

# ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÇALIŞMALARINDA YÖNTEM TARTIŞMASI: NİTELİKSEL-NİCELİKSEL YÖNTEM İKİLEMİNDE NİCELİKSEL ÖLÇÜMLER VE BİR ÖLÇEK ÖNERİSİ<sup>1</sup>

*Ali Danışman*  
*Çukurova Üniversitesi*  
*Hüseyin Özgen*  
*Çukurova Üniversitesi*

## ÖZET

Çalışmada, örgüt kültürü kavramının yönetim ve organizasyon alanındaki gelişimi incelenerek, örgüt kültürü çalışmalarında yöntem tartışması üzerinde durulmaktadır. Spesifik olarak, çalışmada, örgüt kültürünün anlaşılmasında ve değerlendirilmesinde niceliksel yöntemlerin önemine vurgu yapılarak, örgüt kültürünü bu yöntemi kullanarak ölçen çalışmalar gözden geçirilmekte ve çeşitli açılardan incelenmektedir. Özellikle, örgüt kültürü araştırmalarında kullanılan boyutlar/tipolojiler detaylı bir şekilde incelenerek, belirli kültürel boyutların farklı kavramlar altında aynı ya da benzer anlamda kullanıldığı ortaya konulmakta ve aynı ya da benzer anlamlı kültürel boyutlar bir araya getirilerek, örgüt kültürü araştırmalarında kullanılabilecek 9 kültürel boyut tanımlanmaktadır. Son olarak, bu kültürel boyutların güvenilirlik ve geçerliliğine ilişkin, Türkiye ve Kanada'dan 17 firma üzerinde yapılan araştırma sonuçları verilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt kültürü, yöntem, niceliksel ölçümler, Türkiye, Kanada, uzlaşma indeksi.

## ABSTRACT

Reviewing the development of organizational culture concept in the field of organizational studies, this study focuses on methodological debates in organizational culture studies. Specifically, the study underscores the importance and role of quantitative methods in understanding organizational culture and then reviews and assesses the quantitative organizational culture studies in various respects. In particular, listing the profiles and typologies produced in various quantitative organizational culture studies, we have observed certain dimensions to appear in different studies under the same or similar concepts as an aspect of

---

<sup>1</sup> Bu çalışmanın ilk (İngilizce) versiyonuna katkılarından dolayı C. R. (Bob) Hinings'e müteşekkirimiz. Ayrıca, Doğrulayıcı Faktör Analizi çalışmasındaki katkılarından dolayı Arş. Gör. Solmaz Filiz Karabağ'a da teşekkür ederiz.

organizational culture. In this light, we seek to bring the overlapping concepts in various studies together and then propose 9 cultural dimensions. We finally report the findings of a research study conducted among 17 firms from Turkey and Canada to indicate their reliability and validity statistics.

**Keywords:** Organizational culture, methodology, quantitative measures, Turkey, Canada, inter-rater agreement index.

Örgüt kültürü kavramı, yönetim ve organizasyon yazınında 1970’li yıllardan bu yana son derece yaygın bir kullanım alanı kazanmakla birlikte, nasıl ölçülüp değerlendirilebileceğine ilişkin araştırmacılar arasında hâlâ önemli ayrılıklar bulunmaktadır. Hatta, kavramlaştırılması son derece tartışmalı olan örgüt kültürünün tanımında bazı ortak noktalar bulmak mümkün olmakla birlikte, ölçümüne ilişkin ortak noktaların bulunması oldukça zor gözükmektedir. Bir tarafta, kültürün sadece niteliksel yöntemlerle anlaşılabilirliği ileri sürülürken (Schein, 1990, 1996a; Wilkins ve Dyer, 1988; Ott, 1989; Trice ve Beyer, 1993), diğer tarafta niteliksel yöntemlerin genelde karmaşık, masraflı ve zaman alıcı olması (Askanasy, Broadfoot ve Falkus, 2000) ve genelleme yapmaya pek olanak tanınamaması, niceliksel yöntemlerin kullanımını adeta zorunlu kılmaktadır. Bu doğrultuda, çok sayıda çalışmada işletmelerde kültür, niteliksel yöntemlerin yanında, niceliksel yöntemler kullanılarak da anlaşılmaya çalışılmıştır (ör. Cooke ve Rousseau, 1988; O’Reilly, Chatman ve Caldwell, 1991; Calori ve Sarnin, 1991; Bates, Amundson, Schroeder ve Morris, 1995; Hofstede, Neuijen, Ohavy ve Sanders, 1990; Christensen ve Gordon, 1999). Dolayısıyla, kültürün anlaşılmasında ve değerlendirilmesinde, niceliksel yöntemler kullanılarak yapılan çalışmalar önemli bir role sahip olmuştur.

Bu çalışmada, örgüt kültürünü niceliksel anket yöntemi kullanarak ölçen ve değerlendiren çalışmalar gözden geçirilerek çeşitli açılardan değerlendirilmeye çalışılacak ve örgüt kültürü araştırmalarında kullanılmak üzere geniş bir literatür taraması yapılarak geliştirilen bir ölçek sunulacaktır. Bu kapsamda, öncelikle örgüt kültürü kavramının yönetim ve organizasyon yazınındaki gelişimi ile yazındaki metodolojik yöntem tartışmasına yer verilerek niceliksel yöntemlerin örgütlerde kültür kavramının anlaşılmasındaki rolü ve önemi üzerinde durulacaktır. Daha sonra, örgütlerde kültür kavramının anlaşılması için ölçek geliştiren çalışmalar listelenip, bu çalışmalarda elde edilen örgüt kültürü boyutları gözden geçirilerek karşılaştırılacaktır. Son olarak, karşılaştırılan kültürel boyutlardan aynı ya da benzer anlamda olanlar birleştirilerek örgüt kültürü araştırmalarında kullanılabilir ve uygulanabilir nitelikte boyutlar tanımlanmaya çalışılacak ve bunların geçerliliğini ve güvenilirliğini test eden bir araştırma sonuçları raporlanacaktır.

## YÖNETİM VE ORGANİZASYON YAZININDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Reichers ve Schneider (1990), Kuhn'un (1970) çalışmasına dayanarak bilimsel çalışmalarda bir kavramın gelişiminin üç aşamada gerçekleştiğini ileri sürmektedirler. Reichers ve Schneider'a göre bu aşamalar şunlardır: (1) Giriş ve işleniş, (2) Değerlendirme ve çoğalış, (3) Birleşme ve çözülme.

Birinci aşama, bir kavram ortaya atıldığı ya da başka bir alandan ödünç alındığında gerçekleşir. Genel olarak bu aşama yeni ödünç alınan kavramı meşrulaştırma çabaları olarak nitelendirilebilir. Kavram gelişiminin ikinci aşaması olan değerlendirme ve çoğalış aşaması ise, kavramla ilgili ilk eleştirel görüşlerin ortaya çıktığı aşamadır. Bu aşamada, eleştiriler, daha çok kavramın tanımının ne derece doğru olduğuna ya da ampirik çalışmalardaki belirsizliğin aydınlanmasına ilişkin konuları içerir. Bu aşamadaki araştırmacılar, genel olarak çelişkili bulguları izah ederken uyumlu ve uzlaştırıcı değişkenler sunmaya başlarlar. Eleştirilere karşı bazı araştırmacılar, kavramın teklifiğini ve diğer benzer kavramlardan farklılığını gösteren veriler sunarlar. Kavram gelişiminin son aşaması olan birleştirme ve uyarlama aşamasına gelindiğinde, anlaşmazlıkların iyice azaldığı, kavramın bir ya da birkaç tanımının genel kabul görmeye başladığı görülür. Artık kavramın belirleyicileri ve sonuçları genel olarak bilinir ve sınırlayıcı koşullar tanımlanabilir (Reichers ve Schneider, 1990: 6-7).

Yönetim ve organizasyon yazınında örgüt kültürü kavramı, bu model çerçevesinde genel olarak incelendiğinde, kavramın 1970'lerin sonunda kullanılmaya başlandığı, 1980'li yıllarda işleniş aşamasını geçirdiği, yine 1980'li yılların önemli bir kısmı ile 1990'lı yıllarda değerlendirme ve çoğalış aşamasını yaşadığı, birleştirme ve uyarlama aşamasına ise, henüz tam olarak gelmediği söylenebilir. Çünkü, kavram üzerinde anlaşmazlıklar azalma eğiliminde olmakla birlikte devam etmekte; kavramın benzer ya da aynı yaklaşım içindeki araştırmacılar içinde belirli tanımlarına atıf yapılmakla birlikte, henüz genel kabul görmüş bir ya da birkaç tanımından bahsetmek mümkün gözükmemekte ve kavramın belirleyicilerinin ve sonuçlarının belirlenmesine ilişkin bazı çabalar olmakla birlikte, bu çabalar farklı yaklaşımdaki araştırmacılarca dikkate alınmayabilmektedir.

Aslında antropologların ve sosyologların çalışma konusu olan kültürel terimler, modern organizasyonların anlaşılmasında ve tanımlanmasında ilk olarak 1930'larda yapılan meşhur Hawthorne araştırmalarında ve sonraki bazı sosyolojik çalışmalarda (ör. Selznick, 1949; Gouldner, 1954) kullanılmakla birlikte; yönetim ve organizasyon yazınında, esas olarak, 1970'lerde ortaya çıkmaya başladı. 1980'ler kavramın yönetim ve organizasyon alanında ivme kazandığı ve yoğun bir şekilde tartışıldığı yıllar oldu. Bu yıllarda örgüt kültürü kavramı özellikle Amerika'da hem uygulamacılar hem de araştırmacılar arasında önemli bir popülerite kazandı.

1990'lı yıllarda 1980'lerde kazanılan ivmede bir yavaşlama oldu, ancak kavram araştırmacılar ve uygulamacılar arasında popülaritesini korumaya devam etti.

Örgüt kültürü ve çeşitli unsurları 1970'lerin ilk yıllarından itibaren, çeşitli araştırmacılarca (Davis, 1971; Harrison, 1972; Turner, 1973; Silverzweig ve Allen, 1976; Handy, 1976) bir yönetim aracı olarak tanıtılmakla birlikte, kavramın yönetim ve organizasyon alanında kapsamlı olarak ilk defa 1979 yılında Andrew Pettigrew tarafından yazılan "On Studying Organizational Culture" başlıklı makaleyle ele alındığı ve tartışıldığı kabul edilmektedir. Pettigrew'in bu çalışmasında, antropolojideki kültür kavramı, yönetim ve organizasyon okuyucusuna tanıtılmakta ve inançlar, değerler, sembolizm, mitoloji, örf ve adet gibi kültürel unsurların örgütsel analizde nasıl kullanılabileceği açıklanmaktadır. Bu çalışmadan sonra, 1980'ler kavramla ilgili tartışmanın doruğa çıktığı yıllar oldu. Bir tarafta, kavramla verimlilik ve etkenlik gibi bazı örgütsel sonuçlar arasında ilgi kuran kitaplar (Ouchi, 1981; Deal ve Kennedy, 1982; Peters ve Waterman, 1982; Pascale ve Athos, 1981) geniş bir kitlede popüler hale gelirken, diğer tarafta kavram akademik dünyada çeşitli açılardan tartışılmaya devam etti. 1980'lerin ilk yıllarında dört akademik dergi-*Journal of Management Studies* (1982/1), *Administrative Science Quarterly* (1983/3), *Organizational Dynamics* (1983/2) ve *Journal of Management* (1985/2)- konuyla ilgili özel sayılar çıkarırken, diğer yandan, konuyu değişik açılardan tartışan çalışmaların yer aldığı üç ayrı derleme kitap (Pondy, Frost, Morgan ve Dandridge, 1983; Frost, Moore, Louis, Lundberg ve Martin, 1985; Kilmann, Saxton, Serpa ve arkadaşları, 1985) yayınlandı. Yine bu yıllarda yayınlanan çeşitli kitaplarda (Davis, 1984; Schein, 1985; Sathe, 1985; Morgan, 1986; Ott, 1989) kavram akademik olarak ele alındı ve tartışıldı.

1990'lardan bu yana da akademik ve profesyonel dergilerle ders kitaplarında örgüt kültürü ile ilgili çok sayıda çalışma bulunduğu görülmektedir. Bu dönemde, örgüt kültürü kavramı, bir tarafta değişik açılardan farklı akademik dergilerde tartışma konusu olmaya devam ederken; diğer tarafta kavramla ilgili çeşitli çalışmaları bir arada toplayan yayınlar (Schneider, 1990; Frost Moore, Louis, Lundberg ve Martin, 1991), kavramla örgütsel etkenlik ve performans arasındaki ilişkiyi kapsamlı olarak inceleyen araştırmalar (Denison, 1990; Kotter ve Heskett, 1992), işletmelerde kültürün yönetimine ve değişimine ilişkin yaklaşımlar sunan kitaplarla (Schneider, 1994; Bate, 1994; Kunda, 1991; Cameron ve Quinn, 1999) kavramı akademik olarak ele alıp tartışan kitaplar (Martin, 1992; 2002; Trice ve Beyer, 1993; Mohan, 1993) akademisyenler ve uygulamacılar arasında ilgi odağı olmayı sürdürmektedir.

Bu bağlamda, yönetim ve organizasyon alanında örgüt kültürü kavramına olan ilgi devam etmekle birlikte, 1980'lerden 1990'lara ve günümüze kadar

ağırlıklı olarak ele alınan konuların belirli ölçüde dönüşüm geçirdiği görülmektedir. 1980'lerde araştırmacılar daha çok kavramın epistemolojik niteliği, yani anlaşılması ve tanımlanması için en uygun yaklaşımın ne olduğu üzerinde odaklaşırken (Smircich, 1983; Meek, 1988), 1990'larda kavramla ilgili tartışma, epistemolojik nitelik üzerinde hala durulmakla birlikte (Schneider, 1990; Frost ve diğerleri, 1991; Martin, 2002), büyük ölçüde, metodolojik ve uygulamaya ilişkin konular üzerine kaymıştır (Hofstede et al., 1990; Trice ve Beyer, 1993; Reichers ve Schneider, 1990; Hofstede, 1998). Bu bağlamda, son yıllardaki çalışmalarda genel olarak bir tarafta örgüt kültürünün bazı temel unsurları ile diğer örgütsel ve yönetsel kavramlar ve değişkenler arasındaki ilişkiler incelenirken (ör. Hinings, Thibault, Slack ve Kikulis, 1996; Buenger, Daft, Conlon ve Austin, 1996; O'Neill, Beauvais ve Scholl, 1997; Sagie ve Koslowsky, 1998; Mawhinney, 1992; Sheridan, 1992; O'Reilly ve diğerleri, 1991; Boxx, Odom ve Dunn, 1991; Bates ve diğerleri, 1995; House ve diğerleri, 1999), diğer tarafta örgütlerde kültürün değerlendirilmesi ile ilgili metodolojik konular üzerinde durulduğu görülmektedir (Ott, 1989; Schein, 1990, 1996a; Rousseau, 1990; Hofstede ve diğerleri, 1990; Denison, 1990; Hofstede, 1993, 1998; O'Reilly ve diğerleri, 1991; Trice ve Beyer, 1993; Ashkanasy ve diğerleri, 2000).

Ülkemiz yönetim organizasyon yazınında da, örgüt kültürü ilgi duyulan kavramlar arasında yer almaktadır. Yalnız, kavramın ülkemizdeki gelişim süreci, biraz farklılık arz etmektedir. Bu yüzden, bu gelişim sürecinin irdelenmesi, bu çalışmanın amacının ötesindedir. Yalnız şu kadarını belirtmek gerekir ki, konu ile ilgili çalışmaların, Türkçe yazında, 1980'lerin ikinci yarısından itibaren ortaya çıkmaya başladığı (Üçok, 1989; Kozlu, 1986; Varol, 1989) ve sürekli olarak bir artış eğiliminde olduğu görülmektedir. İlk çalışmaların geneli, kavramın temel unsurları ve oluşumu hakkında Türk okuyucusunu bilgilendirmeye yönelik iken (Tınar, 1990; Bozkurt, 1996; Varol, 1989; Özkalp, 1995; Yağmurlu, 1997), zamanla kavramın yönetsel/örgütsel etkinlik ile ya da diğer yönetsel/örgütsel kavramlarla ilişkisinin kuramsal olarak ele alınmaya çalışıldığı görülmektedir (Berberoğlu, 1990; Genç, 1993; Doğan, 1997; Karcıoğlu, 2001). Özellikle 1990'ların ortalarından bu yana, çalışmalarda, büyük ölçüde, örgüt kültürünün ölçümünün yapılarak değerlendirme ya da başka örgütsel ve yönetsel değişkenlerle ilişkisinin ampirik verilere dayalı olarak analiz edilme yollarının arandığı dikkat çekmektedir (Erkmen ve Şencan, 1994; Çakır ve Örucü, 1999; Berberoğlu ve Baraz, 1999; Köse, Tetik ve Ercan, 2001; Uyguç, 2000). Bu arada, az da olsa, bir tarafta, kavramla ilgili tanımlayıcı ve açıklayıcı bilgilerin yer aldığı kitaplar (ör. Şişman, 2002) ile İngilizce yazındaki popüler eserlerin çevirilerinin (ör. Peters ve Waterman, 1987), diğer tarafta Türkiye bağlamını dikkate alarak, Türk toplumsal yapısı ve kültürü ile örgütsel kültür arasındaki etki ve etkileşimi inceleyen çalışmaların da ortaya çıkmaya başladığı görülmektedir (ör. Aycan ve

Knungo, 2000). Yalnız, vurgulamak gerekir ki, gerek ilk yıllardaki çalışmalar ve gerekse son yıllardaki çalışmalar, genel olarak Türk Akademik yazınındaki baskın pozitivist ve fonksiyonel bakış açısına uygun bir yaklaşım içinde (Yıldırım, 2002; Özen, 2000), kültürü örgütsel bir değişken olarak ele alıp tanıtmakta ve değerlendirmektedirler. Bununla birlikte, çok az sayıda çalışmada, kültür araştırmalarında yöntem tartışmasına değinilmekte ve Türkiye bağlamına özgü nitelikler ve özellikler dikkate alınarak ölçek geliştirme çabası içinde bulunmaktadır (ör. Erdem ve Şatır, 2000; Bozkurt, 1996; Uyguç, 2000).

### **ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÇALIŞMALARINDA YÖNTEM TARTIŞMASI: NİTELİKSEL-NİCELİKSEL İKİLEMİ**

Örgüt kültürü araştırmalarında, metodolojik tartışmanın odak noktasını şu soru oluşturmaktadır: *Örgüt kültürü, sadece mülakat, katılım ya da gözlem gibi niteliksel yöntemler aracılığıyla mı anlaşılabilir, yoksa bazı niceliksel yöntemlerden yararlanarak örgüt kültürünü belirli düzey ve boyutlarda ölçmek mümkün müdür?* Bir kısım araştırmacılar (Wilkins ve Dyer, 1988; Ott, 1989; Schein, 1990, 1996a; Trice ve Beyer, 1993), örgüt kültürünün, niceliksel yöntemler kullanılarak ölçülmesinin ve değerlendirilmesinin doğru olmadığını, örgüt kültürünün, ancak etkileşime dayalı niteliksel yöntemler kullanılarak anlaşılabilirliğini savunurlarken; başka bir araştırmacı grubu tarafından örgüt kültürünün birtakım niceliksel yöntemler kullanılarak belirli düzey ve boyutlarda ölçülebileceği ve anlaşılabilirliği belirtilmektedir (Rousseau, 1990; Hofstede, 1993, 1998; O'Reilly ve diğerleri, 1991).

Niteliksel yöntemler, ortama ilişkin gözlem ya da yüz yüze görüşme yoluyla yapıldığından, yorumlayıcı bir bakış açısına ve subjektif değerlendirmeye dayanmaktadır. Buna karşın, niceliksel yöntemler, önceden yapılandırılmış boyutlar ve kategoriler kullanılarak ölçüm yapmayı gerektirmektedir. Rouseau (1990), örgüt kültürü çalışmalarındaki metodolojik yaklaşımları detaylı bir şekilde incelediği çalışması sonucunda, metodoloji seçiminin araştırmacının eğitimine, yetişmesine, düşünce tarzına ve amacına göre farklılaşabileceğini ifade etmektedir. Bu açıdan, her iki yaklaşımın da olumlu ve olumsuz yanlarını dikkate alıp araştırmanın amacına göre bir yöntem tercih etmek en makul yol olarak gözükmektedir. Niteliksel yaklaşımlar, doğal olarak keşifsel ya da tanımlayıcı tekil bir bakış açısı, niceliksel yaklaşımlar da daha çok sebep – sonuç ilişkisini ortaya koyucu karşılaştırmalı analitik bir bakış açısı sunmaktadırlar. Bu açıdan, aslında örgüt kültürü çalışmalarında yöntem tartışmasının esasını etik – etik bakış açısındaki farklılaşma oluşturmaktadır (Morris, Leung, Ames ve Lickel, 1999).

Emik yaklaşımda, içsel bakış açısı esas alınarak kavram ve olgular cevaplayıcıların gözünde kategorize edilmekte ve anlamlandırılmaktadır. Dolayısıyla, emik yaklaşım, örgütsel düşünce ve faaliyetleri, esas olarak, aktörlerin anlayışlarına göre tanımlamaktadır. Bu açıdan, her örgütün kendine özgü değişkenlerini üretmeyi amaçlamaktadır. Buna karşın, etik yaklaşımda, dışsal bakış açısı esas alınmakta ve gruplandırma ve anlamlandırma örgüt içindeki üyelerden çok araştırmacının zihninde gerçekleşmektedir. Bu açıdan, etik yaklaşım, örgütsel düşünce ve faaliyetlerin araştırmacının kafasında önceden yapılan kategorizasyona ne derece uyup uymadığını objektif olarak analiz etmeyi sağlayacak bir bakış açısı sunmaktadır (Morey ve Luthans, 1984). Diğer yandan, emik yaklaşım içindeki araştırmacılar, kültürün en iyi birbirine bağlı bir bütün ya da sistem olarak anlaşılabilirliğini belirtirlerken, etik yaklaşım içindeki araştırmacılar, kültürün değişik parçalarının birbirinden ayrıştırılarak değerlendirilmesi yönünde görüş taşımaktadırlar. Görüldüğü üzere, emik ve etik yaklaşımlar araştırmacıya birbirinden farklı bakış açısı sunmakta ve buna uygun olarak farklı metodolojik yöntemler gerektirmektedir (Morris ve diğerleri, 1999). Emik ve etik yaklaşımların kavramsal varsayımları ve amaçları ile gerektirdiği yöntemler Çizelge 1'de özetlenmektedir. Çizelge 1'de görüldü-

ÇİZELGE 1: Emik ve Etik Bakış Açılarının Varsayımları ve Gerektirdiği Yöntemler

Özellikler	Emik/İçsel Bakış Açısı	Etik/Dışsal Bakış Açısı
Tanımlayıcı varsayımlar ve amaçlar	Davranış kültürün içinde yaşayan kişinin bakış açısına göre tanımlanır; kavram ve terimler onun anlayışına göre çıkarılır. Kültürel sistem bir bütün olarak görülür.	Davranış, kültürün dışından birinin bakış açısına göre tanımlanır; kavram ve terimler başka kültürlerle de benzer şekilde uygulanabilir. Kültürel modellerin belirli bir davranışa ilişkin genel sebep-sonuç modellerinin uygun olduğu durumları tanımlar.
Gerektirdiği metodun belirgin özellikleri	Araştırmacının kavram ve terimlerinin kullanılmasından kaçınılan zengin niteliksel şekilde kaydedilen gözlemler. Bir ya da birkaç ortama ilişkin uzun süreli ve detaylı gözlem.	Farklı kültürel ortamlarda paralel prosedürlerle değerlendirilebilen dışsal, ölçülebilir nitelikler üzerinde odaklaşılır. Birden fazla, genellikle çok sayıda ortama ilişkin kısa ve dar gözlem.
Bazı araştırma türü örnekleri	Etnografik çalışma, mülakata dayalı katılımlı gözlem, içerik analizi	Çok ortamlı inceleme; anket, belirli sorulara verilecek cevapların ortamlar arasında karşılaştırılması.

**Kaynak:** Morris ve diğerleri, 1999, s. 783

ğü üzere, içsel bakış açısını ifade eden emik yaklaşıma uygun çalışmaların yapılabilmesi için gözlem, mülakat, etnografi ve kliniksel tanı gibi niteliksel yöntemlerin kullanılması daha uygun iken, dışsal bakış açısını ifade eden etik yaklaşıma uygun çalışmalar, daha çok ortamlar arasında karşılaştırma yapmaya olanak sağlayan anket vb. niceliksel yöntemler kullanmayı gerektirmektedir.

Örgüt kültürü yazınında, hem emik yaklaşımın hem de etik yaklaşımın savunucuları bulunmakta ve her iki yaklaşımın olumlu ve olumsuz tarafları değişik açılardan geniş ve kapsamlı bir şekilde tartışılmaktadır (Gregory, 1983; Van Maanen, 1988; Schneider, 1990; Rousseau, 1990; O'Reilly ve diğerleri, 1991; Trice ve Beyer, 1993; Barley, 1983). Emik yaklaşım, örgütsel faaliyetin derin düzeyde detaylı ve kapsamlı bir şekilde tanımlanmasını ve anlaşılmasını sağlayacak bilgiler elde etmeye uygun olmakla birlikte (Morey ve Luthans, 1984; Trice ve Beyer, 1993), subjektif bir nitelik taşıdığından dolayı verinin güvenilirliği, elde edilen sonuçların doğruluğu ve genelleştirilebilirliği bakımından kuşku ile karşılanabilmektedir. Bunun dışında, emik yaklaşım, örgütlerin kültürleri arasında karşılaştırma yapmayı da güçleştirebilmektedir (Morris ve diğerleri, 1999).

Diğer yandan, etik yaklaşıma, örgütsel faaliyetlere ilişkin boyutların araştırmacının kafasında oluşturulduğundan, örgütün kültüründen çok araştırmacının kültürünü yansıttığı, yapılan kategorinin araştırma ortamına yeterince uygun olmayabileceği ve çok fazla derinliğe inilemeyebileceği yönünde eleştiriler yapılmakla birlikte (Trice ve Beyer, 1993; Gregory, 1983, Van Maanen, 1988; Geertz, 1983); bu yaklaşım, kuramsal teste uygun olması, genelleştirmeye olanak tanınması ve örgütler arasında karşılaştırma yapmayı kolaylaştırması bakımından faydalı görülmektedir (Reichers ve Schneider, 1990; Denison, 1990; Hofstede, 1998; Rousseau, 1990; Cooke ve Szumal, 1993).

Emik bakış açısını savunan araştırmacılar, genel olarak kültüre örgütün kendisi olarak yaklaşmaktadırlar (ör. Meek, 1988; Gregory, 1983; Van Maanen, 1988). Kültüre örgütün kendisi olarak yaklaşılması, bütün ile parçaları birbirinden ayırmaksızın bir arada görmeyi sağladığından ve yorumlayıcı bir bakış açısını gerekli kıldığından, böyle bir yaklaşımda kültürün etik bir bakış açısıyla niceliksel yöntemler kullanılarak ölçülmesi ve değerlendirilmesi doğal olarak mümkün gözükmemekte; bu yüzden, kültürün örgütün kendisi olarak görüldüğü çalışmalarda emik bir bakış açısının sunulması adeta zorunluluk arz etmektedir.

Diğer yandan, kültürü örgütsel bir değişken olarak kavramlaştırmakla birlikte, emik bakış açısını ve bu bakış açısının öngördüğü metodolojiyi savunan araştırmacılar da bulunmaktadır (ör. Schein, 1985, 1990, 1996a;



Ouchi ve Wilkins, 1988; Wilkins ve Dyer, 1988). Sosyal bilimlerdeki temel yaklaşımlardan (Burrell ve Morgan, 1979) fonksiyonel yaklaşımla yorumlayıcı yaklaşımı bütünleştirmeye çalışan bu araştırmacılar, kültürün temelini oluşturan temel varsayımlar ile kültürün genel ve spesifik çerçevelerinin derinlemesine anlaşılmasının önemine vurgu yaparak niceliksel yöntemlerin bunları sağlamada yetersiz kalacağını belirtmekte ve bu bağlamda örgüt kültürü araştırmalarının ölçümden çok gözlem yoluyla gelişebileceğini savunmaktadırlar. Bununla birlikte, kültürü örgütsel değişken olarak kavramlaştıran birçok araştırmacı bu görüşün karşısında yer almaktadır (ör. Richers ve Schneider, 1990; Rousseau, 1990; Kilmann, Saxton ve Serpa, 1985; Cooke ve Szumal, 1993). Karşı görüşteki bu araştırmacılar, niceliksel yöntemlerin kullanılmasının, kültürün temel varsayımlar gibi derin düzeyde ve muhtelif kültürlerin birbirine karıştığı bir ortamda kapsamlı ve detaylı bir şekilde anlaşılması açısından yeterli olamayabileceğini genel olarak kabul etmekle birlikte, kültürün değerlendirilmesi için en uygun metodun incelenmek üzere seçilecek kültürel unsura bağlı olduğunu belirterek niceliksel yöntemlerin değerler, davranışsal normlar, davranışsal beklentiler ve örgütsel uygulamalar gibi daha yüzeysel düzeyde grup genelindeki ortak eğilimlerin ortaya çıkarılması açısından faydalı ve gerekli olduğunu savunmaktadırlar. Bu araştırmacılara göre, kültür çalışmalarında niceliksel yöntemlerin kullanılması kavramın örgütlerde analitik olarak incelenmesini sağlayarak, belirli ölçülerde belirleyicilerinin ve sonuçlarının anlaşılmasına önemli ölçüde katkıda bulunacaktır (O'Reilly ve diğerleri, 1991; Calori ve Sarnin, 1991; Hofstede, 2001; Chatman ve Jehn, 1994; Sheridan, 1992).

Buna göre, yapılandırılmış niceliksel ölçümler, birtakım kısıtlarından dolayı eleştirilmekle birlikte, özellikle etik yaklaşım içinde kültürün örgütsel bir değişken olarak ele alındığı durumlarda, örgütlerde kültürün belirli düzey ve boyutlarda anlaşılmasını ve değerlendirilmesini mümkün kılacak değişkenler üretmeyi sağlamakta, analitik bir bakış açısıyla örgütler arasında karşılaştırma yapmaya olanak tanıyarak kültürün belirleyicilerinin ve sonuçlarının tespit edilmesini kolaylaştırmaktadır. Bu yüzden, örgüt kültürü çalışmalarında niceliksel ölçümlerin önemli bir rolü bulunmaktadır.

## NİCELİKSEL ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARAŞTIRMALARI

Kültür çalışmalarında niceliksel ölçümlerin önemi ve gerekliliği için yeterince sebep bulunmakla birlikte, örgütlerde kültürün en uygun şekilde nasıl ölçülebileceği kültür araştırmacıları arasında tartışılan temel sorunlarından birisi olarak önemini korumaktadır. Çalışmanın bu bölümünde, mevcut yazın taranarak örgütlerde kültürün uygun bir şekilde ölçümü için dikkate alınması gereken temel noktalar belirlenmeye

çalışılmıştır. Yazına bakıldığında, örgütlerde kültürün ölçümü üzerinde yapılan çalışmalarda, odaklaşılın kültürel unsur, analiz için esas alınan düzey ve tanımlanan boyutların/tipolojilerin önemli hususlar olarak ortaya çıktığı görülmektedir.

### **Odaklaşılın Kültürel Unsur**

Örgüt kültürü, esas olarak, bütüncül bir kavramdır. Yani, düşünsel düzeyden davranışsal uygulamalara kadar uzanan boyutlarda örgütün tamamını kapsayıcı bir nitelik taşır. Bununla beraber, çalışılıp anlaşılabilmesi için yönetilebilir parçalara bölünmesi bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır (Meek, 1988; Askanasy ve diğerleri, 2000). Bu bağlamda, Schein'in (1985) örgüt kültürünün değişik unsurları arasında ayırım yaparak, kültürün parçaları arasındaki ilişkileri daha anlaşılır kılan modeli, ampirik araştırmalar için önemli bir fonksiyonu yerine getirmektedir.

Schein'e göre (1985), örgüt kültürü, iş yaşamında edinilen tecrübelerin bir sonucu olarak örgüt üyelerince farkında olmaksızın paylaşıla gelen ortak varsayımlardan bilinçli tercihlerin oluşturduğu değerler sistemi ve gözlemlenebilir düzeydeki olaylar ve davranış biçimlerine kadar uzanmaktadır. Genel olarak kabul edilmektedir ki, örgüt kültürünün niceliksel olarak ölçümü Schein'in modelindeki bilinçli tercihler ve gözlenebilir davranış kalıpları ile sınırlı bulunmaktadır. Diğer bir deyişle, kültürel unsurlar bilinçli tercihlere ve gözlemlenebilir niteliğe sahip oldukça, standardize edilmiş değerlendirme ve ölçüm için daha uygun olurlar. Bilinçaltı düzeyde yer alan temel varsayımların anlaşılıp değerlendirilebilmesi için, büyük ölçüde, etkileşime dayalı mülakat, katılım, gözlem ve etnografik çalışma gibi niteliksel yöntemlerin gerekli olduğu düşünülmektedir.

Diğer yandan, odaklaşılın kültürel unsurun düşünsel düzeyde bilinçli olarak tercih edilen değerler ve normlar sistemi ya da gözlemlenebilir nitelikteki davranış biçimleri olmasına göre de, örgütlerde kültürün *niceliksel* olarak ölçümü için kullanılan verinin toplanmasında farklı yaklaşımlar takip edilebilmektedir. Örneğin, örgüt kültürünü *bilinçli olarak paylaşılan temel değerler sistemi ya da davranışsal normlar* olarak gören çalışmalarda ölçümü yapılan kültürel profiller araştırmacının kafasında mevcut örgüt kültürü ya da örgütsel iklim yazını taranarak hazırlanırken (ör. Cooke ve Rousseau, 1988; O'Reilly ve diğerleri, 1991; Calori ve Sarnin, 1991; Bates ve diğerleri, 1995); örgüt kültürünü davranış şekillerini oluşturan uygulamalar olarak gören araştırmalarda, verilerin toplanmasında kullanılan aracın (anketin), araştırmanın gerçekleştirildiği örgütlerde yapılan mülakat ve gözlem gibi niteliksel çalışmalara dayanılarak yapılandırıldığı görülmektedir (ör. Hofstede ve diğerleri, 1990; Christensen ve Gordon, 1999). Birinci yaklaşımdaki araştırmacılar, tümdengelimsel bir eğilim

taşırırken; ikinci yaklaşımdaki araştırmacılar tümevarımsal bir eğilim taşımaktadırlar. Özetle, tek başına anket yöntemi, standartlaştırılmış formata göre elde edilen değişkenlere, araştırma kapsamındaki örgütlerin kültürlerinin ne derece uyup uymadığını ortaya çıkarmayı amaçlarken; mülakata dayalı anket yöntemi, üzerinde çalışılan örgütlerin kültürlerine özgü profilleri tanımlayarak karşılaştırma yapmayı amaçlamaktadır (Hofstede, 1993). Bununla birlikte, her iki yaklaşıma göre yapılan değişik araştırmalarda genel olarak farklı soru formları kullanılmasına karşın elde edilen bazı kültürel profiller arasında bir benzerlik bulunduğu dikkat çekmektedir (Christensen ve Gordon, 1999). Örneğin, hem tek başına niceliksel yöntemler kullanılarak yapılan araştırmalarda (O'Reilly ve diğerleri, 1991; Cooke ve Rousseau, 1988) hem de yapılandırılmış formatın mülakatla desteklenerek hazırlandığı araştırmalarda (Hofstede ve diğerleri, 1990; Christensen ve Gordon, 1999), benzer şekilde kişi eğilimi, süreç eğilimi, sonuç eğilimi, takım eğilimi, gelişme eğilimi gibi boyutlar kullanılmıştır. Dolayısıyla, araştırmanın niceliksel ya da niteliksel ile bütünleştirilmiş niceliksel yöntem kullanılarak yapılmış olması, elde edilen boyutlar bakımından fazla bir farklılığa yol açmıyor gibi gözükmektedir. Bu kapsamda, örgüt kültürü araştırmalarının, üzerinde çalışılan kültürel boyutlarında da dikkate alınarak gözden geçirilmesi faydalı olacaktır. Bu konu çalışmanın ilerleyen kısmında ele alınacaktır.

#### **Analiz Düzeyi ve Uzlaş Derecesi**

Kültür, sosyal grubu niteleyen bir olgu olmakla birlikte, ölçülüp değerlendirilebilmesi, sosyal grubu oluşturan bireylerin ortak algılamalarına dayanır. Yani, kültür, bireysel bir özellik olmaktan çok sosyal grubu niteleyen bir olgudur. Bu yüzden, kültür çalışmalarında, bireysel düzeyde elde edilen bilgilerin çalışılan sosyal gruba göre bütünleştirilip toplanması gerekir. Bununla birlikte, yapılan araştırmalar, örgüt genelince paylaşılan kültürel unsurlar yanında, örgütlerin yönetim kademelerine (Schein, 1996b), fonksiyonel birimlerine (Lawrence ve Lorsch, 1967; Filby ve Willmott, 1988; Van Maanen ve Barley, 1984; Raelin, 1986; Bloor ve Dawson, 1994; Jermier, Slocum, Fry ve Gaines, 1991; Hofstede, 1998; Jones, 1983; Sackmann, 1992), örgüt içindeki çalışanların mesleklerine (Schein, 1996b; Van Maanen ve Barley, 1984) ve demografik özelliklerine (Trice ve Beyer, 1993; Ibarra, 1992; Eagly ve Johnson 1990; Cox 1993) göre farklı şekillerde ortaya çıkan, hatta kişiler arası spesifik ilişkilere dayalı olarak da oluşabilen (Golden, 1992; Stevenson ve Bartunek, 1996; Alvesson, 1993) kültürel unsurlar ve nitelikler olduğunu ortaya koymaktadır. Buradan hareketle, Martin (1992, 2002), kültür çalışmaları ile ilgili üç farklı bakış açısı belirlemiş ve bunları bütünleşik (*integration*), farklılaşma (*differentiation*) ve dağınıklık (*fragmentation*) bakış açıları şeklinde ifade etmiştir. Martin'e göre

bütünleşme bakış açısı örgüt genelince paylaşılan kültürel değer, norm, inanç ya da uygulama şekillerini, farklılaşma bakış açısı, örgüt içinde belirli bir alt grup ya da sisteme dayalı olarak oluşan kültürel nitelikleri ifade ederken, dağınıklık bakış açısı, örgütleri kültürler mozaiki olarak görerek, örgüt genelince ya da örgütteki belirli alt gruplar içinde paylaşılan kültürel unsurlardan çok, örgüt içinde kişisel ilişkilere dayalı olarak ortaya çıkan spesifik anlayış ve anlamlar sistemi üzerinde durmaktadır.

Görüldüğü üzere, örgüt üyelerinin iş ortamının kültürüne ilişkin algılamaları, değişik bakış açılarına göre farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Bu açıdan, örgüt kültürü araştırmalarında en az üzerinde çalışılan unsur kadar, bu kültürel unsurla ilgili çalışılan sosyal grup/örgüt üyeleri arasında ne derece uzlaşma bulunduğu belirlenmesi de son derece önem arz etmektedir. Zira, değişik sosyal geçmişe sahip bireylerin bir araya gelip etkileşim içinde bulunması ile oluşan kültürel değer ve normlar, örgüt içinde, bütünleşik örgüt kültürünü oluşturacak şekilde geniş bir kitle tarafından aynı şekilde paylaşılabilir. Bu durumda, örgütsel değer ve normlardan çok örgüt içinde değişik sosyal gruplara ya da spesifik ilişkilere göre oluşan alt kültürlerden ya da kültürel dağınıklıktan söz edilebilir. Bu yüzden, kültürel unsurlar ile ilgili örgüt üyeleri arasında bir uzlaşma yok ise, niceliksel araştırmalarda toplanan verinin aritmetik ortalamasının bütünleşik bakış açısına göre örgütün kültürünü temsil ettiği ifade edilemeyecektir. Diğer bir deyişle, çalışılan kültürel unsurlara ilişkin örgüt çalışanları arasında birliktelik olmadığı sürece, bu kültürel unsurların örgütün kültürü olarak kabul edilmesi çok fazla anlamlı olmayacaktır. Örneğin, 5'li Likert ölçeğine göre geliştirilen bir soru formunda, deneklerden birisi belirli bir örgüt kültürü niteliği için (örneğin, çalışanların özel sorunları ile ilgilenme) kendi algılamasına göre en az niteliğe işaret edecek şekilde "1", başka bir çalışan kendi algılamasına göre en fazla niteliğe işaret edecek şekilde "5" işaretlemiş ise, bu iki değerlerin ortalaması " $(5+1)/2$ " olan 3 değerinin o örgütün kültürel niteliğinin rakamsal ifadesi olarak düşünmek yanıltıcı olabilecektir. Çünkü, her iki çalışan da sözkonusu kültürel nitelik ile ilgili farklı algılamalara sahip bulunmaktadır. Bu durumda, birbirinden farklı algılamalar örgüt genelince paylaşılan kültürel nitelikten çok, Martin'ce tanımlanan alt-kültürlere ya da kültür içinde dağınıklığa işaret edebilir. Bundan dolayı, niceliksel örgüt kültürü araştırmalarında çalışılan kültürel unsurların gerçekten o örgütün kültürünü temsil edip etmediğini belirlemek için örgüt üyeleri arasında uzlaşma olup olmadığını hesaplamak gerekecektir. Böyle bir durumda, örgüt üyeleri arasında güçlü bir uzlaşma bulunup bulunmadığını göstermeden yapılan ve başka örgütsel ve yönetsel değişkenlerle ilişkilendirilen birçok örgüt kültürü araştırmasının sonuçlarına da şüphe ile yaklaşmak gerekecektir (Ör. Denison, 1990).

Peki, niceliksel örgüt kültürü araştırmalarında belirli bir kültürel niteliğin örgüt için bütünleştirilip aritmetik ortalamasının alınmasından önce, o kültürel nitelikle ilgili örgüt üyeleri arasında yüksek bir uzlaşma olup olmadığı nasıl hesaplanabilecektir? Bu konuda çeşitli yöntemlerin kullanılması mümkündür. Bazı araştırmalarda, *Spearman-Prophecy* yöntemi, yüksek medyan korelasyonu, örgüt-içi bireyler arasında varyans analizi, varyans katsayısı ya da uzlaşma (*agreement*) indeksi kullanıldığı görülmektedir. Payne (2000), örgüt kültürü araştırmalarında örgüt üyeleri arasında uzlaşma derecesinin ölçümünün önemine vurgu yaparak bunun için en uygun yöntemlerden birisinin James ve arkadaşları (James, Demaree ve Wolf, 1984, 1993) tarafından geliştirilen aynı fikirde olma (*agreement*) indeksi ( $r_{wg}$ ) yöntemi olduğunu belirtmektedir. Bu indeks, bir çok örgüt kültürü ve örgütsel iklim çalışmasında da kullanılmıştır (ör. Payne, 2000; Zammuto ve Krakower, 1991; Koene, Bone ve Soeters, 1997; Griffin ve Mathieu, 1997).  $r_{wg}$ , aynı ortam içinde bulunan cevaplayıcıların herhangi bir konu ile ilgili cevaplarına ilişkin ortak eğilim taşıma derecelerini ifade etmektedir.  $r_{wg}$ , esas olarak belirli bir grup üyeleri arasında rasgele verilebilecek cevaplar ile gözlenen varyansı karşılaştırmaktadır. Bu şekilde,  $r_{wg}$  sonuçları belirli bir gruptaki bireylerin herhangi bir ölçüğe ilişkin ortalama değerinin bu bireylerin oluşturduğu grubu temsil edip etmediğini belirlemeyi sağlamaktadır. Bu istatistiksel yöntemin en önemli avantajı, gruplar-arası varyansa bağlı olmaması ve böylelikle grup içinde farklı fikir birliği düzeylerini göstermesidir. Dolayısıyla, bu yöntemin kullanılmasıyla sadece bütünleşik kültür bakış açısı içinde değil, aynı zamanda farklılaşma ve dağınıklık bakış açısı içindeki kültürel yansımalar da görülebilecektir. Diğer bir deyişle, bu yöntem, örgüt genelinde paylaşılan kültürel unsurlara ilişkin uzlaşma olup olmadığını göstermesi yanında, örgüt içindeki değişik alt gruplara göre farklılaşan sosyal gruplar içinde de uzlaşma olup olmadığını ve örgüt içinde kültürel unsurların ne derece dağınıklık arz ettiğini de gösterebilecektir. Yöntemde, her bir kültürel değişken/profil için birden fazla ifadenin kullanıldığı ölçeklerde, aynı fikirde olma durumunu gösteren değerler şu şekilde hesaplanmaktadır:

$$r_{wg}(j) = \frac{j \left( 1 - \frac{\bar{S}_X^2}{\bar{S}_{EU}^2} \right)}{j \left( 1 - \frac{\bar{S}_X^2}{\bar{S}_{EU}^2} \right) + \frac{\bar{S}_X^2}{\bar{S}_{EU}^2}}$$

Formülde,

j ölçekteki ifade (*item*) sayısını,

$\bar{S}_X^2$  ölçekteki ifadelerle ilişkin elde edilen ortalama varyansı,

$$\bar{S}_{EU}^2 = \left[ (c^2 - 1) / 12 \right] \text{ uniform dağılıma ilişkin varyansı,}$$

c ölçekteki kategori sayısını

ifade etmektedir.

Verinin örgüt genelince toplanıp toplanmayacağını gösteren  $r_{wg(j)}$  değerlerinin yorumlanması, büyük ölçüde parmak hesabı kuralına (*rule of thumb*) dayanmaktadır. Bu indeksi kullanan araştırmacıların geneli kabul edilebilir uzlaşma derecesini göstermek için 0,70'in üzerindeki değerleri almışlardır (e.g. George, 1990, Koene, Boone ve Soeters, 1997; Payne, 1997). Buna göre, 0,70'ten 1,0'a doğru değerler arttıkça daha yüksek oranda fikir birliğine işaret etmektedir.

### Kültürel Boyutlar ve Tipolojiler

Örgüt kültürünün yönetim ve organizasyon yazınında yaygınlaşmasıyla birlikte, birçok çalışmada örgütlerin kültürünü anlamaya yardımcı olacak değişik kategoriler ve profiller üretilmeye çalışılmıştır. Bazı niceliksel örgüt kültürü araştırmaları ve bu araştırmalarda üretilen örgüt kültürü profilleri Çizelge 2'de görülmektedir. Çizelge 2'de, aynı zamanda, araştırmalarda odaklaşılan kültürel unsur, veri toplama yöntemi ve ölçüm formatı ile ilgili bilgiler de sunulmaktadır.

Çizelge 2'de görüldüğü üzere, kültürü niceliksel yöntemler kullanarak ölçmeye çalışan değişik araştırmalar, çeşitli açılardan benzerlik taşımakla birlikte, üzerinde odaklaşılan unsur, kullanılan veri toplama yöntemi ve ölçüm formatı açısından farklılaşabilmektedirler. Üzerinde odaklaşılarak araştırma yapılan kültürel unsur, ideolojiler (Harrison, 1975; Goll ve Zeitz, 1991), davranışsal normlar (Allen ve Dyer, 1980; Kilmann ve Saxton, 1983; Cooke ve Rousseau, 1988), değerler (Glaser, 1983; Reynolds, 1986; Calori ve Sarnin, 1991; O'Reilly ve diğerleri, 1991) ya da örgütsel uygulamalar (Hofstede ve diğerleri, 1990; Christensen ve Gordon, 1999) olabilmektedir. Veri toplama yöntemi olarak ya standart anket formu ya da mülakata dayandırılmış anket formu kullanılmaktadır. Ölçüm formatı da, genel olarak, sınıflandırma, Likert, Q'Sort ya da içerik analizi olabilmektedir.

Rousseau (1990), niceliksel örgüt kültürü çalışmalarında üretilen kültürel değerler, normlar, uygulamalar ya da davranış biçimleri ile ilgili profillerin

genelde değişik kavramlar ve değişkenler altında birkaç konudan oluştuğuna dikkat çekmektedir. Xenikou ve Furnham (1996) da soru türü ya da format

açısından farklı ancak kavramsal olarak benzer kültürel boyutların alt ölçekleri arasında yüksek bir korelasyon bulunduğunu ampirik olarak göstermektedirler. Gerçekten de, niceliksel örgüt kültürü çalışmalarında geliştirilen değişkenler bu doğrultuda dikkatle incelendiğinde, örgütlerdeki kültürün yansımaları olarak aynı ya da benzer kavram ve terimler altında belirli kültürel boyutlar üzerinde çalışıldığı dikkat çekmektedir. Bu bağlamda, çalışılan kültürel boyutlarla ilgili kullanılan kavramlar arasındaki örtüşme dikkate alındığında, belirli kültürel boyutların tek ya da zıt yönlü değişkenler ya da kategoriler halinde birçok çalışmada kullanıldığı görülmektedir. Çizelge 2’de gösterilen çalışmalardan benzer anlamda kullanılan bazı kültürel boyutlar ile bunların anlamları ve kullanıldığı çalışmaları şu şekilde sıralamak mümkündür:

Hiyerarşi, itaat, güç ve otorite ya da eşitlik ve katılımcılık eğilimi (Harrison, 1975; Jermier et al. 1991; Kabanoff, Waldersess ve Cohen, 1996; Bates ve diğerleri, 1995; Aycan ve Kanungo, 2000; House ve diğerleri, 1999): *Genellikle, hiyerarşiye, otoriteye, emir-komuta zincirine, rol ve pozisyonlara ya da iş ortamında eşitlik ve katılımcılığa önem verme derecesi olarak ifade edilmektedir.*

Sonuç ya da süreç eğilimi (Hofstede et al., 1990; O’Reilly et al., 1991; Christensen ve Gordon, 1999; Aycan ve Kanungo, 2000): *Genellikle sonuçların ya da işin yapılış şeklinin, yani süreçlerin, önemsenme derecesi olarak ifade edilmektedir.*

Klan, aile ve ilişki eğilimi (Bates et al., 1995; Howard, 1988): *Genellikle yönetimin örgüt üyelerini aile gibi görme ve onların özel sorunları ile ilgilenme, ilişkilere önem verme derecesi olarak tanımlanmaktadır.*

Kişi eğilimi, destekleyici kültür ya da iş eğilimi (Harrison, 1975; Allen ve Dyer, 1980; Kilmann ve Saxton, 1983; Reynolds, 1986, Cooke ve Rousseau, 1988; Hofstede ve diğerleri, 1990; House ve diğerleri, 1999): *Genellikle görevlerin tam olarak yapılmasına ve görevleri tamamlamak için çalışanların özverili olmasına mı yoksa çalışanların makul oranda inisiyatif kullanabilmelerine ve serbestçe bilgi paylaşımına mı önem verildiğini ifade etmektedir.*

Kuralcı, bürokrasi ve kontrol eğilimi (Allen ve Dyer, 1980; Wallach, 1983; Reynolds, 1986; Jermier ve diğerleri,

1991; Howard, 1988): *Örgütte kurallara ve kurallara uymaya ağırlık verme derecesi olarak tanımlanmaktadır.*

Takım, grup ya da bireysel çalışma eğilimi (Reynolds, 1986; Calori ve Sarnin, 1991; O'Reilly ve diğerleri, 1991; Kabanoff ve diğerleri, 1995; Christensen ve Gordon, 1999; House ve diğerleri, 1999): *Genellikle takım çalışması ve bireysel sorumluluklar ile bireysel ve ortaklaşa karar verme arasındaki eğilimleri yansıtmaktadır.*

Esneklik, gelişme, uyum ya da istikrar ve durağanlık eğilimi (Wallach, 1983; Reynolds, 1986; Calori and Sarnin, 1991; O'Reilly et al., 1991; Denison ve Mishra, 1995; Zeitz, Johanneson ve Ritchie, 1997; Christensen ve Gordon, 1999; Aycan ve Kanungo, 2000): *Genellikle gelişme ve yenilikler ile durağanlık ve istikrar arasındaki eğilimlerin önemsenme derecesini ifade etmektedir.*

Rasyonalizm ve profesyonelizm eğilimi (Hofstede ve diğerleri, 1990; Hinings ve diğerleri, 1996; Howard, 1988): *Analitik ve rasyonel problem çözümünün, yetkinliğin, performans dayalı istihdam ve terfinin, ve açık rol tanımlarının önemsenme derecesi olarak tanımlanmaktadır.*

Tartışma ve görüşmelere açık ya da kapalı olma eğilimi (Hofstede ve diğerleri, 1990; Calori ve Sarnin, 1991; Howard, 1988; House ve diğerleri, 1999): *Genellikle anlaşmazlıklarda ve çatışmalarda sorunların açıklıkla ve rahatlıkla tartışılabilme ve inisiyatif kullanabilmek için desteklenme ya da engellenme derecesi olarak tanımlanmaktadır.*

Sonuç olarak, örgüt kültürü araştırmalarında çok sayıda kültürel değişken ve boyut kullanılıyor gözükse de, esas itibariyle, belirli kültürel boyut ve değişkenlerin farklı kavramlar altında aynı ya da benzer anlamda kullanıldığı görülmektedir. Bu yüzden, örgüt kültürü araştırmalarında kullanılacak boyut ve değişkenlerin tanımlanmasında bu durumun dikkate alınması ve boyut ve değişkenlerin buna göre belirlenmesi, kavramın içsel geçerliliği ilgili kriterlere uygunluğun karşılanmasında önemli bir avantaj sağlayabilecektir.

### ÇİZELGE 3: Kültürel Boyutlar ve Değer-Norm İfadeleri



<b>Kuralcılık eğilimi</b>	Çalışanlara hareket alanı daraltılmış hissi verecek şekilde yürürlükte çok fazla kuralın olması Kurallara uymaya son derece önem verilmesi Kullanılan alet ve makinelerle ilgili son derece standart ve katı işletme prosedürlerinin bulunması Her gün aynı şey yapılıyor hissi verecek şekilde çok fazla rutin iş olması
<b>Hiyerarşi eğilimi</b>	Üstler tarafından verilen direktiflere uymanın kaçınılmazlık arz etmesi İşyerinde sosyal eşitsizliğe yol açacak şekilde statüler arasında önemli farklılıklar bulunması Otoriteye saygının son derece önemsenmesi Emir komuta zincirine son derece önem verilmesi Görevlerin yerine getirilmesinde telaşsız ve sakin hareket edilebilmesi (-)*
<b>Sonuç eğilimi</b>	Çalışanların yüksek performans göstermeleri yolunda teşvik edilmesi İşlerin yapılış şekline çok sonuçlara önem verilmesi Sonuçların değerlendirilmesinde kişisel sorumluluğun dikkate alınması Çalışanların öncü olmaya teşvik edilmesi Çalışanların çok sayıda formalite yerine getirmek zorunda kalması (-) Çalışanların işyerinde arkadaşlık kurmalarına olanak sağlanması (-) Çalışanların aile ferdi gibi görülmesi
<b>Klan eğilimi</b>	Çalışanların kişisel sorunlarına ilgi ve alakaya gösterilmesi Çalışanların birbirlerine informal, gayri-resmi bir tarzda davranmalarına müsamaha gösterilmesi Yöneticilerin çalışanlar tarafından aile büyüğü gibi görülmesi İşle ilgili detaylara özen göstermenin gereklilik arz etmesi (-)*
<b>Destekleyicilik</b>	Makul ölçüde risk yüklenmede çalışanlara inisiyatif tanınması Bilginin, işletme içinde başkaları ile serbest bir şekilde paylaşılabilmesinin mümkün olması Kişisel haklara saygıya önem verilmesi Çalışanların kişisel menfaatlerine son derece hassasiyet gösterilmesi Geç saatlere kadar çalışmanın yaygın olması (-)*
<b>Takım eğilimi</b>	Personelin takım ruhu içinde çalışmalarının teşvik edilmesi Çalışanların işyerinde arkadaşlık kurmalarına olanak sağlanması Katılımcı karar verme yaklaşımının esas alınması Çalışanların birbirleri ile işbirliği içinde çalışmaya teşvik edilmesi
<b>Gelişme eğilimi</b>	Yeni koşullar ve durumlara anında cevap verebilecek şekilde esnekliğe sahip olunması Yeni yaklaşım ve fikirlerin teşvik edilmesi Fırsatlardan faydalanmada çabuk hareket edilebilmesi Pazarda takipçiden çok lider olmaya ağırlık verilmesi Rekabet ortamının son derece farkında (bilincinde) olunması Kaliteye son derece önem verilmesi Sorunların çözümünde deneme-yanılma yaklaşımının esas alınması (-)*
<b>Profesyonizm eğilimi</b>	Analitik ve rasyonel sorun çözümüne ağırlık verilmesi Herkese hakkının verildiği ve herkesin performansına göre takdir edildiği, liyakata dayalı bir adalet anlayışına ağırlık verilmesi Çalışanlara profesyonel gelişme ve ilerleme yolunda fırsatlar sunulması Firmadaki herkesin ne yapacaklarını bilmelerini sağlayacak şekilde rol ve sorumlulukların tanımlanmış olması
<b>Açıklık eğilimi</b>	İşe alım ve terfilerde kişisel ilişkilerden çok yetenek (ehil olma-ehliyet) ve beceriye önem verilmesi Çatışma ve anlaşmazlıklarla ilgili açık tartışmaya imkan tanınması Yönetimin eleştiriye açık olması Çalışanların yaptıkları hatalara karşı tolerans gösterilmesi Bağımsız olarak hareket edebilmeyi sağlayacak şekilde serbestlik hissini verilmesi Farklı birimler arasında her tür çatışmanın engellenmesi (-)*

\* Güvenilirlik analizi sonucunda dışarıda bırakılan ifadeler.

## KÜLTÜREL BOYUTLARIN GÜVENİLİRLİK VE GEÇERLİLİĞİ

Yukarıda belirlenen boyutlar belirli isimler altında toplanarak, bunların güvenilirliği, bu makalenin ilk yazarı, Danışman (2002) tarafından, doktora çalışmasının bir parçası olarak, 11 Türkiye ve 6 Kanada firması üzerinde test edilmiştir. Türkiye firmaları 7'si kimyasal ürünler, 3'ü tekstil ürünleri ve 1'isi de gıda üretiminde faaliyette bulunan firmalardan oluşurken, 6 Kanada firmasının arasında *İngilizce konuşulan* Alberta ve Ontario bölgelerinden 1 inşaat, 2 kimyasal ürünler, 1 mobilya imalat, 1 taşımacılık ve 1 danışmanlık firması yer aldı. Bu çalışmada, öncelikle, bu kültürel profillerin her birisini temsil edecek şekilde, geniş bir yazın taraması yapılarak, 50 değer ve norm ifadesi belirlenmiştir. Daha sonra, Kanada ve Türk firmalarından yaklaşık 30 kişi üzerinde yapılan ön-test sonucunda bazı ifadelerin gereksiz olduğu sonucuna varılmış ve 9 kültürel boyutu değerlendirmek için toplam 45 değer ve norm ifadesi kullanılmıştır. Bu ifadelerin kültürel boyutlara göre dağılımı Çizelge 3'de görülmektedir.

Ölçüm, 7 kategorili Likert ölçeği kullanılarak yapılmıştır. Örgüt kültürünü değerlendirmek için, ankete katılan firma personelinden, en az derecede tanımlayan nitelik (1) ile en fazla tanımlayan nitelik (7) olarak tanımlanan kategorilerden firmaları için en uygun olan seçeneği işaretlemeleri istenmiştir. Ölçüm için geliştirilen anket formu, her firmadan orta ve üst düzeyde *en az* bir yıldır çalışmakta olan 25-30 kişi olmak üzere, 168'i Kanada firmalarında, 280'i Türk firmalarında toplam 448 kişiye gönderilmiştir. Anketlerin geri dönüşüm oranı, % 53,8 (241) olarak gerçekleşmiştir. Bu oran, Türk firmalarında % 47,5, Kanada firmalarında %

ÇİZELGE 4: Güvenilirlik Analizi Skorları ve Tanımlayıcı İstatistikler

Kültürel Boyutlar	İfade Sayısı	Cronbach $\alpha$	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Kuralcılık eğilimi	4	0,6628	4,06	1,06
Hiyerarşi eğilimi	4	0,6595	4,42	1,12
Sonuç eğilimi	6	0,6074	4,83	0,78
Klan eğilimi	4	0,6737	4,56	1,04
Destekleyicilik	5	0,6834	4,74	0,98
Takım eğilimi	4	0,7876	5,09	1,05
Gelişme eğilimi	5	0,7589	5,27	0,83
Rasyonellik eğilimi	4	0,7258	4,78	0,93
Açıklık eğilimi	4	0,6587	4,47	0,98

64,3 olmuştur. Firma başı ortalama katılımcı sayısı da 14,2 olarak hesaplanmıştır. Çalışmaya katılanların çok az bir kısmı, firmalarında 2 yıldan az bir süre ile çalışanlardan oluşmuştur. Örneklem toplamında 5 yıldan fazla firmalarında çalışanların oranı % 63,1 olmuştur. Çalışmaya katılanların geneli 30 ile 50 yaş grubu arasında yer almıştır. Katılımcı oranı, 30-50 yaş arası 70,1, 30 yaşın altında % 14,5 ve 50 yaşın üstünde % 15,4 olarak gerçekleşmiştir. Bununla birlikte, Türk firmalarında Kanada firmalarına göre, genç katılımcı oranı % 23,3'e karşı % 3,7 ile daha yüksek olurken, yaşlı katılımcı oranı % 3,6'ya karşı % 26,7'lik oran ile daha düşük olmuştur.

Kültürel boyutları temsil eden değer ve norm ifadelerinin içsel tutarlılığı için yapılan güvenilirlik analizi sonuçları, büyük ölçüde destekleyici nitelikte ol-

ÇİZELGE 5: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

UYUM İYİLİĞİ ÖLÇÜMÜ <sup>a</sup>	$\chi^2$	Serbestlik Derecesi	p değerleri	UİE <sup>b</sup>	DUİE <sup>b</sup>	NUE <sup>b</sup>	AOK <sup>b</sup>
<i>Referans Aralıkları</i>			$\geq 0,05$	$\geq 0,90$	$\geq 0,80$	$\geq 0,90$	$\leq 0,10$
Kuralcılık eğilimi	31,25	2	0,160	0,93	0,67	0,80	0,08
Hiyerarşi eğilimi	13,93	2	0,001	0,97	0,86	0,94	0,04
Sonuç eğilimi	1499,64	9	0,000	0,73	0,37	0,10	0,22
Klan eğilimi	5,04	2	0,081	0,99	0,95	0,97	0,04
Destekleyicilik	12,82	2	0,002	0,97	0,87	0,92	0,05
Takım eğilimi	11,71	2	0,003	0,98	0,88	0,96	0,04
Gelişme eğilimi	61,95	9	0,000	0,92	0,80	0,83	0,09
Rasyonellik eğilimi	12,06	5	0,034	0,98	0,94	0,95	0,04
Açıklık eğilimi	18,56	2	0,001	0,97	0,83	0,87	0,06

<sup>a</sup> Doğrulayıcı faktör analizinde,  $\chi^2$  değerleri 0'a yaklaştıkça, bu değerlerin önem derecesini gösteren "p" değerleri artmakta ve bu durum model uyumunun yüksek olduğuna işaret etmektedir. Özellikle  $\chi^2$  değerlerinin 0.05 önem derecesinin üzerinde düşük olması durumu, modelin yüksek derecede uyumlu olduğunu göstermektedir (Hair ve diğerleri, 1998). Ancak,  $\chi^2$  değerleri örneklem büyüklüğüne duyarlı olduğundan,  $\chi^2$  değerlerinin düşük önem derecesinde yüksek olduğu durumlarda, UİE, DUİE, NUE ve AOK gibi diğer ölçüm değerleri de önem arz etmektedir (Hair ve diğerleri, 1998). Buna göre, kültürel profillerin her birisi bu kriterler açısından değerlendirildiğinde, sonuç eğilimi dışındaki bütün kültürel profillerin genel olarak kabul edilebilir sınırlar içinde uyumlu ifadelerden oluştuğu görülmektedir.

<sup>b</sup> UİE: Uyum İyiliği Endeksi; DUİE: Düzeltilmiş Uyum İyiliği Endeksi; NUE: Normalleştirilmiş Uyum Endeksi; AOK: Artıkların Ortalamasının Karekökü.

muştur. Güvenilirlik analizi sonuçları,  $\alpha > 0,60$  kriteri esas alındığında<sup>2</sup>, 45 değer ve norm ifadesinden sadece 5'inin dışarıda tutulmasına yol açmıştır<sup>3</sup>. Bu şekilde, kültürel boyutlara ilişkin Cronbach  $\alpha$  skorları, Çizelge 4'de görüldüğü üzere, 0,6074 ile 0,7876 arasında değişmiştir.

Sonraki aşamada yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları da, sonuç eğilimi boyutu dışında bütün kültürel profillerin yapısal olarak geçerli olduğunu göstermektedir. LISREL kullanılarak yapılan *Doğrulayıcı Faktör Analizi* sonuçları Çizelge 5'te görülmektedir. Buna göre, sonuç eğilimi dışındaki kültürel profilleri oluşturan ifadeler, temsil ettikleri kültürel boyut altında tek bir faktörde toplanmaktadırlar. Sonuç eğilimi boyutunu oluşturan ifadelerle ilgili yapılan inceleme, Çizelge 3'teki sıralamada bu boyutu oluşturan ifadeler arasında ters kodlanmış olarak yer alan son iki ifadenin yeniden gözden geçirilmesi gerektiğini göstermektedir<sup>4</sup>.

Kültürel boyutları tanımlayan ifadelerle ilişkin firma düzeyinde ne derece uzlaşısı olduğu, James ve diğerleri (1984, 1993) tarafından geliştirilen uzlaşısı istatistiği kullanılarak belirlenmiştir. Yukarıda değinildiği üzere, araştırmaya katılan firma üyeleri arasında, çalışılan kültürel boyutlara ilişkin belirli düzeyde uzlaşısı yok ise, elde edilen verinin firma düzeyinde ortalamasının, bütünlük bakış açısı içinde, firma kültürünü temsil ettiği ifade edilemeyecektir. Bu bakımdan, firma üyeleri arasında, kültürel boyutlara ilişkin uzlaşısı olup olmadığı son derece önem arz etmektedir. James ve diğerleri (1984, 1993) tarafından geliştirilen uzlaşısı istatistiği kullanılarak hesaplanan uzlaşısı derecesi sonuçları Çizelge 6'da görülmektedir. Çizelgede görüldüğü üzere,  $r_{wg(j)} > 0,70$  kriteri esas alındığında, firmaların hemen

<sup>2</sup> Kabul edilebilir güvenilirlik katsayısı için genelde  $\alpha > 0,70$  önerilmekle birlikte, tanımlayıcı/keşifsel çalışmalarda,  $\alpha > 0,60$  kriterinin de esas alınabileceği belirtilmektedir (Hair, Anderson, Tatham ve Black, 1998). Bu çalışma ölçek geliştirmeye yönelik bir çaba olduğundan Cronbach  $\alpha$  katsayısı için kabul edilebilir sınır olarak 0,60 alınmıştır. Kabul edilebilir Cronbach  $\alpha$  sınırı olarak, benzer şekilde, 0,60 değerinin alındığı birçok çalışma bulunmaktadır (Ör. Hinings ve diğerleri., 1996; McDermott ve Stock 1999; Cooke ve Rousseau, 1988).

<sup>3</sup> Dışarıda bırakılan ifadelerin tamamı ters kodlanan ifadelerdir (Bkz Çizelge 3). Belki de bu ifadelerin daha açık bir şekilde yeniden düzenlenmesi gerekmektedir.

<sup>4</sup> Ters kodlanan bu iki ifade çıkarıldıktan sonra, sonuç eğilimi boyutu için yeniden yapılan güvenilirlik analizi sonucu, Cronbach  $\alpha$  için kabul edilebilir değer olan 0,60'ın üzerinde olmuştur. Ayrıca, tekrar yapılan *Doğrulayıcı Faktör Analizi* sonuçları da bunu desteklemektedir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda bu boyut belki de dört ifade ile de temsil edilebilecektir. Ancak, ters kodlanan iki ifadenin daha düzgün ve daha anlaşılır bir şekilde yeniden düzenlenmesi, içerik geçerliliği açısından daha faydalı olabilecektir. Yalnız, bu çalışmada, bu boyut ile ilgili güvenilirlik analizi sonuçları kabul edilebilir sınırlar içinde olduğundan, şimdilik, çalışmanın ilerleyen kısımlarında yapılan analizlerde, sözkonusu boyut bu ifadeler çıkarılmadan kullanılmıştır.

hemen hepsinde, cevaplayıcılar arasında kültürel profillerin paylaşımına ilişkin büyük ölçüde uzlaşma bulunduğu görülmektedir. Toplam 163  $r_{wg(j)}$  değerinden sadece 15'i uzlaşma için kabul edilebilir düzey olan 0,70'in altında çıkmıştır. Dolayısıyla, yukarıda tanımlanan örgütsel değer ve normlar, üzerinde çalışılan 17 firmanın her birisinde, büyük oranda yüksek uzlaşma derecesi ile temsil edilmiştir.

Bu kültürel profillere ilişkin araştırmanın bir ayağının Türk firmaları üzerinde olması, Türk firmalarına özgü kültürel niteliklerin tanımlanmasına ve Türk işletmeleri üzerinde çalışılabilecek değer ve norm ifadelerinin belirlenmesine yönelik önemli fikirler de verebilmektedir. Türk işletmeleri, bu kültürel profiller açısından, Kanada işletmeleri ile karşılaştırıldığında, ö-

ÇİZELGE 6: Firmalarda Uzlaşma Derecesi Sonuçları

Firma	Kuralcılık	Hiyerarşi	Sonuç	Klan	$r_{wg(j)}$				
					Destekleyicilik	Takım	Gelişme	Rasyonelizm	Açıklık
01	0,90	0,87	0,95	0,90	0,92	0,94	0,95	0,81	0,91
02	0,92	0,86	0,94	0,92	0,90	0,93	0,94	0,81	0,92
03	0,82	0,91	0,87	0,85	0,88	0,78	0,90	<b>0,64</b>	0,80
04	0,83	0,84	0,92	0,90	0,82	0,86	0,90	<b>0,68</b>	0,81
05	0,69	0,77	0,82	0,78	0,72	<b>0,68</b>	<b>0,67</b>	0,46	0,74
06	0,89	0,82	0,93	0,87	0,88	0,90	0,95	0,85	0,89
07	0,87	0,91	0,90	0,72	0,79	0,84	0,89	<b>0,69</b>	0,86
08	0,62	<b>0,69</b>	0,82	<b>0,67</b>	0,83	0,86	0,93	<b>0,67</b>	0,71
09	0,80	0,90	0,93	0,78	0,83	0,88	0,93	0,86	<b>0,65</b>
10	<b>0,68</b>	<b>0,68</b>	0,86	<b>0,69</b>	0,79	0,81	0,95	0,76	0,76
11	0,90	0,79	0,91	0,97	0,94	0,88	0,97	0,93	0,88
12	0,91	0,93	0,96	0,94	0,89	0,87	0,97	0,94	0,93
13	0,86	0,91	0,96	0,94	0,96	0,94	0,98	0,94	0,97
14	0,96	0,96	0,96	0,94	0,95	0,97	0,98	0,95	0,87
15	0,88	0,85	0,90	0,77	0,83	0,83	0,93	0,79	0,85
16	<b>0,67</b>	0,81	0,85	0,70	0,73	0,70	0,82	0,73	<b>0,65</b>
17	<b>0,64</b>	0,91	0,73	0,80	0,70	0,87	0,88	0,75	0,73

Not: 0,70'in altındaki skorlar koyu yazılmıştır.

zellikle açıklık eğilimi bakımından, Kanada işletmelerinden belirgin bir şekilde farklılaşmaktadır (Danışman, 2002). Türk işletmelerinde, açıklık eğilimi Kanada işletmelerine göre, önemli derecede düşük gözükmektedir (Bkz. Çizelge 7). Diğer taraftan, hiyerarşi eğilimi, sonuç eğilimi, gelişme eğilimi ve rasyonellik de Türkiye'deki işletmeler ile Kanada işletmeleri arasında farklılaşır gibi gözükmekte; yalnız farklılaşmanın önem derecesi düşük olduğundan tesadüfi olma olasılığı da bulunmaktadır. Bu bakımdan, bu farklılaşmaların daha iyi anlaşılabilmesi için, her bir kültürel boyutun ortalama değeri 50 ve standart sapması 15 olacak şekilde standardize edil-

ÇİZELGE 7: Türkiye ve Kanada Firmaları arasında Karşılaştırma

Kültürel Profiller	Türkiye ve Kanada Firmaları Arasında Farklılaşma		
	ANOVA F Değerleri	Türkiye Firmaları Aritmetik Ort.	Kanada Firmaları Aritmetik Ort.
Kuralcılık eğilimi	0,05	49,76	50,21
Hiyerarşi eğilimi	4,17*	51,76	47,80
Sonuç eğilimi	4,13*	48,18	52,11
Klan eğilimi	0,80	49,23	50,97
Destekleyicilik	0,47	50,53	49,20
Takım eğilimi	0,61	49,25	50,78
Gelişme eğilimi	4,12*	51,64	47,73
Rasyonellik eğilimi	6,57*	52,08	47,17
Açıklık eğilimi	8,60**	47,55	53,18

Kültürel Profiller	Kültürel Profillerin "Düşük", "Orta" ve "Yüksek" Olduğu Firma Sayıları					
	Türkiye firmaları			Kanada firmaları		
	Düşük	Orta	Yüksek	Düşük	Orta	Yüksek
Kuralcılık eğilimi	3	4	4	1	3	2
Hiyerarşi eğilimi	3	1	7	1	5	0
Sonuç eğilimi	5	2	4	2	1	3
Klan eğilimi	4	4	3	1	4	1
Destekleyicilik	2	7	2	2	3	1
Takım eğilimi	3	5	3	1	3	2
Gelişme eğilimi	2	4	5	2	3	1
Rasyonellik eğilimi	2	6	3	4	1	1
Açıklık eğilimi	4	5	2	1	2	3

\* p<0,10; \*\* p<0,05; \*\*\* p<0,01

mek suretiyle, “düşük”, “orta” ve “yüksek” şeklinde gruplandırılarak<sup>5</sup>, Türk işletmeleri ile Kanada işletmeleri arasında bu boyutlar açısından karşılaştırma yapıldığında, sadece hiyerarşi eğiliminin, hiçbir Kanada firmasında yüksek değere sahip değilken, 11 Türk firmasının genelinde -7 firma- yüksek değere sahip olduğu görülmektedir (Bkz. Çizelge 7). Bu açıdan, düşük açıklık eğilimi yanında, Türk firmalarının, Kanada firmalarına göre, daha fazla hiyerarşik eğilim içinde olduğu da söylenebilecektir. Bu sonuçlar, Türkiye'nin örnekleme dahil edildiği başka araştırma sonuçlarını da desteklemektedir (ör. Trompenaars ve Hampden-Turner, 1998). Buna göre, tanımlanan kültürel profiller ve bunlara ilişkin belirlenen değer ve norm ifadeleri Türkiye’de yapılacak gelecekteki örgüt kültürü araştırmaları için önemli bir alt yapı oluşturabilecektir. Bu bağlamda, yerleşik kültürel boyutlarının geliştirilmesi ve bunların esas alınması, uzun vadede, örgüt kültürünün niceliksel olarak ölçümünde güvenilir ve geçerli yerleşik bir ölçek oluşturulabilmesini sağlayacak ve bu şekilde ülkemiz işletmelerine özgü sayılabilecek değişken ve profillerin daha çok hangi faktörlere göre homojenleştiğini ya da farklılaştığını ortaya koyarak Türk işletmelerinin kültürel dinamiklerini anlamak ve örgüt kültürü ile diğer örgütsel değişken ve sonuçlar arasında sebep-sonuç ilişkisinin analizi için belirli bir çerçeve oluşturmak daha kolay olacaktır.

## ÖZET VE SONUÇ

Bu çalışmanın amacı, örgüt kültürü kavramının gelişim sürecini ortaya koyup metodolojik tartışmaları gözden geçirerek, örgüt kültürünün anlaşılmasında ve değerlendirilmesinde niceliksel ölçümlerin önemine vurgu yapmak ve bu kapsamda niceliksel ölçümlerde kullanılacak bir ölçek sunmak idi. Reichers ve Schneider (1990) tarafından tanımlanan *bilimsel çalışmalarda kavramsal gelişim süreci* kapsamında, örgüt kültürünün yönetim ve organizasyon alanında gelişimi incelendiğinde; kavramın, yönetim ve organizasyon alanında giriş ve işleniş aşamasını tamamladığı, halen değerlendirilme ve çoğalış aşamasında olduğu ve birleşme ve çözülme aşamasına henüz gelmediği görülmektedir. Bu bağlamda, yönetim ve organizasyon yazınında, bir tarafta örgüt kültürü kavramının epistemolojik niteliği ile ilgili çalışmalar devam ederken (Schneider, 1990; Frost ve

<sup>5</sup> Kültürel boyutlara ilişkin değerleri “düşük”, “orta” ve “yüksek” şeklinde gruplandırmak amacıyla, Hinings ve diğerleri (1996), Kikulis, Slack ve Hinings (1995) ve Miller ve Friesen (1984) gibi bazı araştırmacıların çalışmaları esas alınarak, her bir boyut için standardize edilmiş standart sapma değerinin (15) yarısı, pozitif ve negatif olarak standardize edilmiş ortalama değerlere (50) ilave edildi. Bu şekilde elde edilen  $50-7,5=42,5$ 'in altındaki değerler “düşük”,  $50+7,5=57,5$ 'in üstündeki değerler yüksek, ikisinin arasındaki değerler de “orta” olarak kabul edildi.

diğerleri, 1991; Martin, 2002), diğer tarafta metodolojik konular üzerinde tartışmalar önem kazanmaktadır (Ott, 1989; Schein 1990, 1996a; Cooke ve Szumal, 1993; Rousseau, 1990; Hofstede ve diğerleri, 1990).

Çalışmada, niteliksel mi niceliksel mi ikilemi bağlamında, yöntem tartışmasına yer verilerek, örgüt kültürü kavramının anlaşılmasında ve değerlendirilmesinde niceliksel yöntemlerin rolü ve önemi üzerinde durulmuştur. Bu kapsamda, yapılandırılmış niceliksel ölçümlerin, birtakım kısıtları olmasına karşın, örgütlerde kültürün, özellikle *etik* yaklaşım içinde örgütsel bir değişken olarak ele alındığı durumlarda, belirli düzey ve boyutlarda anlaşılmasını ve değerlendirilmesini mümkün kılacak değişkenler üretmeyi sağlaması ve analitik bir bakış açısıyla örgütler arasında karşılaştırma yapmaya olanak tanıyarak kültürün belirleyicilerinin ve sonuçlarının tespitini kolaylaştırması bakımından önemli bir fonksiyonu yerine getirdiği belirtilmiştir. Bu kapsamda, niceliksel kültür çalışmaları gözden geçirilerek, odaklaşılan kültürel unsur, analiz düzeyi ve uzlaşma derecesi ile geliştirilen kültürel boyutlar açısından değerlendirilmiştir.

Buna göre, örgüt kültürünün niceliksel olarak ölçümünün, odaklaşılan kültürel unsura göre farklılaşabileceği, örgüt üyelerinin iş ortamının kültürüne ilişkin algılamalarının, değişik bakış açılarına göre farklı şekillerde olabileceği ortaya konularak; üzerinde odaklaşılan kültürel unsurların hangi sosyal grup düzeyinde analiz edileceği ve kültürün analiz edileceği sosyal grup üyeleri arasında uzlaşma olup olmadığının belirlenmesinin önemli ve gerekli olduğu vurgulanmıştır. Ayrıca, örgüt kültürü araştırmalarında kullanılan boyutlar ve tipolojiler gözden geçirilip listelenerek, belirli kültürel boyut ve değişkenlerin farklı kavramlar altında aynı ya da benzer anlamda kullanıldığı tespit edilmiş ve aynı ya da benzer anlamlı kültürel boyutlar/tipolojiler bir araya getirilerek, örgüt kültürü araştırmalarında kullanılacak 9 kültürel boyut tanımlanmıştır. Son olarak, bu kültürel boyutların güvenilirlik ve geçerliliği 11 Türk ve 6 Kanada firması üzerinde test edilmiş ve sonuçlar büyük ölçüde kültürel boyutlar için kullanılan değer ve norm ifadelerinin uygunluğunu destekleyici nitelikte olmuştur.

### KAYNAKÇA

- Allen, R. F. ve F. J. Dyer 1980. A tool for tapping the organizational unconscious. *Personnel Journal*, 59: 192-198.
- Alvesson, M. 1993. Organization as rhetoric: Knowledge-intensive firms and the struggle with ambiguity. *Journal of Management Studies*, 30: 997-1055.
- Ashkanasy N. M., Broadfoot, L. E. ve Falkus, S. 2000. Questionnaire measures of organizational culture, N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom ve M. F. Peterson (Der.). *Handbook of organizational culture and climate*: 131-145. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Aycan, Z. ve Kanungo, R. N. Toplumsal kültürün kurumsal kültür ve insan kaynakları uygulamaları üzerine etkileri, Z. Aycan (Der.). *Türkiye’de*



- yönetim, liderlik ve insan kaynakları uygulamaları*: 25-53. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayını.
- Barley, S. R. 1983. Semiotics and the study of occupational and organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 28: 393-413.
- Bate, P. 1995. *Strategies for cultural change*. Oxford, Butterworth-Heinemann.
- Bates, K. A., Amundson, S. D., R. G. Schroeder ve W. T. Morris. 1995. The crucial interrelationship between manufacturing strategy and organizational culture, *Management Science*, 41(10): 1565-1580.
- Berberoğlu, G. 1990. Örgüt kültürü ve yönetsel etkinliğe katkısı. *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1-2): 153-161.
- Berberoğlu, G. ve Baraz, B. 1999. Tusaş Motor Sanayii A.Ş.'de örgüt kültürü araştırması. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1-2): 65-84.
- Bloor, G. ve Dawson, P. 1994. Understanding professional culture in organizational context. *Organization Studies*, 15: 275-295.
- Boxx, R., Odom, R. Y. ve Dunn, M. G. 1991. Organizational values and value congruency and their impact on satisfaction, commitment, and cohesion: an empirical examination within the public sector. *Public Personnel Management*, 20(2): 195-205.
- Bozkurt, T. 1996. İşletme kültürü: Kavram tanımı ve metodolojik sorunlar. S. Tevrüz (Der.) *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*: 83-103. Türk Psikologlar Derneği ve KalDer Kalite Derneği ortak yayını.
- Buenger, V., Daft, R. L., Conlon, E. J. ve Austin, J. 1996. Competing values in organizations: Contextual influences and structural consequences. *Organization Science*, 7(5): 557-576.
- Burrell, G. ve Morgan, G. 1979. *Sociological paradigms and organizational analysis*, London: Heinemann.
- Calori, R. ve Sarnin, P. 1991. Corporate culture and economic performance: A French study. *Organization Studies*, 12(1): 49-74.
- Cameron, K. S. ve Quinn, R. E. 1999. *Diagnosing and changing organizational culture*. Reading: Addison-Wesley.
- Chatman, J. A. ve Jehn, K. A. 1994. Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: how different can you be. *Academy of Management Journal*, 37(3): 522-553.
- Christensen, E. W. ve Gordon, G. G. 1999. An exploration of Industry, culture and revenue growth. *Organization Studies*, 20(3): 397-422.
- Cooke, R. A. ve Szumal, J. L. 1993. Measuring normative beliefs and shared behavioral expectations in organizations: The reliability of the organizational culture inventory. *Psychological Reports*, 72: 1299-1330.
- Cooke, R. A. ve Rousseau, D. 1988. Behavioral norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of culture. *Group and Organizational Studies*, 13: 245-273.
- Cox, T. Jr. 1993. *Cultural diversity in organizations: theory, research, and practice*. San Francisco: Berrett-Koehler.

- Çakır, M. ve E. Örucü 1999. Üretim işletmelerinde örgüt kültürünün tespitine yönelik bir araştırma. *Atatürk İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1): 19-44.
- Danışman, A. 2002. Culture and structure in organizations: Investigating the effects of industry and contextual factors on their relationships across Turkish and Canadian firms, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*.
- Davis, S. 1971. *Comparative management: Organizational and cultural perspectives*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Davis, S. 1984. *Managing corporate culture*. Ballinger, Cambridge MA.
- Deal, T. E. ve Kennedy, A. A. 1982. *Corporate culture: The rites and rituals of corporate life*. Reading Mass, Addison Wesley.
- Denison, D. 1990. *Corporate culture and organizational effectiveness*. NewYork: John Wiley ve Sons.
- Denison, D. ve Mishra, A. K. 1995. Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organizational Science*, 6(2): 204-223.
- Doğan, S. 1997. İnsan Kaynakları potansiyelini arttırmada işletmeleri etkinliğe götüren yol: Örgüt kültürü. *Amme İdaresi Dergisi*, 30(4): 53-74.
- Eagly, A. H., ve Johnson, B. T. 1990. Gender and leadership style: A meta analysis. *Psychological Bulletin*, 108: 233-256.
- Erkmen, T. ve Şencan, H. 1994. Örgüt kültürünün iş doyumunu üzerindeki etkisinin otomotiv sanayiinde faaliyet gösteren farklı büyüklükteki iki işletmede araştırılması. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 23(2): 107-125.
- Filby, I. ve Willmott, H. 1988. Ideologies and contradictions in a public relations department: The seduction and impotence of living myth. *Organization Studies*, 9: 335-349.
- Frost, P. J., Moore, L. F., Louis, M. R., Lundberg, C. C. ve Martin, J. (Der.) 1985. *Organizational culture*. Beverly Hills, California: Sage Publication.
- Frost, P. J., Moore, L. F., Louis, M. R., Lundberg, C. C. ve Martin, J. (Der.) 1991. *Reframing organizational culture*. Newbury Park: Sage Publication.
- Geertz, C. 1973. *The interpretations of cultures*, New York: Basic Books.
- Genç, N. 1993. Örgüt kültürünün oluşumu ve bireysel ve örgütsel davranışlar üzerindeki etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1-2): 299-304.
- George, J. M. 1990. Personality, affect, and behaviour in groups. *Journal of Applied Psychology*, 75: 107-116.
- Glaser, R. 1983. *The corporate culture survey, organizational design and development*, PA: Bryn Mawr.
- Golden, K. 1992. The individual and organizational culture: Strategies for action in highly ordered contexts. *Journal of Management Studies*, 29: 1-21.
- Goll, I. ve Zeitz, G. 1991. Conceptualizing and measuring corporate ideology. *Organization Studies*, 12(2): 191-207.
- Gouldner, A. 1954. *Patterns of Industrial Bureaucracy*, NewYork: Free Press.
- Gregory, K. 1983. Native-view paradigms: multiple culture and culture conflicts in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 28: 353-376.
- Griffin, M. A. ve Mathieu, J. E. 1997. Modeling organizational processes across hierarchical levels: Climate, leadership, and group process in work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 18: 731-744.

- Hair, J. F., Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L. ve Black, W. C. 1998. *Multivariate data analysis* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Handy, C. 1976. *Understanding organizations*. Penguin books, London.
- Harrison, R. 1972. Understanding your organization character. *Harvard Business Review*, May-June: 119-128.
- Harrison, R. 1975. Diagnosing organization ideology. J. E. Jones ve J. W. Pfeffer (Der.). *The 1975 annual handbook for group facilitators*: 101-107. CA: University Associates San Diego.
- Hinings, C. R., Thibault, L., Slack, T. ve Kikulis, L. M. 1996. Values and organizational structure, *Human Relations*, 49(7): 885-916.
- Hofstede, G. 1993. Individual perceptions of organizational cultures: A methodological treatise on levels of analysis. *Organization Studies*, 14(4): 483-503.
- Hofstede, G. 1998. Attitudes, values, and organizational culture: Disentangling the concepts. *Organization Studies*, 19(3): 477-492.
- Hofstede, G. 2001. *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage Publication.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohavy, D. D. ve Sanders, G. 1990. Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*. 35: 286-316.
- House, R., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M. ve Gupta, V. 1999. Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. W. H. Mobley, M. J. Gessner ve V. Arnold (Der.), *Advances in global leadership*: 171-233. Stanford, CN: JAI Press.
- Howard, L. W. 1998. Validating the competing values model as a representation of organizational cultures. *The International Journal of Organizational Analysis*, 6(3): 231-250.
- Ibarra, H. 1992. Homophily and differential returns: Sex differences in network structure and access in an advertising firm. *Administrative Science Quarterly*, 37: 442-447.
- James, L. R., Demaree, R. G. ve Wolf, G. 1984. Estimating within group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69: 85-98.
- James, L. R., Demaree, R. G. ve Wolf, G. 1993. An assessment of within-group interrater agreement. *Journal of Applied Psychology*, 78: 306-309.
- Jermier, J. M., Slocum, J. W., Fry, L. W., ve Gaines, J. 1991. Organizational subcultures in a soft bureaucracy: Resistance behind the myth and facade of an official culture. *Organization Science*, 2: 170-194.
- Jones, G. R. 1983. Transaction costs, property rights, and organizational culture: An exchange perspective. *Administrative Science Quarterly*, 28: 454-467.
- Kabanoff, B., Waldersess, R., ve Cohen, M. 1995. Espoused values and organisational change themes. *Academy of Management Journal*. 38: 1075-1104.
- Karacıoğlu, F. 2001. Örgüt kültürü ve örgüt iklimi ilişkisi. *Atatürk İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1-2): 265-283.
- Kikulis, L., Slack, T. ve Hinings, C. R. 1995. Sector specific patterns of organizational design change. *Journal of Management Studies*, 32: 67-100.

- Kilmann, R. H. ve Saxton, M. J. 1983. *The Kilmann-Saxton culture gap survey*. Pittsburgh, PA: Organizational Design Consultants.
- Kilmann, R. H., Saxton, M. J., Serpa, R. ve arkadaşları (Der.) 1985. *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kilmann, R. H., Saxton, M. J. ve Serpa, S. 1985. Five key issues in understanding and changing culture. R. H. Kilmann, M.J. Saxton, and R. Serpa ve arkadaşları, (Der.). *Gaining control of corporate culture*: 1-16. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Koene, B. A. S., Boone, C. ve Soeters, J. L. 1997. Organizational factors influencing homogeneity and heterogeneity of organizational cultures. S. A. Sackmann (Der.). *Cultural complexity in organizations –inherent contrasts and contradictions*: 273-293. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Kotter, J. ve Heskett, J. L. 1992. *Corporate culture and performance*. New York: The Free Press.
- Kozlu, C. 1986. *Kurumsal kültür. Amerika, Japonya ve Türkiye: Başarılı firma yönetimlerinde kurumsal kültürün rolü*. İstanbul: Bilkom.
- Köse, S., Tetik, S ve Ercan, C. 2001. Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7(1): 219-241.
- Kuhn, T. S. 1970. *The structure of scientific revolutions (2<sup>nd</sup> ed.)*. Chicago: University of Chicago Press.
- Lawrence, P. R. ve Lorsch, J. W. 1967. *Organization and environment: managing differentiation and integration*. Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Lessem, R. 1990. *Managing corporate culture*, Brookfield, VT: Gower.
- Martin, J. 1992. *Cultures in organizations: Three perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Martin, J. 2002. *Organizational culture: Mapping the train*. Thousand Oaks: Sage Publication.
- Mawhinney, T. C. (Der.). 1992. *Organizational culture, rule governed behavior and organizational behavior management*. New York, The Haworth Press.
- McDermott, C. M. ve Stock, G. N. 1999. Organizational culture and advanced manufacturing technology implementation. *Journal of Operations Management*, 17: 521-533.
- Meek, V. L. 1988. Organizational culture: Origins and weaknesses. *Organization Studies*, 19(1): 45-61.
- Mendonca, M. ve Kanungo, R. N. 1992. Managing human resources: The Issues of culture fit. *Journal of Management Inquiry*, 1(4): 189-205.
- Miller, D. ve Friesen, P. 1984. *Organizations: A quantum view*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Mohan, M. L. 1993. *Organizational Communication and Cultural Vision: Approaches for Analysis*. New York: Sunny Press.
- Morey, N. C. ve F. Luthans 1984. An emic perspective and ethnoscience methods for organizational research. *Academy of Management Review*, 9(1): 27-36.
- Morgan, G. 1986. *Images of Organization*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Morris, M. W., Ames, K. L. D. ve Lickel, B. 1999. Views from inside and outside: Integrating emic and etic insights about culture and justice judgment. *Academy of Management Journal*, 24(4): 781-796.

- O'Neill, J. W., Beauvais, L. L. ve Scholl, R. W. 1997. A structure and culture model of organizational behavior variability reduction. *Annual Meeting of Academy of Management*, Aug. 13.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. ve Caldwell, D. 1991. People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34: 487-516.
- Ott, J. S. 1989. *The Organizational culture perspective*. Pacific Grove, California: Brooks/Cole Publishing
- Ouchi, W. 1981. *Theory Z: How american business can meet the Japanese challenge*, Reading Mass, Addison Wesley.
- Ouchi, W. ve Wilkins, A. L. 1988. Organizational culture. Westoby, A. (Der.). *Culture and power in education organizations*: 223-252. Milton Keynes: Open University Press.
- Özen, Ş. 2000. Türk yönetim/organizasyon yazınında yöntem sorunu: Kongre bildirileri üzerine bir inceleme. *Doğu Akdeniz Üniversitesi Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1(1): 89-119.
- Özkalp, E. 1995. Örgüt kültürü ve kuramsal gelişmeler. *Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Dergisi*, 1(2): 59-85.
- Pascale, R. ve A. Athos 1981. *The art of Japanese management*. London: Penguin Books.
- Payne, R. L. 2000. Climate and culture: How close can they get? N. M. Ashkanasy C. P. M. Wilderon ve M. F. Peterson (Der.). *Handbook of organizational culture and climate*: 163-176. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Peters, T. ve Waterman, R. H. 1982. *In search of excellence: lessons from America's best run companies*, NewYork: Harper ve Row Pub.
- Peters, T. J. ve Waterman, R. H. 1987. *Yönetme yükseltme sanatı; mükemmeli arayış*. Çev. Selami Sargut, İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Pondy, L. R., Frost, P. J., Morgan, G. ve Dandridge, T. J. (Der.) 1983. *Organizational symbolism*, Greenwich, Conn.: JAI Press.
- Raelin, J. A. 1986. *The clash of cultures: managers and professionals*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Reichers, A. E. ve Schneider, B. 1990. Climate and culture: An evolution of constructs. B. Schneider (Der.). *Organizational Climate and Culture*: 5-39. San Francisco, Jossey – Bass Publishers.
- Reynolds, P. D. 1986. Organizational culture as related to industry, position and performance: A preliminary report. *Journal of Management Studies*, 23(3): 333-345.
- Rousseau, D. M. 1990. Assessing organizational culture: The case for multiple methods. B. Schneider (Der.) *Organizational Climate and Culture*: 153-192. Jossey– Bass Publisher.
- Sackmann, S. A. 1992. Culture and subcultures: an analysis of organizational knowledge. *Administrative Science Quarterly*, 37: 140-161.
- Sagie, A. ve Koslowsky, M. 1998. Extra- and intra-organizational work values and behaviour. C. L. Cooper ve D. M. Rousseau (Der.). *Trends in organizational behavior*. USA: John Wiley ve Sons Ltd.
- Sathe, V. 1985. *Culture and related corporate realities*. Homewood: Richard. D. Irwin.

- Schein, E. 1985. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. 1990. Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2): 109-119.
- Schein, E. 1996a. Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(2): 229-240.
- Schein, E. H. 1996b. Three cultures of management: The key to organizational learning. *Sloan Management Review*, Fall: 9-20.
- Schneider, B. (Der.) 1990. *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey – Bass Publishers.
- Schneider, W. E. 1994. *The reengineering alternative: a plan for making your current culture work*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Selznick, P. 1949. *TVA and the grass roots*, Los Angeles: University of California.
- Sheridan, J. E. 1992. Organizational culture and employee retention. *Academy of Management Journal*, 35(5): 1036-1056.
- Silverzweig, S. ve Allen, R. F. 1976. Changing the corporate culture. *Management Review*, 17(3): 33-49.
- Smircich, L. 1983. *Concepts of culture and organizational analysis*. *Administrative Science Quarterly*, 28: 339-358.
- Stevenson, W. B. ve Bartunek, J. M. 1996. Power, interaction, position, and the generation of cultural agreement in organizations. *Human Relations*, 49: 75-104.
- Tınar, M. Y. 1990. Kurumsal kültür: Örgütlerin yönetiminde görünmeyen el. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1-2): 78-90.
- Trice, H. M. ve Beyer, J. M. 1993. *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Trompenaars, F. ve Hampden-Turner, C. 1998. *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Global Business*. New York: McGraw-Hill.
- Turner, B. A 1973. *Sociological aspects of organizational symbolism*, London, UK: Macmillan.
- Uyguç, N. 2000. Örgüt kültürünün ölçülmesi: Bir ölçek geliştirme denemesi. *8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi-Bildiriler*: 385-396.
- Üçok, T. 1989. Organizasyon kültürünün oluşumu. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(1-2): 308-323.
- Van Maanen, J. 1988. *Tales of the field: on writing ethnography*. Chicago: University of Chicago Press.
- Van Maanen, J. ve Barley, S. R. 1984. Occupational communities: Culture and control in organizations. Staw, B. ve L. Cummings (ed), *Research in Organizational Behaviour*: 287-366. Greenwich, CT: JAI.
- Varol, M. 1989. Örgüt Kültürü ve örgüt iklimi. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 44(1-2): 195-222.
- Wallach, E. J. 1983. Individuals and organizations: The cultural match. *Training and Development Journal*, 37(2): 28-34.
- Wilkins, A. L., Dyer, W. G. Jr. 1988. Toward culturally sensitive theories of culture change. *Academy of Management Review*, 13(4): 522-533.
- Xenikou, A. ve Furnham, A. 1996. A correlational and factor analytic study of four questionnaire measures of organizational culture. *Human Relations*, 49(4): 349-371.

- Yağmurlu, A. 1997. Örgüt kültürü: tanımlar ve yaklaşımlar. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 52 (1-4): 717-724.
- Yıldırım, E. 2002. “Cogito ergo sum“dan “Vivo ergo sum“a örgütsel analiz. *Yönetim araştırmaları Dergisi*, 2(2): 155-185.
- Zammuto, R. F. ve Krakower, J. Y. 1991. Quantitative and qualitative studies of organizational culture. *Research in Organizational Change and Development*, 5: 84-114.
- Zeitz, G., Johanneson, R. ve Ritchie, J. E. Jr. 1997. An employee survey measuring total quality management: development and validation. *Group and Organization Management*, 22(4): 414-444.

**Ali Danışman**, lisans (1994), yüksek lisans (1997) ve doktora (2002) derecelerini Çukurova Üniversitesinden almıştır. Doktora sırasında TÜBA *Sosyal Bilimlerde Yurtiçi-Yurtdışı Bütünleştirilmiş Doktora Bursunu* kazanarak, tez çalışmasını 2000-2001 yılları içinde 9 ay süreyle Kanada Alberta Üniversitesi'nde Prof. C. R. Hinings'in ortak danışmanlığında yürütmüştür. Daha sonra, aynı üniversitede Prof. Hinings ile çeşitli akademik çalışmalar yapmak üzere bir yıl daha yardımcı araştırmacı olarak çalışmıştır. Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümünde 2003 yılından bu yana öğretim üyesi (Yard. Doç.) olarak çalışmakta olan Ali Danışman, örgütlerde kültür ve yapı, toplumsal kültür ile kurumsal çevrenin örgütsel düzenlemelere ve uygulamalara etkisi gibi konulara ilgi duymaktadır. E-posta: adanis@cu.edu.tr

**Hüseyin Özgen**, 1968'de lisans, 1972'de MBA, 1976'da doktora ve 1978'de doçentlik derecelerini almıştır. 1988'de Çukurova Üniversitesi'nde yönetim ve organizasyon anabilim dalında profesör olmuştur. “Üretim Yönetimi”, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, “Temel İşletmecilik Bilgisi” ve “Endüstri İşletme Yönetimi” başlıklı kitapları ile ulusal ve uluslararası düzeyde makale ve bildirileri bulunmaktadır. İKY, Uluslararası Yönetim, TKY ve ISO 9000 konularıyla ilgilenmektedir. Halen Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü öğretim üyesidir. E-posta: hozgen@cu.edu.tr





ÇİZELGE 2: Bazı Niceliksel Örgüt Kültürü Araştırmaları ve Üretilen Profiller

Yazar(lar)	Harrison, 1975	Allen ve Dyer, 1980	Kilman ve Saxton, 1983	Glaser, 1983	Wallach, 1983	Reynolds, 1986	Cooke ve Rousseau, 1988
İsim	-	Normların Keşfi İndeksi	Kültürel Boşluk Anketi	Kurum Kültürü Anketi	Örgüt Kültürü İndeksi	-	Örgüt Kültürü Envanteri
<i>Odaklaşılan Kültürel Unsur</i>	Örgütsel İdeoloji	Davranışsal normlar	Davranışsal Normlar	Örgütsel Değerler	Değerler ve inançlar	Değerler ve inançlar	Davranışsal Normlar
<i>Veri Toplama Yöntemi</i>	Standart Anket	Yapılandırılmış Anket	Yapılandırılmış Anket	Yapılandırılmış Anket	Yapılandırılmış Anket	Yapılandırılmış Anket	Anket
<i>Kullanılan Format</i>	Tipoloji / sınıflandırma	Profil / Likert	Profil / İkili karşılaştırma	Tipoloji / Likert	Profil / Likert	Profil / Likert	Profil / Likert
Profiller	<ul style="list-style-type: none"><li>Güç kültürü</li><li>Rol kültürü</li><li>Görev kültürü</li><li>Kişi kültürü</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Performans sağlama</li><li>İşe katılım</li><li>Yetiştirme</li><li>Lider-ast etkileşimi</li><li>Politikalar ve prosedürler</li><li>Yüzleştirme</li><li>Destekleyici iklim</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Teknik eğilimli / insan eğilimli</li><li>Kısa dönem / Uzun dönem</li></ul> <p>Alt ölçekler:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Görev desteği</li><li>Görev gelişimi</li><li>Sosyal ilişkiler</li><li>Kişisel özgürlük</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Değerler</li><li>Kahramanlar</li><li>Gelenekler / adetler</li><li>Kültürel ağ</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Bürokratik</li><li>Gelişimci</li><li>Destekleyici</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Dışsal / içsel eğilim</li><li>Görev / sosyal odaklılık</li><li>Güvenlik / risk</li><li>Uygunluk / bireysellik</li><li>Bireysel/grupsal ödüller</li><li>Bireysel / kolektif karar</li><li>Merkeziyetçi / ademi-merkeziyetçi karar ver.</li><li>Plansızlık / planlama (Devam...)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Görev / kişi</li><li>Güvenlik / tatmin</li></ul> <p><b>Alt ölçekler:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>İnsancıl / Yardımsever</li><li>İlişki Eğilimli</li><li>Başarı Eğilimli</li><li>Kendini Tamamlayıcı</li><li>Onaylayıcı</li><li>Teamül eğilimli</li><li>Savunmacı</li><li>Kaçıncı</li><li>Karşı koyucu</li><li>Güç</li><li>Rekabet edici</li><li>Mükemmellik</li></ul>

ÇİZELGE 2 (Devam): Bazı Niceliksel Örgüt Kültürü Araştırmaları ve Üretilen Profiller

YAZAR(LAR)	Hofstede ve diğerleri, 1990	Calori and Sarnin, 1991	Jermier et al., 1991	Goll ve Zeitz, 1991	O'Reilly ve diğerleri, 1991	Kabanoff, 1993	Mendonca ve Kanungo, 1994; Aycan ve Kanungo, 2000
<b>İSİM</b>	-	-	-	-	Örgüt Kültürü Profili	-	-
<b>ODAKLAŞILAN KÜLTÜREL UNSURLAR</b>	Uygulamalar (örf-adetler, kahramanlar, semboller)	Değerler	Semboller ve anlamlar topluluğu	Kurum ideolojisi	Değerler	Benimsenen değerler	Baskın inanç ve varsayımlar
<b>VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ</b>	Mülakata dayalı anket	Anket	Mülakata dayalı anket	Anket	Anket	Anket	Anket
<b>KULLANILAN FORMAT</b>	Profil / Likert	Profil / Likert	Profil / Likert	Profil/Likert	Profil / Q-sort	Profil / İçerik analizi	Profil / Likert
<b>PROFİLLER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Süreç / sonuç eğilimi</li> <li>Kişi / iş eğilimi</li> <li>Dar görüşlülük / profesyonellik</li> <li>Açık / kapalı sistem</li> <li>Gevşek / katı kontrol</li> <li>Normatif / pragmatik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kişisel tatmin</li> <li>Başkalarını dinleme</li> <li>Takım ruhu</li> <li>Sorumluluk</li> <li>Güven</li> <li>Çevreye açıklık</li> <li>Uyum</li> <li>Bekleyiş</li> <li>Girişimcilik</li> <li>Kalite</li> <li>Uygunluk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Örgütsel formallik</li> <li>Otorite baskısına itaat</li> <li>Görevlerarası bağlılık</li> <li>Otoriter idarecilik/ denetim</li> <li>Otoriter tepe yönetim</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bireycilik</li> <li>Sosyal sorumluluk</li> <li>Devletin katılımı</li> <li>Risk alma</li> <li>Organiklik</li> <li>Teknotratlık</li> <li>Katılım</li> <li>Baskı</li> <li>Kar eğilimi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gelişme</li> <li>Durağanlık</li> <li>Detaylara önem verme</li> <li>Sonuç eğilimi</li> <li>Agresiflik</li> <li>Destekleyicilik</li> <li>Ödüllere önem verme</li> <li>Takım eğilimi</li> <li>Kararlılık</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Otorite</li> <li>Liderlik</li> <li>Takım çalışması</li> <li>Bağlılık</li> <li>Ödüller</li> <li>Normatif</li> <li>Katılım</li> <li>Performans</li> <li>Bağlantı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Değiştirilebilirlik</li> <li>Proaktivite</li> <li>Yükümlülüklerini yerine getirme</li> <li>Sorumluluk isteme</li> <li>Katılımcılık</li> </ul>

ÇİZELGE 2 (Devam): Bazı Niceliksel Örgüt Kültürü Araştırmaları ve Üretilen Profiller

YAZAR(LAR)	Denison ve Mishra, 1995	Bates ve diğerleri, 1995	Hinings ve diğerleri, 1996	Zeitz ve diğerleri, 1997	Howard, 1998	Christensen ve Gordon, 1999	House ve diğerleri, 1999
İSİM	-	-	Değer Bağıllığı	-	Karşıt Değerler Modeli (Competing Values Model) (Quinn ve Rohrbaugh, 1983)	-	GLOBE Projesi

<u>ODAKLAŞILAN KÜLTÜREL UNSUR</u>	Temel değerler	Görünürdeki paylaşılan anlam ve değerler	Değerler	Değerler ve inançlar	Karşıt değerler	Uygulamalar (örf-adetler, kahramanlar, semboller)	Değerler ve uygulamalar
<u>VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ</u>	Örnek olay ve anket	Anket	Mülakata dayalı anket	Anket	Anket	Mülakata dayalı anket	Anket
<u>KULLANILAN FORMAT</u>	Tipoloji/Likert	Profil/ Likert	Profil / Likert	Profil/Likert	Profil/Q-Sort	Profil/Likert	Profil/Q-sort
<b>PROFİLLER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Katılım</li> <li>Uygunluk</li> <li>Uyumluluk</li> <li>Misyon</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hiyerarşi eğilimli kültür</li> <li>Klan eğilimli Kültür</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yüksek performans eğ.</li> <li>Devletin katılımı</li> <li>Örgütsel rasyonellik</li> <li>Profesyonellik</li> <li>Planlama</li> <li>Kurumsal katılım</li> <li>Uzun süreli planlara bağlılık</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İşle başa çıkma</li> <li>İletişim</li> <li>Sosyal bağlılık</li> <li>Gelişme</li> <li>Güven</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Agresiflik</li> <li>Detaylara önem verme</li> <li>Kontrol</li> <li>Dışsal meşruiyet</li> <li>Gelişme</li> <li>Sonuç eğilimi</li> <li>İstikrar</li> <li>Destekleyicilik</li> <li>Takım eğilimi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Agresiflik</li> <li>Gelişme</li> <li>Yüzleşme</li> <li>Planlama eğilimi</li> <li>Sonuç eğilimi</li> <li>Kişi eğilimi</li> <li>Takım eğilimi</li> <li>İletişim</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Güç mesafesi</li> <li>Belirsizlikten kaçınma</li> <li>İnsancılık</li> <li>Hakkını arama</li> <li>Cinsiyet eşitliği</li> <li>Gelecek eğilimi</li> <li>Performans eğilimi</li> <li>Bireycilik/kollektivizm</li> <li>Örgütsel kolektivizm</li> </ul>

ÇİZELGE 2: Bazı Niceliksel Örgüt Kültürü Araştırmaları ve Üretilen Profiller

Yazar(lar)	Harrison, 1975	Allen ve Dyer, 1980	Kilman ve Saxton, 1983
<b>İsim</b>	–	Normların Keşfi İndeksi	Kültürel Boşluk Anketi
<b>Odaklanan Kültürel Unsur</b>	Örgütsel İdeoloji	Davranışsal normlar	Davranışsal Normlar
<b>Veri Toplama Yöntemi</b>	Standart Anket	Yapılandırılmış Anket	Yapılandırılmış Anket
<b>Kullanılan Format</b>	Tipoloji / sınıflandırma	Profil / Likert	Profil / İkili karşılaştırma
<b>Profiller</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Güç kültürü</li> <li>Rol kültürü</li> <li>Görev kültürü</li> <li>Kişi kültürü</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Performans sağlama</li> <li>İşe katılım</li> <li>Yetiştirme</li> <li>Lider-ast etkileşimi</li> <li>Politikalar ve prosedürler</li> <li>Yüzleştirme</li> <li>Destekleyici iklim</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teknik eğilimli / insan eğilimli</li> <li>Kısa dönem / Uzun dönem</li> </ul> <p><b>Alt ölçekler:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Görev desteği</li> <li>Görev gelişimi</li> <li>Sosyal ilişkiler</li> <li>Kişisel özgürlük</li> </ul>
Yazar(lar)	Glaser, 1983	Wallach, 1983	Reynolds, 1986
<b>İsim</b>	Kurum Kültürü Anketi	Örgüt Kültürü İndeksi	-
<b>Odaklanan Kültürel Unsur</b>	Örgütsel Değerler	Değerler ve inançlar	Değerler ve inançlar
<b>Veri Toplama Yöntemi</b>	Yapılandırılmış Anket	Yapılandırılmış Anket	Yapılandırılmış Anket
<b>Kullanılan Format</b>	Tipoloji / Likert	Profil / Likert	Profil / Likert
<b>Profiller</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Değerler</li> <li>Kahramanlar</li> <li>Gelenekler / adetler</li> <li>Kültürel ağ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bürokratik</li> <li>Gelişmeci</li> <li>Destekleyici</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dışsal / içsel eğilim</li> <li>Görev / sosyal odaklılık</li> <li>Güvenlik / risk</li> <li>Uygunluk / bireysellik</li> <li>Bireysel/grupsal ödüller</li> <li>Bireysel / kolektif karar</li> <li>Merkeziyetçi / ademi-merkeziyetçi karar ver.</li> <li>Plansızlık / planlama</li> <li>Durağanlık / gelişme</li> <li>İşbirliği / rekabet</li> <li>Basit / karmaşık organizasyon</li> <li>İnformal / formal prosedürler</li> <li>Yüksek / düşük bağlılık</li> <li>Örgütsel beklentilerin ihmal edilmesi/ bilinmesi</li> </ul>