

ÖRGÜTSEL KÜLTÜR VE PAZAR ODAKLILIK PERFORMANSI: “KÜLTÜR TİPİ” VE “GÜÇLÜ KÜLTÜR” ÖNERMELERİNİN TÜRKİYE’DE TESTİ*

Mahmut Bayazıt
Sabancı Üniversitesi

Cenk Koçaş
Sabancı Üniversitesi

ÖZET

Bu araştırma Türk işletmelerinde farklı örgütsel kültür yaklaşımları ile (Quinn, 1988; Schein, 1992) örgütlerin pazar odaklılık performansı arasında (Kohli ve Jaworski, 1990; Narver ve Slater, 1990) nasıl bir ilişkisi olduğu sorusuna yanıt bulabilmek için tasarlanmıştır. Bu amaçla “rekabet eden değerler” modeline (Quinn, 1988) göre farklı örgüt kültürü tiplerinin ve bu kültürlerin gücünün, çalışanların örgütlerinin pazar odaklılık performansı algılarıyla ilişkisi incelenmiştir. Pazar odaklılık performansının, girişimci veya klan kültür tiplerinin egemen olduğu örgütlerde, bürokrasi veya pazar tiplerinin egemen olduğu kültürlerle kıyasla daha yüksek olarak algılanacağı önerilmiştir. Ayrıca egemen kültür tipi girişimci veya klan olup aynı zamanda güçlü bir kültüre sahip olan örgütlerin pazar odaklılık performanslarının aynı tipe sahip ancak zayıf kültürlerle göre daha yüksek algılanacağı önerilmiştir. Araştırma verileri 2008 yılı içinde bir holdinge bağlı 14 farklı şirkette çeşitli fonksiyonlarda görev alan 586 (%74 geri dönüş) çalışandan internet anketi ile toplanmış ve önermeler hiyerarşik doğrusal modelleme yöntemi kullanılarak test edilmiştir. Sonuçlar bütün önermeleri kısmen desteklemiştir. Araştırma bulguları, rekabet eden değerler modelinin Türkiye’de örgütsel kültürleri tanımlayabilmek için kullanılabileceğini ve bu modelin örgütsel kültürün pazar odaklılık performansı algılarına nasıl etki ettiğini daha iyi anlamamıza yardımcı olacağını göstermiştir.

Anahtar kelimeler: Örgüt kültürü, güçlü kültür, pazar odaklılık

* Bu araştırma Sabancı Üniversitesi Future Forums tarafından desteklenmiştir. Yapıcı eleştirileriyle araştırmayı daha iyi sunmamıza katkıları bulunan hakemlere çok teşekkür ederiz. Ayrıca, Doç. Dr. Arzu Wasti’ye desteği için çok teşekkür ederiz. Makaleyle ilgili iletişime geçmek isteyenler Mahmut Bayazıt, Sabancı Üniversitesi, Yönetim Bilimleri Fakültesi, Orhanlı, Tuzla, 34956 İstanbul adresini veya mbayazit@sabanciuniv.edu e-posta adresini kullanabilirler.

ORGANIZATIONAL CULTURE AND MARKET ORIENTATION: A TEST OF “CULTURE TYPE” AND “CULTURE STRENGTH” HYPOTHESES IN TURKEY

ABSTRACT

This research is conducted to answer the question of how various organizational cultural frameworks (Quinn, 1988; Schein, 1992) are related to organizations' market orientation (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990) in the Turkish business context. We used the “competing values framework” (Quinn, 1988) to investigate the relationship of culture type and culture strength with the employees' perceptions of their organization's market orientation performance. It was hypothesized that the employees of organizations with dominant adhocracy or clan type cultures, compared to bureaucracy or market type cultures are more likely to report higher levels of market orientation. In addition, we hypothesize that market orientation perceptions will be higher in organizations with strong adhocracy or strong clan cultures compared to weak adhocracy or weak clan cultures. Data for the study was collected online in 2008 from 586 employees (74% response rate) working in various functions of 14 different firms of a holding company and hypotheses were tested using hierarchical linear modeling. Results partially support all hypotheses. Findings suggest that the competing values framework can be used to describe organizational cultures, and understand how organizational cultural values relate to perceptions of market orientation in Turkey.

Keywords: Organizational culture, culture strength, market orientation

Örgütler esas işleri olarak görülen mal ve hizmet üretiminin bir yan ürünü olarak kültürel değerler ve normlar da geliştirirler. Örgütler, bu değerler ve normları kendilerine özgü dil, semboller, hikâyeler, törenler ve âdetlerle dışa yansıtırlar. Bu tip kültürel yansımaları çalışan araştırmacılar, örgütsel kültürü kendi başına bir değişken olarak değil de, daha çok örgütün içindeki hayatı ve ilişkileri daha iyi anlamaya yarayacak bir metafor olarak, niteliksel anlamda, kullanmışlardır (Martin, 2002; Smircich, 1983). Örgütsel kültürün örgütlerin stratejilerini ve performanslarını açıklayan bir değişken olarak niceliksel araştırmalarda çalışılması her ne kadar bazı araştırmacılar tarafından eleştirilse de (bkz., Martin, 2002) bizim de bu makalede kullanacağımız bu anlayış 1980'lerin başlarında örgüt araştırmacıları arasında hızla yayılmıştır (örn., Deal ve Kennedy, 1982; Ouchi, 1981; Peters ve Waterman, 1982). Türkiye'de ise kültür araştırmalarındaki bu niteliksel-niceliksel ikilemi incelenmiş ve niceliksel çalışmaların önemi belirtilmiştir (Danışman ve Özgen, 2003). Örgütsel kültüre niceliksel çalışmalarla yaklaşan araştırmacılar kültürü, örgütlerin büyüklüğü, yapısı ve teknolojisi gibi çalışıla gelmiş değişkenlerden ayırarak, örgüt üyelerinin paylaştığı değerler, sosyal idealler ve inanışlar olarak tanımlamışlar ve örgütsel kültürün örgütü bir arada tutan sosyal ve normatif bir tutkal olduğunu ifade etmişlerdir (Louis, 1983). Schein'in (1984, s.3) daha detaylı tanımına göre

ise örgütsel kültür “bir grup tarafından dışa uyum ve içte bütünleşme problemlerini çözmeye uğraşırken, icat edilen, ortaya çıkarılan veya geliştirilen ve geçerli görülecek kadar işe yaradığı için yeni katılanlara problemleri doğru bir biçimde algılamaları, düşünmeleri ve hissetmeleri için öğretilen temel varsayımlardır.”

Örgütsel kültürün, bazı çok önemli fonksiyonları yerine getirdiğine inanılmaktadır. İlk olarak, kültür örgüt üyeleri için bir kimlik oluşumuna yardımcı olur (Deal ve Kennedy, 1982). Ayrıca, örgüt üyelerinin örgüte bağlanmalarını sağlar (O'Reilly ve Chatman, 1996; Smircich, 1983). Kültürün bir başka fonksiyonu da var olan sosyal sistemin istikrarlılığını pekiştirmektir (Louis, 1983; Schein, 1984). Son olarak, örgütsel kültür davranışlara yön ve şekil veren bir algılama aracı rolünü görür (Louis, 1983; Pfeffer, 1981; Smircich, 1983).

Bu araştırmada Kuzey Amerika yazınından ortaya çıkmış “rekabet eden değerler” modelinin (Quinn, 1988) Türkiye’deki örgütlerin kültürel eğilimlerini ve bunların örgütsel sonuçlarını anlamada yeterli olup olmadığı test edilmiştir. Özellikle, Türkiye’deki işletmelerde örgüt kültürünü anlamak ve değerlendirmek için bu modelde ortaya konulan kültürel boyutlardan yararlanarak, örgütsel kültürün, örgüt üyelerinin örgütlerinin pazar odaklılığı konusundaki etkinlik algılarını açıklayıp açıklamadığı incelenmiştir. Pazar odaklılık bir örgütün hem rakipleri hem de müşterileri hakkında zamanlı ve güvenilir bilgi sahibi olması ve bu bilgiyi örgüt içerisinde paylaşarak hem rakiplerin strateji ve aksiyonlarını hem de müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını dikkate alarak süreçlerini iyileştirebilme kapasitesini ifade eder (Kohli ve Jaworski, 1990; Narver ve Slater, 1990). Pazar odaklı davranışlar örgütler için stratejik bir avantaj yarattığından örgüt kültürlerinin burada nasıl bir rol oynadığını anlamak önemli olabilir. Türkiye’de örgütlerin giderek artan rekabet ortamında yerlerini sağlamlaştırabilmeleri ve değişen müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilmeleri için yaptıkları stratejik değişikliklerin gerekli kültürel değişimle desteklenmesi önerilmektedir (Schwartz ve Davis, 1981; Yılmaz, Alpkan ve Ergun, 2005). Ancak Türkiye’de pazar odaklılığı vurgulamak isteyen örgütlerde kültürel değişimin hangi yönde veya hangi yoğunlukta olması gerektiği cevaplanması gereken sorulardır.

Bu sorudan başka bu araştırma Türkiye ve uluslararası örgüt kültürü yazınına şu katkıları sağlamaktadır: Bu araştırma niceliksel örgüt kültürü araştırmalarına bir örnek olarak daha önce sadece birkaç çalışmada test edilmiş kültür tipi ve kültürün gücünün etkileşimleri hipotezini ele almaktadır. Ayrıca analiz seviyeleri arasındaki ilişkinin modellendiği bu araştırmada örgüt seviyesindeki kültürel oluşumla bireysel seviyedeki algılar arasındaki ilişki incelenmektedir (Klein ve Kozlowski, 2000). Örgütsel kültürün bireylerin duygu, düşünce ve hareketlerine etki edip etmediğinin

anlaşılması ancak bu tip çalışmalarla mümkün olabilir. Son olarak bu araştırmada örgütün kültürel öğelerinin her zaman uyum içinde olmadığı ve birbirleriyle rekabet halinde olabilecekleri anlayışı doğru kabul edilmektedir. Bu anlamda örgüt kültürü yazınında kültürü bir bütün olarak gören ve kültürel öğelerin genel olarak birbirleriyle tutarlı olduğunu varsayan kuram ve çalışmalardan ayrılmaktadır.

Takip eden bölümlerde ilk önce Pazar odaklılık kavramını tanıttıktan sonra kültür tipi ve kültürün gücü kavramları üzerinde durup daha sonra da bu kavramlar arasındaki ilişkileri incelediğimiz kuramsal tartışmalarımızla beraber önermelerimizi sunacağız.

Pazar Odaklılık

Tepe yöneticilerinin birçoğu, müşteri memnuniyeti ve finansal başarının sırrının mal veya hizmetin düzenli ve verimli bir şekilde üretimi ve müşteriye zamanında erişimi olduğuna inanır. Ancak uygulamada kusursuzluğa dayalı bu yönetim anlayışı üretim-ağırlıklı bir dönemden kalma olup günümüzün, bilgiye dayalı rekabetin arttığı küresel ekonomisinde gitgide geçerliliğini yitirmektedir (Hurley ve Hult, 1998). Artık müşteri memnuniyeti ve finansal başarı, süreçlerin ve örgüt üyelerinin yakın kontrolüne ve verimliliğine değil, süreçleri müşteri ihtiyaçlarına ve rakiplerin hareketlerine göre sürekli olarak değerlendirmeye, iyileştirme için yollar bulmaya ve yönetimde öğrenmenin devamlı olacağı beklentisini yaratmaya dayanmaktadır. Günümüzde rekabette sürdürülebilir bir avantajı hedefleyen örgütler bu tip bir öğrenme altyapısı oluşturabilmek için süreçlerin tasarımında en iyi bilgiyi kullanmakta, örgüt üyelerinin birbirleriyle işbirliği yapmasını sağlayarak bilginin doğru kişilerle paylaşılmasını sağlamakta ve rutin olarak işin nasıl yapıldığını anlatan süreç verilerini inceleyerek iyileştirme çalışmaları yapmaktadırlar.

Kohli ve Jaworski (1990) farklı örgütlerde pazarlama yöneticileriyle yaptıkları görüşmelerde risk almak, inovasyonu ve yaratıcılığı teşvik etmek gibi konuların vurgulandığını görmüş ve pazar odaklılık kavramının öncüllerini ve sonuçlarını ortaya koydukları bir model geliştirmişlerdir. Bu modelde Kohli ve Jaworski pazar odaklılığın öncülleri olarak bireysel, gruplar arası ve örgütsel faktörleri sıralarken sonuçları olarak da müşteriye verilen tepkileri, iş performansını ve müşteri memnuniyetini belirtmişlerdir. Kohli ve Jaworski'nin tanımına göre pazar odaklılık, şirketin örgütsel bir bütün olarak pazar hakkındaki bilgileri (şimdiki ve gelecekteki müşteri ihtiyaçları, rekabet, sosyal eğilimler, kanunlar, vb.) toplayabilmesi, bu bilgileri gerekli tüm örgüt seviyelerine yayabilmesi ve bu bilginin içeride yayılması sonucu oluşan iş zekâsı sayesinde müşterileri rakiplerden daha iyi şekilde memnun edebilecek pazar önerilerinin geliştirilebilmesidir. Kohli ve

Jaworski'nin bu tanımından da anlaşılacağı gibi, örgüt kültürü, pazar odaklılığı önemli şekilde etkileyen bir kavramdır.

Narver ve Slater (1990) ise pazar odaklılık ile örgüt performansı arasındaki ilişkiyi inceledikleri bir model geliştirmiş, pazar odaklılığı, müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve fonksiyonlar arası iletişimden oluşan üç bileşekli bir bütün olarak tanımlamışlardır. Müşteri odaklılık, müşterinin güncel ve gelecekteki ihtiyaçlarını izleyebilme ve onlar için sürekli anlamlı ve daha iyi yeni değerler yaratabilmek olarak tanımlanmıştır. Rakip odaklılık müşteriye değer yaratma yarışında rakiplerin stratejilerini ve kabiliyetlerini kısa ve uzun vadede sürekli izleyebilmeyi gerektirir. Fonksiyonlar arası iletişim ise örgütün farklı birimlerinin koordineli ve rakip ve müşteri odaklı bir biçimde kaynaklarını en iyi şekilde kullanarak müşteriye değer yaratabilmesi olarak tanımlanmıştır.

Pazar odaklılık konusundaki kuramsal yazında ve yapılan görgül çalışmalarda genel kanı, pazar odaklılık kavramının sadece davranışları ve süreçleri içermekle kalmadığı, değerleri ve inanışları da içeren şekilde kültürün bir parçası olarak ele alınması gerektiği yönündedir (Desphandé ve Farley, 1998; Hurley ve Hult, 1998; Jaworski ve Kohli, 1996; Narver ve Slater, 1990). Ancak bu yazarlar tarafından geliştirilen pazar odaklılık ölçekleri (Desphandé, Farley ve Webster, 1993; Kohli, Jaworski ve Kumar; 1993; Narver ve Slater; 1990) pazar odaklılık kavramını büyük ölçüde davranış ve süreç seviyelerinde incelemişlerdir. Bu araştırmada amacımız pazar odaklılık davranışlarını ortaya çıkaran ve destekleyen inanç sistemlerini yani örgütsel kültürel özellikleri daha iyi anlamak ve daha çok Amerikan yazınında sözü edilen bu kültürel özelliklerin Türkiye'de geçerliliğini ve pazar odaklılıkla ilişkisini test etmektir.

Kültür Tipi ve Gücü

Örgütsel kültürün örgüt etkinliği üzerindeki etkisini inceleyen en ilgi çekici iki yaklaşım “kültür tipi” ve “kültürün gücü” yaklaşımlarıdır. Kültür tipi yaklaşımı bir örgütün kültürünü örgütte neye değer verildiği, egemen yönetim ve liderlik anlayışı, kullanılan dil ve semboller, kabul edilen prosedür ve rutinler ve de etkinliğin nasıl tanımlandığı gibi, bir örgütü diğer örgütlerden ayıran özelliklerle tanımlamaktadır. Güçlü kültür yaklaşımı ise örgüt yöneticilerinin belli kültürel değer ve davranış normlarını ne derece vurguladıkları ve buna bağlı olarak örgüt üyelerinin bu değer ve normları ne derece aynı şekilde algıladıklarının örgütün etkinliğini arttıracığı anlayışına dayanır (Kotter ve Heskett, 1992). Buna göre üyelerin algılarındaki benzerlikler arttıkça kültürün davranışları beklenen yönde etkileme gücü artacağından örgütün etkinliğinin de artacağı beklenmektedir.

Bu araştırmada kültür tipi ve kültürün gücü yaklaşımlarının hangisinin pazar odaklılık davranışlarını daha iyi açıkladığını ve farklı kültür tiplerinin pazar odaklılıkla ilişkisinin örgütsel kültürün gücüne göre değişip değişmediği incelenmiştir. Bundan sonraki iki bölümde bu iki yaklaşımı daha detaylı inceledikten sonra örgütsel kültür (tipleri ve gücü) ve pazar odaklılık kavramları arasındaki ilişkileri ele aldığımız önermelerimizi sunacağız.

Kültür Tipi Yaklaşımı

Örgüt kültürü tipi yaklaşımına örnek olarak Ouchi'nin (1980; Wilkins ve Ouchi, 1983) ve Quinn'in (1988; Quinn ve McGrath, 1985; Quinn ve Rorborough 1983) çalışmaları gösterilebilir. Ouchi örgütsel kültürü tanımlamak için işlem-maliyet (transaction-cost) kuramını kullanarak üçlü bir tipoloji önermiştir (klan, pazar ve bürokrasi). Bu üç kültür tipi alternatif yönetim modelleri olarak tanımlanmıştır. Ouchi'ye göre klan tipi kültürler örgüt üyelerini kendi kişisel amaçlarını örgüt amaçlarıyla uyumlu görmeleri için sosyalleşmeye tabi tutarlar. Pazar tipi kültürlerde yönetim modeli olarak rekabet ve ödül mekanizmaları benimsenmiştir. Bürokrasilerde ise yönetim modeli örgüt üyelerinin aldıkları maaş karşılığı örgüt kural ve prosedürlerine harfiyen uymalarına dayanır.

Daha sonra Quinn ve arkadaşları (Quinn, 1988; Quinn ve McGrath, 1985; Quinn ve Rorborough 1983) "rekabet eden değerler" modelinde Ouchi'ninkilere benzer üç tipe bir dördüncü tip olarak uzmanlardan kurulu proje takımlarının müşterilerle birebir çalıştığı, girişimci (adhocracy) kültür tipini eklemiş ve bu dört "ideal" kültür tipini iki boyutta ele almışlardır (Grafik 1). Bu boyutlardan ilki örgütsel kültürlerin kurallarla kontrol ve istikrarı mı yoksa esneklik ve deneyselliği mi önemsedikleri konusunda farklılık gösterdikleri anlayışına dayanır. İkinci bir boyut ise iç ve dış uyum ikilemini ele alır. Quinn'e göre bu boyutların karşılıklı uçları yöneticilerin kararlarında devamlı olarak karşılaştıkları değer yargılarını ifade etmektedir.

Esneklik-kontrol boyutu örgütsel yazında başkaları tarafından da öne sürülmüştür (O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991; Rousseau, 1990). Örneğin Örgütsel Kültür Profili adını verdikleri ölçeklerinde O'Reilly ve arkadaşları (1991) yenilikçi örgütleri istikrar ve düzeni vurgulayan örgütlerle kıyaslamışlardır. Kuzey Amerika yazını dışındaki yazında da esneklik-kontrol boyutunun örgütsel kültürleri anlamada önemi üzerinde sıkça durulmuştur (Hofstede, Neuijen, Ohayv, & Sanders, 1990; Verberg, Drenth, Koopman, van Muijen, & Wang, 1999).

İç bütünleşme-dış uyum ikileminden Schein'in (1984) daha önce verdiğimiz örgütsel kültür tanımında da bahsedilmektedir. Buna göre yöneticiler bir yandan örgüt dışındaki farklı gelişmelere, rekabete, krizlere, tehditlere ve

beklentilere örgütün uyum göstermesini sağlamasına çalışırken diğer yandan örgüt içindeki işleyişin ve süreçlerin bir bütün içerisinde pürüzsüz bir biçimde yürütülmesini sağlamak zorundadırlar. Örgüt üyelerinin dış çevreden kaynaklanan farklı problemlere çözüm bulma ihtiyacı örgüt içerisinde farklılaşmayı beraberinde getirir. Bu farklılaşmanın getirdiği farklı ihtiyaçlar, ilgi alanları, bakış açıları, hedefler ve alternatif öneriler örgütte bir belirsizliğe ve çatışmaya neden olabilmekte birlikte uyum problemlerinin çözülmesi için gereklidirler. Öte yandan çatışmaların artması iç bütünleşmenin önemini de arttırmakta ve yöneticilerin dikkatlerini örgüt içine kaydırmalarına sebep olabilmektedir.

Quinn (1988; Cameron ve Quinn, 1999) modelinde yer verdiği dört farklı örgütsel kültür tipinin bu iki boyutun oluşturduğu eksenlerden ortaya çıktıklarını vurgulamıştır. Buna göre klan tipi kültürler esnek ve içe dönük kültürler olup bu tip kültürlerde örgütlerin spontane olmaya, hızlılığa ve güvene dayalı müşteri ve çalışan ilişkilerine önem verdiği görülür. Klan kültür tipinde liderlerin babacan ve destekleyici bir stile sahip oldukları ve örgüt içinde aile iklimi yaratmak, birliktelik, süreçlere katılım ve bağlılık gibi değerleri vurguladıkları görülür. Pazar kültür tipi ise klan tipinin tersine mekanik ve dış odaklı kültürler olarak tasvir edilirler. Bu kültür tipinde örgütlerin başarı ve rekabette üstünlük sağlamaya, pazar payını arttırmaya, üretimde yüksek hedefleri tutturmaya önem verilir. Pazar kültür tipinde liderlerin hedef koyucu, direktör ve üretici gibi unvan ve özelliklere sahip oldukları ve başarı odaklılık, hedef odaklılık, sonuç odaklılık ve üretkenlik gibi değerleri vurguladıkları görülür. Bürokrasi tipi kültürler ise istikrar ve iç odaklı kültürler olarak tasvir edilirler. Bu tip kültürlerde örgütlerin süreçlerin kurallarla kontrolüne, ölçüm ve dokümantasyona, verimli ve güvenilir bir üretim sistemi yaratmaya önem verdikleri görülür. Bürokrasi kültür tipinde liderlerin daha çok kural koyucu, koordinatör ve gözlemci oldukları ve kurallara bağlılık, detaylara dikkat, düzen, disiplin ve hiyerarşik yapının korunması gibi değerleri vurguladıkları görülür. Son olarak, girişimci tipi kültürler ise bürokrasi tipinin tam tersine esnek ve dış-odaklı kültürler olarak tasvir edilirler. Bu tip kültürlerde örgütlerin yaratıcı fikirlere, girişimciliğe, gelişime, dış çevreye uyuma ve kaynak kazanımına önem verdikleri görülür. Girişimci kültür tipinde liderlerin arabulucu, dinamik ve yenilikçi oldukları ve risk alma, deneme ve yanılma, problem çözme, müşteri beklentilerini anlama ve hızlı cevap verme gibi değerleri vurguladıkları görülür. Quinn (1988, Cameron ve Quinn, 1999) modelinde bu ideal kültür tiplerinin tamamen zıt eksenlerde olmasından yola çıkarak girişimci kültürleri bürokratik kültürlerle, klan tipi kültürleri ise pazar tipi kültürlerle kıyaslamıştır. Rekabet eden değerler modeli esas olarak örgüt etkinliğini açıklamak üzere ortaya atılmış olsa da örgüt kültürü yazınında da yer bulmuştur (örn., Cameron ve Freeman 1991; Denison ve Spreitzer, 1991; Zammuto ve Krakower 1991).

Kültür Tipleri ve Pazar Odaklılık

Pazar odaklı örgütleri çalışan Kohli ve Jaworski (1990), bu örgütlerde tepe yöneticilerin daha çok risk aldıklarını ve hataları normal kabul ettiklerini, bu sayede de çalışanların müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak için yeni fikirler üretmeye ve bu fikirleri hayata geçirmeye daha fazla eğilim gösterdiklerini ifade etmişlerdir. Bu tip pazar odaklılık davranışlarının dinamik ve yenilikçi değerleri vurgulayan girişimci kültürüne sahip örgütlerde teşvik edildiği bulunmuştur (Matsuno, Mentzer ve Özsoy, 2002). Girişimci kültürlerde farklı fonksiyonlardan üyelerden kurulu takımlar daha fazla kullanılmakta olup, bu takımlar fonksiyonlar arası koordinasyonu arttırarak pazardaki beklentilere daha hızlı cevap verilebilmesini sağlarlar (Eisenhardt ve Tabrizi, 1995; Mintzberg, 1983). Slater ve Narver (1994) ise girişimci bir kültüre ve organik yapıya sahip örgütlerin araştırmacılık ve deneysellikleri sayesinde bir yandan statükoya direnç göstererek dış çevrelerindeki değişimlere ayak uydurabildiklerini, bir yandan da daha hızlı öğrenerek pazarın ihtiyaçlarını belirlediklerini söylemişlerdir.

Desphande ve arkadaşlarının (1993) araştırma sonuçları da yenilikçi kültüre sahip örgütlerin Pazar odaklılığın bir parçası olan müşteri odaklılıkta öne çıktıklarını, öte yandan hiyerarşik ve bürokratik örgütlerin müşteri odaklılık performanslarının düşük olduğunu göstermiştir. Mintzberg (1983) bürokratik yapıları örgütlerin özellikleri olan rutin operasyonlar, kural ve prosedürler, ve resmi iletişim kanalları kullanılarak iş süreçlerinin pürüzsüz işlemesine yapılan vurgunun, pazarı anlama ve pazara ayak uydurmanın önüne geçebileceği belirtmiştir. Diğer bazı araştırmalar kural odaklı ve merkeziyetçi bir yapıya sahip örgütlerin pazardan topladıkları bilgileri kullanmakta zorlandıklarını göstermektedir (Desphande ve Zaltman, 1982; Jaworski ve Kohli, 1993). Bu araştırma bulguları Quinn'in modeli çerçevesinde incelendiğinde girişimci kültürü bürokrasi kültüründen daha baskın olan örgütlerin pazar odaklılık performanslarının çalışanlar tarafından diğer örgütlere göre daha yüksek algılanacağı anlaşılmaktadır.

Önerme 1: Girişimci tip kültürün bürokrasi tip kültüre baskın olduğu örgütlerin çalışanlarında pazar odaklılık performansı algıları daha yüksektir.

Pazar tipi kültürün egemen olduğu örgütlerde rekabette avantaj sağlama endişesiyle rakip ve müşteriler hakkında bilgi toplama kabiliyetinin var olduğu beklense de (Desphande ve arkadaşları, 1993), bu tip kültürlerin hedefsel başarıları ve bu başarıları bağlı ödüllere yaptıkları vurgu, toplanan bilgilerin paylaşılması ve bu bilgiler ışığında gösterilecek iyileştirme çabalarının önüne geçebilir. Bölümler ve bölgeler arası kaynaklar ve ödüller için var olan iç rekabet, piyasa hakkında toplanan bilgilerin örgüt içinde paylaşılması konusunda sıkıntılar doğuracağı gibi, örgüt üyelerinin

müşterilerin menfaati yerine kendi kişisel menfaatleri ön planda tutmalarına neden olabilir. Bu nedenle pazar kültür tipi egemen olan örgütlerde pazar odaklılık performansı algısının düşük olacağı düşünülmektedir.

Öte yandan pazar odaklılık müşteri ihtiyaçlarına hızlı cevap verebilme ve müşteriye özel çözümler üretme olarak düşünüldüğünde klan tipi kültüre sahip örgütlerin, içe dönük olmalarına rağmen, müşterileriyle kurdukları organik bağlar, hızlı hareket etmeye yatkınlıkları ve kendilerini çevrelerine uyarlama isteklilikleri (Ouchi ve Wilkins, 1985) sayesinde en azından sahip oldukları müşterilerine odaklanmakta başarılı olabileceklerine işaret etmektedir. Ayrıca bu tip kültürlerde bilgi paylaşmaya, birimler arası güven ve dayanışmaya, örgüt üyelerinin karar mekanizmalarına azami katkısına ve hatta özerklik sahibi olmasına verilen değer, bu tip örgütlerin pazar hakkındaki bilgilerin yayılması ve kullanılması için gerekli fonksiyonlar arası koordinasyonda daha başarılı olmalarını sağlayacağı belirtilmiştir (Meehan, Barwise, Vandenbosch ve Smit, 2007; Moorman, 1995). Bu nedenle klan kültür tipi pazar kültür tipinden daha baskın olan örgütlerin pazar odaklılık performansı algılarının yüksek olacağı düşünülmektedir.

Önerme 2: Klan tipi kültürün pazar tipi kültüre baskın olduğu örgütlerin çalışanlarında pazar odaklılık performansı algıları daha yüksektir.

Güçlü Kültür Yaklaşımı

Bazı yazarlar örgütlerin “güçlü” bir kültüre sahip olduklarında daha başarılı olacakları savını ortaya atmışlardır (Deal ve Kennedy, 1982; Kotter ve Heskett, 1992; Peters ve Waterman, 1982). Bu yazarlar, güçlü bir kültüre sahip örgütlerde liderlerin belli bir davranış stilinden söz ettiklerini, örgütün değer ve ilkelerini açık bir şekilde ortaya koyduklarını, bunları yönetici ve çalışanların takip etmesi konusuna ciddiyetle eğildiklerini ve örgütü bu değer ve ilkeleri destekleyen uzun süreli politikalar ve uygulamalarla yönettiklerini ifade etmişlerdir (Kotter ve Heskett, 1992). Ayrıca güçlü kültürlerde paylaşılan değer ve ilkelerle uyumlu, üyelerin uygun davranışları algılamalarına yön veren, açık, anlaşılır ve herkes tarafından kabul edilmiş normlar olduğu belirtilmiştir (Cooke ve Szumal, 1993; Denison, 1984; O’Reilly ve Chatman, 1996). Bu normlar sosyal bir denetim mekanizması işlevi görür. Aykırı davranışların kolayca farkına varılıp düzeltildiği, sık sık normların dışında davrananların diğer örgüt üyeleri tarafından izole edilerek cezalandırıldığı ve böylece davranışların daha tahmin edilebilir bir hal aldığı güçlü kültürlerde daha kolay görülebilir.

Örgütler üyelerini, kültürel öğeler dikkate alınarak geliştirilmiş eleman seçme, performans değerlendirme, ödüllendirme, yoğun sosyalizasyon ve eğitim sistemlerine tabi tutar ve bazı önemli deneyimlerin paylaşılmasına

gayret gösterirlerse, genel olarak kültürlerinin daha güçlü olacakları varsayılabilir. Buna örnek olarak bazı araştırmalar sosyalizasyon uygulamalarının yoğunluğunun örgüt üyelerinin işyeri hakkındaki algılarında benzerliğe sebep olduğunu (Malamaut, 2002; Peterson, 1984), ve artan performans sorumluluğuyla sosyal olarak paylaşılan düşüncelerin de arttığını göstermiştir (Frink ve Klimoski, 1998). Güçlü kültürlerde benzer görüşlere sahip üyelerin kendilerini belli bir davranışı göstermeye zorlanmış hissetmedikleri ve ortak hedefler üzerinde birlikte çalışmalarının daha kolay olduğu ifade edilmiştir (O'Reilly, 1989).

Örgüt üyelerinin örgüt kültürüyle ilgili sorulara verdikleri cevapların birbiriyle tutarlılığı olarak ölçülen kültür gücünün, ölçümden sonraki yıllarda örgütün finansal performansı ile ilgili olduğu gösterilmiştir (Denison, 1990; Gordon ve DiTomaso, 1992). Kültür gücü belli bir değere bağlılık olarak ölçüldüğünde de benzer sonuçlar alınmıştır (Kotter ve Heskett, 1992). Burt ve arkadaşları (1994), Kotter ve Heskett'in (1992) verilerini kullandıkları araştırmalarında güçlü kültürlerin etkilerinin rekabetin daha fazla olduğu pazarlarda arttığını gözlemlemişlerdir. Denison (1990) güçlü bir kültürü tanımlamada kullanılan örgüt üyeleri arasındaki tutarlılığın, iyi koordine edilen ve örgüt üyelerinin motive bir şekilde ortak hedefler için çalıştığı bir örgütü ifade ettiğini belirtmiştir. Denison'a göre koordinasyon ve hedef odaklı çalışmaya dayalı bu tip bir sosyal sistem durağan bir çevreye sahip örgütlere başarı getirirken, bu örgütlerin değişken bir çevreye uyum gösterme ve öğrenme becerilerini azaltır. Değerlerin ve olaylara verilen anlamların paylaşıldığı güçlü kültürlerde paylaşılan yanlıgıların (Kets de Vries, 1980) veya grup düşüncesinin (Janis, 1972) görülmesi beklenebilir. Bu doğrultuda Sørensen (2002) 18 farklı sektörde faaliyet gösteren 160 örgütte yaptığı araştırmada kültürel gücün örgüt performansına olan etkisinin durağan bir çevreye sahip olan örgütlerde daha güvenilir olduğunu, yani daha az değişkenlik gösterdiğini, istikrarsız bir çevreye sahip örgütlerde ise güçlü bir kültürün güvenilirlik faydasının kaybolduğunu bulmuştur.

Bu bulgular göz önüne alındığında kültürün gücü ve pazar odaklılık performansı algısı arasında basit bir ilişki beklememek gerekir. Bu ilişki belki de örgütün değişken bir pazardaki değişiklikleri anlamak ve uyum sağlayabilmek için kapasite geliştirip geliştiremediğine, yani başka bir deyişle örgütsel kültürün tipine bağlı olabilir.

Kültür Tipi, Güçlü Kültür ve Pazar Odaklılık Performansı

Kültür tipi ve kültürün gücü önermelerini birlikte inceleyen bazı araştırmacılar, örgütlerin etkinliğinin belki de en iyi açıklamasının hem güçlü örgütlerin istikrarlı performansında hem de örgüt kültür tipinin uygunluğunda saklı olabileceğini belirtmişlerdir (Gordon ve DiTomaso, 1992). Buna göre,

bir örgütün sürdürülebilir bir performans gösterebilmesi bir yandan örgütsel rutinleri tutarlı bir şekilde yerine getirmesine bağlıken diğer yandan da çevreye uyum sağlayabilmek için bu rutinlerde yapılması gereken değişimi ne kadar iyi öngörüp yerine getirebildiğiyle ilgilidir. Gordon ve DiTomaso (1992) sigorta sektöründeki örgütler üzerinde yaptıkları çalışmalarında sadece güçlü bir kültüre sahip olan örgütlerde değil aynı zamanda aksiyon odaklı, risk ve yaratıcılığa prim veren örgütlerde de (girişimci tip) finansal performansta büyüme gözlemlemişlerdir; ancak örneklemelerinin küçüklüğünden dolayı kültür tipi ve kültür gücü arasındaki bir etkileşime bakamamışlardır. Smart ve St. John (1996) yüksek öğrenim sektöründe yaptıkları araştırmada klan ve girişimci kültür tiplerinin, kültürün gücüne göre daha büyük bir etkileri olduğunu bulmakla kalmamış, kültür tiplerinin bu etkilerinin güçlü kültürlerde zayıf kültürlerle kıyasla çok daha belirgin olduğunu göstermişlerdir. Yılmaz, Alpkan ve Ergun (2005) 134 Türk üretim firması üzerinde yaptıkları bir araştırmada güçlü kültürlerde müşteri odaklılık ile finansal performans arasında daha güçlü bir ilişki olduğunu göstermişlerdir. Son olarak, örgüt iklimi yazınında da Schneider, Salvaggio ve Subirats (2002) hizmet ikliminin gücünün, hizmet ikliminin önemli bir parçası olan yönetici uygulamalarının müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisini arttırdığını göstermişlerdir.

Bu bulgular ışığında baskın kültür tipi ile kültürün gücü arasında bir etkileşim olması beklenmektedir. İlk iki önermede belirtilen girişimci ve klan kültür tiplerinin bürokrasi ve pazar tiplerine baskın olması çalışanların örgütlerini pazar odaklı olarak algılamalarıyla genel olarak ilişkili olsa da bu ilişkinin çalışanların koordineli bir şekilde ortak hedefler için çalıştıkları güçlü kültürlerde daha belirgin olacağı düşünülmektedir. Yani güçlü bir kültüre sahip örgütlerde mevcut kültürel değer ve normların daha kuvvetli bir şekilde çalışanlara aktarıldığı, bu değer ve normların çalışanlar tarafından daha kolay anlaşıldığı ve aykırı düşünce ve davranışların daha ağır cezalar aldığı düşünüldüğünde girişimci ve klan kültürleri baskın ve güçlü kültürlerde pazar odaklılık algılarının daha güçlü olacağı önerilebilir. Dolayısı ile üçüncü ve dördüncü önermelerimiz kültür tipi ve kültürün gücü arasındaki etkileşimin pazar odaklılık performansı ile ilişkisi üzerinedir.

Önerme 3: Girişimci kültür tipinin bürokrasi tipine baskınlığı ile örgütlerin çalışanlarının pazar odaklılık performansı algıları arasındaki ilişkinin, güçlü kültürlerde zayıf kültürlerle kıyasla daha kuvvetli olması beklenmektedir.

Önerme 4: Klan kültür tipinin pazar tipine baskınlığı ile örgütlerin çalışanlarının pazar odaklılık performansı algıları arasındaki ilişkinin, güçlü kültürlerde zayıf kültürlerle kıyasla daha kuvvetli olması beklenmektedir.

YÖNTEM

Örnekleme

İngilizceden Türkçeye çeviri ve Türkçeden İngilizceye geri çeviri yöntemi kullanılarak hazırlanan bir anket formu özel sektörde faaliyet gösteren bir holdinge bağlı 14 farklı şirketteki toplam 804 kişiye 2008 yılının Kasım ayı içinde uygulanmış ve %73 dönüş oranı ile 586 kullanılabilir ankete ulaşılmıştır. Anket formu internet tabanlı olarak özel bir şirket aracılığı ile hazırlanmış ve anket adresi çalışanların e-posta adresine gönderilerek katılımları istenmiştir. E-posta mesajlarındaki özel linki takip eden katılımcılar anketi isterlerse tek seferde tamamlayıp “Anketi Tamamla” tuşuna basarak kaydedebilmişlerdir. Anketi kısmi doldurduktan sonra ara vermek zorunda kalan katılımcılar “Kaydet ve Sonra Devam Et” tuşuna basarak daha sonra tamamlamak üzere ara verebilmişlerdir. Daha sonra aynı linki takip ederek kaldıkları yerden anketi tamamlamaları mümkün olmuştur. Firma yöneticilerinin çalışanları hem önceden bilgilendirmesi, hem anket adresini gönderdiğimiz mesajda yönlendirmesi, hem de iki hafta içinde bir hatırlatma mesajının daha gönderilmesi sonucu yüksek katılım sağlanmıştır. Anketin tamamlandığı tarihten sonra linki tıklayan katılımcılar “Anket tamamlanmıştır” şeklinde bir internet sayfasına yönlendirilmişlerdir.

Araştırmaya katılan 14 şirketin her birinden ortalama 42 kişi, en az katılan şirketten 18 kişi en çok katılan şirketten de 64 kişi anketi doldurarak araştırmaya veri sağlamıştır. Bu çalışanlar şirketlerindeki uzman ve üzeri kademedeki her fonksiyondan ve farklı seviyelerden çalışanlardır. Bu fonksiyonlar Ar-Ge ve Ür-Ge, bilgi teknolojileri, insan kaynakları, kalite, lojistik, mali işler / finans, pazarlama, satın alma / tedarik, satış, satış sonrası / müşteri ilişkileri ve üretim bölümleridir. Pazar odaklılık için pazarlama fonksiyonu önemli olsa da pazar odaklılık performansı algıları farklı fonksiyonlardaki örgüt üyelerinin birleşiminden ve etkileşiminden ortaya çıktığı kabul edildiğinden bütün fonksiyonlardan veri toplanması uygun görülmüştür. Ankete katılan çalışanların örgütlerindeki ortalama çalışma süreleri 9,8 yıldır.

Ölçekler

Pazar Odaklılık. Desphande ve Farley (1998) Pazar odaklılık yazınında en çok kullanılan ölçekler olan Kohli ve Jaworski (1990) ve Narver ve Slater (1990) ölçeklerinin güvenilirlik ve geçerliliklerini karşılaştırmış ve genel olarak bu ölçeklerin güvenilir ve geçerli olduğunu ve birbirlerinin yerine kullanılabileceğini belirtmişlerdir. Bu çalışmada pazar odaklılık, bu iki ölçeğin Türkiye örnekleminde de karşılaştırılabilirliği arzusuyla, her ikisi ile de ölçülmüştür. Bu ölçeklerden ilki Narver ve Slater'ın (1990, s. 21)

geliştirdiği ölçek olup pazar odaklılık şöyle tanımlanmaktadır: “Pazar odaklılık müşteri ve rakip bilgilerinin sürekli izlenmesi ve şirket içinde yayılması ve bu sayede şirketin bir bütün olarak çalışarak müşteriye değer yaratmasıdır.” Ölçek müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyon olmak üzere üç alt ölçekten oluşmaktadır.

Diğer ölçek Kohli ve Jaworski (1990, s. 6) tarafından geliştirilmiş olup pazar odaklılık şöyle tanımlanmaktadır: “Pazar odaklılık şirketin pazar bilgisini toplayabilmesi, şirket içinde anlamlı olacak şekilde yayabilmesi ve bu bilgiler sayesinde pazara müşteri için değer yaratacak şekilde tepki verebilmesidir.” Bu bakış açısıyla ölçek pazar hakkında bilgi oluşturmak, pazar hakkında bilgiyi şirket içinde yaymak ve tüm şirket olarak pazar bilgisine tepki verebilmek olmak üzere üç alt ölçekten oluşmaktadır.

Her iki ölçek için de alt ölçekler 5’li Likert skalası kullanarak ölçülmüştür ve skalada 5 = “Kesinlikle Katılıyorum” ve 1 = “Kesinlikle Katılmıyorum” seçeneklerine denk gelmektedir. Alt ölçeklerin toplanmasıyla oluşturulan PONS (Pazar Odaklılık Narver Slater) ve POKJ (Pazar Odaklılık Kohli Jaworski) ölçekleri 3 ile 15 arası değerler alabilmekte ve daha düşük değerler daha az pazar odaklı ve daha yüksek değerler daha çok pazar odaklı olarak yorumlanmaktadır. Bu araştırmanın bağımlı değişkeni olan pazar odaklılık analizlerde, örgüt seviyesinde değil birey seviyesinde modellenmiştir.

Örgüt Kültürü. Örgüt kültürü Quinn ve Spreitzer (1991) tarafından geliştirilen ve her katılımcının şirket kültürünü iki boyutlu bir eksenle ifade etmesine imkân tanıyan bir ölçek kullanılarak ölçülmüştür. Şirket kültürü ölçeği 16 maddeden oluşmakta ve girişimci, bürokrasi, klan ve pazar olmak üzere dört ayrı ideal kültür tipini 4’er maddeyle ölçmektedir. Katılımcılar bu maddelerdeki görüşlerini kendi örgütlerini ifade edip etmediğine katılıp katılmadıklarını 5’li Likert skalası kullanılarak cevaplamışlardır (5 = “Kesinlikle Katılıyorum”; 1 = “Kesinlikle Katılmıyorum”).

Tüm analizlerde kültür tipi ve kültür gücü skorları hesaplamadan önce kültür skorları standartlaştırılmıştır, yani, bütün maddelerin ortalamaları sifıra eşitlenmiştir. Bunun için, her örgüt bağlamında, 16 maddenin ortalama skoru her maddenin skorundan çıkarılmış ve 16 maddenin standart sapmasına bölünmüştür.¹ Kültür puanlarının örgütler arası karşılaştırılabilmesi için

¹ Bu çalışmada skorları standardize etmek için hem bütün maddelerin ortalamalarını hem de standart sapmalarını kullandık. Bunun nedeni örgütlerin farklı kültürel değer skorlarının o örgütlerde çalışanların ankete yanıtlarını etkileyebilecek ortalama veya aşırı yanıtlar verme gibi yanlılıklardan (response bias) etkilenmelerini önlemektir. Benzer bir standardizasyon yöntemini (her bir kültürel değer için ayrı ayrı değil, bütün maddeleri kullanarak) Schwartz (1992) kullanmaktadır. Teori olarak Schwartz (1992)’in kültürel değerler teorisi bizim bu çalışmada kullandığımız rekabet eden değerler kuramı ile önemli benzerlikler gösterdiğinden

yararlanılan bu prosedür daha önce örgüt kültürü yazınında da kullanılmıştır (Gordon ve DiTomaso, 1992; Hofstede, Neuijen, Ohayv ve Sanders, 1990).

Kültür Tipi: Bu boyutlardan birincisi örgütlerin kültürüne bürokrasi ve girişimci tiplerinden hangisinin egemen olduğunu incelemektedir. Bu boyutta bir şirket ne kadar tanımlı kuralları, yapıları ve süreçleri olan bir şirket olarak görülüyorsa şirket o kadar bürokratik olarak görülmektedir. Eğer şirket içi normlar yaratıcılık, risk alma, esneklik, tolerans ve uyum sağlama ise şirket girişimci olarak görülmektedir. Girişimci skorundan bürokrasi skorunun çıkarılması sonucu ulaşılan girişimci-bürokrasi boyutu skoru ne kadar artı ise o kadar girişimci tipi ve ne kadar eksi ise o kadar bürokrasi tipi baskın kültür tipi olarak yorumlanmaktadır.

İkinci boyut örgütsel kültürde klan ve pazar tiplerinden hangisinin egemen olduğunu incelemektedir. Bu boyutta klan skoru sadakat, birliktelik, katılım ve gelenek odaklı bir bakış açısını kapsarken, pazar skoru, hedef odaklılık, rekabetçi davranış ve başarı odaklı bir bakış açısını kapsamaktadır. Klan skorundan pazar skorunun çıkarılması sonucu ulaşılan klan-pazar boyutu skoru ne kadar artı ise o kadar klan tipinin egemenliği ve ne kadar eksi ise o kadar pazar tipinin egemenliği olarak yorumlanmaktadır.

Örneklemedeki 14 örgüt için iki kültür tipi değişkenleri, aynı örgütten gelen katılımcıların kültür tipi puanları toplanarak hesaplanmıştır. Bu değişkenler Chan'ın (1998) çok-seviyeli (multilevel) kuramlar için önerdiği beş kompozisyon tipinden “doğrudan uzlaşma” (direct consensus) tipine girmektedir. Bu tipteki değişkenler herhangi bir örgütün üyelerinin puanlarının birbirleriyle diğer örgütlerin üyelerine göre daha fazla benzerlik gösterdiğine ve örgütlerin üyelerinin toplam puanlarının örgüt seviyesinde güvenilir ve anlamlı farklılıkları temsil ettiği varsayımlarına dayanır. Toplama işlemi yapmadan önce bu iki varsayımı test etmek yani örgüt üyelerinin örgüt kültürünü güvenilir bir şekilde tasvir edip etmediklerini anlamak için her kültür tipi değişkeni için iki farklı sınıf-içi korelasyon katsayısı (intra-class correlation coefficients, ICC1 ve ICC2) hesaplanmıştır (Shrout ve Fleiss, 1979). ICC1 girişimci-bürokrasi kültür tipi boyutunda değişkenliğin %18'inin, klan-pazar tipi boyutunda ise değişkenliğin sadece %3'ünün örgüt seviyesine ait olduğunu göstermiştir. ICC1 için yazında bir ölçüt verilme de, klan-pazar boyutunun örgüt seviyesinde beklenen

(örn., Schwartz da değerler kuramında rekabet eden değerler kuramında olduğu gibi farklı kültürel değerlerin birbirine taban tabana zıt olduğundan bahsetmektedir.) bu yöntemi daha uygun bulduk. Schwartz (1992) kuramında ortaya koyduğu kültürel değerlerin yapısını test etmekte kullandığı 56 maddenin ortalama skorunun bireyler ve kültürler arasında farklılaşmaması gerektiğini çünkü bu değerlerin mevcut bütün değerlerin yapısını yansıttığını söylemiştir. Bu yüzden bütün maddelerin ortalamasından oluşacak farklılıkların bireyler ve kültürler arasında cevap vermedeki yanlışlıkları yansıttığını belirtmiştir.

seviyede anlamlı bir değişkenlik göstermediği söylenebilir. ICC2 sınıf-ıçi korelasyon katsayısı ise örgütlerin kültür puanları kullanılarak birbirlerinden güvenilir bir şekilde ayırt edilip edilemeyeceğini göstermektedir. ICC2'nin 0,70'den fazla olması kültür puanlarının örgüt seviyesinde daha güvenilir olduğuna bir işaret olarak kabul edilmektedir. Buna göre, girişimci-bürokrasi kültür tipi boyutunda şirketlerin birbirinden güvenilir bir şekilde ayırt edilebildiğini (0,90) ancak klan-pazar kültür tipi boyutunda ise şirketlerin güvenilir bir şekilde ayırt edilemediğini göstermiştir (0,58). Bu analiz sonuçları klan-pazar kültür tipi hakkındaki önermelerin sınanmasında verilerin niteliğinden kaynaklanan problemler yaşanabileceğini göstermektedir.

Kültür Gücü: Kültür gücünü ölçmek için bir dağılım değişkeni kullanılması önerilmiştir (Saffold, 1988). Bu çalışmada, daha önceki çalışmalarda da kullanılan (Schneider, Salvaggio ve Subirats, 2002), örneklemdaki her örgüt için çalışmaya o örgütten katılanların kültür tipi puanlarının (girişimci-bürokrasi ve klan-pazar) standart sapması kullanılmıştır.² Bu değişken Chan'ın (1998) çoklu-seviye (multilevel) kuramları için önerdiği beş kompozisyon tipinden "dağılım" tipine girmektedir. Dağılım tipinde kullanılan değişkenler tanımları itibarı ile zaten örgüt seviyesindedirler.

Analizler: Hiyerarşik Doğrusal Modelleme

Önermeleri test etmek için iki seviyeli hiyerarşik doğrusal model kullanılmıştır (Raudenbush ve Bryk, 2002). Pazar odaklılık bu çalışmada örgüt üyesi seviyesinde bağımlı değişken olarak kullanılmıştır. Yapılan

² İki tipin (girişimci-bürokrasi) farklarının standart sapması alındığından, bir örgütte bir grup çalışanın her iki kültür tipine de yüksek (7-5), diğer bir grup çalışanın da her iki tipe de düşük skorlar (3-1) verdiği bir durumda bu örgütte bu değişkenin değeri 0'a yakın olacak ve bu örgütün çalışanları örgütün kültürel değerleri hem fikir olmadıkları halde örgütün son derece güçlü bir kültüre sahip olduğu anlamı ortaya çıkacaktır. Ancak bu tür bir problemin olması rekabet eden değerler kuramının öngörülerinin geçersiz olması anlamına gelir. Biz her ihtimale karşı kültürün gücünün göstergesi olarak her örgüt için dört farklı kültür tipinin standart sapmalarının aritmetik ortalamasını hesapladık ve bu ortalamayı (a) bizim hesapladığımız kültürün gücü skorlarıyla (b ve c) karşılaştırdık. Bu değişkenler arasında örgütlerin sıralamasında ufak farklılıklar olsa da değişkenler arasındaki korelasyonlar yüksekti ($r_{ab} = .80, p = .001$; $r_{ac} = .69, p = .009$).

Rekabet eden değerler kuramı farklı kültür tiplerinin birbirleri ile egemenlik için rekabet ettiğini, yani yöneticilerin ve çalışanların karar süreçlerinde taban tabana zıt değerlerin etkisi altında kaldıklarını ve seçimlerinde kültürlerinde baskın olan değerlere ağırlık vereceklerini ifade etmektedir. Tiplerin standart sapmalarının ortalaması bizi bu kuramın varsayımlarından uzaklaştırırken, bu çalışmada kültürlerin gücünü ifade etmek için kullanılan girişimci-bürokrasi ve klan-pazar farklarının standart sapması, çalışanların bir tipin diğerine baskınlığı konusunda ne kadar hem fikir olduklarını belirttiğinden, bu kuramın özünü daha iyi temsil etmektedir. Bu yüzden kültür tiplerinin farklarının standart sapmalarının kullanılmasında bir problem görmemekteyiz.

analizler iki ölçek için de pazar odaklılık değerlendirmelerindeki değişkenliğin küçük ama anlamlı bir kısmının örgüt düzeyinde olduğunu göstermiştir (ICC1= 0,07; 0,03). Daha önce söz edildiği gibi pazar odaklılık performansı bağımlı değişkenini yordayan değişkenler arasında birinci seviyede ankete katılan örgüt üyelerinin (n=586) örgütle ilgili demografik özellikleri ve ikinci seviyede ise örgütlerin (n=14) kültürel özellikleri kullanılmıştır.

Birinci seviyede örgüt üyelerinin örgüt kıdemleri ve kademe aralıkları, kontrol değişkenleri olarak analizlere katılmıştır. Örgüt kıdemi örgütte üye olarak geçirilen yıl sayısını belirten sayısal bir değişkendir. Kademe aralığı ise en üst (11 ve üzeri) kademelerin “1” ve en alt (7 ve altı) kademelerin “3” olarak kodlandığı üç kategoriden oluşan bir değişkendir. Kıdemli çalışanların pazar hakkında daha çok bilgi sahibi olacaklarından ve bu bilgiyi paylaşacak daha çok kişiyle ilişkide olacaklarından, onların Pazar odaklılık algısının artacağı düşünülmektedir. Örgütün yüksek kademelerinde bulunanların da müşterilere ve rakiplere daha yakın olacağı düşünüldüğünden, Pazar odaklılık algılarının düşük kademelerdeki örgüt üyelerine göre daha fazla olacağı düşünülmektedir.

İkinci seviyede kültür değişkenleri yer almaktadır. İki farklı kültür tipi ve onlara denk gelen iki farklı kültür gücü değişkeni sadece örgüt seviyesinde analizlere dâhil edilmiştir.

BULGULAR

Çizelge 1’de araştırmada kullanılan değişkenlerin betimleyici istatistikleri ve korelasyon katsayıları görülebilir.

ÇİZELGE 1
Araştırmada Kullanılan Değişkenlerin Beşimleyici İstatistikleri ve Korelasyon Katsayıları

	Ortalama	1	2	3	4	5	6	7	8
	St. Sapma								
1. Kademe Aralığı	2,15	-	-	-	-	-	-	-	-
2. Örgüt Kıdemi	9,88	0,71	-0,433(**)	-	-	-	-	-	-
3. Girişimci Tip	0,06	0,27	0,029	(0,88)	-0,825(**)	-0,624(*)	-0,540(*)	0,974(**)	-0,023
4. Bürokrasi Tip	-0,15	0,17	0,009	-0,480(**)	(0,80)	0,376	0,127	-0,932(**)	-0,141
5. Pazar Tip	0,32	0,10	-0,060	-0,255(**)	-0,218(**)	(0,89)	0,018	-0,551(*)	-0,625(*)
6. Klan Tip	-0,23	0,13	0,016	-0,436(**)	-0,241(**)	-0,338(**)	(0,84)	-0,398	0,769(**)
7. Girişimci - Bürokrasi Tip	0,21	0,43	0,013	0,880(**)	-0,838(**)	-0,041	-0,141(**)	-	0,042
8. Klan - Pazar Tip	-0,55	0,16	0,044	-0,146(**)	-0,038	-0,782(**)	0,851(**)	-0,070	-
9. Rakip odaklılık	3,59	0,76	-0,161(**)	0,128(**)	-0,153(**)	0,022	-0,009	0,162(**)	-0,018
10. Müşteri odaklılık	3,95	0,76	-0,132(**)	0,130(**)	0,070	-0,107(*)	0,045	-0,014	0,101(*)
11. Fonksiyonlar arası koordinasyon	3,55	0,77	-0,076(†)	0,119(**)	0,106(*)	-0,133(**)	-0,019	0,035	0,138(**)
12. Pazar odaklılık_NS (PONS)	11,10	2,08	-0,131(**)	0,144(**)	0,115(**)	-0,153(**)	0,020	0,007	0,154(**)
13. Bilgi oluşturmak	3,71	0,80	-0,108(**)	0,063	0,041	-0,116(**)	0,043	0,025	0,088(*)
14. Bilgiyi yaymak	3,37	0,94	-0,177(**)	0,145(**)	-0,008	-0,091(*)	-0,056	0,144(**)	0,045
15. Tepki vermek	3,73	0,75	-0,128(**)	0,215(**)	0,091(*)	-0,142(**)	0,020	0,023	0,133(**)
16. Pazar odaklılık_KJ (POKJ)	10,92	2,21	-0,133(**)	0,120(**)	0,034	-0,112(**)	0,006	0,062	0,083(*)
17. Girişimci - Bürokrasi Gücü	0,81	0,10	-	-	-	-	-	-	-
18. Klan - Pazar Gücü	0,74	0,08	-	-	-	-	-	-	-

Not: Diagonalin üstünde olan korelasyon katsayıları örgüt seviyesinde (N=14) ve altında kalan korelasyon katsayıları ise bireysel seviyede (n=586) hesaplanmıştır. Diagonalda Cronbach alfa güvenirlik katsayıları verilmiştir. NS = Narver ve Slater (1990); KJ = Kohli ve Jaworski (1990)

† p < 0,10; * p < 0,05; ** p < 0,01.

ÇİZELGE 1 devam

	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1. Kademe Aralığı	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2. Örgüt Kıdemi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3. Girişimci Tip	0,091	-0,065	0,214	0,124	-0,054	-0,168	0,475(†)	0,272	0,423	0,084
4. Bürokrasi Tip	0,034	-0,035	-0,365	-0,169	-0,130	0,030	-0,456(†)	-0,369	-0,045	-0,020
5. Pazar Tip	-0,289	-0,176	-0,349	-0,343	-0,071	-0,183	-0,294	-0,351	-0,275	-0,247
6. Klan Tip	-0,011	0,314	0,319	0,225	0,301	0,499(†)	-0,168	0,164	-0,604(*)	0,103
7. Girişimci - Bürokrasi Tip	0,044	-0,028	-0,284	0,147	0,018	-0,120	0,487(†)	0,323	0,289	0,062
8. Klan - Pazar Tip	0,176	0,357	0,472(†)	0,395	0,280	0,507(†)	0,057	0,352	-0,296	0,239
9. Rakip odaklılık	(0,70)	0,778(**)	0,556(*)	0,866(**)	0,371	0,616(*)	0,634(*)	0,700(**)	0,336	-0,005
10. Müşteri odaklılık	0,688(**)	(0,86)	0,581(*)	0,901(**)	0,502(†)	0,797(**)	0,400	0,718(**)	0,710(**)	0,339
11. Fonksiyonlar arası koordinasyon	0,717(**)	0,755(**)	(0,80)	0,827(**)	0,327	0,737(**)	0,528(†)	0,758(**)	0,450	-0,098
12. Pazar odaklılık_NS (PONS)	0,889(**)	0,903(**)	0,914(**)	(0,92)	0,510(†)	0,786(**)	0,583(*)	0,868(**)	0,580(*)	0,147
13. Bilgi oluşturma	0,547(**)	0,558(**)	0,498(**)	0,590(**)	(0,74)	0,240	0,032	0,714(**)	0,467	0,100
14. Bilgiyi yaymak	0,530(**)	0,511(**)	0,581(**)	0,596(**)	0,578(**)	(0,80)	0,271	0,552(*)	0,619(*)	-0,018
15. Tepki vermek	0,510(**)	0,574(**)	0,576(**)	0,603(**)	0,600(**)	0,570(**)	(0,86)	0,634(*)	0,234	-0,013
16. Pazar odaklılık_KJ (POKJ)	0,547(**)	0,587(**)	0,601(**)	0,639(**)	0,837(**)	0,860(**)	0,808(**)	(0,91)	0,560(*)	0,067
17. Girişimci - Bürokrasi Gücü	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,446
18. Klan - Pazar Gücü	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Not: Diagonalın üstünde olan korelasyon katsayıları örgüt seviyesinde (N=14) ve altında kalan korelasyon katsayıları ise bireysel seviyede (n=586) hesaplanmıştır. Diagonalda Cronbach alfa güvenirlik katsayıları verilmiştir. NS = Narver ve Slater (1990); KJ = Kohli ve Jaworski (1990)

† p < 0,10; * p < 0,05; ** p < 0,01.

Çizelgenin diyagonalinde verilen güvenilirlik katsayı değerleri bütün ölçeklerin güvenilir katsayılarının 0,70 veya daha yüksek olduklarını göstermektedir. Çizelgede diyagonalin alt kısmında yer verilen korelasyon katsayıları bireysel düzeyde, diyagonalin üst kısmında verilen korelasyonlar ise örgüt seviyesinde hesaplanmıştır. İki Pazar odaklılık ölçüğü hem birbirleriyle hem de birbirlerinin alt boyutlarıyla anlamlı ve pozitif korelasyon sergileyerek bu çalışmada Pazar odaklılığın güvenilir ve geçerli bir şekilde ölçülebildiğini göstermektedirler. Çizelgede verilen ortalamalarda da görüleceği gibi araştırma örnekleminde yer alan örgütlerin kültürlerinde Girişimci tip Bürokrasi tipine ve Pazar tipi ise Klan tipine baskınlık göstermektedir. Ayrıca betimleyici istatistikler, katılımcıların pazar odaklılık performansı algılarında farklılık gösterdiklerini göstermektedir. Ayrıca kontrol değişkeni olan kademe aralığının beklendiği gibi pazar odaklılık değişkenleri ile negatif bir ilişkisi görülmüştür. Aynı şekilde örgütlerdeki kıdemli personel yeni personele göre çalıştıkları örgütleri pazar odaklılıkta daha başarılı görmekteyiz.

Girişimci tip puanlarının bireysel seviyede pazar odaklılıkla (PONS) ve pazar odaklılık ölçümlerinin alt boyutları olan rakip odaklılık, fonksiyonlar arası koordinasyon ve tepki vermek ile pozitif ilişkili olduğu görülmüştür. Bürokrasi tip puanının ise, yine bireysel seviyede her iki pazar odaklılık puanı ve tüm alt boyutları ile negatif ilişkisi olduğu görülmüştür. Pazar tipi puanlarının hiçbir pazar odaklılık puanı ile ilişkisi bulunmamıştır. Klan tipi puanının ise bireysel düzeyde beklendiği gibi toplanan bilgiyi yaymak puanıyla pozitif ilişkisi görülmüştür.

Girişimci kültür tipinin bürokrasi tipine baskın olduğunu düşünen katılımcıların, Kohli ve Jaworski'nin bilgiyi paylaşmak boyutu hariç, diğer bütün pazar odaklılık algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Bilgiyi paylaşmak boyutunda puanların ise klan tipi pazar tipine baskın gören katılımcılarda daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Çizelge 1'de diyagonalin üst kısmında verilen örgüt seviyesindeki korelasyon katsayıları incelendiğinde ise klan kültür tipinin pazar tipine baskın olduğu örgütlerde hem fonksiyonlar arası koordinasyon hem de bilgiyi paylaşmak puanlarının daha yüksek olduğu bulunmuştur. Yine örgüt seviyesinde, girişimci tipin bürokrasi tipine baskın olduğu örgütlerde tepki vermek puanının daha yüksek olduğu görülmüştür.

Çizelge 2 (PONS) ve Çizelge 3 (POKJ) önermelerin test edildiği hiyerarşik doğrusal modelleme kullanılan analizleri göstermektedir. Her iki çizelgede de yedi farklı model incelenmiştir. Model 1 sadece kontrol değişkenlerini içermekte, Model 7 ise iki kültür tipi (girişimci-bürokrasi ve klan-pazar) ve her iki tip kültürün gücü için temel etkileri ve iki adet tip-güç etkileşim

değişkenini içermektedir. Bu iki model arasında kalan modeller ise temel etkileri (Model 2, 3 ve 4) veya tek tek ortak etkileri (Model 5 ve 6) test etmek için kullanılmışlardır. Girişimci tip kültürün bürokrasi tip kültüre baskın olduğu örgütlerin pazar odaklılık performansı algısının daha yüksek olacağı önermesi (Önerme 1) Çizelge 2’de (PONS) verilen analiz sonuçlarına göre destek bulmamış, ancak Çizelge 3’te (POKJ) verilen analiz sonuçlarına göre destek bulmuştur. Çizelge 3’te temel etkilerin incelendiği Model 2 ve 4’te girişimci tip kültürün bürokrasi tipi kültüre baskın olduğu örgütlerde örgüt üyelerinin pazar odaklılık (POKJ) algılarının daha yüksek olduğu bulunmuştur (Model 1 ve 2 sapma istatistiği farkı = 10 (2); $p < 0.05$). Klan tipi kültürün pazar tipi kültüre baskın olduğu örgütlerin pazar odaklılık performansı algılarının daha yüksek olacağı önermesi (Önerme 2) her iki çizelgede de sadece klan-pazar kültür tip ve güçlerinin temel etkilerinin modellendiği Model 3’de destek bulmuştur (her iki çizelgede; Model 1 ve Model 3 sapma istatistiği farkı = 3.5 (2); $p < 0,10$). Ancak Model 4’te girişimci-bürokrasi kültür tipi ve gücü temel etkileriyle birlikte modellendiğinde klan-pazar tipinin temel etkisi kaybolmuştur. Sonuç olarak Önerme 1 ve Önerme 2 kısmen desteklenmiştir.

ÇİZELGE 2
Örgütsel Kültürün Pazar Odaklılık (PONS) Performansı ile İlişkisi Üzerine Önermelerin Testi: Hiyerarşik Lineer Model Sonuçları

	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4		Model 5		Model 6		Model 7	
	B (se)	p	B (se)	p	B (se)	p	B (se)	p	B (se)	p	B (se)	p	B (se)	p
Kademe aralığı	-0,146 (0,131)	0,379	-0,146 (0,130)	0,263	-0,146 (0,131)	0,264	-0,146 (0,131)	0,264	-0,146 (0,130)	0,263	-0,146 (0,131)	0,264	-0,146 (0,130)	0,263
Örgüt kıdemli	0,042** (0,014)	0,003	0,042** (0,014)	0,003	0,042** (0,014)	0,003	0,042** (0,014)	0,003	0,042** (0,014)	0,003	0,042** (0,014)	0,003	0,042** (0,014)	0,003
G – B	0,452 (0,306)	0,170	0,454 (0,284)	0,144	0,454 (0,284)	0,144	0,454 (0,284)	0,144	0,454 (0,284)	0,139	0,454 (0,284)	0,144	0,454 (0,284)	0,139
Kültür tipi														
K – P														
Kültür gücü														
G – B														
Kültür gücü														
K – P														
Kültür gücü														
G – B														
Tip X Güç														
K – P														
Tip X Güç														
Sapma istatistiği (parametre sayısı)	2410,8 (5)		2402,6 (7)		2407,5 (7)		2400,4 (9)		2400,4 (8)		2400,4 (8)		2406,7 (8)	
Model (M) karşılaştırma			M1-M2 8,2 (2)*		M1-M3 3,3(2)		M1-M4 10,4(4)**		M2-M5 2,2(1)		M3-M6 0,8(1)		M1-M7 14,5(6)*	

Not: Standart hatalar Beta (B) katsayılarından sonra parantez içinde verilmiştir, † p < 0,10, * p < 0,05; ** p < 0,01

Model 1: Kontrol değişkenleri

Model 2: G – B (Girişimci – Bürokrasi) kültür tipi ve gücü temel etkileri

Model 3: K – P (Klan – Pazar) kültür tipi ve gücü temel etkileri

Model 4: G – B ve K – P kültür türleri ve güçleri temel etkileri

Model 5: G – B kültür tipi ve gücü etkileşim (ortak etki)

Model 6: K – P kültür tipi ve gücü etkileşim (ortak etki)

Model 7: G – B ve K – P kültür türleri ve güçleri etkileşimleri

ÇİZELGE 3
Örgütsel Kültürün Pazar Odaklılık (POKJ) Performansı ile İlişkisi Üzerine Önermelerin Testi: Hiyerarşik Lineer Model Sonuçları

	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4		Model 5		Model 6		Model 7	
	B (se)	p	B (se)	p	B (se)	p	B (se)	p	B (se)	p	B (se)	p	B (se)	p
Kademe aralığı	-0,274 * (0,135)	0,041	-0,274 * (0,135)	0,041	-0,274 * (0,135)	0,042	-0,274 * (0,134)	0,041	-0,274 * (0,134)	0,041	-0,274 * (0,135)	0,042	-0,274 * (0,134)	0,040
Örgüt kademi	0,039 ** (0,014)	0,007	0,039 ** (0,014)	0,007	0,039 ** (0,014)	0,007	0,039 ** (0,014)	0,007	0,039 ** (0,014)	0,007	0,039 ** (0,014)	0,007	0,039 ** (0,014)	0,006
G – B		0,495 † (0,251)		0,074		0,526 * (0,230)		0,048 (3,477)		0,173 (3,477)		5,758 (3,803)		0,174
Kültür tipi														
K – P				1,456 † (0,708)		0,286 (0,615)		0,653		30,094 † (15,628)		0,083 (14,323)		0,226
Kültür tipi														
G – B		-4,141 ** (1,139)		0,004		-4,890 ** (1,413)		0,008 (1,536)		-2,743 (1,536)		0,104 (2,208)		0,349
Kültür gücü														
K – P				-0,845 (1,550)		0,596		0,158		-21,028 † (11,101)		0,087 (10,289)		0,298
Kültür gücü														
G – B														
Tip X Güç														
K – P														
Tip X Güç														
Sapma istatistiği (parametre sayısı)	2439,0 (5)		2429,1 (7)		2435,5 (7)		2425,0 (9)		2427,4 (8)		2432,5 (8)		2420,9 (11)	
Model (M) karşılaştırma		M1-M2 9,9 (2)**		M1-M3 3,5(2)		M1-M4 14(4)**		M2-M5 1,7(1)		M3-M6 3(1)†		M1-M7 18,1(6)*		

Not: Standart hatalar Beta (B) katsayılarından sonra parantez içinde verilmiştir, † p < 0,10; * p < 0,05; ** p < 0,01

Model 1: Kontrol değişkenleri

Model 2: G – B (Girişimci – Bürokrasi), kültür tipi ve gücü temel etkileri

Model 3: K – P (Klan – Pazar) kültür tipi ve gücü temel etkileri

Model 4: G – B ve K – P kültür tipleri ve güçleri temel etkileri

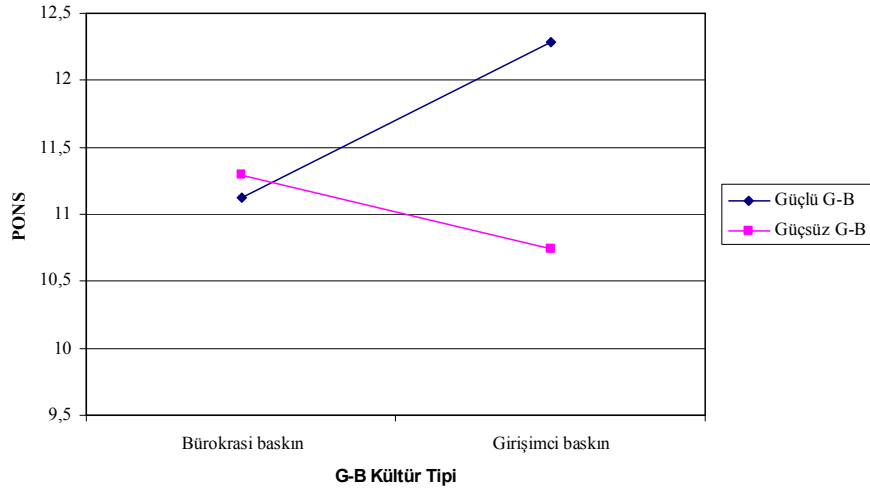
Model 5: G – B kültür tipi ve gücü etkileşim (ortak etki)

Model 6: K – P kültür tipi ve gücü etkileşim (ortak etki)

Model 7: G – B ve K – P kültür tipleri ve güçleri etkileşimleri

Etkileşim önermeleri (Önerme 3 ve 4) 5, 6 ve 7. modellerle test edilmiştir. Beşinci modelde sadece girişimci-bürokrasi kültür tipi ve gücü etkileşim değişkeni, 6. modelde sadece klan-pazar kültür tipi ve gücü etkileşim değişkeni ve 7. modelde ise her iki etkileşim değişkeni birden modellenmiştir. girişimci-bürokrasi tip ve kültür etkileşimi önermesi (Önerme 3) Çizelge 2'deki (PONS) Model 7'de destek bulmuştur (Model 1 ve Model 7 Sapma istatistiği farkı = 11,3 (6); $p < 0,10$). İstatistiksel olarak anlamlı olan bu ortak etki, tip-güç etkileşiminin şeklini anlayabilmek için grafikte gösterilmiştir (Grafik 1a). Görüldüğü gibi kültürün gücünün yüksek olduğu örgütlerde girişimci tipin bürokrasi tipine baskınlığı arttıkça çalışanların pazar odaklılık algıları da artmaktadır. Güçsüz olarak tanımlanabilecek kültürlerde ise girişimci kültürlerin baskınlığı arttıkça pazar odaklılık algılarında bir düşüş görülmektedir. Bu sonuçlar önerme 3'ü desteklemektedir.

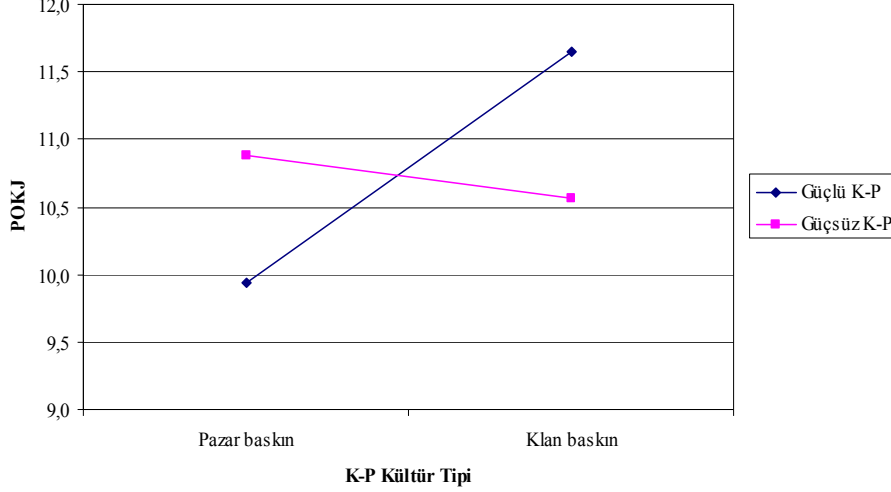
GRAFİK 1a. Girişimci-Bürokrasi (G-B) Kültür Tipi ve Kültür Gücü Etkileşiminin Pazar Odaklılık (PONS) Üzerine Etkisi



Klan-pazar tip ve güç etkileşimi önermesi (Önerme 4) ise Çizelge 3'te (POKJ) Model 6'da destek bulmuştur (Model 1 ve Model 6 Sapma istatistiği farkı = 6,5 (3); $p < 0,10$). İstatistiksel olarak anlamlı olan bu ortak etki, tip-güç etkileşiminin şeklini anlayabilmek için ayrı bir grafikte gösterilmiştir (Grafik 1b). Bu grafikte de görüleceği gibi klan kültür tipine sahip olan ve bu kültürün güçlü olduğu örgütlerde üyelerin Pazar odaklılık algıları diğer örgütlere göre daha yüksektir. Bu sonuçlar önerme 4'ü destekler niteliktedir. Son olarak, önermelerde yer almasa da girişimci-bürokrasi kültür gücü temel etkisinin istatistiksel olarak her iki çizelgede de (Model 2 ve 4) anlamlı olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar girişimci-bürokrasi boyutunda güçlü olan

kültürlerde üyelerin pazar odaklılık algılarının yüksek olduklarını göstermektedir.

GRAFİK 1b. Klan-Pazar (K-P) Kültür Tipi ve Kültür Gücü Etkileşiminin Pazar Odaklılık (POKJ) Üzerine Etkisi



TARTIŞMA

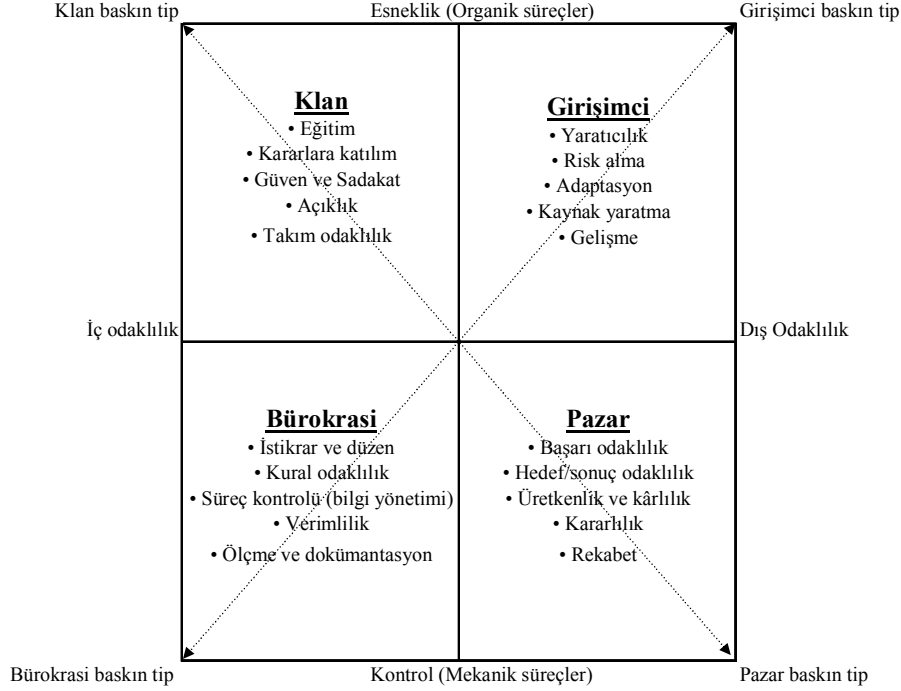
Araştırma bulguları rekabet eden değerler modelinin örgütsel kültür tipleri ve güçlü kültür konularındaki önermelerinin Türkiye’de kullanılabileceğini göstermiştir. Bu modelde tanımlanan dört tip kültürün birbirlerine karşı baskınlıklarının ve güçlerinin pazar odaklılık algısı gibi önemli bir performans göstergesini hem ayrı ayrı hem de birbirleriyle etkileşime girerek açıklamaları modelin Türkiye bağlamında kuramsal geçerliliğine işaret etmektedir.

Örgütsel kültürün rekabette avantaj sağladığı (Barney, 1996) ve tepe yöneticilerinin stratejilerini hayata geçirebilmek için kültürel öğeleri göz önünde bulundurmaları gerektiği (Schwartz ve Davis, 1981) gittikçe daha iyi anlaşılmaktadır. Tabii kültür ancak hayata geçirilmek istenilen stratejiyi destekleyecek davranış ve aktiviteleri teşvik ettiği sürece değerli bir örgütsel kaynak olabilir. Bu araştırma bulguları, pazar odaklı bir stratejiyi uygulamaya geçirmeye çalışan tepe yöneticilerinin örgütlerinin kültürünün bir yandan girişimcilik, yenilikçilik, risk odaklılık ve esneklik gibi değerleri vurgularken diğer yandan da örgüt içi açıklık, güven, takım çalışması ve kararlara katılım gibi değerleri vurgulamaları gerektiğini göstermektedir. Ayrıca araştırma bulguları örgütlerin güçlü bir kültür yaratmalarının pazar odaklılık performansı için çok önemli olduğunu göstermiştir.

Pazar odaklılık stratejisini destekleyecek güçlü girişimci ve klan kültürlerinin yazında Yüksek Performans İş Sistemleri (YPİS) veya Yüksek Katılım İnsan Kaynakları (YKİK) olarak tanımlanan uygulamalar ile yaratılması mümkün olabilir (örn., Batt, 2002; Collins ve Smith, 2006). Öncelikle arzu edilen değerlerin davranışsal yansımaları gerekli iş tanımlarına yazılmalı ve örgütlerin temel yetkinlik listelerine eklenmelidir. İstenilen örgütsel değerlere sahip, yani girişimci, risk alabilen, paylaşımcı ve takım çalışmasında becerikli insanlara işe alım sürecinde öncelik verilmesi gerekmektedir. Ayrıca işe alım sürecinde başvuranlara sadece işle ilgili değil örgütle de ilgili gerçekçi bilgiler verilerek örgüt kültürüne uyumlu kişilerin işe alınmalarına dikkat edilmelidir. Daha sonra bu özelliklere sahip insanları özellikle şirkette çalışan yöneticilerin eğitimci rolünü üstlendikleri örgüt içi oryantasyonlara ve eğitime tabi tutarak pazar odaklılıkla ilgili arzu edilen davranış normlarının yaygınlaşmasına ve kabul görmesine çalışılmalıdır. İstenilen değer ve yetkinliklere sahip olduğu belirlenen üyelere gerekli bilgi, otonomi ve destek verilerek onların pazar hakkında topladıkları bilgileri zamanında paylaşmaları veya kullanmaları ve pazardaki fırsatlara hızlı tepki vermeleri hedeflenmelidir. Son olarak da istenilen davranışları göstererek değer yaratan örgüt üye ve gruplarına ödüller verilerek onların bu performansı tanınmalı, ayırt edilmeli ve pekiştirilmelidir. Özellikle grup veya örgüt seviyesinde yüksek pazar odaklılık performansına verilecek teşviklerin örgütün üyeleriyle arasında uyum yaratması ve örgütsel değerlerin içselleştirilmesi açısından önemlidir. İnsan kaynaklarının bu tarz stratejik bir rol oynayarak gereken girişimci ve klan tipi kültürel özellikleri desteklediği örgütlerde pazar odaklılık performansı algısının daha yüksek olduğu görülmüştür (Harris ve Ogbonna, 2001).

Bulgular pazar odaklılık performansının sadece girişimci bir kültürle değil aynı zamanda klan tipi bir kültürle mümkün olduğunu göstermektedir. Girişimci kültürün özellikle müşteriler ve rakipler hakkında bilgi toplamak ve bu bilgiye tepki verebilmekle ilgili olduğu görülmektedir. Klan kültürünün ise daha çok toplanan bilgilerin yayılması ve fonksiyonlar arası koordinasyonun sağlanması konularıyla ilgili olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre rekabet eden değerler modeline göre (Grafik 1) pazar odaklılık algısı bir bütün olarak organik süreçler ve esnek bir yapı gerektirirken, örgüt üyeleri zamanında güvenilir bilgiye ulaşabilmek için dış çevreye odaklı, bilgiyi rahatça paylaşmak konusunda ise iç çevreye odaklı bir örgüte gerek duymaktadırlar. Bu çıkarım yöneticilerin bu iki rekabet eden değeri dengelemek konusunda dikkatli olmaları gerektiğini göstermektedir.

GRAFİK 2. Rekabet Edilen Değerler Modeli: 4 Baskın Örgüt Kültürü Tipi ve Kültürel Değerleri



Araştırma bulguları, toplumsal ve örgütsel düzeydeki kültürel değerler ekseninde de tartışılmalıdır (Adler ve Jelinek, 1986). Türkiye’de hâkim olan iç grup toplulukçuluğu, güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma (Bodur ve Kabasakal, 2002) gibi toplumsal kültür özellikleri dikkate alındığında örgütlerin klan ve girişimci tip kültürler geliştirmekte zorlanabilecekleri düşünülebilir. Örgütler büyüdükçe üyelerinin sosyal kimlikleri üzerinde çalıştıkları fonksiyonun daha çok söz sahibi olması ve diğer fonksiyonlarla irtibatın zorlaşması muhtemeldir. Ayrıca oluşacak hiyerarşik yapılar ast-üst ilişkilerinde güç mesafesini arttırarak pazar odaklılık için gerekli olan katılım ve bilgi paylaşımının önüne geçebilir. Karar verme mekanizmalarındaki hiyerarşik yapı ve belirsizliklerden kaçınmak için yaratılan kurallar müşteriye ve rakiplerin hareketlerine zamanında tepki vermeyi zorlaştırabilir. Sonuç olarak bulgular, Türk toplumunun kültürel özelliklerine rağmen girişimci ve klan değerleri içerisinde barındırabilen örgütlerin pazarda rekabet sağlayabilecekleri göstermektedir. Türkiye’de klan ve girişimci tip kültürleri içinde barındırabilen küçük ve orta ölçekli aile işletmesi sahiplerinin, kurumsallaşma konusunda duydukları hantallaşma ve bürokratikleşme gibi kaygılarında haklılık payı olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel kültürlerin, örgütlerin gelişimine ve büyümesine bağlı bir yaşam-devri olduğu

düşünülürse, bu aile işletmelerinin büyüdükçe pazarda rekabet etme yeteneklerini kaybetmemeleri için mevcut kültürel değerlerini yaşatmaya özen göstermeleri ve bu konuda aktif bir politika izlemeleri gerekmektedir. Ayrıca, Türkiye’de yaygın olan holding örgüt formunda özellikle İnsan Kaynakları ve diğer bazı uygulamaların holding çapında benzer bir kültürel kimlik yaratabilmek adına merkezileştirilmesi (Şahin, 2005) çok farklı sektörlerde faaliyet gösteren ve farklı stratejiler izlemeleri muhtemel holding işletmelerinin örgüt kültürünü gerektiği gibi stratejilerine uyarlamalarına engel olabilir.

Pazar odaklılık performansını destekleyecek kültürel değerlerin uyumu sürecinde karşılaşılabilecek bir sorun, mevcut örgütsel kültürün gücünün azalmasının örgüt üyeleri için yaratacağı belirsiz ortam ve dolayısı ile örgüt performansına vereceği zarar olabilir. Mevcut kültürün değişimi endişe verici olsa da, bu çalışma, bürokrasi ve pazar kültüründeki şirketlerin, bu kültürlerdeki güçlerini azaltmalarının doğru yönde bir risk olduğunu göstermektedir. Bulgular güçlü bürokratik ve pazar kültürüne sahip örgütlerin güçsüz bürokrasi ve pazar kültürüne geçişlerinde pazar odaklılık kabiliyetinde kayda değer bir düşüş göstermemektedir. Ancak pazar odaklılığını arttırmak isteyen yöneticilerin, kültürel değişim için hızlı adımlar atarak ve topyekûn bir değişim stratejisi izleyerek örgüt içi belirsizliği biran önce bertaraf etmelerinin doğru olacağı düşünülebilir. Bu durum özellikle belirsizlikten kaçma konusunda hassas olan Türk toplumunda önemlidir. Bulgular, bu değişim sürecinde yöneticilerin örgüt içinde bilgi paylaşarak güven ortamı yaratmaları, olabildiğince üyeleri sürece dâhil etmeleri ve onları değişime ayak uydurmaları konusunda eğitimlerle desteklemelerinin, olumlu sonuçlar verebileceğini işaret etmektedir.

Gelecekteki Araştırmalar için Çıkarımlar

Daha önceki araştırmalar Kohli ve Jaworski’nin pazar odaklılık ölçeğini fazlasıyla bilgi toplama ve yayma aktivitelerini vurguladığı ve örgüt performansını açıklamada Narver ve Slater’in ölçeği kadar başarılı olmadığı için eleştirse de (örn., Oczkowski ve Farrell, 1998), bu araştırma iki ölçeğin örgüt kültürü-pazar odaklılık ilişkisi konusunda birbirlerini tamamlayıcı olduklarını göstermiştir. Örneğin, Önerme 4’te bahsi geçen güçlü klan kültürünün pazar odaklılıkla olan ilişkisinin sadece Kohli ve Jaworski (KJ) ölçeği için bulunması bu tip kültürlerin bu ölçekte daha çok vurgulanan bilginin paylaşılması ve örgüt içinde yayılması konularında daha başarılı olduklarını göstermektedir. Gelecekte araştırmaların farklı pazar odaklılık ölçekleri kullanırken bu kuramsal ayrımı gözetmeleri faydalı olabilir. Ayrıca gelecekte araştırmacıların rekabet eden değerler modelini kullanarak örgütlerin pazar odaklılık performansı dışında farklı değerlerin

destekleyebileceği stratejik performans ölçütlerini (verimlilik gibi) açıklamaya çalışmaları yararlı olacaktır.

Kısıtlar

Araştırmada kullanılan veriler aynı zaman kesitinde toplandığından değişkenler arası nedensellik gösterilememektedir. Gelecekte boylamsal araştırma tasarımları kullanan çalışmaların farklı yönlerdeki nedensel ilişkileri açığa kavuşturması gereklidir. Ayrıca örneklemdaki örgütler sadece bir holdinge bağlı ve büyük ölçekli olduklarından bulguların diğer daha farklı örgütlere genellenmesi konusunda dikkatli olunması gerekir. Ayrıca toplanan veriler çalışanların örgüt içindeki normların ve değerlerin algılamalarını içerdiğinden bulgular bu algıların gerçeği yansıttığı varsayımına dayanmaktadır. Ancak bazen çalışanların içinde buldukları örgüt veya sosyal grup hakkında ortak bir yanılığı paylaştıkları da görülmektedir (Katz ve Allport, 1931; Prentice ve Miller, 1996). Katılımcıların algılarının bir yanılığı yansıtması ve sonuçların bu tip bir yanılığdan etkilenmesi için bir nedenimiz olmasa da örneklemdaki şirketlerin pazar odaklılık performanslarını bu şirketlerin yöneticileriyle olan iletişimimizde edindiğimiz bu çalışmadan bağımsız gözlemlerimiz ve şirketler hakkında topladığımız diğer bilgiler ışığında çalışanların algılarının büyük ölçüde gerçeği yansıttığını belirtebiliriz.

Araştırmada kullanılan bütün veriler aynı kaynaktan toplandığından sonuçlara temkinli yaklaşılması gerekir. Aynı kaynak değişkenliğinin etkisini anlamak için ana bileşen analizi ve varimax faktör rotasyonu yaparak verilerdeki değişkenliğin tek bir faktör ile açıklanıp açıklanamayacağını test ettik (Harman testi). Bu analiz sonuçları her iki pazar odaklılık ölçeğinin ayrı ayrı örgütsel kültürü ölçen maddelerle beraber değerlendirildiğinde ortaya çıkan ana bileşenin verilerdeki değişkenliğin sadece %46 (PONS) ve %39'unu (POKJ) açıklayabildiğini, özdeğerleri 1'den yüksek olan en az 4 farklı faktörün bulunduğunu ve kültür ve pazar odaklılık ölçeklerinin maddelerinin farklı faktörleri oluşturduklarını göstermiştir. Bu sonuçlar ve bu konuda daha önce yapılan çalışmalar (örn., Spector, 2006) bu tip bir aynı kaynak değişkenliğinin araştırma sonuçlarına etkisinin varsa bile az olduğunu göstermektedir. Öte yandan, aynı kaynaktan toplanan değişkenler probleminin ortaya çıkmaması için gelecekte araştırmacıların pazar odaklılıkla ilgili verileri bir başka kaynaktan (örn., yöneticilerden, gözlem yöntemiyle veya arşiv verilerinden) toplaması önerilebilir.

Kültürün gücünü ölçmek için yarattığımız değişkenlerin bir sorunu bu değişkenlerin örgüt içindeki var olabilecek alt-kültürleri göz ardı etmesidir. Örneğin örgüt içinde bir departmanın klan kültürüne, diğer bir departmanın ise pazar kültürüne sahip olabileceği düşünülürse, farklı departmanlardan

gelen ve kültürü farklı algılayan çalışanların skorlarını tek bir standart sapma skoru ile değerlendirdiğimizden bu ölçüm tekniği bu tip alt-kültürlerin varlığını gözden kaçırmakta ve bu tip örgütlerde zayıf bir kültür olduğuna işaret etmektedir. Bu araştırmada alt-kültürlerle ilgili bir hipotez test etmediğimizden kültürün gücü ölçümümüzü bu araştırmanın amaçları için yeterli gördük.

Son olarak analizlerde dört kültür tipi ayrı ayrı dâhil edilmediklerinden, örneğin, çok yüksek klan ve pazar kültürü değerlerine sahip olan organizasyonlarla çok düşük klan ve pazar değerlerine sahip organizasyonların klan-pazar farklarının incelenen konu açısından eşdeğer oldukları varsayılmaktadır.³ Kuramsal olarak klan (pazar) tipinde yüksek skora sahip olan bir örgütün pazar (klan) tipinde düşük skora sahip olması beklenmektedir. Tipler arasındaki korelasyonlar bunu doğrulamaktadır. Yani, veri, analizler ve bunların dayandığı kuramsal çerçeve aynı anda çok yüksek (düşük) klan ve çok yüksek (düşük) pazar kültürü değerlerine sahip olan organizasyonların olmadığını gösterir yöndedir. Bu sebeple bu varsayım bu çalışmada temelde bir problem yaratmamaktadır. Yine de, dört kültür tipinin analiz seviyesinde ayrı ayrı kontrol değişkeni olarak dâhil edilmemeleri bu çalışmanın bir kısıtlaması olarak kabul edilmelidir.

SONUÇ

Bu çalışmanın en önemli bulgusu, pazar odaklılık performansını ilerletmek isteyen bir örgütün öncelikle girişimciliği ön plana çıkarırken, bir yandan da örgüt içi dayanışma, güven ve takım çalışması gibi özellikleri de barındırması gerektiğidir. Bu kültürel değerlerin, her örgüt üyesi tarafından tutarlı olarak yüksek algılandığı örgütlerde, pazar odaklılık performansı daha da yüksek olacaktır.

Bu çıkarım, pazar odaklılığın her iki tanımından da karşımıza çıkan, müşteri bilgisi üzerine kurulmuş yaratıcı çözümlerden kaynaklanan girişimciliğin, ancak bir bütün olarak hareket ederek müşterileri için değer yaratmaya çalışan şirketlerde anlamlı sonuçlar yaratabileceğini de önermektedir. Bu önerme, özellikle yenilikçiliği içeren girişimciliğin ve her fonksiyonun ortak bir amaç uğruna tek bir vücut olarak çalışabilmesini sağlayan klan kültür değerleriyle şirketlerin nasıl pazar odaklılık konusunda önemli adımlar atabileceklerini de gözler önüne sermektedir.

³ Bu çalışmada kültür tiplerini ayrı ayrı modellememizin en önemli nedeni bu değişkenlerin (klan-pazar) ve (girişimci-bürokrasi) farkları ile çok yüksek korelasyonlara sahip olduğundan ($r = .78 - .88$) bu değişkenleri kontrol ederek yapılacak analiz sonuçlarının kolinearlik probleminden dolayı anlamlı sonuçlar vermeyeceklerini yapmış olduğumuz önceki analizlerde görmüş olmamızdır.

KAYNAKÇA

- Adler, N. J. ve Jelinek, M. 1986. Is "organization culture" culture-bound? *Human Resource Management*, 25: 73-90.
- Barney J. B. 1996. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3): 656-665.
- Batt, R. 2002. Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45 (3): 587-597.
- Bodur, M., ve Kabasakal, H. 2002. Türkiye-Arap kümesinde kurumsal kültür: GLOBE araştırması. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2 (1): 5-22.
- Burt R. S., Gabbay, S. M., Holt, G. ve Moran, P. 1994. Contingent organization as a network theory: The culture performance contingency function. *Acta Sociologica*, 37: 345-370.
- Cameron, J. P. ve Freeman, S. J. 1991. Cultural congruence, strength and type: Relationships of effectiveness. R.W. Woodman ve W. A. Passmore (Eds.), *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 5., Greenwich, CT: JAI Press, Inc.
- Cameron, K. S., ve Quinn, R. E. 1999. *Diagnosing and changing organizational culture*. Reading: Addison-Wesley.
- Chan, D. 1998. Functional relationships among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83: 234-246.
- Collins, C. J., ve Smith, K. G. 2006. Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high technology firms. *Academy of Management Journal*, 49 (3): 544-560.
- Cooke, R. A., ve Szumal, J. L. 1993. Measuring normative beliefs and shared behavioral expectations in organizations: The reliability and validity of the Organizational Culture Inventory. *Psychological Reports*, 72: 1299-1330.
- Danışman, A. ve Özgen, H. 2003. Örgüt kültürü çalışmalarında yöntem tartışması: Niteliksel – niceliksel yöntem ikileminde niceliksel ölçümler ve bir ölçek önerisi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(2): 91-124.
- Deal, T. E., ve Kennedy, A. A. 1982. *Corporate cultures: The rights and rituals of corporate life*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Denison, D. R. 1984. Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational Dynamics*, 13(2), 5-22.
- Denison, D. R. 1990. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: Wiley.
- Denison, D. R. ve Spreitzer, G. 1991. Organizational culture and organizational development: A competing-values approach. In R. W. Woodman ve W. A. Passmore (Eds.), *Research in Organizational Change and Development*, (5. baskı, s. 1-21). Greenwich, CT: JAI Press.
- Deshpandé, R. ve Farley, J. U. 1998. Measuring market orientation: Generalization and synthesis. *Journal of Market Focused Management*, 2, 213–232
- Deshpandé, R., Farley, J. U., ve Webster, Jr. F. E. 1993. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *International Journal of Research in Marketing*, 57 (January): 22-27.
- Deshpandé, R., ve Zaltman, G. 1982. Factors affecting the use of market research information: a path analysis. *Journal of Marketing Research*, 19: 14 – 31.

- Eisenhardt, K. M. ve Tabrizi, B. N. 1995. Accelerating adaptive processes: product innovation in the global computer industry. *Administrative Science Quarterly*, 40: 84-110.
- Frink, D. D., ve Klimoski, R. J. 1998. Toward a theory of accountability in organizations and human resources management. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16: 1-51.
- Gordon, G. G. ve DiTomaso, N. 1992. Predicting corporate performance from organizational culture. *Journal of Management Studies*, 29 (6): 783-799.
- Harris, L., ve Ogbonna, E. 2001. Strategic human resource management, market orientation, and organizational performance. *Journal of Business Research*, 51(2): 157-166.
- Hofstede, G, Neuijen, B. Ohayv, D. D. ve Sanders, G. 1990. Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2): 286-316.
- Hurley, R. F. ve Hult, T. M. G. 1998. Innovation, market orientation, organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 63 (3): 42-54.
- Janis, I. 1972. *Victims of Groupthink*. Boston: Houghton Mifflin.
- Jaworski B. J. ve Kohli, A. K. 1993. Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57 (July): 53 -70.
- Jaworski B. J. ve Kohli, A. K. 1996. Market orientation: review, refinement, and roadmap. *Journal of Marketing Focus Management*, 1(2): 119-135.
- Katz, D. ve Allport, F. H. 1931. *Student Attitudes*. Syracuse, N.Y.: Craftsman
- Kets de Vries, M. 1980. *Organizational Paradoxes*. New York: Tavistock.
- Kozlowski, S. W. J. ve Klein, K. J. 2000. A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. Klein, K. J. & Kozlowski, S. W. J., (Ed.). *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (s. 3-90), Society for Industrial and Organizational Psychology Frontiers Series. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kohli, A. K. ve Jaworski, B. J. 1990. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54 (April): 1-18.
- Kohli, A. K., Jaworski, B.J. ve Kumar, A. 1993. MARKOR: A Measure of Market Orientation. *Journal of Marketing Research*, 30 (November): 467-477.
- Kotter, J. P., ve Heskett, J. L. 1992. *Corporate culture and performance*. New York: The Free Press.
- Louis, M.R. 1983. Organizations as culture-bearing milieux. L. Pondy, P. Frost, G. Morgan, ve T. E. Dandridge (Eds.). *Organizational Symbolism*, Greenwich, CT: JAI Press.
- Malamaut, A. B. 2002. Socialization and perceptual agreement: Testing a bottom-up emergence model of organizational climate formation. *Dissertation Abstracts International*, 63(September): 1598.
- Martin, J. 1992. *Cultures in organizations: Three perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Martin, J. 2002. *Organizational culture: Mapping the terrain*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Matsuno, K., Mentzer, J. T. ve Özsoyer, A. 2002. The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance. *Journal of Marketing*, 66: 18-32.
- Meehan, S., Barwise, P., Vandenbosch M. ve Smit, W. 2007. *The impact of organizational values on the effectiveness of market-oriented behaviors*. MSI working paper, Cambridge, MA: Marketing Science Institute, October.
- Mintzberg, H. 1983. *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice-Hall, New Jersey.
- Moorman, C. 1995. Organizational Market Information Processes: Cultural Antecedents and New Product Outcomes. *Journal of Marketing Research*, 32 (August): 318-335.
- Narver, J. ve Slater, S. F. 1990. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54 (October): 20-35.
- Narver, J. ve Slater, S. F. 1998. Additional thoughts on the measurement of market orientation: A comment on Deshpandé and Farley. *Journal of Market Focused Management*, 2: 233-236.
- Oczkowski, E., ve Farrell, M. A. 1998. Discriminating between measurement scales using non-nested tests and two-stage least squares estimators: the case of market orientation. *International Journal of Research in Marketing*, 15(4): 349-366.
- O'Reilly, C. O. 1989. Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations. *California Management Review*, 31 (Summer): 9-25.
- O'Reilly, C. ve Chatman, J. 1996. Culture as social control: Corporations, cults and commitment. In, B. Staw ve L. Cummings (eds.), *Research in organizational behavior*. Vol. 18.: 157-200. JAI Press.
- O'Reilly, C., Chatman, J. ve Caldwell, D. 1991. People and organizational culture: A Q-sort approach to assessing fit. *Academy of Management Journal*, 34: 487-516.
- Ouchi, W. G. 1980. Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative Science Quarterly*, 25: 129- 141.
- Ouchi, W.G. 1981. *Theory Z*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- Ouchi, W. G., ve Wilkins, A. L. 1985. Organizational culture. *Annual Review of Sociology*, 11: 457-483.
- Peters, T. J. ve Waterman, R. H. 1982. *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper and Row.
- Peterson, K. D. 1984. Mechanisms of administrative control over managers in educational organizations. *Administrative Science Quarterly*, 29: 573-597.
- Pfeffer, J. 1981. Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms." L. L. Cummings ve B. M. Staw (Der.), *Research in Organizational Behavior*, 3: 1-52. Greenwich. CT: JAI Press.
- Prentice, D. A. ve Miller, D. T. 1996. Pluralistic ignorance and the perpetuation of social norms by unwitting actors. In M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 28, pp. 161-209). San Diego, CA: Academic Press.
- Quinn, R. E. 1988. *Beyond rational management*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc.
- Quinn, R. E., ve McGrath, M. R. 1985. Transformation of organizational cultures: A competing values perspective. In Peter Frost et al. (Der.), *Organizational culture*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc.
- Quinn, R. E. ve Spreitzer, G. 1991. The psychometrics of the competing values culture instrument. In R.W. Woodman ve W.A. Passmore, (Der.), *Research in*

- Organizational Change and Development*, (115-142). Greenwich, CT: JAI Press.
- Quinn, R. E. ve Rohrbaugh, J. 1983. A spatial model of effectiveness criteria: Toward a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29 (3): 363-77.
- Raudenbush, S.W., ve Bryk, A. S. 2002. *Hierarchical linear models: Applications and data analysis methods* (2. baskı). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rousseau, D. M. 1990. Assessing organizational culture: The case for multiple methods. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (s. 153 - 192). San Francisco: Jossey-Bass.
- Saffold, G. S. III. 1988. Culture traits, strength, and organizational performance: Moving beyond "strong" culture. *Academy of Management Review*, 13: 546-558.
- Schein, E. H. 1984. Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25: 3-16.
- Schein, E. H. 1992. *Organizational culture and leadership* (2. baskı). San Francisco: Jossey- Bass.
- Schneider, B., Salvaggio, A. N. ve Subirats, M. 2002. Climate Strength: A New Direction for Climate Research. *Journal of Applied Psychology*, 87(2): 220-229.
- Schwartz, S. H. 1992. Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25: 1-65.
- Schwartz, H., ve Davis S. M. 1981. Matching corporate culture and business strategy. *Organizational Dynamics*, Summer: 30-48.
- Shrout, P. E., ve Fleiss, J. L. 1979. Intraclass correlations: Uses in assessing rater reliability. *Psychological Bulletin*, 86: 420-428.
- Slater, S. F. ve Narver, J. C. 1994. Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship? *Journal of Marketing*, 58(1): 46-56.
- Smart, J. C., ve St. John, E. P. 1996. Organizational culture and effectiveness in higher education: A test of the "Culture Type" and "Strong Culture" hypotheses. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 16(3): 219-241.
- Smircich, L. 1983. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28: 339-358.
- SØrensen, J. B. 2002. The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 47: 70-91.
- Spector, P. E. 2006. Method variance in organizational research: Truth or urban legend? *Organizational Research Methods*, 9(2): 221-232.
- Şahin, K. T. 2005. Kuramsal söylem. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*. Ekim.
- Verberg, R. M., Drenth, P. J. D., Koopman, P. L., van Muijen, J. J. ve Wang, Z. 1999. Managing human resources across cultures: a comparative analysis of practices in industrial enterprises in China and The Netherlands. *International Journal of Human Resource Management*, 10(3): 391-410.
- Wilkins, A. L., ve Ouchi, W. G. 1983. Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 28: 468-481.

Yılmaz, C., Alpkan, L. ve Ergun, E., 2005. Cultural determinants of customer- and learning-oriented value systems and their joint effects on firm performance. *Journal of Business Research*, 58: 1340– 1352.

Zammuto, R. F. ve Krakower, J. Y. 1991. Quantitative and qualitative studies in organizational culture. *Research in Organizational Change and Development*, 5: 83-11.

Mahmut Bayazıt, şu anda Yardımcı Doçent olarak Sabancı Üniversitesi'nin Yönetim Bilimleri Fakültesi'nde Yönetim ve Organizasyon alanında görev yapmakta ve liderlik, örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi konularında dersler vermektedir. Araştırma alanları arasında örgütlerde liderlik ve insan kaynakları uygulamaları ve kültürün çalışanların algı, motivasyon ve performansları üzerindeki etkileri bulunmaktadır.

Cenk Koçaş, şu anda Doçent olarak Sabancı Üniversitesi'nin Yönetim Bilimleri Fakültesi'nde Pazarlama alanında görev yapmakta ve fiyatlandırma ve pazarlamada araştırma metodları konularında dersler vermektedir. Araştırma alanları arasında fiyat promosyonlarında oyun teorisi modelleri, internet pazarlarının evrimi, ağ ekonomileri, endüstriyel organizasyon bulunmaktadır.

EK**Pazar Odaklılık Performansı Anket Soruları**

No	Madde	Ölçek	Boyut
1	Satış elemanları rakiplerimizin stratejilerine hakkında bilgiyi birimimiz içinde düzenli olarak paylaşır.	PONS*	Rakip odaklılık
2	Bizi tehdit eden rekabetçi aksiyonlara hızla karşılık veririz.	PONS	Rakip odaklılık
3	Üst yönetim düzenli olarak rakiplerin güçlü yanlarını ve stratejilerini tartışır.	PONS	Rakip odaklılık
4	Rekabet avantajına sahip olduğumuz yerlerdeki müşterileri hedefleriz	PONS	Rakip odaklılık
5	Hedeflerimiz temel olarak müşteri memnuniyeti çerçevesinde belirlenir.	PONS	Müşteri odaklılık
6	Müşteriye hizmet odaklılığımızı sürekli iyileştirmeye çalışırız.	PONS	Müşteri odaklılık
7	Stratejimizin rekabetçi avantajı müşteri ihtiyaçlarına ilişkin anlayışımıza dayanır.	PONS	Müşteri odaklılık
8	Stratejilerimizi, müşterilerimize nasıl daha çok değer yaratabileceğimize dair düşüncelerimiz belirler.	PONS	Müşteri odaklılık
9	Müşteri memnuniyetini sistematik olarak ve sık sık ölçeriz.	PONS	Müşteri odaklılık
10	Satış sonrası servis sağlamaya çok önem veririz.	PONS	Müşteri odaklılık
11	Her fonksiyondan üst düzey yöneticilerimiz, mevcut ve potansiyel müşterilerimizi düzenli olarak ziyaret eder.	PONS	Fonksiyonlar arası koordinasyon
12	Her fonksiyona ait başarılı ve başarısız müşteri tecrübeleri hakkında bilgiyi rahatça aramızda paylaşırız.	PONS	Fonksiyonlar arası koordinasyon
13	Tüm iş fonksiyonlarımız (pazarlama/satış, üretim, AR-GE, finans/muhasebe, vs.) hedef pazarlarımızın ihtiyaçlarına hizmet edebilmek için entegre edilmiştir.	PONS	Fonksiyonlar arası koordinasyon
14	Tüm yöneticilerimiz, çalışanlarımızın tümünün müşteriye değer yaratmaya katkıda bulunabileceğini anlamıştır.	PONS	Fonksiyonlar arası koordinasyon
15	Diğer birimlerle kaynakları paylaşırız.	PONS	Fonksiyonlar arası koordinasyon
16	Pazar eğilimlerini ve gelişmelerini tartışmak için en azından üç ayda bir departmanlar arası toplantı yaparız.	POKJ**	Bilgiyi yaymak
17	Birimimizdeki pazarlama personeli diğer departmanlarla müşterilerimizin gelecekteki ihtiyaçlarını tartışır.	POKJ	Bilgiyi yaymak
18	Önemli bir müşterimiz ya da pazarımız hakkında ciddi bir gelişme olduğunda, tüm birim kısa bir zaman içinde bu gelişmeyi öğrenir.	POKJ	Bilgiyi yaymak
19	Müşteri memnuniyeti verileri, tüm seviyelerdeki birim çalışanlarımıza düzenli sıklıklarla dağıtılır.	POKJ	Bilgiyi yaymak
20	Bir departman rakipler hakkında önemli bir bilgi elde ettiğinde, diğer departmanları bilgilendirmede yavaştır.	POKJ	Bilgiyi yaymak
21	Bu şirkette, müşterilerimizin gelecekte ne tür ürün veya servislere ihtiyaç duyacaklarını anlamak için müşterilerimizle yılda en az bir kere toplanırız.	POKJ	Bilgi oluşturmak
22	Bu şirkette kendimiz bizzat birçok pazar araştırması yaparız.	POKJ	Bilgi oluşturmak

23	Müşterilerimizin ürün tercihlerindeki değişimleri fark etmekte yavaşız.	POKJ	Bilgi oluşturmak
24	Ürün ve servislerimizin kalitelerinin değerlendirilmesi için son kullanıcılarla yılda en az bir kez anket yaparız.	POKJ	Bilgi oluşturmak
25	Sektörümüzdeki ana değişimleri (rekabet, teknoloji, hukuki düzenlemeler, vb.) fark etmekte yavaşız	POKJ	Bilgi oluşturmak
26	İş ortamımızdaki ana değişimlerin (kanuni düzenleme, vb.) müşteriler üzerindeki olası etkilerini düzenli olarak gözden geçiririz.	POKJ	Bilgi oluşturmak
27	Rakiplerimizin fiyat değişikliklerine nasıl karşılık vereceğimize karar vermemiz çok uzun zaman alır.	POKJ	Tepki vermek
28	Müşterilerimizin ürün veya servis ihtiyaçlarındaki değişimleri şu ya da bu nedenle göz ardı etmeye eğilimliyiz.	POKJ	Tepki vermek
29	Ürünlerimizin müşteri istek ve ihtiyaçlarını sürekli karşılması için düzenli olarak ürün geliştirme çabalarımızı gözden geçiririz.	POKJ	Tepki vermek
30	İş ortamımızda meydana gelen değişikliklere vereceğimiz tepkiyi planlamak için birçok departman düzenli olarak toplanır.	POKJ	Tepki vermek
31	Eğer önemli bir rakibimiz müşterilerimizi hedefleyen yoğun bir kampanya başlatırsa, anında karşılık veririz.	POKJ	Tepki vermek
32	Bu şirketteki farklı departmanların aktiviteleri iyi bir şekilde koordine edilir.	POKJ	Tepki vermek
33	Bu şirkette müşteri şikâyetleri kulak arkası edilir.	POKJ	Tepki vermek
34	Mükemmel bir pazarlama planı fikrimiz olsa bile, büyük ihtimalle zamanında uygulamaya geçiremeyiz.	POKJ	Tepki vermek
35	Müşterilerimizin bir ürün veya serviste değişimler yapmamızı istediklerini öğrendüğümüzde, ilgili departmanlar bunu gerçekleştirmek için tüm çabayı gösterirler	POKJ	Tepki vermek

* PONS: Pazar Odaklılık Narver ve Slater (1990)

** POKJ: Pazar Odaklılık Kohli ve Jaworski (1990)