast vd., 2016; Garcia-Guilu vd., 2016; McDonnell, vd., 2016; Meeussen ve vanDijk, 2016; Espinazo-Parra vd., 2015; Delyaux, vd., 2015; Bao, vd., 2015; Courtois ve Herman, 2015; Pierro vd., 2015; Steffens vd., 2015; Gaecia-Guiu vd., 2015; Du vd., 2012; Patel vd., 2012; Obschonka, 2012; Lee vd., 2011; Topa vd., 2009; Hallier, 2009; Gockelvd, 2008; Cicero ve Pierro, 2007; vanKnippenberg ve Haslam, 2007; Chen vd., 2006; WeedenJimmieson, 2005; Grice, 2005; Desivilya ve Eizen, 2005; Stoel ve Sternguist, 2004). Söz konusunun makalelerinin çoğunun son yıllarda yayımlanmış olması gruba özdeşleşme kavramının yönetim bilimi yazınında yeni araştırıldığı ile ilgili bir bulgudur. Bu nedenle yönetim bilimi araştırmalarında gruba özdeşleşmenin öncüllerinin neler olacağını inceleyen çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

Sosyal bilimlerin bütün alanlarında incelenen kültür, yönetim bilimlerinde oldukça uzun süredir incelenmekte olup; örgüt kültürünün unsurları, boyutları, oluşumu ve etkileyebileceği birey, grup ve kurum düzeyinde değişkenler yönetim bilimlerinde artan ilgiyle çalışılmaktadır. Örgüt kültürünün oluşumunda etkili olan inançlar, değerler, varsayımlar ve davranış normları, kurumların iç paydaşlarının arzu edilen davranışları geliştirmelerinde önemli unsurlardır. Bunun yanı sıra, kurumların dış çevre bileşenlerinden etkilenmesine bağlı olarak geliştirilecek adaptasyon davranışında kurum kültürü belirleyici bir rol üstelenebilecektir (Eren, 2001, Koçel, 2013). Yönetim yazınında uzun süredir çalışılmakta olan örgüt kültürünün, görece yeni çalışılan bir grup dinamiği değişkeni olarak tanımlanacak olan grupla özdeşleşme için ne derecede öncül bir faktör olacağını Türk örneğinde incelemek, araştırmaya değer bir konu niteliğinde olabilecektir. Olumlu etkileri nedeniyle, ortaya çıkması arzu edilen bir değişken olan grupla özdeşleşmenin, yönetim yazınında geliştirilmiş örgüt kültürü tipolojilerinin (Deal ve Kennedy, Quin ve Cameron, Kilmann, Harrison ve Handy, Byars, Miles ve Show, Quichi, Parson, Shine, Peters ve Waterman, Denison, vb.) tanımladığı kültür boyutlarından nasıl etkileneceğine yönelik araştırma soruları geliştirilebilecektir. Örneğin, Schrodt (2002), perakende satış çalışanlarından örnekleme olarak gerçekleştirdiği araştırmada örgüt kültürü boyutlarından yalnızca çalışana moral desteği olarak adlandırdığı boyutun çalışan özdeşleşmesi için anlamlı bir öncül faktör olduğunu saptamıştır. Bir başka araştırmada Vijayakumar ve Padma (2014), adhokrasi ve hiyerarşi kültürlerinin özdeşleşme üzerindeki olumlu etkisini saptamış, klan kültürünün zayıf bir ilişkisi olduğunu, Pazar kültürünün ise özdeşleşmeyi anlamlı şekilde etkilemediğini göstermiştir. Bu nedenle, farklı örgüt kültürü boyutlarının grupla özdeşleşmedeki değişimi açıklamada anlamlı bir etki göstereceği ya da beklenen tersi yönünde bir etki sağlayabileceğini incelemek, araştırmaya

değer bir konu olabilecektir. Grup içi olumlu kimlik geliştirmeyi doğrudan etkileyebilecek, daha üst inceleme düzeyi olan kurum boyutunda bir değişken olarak kurum kültürünün, daha alt analiz düzeyi olan grup algısında nasıl bir değişim ortaya çıkarabileceği bu çalışma için geliştirilen bir araştırma sorusudur.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZLER

Bu bölümde grupla özdeşleşme kavramı ile ilgili geliştirilen tanımlar, kimlik ve özdeşleşme ilişkisi, grupla özdeşleşme profillerinin neler olduğu, örgüt kültürü, örgüt kültürünün grupla özdeşleşme üzerindeki etkisi ve öne sürülen bu ilişki için hipotezler açıklanmıştır.

### 2.1. Grupla Özdeşleşme

Bireyler, çalışma gruplarına aidiyet duygularını geliştirerek deneyimleyecekleri belirsizliği azaltmak niyetiyle özdeşleşirler. Arzu edilen grup düzeyinde sonuçlara ulaşmak için gruplar, üyelerinin yer aldıkları çalışma grupları ile özdeşleşmelerini isterler. Örgütsel davranış literatüründe gittikçe önem kazanan özdeşleşme, büyük çoğunlukla örgüt düzeyinde incelenmiş ve bireyin örgütle istenen bağı olarak kabul edilmiştir (Dutton vd., 1994; Ashforth ve Mael, 1989; Pratt, 1998). Örgütsel özdeşleşme ile benzer içerikle grupla özdeşleşme, gruplarda karar verme sürecinde ortaya çıkan dinamiklerde çatışmayı önleyici ya da optimal düzeyde tutan olumlu bir etki sağlamakta; grubu bireysel önceliklerden daha önemli görme gibi olumlu davranışsal tutumların sergilenmesinde rol oynamaktadır (Tompkins ve Cherey, 1985). Grup üyelerinin grubun amaçları ve değerlerindeki benzerlik alanlarını teşhis edip, algılama ve anlamlandırmalarını sağlar (Cheney ve Tompkins, 1987; Tüzün ve Çağlar, 2008: 1012). Özdeşleşme kavramı ile ilgili geliştirilen tanımlar Tablo 1'de görülmektedir (Garmon, 2004, akt. Tüzün ve Çağlar, 2008)

Özdeşleşme süreci tutumun üç bileşeni olan bilişsel, duygusal ve davranışsal bileşenlerden

oluşur (Kağıtçıbaşı, 2003; Cheney ve Tompkins, 1987; Tüzün ve Çağlar, 2008: 1016). Sosyal grup üyesi kendini ne kadar söz konusu gruba/örgüt ile tanımlarsa, özdeşleşme o derecede güçlü olur.

**Tablo 1:** Özdeşleşme Kavramı İle İlgili Geliştirilen Tanımlar

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

Özdeşleşme, kimlik yapılarının oluşumunda rol oynayan bir süreçtir. Çeşitli rollerde gösterilen davranışlar, kimlik yapılarınca ortaya konur. Bu yüzden kimlik, özdeşleşme için kaynak ve hedef rolünün her ikisini üstlenir. Bu bağlamda özdeşleşme, hem bireyin oluşturduğu yapı hem de üyenin yer

aldığı grup/örgütsel kimlik yapılarını biçimlendiren bir süreçtir.

Bazı araştırmacılar kimlik ve özdeşleşme kavramlarını birlikte kullanmışlar (Ravasi ve Van Rekom, 2003; Albert vd., 2000; Haslam vd., 2003) bazı araştırmacılar ise özdeşleşmenin örgütsel (grup düzeyinde) kimlikten farklı, ancak anlamsal olarak yakın ilişkili bir kavram olduğunu belirtmişlerdir (Ashforth ve Mael, 1989; Dutton vd., 1994; Dukerich vd., 2002; Scott vd., 1998). Grup kimliği, üyenin yer aldığı gruba bütünleşmesinde kaynak olduğu için özdeşleşme ve kimlik bir arada incelenir ve değerlendirilir. Özdeşleşme, bireyin sosyal kimliklerinin bir parçası olarak örgütsel kimliğin bir sonucudur (Ashforth ve Mael, 1989). Sosyal kimlikte "ben kimim?" ya da "biz kimiz" soruları önem kazanırken (Albert ve diğ., 2000), özdeşleşmede "grubun başarılı ya da başarısız olma durumunda bu birlikteliğin aidiyet oluşturması ve bütünleşme" algılanır (Ashforth ve Mael, 1989:34; Aliyev ve Işık, 2014). Özdeşleşme, sosyal kimlik teorisinin sonucu olarak ortaya çıkan bir tutumsal değişken olup oluşan grup düzeyinde bir kimliğin parçasıdır (Ashforth ve Mael, 1989). Özdeşleşme düzeyi arttıkça, grup üyeleri benimsedikleri sosyal kimliğin şekillendiği grubun kimliğini yansıtmaya yönelik düşünce, duygu ve davranış geliştirirler.

Gruplar, kişilerin kendilerini özdeşleştirdikleri sosyal kategorilerdir. Scott vd. (1998, 304) kimliğin, topluluktaki bireye yönelik değer, inanç, amaç ve özelliklerin bir anlamda kaynaklar olduğunu, süreç sonunda özdeşleşme ise grup üyesinin diğer üyelerle karşılıklı etkileşiminde kimliğin söz konusu kaynaklarını kullandığı bilişsel ve duygusal yapı olduğunu ifade etmişlerdir. Özdeşleşme, benimsenen sosyal kimliğe bağlı olarak ortaya çıkan süreçtir. Tajfel (1978) sosyal kimliğin bilişsel, duygusal ve değerlendirici olarak üç bileşenini tanımlamıştır. Van Dick ve diğ. (2004) bu bileşenlere davranışsal boyutu eklemiştir. Özdeşleşen bireyin benliği boyutunda gruba özdeşleşme için bağ kurulmakta, kişinin özdeşleştiği gruba duygu

geliştirmesi ve karşılıklı ilişkinin yaşanması gerçekleşmektedir. Böylece üye, kendi grubunu çok daha olumlu değerlendirecektir (Balci ve diğ., 2012).

Liponnen ve diğ., (2005) bireylerin grupla/örgütle özdeşleşme profillerinin dört türünü açıklamaktadır. Söz konusu profiller Tablo 2’de görülmektedir. (akt: Tüzün, 2006:86)

**Tablo 2: Özdeşleşme Profilleri**

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

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

## 2.2. Örgüt Kültürü

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

Schein’a göre (1992: 3-25) örgüt kültürü; “dışsal uyum ve içsel entegrasyon sorunlarıyla başa çıkmak için bir grup tarafından ortaya atılan, keşfedilen, öğrenilerek geliştirilen ve yeni üyelere bu tür sorunlarla ilişkilerinde algılamaları, düşünceleri ve hissetmeleri için bir yol olarak öğretilen varsayımlar modeli”dir. Robbins (1996: 592) örgüt kültürünün, “çalışanlar arasında paylaşılan değerler sistemi” olduğu ve bunun bir örgütü diğer bir örgütten ayıran temel özellik olduğunu belirtmiştir. Deal ve Kennedy (1982: 4) ise örgüt kültürünü “iş yapma ve yürütme biçimi” olarak tanımlamaktadır. Reischers ve Schneider (1990: 22) örgüt kültürü için “örgütsel kuralların, uygulamaların ve prosedürlerin resmi olarak paylaşılması sonucu ortaya çıkan kabullerdir” tanımını vermişlerdir.

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

Örgüt kültürü, kurumun çalışma şeklini ve faaliyetlerin sonucunu dolaylı ya da doğrudan etkileyen, iş birimleri ve çalışma gruplarındaki birlikteliğe bağlı olarak oluşturulan inançlar, değerler, örf ve adetler ve diğer kişilerarası ilişkilerin sonuçlarının tamamıdır (Erdoğan, 1997: 122; Eren, 2001: 138).

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

belirsizliklerle başa çıkmalarında yol gösterici olur (Trice ve Beyer, 1993: 1).

Örgüt kültürünün öğeleri; görünen ve görünmeyen unsurlar olarak iki ana başlıkta incelenirse (Toprak, 2007: 22) görünen öğeler; örgütsel dil (Şişman 1994: 30), hikayeler ve mitler (Erdem, 1996: 58; Çelik, 2007: 60) , törenler (Terzi, 2000: 23) , kahramanlar (Özkalp, 1995, 61; Terzi, 2000: 24), ritüeller (Özkalp: 1995, 61; Berberoğlu, 1998: 30), semboller (Berberoğlu, 1998: 30; Çelik, 2007: 60) ile belirtilebilir. Görünmeyen öğeler ise, normlar (Sözer, 2006: 10) ve değerler (Çelik, 2007: 60), inançlar ve varsayımlardan (Doğan, 2007: 37) oluşur.

Açıklanan tüm unsurlar örgüt üyelerine rollerini tanıma, başka üyelerin rollerini tanıma, kimin nerede, nasıl hareket etmesi gerektiği konularında yol gösterici olur.

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

- Örgüt kültürü, kurumdaki aktörlerce öğrenilmiş ve sonradan kazanılmış bir edimsel olgudur, gelecekteki üyelere aktarılır.
- Örgüt kültürü, hakim olduğu grup üyeleri arasında ortak bir paylaşım içerir.
- Örgüt kültürü, yazılı bir metin olarak oluşturulmamasına rağmen üyelerin bilişsel yapılarında, inanç ve değerlerinde, tutumlarında gözlemlenir.
- Örgüt kültürü, düzenli bir şekilde tekrarlanan ya da üyelerce sergilenen davranış normları ve tutumları içerir

Örgüt kültürü, iç çevrede bağlılık yaratmak ve dış çevreye uyumu sağlamak gibi iki önemli rol üstlenir. (Erdem, 1996: 28; Şahal, 2005: 17). Örgüt kültürünün fonksiyonları olarak bir kurumu diğerlerinden ayıracak özellikler sağlaması, kurum üyelerine aidiyet sağlaması, üyeler arasında sosyal birlikteliği arttırıcı rolü,

dış çevre ile uyumun sağlanmasında teşhis ve uygulama boyutları için iletişimin ortaya çıkması, motivasyona olan olumlu etkisi, yönlendirici ve kontrol edici bir mekanizma özelliği belirtilebilir (Turan vd., 2005: 184; İşcan ve Timuroğlu, 2007: 127; Kuşakçı, 2016: 15-16).

Günümüzde globalleşen iş çevresinde çok uluslu işletmelerin sayıca artması, farklı profillerdeki işgücünün işletmelerde daha çok çalışıyor olması,merkezi kendi ülkelerinde olup farklı ülkede konumlanan işletmelerde çalışanların (expatriate), kendi ülkeleri dışında ve farklı bir ulusa ait olup farklı bir ülkede konumlanan işletmelerde çalışanların (transpatriate) yaygınlaşması (Novicevic ve Harvey, 2014)farklı kültürel mozaığe sahip bireylerin bir arada olmalarını daha fazla gerektirmektedir. Her kurum ve organizasyon yapısı kendi değerlerine, amaç ve hedeflerine, iç ve dış çevresel unsurları göz önüne alarak bir örgüt kültürü inşa eder.

Globalleşen iş çevresinde kurum üyeleri arasında güçlü bir bağlılık, örgüt değerlerinin paylaşıyor olması, örgütteki kural ve normların çalışanlarca benimsenmesi, organizasyonun yer aldığı iş kolunda/ sektörde rekabetçi konumunu güçlendirecektir. Kurumlar canlı birer organizma olduklarından, kendi içsel enerjilerinin yüksek düzeyde olması arzu edilen örgüt kültürü ile mümkün olabilecektir. Örgüt kültürü, örgüt amaçlarının çalışanlarca benimsenmesi, kişi-örgüt uyumunun sağlanması, aidiyet, bağlılık, iş tatmininin gelişmesi ile olumlu duygulanımın ortaya çıkmasında önemli bir etmen olacaktır (Taş, 2001: 11).

Entropinin<sup>3</sup> ortaya çıkmasını engelleyecek önemli bir iç çevre unsuru, örgüt kültürü olabilecektir. Çalışanlar ve kurum arasında amaç uyumunun ortaya çıkması, takım dinamiklerinde sinerjinin var olması, işgörenlerin yetkinlikleri, örgüt yapısı, yönetim biçimi, dış çevre bileşenleri ile ilişkiler

<sup>3</sup> İşletmenin yaşam enerjisinin sona ermesi, faaliyetlerinin durması

ve belirsizlik algısına yönelik çevresel uyum davranışı bir arada organizasyon performansında etkilidir. Kurum iç ve dış çevreyle bir bütün olarak algılanan imajına yönelik kimliği örgüt kültürü ile kazandırabilecektir. Günümüzde, işletmelerde ve kar amacı gütmeyen örgütlerde insan unsurunun artık bir entelektüel sermaye olarak tanımlanmasına bağlı olarak örgüt kültürü; grup ya da kurum düzeyinde çıktılara katkı sağlayacak olan arzu edilen bireysel davranışların öncül ve sonuçlarında çok daha önemli hale gelmiştir (Berberoğlu, 2003: 194).

Çalışmanın kişinin yaşamında temel bir bölüm oluşturması, gün içinde zamanının büyük bir çoğunluğunu işyerinde geçirmesi ile sonuçlanmaktadır. 4857 sayılı İş kanununda haftada 45 saat çalışma süresi (madde 63) ve artan rekabet koşullarında, özellikle beyaz yakalı çalışanların çeşitli görevlerde rutin bir hale gelen fazla mesai, kurumun çalışan perspektifinde psikolojik önemini daha da arttırmıştır. İş-aile rollerinde çatışma yaşanabilecek düzeyde gerçekleşen bir yoğunluk, bireyin çalışma kültürünün yönlendiriciliğinde ve örgüt kültüründe kabul edilen norm ve davranışlarla bir ölçüde biçimlenebilecektir. Bir diğer boyut, kurumların, personelin mesleki ve kariyer gelişimlerini sağlamak adına aktif bir rol üstlenmeleridir. Üst yönetimce üstlenilecek ve çalışanlarla işbirliği normlarının sunulacağı bir örgüt kültürü bireylerin mesleki ve kariyer gelişimleri için arzu edilir bir iklimi de doğuracaktır.

Örgüt kültürü; vizyon, misyon, strateji, amaç, hedef ve politikaların oluşmasında önemli bir etkiye sahip olmasının yanı sıra, yöneticilere seçilen stratejilerin yürütülmesini kolaylaştıracak ya da zorlaştıracak bir fonksiyon da yükleyecektir (Taş, 2001: 12; Eren, 1998: 399; Demir, 2005: 32). Örgüt kültürü, çalışanların yaşadığı bazı sorunların ortadan kalkmasında önemli bir rol üsteneceği gibi, deneyimlenecek sorunların çalışanlar tarafından kurum kültürünün bir parçası olarak benimsenmesi ve kabulünü sağlar.

Kurum içi formal ve informal iletişim araçları, düzeyi ve yönlendirmesinde belirleyici olur. Örgüt içi çatışmalar, kültürün meşrulaştırdığı standartlar ve prosedürler ile çözümlenir (Çırpan ve Koyuncu, 1998: 227; Erdal, 2010: 8).

Örgüt kültürüne bağlı olarak kimlik kazanmış kurum, diğer kurum/işletmelerden farklılaşan özelliklere de sahip olacaktır. Çalışanlarca paylaşılan değerler, kültürel normlar, davranış standartlarından oluşan örgüt kültürü, kurum/grup üyelerinin davranışları için benzer usuller sunan ve üyelere kurumun işleyişi ile ilgili sorunların çözümü ile ilgili bilgi veren bir niteliğe sahiptir (İnalıoğlu, 1998: 20). Örgüt kültürü, kurumun içinde yer aldığı ulusun kültürel değerlerinden ve kurumun kendisinin geliştirdiği kültürel öğelerin etkisi ile oluşmaya başlar.

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

### **2.3. Grupla Özdeşleşmenin Bir Öncülü Olarak Örgüt Kültürü**

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

Örgütsel özdeşleşme, çalışanın amaçları ile örgütün amaçlarının birbirine yakınlaşması, uyumlu hale gelmesidir. Bu bağlamda örgüt kültürü misyon, vizyon, strateji, değer, politika, amaç ve hedeflerin oluşturulmasında etkin bir rol üstlenecektir. Örgüt kültürüne ve onun içinde bir alt kültür olan grup kültürüne bağlı olarak şekillenecek bu amaçlar; bireyin uyum sağlamaya arzu duyacağı boyutu

etkileyebilecektir. Bu nedenle örgüt kültürü söz konusu uyum, dolayısıyla da özdeşleşmenin ortaya çıkmasında etkin bir bileşendir (Ashforth ve Mael, 1989: 23).

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

Bir grupta (örgütte) hakim olan kültür, grup üyeliği için bir kimlik oluşturur (Robbins, 1996). Örgüt kültürü aracılığıyla üyeler görev yaptıkları kurumlara, iş birimlerine, çalışma gruplarına daha fazla bağlanarak grup yararına gönüllü davranışlar sergilerler ve grup üyeleri arasında dayanışma artar (Özkalp, 2004). O'Reilly ve Chatman (1986) üyelerin yer aldığı gruplara psikolojik bağlılıklarını açıklarken özdeşleşme kavramını referans vermişlerdir. Güçlü bir örgüt kültürü özdeşleşmeye yol açar. Örgütün dış çevresi ile uyumlu ilişkisi, dışarıdan görünen kurumsal itibar ve ürünlerinin marka değeri kişilerin buldukları kurum ve yer aldıkları çalışma gruplarına bağlarının oluşumu öncesinde özdeşleşmelerini doğrudan etkileyebilecek faktörlerden biridir. Bu bağlamda örgüt kültürü, kurulacak bu psikolojik bağın öncesinde iç-dış çevre etkileşim ve uyumunun sağlanmasında etkili olacaktır. Diğer bir ifade ile, kurum kültürü aracılığıyla organizasyonun iç çevresinde gerçekleşecek uyumlu değişimler ve dış çevreye adaptasyon sürecine bağlı olarak kurumdaki bireylerin algıladıkları olumlu itibar ve imaj, kişilerin yer aldıkları çalışma grupları ile olan özdeşleşmelerinde doğrudan bir etki gösterebilecektir.

Kurum ile paydaş ilişkisine sahip kişiler, kendi kimlikleri ile gruba (kurum) yönelik oluşturdukları bilişsel imaj uyumlu olduğunda özdeşleşme sağlayacaklardır (Scott ve Lane,

2000). Liderlerin bu imajı güçlendirip çalışanlarının özdeşleşme düzeylerini arttırmada başvuracakları bir yol, arzu edilen örgüt kültürünü inşaa etmektir (Fiol, 2001). Hatch ve Schultz (2002), benimsenen örgüt kimliğine bağlı olarak özdeşleşmenin nasıl sağlanacağını inceledikleri araştırmada örgüt kültürünün etkisini sorgulamışlardır. Araştırmacılar, örgütsel kimliğin içsel ve dışsal çevre etkileşimlerine bağlı olarak örgüt kültürü ve dış çevreye verilen imajın etkisiyle benimsenme sürecini dört aşamada açıklamışlardır: Ayna tutma, yansıtma, ifade etme, etki. Örgüt kültürü, kurumun kimliği olarak görev yapar. Örgütün algılanış biçimini şekillendirir (Eren, 2010; Uyar, 2013). Grup üyelerinin dış kişiler tarafından nasıl algılandığı, alınan geri bildirimler, şikayet ve takdirler ayna tutma fonksiyonunda söz konusu ilişkide bir rol üstlenir. Kurum çalışanlarınca algılanan örgüt kültürüne bağlı olarak ortaya çıkacak olan özdeşleşme, bireylerin iş tutumlarını etkilemektedir. Algılanan kurum kültürüne bağlı olarak çalışanlarca geliştirilecek olan özdeşleşme düzeyi örgütsel performansı da etkileyecektir (Riordan vd., 1997; Jaghargh vd., 2012). Örgüt içinde bireyin benimseyeceği kimliklere bağlı olarak oluşturacağı özdeşleşmeler kişilerin buldukları kurumları algılama biçimleri, örgütle ilgili sahip oldukları değer ve inançlara bağlı olarak kurum için geliştirilecekleri bilişsel imgeler, bu bakımdan özdeşleşmenin ortaya çıkması adına bir öncül faktör olabilecektir (Özgözü, 2016). Diğer bir ifade ile örgüt kültürü (grup ile) özdeşleşmenin ortaya çıkmasında bir öncüdür.

Literatürde örgüt kültürü ve özdeşleşme ilişkisini örgütün bütününe yönelik inceleyen bazı araştırmalara rastlanmaktadır. Schrodtt, (2002: 189) örgüt kültürü ve örgütsel özdeşleşme ilişkisini incelediği araştırmasında örgüt kültürü ile çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu saptamıştır. Örgüt kültürü alt boyutu olarak tanımlanan moral boyutu özdeşleşmenin %56'ını açıklayabilmıştır. Jun ve diğ. (2009) Çin'de geleneksel kültürün



algılanan örgütsel özdeşleşme kanallarına ve özdeşleşme düzeyine etkilerini inceledikleri araştırmada, örgütsel özdeşleşme düzeyi ile geleneksel kültür arasında anlamlı ilişki saptamışlardır. Hiyerarşinin alt kademesinde çalışanları dikkate alma ve davranış tutarlılığı, lider modelleri ve normları, kuralları mantıklı hale getirmek boyutları özdeşleşmedeki değişimi açıklayabilmektedir (Tıktaş, 2012).

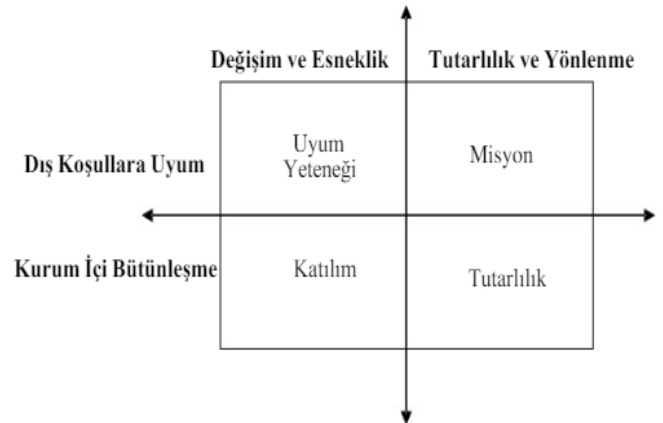
Örgüt kültürü-özdeşleşme ilişkisini açıklamada özdeşleşmeye anlamsal olarak oldukça yakın bir kavram olarak tanımlanan örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü ilişkisini inceleyen araştırmalara yer vermek yararlı olacaktır.

Genel bir ifade ile, örgüt kültürünün (Yiing ve Ahmad, 2008:53; Erkmn ve Bozkurt, 2011: 210, Ahmad vd., 2011:11), örgüt kültürünün alt boyutları açısından ise yenilikçi (Lok vd., 2004:326-327), destekleyici (Lok vd., 2004:326-327; Randall vd., 1990: 166-167), katılımcı (Tripathi vd., 2000:27-30; Simosi ve Xeniko, 2010: 1598), klan (Erdem, 2007:68), insancılık (Simosi ve Xeniko, 2010: 1598; Shah vd., 2012: 1012), kendini gerçekleştirme (Simosi ve Xeniko, 2010: 1598), çıktı yönelimli olma (Shah vd., 2012: 1012), takım yönelimli olma (Shahvd., 2012: 1012) boyutlarının örgütsel bağlılık ile olumlu yönde ilişkisi saptanmıştır. Olumlu olmasına rağmen örgütsel bağlılık ile düşük düzeyde ilişki bürokratik (Randall vd., 1990: 166-167), adhokrasi ve hiyerarşi (Erdem, 2007:68) örgüt kültürü boyutları için gösterilmiştir. Bunun yanısıra, örgüt kültürünün pazar (Erdem, 2007:68), bürokratik (Kaya, 2008: 119-136), başarı (Manetje ve Martins, 2009:87), rol ve katılım (Manetje ve Martins, 2009:87), detaycılık (Shah vd., 2012: 1012) boyutlarının örgütsel bağlılık ile olumsuz yönlü ilişkisi raporlanmıştır. Shah vd., (2012: 1012) örgüt kültürünün yenilikçilik ve risk boyutu ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki saptamamışlardır (Tıktaş,2012)

Günümüz işletmelerinde iç ve dış çevre bileşenlerini belirleyen faktörlerin sayısında ve bu faktörlerin değişim hızlarındaki artış,

işletme yöneticilerinin karar alma ve uygulama süreçlerinde karşı karşıya kalacakları belirsizlik koşullarında bir artışa neden olmaktadır (Koçel, 2013). Bu nedenle hem iç çevre, hem de katmanlarla ifade edilen dış çevre bileşenlerini (genel çevre, sektörel çevre, yakın çevre, uluslararası çevre) ve aralarındaki etkileşimi işletmeye yönelik alınacak karar ve faaliyetlerde göz önüne almak önemli bir gerekliliktir. İşletmelerde strateji formülasyonunu oluşturmada çevresel bileşenlerin etkisi, tüm fonksiyonel birimler ve hiyerarşik düzeylerdeki karar ve uygulamaları da doğrudan etkileyecektir (Ülgen ve Mirze, 2014). Bu nedenle, kurum kültürünün grupla özdeşleşme üzerindeki etkisini incelerken iç ve dış çevre odağını birlikte göz önüne alan bir kültür modeli seçme faydalı bir yaklaşımdır olacaktır.

Denison ve Mishra (1995), geliştirdikleri örgüt kültürü modelinde iki ana eksen tanımlamışlardır. Birinci eksen; işletmenin kontrolü dışında kalan dış çevresel koşullara (müşterilerin değişen nitelikleri ve talepleri, teknoloji değişiklikleri, yasa vb.) uyum gösterebilme etkinliğidir. İkinci ana esken, işletmenin dış koşullara uyum gösterebilmesi için işletmenin kendi iç çevresinde gerekli yapısal ve fonksiyonel değişimleri gerçekleştirebilme kapasitesidir. Bu iki ana esken kendi içinde ikiye ayrılarak örgüt kültürünün dört boyutunu ortaya çıkarır (Şekil 1)



Şekil 1: Denison'un Örgüt Kültürü Modeli

Araştırmacıların, kararlara katılım, örgüt uygulamalarında tutarlılık, kurumun çevreye uyum yeteneği ve vizyon olarak tanımladıkları örgüt kültürü boyutları, bireylerin çalışma grupları ile özdeşleşmeleri üzerinde olumlu bir etki sağlayabilecektir.

Denison ve Mishra (1995) kurum kültürünü ifade ederken grup dinamiklerine atıfta bulunmuştur. Araştırmacılar, çalışanların kararlara katılımlarının sağlandığı, içerdiği değerler ile tutarlı bir yönetim anlayışını teşvik eden, dış çevreye uyum açısından değişimi ve öğrenmeyi önemli gören, çalışanlarca paylaşılacak bir vizyona bağlı olarak bireylerin örgüt amaçlarına ulaşmada katkı sağlayacak olan stratejik yönlendirmeyi içeren örgüt kültürünün bireylerin yer aldıkları gruplardaki işlevselliklerini, gruba adanmışlıklarını, bağlılıklarını ve özdeşleşmelerini etkileyeceğini ifade etmişlerdir.

Kararlara katılım kültür boyutu; çalışanlara yetki tanıma ve onların görüşlerini dikkate alma sürecinin önemsendiği ve kurum geneline yaygın olarak uygulandığı bir yönetim anlayışını ifade eder. Kararlara katılımcı yaklaşımın benimsendiği örgüt kültüründe çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi önemli bir gerekliliktir. Bu tür kurumlarsa takım çalışması yaygındır ve kişilerin çalışma gruplarında olumlu yönlü bir sinerji ile birlikte yüksek düzeyde etkinliğin ortaya çıkmasına zemin hazırlayacak koşullar örgüt kültürünce desteklenir. Bu bağlamda bireylerin yer aldıkları çalışma grupları ile özdeşleşmelerinde kararlara katılımın önemsendiği bir örgüt kültürünü olumlu yönde etkisi beklenebilir. Denison ve Mishra (1995) geliştirdikleri örgüt kültürü modelinde, örgütsel performans kriterlerinden biri olarak tanımladıkları inovasyonun kararlara katılım boyutu ile olumlu ilişkisini saptamışlardır. İnovasyon sürecinin özellikle takım çalışmasının önemli görüldüğü iş alanlarında başarı ile sonuçlanmasında olumlu grup dinamikleri etkin bir rol üstlenebilecektir. Bunlardan birinin grupla özdeşleşme olacağı beklenebilir. Korkmaz vd. (2017) Türk

örneklemde yaptıkları araştırmada kararlara katılım boyutunun örgütsel özdeşleşme ile olumlu yönde ilişkisini göstermişlerdir. Sosyal Bilgi işleme teorisine göre (Salancik ve Pfeffer, 1978), bireylerin sosyal çevrelerinden aldıkları bilgiler algılanır ve bu algı buldukları sosyal çevrelere karşı geliştirecekleri tutumları etkiler. İş ortamı olarak sosyal çevre de kişiler için tutum geliştirecekleri bilgi sağlar. Bu sosyal çevre örneği işletme açısından örgüt kültürüdür. Bu bilgileri kullanan işgören, iş çevresini karakterize eder ve bu çevre içinde yer alan bir alt çevre içindeki grup için nasıl bir davranış geliştireceğini belirler (Lee, vd., 2018). Çalışanların kurumlarına yönelik geliştirecekleri duygusal bağlılıklarının yer aldıkları kurumla bütünleşme ve özdeşleşme durumlarına yansıdığı göz önüne alındığında (Allen ve Mayer, 1990, Meyer ve Allen, 1991), sosyal çevre olan örgüt kültürünün bireylerin kuruma yönelik geliştireceği özdeşleşme davranışı üzerinde etkili olacaktır. Kararlara katılımın teşvik edildiği bir örgüt kültürünün duygusal bağlılığa benzer şekilde özdeşleşmeyi, daha özelinde ise grupla özdeşleşmeyi olumlu yönde etkileyeceği ifade edilebilir. Çalışanların yönetsel kararlara katılımlarının önemsendiği bir örgüt kültüründe yetkilendirme, takım çalışması ve yetenek geliştirme önemli görülmektedir. Bu örgütsel faaliyetler çalışanların algıladığı örgütsel desteği de ortaya çıkarabilecektir. Lee (2004) algılanan örgütsel destek ve özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişki saptamıştır. Bu nedenle çalışanların kararlara katılımlarının benimsendiği bir örgüt kültürü, kurumla (grupla) özdeşleşmeye yol açabilecektir.

Kurumun çalışanlarca algılanış sürecinde etkili olacak örgüt politikaları, belirlenen amaç ve hedefler ile bunlara yönelik faaliyetlerde kurum düzeyinde tutarlılık (davranış tutarlılığı); kurum temel değerlerin tüm paydaşlarca öğrenilmesi ve paylaşılması, uzlaşma ortamının sağlanmasına yönelik gösterilecek çaba ve fonksiyonel birimler ile hiyerarşik düzeyler arasında koordinasyonu

ifade eder. Söz konusu alt unsurlarla tanımlanan tutarlı bir örgüt kültürü, bireylerin yer aldıkları kurumlar ile özdeşleşme düzeyleri arasında etkili olabilecektir. Tutarlı ve ortaklaşa paylaşılan değerleri ve davranış normlarını teşvik eden kurumlar, grup üyeleri arasında içsel koordinasyon artacaktır (Kuhn ve Nelson, 2002; Smidt vd., 2001). Böylece bireylerin buldukları çalışma grupları ile özdeşleşmeleri artacaktır. Kurum kültürü, tüm örgütsel faaliyetleri yönlendirmede çalışanlar için referans alınacak bir stratejik bakış açısı sağlar. Göz önüne alınan bu referans çerçeve, çalışan davranışlarını yönlendirmekte ve bireylerin kendilerinden beklenen iş taleplerini karşılmasına bireysel yetkinliklerinin gelişmesinde etkili olmaktadır. Net ve tutarlı iş değerleri ve direktifleri bireylerin görevlerinde başarı algılarını ve iş tatminleri arttıracaktır (Lee, vd., 2018). Sonuçta, yer alınan çalışma gruplarına yönelik geliştirilecek olumlu tutumlardan biri olarak grupla özdeşleşme düzeyinin artması beklenebilir. Sosyal Bilgi İşleme Teorisi (Salancik ve Pfeffer, 1978), örgüt kültürünün uzlaştırıcı, koordinasyonu kolaylaştırıcı ve kurum genelince benimsenecek ve paylaşılacak temel değerlerin öğrenilmesi sürecinde bireyler bilgi sağlaması grupla özdeşleşme tutumunun gelişmesinde etkili olacaktır.

Denison örgüt kültürü modelinde adaptasyon boyutu ile tanımlanan kültür türü, dış çevredeki değişimlerin sürekli göz önüne alınarak iç çevrede değişime adaptasyon amacıyla gerçekleştirilecek düzenlemelerin bir örgütsel öğrenme anlayışıyla sistematik biçimde izlendiği ve dış çevredeki temel bileşen olan müşterinin değişime adaptasyon sürecinde merkeze alındığı yönetim anlayışını ifade eder. Çalışanlar, esnek ve değişen gereksinimlere adapte olan kurumlara daha bağlıdırlar (Fey ve Denison, 2003, Lee vd., 2018). Sürekli öğrenmeyi devam ettiren ve çevresel değişiklikleri kabul ederek bu değişimlere yanıt verme isteğinin hakim olduğu bir örgüt kültürü türü olarak adaptasyon kültüründe örgütsel düzeyde

performansın da artması beklenir. Denison ve Mishra (1995) geliştirdikleri örgüt kültürü modelinde, örgütsel performans kriterlerinden biri olarak tanımladıkları inovasyonun kararlara adaptasyon boyutu ile olumlu ilişkisini saptamışlardır. Kurum genelinde adaptasyon, alt birim olan çalışma grupları ve departmanlarda başarılacak olan ve örgütsel öğrenmeye katkı sağlayacak başarılı grup düzeyine faaliyetlere bağlı olması beklenir. Söz konusu faaliyetlerin ortaya çıkma sürecinde, grupla bütünleşme etkin bir rol üstlenebilecektir. Yüksek düzeyde adaptasyonun görüldüğü örgüt kültürleri, çok uluslu şirketlerde çalışan bağlılığı üzerinde anlamlı etkiye sahiptir (Taylor vd., 2008, Lee vd., 2018). Bağlılığın özdeşleşme ile yakın ilişkisi göz önüne alındığında, adaptasyon kültürünün özdeşleşme ile olumlu yönlü ilişkisi beklenebilir.

Örgütsel kimliğin iç ve dış çevre etkileşimine bağlı inşasında göz önüne alınabilecek bir etmen olarak vizyon, üst yönetimin çalışanlar için belirleyecekleri ortak bir hareket noktası sağlamaktadır. İşletmenin bütünü için gelecek zaman kavramında ifade edilen ve olunması arzu edilen konumu belirten vizyon (Ülgen ve Mirze, 2014), bu bağlamda çalışanlar için bir stratejik yönelimi ve söz konusu hedefe ulaşma amacıyla tanımlanacak görevleri ve bunların işletme düzeyine toplamı ile oluşacak kurum misyonunu içerir. Bunun yanı sıra, kurum amaçlarının çalışanlarca biliniyor olması ve benimsenmesi, kurum vizyonuna ulaşmada önemli bir gerekliliktir (Denison ve Mishra, 1995). Paylaşılan amaç, misyon ve strateji ile ifade edilebilecek bu kültür boyutu paylaşılan kimliğin gelişmesine yol açacaktır (Campbell ve Yeung, 1991). Söz konusu kimliğin paylaşımı yalnızca kurumsal düzeyde değil, kişilerin yer aldığı çalışma grupları ile olan özdeşleşme üzerinde olumlu etkiye sahip olabilecektir. Vizyon, tüm çalışanları kapsayıcı bir amaç olarak yalnızca sosyal kimliğin gelişmesine katkı sağlamaz; aynı zamanda kurumun geneli ve içinde yer alan alt birimler için çalışmaya yönelik ortak bir amaç oluşturur. Aynı zamanda vizyon, kurumun

## I. ÇİÇEK – C. ZEHİR

stratejik amaçlarını başarmada çalışanların çaba göstermeleri sürecinde bir koordinasyon mekanizması olarak işlev görür (Campbell ve Yeung, 1991, Lee vd., 2018). Vizyonun çalışanlarca paylaşarak benimsenme sürecinde bilgi paylaşımını kolaylaştıran bir örgüt kültürü çalışanlar arasında sosyal etkileşimlerin gelişmesine de neden olacaktır. Böylece, artan sosyal etkileşimlere gelişen sosyal ilişkiler bireylerin yer aldıkları çalışma gruplarında özdeşleşme düzeylerinin artmasına neden olabilecektir. Korkmaz vd. (2017) Türk örnekleminde yaptıkları araştırmada vizyon boyutunun örgütsel özdeşleşme ile olumlu yönde ilişkisini göstermişlerdir.

Örgüt kültürü ve alt boyutlarının grupla özdeşleşme düzeyi ile ilişkisine yönelik olarak açıklanan kuramsal bilgi ve araştırma bulgularına dayanarak aşağıdaki ana hipotez ve alt boyutları önerilebilir:

**H:** Örgüt kültürü, grupla özdeşleşmeyi olumlu yönde etkilemektedir.

**H<sub>a</sub>:** Örgüt kültürünün kararlara katılım boyutu, grupla özdeşleşmeyi olumlu yönde etkilemektedir.

**H<sub>b</sub>:** Örgüt kültürünün tutarlılık boyutu, grupla özdeşleşmeyi olumlu yönde etkilemektedir.

**H<sub>c</sub>:** Örgüt kültürünün adaptasyon (çevreye uyum yeteneği) boyutu, grupla özdeşleşmeyi olumlu yönde etkilemektedir.

**H<sub>d</sub>:** Örgüt kültürünün vizyon boyutu, grupla özdeşleşmeyi olumlu yönde etkilemektedir.

### 3. ARAŞTIRMA

#### 3.1. Örneklem

Üretim ve hizmet sektörlerinden kolayda örnekleme yolu ile seçilmiş 11 işletmeden 436 beyaz yakalı çalışan araştırmaya katılmıştır. Veri toplanan işletmelerin tamamı özel sektör kuruluşlarıdır. Araştırmanın başlangıcında kurum insan kaynakları yöneticileri ile kısa bir görüşme yapılmış ve çalışmanın içeriği ile ilgili bilgi verilmiştir. İnsan kaynakları yöneticiler, araştırmada firma isimlerinin geçmemesini

talep ettiklerinden, etik ilke gereği işletme isimleri saklı tutulmuştur. Bu işletmelerin yer aldığı sektörler; ilaç endüstrisi, kesintisiz güç kaynağı üretimi ve satışı, uçak bakım hizmetleri, yüksek öğrenim, perakende mağazacılık, lojistik, tekstil, akaryakıt, havalimanı işletmeleri, mobilya ve aksesuar mağazacılık, kargo taşımacılığıdır.

**Tablo 3:** Örnekleme alınan işletmelere soru formu dağılımı

İşletmenin yer aldığı iş kolu	İşletmenin toplam çalışan sayısı	Gönderilen soru formu sayıları	Örnekleme alınan kişi sayısı	Geri dönüş oranları (%)
İlaç	367	70	59	84
Kesintisiz güç kaynağı üretimi ve satışı	441	90	40	44
Uçak bakım hizmetleri	2000	50	24	48
Yüksek öğrenim	1205	80	30	37,5
Perakende mağazacılık	2306	100	32	32
Lojistik	3909	200	97	48,5
Tekstil	247	50	20	40
Akaryakıt	82000	50	15	30
Havalimanı işletmeleri	357	80	63	78
Mobilya ve aksesuar mağazacılık	208000	80	46	57,5
Kargo taşımacılığı	14000	50	10	20
Toplam			436	

Veriler, Şubat 2018-Mayıs 2018 tarihleri arasında katılımcılara ölçeklerden oluşan soru formu elden teslim edilerek toplanmıştır. Tablo 3'de işletmelerin toplam çalışan sayıları, gönderilen soru formu sayıları, geri dönüş oranları gösterilmiştir.

Araştırma için ana kütledeki birey sayısı (N) tam olarak bilinmemektedir. Araştırmada sektörel bir değişken, iş koluna yönelik spesifik bir tanımlama ya da kısıtlama yer almamaktadır. Bu nedenle ana kütle sayısının oldukça büyük (>10000) olduğu iade edilebilir. Bu durumda yaklaşık olarak seçilecek örneklemdaki gözlem sayısını (n) bulmak için formülden yararlanarak (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004; Yazıcıoğlu, 2010; Çiçek, 2013; Özdamar, 2017; , Çiçek, 2018)

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

z: 0,05 anlamlılık düzeyinde 1,96

p: 0,5 (görülme oranı, homojenlik)

q = 1- p : 0,5 (görülmemme oranı)

d: kabul edilebilecek örnekleme hatası % 5

değerleri ile  $n = 384$  kişi olarak hesaplanmıştır.

Örnekleme alınan 436 kişi, belirlenen 384 kişinin üzerindedir; yeterli bir örneklem hacmine ulaşılabildiği ifade edilebilir.

Araştırmanın sınırlılıklarından ilki seçilen örneklem yöntemi ile ilgilidir. Rassal örneklem kullanılarak elde edilen bulguların doğruluk derecesi arttırılabilecektir. İletişime geçilen insan kaynakları yöneticilerinin çoğu, kurum çalışanlarının iş yoğunluğu nedeniyle ve kurum kültürü ile ilgili bir incelemenin yapılıyor olmasından duydukları kaygı nedeniyle buldukları kurumların örnekleme yer almasını istememişlerdir. Kurum ve katılımcı kimlik bilgilerinin gizliliği ve istendiği takdirde genel anlamda sonuçların raporlanması koşulu ile görüşülen işletmelerin bir kısmı araştırma için veri sağlamayı kabul etmişlerdir. Araştırmaya katılım gönüllülük esasına göre olduğundan, rassal örnekleme seçme yöntemi kullanılamamıştır.

### 3.2. Ölçümleme Araçları ve Yöntem

Kantitatif yöntemin kullanıldığı araştırmada değişkenler ölçekler aracılığıyla skorlandırılmıştır. Katılımcılar, yöneltilen soru maddelerini 6'lılıkert ölçeği ile değerlendirmişlerdir (Hiç katılmıyorum... Tamamen katılıyorum)

Örgüt kültürü için Denison ve Mishra (1995) tarafından geliştirilen ve Türk kültüründeki güvenilirlik ve geçerlik çalışması Yahyagil (2004) tarafından yapılan 4 boyutlu örgüt kültürü ölçeği kullanılmıştır. Kullanılan örgüt kültürü boyutları kararlara katılım, örgüt uygulamalarında tutarlılık, kurumun çevreye uyum yeteneği ve vizyondur. Örgüt kültürü ölçeğinde yer alan ana ve alt boyutlar Tablo 4'de görülmektedir.

Tanımlanan dört temel kavramsal boyut üçer alt boyutla ilişkilendirilmiş, her alt kavramsal boyut da kendi içinde 5 unsurla açıklanmıştır. Böylece 4 temel ve  $4 \times 3 = 12$  alt-kavramsal boyut ve bunlara bağlı olarak da  $12 \times 5 = 60$  unsur oluşturulmuştur. 12 alt temel kavramsal boyutun anlamsal içeriği şu şekilde açıklanabilir(Denison, Mishra, 1995; Ahmed, 1998; Denison, 2000; Yahyagil, 2004).

**Tablo 4:** Denison Örgüt Kültürü Boyutları

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

Yetkilendirme: Çalışanların yaptıkları işe göre yetkilendirilmeleri, sorumluluklarının arttırılması.

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

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

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

Uzlaşma: Kurum çalışanlarının, örgütün amaçları ve bunlara ulaşma yöntemleri

üzerinde net ve açık bir düşünce ve eylem birliği içinde olmaları.

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

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

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

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

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

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

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

Yayhagil (2004), her ana boyutun dokuz ifade ile ölçüldüğü bir kısa form oluşturmuştur. Ana boyutların her biri uzun formdaki ile aynı şekilde üç alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte altı madde ters puanlanmaktadır.

Grupla özdeşleşme için; Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen 6 maddelik örgütsel özdeşleşme ölçeğinin 5 maddesi kullanılmış, bir madde diğerleri ile çok yakın

anlamı görüldüğünden ölçekten çıkarılmasına karar verilmiştir. Orijinal “örgüt” kelimesi “çalışma grubu” ifadesi ile değiştirilmiş grupla özdeşleşme ölçeği bu bağlamda meydana getirilmiştir.

Araştırmanın bağımlı değişkeni grupla özdeşleşme, bağımsız değişken örgüt kültürü boyutları olmak üzere, grupla özdeşleşmedeki değişimin örgüt kültürü boyutlarında ne ölçüde açıklandığı korelasyon ve çoklu doğrusal regresyon ile teşhis edilmiştir. Değişkenlerin normal dağılımları çarpıklık ve basıklık katsayıları ve normal dağılım eğrisi ile birlikte çizilen histogramlar ile değerlendirilmiştir. Ölçeklerin güvenilirlikleri cronbach alpha iç tutarlılık katsayısının hesaplanması ile tespit edilmiştir. 0,7 ve üzeri katsayı güvenilirlik için yeterli görülmüştür. Ölçeklerin yüzey geçerliliği için üç yönetim bilimleri akademisyeninden görüş alınmış ve ölçek maddelerinin ölçümlenmek istenen değişkene yönelik bir yapı ortaya çıkaracağı konusunda görüş birliği sağlanmıştır. Yapı geçerliliği için SPSS programında Varimax Rotasyon Keşfedici faktör analizinden yararlanılmıştır. Arıkan (2009) çalışmasında Denison örgüt kültürü modelini kullanmış, dört ana boyut için tüm maddelerin faktör yüklerinin yeterli olmadığını saptamıştır. Benzer şekilde Kesiktaş ve Ayen (2017) Türk örneğinde gerçekleştirdikleri çalışmada Denison örgüt kültürü modelini kullanmışlar, keşfedici faktör analizi sonucu 9 boyut elde etmişlerdir. Grupla özdeşleşme ölçeği, orijinalinde 6 madde ve kurum boyutunda özdeşleşmeyi belirlemede kullanılmak üzere geliştirildiğinden, bu çalışmada kullanılan her iki ölçeğin yapısal geçerliliğini teşhis etmede keşfedici faktör analizinden yararlanılması uygun görülmüştür.

Yeterli örneklem hacminde (Kaiser-Meyer-Olkin>0,6) ve varyansın açıklanma oranında ( $x>0,5$ ) ve faktör yük değerinde ( $x>0,4$ ) maddelerin gruplandıkları faktör yapılarının ortaya çıkması kriterleri göz önüne alınarak faktör analizleri bulguları değerlendirilmiştir

(Şencan, 2005; Büyüköztürk vd, 2016; Kalaycı, 2016).

Elde edilen verilerin tek kaynaktan toplanması nedeniyle ortaya çıkabilecek bir durum ortak yöntem sapması (common methods bias) olabilecektir. Bu amaçla Podsakoff (2003) tarafından önerilen önlemlerden yararlanma yoluna gidilmiştir. İlk öneri olarak araştırmada güvenilirliği yüksek saptanan ölçeklerin kullanılma yoluna gidilmiş, ikinci olarak da veri toplama esnasında yanıtlarının üçüncü kişilerle paylaşılmayacağı taahhüdü sağlanmıştır. Bunun yansısı, Harman'ın tek faktör testinden yararlanılmıştır (Grafton vd., 2010:689; Burney vd.,2009:305). Bu yöntemle göre bütün değişkenler faktör analizine tabii tutulmakta, yüksek düzeyde ortak yöntem sapması varsa, maddeler tek bir faktörde toplanmakta ya da maddelerin çoğunun toplandığı faktör, açıklanan toplam varyansın çoğunluğuna karşılık gelmektedir. (Demirtaş ve Biçkes, 2014).

### 3.3. Bulgular

Bu bölümde, katılımcıların demografik özellikleri, değişkenlerin betimleyici istatistik bulguları, kullanılan ölçeklerin güvenilirlik - geçerlilik testleri ve değişkenler arası ilişkilerin saptanmasına yönelik istatistik bilgilerine yer verilmiştir.

#### 3.3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcıların % 60'ı erkek olup araştırmaya katılan çalışanların % 88 i 20-40 yaş aralığındadır. Kuşakların yaş sınıflandırmaları ile ilgili çeşitli görüşler öne sürülse de 1980-2000 arası doğumlarının Y kuşağı temsilcileri olduğunu söylemek doğru bir yaklaşımdır (Bölen, 2017). Bu araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunun Y kuşağı bireyi olduğu ifade edilebilir. Katılımcıların % 41'i üniversite lisans eğitimi mezunu, % 23,6'ı önlisans mezunudur. Yüksek lisans mezunlarının oranı % 11,5'dur. Çalışanların % 48,9'unun kurumlarında çalıştıkları süre 1-5 yıldır. 6-10 yıl arası kıdemi bulunanlar ise örneklemin % 20,3'üdür. 6 aydan az çalışanların oranı ise % 11,2'dir. Toplam iş deneyimi 1-5 yıl arasında

olanlar örneklemin % 32,3'ü, 6-10 yıl arasında olanlar % 30,3'ünü oluşturmaktadır. İşyerinde halihazırda yapılan işte kıdemi 1-5 yıl arasında olanlar tüm örneklemin % 50,1'idir. Yönetici olmayan çalışanların oranı % 51,8'dir. Yöneticiler arasında en yüksek oran % 21,5 olarak alt düzey yöneticiler için bulunmuştur.. Yöneticisi ile birlikte çalışma süresi en çok olan bireyler 1-5 yıl ile örneklemin % 45,1'i oluşturmaktadır. Yöneticisi ile 6 ay-1 yıl arası sürede çalışanlar ise örneklemin % 24'ü ile en yüksek ikinci orandır.

#### 3.3.2. Değişkenlerin Betimleyici İstatistik Değerleri

Ana değişkenler ve alt boyutlar için betimleyici istatistik değerleri Tablo 5'de sunulmuştur.

**Tablo 5:** Değişkenlerin Betimleyici İstatistik Değerleri

Değişken	Aritmetik ortalama	Standart sapma	Çarpıklık katsayısı	Basıklık katsayısı
Örgüt kültürü	4,353	0,938	-0,642	-0,182
Katılım	4,3883	1,096	-0,348	-0,553
Tutarlılık	4,0724	0,861	-0,848	0,577
Adaptasyon	4,4676	1,019	-0,436	-0,369
Vizyon	4,3407	0,952	-0,690	-0,049
Yetkilendirme	4,4216	1,199	-0,507	-0,627
Takım çalışması	4,3861	1,162	-0,351	-0,535
Yetenek geliştirme	4,3549	1,203	-0,500	-0,505
Temel değerler	3,9885	0,921	-0,592	0,761
Uzlaşma	4,3006	1,241	-0,506	-0,471
Koordinasyon	3,9101	0,844	-0,579	0,686
Değişim	4,5127	1,079	-0,695	0,228
Müşteri odaklılık	4,5202	1,126	0,474	-0,649
Örgütsel öğrenme	4,3232	1,162	-0,456	-0,584
Stratejik yönlendirme	4,435	1,25401	-0,564	-0,596
Temel anahtarlar	4,4752	1,13018	-0,710	0,010
Misyon	4,0485	0,86362	-0,483	0,445
Grupla özdeşleşme	4,6690	1,085	-0,834	0,008

Ölçümlenen tüm ana ve alt değişkenler, çarpıklık ve basıklık katsayıları göz önüne alındığında, kabul edilebilen normal dağılım sınırları arasındadır ( $-1 < x < 1$ ). Aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri göz önüne alındığında, ana kültür boyutlarından en yüksek düzeyde değerlendirilen adaptasyon, en düşük düzeyde örgüt kültür

boyutunun ise tutarlılık olduğu görülmektedir. Alt kültür boyutları açısından ise en yüksek değer müşteri odaklılık, en düşük değer koordinasyon değeri için ortaya çıkmıştır. Katılım ana kültür boyutunun en yüksek değerdeki alt boyutu yetkilendirme iken, tutarlılık, adaptasyon ve vizyon ana kültür boyutları için ise en yüksek değerdeki alt kültürler sırasıyla uzlaşma, müşteri odaklılık ve temel amaçlardır.

### 3.3.3. Ölçme Araçlarının Güvenirlik ve Geçerlilikleri

Örgüt kültürü ölçeğinin geliştiricisi Denison 12 alt boyutu 5'li likert ölçeği ile (hiç katılmıyorum...tamamen katılıyorum) ile ölçülmüştür. Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlikleri Denison ve Mishra (1995) ve JaeChao (2000) tarafından yapılmış ve tatmin edici sonuçlar elde edilmiştir. Yahyagil (2004), Türkçe'ye uyarladığı 36 maddelik kısa form için güvenilirlik ve geçerliliği test etmiş; güvenilirliği .886 olarak saptamıştır. Ölçeğin bu araştırma için alındığı çalışmada Arıkan (2009) 6'lı likert ölçeğini kullanmış, keşfedici faktör analizi sonucu 21 maddeye düşürmüş ve ana boyutların her biri için güvenilirliği en az .63 olarak raporlamıştır.

Bu çalışmada örgüt kültürü ölçeğinin faktör ve güvenilirlik analizi bulguları Tablo 6 (Ekler)'de sunulmuştur.

İki faktör arasında 0,1'den daha az bir fark ile yüklenen maddeler analizden çıkarılmış, ve kuramsal boyutta açıklanan faktör yapısına ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu amaçla, faktör analizinde özdeğerin 1 ile 0,998 arasında oldukça küçük bir farklılık oluşturduğu, ona da en yakın 0,866 özdeğer olduğu görülmüştür. Sonraki faktör yükü için özdeğer daha fazla bir farklılık ile değer almaktadır. Faktör analizinde yüklerin grup oluşturmadaki dağılımında özdeğerin 0,8 olarak belirlenmesinin daha uygun bir yapı ortaya çıkardığı görülmüştür. 9 madde kabul edilebilir faktör yükü ( $x < 0,4$ ) ve iki faktör arasında 0,1 'den daha az bir değer ile yüklenmesi nedeniyle ayrı iterasyonlarla

faktör analizinin her seferinde tekrarlanması yolu ile ölçekten çıkarılmıştır.

**Tablo 7:** Grupla Özdeşleşme Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi

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

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

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



Grupla özdeşleşme ölçeği için, Mael (1988) güvenilirliği. 81, Ashforth (1990) ise. 83 olarak hesaplamışlardır. Araştırmacılar, 5'li likert ölçeğini kullandıkları sonraki çalışmalarda. 83-.89 aralığında güvenilirlik elde etmişlerdir.

Grupla özdeşleşme ölçeğinin faktör ve güvenilirlik analizi bulguları Tablo 7'de sunulmuştur.

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

Faktör analizi sonucu alt boyutların açıkladıkları varyans oranları dikkate alındığında, örgüt kültürü ölçeğinin ortak yöntem yargısının yüksek düzeyde olmadığı ifade edilebilir. Grupla özdeşleşme ölçeği için faktör analizi ile elde edilen tek faktör, kavramsal yapısı ile örtüşmektedir. Ölçeğin orijinal yapısı ile benzer şekilde tek bir ana boyut çıkmıştır. Ortak yöntem yargısından söz edilemez.

### 3.3.4. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

Değişkenler arasındaki korelasyon değerleri Tablo 8'de görülmektedir.

Değişkenler arasında orta-yüksek düzeyde korelasyon değeri olduğu görülmüştür. Örgüt kültürünün 1,2, ve 3. boyutları arasında en yüksek korelasyon değeri ortaya çıkmıştır. Bağımsız değişkenin tüm alt boyutları arasında anlamlı ilişki mevcuttur. 5. kültür boyutunun ilk üç kültür boyutu ile ilişkisi anlamlı ancak olumsuz yönlüdür. Bağımlı değişken kültür boyutlarının tamamı ile anlamlı bir ilişkiye sahip olup sadece 5. kültür boyutu ile olumsuz yönlü ilişki ortaya çıkmıştır. Grupla özdeşleşmenin görece en yüksek ilişki gösterdiği kültür boyutu yetkilendirme-değişim olarak belirlenmiştir. Örgüt kültürünün paylaşılan vizyon ve iş usulleri/değerleri boyutu grupla özdeşleşme ile anlamlı, ancak olumsuz bir ilişki göstermiştir.

Örgüt kültürünün faktör analizi sonucu ortaya çıkan beş faktörden 1. gruplanan faktör 2. ve 3. faktörler ile yüksek korelasyon göstermiştir ( $x$

$> 0,8$ ). Bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusallığın ortaya çıkmasına yönelik bir öncü teşhis kriteri ile ilgili olabilecek bu durum lineer regresyonda  $VIF < 5$ , Tolerans  $< 0,2$  ve CI değerlerinin incelenmesine ihtiyaç doğurmaktadır (Gujarati, 1995; Vupa, Alma, 2008, 98-99)

**Tablo 8:** Değişkenler Arası Korelasyonlar

	Kültür f.1	Kültür f.2	Kültür f.3	Kültür f.4	Kültür f.5	Grup özdeş
Kültür f.1	1					
Kültür f.2	0,845**	1				
Kültür f.3	0,820**	0,779**	1			
Kültür f.4	0,711**	0,638**	0,627**	1		
Kültür f.5	-0,272**	-0,360**	-0,24**	-0,054	1	
Grup özdeş	0,681**	0,656**	0,703**	0,513**	-0,306**	1

\*\* Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı

İlk gerçekleştirilen regresyon analizinde  $VIF > 5$ , Tolerans  $< 0,2$  olduğundan,  $CI = 27,490$  olduğundan ikinci ve üçüncü örgüt kültürü boyutları ile 0,8 üzeri korelasyon gösteren birinci bileşenin çoklu doğrusallık gösterdiği ifade edebilir. 1. kültür boyutu analizden çıkarılarak yeniden regresyon analizi yapılmıştır (Tablo 9).

**Tablo 9:** Grupla Özdeşleşmedeki Değişimi Açıklayan Bağımsız Değişkenlerin Etkisi

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

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

Araştırma bulgularına göre, önerilen ana hipotez H kısmen desteklenmiş, Ha ve Hc alt hipotezleri desteklenmiş, Hd alt hipotezi reddedilmiştir. Örgüt kültürü ölçeğinin faktör analizi sonucunda iterasyonlar yapıldıkça analizden çıkarılmış olan maddeler, grupla özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etki sağlaması beklendiği halde, ilişkiye etkisi ölçümlenemeyen maddeleridir. Hc hipotezinin kabul/ret durumu değerlendirildiğinde bu maddelerinin aslında temsil ettiği örgüt kültürü alt boyutları göz önüne alınmıştır. Ayrıca, faktör analizi sonucu gruplanan maddelerin içeriğine göre adlandırılmış olup, orijinal ölçek yapısının alt boyutlarındaki madde içeriğine bağlı kalınarak yapılan değerlendirmeye göre kısmen reddedildiği ifade edilebilir.

#### 4. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bulgulara göre grupla özdeşleşme, takım çalışması ve yetenek geliştirme-örgütsel öğrenme kültür boyutu, yetkilendirme-değişim kültür boyutu ve paylaşılan vizyon ve iş usulleri/değerleri kültür boyutlarından etkilenmektedir. Yetkilendirme ve değişimi vurgulayan örgüt kültürü özdeşleşmedeki değişimi görece en fazla ve doğru yönlü ilişki ile açıklamıştır. Grup çalışmasının günümüz örgütlerinde artan önemi, kişilerin yer aldıkları çalışma gruplarında tanımlı ve net

açıklanmış bir yetkiyi arzu etmelerini yol açabilecektir. Grubun informel dinamiğinin, grup içi roller ile yetki ve sorumluluk dağılımlarının etkin bir biçimde gerçekleştirilmesine katkı sağlaması, üyelerince beklenen bir işlemdir. Bu bağlamda rol belirsizliği ve rol karmaşasının ortaya çıkmamasının tercih edildiği, bunu oluşturma zeminini hazırlayabilecek informel boyutun grupta artmasının daha fazla tercih edilmeyebileceği ifade edilebilir. Bunun yanı sıra, hızlı değişen çevre koşullarına kurumsal yapının, amaç ve faaliyetlerinin bu değişime uygun tasarlanması ve yürütülmesi kişilerin yer aldıkları çalışma grupları ile özdeşleşmelerine olumlu katkı sağlamaktadır. Grup üyelerinin çevresel değişimleri kurum içinden dışa doğru izleyenler olarak farkındalıklarının yüksek olduğu söylenebilir. Kurum genelinde değişimi izleyebilen bir işletme; departman, fonksiyonel alt birim ve çalışma gruplarında da değişimi gerçekleştirme yetkinliğinde olup buna bağlı olarak bireysel değişimi takip edebilecek fonksiyonel yetkinlik ve diğer görev/rollerde kendileri için bir gelişim fırsatı elde edebileceklerdir. Bu açıdan kurumun değişime yönelik olumlu tutumları bireylerin grupla özdeşleşme düzeylerini beklendiği şekilde arttırabilmiştir.

Örgüt kültürünün stratejik plan ve kurum içi işbirliği-talep izleme boyutu grupla özdeşleşmeyi anlamlı olarak açıklamamıştır. Örneklemeye alınan 11 işletmenin büyük çoğunluğu hizmet sektörü iş kolları ile ilgilidir. Operasyonel düzey ve alt düzey çalışanlar araştırma örneğininin %73'ünü oluşturmaktadır. Bu nedenle kurum içinden kurum dışına makro boyutta bakılabilecek bir perspektifte stratejik plan, talep izleme gibi örgüt düzeyinde eylemler bu çalışanlarca üst düzey yönetim doğruluğunda değerlendirilememiş, buna yönelik geliştirecekleri farkındalık düzeyleri de grupla özdeşleşmeyi sağlayacak kadar belirlenmemiştir. Benzer şekilde Arıkan (2009) araştırmasında ana kültür boyutu olan vizyonun (alt boyutlar stratejik yönetim, örgüt

amaçları ve misyon) kişilerin yer aldıkları çalışma grupları ile ilgili olumlu değerlendirmelerine ve grup kolektif yeterliliği algısına etkisini saptamamıştır.

Beklenenin aksine, kurum kültürünün paylaşılan vizyon ve iş usulleri/değerleri boyutu grupla özdeşleşmedeki değişimi olumsuz yönlü etkilemiştir. Katılımcılarla değerlendirilen en düşük aritmetik ortalamaya, en yüksek standart sapmaya sahip örgüt kültürü boyutudur ( $x=3,072$ ,  $s.sapma=1,42$ ). Benzer bir bulgu Sırkıntıoğlu'nun (2011) yaptığı çalışmada ortaya çıkmıştır. Araştırmacı bir kültür boyutu olan ortak vizyonun itaatkarlık değerinden, misyonun ise evrensellikten olumsuz yönde etkilendiğini saptamıştır. Kandırlıgil (2006) örgüt kültürü boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisini incelediği araştırmasında, örgüt kültürünün temel değerler, uzlaşma ve koordinasyon boyutlarının yardım, münasip, intizam, nezaket, sadakat ve katılım boyutlarında vatandaşlık davranışları ile olumsuz yönlü ilişkisini saptamıştır. Kurumun paylaşılan vizyonuna bağlı olarak iş usulleri ve değerlerinde kaybolabilecek bir otonomi, standart yöntem ve usullere sıkı sıkıya sarılma zorunluluğu grup içinde bireylerin hareketlerini kısıtlayıcı bir etki oluşturabilecektir. Değişim ve yenilik adına olumsuz bir engel olarak da hissedilebilecek bu duygulanım mevcut uygulamaların ve kuralların devamlılığını getiren bir bakış açısı sunacaktır. Bireylerin grupla bütünleşme düzeylerini açıklamada görece en az etkisi olan kültür bileşenidir.

Örneklemdaki katılımcıların çok büyük bir çoğunluğu (%88) Y kuşağı temsilcilerinden oluşmaktadır. Y kuşağında bulunan kişilerin bireycilik değer yöneliminin X kuşağına göre daha yüksek düzeydedir (Bölen, 2017). Ancak iş yapma usullerinin grup çalışması biçiminde yaygınlaştığı günümüz işletmelerinde, hiyerarşik düzeylerin azaltıldığı yalın organizasyon yapıların daha kimdir. Bireycilik değer yöneliminin yüksek düzeyde olduğu Y

kuşağı iş görenlerinin yer aldıkları çalışma grupları ile özdeşleşmelerini olumlu yönde etkileyecek kurum kültürü değerlerinin inşaaı, ile ilgili kurum yöneticilerine arzu edilen çalışan profilini oluşturmak adına yararlı bir bilgi sağlayabilecektir.

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

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

Araştırmada ortak yöntem yargısı yüksek düzeyde tespit edilmemiştir. Ancak, tüm değişkenlerin aynı kaynaktan ölçülmesi nedeniyle, yine de bir ortak yöntem yargısının varlığından söz edilebilir. Örneklemin sadece Türkiye şirketlerinden alınması nedeniyle sonuçların genelleştirilememesi ve araştırmanın yatay kesit olması ifade edilebilecek diğer sınırlılıkları arasındadır.

Sektörlere göre tanımlanacak alt iş kollarında belirlenecek segmentlerle bu araştırmayı tekrarlamak bir ileri araştırma önerisi olabilecektir.

Spesifik örgütsel yapı değişkenleri, grup dinamikleri göz önüne alınarak eklenecek yeni grup değişkenleri özgün araştırmalar için kullanılabilir. Örneğin kişi-grup uyumu, ilişkisel demografi, grupla bütünleşme, departman (grup) performansı incelenecek grup değişkenlerine örnek olarak verilebilir.

Spesifik yapı değişkenleri olarak kontrol alanı, kişilerin yer aldıkları kurumun hiyerarşik düzey sayısı, kurumdaki formalleşme ve merkezleşme derecesi, yetki-sorumluluk denklığı araştırma modeline moderatör (düzenleyici) olarak eklenebilir.

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

Araştırma bireysel düzeyde analiz ile gerçekleştirilmiştir. Çalışma grubu içinde bireyin kendisine yönelik yaptığı bir değerlendirme ile ilgili olan grupla özdeşleşme grup düzeyinde analiz ile ölçümlenebilecektir.

Grup düzeyinde tanımlanabilecek bir değişken olarak özdeşleşme grup düzey analizleri için gerekli güvenilirlik analizlerinin (intra-class correlation coefficients, ICC<sub>1</sub> ve ICC<sub>2</sub> katsayıları) ardından birikimli bir toplam ile ortaya çıkacak yeni değerlerde analizlerde kullanılabilir.

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

#### REFERANSLAR

Acıloğlu, İ. (2015). İş'te Y Kuşağı, Elma Yayınevi, Ankara.

Ahmad, K.Z., Veerapandian, K., Yu Ghee, W.Y. (2011). "Person Environment Fit: The Missing Link in the Organisational Culture Commitment Relationship" International Journal of Business and Management 6 (11): 11-20.

Albert, S., Ashforth, B. E., Dutton, J. E.. (2000). "Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges". Academy of Management Journal., 12.(3), 416-521

Aliyev, Y., Işık, m. (2014). "Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki: Bir Araştırma". Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 1 (37), 131-149

Allen N J and Meyer J P (1990), "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", Journal of Occupational Psychology, Vol. 63, pp. 1-18.

Arıkan, S (2009). Collective Efficacy and Organizational Effectiveness: Antecedents and Consequences, yayımlanmamış doktora tezi,

Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Armenta, B. M., Scheibe, Ve S. Stroebe, K. Dynamic, Not Stable: Daily Variations in Subjective Age Bias and Age Group Identification Predict Daily Well-Being in Older Workers. Psychology And Aging, 33(4), 559-571.

Ashforth, B. E., Mael, F. (1989). "Social Identity Theory and The Organization" Academy of Management Review, 14 (1), 20-39

Balcı, A., Baltacı, A., Fidan, T., Cereci, C., Acar, U. (2012). "Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlıkla İlişkisi: İlköğretim Okulu Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma". Journal of Educational Sciences Research. 2(2), 47-74.

Bao, G., Zhang, Z. ve Chen, J. (2015). The mediation of in-group identification between collectivism and knowledge sharing. Innovation- Organization & Management, 17 (3), 341-363.

Berberoğlu, G. N. (1991).Karşılaştırmalı Yönetim. Kültürel Özelliklerin Yönetime Etkisi, Eskişehir, T.C. Anadolu Ün. Yayını, No.467

Berberoğlu G, Koparal C., Özkalp İ. (1998).Yönetim ve Organizasyon, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları

Berberoğlu G, Koparal C., Özkalp İ.. (2003). Yönetim ve Organizasyon. Eskişehir T.C Anadolu Üniversitesi Yayınları

Blair, I. V.,Jost, J.T.. (2003). Exit, Loyalty, and Collective Action Among Workers in a Simulated Business Environment: Interactive Effects of Group Identification and Boundary Permeability.Social Justice Research, 16(2), 95-108.

BorghM. V. D., Jong, A. D.,veNijssen,E. J. (2019). Why helping coworkers does not always make you poor: The contingent role of common and unique position within the sales team. 77,23-40.

Bölen, M. C. (2017). X ve Y kuşağı bireylerinin mobil alışveriş uygulamalarına ve sitelerine yönelik kullanımına devam etme niyetlerinin özel alışveriş kulüpleri bağlamında incelenmesi, yayımlanmamış doktora tezi, Atatürk Üniversitesi.

Burney, L. L., Henle, C., Widener, S. (2009), "A Path Model Examining The Relations Among Strategic Performance Measurement System Characteristics, Organizational Justice, and Extra- and in-Role Performance", Accounting, Organizations and Society, 34,305-321.

Büyüköztürk Ş., Şekercioğlu G., Çokluk Ö. (2016), Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara

Cacault, M. P.,Grieder, M. (2019). How group identification distorts beliefs. Journal of Economic Behavior & Organization, 164, 63-76.

Campbell, Andrew and Yeung, Sally, (1991) "Creating a sense of mission" from Long Range

Planning 24 (4) pp.10-20, Oxford: Pergamon Press ©

Cheney, G., Tompkins, P. K. (1987). "Coming to terms with organizational identification and commitment" Central States Speech Journal, 38, 1-15

Cheng, G., Terry, D. ve Hogg, M. (2006). Am I being treated fairly by my leader? The roles of group identification and self-other comparisons in judgments of procedural justice. Australian Journal Of Psychology, 58(S), 22-22.

Cicero, L. VePierro, A. (2007). Charismatic leadership and organizational outcomes: The mediating role of employees' work-group identification. International Journal Of Psychology, 42(5), 297-306.

Courtois, M. VeHerman, G. (2015). Managers are potential levers of discrimination within organizations: the role of group identification, assimilation endorsement and power. Journal Of Applied Social Psychology, 45(8), 471-487.

Çelik, M. (2007).Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, yayımlanmamış doktora tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum

Çiçek, I. (2013). İş karakteristikleri, örgüt, grup ve ilişkisel demografi uyumunun çalışanlara yönelik etkileri, yayımlanmamış doktora tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi

Çiçek, I. (2018). Özdeşleşme ve kişi-grup uyumunun sağlanmasında kurum kültürü ve organizasyonel yapı etkisi, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi

Çırpan, H., Koyuncu, M (1998) "İşletme Kültürünün Alt Kademe Yöneticileri Üzerine Etkisi. Bir Örnek Olay Çalışması" Öneri, 2(9), 223-230

Deal, T., Allan Kennedy, A. (1982).Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life. Perseus Books Publishing, New York

Delvaux, E., Meeussen, L. VeMesquita, B. (2015). Feel like you belong: on the bidirectional link between emotional fit and group identification in task groups. *Frontiers In Psychology*, 6, 1106.

Demir, N. (2005). Hastanelerde Örgüt Kültürü ve Hastane Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturmadaki Yeterlilik Derecesi, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Demirtaş, Ö., Biçkes, M. (2014). "Makyavelizm'in Olumsuz Durumları İfşa Etme Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Alan Çalışması", *ISGUC.ORG*, 16, (2), 98-112

Denison, D., Misrhra, K (1995). "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness" *Organization Science* 6(2), 204-223

Desivilya, H. S. veEizen, D. (2005). Conflict management in work teams: The role of social self-efficacy and group identification. *International Journal Of Conflict Management*, 16(2), 183-208.

Dick, R. V., Knippenberg, D. V. Hertel, G.,Wieseke, J. VeKerschreiter, R..(2008). Interactive effects of work group and organizational identification on job satisfaction and extra-role behavior.*Journal of Vocational Behavior*,72(3),388-399.

Doğan, B. (2007).Örgüt Kültürü Beta Yayıncılık, İstanbul.

Du, J., Choi, J. N. veHashem, F. (2012) Interaction Between One's Own and Others' Procedural Justice Perceptions and Citizenship Behaviors in Organizational Teams: The Moderating Role of Group Identification. *Group Dynamics-Theory Research And Practice*, 16(4), 289-302.

Duckerich, J., Golden, B., Shortell, S. M.(2002). "Beauty Is In The Eye of The Beholder: The Impact of Organizational Identification, Identity and Image On Physician Cooperative Behavior" *Administrative Science Quarterly*. 47 . (3),507-533.

Dulebohn, J. H., &Martocchio, J. J. (1998). Employee perceptions of the fairness of work group incentive pay plans. *Journal of Management*, 24(4), 469-488.

Dutton, J. E., Duckerich., J. M., Harquail, C. V. (1994). "Organizational images and member identification." *Administrative Science Quarterly* 39 (2), 239-263.

Erdal, M. (2010). Kooperatif İşletmelerde Örgüt Kültürü. Kooperatif ve Özel sektör İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Karşılaştırmalı Analizi, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Erdem, F. (1996). İşletme Kültürü. Friedrich Nauman Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi Yayını, Ankara

Erdem, R. (2007). "Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma". *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ. B.F. Dergisi*. 2(2,): 63-79.

Erdoğan,İ. (1997).İşletmelerde Davranış, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayın no: 272, İstanbul

Erdoğan, S. ve Yazıcıoğlu, Y. (2004). Spss uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri. Ankara: Detay Yayıncılık.

Eren, E. (1998).Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayım,İstanbul.

Eren, E, (2001). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Beta Yayın, İstanbul

Eren, E. (2010). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Beta Yayıncılık, İstanbul.

Erkmen, T., Bozkurt, S. (2011). "Örgüt Kültürü ve Örgütsel bağlılık İlişkisinin İncelenmesine yönelik Bir Araştırma" *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 31(2), 97-228.

Espinoza-Parra, S., Molero, F. veFuster-Ruizdeapodaca, M. J. (2015). Transformational leadership and job satisfaction of police officers (carabineros) in Chile: the mediating effects of group identification and work

engagement *Revista De Psicologia Social*, 30(3), 439-467.

Fey, C., & Denison, D. R. (2003). Organizational culture and effectiveness: Can American theory be applied in Russia? *Organization Science*, 14(6): 686-706.

Science, 14(6): 686-706.

Forsyth, C. VeMason, B. (2017). Shared leadership and group identification in healthcare: The leadership beliefs of clinicians working in interprofessional teams. *Journal Of Interprofessional Care*, 31(3), 291-299.

García-Guiu, C., Moya, M., Molero, F., VeMorian J. A. (2016). Transformational leadership and group potency in small military units: The mediating role of group identification and cohesion. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), 145-152.

Garcia-Guiu Lopez, C., MoleroAlonso F., veMoya Morales, M. (2015). Authentic leadership, group cohesion and group identification in security and emergency teams. *Psicothema*, 27 (1), 59-64.

Garmon, M. (2004). The Relationship between Organizational Learning, Culture, Image, Identity and Identification: An Empirical Study. Touro University International College of Business Administration, Cypress, doctoral thesis, California

Gockel, C., Kerr, N. veSeok, D.-H. (2006). Indispensability and group identification as sources of task motivation. Conference: 1st Annual INGroup Conference Location: Pittsburgh, PA Date: JUL 29, *Journal Of Experimental Social Psychology*, 44(5), 1316-1321

Grafton, J., Lillis, A. M. Widener, S. K. (2010), "The Role of Performance Measurement and Evaluation in Building Organizational Capabilities and Performance", *Accounting, Organizations and Society*, 35, 689-706.

Grice, T. (2005). Intergroup processes in intragroup contexts: The roles of group status, group identification and communication in diverse work teams. *Australian Journal Of Psychology*, 57(S), 110-110.

Gujarati, D. N. (1995). *Basic Econometrics*, 3rd edition, McGraw-Hill International Editions. New York

Halis, M (2003). "Durumsallığı Açısından Türk Örgüt Kültürlerindeki Yönelimler" *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 5, 110-135

Hallier, J. (2009). Rhetoric but whose reality? The influence of employability messages on employee mobility tactics and work group identification. *International Journal Of Human Resource Management*, 20(4), 846-868.

Haslam, A., Eggins, R. A., Reynolds, K. J. (2003). "The ASPIR eModel: Actualizing Social and Personal Identity Resources to Enhance Organizational Outcomes". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 76.(1), 83-113.

Hatch, M., Majken, S. (2002). "The Dynamics Of Organizational Identity" *Human Relations*. 55(8), 989-1018

İnaloğlu, S. (1998). Hastanelerde Örgütsel Kültür. H.Ü. İhsan Doğramacı Çocuk Hastanesinde Bir Uygulama. yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara

İşcan, Ö. F., Timuroğlu, M. K (2007). "Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama" *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 21(1), 119-135

Iyer, A. Ryan, M. K. (2009). Why Do Men and Women Challenge Gender Discrimination in the Workplace? The Role of Group Status and In-group Identification in Predicting Pathways to Collective Action. *Journal Of Social Issues*, 65(4), 791-814.

Jaghargh, F.Z., Ghorbanpanah, H., Nabavi, S. E., Saboordavoodian, A., Farvardin, Z. (2012).

“A Survey On Organizational Culture Based On Stephan Robbins’s Theory (Case Study)”. International Conference on Management and Artificial Intelligence IPEDR(Cilt 35). Singapore: IACSIT Press.

Jun, W., Mian, Z., Baiyin, Y. (2009). “Does The Traditonal Culture Affect Organizational İdentification? An Analysis Of The Perception Channels İn Organizational İdentification Of Chinese Employeses.”Frontiers of Business Research in China. 3(3), 343-361.

Kağıtçıbaşı, Ç. (2003). “Autonomy and Relatedness in Cultural Context: Implicationsfor Self and Family” Journal of Cross-Cultural Psychology. 36 (4), 403-422

Kalaycı, Ş. (2016). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Dinamik Akademi Yayın Dağıtım, Ankara.

Kaya, H. (2008). “Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Görgül Bir Araştırma” Maliye Dergisi. 155, 119-143.

Kendiriligil, S. (2006) Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Sergileme Eğilimleri Üzerinde Örgütsel Kültürün Etkisi, yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kesiktaş, H., Ayan, S. (2017). “Deniz Ulaştırma İşletmelerinde Denison Modeli ve Motivasyon Üzerine Bir Araştırma” Dokuz Eylül Üniversitesi, Denizcilik Fakültesi Dergisi, 9 (1), 73-103.

Koçel, T. (2013). “İşletme Yöneticiliği” Beta Yayıncılık

Köse. S., Tetik, S., Ercan, C. (2001). “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler” Yönetim ve Ekonomi,7(1), 219-242.

Kuhn, T., & Nelson, N. (2002). Reengineering identity: A case study of multiplicity and duality in organizational identification. Management Communication Quarterly, 16, 5–38

Kuşakçı, Y. (2016) Uluslararası İşletmelerde Örgüt Kültürünün Pazarlama Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Larson, G., Pepper. G. L. (2003). “Strategies for Managing Multiple Organizational Identification” Management Communication Quarterly. 16(4), 528-557.

Lee, L. W. Y., Tang, Y., Yip, L. S. C. Ve Sharma P. (2018). Managing customer relationships in the emerging markets – guanxi as a driver of Chinese customer loyalty. Journal of Business Research, 86, 356-365.

Lee, J., Chiang, F., van Esch, E., Cai, Z. (2018). “Why and when organizational culture fosters affective commitment among knowledge workers: the mediating role of perceived psychological contract fulfilment and moderating role of organizational tenure” The International Journal of Human Resource Management, 29 (6), 1178-1207

Lee, C., Farh, J.-L. ve Chen, Z.-J. (2011). Promoting group potency in project teams: The importance of group identification. Journal Of Organizational Behavior, 32(8), 1147-1162.

Liang, J., Wu, L. ve Ma, H. (2019). When does procedural justice influence perceived legitimacy? The role of standing uncertainty and group identification. Asian Journal Of Social Psychology, 22(1), 28-38.

Lin, C.-W., Lin, C.-S. Ve Huang, P.-C. (2014) How group efficacy mediates the relationship between group affect and identification, Journal of Business Research, 67(7), 1388-1394.

Liponnen, J., Helkama, K., Olkkonen, M.E.,Juslin, M. (2005). “Predicting The Different Profiles of Organizational Identification: A Case of Shipyard Subcontractors” Journal of Occupational and Organizational Psychology. 78(1), 97-112.



Lok, P., Crawford, J. (2004). "The Effect Of Organizational Culture And Leadership Style On Job Satisfaction And Organizational Commitment" *The Journal of Management Development*. 23(4), 324-338.

Maden, C. (2010). Person-environment fit, social Exchange relationships, and employee outcomes in organizations, yayımlanmış doktora tezi, Boğaziçi University, İstanbul.

Mael, F. A. (1988). Organizational Identification: Construct Redefinition and a Field Application with Organizational Alumni, yayımlanmamış doktora tezi, Wayne State University, Detroit.

Mael, F., Ashforth, B. E. (1992). "Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of The Reformulated Model of Organizational Identification", *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.

Manetje, O., Martins, N. (2009). "The Relationship Between Organisational Culture And Organisational Commitment" *Southern African Business Review*. 13 (1), 87-111

Marlene, F. C. (2001) "Revisiting an Identity-Based View of Sustainable Competitive Advantage" *Journal of Management*. 27(6), 691-699

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.

Mayr, M. L.,(2017). Transformational Leadership and Volunteer Firefighter Engagement: The Mediating Role of Group Identification and Perceived Social Impact. *Nonprofit Management & Leadership*, 28(2), 259-270.

McDonnell, A., Gunnigle, P. veLavelle, J. (2016). Beyond managerial talent: 'key group' identification and differential compensation practices in multinational companies. *International Journal Of Human Resource Management*. 27(12), 1299-1318

Meeussen, L. VeVanDijkH.(2016). The perceived value of team players: a longitudinal study of how group identification affects status in work groups. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*. 25(2), 200-211.

Miller, V, Allen, M,, Mark K., Casey, M. K., Johnson., J. R. (2000). "Reconsidering The Organizational Identification Questionnaire" *Management Communication Quarterly*. 13(4), 626-658

Obschonka, Martin., Goethner, Maximilian., Silbereisen, Rainer K veCantner, Uwe. (2012). Social identity and the transition to entrepreneurship: The role of group identification with workplace peers. In *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 137-147.

O'Reilly, C. A., Chatman, J. A. (1986). "Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior", *Journal of Applied psychology*, 71, 492-499.

Özdamar, K. (2017). Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri, 3. Baskı, Seçkin Yayıncılık

Özgözü, S. (2016). "Kurumsal İmaj, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi", *Kastamonu Eğitim Dergisi*. 25 (2), 581-596.

Özkalp, E. (1995). "Örgüt Kültürü ve Kuramsal Gelişmeler" *Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Dergisi*. 1(2), 59-85.

Özkalp, E. (2004). Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir

Patel, C.,Budhwar, P.,veVarma, A.(2012). Overall justice, work group identification and work outcomes: Test of moderated mediation process. *Journal of World Business*, 47(2), 213-222.

Pfeffer, J. and Salancik, G. R. (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, New York

Pierro, A., Sheveland, A. VeLivi, S. (2015). Person-Group Fit on the Need for Cognitive

Closure as a Predictor of Job Performance, and the Mediating Role of Group Identification. *Group Dynamics-Theory Research And Practice*, 19(2), 77-90.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S.B., Lee, J., Podsakoff, N. P. (2003), "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of The Literature and Recommended Remedies", *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.

Pratt, M. G. (1998). "To Be or Not To Be: Central Questions in Organizational Identification". *Identity in Organization*(Eds. D. A. Whetten, ve P. C. Godfrey)

Thousand Oaks: Sage. 171-208.

Proudfoot, D., ve Kay, A. C. (2018). How perceptions of one's organization can affect perceptions of the self: Membership in a stable organization can sustain individuals' sense of control. 76, *Journal of Experimental Social Psychology*, 104-115.

Raelin J. A. (1999) 'The Action Dimension in Management: Diverse Approaches to Research, Teaching, and Development: Preface to the Special Issue', *Management Learning* 30(2), 115-25

Randall, Y. O. , Bonc, W. R., Dann, M. G. (1990). "Organizational Cultures, Commitment, Satisfaction, and Cohesion" *Public Productivity & Management Review*. 14(2), 157-169

Randel, E. A., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H. VeKedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190-203.

Rast, David E., Hogg, M. A.Giessner, S. R.(2016). Who Trusts Charismatic Leaders Who Champion Change? The Role of Group Identification, Membership Centrality, and Self-Uncertainty.*Group Dynamics-Theory Research And Practice*,20(4),259-275.

Ravasi, D., Rekom, J. V.(2003). "Key Issues In Organizational Identity and Identification Theory". *Corporate Reputation Review*. 6. (2), 118-132.

Reichers, A. E., Schneider, B. (1990). "Climate and culture: An evolution of constructs" *Organizational climate and culture*(Ed. B. Schneider) San Francisco: JosseyBass.5-39.

Riordan, C., Gatewood., R.D., Bill, J. B. (1997). "Corporate Image: Employee Reactions and Implications for Managing Corporate Social Performance". *Journal of Business Ethics*. 16(4), 401-412

Robbins S. P. (1996). *Organizational Behavior*. 7th edit, Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall International Editions.

Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA

Schrodt, P. (2002). "The Relationship Between Organizational Identification and Organizational Culture: Employee Perceptions of Culture and Identification in a Retail Sales Organization" *Communication Studies*. 53(2), 189-202.

Scott, C., Corman, S. R., Cheney, G.(1998). "Development of A Structural Model of Identification in The Organization". *Communication Theory*. 8(3), 305-312

Scott, S., Lane, V. R (2000). "A Stake holder Approach to Organizational Identity" *Academy of Management Review*. 25(1), 43-62

Shah, A., Memon, M. S., Phulpoto. A. (2012). "The Impact of Organizational Culture on the Organizational Commitment: A Study of Faculty Members of Private Sector Universities of Pakistan" *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*. 3(9), 1004-1016

Sırkıntıoğlu, Ş. (2011). *Aile İşletmelerinde Aile Değerlerinin Örgüt Kültürüne Etkisi*, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Mustafa

Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.

Simosi, M., Xenikou, A. (2010). "The role of organizational culture in the relationship between leadership and organizational commitment: an empirical study in a Greek organization" *The International Journal of Human Resource Management*, 21(10), 1598-1616

Smidts, A., Pruyn, A. T. H., Van Riel, C. B. M. (2001). "The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification", *Academy of Management Journal*, 44 (5), 1051-1062.

Social identity and the transition to entrepreneurship: The role of group identification with work place pers By: Obschonka, Martin; Goethner, Maximilian; Silbereisen, Rainer K; et al. *JOURNAL OF VOCATIONAL BEHAVIOR* Volume: 80 Issue: 1 Pages: 137-147 Published: FEB 2012

Sözer, Z. (2006). Örgüt Kültürünün İş Gören Motivasyonu ile İlişkisi ve Bir Uygulama, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Steffens, N. K., Schuh, S. C. Ve Haslam, S. A. (2015). 'Of the group' and 'for the group': How followership is shaped by leaders' prototypicality and group identification. *European Journal Of Social Psychology*, 45(2), 180-190.

Stoel, L. M. ve Sternquist, B. (2004). Group identification: The influence of group membership on retail hardware cooperative members' perceptions. *Journal Of Small Business Management*, 42(2), 155-173.

Şahal E. (2005). Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki. Akdeniz Üniversitesi'nde Doktora Yapan Araştırma Görevlilerinin Örgüt Kültürü Ve İş Tatminine Yönelik Algı Ve Kanaatleri, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Şencan H. (2005). Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Şişman M. (1994). Örgüt Kültürü: Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma. Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir

Tajfel, H. (1978). *Differentiation Between Social Groups. Studies in The Social Psychology of Intergroup Relations.* Academic Press, London

Taş, A. (2001). Örgüt Kültürü. TÜVASAŞ Örneği, yayımlanmış yüksek lisans tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tee, E. Y. J., Paulsen, N. ve Ashkanasy N. M. (2013). Revisiting followership through a social identity perspective: The role of collective follower emotion and action. *The Leadership Quarterly*, 24(6), 902-918.

Terzi A.R.. (2000). Örgüt Kültürü, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Topa, G., Antonio Moriano, J. ve Francisco Morales, J. (2009). Mobbing among nurses: the defensive role of group identification and organizational identification. *Anales De Psicologia*, 25(2), 266-276.

Toprak, M. A. (2007), Kurumsal Kültürün Belirlenmesi ve KOBİ'lere Yönelik Bir Uygulama, yayımlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Trice H. M., Beyer J. M. (1993). *The cultures of work organizations.* Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Inc, NJ, US

Tripathi, S. , Kapoor, A., Tripathi, N. (2000). "Organisational Culture and Organisational Commitment" *Indian Journal of Industrial Relations*. 36(1), 24-40

Turan, S., Durceylan, B., Şişman, M. (2005). "Üniversite Yöneticilerinin Benimsedikleri İdari ve Kültürel Değerler", *Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(3), 181-202.

Tüzün Kalemci, İ. (2006). Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Uygulamalı Bir Çalışma.

yayımlanmamış doktora tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Tüzün İ., İrfan Ç. (2008). "Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi". Journal of Yaşar University. 3(9), 1011-1027.

Uyar, T. (2013). Örgüt Kültürü: Örgütlerde Kültür, Kültür Oluşumu ve Yaklaşımları, Sakarya Kitapevi, Sakarya.

Ülgen, H. Mirze, K. (2014) İşletmelerde Stratejik Yönetim, Beta Yayınları, 7. Baskı, İstanbul.

Van Dick, R., Christ, O. Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., Hauptmeier, M., Höhfeld, C., Moltzen, K., Tissington, P. A., (2004). "Should I Stay or Should I Go? Explaining Turnover Intentions with Organizational Identification and Job Satisfaction". British Journal of Management. 15 (4), 351-360

van Knippenberg, ve D. Haslam, S. A. (2007). Unity through diversity: Value-in-diversity beliefs, work group diversity, and group identification. Conference: 19th SIOP Annual Conference Location: Chicago, IL Date: APR, 2004. Group Dynamics-Theory Research And Practice, 11(3), 207-222.

Vijayakumar, V. and Padma, R. (2014), "Impact of perceived organizational culture and learning on organizational identification", International Journal of Commerce and Management, Vol. 24 No. 1, pp. 40-62.

Vupa, Ö., Gürünlü Alma, Ö. (2008). "Doğrusal Regresyon Çözümlemesinde Çoklu

Bağlantı Probleminin Sapan Değer İçeren Küçük Örneklerde İncelenmesi", SÜ Fen Edebiyat Fakültesi Dergisi, 31, 97-107.

Yamane, T. (2001) Temel Örnekleme Yöntemleri. Çev. Alptekin Esin vd. İstanbul: Literatür Yayıncılık

Yahyagil, M. (2004) "Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması, Ampirik Bir Uygulama" Yönetim. 15(47), 53-76

Yazıcıoğlu, İ. (2010) "Örgütlerde İş Tatmini ve İşgören Performansı İlişkisi:

Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması", Bilig, Sayı 55, 243- 264

Yiing, L. H., Ahmad, K.Z. (2008). "The Moderating Effects of Organizational Culture On The Relationships Between Leadership Behaviour and Organizational Commitment And Between Organizational Commitment And Job Satisfaction and Performance" Leadership & Organization Development Journal, 30(1), 53-86

Wang, Xiao-Hua (Frank), Howell, Jane M. (2012) A multilevel study of transformational leadership, identification, and follower outcomes. The Leadership Quarterly, 23(5), 775-790.

Weeden, K. ve Jimmieson, N. (2005). Work group identification: Sometimes merely a matter of affect. Australian Journal Of Psychology, 57(S), 103-104.

**EKLER**

**Tablo 6: Örgüt Kültürü Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi**

Faktör	Maddeler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	ölçek güvenilirliği
1	32. Yöneticiler, işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedir	0,703	13,966	22,622	0,945
	29. Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır	0,691			
	33. Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.	0,686			
	36. Kısa dönemli iş talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir	0,662			
	35.Yöneticilerimiz uzun dönemli bir bakış açısına sahiptirler	0,659			
	27. Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.	0,651			
	23. Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedirler.	0,646			
	28. Uzun dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planımız mevcuttur	0,627			
	17. İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir	0,559			
	19. İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır	0,558			
2	16. Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.	0,557	2,32	14,990	0,893
	9. Çalışanların iş-görme becerilerini arttırmak için gereken her şey yapılmaktadır.	0,669			
	5. Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.	0,640			
	26. Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimde istenmekte ve ödüllendirilmektedir.	0,626			
	3. İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilmektedirler.	0,623			
	7. Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir	0,622			
3	25. Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir	0,511	0,998	12,275	0,856
	1.Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.	0,690			
	2. Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir	0,650			
	20. Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirebilmektedir.	0,640			
4	22. Müşterilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir	0,564	0,866	10,686	0,813
	24. Müşteri istekleri (talepleri) iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır (T)	0,752			
	30. İşletmenin geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş planlanması yoktur. (T)	0,750			
5	4. Farklı bölümler (departmanlar) arasında işbirliği yapılamamaktadır (T)	0,700	0,838	9,789	0,817
	34. Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme vizyonunu paylaşmaktan uzaktır (T)	-0,845			
	18. Başka bölümden bir kişi ile çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisi ile çalışmak gibidir (T)	-0,843			
	12. İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan (etik) değerler yoktur (T).	-0,818			
	Toplam Kaiser-Meyer-Olkin	0,958		70,362	0,938
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-square	7473,955			
	df	351			
	Sig.	0,00			