

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ÜZERİNE ETKİSİ:
ORTAOKUL ÖĞRETMENLERİNE YÖNELİK ANALİTİK BİR İNCELEME**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Bilge YAPRAK

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

OCAK 2015

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ÜZERİNE ETKİSİ:
ORTAOKUL ÖĞRETMENLERİNE YÖNELİK ANALİTİK BİR İNCELEME**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Bilge YAPRAK

1203818174

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Nurcan Hakan ÇIRAKLAR

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 1203818174 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi, "Bilge YAPRAK", ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı "ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ÜZERİNE ETKİSİ: ORTAOKUL ÖĞRETMENLERİNE YÖNELİK ANALİTİK BİR İNCELEME" başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Nurcan Hakan ÇIRAKLAR
Dokuz Eylül Üniversitesi



Jüri Üyeleri : Yrd. Doç. Dr. Nurcan Hakan ÇIRAKLAR
Dokuz Eylül Üniversitesi



Yrd. Doç. Dr. Mert TOPOYAN
Dokuz Eylül Üniversitesi



Yrd. Doç. Dr. Adnan GÜZEL
Türk Hava Kurumu Üniversitesi



Tez Savunma Tarihi: 21 Şubat 2015

TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, "ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ÜZERİNE ETKİSİ: ORTAOKUL ÖĞRETMENLERİNE YÖNELİK ANALİTİK BİR İNCELEME" adlı çalışmam, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

29/01/2015

Bilge YAPRAK



ÖNSÖZ

Örgüt kültürünün örgütsel özdeşleşme üzerine etkisinin incelendiği bu çalışmanın eğitim kurumlarımızda çalışan yönetici ve öğretmenlere örgüt içerisindeki ilişkilerinde yardımcı olması, fikir vermesi ve bundan sonra yapılacak çalışmalara kaynaklık etmesini dilerim.

Araştırmanın her aşamasında yardım, rehberlik ve ilgisini esirgemeyen hocam ve tez danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Nurcan Hakan ÇIRAKLAR'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca, tez çalışmam süresince her zorlandığım noktada yanımda olan, sonsuz moral, destek ve yardımlarını gösteren sevgili aileme teşekkürlerimi sunarım.

Ocak 2015

Bilge YAPRAK

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	v
ŞEKİL LİSTESİ.....	viii
KISALTMALAR	ix
ÖZET.....	x
ABSTRACT.....	xii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	3
1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMININ TANIMI VE ANLAMI, ÖZELLİKLERİ, İŞLEVLERİ, ÖGELERİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ	3
1.1 Örgüt Kültürü Kavramının Tanımı ve Anlamı.....	3
1.2 Örgüt Kültürünün Özellikleri ve İşlevleri	5
1.3 Örgüt Kültürünü Oluşturan Temel Ögeler	6
1.3.1 Temel Değerler	7
1.3.2 Normlar.....	8
1.3.3 Tutumlar	8
1.3.4 Semboller.....	9
1.3.4 Dil	9
1.3.5 Hikayeler ve Kahramanlar	9
1.3.6 Törenler ve Toplantılar	10
1.4 Örgüt Kültürü Modelleri	10
1.4.1 Ouchi'nin Örgüt Kültürü Modeli.....	10
1.4.2 Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli.....	12
1.4.3 Parsons'ın Örgüt Kültürü Modeli	13
1.4.4 Hofstede'in Örgüt Kültürü Modeli	14
1.4.5 Harrison ve Handy'nin Örgütsel Kültür Modeli.....	16
1.4.6 Schein'in Örgüt Kültürü Modeli.....	17
1.4.7 Byars'ın Örgüt Kültürü Modeli	19
1.4.8 Quinn ve Cameron Örgüt Kültürü Modeli.....	20
1.4.8.1 Girişimci kültür tipi (adhokrasi kültürü)	22
1.4.8.2 Hiyerarşi kültürü.....	23
1.4.8.3 Klan kültürü.....	24
1.4.8.4 Pazar kültürü.....	26
1.5 Eğitim Örgütlerinin Kültürleri.....	27
İKİNCİ BÖLÜM	29
2. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME KAVRAMININ TANIMI VE ANLAMI, DAYANDIĞI TEMEL TEORİLER VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME MODELLERİ	29
2.1 Örgütsel Özdeşleşme Kavramının Tanımı, Anlamı ve Önemi.....	29
2.2 Örgütsel Özdeşleşmenin Dayandığı Temel Teoriler	36
2.2.1 Sosyal Kimlik Yaklaşımı	36
2.2.1.1 Sosyal kimlik.....	39

2.2.1.2 Sosyal sınıflandırma	40
2.2.1.3 Sosyal karşılaştırma	41
2.2.1.4 Sosyal yapı	41
2.2.2 Kendini Sınıflandırma (Benlik Sınıflandırma) Yaklaşımı	42
2.3 Örgütsel Özdeşleşme Modelleri	43
2.3.1 Kreiner ve Ashforth'un Geliştirilmiş Özdeşleşme Modeli	43
2.3.1.1 Özdeşleşme boyutu	44
2.3.1.2 Kararsız özdeşleşme	45
2.3.1.3 Tarafsız /yansız özdeşleşme	46
2.3.1.4 Güçlü özdeşleşme	47
2.3.2 Scott, Corman ve Cheney'nin Yapısal Özdeşleşme Modeli	47
2.3.2.1 Yapının ikililiği	48
2.3.2.2 Yapının bölgeselliği	50
2.3.2.3 Durumsal eylem	51
2.4 Araştırmada Benimsenen Örgütsel Özdeşleşme Tanımı ve Modeli	52
2.5 Örgüt Kültürünün Örgütsel Özdeşleşme İlişkisine Yönelik Literatüre Bir Bakış	53
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	59
3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ÜZERİNE ETKİSİNE YÖNELİK GÖRGÜL BİR İNCELEME	59
3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi	59
3.2 Yöntem	60
3.2.1 Veri Toplama Tekniği ve Örneklem	60
3.2.2 Araştırma Modeli	63
3.2.3 Araştırmanın Sınırlılıkları	64
3.2.4 Analiz	64
3.2.5 Bulgular	65
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	68
4. SONUÇ VE ÖNERİLER	68
KAYNAKÇA	71
EKLER	78
Ek-A: Araştırma İzni	79
Ek-B: Anket Formu	80
ÖZGEÇMİŞ	83

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1	: A Tipi ve J tipi örgüt kültürlerinin karşılaştırılması.	11
Tablo 1.2	: Deal ve Kennedy'nin örgüt kültürü modeli.	12
Tablo 1.3	: Bireyci ve toplulukçu kültür boyutları arasındaki temel farklılıklar.	15
Tablo 1.4	: Byars'ın örgütsel kültür ölçeği.	19
Tablo 2.1	: Özdeşleşme tanımları.	33
Tablo 3.1	: Örgütsel özdeşleşme ölçeği faktör analizi sonucu.	61
Tablo 3.2	: Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özellikleri (n=330).	62
Tablo 3.3	: Değişkenlere ilişkin ortalama, standart sapma, korelasyon ve cronbach alfa katsayıları (n=330).	65
Tablo 3.4	: Örgüt kültürü ve örgütsel özdeşleşme arasındaki çoklu regresyon analizi sonuçları (Step-Wise yöntemine göre).	66

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1 : Schein'in örgüt kültürü modeli.	18
Şekil 1.2 : Quinn ve Cameron'un rekabetçi değerler modeli.	21
Şekil 2.1 : Örgütsel özdeşleşme modeli.	32
Şekil 2.2 : Genişletilmiş özdeşleşme modeli.	44
Şekil 2.3 : Özdeşleşmenin yapısal modeli: kimlik -özdeşleşme ikililiği.	49
Şekil 3.1 : Kavramsal araştırma modeli.	64



KISALTMALAR

MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
SPSS	: Statistical Package for Social Sciences
v.d.	: ve diğerleri
vb.	: ve benzeri
Ort.	: Ortalama



ÖZET

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ÜZERİNE ETKİSİ: ORTAOKUL ÖĞRETMENLERİNE YÖNELİK ANALİTİK BİR İNCELEME

YAPRAK, Bilge

Yüksek Lisans, İşletme Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Nurcan Hakan ÇIRAKLAR

Ocak 2015, 97 Sayfa

Eğitim örgütlerinde örgütsel davranışın değerlendirilmesi ve anlamlandırılması, diğer örgütlerden daha önemlidir. Çünkü insanların hayatlarının bir çoğu bu eğitim örgütlerinde geçmektedir. Ayrıca kültürün öğretmenlerin özdeşleşmeleri üzerine etkisinin tespit edilmesi öğretmenlerin kurumlarıyla özdeşleşmeleri için ne tür çalışmalar yapılacağı konusunda fikir verecektir. Bu bağlamda, örgüt kültürü ile örgütsel özdeşleşme ilişkisi üzerine literatürde sınırlı sayıda çalışma olmakla birlikte, bu çalışmanın özgünlüğü Quinn ve Cameron'un tipolojisi kullanılarak örgüt kültürünün örgütsel özdeşleşmeyle arasındaki ilişki tespit edilerek uygulamaya da katkı sağlanmış olacaktır.

Bu çalışmanın amacı Quinn ve Cameron'un rekabetçi değerler modelinden hareketle örgüt kültürünün örgütsel özdeşleşme üzerine etkisini incelemektir. Veriler Aydın ilinin Söke ilçesindeki ortaokul öğretmenleri üzerinde anket uygulanarak toplanmıştır. Çalışmada örgüt kültürünü ölçmek üzere Öcal ve Ağca (2010)'nın "Örgüt Kültürü Ölçeği" ve örgütsel özdeşleşme ifadeleri için ise Mael & Ashforth (1992)'un "Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği" kullanılmıştır. Çoklu regresyon analizi sonuçları klan, hiyerarşi ve pazar kültürlerinin örgütsel özdeşleşme üzerinde etkili olduğu buna karşılık adhokrasi kültürünün örgütsel özdeşleşme üzerinde etkili olmadığını göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme, Klan Kültürü, Adokrasi Kültürü, Hiyerarşi Kültürü, Pazar Kültürü



ABSTRACT

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION: AN ANALYTICAL STUDY ON TEACHERS IN SECONDARY SCHOOLS

YAPRAK, Bilge

Master, Department of Management

Thesis Supervisor: Assist. Professor Nurcan Hakan ÇIRAKLAR

January-2015, 97 Pages

It is more significant to analyze and explain organizational behaviors in educational organizations than in other organizations because people spend a considerable amount of their life in these educational organizations. Moreover, establishing the impact of culture on identification of teachers will provide insight into what kind of work can be carried out for teachers to be identified with their institution. Considering that there are a limited number of studies on the relation between organizational culture and organizational identification, this study, establishing the relation between them by the typology developed by Quinn and

Cameron, will also contribute to the practice.

The propose of this study is to examine the effect of organizational culture on organizational identification, based on competitive values model of Quinn and Cameron. Data were collected via questionnaires performed on midschool teachers in Söke country of Aydın city. In order to evaluate the organizational culture, “Organizational Culture Scale” by Öcal and Ağca (2010) and for the organizational identification statements “Organizational Identification Scale” by Mael & Ashforth (1992) was used. The results of multiple regression analysis showed that organizational identification was effected by clan, hierarchy and market cultures where as adhocracy culture had no effect on it.

Keywords: Organizational Culture, Organizational Identification, Clan Culture, Adhocracy Culture, Hierarchy Culture, Market Culture



GİRİŞ

Değişimin hızlı yaşandığı günümüzde, örgütlerin bu hıza uyum sağlayabilmeleri için doğru yapılanmış bir yönetim tarzı ve kültüre sahip olmaları oldukça önemlidir. Bunun için çok sayıda örgütsel kültür tipolojisi veya modeli geliştirilmiştir. Bu araştırmada Quinn ve Cameron'un rekabetçi değerler modelinden yararlanılmıştır.

Değerler, normlar, inançlar, davranış özellikleri, semboller vb. olarak ifade edilen örgüt kültürü, çalışanlar tarafından örgütsel hedeflerin anlaşılmasını ve benimsenmesini sağlayan bütünleştirici bir unsurdur. Çalışanlar tarafından benimsenmiş bir örgüt kültürünün varlığı ise çalışanların örgütleri ile özdeşleşme düzeylerine ve bununla birlikte örgüt içinde düşüncelerini açıkça ifade edebilmelerine önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Eğitim örgütleri toplumdaki kültürü ve değerleri yeni nesile aktarmada çok önemli bir işleve sahiptir. Okullarda hedeflenen amaçlara ulaşmak için alt yapısı güçlü yönetim, başarılı öğretmen ve öğrencilere, ilgili velilere ihtiyaç vardır. Çalıştıkları eğitim kurumlarıyla özdeşleşen öğretmenler örgütleri için yaptıkları çalışmaları kendi çalışmaları haline getirerek daha verimli olurlar. Bunun sonucunda kurumun başarısını kendi başarısı olarak görerek başarıya yönelik motivasyonları ve performansları artar.

Örgüt kültürünün örgütsel özdeşleşme ile ilişkisi literatürde sınırlı olup yazına katkı sağlaması açısından bu çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada eğitim örgütlerindeki Cameron ve Quinn'in rekabetçi kültür modelinin öğretmenlerin özdeşleşmelerini nasıl etkileyeceği incelenecektir.

Bu bağlamda çalışmanın birinci bölümünde örgüt kültürü kavramının tanımı, özellikleri, öğeleri ve modelleri incelenecek; ikinci bölümde, örgütsel özdeşleşmenin tanımı, anlamı, modelleri ve örgüt kültürünün örgütsel özdeşleşme ile ilişkisine yönelik literatür araştırması üzerinde durulacaktır. Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise, ortaokul öğretmenlerinin algılarına bağlı olarak örgüt kültürünün

örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini ortaya koyan görgül bir araştırma oluşturulacaktır.



BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMININ TANIMI VE ANLAMI, ÖZELLİKLERİ, İŞLEVLERİ, ÖGELERİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ

1.1 Örgüt Kültürü Kavramının Tanımı ve Anlamı

“Örgüt kültürü” kavramı ilk olarak 1979 yılında Pettigrew tarafından “Örgüt Kültürleri Üzerine” adlı makalesinde kullanılmış ve sonraki yıllarda kullanımı giderek genişlemiştir. Bu konudaki çalışmaların geçmişi 1950’li yıllara kadar dayanmasına karşın, özellikle 1980’li yıllardan itibaren yapılan araştırmalarla her geçen gün yazına yeni bilgiler eklenerek örgütlerin başarısı ile kültür kavramı ilişkilendirilmiştir (Şimşek ve Altunkurt, 2010: 373). Örgüt kültürü araştırmalarına görülen ilgi giderek artmış ve çok farklı tanımlamaları da beraberinde getirmiştir.

Örgüt kültürüne ilişkin ilk tanım 1990’ların başında Edger Schein tarafından verilmiş ve örgüt kültürünü “bir grubun dışa uyum sağlama ve iç bütünleşme sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli bir düzen içinde oluşan temel varsayımlar” olarak tanımlamıştır (Eren, 2014: 135).

Örgüt kültürü kimi yazarlar tarafından “grup tarafından paylaşılan anlamlar bütünü”, “sosyal gerçeklikle ilgili değerler ve varsayımlar” olarak tanımlanırken, kimi yazarlara göre ise “örgütün sahip olduğu gelenekler, inançlar ve değerler örüntüsü” olarak nitelendirilmiştir (Uyar, 2013: 8). Daha sonra çeşitli düşünürler de örgüt kültürünün işlevi yanı sıra örgüt üyelerinin örgütü anlamalarını ve onların davranışlarının oluşumuna yol gösterici ve rehberlik eden bir yönü olduğunu da dikkat çekmişlerdir.

Örgüt kültürü kavramını açıklamak için pek çok tanım bulunmaktadır. Schwartz ve Davis (1981)’e göre örgüt kültürü, örgüt içindeki çalışanların davranışları biçimlendiren kuralların oluşmasını sağlayan inanç ve beklentiler bütünü olarak tanımlanmıştır. Diğer bir tanım ise Brown ve Starkey (1994) tarafından verilmiştir. Bu tanıma göre örgüt kültürü çalışanların örgüt içinde iyi ya da

kötü olarak tanımlanabilecek ortak değerleri paylaşımlarıyla oluşturduğu bir grup olarak ele alınmıştır (Murat ve Açıkgöz, 2007: 3).

Gordon ve DiTomaso (1992) örgüt kültürünün zaman içerisinde oluşan örgüt üyelerinin paylaştığı değerleri kapsadığını belirtmektedir. J.C. Spender (1983) ise “bir organizasyondaki çalışanlar tarafından paylaşılan değerler sistemi örgüt kültürü olarak tanımlamıştır. Diğer taraftan O'Reilly (1983) örgüt kültürünün “Güçlü ve yaygın olarak paylaşılan temel değerler” olduğunu ifade etmektedir. Schlienger ve Teufel'e (2003) göre örgüt kültürü, bir çalışanın içinde bulunduğu örgütünü nasıl algıladığını ifade ettiğini belirtmektedir (Acılar, 2009: 27).

Bu tanımlar incelendiğinde örgüt kültürünün üç kaynağa sahip olduğu söylenebilir:

- a) Kurucuların inanç, değer ve varsayımları
- b) Çalışanların yaşadıkları öğretici deneyimler
- c) Yeni çalışanlar ve yeni liderler aracılığıyla örgüte empoze olan yeni inançlar

Her üç unsur da kültür oluşumunda etkili olsa da kurucuların inanç, değer ve varsayımları en etkili olanlarıdır. Bu unsuru anlamak için örnek olarak bağımsızlığını kazanarak yeni kurulmuş bir devlette kurucu devlet başkanının kültürdeki payları düşünülebilir (Uyar, 2013: 16).

Atak (2001)'a göre örgüt kültürü, o örgütün içinde yaşadığı çevrede bilinmesiyle birlikte kendi değerlerini ve standartlarını belirleyerek diğer örgüt veya bireylerle ilişki düzeylerin göstergesi olarak tanımlamaktadır (Sönmez, 2006:86).

Örgüt kültürü tanımları yukarıdaki kaynaklarına dayalı sınıflandırma dışında bir başka sınıflamada Terzi (2000: 23) tarafından yapılmıştır. Bu sınıflandırmada;

1. Rasyonalist görüşe göre, örgüt kültürü “bir hedefin etkili olarak gerçekleştirilmesi için bir araç olarak görülmekte ve paylaşılmış düşünceler, değerler, varsayımlar, beklentiler, tutumlar, belirli bir topluluğun birlikte geliştirdiği normlar” olarak tanımlanmaktadır.
2. İşlevci yaklaşımda, kültürün nasıl doğduğu, hangi fonksiyonlara sahip olduğu, nasıl yayıldığı, değiştiği konuları dikkate alınmaktadır.
3. Sembolik yaklaşımda ise kültür, paylaşılan anlam ve semboller sistemi olarak tanımlanır. Smircich (1983), kültür kavramlarının örgütler için önemini araştırmış, örgüt kültürünün semboller merkezli olduğunu,

kültürün insan etkileşimlerine bağlı oluştuğunu, kültürün insan zihninde oluştuğunu ve bunun semboller olarak bilinebileceğini ileri sürmüştür.

Örgüt kültürünün nasıl tanımlanacağına ilişkin ortak bir görüş olmasa da şu noktalarda ortak bir görüş olduğu söylenebilir (Kaya, 2008: 123):

1. Örgüt kültürü bütüncül bir özelliğe sahiptir. Bu nedenle kültür, kendini oluşturan parçaların toplamından farklıdır.
2. Örgüt kültürü, örgütün gelişim sürecindeki bütün birikimlerini yansıtır.
3. Örgüt kültürü değiştirilmesi zamanla olabilecek zor bir süreci kapsar.
4. İnsanlar arasındaki duygusal ve mantıksal etkileşimleri sonucunda kültürel öğeler oluşur.

Örgüt kültürü, bir örgütün uzun dönemde varlığını sürdürmesinde ve başarısı üzerinde oldukça etkilidir. Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmak birey veya grup açısından örgütsel başarı için öncelikli olarak kabul edilmektedir. Örgüt kültürü, performansı ve başarıyı önemli ölçüde etkilemektedir. Örgüt kültürü normlar, değerler ve sosyal kimlikler aracılığıyla üyelerin ortak bir amaç etrafında toplanarak aynı ya da benzer şekilde davranıp düşünmelerine yol açmaktadır (Erdem vd., 2010: 76). Bu etki işletme performansına olumlu şekilde yansımaktadır.

1.2 Örgüt Kültürünün Özellikleri ve İşlevleri

Örgüt kültürü, örgütün temel özelliklerini yansıtır ve örgütün DNA'sı hükmündedir. Örgüt kültürünün özellikleri farklı biçimlerde ifade edilmiştir. Örgüt kültürünün özelliklerini ise şu şekilde özetlemek mümkündür (Köse vd., 2001).

- a) Örgüt kültürü öğrenilen ya da zaman içinde kazanılan bir durumdur.
- b) Örgüt kültürü grup üyeleri tarafından paylaşılan bir olgudur. Örgüt kültürü bir soyut bir kavramdır, iyi anlaşılması gerekmektedir ve bu yüzden örgüte üye olan kişilerin örgütün kültürünü benimsemesi için öğeler gözlenebilir, paylaşılabılır ve aktarılabilir olmalıdır.
- c) Örgüt kültürü yazılı bir halde bulunmaz. Bu kültür örgüt üyelerinin düşüncelerinde değer olarak bulunur.
- d) Örgüt kültürünün geçmişten geleceğe aktarılan bir yapısı vardır. Örgüt içerisindeki üyeler bu aktarımı sorgulamadan, davranış kalıpları olarak aktarırlar.
- e) Örgüt kültürünün değiştirilmesi uzun zaman alan zor bir süreçtir.

- f) Örgüt kültürünü meydana getiren değişkenler duygu içeriklidir.
- g) Örgüt kültürü büyük ölçüde üst yönetimin bir yansımasıdır. Kültürün ilk oluşumu, değişimi ve içeriği büyük ölçüde üst yönetimin koyduğu standartlara, benimsetmek istediği değerlere bağlıdır.
- h) Örgüt kültürü ayırt ediciliği sağlar. Örneğin selamlama biçimi, tedarikçilere ve müşterilere yaklaşma biçimi ya da yakalara takılan rozetler örgüt kültürünün özelliklerini yansıtır ve ayırt edicidir.

Örgüt içinde kültürün önemli bazı işlevleri vardır. Örgüt kültürünün işlevleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Açıkgöz, 2009: 27):

- a) Örgüt kültürü, davranışları yönlendirir ve örgütte bir kontrol aracıdır.
- b) Örgütteki sosyal sistemin dengesini kuvvetlendirir.
- c) Örgüt üyeleri bir kimlik duygusuna sahip olurlar.
- d) Örgüt üyelerinin bütünleşmesini sağlayan değerler olup, sosyalleşme sürecine katkı sağlar.
- e) Örgüte ait sorunlarda bir çözüm aracı olarak görülebilir.
- f) Örgüt üyelerine moral ve destek vererek motive eder.
- g) Örgüt açısından değişimin amacı ve değişimi belirleyen bir faktördür.
- h) Örgüt içinde istikrar ve mükemmelliğin düzeyini oluşturmaktadır.

1.3 Örgüt Kültürünü Oluşturan Temel Öğeler

Örgüt kültürü öğelerinin belirlenmesinde tam bir görüş birliği bulunmamaktadır. Örgüt kültürünü oluşturan öğeler pek çok araştırmacı tarafından farklı şekillerde ele alınmıştır. Örneğin; Duncan (1989), örgüt kültürünü oluşturan öğeleri; görülen objektif öğeler ve görülmeyen subjektif öğeler olarak iki şekilde değerlendirirken Stoner (1989) ise bu öğeleri; varsayımlar, değerler, gözle görülen davranışsal öğeler olmak üzere üç düzeyde ele almaktadır. Meek (1988) ise örgüt kültürü öğelerini semboller, ideoloji ve törenler olarak ele alırken, Hofstede (1990) ve Robbins (1988) örgütsel kültürün değerler, uygulamalar şeklinde Lundberg (1996) ise bu öğeleri artifaktlar, değerler, perspektifler ve varsayımlar olarak sınıflandırmaktadırlar (Gülova ve Demirsoy, 2012: 51).

Yapılan bu sınıflandırmalar dikkate alınarak örgüt kültürünün temel öğeleri aşağıdaki gibi ele alınabilir:

1.3.1 Temel Değerler

Değerlerin, bireysel ve toplumsal yapıda olduğu kadar örgütsel anlamda da çok önemli yeri vardır. Günlük hayatta değerler, herhangi sosyal gruba dahil olan bireyler için olayları iyi ya da kötü değerlendirmede algı kaynağı oluşturmaktadır (Şişman, 2002: 79). Benzer bir şekilde bir örgütün temel değer sistemi, kültürün tanımlanması için başlıca öge olup örgüt üyeleri için iyi-kötü veya istendik istenmedik davranışların temelini oluşturur. Örgütsel değerlerin kaynağını, örgüt üyelerinin çevreleriyle iletişimleri sonucunda meydana gelen kabul görmüş doğrular oluşturmaktadır (Acılar, 2009: 28).

Genel olarak değerler, kültürün gözle görülmeyen yani soyut kısmını temsil etmektedir. Örgütsel sorunların çözüm yollarını da göstermektedir. Ayrıca değerler, yönetim felsefesini de içine alan bir örgütün amaçlarını, ideallerini de ifade eden geniş bir kavramdır (Tiktaş, 2012: 15-16).

Çalışanların örgütün temel değerlerini anlayıp benimsemesi örgütlerin başarısında önemli bir role sahiptir. Amerika'da başarılı örgütlerin kültürlerini inceleyen Deal ve Kennedy, söz konusu örgütlerin temel değerlere önem verenler olduklarını tespit etmişlerdir. Bu tür örgütlerin başlıca özelliklerini şu şekilde belirtmişlerdir (Akıncı, 1998: 22):

1. İşlerini nasıl yürütecekleri hakkında kesin felsefeleri vardır,
2. Yönetim, temel değerleri örgüte yerleştirmeye ve değişen çevreye adapte olabilmek için değerleri biçimlendirmeye büyük önem verirler,
3. En alt düzeydeki çalışandan yönetimin en üst düzeylerine kadar tüm çalışanlar bu değerleri bilir ve paylaşır.

Değerler örgüt kültürünün diğer öğelerine göre daha güvenilirirdir. Çünkü çalışanların davranışlarının nedeni örgütün sahip olduğu ve çalışanlar tarafından paylaşılan değerlere dayanmaktadır. Değer kavramı, örgüt için iyi yada kötü doğru temsil yada yanlış da ettiği için ahlaki bir boyutta içermektedir (Terzi, 2000: 43).

1.3.2 Normlar

Normlar diğerkültürel unsurlarda olduğı gibi sosyal yaşam içinde öğrenilip değışebilen ve değerler sistemine dayalı olarak kurallar, standartlar ve düşünceleri de içine alan bir bütündür (Kaya, 2007: 28).

Normlar, çeşitli durumları açıklama ve değerlendirmede sosyal bir sistem içindeki bireylere rehberlik eden kurallar ve standartlardan oluşmaktadır. Kısaca normlar istenen davranış standartları olup yazılı olmayan kurallar olarak da tanımlanabilir (Uzkurt ve Şen, 2012: 29).

Normlar örgüt içinde doğru ya da yanlış tanımlayan kurallar olup istendik davranışlara dikkat çekmektedir (Acılar, 2009: 28).

Örgüt kültürü açısından normlar, örgüt içinde uyulması gereken kuralları ifade ederler ve çalışanların örgüte ilişkin tutum ve sorumluluklarını yaptırımlarla düzenlerler. Normlar çalışanların davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir ve bir örgütte, performans yönetimi, ücretlendirme politikaları, stratejik planlama gibi bazı yönetim uygulamalarında ortaya çıkabilirler (Güney, 2007: 37).

Örgütün kültürel normları bazen çalışanların örgütlerine karşı davranışlarını, tutumlarını düzenleyen kurallar ve prosedürlerdir. Örgütler normlar aracılığıyla çalışanlarının sergilemeleri gereken istendik davranış biçimlerini belirlerken bu davranışların uygulanmasını da sağlar. Böylece normlar, örgüt içinde iş görenlerin davranışlarını şekillendirir (Başaran, 1982: 114).

1.3.3 Tutumlar

Tutumlar değerkibi kültürün soyut bölümünü oluşturur ve davranışların önceden tahmin edilebilmesi ve kontrol edilmesi açısından önem arz ederler. Çevremizdeki insanlara, nesnelere ve olaylar karşısında nasıl davranacağımızı önemli ölçüde tutumlarımız belirler. Bu nedenle, tutumlar bir hükme varmadan veya karar vermeden önce bilinmesi gereken genel şartlar ve hükümlerin düşünsel yönüyle ilgilidir (Köse vd., 2001: 226). Bunun sonucunda da insanlar çalıştıkları örgütte sıkıntı yaşamamak için herhangi bir örgütsel ya da yönetsel olgu ya da olaylara karşı sahip oldukları tutumlarını paylaştıkça zaman içinde tutumlardaki benzerlik artar ve güçlü bir örgüt kültürü meydana gelmiş olur.

1.3.4 Semboller

Semboller, örgütlerin gözle görünebilir somut göstergeleridir ve örgütlere anlam kazandırır. Semboller örgütte, ortak düşünce, davranış ve tutumların geliştirilmesini sağlayan iletişim araçları olarak görev yaparlar. Semboller, örgütün amblemi, sloganı, üniforması, rozeti, örgütün logosunu taşıyan fincan, tişört, şapka, kalem, saat gibi çeşitli nesnelerden oluşabilir. Sembol haline gelmiş bir nesne, çalışanlara bulundukları örgüte ait oldukları duygusunu verir ve ortak değerlerin oluşmasını sağlar (Alamur, 2005: 41). Bu yönüyle semboller örgüt kimliğinin önemli bir parçasını oluştururlar.

1.3.4 Dil

Dil, anlaşma ve iletişim aracı olduğu gibi örgüt kültürü içinde önemli bir unsurdur. Pettigrew (1979)'e göre dil, örgüt içerisinde deneyimleri paylaşmayı, aktarmayı ve bütünleştirmeyi sağlar. Bu süreç örgüt kültürünün yaratılması için gereklidir (Yıldırım, 2012: 31).

Örgütün üyeleri tarafından paylaşılan bir unsur olan dil, bireyler arasında birlik ve beraberlik sağlanmasına yardımcı olur. Her örgütün kendine özgü bir dili vardır. Örgütteki üyelerin, örgütün dilini kullanmaları örgüt kültürünü benimsedikleri anlamını taşımaktadır (Güney, 2011: 187).

1.3.5 Hikayeler ve Kahramanlar

Hikayeler, örgüt kültürünün örgütteki yeni üyelere aktarılmasında, örgüt kültürünün devamlılığının sağlanmasında ve temel değerlerin açıklanmasında önemli bir işleve sahiptir. Örgüte yeni katılan üyelere hikayeler aracılığıyla örgütün geçmişi ve geleceği ile ilgili değerler aktarılır. Hikayeler, örgüt üyelerine rollerini tanıtmada, davranışlarına rehberlik etmede ve örgüt içindeki çeşitli sorunların çözümünde oldukça etkilidir (Gülova ve Demirsoy, 2012: 53).

Öte yandan örgütsel kahramanlar da örgüt için ideal görülen gerçek yada hayali karakterlerdir. Kahramanlar, örgüt kültürünü kişiliklerinde taşıyarak bunu ortaya çıkaran bireylerdir (Acılar, 2009: 28).

1.3.6 Törenler ve Toplantılar

Örgüt kültürünü oluşturan bir başka kavramlar dizini tören ve toplantılardır. Bunlar örgüt kültürünün üyelerine aktarılmasında önemli bir işleve sahiptirler. Törenler ve toplantılar, bireylere neyin önemli bir değer olduğu; neyin yapılması veya yapılmaması gerektiğini vurgulayarak örgüt üyeleri için ortak bir yaşam sağlarlar (Kaya, 2007: 31).

Özellikle törenler, özel bir düşüncenin veya bir amacın aktarılmasını sağlayan seremonik etkinliklerdir (Acılar, 2009: 28). Örneğin örgütte belli bir süreyi dolduran, emekli olan ya da başarı kazanan çalışanlar için yapılan törenler; örgütün kuruluş yıldönümü, yılbaşı ve bayram gibi özel günlerde düzenlenen kokteyller ve kutlamalar gibi seremoniler örgüt kültürünün birer parçası olarak kabul edilebilir (Gülova ve Demirsoy, 2012: 52).

1.4 Örgüt Kültürü Modelleri

Örgüt kültürü ile ilgili olarak çalışma yapan araştırmacılar, örgüt kültürünü değişik biçimde sınıflandırmışlardır. Örgüt kültürlerine ilişkin bu sınıflamalar alanda çalışan araştırmacıların dikkat çektikleri noktalara ve dayandıkları kuramsal modellere göre çeşitlilik göstermektedir.

İlgili yazında pek çok çalışmanın yer aldığı örgüt kültürüne çok sayıda farklı yaklaşımların bulunduğu görülmekle birlikte bu çalışmada en yaygın ve kabul gören modellere yer verilmiştir. Bu çalışmanın dayandığı Quinn ve Cameron'un rekabetçi değerler modeline ayrıntılı olarak üzerinde durulmuştur.

1.4.1 Ouchi'nin Örgüt Kültürü Modeli

Örgüt kültürünü açıklayan modellerden biri William G. Ouchi (1989) tarafından oluşturulan Z tipi modeldir. Ouchi öncelikle katılımcı ve kendine has özelliklere sahip olan Japon yönetim biçimini araştırmış, daha sonra Amerika'nın toplumsal değer yargılarını da göz önüne almış ve bu yönetim biçimini Amerikan örgütlerine nasıl uygulayabileceğini düşünerek kendi modelini oluşturmuştur (Eren, 2014: 158).

Ouchi, bu teoride üç ayrı örgüt grubunun varlığını kabul eder. Birinci grup tipik Amerikan Örgütlerini (A Tipi), ikinci grup Japon Örgütleri (J Tipi) ve üçüncü grup ise oldukça başarılı görülen Amerikan örgütleri (Z Tipi) oluşturmaktadır. Bu üçüncü grup örgütler (Z Tipi) özellikle kültürel unsurlar açısından, birinci (A Tipi) ve ikinci (J Tipi) grup örgütlerin güçlü ve avantajlı yönlerinden oluşan ideal bir yaklaşımı benimsediklerini belirlemiştir (Tiktaş, 2012: 27).

Ouchi bu üç örgüt grubunu, istihdam, değerlendirme, kariyer, kontrol ve denetim, karar alma şekilleri, sorumluluk biçimi, çalışana yönelik ilgi düzeyi unsurları açısından karşılaştırmış ve değerlendirmiştir (Kaya, 2007: 39).

Ouchi'nin oluşturduğu Z tipi örgütlerde bir örgüt kültürü oluşturma zorunluluğu vardır. Ömür boyu istihdamı savunan J tipi ve kısa dönem istihdamı savunan A tipi örgütlerden farklı olarak Z tipi örgütler uzun süreli istihdam anlayışını benimsemişlerdir. Z tipi örgütlerde çalışanlarda örgüt içinde alınacak kararlara katılım gösterir, sorumluluklar paylaşılır ve katılımcı bir yönetim tarzını temsil etmektedir. Örgüt için ortak kararlar alınırken sorumlulukların bireyde olması bireyler için zor bir durum olabilir. Bunun içinde örtük ve yavaş bir değerlendirme mekanizması sayesinde bu durum kısmen hafifletilebilir.

Aşağıdaki Tablo 1.1'de A tipi ve J tipi örgütlerinin karşılaştırılması yer almaktadır (Tiktaş, 2012: 27):

Tablo 1.1: A Tipi ve J tipi örgüt kültürlerinin karşılaştırılması.

<i>A Tipi Örgüt Kültürü (Amerika)</i>	<i>J Tipi Örgüt Kültürü (Japonya)</i>
Kısa dönemli istihdam	Ömür boyu istihdam
Bireysel karar verme	Uzlaşmaya dayalı karar verme
Bireysel sorumluluk	Kolektif sorumluluk
Kısa dönemli/hızlı değerlendirme ve terfi	Uzun dönemli/yavaş değerlendirme ve terfi
Kesin, resmi kontrol	Dolaylı ve resmi olmayan kontrol
Uzmanlaşmaya dayalı kariyer yolu	Uzmanlaşmaya dayalı olmayan kariyer yolu
Kısmi ilgi	Bütünsel ilgi

Z tipi örgütlerde yavaş değerlendirme ve terfi süreci benimsenmektedir. Zamana bağlı olmadan bireye yetenekleri doğrultusunda uzun süre içinde terfi verilmesi şirket içinde adaletsiz yaklaşımları engellemektedir.

Z tipi örgüt kültürünün özellikleri maddeler halinde aşağıda şu şekilde özetlenebilir (Tiktaş, 2012: 28):

- a) Uzun dönemli istihdam sağlamak amaçlanır.
- b) Kolektif karar verme ve katılımcı bir yönetim tarzı benimsenmektedir.
- c) Bireysel sorumluluk ön plandadır.
- d) Yavaş değerlendirme ve terfi mekanizmasına sahiptir.
- e) Açık, somutlaştırılmış ölçütlerle birlikte örtülü, resmi olmayan kontrol durumu vardır.
- f) İş görenlerin aileleri dahil bütünsel ilgiye önem verilmektedir.

1.4.2 Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli

Bu modelde örgütün faaliyet gösterdiği çevrenin örgüt kültürü ve yapısında etkileri olduğu öne sürülmüştür. Deal ve Kennedy çevrenin geri bildirim ve belirsizlik hızını esas alarak kültürel bir sınıflama yapmış ve dört başlıkta altında toplamıştır. Bunlar çevresel belirsizlik derecesi ve geri bildirim hızını ifade etmektedir. Bu model; Sert erkek Maço kültürü, Sıkı çalış/ Sert oyna kültürü, Şirketin üzerine iddiaya gir kültürü ve Süreç kültürü olarak sınıflandırılmıştır (Durmaz, 2010: 18-19).

Aşağıda Tablo 1.2'de Deal ve Kennedy'nin modeli yer almaktadır (Tiktaş, 2012: 37).

Tablo 1.2: Deal ve Kennedy'nin örgüt kültürü modeli.

		Çevreden Geri Bildirim	
		Hızlı	Yavaş
Çevresel Belirsizlik	Yüksek Risk Kararları	<i>Sert Erkek Maço Kültürü</i>	<i>Şirket Üzerine Bahse Gir Kültürü</i>
	Düşük Risk Kararları	<i>Çok Çalış/Sert Oyna Kültürü</i>	<i>Süreç Kültürü</i>

Sert Erkek Maço Kültürü: Bu örgüt kültürü çevresel belirsizliğin yüksek, alınan kararların riskli olduğu ve ayrıca çevreden gelen başarı ve başarısız haberlerin (geri besleme) hızlı olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bu şirketler yüksek riskli kararlardan kaçınan, başarılarının geri beslenmesini hızlı alan girişimlerdir. Bu nedenle kavgaya tutuşan ve hemen netice alan sert erkek tiplmesi yapılmaktadır. Bu kültürde yıldız olan bireylerdir, gruplar yada ekipler değil. Bu kültürü uygulayan şirketler reklama, davete ve danışmanlığa önem verirler. Bu kültürün en güzel temsilcisi yapı, kozmetik, film ve reklam sektöründe çalışan firmalardır (Eren, 2014: 153).

Sıkı çalış/ Sert oyna kültürü: Bu örgüt kültürü geri bildirimin hızlı olduğu yani sonuçlarını hemen alabileceği ve riskin yüksek olmadığı bir çevrede meydana gelmektedir. Bu kültüre sahip örgütlerde risk düşük olduğu için kazançta buna bağlı olarak düşüktür ve bu nedenle şirketler takımlar halinde, organize ve sıkı biçimde çalışarak ayakta kalmaya çalışırlar. Ayrıca heyecan ve canlılık sayesinde rekabet için sert oynayarak başarıya ulaşabileceklerine yönelik bir inanç vardır (Uyar, 2013: 23).

Şirketin üzerine iddiaya gir kültürü: Bu örgüt kültürü çevresel riskin yüksek ve geri bildirimin düşük olduğu bir çevrede meydana gelmektedir. Bu kültüre sahip şirketler büyük miktarda para ve zaman yatırımı gerektiren çevrelerde etkinlik gösterirler ve kazanımlarını uzun dönemde elde ederler. Petrol ve uzay endüstrisi bu kültüre iyi bir örnektir. Karar verme yavaştır. Bu kültüre sahip şirketler maddi sıkıntı çekerek ekonomik dalgalardan olumsuz etkilenirler (Durmaz, 2010: 20).

Süreç kültürü: Bu örgüt kültürü belirsizlik durumunun düşük ve geri bildirim hızının yavaş olduğu çevrelerde meydana gelmektedir (Uyar, 2013: 24). Çalışanlar işlerini nasıl yaptıklarını anlamaları için çevrede geribildirim azdır ve bu nedenle işlerine konsantre olamazlar (Yıldırım, 2012: 39). Dolayısıyla bu kültürde işlerin nasıl yapıldığının belirlenmesi için prosedürler çok önemlidir. Düşük risk, yavaş geribildirim örgütleri genellikle, kamu hizmetleri örgütleri ile sigorta şirketlerinde görülmektedir (Tiktaş, 2012: 39).

1.4.3 Parsons'ın Örgüt Kültürü Modeli

ABD' li sosyal psikolog Parsons, örgüt kültürünün incelenmesinde ve oluşturulmasında sosyal değerlerin katkıları üzerinde durmuştur. Parsons'un modelinde dört fonksiyon vardır. Bunlar; uyum (adaptation), amaca ulaşma (goal

attainment), bütünleşme (integration) ve yasallık (legitimacy) adlarını taşımaktadır. Bu dört fonksiyonun İngilizce isimlerinden dolayı model ‘AGİL’ adıyla anılmaktadır. Parsons, her sosyal sistemde bu fonksiyonların mevcut olmasının gerektiğini savunmaktadır (Eren, 2014: 142).

Parsons, örgütü bir sosyal sistem olarak kabul ederek her sistemin üzerinde bir üst yapı ve içinde de bir alt yapının olduğunu ifade eder. Her sistem, alt kısımlarıyla bütünleşerek üst sistemle ya da sistemlerle de toplum ve çevredeki hızlı değişimlere uyum sağlamalıdır. Bir sistem toplum tarafından dışlanmamak için topluma yararlı olmalı ve toplum tarafından benimsenmelidir. Bütün bunların oluşabilmesi içinde kültürel değerler en önemli araçtır. Yasal olarak çalışmalarına devam eder ve hedeflerine ulaşır (Özdemir, 2006: 29).

1.4.4 Hofstede’in Örgüt Kültürü Modeli

Hofstede yaklaşık 40 ülkede onların ulusal kültürleri arasındaki farklılıkları aracılığıyla kültür konusunda en kapsamlı çalışmalardan birini yapmış ve dört boyutlu örgüt kültürü modelini oluşturmuştur (Yıldırım, 2012: 36).

Bu modele kültürün boyutları şu şekildedir: Belirsizlikten kaçınma, Güç mesafesi, Bireycilik ve Toplulukçuluk, Erkeklik, Erilik-Dışılık ve daha sonra ise uzun dönem-kısa dönem oryantasyon ve Müsamaha- hoşgörü/yasaklamak, bastırmak değişkenleri eklenmiştir (Tiktaş, 2012: 29).

Güç Mesafesi: Örgüt içindeki bireyler arasındaki eşitsizlik derecesini ve gücün dağılımını ifade etmektedir. Burada bireylerin bu eşitsiz dağıtımı kabul edip etmediklerine dikkat çekilmektedir. Güç mesafesi düşük olan ülkelerde daha demokratik bir yönetim mevcut iken, güç mesafesi yüksek olan ülkelerde ise otokratik bir yönetim söz konusudur. Buna bağlı olarak güç mesafesinin düşük olduğu örgütlerde ödüllendirmede ve fırsatlarda eşitsizliklere daha az rastlanır. Kararlara katılım ve çalışanlar arasında sınırlı ücret farklılığı vardır. Güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde ünvan ve pozisyonlara çok önem verilir, işçi ve iş veren arasındaki mesafe çok belirgindir ve çalışanlar arasında büyük bir ücret farklılaşması vardır (Kaya, 2007: 36).

Belirsizlikten Kaçınma: Toplumdaki bireylerin belirsizlik karşısında nasıl davrandıklarını ve bu sorunu çözmek için ne gibi tutumlar sergileyeceklerini ifade etmektedir. Belirsizlik kavramı çevre ile ilişkilendirilmektedir. Hofstede’e göre

belirsizlikten kaçınma düzeyi düşük olan örgütler yeniliklere, değişimlere açıktırlar. Belirsizlik tehdit olarak görülmez ve bu sorunu çözmek için çalışılır ve bireysel ilerleme yüksektir. Bu tip örgütler risk almaktan çekinmezler. Bunun tam tersi olarak belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu örgütlerde ise risk almaktan çekinilir, belirsizlik bir tehdit olarak algılanır, bireysel ilerlemeler düşüktür. Ayrıca bu örgütlerde yazılı kurallar ve prosedürler önemli bir işleve sahiptir (Kaya, 2007: 37).

Bireycilik ve Toplulukçuluk: Kültürün bu boyutu insanların toplu halde iken gösterdikleri davranış biçimleriyle ilgilidir. Hofstede'e göre insan ilişkilerinin zayıf olduğu toplumlarda bireycilik, bireylerin sadece kendileriyle veya aileleriyle ilgilenmesini ve ilgilenilmeyi beklemesini kapsamaktadır. Aynı şekilde burada bireylerin kendi çıkarları veya ailelerinin çıkarları ön plandadır (Yıldırım, 2012: 37).

Buna ters olarak toplulukçuluk, güçlü bir şekilde birbirine kenetlenmiş toplumlarda bağlılık oluşturan ve insanların sadakat için ömürleri boyunca her türlü değişimde birbirlerini korumaya devam etmeleri şeklinde tanımlanabilir. Toplulukçuluk bir gruba ait olma ve sadık olma anlamlarını taşımaktadır (Tiktaş, 2012: 30).

Aşağıdaki Tablo 1.3'de bireci ve toplulukçu kültür boyutları arasındaki farklar görülebilmektedir (Tiktaş, 2012: 31):

Tablo 1.3: Bireyci ve toplulukçu kültür boyutları arasındaki temel farklılıklar.

<i>Toplulukçu Örgüt Kültürü</i>	<i>Bireyci Örgüt Kültürü</i>
İş görenler, dahil oldukları grubun ilgilerini izlerler.	İş görenler işverenlerin ilgileri ile kendi ilgileri eğer uyumlu ise izleyen ekonomik insan modeli olarak ifade edilir.
İş alma ve terfi kararları için bireyler grup içerisinde iş gören olarak değerlendirilir.	İş alma ve terfi kararları iş görenlerin sadece yetenekleri ve kuralları dayalı bir şekilde alınır.
İşveren ve iş gören ilişkileri temelde dürüstlüğe dayanır ve aile bağı gibidir.	İşveren ve iş gören ilişkileri işgücü pazarında birlikler arasında yapılan sözleşmelere dayalıdır.
Yönetim grupların yönetimidir.	Yönetim, bireylerin yönetimidir.

Erilik-Dışılık: Kültürün bu boyutu cinsiyetlerin paylaştığı rollere dikkat çekmektedir. Hofstede'e göre erkeksi kültürün ağırlıklı olduğu bir toplumda para kazanma, başarı, yükselme tutkusu, egemen olma ve rekabetin baskın değerler olduğunu ifade etmektedir. Dişi kültürün ağırlıklı olduğu toplumlarda ise insan ilişkileri, dostça bir atmosfer, çalışma koşullarının iyi olması oldukça önem taşır (Yıldırım, 2012: 37).

Uzun - Kısa Dönem Oryantasyon: Uzun dönemli oryantasyon, geleceğe yönelik hareket ve davranışlara önem verirken bunun yanı sıra azim, ısrar, tutumluluk, utanç kavramları da ön plana çıkmaktadır. Kısa dönemli oryantasyon da ise geleneklere saygı göstermek, geleneksel değerlere bağlılık, haysiyet, geçmişe dayanan hareket ve davranışlar önemlidir (Tiktaş, 2012: 34).

Müşamahaya Karşılık Kısıtlama Boyutu: Müsamaha ve Kısıtlılık, Hofstede ve diğerleri tarafından yeni tanımlanmış bir kültür boyutudur. Hofstede ve diğerleri, müşamaha boyutu ile hayatın tadını çıkarmakla ilgili doğal insan isteklerine, temel özgürlüğe ve memnuniyete izin verme eğilimini ifade eder. Tam tersi olarak kısıtlılık boyutu ise doğal insan istekleri sıkı sosyal normlar tarafından düzenlenmiş ve kısıtlanmış olduğuna ilişkin inancı temsil etmektedir (Tiktaş, 2012: 35).

1.4.5 Harrison ve Handy'nin Örgütsel Kültür Modeli

Harrison ve Handy'e göre örgüt kültürü; çalışanların inançlarını, düşüncelerini ve davranışlarını biçimlendiren normlar şeklinde ifade edilmektedir. Harrison örgüt kültürünü güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü, birey kültürü olarak adlandırmıştır. Handy ise Harrison'un yaptığı bu sınıflandırmaya Yunan mitolojisindeki tanrı adlarını vererek; Güç (Zeus) Kültürü, Rol (Apollo) Kültürü, Görev (Athena) Kültürü ve Birey (Dionysus) Kültürü olarak dört başlık altında toplanmıştır. Bu sebeple Harrison ve Handy'nin modelleri bu çalışmada ikisi birlikte ele alınmıştır. Bu kültürler aşağıdaki gibidir (Nacar, 2012: 18).

Güç (Zeus) Kültürü: Hiyerarşik bir sistemin olduğu ve gücün belli kişilerde bulunduğu kültürdür. Kararlar üst yönetim grubu tarafından belirlenir, alt grup ise bu kararlara katılmayıp uygularlar. Otokratik bir yönetim anlayışı söz konusudur. Merkezde güçlü bir yönetici vardır ve tüm etkinlikler buradan yönetilir. Bu model özellikle küçük işletmelerde görülmektedir (Gülova ve Demirsoy, 2012: 54).

Rol (Apollo) Kültürü: Weber'in bürokrasi modeliyle benzerlik göstererek rasyonel kuralların uygulandığı, mantık esasına dayanan, statünün ve kuralların önemli olduğu, ayrıntılı hiyerarşik düzenlemelerin olduğu bir kültür tipidir (Gülova ve Demirsoy, 2012: 54).

Rol kültüründe örgütsel etkinlikler sınıflandırılır. Verilen rol üzerinde performans beklenmemelidir ve önemli olan tahmin edilebilirlik, standardizasyon ve sürekliliktir. Hareketli ve yaratıcı bir kişiliğe sahip bireylere bu tip kültürler hitap etmez. Rol kültürü sürerlilik, iş tanımlarında netlik arayan kişiler için memnun olacakları bir çalışma mekanı sağlamaktadır (Nacar, 2012: 19).

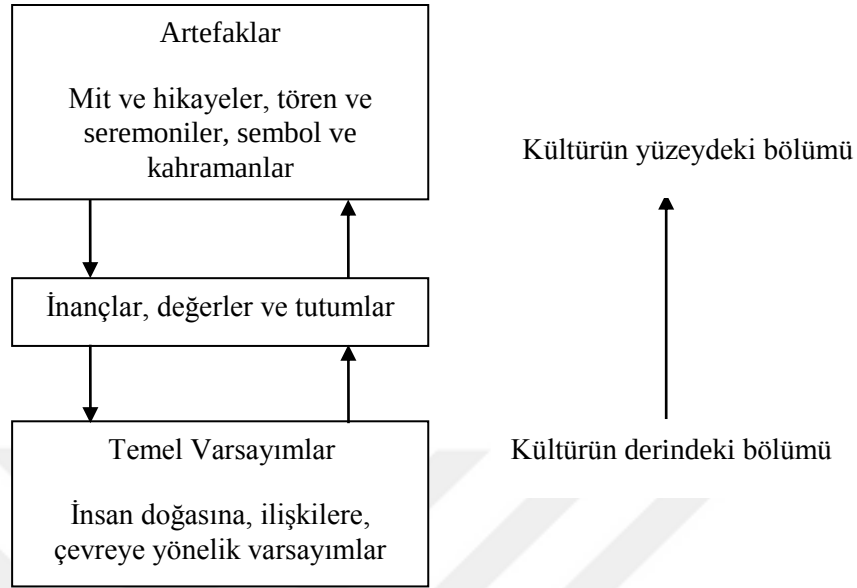
Görev (Athena) Kültürü: Çalışanlarına bağımsızlık ve inisiyatif tanıyarak kendi kendileri kontrol olanağı veren bu kültür esnek çalışma biçimlerine sahip örgütlerde kendini gösterir. Ekip çalışmasına ve projelere önem verilir. Gücün kaynağı uzmanlığa dayanır ve güç dağıtımı yapılmaktadır. Bu kültürde statü yerine yetenek ön plana çıkmaktadır (Yıldırım, 2012: 37).

Birey (Dionysus) Kültürü: Bu kültürün merkezini bireyler ve uzmanlaşma derecesi oluşturmaktadır. Bireylerin ihtiyaçlarının giderilmesi ve tatmin olması önemlidir. Çalışanların amaçlarına ulaşması hedeflenmektedir (Gülova ve Demirsoy, 2012: 55). Bu kültür modelinde bireyin örgüt için değil örgütün bireyler için çalışması söz konusudur. Böylece de çalışanlar kendi kişiliklerini, özgürlüklerini korurlar ve ancak kendilerine benzeyen kişilerle bir şirket çatısında bir araya gelip önemli görevler alarak örgüte destek olurlar (Nacar, 2012: 20).

1.4.6 Schein'in Örgüt Kültürü Modeli

Schein'in örgüt kültürü modeli alanında en bilinen yaklaşımlardan birisi olarak kabul edilmektedir. Edgar Schein, örgütleri buzdağlarına benzetmektedir ve örgüt kültürünü üç katmanda inceleyen bir modelden söz etmektedir. Katmanın en üst kısmında örgüt içinde görülen kıyafet, mobilya gibi unsurlardan oluşmaktadır. Bu unsurlar kolay algılanır ama zor anlaşılır niteliktedir. Katmanın orta kısmında ise savunulan değerler adı verilen stratejiler, hedefler ve felsefeler bulunmaktadır. Katmanın görünmeyen kısmında ise örgütün özünü oluşturan varsayımlar ve değerler bulunur. Örgütsel kültür üç düzeyde değerlendirmek paydaşların tutum ve davranışlarını anlamak konusunda köprü görevi görür (Nacar, 2012: 20).

Aşağıdaki Şekil 1.1’de Schein’in örgüt kültürü modeli bulunmaktadır (Nacar, 2012:21).



Şekil 1.1: Schein’in örgüt kültürü modeli.

Schein'a göre örgüt kültürü; güç kültürü, rol kültürü, başarıma kültürü ve destek kültürü olarak dörde ayrılmaktadır.

Güç Kültürü: Schein tarafından bu kültür iyi ve kötü diye sınıflandırılmıştır. İyi nitelikli güç kültürüne sahip örgütlerde güçlü ve adil yöneticiler bulunmaktadır. Bunun tam aksine kötü güç kültürüne sahip örgütlerde ise zayıf ve korkak yöneticiler bulunmaktadır (Nacar, 2012: 21). Güç kültürüne sahip örgütlerde çalışanlar ödül ve ceza sistemiyle yönetilirler (Gülova ve Demirsoy, 2012: 54). Sektöre yeni giren örgütler için bu kültür etkili iken, örgütün büyümesiyle çeşitli sorunların meydana gelmesi söz konusudur.

Rol Kültürü: Bu kültürde güç yönetici ve çalışanlar tarafından paylaşılmıştır. Örgütün sistemi akılcı ve pratik biçimde kurallar, roller belirlenmiş olup örgütsel değerler de benimsenmiştir (Gülova ve Demirsoy, 2012: 54). Çevre faktörü değişken olmayan örgütlerde bu kültür oldukça etkindir.

Başarma Kültürü: Bu kültüre sahip örgütlerde çalışanlar örgütsel amaçlara ulaşmak için isteyerek çalışırlar ve sorumluluklarının farkındadırlar.

İş görenler bilgilendirilir ve öğretici yönde motivasyon bu kültürde önem taşır (Nacar, 2012: 22).

Destek Kültürü: Bu kültüre sahip örgütlerde desteklemeler kurum içi ilişkilerle belirlenir. Kişiler arası ilişkiler oldukça iyi olmakla birlikte takım çalışması, birlik ve beraberlik, iş birliği, çalışanların işe karşı ve kendi aralarında güçlü bir güven bağı bulunmaktadır (Güney, 2011: 196).

1.4.7 Byars'ın Örgüt Kültürü Modeli

Byars diğer yazarlar gibi sadece örgütün çevresini merkeze alarak değil örgütün kendi içindeki değişkenler üzerinde de durarak örgüt kültürü sınıflandırması yapmıştır. Byars'ın modeli iki boyutludur. Boyutlardan birincisi çevreyle etkileşim diğer boyut ise katılımcılık düzeyidir. Çevre ile etkileşim halinde olan boyutunu incelediğimizde örgütlerin faaliyetleri etkisel (proaktif) yada tepkisel (aktif) tir. Tepkisel örgütler çevredeki değişimlere rahatlıkla adapte olurken, etkisel örgütler çevrelerini etkileyerek değişimlerin yaratıcısı rolündedir (Uyar, 2013: 28).

Katılımcılık düzeyini temsil eden boyutu incelediğimizde katılımcı kültürlerin iletişimde güçlü, hem iş görenlerin hem de müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilecek yeterlidir (Eren, 2014: 150). Bunun sonucunda iş gören ve müşteriler yönetime ve kararlara katılabilmektedirler.

Aşağıdaki Tablo 1.4'te Byars'ın örgütsel kültür ölçeği yer almaktadır (Eren, 2014: 151):

Tablo 1.4: Byars'ın örgütsel kültür ölçeği.

İNSANLAR	Katılımcı Olmayan	<i>Sistematik</i>	<i>Müteşebbis</i>
	Katılımcı	<i>Etkileşen</i>	<i>Bütünleşik</i>
		Tepkisel	Etkisel
		FAALİYETLER	

Byars'ın iki boyutta ortaya çıkan dört örgüt kültürü tipini şu başlıklar altında toplanmıştır; Sistematik kültür, Müteşebbis kültürü, Etkileşen kültür ve Bütünleşik kültürdür.

Sistematik Kültür: Tepkisel ve katılımcı olmayan örgüt kültürü tipidir. Çalışanlar sadece işleriyle ilgilenirler ve çevrenin genel olarak pek dikkate

alınmadığı örgütlerde görülen kültürdür. Prosedür ve kurallar etkin ve önemlidir. Bu model Deal ve Kennedy'nin süreç kültürüne karşılık gelir ve bürokratik örgütlenmeler de kendini gösterir (Uyar, 2013: 28).

Müteşebbis Kültürü: Bu örgüt kültürüne sahip olan işletmeler oldukça etkin (proaktif) tirler. Fakat bunun yanı sıra katılımcılık düzeyi ya çok düşük yada hiç mevcut değildir. Bu kültürde merkezde bir lider vardır ve lider tüm kararların sahibidir ve çalışanlarda bu kararlara katılım göstermeyerek sadece uygularlar (Eren,2014: 151).

Bu durum katılımcılığı değil bireyciliği ön plana çıkarmasından dolayı kültürün olumsuz bir özelliğidir. Özellikle yeni işletme girişimi olan ve hızla karar verilmeye ihtiyaç duyulan örgütlerde görülen kültürdür. Çünkü bu kültür etkin bir yapıda olduğu için çevreyi etkilemek ve yönlendirmek önemlidir.

Etkileşen Kültür: Bu örgüt kültürüne sahip işletmeler katılımcılık düzeyi yüksek, çevreyi etkilemekten çok çevredeki değişimlere uyum sağlayan bir yapıdadır. Yani bu kültür modelinde tepkisel davranışlar görülmektedir. Katılımcılık düzeyinin yüksek olması ise müşteri ve çalışanların ihtiyaç ve isteklerinin karşılandığının göstergesidir (Tiktaş, 2012: 43).

Bütünleşik Kültür: Bu kültüre sahip işletmelerde katılımcılık düzeyi ve etkisellik yüksektir. Bir yandan çalışan ve müşterilerin ihtiyaçları karşılanırken bir yandan da çevresel koşulları etkilemeye ve değiştirmeye çalışırlar. Bu özellikleriyle rakiplerinin de davranışlarına yön verir ve onları hızlandırır (Tiktaş, 2012: 43).

1.4.8 Quinn ve Cameron Örgüt Kültürü Modeli

İşletmeler rekabet koşulları ve müşteri beklentilerindeki hızlı değişimlere adapte olabilmek için çeşitli örgüt kültürü yaklaşımları arayışına girmişlerdir. Bu aşamada kültür, sosyal yaşamda meydana gelen sorunların çözümü için başvurulacak yeni bir kavramsal çerçeveyi açığa çıkarmaktadır (Ergün, 2007: 266).

Örgütsel yapının incelenmesine yönelik çalışmalarıyla katkıda bulunan Cameron ve Quinn, dört basamaklı örgütsel hayat döngüsü modelini geliştirmişler ve her basamaktaki örgütleri birkaç belirgin karakteristik özellikleri ile tanımlamışlardır. Cameron ve Quinn dört kültür boyutları ile örgütlerdeki kültürü açıklamaya çalışmaktadır. Bu dört kültür boyutları ise; klan kültürü, hiyerarşi kültürü, pazar kültürü ve girişimci (adhokrasi) kültürüdür. Cameron ve Quinn'e göre örgütlerin

kültürel yapılarında bu dört boyuttan birisi baskın olabileceği gibi her bir kültür boyutuna da yatkınlık olabilmektedir (Erdem vd., 2010: 77).

Aşağıda Şekil 1.2’de Quinn ve Cameron’un Rekabetçi Değerler modelini gösteren şema yer almaktadır (Durmaz, 2010: 33):



Şekil 1.2: Quinn ve Cameron’un rekabetçi değerler modeli.

Yukarıda rekabetçi değerler modelini tanımlayan şema iki eksenenden oluşmaktadır. Eksenlerden dikey olanı organik süreçlerden mekanik süreçlere doğru yayılımı göstermektedir. Organik süreçler örgüt içinde esnekliğe, kendiliğinden oluşmaya önem verirken, mekanik süreçler ise, kontrole, istikrar ve düzene daha fazla önem vermektedir. Bu iki boyut birbirine zıt boyutlardır. Yatay eksen içsellik

ve dışsal konumlanma boyutlarını göstermektedir. İçsellik bütünleşmeyi ve düzenlemeyi temsil ederken dışsal konumlanma ise rekabet, çevresel farklılıklar gibi unsurlara ağırlık vermektedir. Modelin yatay ekseninde bulunan içsellik ve dışsal konumlanma boyutları birbirine zıt nitelik taşıtmaktadır. Bu iki eksenin ayırdığı alanlarda dört farklı tipte kültür (klan, adhokrasi, hiyerarşı ve piyasa/pazar kültürleri) bulunmaktadır. Bu kültürlerin ortak değerleri ise baskın nitelikler, liderlik stilleri, kaynaştırma, başarı kriteri, stratejik önem ve yönetim tarzı başlıkları altında ele alınmıştır. Çalışma da dört farklı kültür tipi aşağıdaki gibi incelenebilir (Durmaz, 2010: 34).

1.4.8.1 Girişimci kültür tipi (adhokrasi kültürü)

Girişimci kültür şekil 1.2'nin sağ üst çeyreğinde bulunmaktadır ve girişimcilik, yaratıcılık ve uyum sağlamayı ifade etmektedir. Bu kültür dışsal konumlanma ve organik süreçlerin özelliklerini taşıtmaktadır.

Cameron ve Quinn'e göre girişimci kültür, dinamik, girişimci ve yaratıcı bir çalışma iklimini tarif eder. Otorite, karizma temelinde kazanılır ve örgütün sahip olduğu değerleri dikkate alınarak kullanılır. Bu kültürde en önemli ögeler girişimcilik ve yeniliktir. Cameron ve Freeman (1991)'e göre değişimi sağlayabilmek için de girişimcilik, vazgeçilemez bir öge haline gelmiştir. Girişimci kültüre sahip işletmeler esnekliği sağlamak için dinamikleşmiş ve uzmanlaşmış olmalıdır.  evre şartlarına göre kendini hızla yenileyebilir ve değişime açık bir yapıda olmalıdır (Erdem vd., 2010: 79).

Cameron ve Quinn (1992)' e göre bu kültürü taşıyan örgütlerde, kararlar çoğunlukla sezgiler sonucunda alınır. Liderler girişimci, yaratıcı ve risk alıcıdır. Örgütü bir arada tutan unsur keşfetmeye, deneme ve yeniliğe oldukça önem verilmesidir. Stratejik önem açısından örgütsel etkinlik, büyüme ve yeni kaynaklara yönelme olarak tanımlanmaktadır ( ztop, 2008: 34).

Bu kültürüne sahip örgütlerde önemli olan en önde yer almaktır. Yani  r n ve hizmette lider rolünde olmak önem taşır. Kurum uzun süreçte büyümeye ve yeni kaynaklar elde etmeye önem verir (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 123).

Cameron ve Quinn (1992) ve Hunt (2002)'nin de belirttiği gibi, adhokrasi kültüründe insanlar girişimcilik sayesinde sadece müşterilerin şu anki ihtiyaçlarını

değil aynı zamanda geleceğe yönelik ihtiyaçlarını da karşılamayı amaçlamaktadırlar (Erdem vd., 2010: 79).

Hooijberg ve Petrock'a (1993) göre bu kültürün temel özellikleri şunlardır (Murat ve Açıkgöz, 2007: 6):

- a) Her an değişime açık, girişimci, yenilikçi ve üretici bir iş ortamı oluşturur.
- b) Liderlerin ve çalışanların risk alarak üretici olmasını sağlar.
- c) Örgütü birlikte tutan unsur, deneysellik ve yenilikçiliktir.
- d) Liderlerinin beklenmedik durumlara hazır olması ve bu durumlara uyum sağlayacak dinamik bir rol sergilemesini sağlar.
- e) Sürekli yenilenmeyi ve fırsatlara açık olmayı gerektirmektedir.
- f) Örgütün uzun vadede büyümesini ve yeni kaynakları keşfetmesini amaçlar.
- g) Başarıyı tanımlarken başka bir yerde eşi olmayan hizmetleri elde etmeyi ve sektöründe lider olmaya önem verir.
- h) Bireysel inisiyatif ve özgürlüğü destekler.

Cameron ve Quinn'e göre adhokrazi kültürüne ihtiyaç duyan örgütler, genellikle havacılık ve uzay sanayi, yazılım geliştirme, planlama danışmanlığı ve sinema sektörlerinde yer almaktadır. Bu tür örgütlerde önemli problem, örgütlerin yeni fırsatlara ve durumlara hızlı bir şekilde uyum sağlayarak orijinal ürün ve hizmetleri üretmektir (Tıktaş, 2012: 26).

1.4.8.2 Hiyerarşi kültürü

Hiyerarşi kültürü şekil 1.2'nin sol alt çeyreğinde yer almaktadır. Hiyerarşi kültürünün baskın nitelikleri; düzen, kurallar ve düzenlemelerdir. Bu kültür tipi içsellik ve mekanik süreçlerin özelliklerini taşımaktadır.

Bu kültür rasyonellik çerçevesinde ele alınır ve hiyerarşik bir yapılanma içerir. Resmî nitelikli hiyerarşi kültürünün lideri bir idareci ve koordinatördür. Kişileri bir arada tutan öğeler resmi prosedürler ve politikalardır (Murat ve Açıkgöz, 2007: 5).

Bu kültürlerde istikrarı devam ettirmek örgüt açısından çok önemlidir. Uzun süreçte durağanlık, önceden tanınıyor olmak ve yeterli performans önem teşkil etmektedir. Güvenilir teslimat, düşük maliyet, etkililik, düzgün programlama, istikrarın yüksek olması, kontrol ve hesap verme mekanizması ve verimlilik unsurları başarı olarak tanımlanır. Ayrıca bürokratik kültüre sahip örgütler adhokrazi

kültüründe olduğu gibi sezgilere değil, kurallara ve yasalara önem verirler (Nacar, 2012: 15).

Hooijberg ve Petrock'a (1993) göre bu kültürün temel karakteristikleri şunlardır (Murat ve Açıkgöz, 2007: 7):

- a) Resmi, katı ve hiyerarşik yapıya sahip bir çalışma ortamı sunmaktadır.
- b) Çalışanların davranışlarının yönetilmesi ve yönlendirilmesi konusunda çeşitli kurallardan faydalanılmaktadır.
- c) Liderleri iyi birer yönetici ve organizatördür.
- d) Uzun süreçte istikrarı, geleceği tahmin etmeyi ve verimliliği hedeflemektedir.
- e) Örgütü bir arada tutan unsurlar resmi prosedür ve politikalarlardır.

Cameron ve Quinn'e göre (2006) bu örgüt kültürüne örnek olarak McDonald's verilebilir. McDonald's restoranında çalışanlar genellikle, deneyimli olmayan insanlardan oluşmakta ve tüm satış yerlerinde kalite işareti ürünler tek düze /standart bir şekilde üretilmektedir. Buradaki önem arz eden değerler, etkinliği sürdürmek, güvenilir, hızlı ve düzenli üretim akışıdır. McDonald's'ta pişirilmemiş standart bir şekilde paketlenen patatesler ana tedarikçiden tüm satış yerlerine dağıtımı yapılır, yağ ısısı önceden belirlenmiş ve patateslerin çıkarılacağı zaman zil çalan bir mekanizma ile de çalışanlar yoğunlukla muhakeme yapmaz. İş görenlerin yükselmesi için de tek şart, kuralların ve politikaların bilinmesi olup, yükselme aşamaları adım adım hiyerarşik olarak ilerler (Tiktaş, 2012: 24).

1.4.8.3 Klan kültürü

Şekil 1.2' nin sol üst kısmında gösterilen klan kültürü, organik süreçler ve içsellik özelliklerini taşımaktadır. Bu kültür tipi aile tipi örgütlere benzerlik taşıdığı için "klan" adı verilmiştir. Bu kültür, paylaşılan değerler ve hedefler, birleşme, takım çalışması, katılımcılık ve "biz" duygusunu kapsar ve ekonomiktense aile bilinci olduğu için ailesel varlıklar daha çok önemlidir (Öztop, 2008: 34).

Klan kültürü, insanların kendilerinden çok şey kattığı, paylaşımda bulunduğu, çalışanların birbirine sıkı bir şekilde bağlı olduğu bir kültür olarak tanımlanır. Otorite, genellikle örgüt üyeleri tarafından verilir ve bu gücün kullanımı gayri resmi niteliktedir (Ergün, 2007: 268).

Klan kültürünün kaynaştırıcı mekanizmaları sadakat, kişiler arası bağlılık, geleneklere sahip çıkmadır. Kararlar, katılım ve anlaşma ile alınma eğilimi taşır. Örgütü bir arada tutan unsurlar kişiler arası bağlılık, sadakat veya geleneklerdir. Bağlılık ve güven unsurları oldukça önemlidir. Çalışanlar birbirlerine destek olmaya ve moral vermeye çok önem verirler (Erdem vd., 2010: 80).

Klan kültüründe stratejik önem bakımından iş görenleri geliştirme, bağlılık ve moral öğelerinin önemli bir işlevi söz konusudur. Hiyerarşik kültürde olduğu gibi kurallar, ve rekabetçi ortamlar yerine takım çalışması ve çalışana güven vardır.

Ayrıca örgüt içinde insan kaynaklarının gelişmesi için uzun dönemde kazanç, adapte olma ve motivasyon oldukça önemlidir. Klan kültüründe başarı müşteriye yönelik tutum ve müşteri ilgisi olarak tanımlanır (Karcıoğlu vd., 2012: 84).

Bu kültürde liderler zorlaştıracı değil kolaylaştıracı bir tutum sergilerler ve iş görenlerinin birbiriyle paylaşım halinde bulunduğu bir iş ortamı sağladıkları için danışman, akıl hocası ya da bir aile üyesi olarak görülürler. Yönetim tarzı takım çalışması, ortak görüş birliği ve katılım ile tanımlanır (Yıldırım, 2012: 36).

Hooijberg ve Petrock (1993,31) da klan kültürünün özelliklerini şu şekilde sıralamışlardır (Murat ve Açıkgöz, 2007: 6):

- a) Geniş bir aile gibidir. Örgütün üyeleri akraba gibidirler.
- b) Liderlerin aile büyüğü olarak algılandığı kültürdür.
- c) Örgüt içinde sadakati ve gelenekselliği meydana getirmektedir.
- d) İletişimin gelişmesini sağlamaktadır.
- e) Birlik ve beraberlik, sadakat duyguları insan kaynaklarının gelişmesinde örgüte yararlı olacaktır.
- f) Başarı için müşterilere yönelik tutuma ve müşterilerin ilgisine odaklanmıştır.
- g) Ekip çalışması, katılım ve uzlaşma önemli unsurlardandır.

Cameron ve Quinn'e göre bu kültür tipine örnek olarak PeopleExpress Airlines'ı göstermektedir. PeopleExpress'in özellikleri şunlardır; (1) En düşük yönetim seviyesi (Yönetim kurulu başkanı ile uçuş güvertesi personeli arasında sadece 3 yönetim seviyesi mevcuttur),(2) Gayri resmi ilişkiler ve öz yönetim, (3) İş görenlerin mülkiyeti (Tüm iş görenler şirket hissesine sahip ve yaşam ve iş sigortasına sahip), (4) Takım olarak çalışma (en fazla dört veya üç kişiden oluşan takımlarla yürütülür), (5) Katılımcılık (dört ayrı yönetim kurulu oluşturulmuştur),(6)

İş rotasyonu (iş görenler düzenli bir şekilde çeşitli görevlere getirilmektedir). Bu özellikler de PeopleExpress klan kültürünü temel alan bir organizasyon yapısına sahip olduğunu gösterir (Tiktaş, 2012: 26).

1.4.8.4 Pazar kültürü

Şekil 1.2' nin sağ alt kısmında, piyasa/pazar kültürü olarak ifade edilen kültür tipi yer alır ve dışsal konumlanma ile mekanik süreçlerin özelliklerini taşır. Ayrıca bu kültür tipi klan kültürünün tamamen tersi özellikleri barındırmaktadır.

Buradaki pazar terimi pazarlama fonksiyonuyla karıştırılmamalı, tedarikçiler ve müşteriler gibi dış faktörleri temsil etmektedir (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 123).

Pazar kültüründe örgütün temel nitelikleri rekabet ve amaca ulaşmadır. Bireyler kendilerinin somut olarak ürettiklerine göre değerlendirilerek, başarı odaklı olmaları için teşvik edilip yönlendirilirler. Pazar kültürünün hakim olduğu örgütlerde kişiler kendi çıkarlarının peşine düşmek durumundadır. Çalışanlar örgüte katkı yaptıkları oranda karşılığını alırlar ve örgüt içinde adalet sağlanmış olur. Bu kültürde yer alan liderler, yaratıcı ve rekabetçi tarzda davranış gösterirler. Liderler işlerin yürütülmesi konusunda katı, kararlı ve bunun yanında işin bitmesi yönünde talepkardırlar. Liderler sıkı rekabetçidirler, istikrarı korumak, kontrol sağlamak ve alanında en iyi olmak isterler. Örgütü bir bütün olarak tutan öge kar etme ve başarma duygusudur. Pazar kültürüne sahip örgütlerin genel felsefesi, uzun vadede rekabetin sürdürülebilmesidir. Bu nedenle iç çevreden ziyade daha çok dış çevredeki şartlara ve durumlara önem verilir (Erdem vd., 2010: 80).

Pazar kültürü, sonuca yönelik bir kültürdür ve bu kültürü içindeki bireyler rekabet, mükemmeliyetçilik, saldırganlık gibi özelliklere önem verirler (Nacar, 2012: 16). Çünkü verimlilik ve kazanca bu özelliklere sahip olunarak ulaşabileceklerine inanırlar. Buna bağlı olarak ta piyasa liderliği önem taşır.

Hooijberg ve Petrock (1993) da pazar kültürünün özelliklerini şu şekilde sıralamışlardır (Murat ve Açıkgöz, 2007: 7):

- a) Sonuç odaklı olmayı ifade etmektedir.
- b) Liderler üretken, talepkar ve sıkı rekabetçidir.
- c) Örgütte “kazanma” kavramına odaklanılır.
- d) Uzun dönemde rekabetçi faaliyetlere, ölçülebilir hedeflere ulaşılmasına önem verilmektedir.

- e) Başarı olarak pazar payı ve pazara nüfuz etme görülmektedir. Bununla birlikte pazar liderliği önemsenmektedir.

Pazar kültürü, örgütün içinde bulunduğu çevrenin değişim düzeyini ortaya çıkarır. Örgütün gelişim düzeyi yaşadığı bölgedeki endüstri yapısı, teknolojik olanaklar ve rekabet ortamına bağlıdır. Bunun sonucunda, örgüt kültürü iç çevreyle endüstriyel koşulların bir ürünü olarak oluşmaktadır (Öcal ve Ağca, 2010: 167).

Cameron ve Quinn'e göre (2006) pazar kültürüne örnek olarak, General Electric verilebilir. General Electric'in eski yönetim kurulu başkanı Jack Welch, eğer bu şirket pazarda bir numara veya iki numara olmazsa satılacaktır şeklinde açıkça ifade etmiştir. GE'nin kültürü yüksek derecede rekabetçi, "bu sonuç ya da hiçbirisi ve mahkum olmak yok" anlayışı burada pazar kültürünün açıkça var olduğunu gösterir (Tiktaş, 2012: 25).

1.5 Eğitim Örgütlerinin Kültürleri

Eğitim sisteminin en önemli bir unsuru olan okulların örgüt kültürü içinde çalışanları ve toplumu da etkilemektedir. Eğitim örgütlerinde örgütsel davranışın değerlendirilmesi ve anlamlandırılması, diğer örgütlerden daha önemlidir. Çünkü okullar doğrudan insana hizmet eder ve ürünü insandır. Buna bağlı olarak insanın gelişmesi de güçlü bir okul kültüründe eğitim görmesiyle ilgilidir. Kültürü genç kuşaklara taşımak, bireylerin sosyal yönlerinin gelişmesi ve eğitimleri için okulun etkili bir örgütsel kültüre sahip olması gerekir (Sönmez, 2006: 87).

Stolp'a göre (1995), okul kültürü, öğrenci ve öğretmenin başarı, motivasyon ve verimlilik düzeylerini pozitif olarak etkilemektedir (Sezgin, 2010: 148).

Eğitim örgütlerindeki etkinlikler, örgüt üyelerinin iletişimine dayanır örgüt kültürünü oluşturur. İnsanların hayatlarının büyük bir bölümü eğitim örgütlerinde geçmektedir. Bunun sonucunda da insanların davranışlarını, tutumlarını, yaşam tarzlarını eğitim örgütleri, öncelikle de ilk ve ortaöğretim örgütleri belirlemektedir. Bu sebeple ilk ve ortaöğretim örgütlerinin oldukça nitelikli özellikte olması gerekmektedir. Ayrıca düşünce ve davranış şekillerini eğitim örgütlerinde kazanan insanlar, diğer örgütlere girdiklerinde bu özelliklerini yansıtarak faaliyetlerini sürdürmektedirler. Çelik (2002)'e göre ise okul kültürü, okulun düşünce yapısını yansıtır ve devletlerin eğitime bakış açısıyla paralellik göstermektedir. Öğretmenler ve idarecilerin okulun kültürünü benimsemeleri ölçüsünde devlet eğitim

politikalarında başarılı bir yol izlemiş olacaktır. Ayrıca okul kültürünü benimsemiş öğretmen, öğrenci ve idareciler mutlu, huzurlu ve verimli bir çalışma ortamına sahip olurlar (Arslan vd., 2005: 452-457).

Bu çalışma eğitim örgütlerinin kültürel özelliklerini Quinn ve Cameron'un rekabetçi değerler modeli ile ölçmeyi ve üyelerinin (öğretmenlerin) örgütleriyle özdeşleşmeleri üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır.

Bu bağlamda Quinn ve Cameron, "Rekabetçi Değerler Modeli" ile örgüt üyelerinin değer yargılarını analiz etmişlerdir. Bu çalışmada örgüt kültürü Quinn ve Cameron'un yaklaşımından hareketle; baskın özellikler, liderlik, yönetim tarzı, kaynaştırma, stratejik önem ve başarı kriteri boyutlarıyla ele alınmıştır. Böylelikle örgüt kültürü, bir boyutuyla içsel düzenlemelerden dışsal olarak rekabet ve farklılaşmaya uzanan, diğer boyutu ile ise; kontrol, düzen ve istikrara dayalı mekanik süreçlerden, esneklik ve kendiliğinden olmaya dayalı organik süreçlere uzanan iki boyutta olacak şekilde ortaya konmuş ve bunun sonucunda dört kültür tipi ortaya çıkmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME KAVRAMININ TANIMI VE ANLAMI, DAYANDIĞI TEMEL TEORİLER VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME MODELLERİ

2.1 Örgütsel Özdeşleşme Kavramının Tanımı, Anlamı ve Önemi

Özdeşleşme kavramı son zamanlarda tek başına bir araştırma konusu olarak ele alındığı gibi literatürde yeni bir kavram değildir. Örgütsel yaşam içinde bu kavramın öneminin artmasının sebeplerini incelediğimizde şu faktörler ön plana çıkmaktadır (Karayiğit, 2008: 17-1):

- a) Geniş açıdan bakıldığında çevrenin sürekli değişim ve gelişim içinde olmasından dolayı örgütler kendi içlerinde organik yapıya bürünmektedir.
- b) Örgütlerde takım çalışması ve personel güçlendirme gelişerek hiyerarşiler yatay bir hale gelmiş ve daha esnek çalışabilen iş görene ihtiyaç duyulmaktadır.
- c) Geleneksel örgüt yapıları terk edilerek, önceden kullanılan metotların kurumsallaşması ve bu kurumsallığı sürdürme çabası oluşmaktadır.
- d) Örgütler çalışanlarının hem zihinlerinde hem de kalplerinde yer almak istemektedir. Yani çalışanları bilişsel ve duygusal yönde etkileme gayesindedirler.
- e) Örgütsel özdeşleşme örgüt ile çalışan arasındaki ilişkiyi betimlemesi açısından anahtar bir rolü vardır. Ayrıca çalışma yerindeki önemli tutum ve davranışları açıklama ve öngörme potansiyeline sahip olmasıdır. Gelişen örgütsel özdeşleşme yazını çalışanın örgütün yanında olacak şekilde yönlendirilmesi önemlidir.
- f) Dar bir açıdan bakıldığında ise işletmeler örgütsel olarak küçülmeye giderek çalışanlar birden fazla kariyer seçimi yapmaktadırlar. Bunun

g) sonucunda çalışanın örgütüne sadık kalması ve onunla özdeşleşmesi zor olmaktadır.

Özdeşleşme kavramı ilk olarak Freud (1922) tarafından “psikanalizde özdeşim, başka bir insanla kurulan duygusal bağın ilk dışavurumudur” şeklinde tanımlanmıştır. Örgütsel özdeşleşme kavramı son yıllarda üzerinde çokça çalışılan bir konu olsa da, bu kavramın başlangıcı 1940’lı yıllara dayanmaktadır (Fındık, 2011: 42).

Buna karşılık özdeşleşmeyi temel unsur alan ilk çalışma Edward Tolman (1943) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada özdeşleşme, bir bireyin gruba kendini bağlı hissetmesi olarak ele alınmıştır. Tolman’dan sonra 1951 yılında Foote tarafından yapılan çalışmada “Özdeşleşme, sayesinde bireylerin etkin bir şekilde gruptaki arkadaşları ile bağlandığı süreç” olarak özdeşleşme kavramını tanımlamıştır. Foote’a göre bireyler kendilerini örgütün üyesi olarak görür ve bu bireylerin kendini tanımlamayla birlikte bireylerin örgütün çıkarı için harekete geçmelerinde bir motivasyon işlevi görevini görmektedir. Daha sonra 1969 yılında Brown yaptığı çalışmasında özdeşleşmenin, üyelerin örgüte karşı duydukları ilgilerinin sonucu olduğu düşüncesinden hareketle özdeşleşmeyi örgütlerde deneysel olarak araştırmıştır. Brown yaptığı çalışmasında özdeşleşmenin üyelik kavramını içerdiğini, bireylerin genel durumlarını etkilediğini, özel tahmin edici potansiyele sahip olduğunu, performansın belirli bir yönünü oluşturduğunu, işe olan motivasyonu sağladığını, içten gelen katkıyı ve diğer ilgili sonuçlar hakkında tahminler sağladığını ifade etmiştir. Bunun yanı sıra motivasyon sağlayan faktörlerin farklı ilişkilerini de öne sürmektedir (Köse, 2009: 3).

Buna benzer başka bir tanımı Kelman (1961) yaparak özdeşleşmeyi “örgütle birlik olma hissinden çok bir bağlanma isteği olan bağlılık” olarak tanımlamıştır. Hall ve arkadaşları (1970) örgütsel özdeşleşmeyi “örgütün hedefleriyle çalışanlarının hedeflerinin birbirine uyum sağlayarak iç içe geçmesi süreci” olarak tanımlamıştır. Kelman (1961) ve Hall ve arkadaşları(1970) nın tanımlarını kapsayan bir tanımlama yapan Miller ve arkadaşları örgütsel özdeşleşmeyi örgüte davranış ve tutumlarla destek olmakla birlikte örgütle bütünleşerek dayanışma içinde olma şeklinde ifade etmişlerdir (Çırakoğlu, 2010: 5).

1970 yıllarında bir çok araştırmacı özdeşleşmeyi örgütsel bağlılığın bir unsuru olarak ele almışlardır. Buna bağlı olarak o zamandan bu yana kadar

araştırmacılar örgütsel özdeşleşmeyi bağlılıkla aynı anlama gelecek şekilde ifade etmişlerdir (Karabey, 2005:17). Oysa ki örgütsel bağlılık kişinin kurumla arasındaki psikolojik bağ olarak tanımlanırken özdeşleşme bilişsel ve psikolojik bir süreçtir. Örgüte bağlı bir çalışan örgütten ayrıldığında kendisinden bir parça kaybetmiş gibi hissetmez, ancak örgüt ile özdeşleşmiş kişiler kendi kimliklerini örgüt aracılığı ile tanımladıkları için örgütten ayrıldıklarında kendilerinden bir parça yitirmiş gibi hissederler. Aynı zamanda, örgütlerine bağlı çalışanların amaç ve hedefleri kurumun amaç ve hedefleri ile paralel olmayıp kendi amaç ve hedefleri daha çok ön planda olduğu için kendilerini örgütleri ile kader birliği içinde hissetmezler. Diğer yandan örgütleriyle özdeşleşmiş çalışanlarda örgütün amaç ve hedefleri kendi amaç ve hedefleriyle iç içe geçip bütünleşmiş olduğu için örgütleri ile kader birliği içinde olduklarını düşünürler (Bulutlar ve Öz, 2010: 79).

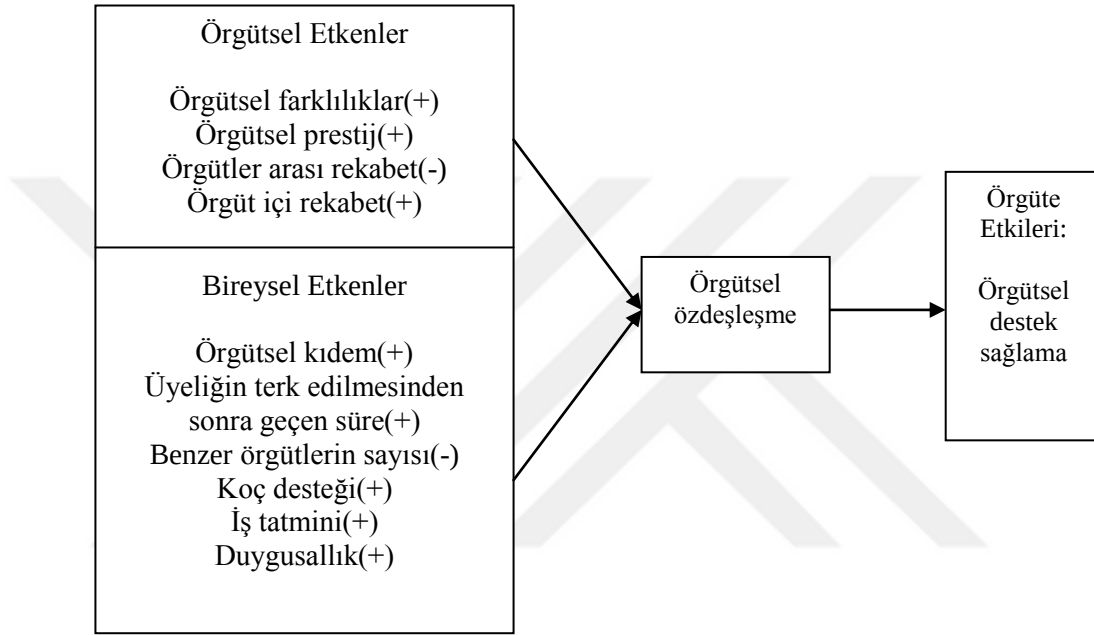
Özdeşleşmeyle, gruba yönelik bilişsel anlamda bir bağlılık oluşmaktadır ve örgüt ile özdeşleşme için bilişsel bağlılık gerekmektedir. Kişi de bilişsel olarak örgütteki konumunu ve kendi benlik algısını değerlendirerek özdeşleşme meydana gelmektedir. Kelman (1958) ise örgütsel özdeşleşme kavramını iş etkileme teorisine dayandırarak ortaya koymuştur. Buna göre, “Eğer birey diğer kişilerle veya gruplarla benlik temelli ilişki kurmayı isterse veya var olan ilişkiyi sürdürmeyi arzu ederse, özdeşleşme oluşmaktadır” (Yeşiltaş, 2012: 32).

Örgütsel özdeşleşme için diğer önemli çalışma George Cheney (1983) tarafından geliştirilen ve örgütsel özdeşleşmeyi ölçen ilk ölçek “Organizational Identification Questionnaire” (Örgütsel Özdeşleşme Anketi- OIQ)’dir. Cheney tarafından örgütsel özdeşleşmeyi iletişim ve etkileşimi bütünleştiren farklı bir kavram olarak ortaya çıkarmıştır. Cheney ve Tompkins’e göre örgütsel özdeşleşme, bireyin kendisini sosyal alandaki öğelere bağladığı aktif bir süreç olarak tanımlamışlardır (Günbek, 2007: 24). Ayrıca Cheney (1985)’e göre örgütsel özdeşleşme bir inandırma ikna etme mekanizması olarak da işlev görmektedir. Örgütsel özdeşleşme ile çalışanlar örgüt adına yaptıkları çalışmaları kendi çalışmaları gibi sahiplenirler. Örgütün amaçları ile bireyin amaçları paraleldir ve güçlü biçimde özdeşleşmiş çalışan bu amaçların gerçekleştirilmesi için etkin bir şekilde motive olmuş durumdadır (Çırakoğlu, 2010: 13).

Sosyal kimlik teorisi temeline dayanan örgütsel özdeşleşme, sosyal özdeşleşmenin özel bir türüdür. Örgütsel Özdeşleşmede en çok kabul gören

tanımlardan birisi Ashforth ve Mael (1989)'e aittir. Ashforth ve Mael özdeşleşmeyi “Bir örgüte ait olma algısı veya bir örgütle birlik olma” olarak tanımlamıştır. Bireyin örgütle özdeşleşmesi için özel bir davranış göstermesi, duygusal durumda olması veya örgütün amaçları için çabalaması gerekmez. Burada önemli olan kişinin kendini psikoloji olarak örgütün kaderiyle bağlantılı hissetmesidir (Karabey, 2005: 15).

Ashforth ve Mael (1992), örgütsel özdeşleşme ile ilgili aşağıdaki şekilde gösterilen modeli geliştirmişlerdir (Yetim, 2010: 44).



Şekil 2.1: Örgütsel özdeşleşme modeli.

Bu modele göre, örgütsel özdeşleşmeyi etkileyen faktörler örgütsel ya da bireysel olabilir. Örgütsel etkenler arasında örgütsel farklılık, örgütsel prestij, örgütlerarası ve örgüt içi rekabet; bireysel etmenler arasında ise örgütsel kıdem, üyeliğin terk edilmesinden sonra geçen süre, benzer örgütlerin sayısı, koç desteği, iş tatmini, duygusallık bulunmaktadır. Örgütlerarası rekabet ve benzer örgütlerin sayısı ile örgütsel özdeşleşme arasında negatif, kalan diğer değişkenlerle örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ilişkinin bulunduğu varsayılmıştır. Modele göre, örgütleri ile özdeşleşmiş bulunan örgüte destek vererek örgütün faaliyetlerine katkıda bulunma eğilimini sergilemektedirler (Mustafayeva, 2007: 78).

Smiths, Pruyn ve Van Riel (2001) dışarıdan görülen imajın çevredeki diğer örgütlerin örgüt hakkındaki algıları olduğunu ifade ederek örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisi olduğunu belirtmiştir. Örgüt üyeleri, müşteriler ve hisse senedi

sahipleri gibi önemli paydaşların örgüte yönelik olumlu yönde düşüncelere sahip olmaları durumunda özdeşleşmenin arttığı söylenebilir (Tüzün, 2006: 87).

Ashforth ve Mael,(1989); Dutton, Dukerich ve Harquail, (1994)' e göre örgüt ve çalışanlar arasındaki ilişki, çalışanın davranışlarını ve tutumlarını etkilemektedir. Birey, örgüte ait olma gereksinimini karşılamak için özdeşleşme davranışı gösterirken örgüt de aynı zamanda bireyin örgütüyle özdeşleşmesini güçlendirmek istemektedir. Çünkü örgüt özdeşleşmeyle çalışanın performansının artacağına inanmaktadır. Bu nedenle, örgütsel özdeşleşmenin önemli bir kavram olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca özdeşleşmenin nasıl oluştuğunu anlamak, örgüte yararlarını belirlemek açısından oldukça önemlidir (Balcı vd., 2012: 51).

Literatürde örgütle özdeşleşmenin en önemli temsilcisi olarak örgütle kişi arasındaki benzeme düzeyi olduğu ifade edilmiştir. Kişiler, örgüt içerisinde kendilerine benzer kişilerle veya gruplarla özdeşleşme eğilimi göstermektedirler. (Tüzün ve Çağlar, 2008: 1018).

Örgütsel özdeşleşme kavramına yönelik olarak pek çok tanım yapılmıştır ve bu nedenle kavram üzerinde ortak bir görüş birliğine tam olarak varılamamıştır (Mustafayeva, 2007: 73).

Ancak günümüze kadar örgütsel özdeşleşme ile ilgili ne gibi tanımlamaların yapıldığına değinilmesi gerekmektedir. Aşağıdaki tabloda yıllara göre çeşitli düşünürlerin örgütsel özdeşleşme tanımları yer almaktadır (Fındık, 2011: 43;Çırakoğlu, 2010: 8; Köse, 2009: 15):

Tablo 2.1: Özdeşleşme tanımları.

Yazar (Yıl)	Örgütsel Özdeşleşmenin Tanımları	Özellikler
Brown(1969)	Özdeşleşme öz-tanımlayıcı bir tepkidir. Örgüt ve çalışan arasındaki belirli bir ilişki sonucunda kurulur.	Örgütle bir olmak, örgütsel ile bireysel hedeflerin uyumu, örgüte karşı saadet ve örgütsel üyeliği benlik haline getirmektir.
Patchen (1970)	Paylaşılmış nitelikler, sadakat ve dayanışma olarak tanımlanır.	Örgüt üyeleri ile oluşturulan ya da oluşmuş ortak çıkar ve amaçlar, örgüte karşı sadakat hissi, o örgüte ait olma hissi ve bireylerin örgütün amaç ve ilkelerini destekleyip, savunmaları anlayışıdır.

Tablo 2.1 (Devam): Özdeşleşme tanımları.

Yazar (Yıl)	Örgütsel Özdeşleşmenin Tanımları	Özellikler
Lee (1971)	Bireyin örgütle geniş bireysel özdeşleşmesidir.	Ait olma, sadakat ve ortak özellikleri ifade eder.
Dutton vd. (1994)	Bireyin, örgütün özelliklerini kullanarak kendi özelliklerini tanımlamasıdır.	1. Bireyin organizasyon üyesi olarak kimliği, alternatif kimliklerden daha belirgindir. 2. Bireyin öz kavramının sosyal grup olarak tanımladığı organizasyon ile aynı özelliklere sahiptir.
Pratt (1998)	Bireyin örgütü hakkında sahip olduğu inançlarının kendi benlik referansı veya benlik tanımlayıcısı olmasıdır.	Bireyin örgütü bireyin kimliği ile bütünleşerek ve özdeşleşmenin bireyin kimliğinde referans olmasıdır.
Rousseau (1998)	Kişinin kendisini bütünün bir parçası olarak algıladığı içsel bir süreçtir.	<i>Durumsal özdeşleşme:</i> bireyler rolleri gereği kendilerinden beklenen işi yaparlar ve durumsal işaretler paylaşılan bir çıkarın algısını güçlendirir/büyütür. <i>Derin yapı özdeşleşmesi:</i> Çalışan ilişkisinin bireyin sahip olduğu zihinsel modeli etkisi altına almasının oluşturduğu yerde/durumda dayanıklı bilişsel bir semanın var olmasıdır.
Van Dick (2001)	Ashforth ve Mael (1989) gibi örgütsel özdeşleşmeyi sosyal kimlik teorisine ve kendini sınıflama teorisine bağlamıştır.	Duygusal Bileşen: Gruba, duygusal bağlılıktır. Kavramsal Bileşen: Üye olduğunun bilgisidir Değerlendiren Bileşen: Organizasyonun olumlu değerlendirmesidir. Davranışsal Bileşen: Gerçek davranışı içerir. Daha belirli biçimde eylemde katılımdır.

Örgütsel özdeşleşme ile ilgili tüm bu tanımların ortak yönü örgütsel özdeşleşmenin bilişsel, duygusal ve davranışsal öğelerden oluşmasıdır. Kişi, kendisini örgütüyle tanımladığı ölçüde örgütüyle özdeşleşmesi artar ve örgütün kimliğini dışarı yansıtarak ona uygun davranışlar gösterir (Tiktaş, 2012: 54).

Örgüte sağladığı faydalarını incelediğimizde ise (Tümer, 2010: 55-56; Cüce, 2012: 80-82):

- a) Örgütsel özdeşleşmenin iş tatmini, motivasyon, performans, örgüte sadakat, işbirliği davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramları ile ilişkili olduğu varsayılmaktadır.
- b) Örgütsel özdeşleşme, örgüt kimliği ile uyumlu davranışları artıracığı için, örgütlerin üyelerinin davranışlarını yönetme yollarından biri olarak görülmektedir.
- c) Örgüt araştırmacıları üyelerin örgütle özdeşleşmelerinin örgüte sadakatlerini artırdığını ve işgücü devrini azalttığını belirtmişlerdir.
- d) Örgütsel özdeşleşme, çalışanların örgütlerine yönelik tutum ve davranışları için temel oluşturur. Örgütsel özdeşleşme çalışanların performansını ve verimliliğini olumlu yönde etkilemektedir. Çünkü çalışanlar yaptıkları işi anlamlı bulurlar ve örgütleri ile aralarında psikolojik bir bağ kurarak tüm enerji ve zamanlarını örgütün amaçlarına ulaşmak için harcarlar. Örgütüyle özdeşleşen çalışanlar aynı zamanda örgütün vizyonu, misyonu, değerleri ve uzun dönemli hedeflerini daha fazla benimsemektedirler. Bu yüzden örgütsel özdeşleşme örgütlerin uzun dönem boyunca başarılarının devamlılığı için örgütsel özdeşleşme son derece önemlidir.
- e) Örgütsel özdeşleşme hem birey hem de örgüt açısından önemlidir. Bireysel açıdan, örgütsel özdeşleşme incelendiğinde bireyin kendini güvende hissetmesi özsaygıyı artırması gibi kişiye özel bir ihtiyaçları karşılamaktadır.
- f) Çalışanların örgütleriyle psikolojik bağ kurması açısından önemlilik arz etmektedir.

Örgütsel özdeşleşmenin olumsuz yönlerini incelediğimizde ise özdeşleşmenin fazla olması durumunda değişime direnç gösterilmesine, yenilikçiliğin engellenmesine ve yaratıcılığın düşmesine, iş yoğunluğundan dolayı tükenmişlik duygusuna kapılmalarına, örgütün dış çevrede imajın olumsuz olması örgütüyle özdeşleşen çalışanlarda utanma gibi psikolojik zararlara sebep olmaktadır (Cüce, 2012: 82). Buna bağlı olarak işi ya da örgütü ile özdeşleşme insanda huzur ve mutluluk yaratır. Bunun sonucunda çalışanlar sanki evlerine gidiyor gibi işlerine giderler. Bu huzur ve mutluluk verimliliği de olumlu olarak etkiler. Özdeşleşme

boyutuna en iyi örnek olarak Japon örgütlerini verebiliriz. Özdeşleşme düzeyinin yüksek olduğu örgütlerde çalışanların istek ve arzuları yerine getirilip çalışanlar desteklendiği için iş tatmini de fazladır (Güney, 2007:240).

Örgütsel özdeşleşme kavramı sosyal kimlik teorisine dayanmaktadır (Solmaz, 2010: 8). Alan yazını incelendiğinde kimlik ile özdeşleşme kavramlarını tanımlama bakımından ortak bir görüş birliğine varılmadığı görülmektedir. Bazı her iki kavramı da birlikte kullanırken bazı yazarlar ise bu iki kavramın birbiriyle ilişkili olsa da farklı olduğunu belirtmişlerdir. Kimlik bireyin kendisini tanımlarken, Ashforth ve Mael (1989)’e göre örgütsel özdeşleşme “her durumda kişinin kendisini örgütle bir bütün ve ait olmayı hissetmesi” şeklinde tanımlanmaktadır (Tüzün ve Çağlar, 2008: 1013).

2.2 Örgütsel Özdeşleşmenin Dayandığı Temel Teoriler

Örgütsel özdeşleşme üzerine çeşitli birbiriyle tutarsız tanımlar yapılmış olması ve bağlılık, içselleştirme gibi benzer kavramlarla karıştırılması sonucu bu karışıklığı gidermek için örgütsel özdeşleşme hakkında temel teori ve yaklaşımları incelemeye ihtiyaç duyulmuştur. Örgütsel özdeşleşmenin temeli olarak kabul edilen sosyal kimlik teorisi, sosyal kimlik yaklaşımı başlığı altında sosyal kimlik teorisi ve kendini sınıflama teorisi olarak incelenmektedir (Köse, 2009: 8). Her iki teori de örgütsel özdeşleşmenin temelidir. O yüzden bu çalışmada her iki teori de ele alınıp örgütsel özdeşleşme tanımlamaları ve boyutlarına yer verilecektir.

2.2.1 Sosyal Kimlik Yaklaşımı

Örgütsel özdeşleşmenin temelini oluşturan sosyal kimlik teorisi, Tajfel ve Turner (1979, 1986) tarafından ilk başta grup içi tutumları açıklamak ve bireylerin kendilerini tanımlamaları için grup ile ilgili davranışlara yön vermek amacıyla geliştirilmiştir. Bu şekilde bir gruba üyelik onların sosyal kimliğinin parçası olarak tanımlanmaktadır. Bir bireyin sosyal kimliği, Tajfel tarafından “ Bireyin bir gruba değer ve duygusal nitelik kazandırdığı üyeliğinden oluşan, bireylerin öz kavramının bir parçasıdır.” olarak tanımlanmıştır (Köse, 2009: 8).

Dutton ve arkadaşları 1994 yılında yaptıkları çalışmalarında, bireylerin örgütlerine bağlı olabilmesi için örgütlerine çeşitli özellikler yükledikleri gibi

bireylerin çevredekilerin nasıl davrandığını yorumlamasına aracılık eden öz kavramlarına da yüklemeleri gerektiğini ifade ederek “Örgütsel özdeşleşme, bireylerin organizasyonu tanımlayan özelliklerini kendilerini tanımlayan özellikler olarak benimsendiği bir psikolojik biçim ” şeklinde bir tanımla yapmışlardır (Köse, 2009: 9).

Ashforth ve Mael’e göre sosyal kimlik teorisi öncelikle bireyin kendisini tanımlamasına ve kim olduğuna cevap ararken bir yandan da başkalarının kim olduğuna cevap arayarak sosyal çevresini sınıflandırır. Ayrıca kişinin çevrede yer edinmesini sağlar. Sosyal kimlik teorisi ile ilgili literatür incelendiğinde sosyal sınıflandırmayla beraber sosyal karşılaştırma sürecinin de grup davranışları üzerinde etkili olduğu ortaya çıkmaktadır (Solmaz, 2010: 9).

Ellemers, De Gelder ve Halsam tarafından grup odaklı sosyal kimliğin açıklanmasında üç psikolojik durum olduğu ifade edilmiştir. Bunlar; sosyal sınıflandırma, sosyal karşılaştırma ve sosyal özdeşleşmedir. Sosyal sınıflandırma, kişinin sosyal bilgiyi örgütlemesini sağlayan bilişsel bir ögedir. Sosyal karşılaştırma kişinin kendi grubu ile başka grupları karşılaştırıp değerlendirmesine imkan sağlar. Sosyal özdeşleşme ise kişinin bir gruba duygusal katılımıdır. Bunlara bağlı olarak sosyal kimliğin üç boyutu şu şekilde açıklanabilir; bilişsel boyutu, duygusal boyutu, değerlendirme boyutudur. Başka araştırmacılar ise bu boyutlara ilaveten dördüncü bir boyutta ekleyerek, kimliğin davranış açısından da incelemişlerdir (Tüzün, 2006: 77).

Bahsedilen bu boyutlar aşağıdaki gibi açıklanabilir (Özdemir,2007:69):

1. Bilişsel öge: Kişinin bulunduğu gruba karşı aidiyet hissetmesi kendisini grubun bir üyesi olarak görmesidir.
2. Duygusal öge: Kişinin bulunduğu gruba üye olmaktan dolayı gurur duymasıdır. Kişinin grubuna yönelik prestij oluşturmada ve sosyal kimliğinin pozitif yönde gelişmesi açısından önemlidir.
3. Değerlendirici öge: Üyesi olduğu grupla diğer grupları karşılaştırarak olumlu veya olumsuz tepkiler ile birleştirilir.

Ashforth ve Mael, (1989)’e göre sosyal özdeşleşme kuramının örgütlerle ilişkili üç farklı unsuru bulunmaktadır: Birincisi, bireyler sosyal kimliklerine uygun faaliyetler seçerek bu kimliklere sahip örgütleri desteklerler. İkincisi, sosyal özdeşleşme örgüte ya da gruba bağlılığın sonuçlarını etkilerler. Sonuncusu ise; grup

değerlerini, grup imajını ve örgütün dışındaki gruplarla olan rekabeti ve gelenekleri içine alan farklı özdeşleşme sonuçlarını da olumlu yönde etkiler (Tokgöz, 2012: 40).

Sosyal Kimlik teorisinin temelinde yatan nedenler aşağıdaki gibi özetlenebilir:

1. Bireyler, yüksek özsaygı düzeyini yakalama, geliştirme veya elde tutma çabası içindedirler.
2. Kişilerin özsaygıları, kısmen de olsa sosyal kimlikleri sayesinde meydana gelir.
3. Kişiler pozitif sosyal kimliğin devamı için, bulunduğu grubu diğer dış gruplarla karşılaştırır ve pozitif değerlendirme yapmaya ihtiyaç duyarlar (Mustafayeva, 2007: 71).

Sosyal kimlik kuramı sosyal psikoloji ve sosyolojide yer alan ve farklı tanımlamaları olan bir kavramdır. Bu nedenle kuramın anlaşılması için kuramın temel varsayımları ele almak gerekmektedir.

Sosyal kimlik kuramının temel aldığı varsayımlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Demirci, 2010: 11; Tüzün, 2009: 46; Fındık, 2011: 46):

a) Bireyler, kendilerini bulundukları sosyal gruba göre tanımlayıp sınıflandırır. Bu sınıflandırma ile birlikte kendilerini o grupla özdeşleştirirler. Bunun sonucunda, kişilerin sosyal kimlikleri oluşur. Sosyal kimlik kuramına göre, özdeşleşme bireylerin gruba olan uyumunu, işbirliğini, takım çalışmalarını, paylaşılan kuralları ve grup üyelerinin karşılıklı birbirlerine etkisi gibi grup öğelerinin ortaya çıkışını açıklar. Bu açıdan örgütün bir bütün oluşunu yansıtan grup kimliği, tüm üyelerin sahip oldukları ortak inançlarını temsil ederken, algılanan birey kimliği örgütün bir üyesinin değerlerini ifade etmektedir.

b) Bireyin üyesi olmadığı sosyal çevredeki gruplar, bireye karşılaştırma yapma imkanı sağlarlar. Bu karşılaştırma ve değerlendirmeler; belirli davranış ve tutumlara yüklenen anlam ve değerlerle ilgilidir.

c) İnsanlar olumlu sosyal kimliğe sahip olmak istedikleri için, sosyal karşılaştırma yaparken kendi gruplarını diğer gruplardan üstün görme ve onları küçümseme eğilimi içindedirler. Bu sürece “grup kayırmacılığı” adı verilmektedir.

d) Bireyin sosyal kimliğinin olumlu veya olumsuz yönde olması, kendi grubunun öznel konumu ve yapısı ile ilgilidir. Birey üyesi olduğu grubu başka gruplarla kıyasladığında kendi grubunun değeri düşük oluşabilir. Bu durum, bireyin sosyal kimliğinin olumsuz yönde olmasına sebep olacaktır.

Örgüt üyelerinin çeşitli sosyal kimlikleri vardır. Bilişsel düzeyde, bu sosyal kimlikler hiyerarşik olarak, yaş, cinsiyet ve uyruk gibi bazı kategorilere aittir. Örgüt üyelerinin örgüt kimliğine karşı tutumları ile sosyal kimliklerine karşı tutumları örtüşmektedir (Yetim, 2010: 39).

Ashfort ve Mael'e göre ise kişilerin sosyal kimlikleri; düşüncelerini, algılamalarını ve değerlendirmelerini etkileyecek yapıdadır. Sosyal kimliğin oluşması için kişinin içinde bulunduğu grupla özdeşleşmesi gerekmektedir. Bu özdeşleşmeyle birlikte kişi üyesi olduğu grupla kendi algısının aynı olduğunu fark edecek ve zamanla grup arkadaşlarıyla da özdeşleşecektir. Bazı çalışmalarda; bireyin kendi değerlerine yakın bir grup veya kişilerle, daha hızlı ve kolay özdeşleşebileceği belirtilmektedir. Aynı zamanda bireyin örgütte geçirdiği zamanla özdeşleşme arasında olumlu bir ilişki olduğu görülmüştür. Bireyin içinde bulunduğu grupla paylaşımı arttıkça, gruba olan bağlılığı ve aidiyet duygusu da artacaktır (Demirci, 2010: 16).

Ashforth ve Mael (1989) araştırmalarında sosyal kimlik teorisini de literatüre ekleyerek, örgütsel özdeşleşme ile ilgili aşağıdaki sonuçlara ulaşmışlardır (Tüzün ve Çağlar, 2008: 1014):

- a) Bir örgüt başka örgütlerle karşılaştırıldığında benzerlik göstermediği farklı olduğu algılanıyorsa o örgütler için özdeşleşme potansiyeli yükselmektedir.
- b) Örgüt üyeleri örgütün kimliğini ve imajını yüksek düzeyde çekici bulması ölçüsünde kendilerine olan saygıları ve özdeşleşme düzeyleri artacaktır.
- c) Ortak bir amaç ve ortak geçişe sahip olmakla birlikte kişi ile örgüt arasındaki etkileşim özdeşleşmeyi olumlu olarak etkilemektedir. Ayrıca çevreden gelen tehditler kişinin örgütle özdeşleşmesini arttırmaktadır.

Bütün bu bilgiler ışığında sosyal kimlik kuramının sosyal sınıflandırma, sosyal kimlik, sosyal karşılaştırma ve sosyal yapı kavramlarıyla ilişkili olduğu söylenebilir. Bu açıdan sosyal kimlik kuramını açıklarken ilişkili olduğu kavramları da incelemek gerekmektedir. İlişkili olduğu kavramlar aşağıda belirtilmiştir:

2.2.1.1 Sosyal kimlik

Tajfel (1982)'e göre, sosyal kimlik, “kişinin bir gruba yada örgütüne karşı yüklediği duygusal anlamlarının ve benlik algısının bir parçasıdır.” Sosyal kimlik tanımlanırken sosyal kimlik ile kişisel kimlik kavramlarının birbirinden ayırt

edilmesi gerekir. İnsan ilişkilerinde belirli bir kişiliği, tutumları ve düşünceleri kişisel kimliğimizle belirleriz. Ancak, grup ortamında kendimizi grubun bir parçası olarak ve grupla aynı ya da benzer özellikler taşıyor olarak görebiliriz. Bu durumda bireyin sosyal kimliğini oluşturur (Fındık, 2011: 47).

2.2.1.2 Sosyal sınıflandırma

Sosyal Kimlik Kuramı'na göre; özdeşleşmenin en önemli şartı sınıflandırmadır. Bireyler daha önce tanımadığı veya sevmediği grupla özdeşleşebilir. Önemli olan, kişinin kendisini o gruba ait olarak hissetmesidir. Ancak sınıflandırmanın olabilmesi için mutlaka karşıt bir gruba ihtiyaç vardır. Sınıflandırmayla birlikte kişi, kendisine yakın gruplar arasında seçim yapma olanağı bulur (Demirci, 2010: 12).

Sosyal sınıflandırma, bireylerin üyesi olduğu bir iç grup ve karşılarına aldıkları bir dış grup veya biz ve onlar şeklinde kategorileri oluşturarak sosyal çevreyi düzenlemesi olarak tanımlanmıştır (Karabey, 2005: 7). Sınıflandırmayla birlikte gruplara ilişkin kalıp yargılar oluşur. Aynı kategori içerisindeki bütün kişiler kendi kişisel özelliklerinden daha çok o kategoriye yüklenen özel kategoriye göre algılanırlar. Sınıflandırmanın iki temel işlevi vardır. Birincisi, bilişsel olarak içinde bulunduğu sosyal çevreyi sınıflandırarak, bireyin diğerlerini tanımlamada sistematik anlam geliştirmesi (bilişsel işlev), ikincisi ise, kişinin kendini sosyal çevre içinde bir yer edinmesi (kimlik) işlevidir (Tüzün, 2006: 45).

Sosyal kimlik kuramına göre bireyler kendilerini ve diğerlerini örgütsel üyelik, din seçimi cinsiyet ve yas ölçütleri gibi kategorilere göre sınıflandırma eğilimindedirler (Çırakoğlu, 2010: 2).

Turner (1982)'a göre, sosyal sınıflandırma sürecinin iki temel sonucu vardır. Bu sonuçlar aşağıda yer almaktadır (Fındık, 2011: 48):

Abartma Etkisi: Sosyal sınıflandırma süreci sonucunda kişilerin gruplarıyla benzer ya da aynı özelliklerini ve başka gruplardan farklı yanlarını olduğundan daha fazla olarak algılama durumudur.

İç Grup Kayırmacılığı: Sosyal sınıflandırma süreciyle beraber olumlu bir sosyal kimlik kazanmak isteyen bireylerin kendi gruplarını diğer gruplardan daha üstün görerek küçümseme durumudur.

Kısacası, sınıflandırma sürecinin üç önemli işlevi vardır. Birincisi; yararlı bilgiler öğrenerek faydasız bilgilerden kaçınılırız. İkincisi; öz değerdendirmeye yardımcı olur. Son olarak da, bu süreç, dünyayı daha net olarak algılamamızı sağlar.

2.2.1.3 Sosyal karşılaştırma

Sosyal karşılaştırma kuramının lideri olan Festinger'e göre, insanlarda görüşlerini ve yeteneklerini başkalarındakilerle karşılaştırarak değerdendirme yönünde bir güdü bulunmaktadır. Sosyal kimlik kuramının temel varsayımı da, kişiler olumlu öz değerdendirmeler yaparak benlik saygılarını arttırmak yönünde motive olmuşlardır (Dönmez, 2003:49).

Sosyal karşılaştırma kişinin kendi davranış, tutum ve inançlarının başkalarınınkilerle karşılaştırılmasıdır. Bu sosyal karşılaştırmayla birlikte oluşan farklılıklar grup açısından yararlı ise üyelerin benlik algısı ve sosyal kimliği bundan olumlu yönde etkilenir. Tam tersi bir durumda ise olumsuz olarak etkilenir. Bu sebepten sosyal karşılaştırmaların bireyin öz saygısı üzerinde etkili olduğu söylenebilir (Karabey, 2005: 9).

Bütün bunları özetlediğimizde birey sosyal sınıflandırmayla birlikte kendi benlik saygısını yükseltmek istemektedir ve bunun sonucunda da bir sosyal kimlik kazanır. Kişi içinde bulunduğu grubu olumlu algıladığı ölçüde kendi sosyal kimliğini de olumlu algılayacaktır. Böylelikle bireyler olumlu sosyal kimliğini sürdürmek amacıyla kendi örgütüne eş değerdere ya da daha üstün durumdaki başka bir örgütle karşılaştırma yapacaktır.

2.2.1.4 Sosyal yapı

Sosyal Kimlik Kuramı, sosyal psikolojinin toplumsal boyutuna ışık tutar. Tajfel (1982)'e göre ise sosyal kimlik kuramıyla sosyal yapıdaki grup ilişkilerin anlaşılması sağlanmıştır. Gruplar arası karşılaştırmalar grup üyelerinin aleyhine bir benlik oluşmasına neden oluyorsa grup üyeleri bulunduğu grupla özdeşleşmekten kaçınılır ve kendi grubundan daha iyi bir toplumsal konuma sahip olan başka bir gruba dahil olma yönünde motive olur (Fındık, 2011: 49).

2.2.2 Kendini Sınıflandırma (Benlik Sınıflandırma) Yaklaşımı

Turner, 1987 yılında bir grup arkadaşıyla birlikte bireyin gruptaki davranışlarıyla ilgili olarak, Sosyal Kimlik Kuramı'na eklemeler yaparak, Kendini Sınıflandırma Kuramı'nı geliştirmiştir (Demirci, 2010: 17). Sosyal kimlik ve benlik sınıflama teorileri bazen birlikte sosyal kimlik yaklaşımı olarak adlandırılır. Kendini sınıflama yaklaşımı sosyal kimlik teorisinin genişletilmiş hali olmasıyla birlikte farklı olarak bireylerin grup içinde davranışları üzerinde daha çok durmuş ve özsaygı kavramına daha az değinmiştir (Karabey, 2005: 11).

Kendini sınıflama teorisi bireylerin grup içindeki davranışları üzerinde yoğunlaşmıştır ve öncelikle bir grubun meydana gelmesi için bir sosyal sınıflama yapılması gerektiğini ifade etmektedir. Bu sosyal sınıflama sonucunda bireyin içinde olduğu ve kendisiyle ortak özellikleri paylaştığı grup iç grup olarak tanımlanırken, bunun dışındaki bireyin herhangi bir ortak özellik paylaşmadığı ama onun dışındakilerin paylaştığı grup ise dış grup olarak tanımlanmaktadır. İç gruba kendini bilişsel bir şekilde kendini adayan birey hem öz kavramı hem de davranış olarak grubuyla özdeşleşir ve öz kavramını yitirir. Bu nedenle sosyal sınıflamayla birlikte kişinin iç grubuyla paylaştıklarına bakılarak kendilerini algılamada yol gösterici niteliğindedir. Ayrıca kendini sınıflama yaklaşımıyla birey karşısına çıkan problemleri hızlı ve ayrıntıya girmeden çözebilir. Özdeşleşme, kendini sınıflama teorisi ışığında Dick (2005) tarafından “Birey belli bir sınıfın üyesi olarak özdeşleşebilir ve ayrıca birey o sınıf ile özdeşleşebilir.” şeklinde ve farklı olarak “Organizasyonun amaç ve değerlerinin bireyin öz kavramının parçası haline gelerek, bireyin öz kavramının kişilik dışı olmasıdır” olarak da tanımlanabilir (Köse, 2009: 14).

Benlik sınıflandırma Kuramı Bruner (1957) tarafından ayrıntılı bir şekilde incelenmiş ve bu incelemeler sonucunda belirginlik kavramı ortaya atılmıştır. Soyutlanmanın belirgin düzeyi, benlik algılamasını ve buna bağlı olarak benlik algılaması da sosyal davranışları etkilemektedir. Böylece, benlik sınıflandırma teorisinin temelini oluşturan bireylerin sosyal kimlikleri durağan değil değişkendir ve davranışlarının doğrudan tahmin edilmesi mümkün değildir (Yetim, 2010: 41).

Dick (2005)'e göre kendini sınıflama teorisinde, bireylerin kendilerini üç soyut düzeyde kategorize edebileceğini ifade etmiştir ve kendini sınıflandırmanın üç

düzeyi bu teorinin temelini oluşturmaktadır. Bu üç düzey aşağıdaki şekildedir (Tiktaş, 2012: 59):

1. Alt düzeyde veya bireysel düzeyde (kendilerini diğer kişilerle ile karşılaştırırlar),
2. Orta düzeyde veya belirli grubun üyesi olarak (iç grubu diğer dış gruplar ile karşılaştırırlar),
3. Üst düzeyde (insanoğlu olarak diğer türlerle karşılaştırmadır).

Bu düzeyleri bir örnekle açıklarsak en genel anlamıyla insanı ele aldığımızda üst düzey olarak insanı diğer canlılar arasında, orta düzey olarak insanı cinsiyetine göre kadın ve erkek şeklinde ve en son alt düzeyde ise erkekleri kendi arasında sınıflandırabiliriz.

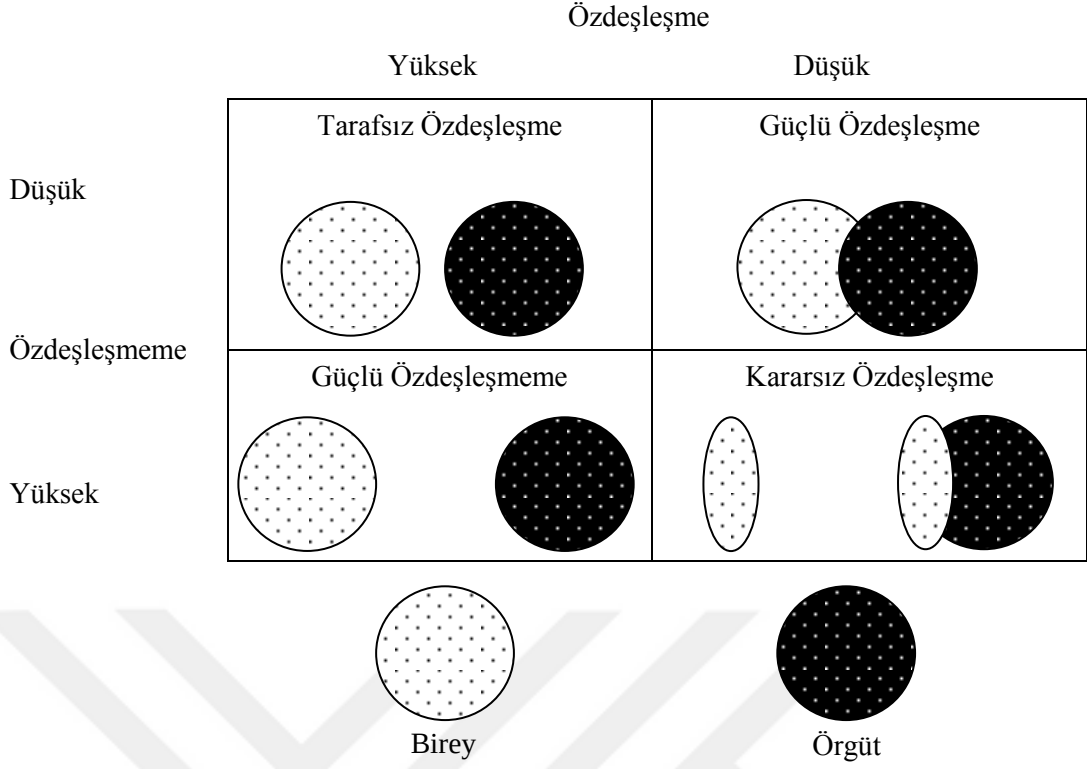
2.3 Örgütsel Özdeşleşme Modelleri

Örgütsel özdeşleşme ile ilgili yapılan son çalışmalarda, araştırmacılar farklı görüşler ile bazı modeller ortaya koymuşlardır. Örgütsel özdeşleşme modelleri birey ile örgüt arasındaki bağı açıklamakla birlikte özdeşleşmenin hangi durumlarda ne gibi farklılıklar göstereceğini de açıklamaya çalışmaktadır. Literatürde dikkat çeken Kreiner ve Ashfort (2004) ve Scott v.d. (1998) tarafından geliştirilen bu iki örgütsel özdeşleşme modellerine çalışmanın bu kısmında yer verilmiştir.

2.3.1 Kreiner ve Ashforth'un Geliştirilmiş Özdeşleşme Modeli

Kreiner ve Ashforth (2001)'un geliştirilmiş örgütsel özdeşleşme modelinde kişinin örgütle bağı tanımlamak için bir den fazla modelden söz etmiştir. Bu örgütsel özdeşleşme modelleri; özdeşleşmeme, kararsız özdeşleşme, tarafsız/yansız özdeşleşme, özdeşleşme olarak dört boyutta incelenmektedir (Tüzün, 2006: 90).

Her bir boyutun öncülleri test edilerek bu boyutların birbirinden farklı olduğu ortaya çıkmıştır. Sadece özdeşleşme boyutu Mael'in altı maddelik ölçeği ile ölçülürken, diğer boyutlar araştırmacıların kendi geliştirdikleri ölçeklerle ölçülmüştür. Aşağıda Kreiner ve Ashforth (2001)'un genişletilmiş özdeşleşme modeli yer almaktadır (Karabey, 2005: 29).



Şekil 2.2: Genişletilmiş özdeşleşme modeli.

Şekil 2.2 bu modeli açıklayıcı niteliktedir. Şekil 2.2’de özdeşleşme ve özdeşleşmeme olarak iki boyut bulunmakta ve bu durumların bireyde yüksek veya düşük olmasına göre sınıflandırma yapılmaktadır. Daha sonra bahsedilecek olan kararsız özdeşleşme, hem özdeşleşmenin hem de özdeşleşmemenin yüksek olduğu durumda ortaya çıkmaktadır. Hem düşük özdeşleşme hem de düşük özdeşleşmeme yaşayan bireyin örgütle bağı ise tarafsız özdeşleşme olarak tanımlanmaktadır. Özdeşleşmemenin yüksek özdeşleşmenin düşük olduğu durumda ise güçlü özdeşleşmeme tam tersi durumda ise güçlü özdeşleşme yaşanmaktadır (Çırakoğlu, 2010: 16).

2.3.1.1 Özdeşleşmeme boyutu

Özdeşleşmeme, bireyin içinde bulunduğu örgüt için tanımladığı özelliklere kendisinin sahip olmaması durumunda oluşur. Özdeşleşme de birey örgütün olumlu taraflarını kendine bağlarken özdeşleşmeme ise birey örgütün olumsuz taraflarından kaçınmaktadır (Karabey, 2005: 28). Yani birey özdeşleşmede olduğu gibi örgütün tamamı ya da bir kısmı ile özdeşleşebilirken yine aynı şekilde özdeşleşmeme durumunda birey örgütün tamamı ya da bir bölümü ile özdeşleşmeyebilir.

Özdeşleşmeme durumu, özdeşleşmenin tamamen zıttı değildir. Birbirine zıt iki kutup ve tek boyutlu değişken olarak görülse de özdeşleşmeme, bambaşka bir değişken ve benzersiz bir psikolojik bir durumdur. Özdeşleşmeme, bireyin örgütün misyonunu ve kültürünü sevmemesi örgütten tesadüfı değil aktif ve bilinçli bir şekilde kendi kimliğinden örgüt kimliğini ayırması olarak ifade edilmektedir. Birey örgütsel kimliğini kendi kimliğinden ayırmakla birlikte örgütle kendisini olumsuz olarak sınıflandırmaktadır (Tiktaş, 2012: 60).

Aşırı durumda özdeşleşmeme ise çalışanların örgüte yavaş yavaş zarar vermesi ve kimlik tehditleri sonucu güvensizlik amaçlı olumsuz davranışlar olarak sonuçlanabilmektedir. Ayrıca Düşük özdeşleşme de bazen özdeşleşmeme ile ilişkilendirilir. Örgütüne kendini ait hissetmeyen düşük özdeşleşme içinde bulunan çalışanlar örgütlerinden ayrılma ve kendi örgütlerinden daha iyi bir konumda olan örgütlere katılma yönünde motive olurlar (Günbek, 2007: 62).

Pratt (2000) çalışmasında, duygusal olarak bir kırılma yaşayan kişinin örgütüyle özdeşleşmediğini ifade etmiştir. İncelendiğinde bulunduğu örgütte hayal kırıklığı yaşayan kişi büyük olasılıkla örgütüyle özdeşleşme sorunu yaşamaktadır. Örgütüyle özdeşleşme sorunu yaşayan özdeşleşmeyen birey; rekabet, düşmanlık gibi olumsuz sınıflandırmaların oluşmasına neden olmaktadır (Yeşiltaş, 2012: 43).

Örgüt ve çalışan arasındaki bir çatışma sonucu meydana gelen özdeşleşmeme durumu örgütler tarafından istenmeyen bir durumdur. Çünkü örgütüyle özdeşleşmeyen çalışan örgüt için her yönden zararlı bir hale gelmeye başlar. Özdeşleşmeyen çalışan örgütten ayrıldığında örgütün işgören devir oranını artacak ve çalışan maliyetlerinin yükselmesine neden olacaktır. Eğer özdeşleşmeyen çalışan örgütten ayrılmayıp çalışmaya devam ederse onun örgüte yönelik olumsuz bakış açısı ve tutumları diğer çalışanlar arasında olumsuz karşılanarak vicdani red davranışı, örgütte kötü ve yanlış davranışların raporlanması gibi davranışlara neden olur. Yani örgütüyle özdeşleşmeyen bireyler, örgüt için tehlikeli bir durum arz etmektedir. Son olarak, özdeşleşmemeyi, örgütten ayrılma ve örgütün dışında kalma durumları şeklinde ifade edilebilir (Fındık, 2011: 79).

2.3.1.2 Kararsız özdeşleşme

Örgütlerin karmaşık yapısı, belirsizliği ve bazı tipik bireylerin gevşek bağlamlı değerleri, hedef ve inançlarından dolayı bireyler örgüt içinde hem özdeşleşme hem

de özdeşleşmemeye itilebilir. Bu durum kararsız özdeşleşmemeyi meydana getirir (Tüzün, 2006: 91).

Kararsız özdeşleşme bireyin örgütüyle hem özdeşleşip hem özdeşleşmeme durumunu ifade eder. Yani birey örgütün bazı özellikleriyle özdeşleşip diğer özellikleriyle özdeşleşmediği gibi yine aynı özelliklerle de özdeşleşip özdeşleşmeyebilir. Bu durumun en önemli özelliği örgütlerin çok boyutlu olması ve bireylerin örgütün sadece belli özelliklerine yönelik karışık duygular yaşamasından kaynaklanmaktadır. Buna örnek olarak maliyeti azaltmaya çalışan bir işletmenin çalışanın verimlilik ile özdeşleşirken, işletmenin kaliteyi önemsememesi ile de özdeşleşmemesi durumudur. Çalışanların kararsız özdeşleşme düzeylerine bağlı olarak; (1) bilişsel ve duygusal kaynakların örgüte daha faydalı bir şekilde kullanılabilecek iken farklı şekilde kullanılması (2) üyelerin iş performanslarının üzerine çıkmaya isteksiz tutum ve davranışları bu sonuçları ortaya çıkarmaktadır (Tümer, 2010: 68).

Bireylerin bilinçli olarak örgütlerine karşı olumlu ve olumsuz tutumlar sergilemesi kişilerarası ilişkiler başlığında incelenerek bu kararsızlık durumunun uzun yıllar sürebileceği ifade edilmiştir. Bireylerde oluşan bu kararsız durum bireylerin örgütün bilişsel ve duygusal kaynaklarından yararlanarak örgütsel performansı artırırken bir yandan çalışanlarda oluşan ikiyüzlülük algısı ise strese ve kişinin örgütten kendisini soyutlamasına yol açabilir (Fındık, 2011: 80).

2.3.1.3 Tarafsız /yansız özdeşleşme

Yansız/Tarafsız özdeşleşme bireyin örgütüyle ne özdeşleşmesi ne de özdeşleşmemesi durumudur. Elsbach (1999) bu durumu yansız özdeşleşme olarak tanımlamaktadır. Kişi kendini örgütüyle özellikleri konusunda yansız olarak ifade eder. Güçlü örgütsel kimlik ile yansız özdeşleşme arasında olumsuz bir ilişki vardır ve bu durum sadece bireyci toplumlarda ya da bireycilikte yaşanır (Tüzün, 2006: 91).

Yansız özdeşleşme yaşayan birey özdeşleşme ve özdeşleşmeme durumlarından her ikisini de yaşayamadığı için kendisini ‘ben yalnız çalışırım’ veya bir yöneticinin ‘ben taraf tutmam, sadece işimi yaparım’ gibi ifadelerle tanımlar. Özdeşleşme veya özdeşleşmeme yokluğu, kişinin örgütün amaçlarına, değerlerine karşı kendini tanımlamasıdır (Tokgöz, 2012: 54).

Tarafsız özdeşleşme sonucunda çalışan örgütü ile kimlik kesişmesi ya da kişisel kimliği ile örgüt kimliği ayırımı gibi kimlik ayırımı yaşamaz. Ancak birey özdeşleşme veya özdeşleşmeme yaşamamasından dolayı bireyin bağlı olma durumu da oldukça zayıf olduğu belirgin bir şekildedir (Çırakoğlu, 2010: 15).

Tarafsız özdeşleşmede birey, hem örgüte ait güçlü özdeşleşme yönlerini, hem de güçlü özdeşleşmeme yönlerini birlikte kullanmaktadır. Örgüt ile özdeşleşmemede negatif duygular yaşanırken, tarafsız özdeşleşmede hem negatif hem de pozitif duygular bir arada yaşanmaktadır (Yeşiltaş, 2012: 44).

2.3.1.4 Güçlü özdeşleşme

Güçlü özdeşleşmeye sahip örgütlerde bireyler örgütteki üyeliğini sürdürmek ve gelecekte de aynı örgütte devam etmek isterler. Bu durum iki etkiye neden olur. Birincisi kişiler arası dinamik durumu harekete geçirir ve işbirliği, takım çalışması halinde ortaklaşa çalışmalar sürdürülürken sadece örgüt dışındakilerle rekabet edilir. İkinci olarak ise birey örgüt içindeki arkadaşlarına yardımcı olur ve bunun için ekstra bir çaba harcar (Yeşiltaş, 2012: 46).

2.3.2 Scott, Corman ve Cheney'nin Yapısal Özdeşleşme Modeli

Scott, Corman ve Cheney (1998) çalışmalarında örgütsel özdeşleşme literatürüne, özdeşleşme-kimlik kavramlarını bütünleştirecek, eylem-yapı kavramlarını içine alacak, çalışanların çoğul kimlikleri arasındaki ilişkileri yansıtacak ve eylemlere dayanan farklı özdeşleşme şekillerini de içine alan bir modele ihtiyaç duyulduğunu ifade etmişlerdir. Bu nedenle Giddens (1984) yapısal özdeşleşme kuramını geliştirmiş ve bu modele durumsal eylem kavramını eklemiştir (Tüzün, 2006: 91).

Yapısal özdeşleşme modeli adanmışlık kavramıyla ilişkili bir modeldir. Adanmışlık kavramı soyut bir kavram olup sosyal üyeliğe dayanan kişi ile örgütü arasındaki bağlantının bir sonucudur. Bireyin, örgüte adanmışlık düzeyi ile ilgili konulara (özdeşleşme, bağlılık, sadakat) ilgisi hem örgüt, hem de birey için çok faydaları olduğundan dolayıdır. Bireyin örgütüyle arasındaki ilişkisi sonucunda ilgi örgütsel kimlik, örgütsel özdeşleşme ve bağlılık kavramları konusunda çalışmalarda ön plana çıkmıştır (Çırakoğlu, 2010: 17).

Örneğin sadakat kavramıyla örgütsel bağlılığı ele aldığımızda; sadakat, kültürel değerlere dayanmakta iken sadakatten daha geniş bir kavram olan örgütsel bağlılık; işe ve başarı unsurlarına dayanmaktadır. Sadakat, uzun süre devam eden örgütsel bağlılığın bir sonucudur fakat örgütsel bağlılığa göre daha güçlü duygulara sahiptir. Özdeşleşme ile adanmışlık kavramı arasındaki ilişkiyi incelediğimizde ise; özdeşleşme daha genel bir kavramdır. Bunun yanında adanmışlık sürecini sadakat ve bağlılıktan ziyade en iyi temsil eden özdeşleşmedir. Çünkü sadakat zaten özdeşleşmenin bir boyutudur ve davranışsal bağlılık kavramı özdeşleşme ile karıştırılmaktadır. Ayrıca kimlik ve iletişim bağlantısı büyük oranda özdeşleşme ile ilişkilidir. Özdeşleşme; kişinin, adanmışlığı sonucunda ortaya çıkan davranışları, kimlik ise; “biz kimiz” için konulmuş kurallar olarak ifade edilir. Özdeşleşme süreci/adanmışlık kimlik ile özdeşleşme arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır (Demirci, 2010: 29).

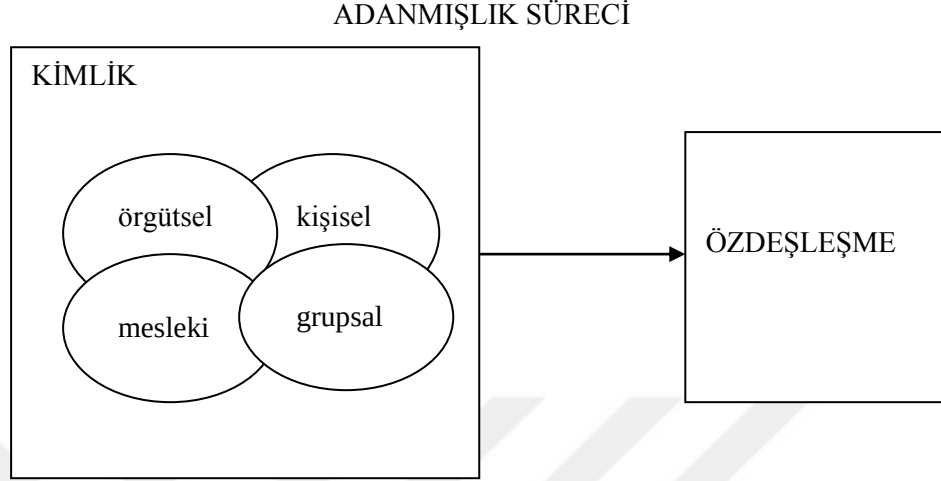
Yapısal özdeşleşme modelinde, yapısal teorinin üç ögesine (yapının ikililiği, yapının bölgeselliği ve durumsal eylem) dayalı olarak bir özdeşleşme modeli oluşturulmuştur. Özdeşleşme süreci, özdeşleşmeyi yaratan ve aynı zamanda özdeşleşmenin oluşturduğu kimliği içeren bir ikilik biçiminde ele alınmıştır. Modelin yapısal unsuru ise, büyüklük, pozisyon ve süre olarak farklılaşan, ön ve arka bölgelere sahip, tek ve birbiriyle örtüşen bölgeler şeklinde kavramsallaştırılmış çoklu olası kimliklerden oluşmaktadır. Çoklu kimliklerin varlığı ise, adanmışlığa ilişkin çoklu hedefleri meydana getirmektedir (Tümer, 2010: 66).

Scott, Corman ve Cheney (1998), Gidens (1984)’ın özdeşleşme sürecini açıklayan kuramı benimseterek, özdeşleşme sürecini üç kavram ile incelemektedir. Bunlar, “yapının ikililiği, yapının bölgeselliği ve durumsal eylem”dir (Tüzün, 2006: 93).

2.3.2.1 Yapının ikililiği

Yapısal özdeşleşme modeli yapı ve sistem arasındaki ilişkiyi özellikle vurgulamaktadır. Sistem ve yapı birbirini tamamlayan kavramlar olduğu için, kavramlar arasındaki ikilik çok önemlidir. Kimlik ve özdeşleşme ikililiği, kimlik kaynakları ve özdeşleşmenin arasındaki algılanan bağ, kimlik ve özdeşleşme arasındaki yapıya açıklama getirmektedir. Bu şekilde yapısal anlamda bu ikililik özdeşleşmenin açıklanmasında kimliklerin benimsenmesini sağlamaktadır. Kimlik

yapısının benimsenmesi ile de özdeşleşmenin oluşumu sağlanmaktadır. Şekil 2.3'te Scott Corman ve Cheney (1988) kimlik ve özdeşleme ikililiğini adanmışlık sürecine dayanarak göstermişlerdir (Tüzün, 2006: 93):



Şekil 2.3: Özdeşleşmenin yapısal modeli: kimlik -özdeşleşme ikililiği.

Scott, Corman ve Cheney (1998) örgütsel yaşamla ilgili dört kimlik yapısı belirlemişlerdir. Bunlar: kişisel, grupsal, örgütsel ve mesleki kimliktir. Şekilden anlaşılacağı üzere, bu ikilik özdeşleşmenin meydana gelmesi ile sonuçlanabilecek kurallar ve kaynaklar dizisini örgüt üyelerinin mevcut kimlikleriyle hareket etmesini ifade etmektedir. Örneğin bireyin çalışma grubu kimliğini çizmektedir. Kimliğin benimsenmesi olarak görülen özdeşleşme kavramına yapılan eleştirilere bu model sayesinde cevap verilmektedir (Çırakoğlu, 2010: 18).

Yapının ikiliği kavramı, adanmışlığı bir süreç olarak, özdeşleşmeyi bir sistem ve kimliği ise bir yapı olarak değerlendirmemizi sağlar. Özdeşleşme, adanmışlık süreci olarak bireyin davranışlarıyla ilgilenirken; kimlik ise kurallar ve kaynaklar bütünü olarak bireyin kim olduğunu ifade eder. Yapının ikiliği çerçevesinde incelediğimizde kimlik ve özdeşleşme birbiriyle eşit kavramlar değildir. Kimliğin bir yapısal durumu vardır ve tutarsız eylemlerin bir sonucudur. Bu eylemler “sosyal işçi”, “anne” ve “temsilci” gibi farklı kimliklerin belirtmek için kullanılmaktadır. Kimlik sadece kişinin bilişsel düzeyi ile ilgili değil sosyal yapının da meydana getirdiği bir üründür. Tutarsız eylemler süreci olan örgütsel özdeşleşme bu eylemleri düzenler, koordine eder ve kimliğin şekillenmesinde etkilidir. Bunun sonucunda kimliğin özdeşleşmeye kaynaklık etmesi ve onu hedef alması açısından önemli bir rolü vardır (Yeşiltaş, 2012: 46).

2.3.2.2 Yapının bölgeselliği

Çalışmanın yapının ikililiği kısmında da bahsedildiği gibi Scott, Corman ve Cheney (1998) dört kimlik yapısı belirlemişlerdir. Bunlar: bireysel, çalışma grupsal, örgütsel ve mesleki kimliktir. Örgütsel kimlik ile bu dört kimlik yapısı eşleşebilir. Her biri analiz düzeyinde farklı ve bir o kadarda önem arz eden bu dört kimlik yapısını kavramak, kimliklerin “bölgeselleşmesi” ve birbirleriyle ilişkisini anlamak için faydalı olacaktır (Akyüz, 2014: 59).

Yapının ikiliği kavramına ilaveten Giddens’in “bölgeselleşme” kavramı, kimliklerin kavramsallaştırılmasında, birbirleriyle olan ilişkilerini açıklamada ve kimliklere ilişkin özdeşleşme ilişkisini anlatmada faydalı olacaktır. Yapının ikililiğine göre özdeşleşme tarafından kurulan kimlikler bireyleri örgütlerine bağlar. ve çoğul kimlikler oluşturur. Bireylerin örgütsel, cinsiyet, sınıf ve daha bir çok kimlikleri bulunmaktadır. Yapının bölgeselleşmesinde önemli nokta sosyal farklılaşma dışında kimliklerin tanımlanması ve bu kimliklerin örgütsel özdeşleşme ile ilişkisidir. Farklı kimlikler içinde bölgeselleşme durumu ise ancak benlik kavramının kullanılması sonucu oluşur. Yani bölgeselleşme benlik ve kimlik kavramlarıyla oluşmuş bireylerin algılamaları sonucudur (Yeşiltaş, 2012: 47).

Bireylerin içinde yaşadığı toplum gibi örgütlerde de farklı kültürler bulunmaktadır. Bu kültürler de bütünleşme ve homojenlik durumu yoktur. Bölgeselleşme sayesinde örgütler özdeşleşme çerçevesinde bütünleşir ve örgütler daha homojen bir yapı haline gelir (Fındık, 2011: 84).

Giddens (1984) yapısal modelinde bölgeselleşmenin dört farklı biçimini kimlik bölgelerinin özellikleri olarak aşağıdaki şekilde belirtmiştir (Tüzün, 2006: 94):

1. Tek ve Örtüşen Bölgeler: Çoğul kimlikleri anlayabilmek adına kimlikler arasındaki gerilim ve uyum düzeyi vurgulanması gerekmektedir. Çoğul kimliklerden biriyle özdeşleşme diğeri ile özdeşleşmeme anlamına gelmez. Yani çalışma grubuyla özdeşleşen birey örgütü ile de özdeşleşebilir. Başka bir deyişle örgütün özelliklerinin belirgin olmasıyla birey örgütüyle daha güçlü özdeşleşebilir.

2. Ön ve Arka Bölgeler: Olumlu özdeşleşmeyi temsil eden bölgeler ön bölgeyi, olumsuz özdeşleşmeyi temsil eden bölgeler ise arka bölgeyi temsil etmektedir. Bu durum yapı içinde bazı bölgelerin kimliklerini benimseme, bazı bölgelerin ise kimliklerini kesinlikle benimsememedir.

3. Kimlik Büyüklüğü: Burada büyüklük kavramı bireyin üyesi olduğu örgütün kimliğinin özelliklerini ve önemini algılama derecesini ifade etmektedir. Bölgesel olarak kimliğin cezbedici özellikleri arttıkça bireyde bölgesel olarak özdeşleşmede artacaktır.

4. Kimlik Kullanım Süresi: Kimliğin önemli bir özelliğini oluşturur. Kişi kimliğini ne kadar uzun süre kullanırsa kimlikle o kadar özdeşleşme düzeyi de artar.

2.3.2.3 Durumsal eylem

Scott ve diğerleri (1998) yapısal özdeşleşme için açıklayıcı kavram olarak durumsal faktörlere de önem verilmesi gerektiği görüşünü savunmaktadır. Yapının bölgeselleşmesi, kimlikler arasındaki ilişkiyi ve kimliklerle özdeşleşme arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır. Bununla birlikte özdeşleşmenin ortaya çıkma zamanı ve nasıl oluştuğu konusunda fikir vermemektedir (Yeşiltaş, 2012: 67). Bu nedenle özdeşleşmenin bölgeselliğinden sonra hangi durumların özdeşleşmeyi oluşturduğu incelenmiştir. Özdeşleşme, zamanla durumdan duruma göre farklılık göstermektedir. Yapısal sürecin sonucu olarak ortaya çıkan kimlik ve bireyin bulunduğu sosyal yapıdaki sosyal etkileşimlerden etkilenir ve şekillenir. Ancak kimlik dışsal bir olgu olmayıp içsel güdüler tarafından meydana gelir. Sosyal yapılar bireysel eylemleri şekillendirir. Bireyin örgütteki rolü ve pozisyonu da örgütün yapısı ile oluşur. Bireylerin algıladığı rol örgüt içerisinde kendini özdeşleştirdiği grup tarafından etkilenir. Yani bireyin eylemleri ile örgüt yapısı arasında ilişki bulunmaktadır. Özdeşleşme süreci bireysel eylemler tarafından şekillenir. Bu yüzden özdeşleşmenin yapısal modelinde adanmışlık hem bireyin eylemlerini hem de örgüt yapısını içeren bir süreçtir (Fındık, 2011: 84).

Giddens'in teorisi; işyerindeki kişinin günlük eylemlerinin özdeşleşme derecesini etkilediğini ifade etmektedir. Yani çalışanların; belirgin, rutin olan ve olmayan eylemleri özdeşleşme derecesini etkilemektedir. Scott, Corman ve Cheney (1998)'in özdeşleşme modeline dahil ettikleri durumsal eyleme göre özdeşleşme kavramı, durumsal eylem ve özdeşleşme ilişkisini yansıttığı için üzerinde durulması gerekmektedir (Tüzün, 2006: 95).

2.4 Araştırmada Benimsenen Örgütsel Özdeşleşme Tanımı ve Modeli

Örgütsel özdeşleşme ile ilgili bir çok tanım yapılmıştır ve ortak görüş olarak örgüt üyesinin üyeliğini benliği ile bilişsel, duygusal ya da her ikisiyle de ilişkilendirmesi dikkat çekmektedir (Karabey, 2005: 16).

Ashfort ve Mael (1989)'e göre örgütsel özdeşleşme, çalışanların amaçları ile örgütün amaçlarının birbirine yaklaşma sürecidir. Bu yaklaşma ile birlikte çalışan, kendisini örgütü ile kişiselleştirmektedir. Örgütsel özdeşleşme yaşayan bir çalışan, kendiliğinden örgütüne bağlı davranışlar ve tutumlar gösterecektir. Bunun sonucu olarak da kişi üyesi olduğu örgütün belirlediği amaç ve hedefler yönünde ilerleyecektir. Çalışanlardaki özdeşleşme düzeyi arttıkça, örgütün hedefleri ve başarısı için motive olacaktır. Böylece örgütü ile birlikte hareket eden çalışanların oluşması mümkün olacaktır (Demirci, 2010: 20). Yine bu görüşü destekleyici nitelikte bir başka görüş ise örgütsel özdeşleşme, çalışanları örgüte bağlayarak tutum ve davranışlarını da olumlu şekilde etkilemektedir. Örgütsel özdeşleşme, örgütün amaçlarına daha kolay şekilde ulaşmasını sağlayarak çalışanların örgüt içinde kendilerini daha mutlu hissetmelerine katkıda bulunmaktadır. Örgütüyle özdeşleşen çalışanlar örgütlerine sadıktırlar ve örgütlerinin amaçlarını kendilerine amaç edinerek bu amaçlara ulaşmak için çaba harcarlar (Mustafayeva, 2007: 83).

Miller ve diğerleri, (2000) ise örgütüyle özdeşleşen çalışanların örgüt dışındaki insanlarla etkileşimlerinde örgütlerini benliklerinden ayrı görmeyip kendileriyle örgütlerini bir tutarak adeta örgütün bir sözcüsü savunucusu olarak gördüklerini belirtmişlerdir. Bu çalışanlar, örgüt için önemli riskli kararlar ve öne çıkan fırsatlarda örgütün menfaatini kendilerinden öncelikli olarak tutarlar (Solmaz, 2010: 6).

Ancak her iş görenin örgütle özdeşleşme düzeyi birbirinden farklı olabilmektedir. Bireylerin düşünce ve değer yapıları örgütleriyle paralel olmadığı zamanlarda bireyler kendi dünyalarında ve örgütleriyle uyumsuzluk yaşayabilmektedir. Bu yüzden bazı koşullarda örgütsel özdeşleşme düzeyi önemlidir. Örneğin ortam koşulları örgütün devamlılığını tehdit ediyorsa, özdeşleşme sağlanamadığı için başarı düzeyi düşer. Örgütlerin devamlılığı için özdeşleşme seviyesi yüksek iş görenlere ihtiyaç vardır. Örgütler de bunu göz önünde bulundurarak faaliyetlerini bu yönde organize etmeleri gerekir (Tiktaş, 2012: 67).

Bu çalışmada, Ashforth ve Mael (1989)'in örgütsel özdeşleşme tanımı üzerinden yola çıkılarak, yine Ashforth ve Mael tarafından oluşturulmuş ve örgütsel özdeşleşme düzeyini ölçen bir model kullanılmıştır.

2.5 Örgüt Kültürünün Örgütsel Özdeşleşme İlişkisine Yönelik Literatüre Bir Bakış

Örgüt kültürüne yönelik yazında gerek rekabetçi değerler ve gerekse diğer kültür modellerini esas alan betimleyici nitelikte çalışmalara rastlanmaktadır. Örneğin, Sönmez (2006: 99-100) meslek liselerinde örgüt kültürünü araştırmak üzere, örgüt kültürü için Diana Phesey'in dörtlü sınıflandırmasını (güç kültürü, rol kültürü, başarı kültürü, destek kültürü) kullanarak yaptığı araştırmasında öne çıkan kültürün rol kültürü olduğu bunu sırası ile güç kültürü, destek kültürü ve en düşük düzeyde başarı kültürünün izlediğini bulgulamıştır.

Arslan vd. (2005,465-466) ise, ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında örgüt kültürünü karşılaştırmalı olarak incelemiş ve kültürü altı alt boyutta (yönetim; örgüte bağlılık-örgütle özdeşleşme; çalışma ortamı-değişikliklere uyum; ödül sistemi; işbirliği-iletişim; törenler, toplantılar, dil, maddi kültür öğeleri) ele alarak ilköğretim okullarında ortaöğretim okullarına göre daha güçlü bir örgüt kültürü olduğu sonucuna ulaşmıştır.

İlköğretim okulları üzerinde örgüt kültürünü belirlemeye yönelik bir diğer çalışma da Terzi (2005: 433-434) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada kültür boyutları destek kültürü, bürokratik kültür, başarı ve görev kültürü esas alınmış ve öne çıkan kültür boyutunun görev kültürü olduğunu belirtmiştir.

Aynı kültür boyutları ile ilköğretim okulları üzerinde yapılan başka bir çalışmada ise, Terzi (2005)'den farklı olarak destek kültürünün ön plana çıktığı görülmüştür (Oğuz ve Yılmaz, 2006: 96-97).

Erdem vd. (2010: 85) tarafından 'rekabetçi değerler kültür modeli' ne dayalı olarak üniversiteler üzerinde yapılan bir araştırmada mevcut durumda hiyerarşi ve pazar kültürünün baskın olduğu tespit edilmiş, ideal de yada olması gereken kültür tipinin adokrasi ve klan kültürü olması gerektiğini akademik personelin algılarına bağımlı olarak bulgulamıştır.

Murat ve Açıkgöz (2007: 17)'ün üniversiteler üzerindeki araştırma sonucunda ise klan, adokrasi, pazar ve hiyerarşi kültür tiplerinin tek başına baskın olmadığı dört kültür tipine ilişkin özelliklerin birlikte görülebildiği belirtilmiştir.

Diğer taraftan örgüt kültürünü betimleyici çalışmalar yanında örgütsel davranış değişkenleri ile ilişki ya da açıklayıcılık arayan araştırma tasarımları oluşturulduğu görülmektedir.

Örgüt kültürü ile liderlik üzerine yapılan bir çalışmada üniversitelerde dönüşümcü liderlik ve rekabetçi değerler modeline dayalı örgüt kültürü tipleri arasındaki ilişki incelenmiş ve dönüşümcü liderlik ile klan, adokrasi, pazar ve hiyerarşi kültür tipleri arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur (Yıldırım, 2012: 83).

Öte yandan Gürdoğan ve Yavuz (2013: 67) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada liderlik davranışı boyutlarının klan, adokrasi, pazar ve hiyerarşi kültür tipleri üzerinde pozitif etkisi olduğu sonucuna varmıştır.

Öztop (2008: 99-106), ise karizmatik liderliğin adokrasi kültürünü pozitif ve güçlü olarak etkilemesine karşın, paternalist liderliğin adokrasi kültürünü negatif etkilediğini işlemsel liderliğin ise bürokrasi (hiyerarşi) ve pazar kültürlerini pozitif yönde etkilediğini bulgulamıştır. Son olarak dönüştürücü liderliğin adokrasi, klan ve pazar kültürü olmak üzere 3 kültür tipini de pozitif yönde etkilediğini vurgulamıştır.

Örgüt kültürü ve diğer bir örgütsel davranış değişkeni olan işe bağlanma arasında Açıkgöz (2009: 95) tarafından yapılan bir çalışmada pozitif örgüt kültürü ve hiyerarşik örgüt tipinin işe bağlanmayı olumlu etkilediği bulunmuştur. Ayrıca işe bağlanma boyutları olan dinçlik, adanmışlık, işe kendini verme boyutlarının puanları klan tipi olanlarda daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Örgüt kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemek üzere Rızaoğlu ve Ayyıldız, (2008: 18) tarafından yapılan çalışmada Sashkin (2001) tarafından geliştirilen örgüt kültürü ölçeği (kültürel güç, hizmet kalitesi ve müşteri değeri, yetki, amaçlar ve takım ruhu boyutları) kullanılmış ve örgüt kültürünün iş tatmini üzerinde etkilerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Lund (2003) ise adokrasi ve klan kültürleriyle iş tatmini arasında pozitif, pazar ve hiyerarşi kültürlerinin iş tatmini ile negatif ilişkide olduğunu bulgulamıştır. (Durmaz, 2010: 56).

Örgüt kültürü ile bir başka araştırma konusu ise yöneticilerin algıları ve davranışlarına ilişkindir. Örneğin Karcıoğlu vd., (2012: 88) yöneticiler tarafından tercih edilen çatışma yönetim stratejisinin örgüt kültürü ile ilişkisine yönelik olarak yaptığı çalışmada çalışanlar açısından baskın olarak algılanan örgütsel kültür tipinin pazar kültürü olduğu ve yöneticiler tarafından çoğunlukla tercih edilen çatışma yönetim stratejisinin ise problem çözme olduğu görülmüştür.

Özdevecioğlu ve Akın (2013: 125-127) ise yöneticilerin örgüt kültürü ve örgütler arası vatandaşlık davranışları algılamalarına ilişkin çalışmada örgütler arası vatandaşlık davranışları ile hiyerarşi ve pazar kültürleri arasında negatif yönde bir ilişki olmasına karşın adokrazi ve klan kültürleriyle pozitif yönde bir ilişki olduğunu bulgulamıştır. Bunun yanında örgütlerarası vatandaşlık davranışının en yüksek klan kültüründe, en düşük ise pazar kültüründe bulunduğu tespit edilmiştir.

Örgüt kültürü ile işyeri zorbalığıyla ilgili olarak Kuşçu (2011: 391-392) tarafından yapılan çalışmada kamu kurumlarında çalışanların hiyerarşi ve klan kültürlerine daha yatkın olduğu ve hiyerarşi kültürünün çok az farkla klan kültürünün önüne geçtiği tespit edilmiştir. Ayrıca zorbalık yaşamaya ilişkin puan değerleri incelendiğinde hiyerarşi kültüründe klan kültürüne göre daha yüksek olduğu vurgulanmıştır.

Örgüt kültürünün ilişkili olduğu başka bir kavram ise mağduriyet durumudur. Örneğin Özdevecioğlu ve Çelik (2009: 107-109)'in çalışmada Harrison ve Handy'nin örgüt kültürü tipleri sınıflandırması esas alınmıştır. Sonuç olarak en fazla mağduriyetin güç kültüründe ve en az mağduriyetin ise görev kültüründe olduğu ortaya çıkmıştır.

Örgüt kültürüyle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik pek çok çalışma bulunmaktadır. Örneğin Demir ve Öztürk, (2011: 37) çalışmada örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Öte yandan Gülova ve Demirsoy, (2012: 72) Richard Pascale'ın dört boyutlu örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık için ise Porter vd.(1974) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeğinden yararlanarak görevsel kültür özellikleri ile duygusal bağlılık arasında pozitif ve güçlü bir ilişki, devam bağlılığı arasında ise negatif ve zayıf bir ilişki bulunmuştur. Bununla birlikte örgütsel kültür özellikleri ile duygusal bağlılık arasında pozitif ve güçlü bir ilişki, devam bağlılığı arasında ise negatif ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Kaya (2008: 137) ise çalışmasında Danışman ve Özgen (2003)'in örgüt kültürü ölçeği, Meyer ve Allen (1991)'in duygusal bağlılık ölçeğini kullanarak klan eğilimi, gelişme eğilimi, profesyonelizm eğilimi, açıklık eğilimi ve otorite eğiliminin örgütsel bağlılığı %44 oranında açıkladığını bulgulamıştır. Araştırma sonucunda yalnızca bürokrasi eğilimiyle örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki olduğu buna karşın diğer kültür faktörleriyle örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Yabancı yazına baktığımızda Singh (2007), yapmış olduğu çalışmasında Weisbord'un (1976) örgüt kültürü modelini (örgüt amaçları, örgüt yapısı, liderlik tipi, örgütsel ilişkiler, örgütsel ödüller ve yardımcı yöntemler boyutları) ve örgütsel bağlılık için ise Buchanan (1973) örgütsel bağlılık modelini (örgütsel özdeşleşme, örgüte katılım ve örgütsel vefa boyutları) kullanmıştır. Bunun sonucunda örgütsel bağlılığı anlamada örgüt kültürünün önemli bir yeri olduğu bulgulanmıştır (Durmaz, 2010: 52).

Bu araştırmanın örgüt kültürü modeli olan Quinn ve Cameron'un rekabetçi değerler modeli çerçevesinde örgüt kültürünün örgütsel bağlılıkla ilişkisini inceleyen çalışmalar bulunmaktadır. Bununla ilgili olarak Erdem (2007: 73-75) çalışmasında örgütsel bağlılık için Porter ve arkadaşları (1974) tarafından geliştirilmiş örgütsel bağlılık ölçeğinden yararlanmış ve örgütsel bağlılık tek boyut olarak ele alınmıştır. Araştırma sonucunda çalışanlar hastanelerini en çok hiyerarşi ve pazar kültürleriyle, en az ise klan ve adokrasi kültürüyle ilişkilendirmektedir. Buna karşın örgütsel bağlılık ile klan ve adokrasi kültürleri arasında pozitif, hiyerarşi ve pazar kültürleri ile negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Yani durağanlık ve kontrol örgütsel bağlılığı negatif yönde etkilerken, esneklik ve bireyciliğin pozitif etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen en önemli kültürün klan kültürü olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Buna benzer bir başka çalışma Goodman vd.(2001) tarafından yapılarak esneklik ve iç odaklılığın hakim olduğu örgütlerdeki örgüt kültürünün örgütsel bağlılıkla pozitif ilişkideyken hiyerarşi kültürünün hakim olduğu örgütlerle örgütsel bağlılığın negatif ilişkide olduğu görülmüştür. Richard vd.(2009) ise örgütsel bağlılık için Meyer, Allen ve Smith (1993)'ün duygusal bağlılık ölçeğini kullanarak klan kültürü ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki, hiyerarşi kültürü ile duygusal bağlılık arasında negatif ilişki olduğu sonucuna varmıştır (Durmaz, 2010: 55).

Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyle birlikte iş tatminini ve liderliği de inceleyen çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin Nacar, (2012: 94) çalışmasında örgüt kültürü için Mehmet Şişman (1994) tarafından geliştirilen örgüt kültürü ölçeği ve örgütsel bağlılık için ise Mowday vd. (1979) tarafından geliştirilen ölçek kullanmıştır. Araştırma sonucunda örgüt kültürünün alt boyutları olan (yarışma, özerklik/hoşgörü, çalışma süresi, sonuca yönelme, ödül/risk, amaç birliği, yaş, işbirliği) değişkenlerinin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde anlamlı olarak açıklayıcı olduğu görülmüştür.

Acar (2013:22) ise farklı örgüt kültürü tipleri ve liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında örgüt kültürü için Cameron ve Quinn'in (1999) rekabetçi değerler modelini esas almış ve örgütsel bağlılık düzeyinin ölçülmesinde ise Allen ve Meyer (1990,1996)'in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğini kullanmıştır. Sonuç olarak, pazar kültürünün sadece devam bağlılığı üzerinde etkili olduğu görülürken, adokrasi ve klan kültürlerinin duygusal ve normatif bağlılık üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Buna karşın hiyerarşi kültürünün herhangi bir bağlılık üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Genel anlamda, liderlik tarzları ve örgüt kültürünün bazı boyutlarının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkilerinin olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Örgütsel özdeşleşmenin örgütsel bağlılık ile ilişkisini araştırmak üzere çalışmalar yapılmıştır. Örneğin Karayigit, (2008: 116-120); çalışmasında örgütsel bağlılık için Meyer vd. (1993)'in üç boyutlu (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, zorunluluk bağlılığı) ölçeğini ve örgütsel özdeşleşme için ise Mael ve Ashforth (1993) ve Van Dick vd. (2004) tarafından tasarlanan iki ölçek kullanmıştır. Çalışma incelendiğinde örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık kavramlarının aynı ya da farklı anlamlar taşıdıklarına ilişkin net bir ayrım olmadığı görülmüştür. Çeşitli araştırmacılar özdeşleşmeyi örgütün değerlerine sahip çıkma olarak görürken, örgütsel bağlılığı bu değerleri kabul etme olarak açıklamışlardır. Ayrıca bu iki kavramın psikolojik temelde benzer kavramlar olduğu ve özellikle örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık ifadelerinin örgütsel özdeşleşme ifadeleri ile örtüştüğü görülmüştür. Meyer ve Allen (1991) bu sonucu destekleyerek örgütsel bağlılığın bir alt boyutu olan duygusal bağlılığı kişinin örgütüyle özdeşleşmesi, duygusal olarak bağlanması ve ona sarılması olarak ifade etmiştir. Mael ve Tetrick (1992), Miller vd. (2000), Sass ve Canary (1991) çalışmalarında da görüldüğü gibi

örgütsel özdeşleşme ölçeği duygusal bağlılık ölçeği ile oldukça benzerlik göstermektedir.

Diğer bir çalışma Çakınberk vd., (2011: 107-111) tarafından yapılarak örgütsel özdeşleşme için Cheney'in (1982) 'in ölçeği ve Meyer ve Allen (1991,1993)'in "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırma bulguları incelendiğinde örgütsel bağlılığın örgütsel özdeşleşmenin güçlü bir belirleyicisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bir diğer sonuç ise duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ortalamaları yüksek iken devam bağlılığı ortalamalarının orta düzeyde olduğu görülmüştür. Ayrıca eğitim sisteminin kalitesi ve başarısı açısından öğretmenlerin bağlılık ve özdeşleşme düzeylerinin yüksek olması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Örgüt kültürünün örgütsel özdeşleşme ile ilişkisiyle ilgili olarak yabancı literatüre baktığımızda Schrod (2002) örgüt kültürü ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi perakende satış örgütlerindeki işgörenler üzerinde yaptığı çalışmayla tespit etmiştir. Çalışmasında örgütsel özdeşleşmeyi üç boyutta (üyelik, sadakat ve benzerlik); örgüt kültürünü ise altı boyutta (takım çalışması, moral, bilgi akışı, dahil olma, denetim ve görüşme) ele alınmıştır. Bu çalışma sonucunda örgüt kültürü ile işgörenin örgütsel özdeşleşmesi arasında anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca Jun v.d. (2009) geleneksel kültürün örgütsel özdeşleşme üzerine etkisini incelemek üzere araştırmalar yapmıştır. Çin geleneksel kültürünü (lider modelleme, alt çalışanları dikkate alma, dışsal motivasyon, normları ve kuralları mantıklı hale getirmek ve davranış tutarlılığı) olmak üzere beş boyut seviyesinde, örgütsel özdeşleşme için ise üyelik, sadakat, benzerlik boyutlarını ele almıştır. Bütün bu analizler sonucunda, geleneksel kültür ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir (Tiktaş, 2012: 69).

Yukarıda verilen kuramsal çalışmalardan da görüldüğü üzere örgüt kültürünün örgütsel özdeşleşme üzerine etkisini doğrudan gösteren çalışmalara rastlanılmamıştır. *Bu çalışmanın temel amacı rekabetçi değerler modeline dayalı olarak örgüt kültürü tiplerinin (klan, adokrasi, hiyerarşi ve pazar) örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi nedir sorusuna yanıt aramaktır.*

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ÜZERİNE ETKİSİNE YÖNELİK GÖRGÜL BİR İNCELEME

3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Her birey bir kültür içinde doğar, kültür ile çevrelenir. İnsanların kişilikleri, değerleri, inançları içinde yaşadıkları çevrenin özelliklerine göre biçimlenir ve kültürün gerektirdiği gibi davranışlar sergileyerek bireyselleşirler. Bu toplumsallaşma sürecinde genç kuşaklara kültür aktarmada önemli bir kurum okullardır ve bu işlevi yerine getirmede en önemli özne ise öğretmenlerdir. Öğretmenlerin değer sistemlerinin ve kurumlarının kültürel özelliklerinin bilinmesi, hem çalışan bakımından öğretmenlerin verimliliği hem de öğrencilerin gelişimi açısından büyük yararlar sağlayacaktır.

Öte yandan, çalışma yaşamında işi ya da örgütü ile özdeşleşme insanda huzur ve mutluluk yaratır. Bu huzur ve mutluluk verimliliği de olumlu yönde etkiler. Kişinin kendini kurumuna ait hissetmesi sonucunda iş tatmini fazla olacak ve örgütlerine olan bağlılıkları artacaktır. Bu bağlamda, örgüt kültürü ile örgütsel özdeşleşme ilişkisi üzerine literatürde sınırlı sayıda çalışma olmakla birlikte, bu çalışmaya özgünlük kazandıran Quinn ve Cameron'un kültür tipolojisi kullanılmasıyla birlikte örgüt kültürünün örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini tespit etmesi açısından önemlidir. Bu araştırma hem bu eksikliği gidermiş hem de farklı örgüt kültürü tiplerinin öğretmenlerin kurumları ile özdeşleşmesi üzerindeki etkisini ortaya koyarak uygulamaya da katkı sağlamış olacaktır.

Araştırmanın temel amacı, Quinn ve Cameron'un rekabetçi değerler modelinden hareketle, örgüt kültürünün örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini incelemektir. Çalışmanın görgül kısmı Milli Eğitim Bakanlığına bağlı Aydın ilinin Söke ilçesindeki ortaokullarda çalışan öğretmenler üzerinde gerçekleştirilmiştir.

3.2 Yöntem

3.2.1 Veri Toplama Tekniği ve Örneklem

Yukarıda belirtilen çalışmanın amacı doğrultusunda veriler anket tekniği kullanılarak elde edilmiştir. Anket formu üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, bu çalışmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik altı ifadeden oluşmaktadır. İkinci bölümde örgüt kültürünü ölçmek üzere Quinn ve Cameron (1999)'un rekabetçi değerler modelinden yararlanılarak Öcal ve Ağca (2010) tarafından geliştirilen 24 ifadeden oluşan dört tipolojili “Örgüt Kültürü Ölçeği” kullanılmıştır. Bu model baskın özellikler, liderlik, yönetim tarzı, kaynaştırma, stratejik önem ve başarı kriteri olmak üzere altı boyuta dayalı olarak klan kültürü, adhokrasi kültürü, pazar kültürü ve hiyerarşi kültürü olarak dörtlü bir sınıflamaya tabi tutulmaktadır. Buna göre klan kültürünü 7, 11, 15, 19, 23, 27 nolu ifadeler; adhokrasi kültürünü 8, 12, 16, 20, 24, 28 nolu ifadeler, pazar kültürünü 9, 13, 17, 21, 25, 29 nolu ifadeler ve hiyerarşi kültürünü 10, 14, 18, 22, 26, 30 ise nolu ifadeler ölçmektedir. Bu araştırmada söz konusu ölçek beşli likert düzeninde (1) Kesinlikle Katılmıyorum'dan.....(5) Kesinlikle Katılıyorum'a doğru bir derecelendirme şeklindedir. Ayrıca ölçek kar amaçlı kuruluşlara yönelik olarak hazırlandığı için başarı boyutuna ilişkin ifadeler kar amacı taşımayan eğitim kurumlarına yönelik olarak düzenlenmiştir. Anket formunun üçüncü bölümü ise örgütsel özdeşleşmeye yönelik ifadeler içermektedir.

Örgütsel özdeşleşme ifadeleri Mael & Ashforth (1992)'un geliştirdiği ve tarafımdan Türkçeye uyarlanıp iki uzman görüşü alınarak son halini almış toplam 6 madde ve tek boyut olarak hazırlanmıştır. Bu ölçek de beşli likert düzeninde (1) Kesinlikle Katılmıyorum'dan.....(5) Kesinlikle Katılıyorum'a doğru bir derecelendirme şeklinde düzenlenmiştir. Ek-B'de sunulan anket formunda 30,31,32,33,34,35,36 no'lu sorular örgütsel özdeşleşme sorularını göstermektedir.

Örgüt kültürü ve örgütsel özdeşleşmeye yönelik güvenirlik analiz sonuçları Tablo 3.2'de verilmiştir. Buna göre “klan kültürü boyutu için $\alpha = 0.866$ ”, “adhokrasi kültür boyutu için $\alpha = 0.867$ ”, “pazar kültürü boyutu için $\alpha = 0.829$ ” ve “hiyerarşi kültürü boyutu için $\alpha = 0.837$ ” olarak bulunmuştur. Örgüt kültürünün tüm boyutları için cronbach alfa katsayılarının 0,70'in üzerinde ve ifadeler arasında iç tutarlılıklarının yüksek olduğu söylenebilir.

Örgüt kültürü ölçeğinin yapı geçerliliği için örgüt kültürüne ilişkin temel boyutları belirlemek amacıyla, ölçekte yer alan bu boyutlarla ilgili toplam 24 adet değişkene temel bileşenler yöntemi ile varimax rotasyonlu faktör analizi uygulanmıştır. Elde edilen 4 faktör “klan”, “girişimci”, “pazar merkezlilik” ve “hiyerarşi” toplam varyansın %55.59’unu açıklamaktadır (Öcal ve Ağca, 2010, akt.:Yıldırım, 2012: 48-50). Buna bağlı olarak örgüt kültürü ölçeğine daha önceden faktör analizi uygulandığı için bu araştırmada tekrar yapılmamıştır.

Öte yandan örgütsel özdeşleşme ölçeğinin cronbach alfa güvenirlik katsayısı $\alpha = 0,830$ olarak bulunmuş ve ifadeler arasında iç tutarlılığın olduğu gözlemlenmiştir. Örgütsel özdeşleşme ölçeğinin geçerliliğini ölçmek üzere veriler faktör analizine (temel bileşenler analizine) tabi tutulmuştur. Faktör analizine sonuçları Tablo 3.1’de verilmiştir.

Aşağıda Tablo 3.1’de örgütsel özdeşleşme ölçeğinin faktör analizi yer almaktadır.

Tablo 3.1: Örgütsel özdeşleşme ölçeği faktör analizi sonucu.

Örgütsel Özdeşleşme İfadeleri	Faktör Yükleri
Kurumuma yapılan övgü bana yapılmış gibidir. OZ5	0,864
Kurumumun başarısı benim başarımdır. OZ4	0,840
Kurumum hakkında konuşurken genellikle 'biz' diye bahsederim. OZ3	0,795
Kurumum hakkında başka kişilerin düşünceleri beni yakından ilgilendirir. OZ2	0,681
Kurumumu eleştiren yazılar basında çıkarsa, bundan utanç duyarım. OZ1	0,649
Kurumumu birilerinin eleştirmesi beni rahatsız eder. OZ6	0,606

Tablo 3.1’de faktör analizi sonucuna göre örgütsel özdeşleşme ifadeleri tek boyutlu gruplandığı ve faktör yüklerinin en yüksekini 0,864, en düşüğünün ise 0,606 olduğu görülmektedir. Hiçbir ifadenin 0,60’ın altında olmadığından dolayı yapısal geçerliği sağladığı görülmektedir. Analiz sonucuna göre KMO değeri 0,800’dir ve Bartlett testi sonucu 862,482’dir. Buna göre örneklemin faktör analizi için yeterli olduğu anlaşılmaktadır. Aynı zamanda Toplam varyansı açıklama gücünün ise %55,628’dir.

Tablo 3.2: Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özellikleri (n=330).

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Kadın	180	53,7
Erkek	150	44,8
Yaş		
20-29	77	23
30-39	125	37,3
40-49	75	22,4
50-59	48	14,3
60 ve üzeri	5	1,5
Medeni Hal		
Evli	255	76,1
Bekar	75	22,4
Eğitim Durumu		
Önlisans	37	11
Lisans	274	81,8
Yüksek lisans	19	5,7
Kurumdaki Çalışma Süresi		
5 yıl ve daha az	196	58,5
6-10 yıl	64	19,1
11-15 yıl	26	7,8
16-20 yıl	13	3,9
21 yıl ve daha üzeri	31	9,3
Meslekteki Çalışma Süresi		
5 yıl ve daha az	69	20,6
6-10 yıl	78	23,3
11-15 yıl	44	13,1
16-20 yıl	45	13,4
21 yıl ve daha üzeri	94	28,1

Yukarıda açıklanan anket formu yoluyla veriler, Aydın İlinin Söke İlçesindeki Milli Eğitim Bakanlığına bağlı kamu ortaokullarında çalışan öğretmenler üzerinden toplanmıştır. Verilerin toplanması için Söke İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünden araştırma izni Ek-A'da sunulmuştur. Söz konusu bölgede görev yapan toplam 490 ortaokul öğretmenin tamamına form ulaştırılmış, 330 adedi geri dönmüştür. Geri dönüş oranı yaklaşık yüzde 67,3'tür. Bu oran survey yöntemine dayalı olarak oldukça yüksek bir orandır. Tablo 3.2'de araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerini vermektedir.

Tablo 3.2'de görüldüğü üzere demografik özellikleri incelendiğinde çalışmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet dağılımları homojen bir yapıya sahiptir ve dengeli bir dağılım göstermektedir (Kadın %53.7, Erkek %44.8).

Tablo 3.2'den elde edilen diğer bir bulgu, araştırmaya katılan öğretmenlerin her yaş grubundan olduğu ve dengeli bir dağılım sergiledikleri görülmektedir.

Öğretmenlerin medeni hal durumları bakımından ise büyük bölümünün evli (%76,1) olduğu ve eğitim durumları açısından ise çoğunluğunun dört yıllık lisans düzeyinde eğitim aldıkları gözlenmiştir (%81,8). Bu bulgu mesleğe giriş için üniversite mezunu olmak ön koşul olması nedeniyle beklenen bir durumdur.

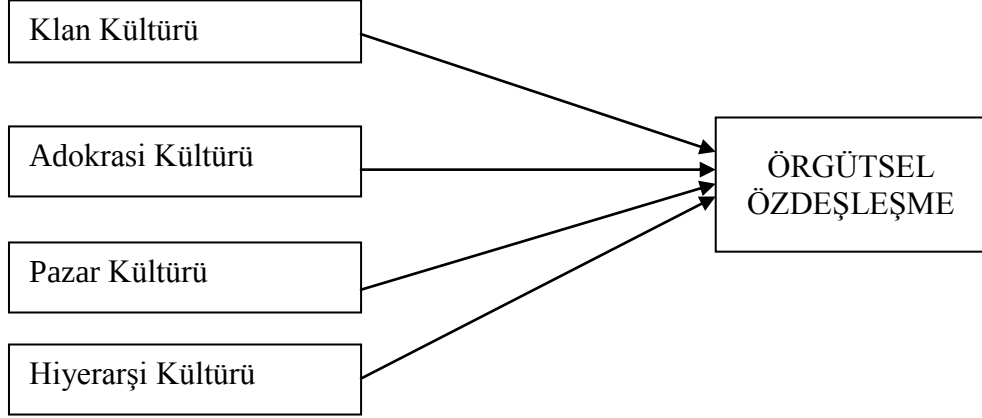
Diğer taraftan, Tablo 3.2 kurumda çalışma süreleri bakımından öğretmenlerin büyük bir bölümünün 5 yıldan daha az bir süredir (%58,5) kurumlarında çalıştıkları bulgusunu vermektedir. Bu sonuç kurumlar arası yer değiştirmenin sıklığını göstermesi bakımından önemli bir bulgudur.

Tablo 3.2'den elde edilecek son bulgu ise, çalışmaya katılan öğretmenlerin çalışma sürelerinin dengeli bir dağılım gösterdiği frekans ve yüzde değerlerinden anlaşılmaktadır.

3.2.2 Araştırma Modeli

Örgüt kültürünün örgütsel özdeşleşme üzerine etkisini belirlemek üzere hazırlanan araştırmanın modeli aşağıdaki gibidir:

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ



Şekil 3.1: Kavramsal araştırma modeli.

3.2.3 Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın belirli bir bölgede çalışan öğretmenlere uygulanması ve anket soruları anketi cevaplayan katılımcıların kişisel algılamalarına dayanması sebebiyle araştırma belirli sınırlılıkları taşımaktadır. Bu sınırlılıklar aşağıda sıralanmıştır:

- Araştırma Quinn ve Cameron'un rekabetçi değerler modeline dayalı örgüt kültürünün örgütsel özdeşleşme üzerine etkisini incelemekle sınırlıdır.
- Araştırmada elde edilecek veriler araştırmada kullanılacak veri toplama aracı ile sınırlıdır.
- Araştırma, anket uygulamasının sadece 2013-2014 Eğitim Öğretim Yılında Aydın İlinin Söke İlçesinde çalışan ortaokul öğretmenler üzerine yapılmış olması ile sınırlıdır.
- Araştırma anket örneklemini sadece Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ortaokullarda çalışan öğretmenlerinin oluşturması ile sınırlıdır.
- Araştırma öğretmenlerin iş yoğunlukları nedeniyle soruları net bir şekilde cevaplayamamış olmaları ile sınırlıdır.

3.2.4 Analiz

Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özellikleri frekans analizi ve yüzde tekniği kullanılarak belirlenmiştir. Değişkenleri oluşturan ifadelerin iç tutarlılıklarını saptamak üzere güvenirlik analizine tabi tutulmuş ve her bir

değişkenin cronbach α katsayıları bulunmuştur. Yine her bir değişkenin tanımlayıcı istatistikleri (ortalama, standart sapma), korelasyon katsayıları için korelasyon analizine tabi tutulmuştur. Son olarak araştırma amacı doğrultusunda veriler örgüt kültürünün örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini ortaya koymak için regresyon analizi (step-wise yöntemi) ne tabi tutulmuştur. Tüm bu analizler için SPSS 20 paket programından yararlanılmıştır.

3.2.5 Bulgular

Yukarıda belirtilen araştırma amacı çerçevesinde elde edilen verilerin korelasyon ve güvenirlik analizine ilişkin bulgular Tablo 3.3’de verilmiştir.

Tablo 3.3: Değişkenlere ilişkin ortalama, standart sapma, korelasyon ve cronbach alfa katsayıları (n=330).

Değişken Adı	Ort.	Ss.	Klan	Adhokrasi	Hiyerarşi	Pazar	Özdeşleşme
Klan	3,6172	0,8555	(0,866)				
Adhokrasi	3,3985	0,8534	0,890**	(0,867)			
Hiyerarşi	3,6364	0,8365	0,857**	0,836**	(0,837)		
Pazar	3,4394	0,8484	0,779**	0,827**	0,816**	(0,829)	
Özdeşleşme	3,6455	0,8742	0,620**	0,592**	0,631**	0,624**	(0,830)

** Korelasyonlar $p < 0,01$ düzeyinde önemlidir.
Parantez içindeki değerler cronbach alfa katsayılarını göstermektedir.

Tablo 3.3’deki değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler, örneğin ortalama değerleri ele alındığında söz konusu ortaokulların görece olarak klan ve hiyerarşi kültürü özelliği sergiledikleri gözlenmektedir. Ancak ortalama değerleri her bir kültür tipi için ölçek ortalaması 3’ün üzerinde olduğundan söz konusu kurumların her bir kültür tipine dönük özellikler taşıdıkları anlaşılmaktadır. Diğer taraftan örgütsel özdeşleşme düzeylerinin de ölçek ortalamasının üzerinde olduğu görülmektedir.

Tablo 3.3’de ki korelasyon katsayıları incelendiğinde örgüt kültürü tiplerinin kendi aralarındaki korelasyonlarının klan kültürü ile adhokrasi kültürü dışında çok güçlü olmadığı görülmektedir. Başka bir anlatımla, klan ve adhokrasi kültür tipleri arasındaki korelasyon ($r=0,890$), güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu durum, bu iki değişkenin tek bir değişken olarak değerlendirilebileceği ya da aralarında çoklu bir bağlantının olabileceği izlenimi vermektedir. Ancak, bağımsız değişkenler

arasındaki korelasyonlar $r=0,90$ 'ın üzerinde olmadığından çoklu bağlantılılık yargısına varmak olası değildir.

Regresyon analizi öncesi korelasyon katsayılarının incelenmesi hem regresyon katsayılarının önceden tahmin edilmesinde yol göstericidir hem de regresyon analizinde yordayıcı değişkenlerin kendi aralarındaki bağlantıları ortaya koymak açısından oldukça önemlidir.

Bununla birlikte Tablo 3.4'den elde edilen korelasyon bulguları çoklu regresyon analizi sonuçlarını ilişkinin yönü itibarıyla temel oluşturur. Ancak farklı örgüt kültürü tiplerinin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini ortaya koymada yetersiz kalır. Bu amacı gerçekleştirmek üzere regresyon analizine ihtiyaç duyulur.

Tablo 3.4: Örgüt kültürü ve örgütsel özdeşleşme arasındaki çoklu regresyon analizi sonuçları (Step-Wise yöntemine göre)

	α	Standardize β	t	R^2	F
Model 1 Hiyerarşi	0,659	0,631	14,717* (0,00)	0,396	216,603* (0,00)
Model 2 Hiyerarşi	0,379	0,362	5,030* (0,00)	0,396	216,603* (0,00)
Pazar	0,339	0,329	4,559* (0,00)	0,430	125,227* (0,00)
ΔR^2 : 0,036 ΔF : 20,785*					
Model 3 Hiyerarşi	0,23	0,221	2,448* (0,015)	0,396	216,603* (0,00)
Pazar	0,286	0,277	3,736* (0,00)	0,430	125,227* (0,00)
Klan	0,219	0,215	2,586** (0,01)	0,440	87,164* (0,00)
ΔR^2 :0,011 ΔF :6,685**					

* $p<0,01$ düzeyinde anlamlıdır.

** $p<0,05$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3.4, örgüt kültürü ve örgütsel özdeşleşme arasındaki çoklu regresyon analizi sonuçlarını vermektedir. Analiz sonucunda örgütsel özdeşleşmeyi etkileyen en belirleyici kültür tipi hiyerarşi kültürü olduğu Model 1 bulgularından elde edilmektedir. Bu durum, Model 1'deki Beta değeri ($\beta=0,631$) ve t testi sonucunun anlamlı olmasından anlaşılmaktadır ($t=14,717, p<0,01$). Örgütsel özdeşleşme üzerinde hiyerarşi kültürünün açıklama gücünün $R^2=0,396$ ve F testinin de anlamlı olduğu görülmektedir ($p<0,01$). Dolayısıyla, hiyerarşi kültürünün örgütsel özdeşleşme üzerinde en önemli pozitif bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 3.4'te 2.modelde hiyerarşi kültürü yanında pazar kültürünün de örgütsel özdeşleşme üzerinde açıklayıcılık gücünün olduğu elde edilmiştir. Model 2 'deki hiyerarşi ve pazar kültürünün birlikte modeli açıklama gücünü $\Delta R^2=0,036$ düzeyinde arttırdığı ve bunun F testi sonucunda anlamlı olduğu belirlenmiştir ($\Delta F=20,785, p<0,01$). Diğer taraftan Model 2'nin Beta katsayıları hem hiyerarşi hem de pazar kültürleri için istatistiksel olarak anlamlıdır ($\beta=0,362$ ve $\beta=0,329, p<0,01$).

Model 3'te ise örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini açıklamak üzere hiyerarşi ve pazar kültürleri yanında klan kültürünün de modele girdiği izlenmektedir. Model 3 de, klan kültürünün Beta değerinin ($\beta=0,215, p<0,01$) anlamlı olduğu görülmektedir. Modelin açıklayıcılık gücü model 3 ile birlikte 0,44'e çıkmış ($R^2=0,44, p<0,01$) ve klan kültürünün $\Delta R^2=0,011$ düzeyinde modelin açıklayıcılık gücünü arttırdığı görülmüştür. ΔR^2 değerinin F testi sonuçlarının anlamlı olması da bu durumu desteklemektedir ($\Delta F=6,685, p<0,01$).

Sonuç olarak regresyon analizi bulgularına göre hiyerarşi, klan ve pazar kültürü değişkenlerinin modele girerek örgütsel özdeşleşmeyi pozitif etkilediği, buna karşılık adhokrasi kültürünün modele girmeyerek örgütsel özdeşleşme üzerinde etkili olmadığı görülmüştür.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmanın amacı, Quinn ve Cameron'un rekabetçi değerler modeli çerçevesinde örgüt kültürünün öğretmenlerin kurumlarıyla özdeşleşmeleri üzerine etkisini belirlemektir.

Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular; hiyerarşi, pazar ve klan kültürleri örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif yönde etkili iken adhokrasi kültürünün örgütsel özdeşleşme üzerinde etkili olmadığını göstermektedir.

Örgütsel özdeşleşmeyi en çok etkileyen kültür tipinin hiyerarşi kültürü olduğu tespit edilmiştir. Hiyerarşi kültürü rekabetçi değerler modeline göre (düzenlemeye ve bütünleşmeye önem veren) içsel konumlandırma ve (kontrol ve istikrara önem veren) mekanik süreçlerin özelliklerini taşır. Bu kültür tipinde resmi prosedür, politikalar ve kuralların ön planda olmasıyla birlikte merkezde yönetici konumunda olan bir liderin varlığı söz konusudur. Bu durum ise okullardaki mevcut yapıyı yansıtmakta ve öğretmenlerin kurumlarıyla özdeşleşmelerini birinci dereceden etkilemektedir.

Hiyerarşi kültürünü takip eden pazar kültürü ise, rekabetçi değerler modeline göre (rekabet, çevresel farklılıklara önem veren) dış konumlandırma ve mekanik süreçlerin özelliğini taşır. Pazar kültürü tipinde rekabet ve amaca ulaşma ön planda olmakla birlikte sıkı rekabetçi ve kontrolü elinde tutan bir idareci bulunmaktadır. Bu kültür tipi MEB' in değişiklik gösteren resmi politika ve prosedürlerine eğitim kurumlarının uyum sağlaması, yine eğitim sisteminde başarının tespiti için ülke geneli sınavların yapılmasında görülebilir. Ayrıca eğitim kurumlarındaki idarecilerin başarıya son derece önem vererek bulunduğu okulu başarılı okulların arasında görme isteği ve bu yönde öğretmen ve öğrencilerinden başarı talep etmesi pazar kültürünün varlığını ortaya çıkaracağı gibi öğretmenlerin kurumlarıyla özdeşleşmelerini de etkilemektedir. Eğitim kurumlarında sıkı bir düzen ve kuralların varlığı yönüyle

pazar kültürü hiyerarşi kültürüne benzemekle birlikte bunun yanı sıra MEB'e bağlı okullarda belirgin bir rekabet durumu olmaması nedeniyle öğretmenlerin örgütsel özdeşleşmesini etkileme bakımından hiyerarşi kültüründen sonra ikinci sırada yer aldığı söylenebilir.

Pazar kültüründen sonra en son modele girerek örgütsel özdeşleşme üzerinde etkili olan klan kültürü, esneklik ve kendiliğinden oluşmaya önem veren organik süreçler ve içsel konumlandırmanın özelliklerini taşır. Klan kültüründe katılımcılık, takım çalışması, biz duygusu ve yönetimdeki idarecinin gayri resmi nitelikte olduğu görülmektedir. Eğitim kurumlarında kural ve prosedürlere bağlı hareket eden bir yöneticinin varlığı yönüyle bu durum klan kültürünü tam olarak yansıtmamaktadır. Ayrıca zümrelerin çalışması gibi takım birlik ve beraberlik duygularının varlığı kurumdan kuruma göre değişmektedir. Bunu başka bir boyuttan ele aldığımızda ise kurumlar arası yer değiştirmenin sık olması ve atamalar nedeniyle öğretmenlerin kendi aralarında paylaşım, birlikte çalışma ve üretme, biz olma duygularını zayıf kalmaktadır. Bu nedenle klan kültürünün örgütsel özdeşleşme üzerinde etkili olan son kültür tipi olarak çıktığı düşünülebilir.

Öğretmenlerin kurumlarıyla özdeşleşmeleri üzerinde etkili olmayan adhokrasi kültürü ise dışsal ve organik süreçlerin özelliklerini taşımaktadır. Bu kültürde dinamik, girişimci, yaratıcı bir çalışma ortamı mevcuttur ve kurumlarda büyümeye, sektörde lider olma durumu vardır. MEB'in belirlediği politikalarla kurumların kurallara bağlı olması durumu söz konusudur. Bu nedenle okulların kendi çerçevesinden düşünüldüğünde bağlı olduğu üst düzey bir yapının varlığı sebebiyle faaliyetlerinde serbest olmadığı kendi başına bağımsız olarak bir değişim meydana getiremediği görülmektedir. Ancak kurum içinde öğretmen ve yöneticilerin eğitim adına yaratıcı ve üretken faaliyetler göstermesi örneğin ders anlatımında farklı yöntemlerin uygulanması vb. adhokrasi kültürünü meydana getirdiği söylenebilir. Bu kültür tipi yukarıda bahsedilen tahminlerden de ön görülebildiği gibi örgütsel özdeşleşme üzerinde etkili olmaması doğal bir sonuçtur.

Yukarıda bahsedilen bulguları ışığında bu çalışmada, Quinn ve Cameron'un rekabetçi değerler modeline göre örgütsel özdeşleşmeyi etkileme bakımından mekanik süreçlerden organik süreçlere ve içsel konumlandırmadan dışsal konumlandırmaya doğru bir yayılım görülerek sonuçlar beklenildiği gibi oluşmuştur. Buna göre adhokrasi ve klan kültürleri arasındaki ilişkinin diğer kültür tipleri

arasındaki ilişkiden daha güçlü olması da yine her iki kültüründe organik süreçler özelliğini taşımasından dolayı olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Araştırma bulgularından, eğitim kurumlarında baskın bir örgüt kültürü tipinin hakim olmadığı her kültür tipinin de görülebildiği anlaşılmıştır. Zaten, Quinn ve Cameron'un rekabetçi değerler modelinde dört kültür boyutundan birisi baskın olabileceği gibi her bir kültür boyutuna da yatkınlık olabileceği ifade edilmiştir.

Örgüt kültürünün örgütsel özdeşleşme ilişkisi üzerine yapılan bazı çalışmalar Schrodtt (2002) ve Jun v.d. (2009) tarafından gerçekleştirilmiş ve örgüt kültürü ile iş görenlerin örgütsel özdeşleşmeleri arasında anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir (Tiktaş, 2012: 69). Bu sonuç araştırma sonucuyla benzer nitelik göstermektedir.

Örgüt kültürünün örgütsel özdeşleşme üzerine etkisi konusunda yerli yazında sınırlı sayıda çalışma olmasından dolayı bu çalışmanın yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Ayrıca okul yöneticileri öğretmenlerin kurumlarıyla özdeşleşmelerini arttırmak için kurumun amblemini taşıyan bardaklar, kalemler, beyaz önlükler öğretmenlere dağıtılabilir. Böylelikle öğretmenler kendilerini kurumlarına daha çok ait hissederler. Kurumlarıyla özdeşleşen ve başarılı çalışmalar sergileyen öğretmenler maddi ve manevi olarak ödüllendirilebilir. Bunun sonucunda çalışan-çalışmayan ayırt edilerek öğretmenler özdeşleşme yönünde motive olurlar ve performansları artar. Yöneticiler, başarıyı ve özdeşleşmeyi arttırmak için öğretmenlerle birlikte beyin fırtınası yaparak kurum için sloganlar üretebilir. Öğretmenler arasında paylaşmayı, birlik ve beraberliği, arkadaşlık ilişkisini arttıracak yönde çeşitli organizasyonlar düzenlenebilir. Bu şekilde uygulamalarla öğretmenlerin kurumlarıyla özdeşleşmeleri sağlanabilir. Çünkü öğretmenlerin kurumlarıyla özdeşleşmesi kurum başarısı için oldukça önemlidir.

Gelecekteki çalışmalarda araştırmacılar, daha büyük bir örneklemele kamu ve özel sektördeki eğitim kurumlarında uygulama yaparak daha farklı sonuçlar elde edilebilirler. Yine, farklı örgüt kültürü modelleri ile iyi olma hali, örgütsel vatandaşlık, iş doyumu gibi diğer örgütsel davranış çıktıları ile ilişkiler kurulabilir.

KAYNAKÇA

- Acılar, A. (2009). İşletmelerde Bilgi Güvenliği ve Örgüt Kültürü. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi. Erişim Tarihi: 10 Ekim 2014, http://www.sosbilko.net/dergi_YBD/arsiv/ybd-2009/03ali_acilar.pdf.
- Acar, A. Z. (2013). Farklı Örgüt Kültürü Tipleri ve Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Lojistik İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5,2, 5-31.
- Açıkgöz, B. (2009). Zonguldak İl Merkezi 1. Basamak Sağlık Kuruluşlarında Örgüt Kültürü Tipinin İşe Bağlanma ve İş Stresi İlişkisi İle Sağlık Etkilerinin Değerlendirilmesi. (Yayınlanmamış tıpta uzmanlık tezi). Zonguldak Karaelmas Üniversitesi/Tıp Fakültesi, Zonguldak.
- Akıncı, B. Z. (1998). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Akyüz, N. E. (2014). Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki: Ankara PTT Başmüdürlüğü Örneği. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Aksaray Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray.
- Alamur, B. (2005). Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde Bir Uygulama. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Arslan, H., Kuru, M., Satıcı, A., (2005). İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarındaki Örgüt Kültürünün Karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 44, 449-472.
- Balcı, A., Baltacı, A., Fidan, T., Cereci, C., Acar, U. (2012). Örgütsel Sosyalleşmenin, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlıkla İlişkisi: İlköğretim Okulu Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*. Erişim Tarihi: 15 Aralık 2014, http://ebad-jesr.com/images/MAKALE_ARSIV/C2_S2makaleler/2%20%282%29%20-%2004.pdf.

- Başar, U. (2011). Örgütsel Adalet Algısı, Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilere Yönelik Görgül Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kara Harp Okulu/Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Başaran, İ.E. (1982). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Bulutlar, F., Öz, E. Ü. (2010). Kurumdan Ayrılma Niyetini Etkileyen Unsurlar: İşe Bağlılık ve Kurumla Özdeşleşme. *"İŞ, GÜÇ" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 2, 75-88.
- Cüce, H. (2012). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Yöneticilere Duyulan Güvenin Aracı Etkisi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).Hacettepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çakınberk, A., Derin, N., Demirel, E. T. (2011). Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Bağlılıkla Biçimlenmesi: Malatya ve Tunceli Özel Eğitim Kurumları Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 89-121.
- Çimenci, S. (2013). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü:Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Çırakoğlu, H. (2010). Örgütsel Özdeşleşme ve İş Doyumu İlişkisi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Demir, C.,Öztürk, U. C. (2011). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1, 17-41.
- Demirci, Ü. (2010). Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Güvenin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dönmez, A. (2003). Bilişsel Sosyal Şemalar. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Araştırma Dergisi*,14, 131-146.
- Durmaz, O. (2010). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi:Analitik Bir İnceleme. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Durmuş, B., Yurtkoru, S.,Çinko, M. (2013). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Erdem, R. (2007). Örgüt Kültürü Tipleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki:Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerine Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2, 63-79.
- Erdem, R., Adıgüzel, O., Kaya, A. (2010). Akademik Personelin Kurumlarına İlişkin Algıladıkları ve Tercih Ettikleri Örgüt Kültürü Tipleri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 36, 73-88.
- Eren, E. (2014). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (14. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ergün, E. (2007). Kurum Kültürünü Analiz Etmede Quinn Ve Cameron'un Rekabetçi Değerler Analizi. *15.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 266-271.
- Fındık, M. (2011). Algılanan Örgütsel Desteğin,Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Araştırması:Konya Aile Hekimleri Örneği. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Gülova, A. A., Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki:Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 3, 49-76.
- Günbek, K. (2007). Örgütsel Özdeşleşme ve Kamu Kesim Personeli Üzerine Bir Uygulama. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Güney, S. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gürdoğan, A.,Yavuz, E. (2013). Turizm İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve Liderlik Davranışı Etkileşimi: Muğla İli'nde Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1, 57-69.
- İşcan, Ö. F.,Timuroğlu, K. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*,21, 1, 119-135.

- Karabey, C. N. (2005). Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Karayigit, K. Y. (2008). Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Karcioğlu, F., Buzkan, K., Kahya, C. (2012). Çatışma Yönetim Stratejilerinin Tahmin Edicileri Olarak Örgütsel Kültür Tipleri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1, 77-91.
- Kaya, E. (2007). Sağlık Kurumlarında Örgüt Kültürü (Burdur-Isparta Örneği). (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Kaya, H. (2008). Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Maliye Dergisi*, 155, 119-143.
- Köse, C. G. (2009). Örgütsel Özdeşleşmenin Çalışanların Sürekli İyileştirme Çabalarına Katkısı: Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Köse, S., Tetik, S., Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7, 1, 219-242.
- Kuşcu, P. Ç. (2011). İş Yeri Zorbalığı ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Sosyolojik Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 19, 371-394.
- Murat, G., Açıkgoz, B. (2007). Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 5, 1-20.
- Mustafayeva, L. (2007). Sosyal Sorumluluk İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Nacar, N. (2012). Kütüphanelerde Örgütsel Kültürün Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

- Oğuz, E.,Yılmaz, K. (2006). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Kültürüne İlişkin Algıları (Yozgat Örneği). *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 142, 89-98.
- Öcal, H., Ağca, V. (2010). Teknolojik Değişim Hızına Bağlı Olarak Farklılaşan Endüstri Yapılarının Örgüt Kültürü Ve İşletme Performansı Üzerine Etkileri. *Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi*, 10(1), 157-182.
- Özdemir, A. (2006). Farklı Örgüt Kültürü Olan İşletmelerde Zaman Kültürü Üzerine Ampirik Bir Araştırma: Bursa İli Örneği. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Özdemir, H.Ö. (2007). Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi: Opet Çalışanlarına Yönelik Uygulama. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özdevecioğlu, M., Akın, M. (2013). Yöneticilerin Örgüt Kültürü ve Örgütlerarası Vatandaşlık Davranışları Algılamaları. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2, 112-131.
- Özdevecioğlu, M., Çelik,C. (2009). Örgüt Kültürü Tipleri İtibariyle Bireylerin Algıladıkları Mağduriyet Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23, 1, 95-111.
- Öztop, İ. (2008). Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki İlişki ve Bu İlişkinin Nitel Performans Üzerine Etkisi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Rızaoğlu, B.,Ayyıldız,T. (2008). Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini: Didim Örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1, 7-20.
- Sezgin, F. (2010). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Bir Yordayıcısı Olarak Okul Kültürü. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 35,156, 142-159.
- Solmaz, H. (2010). Örgütsel Özdeşleşmenin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ufuk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Sönmez, M. A. (2006). Meslek Liselerinde Örgüt Kültürü.*Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 45, 85-108.
- Şimşek, Y., Altinkurt, Y. (2010). Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Kültürüne İlişkin Görüşleri. *MEB Milli Eğitim Dergisi*, 187, 372-390.

- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve Kültürler*. PegemA Yayıncılık, Ankara.
- Terzi, A. R. (2000). *Örgüt Kültürü*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Terzi, A. R. (2005). İlköğretim Okullarında Örgüt Kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*,43, 423-442.
- Tıktaş, G. (2012). Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişisi Üzerine Bir İnceleme. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Tokgöz, E. (2012). Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Turunç, Ö., Çelik, M. (2010). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 17,2, 183-206.
- Tümer, E. (2010). İşletmelerde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Özdeşleşme:Esenboğa Havalimanı'nda Bir Uygulama. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tüzün, İ. K. (2006). Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Uygulamalı Bir Çalışma. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tüzün,İ. K., Çağlar, İ.(2008). Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi. *Journal of Yasar University*, 3(9), 1011-1027.
- Uyar, T. (2013). Örgüt Kültürü Oluşumu ve Yaklaşımları. Entropol e-yayın, Erişim tarihi:5 Ekim 2014, <http://www.entropol.com/>, İstanbul.
- Uzkurt, C., Şen, R. (2012). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Yeniliğin Pazarlama Yeniliğine Etkisi: Gazlı İçecek Sektöründe Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3, 27-50.
- Yeşiltaş, M. (2012). Örgütsel Özdeşleşmenin Oluşmasında Belirleyiciler Olarak Etik Liderlik Ve Etik İklim:Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Yetim, E. E.(2010).Genel Liselerde Örgütsel İletişim İle Öğretmenlerin Örgütsel Özdeşleşmeleri Arasındaki İlişki. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Yıldırım, S. (2012). Üniversitelerin Beden Eğitimi ve Sporla İlgili Akademik Birimlerinde Dönüşümcü Liderlik ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki İlişkinin Analizi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi/Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Yıldız, K. (2013). Öğretmenlerin Örgütsel Özdeşleşmeleri İle Örgütsel İletişimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 13,1, 251-272.



EKLER

1. Ek-A: Araştırma İzni	79
2. Ek-B: Anket Formu	80



Ek-A: Araştırma İzni

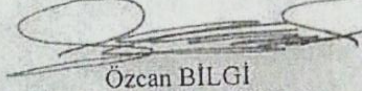
T.C.
SÖKE KAYMAKAMLIĞI
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

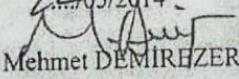
Sayı : 617.21360/ 4042 23./05/2014
Konu : Tez Çalışması

KAYMAKAMLIK MAKAMINA

İlçemiz Özbaşı Ortaokulu Müdürlüğü öğretmeni Bilge YAPRAK, yüksek lisans tez çalışmaları kapsamında; ilçemiz ortaokullarında ekte sunulan bilgiler doğrultusunda anket çalışması yapmak istemekte olup, Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü taktirde; İlçemiz Özbaşı Ortaokulu öğretmeni Bilge YAPRAK'ın ilçemiz orta okullarında anket çalışması yapması hususunu Olur'larınıza arz ederim.


Özcan BİLGİ
İlçe Milli Eğitim Müdürü

OLUR
22./05/2014

Mehmet DEMİREZER
Kaymakam

EKLER.
-Yazı
-Dilekçe
-Anket Çalışması

Ek-B: Anket Formu

Değerli Meslektaşım;

Bu araştırma, örgüt kültürünün öğretmenlerimizin örgütsel özdeşleşmeleri üzerindeki etkilerini tespit etmek amacıyla hazırlanmıştır. Bu nedenle aşağıda toplam 30 sorudan oluşan iki adet anket yer almaktadır. Sizden beklenen uygun bulduğunuz seçeneği (X) işareti ile ilgili sütuna işaretlemenizdir. Anketteki ifadelerle ilişkin görüşlerinizi içtenlikle belirtmeniz araştırmanın amacına ulaşması bakımından önemlidir. Buna nedenle olumlu ya da olumsuz bütün görüşlerinizi ankete yansıtmanız gerekmektedir.

Ayıracağınız zaman ve katkılarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Bilge YAPRAK

Türk Hava Kurumu Üniv. Sos. Bilim. Enst.

İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Öğrencisi

KİŞİSEL BİLGİLER

1.Cinsiyetiniz?			
a. ()Kadın	b.() Erkek		
2.Yaşınız?			
a.()20-29	b.()30-39	c.()40-49	d.()50-59
e.()60 ve üzeri			
3.Medeni haliniz?			
a.() Evli	b.() Bekar		
4.Eğitim durumunuz?			
a.() Ön Lisans	b.() Lisans	c.() Yüksek Lisans	d.() Doktora
5.Kurumdaki çalışma süreniz?			
a.() 5 yıl ve daha az	b.() 6-10 yıl	c. () 11-15 yıl	d.() 16-20 yıl
e.()21 yıl ve üzeri			
6.Meslekteki çalışma süreniz?			
a. () 5 yıl ve daha az	b.() 6-10 yıl	c. () 11-15 yıl	d.() 16-20 yıl
e.()21 yıl ve üzeri			

Tablo B.1: Quinn ve Cameron (2005)'un rekabetçi değerler modeline dayalı örgüt kültürü ölçeği.

Soru no	Aşağıdaki ifadeler, örgütünüzün kültür tipini ve örgütsel özdeşleşme düzeyini belirlemeye yöneliktir. Lütfen her bir ifadeyi, yandaki ölçekte bulunan ve size en uygun gelen seçeneği işaretleyerek değerlendiriniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
7	Kurumum, çok kişisel bir yerdir. Büyük bir aile gibidir.	1	2	3	4	5
8	Kurumum, çok dinamik girişimci bir yerdir. İnsanlar risk alma arzusundadır.	1	2	3	4	5
9	Kurumum, çok sonuç odaklıdır. Esas önemsenen işin bitirilmesidir. İnsanlar çok rekabetçi ve başarı odaklıdır.	1	2	3	4	5
10	Kurumum, çok denetimli ve biçimsel bir yerdir. Biçimsel prosedürler genellikle insanları yönetir.	1	2	3	4	5
11	Kurumumda liderlik, genellikle danışmanlık, yardımcı olma ya da yetiştirme kavramlarıyla açıklanır.	1	2	3	4	5
12	Kurumumda liderlik, genellikle girişimcilik, yenilikçilik ya da risk alma kavramlarıyla açıklanır.	1	2	3	4	5
13	Kurumumda liderlik, genellikle boş konuşmaya yer vermeyen, agresif, sonuç odaklı olma kavramlarıyla açıklanır.	1	2	3	4	5
14	Kurumumda liderlik, genellikle koordineli, düzenleyici ya da akıcı bir etkinlik kavramlarıyla açıklanır.	1	2	3	4	5
15	Kurumumdaki yönetim tarzı, takım çalışması, uzlaşma ve katılımı tanımlanabilir.	1	2	3	4	5
16	Kurumumdaki yönetim tarzı, bireysel risk alma, yenilikçilik, özgürlük ve yeknesaklık ile tanımlanabilir.	1	2	3	4	5
17	Kurumumdaki yönetim tarzı, güçlü - yönlü rekabet, yüksek istemler ve başarı ile tanımlanabilir.	1	2	3	4	5
18	Kurumumdaki yönetim tarzı, iş güvenliği, uyum, öngörülebilirlik ve ilişkilerde istikrar ile tanımlanabilir.	1	2	3	4	5
19	Kurumumu bir arada tutan kaynaştırıcı unsur, bağlılık ve ortak güvendir. Bu kuruma bağlılık yüksektir.	1	2	3	4	5
20	Kurumumu bir arada tutan kaynaştırıcı unsur, yenilikçilik ve gelişmedir. Son teknolojiye vurgu yapılır.	1	2	3	4	5
21	Kurumumu bir arada tutan kaynaştırıcı unsurlar, başarı ve hedeflere ulaşmadır. Rekabet ve kazanma ortak konulardır.	1	2	3	4	5
22	Kurumumu bir arada tutan kaynaştırıcı unsur, resmi kurallar ve politikalar. Düzenli işleyen bir kurum sağlamak önemlidir.	1	2	3	4	5

Tablo B.1 (Devam): Quinn ve Cameron (2005)'un rekabetçi değerler modeline dayalı örgüt kültürü ölçeği.

23	Kurumum, öğretmen gelişimine önem verir. Kuruma güven, açıklık ve kararlara katılım sürekli dir.	1	2	3	4	5
24	Kurumum, yeni kaynaklar elde etme ve yeni fırsatlar yaratmaya önem verir. Yeni şeyler denemek ve fırsatlar aramak değerli dir	1	2	3	4	5
25	Kurumum, rekabetçi eylemlere ve başarı lara önem verir.	1	2	3	4	5
26	Kurumum, eğitim ve öğretim etkinliklerinde kalıcılık ve istikrara önem verir. Etkinlik, denetim ve düzgün faaliyetler önemli dir.	1	2	3	4	5
27	Kurumum başarıyı; yönetici, öğretmen, öğrenci ve velinin birbiriyle uyumlu çalışması, kuruma yapacağı olumlu katkı ve fedakârlıkla tanımlar.	1	2	3	4	5
28	Kurumum başarıyı; öğrencilerin ve çalışanların kendilerini huzurlu, mutlu, önemli ve özel hissedecekleri, çatışmalardan ve çevrenin olumsuz etkilerinden uzak bir okul ortamı oluşturulması olarak tanımlar.	1	2	3	4	5
29	Kurumum başarıyı, alınacak kararlara her kesimden temsilcinin katılması, kararların ve okulun sahiplenilmesi olarak tanımlar.	1	2	3	4	5
30	Kurumum başarıyı; öğretmen, öğrenci ve velinin yönetime güvenmesi, inanması olarak tanımlar.	1	2	3	4	5
Tablo B.2: Örgütsel özdeşleşme ölçeği.						
31	Kurumumu birilerinin eleştirmesi beni rahatsız eder.	1	2	3	4	5
32	Kurumum hakkında başka kişilerin düşünceleri beni yakından ilgilendirir.	1	2	3	4	5
33	Kurumum hakkında konuşurken genellikle 'biz' diye bahsederim.	1	2	3	4	5
34	Kurumumun başarısı benim başarımdır.	1	2	3	4	5
35	Kurumuma yapılan övgü bana yapılmış gibidir	1	2	3	4	5
36	Kurumumu eleştiren yazılar basında çıkarsa, bundan utanç duyarım.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Bilge YAPRAK
Uyruğu : T.C.
Doğum Yeri ve Tarihi : Osmangazi, 1990
Medeni Hali : Bekar
Adres : Söke/AYDIN
E-Posta Adresi : bilgeyaprak1616@gmail.com
İletişim (Telefon) : 05057601711

EĞİTİM

Lisans : Dokuz Eylül Üniversitesi Fen Bilgisi Öğretmenliği 2012
Yüksek Lisans : Türk Hava Kurumu Üniversitesi İşletme Yüksek Lisans
2013-

MESLEKİ DENEYİM

2012 Eylül'den itibaren Aydın İli Söke İlçesinde Fen Bilgisi Öğretmeni olarak görev yapmaktayım.

YABANCI DİL

İngilizce