

T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİNDE
ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞİN ARACI ROLÜ

DOKTORA TEZİ

Emine SEVER
1800000394

Anabilim Dalı: İşletme

Programı: İşletme

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Mahmut PAKSOY

Şubat 2024

T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİNDE
ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞİN ARACI ROLÜ

DOKTORA TEZİ

Emine SEVER
1800000394

Anabilim Dalı: İşletme

Programı: İşletme

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Mahmut PAKSOY

Jüri Üyeleri: Prof. Dr. Muhteşem BARAN

Prof. Dr. Yonca Deniz GÜROL

Doç. Dr. Çiğdem KAYA

Dr. Öğr. Üyesi Andaç TOKSOY

Şubat 2024

ÖNSÖZ

İçerisinde bulunduğumuz dünyanın yaşam koşulları ile çalışma hayatındaki iş yapış biçimlerinin değişim hızının yüksek oluşu, bu değişimlerin örgüt içerisindeki yansımalarını inceleme arzusu ve uzun yıllar ağır sanayide fabrika ortamında çalışmış olmak, tez konumu belirlememde etkili oldu. Özünde insanı ve onun içinde bulunduğu örgütü nasıl algıladığına yönelik sonuçları hep merak ettim. Bu açıdan oldukça keyifli geçen bir süreç oldu. Bununla birlikte, şirketlere verdiğim eğitimler, gönüllü yaptığım işler, gençlere yönelik çalışmalar yoğunlaştıkça doktora araştırmamı geri plana attım. Bir de bunların yanına, araştırmayı yapacağım örgütleri seçme ve yöneticilerine ulaşma çabası, veri toplama gayreti, görüşmeleri ayarlama kısımları benim için zorlayıcıydı. Bu zorlayıcı süreçte motivasyonumu yeniden yükselten ise bana her zaman destek olan değerli hocalarım, arkadaşlarım ve ailem oldu.

Kendisine büyük saygı duyduğum, öğrencisi olmaktan gururlandığım değerli danışman hocam Prof. Dr. Mahmut PAKSOY'a, bilgi ve deneyimlerini benimle paylaştığı, ilerlemekte zorlandığım aşamalarda bana yönelttiği ve doğruyu bulmama katkı sağladığı soru ve önerileri için minnettarım. Ne şanslıyım ki doktora sürecimde kendisiyle pek çok araştırmayı yürütme ve kongrelere katılma imkânına eriştim. Aynı süreçte bana hep inanan, destekleyen değerli hocam Prof. Dr. Müge ÇETİNER'e de çok teşekkür ediyorum. Derslerinden çok faydalandığım değerli hocam Prof. Dr. Peyami Sefa ÇARIKÇIOĞLU'na çok teşekkür ediyorum. Aynı şekilde doktora derslerimde bilgilerini bizlerle paylaşan değerli hocalarım Prof. Dr. Ali ŞEN, Doç. Dr. Ahmet Sera ÖZBAŞAR ve Dr. Öğr. Üyesi Çağla TUĞBERK ARIKER'e çok teşekkür ediyorum. Uzun süren bir Tez İzleme sürecimde vermiş oldukları geri bildirimlerle ufku açan, doğru şekilde ilerlememi sağlayan Tez İzleme Komitesindeki değerli hocalarım Prof. Dr. Muhteşem BARAN'a ve Dr. Öğr. Üyesi Andaç TOKSOY'a da çok teşekkür ediyorum. Doktora savunmamda yer alan değerli jüri hocalarım Prof. Dr. Yonca Deniz GÜROL ve Doç. Dr. Çiğdem KAYA'ya ayrıca teşekkür ediyorum.

Beni doktora yapmam konusunda yüreklendiren ve yönlendiren, sürekli öğrenme ve bilimin değeri konusunda rol model aldığım yüksek lisans tez danışmanı değerli hocam Prof. Dr. Nursel TELMAN'a, motivasyonumu kaybettiğim, kendimi çok güçsüz hissettiğim zamanlarda hep yanımda olan doktora sınıf arkadaşlarıma, dostlarıma, aileme ve kardeşlerime özel bir teşekkür borçluyum.

Son olarak, bu çalışmamı, beni ve kardeşlerimi okutmak için her türlü fedakârlığa katlanan ve esasen merak duygumun, araştırma heyecanımın temellerini atan merhum babama ve onun büyük aşkı anneme ithaf ediyorum.

Emine SEVER
Şubat 2024
İSTANBUL

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
KISALTMALAR	vi
TABLO LİSTESİ	vii
ŞEKİL LİSTESİ	xi
SİMGE LİSTESİ	xiv
ÖZ	xv
ABSTRACT	xvii
GİRİŞ	1
1. BİRİNCİ BÖLÜM: ARAŞTIRMANIN SORUNSAĞI	3
1.1. Araştırmanın Problemi	3
1.2. Araştırmanın Amacı	5
1.3. Araştırmanın Önemi ve Alana Katkısı	6
1.4. Araştırmanın Sayıltıları	9
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	9
1.6. Araştırmanın Bağımsız, Bağımlı ve Aracı Değişkeni	10
2. İKİNCİ BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE ALANYAZIN TARAMASI	11
2.1. Araştırmanın Dayandığı Yaklaşım ve Kuramlar	11
2.2. Araştırmanın Değişkenleri	13
2.2.1. Örgüt Kültürü	13
2.2.1.1. Kültür Kavramı	13
2.2.1.2. Kültürü Oluşturan Öğeler	14
2.2.1.3. Kültürün Özellikleri	15
2.2.1.4. Örgüt Kültürü Kavramı ve Tarihçesi	16
2.2.1.5. Örgüt Kültürünün Tanımı	18
2.2.1.6. Örgüt Kültürünün Özellikleri	19
2.2.1.7. Örgüt Kültürünün İşlevleri ve Yararları	20
2.2.1.8. Örgüt Kültürünün Oluşumunu Etkileyen Temel Faktörler	20
2.2.1.9. Örgüt Kültürünün Unsurları	22
2.2.1.9.1. İnançlar ve Tutumlar	22
2.2.1.9.2. Norm ve Değerler	22
2.2.1.9.3. Hikâyeler ve Mitler	22
2.2.1.9.4. Kahramanlar ve Süperstarlar	23
2.2.1.9.5. Semboller ve Dil	23
2.2.1.9.6. Seremoniler ve Törenler	23
2.2.1.10. Örgüt Kültürü Model ve Yaklaşımları	23

2.2.1.10.1.	Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modeli	24
2.2.1.10.2.	Schein'in Örgüt Kültürü Modeli	25
2.2.1.10.3.	Hatch'in Kültürel Dinamikler Modeli	25
2.2.1.10.4.	Toyohiro Kono'nun Modeli	26
2.2.1.10.5.	Wallach'in Modeli	27
2.2.1.10.6.	Sethia ve Glinow'un Modeli	27
2.2.1.10.7.	Diana Pheysey'in Modeli	28
2.2.1.10.8.	Parsons'un Örgüt Kültürü Modeli	29
2.2.1.10.9.	Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli	30
2.2.1.10.10.	Handy ve Harrison'un Örgüt Kültürü Modeli	31
2.2.1.10.11.	Miles ve Snow'un Örgüt Kültürü Modeli	31
2.2.1.10.12.	Ouchi'nin "Z" Kültürü Modeli	32
2.2.1.10.13.	Denison Örgüt Kültürü Modeli	33
2.2.1.10.14.	Quinn ve Cameron'un Rekabetçi Değerler Modeli	34
2.2.1.11.	Uyumlu ve Güçlü Kültürler	37
2.2.1.12.	Mekanik ve Organik Örgütler	38
2.2.2.	Örgütsel Çeviklik	39
2.2.2.1.	Çeviklik Kavramı	39
2.2.2.2.	Örgütsel Çeviklik Kavramı	39
2.2.2.3.	Örgütsel Çevikliğin Gelişimi	40
2.2.2.4.	Örgütsel Çevikliğin Önemi	41
2.2.2.5.	Çevik Örgütlerin Özellikleri	42
2.2.2.6.	Örgütsel Çeviklik Model ve Kuramları	43
2.2.2.6.1.	Sharp Modeli	43
2.2.2.6.2.	Crocitto ve Youssef'in Örgütsel Çeviklik Modeli	44
2.2.2.6.3.	Meredith ve Francis'in Çevik Üretim Referans Modeli	44
2.2.2.6.4.	Worley ve Lawler'in Değişime Dayalı Çeviklik Modeli	44
2.2.2.6.5.	Sharifi ve Zang'ın Kavramsal Çeviklik Modeli	44
2.2.2.6.6.	Örgütsel Çeviklik Boyutları	45
2.2.3.	Örgütsel Performans	46
2.2.3.1.	Performans Kavramı ve Gelişimi	46
2.2.3.2.	Örgütsel Performans Kavramı	48
2.2.3.3.	Örgütsel Performansın Boyutları	48
2.2.3.3.1.	Müşteri Tutma Performansı	50
2.2.3.3.2.	Yenilik Performansı	50
2.2.3.3.3.	Finansal Performansı	51
2.3.	Değişkenler Arasındaki İlişkiler ve Araştırmanın Hipotezleri	51
2.3.1.	Örgüt Kültürü ve Örgütsel Çeviklik Arasındaki İlişki	51
2.3.2.	Örgütsel Çeviklik ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişki	53
2.3.3.	Örgüt Kültürü ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişki	54
2.3.4.	Örgütsel Çevikliğin Aracı Rolü	54
3.	ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM	56
3.1.	Karma Yöntemin Seçilme Nedeni (Rationale)	56
3.2.	Karma Yöntemler Araştırmasının Süreci	57
3.3.	Karma Yöntemler Araştırma Deseni	61
3.4.	Nicel Yöntem	65
3.4.1.	Nicel Araştırma Deseni	65

3.4.2.	<i>Nicel Araştırma Evren ve Örneklemi</i>	66
3.4.3.	<i>Nicel Veri Toplama Araçları</i>	71
3.4.4.	<i>Nicel Veri Toplama Araçlarının Geçerlik ve Güvenirlikleri</i>	72
3.4.5.	<i>Nicel Veri Toplama Süreci</i>	79
3.4.6.	<i>Nicel Verilerin Analizi</i>	80
3.4.7.	<i>Nicel Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri</i>	82
3.5.	<i>Nitel Yöntem</i>	83
3.5.1.	<i>Nitel Araştırma Deseni</i>	84
3.5.2.	<i>Nitel Araştırma Örneklemi</i>	85
3.5.3.	<i>Nitel Veri Toplama Araçları</i>	87
3.5.4.	<i>Nitel Veri Toplama Aracının Geçerlik ve Güvenirliği</i>	89
3.5.5.	<i>Nitel Veri Toplama Süreci</i>	91
3.5.6.	<i>Nitel Verilerin Analizi</i>	92
3.6.	<i>Nicel ve Nitel Verilerin Entegrasyonu (Integration Techniques)</i>	96
4.	DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR	97
4.1.	Nicel Bulgular	97
4.1.1.	Betimsel İstatistikler	97
4.1.1.1.	Örgüt Kültürü Algı Düzeylerine İlişkin Bulgular	97
4.1.1.2.	Örgütsel Çeviklik Algı Düzeylerine İlişkin Bulgular	99
4.1.1.3.	Örgütsel Performans Algı Düzeylerine İlişkin Bulgular	100
4.1.2.	Kültür Tiplerine Göre Grafiksel Gösterimler	101
4.1.2.1.	Örgütlerin Sektörlerine Göre Örgüt Kültürlerinin Genel Ortalama Grafikleri	101
4.1.2.2.	Örgütlerin Faaliyet Yaşlarına Göre Örgüt Kültürlerinin Genel Ortalama Grafikleri	104
4.1.2.3.	Örgütlerin Büyüklüğüne Göre Örgüt Kültürlerinin Genel Ortalama Grafikleri	108
4.1.3.	Fark Analizleri	111
4.1.3.1.	Demografik Özellikler Açısından Fark Analizleri	111
4.1.3.2.	Örgüt Özellikleri Açısından Fark Analizleri	142
4.1.3.3.	Uyumlu Örgüt Kültürleri Açısından Fark Analizleri	165
4.1.3.4.	Güçlü Örgüt Kültürleri Açısından Fark Analizleri	168
4.1.3.5.	Mekanik ve Organik Örgütler Açısından Fark Analizleri	171
4.1.4.	Korelasyon Analizi	174
4.1.5.	Hipotez Testleri	175
4.1.5.1.	YEM ile Ölçüm Modeli Testi	176
4.1.5.2.	YEM ile Yapısal Model (Hipotez) Testi	204
4.2.	Nitel Bulgular	218
4.2.1.	Betimsel Bulgular	219
4.2.1.1.	Örgüt Kültürü Kod Sistemi ve Frekans Tabloları	220
4.2.1.2.	Örgütsel Çeviklik Kod Sistemi ve Frekans Tabloları	224

4.2.1.3.	Örgütsel Performans Kod Sistemi ve Frekans Tabloları	226
4.2.1.4.	Değişkenler Arası İlişkiler Kod Sistemi ve Frekans Tabloları	227
4.2.1.5.	Nitel Araştırma Sorusu Kod Sistemi ve Frekans Tabloları	231
4.2.2.	İçerik Analizi	232
4.2.2.1.	Değişkenlere Yönelik İçerik Analizi	232
4.2.2.2.	Değişkenler Arasındaki İlişkilere ve Nitel Araştırma Sorusuna Yönelik İçerik Analizi	250
5.	BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	258
5.1.	Tartışma ve Sonuç	258
5.1.1.	Nicel Araştırma Tartışma ve Sonuçları	258
5.1.1.1.	Betimsel İstatistik Sonuçları	258
5.1.1.2.	Kültür Tiplerine Göre Grafikselsel Gösterim Sonuçları	260
5.1.1.3.	Fark Analizi Sonuçları	263
5.1.1.4.	Hipotez Testleri Sonuçları	290
5.1.2.	Nitel Araştırma Tartışma ve Sonuçları	295
5.2.	Öneriler	306
5.2.1.	Araştırmaya Yönelik Öneriler	306
5.2.2.	Uygulamaya Yönelik Öneriler	308
KAYNAKÇA		311

KISALTMALAR

RDM	: Rekabetçi Değerler Modeli
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
TSO	: Ticaret ve Sanayi Odası
OSB	: Organize Sanayi Bölgesi
İŞKUR	: Türkiye İş Kurumu
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
YEM	: Yapısal Eşitlik Modellemesi
SS	: Standart Sapma
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
KMO	: Kaiser Mayer Olken
KVKK	: Kişisel Verileri Koruma Kanunu
SH	: Standart Hata
df	: Serbestlik Derecesi
sd	: Serbestlik Derecesi

TABLO LİSTESİ

Tablo 2. 1 Ouchi Kültür Modeli Karşılaştırması	32
Tablo 3. 1 Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı.....	70
Tablo 3. 2 Çalışanların İçinde Yer Aldığı Örgütlerin Özelliklerine Göre Dağılımı ..	70
Tablo 3. 3 Derecede Uygun Modeller İçin Uyum İndeks Değerleri.....	73
Tablo 3. 4 Örgüt Kültürü Ölçeğine Ait Barlett ve KMO Test Sonuçları.....	73
Tablo 3. 5 Örgüt Kültürü Ölçeğinin Doğrulamalı Faktör Analizi Katsayıları	74
Tablo 3. 6 Örgütsel Çeviklik Ölçeğine Ait Barlett ve KMO Test Sonuçları	76
Tablo 3. 7 Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Doğrulamalı Faktör Analizi Katsayıları	76
Tablo 3. 8 Örgütsel Performans Ölçeğine Ait Barlett ve KMO Test Sonuçları	78
Tablo 3. 9 Örgütsel Performans Ölçeğinin Doğrulamalı Faktör Analizi Katsayıları..	78
Tablo 3. 10 Normal Dağılım Test Sonuçları.....	80
Tablo 3. 11 Nitel Çalışma Grubunun Demografik ve Örgüt Özelliklerine Göre Dağılımı.....	86
Tablo 4. 1 Örgüt Kültürü Ölçeğinin Betimsel İstatistik Bulguları.....	98
Tablo 4. 2 Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Betimsel İstatistik Bulguları	99
Tablo 4. 3 Örgütsel Performans Ölçeğinin Betimsel İstatistik Bulguları	100
Tablo 4. 4 Örgüt Kültürünün Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması.....	112
Tablo 4. 5 Örgüt Kültürünün Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşması.....	112
Tablo 4. 6 Örgüt Kültürünün Personel Grubu Değişkenine Göre Farklılaşması	113
Tablo 4. 7 Örgüt Kültürünün Yönetici Değişkenine Göre Farklılaşması	114
Tablo 4. 8 Örgüt Kültürünün Yaş Grubu Değişkenine Göre Farklılaşması.....	115
Tablo 4. 9 Örgüt Kültürünün Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşması.....	115
Tablo 4. 10 Örgüt Kültürüne Göre Eğitim Düzeylerindeki Farklılığın Kaynağına İlişkin Post-Hoc Tukey HSD Testi Sonuçları	116
Tablo 4. 11 Örgüt Kültürünün Çalışma Biçimi Değişkenine Göre Farklılaşması ...	117
Tablo 4. 12 Örgüt Kültürüne Göre Çalışma Biçimindeki Farklılığın Kaynağına İlişkin Post-Hoc Games-Howell Testi Sonuçları	118
Tablo 4. 13 Örgüt Kültürünün İşyeri Kıdemi Değişkenine Göre Farklılaşması.....	119
Tablo 4. 14 Örgütsel Çevikliğin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması.....	120
Tablo 4. 15 Örgütsel Çevikliğin Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşması.	120
Tablo 4. 16 Örgütsel Çevikliğin Personel Grubu Değişkenine Göre Farklılaşması	121
Tablo 4. 17 Örgütsel Çevikliğin Yönetici Değişkenine Göre Farklılaşması	122
Tablo 4. 18 Örgütsel Çevikliğin Yaş Grubu Değişkenine Göre Farklılaşması.....	123
Tablo 4. 19 Örgütsel Çevikliğin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşması..	124
Tablo 4. 20 Örgütsel Çevikliğe Göre Eğitim Düzeyindeki Farklılığın Kaynağına İlişkin Post-Hoc Tukey HSD Testi Sonuçları	125
Tablo 4. 21 Örgütsel Çevikliğin Çalışma Biçimi Değişkenine Göre Farklılaşması	126
Tablo 4. 22 Örgütsel Çevikliğe Göre Çalışma Biçimindeki Farklılığın Kaynağına İlişkin Post-Hoc Games-Howell Testi Sonuçları	127
Tablo 4. 23 Örgütsel Çevikliğin İşyeri Kıdemi Değişkenine Göre Farklılaşması ...	129

Tablo 4. 24 Örgütsel Çevikliğe Göre İşyeri Kıdemindeki Farklılığın Kaynağına İlişkin Post-Hoc Testi Sonuçları	130
Tablo 4. 25 Örgütsel Performansın Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması	133
Tablo 4. 26 Örgütsel Performansın Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşması	133
Tablo 4. 27 Örgütsel Performansın Personel Grubu Değişkenine Göre Farklılaşması	134
Tablo 4. 28 Örgütsel Performansın Yönetici Değişkenine Göre Farklılaşması	135
Tablo 4. 29 Örgütsel Performansın Yaş Grubu Değişkenine Göre Farklılaşması ...	135
Tablo 4. 30 Örgütsel Performansa Göre Yaş Gruplarındaki Farklılığın Kaynağına İlişkin Post-Hoc Tukey HSD Testi Sonuçları	136
Tablo 4. 31 Örgütsel Performansın Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşması	137
Tablo 4. 32 Örgütsel Performansa Göre Eğitim Düzeyindeki Farklılığın Kaynağına İlişkin Post-Hoc Testi Sonuçları	138
Tablo 4. 33 Örgütsel Performansın Çalışma Biçimi Değişkenine Göre Farklılaşması	139
Tablo 4. 34 Örgütsel Performansın İşyeri Kıdemi Değişkenine Göre Farklılaşması	140
Tablo 4. 35 Örgütsel Performansa Göre İşyeri Kıdemindeki Farklılığın Kaynağına İlişkin Post-Hoc Tukey HSD Testi Sonuçları	141
Tablo 4. 36 Örgüt Kültürünün Sektör Değişkenine Göre Farklılaşması	142
Tablo 4. 37 Örgüt Kültürünün Faaliyet Yaşı Değişkenine Göre Farklılaşması	143
Tablo 4. 38 Örgüt Kültürüne Göre Faaliyet Yaşlarındaki Farklılığın Kaynağına İlişkin Post-Hoc Tukey HSD Testi Sonuçları	144
Tablo 4. 39 Örgüt Kültürünün Örgütün Büyüklüğü Değişkenine Göre Farklılaşması	145
Tablo 4. 40 Örgüt Kültürüne Göre Örgüt Büyüklüklerindeki Farklılığın Kaynağına İlişkin Post-Hoc Testi Sonuçları	147
Tablo 4. 41 Örgütsel Çevikliğin Sektör Değişkenine Göre Farklılaşması	149
Tablo 4. 42 Örgütsel Çevikliğin Faaliyet Yaşı Değişkenine Göre Farklılaşması	150
Tablo 4. 43 Örgütsel Çevikliğin Örgütün Büyüklüğü Değişkenine Göre Farklılaşması	151
Tablo 4. 44 Örgütsel Çevikliğe Göre Örgüt Büyüklüklerindeki Farklılığın Kaynağına İlişkin Post-Hoc Testi Sonuçları	153
Tablo 4. 45 Örgütsel Performansın Sektör Değişkenine Göre Farklılaşması	155
Tablo 4. 46 Örgütsel Performansa Göre Örgüt Sektörlerindeki Farklılığın Kaynağına İlişkin Post-Hoc Tukey HSD Testi Sonuçları	157
Tablo 4. 47 Örgütsel Performansın Faaliyet Yaşı Değişkenine Göre Farklılaşması	158
Tablo 4. 48 Örgüt Kültürüne Göre Faaliyet Yaşlarındaki Farklılığın Kaynağına İlişkin Post-Hoc Tukey HSD Testi Sonuçları	159
Tablo 4. 49 Örgütsel Performansın Örgütün Büyüklüğü Değişkenine Göre Farklılaşması	161
Tablo 4. 50 Örgütsel Performansa Göre Örgüt Büyüklüklerindeki Farklılığın Kaynağına İlişkin Post-Hoc Tukey HSD Testi Sonuçları	163
Tablo 4. 51 Örgütsel Çevikliğin Örgüt Kültürünün Uyumluluğuna Göre Farklılaşması	166
Tablo 4. 52 Örgütsel Performansın Örgüt Kültürünün Uyumluluğuna Göre Farklılaşması	167

Tablo 4. 53 Örgütsel Çevikliğin Örgüt Kültürünün Güçlü Oluşuna Göre Farklılaşması	169
Tablo 4. 54 Örgütsel Performansın Örgüt Kültürünün Güçlü Oluşuna Göre Farklılaşması	170
Tablo 4. 55 Örgütsel Çevikliğin Örgüt Kültürünün Mekanik veya Organik Olmasına Göre Farklılaşması	172
Tablo 4. 56 Örgütsel Performansın Örgüt Kültürünün Mekanik veya Organik Olmasına Göre Farklılaşması	173
Tablo 4. 57 Örgüt Kültürü, Örgütsel Çeviklik ve Örgütsel Performans Değişkenleri ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Değerleri Matrisi	175
Tablo 4. 58 Klan Kültürü ve Örgütsel Çeviklik Arasındaki Ölçüm Modeline Ait Yol Katsayıları ve Anlamlılık Düzeyleri (1H _{1_A} Hipotezi)	177
Tablo 4. 59 Adhokrasi Kültürü ve Örgütsel Çeviklik Arasındaki Ölçüm Modeline Ait Yol Katsayıları ve Anlamlılık Düzeyleri (1H _{1_B} Hipotezi).....	179
Tablo 4. 60 Hiyerarşi Kültürü ve Örgütsel Çeviklik Arasındaki Ölçüm Modeline Ait Yol Katsayıları ve Anlamlılık Düzeyleri (1H _{1_C} Hipotezi).....	181
Tablo 4. 61 Pazar Kültürü ve Örgütsel Çeviklik Arasındaki Ölçüm Modeline Ait Yol Katsayıları ve Anlamlılık Düzeyleri (1H _{1_D} Hipotezi)	183
Tablo 4. 62 Örgütsel Çeviklik ve Örgütsel Performans Arasındaki Ölçüm Modeline Ait Yol Katsayıları ve Anlamlılık Düzeyleri (2H ₁ Hipotezi).....	185
Tablo 4. 63 Klan Kültürü ve Örgütsel Performans Arasındaki Ölçüm Modeline Ait Yol Katsayıları ve Anlamlılık Düzeyleri (3H _{1_A} Hipotezi)	187
Tablo 4. 64 Adhokrasi Kültürü ve Örgütsel Performans Arasındaki Ölçüm Modeline Ait Yol Katsayıları ve Anlamlılık Düzeyleri (3H _{1_B} Hipotezi)	189
Tablo 4. 65 Hiyerarşi Kültürü ve Örgütsel Performans Arasındaki Ölçüm Modeline Ait Yol Katsayıları ve Anlamlılık Düzeyleri (3H _{1_C} Hipotezi)	191
Tablo 4. 66 Pazar Kültürü ve Örgütsel Performans Arasındaki Ölçüm Modeline Ait Yol Katsayıları ve Anlamlılık Düzeyleri (3H _{1_D} Hipotezi)	193
Tablo 4. 67 Klan Kültürü ile Örgütsel Çeviklik ve Örgütsel Performans Arasındaki Ölçüm Modeline Ait Yol Katsayıları ve Anlamlılık Düzeyleri (4H _{1_A} Hipotezi) ...	195
Tablo 4. 68 Adhokrasi Kültürü ile Örgütsel Çeviklik ve Örgütsel Performans Arasındaki Ölçüm Modeline Ait Yol Katsayıları ve Anlamlılık Düzeyleri (4H _{1_B} Hipotezi).....	197
Tablo 4. 69 Hiyerarşi Kültürü ile Örgütsel Çeviklik ve Örgütsel Performans Arasındaki Ölçüm Modeline Ait Yol Katsayıları ve Anlamlılık Düzeyleri (4H _{1_C} Hipotezi).....	200
Tablo 4. 70 Pazar Kültürü ile Örgütsel Çeviklik ve Örgütsel Performans Arasındaki Ölçüm Modeline Ait Yol Katsayıları ve Anlamlılık Düzeyleri (4H _{1_D} Hipotezi) ...	202
Tablo 4. 71 Klan Kültürünün Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisine Ait YEM Sonuçları (1H _{1_A} Hipotezi)	204
Tablo 4. 72 Adhokrasi Kültürünün Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisine Ait YEM Sonuçları (1H _{1_B} Hipotezi).....	205
Tablo 4. 73 Hiyerarşi Kültürünün Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisine Ait YEM Sonuçları (1H _{1_C} Hipotezi).....	206
Tablo 4. 74 Pazar Kültürünün Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisine Ait YEM Sonuçları (1H _{1_D} Hipotezi)	207
Tablo 4. 75 Örgütsel Çevikliğin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisine Ait YEM Sonuçları (2H ₁ Hipotezi).....	208
Tablo 4. 76 Klan Kültürünün Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisine Ait YEM Sonuçları (3H _{1_A} Hipotezi)	209

Tablo 4. 77 Adhokrasi Kültürünün Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisine Ait YEM Sonuçları (3H _{1_B} Hipotezi).....	210
Tablo 4. 78 Hiyerarşi Kültürünün Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisine Ait YEM Sonuçları (3H _{1_C} Hipotezi).....	211
Tablo 4. 79 Pazar Kültürünün Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisine Ait YEM Sonuçları (3H _{1_D} Hipotezi)	212
Tablo 4. 80 Klan Kültürünün Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Çevikliğin Aracı Rolüne Ait YEM Sonuçları (4H _{1_A} Hipotezi)	213
Tablo 4. 81 Adhokrasi Kültürünün Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Çevikliğin Aracı Rolüne Ait YEM Sonuçları (4H _{1_B} Hipotezi).....	215
Tablo 4. 82 Hiyerarşi Kültürünün Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Çevikliğin Aracı Rolüne Ait YEM Sonuçları (4H _{1_C} Hipotezi).....	216
Tablo 4. 83 Pazar Kültürünün Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Çevikliğin Aracı Rolüne Ait YEM Sonuçları (4H _{1_D} Hipotezi)	217
Tablo 4. 84 1H ₁ 2H ₁ ve 3H ₁ Hipotezlerine Ait YEM Özet Sonuçları	218
Tablo 4. 85 4H ₁ Hipotezine Ait Aracı Etkisi YEM Özet Sonuçları.....	218
Tablo 4. 86 Klan Kültürü Kod Sistemi ve Frekans Tablosu	220
Tablo 4. 87 Adhokrasi Kültürü Kod Sistemi ve Frekans Tablosu	221
Tablo 4. 88 Hiyerarşi Kültürü Kod Sistemi ve Frekans Tablosu.....	222
Tablo 4. 89 Pazar Kültürü Kod Sistemi ve Frekans Tablosu.....	223
Tablo 4. 90 Örgütsel Çeviklik Kod Sistemi ve Frekans Tablosu.....	225
Tablo 4. 91 Genel Örgütsel Çeviklik Düzeyi Kod Sistemi Frekans Tablosu	225
Tablo 4. 92 Örgütsel Performans Kod Sistemi ve Frekans Tablosu	226
Tablo 4. 93 Genel Örgütsel Performans Düzeyi Kod Sistemi Frekans Tablosu.....	227
Tablo 4. 94 Örgüt Kültürü ile Örgütsel Çeviklik Arasındaki İlişkinin Varlığına Yönelik Kod Sistemi Frekans Tablosu	228
Tablo 4. 95 Örgüt Kültürü ile Örgütsel Performans Arasındaki İlişkinin Varlığına Yönelik Kod Sistemi Frekans Tablosu	229
Tablo 4. 96 Örgütsel Çeviklik ile Örgütsel Performans Arasındaki İlişkinin Varlığına Yönelik Kod Sistemi Frekans Tablosu	230
Tablo 4. 97 Örgütsel Çevikliğin Aracı Rolüne Yönelik Kod Sistemi Frekans Tablosu	230
Tablo 4. 98 Nasıl Bir Kültür Olmalıya Yönelik Kod Sistemi Frekans Tablosu	231

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 2. 1 Örgüt Kültür Literatüründe Önemli Durak Noktaları ve Araştırmaları.....	18
Şekil 2. 2 Denison Örgüt Kültürü Kavramının Teorik Modeli	34
Şekil 2. 3 Cameron-Quinn Rekabetçi Değerler Teorik Modeli	35
Şekil 2. 4 Sharifi ve Zhang’ın Örgütsel Çeviklik Modeli	45
Şekil 3. 1 Karma Yöntemler Araştırmasının Seçilme Nedenleri	57
Şekil 3. 2 Karma Yöntemler Araştırma Sürecinin Temelleri.....	58
Şekil 3. 3 Karma Yöntemler Araştırma Sürecinin Adımları.....	61
Şekil 3. 4 Karma Yöntemler Araştırma Tipolojileri	62
Şekil 3. 5 Sıralı Açıklayıcı Karma Yöntemler Araştırma Deseni	65
Şekil 3. 6 Örgüt Kültürü Ölçeğinin Standartlaştırılmış Yol Katsayıları	75
Şekil 3. 7 Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Standartlaştırılmış Yol Katsayıları	77
Şekil 3. 8 Örgütsel Performans Ölçeğinin Standartlaştırılmış Yol Katsayıları.....	79
Şekil 3. 9 Nicel Araştırmanın Modeli	82
Şekil 3. 10 Nicel ve Nitel Veri Toplama ve Analiz Takvimi.....	92
Şekil 3. 11 Nitel Veri Analizi Aşamaları	95
Şekil 4. 1 Kültür Tiplerine Göre Tüm Sektörlerin Genel Ortalama Grafiği	102
Şekil 4. 2 Kültür Tiplerine Göre Hizmet Sektöründeki Örgütlerin Genel Ortalama Grafiği	102
Şekil 4. 3 Kültür Tiplerine Göre IT Sektöründeki Örgütlerin Genel Ortalama Grafiği	103
Şekil 4. 4 Kültür Tiplerine Göre İmalat Sektöründeki Örgütlerin Genel Ortalama Grafiği	103
Şekil 4. 5 Kültür Tiplerine Göre Perakende Sektöründeki Örgütlerin Genel Ortalama Grafiği	104
Şekil 4. 6 Kültür Tiplerine Göre Örgüt Yaşı 0-5 Yıl Olanların Genel Ortalama Grafiği	105
Şekil 4. 7 Kültür Tiplerine Göre Örgüt Yaşı 6-15 Yıl Olanların Genel Ortalama Grafiği	105
Şekil 4. 8 Kültür Tiplerine Göre Örgüt Yaşı 16-25 Yıl Olanların Genel Ortalama Grafiği	106
Şekil 4. 9 Kültür Tiplerine Göre Örgüt Yaşı 26-50 Yıl Olanların Genel Ortalama Grafiği	106
Şekil 4. 10 Kültür Tiplerine Göre Örgüt Yaşı 51-75 Yıl Olanların Genel Ortalama Grafiği	107
Şekil 4. 11 Kültür Tiplerine Göre Örgüt Yaşı 76 Yıl ve Üzeri Olanların Genel Ortalama Grafiği	107
Şekil 4. 12 Kültür Tiplerine Göre Örgüt Büyüklüğü 10’dan Az Olanların Genel Ortalama Grafiği	108
Şekil 4. 13 Kültür Tiplerine Göre Örgüt Büyüklüğü 10-49 Olanların Genel Ortalama Grafiği	109

Şekil 4. 14 Kültür Tiplerine Göre Örgüt Büyüklüğü 59-249 Olanların Genel Ortalama Grafiği	109
Şekil 4. 15 Kültür Tiplerine Göre Örgüt Büyüklüğü 250-1999 Olanların Genel Ortalama Grafiği	110
Şekil 4. 16 Kültür Tiplerine Göre Örgüt Büyüklüğü 2000 ve Üzeri Olanların Genel Ortalama Grafiği	110
Şekil 4. 17 Klan Kültürü ile Örgütsel Çeviklik Arasındaki Ölçüm Modeline İlişkin Standartlaştırılmış Yol Katsayıları	177
Şekil 4. 18 Adhokrasi Kültürü ile Örgütsel Çeviklik Arasındaki Ölçüm Modeline İlişkin Standartlaştırılmış Yol Katsayıları	179
Şekil 4. 19 Hiyerarşi Kültürü ile Örgütsel Çeviklik Arasındaki Ölçüm Modeline İlişkin Standartlaştırılmış Yol Katsayıları	181
Şekil 4. 20 Pazar Kültürü ile Örgütsel Çeviklik Arasındaki Ölçüm Modeline İlişkin Standartlaştırılmış Yol Katsayıları	183
Şekil 4. 21 Örgütsel Çeviklik ile Örgütsel Performans Arasındaki Ölçüm Modeline İlişkin Standartlaştırılmış Yol Katsayıları	185
Şekil 4. 22 Klan Kültürü ile Örgütsel Performans Arasındaki Ölçüm Modeline İlişkin Standartlaştırılmış Yol Katsayıları	187
Şekil 4. 23 Adhokrasi Kültürü ile Örgütsel Performans Arasındaki Ölçüm Modeline İlişkin Standartlaştırılmış Yol Katsayıları	189
Şekil 4. 24 Hiyerarşi Kültürü ile Örgütsel Performans Arasındaki Ölçüm Modeline İlişkin Standartlaştırılmış Yol Katsayıları	191
Şekil 4. 25 Pazar Kültürü ile Örgütsel Performans Arasındaki Ölçüm Modeline İlişkin Standartlaştırılmış Yol Katsayıları	193
Şekil 4. 26 Klan Kültürü ile Örgütsel Çeviklik ve Örgütsel Performans Arasındaki Ölçüm Modeline İlişkin Standartlaştırılmış Yol Katsayıları	195
Şekil 4. 27 Adhokrasi Kültürü ile Örgütsel Çeviklik ve Örgütsel Performans Arasındaki Ölçüm Modeline İlişkin Standartlaştırılmış Yol Katsayıları	197
Şekil 4. 28 Hiyerarşi Kültürü ile Örgütsel Çeviklik ve Örgütsel Performans Arasındaki Ölçüm Modeline İlişkin Standartlaştırılmış Yol Katsayıları	199
Şekil 4. 29 Pazar Kültürü ile Örgütsel Çeviklik ve Örgütsel Performans Arasındaki Ölçüm Modeline İlişkin Standartlaştırılmış Yol Katsayıları	202
Şekil 4. 30 Klan Kültürü ile Örgütsel Çeviklik Arasındaki Yapısal Modele İlişkin Yol Katsayıları	204
Şekil 4. 31 Adhokrasi Kültürü ile Örgütsel Çeviklik Arasındaki Yapısal Modele İlişkin Yol Katsayıları	205
Şekil 4. 32 Hiyerarşi Kültürü ile Örgütsel Çeviklik Arasındaki Yapısal Modele İlişkin Yol Katsayıları	206
Şekil 4. 33 Pazar Kültürü ile Örgütsel Çeviklik Arasındaki Yapısal Modele İlişkin Yol Katsayıları	207
Şekil 4. 34 Örgütsel Çeviklik ile Örgütsel Performans Arasındaki Yapısal Modele İlişkin Yol Katsayıları	208
Şekil 4. 35 Klan Kültürü ile Örgütsel Performans Arasındaki Yapısal Modele İlişkin Yol Katsayıları	209
Şekil 4. 36 Adhokrasi Kültürü ile Örgütsel Performans Arasındaki Yapısal Modele İlişkin Yol Katsayıları	210
Şekil 4. 37 Hiyerarşi Kültürü ile Örgütsel Performans Arasındaki Yapısal Modele İlişkin Yol Katsayıları	211
Şekil 4. 38 Pazar Kültürü ile Örgütsel Performans Arasındaki Yapısal Modele İlişkin Yol Katsayıları	212

Şekil 4. 39 Klan Kültürünün Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Çevikliğin Aracı Rolüne Ait Yapısal Modelin Yol Katsayıları	213
Şekil 4. 40 Adhokrasi Kültürünün Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Çevikliğin Aracı Rolüne Ait Yapısal Modelin Yol Katsayıları	214
Şekil 4. 41 Hiyerarşi Kültürünün Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Çevikliğin Aracı Rolüne Ait Yapısal Modelin Yol Katsayıları	216
Şekil 4. 42 Pazar Kültürünün Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Çevikliğin Aracı Rolüne Ait Yapısal Modelin Yol Katsayıları	217
Şekil 4. 43 Çalışma Grubuna Ait Kelime Bulutu (Frekans) Görşeli.....	219
Şekil 4. 44 Klan Kültürü Kod Sisteminin Zihin Haritası ile Gösterilmesi.....	220
Şekil 4. 45 Adhokrasi Kültürü Kod Sisteminin Zihin Haritası ile Gösterilmesi.....	221
Şekil 4. 46 Hiyerarşi Kültürü Kod Sisteminin Zihin Haritası ile Gösterilmesi	222
Şekil 4. 47 Pazar Kültürü Kod Sisteminin Zihin Haritası ile Gösterilmesi	223
Şekil 4. 48 Örgütsel Çeviklik Kod Sisteminin Zihin Haritası ile Gösterilmesi	224
Şekil 4. 49 Örgütsel Performans Kod Sisteminin Zihin Haritası ile Gösterilmesi...	226
Şekil 4. 50 Örgüt Kültürü ile Örgütsel Çeviklik Arasındaki İlişkinin Varlığına Yönelik Kod Sisteminin Zihin Haritası ile Gösterilmesi	227
Şekil 4. 51 Örgüt Kültürü ile Örgütsel Performans Arasındaki İlişkinin Varlığına Yönelik Kod Sisteminin Zihin Haritası ile Gösterilmesi	228
Şekil 4. 52 Örgütsel Çeviklik ile Örgütsel Performans Arasındaki İlişkinin Varlığına Yönelik Kod Sisteminin Zihin Haritası ile Gösterilmesi	229
Şekil 4. 53 Örgütsel Çevikliğin Aracı Rolüne Yönelik Kod Sisteminin Zihin Haritası ile Gösterilmesi	230
Şekil 4. 54 Nasıl Bir Kültür Olmalıya Yönelik Kod Sisteminin Zihin Haritası ile Gösterilmesi	231

SİMGE LİSTESİ

- β_0 : Standart olmayan regresyon katsayısı
 β_1 : Standart regresyon katsayısı
 n : Örneklem Sayısı
 p : İstatistiksel Anlamlılık
 r : Korelasyon Katsayısı
 R^2 : Açıklama Katsayısı
% : Yüzde
 η^2 : Eta Kare Etki Katsayısı
 d : *Cohen's d* Etki Katsayısı
 $\bar{X}$: Aritmetik Ortalama
 r : Pearson Korelasyon Katsayısı
 χ^2 : Ki-Kare

ÖZ

Bu araştırmanın amacı, örgüt kültürünün örgütsel performans üzerindeki etkisinde örgütsel çevikliğin aracı rolünün açıklanmasıdır. Bunun için Karma Yöntem kullanılmıştır. Bu çerçevede Karma Yöntemler Araştırmasındaki felsefik yaklaşımlardan pragmatizm, teorik perspektif olarak Cameron-Quinn Rekabetçi Değerler Modeli, metodoloji olarak sıralı açıklayıcı desen seçilmiştir. Bu desenin önerdiği şekilde önce nicel daha sonra nitel veriler toplanmıştır. Veri yapısında nicel veriler ağırlıklı olarak kullanılmıştır. Nicel veri toplama aracı olan anket formu ile Basit Rastgele Örnekleme yöntemi, nitel veri toplama aracı olan yarı yapılandırılmış görüşme formu ile de Amaçlı Örnekleme yöntemi kullanılarak araştırmanın örnekleme oluşmuştur. Nicel kısma ait araştırma örneklemini Hizmet, IT, İmalât ve Perakende sektörlerine ait 263 farklı örgüt ve bu örgütlerdeki toplam 325 beyaz ve mavi yakalı çalışanlar, nitel kısma ait çalışma grubunu ise aynı sektörlerde yer alan 11 üst düzey yönetici oluşturmaktadır. Anket formunda kullanılan ölçeklerin geçerliklerinde faktör analizleri sonucunda oluşan Uyum İndeksleri, güvenilirliklerinde ise Cronbach Alpha katsayısı kullanılarak, geçerlik ve güvenilirlikleri sağlanmıştır. Elde edilen verilerin nicel kısmı SPSS ve AMOS programları, nitel kısmı ise NVivo programı ile analiz edilmiştir. Bu analizlerde ayrıca frekans, t-test, ANOVA, post-hoc testleri, korelasyon ve regresyon analizleri için Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) kullanılmıştır. Nitel verilerin analizi için betimsel ve içerik analizi kullanılmıştır. Araştırmada her bir demografik (Cinsiyet, Medeni Durum, Mavi-Beyaz Yakalı Personel Grubu, Yöneticilik Durumu, Yaş, Eğitim Düzeyi, Online-Hibrit-Yüz Yüze Çalışma Biçimi, İşyeri Kıdemi) ve örgüt özelliğine (Sektör, Faaliyet Yaşı, Çalışan Sayısına Göre Örgüt Büyüklüğü) göre detaylı analizler yapılmıştır.

Araştırmanın hipotezleri doğrultusunda Klan, Adhokrasi, Hiyerarşi ve Pazar kültürlerinin Örgütsel Çeviklik üzerinde pozitif yönde, Örgütsel Çevikliğin Örgütsel Performans üzerinde pozitif yönde, Klan, Adhokrasi, Hiyerarşi ve Pazar kültürlerinin Örgütsel Performans üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Hipotez testleri kapsamında örgütsel çevikliğin aracı rolüne ilişkin bulgular ise şu şekildedir: Örgütsel çeviklik; Klan kültürü ile örgütsel performans arasında tam aracı, Adhokrasi kültürü ile örgütsel performans arasında tam aracı, Hiyerarşi kültürü ile örgütsel performans arasında kısmi aracı ve Pazar kültürü ile örgütsel performans arasında tam aracı rolü üstlenmiştir. Bu bulguların yanında nicel araştırma soruları incelenmiş ve demografik özellikler ile örgüt özelliklerinin örgüt kültürü, örgütsel çeviklik, örgütsel performans değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Nitel araştırma soruları çerçevesinde yapılan içerik analizinde, nicel araştırma bulgularının desteklendiği görülmüştür.

Bunların yanında mevcut verilere dayanarak örgütler Mekanik/Organik, Uyumlu ve Güçlü olacak şekilde gruplara ayrılmış ve bunlara yönelik yapılan fark analizlerinde: Organik örgütlerin örgütsel çeviklik ve örgütsel performans düzeylerinin mekanik örgütlere göre daha yüksek olduğu, uyumlu ve güçlü olan örgütlerin örgütsel çeviklik

ve örgütsel performans düzeylerinin uyumlu olmayan ve zayıf kùltürlere göre daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kùltürü, Örgütsel Çeviklik, Örgütsel Performans, Demografik ve Örgüt Özellikleri, Karma Yöntemler Araştırması



ABSTRACT

The purpose of this research is to explain the mediating role of organizational agility in the effect of organizational culture on organizational performance. Mixed Method was used for this. In this context, pragmatism was chosen from the philosophical approaches in Mixed Methods Research, Cameron-Quinn Competing Values Framework was chosen as the theoretical perspective, and Sequential Explanatory Design was chosen as the methodology. As suggested by this design, first quantitative and then qualitative data were collected. Quantitative data was mainly used in the data structure. The sample of the study was formed by using the Random Sample method with the survey form, which is a quantitative data collection tool, and the Purposive Sampling method with the semi-structured interview form, which is a qualitative data collection tool. The research sample of the quantitative part consists of 263 different organizations from the Service, IT, Manufacturing and Retail sectors and a total of 325 white and blue-collar employees in these organizations, and the study group of the qualitative part consists of 11 top managers in the same sectors. The validity and reliability of the scales used in the survey form were ensured by using the Good Fit resulting from factor analysis, and by using the Cronbach Alpha coefficient in their reliability. The quantitative part of the data obtained was analyzed with SPSS and AMOS programs, and the qualitative part was analyzed with NVivo program. In these analyses, Structural Equation Modeling (SEM) was also used for frequency, t-test, ANOVA, post-hoc tests, correlation and regression analyses. Descriptive and Content Analysis were used to analyze qualitative data. In the research, each demographic (Gender, Marital Status, Blue-White Collar, Management Status, Age, Education Level, Online-Hybrid-Face-to-Face, Workplace Tenure) and organizational characteristics (Sector, Age of Activity, Organization by Number of Employees) detailed analyzes were made according to size.

In line with the hypotheses of the research, it has been determined that Clan, Adhocracy, Hierarchy and Market cultures have a positive effect on Organizational Agility, Organizational Agility has a positive effect on Organizational Performance, and Clan, Adhocracy, Hierarchy and Market cultures have a positive effect on Organizational Performance. Within the scope of hypothesis tests, the findings regarding the mediating role of organizational agility are as follows: Organizational agility; It played a full mediator role between Clan culture and organizational performance, a full mediator between Adhocracy culture and organizational performance, a partial mediator between Hierarchy culture and organizational performance, and a full mediator between Market culture and organizational performance. In addition to these findings, quantitative research questions were examined and significant differences were found according to demographic and organizational characteristics, organizational culture, organizational agility and organizational performance variables. In the content analysis conducted within the framework of qualitative research questions, it was seen that the quantitative research findings were supported.

In addition, based on the available data, organizations were divided into groups as Mechanical/Organic, Congruence and Strenght, and in the difference analysis made for them, it was found that the organizational agility and organizational performance levels of organic organizations were higher than mechanical organizations, and that the organizational agility and organizational performance levels of congruence and strenght organizations were higher. It was determined that their levels were higher than in incongruence and weak cultures.

Keywords: Organizational Culture, Organizational Agility, Organizational Performance, Demographic and Organizational Characteristics, Mixed Methods Research



GİRİŞ

Günümüz iş dünyası karmaşıklığı, hızlı değişimleri ve belirsizlikleri içinde barındıran bir zeminde ilerlerken, işletmelerin sürdürülebilir başarıya ulaşabilmesi için çeviklik ve performans artışı gibi kritik unsurlar ön plana çıkmaktadır. Bu bağlamda, örgüt kültürü, örgütsel çeviklik ve örgütsel performans arasındaki kompleks ve derin ilişkilerin anlaşılması, yöneticiler ve araştırmacılar için önem arz etmektedir.

Örgüt kültürü, bir örgütün benzersiz karakterini, normlarını, değerlerini ve işleyişini temsil eden bir doku olarak karşımıza çıkar. İşte bu kültür, sadece çalışanların bir araya gelmesinin bir sonucu değil, aynı zamanda örgütün dış çevresiyle etkileşim içinde şekillenir. Kültür, çalışanların davranışlarını, karar alma süreçlerini ve işbirliği biçimlerini belirleyerek örgütün genel performansını etkiler. Ancak günümüzde, örgütlerin başarısını belirleyen faktörler giderek daha karmaşık ve dinamik hale gelmiştir.

Özellikle teknolojik gelişmeler, küreselleşme ve pazardaki değişiklikler gibi faktörler, örgütlerin hızlı bir şekilde uyum sağlamalarını ve rekabet avantajı elde etmelerini gerektirmektedir. Bu noktada, örgütsel çeviklik devreye girer. Örgütsel çeviklik, değişimlere hızlı bir şekilde adapte olabilme yeteneği ve esnek bir yapı oluşturma çabası olarak öne çıkar. Çevik örgütler, karar alma süreçlerini hızlandırır, inovasyonu teşvik eder ve dış çevreyle etkileşimde bulunarak sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde ederler.

Bu çerçevede, bu çalışmanın odak noktası, örgüt kültürünün örgütsel çevikliği nasıl etkilediği ve bu etkileşimin örgütsel performans üzerindeki aracı rolüdür. Dolayısıyla örgütsel çeviklik, örgüt kültürünün performansı nasıl modere ettiği ve bu etkileşimin günümüz iş dünyasında nasıl anlam taşıdığı konuları, araştırmacılar için bir zemin oluşturacaktır. Bu çalışma, örgüt kültürü, örgütsel çeviklik ve örgütsel performans arasındaki bu kritik ilişkileri derinlemesine anlamak ve bu bilgiyi işletmelere somut stratejiler sunarak değerlendirmek amacı taşımaktadır.

Bu anlayışla, araştırma toplam beş bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde araştırma sorunsalı üzerinde durulmakta problemin tanımı, alana katkısı ve önemi, araştırma soruları, araştırmanın amacı, araştırma değişkenlerinin tanıştırılması, varsayımları ve kısıtları aktarılmaktadır. İkinci bölüm, kavramsal çerçevenin çizildiği, araştırma değişkenlerinin teorik anlatımlarının alanyazın kapsamında açıklanması, araştırma modelinin kurulmasında dikkate alınan kuram ve yaklaşımlar, değişkenlerin arasındaki ilişkilerin ve hipotezlerin kurulmasına katkı sağlayan araştırmalardan bahsedilmektedir. Devamında gelen üçüncü bölümle birlikte, araştırmanın detaylarına girilmeye başlanmakta, kullanılan karma yöntemler araştırmasının seçilme sebepleri, hangi felsefik yaklaşımların tercih edildiği, nedenleri, nicel ve nitel araştırma yöntemlerinin ayrı başlıklar altında incelenmesi, araştırmanın evreni ve örneklemini oluşturan unsurlar, veri toplanmasında kullanılan araçlar ve onların geçerlik güvenirlik çalışmaları gibi yönteme dair pek çok bilgi yer almaktadır. Nicel ve nitel veri toplama araçları ile elde edilen verilerin analiz edilmesi, her bir araştırma sorusuna ve hipotezlerin desteklenip desteklenmediğine yönelik analizler ise dördüncü bölümde anlatılmaktadır. Son olarak tüm araştırma neticesinde tespit edilenlerin, bulgular, literatür ve kuramlar ekseninde tartışılması, ortaya çıkan sonuçların karşılaştırılması ve nihayetinde hem araştırmacılara hem de uygulayıcılara önerilerde bulunulması ile çalışmanın raporlanması tamamlanmaktadır.

Benzer çalışmalar yapacak değerli araştırmacılara katkı sağlaması temenni edilmektedir.

1. BİRİNCİ BÖLÜM: ARAŞTIRMANIN SORUNSAI

1.1. Araştırmanın Problemi

Günümüz rekabetçi iş ortamında, örgütlerin performanslarını sürdürmeleri ve geliştirmeleri, kültürlerini ve iç dinamiklerini anlamak ve yönetmekle doğrudan ilişkilidir. Ancak, örgüt kültürü ve örgütsel performans arasındaki karmaşık ilişkileri inceleyen çalışmalarda, örgütsel çevikliğin bu denklemdeki aracı rolüne dair sınırlı bilgi bulunmaktadır. Bu bağlamda, öncelikle var olan literatürde örgüt kültürü ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi anlamak adına yapılan çalışmalarda, bazı boşluklar ve yeni açıklamaya ihtiyaç duyulan alanlar tespit edilmiştir.

Özellikle, örgüt kültürünün örgütsel performansa etkisini belirlemede örgütsel çevikliğin rolü üzerine odaklanan az sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu noktada, örgütsel çevikliğin, örgüt kültürü ve performans arasındaki ilişkileri şekillendirmedeki katkıları konusundaki boşlukları dolduracak ve örgütsel çevikliğin örgüt kültürü ile performans arasında nasıl bir aracı rol oynadığını açığa çıkaracak bir anlayışa ihtiyaç vardır. Bu anlayıştan yola çıkarak, örgütlerin rekabet avantajını sürdürmeleri ve geliştirmeleri için örgüt kültürü ve örgütsel çeviklik etkileşiminin özüne dair bütünlüklü bir perspektifin oluşturulmasının zorunluğuna inanılmaktadır.

Bu araştırma örgüt kültürü, örgütsel çeviklik ve örgütsel performans arasındaki dinamik ilişkileri anlamayı hedefleyerek, literatürdeki bu boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda, örgüt kültürü ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi belirlemede örgütsel çevikliğin nasıl bir aracı rol oynadığını anlamak, iş dünyasına ve akademik alana önemli katkılar sağlayacaktır (Bkz. Şekil 3.3, 2. Adım).

Araştırmanın gerçekleştirilmesi sürecinde hep akılda tutulan ve bulgular bölümünde de cevap aranan sorular hazırlanmıştır. Karma Yöntemler Araştırması ile yürütülen bir çalışma olmasından dolayı, araştırma soruları ana grup olarak nicel ve nitel soru başlıkları altında toplanmaktadır. Bu araştırmaya rehberlik eden *araştırmanın*

probleminin (araştırma soruları-çalışmanın **özel amacı**) belirleyici sorusu (Bkz. Şekil 3.3, 4. Adım), örgüt kültürünün örgütsel performansa etkisinde örgütsel çevikliğin aracı rol üstlenip üstlenmediğinin test edilmesidir. *Nicel araştırma soruları* (Araştırmanın alt problemleri) aşağıda sıralanmaktadır:

1. Örgüt kültürü, demografik özelliklere göre farklılık gösterir mi?
2. Örgütsel çeviklik, demografik özelliklere göre farklılık gösterir mi?
3. Örgütsel performans, demografik özelliklere göre farklılık gösterir mi?
4. Örgüt kültürü, örgüt özelliklerine göre farklılık gösterir mi?
5. Örgütsel çeviklik, örgüt özelliklerine göre farklılık gösterir mi?
6. Örgütsel performans, örgüt özelliklerine göre farklılık gösterir mi?
7. Örgüt kültürünün uyumlu (Congruence) olup olmamasına göre örgütsel çeviklik farklılık gösterir mi?
8. Örgüt kültürünün uyumlu (Congruence) olup olmamasına göre örgütsel performans farklılık gösterir mi?
9. Örgüt kültürünün güçlü (strenght) olup olmamasına göre örgütsel çeviklik farklılık gösterir mi?
10. Örgüt kültürünün güçlü (strenght) olup olmamasına göre örgütsel performans farklılık gösterir mi?
11. Mekanik örgütler ile Organik örgütlerde örgütsel çeviklik farklılık gösterir mi?
12. Mekanik örgütler ile Organik örgütlerde örgütsel performans farklılık gösterir mi?

Araştırmada nicel bulgular sonrasında *nitel araştırmaya geçerken bağlantı sorusu* yer almaktadır. Arasında anlamlı ilişki olan değişkenlerin, birbirleri üzerindeki etkileri nasıl derinlemesine anlaşılabilir?

Karma Yöntemler Araştırmasındaki bu bağlantı sorusunun cevabının aranmasının ardından asıl *nitel araştırma sorusu* devreye girmektedir: Değişkenler arasındaki ilişkilerin varlığının irdelenerek, bir örgütün çevik olmasından ve iyi bir performans göstermesinden söz edebilmek için nasıl bir örgüt kültürüne sahip olunması gerektiğinin keşfedilmesi

Tüm bu soruların ardından *nicel ve nitel araştırma bulgularını birleştirme sorusu* hazırlanmıştır: Örgütsel çeviklik ve performans düzeyini yükseltebilmek ve örgüt

kültürünü etkili kılabilmek için ne tür çalışmalar yapılabilir. Bu  alışmalar nasıl hayata geçirilebilir?

Tüm araştırma sorularının cevapları bulgular, tartışma, sonuç ve  oneriler bölümlerinde açıklanmıştır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı (Bkz. şekil 3.3, 1. Adım),  rg t kültürünün örgütsel performansa olan etkisini anlamak ve bu etkileşimde örgütsel çevikliğin nasıl bir aracı rol oynadığını belirlemektir. Öncelikle, mevcut örgüt kültürünün türünü anlamaya yönelik bir model sunulmakta, bu modelin örgütlerdeki davranış biçimlerini ve değerleri nasıl etkilediği incelenmekte. Bu bağlamda, literatürdeki boşlukları dolduracak ve konunun karmaşıklığını anlamaya katkıda bulunacak özgün bir perspektif sunulması amaçlanmaktadır.

Araştırmanın ikinci amacı, örgütsel çevikliğin örgüt kültürü ile örgütsel performans arasındaki ilişkideki aracı rolünü aydınlatmaktır. Örgütsel çevikliğin, örgütlerin çeşitli koşullara hızla adapte olma yeteneği olarak tanımlandığı literatürde, bu adaptasyon sürecinin örgüt kültürü ile nasıl ilişkilendiğini ve örgütsel performans  nasıl etkilediğini anlamak önemlidir. Bu yaklaşımdan yola çıkararak örgüt kültürü, örgütsel çeviklik ve örgütsel performans arasındaki dinamik ilişkileri ortaya çıkarmak amacıyla kapsamlı bir analiz gerçekleştirilecektir.

Yapılacak analizlerde, sadece değerkenlere ve alt boyutlarına ait değer, katılımcıların demografik ve örgütlerin özelliklerine yönelik analizler de gerçekleştirilecektir. Analiz sonuçlarında bu özelliklerin, değerkenlerin hangi boyutlarına göre farklılaştığı incelenecektir.

Son olarak, bu araştırmanın bir başka amacı da elde edilecek bulguların iş dünyası ve örgüt yönetimi pratiği açısından sağlayacağı değer  urgulamaktır. Bu çerçevede araştırma, örgütlerin kültürel yapısını anlamak, örgütsel  evikliği teşvik etmek ve dolayısıyla örgütsel performanslarını artırmak isteyen yöneticilere ve karar alıcılara pratik  oneriler sunmayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda, kurulan araştırma modelinin iş dünyası uygulamalarına sunduğu katkılar ve çıkarımlar, örgütlerin stratejik yönetimi ve performans artırma çabalarına önemli bir rehberlik sağlayacağı düşünülmektedir.

1.3. Araştırmanın Önemi ve Alana Katkısı

Araştırmanın önemi ve alana olan katkısı, iki açıdan ele alınabilir. Bir tanesi araştırmanın kendi özelliklerinin getirdiği katkı, diğeri literatürde daha önce yapılmış olan araştırmaların sonuçları ve sınırlılıkları ile ilgili olan katkıdır.

Araştırmanın özelliklerinde ilk dikkat çekici yön, karma yöntemler araştırması kullanılarak gerçekleştirilmiş olmasıdır. Bu durum araştırmanın gücünü artırıcı bir niteliktir. İzlenen sıralama açısından, öncelikle nicel daha sonra nitel kısmı tamamlanmıştır. Bu süreçteki adımların detaylı şekilde anlatılmış olması, benzer araştırma yapacaklar için katkı sağlayıcı ve zaman kazandırıcı olacaktır. Bunun yanında, yapılan literatür taramasında, araştırmada kurulan modelin aynısına rastlanmamıştır. Bu açıdan, elde edilen sonuçların ilgi çekeceği düşünülmektedir. Özellikle verilerin örgüt tiplerine göre genel ve sektör bazındaki ortalamalarının, tıpkı Cameron & Quinn (2006)'nin de araştırmasında yer aldığı gibi, Radar grafik şeklinde gösterilerek her örgüt tipinin düzeyinin görülebilir olması, örgüt yöneticileri açısından referans bilgi oluşturabilecek niteliktedir. Bunun yanında, bu araştırmada ele alınan dört sektörün (Hizmet, IT, İmalât, Perakende), temel alınan Cameron & Quinn (2006)'nin araştırmasındaki on sektör (Tarım, Finans, İmalat, Madencilik, İnşaat, Kamu Yönetimi, Hizmet, Perakende, Ulaşım, İletişim) içerisinde yer almış olması, gelecekte sektörler bazında boylamsal çalışma yapmak isteyen araştırmacılar için ön bilgiler içerebilir. Veri toplama süreci ise, bir araştırmanın analizi ve doğru sonuçlara ulaşılabilmesi açısından hayati önemdedir. O açıdan kullanılan ölçeklerin geçerlik ve güvenilirliklerinin özenle yapılmış olması gerekmektedir. Bu çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerlik ve güvenilirlikleri araştırmacı tarafından yapılmıştır. Burada dikkat çekilmek istenen nokta, örgütsel performans değişkenini analiz etmek için daha önce farklı araştırmacılar (Shin vd., 2015; Uğurlu vd., 2019; Antoncic ve Hisrich, 2001; Neely ve Hii, 1998; Hagedoorn ve Cloudt, 2003; Bulut vd., 2009) tarafından oluşturulmuş olan üç ayrı ölçeğin, ilk defa bu araştırmada bir arada kullanılmış olmasıdır. Buradaki Örgütsel performans değişkeni Müşteri Tutma, Yenilik ve Finansal alt boyutlarından oluşmuş, geçerlik ve güvenilirliği daha önce başka bir araştırma ile sağlanmıştır (Sever ve Paksoy, 2021). Araştırmada önemli olabilecek bir başka taraf, örneklemde sadece beyaz yakalı çalışanlara değil, mavi yakalı çalışanlara da yer verilmiş olmasıdır. Özellikle, bu araştırmanın örnekleminde yer alan İmalât

sektöründe mavi yakalı çalışanlar bulunmaktadır. Pek çok araştırmada demografik ve örgüt özellikleri kısıtlı yer almakta ve hepsinin fark analizleri yapılmayabilmektedir. Bu araştırmada hem demografik (Cinsiyet, Yaş Grupları, Medeni Durum, Eğitim Düzeyi, Personel Grubu, Çalışma Biçimi, İşyeri Kıdemi ve Yönetici mi?) hem de örgüt özellikleri (Sektör, Örgüt Yaşı, Örgüt Büyüklüğü) ele alınmış ve her biri için ayrı fark analizleri yapılarak açıklanmıştır. Bu aşamada belirtmek gerekir ki, demografik özelliklerden biri olan Çalışma Biçimi (Online, Hibrit, Yüz Yüze) verilerinin Pandemi döneminde alınmış olması, ileride yapılacak benzer çalışmalarda, karşılaştırma yapma imkânı sunması açısından önemli olabilir. Alana sağlayacağı düşünülen bir başka katkısının, verilerin analizinde gittikçe daha çok kullanılmaya başlanan ve araştırmanın gücünü, değerini artıran Etki Katsayının hesaplanmış olmasıdır. Bununla ilgili yorumlar, bulgular bölümünde yer almaktadır. Araştırmanın nitel kısmı ile ilgili olarak kurulan bu model için bir Kod Kitabı geliştirilmiş (Bkz. Ek-8) ve tüm detaylarıyla paylaşılmış olduğundan, gelecekte bu veya benzeri bir model ile nitel araştırma yapmak isteyen araştırmacılar için yön gösterici olacağı düşünülmektedir. Ayrıca yapılan birebir görüşmeler neticesinde Rekabetçi Değerler Modeli'ne katkı olabileceği düşünülen, Klan kültürü için Etik İlkeler, Ortamdan Keyif Almak, Özgürlük ve Güven Ortamı; Adhokrasi kültürü için Sürdürülebilirlik niteliklerinin de eklenebileceği savunulmaktadır. Buna ek olarak, nitel görüşme notları neticesinde, Zhang ve Sharifi (2000)'nin önerdiği örgütsel çeviklik modelindeki özellikler arasına, Yüksek Risk Toleransı ile Yeni Kanun ve Mevzuatları Devreye Alma Hızı'nın da eklenebileceği önerilmektedir.

Pek çok araştırmanın olduğu gibi, bu araştırmanın da daha önce yapılan çalışmaları tamamlayıcı ve ilgili araştırmacıların önerileri doğrultusunda literatüre yaptığı düşünülen katkıları bulunmaktadır. Bunların bir kısmından bahsetmekte fayda vardır. Örneğin Kaya (2008)'nin “Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma” başlıklı çalışmasında, örgüt kültürü ile örgütsel performans arasındaki ilişkilerin incelenebileceği, bunun nitel yöntem ile yapılabileceği ve örgütün yaşı, büyüklüğü, sektörü gibi kontrol değişkenlerinin kullanılabileceği önerilmiştir. Liu vd. (2013)'nin, “The Impact of IT Capabilities on Firm Performance: The Mediating Roles of Absorptive Capacity and Supply Chain Agility” başlıklı araştırmasında, firma performansını etkileyebilecek başka IT veya organizasyonel yeteneklerin de

olabileceği, yalnızca üç kontrol değişkeninin (sektör, firmanın çalışan sayısı, IT’de çalışan sayısı) dikkate alındığını, gelecekteki araştırmalarda örgütlere dair farklı kontrol değişkenlerinin ele alınabileceği önerilmiştir. Shin vd. (2015)’nin “Strategic Agility of Korean Small and Medium Enterprises and Its Influence on Operational and Firm Performance” başlıklı çalışmada örgütsel çeviklik ile örgütsel performans arasındaki ilişkinin yalnızca Koreli KOBİ’lerden toplanan veriler ile analiz edildiği, gelecekteki araştırmalarda farklı büyüklük ve uluslardaki örgütlerin incelenerek bu çalışmanın bulgularının doğrulanabileceği belirtilmiştir. Nafei (2016)’nin “Organizational Agility: The Key to Organizational Success” başlıklı araştırmasında, örgütsel çeviklik ve örgütsel başarının zaten incelendiği, gelecekteki araştırmalarda örgütsel çeviklik ve örgütsel performans arasındaki bağlantının incelenmesinin önemli olacağı önerilmiştir. Felipe vd. (2017)’nin “Impact of Organizational Culture Values on Organizational Agility” başlıklı araştırmasında, yalnızca İspanya’da faaliyet gösteren şirketlerin ve teknoloji yoğunluklu sektörlerin ele alındığını, farklı sektörlerin de araştırmaya dahil edilebileceği önerilmiştir. Akkaya ve Tabak (2018)’in “Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması” başlıklı araştırmasında örgütsel çevikliğin aracı rolünün olup olmadığına yönelik çalışmalar yapılabileceği ve bu değişkenin demografik özelliklere göre farklılaşp farklılaşmadığının araştırılması önerilmiştir. Uğurlu (2019)’nun “Stratejik Çevikliğin Firma Performansına Etkisi: Üretim İşletmelerinde Bir Araştırma” başlıklı araştırmasında, örgüt kültürünün rolünün keşfedilmesi gerektiği ve örgütsel performansta sadece yenilik ve müşteri tutma performansının kullanıldığı, finansal performansın da eklenerek test edilmesi ve genel bir performans elde edilmesi gerektiği belirtilmiştir. Çakmak (2022)’in “Yapısal Sermayenin İşletme Performansına Etkisinde Örgütsel Çevikliğin Aracılık Rolü” başlıklı çalışmada, Hizmet sektörünün dışındaki sektörlerde de çalışmanın yapılması, üretim sektöründen de verilerin alınması ve demografik değişkenlere göre incelenmesi önerisi gelmiştir.

Tüm bu araştırmalardaki sınırlılıklara katkı sağlanacağı düşünülmektedir. Bunun yanında örgüt yöneticilerinin, araştırma modeli çerçevesinde örgütlerinin performansını artırma açısından hangi unsurlara öncelik verebileceği konusunda faydalanacakları ümit edilmektedir.

1.4. Araştırmanın Sayıltıları

Bilim, temelini sayıltılardan alır. Bir başka ifadeyle, kanıtlanmamış fakat kanıtlanabilir olduğu umulan teorik düşünce ya da varmış gibi kabul edilen ilkelere dayanır (Karasar, 2007). Bu sayıltılar, evrende doğal bir sıralanış ve düzenin var olduğu, her olayın gözlemlenebilir bir nedeni olduğu, karmaşıklığın altında bir basitlik yattığı, olayların genellenebilir ve birbiriyle ilişkili olduğu, var olan her şeyin ölçülebilir olduğu, gerçeğin statik değil dinamik olduğu prensipleriyle şekillenir. Ayrıca, bilimsel araştırma süreci ve araştırmacıyla ilgili sayıltılar da mevcuttur. Araştırma koşulları, katılımcılarla ilgili, veri toplama araçları ve istatistiksel işlemlerle ilgili sayıltılar, bilimsel araştırma sürecini etkiler. Araştırmayı yapan bilim insanıyla ilgili sayıltılar arasında bilimsel tarafsızlık, dürüstlük, sorgulayıcı bakış açısı ve bilimsel etik kurallarına bağlılık önemli bir yer tutar (Doğanay, 2018).

Bu bilgilere dayanarak, araştırmadaki sayıltılar aşağıda listelenmektedir.

- Katılımcıların sorulara samimi cevap vereceği varsayımıyla kullanılan ölçme araçlarında yer alan soruların içtenlikle yanıtlanacağı düşünülmektedir.
- Seçilen ölçme araçlarının, araştırma tekniklerinin ve bu çalışmanın amacına uygun olduğu düşünülmekte ve sorunların tespitinde uygun olduğu varsayılmaktadır.
- Nitel araştırma bölümünde, çalışma grubu katılımcılarının veri toplama araçlarına içtenlikle cevap verecekleri, gerçek duygu ve düşüncelerini ifade edecekleri, ayrıca yapılan görüşmelerde araştırmacı ile katılımcının birbirlerini etkilemeyecekleri varsayılmıştır.
- Nicel ve nitel araştırmalardaki örneklem ve çalışma gruplarındaki çalışanların örgüt kültürlerine dair genel yargılarının, bulundukları örgütün etkisiyle şekilleneceği varsayılmıştır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma Mart 2021-Şubat 2022 döneminde nicel veriler (nicel verilerin analizi Şubat-Temmuz 2022 arasında yapıldı), Eylül 2022-Ocak 2023 döneminde ise nitel veriler (nitel verilerin analizi Ocak-Haziran 2023) olacak şekilde Hizmet, IT, İmalat ve Perakende sektöründe beyaz (mühendis, uzman, üst düzey yönetici) ve mavi yakalı (formen, teknisyen, operatör) çalışanların oluşturduğu kesitsel veriler ile sınırlıdır.

Nitel araştırma kısmında görüşme yapılan kişiler açısından, içerisinde bulundukları örgütte en az Müdür düzeyinde, iş deneyimi toplamda minimum 15 yıl olan, örgütün kültürünü, vizyon ve politikalarını bilen, en az bir dönüşüm projesi yönetmiş, örgütün performansı ile ilgili bilgilere, özellikle finansal bilgilere sahip tepe yöneticiler ile sınırlıdır.

1.6. Araştırmanın Bağımsız, Bağımlı ve Aracı Değişkeni

Araştırmanın *bağımsız değişkeni*, örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü, bir kuruluştaki bireylerin davranışlarını yönlendiren normlar, değerler, inançlar ve alışkanlıkların bütünlüklü bir sistemidir. Bu kültür, çalışanların bir araya gelmesi ve birlikte çalışmalarının doğal bir sonucu olarak ortaya çıkar. Diğer bir ifadeyle çalışanlar, örgütsel ortamda kendi özgün değer ve normlarını içeren bir kültür oluşturur ve bu kültürün paylaşılan değerlerini benimserler (Güçlü, 2006).

Örgüt kültürünün, üzerindeki etkisinin incelendiği *bağımlı değişken* ise örgütsel performanstır. Örgütsel performans Porter (1991) tarafından, örgüt stratejilerinin belirli dönemlerdeki uygulamaların ve çıktıların hedeflere ulaşma ve başarı düzeyleri olarak tanımlanmıştır.

Oluşturulan araştırma modelinde örgütsel çeviklik, örgüt kültürü ile örgütsel performans arasında *aracı rolde* planlanmıştır. Örgütsel çeviklik kısaca, ürün veya hizmet üreten bir kurumun beklenen veya beklenmeyen ani değişikliklere cevap verme yeteneği olarak tarif edilebilir (Putnik, 2001).

2. İKİNCİ BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE ALANYAZIN TARAMASI

2.1. Araştırmanın Dayandığı Yaklaşım ve Kuramlar

Araştırmanın üç önemli kavramını oluşturan örgüt kültürü, örgütsel çeviklik ve örgütsel performansın başlangıç noktasını örgüt kültürü oluşturmaktadır. Klasik örgüt teorisyenleri ilk başta örgüt etkililiği ve verimliliğinin artırılmasında örgüt yapısına vurgu yapmışlardır (Mintzberg, 1979). Ancak, bu perspektif zamanla evrilerek, örgüt kültürünün de etkililik ve verimlilik açısından en az örgüt yapısı kadar önemli olduğu bir anlayışa dönüşmüştür (Schein, 1985). Özellikle profesyonel, sanal ve çok yönlü örgüt yapılarının gelişimiyle birlikte örgüt kültürünün önemi giderek artmıştır. Bu değişim, örgütlerin sadece yapısal özelliklerine değil, aynı zamanda kültürel unsurlarına da odaklanmalarını gerektirmiştir (Tushman ve O'Reilly, 2002).

Örgüt kültürü, örgütsel yaşamın çeşitli alanlarında merkezi bir rol oynamasından dolayı hem yönetim uygulamaları hem de örgüt teorisi bağlamındaki akademik araştırmalarda odaklanılan temel konular arasında yer almıştır (Alvesson, 2002). Bu yaklaşım sonucunda bu çalışmada, örgüt kültürüne dair temel yaklaşımlardan biri olan Cameron ve Quinn (2006) tarafından geliştirilen *Rekabetçi Değerler Modeli* (RDM) kullanılmıştır. Bu model, örgüt kültürü ölçümünü kolaylaştıran, değişime adaptasyon sağlayan, rekabet avantajını hedefleyen çok yönlü bir yaklaşım sunmaktadır. Bu modele göre, örgüt kültürü dört temel tip (Klan, Adhokrasi, Hiyerarşi, Pazar) üzerinden değerlendirilmekte ve bu tiplerin oluşumunda esneklik odaklılık, kontrol odaklılık, içsel süreçlere odaklılık ve dışsal süreçlere odaklılık boyutları rol oynamaktadır. Şunu özellikle belirtmek gerekir ki RDM'deki dört temel örgüt kültürü tipinin oluşturulmasında Jung (1923)'ün çalışmasından yararlanılmıştır. Jung'un bu çalışması, bireylerin paylaştığı ve daha sonra örgüt kültürlerine dönüşen ortak varsayımları ve yorumları (yani psikolojik arketipleri) düzenlemek için etkili bir çerçeve olarak görünmektedir. Çünkü, örgütlerde oluşan kültürler örgüt üyelerinin sahip olduğu psikolojik arketiplerden etkilenmektedir. Jung (1972) arketipleri,

algılamamızı düzenleyen, bilinç içeriklerini düzenleyen ve geliştiren yapılar olarak tanımlar. Mason ve Mitroff (1973) ile Mitroff ve Kilmann (1975) örneğin, örgütlerin farklı psikolojik arketipleri cezbedtiğini ve örgüt kültürlerinin Jung tipolojisiyle uyumlu bir şekilde tanımlandığını bulmuşlardır. Örgütlerdeki kültürel bilgiler, bireyler tarafından altta yatan arketipler bağlamında yorumlandığından, kültürün nasıl deneyimlendiği ve aktarıldığı da Jung boyutlarına göre kavramsallaştırılabilir. Bu bağlamda, dört ideal kültür tipi ortaya çıkmıştır. Bu dört tip, karşılaşan bireyler tarafından farklı şekillerde tanımlanır ve yorumlanır, ancak genel olarak öngörülebilir özelliklere sahiptir. Ayrıca, örgüt kültürünün mevcut durumunu belirlemeye, gelecekte tercih edilen kültür yapısını oluşturmaya ve mevcut durumdan istenen duruma erişmek için süreci tasarlamaya yardım edecektir. RDM'nin Jung tipolojisiyle olan bağı ek olarak, kişisel değişim yöntemi ile örgütsel değişim yöntemini de birbirine bağlamaktadır (Cameron ve Quinn, 2021).

RDM'nin, örgüt kültürü ile aralarında bağlantı kurduğu diğer bir kavram örgütsel performanstır. Modelin oluşumu sürecinde yapılan araştırmalar bu sonuca ulaşılmasını sağlamıştır. Zira Cameron ve Quinn (2006)'e göre, örgüt yöneticilerinin kültür kavramına önem vermesi, kendi örgütlerinin performansını etkileyen faktörleri ayırt etmeleri konusunda onlara yardımcı olmaktadır. Bu yaklaşım sonucunda, bu çalışmadaki araştırma modelinin kurulmasında ve açıklanmasında örgüt kültürü ve örgütsel performans bağlantısının tasarlanmasını sağlayan pek çok araştırma incelenmiştir (Bkz. Bölüm 2.3).

Araştırmanın aracı değişkenini oluşturan örgütsel çeviklik, Sharifi ve Zhang (1999)'ın geliştirmiş olduğu kavramsal model dikkate alınarak kullanılmıştır. Çevikliğin hayata geçirilmesine yönelik olan bu model gerek örgüt kültürüne olan ihtiyacı gerekse de çeviklik uygulamalarının sonucunda ortaya çıkan performansın ölçülmesi bakımından, örgüt kültürü ve örgütsel performans değişkenlerini kapsamaktadır. Örgütsel çeviklik modelindeki üç sac ayağından ilki, çeviklik etkenleri (agile drivers) ile ilgilidir. Bu etkenler, bir örgütün rekabet avantajını sürdürmesi için yeni yollar aranmasını gerektiren, iş ortamı veya dışarıdaki teknolojik gelişmelerden kaynaklanan değişiklikler ve baskılardır. Çeviklik etkenleri örgüt kültürü tarafından üretilmektedir. İkincisi ise örgütün değişikliklere olumlu tepki vermek ve değişikliklerden yararlanmak için ihtiyaç duyduğu temel yetenekler olan çeviklik

yetenekleri (agility capabilities) ile ilgilidir. Bahsi geçen çeviklik yetenekleri, ölçek alt boyutlarını oluşturan Yetkinlik, Esneklik, Cevap Verme ve Hız bileşenlerinden meydana gelmektedir. Üçüncüsü ise bu yeteneklerin nasıl elde edilebileceğine yönelik çeviklik sağlayıcıları (agility providers) ile ilgilidir. Çeviklik sağlayıcılarının belirlenmesi ve hayata geçirilmesinin ardından ortaya çıkan performansın ölçülmesi, model içerisinde önerilmektedir.

Kısaca açıklanan iki kavramsal yaklaşım, araştırma modelinin oluşturulmasında temel alınmıştır. Bu yaklaşımların detayları, ileriki bölümlerde anlatılmaktadır.

2.2. Araştırmanın Değişkenleri

Bu bölümde örgüt kültürü, örgütsel çeviklik ve örgütsel performans değişkenlerinin kavramsal açıklamaları, farklı model ve yaklaşımların tanıtımı, literatür çerçevesinde açıklanmaktadır.

2.2.1. Örgüt Kültürü

2.2.1.1. Kültür Kavramı

Latince kökenli "cultura" kelimesine dayanan kültür kavramı, başlangıçta toprağı işleme ve tarımsal ürünlerin ekilip yetiştirilme sürecini ifade etmek için kullanılmıştır. Kültür kavramının ilk resmi tanımı, antropolog Edward B. Taylor tarafından 1871 yılında yapılmıştır. Taylor'a göre kültür, bir toplum içinde yaşayan insanların sahip olduğu bilgi, inanç, sanat, ahlak, gelenek ve birçok yetenek ile alışkanlığın karmaşık bir bütünüdür (Kaya, 2008).

Kültür kavram Antropolojiden de etkilenmiştir. Bugüne kadar antropoloji disiplini içinde kültür için tanım birliğine varılabilmiş değildir ve birçok farklı kültür paradigması oluşmuştur. Fonksiyonel perspektife sahip ünlü antropolog Malinowski'ye göre kültür, bireyin ihtiyaçlarını karşılama sürecinde somut sorunlara daha etkin çözümler üreten bir araç olarak tanımlanmaktadır. Bir başka ifadeyle kültür, bireylerin ve toplumun ortaklaşa sahiplendiğı ve gelenekselleştirdiğı eylemleri içerir, çünkü bu eylemler sorunları çözdükleri için değerli kabul edilirler. Bilgi sistemleri veya standartlar olarak kültüre bilişsel bir perspektifle yaklaşan bilim adamları, örneğin Goodenough, kültürü bireyin algılamada, inanmada, değerlendirmede ve

eyleme geçmede kullandığı bir sistem olarak görürler. Yapısalcı yaklaşıma sahip isimlerden biri olan Levi-Strauss ise kültürü, kamu zihninin birikimsel olarak oluşturduğu semboller sistemi olarak değerlendirir ve bu sistemin ortak anlayışların ve eylemlerin temelini oluşturduğu kabul edilir (Allaire ve Firsirotu, 1984).

Antropologlarla birlikte, 19. yüzyılın sonlarından itibaren sırasıyla sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji, davranış bilimleri, yönetim ve örgüt teorisi alanındaki bilim insanları, giderek artan bir şekilde kültür konusuyla ilgilenmeye başlamışlardır. Kültür konusu, işletmecilik ve yönetimle ilgili literatüre ilk olarak Elliott Jaques tarafından 1951 yılında İngiltere'de yayımlanan "Bir Fabrikanın Kültürünü Değiştirmek" (The Changing Culture of a Factory) adlı kitap ile girmiş olmasına rağmen, asıl çalışmaların 1970'lerde başladığı ve bu çalışmaların 1980'lerden günümüze kadar artarak devam ettiği gözlemlenmiştir (Hosftede, 2001). Bu artışın arkasında, 1970'lerde Amerikan şirketlerinin, özellikle Japon şirketlerine kıyasla iyi bir performans gösterememelerinde kültürel farklılığın önemli bir etkisi olduğu düşüncesinin de katkısı bulunmaktadır (Schein, 1990).

2.2.1.2. Kültürü Oluşturan Öğeler

Kültür kavramı toplumdan topluma farklılık göstermekle birlikte pek çok ortak öğeden oluşmaktadır. Bu öğeler aşağıdaki gibi listelenebilir (Macit, 2017):

- Dil
- Örf, adet ve gelenekler
- Hukuk
- Ahlak, din, inançlar, tutumlar, norm ve değerler
- Eğitim
- Örgütsel yapılaşmalar, sosyal örgütler ve kurumlar
- Güzel sanatlar ve estetik
- Ekolojik çevre ve yerleşim yeri
- Politik hayat ve siyasal yapılanma

Bu öğelerin açıklamalarına aşağıda kısaca yer verilmiştir.

Dil, iletişim için kullanılan bir semboller sistemi olarak kültürün temel bir öğesidir. Bilgi ve kültürel değerleri aktarmak ve düşünceleri ifade etmek için kullanılır. Farklı

diller, farklı kültürlerin ifade biçimlerini ve dünya görüşlerini yansıtır. Ek olarak **örf, adet ve gelenekler** bir toplumun kültürel mirasının bir parçasıdır. Bu, o toplumun kuşaktan kuşağa aktardığı ritüeller, törenler, kutlamalar ve davranış kurallarını içerir. Örf, adet ve gelenekler, toplumun birlik ve beraberliğini sağlar ve toplumsal düzeni sürdürmede önemli bir rol oynar. **Hukuk**, toplumun düzenini sağlamak için kurallar ve yasalar sistemidir. Adaletin tesis edilmesini, bireyler arası ilişkilerin düzenlenmesini ve toplumsal normların korunmasını amaçlar. Hukuki sistem, toplumun değerlerine, kültürel inançlarına ve sosyal yapısına göre şekillenir. Bunun yanında bir toplumun ahlâki ilkeleri, dini inançları, tutumları, etik değerleri ve normları bulunur. **Ahlak**, toplumun doğru ve yanlış arasındaki ayrımını belirlerken; **din ve inançlar**, bireylerin manevi ihtiyaçlarını karşılar ve yaşam tarzlarını etkiler. **Tutumlar**, toplumdaki genel tavırları ifade ederken; **normlar ve değerler**, toplumun kabul ettiği davranış standartlarını ve ideallerini belirler. **Eğitim** ise toplumun kültürel aktarımının ve bilgi birikiminin temelidir. Eğitim sistemi bilgi, beceri ve değerlerin nesilden nesile aktarılmasını sağlar. Eğitim, bireylerin kişisel ve entelektüel gelişimini desteklerken, toplumun geleceğini de şekillendirir. **Örgütsel yapılaşmalar, sosyal örgütler ve kurumlar** devletin, şirketlerin, sivil toplum kuruluşlarının, derneklerin ve diğer toplumsal yapıların düzenlenmesini içerir. Bu yapılar, toplumun işleyişini yönlendirir, kaynakları yönetir ve hizmetleri sunar. **Güzel sanatlar** toplumun estetik zevkini ifade eder ve duygu, düşünce ve deneyimlerin sanatsal yaratımlar yoluyla ifade edilmesini sağlar. Resim, heykel, müzik, dans, tiyatro gibi sanat formları, toplumun sanatsal mirasının bir parçasıdır ve kültürel kimliği şekillendirir. **Ekolojik çevre** bir toplumun doğal kaynaklarını ve çevresini kapsar. **Yerleşim yeri** ise toplumun barındığı alanları ve yapılanmaları ifade eder. Coğrafi özellikler, iklim, bitki örtüsü ve doğal kaynaklar, toplumun yaşam biçimini ve kültürel etkileşimlerini etkiler. **Politik hayat**, bir toplumun siyasal sistemini, yönetim biçimini, siyasi partileri ve politik süreçlerini ifade eder. **Siyasal yapılanma**, toplumun siyasi karar alma mekanizmalarını ve kamu yönetimini şekillendirir. Siyasal kültür, toplumun siyasi inançları, katılımı ve vatandaşlık bilincini de içerir (Macit, 2017).

2.2.1.3. Kültürün Özellikleri

Kültür kavramının ortak özellikleri ile ilgili tanımlamalar kişilerin ve toplulukların davranış tarzlarını anlamlandırmayı kolaylaştırmaktadır. Kültür, bir toplumun yaşam biçimidir ve bireyler arasındaki etkileşim sonucu oluşur. Toplumun bir araya gelerek

oluşturduğu ve benimsediği bir ortak üretim ve iletişim biçimidir. Kültür, toplumun bireyleri arasında ortak bir kimlik, değerler ve normlar oluşturur. Ek olarak, kültür, toplumun geçmişten gelen birikimlerini yansıtır ve sürekli bir gelişim süreci içerisindedir. Zaman içinde değişikliklere uğrayabilir, yeni unsurlar eklenebilir ve eski unsurlar terk edilebilir. Bir toplumun temel değerlerini ve inançlarını yansıtırken aynı zamanda süreklilik sağlar. Tüm bunların yanında kültür, bir toplumun kimliğini ve varlığını sürdürebilmesi için durağanlık gösterebilir (Şişman, 2022).

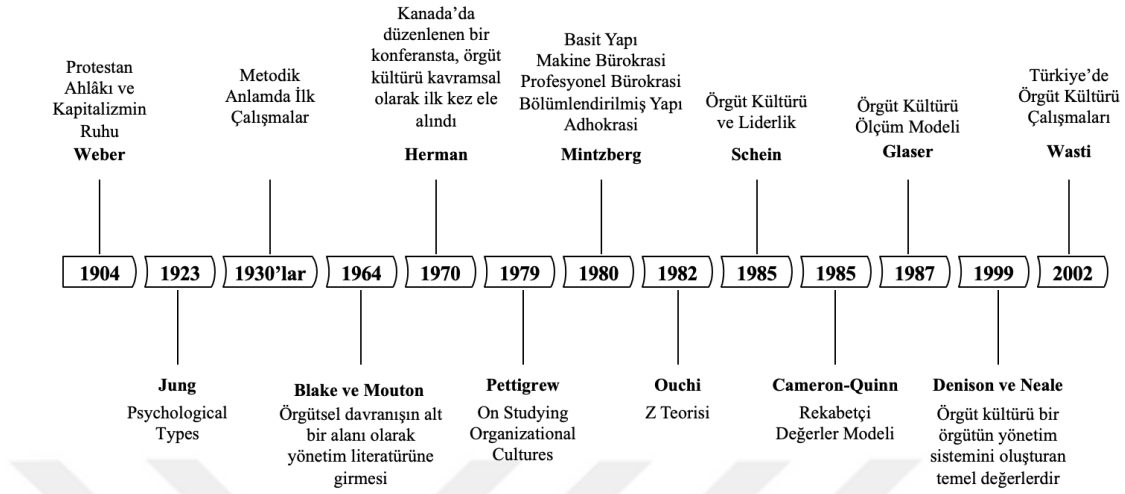
Bunlardan başka kültür, toplumun sosyal, ekonomik, siyasi ve teknolojik değişimlere adapte olabilme yeteneğine sahiptir. Kültür, bireylerin deneyimleri, etkileşimleri ve dış etkenlerle birlikte zamanla evrim geçirebilir. Dil, sanat, gelenekleri, değerleri, inançları ve diğer unsurları arasındaki ilişkileri içeren bütünsel bir sistemdir. Kültür, toplumu bir arada tutan ve ortak bir kimlik oluşturan birleştirici bir etkiye sahiptir. Kültür, toplumun içinde bulunduğu çevreye uyum sağlama ve gereksinimlerini karşılama amacı güder. Kültür, toplumun sosyal düzenini, iş birliğini ve dayanışmayı sağlamak için bir mekanizma olarak işlev görür. Sembol sistemleri aracılığıyla iletişim ve anlam oluşturma sürecini sağlar. Dil, görsel semboller, ritüeller ve diğer sembolik ifadeler, kültürel iletişim ve anlamlaştırma sürecinde önemli rol oynar. Kültür, insanların fiziksel, sosyal ve zihinsel gereksinimlerini karşılamada önemli bir rol oynar. Yiyecek, barınma, sağlık, sosyal bağlantılar, güvenlik ve estetik deneyimler gibi insanın temel ihtiyaçlarını kültürün unsurları karşılar (Şimşek vd., 2015).

2.2.1.4. Örgüt Kültürü Kavramı ve Tarihçesi

Örgüt kültürü kavramının tarihinde, Weber'in 1904'te yayınlanan "Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhu" adlı çalışmasıyla başlayan ilk çalışmaların (1997), Cameron ve Quinn'in dört kültür tipi modelinin temelini oluşturan Jung (1923)'un "Psikolojik Arketipler" tanımlamalarının yapılmasıyla yer aldığı görülmektedir. Bu kavramın metodik olarak 1930'larda ele alındığı gözlemlenmektedir. Örgütsel davranışın alt bir alanı olarak yönetim literatürüne girmesi ise R. Blake ve J. Mouton'un girişimleri ile olmuştur (1964). 1960'larla birlikte, konu ile ilgili yapılan araştırmalar sonuç verme aşamasına girmiş, ABD'de Harrison Trice liderliğindeki bir araştırmacı grubu (Trice vd., 1969), personel davranışlarındaki kültürel ritüeller ve törenlere dair gözlemlerini yayınlamıştır. İngiltere'de Barry Turner (1971) ise "Endüstriyel Alt Kültürün Keşfi" adlı kitabını yazarak örgüt kültürünün yapısı ve varlığına odaklanmış ve bu konuda

detaylı incelemeler gerçekleştirmiştir. Stanley Herman'ın 1970'te örgüt kültürünü kavramsal olarak ele aldığı konferans, örgüt buzdağının yapısını iki ana kavrama indirgediği önemli bir kilometre taşıdır (Fraticiu vd., 2015). Ancak, bu kavramın Amerikan literatüründe ilk kez 1979'da Andrew M. Pettigrew (1979) tarafından "Örgüt Kültürleri Üzerine" (On Studying Organizational Cultures) başlıklı oldukça ses getiren makalesinin *Administrative Science Quarterly*'de yayınlanması ile kullanılmaya başlandığını belirtmek gerekir. Daha sonra, bu mesele *Business Week* (1980)'in Ekim sayısı ve *Fortune* (1982) dergisinin Mart sayısında gündeme geldi ve böylece konu akademik literatürün ötesinde kamusal ilgiyi çekmeye başladı. Kültür kavramı, özellikle örgüt bağlamında ele alındığında, daha önce var olan bir kavram olmasına rağmen, bu bağlamdaki kültür tartışmaları yeniydi. Antropologlardan, yönetim bilimcilerine, örgüt bilimcilerinden iletişim bilimcilerine ve sosyal psikologlara kadar birçok disiplinden uzmanlar bu konuya büyük ilgi gösterdi. Bu tarihten itibaren o dönemde örgüt kültürü kavramının 1980'lerin başlarında yaygınlaşmaya başladığı ve önde gelen isimlerin bu konuda çalışmalar yaptığı görülmektedir. Bunların başında örgüt yapılarını Basit Yapı, Makine Bürokrasi, Profesyonel Bürokrasi, Bölümlendirilmiş Yapı ve Adhokrasi olarak kategorize eden Mintzberg (1980) gelmektedir. Organizasyonlardaki kültürel boyutların yeterince ele alınmamış olduğu ilk dönemlerden, Japon işletmelerinin etkisiyle 1980'li dönemlere geçişte, otorite figürleri William Ouchi (1982)'nin Z Teorisi ile karşımıza çıkmıştır. Bu teori, güçlü sosyal bağlar sayesinde çalışanların motive edildiği bir perspektif sunmaktadır. Sonraki yıllarda, örgüt kültürü analizinde Schein (1985) gibi bilim insanlarının üç düzeyli yaklaşımı geliştirdikleri görülmüştür. Bu yaklaşıma göre, örgüt kültürü değerler-normlar, varsayımlar ve semboller olmak üzere üç ana düzeyde incelenmiştir. Aynı yıl Cameron ve Quinn (1985) RDM'ni yayınlamışlardır. Bir başka yaklaşım olarak Glaser vd. (1987) tarafından geliştirilen 6 boyutlu bir örgüt kültürü ölçüm modeli, örgüt kültürünü analiz etmek amacıyla kullanılan önemli bir araçtır. Bu boyutlar, dahil olma, takım çalışması ve çatışma, bilgi akışı, iklim ve moral, denetim ve toplantılar olarak sıralanmıştır. Yirminci yüzyılın sonlarına gelindiğinde Denison ve Neale (1999)'in örgüt kültürünü, örgüt yönetiminin temel değeri olarak gördükleri çalışmaları yayınlanmıştır. Yerli literatürde ise 2000'li yıllarda Wasti ve Fiş (2009)'in örgüt kültürü ile girişimcilik yönelimi ilişkisi üzerine yaptıkları çalışmalar dikkat çekmektedir.

Bu bilgilere dayanarak örgüt kültürü tarihçesi ve önemli kilometre taşları, tarih sırasına göre Şekil 2.1’de gösterilmektedir.



Şekil 2. 1 Örgüt Kültür Literatüründe Önemli Durak Noktaları ve Araştırmaları

Kaynak: (Weber, 1997; Jung, 1923; R. Blake ve J. Mouton, 1964; Pettigrew, 1979; Mintzberg, 1980; Ouchi, 1982; Schein, 1985; Cameron ve Quinn, 1985; Glaser vd., 1987; Denison ve Neale, 1999; Wasti ve Fiş, 2009)'den uyarlanmıştır

2.2.1.5. Örgüt Kültürünün Tanımı

Örgüt kültürü, işletmelerde çalışan örgüt üyelerinin ortak davranış, tutum ve işbirliği içinde çalışabilmesi, ayrıca ortak amaçlar için uyum sağlanabilmesi için gereken uyumu oluşturan değerler bütünüdür (Campbell, 2004). Mintzberg, kültürü, inanç ve değerlere sahip bir organizasyonun ruhu olarak tanımlar ve bu unsurların nasıl ortaya çıktığını belirtir (Khalid vd., 2020). Denison ve Neale (1999), örgüt kültürünü bir örgütün yönetim sistemini oluşturan temel değerler, inançlar ve ilkeler olarak tanımlar; bu temel ilkelerin uygulama ve davranışlar yoluyla geliştirilmesinin örgüt kültürü için anlamlı olduğunu ifade eder. Cameron ve Quinn (2006)'e göre örgüt kültürü, değer yargıları, varsayımlar ve yorumlamalar aracılığıyla ifade edilir ve bu unsurlar, belirli ortak noktalara göre düzenlenebilen kültür tipleri modelini yaratmak için kullanılabilir. Bu araştırmanın temelini oluşturan "Rekabetçi Değerler Modeli" (Competing Values Framework) örgüt çalışmalarında önemli bir model olarak kabul edilir. Wasti ve Fiş (2009), örgüt kültürünü taklit edilmesi ve yerine konulması zor bir kaynak olarak tanımlar.

2.2.1.6. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürünün temel özellikleri maddeler halinde aşağıda listelenmektedir (Eren, 2017);

- Örgüt kültürü, bütüncül bir özellik taşır ve kendisini oluşturan parçaların toplamından farklılık göstermektedir.
- Örgüt kültürü, kurucuları ve sonraki liderlerin görüşleri ve varsayımlarından etkilenmektedir. Örgüt kültürü, örgütün zaman içinde gelişim sürecinde örgütün birikimlerini yansıtır. Ancak, liderler yeterince güçlü iseler örgüt kültürü üzerinde hâkim olmaya devam ederler.
- Örgüt kültürü nesilden nesile aktarılır.
- Örgüt kültürünün değiştirilmesi uzun vadeli ve zor bir işlemdir. Zaman içinde çok yavaş değiştiğinden istikrarlı bir yapıdadır.
- Örgüt kültürü çoğu zaman sembolik ve ortak yapıdadır, yazılı bir metin değildir. Açıkça belirtilmeden de örgüt üyeleri tarafından rahatlıkla anlaşılabilir.
- Farklı örgütler farklı kültürlerle sahiptir. Her örgüt için geçerli olabilecek ideal bir örgüt kültürü bulunmamaktadır.
- Organizasyonlar büyüdükçe ve yaşlandıkça alt kültürler oluşmaya başlar. Alt kültürlerin birbiriyle etkileşiminden yeni bir örgüt kültürü ortaya çıkabilir veya örgüt kendi kültürünü tüm organizasyona benimsetmeye çalışabilir.
- Örgüt kültürünü oluşturan öğelerin uyumu ve tamamlayıcılığı örgüt üyeleri tarafından anlaşılmasını, paylaşılmasını ve kabul edilmesini kolaylaştırmakta ve örgüte pozitif bir katkı sağlamaktadır.
- Örgüt üyelerinin davranışları güçlü örgüt kültürlerinden etkilenmektedir.
- Örgüt kültürü, teknik ve beşerî beceriler arasındaki ilişkiyi ve düzeni sağlamaktadır.

Örgüt kültürü, örgüt içindeki değerlerin, normların, inançların ve davranış kalıplarının bir bütünüdür. Bu kültür, örgütün kurucusu ve liderlerinin görüşleri ve varsayımları tarafından etkilenir ve zamanla oluşur. Örgüt kültürü, nesilden nesile aktarılır ve uzun bir süre boyunca istikrarlı bir yapıya sahiptir (Schein, 1990).

Örgüt kültürü genellikle sembolik ve ortak bir yapıya sahiptir ve yazılı bir metin şeklinde ifade edilmez. Bunun yerine, örgüt üyeleri tarafından anlaşılır ve paylaşılır.

Her örgütün farklı bir kültürü olabilir ve ideal bir örgüt kültürü tanımı yapılamaz. Örgüt kültürü, örgütün büyümesi ve yaşlanmasıyla birlikte alt kültürlerin oluşmasına yol açabilir. Bu alt kültürlerin etkileşimi, yeni bir örgüt kültürünün ortaya çıkmasına veya örgütün kendi kültürünü tüm organizasyona yayma çabalarına yol açabilir (Kaya, 2008).

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin davranışlarını etkiler ve yönlendirir. Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olan örgütlerde, üyelerin davranışları genellikle kültürel değerlerle uyumlu olur. Örgüt kültürünü oluşturan unsurların uyumu ve tamamlayıcılığı, örgüt üyelerinin kültürü anlamalarını, paylaşmalarını ve kabul etmelerini kolaylaştırır. Bu da örgüte olumlu bir katkı sağlar. Ek olarak, örgütün değerlerini, işbirliğini teşvik eden normları ve çalışma prensiplerini yansıtır. Örgüt kültürü, çalışanların motivasyonunu artırabilir, iş tatminini yükseltebilir ve örgütün performansını etkileyebilir. Örgüt kültürü, örgütün kimliğini ve özgün karakterini oluşturur ve örgütün toplum içindeki yeri ve itibarı üzerinde etkili olabilir. Sonuç olarak, örgüt kültürü, örgüt içinde ortak bir inanç, değer ve davranış sistemini ifade eder. Bu kültür, örgütün yönetim biçimi, iletişim şekilleri, çalışma ortamı ve çalışanların davranışlarını belirleyen unsurları içerir. Örgüt kültürü, örgütün başarısı ve sürdürülebilirliği için önemli bir faktördür (Macit, 2017).

2.2.1.7. Örgüt Kültürünün İşlevleri ve Yararları

Örgüt kültürünün üç ana işlevi bütünleştirme (entegrasyon), eşgüdüm (koordinasyon) ve isteklendirmedir (motivasyon). Örgüt kültürü değerlerin, davranış ve tutumların üyeler arasında paylaşımını sağlamak, standartlaşmış uygulamalarla belirsizlikleri ortadan kaldırarak verimliliği artırmak, bireylerin arasındaki uyum ve dayanışma sağlamak, çalışanların üzerinde bir kontrol sağlayarak davranışlarının kurumun hedefleri ile uyumlu hale getirmek, kurumun esnekliğini sağlayarak değişen iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlamak gibi konularda önem taşımaktadır (Demir, 2007).

2.2.1.8. Örgüt Kültürünün Oluşumunu Etkileyen Temel Faktörler

Örgüt kültürünün oluşumu, bir örgüt içindeki değerleri, inançları ve davranışları şekillendiren çeşitli faktörlerden etkilenir. Bu faktörler iç ve dış çevre faktörleri olarak sınıflandırılabilir:

İç Çevre Faktörleri

- *Liderler:* Liderler ve yöneticiler, örgüt kültürünün şekillenmesinde çok önemli bir rol oynar. Liderlerin davranışları, değerleri ve eylemleri tüm organizasyonun gidişatını belirler (Schein, 1985).
- *Çalışanlar:* Bir örgüt içindeki çalışanların davranışları ve etkileşimleri, paylaştıkları deneyimler, kültürün oluşmasına ve zaman içinde şekillenmesine katkıda bulunur (Yiğit, 2019).
- *Sektör:* Örgüt kültürü faaliyet alanına bağlı olarak biçimlenir. İletişim, kıyafet, dil, çalışma ortamı gibi öğeler farklı sektörlerdeki örgütler için farklılaşır (Berberoğlu vd., 1998).
- *Üretim Tipi ve Teknolojisi:* Örgütün üretim tipi ve teknolojisi örgüt kültürünün oluşmasında etkili faktörlerdir. Yüksek teknoloji ve düşük teknoloji kullanan kurumlarda inovasyon, risk alma, değişen çevre koşullarına uyum, müşteri odaklılık gibi konularda kültür farklılıkları ortaya çıkabilir (Berberoğlu vd., 1998).

Dış Çevre Faktörleri

- *Toplumsal Kültür ve Çevre:* Örgüt bireyleri içinde yaşadıkları toplumun, sosyal çevrenin kültüründen etkilenirler, ayrıca örgütler iletişim içinde oldukları diğer örgütlerin kültürlerinden de etkilenir (Kök ve Özcan, 2012).
- *Devlet:* En az veya hiç kontrol edilemeyen dış faktörlerden biri olan devlet, kurduğu sistemler ve politikalarla örgütü olumlu ya da olumsuz etkileyebilir (Berberoğlu vd., 1998).
- *Tüketiciler/Müşteriler:* Tüketicilerin alışkanlık ve tutumlarını anlamak ve onların beklentilerini karşılamak ihtiyacı örgütün kültür yapısını etkiler (Berberoğlu, Besler ve Tonus, 1998).
- *Rakipler:* Yüksek rekabet ortamında kurumlar değişik stratejiler uygulamak zorunda kalabilir, böylece risk alma, değişen çevreye uyum gibi konularda örgüt kültürü etkilenebilir (Kök ve Özcan, 2012).

2.2.1.9. Örgüt Kültürünün Unsurları

Örgüt kültürünün unsurları, 70'lerde E. Schein, P. Bate, A. Pettigrew gibi araştırmacılar tarafından ortaya çıkarılmaya başlandı. Bu unsurlar inanç ve tutumlar, norm ve değerler, hikayeler ve mitler, kahramanlar ve süper starlar, semboller ve dil, törenler olarak gruplandırılabilir. Örgüt kültürünün karmaşık ve iç içe geçmiş yapısı, çok boyutlu bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda, örgüt kültürünün oluşturulması, geliştirilmesi ve sürdürülebilmesi için temel unsurların belirlenmesi kritik önem taşımaktadır.

2.2.1.9.1. İnançlar ve Tutumlar

Örgütteki bireylerin kendi birikim ve deneyimlerine dayanarak sorgusuz gerçek olarak kabul ettikleri nesnelerle, olaylarla ve diğer insanlarla ilgili değerlendirmeleri inanç olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların örgütsel amaçlara inançları birbirine ne kadar yakınsa, inançların o kadar da kuvvetli olması söz konusudur (Selimoğlu, 2021).

2.2.1.9.2. Norm ve Değerler

Çalışanların olaylar, durum ve davranışlar karşısında benimsedikleri kriterler örgütün değerleri olarak nitelendirilebilir. Yazılı olarak bulunmasa da değerler çalışanlara örgütün amaçlarına ulaşmasında yol gösterir. Değerler örgütlere göre değişiklik göstermektedir, ancak aynı örgütte çalışan bireyler tarafından paylaşılan ortak değerler güçlü bir örgüt kimliği oluşmasını sağlar (Güçlü, 2003). Değerler neyin doğru neyin yanlış olduğunu belirleyen ilkeler, normlar ise daha standart davranış kurallarıdır. Normlar resmi ve resmi olmayan olmak üzere sınıflandırılır. Yasalar, yönetmelik ve tüzükler resmi, gelenek ve adetler resmi olmayan normlar arasındadır (Owens ve Steinhoff, 2007).

2.2.1.9.3. Hikâyeler ve Mitler

Hikayeler ve mitler örgüt tarihindeki kahramanlar, kurucular ve liderlerle ilgili takdir edici, beğenilen olayların kısmen abartılarak günümüze aktarılması ile ortaya çıkan temel örgüt kültürü unsurlarındandır (Daft, 2009). Ancak, her zaman olumlu hikayeler anlatılmaz, olumsuz hikayeler de kabul görmeyen davranışları, norm ve değerleri yeni üyelere aktarmak için kullanılmaktadır (Higgins ve Mcallaster, 2004). Tipik hikâyeler arasında fakirlikten zenginliğe geçiş, kuralların çiğnenmesi, örgütten atılma veya yer değiştirme gibi konular vardır. Ayrıca, organizasyonda yönetim ve üyeler arasında

iletişim kuran, mevcut durumları abartan, süsleyen, yanlış bilgi yayan kişiler vardır. Bu kişiler Deal ve Kennedy'e göre casuslar ve dedikoducular olarak nitelendirilmektedir (Selimoğlu, 2021; Akman D. , 2020).

2.2.1.9.4. Kahramanlar ve Sperstarlar

Kahramanlar, etkileyici başarılar ortaya koyan, örgütün değerlerini temsil eden, hakkında anlatılan hikyelerle diğer bireylere özellikle de örgüte yeni katılan üyelere ilham kaynağı olan ve örnek gösterilen kişilerdir. Bu özelliğiyle örgütsel başarı ve ilerlemede önemli bir rol oynar (Sabuncuoğlu ve Tz, 2008).

2.2.1.9.5. Semboller ve Dil

Örgütteki bireylerin duygu, düşünce ve değerlerini yansıtan fiziki, görsel tüm nesneler sembol olarak tanımlanmaktadır. rnek olarak logolar, örgüt içinde giyilen formal ya da formal olmayan kıyafetler, örgütün meknsal özellikleri gibi. Dil ise duygu ve düşünceleri dışa vurmak ve diğer insanlarla iletişim kurmak için kullanılan ses ve işaretlerden oluşan yapıdır. Değişik meslek gruplarının kendilerine özel jargonları olduğu bilinmektedir. Kullanılan benzetmeler, mecazlar, sloganlar örgüt kültürünün önemli unsurlarıdır (Varoğlu, 2019).

2.2.1.9.6. Seremoniler ve Törenler

Örgüt kültürünün gelişmesi ve güçlenmesinde, belirsizliklerin ortadan kaldırılmasında, örgüt içindeki bireylerin bütünleşmesinde ve örgüte bağlılığın artmasında rol oynayan bir diğer unsur da seremoni ve törenlerdir. Törenler rgt için önemli günlerin kutlanması, kurucuların ve kahramanların anılması gibi sebeplerle yapılabilir (Yılmaz vd., 2020).

2.2.1.10. Örgüt Kültürü Model ve Yaklaşımları

Örgüt kültürü kavramının gelişmesi ve ilgi görmesiyle birlikte, literatürde çeşitli örgüt kültürü türleri ortaya ık mış ve bu konudaki araştırmalar önemli ölçüde artmıştır (Ostroff vd., 2012). Bu bağlamda, birçok araştırmacı farklı örgüt kültürü modellerini ortaya koymuştur. Bu bölümde, en çok araştırma yapılan ve kullanılan modeller kısaca incelenecektir.

2.2.1.10.1. Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modeli

Örgüt kültürü üzerine geliştirilen modeller içinde, Hofstede'nin kültür modeli önemli bir yer tutmaktadır. Profesör Geert Hofstede, 1967 ile 1973 yılları arasında yaptığı araştırmada IBM firmasının geniş veri tabanını kullanmıştır. Bu araştırmanın temel amacı, işyeri değerlerinin örgüt kültürü üzerindeki etkisini belirlemektir (Hofstede-Insights, 2023). Hofstede kültürü, bir grubun üyesini veya belirli bir kategoriye ait bir kişiyi diğerlerinden ayıran, belirli bir davranışa yönlendiren zihinsel bir programlama olarak tanımlamaktadır (Ivanko, 2012). IBM çalışanlarıyla gerçekleştirilen 116 bin sorulu araştırmada ortaya çıkan boyutlar bireycilik/toplulukçuluk, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erillik/dişillik, uzun dönemli/kısa dönemli yönelim ve hoşgörü/baskıdır (Orr ve Hauser, 2008). Bahsi geçen boyutlar Hofstede (2023) tarafından aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır:

- *Bireycilik/Toplulukçuluk*: Bireycilik, daha özgür davranma ve kendi özel alanını önemseme düzeyini belirtirken; toplulukçuluk, içerisinde bulunan grup ile uyumlu olma ve grup ile ilgili görevlere verilen önem düzeyini belirtir.
- *Güç Mesafesi*: Toplumun güçlü olmayan üyelerinin gücün eşit olmayan bir şekilde dağıtılmasının kabul edilme ve beklenme düzeyi anlamına gelir.
- *Belirsizlikten Kaçınma*: Belirsiz ve net olmayan durumlar karşısında bireylerin nasıl davrandığı ve bu duruma karşı ne kadar rahatsız olunduğu ile ilgilidir.
- *Erillik/Dişillik*: Erillik düzeyi yüksek kültürler, rekabet, başarı, güç gibi erkek rollerinin özdeşleştiği değerleri öne çıkarmaktadır. Dişillik düzeyi yüksek kültürler ise etkili iletişim, empati kurma, takım çalışması, alçak gönüllülük gibi kadın rollerinin özdeşleştiği değerleri öne çıkarmaktadır.
- *Uzun Dönemli/Kısa Dönemli Yönelim*: toplumlar mevcut ve gelecekteki zorluklarla başa çıkarken kendi tarihleriyle nasıl etkileşimde bulunduklarını belirler. Bu boyut, toplumların bu iki temel amacı farklı şekillerde önceliklendirdiği bir perspektife sahiptir. Özellikle bu boyutta düşük puan alan kültürler, toplumsal değişime şüphe ile yaklaşarak mevcut gelenekleri ve normları koruma eğilimindedir. Yüksek puan alan kültürler ise daha akılcı bir yaklaşım benimseyerek geleceğe hazırlanmak için değişimi teşvik etme eğilimindedirler. Bu durum, kültürler arasında geçmişle bağlantı kurma ve değişime yaklaşma biçimlerindeki çeşitliliği vurgular.

- *Hoşgörü/Baskı*: Hoşgörü, temel ve doğal insani dürtülerin daha özgür bir şekilde karşılanmasını ifade ederken; baskı, ihtiyaçların katı bazı sosyal normlar vasıtasıyla düzenlenmesini baskılayan bir kültürü temsil eder.

2.2.1.10.2. Schein'in Örgüt Kültürü Modeli

Edgar Schein, kültürü dış çevreye uyum ve iç entegrasyon sorunlarıyla başa çıkmak için bir grup tarafından icat edilen, keşfedilen ve geliştirilen temel varsayımlarının bir örüntüsü olarak tanımlar (Schein, 1985; Schein, 1990).

Schein'in modeline göre, organizasyonel kültür üç seviyede oluşur (Lewis vd., 2003):

- *Eserler ve Yaratımlar*: Bu seviye, kültürün görünür ve somut yönlerini temsil eder. Bunlar organizasyonun fiziksel ortamı, sembolleri, ritüelleri, dili ve ürünleri gibi unsurlardır. Sanat eserleri kolaylıkla gözlemlenebilir ve kültürün temel değerleri ve varsayımları hakkında ilk ipuçlarını sağlar.
- *Açıklanan İnançlar ve Değerler*: Bu seviye, organizasyonun beyan edilen değerlerini, felsefelerini ve ideolojilerini yansıtır. Bu, organizasyon üyelerinin ilan ettiği ve teşvik ettiği açık inançlar ve değerlerdir. Genellikle resmî belgeler, misyon beyanları ve stratejik hedefler aracılığıyla iletilir.
- *Temel Altında Yatan Varsayımlar*: Bu seviye, üyelerin davranışlarını yönlendiren, organizasyonun kültürünü şekillendiren derinlemesine köklü, bilinçdışı inançları, algıları ve değerleri temsil eder. Bu varsayımlar genellikle göz ardı edilir ve nadiren sorgulanır. Organizasyonun kimliğine derinden işlemiştir ve bireylerin gerçekliği nasıl algıladığını, kararlar aldığını ve diğerleriyle etkileşime girdiğini etkiler.

2.2.1.10.3. Hatch'in Kültürel Dinamikler Modeli

Hatch Mary Jo tarafından geliştirilen *Kültürel Dinamik Modeli*, kurum kültürünün dinamik doğasını ve daha geniş sosyal ve kültürel bağlamlarla ilişkisini araştıran teorik bir çerçevedir. Model, örgüt kültürü ile dış çevresi arasındaki etkileşimi ve kültürel dinamiklerin örgütsel değişim ve uyum üzerindeki etkisini vurgular. Schein, sanat eserleri ve değerlerin temel varsayımlar hakkında ne ortaya koyduğuna odaklanırken, dinamik model kültürün, varsayımlar, değerler, sanat eserleri, sembol ve onların

birbirine bağlandığı süreçlerle nasıl oluştuğunu sorar. Schein, kültürün nasıl değiştiğini veya değiştirilebileceğini araştırırken, dinamik görüş, stabilite ve değişikliği aynı süreçlerin sonuçları olarak tanır. Bu süreçler hem ileriye (proaktif/prospektif) hem de geriye (retrospektif/retroaktif) doğru işler. Proaktif/retroaktif modların kültürdeki etkinlik rolünü temsil ettiği, prospektif ve retrospektif modların ise yansıtma ve kültürel bilinç olasılığını temsil ettiği öne sürülmüştür (Hatch, 1993).

2.2.1.10.4. Toyohiro Kono'nun Modeli

Toyohiro Kono tarafından sınıflandırılan beş kültür tipi aşağıdaki gibidir (Okay, 2018):

- *Dinamik (Canlı) Kültür:* Örgütün hedeflerinin açıkça belirlendiği, bireyleri tarafından bilindiği ve benimsendiği, bireylerin aile gibi ortak değerleri ve duyguları paylaştığı, üyelerinin kendilerini ve yöneticileri arasında büyük bir statü farkı hissetmedikleri, strateji üretme ve hayata geçirme becerisine sahip, yüksek verimli örgütler olarak tanımlanmıştır. Örgütte iletişim başarılıdır, iyileştirme için farklı fikirlerin sunulması ve risk alma desteklenir.
- *Lider Eksenli ve Canlı Kültür:* Örgütün lideri tarafından alınan kararlar, liderin bilgisi, düşünceleri, yetenekleri belirleyicidir. Lider iyi ve isabetli kararlar aldığı sürece örgüt başarılı olmakta, tam tersi olduğunda dinamizmini kaybetmektedir ve bir diğer kültür tipi olan güçlü lider ile hareketsiz kültür tipine geçer.
- *Hareketsiz (Durgun) Kültür:* Daha çok kamu kuruluşlarında veya tekellerde görülen, çevre değişimine ve yeniliklere ayak uyduramayan örgüt tipini ifade eder.
- *Güçlü Lider ile Hareketsiz Kültür:* Uzun dönem tepe yönetiminde kalan ve yanlış karar alan otokratik lider, örgüt üyelerinin inisiyatif alma, girişimcilik gibi özelliklerini kaybetmesine yol açarak örgütü hareketsiz hale getirebilmektedir. Bunun önlenmesi, örgütün gençleşmesi ile mümkün olur.
- *Bürokratik Kültür:* Standartlar ve kurallar örgüte hakimdir, hiyerarşik bir yapı vardır, çalışanlar risk almak, yetkilerini kullanmaktan kaçınırlar, iletişim yazılı prosedürlerle yürütüldüğü için işin isleyişi yavaştır. Seri üretim yapan eski firmalarda bu kültür yaygındır (Kono, 1990).

2.2.1.10.5. Wallach'ın Modeli

Wallach'ın Örgüt Kültürü Modeli yenilikçi, bürokratik (rol kültürü) ve destekleyici kültür olmak üzere üç boyutludur. Her biri sekiz ifadeden oluşan toplam 24 ifade ile tanımlanmıştır. Wallach oluşturduğu Organizational Culture Index (Örgüt Kültürü Endeksi) ile her biri sekiz ifadeden oluşan toplam 24 ifade tanımlamıştır. Her örgütte bu üç boyut özellikleri farklı derecelerde bulunmaktadır.

Yenilikçi kültüre sahip örgütler yeni ürün geliştirme, yeni pazarlama girme, risk almada daha atak davranırken, *bürokratik kültürün* etkili olduğu örgütlerde kurallar ön plandadır; hiyerarşiktir, pazar payı yüksek, istikrarlı pazarlarda iş yapan firmalar için daha uygun bir modeldir. Çok güçlü bürokratik kültüre sahip firmaların yaratıcı ve hırslı çalışanları istihdam etmesi veya elinde tutması zordur. *Destekleyici örgüt* kültüründe ise çalışanların gelişmesine önem verilir. Yönetici-Çalışan ilişkilerinin uyumlu olmasına, takım çalışmasına ve daha sıcak, samimi bir çalışma ortamının kurulmasına olanak sağlanır (Wallach, 1983).

2.2.1.10.6. Sethia ve Glinow'un Modeli

Sethia ve Glinow, örgüt performansı ve örgüt ödül sistemi olmak üzere iki boyutlu geliştirdiği modelde dört örgüt sınıflandırması yapmıştır. Onlara göre örgütün sorunsuz işleyişi için kültürün ve ödül sisteminin dengeli olması gerekmektedir. Bu iki boyut, insana değer verme(düşük, yüksek) ve performans beklentileri (zayıf, güçlü) olarak ele alınmıştır. Bu şekilde dört farklı örgüt kültürü tanımlanmıştır (Sethia ve Glinow, 1985).

- *Kayıtsız Kültür* (İlgisiz, Umursamaz Kültür): İnsanları önemsemeyen ve performans beklentilerinin düşük olduğu bir kültürdür. Bu tip örgütler güçlü tekeller, karteller, bazı ülkelerde bulunan devlet kuruluşlarında bulunmaktadır. Bu tip örgütler genellikle çalışanlarına yüksek iş güvenliği sunar, çalışanların değerlendirilmesi performansla ilgili değildir, kurallara göre oynamak ve kimi tanıdığıyla ilgilidir. Alınan stratejik kararlar her zaman mantıklı değildir, profesyonellere değer verilmez ve beklentileri karşılanmaz.
- *Önemseyen* (Koruyucu, İlgili, İnsancıl Kültür): Çalışanlarına önem veren, babacan yaklaşan ancak kayıtsız kültürde olduğu gibi performansa düşük önem atfeden bir

kültür tipidir. İnsan odaklıdır, çalışan memnuniyetini artıran ödüller sunulur, (örneğin şirketin okula yakınlığı, çalışan çocukları için kaynaklar, sosyal yardım paketleri ve bireysel ihtiyaçlara yönelik esnek avantajlar gibi) Bu tip örgütlerde işbirliği, takım çalışması, yöneticilerle uyum ve iş güvenliği yüksektir. Performans değerlendirmelerinde sonuçtan ziyade gösterilen çabaya önem verilir, performans dışı kriterlere dayanır. Bu tip örgütlerde çalışanlara eğitim ve gelişimleri için fırsatlar sunulur, değerli çalışanları elde tutmak için alttan üste terfi olanakları bulunur. Ödüller performansa değil kıdeme dayalıdır.

- *Titiz Kültür* (Makine Kültürü) Önemseyen kültürün tam tersidir, performansa verilen önem yüksek, insana verilen önem düşüktür. Çalışanlardan yüksek beklentiler vardır, spordaki gibi kişinin “kendisinin en iyisi” olması beklenir. Bu örgütler sonuç odaklıdır, örgütün hedefleri daha önemlidir. Bu hedeflere ulaşmada yüksek performans gösterenler genellikle finansal olarak ödüllendirilirler (prim, bonus, kâr payı vb). Geri bildirim düzenli olarak yapılır, başarısızlık ise cezalandırılır ve iş güvenliği düşüktür.
- *Bütünleştirici Kültür* : İnsanlara ve performansa her iki boyuta da yüksek önem verilmektedir. Diğerlerinden farklı olarak bu örgütlerde çalışanların kariyer planlaması ve danışmanlığı, örgütün stratejisi ve hedefleri ile entegredir. Çalışanların yetenekleri, becerileri ve uzmanlıkları örgütün misyonu ile uyumludur. Çalışanlara özgürlük ve sorumluluk verilir, risk alması teşvik edilir. Grup performansının ölçülmesi diğer örgüt tiplerine göre daha fazladır. Dinamizmi, rekabeti, yaratıcılığı teşvik eder, karşılığında iş güvenliği, eğitim, gelişim, şirket içi terfi olanakları sunar.

2.2.1.10.7. Diana Pheysey'in Modeli

Harrison ve Handy'nin çalışmalarını esas alarak Pheysey tarafından yapılan çalışmada ortaya çıkan kültür tipleri de şöyle özetlenebilir (Pheysey, 1993).

- *Rol kültürü*: Daha çok büyük örgütlerde görülen piramit tipi bir hiyerarşik yapı ve yapının içinde pazarlama, satış, muhasebe gibi departmanlar bulunmaktadır. İş tanımları, kurallar ve prosedürler çalışanların davranışlarını belirler, lider ve bürokratik yapılar eşit güce sahiptir, ilişkiler formeldir, bu yapılara büyük örgütler ve devlet kuruluşlarında rastlanır.

- *Başarı Kültürü:* Örgütün hedeflerinin gerçekleşmesine odaklanan, kurallar yerine esnek yapılanmayı önceleyen, bireylerin uzmanlaşmasına ve sorumluluk almasına önem veren örgüt tipidir. Üst yönetim uzun vadeli hedeflere odaklanır. Danışmanlık şirketleri, geleneksel ve bölgesel örgütlerde bu kültür hakimdir.
- *Güç Kültürü:* Gücün ve yetkilerin merkezde toplandığı ve güç sahiplerinin diğerlerinin üzerinde egemenlik kurduğu, otoriter örgüt yapısını anlatır. Geleneksel aile işletmelerinde görülür, örgüte hâkim bir veya birkaç kişi tüm kararları alır. Mafya ve vb. suç örgütlerinde de bu kültür hakimdir.
- *Destek Kültürü:* Bireylerin gereksinimlerine ulaşması sağlanarak sürekli olarak desteklendiği, kişisel ilişkiler, yardımlaşma, karşılıklı güven, ortak karar alma süreçleri, ortak değerler kavramlarının ön plana çıktığı, çalışanların yüksek motivasyon gösterme özellikleri olan kültür tipidir. Çalışanlar örgüte bağlılık gösterir.

2.2.1.10.8. Parsons'un Örgüt Kültürü Modeli

AGIL şeması, yapısal işlevcilik konusunda önemli katkıları olan Amerikalı sosyolog Talcott Parsons tarafından geliştirilen, organizasyonlar da dahil olmak üzere sosyal sistemlerin temel işlevsel gereksinimlerini açıklayan bir kavramsal modeldir. AGIL, Adaptation (Uyum), Goal attainment (Hedefe Ulaşma), Integration (Bütünleşme) ve Legitimacy (Meşruluk) kelimelerinin baş harflerini temsil eder ve bir sosyal sistemin istikrarını ve etkinliğini sürdürebilmek için yerine getirmesi gereken dört temel işlevi ifade eder (Eren, 2017).

- *Uyum:* Bu işlev, örgütün çevresindeki değişikliklere uyum sağlama ve yanıtlama kabiliyetini gösterir.
- *Hedefe Ulaşma:* Örgütün hedeflerini belirleme ve bunları gerçekleştirme yeteneğine odaklanır.
- *Bütünleşme:* Bu işlev, organizasyon içindeki çeşitli alt sistemlerin veya bileşenlerin koordinasyonunu ve entegrasyonunu ifade eder. Organizasyonlar bağlamında, farklı departmanlar, ekipler ve bireyler arasında iletişim, koordinasyon ve iş birliği sağlamak için mekanizmalar oluşturmayı içerir.

- *Meşruluk*: Bu işlev, sistemin zaman içinde istikrarı, sürekliliği ve paylaşılan değerleri koruma, toplum tarafından kabul görme kavramlarını içerir (Parsons, 1996).

2.2.1.10.9. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli

Deal ve Kennedy'nin örgüt modeli geri bildirim ve risk olmak üzere iki boyuta dayalı olarak dört farklı kültür türü tanımlamaktadır. Ancak hiçbir organizasyon belirli bir kültür tipine tam olarak karşılık gelmez ve bir organizasyonda dördünün bir kombinasyonu var olabilir (Deal ve Kennedy, 1982).

Sert Adam/Maço Kültürü: Çalışanların genellikle yüksek riskler aldığı aynı zamanda eylemleri hakkında da hızlı geri bildirim aldığı bir örgüt kültürü tipidir. Bireysel performans, rekabet, hızlı karar verme ve kazanmak için her şeyi yapma mantığı geçerlidir.

Sıkı Çalış/Sert Oyna Kültürü: Yüksek kaliteli müşteri hizmetleri ve çalışanları için ellerinden gelenin en iyisini yapan, az risk alan ancak hızlı geri bildirim alan örgütlerdir. Bu kültüre sahip kurumlarda çalışanların katılımı ve aktif olması, çalışan memnuniyeti önemlidir.

Şirket Bahis Kültürü: Risk toleransı yüksek ancak yavaş geri bildirim süreci vardır. Önemli riskler alınır ama kararların olumlu, olumsuz sonuçlar vermesi yıllar sonra öğrenilir.

Süreç Kültürü: Hem düşük risk hem de çok az geri bildirim sağlayan örgütlerdir. Genellikle kamu kuruluşları bu tip örgütlerdir.

Bu dört kültürün olumlu özelliklerini bünyesinde toplayan örgütler yüksek performans sağlarken, Deal ve Kennedy tarafından zayıf organizasyon kültürünü belirleyen bes özellik tanımlanmıştır. Bunlar: Belirsiz değerler sistemi, hedefler ve bunlara ulaşma konusunda hemfikir olmama, alt kültürler arasında fikir ayrılıkları, etkisiz liderlik, muğlak ve birbiriyle çelişen tören ve ritüeller olarak belirlenmiştir (Dubkevecs ve Barbars, 2010) .

2.2.1.10.10. Handy ve Harrison'un Örgüt Kültürü Modeli

Model, örgüt kültürlerini iki boyuta dayalı olarak dört ana tipe ayırır: güç yönelimi ve sosyo-ekonomik yönelim. Bu boyutlar, gücün kuruluş içinde nasıl dağıtıldığını ve kuruluşun dış çevre ile ilişkisini nasıl gördüğünü temsil eder. Her kültür tipi Yunan mitolojisindeki bir Tanrı ismiyle ifade edilmiştir (Handy, 1981).

- *Güç Kültürü* (Zeus Modeli): Gücün ve karar alma mekanizmasının tek elde veya tepe yönetiminde toplandığı örgüt modelidir. İletişim informal ve kişisel ilişkilerle yürür. Agresif ve basari odaklı bireylerin örgüt içinde yükselmesine şans tanır
- *Rol Kültürü* (Apollo Modeli): Rollere ve sorumluluklara vurgu yapar. Güç, pozisyonlara ve yetkiye dayalı olarak dağıtılır ve karar alma, yerleşik prosedür ve kurallara göre yapılır. Rol kültürüne sahip kuruluşlar, istikrar ve öngörülebilirliğe odaklanan, genellikle bürokratik ve hiyerarşiktir (Basrı ve Zorlu, 2020).
- *Görev Kültürü* (Athena Modeli): Güç ,uzmanlığa ve bilgiye dayalıdır. Takım çalışması ve işbirliği önemlidir. Birey görevinde yetersiz ise istifa etmesi beklenir.
- *Birey Kültürü* (Dionysus Modeli): Kuralların çok az önemli olduğu, bireyin tam bir bağımsızlığa sahip olduğu, yenilikçilik, yaratıcılık ve inisiyatif almanın desteklendiği bir örgüt tipidir.

2.2.1.10.11. Miles ve Snow'un Örgüt Kültürü Modeli

Miles ve Snow, strateji, yapı, süreç ve yönetim zihniyetini birbirine bağlama konusunda öncülük etmişlerdir. Stratejiye yaklaşımlarına ve dış çevreye uyumlarına dayanarak organizasyonları dört farklı tipe ayıran bir çerçeve ortaya koymuşlardır (Altman ve Baruch, 1988). Bunlar:

- *Koruyucu* (Defender): Mevcut pazarlarını korumaya ve istikrara odaklanan, dar bir ürün, pazar alanına bağımlı olan, verimlilik, maliyet kontrolü, yüksek kaliteli ürünleri düşük fiyatlarla sunma, formal yapı ve ileri derecede merkezileşme başlıca özellikleri olan örgüt tipidir.
- *Geliştirici* (Prospective): Yenilikçilik, geniş bir ürün yelpazesi ve pazar alanı, geniş bir teknolojik altyapı, risk alma, dinamizm, değişikliklere uyum sağlama,

pazara ilk giren ve yönlendiren olma gibi öncelikler, verimliliğin arka planda olması, ademi merkeziyetçi bir yapı ile karakterize olan örgüt tipidir.

- *Analizci* (Analyzer): Koruyucu ve geliştirici kültür tiplerinin her ikisinin de özelliklerini taşıyarak denge sağlarlar. Mevcut pazarlarını korurken, bunun yanında uygulanabilirliği kanıtlanmış yeni alanlara temkinli bir şekilde geçerler. Böylece hem istikrar ve verimlilik hem de esneklik ve yenilikçilik özelliklerine sahiptirler.
- *Tepki Verici* (Reactor): Bu tip örgütlerde uzun vadeli hedefleri veya stratejileri yoktur ve tutarsız kararlar alınır. Organizasyon, pasiftir. Tanımlanmış bir ürün/pazar alanını sürdürmeye çalışmaz ve çevresel fırsatlardan yararlanmak konusunda veya değişen koşullara uyum sağlamakta zorlanır (Eren, 2017).

Miles ve Snow uyarlanabilir döngü modelini (Adaptive Cycle Model) ortaya atmış, stratejik yönetim ve uyum üzerine odaklanmıştır.

2.2.1.10.12. Ouchi'nin "Z" Kültürü Modeli

Organizasyonların içinde bulunduğu toplumdan etkilendiğini ortaya koyan Ouchi Japon Örgütlenme yaklaşımına (J), Amerikan örgütlenme yaklaşımına (A), J yaklaşımının A'ya uyarlanması sonucu ortaya çıkan modeli ise Z modeli olarak tanımlamıştır (Ouchi, 1982). Modeller arasındaki karşılaştırmalar Tablo 2.1'de açıklanmaktadır.

Tablo 2. 1 Ouchi Kültür Modeli Karşılaştırması

	J Modeli	A Modeli	Z Modeli
Yönetim Tarzı	Toplu karar alma, fikir birliği, uyum	Performans ve rekabet odaklılık, bireysellik	İşbirlikçi ve ekip odaklı
Çalışanların Katılımı	Organizasyonun farklı düzeylerinden gelen geri bildirimlere göre karar alma	Bireysel katkılar ve bireysel sorumluluk dolayısıyla farklı düzeylerde çalışan katılımı	Çalışanların karar alma sürecine dahil edilmesi böylece daha yüksek düzeyde bağlılık, sadakat ve üretkenlik
Uzun Vadeli Perspektif	Güçlü bir iş güvenliği, ömür boyu istihdam, yavaş değerlendirme ve terfi	Kısa vadeli çalışan ilişkileri, hızlı değerlendirme ve terfi	Çalışanlarla uzun vadeli ilişkiler kurma, gelişimine ve refahına yatırım yapma, yavaş değerlendirme ve terfi

Kaynak: (Ouchi, 1982)

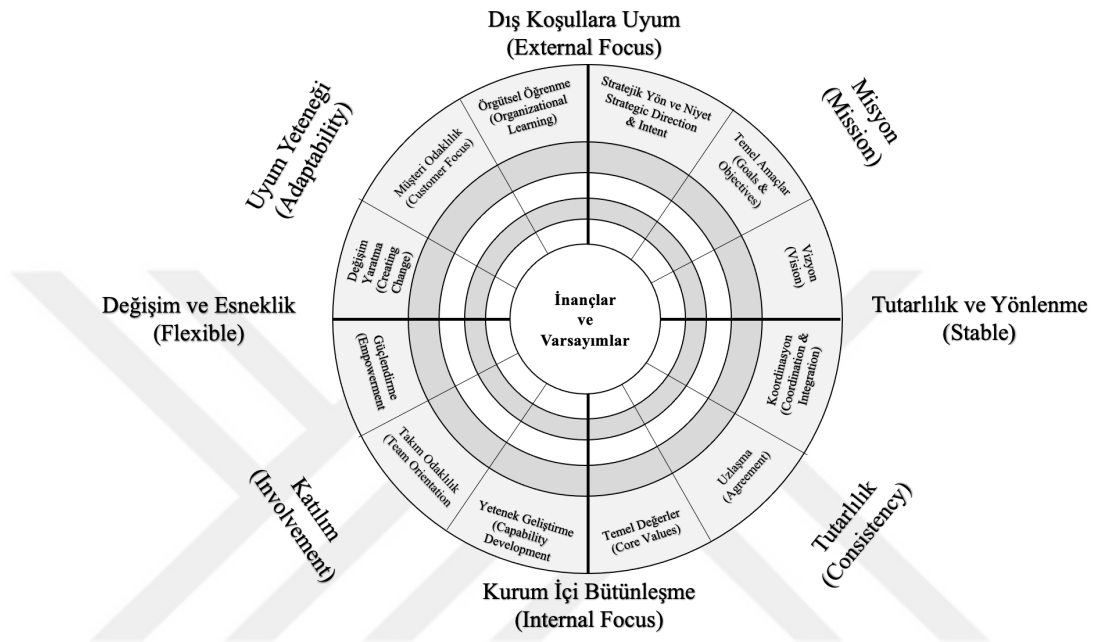
2.2.1.10.13. Denison Örgüt Kültürü Modeli

Denison Örgüt Modeli, örgütün dış koşullara uyum sağlama becerisini ve kendi iç yapısında bu değişiklikleri yapabilme yetkinliklerini anlamayı sağlar (Yahyagil, 2004).

Bu model dört kavramsal boyut ve her birine bağlı üç alt kavramsal boyut, toplam 12 alt kavramsal boyut olarak tasarlanmıştır. Temel Kavramsal Boyutlar Katılım, Tutarlılık, Uyarılma ve Vizyon olarak tanımlanmıştır. Her bir temel kavramsal boyutun alt kavramsal boyutları Şekil 2.2'deki gibidir (Denison vd., 2004);

- *Güçlendirme*: Çalışanlar, kendi işlerini yönetme yetkisi, inisiyatifi ve becerisi ile donatılmıştır, bu da örgüte sahiplenme ve sorumluluk duygusu kazandırır.
- *Ekip Odaklılık*: İşlerin üstesinden gelmek için ekip çalışmasına vurgu yapılır; böylece, çalışanlar karşılıklı hesap verebilir, sorumluluk hisseder ve ortak hedefe ulaşmak için iş birliği yaparlar.
- *Yetenek Geliştirme*: Örgütler, rekabet avantajı sağlamak ve iş ihtiyaçlarını karşılamak için sürekli olarak çalışanların becerilerini geliştirmeye yatırım yapar.
- *Temel Değerler*: Örgüt üyeleri tarafından benimsenmesi beklenen vazgeçilmez değer setlerini içerir ve bu değerler, örgüt kültürünün bir kimlik duygusu oluşturmaya katkıda bulunur.
- *Uzlaşma*: Örgüt üyeleri, kritik konularda uzlaşmaya varabilir ve farklılıklar ortaya çıktığında uzlaşma yeteneğini içerir.
- *Koordinasyon*: Örgütün farklı fonksiyonları ve birimleri, ortak hedeflere uyumlu bir şekilde ulaşmak için birlikte çalışabilir; örgütsel sınırlar, işlerin başarısını engellemez.
- *Değişim Yaratma*: Örgüt, değişen ihtiyaçlara uyum sağlamak için esnek yollar oluşturabilir, çevresel değişimlere hızlı bir şekilde tepki verebilir ve gelecekteki değişimleri öngörebilir.
- *Müşteri Odaklılık*: Örgüt, müşterilerini anlar, onların gelecekteki ihtiyaçlarını tahmin eder ve müşteri memnuniyeti için yönlendirilme derecesini yansıtır.
- *Örgütsel Öğrenme*: Örgüt, çevresel sinyalleri, teknoloji ve diğer yenilikleri teşvik etmek, bilgi edinmek ve yetenekleri geliştirmek için fırsata çevirebilir.
- *Stratejik Yön ve Niyet*: Açık bir şekilde belirlenmiş stratejik niyetler, örgütün amacını ve çalışanlarının bu amaca nasıl katkıda bulunabileceğini belirler.

- *Temel Amaçlar*: Açık bir dizi amaç ve hedef, misyon, vizyon ve strateji ile ilişkilendirilebilir ve örgüt çalışanlarına net bir yön sağlar.
- *Vizyon*: Örgüt, arzu edilen bir geleceğe ilişkin ortak bir görüşe sahiptir, temel değerleri somutlaştırır ve çalışanların kalplerini ve zihinlerini yakalar.



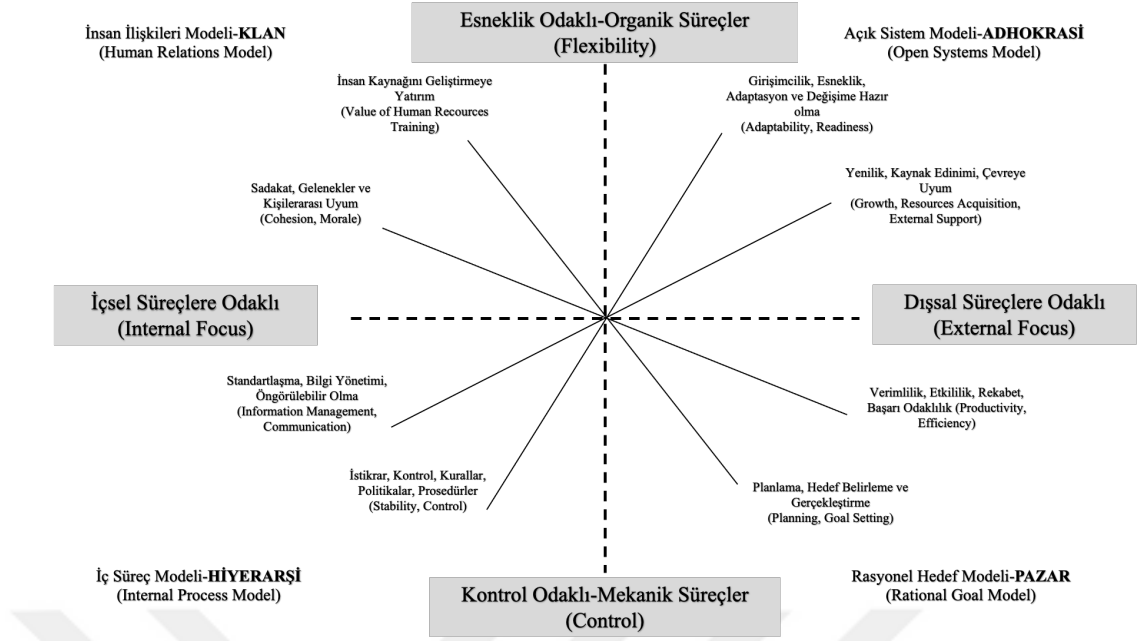
Şekil 2. 2 Denison Örgüt Kültürü Kavramının Teorik Modeli

Kaynak: (Yahyagil, 2004)'den uyarlanmıştır

2.2.1.10.14. Quinn ve Cameron'un Rekabetçi Değerler Modeli

Cameron, örgüt kültürlerinin tipi, gücü ve verimliliği üzerinde yaptığı çalışmaları, Jung'un duygulama, algılama ve sezgi gibi psikolojik işlevler teorisine dayanan çerçeveyi kullanarak geliştirmiştir (Cameron, 1985).

Rekabetçi Değerler Modelinde kurumların çevre ve yönetim yapısına ilişkin yaklaşımları örgüt kültürü tiplerini oluşturmaktadır. Quinn ve Cameron bu tipleri Klan, Adhokrasi, Hiyerarşi ve Pazar kültürü olarak tanımlamışlardır (2006). Quinn ve Cameron, orta ve üst düzey yöneticilere uygun olan, her örgüt tipi için 3'er adet olmak üzere toplam 12 yetkinlik kategorisi belirlemişlerdir. Kavramın teorik modeli Şekil 2.3'de gösterilmektedir.



Şekil 2. 3 Cameron-Quinn Rekabetçi Değerler Teorik Modeli

Kaynak: (Quinn vd., 1991; Koç, 2020)

Rekabetçi Değerler Modeli'nde yer alan boyutlar, birbirleriyle zıt özellikleri içermelerine rağmen, örgütte her bir özelliğin bulunması beklenir. Örneğin, bir örgüt, yeni ortaya çıkan çevresel koşullara uyum sağlama ve bu bağlamda esnek olma arzusunu taşıırken aynı zamanda istikrarlı ve tahmin edilebilir olma hedefini de sürdürecektir (Quinn vd., 1991).

Rekabetçi Değerler Modelinin dört kadrانını (her biri dörtte bir bölümü temsil eden) tanımlayan iki eksen bulunmaktadır. Dikey eksen, esneklikten kontrole kadar uzanır; yatay eksen ise içsel süreç odaklılığından dışsal süreç odaklılığa kadar uzanır. Her kadrان, dört ana organizasyon teorisini temsil eder. İnsan ilişkileri kadrانında, uyum ve moral gibi özellikler, insan kaynakları ve eğitimin değerini gösteren kriterler bulunmaktadır. Açık sistem kadrانı, adaptasyon, değişime hazır olma, büyüme, kaynak edinme ve dış destek gibi özellikleri içermektedir. Rasyonel hedef kadrانı, planlama, hedef belirleme, verimlilik ve etkililik gibi özellikleri içerir. Son olarak, iç süreç kadrانı bilgi yönetimi ve iletişimi, standartlaşma, istikrar ve kontrolü içerir. Gösterildiği gibi, her kadrانın karşıt bir kutbu vardır. Örneğin, insan ilişkileri kadrانı, esnekliği ve içsel odaklılığı vurgularken, rasyonel hedef kadrانı, kontrol ve dış odaklılığı vurgular. Benzer şekilde, açık sistem kadrانı, esneklik ve dış odaklılığı

karakterize ederken, iç süreç kadranı, kontrol ve iç odaklılığın değerli olduğu bir alanı temsil eder (Quinn vd., 1991).

Rekabetçi Değerler Modeli, aslen etkili örgütlerin belirleyici göstergeleri üzerine gerçekleştirilen bir araştırmadan türetilmiştir. Bu araştırma bağlamında yöneltilen temel sorular şunlardır: Bir örgütün etkililiğini belirleyen ana ölçütler nelerdir? Örgütsel etkililiği tanımlayan kilit faktörler nelerdir? İnsanlar, bir örgütün etkililiğiyle ilgili kararlar alırken hangi göstergelere başvururlar? Araştırmacılar örgütsel etkililiği ölçmek için kullanılabilecek 39 gösterge üzerinde bir liste oluşturmuşlar ve bu liste üzerinden desenleri tanımlayarak etkililik faktörlerini belirlemeye çalışmışlardır. Ancak, 39 göstergenin anlaşılması ve örgütlerde kullanılması zorlu bir süreç olduğundan, etkililik faktörlerini daha kısıtlayıcı bir yaklaşımla belirleme amacı gütmüşlerdir. Bu çalışmanın sonucunda ortaya çıkan dört örgüt kültür tipi aşağıda açıklanmaktadır (Cameron ve Quinn, 2006);

Klan Kültürü: Aile tipi bir örgütlenmeye benzerliği nedeniyle klan olarak adlandırılan bu örgüt kültürü tipinin özellikleri, takım çalışması, bireysel değil takım başarısına dayanan yarı özerk çalışma ekipleri, kendi üyelerini işe alma ve işten çıkarma yetkisine sahip kalite çemberleri ve çalışanların kendi işlerini ve şirketin performansını artırma konusunda önerilerde bulunmasını sağlayan bir ortama sahip olmasıdır. Bu tip örgütlerde yöneticilerden beklenen yetkinlikler ekipleri yönetme, kişiler arası ilişkileri yönetme, başkalarının gelişimini destekleme olarak tanımlanmıştır.

Adhokrasi Kültürü: Adhokrasi kültürünün başlıca özelliği yaratıcılığa ve girişimciliğe değer vermesidir. Yeni ve orijinal bilgi, ürün ve hizmetleri geliştirmek, kısa vadeli hedefler koyarak değişime uyum sağlamak, hızlı büyümek, yeni kaynaklar edinmek odak noktasıdır. Üyelerden yeni fikirler üretmesi beklenirken yöneticilerden beklenen etkinlikler inovasyon yönetimi, geleceği yönetme ve sürekli iyileşmeyi yönetmektir.

Hiyerarşi Kültürü: Hiyerarşik örgütlenmeye yönelik en eski yaklaşım Alman sosyolog Weber'in 1900'lerin başlarında Avrupa devlet örgütlerini incelemesi ile başlamış, 1947'de bürokrasinin klasik nitelikleri olarak belirlediği yedi özellik ile devam etmiştir. Bu yapıdaki örgüt kültürü formal ve yapılandırılmış bir çalışma ortamıyla karakterize edilir. Örgütün uzun vadeli hedefleri istikrar, öngörülebilirlik ve verimliliklerdir. Kurallar, prosedürler önemlidir. Bu örgüt kültüründe orta ve üst düzey

yöneticiler için uygun olan 3 yönetim becerisi önem kazanmaktadır. Kültürle uyum yönetimi, Kontrol Sistemi yönetimi, Koordinasyon yönetimi.

Pazar Kültürü: Pazar kültürü, kazanmaya vurgu yapan, sonuç odaklı, rekabetçi, basarının pazar payı, pazar liderliği, karlılık, üretkenlik üzerinden tanımlandığı bir örgüt kültürüdür. Yöneticilerden beklenen yetkinlikler rekabetçiliği yönetme ve rekabet yeteneklerini geliştirmek, çalışanları harekete geçirmek, müşteri hizmetlerini yönetmektir.

2.2.1.11. Uyumlu ve Güçlü Kültürler

Örgüt kültürü, çevresel uyum özelliklerine göre iki temel kategoriye ayrılır: uyumlu ve uyumsuz kültürler. Uyumlu kültürler, dış çevrede ortaya çıkan değişiklikleri önceden tahmin edebilme ve bu değişimlere uyum sağlama yeteneğine sahiptir. Bu özellikleriyle uzun vadeli üstün performansı desteklerler. Öte yandan uyumlu olmayan kültürler genellikle bürokratik bir yapıya sahiptir. Bu tür kültürlerde bireyler, riskten kaçınan, yaratıcı olmayan bir tavır sergiler ve bilgi akışı iletişimde yavaş ve karmaşık olabilir. Ayrıca sıkı denetim sistemleri, motivasyonu ve çalışma isteğini olumsuz yönde etkileyebilir Cameron ve Freeman (1991).

Uyumlu kültürler, teknolojik gelişmelerin ve yeniliklerin takipçisi olup çevresel koşullara hızla adapte olma yeteneği gösterir. Dış dünyayla güçlü bağlar kurarak iletişimi en üst düzeyde tutarlar. Bununla birlikte, uyumlu olmayan kültürler kendilerini dış dünyaya izole etmiş gibi davranır ve bu durum, içerideki iletişimi minimum seviyeye çeker. Bu kültürler, sadece örgüt içinde yöneticilerin verdiği emirleri yerine getirirken, kendilerinden bir şey katmadan işlerini yürütürler. Bu tür bir örgüt, zamanla varlığını yitirmeye mahkûm olabilir. Diğer bir deyişle, üyelerin motivasyonu ve performansı düşer, çevresel değişimlere uyum sağlanamaz (Özkalp, 2001).

Örgüt kültürleri, güçlü ve zayıf olarak da değerlendirilebilir. Güçlü bir örgüt kültürü, örgütün temel değerleri, normları ve inançlarıyla belirginleşen ve bu unsurların çalışanlar arasında geniş bir kabul gördüğü bir ortamı yansıtarak öne çıkar. Bu kültür tipi, çalışanlar arasında bir birlik ve ortak anlam paylaşımı oluşturarak işbirliği ve ekip

alışmasını destekler. Ayrıca, örgütün misyonunu net bir şekilde yansıtarak çalışanların ortak hedeflere odaklanmalarını sağlar (Yılmaz vd., 2005).

Diğer yandan, zayıf bir örgüt kültürü, örgüt içinde belirgin bir kültürel birlikteliğin olmamasını ve değerlerin çalışanlar arasında geniş bir kabul görmemesini ifade eder. Zayıf kültürlerde, örgütün temel değerleri belirsiz veya açık değildir, bu da çalışanların ortak bir anlam paylaşımını zorlaştırabilir. Değişikliklere direnç artabilir ve çalışanların örgütle bağ kurma isteği zayıflayabilir. Zayıf kültürler, örgüt içinde tutarlılık ve sürekli performans konularında zorluklara neden olabilir. Bu kültür tipi, örgüt içinde bir belirsizlik ortamını yansıtarak çalışanların güçlü bir birlik hissi oluşturmalarını engelleyebilir ve örgütün misyonunu etkili bir şekilde yaşatma konusunda zorluklar doğurabilir Cameron ve Freeman (1991).

2.2.1.12. Mekanik ve Organik Örgütler

Tom Burns ve G.M. Stalker "The Management of Innovation" (1994) adlı kitaplarında mekanik ve organik örgüt kavramlarını anlatmışlardır. Gerçek hayatta bulunması mümkün olmayan iki zıt organizasyon tipini tanımlamak için sekiz anahtar değişken kullanılmıştır.

- *Mekanik örgütler:* Düşük karmaşıklık, yüksek merkezileşme, yüksek formalizasyon, yüksek katmanlaşma, düşük uyum, yüksek üretim, yüksek verimlilik, düşük iş doyumu terimleri ile ifade edilebilir.
- *Organik örgütler:* Yüksek karmaşıklık, düşük merkezileşme, düşük formalizasyon, düşük katmanlaşma, yüksek uyum, düşük üretim, düşük verimlilik, yüksek iş doyumu terimleri ile ifade edilebilir.

Mekanik organizasyonlar için verimliliğe ve standardizasyona, organik kuruluşlar çalışan memnuniyetine ve gelişimine önem verilir (Lunenburg, 2012).

2.2.2. Örgütsel Çeviklik

Araştırmanın ikinci değişkeni örgütsel çevikliklerdir. Bu bölümde örgütsel çevikliğe dair tanımlamalar ve kavramlardan bahsedilecektir.

2.2.2.1. Çeviklik Kavramı

Örgütsel çeviklik kavramının içyüzünü kavrayabilmek adına, öncelikle çeviklik teriminin ele alınması gerekmektedir. Çeviklik kavramı, farklı disiplinlerde ve seviyelerde çeşitli kavram yapılarıyla ilişkilendirilmiş karmaşık bir olgudur (Wendler, 2013). Bu sebeple, çeviklik terimini şekillendiren olayların ve olguların incelenmesi, örgütsel bağlamda bu kavramın nasıl ortaya çıktığını daha anlaşılır kılacaktır.

Çeviklik, teknolojik ilerlemenin örgütsel ve yönetsel uygulamalara olan etkisinin bireylerin yetenek ve becerileri ile birleşimini içeren bir konsept olarak öne çıkmaktadır (Kidd, 1995). Aynı zamanda çeviklik, örgütlerin sürekli ve öngörülemez değişimlere hızlı ve etkili bir yanıt verme kabiliyeti olarak da ifade edilmektedir (Zhang ve Sharifi, 2000). Bu bağlamda, çeviklik, endüstrinin belirlediği pazarlara hızla uyum sağlayabilme kapasitesi olarak rekabetçi bir ortamda öne çıkmaktadır (Gunasekaran ve Yusuf, 2002). Sambamurthy, Bharadwaj ve Grover (2003). tarafından yapılan bir tanıma göre ise çeviklik, yenilik aracılığıyla performansı artırma ve rekabet edebilme yeteneği olarak nitelendirilebilir.

2.2.2.2. Örgütsel Çeviklik Kavramı

Örgütsel çeviklik, postmodernist kargaşanın yarattığı devrim faktörlerine, değişim süreçlerine ve belirsizliklere verilen bir tepki mekanizması olarak özetlenebilir (Nafei, 2016). Özellikle rekabet odaklı sektörler ve kurumlar için yeni bir konsept olan örgütsel çeviklik, bu yüzyılın önemli sorunlarını çözebilecek bir yetkinlik olarak değerlendirilmektedir.

Örgütsel çeviklik, bir işletmenin değişime hızlı bir şekilde uyum sağlama veya değişimlere etkili bir şekilde tepki verme yeteneğini ifade eder. Akkaya ve Tabak'a (2018) göre, işletmelerin adaptasyon ve yeniden yapılandırma kapasitesi, sürekli ve öngörülemez değişikliklerle dolu bir ortamda varlık gösterme ve büyüme yeteneklerini belirler. Goldman'ın (Nafei, 2016) ifadesiyle, çeviklik, değişime ve belirsizliğe karşı etkili bir cevap oluşturur. İşletmeler için dinamik ve değişen bir iş

ortamını yönetmek ve ayakta kalmak artık lokal değil, global rekabetin arttığı bir ortamda, gelişen teknoloji ve değişen tüketici ihtiyaçları göz önüne alındığında kaçınılmazdır (Olbert vd., 2017).

Çeviklik kavramı, 1990'ların başlarında, dinamik ve değişken bir ortamı yönetmek adına yeni bir çözüm olarak ortaya çıktı. Lehigh Üniversitesi'ndeki Iacocca Enstitüsü'nde "çeviklik" teriminin yaratıcıları, çevikliği pazarın hızla değişen ihtiyaçlarını karşılamak için gereken yeteneklere sahip bir üretim sistemi olarak tanımladılar. Çeviklik, hız, esneklik, yenilikçilik ve kalite gibi rekabetçi temellerin başarılı bir şekilde uygulanmasıyla, müşteri odaklı ürün ve hizmetleri hızlı bir şekilde değişen pazarlara adapte etme yeteneğidir (Gunasekaran ve Yusuf, 2002). Çeviklik, değişime ve belirsizliğe etkin bir tepki oluşturabilen bir örgütün sürekli değişen koşullara hızlı, etkili ve uzun vadeli uyum sağlama kabiliyeti olarak tanımlanır (Olbert vd., 2017). Ayrıca, çeviklik, çevik bir organizasyonun öncelikli niteliklerinden biri olan hız ve esnekliği vurgular.

Öte yandan, örgütsel esneklik, bir kuruluşun, ortamdaki değişikliklere önceden belirlenmiş bir yanıtta iç yapılarını ve süreçlerini ayarlama kapasitesini temsil eder. Esneklik, kurumsal kaynakların hazır olma durumunu ve kaynak seferberliğinin kolaylığını vurgularken, uyarlanabilirlik, örgütsel operasyonların çevrelerine uygunluğunun temelini oluşturur. "Çeviklik" kavramı hem esnekliği hem de uygulanabilirliği kapsar (Christopher ve Towill, 2001).

2.2.2.3. Örgütsel Çevikliğin Gelişimi

Örgütsel çeviklik kavramının tarihçesi, 20. yüzyılın başlarına dayanmaktadır. Bu dönemde, endüstrileşme ve teknolojik gelişmelerle birlikte, iş dünyasında hızlı değişimler ve karmaşıklık ortaya çıkmıştır. İlk olarak, özellikle üretim süreçlerinde esneklik ve hızın önem kazanmasıyla çeviklik kavramı dikkat çekmiştir (Wendler, 2016)

1990'ların başları, örgütsel çeviklik konseptinin belirgin bir şekilde literatüre girmesine tanıklık etmiştir. Bu dönemde, iş dünyasındaki rekabetin artması, küreselleşme, hızlı teknolojik değişimler ve tüketici taleplerindeki çeşitlenme, örgütlerin geleneksel yönetim ve üretim modellerini sorgulamalarına neden olmuştur.

Çeviklik kavramının literatüre girişiyle ilgili önemli bir dönem, 1990 yılında Lehigh Üniversitesi'ndeki Iacocca Enstitüsü'nde gerçekleşmiştir. Bu enstitü, çevikliği, işletmelerin hızla değişen pazar ihtiyaçlarına uyum sağlama yeteneği olarak tanımlamıştır. Çeviklik, üretim süreçlerindeki sert ve yumuşak teknolojiler, insan kaynakları yönetimi, eğitilmiş yönetim ve bilgi entegrasyonunu içeren bir üretim sistemi olarak ele alınmıştır (Denning, 2018).

2000'li yıllarda, örgütsel çeviklik literatürde daha geniş bir perspektife kavuşmuş ve sadece üretim süreçleri değil, aynı zamanda yönetim, liderlik, kültür, strateji ve değişim yönetimi gibi birçok alanı kapsamıştır. Örgütler, çeviklik kavramını benimseyerek, hızlı değişen rekabet koşullarına daha etkin bir şekilde adapte olmaya ve sürdürülebilir bir başarı elde etmeye çalışmışlardır (Cooke, 2012). Bunun yanında proje yönetiminde de çevik yaklaşımlar benimsenmeye başlanmıştır. İlk olarak örgütsel bağlamda yalın üretim perspektifinde ortaya çıkmış olup, günümüzde özellikle 2001 yılında yazılım geliştirme sektörü için oluşturulan "Çevik Manifesto (Agile Manifesto)" ile geniş bir kullanım alanı bulmuştur. Söz konusu manifesto, geleneksel proje yönetimi yaklaşımının (Waterfall Method), müşteri ihtiyaçlarına etkili bir şekilde cevap verememesi sonucunda ortaya çıkan yeni bir çözüm arayışını ifade etmektedir. Çevik Manifesto'nun benimsediği dört temel değer, süreçler yerine etkileşimler, dokümantasyon yerine anlamlı çıktılar, müşterilerle işbirliği ve planlara bağlı kalmak yerine değişime hızlı bir şekilde yanıt verebilmektir. Bu bağlamda, Çevik Manifesto, iş dünyasında ve müşteri taleplerindeki sürekli değişimlere uyum sağlayabilmek adına geliştirilen bir yönetim yaklaşımını temsil etmektedir (Manifesto for Agile Software Development , 2001).

Son yıllarda, özellikle teknolojik ilerlemelerin etkisiyle örgütsel çeviklik konsepti daha da önem kazanmıştır. Yapay zekâ, veri analitiği ve dijital dönüşüm gibi faktörler, örgütlerin çevikliklerini artırmak için kullanılmış ve çeviklik kavramı iş süreçlerini şekillendiren temel bir ilke haline gelmiştir (Uğurlu vd., 2019).

2.2.2.4. Örgütsel Çevikliğin Önemi

Örgütsel çevikliğin birçok performans göstergesi ve etkinlik, iş başarısı, rekabetçilik, verimlilik, müşteri ve çalışan memnuniyeti gibi diğer organizasyonel değişkenler üzerindeki önemi ve etkisi, araştırmacılar tarafından ileri sürülmüştür (Hamada ve

Yozgat, 2017). Rigby, Sutherland ve Takeuchi 'nin (2016) makalesinde belirttiğine göre, çevik bir organizasyonun, operasyonlarında halâ geleneksel yönetim yaklaşımlarını benimseyen ve uygulayan bir organizasyona kıyasla daha fazla başarı ve fayda elde etme şansı daha yüksektir.

Örgütsel çeviklik, bir örgütün kaliteli mal ve hizmetler sağlama yeteneğini geliştirme eğilimi nedeniyle örgütsel rekabet için büyük öneme sahiptir. Çevik kuruluşlar, kendilerini rakiplerinden benzersiz bir şekilde ayırma ve bu yüksek rekabet olan iş ortamında üstün müşteri değeri sağlama yeteneğine sahiptir. Bu nedenle, çeviklik, bir farklılaştırıcı işlevi görür ve kuruluşların rekabet avantajı elde etmede proaktif olmasına yardımcı olur (Harraf vd., 2015). Çevik bir organizasyon, pazar payını artırma, beklenmedik değişikliklerle etkili ve verimli bir şekilde yüzleşme ve bu süreçte küresel pazarda bütünsel bir rekabet avantajı elde etme avantajına sahiptir (Ganguly vd., 2009).

2.2.2.5. Çevik Örgütlerin Özellikleri

Çeviklik, sadece değişime uyum sağlamak anlamına gelmez. Aynı zamanda beklenmeyen ve genellikle kısa vadeli pazar fırsatlarını değerlendirebilmek için şirket yapıları, organizasyon sistemleri, teknoloji, tesisler ve personel gibi unsurların yeniden yapılandırılması ve uyarlanması ile elde edilen bir adaptasyon yeteneğini içerir. Bu sadece bir yerden başka bir yere geçişi değil, aynı zamanda tamamen değişimi ve işbirliğini kapsar (Arslan, 2011).

Bunun sonucu olarak çevik örgütün özellikleri dört ana başlık altında toplayabilir.

- *Müşteri:* Müşteri memnuniyetini ve ihtiyaçlarını sağlamak için yenilikler sunma, müşteri odaklı olma, müşterilerle güvene dayalı ilişki kurma
- *Çalışanlar:* Yetenekli, verimli çalışanlar, esnek ve çapraz işlevsel takımlar kurma ve takımların karar almada yetkilendirilmesi, tüm işlerin aynı zamanda yürütülmesi, organizasyonun sürekli öğrenmesi ve gelişimi, çalışan memnuniyeti, çalışanlar arasında kuvvetli iletişim
- *İş birliği:* Hızlı değişim ve pazara kişiselleştirilmiş ürün sunma ihtiyacı nedeniyle diğer kurumlarla hatta rakiplerle iş birliği kurma becerisi, tedarikçilerle yakın ilişki, çevik tedarikçilerle çalışma

- *Değişim:* Esnek üretim teknolojileri, gelişen teknolojileri bilme ve uygulayabilme yeteneği, hızlı, kaliteli ürünler üretebilme, değişimi öngörebilme, tahmin etme yeteneği (Baki, 2003)

2.2.2.6. Örgütsel Çeviklik Model ve Kuramları

Pek çok araştırmacı farklı örgütsel çeviklik modelleri önemektedir. Bu bölümde, en çok araştırma yapılan ve kullanılan modeller kısaca incelenecektir.

2.2.2.6.1. Sharp Modeli

Sharp vd. Birleşik Krallıktaki şirketlerin çevik organizasyon olma yolunda ne ölçüde başarılı olduklarını belirlemek için 110 şirketle araştırma yaparak bir model geliştirmişlerdir.

Endüstrinin standart, uzun ömürlü, düşük bilgi içeren, üretim maliyeti ve kâr ile fiyatlanan, tek pazar satışı olan kitlesel ürün ve hizmetlerden kısa ömürlü, bireyselleştirilmiş, müşterinin algıladığı değer odaklı, yüksek bilgi içeren, sürekli ilişki yönetimi ile satılan niş ürün ve hizmetlere kayması ile birlikte çeviklik kapsamlı bir kavram olarak ortaya çıkmıştır.

Çevik bir üretim için öncelikle çevik bir işgücüne ihtiyaç vardır, işgücü eğitimi sürekli ve maliyet değil bir yatırım olarak görölmektedir. Çevik bir şirketin organizasyon yapısı değişen hedeflere ve koşullara uyum sağlamak için mümkün olduğu kadar duş olmalıdır. Her düzeyde personel en iyi kararlara ulaşabilmesi için bilgiyi arama ve ulaşma yetkisine sahip olmalıdır. Çevik bir şirkette makro-yönetim (destekleme ve yönlendirme) benimsenmiştir, çalışanlar kaynaklar sağlandıktan sonra iddialı hedefleri gerçekleştirmekle yükümlüdür. Çeviklik hiyerarşinin azaltılmasıyla elde edildiğinden özellikle büyük örgütlerde güvenilir bilgi ve iletişim sistemleri gerekir, bu karar verme sürecini de kısaltmaktadır. İyi bir ürün fırsatı yakalandığında sadece üretim ve mühendislik departmanı değil diğer tüm bölümler işbirliği içinde çalışır, hatta uygun bilgi ve beceriye sahip kişiler çalıştıkları bölümler farklı olsa da birlikte çalışırlar. Çevik örgütler, maliyetleri ve riskleri azaltmak için proje bazında diğer şirketlerle geçici ittifaklar kurabilirler (Sharp vd., 1999).

2.2.2.6.2. Crocitto ve Youssef'in Örgütsel Çeviklik Modeli

Crocitto ve Youssef , çevikliğin dış çevreye cevabının pazarlama yönüyle ilgilenen araştırmaları yeterli bulmayarak organizasyonel çeviklik kavramına çevik liderlik, bağlam ve süreçlerin eklenmesini önermişlerdir. Çeviklik uygulamalarını (öğrenen ve ödüllendirilen çevik çalışanlar ve takım çalışması gibi) hayata geçiren, üretim teknolojisindeki yeniliklerin yayılmasını destekleyen kültürü yaratmanın lidere bağlı olduğunu savunmuşlardır (Crocitto ve Youssef, 2003).

2.2.2.6.3. Meredith ve Francis'in Çevik Üretim Referans Modeli

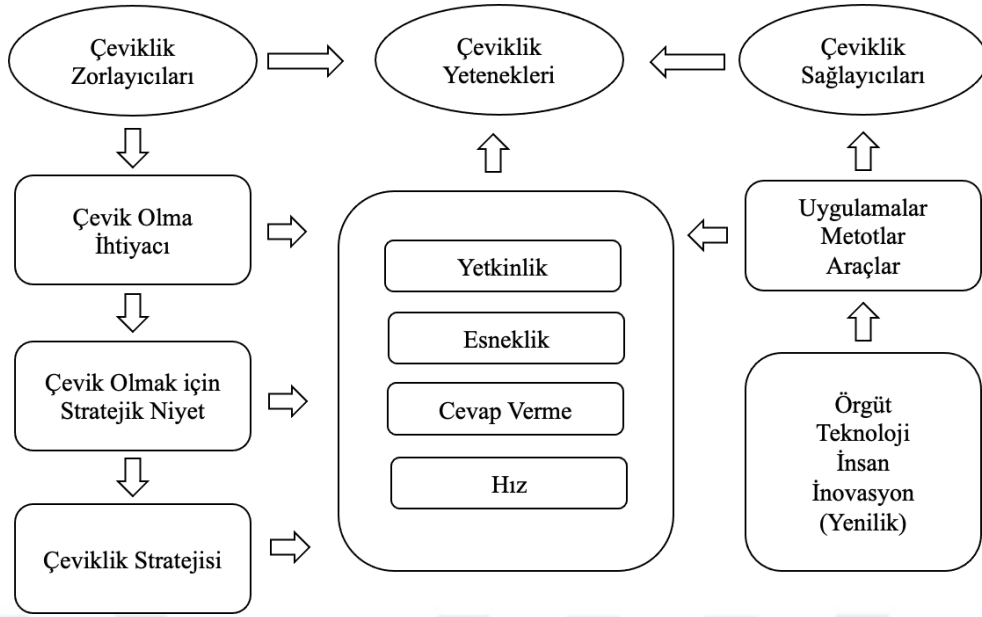
Meredith ve Francis (2000) geliştirdikleri referans modeli, 16 adet çeviklik bileşeninin bir bütün olduğunu göstermek amacıyla daire şeklinde göstermişlerdir ve bunlardan birinde iyileştirme sağlanamazsa, örgütün çevikliği azalmaktadır. Bu modelde dört temel bileşenin (Çevik Strateji, Çevik Süreçler, Çevik Çalışanlar, Çevik Bağlantılar) her birinin altında dört temel gösterge bulunmaktadır

2.2.2.6.4. Worley ve Lawler'in Değişime Dayalı Çeviklik Modeli

Worley ve Lawler, örgüt tasarımı öne çıkaran değişime dayalı model adını verdikleri bir çeviklik modeli geliştirmişlerdir. Model, geleneksel örgüt tasarımından vazgeçerek, güçlü bir strateji, uyarlanabilir bir örgüt tasarımı, paylaşılan liderlik ve kimlik ve değer yaratma becerilerini geliştirerek sürdürülebilir üstün performans elde edebileceği varsayımına dayanır (Williams vd., 2013).

2.2.2.6.5. Sharifi ve Zang'ın Kavramsal Çeviklik Modeli

Sharifi ve Zang, *çeviklik zorlayıcıları, çeviklik yetenekleri ve çeviklik sağlayıcıları* olmak üzere üç bloktan oluşan bir model öne sürmüşlerdir. İlk blok olan örgütü çevikliğe zorlayan etkenler teknolojik, piyasa, müşteri, rakipler ve diğer toplumsal faktörlere bağlı değişiklikler nedeniyle ortaya çıkar. İkinci blok, çeviklik yetenekleri ile ilgilidir ve şirketin bu değişikliklere hızlı ve esnek şekilde olumlu cevap verebilmesi için gereken temel yetenekleri içerir. Üçüncü blok, çeviklik sağlayıcıları bu yeteneklerin elde edilebileceği, geliştirilebileceği araçları gösterir, bunlar organizasyon, teknoloji, çalışanlar ve inovasyon alanlarından sağlanır (Sharifi ve Zhang, 1999). Modelin kavramsal gösterimi Şekil 2.4'de gösterilmektedir.



Şekil 2. 4 Sharifi ve Zhang'ın Örgütsel Çeviklik Modeli

Kaynak: (Sharifi ve Zhang, 1999)'den uyarlanmıştır

Bu çeviklik sağlayıcıları üretim ortamının dört ana alanından (Örgüt, Teknoloji, İnsan, Yenilik) aranmalıdır. Ayrıca çeviklik sağlayıcılarının bilgi sistemleri/teknoloji desteği ile tam entegre olmaları da önerilmektedir. Bu modele göre, bir imalat işletmesi, iş ortamında, işletmeyi değişikliklerden yararlanmak için edinilmesi veya geliştirilmesi gereken "çeviklik yeteneklerini" belirlemeye yönlendiren çeşitli değişiklikler/baskılar yaşar. Bu da işletmeyi gerekli yetenekleri elde etmek/geliştirmek için yollar ve araçlar aramaya zorlar. Farklı organizasyonlar, farklı değişikliklerle karşılaşacak ve her değişiklikten kaynaklanan farklı baskı düzeyleri yaşayacaklardır. Sonuç olarak, farklı organizasyonlar için farklı yetenek kombinasyonlarının elde edilmesi gerekecektir.

2.2.2.6.6. Örgütsel Çeviklik Boyutları

Bu araştırmada da kullanılan Sharifi ve Zhang'ın çeviklik modelinin dört alt boyutu bulunmaktadır. Bunlar kısaca aşağıda açıklanmaktadır.

Yetkinlik: Örgütün dinamikliğini bir başka deyişle örgütün mevcut yeteneklerinin geliştirilmesini ve potansiyel yeteneklerinin ise açığa çıkarılmasını, hız, cevap verme ve esneklik becerilerini birlikte kullanabilmesini ifade eder. Taklit edilmesi zordur ve örgüte özeldir (İnanır, 2020).

Esneklik: Örgütsel değişimin ve dinamizmin benimsendiği bu örgütlerde stratejiler ve operasyonlar, ürün ve hizmetler bu değişime ayak uyduracak yapılanmaya ve süreçlere sahiptirler. Bu esneklik sadece yöneticiler için değil tüm çalışanları da kapsayan bir özelliktir (Akkaya ve Tabak, 2018).

Pazara ve müşteri taleplerine uyum sağlamak, rakiplerine üstünlük sağlamak için ürün-hizmet çeşitliliği ve yeni teknolojileri uygulama konusunda kurumlar esnek olmak zorundadırlar (İnanır, 2020).

Cevap Verme: Bu boyut, gerek dış çevredeki değişikliklere uyum gösterme gerekse, bu değişiklikleri önceden tahmin etme becerisi veya bu değişimi proaktif karşılama yeteneği olarak tanımlanmıştır (Akkaya ve Tabak, 2018). Bu yeteneğin hızlı olması örgütsel gelişmeye yardımcı olmaktadır. İlk çalışmalarda cevap verme yeteneği, değişimlere hızlı tepki verme, eğilimleri sezme ve örgütün bu değişimlere adaptasyonu gibi konulara eğilirken, sonraki çalışmalar pazarlamaya yönelik konular açısından ele almıştır.

Hız: Cevap verme kurumların değişikliklere nasıl tepki vereceklerini betimlerken, hız ise verilen kararın uygulama aşamasında geçeceği süreci anlatır. Bu özellik, üretimin başlangıcından ürün ve hizmetin son hedefe ulaşmasını en kısa zamanda sağlama becerisi veya örgütün müşteri taleplerini en kısa zamanda yanıtlama becerisi olarak da tanımlanabilir (Akkaya ve Tabak, 2018).

2.2.3. Örgütsel Performans

Bu bölümde ele alınacak son değişken örgütsel performans olacaktır. Örgütsel performans ile ilgili temel bilgiler aşağıda paylaşılmaktadır.

2.2.3.1. Performans Kavramı ve Gelişimi

Örgütsel etkililik (effectiveness) üzerine ilk çalışmalar 1950'lerin ilk yarısından önce daha çok sosyologlar tarafından, vaka analizleri ve örgütsel teori ile harmanlanarak yapılmıştır. 1957'de Georgopoulos ve Tannenbaum'un etkinlik ölçümünü ayrı bir konu olarak ele alan çalışmasının ardından örgütsel etkinlik konusundaki teori ve araştırmalar organizasyon konusundaki araştırmalarda önemli bir parçası olmuş ve 1960'larda büyük artış göstermiştir. Örneğin Price 1968'de örgütsel etkililiğe ilişkin önermeler envanteri hazırlamıştır (Hirsch ve Levin, 1999; Campbell, 2004).

1970’lerde ise davranış bilimlerine dayalı Örgütsel Gelişim (Organizational Development) konusunda çalışmalar yükseldi (Campbell, 2004). Goodman vd. (1977) örgüt etkinliğini kapsamadan örgüt teorisi tasarımının zorluğundan bahsetmişlerdir

Organizasyonel etkililik üzerine yapılan çalışmalarda iki temel yaklaşım gelişmiştir. Organizasyonların rasyonel mi doğal sistem modeli mi olduğuyula ilgili tartışmalar bu iki yaklaşımın temelini oluşturmuştur (Hirsch ve Levin, 1999).

Organizasyon etkililiğinin temel ölçütünü organizasyonun hedeflerine ulaşması ve kaynakları sürdürebilme becerisi olarak gören rasyonel modelciler, Etzioni (1964), Pfeffer (1982), Price (1972) gibi bazı akademisyenler, örgütün iç (internal) organizasyonel faktörlerine odaklanmıştır. Argyris (1964), Bennis (1966), Likert (1967) gibi akademisyenler ise örgütsel sağlık ölçümleri gibi daha farklı iç faktörleri araştırmışlardır (Sowa vd., 2004).

Organizasyonun çevresine vurgu yapan diğer bir grup akademisyen ise dış faktörleri ele almıştır. Seashore ve Yuchtman (1967) tarafından geliştirilen sistem kaynakları modeli, örgütsel etkililiği örgütün hayatta kalması için kıt ve değerli kaynakların elde edilmesinde çevresini kullanma yeteneği olarak tanımlamıştır. Katz ve Kahn (1966), Thompson (1967) gibi araştırmacılar örgütün iç hedefleri gerçekleştirmek amacını aşarak dışarıdan gelen kısıtlamalara uyum sağlama veya yanıt verme olarak tanımlamışlardır.

1980 ve 90’larda yapılan araştırmalarda kavramlaştırılan Ekolojik model veya katılımcı memnuniyeti modeli ise kuruluşların kilit dış aktörlerle olan ilişkilerine odaklanır, kuruluşların stratejik bileşenlerini memnun etme becerisini organizasyonel etkinlik olarak tanımlar (Sowa vd., 2004).

Cameron, Quinn ve Rohrbaugh 1980’lerin başında iç ve dış faktörleri harmanlayarak örgütsel etkililiğe çok boyutlu bir yaklaşım getirdi (Sowa vd., 2004).

Shenhav vd. (1994) tarafından yapılan çalışmada 1956-1990 arası makalelerin etkililik, 1990’dan sonra ise performans üzerine yoğunlaştığı ortaya konmuştur (Hirsch ve Levin, 1999).

2.2.3.2. Örgütsel Performans Kavramı

Khandawalla (1977), örgütsel performansı, "organizasyonun bütün olarak bir şeyi gerçekleştirmedeki başarısı" olarak tanımlayarak, bu kavramı birey veya grup başarılarından ziyade örgüt içindeki tüm bireylerin ve grupların ortak başarısı olarak vurgular (Özşahin ve Zehir, 2011). Örgüt performansı, sadece birey ve grup başarılarına odaklanmayıp aynı zamanda çevresel koşulları anlama, globalleşme etkilerini yerine getirme ve örgütün stratejik hedeflere ulaşma sürecini içeren bir ölçüt olarak da değerlendirilebilir (Akın ve Çolak, 2012).

Wheelen ve Hunger (2012), örgütsel performansı, "ölçümlenmesi gereken bir örgütsel birim veya gerçekleştirilmesi gereken hedeflerle ilgili faaliyetlerin değerlendirilmesi" şeklinde ifade ederken, Hart ve Banbury (1994), bu kavramı "finansal performans, operasyonel performans ve örgütsel performans boyutlarından çok unsurlu bir yapı" olarak nitelendirir. Bu tanımlamalar, örgütsel performansın birbirinden ayrı boyutlardan ziyade çok yönlü ve etkileşimli bir yapıya sahip olduğunu vurgulamaktadır.

Combs vd. (2005) örgütsel performansı "bir organizasyonun özellikleri, eylemleri ve çevre arasındaki etkileşimin sonucu olarak ortaya çıkan ekonomik sonuçlar" olarak tanımlamıştır.

2.2.3.3. Örgütsel Performansın Boyutları

Bazı araştırmacılar, örgütlerdeki performansın çok boyutlu olmasından dolayı onun çok boyutlu olarak ölçülmesi gerektiğini ileri sürmektedirler (Elitaş ve Ağca, 2006).

Çok boyutlu performans ölçüm yaklaşımları:

- 1991'de Lynch ve Cross tarafından geliştirilen "performans piramidi" (Performance Pyramid) yaklaşımına göre, örgüt performansının sonuç ve süreçleri olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır. Buna göre organizasyonun "neyi" ve "nasıl elde edeceği" soruları yanıtlanmaktadır. Performans Piramidinde dış müşteri odaklı göstergeler sol tarafta, şirket odaklı içsel göstergeler ise piramidin sağ tarafında yer almaktadır.

- 1992’de Kaplan ve Norton tarafından geliştirilen “Dengeli Ölçüm Kartı Tekniği ” veya “Dengeli Performans Değerleme Tablosu” (Balanced Scorecard) olarak ifade edilen yaklaşım; araştırmacılar çalışmalarında bir örgütü yönetmek için örgütsel performans için es zamanlı olarak finansal ve finansal olmayan göstergeleri izleyerek dengeli bir yaklaşım gösterilmesi gerektiğini ve birden çok boyutlu ölçüm ihtiyacını vurgulamışlardır (Kesici ve Yıldız, 2022).

Dört boyutta hedeflerin belirlenmesi ve sonuçların ölçülmesi önerilmiştir. Bunlar; (1) finansal boyut, (2) müşteri boyutu, (3) içsel işlevler boyutu ve (4) öğrenme ve büyüme boyutu olarak adlandırılmıştır.

- *Finansal Boyut:* Sektör ve örgüt stratejilerine göre değişse de finansal göstergeler örgütlerin gelir, üretim artışı, maliyetlerin düşürülmesi ve risk yönetimine yönelik finansal hedefler ortaya koymalarına olanak sağlamaktadır (Elitaş ve Ağca, 2006).
- *Müşteri Boyutu:* BSC’nin müşteri boyutunda finansal hedeflere ulaşabilmek için gerekli olan amaçlar ve bu amaçların değerlendirilmesinde kullanılacak performans göstergeleri olan müşteri memnuniyeti ve sadakati tanımlanmıştır. Müşteri memnuniyetini artırmak için, fiyatı, ürünün kalitesi, hizmet kalitesi ve ürünün teslimat süresi önemlidir (Kesici ve Yıldız, 2022).
- *İçsel Süreç Boyutu:* Müşteri memnuniyeti ölçümlerine ek olarak bu örgüt içi süreçlerin de ölçülmesi gerekmektedir. Örgütün başarısı dört temel iç süreç ile doğrudan alakalıdır. Bunlar, operasyon yönetimi süreçleri, müşteri yönetimi süreçleri, yenilik süreci, düzenleyici ve sosyal süreçlerdir (Kesici ve Yıldız, 2022).
- *Öğrenme ve Gelişme Boyutu (Yenilik):* Bu boyutta belirlenen hedefler yukarıda sayılan diğer üç boyutu destekler, örgüt bu boyutta başarılı olursa diğer üç boyuttaki hedeflerine ulaşabilir (Kesici ve Yıldız, 2022).

Öğrenme ve Büyüme üç kaynaktan elde edilmektedir.

- *Çalışanlar:* Çalışanların tatmini, kalıcılığı ve üretkenliği olmak üzere üç temel gösterge bulunmaktadır.

- Sistemler

-Kurumsal Uyum

- Atkinson vd. (1997) tarafından örgütteki paydaşları temel alan “Sorumluluk Temelli Yaklaşım” (Accountability Scorecard) veya (A Stakeholder Approach) olarak söylenen yaklaşıma göre her örgüt çalışan, müşteri, tedarikçi, ortak ve toplum olacak şekilde beş temel paydaş grubuna sahiptir. Örgütün bu paydaşlarından beklentisi “birincil veya temel amaçlar” onlara vermeyi taahhüt ettikleri ise “ikincil amaçlar” olarak betimlenmiştir.

İkincil amaçların başarıyla gerçekleşmesi temel amaçlardaki başarıyı sağlamaktadır (Elitaş ve Ağca, 2006).

- Neely ve Hii (1998) tarafından geliştirilen ve örgütteki paydaşların tatmini ve örgüte yaptıkları katkıları temel alan “Performans Prizması” (Performance Prism) yaklaşımında ise diğer yaklaşımların aksine işletmelerde performans değerlendirmeye strateji yerine paydaşlardan başlanması savunulmuştur. Performans prizması beş boyutu simgeleyen beş yüzeye sahiptir. Prizmanın tepesinde paydaşların tatmini ya da memnuniyeti, tabanında paydaşların katkıları, diğer yüzeylerde stratejiler, süreçler ve temel yetenekler bulunmaktadır (Elitaş ve Ağca, 2006).

2.2.3.3.1. Müşteri Tutma Performansı

Müşteriyi elde tutma, müşterinin şirketle devam eden bir iş ilişkisi beyanıdır. Müşteri tutma yönetimi, bir şirketin müşterilerle veya müşteri gruplarıyla etkileşimini yönetmek ve iyileştirmek için veri odaklı, müşteri merkezli bir pazarlama stratejisi geliştirmek ve uygulamaktır. Müşteriyi elde tutmanın tanımı ve ölçümü sektöre göre değişse de, müşteriyi elde tutma hedefinin ekonomik olarak kazanc sağladığı konusu genel olarak kabul edilmiştir. Örneğin, yeni bir müşteri kazanmak, mevcut bir müşteriyi elde tutmaktan on kat daha maliyetli olabilir (Uğurlu vd., 2019).

2.2.3.3.2. Yenilik Performansı

Yenilik performansı AR-GE’den yeni ürünün pazara sunulmasına kadar tüm süreçleri kapsamaktadır. Dolayısıyla, sadece ürün ve hizmet sayısı, AR-Ge bütçesi değil, pazarlama stratejileri, üretim ve lojistik süreçlerinde ve yönetimindeki değişimler de

yenilik performansını etkilemektedir (Uğurlu vd., 2019). Yenilik performansını ölçmede kullanılan göstergeler Ar-Ge girdileri, patent sayıları ve patent başvuruları ve yeni ürün duyurularına kadar uzanır (Hagedoorn ve Cloodt, 2003).

Geroski ve Gregg (1994) yenilik performansının örgütsel performans üzerindeki etkisi üzerine iki farklı görüş ileri sürmüştür. Birincisi, yeniliğin, bir örgütü kârlılık ve büyüme konularında rakiplerine göre avantajlı hale getirmesini, ikincisi ise yenilik sürecinin, bir örgütü içsel yeteneklerini geliştirerek dönüştürdüğünü, rakiplerine göre onu daha esnek ve pazardaki değişikliklere daha uyumlu hale getirmesini one çıkarır (Neely ve Hii, 1998).

2.2.3.3.3. Finansal Performansı

Örgütlerin temel ekonomik hedeflerini ne ölçüde gerçekleştirdiğini ölçmek için finansal performansları değerlendirilmektedir. Kişisel algıların ve amaçları performans ölçümünün dışında tutabilmek için birden fazla ekonomik göstergiyi dikkate almak gerekir. Bunun yanında birden fazla çalışan ve kademedeki veri toplanması da önem kazanmaktadır (Bulut vd., 2009).

Hamann vd. 1990-2010 yılları arasında 4868 ABD organizasyonunu inceledikleri çalışmada daha önceki araştırmacıların muhasebe getirileri, büyüme ve borsa performansı olarak üç bölümde ele aldığı örgüt performansının dört bağımsız bölümde incelenmesi gerektiğini öne sürmüş ve muhasebe getirilerini karlılık ve likidite olarak ikiye ayırmıştır (Hamann vd., 2013).

2.3. Değişkenler Arasındaki İlişkiler ve Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma modeli oluşturulurken, baz alınan ana kuram ve yaklaşımlar Bölüm 2.1.'de anlatılmış olmakla birlikte, bu bölümde de değişkenler arasında ilişki kurulmasına katkı sağlayan birkaç önemli araştırma açısından konu yeniden bu bölümde ele alınmaktadır.

2.3.1. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Çeviklik Arasındaki İlişki

Çevik bir organizasyon için örgüt kültüründe yetkilendirme, sürekli iyileştirme, bilgi paylaşımı, yatay iletişim, şeffaflık, deney yapma gibi özelliklerin gelişmesi gerekir.

Ancak çeviklik tek başına yetmez, bu nedenle dayanıklılık, sistemlerin sağlamlığı da önemlidir. Dirençli, çevik örgütler dışsal değişimleri önceden tahmin edebilir, uyum sağlayabilir ve esnek bir biçimde kültürü değişebilir.

Kurumsallaşmış örgütlerde mevcut durumun devamı için örgüt kültürünün baskı oluşturmaları beklenebilir. Kültürü tepeden tırnağa değiştirme girişimleri engellerle karşılaşabilir. Her örgüt kendine has engellerle karşılaşsa da hepsinde görülebilecek ortak engeller şöyle özetlenebilir:

Zihniyet: Günümüzün iş ortamında belirsizlik ve karmaşıklık ile başa çıkmak ve ortak amaca ulaşmak için geleneksel liderlerin, liderlik düşüncesi ve yaklaşımında önemli değişiklik yapmaları gerekir.

Geleneksel düşünce yapısı genellikle kısa vadeli ve riskten kaçınan bir yaklaşıma sahipken, çeviklik deneyime ve uzun vadeli kararlara dayanır. Kısa vadede kari maksimize etmek için yapılan uygulamalar çevikliği zayıflatabilir.

Çeviklik, yöneticilerinin geleneksel rolünde değişiklik anlamına gelir. Artık bireylerin kontrol edildiği yöneticiler olarak değil, kendi kendini yöneten ve sorumluluk taşıyan ekiplerin yol göstericisi olarak görev yaparlar. Birçok yönetici ve çalışan için bunlar, hazırlıksız oldukları çok önemli değişikliklerdir, dolayısıyla çevik kültüre uygun olmayan eski alışkanlıklarına tutunma eğilimi gösterebilirler.

-Bürokratik Değerlere karşı Çevik Değerler: Çevik değerler ve bürokratik değerler birbirlerine ters kültürel değerler olarak görülebilir. Çeviklikte, müşteri çalışmanın ana odak noktasıdır; ekipler ve roller gerektiğinde değişir ve süreçler mevcut durumu yansıtacak şekilde sürekli olarak ayarlanır. Çeviklik, çalışanlarına güven ve onları güçlendirme ilkesi ile hareket eder. Oysa bürokraside müşteri ikincil plandadır, yönetilmesi gereken çalışanlardan kurallara uygun sıradan performans beklenir.

-Stres ve Direnç: Çevik kültürün benimsenmesi için değişimin çalışan boyutu göz ardı edilirse bağlılık ve güven sarsılır. Yönetim çalışan bağlılığına odaklanırsa, insanlar ortak bir amaç için çalıştıkları kuruluşa aidiyet hissi duyarsa, kendilerini etkileyen değişikliklerde söz sahibi olurlarsa kişisel dayanıklılık ve esenlik oluşturulabilir.

Geleneksel organizasyonların çevik organizasyon kültürünü benimsemesi için Çevik liderlik geliştirmesi, strateji oluşturma, bağlama (linking) ve çevik değişim uygulamaları gerekmektedir. Kültür değişimi İnsan Kaynakları süreçleri ile güçlendirilmeli, öğrenme çeviklikleri geleceğin liderlerini belirlemelidir.

Edgar Schein (1990), kültür değişiminin yalnızca belirli koşullar altında denenebileceğini ve bu koşullardan birinin eksikliği durumunda çevikliğe ulaşmanın zor olacağını belirtmiştir. Bunlar:

- Kültürü değiştirmek için geçerli sebeplerin olması
- Güçlü bir şekilde paylaşılan prensipler ve değerler
- Organizasyonel unsurları sıraya koymak için yetenek.
- Açık liderlik taahhüdü.(Tonu belirleme, çevik değerlerin desteklenmesi ve rol modeli olma gibi konular)
- Ne ölçüde değişikliğin mümkün olduğunun farkında olmak
- Planlı kültür değişiminin zaman aldığını kabul etmek (Holbeche, 2019).

Bunların yanında Jones (2013)'un yapmış olduğu araştırmada, örgüt kültürünün yeniliğin ortaya çıkmasında önemli bir rolü olduğu belirtilmektedir. Çeviklik de zaten bünyesinde yenilik kavramını barındırmaktadır. Örgüt kültürü ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiyi inceleyen bir diğer araştırmada, Felipe, Leal-Rodríguez ve Roldán (2017) farklı kültürel değerlerin örgütsel çeviklik seviyelerine etkisini ele almıştır.

Bu açıklama ve araştırmalara dayanarak **1H₁ hipotezi kurulmuştur.**

2.3.2. Örgütsel Çeviklik ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişki

Araştırmada kullanılan yaklaşımlarda bahsedilen Sharifi ve Zhang (1999)'ın örgütsel çeviklik ve örgütsel performans bağlantısının yanında, dikkate alınan başka çalışmalara da olmuştur. örneğin, Bharadwaj (2000), Huang (2011), Tracey vd (1999) gibi araştırmacılar teknoloji yeteneğinin ürün kalitesi, teslimat süresi, yeni ürün geliştirme ve maliyetleri düşürme gibi göstergelerde örgüt performansını iyileştirdiğini göstermişlerdir. Bahsi geçen araştırmalardaki teknoloji yeteneği, stratejik çevikliğin boyutlarından biri olup, değişen müşteri ihtiyaçlarına cevap

verebilmek için eski teknolojileri yenileme, ürün ve süreçlerini güncelleme ile ifade edilmektedir.

Türkiye'de de 2018 de Gaziantep'te 88 örgüt ile yapılan araştırmada stratejik çeviklik bileşenlerinden teknoloji yeteneğinin ve içsel uyumun örgütsel performansını olumlu etkilediği bulunmuştur (Uğurlu vd., 2019).

Bu açıklama ve araştırmalara dayanarak **2H₁ hipotezi kurulmuştur.**

2.3.3. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişki

Cameron ve Quinn (1991)'in araştırması ile baz alınan temel modelde bahsedildiği gibi örgüt kültürü, örgütsel performansı etkilemektedir. Buna ek olarak örgüt kültürünün değerler bileşeni olan müşteri odaklılık ve öğrenme odaklılık da Argyris ve Schon (1978), Sinkula vd. (1997) tarafından, örgütsel performansı etkileyen önemli iki faktör olarak öne sürülmüştür. Müşteri odaklılık ile örgütün finansal ve piyasa performansı üzerinde belirgin bir ilişki, öğrenme odaklılık ile kalitatif performans üzerinde güçlü bir ilişki söz konusu olmuştur (Yılmaz vd., 2005).

Bu açıklama ve araştırmalara dayanarak **3H₁ hipotezi kurulmuştur.**

2.3.4. Örgütsel Çevikliğin Aracı Rolü

Örgütsel çevikliğin aracı rol üstlendiği pek çok araştırma yapılmış olmakla birlikte, bu araştırma modeli ile aynı araştırmaya rastlanılamamıştır. Bununla birlikte farklı ölçek ve model kullanılmış olmasına rağmen, bakış açısı olarak benzerlik gösteren, örgütün IT yeteneklerinin inovasyon performansını etkilemesinde örgütsel çevikliğin aracı rolünün incelendiği araştırmayı Jing vd. (2023) gerçekleştirmiştir. Bunun gibi pek çok araştırma literatürde yer almaktadır. Fakat, örgütsel çevikliğin aracı rol olarak ele alınmasında, uluslararası araştırma ve danışmanlık kuruluşu McKinsey yöneticilerinin (Smet ve Aghina, 2023) yayınlamış olduğu ve örgütsel çevikliğin örgütsel performans için oldukça kritik bir öneme sahip olduğunu belirten raporları etken olmuştur. Bunun yanında bir başka rapor daha incelenmiştir. Bu rapor Proje Yönetimi Kuruluşu PMI (2023) tarafından yayınlanan “Organizational Agility” başlığında olup, Daha Büyük Örgütsel Çeviklik = Daha İyi Performans = Artan Rekabet Avantajı şeklinde kurulan bir denklem ile olmuştur.

Bu araştırma ve raporlara dayanarak **4H₁ hipotezi kurulmuştur.**



3. ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM

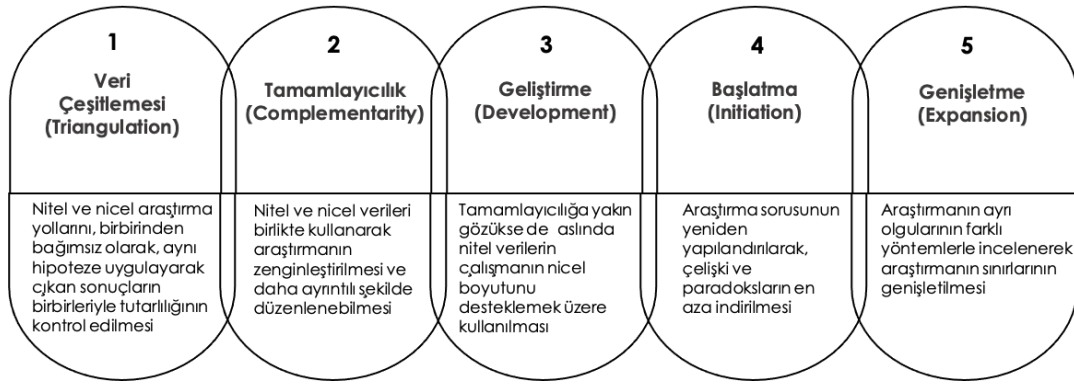
Bu bölümde araştırma modeli, araştırmanın süreci, evren ve örneklem, veri toplama araçları, veri analizine ilişkin bilgiler karma yöntemler araştırması kapsamında incelenmiştir. Böylece örgüt kültürü, örgütsel çeviklik ve örgütsel performans arasındaki ilişkiler, bu değişkenlerin demografik ve örgüt özelliklerine göre farklılıklarını ortaya koyabilmek için kullanılan metodoloji açıklanmaktadır.

3.1. Karma Yöntemin Seçilme Nedeni (Rationale)

Bu araştırmada Karma Yöntem (Mixed Method) kullanılmıştır. Karma Yöntemler Araştırması (Mixed Methods Research), araştırma sorularının daha kapsamlı bir şekilde anlaşılmasını sağlamak için hem nicel hem de nitel yöntemleri birleştiren bir araştırma yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, anlamlı sonuçlar çıkarmak için sayısal ve anlatımsal verilerin toplanmasını ve analiz edilmesini içerir. Karma yöntemler araştırmasının amacı, araştırma bulgularının daha sağlam ve güvenilir olması için nicel ve nitel yöntemlerin güçlü yanlarını bir araya getirmektir. Her iki yöntemle elde edilen sonuçların entegrasyonu; verilerin toplanması, analiz edilmesi ve analiz sonuçlarının yorumlanması yoluyla sağlanmaktadır (Creswell, 2015).

Karma yöntemler araştırmasının temel varsayımı, araştırma probleminin daha iyi anlaşılabilmesi için, nicel (istatistiki eğilimler) ve nitel (öykü ve kişisel deneyimler) metodolojilerden herhangi birinin tek başına kullanılmasına kıyasla, bu metodolojilerin birleştirilmesiyle elde edilecek verilerin daha faydalı olacağıdır (Sözbilir, 2021).

Karma yöntemler araştırmasının seçilme nedenleri Green vd. (1989) tarafından beş farklı tipoloji çeşidi ile açıklanmaktadır. Bu tipolojilerin neler olduğu ve kısa tanımları Şekil 3.1’de gösterilmektedir.



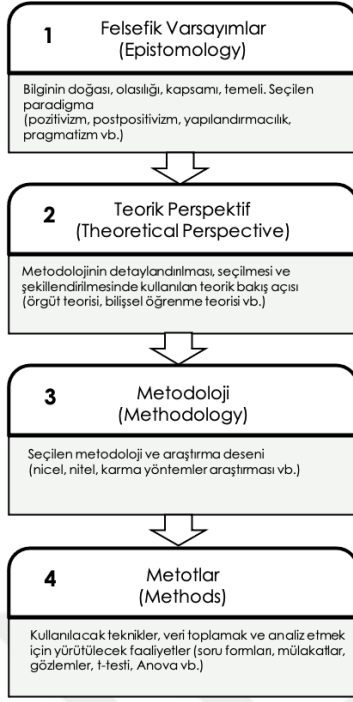
Şekil 3. 1 Karma Yöntemler Araştırmasının Seçilme Nedenleri

Kaynak: Green ve ark. (1989) ve Toraman (2021)'dan uyarlanmıştır

Şekil 3.1'de görselleştirilen tipoloji ve gerekçelerden biri olan *Geliştirme* (*Development*), karma yöntemler araştırmasının bir aşamasında kullanılan bir metottaki analiz sonuçlarının, diğer aşamasındaki metodun geliştirilmesinde veya yönlendirilmesinde kullanılması anlayışına dayanır. Geliştirme gerekçesi, örneklemin seçilmesinde veya ölçme araçlarının uygulanmasında kullanılmakta ve daha etkili sonuçlara ulaşılmasını amaçlamaktadır (Toraman, 2021). Açıklamalara dayanarak, bu araştırmada karma yöntem kullanılışının gerekçesi *Geliştirme* olarak belirlenmiştir (Bkz. Şekil 3.3, 3. Adım). Araştırmanın nicel kısmında örgüt kültürü, örgütsel çeviklik ve örgütsel performans değişkenleri arasındaki ilişkilerini, örgüt kültürünün örgütsel çeviklik ve örgütsel performans üzerindeki yordayıcı etkisini, örgütsel çevikliğin aracı rolünü incelemek için Hizmet, IT, İmalat, Perakende sektöründe çeşitli kademelerde çalışanlardan veri toplanmıştır. Nitel kısmında ise ilgili kavramlara hâkim, aynı sektörlerde üst düzey yönetici olarak çalışan kişilerin görüşlerine başvurulmuştur. Böylece, nicel kısımda elde edilen sonuçların nitel kısım ile geliştirilmesi, daha detaylı ve etkin olarak yorumlanması amaçlanmıştır.

3.2. Karma Yöntemler Araştırmasının Süreci

Karma yöntemler araştırmasının kavramsal ayrımını kolayca yapabilmek için, Crotty (1998)'nin temel araştırma sürecini açıkladığı, yapısal model yaklaşımını incelemek yerinde olacaktır. Şekil 3.2'de görüleceği üzere araştırma sürecinin temelleri dört unsura dayandırılmaktadır: (1) Felsefik varsayımlar, (2) teorik perspektif, (3) metodoloji, (4) metotlar.



Şekil 3. 2 Karma Yöntemler Araştırma Sürecinin Temelleri

Kaynak: Crotty (1998)'den uyarlanmıştır

Araştırma önerisinin geliştirilmesinde, başlangıçta iki sorunun yanıtlanması için özel bir çaba harcanması gerekmektedir. İlk soru, yapılacak araştırmada hangi *metodoloji* ve yöntemlerin (*metot*) kullanılacağına, ikinci soru ise kullanılacak bu metodoloji ve yöntemlerin seçilmesi ve kullanılmasının gerekçesinin ne olduğuna dair olacaktır. Bir başka ifadeyle, araştırmanın amacının ne olduğu ve bu doğrultuda cevaplanacak araştırma sorularının belirlenmesidir. Belirlenen bu amaç, araştırmanın getirdiği varsayımlara erişilmesini sağlayacaktır. Ulaşılan varsayım ise teorik bakış açısını (*teorik perspektif*) belirleyecektir. Burada önemli olan, araştırmada ne tür bilgilere ulaşılabileceğine inanıldığı ve bu bilginin hangi özelliklere sahip olduğu konusudur. Ayrıca araştırmayı okuyacak gözlemcilerin bulguları nasıl değerlendireceği, bu sonuçları neden dikkate alacakları üzerine de düşünmek, epistemolojik (*felsefik varsayımlar*) aşamasının şekillenmesine katkı sağlayacaktır (Crotty, 1998).

Şekil 3.2'nin ilk aşamasındaki felsefik varsayımları (paradigma) kısaca açıklamak yerinde olacaktır. En yaygın araştırma paradigmalarının başında *pozitivizm* gelmekte ve bilginin bilgi olarak kabul edilebilmesi için sadece duyular (senses) tarafından doğrulanmasını önermektedir (Bryman, 2012). Nicel araştırmacılar, çoğunlukla

pozitivist paradigma tarafından yönlendirilir ve çalışmalarında nesnel bulgular elde etmek için nicel araçlar kullanırlar. Araştırma tarihine bakıldığında, bu yaklaşım öne çıkmıştır. Diğer taraftan *post-pozitivizm*, pozitivistin aynı ilkeleri takip eden, ancak araştırmacı ile araştırmaya katılanlar arasında daha fazla etkileşime izin veren daha ılımlı ve esnek bir biçimdir (Taylor ve Medina, 2011).

Pozitivizmin karşıtı olan *yorumsamacılık* (interpretivism) paradigması ise çoklu gerçekliğe inanır. Bu nedenle, yorumsamacılığın takipçileri bilimsel (pozitivist) modelin, araştırmaya uygulanmasını eleştirmektedir (Bryman, 2012). Yorumsamacılar için araştırmanın temel amacı davranışı tahmin etmek değil, anlamaktır. Ve bu anlayışı bir nihai üründen çok bir süreç olarak görürler (Hudson ve Ozanne, 1998). Bir başka paradigma olan *yapılandırmacılık* (constructivism), pozitivism ve yorumsamacılıktan farklıdır ve bilginin aktif inşasının, insanın gerçek dünya ile etkileşiminin bir sonucu olduğu ön koşuluna dayanır. Bu, bilginin sosyal olarak inşa edildiği anlamına da gelmektedir. Yapılandırmacılık yaklaşımı, farklı bakış açılarıyla yaklaşılmaması gereken bilginin, sadece tek bir metodoloji kullanılarak üretilebileceği fikrine karşı çıkmaktadır. Benzer şekilde, *eleştircilik* (criticalism) paradigması bilgiye eleştirel bir bakış açısıyla ve toplumdaki güç dengesizliğine odaklanarak yaklaşır. Bu nedenle bilimsel araştırmanın, toplumsal değişimin iyi bir noktaya ulaştırılması hedefiyle yürütülmesi gerektiğini öne sürer. Bu paradigmayı baz alan bir araştırmanın temel amacı, toplumdaki 'büyük güç dengesizliklerini' tespit etmek ve çözmeyi desteklemektir. Bu nedenle eleştircilikte araştırmacının rolü, daha eşitlikçi, adil ve sürdürülebilir bir toplumu savunan ve bu toplum için yol gösteren bir değişim temsilcisi olmaktır (Taylor ve Medina, 2011).

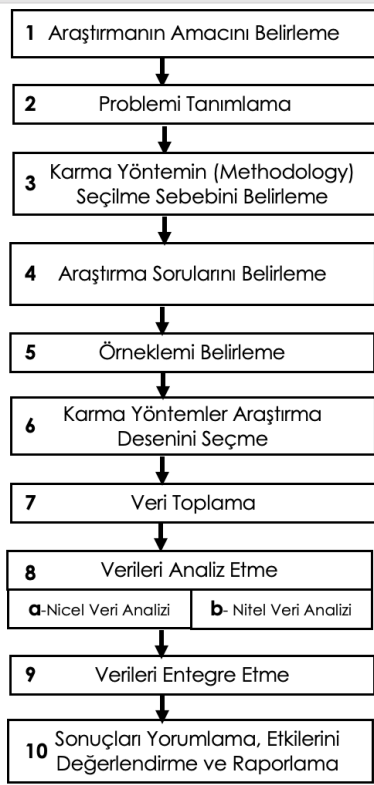
Özetlemek gerekirse, geleneksel olarak temelde birbirine zıt olduğu düşünülen iki ana paradigma, pozitivism/post-pozitivizm ve yapılandırmacılık/yorumsamacılık ortaya çıkmaktadır. Bunlardan ilki nicel metodolojiyle ilgiliyken, ikincisi nitel metodolojiyi yönlendirir. Nicel araştırma tek başına tüm araştırma sorularına cevap veremediği için nitel araştırma ortaya çıkmıştır (Shrestha ve Giri, 2021).

Bahsedilmesi gereken son paradigma, herhangi bir felsefik varsayıma bağlı olmayan ancak gerçekliği hem tekil hem de çoğul olarak gördüğü için pozitivism ile yapılandırmacılık arasındaki zorunlu seçimlerin terk edilmesi gerektiğini savunan *pragmatizmdir*. Pragmatizm paradigması "çoğulcudur" ve "neyin işe yaradığına", "ne

zaman uygulanacağına” yöneliktir (Creswell ve Clark, 2017). Başka bir deyişle pragmatizm, birden fazla yöntem kullanır ve seçilecek yöntem, araştırma problemine göre belirlenir. Araştırmacı, ihtiyaçlar doğrultusunda, istediği metodu seçmekte özgürdür. Böylece, araştırma hedeflerine ulaşmak için hem nesnel hem de öznel bilgiye değer verir (Creswell, 2007). Nihayetinde pragmatizm, nicel/nitel ayrımını bir kenara bırakarak, en önemli sorunun ‘araştırmacının ne bilmek istediğine” yardımcı olmak olduğunu öne sürerek, paradigma savaşına son vermektedir (Feilzer, 2010). Özünde, bir pragmatist, yukarıda belirtilen yaygın araştırma paradigmalarından bazılarının bir veya daha fazla kombinasyonunu takip etmek için bir karma yöntem tasarımı kullanır. Karma yöntemli bir araştırma tasarımında, nitel araştırma yaklaşımları katılımcı gözlemi ve mülakat gibi araçlarla durumu anlamaya yardımcı olurken, nicel araştırma yaklaşımları, anket gibi araçları kullanarak nesnel bulgular elde etmeye yardımcı olur (Shrestha ve Giri, 2021).

Temel araştırma sürecine ait yapısal model yaklaşımının unsurları göz önünde bulundurulduğunda bu araştırmada felsefik yaklaşım olarak *pragmatizm*, teorik perspektif olarak *Cameron-Quinn Rekabetçi Değerler Modeli*, metodoloji olarak *sıralı açıklayıcı karma yöntemler araştırması deseni*, metot olarak da *nicel ve nitel veri toplama araçları* (anket formu ve görüşme formu) kullanılmıştır.

Araştırma sürecinin dört temel unsurunu ortaya koyduktan sonra, araştırmanın süreç adımlarının neler olacağının belirlenmesi gerekmektedir. Onwuegbuzie ve Leech (2006)’in karma yöntemler araştırması ile ilgili belirledikleri süreç adımları Şekil 3.3’de görselleştirilmiştir.



Şekil 3. 3 Karma Yöntemler Araştırma Sürecinin Adımları

Kaynak: Onwuegbuzie ve Leech (2006)’den uyarlanmıştır

Bu araştırma süreci, yukarıdaki adımlar takip edilerek gerçekleştirilmiştir.

3.3. Karma Yöntemler Araştırma Deseni

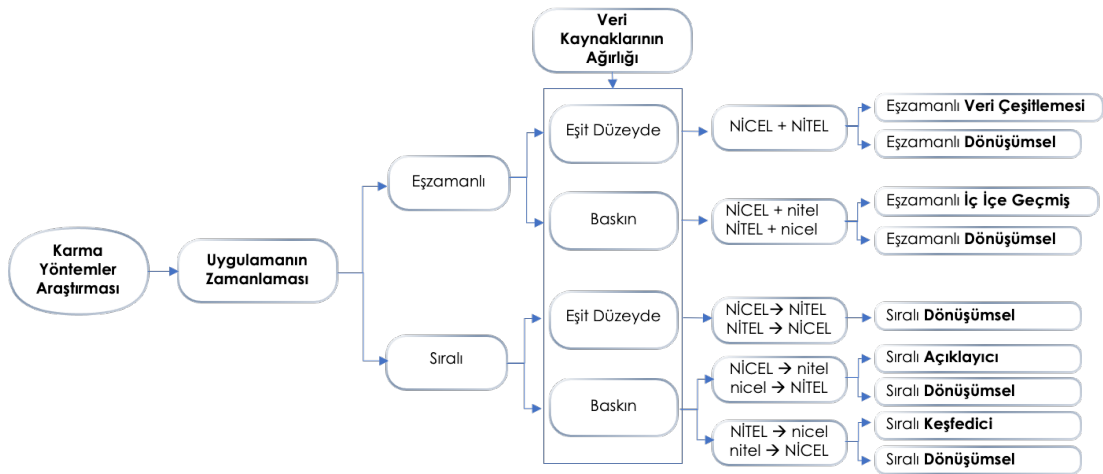
Araştırmalarda hangi desenin kullanılacağına, araştırma soruları ve araştırmanın amacı doğrultusunda karar verilir (Clark ve Creswell, 2010). Araştırma metodolojisi olarak karma yöntemler araştırmasının seçilmesi durumunda, nicel ve nitel araştırma yöntemlerinin neden birleştirilerek kullanılacağını belirtilmesi gerekmektedir (Creswell ve Clark, 2017). Bununla ilgili bilgi “Karma Yöntemin Seçilme Nedeni (Rationale)” bölümünde kısaca açıklanmıştır.

Karma yöntemler araştırma deseni belirlenirken göz önünde bulundurulması gereken başka bir unsur, bu metodolojinin seçilmesine araştırmaya başlamadan önce mi, araştırma sırasında mı karar verildiğidir. Çünkü bu kararın neticesinde karma yöntemler araştırma deseni, sabit desenler (*Fixed Designs*) veya araştırma esnasında anlık gelişen desenler (*Emergent Designs*) olarak farklılık gösterecektir. Sabit desenle

çalışmanın avantajı, araştırma sürecinin adımlarının baştan belirlenmiş olmasından dolayı karma yöntemler araştırması metodolojisiyle yeni tanışan araştırmacıların, kendilerini süreç içerisinde kaybolma duygusu yaşamamalarına katkı sağlayacak olmasıdır (Creswell & Clark, 2017; Toraman, 2021). Bundan dolayı, bu çalışmada kullanılan karma yöntemler araştırmasının süreci *sabit desen* çerçevesinde, Şekil 3'deki sırada belirlenmiştir.

Tashakkori vd. (2021)'na göre, araştırma deseninin seçilmesindeki önemli unsurlardan diğer ikisi, veri kaynaklarının (nicel ve nitel) önemi, ağırlığı (*Priority/Weighting*) ve uygulamanın hangi sırada (nicel ve nitel araştırmanın zamanlaması) yapılacağı (*Sequence*) konularıdır.

Yukarıda bahsedilen unsurlar göz önünde bulundurularak, karma yöntemler araştırmasında hangi desenin seçileceğine karar verilmesi beklenmektedir (Bkz. Şekil 3.3, 6. Adım). Bu doğrultuda literatür incelendiğinde, Morse (2003), Creswell (2017), Johnson ve Onwuegbuzie (2004), Leech ve Onwuegbuzie (2009), Tashakkori ve arkadaşları (2021)'nin önerdiği farklı tipolojilerin (desen) geliştirildiği görülmektedir. Bu tipolojiler birleştirilerek Şekil 3.4'de özet olarak görselleştirilmiştir.



Şekil 3. 4 Karma Yöntemler Araştırma Tipolojileri

Kaynak: (Morse, 2003; Creswell, 2017; Johnson ve Onwuegbuzie, 2004; Leech ve Onwuegbuzie, 2009; Tashakkori vd., 2021)'den uyarlanmıştır

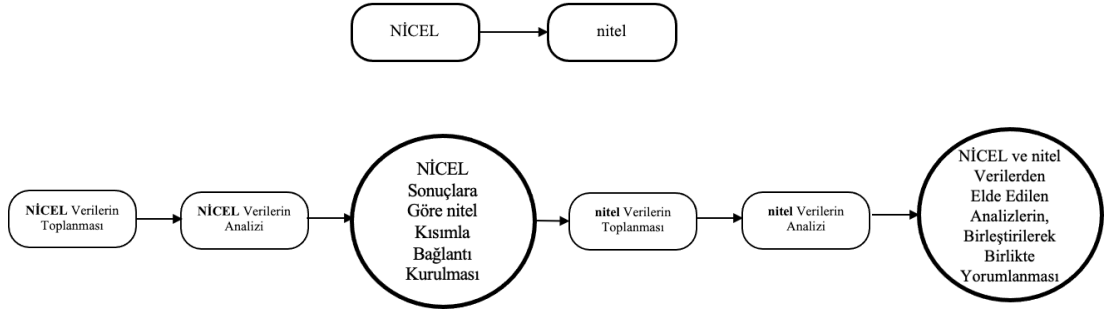
Karma yöntemler araştırma tipolojilerinin tanımlamaları aşağıda yer almaktadır:

- **Eşzamanlı veri çeşitlemesi** (Concurrent Triangulation Design) deseninde araştırmacı nicel ve nitel verileri eşzamanlı olarak toplayarak verilerin birbirine ne kadar yakınlaştığını, farklılıklarını veya bazı kombinasyonlar olup olmadığını belirlemek için iki veri grubunu karşılaştırır. İdeal olarak veri kaynaklarının ağırlığı birbirine eşittir. Araştırma bulgularını doğrulamak, güçlendirmek ve çapraz geçerliliğine bakmaya çalışıldığında faydalıdır (Creswell, 2017; Baki ve Gökçek, 2012).
- **Eşzamanlı dönüşümsel** (Concurrent Transformative Design) deseninde de nicel ve nitel veriler benzer zamanlarda toplanarak analiz edilmektedir. Veri kaynaklarının ağırlığı açısından nicel veya nitel kısmına öncelik verilmekle birlikte, araştırmanın durumuna göre iki veriye de eşit düzeyde öncelik verilebilir. Bu nedenle, eşzamanlı dönüşümsel desen, veri çeşitlemesinin veya iç içe geçme deseninin özelliklerini alabilir. Verilerin karıştırılması, verilerin birleştirilmesi, birbiriyle bağlanması veya iç içe yerleştirilmesi yoluyla olmaktadır. Farklı bakış açılarına olanak sağlaması, araştırılan kavramın daha iyi anlaşılmasını sağlaması açısından faydalıdır (Creswell, 2017; Baki ve Gökçek, 2012).
- **Eşzamanlı iç içe geçmiş** (Concurrent Embedded Design) deseninde eşzamanlı veri çeşitlemesi ve eşzamanlı dönüşümsel desenlerinde olduğu gibi nicel ve nitel veriler aynı zamanda toplanarak kullanılır ve analiz edilir. Eşzamanlı veri çeşitleme deseninden farklı olarak, eşzamanlı iç içe geçmiş desende araştırmaya rehberlik eden birincil bir veri kaynağı ve destekleyici rol oynayan ikincil bir veri kaynağı bulunmaktadır. Daha az öncelik verildiğinde, ikincil yöntem (nicel veya nitel), baskın yöntem (nitel veya nicel) içerisinde yer almaktadır. Bu şekilde iç içe yerleştirme, ikincil yöntemin birincil yöntemden farklı bir soruyu ele aldığı anlamına gelebilir veya farklı bir analiz seviyesinde bilginin kavramsallaştırılmasında yardımcı olur (Creswell, 2017; Baki ve Gökçek, 2012).
- **Sıralı dönüşümsel** (Sequential Transformative Design) deseninde eşzamanlı desenlerden farklı olarak veriler birbirini takip eden aşamalarda toplanır. Bir başlangıç aşaması vardır (nicel veya nitel) ve ardından bu aşamanın üzerine inşa edilen ikinci bir aşama (nicel veya nitel) gelir. Veri kaynaklarının ağırlığı, eşit düzeyde veya baskın olabilir. Veriler genelde tartışma kısımlarında birleştirilir. Bu

desen karma yöntem araştırmasını, dönüştürücü bir çerçeveye yerleştirir. Bu nedenle, sadece nitel veya sadece nicel araştırma gibi tek bir yöntem kullanan araştırmacılar için daha çekici ve kabul edilebilir olabilir (Creswell, 2017; Baki ve Gökçek, 2012).

- **Sıralı açıklayıcı** (Sequential Explanatory Design) deseni, karma yöntemler araştırma desenleri içerisinde popüler bir yer edinmiştir. Araştırmanın ilk aşamasında nicel veriler toplanır ve analiz edilir. Nicel verileri analizinin sonuçlarına dayanarak, nitel kısmın verileri toplanır ve analiz edilir. Veri kaynaklarının ağırlığını genellikle nicel veriler oluşturmaktadır. Verilerin birleştirilmesi, ilk nicel veri sonuçlarının nitel veriler için bir bilgi oluşturması ile başlamaktadır. Böylece iki veri biçimi (nicel ve nitel) ayrı fakat bağlantılıdır. Sıralı bir açıklayıcı desen tipik olarak, takip eden nitel verileri toplayarak ve analiz ederek, nicel sonuçları açıklamak ve yorumlamak için kullanılır (Creswell, 2017). Nicel bir çalışmadan, beklenmeyen sonuçlar ortaya çıktığında özellikle yararlı olabilir (Morse, 1991). Bu durumda, beklenmedik sonuçları daha ayrıntılı incelemek için nitel veri toplama aşamasına geçilir. Sıralı açıklayıcı desenin güçlü yönlerinden biri, adımlarının net ve ayrı ayrı aşamalardan oluşmasından dolayı uygulanmasının kolay olmasıdır. Zayıf yönlerinden biri ise, iki ayrı aşamadan oluştuğu için uzun bir süre almasıdır (Clark ve Creswell, 2010).
- **Sıralı keşfedici** (Sequential Exploratory Design) desen, sıralı açıklayıcı desendeki araştırma sırasının tersine çevrilmesi olarak ifade edilebilir. Sıralı keşfedici desenin ilk aşamasını nitel verilerin toplanması, bu verilerden elde edilen analiz sonuçlarına göre ardından nicel verilerin toplanması ise ikinci aşamasını oluşturmaktadır. Temelde bu stratejinin amacı, nitel kısma ait bulguların yorumlanmasına yardımcı olmak için, nicel verileri ve sonuçlarını kullanmaktır. İlişkileri açıklamak ve yorumlamak için daha uygun olan sıralı açıklayıcı desenin aksine, sıralı keşfedici desenin ana odak noktası başlangıçta bir olguyu keşfetmektir. Özellikle yeni bir ölçek geliştirmek için tercih edilen bir süreçtir (Clark ve Creswell, 2010).

Yukarıdaki desenlere dayanarak bu çalışmada *baskın nicel veri kaynağının olduğu, sıralı açıklayıcı* karma yöntemler araştırma deseni kullanılmıştır. Bu desen Şekil 3.5’de gösterilmektedir.



Şekil 3. 5 Sıralı Açıklayıcı Karma Yöntemler Araştırma Deseni

Kaynak: Creswell (2017)'den Uyarlanmıştır

3.4. Nicel Yöntem

Karma yöntemler araştırmasının nicel kısmı, bulgulara ulaşmak için istatistiksel analizlerin kullanıldığı çalışmalardan oluşmaktadır. Nicel yöntemin temel özelliği, yapılandırılmış olması, sistematik hale getirilmiş ölçüm ve istatistik kullanılmasıdır (Marczyk vd., 2005).

Araştırmanın nicel kısmında kullanılan felsefik yaklaşım *Natüralizm* olmuştur. Moses ve Knutsen (2022)'e göre natüralizm, sosyal bilimlerde *Pozitivizm* olarak da tanımlanabilmektedir. Yukarıda *Karma Yöntemler Araştırmasının Süreci* başlığında açıklandığı üzere pozitivizm, dünyanın materyal unsurlardan oluştuğunu ve belirgin olan olgu ve olayların daima gözlemlenebileceğini savunmaktadır (Gökçe vd., 2022).

3.4.1. Nicel Araştırma Deseni

Karma yöntemler araştırmasının ilk bölümünü oluşturan nicel araştırmanın, kendi içerisinde deseni bulunmaktadır. Bu desenin temeli nesnel yaklaşıma dayanmaktadır. Nesnel yaklaşımı ele alan nicel araştırma desenleri (modelleri) ise iki ana gruba ayrılmaktadır. Creswell (2017) bu grupları, *Tarama Deseni* (Survey Design) ve *Deneyisel Desen* (Experimental Design) olarak ayırmaktadır. Tarama desenleri genellikle, anketlerin kullanıldığı büyük ölçekli araştırmalarla ilişkilendirilmekte (Matthews & Ross, 2010) ve mevcut durumu olduğu şekliyle ortaya koymayı amaçlamaktadır (Şimşek, 2018). Bu desenler, Genel Tarama ve Örnek Olay Tarama desenleri olarak iki ayrı grup altında toplanmaktadır. Araştırma evreni ile ilgili tahminler yapmayı ve genellemelerde bulunmayı hedefleyen genel tarama modelleri kendi içerisinde Tekil Tarama ve İlişkisel Tarama olarak iki farklı şekilde ele

alınabilmektedir. İlişkisel tarama deseni, birden fazla değişkenin aralarındaki etkileşim ve ilişkilerin çeşitli istatistiksel teknikler kullanılarak belirlenmesi ve grup ortalamalarının karşılaştırılması imkanını sunmaktadır. Bunların yanında ilişkisel desende değişkenler arasındaki ilişkilerin düzeyi ve yönü belirlenebileceği gibi (korelasyon analizi), neden-sonuç ilişkisine yönelik olarak nedensellik ilişkilerini gösteren daha güçlü istatistik karşılaştırmaları (varyans analizi) da yapılabilir (Şimşek, 2018).

Yukarıda kısaca açıklanan nicel araştırma desenlerinden, bu çalışmada *İlişkisel Tarama Deseni* kullanılarak, bağımsız değişken olan örgüt kültürünün bağımlı değişkenler örgütsel çeviklik ve örgütsel performans üzerindeki etkilerinin inceleneceği bir araştırma modeli oluşturulmuştur (Bkz. Şekil 3.10).

3.4.2. Nicel Araştırma Evren ve Örneklemi

Tarama deseni deneysel bir çalışma olmayıp, evrenden (population) alınan örneklem (sample) incelenerek, niceliksel ve sayısal betimlemeler yapılmasını sağlar. Araştırmacı, örneklem sonuçlarına dayanarak evren hakkında genellemeler yapar veya iddialarda bulunur (Creswell, 2017). Bu nedenle evren ve örneklemin belirlenmesi, iyi şekilde tarif edilmesi önemlidir.

Evren, araştırmanın odaklandığı genel kapsamı ifade eder ve genellemek istenilen benzer özelliklere sahip birey, nesne, olay veya durumları içeren geniş kapsamlı bir kavramdır. Şimşek (2018) evreni, Genel Evren (Population) ve Çalışma Evreni (Research Population) şeklinde iki kategoride ele almaktadır. Genel Evren oldukça geniş ve soyuttur. Çalışma evreni (Erişilebilir Evren) araştırma amaçlarına göre daha küçük ve somut bir şekilde tanımlanabilmektedir.

Evren ile ilgili bilgilere geçmeden önce Türkiye genelinde Hizmet, IT, İmalat ve Perakende sektörlerinde faaliyet gösteren örgütlere ait iki göstergeyi paylaşmak faydalı olacaktır: işletme sayısı ve çalışan sayısı. TÜİK (2021) verileri baz alınarak yapılan çalışmada bu dört sektördeki işletme sayısının 1.859.569, çalışan sayısının 10.961.000 olduğu tespit edilmiştir. Araştırma kapsamını sınırlama ihtiyacının önemi, rakamların büyüklüğünden anlaşılmaktadır.

Bu açıklamalara dayanarak bu araştırmaya ait genel evren aşağıda açıklanmaktadır.

Genel Evren; İstanbul, Ankara, İzmir, Adana, Eskişehir, Sakarya, Kocaeli, Mersin, Zonguldak, Osmaniye, Denizli, Antalya, Yalova, Bartın illerinde Hizmet, IT, İmalat ve Perakende sektörlerindeki örgütler ile Almanya, Fransa, İngiltere, Hollanda, Amerika ve Japonya merkezli global örgütlerin Türkiye’de aynı sektörlerde yer alan örgütleri ve bu örgütlerde çalışan beyaz veya mavi yakalı personelinden oluşmaktadır. İŞKUR (2021)’un yıllık olarak yayınladığı İşgücü Piyasası Araştırma Raporları il bazında incelenerek, raporda açıklanan işletme sayısı ve çalışan sayıları tespit edilmiştir. Bu çerçevede genel evrene ait işletme (örgüt) sayısı 31.128, çalışan sayısı ise 3.407.755 olarak belirlenmiştir.

Kapsamın geniş olmasından dolayı, genel evrenden veri almak zaman, maliyet ve işgücü zorlukları oluşturmaktadır (Şimşek, 2018). Bunun sonucunda kapsamı daraltmak ve daha somut bir hale getirmek üzere çalışma evreni belirlenmesi ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Çalışma evreni seçilirken, araştırmada yer alan dört sektöre ait kuruluşların yoğunlukta olduğu bölgeler ve özellikle imalat sektörünün yer aldığı OSB’ler dikkate alınmıştır. Bu yaklaşımın neticesinde, erişilebilir örgütlerden oluşan bir liste hazırlanmıştır. Bu liste içerisinde ana hatlarıyla Zonguldak Ereğli OSB, Zonguldak Alaplı OSB, Yalova Avrasya OSB gibi sanayi bölgeleri, dört Demir-Çelik fabrikası, üç üniversite, beş IT şirketi, dokuz danışmanlık kurumu, bir sigorta kurumu, boya-lastik-yağ-filtre-gıda-alüminyum-ilaç-ambalaj-inşaat malzemesi ve maden üreten birbirinden farklı on üretim tesisi, iki tekstil fabrikası, bir spor markası ve global yapılanmasının Türkiye ayağında bulunan sekiz örgüt yer almaktadır. Böylece çalışma evreni aşağıdaki şekilde somutlaştırılmıştır.

Çalışma Evreni (Erişilebilir Evren); Hizmet, IT, İmalat ve Perakende sektörlerindeki on dört ilde (İstanbul, Ankara, İzmir, Adana, Eskişehir, Sakarya, Kocaeli, Mersin, Zonguldak, Osmaniye, Denizli, Antalya, Yalova, Bartın) faaliyet gösteren 568 örgüt ve 57.800 beyaz ve mavi yakalı personeldir.

Çalışma evrenine genelleme yapılabilir ve bu evreni yansıtacak bir örneklem seçimine özen gösterilmiştir. *Örneklem* (Sample), evren içerisinde belirli ölçütler gözetilerek seçilen ve evreni temsil kabiliyetine sahip olduğu varsayılan bir alt gruptur (Şimşek, 2018). Ortaya konulan çeşitli çalışmalar, faktör analizi yapabilmek için

uygun örneklem sayısının ne olacağı konusunda, farklı yaklaşımlar sunmaktadır. Büyüköztürk (2002)'e göre, ölçek maddelerinin fazla olmadığı, faktörlerin güçlü ve belirgin olduğu durumlarda örneklem sayısının 100 ile 200 arasında olması yeterlidir. Bunun yanında Kline (2002), minimum 200 örneklem sayısının kötümser bir yaklaşım olduğu, kendi deneyimlerine göre belirgin bir faktör yapısına sahip verilerde 100 kişilik bir örneklem büyüklüğünün yeterli olacağı fakat iyi sonuçların elde edilebilmesi için daha büyük örneklem olmasının faydalı olacağı üzerinde durmaktadır. Child (2006) ise genel bir kural olarak, gözlemlenen değişken sayısının (ölçek madde sayısı) beş katı bir örneklem büyüklüğünün olması gerektiğini önermektedir. Bu araştırmada Child'ın yaklaşımı dikkate alınmış ve ölçek madde sayısının 46 olması sebebiyle, bunun beş katı olan 230 sayısı minimum örneklem büyüklüğü olarak hedeflenmiştir.

Bu hedefe dayanarak çalışma evreninde yer alan örgüt ve çalışanların, *Basit Rastgele Örnekleme* (Random Sample) yöntemiyle çalışma grubuna seçilmesi planlanmıştır. Basit rastgele örneklem alındığında çalışma evreninde bulunan her bir elemana eşit olasılıkla örnekleme dahil olma imkânı sunulmaktadır (Şimşek, 2018). Bu yöntemle belirlenen birbirinden farklı 568 örgüt ve bu örgütlerde çalışan 1002 kişiye ulaşılarak anket formu gönderilmiştir. Çalışma grubuna gönderilen bu anket formlarından 265 farklı örgüt (cevap veren örgüt oranı %46.7) ve 325 (cevap veren kişi oranı %32.4) çalışandan geri dönüş olmuş ve örneklem bu şekilde oluşmuştur.

Örneklem, araştırma sorularını cevaplayabilme ve araştırma birimleri olarak belirlenen örgüt ve çalışan düzeyleri açısından analiz yapabilme açısından alt gruplara ayrılmıştır. Alt gruplar iki ana başlık olarak *Demografik* ve *Örgüt* özellikleri olarak ele alınmıştır. Demografik özelliklere ait alt gruplar Cinsiyet, Yaş Grupları, Medeni Durum, Eğitim Düzeyi, Personel Grubu, Çalışma Biçimi, İşyeri Kıdemi ve Yönetici şeklinde oluşturulmuştur. Yaş grupları belirlenirken iş hayatına girme ve ortalama kurumsal hayattan ayrılma dönemleri gözetilerek 26-56 yaş aralığında ve onar yıllık periyotlar olacak şekilde gruplanmıştır. Eğitim düzeyinde, araştırma değişkenlerine ait algının daha doğru alınması açısından, en az lise mezunu olması dikkate alınmıştır. Personel grubu olarak beyaz ve mavi yakalı çalışanların görüşlerinin ayrı ayrı analiz edilmesine önem verilmiştir. Özellikle örgüt kültürüne ait sonuçların bütüncül bir yaklaşım içermesi açısından, bizzat üretim hatlarında çalışan mavi yakalı çalışanlar da

araştırmaya dahil edilmiştir. Bunların yanında, yakın dönemde bir Pandemi sürecinin yaşanmış olması, çalışma biçimlerinde kalıcı etkiler yaratmıştır. Bundan dolayı çalışma biçimi, online-hibrit-yüz yüze olarak çalışanların görüşlerinin farklı olarak incelenmesi planlanmıştır. Ayrıca çalışanların kıdemlerine göre 5-21 yıl aralığında beşer yıllık gruplara ayrılmış olması, yeni ve deneyimli çalışanlar arasındaki algı farklılıklarının oluşup oluşmayacağının görülmesine katkı sağlayacaktır. Örgüt özelliklerine göre alt boyutlar ise Sektör, Faaliyet Yaşı ve Büyüklüğü şeklinde gruplandırılmıştır. Sektörler Hizmet, IT, İmalat ve Perakende olarak belirlenirken, ana sektör olmaları, aralarındaki örgüt yapılarının ve çalışan profillerinin farklı olmaları dikkate alınmıştır. Faaliyet yaşına ait gruplar belirlenirken ise 5-75 yıl aralığında ve farklı periyotlar alınmıştır. Çünkü bir örgütün yıllar içerisinde ayakta kalabilmesi zaman almaktadır. Bunun yanında çalışan sayısına göre örgütün büyüklüğünde KOBİ (2021)'lerin çalışan sayıları dikkate alınarak alt gruplar oluşturulmuştur.

Krejcie ve Morgan (1970)'na göre örneklem büyüklüğünün, çalışma evrenini temsil edecek büyüklükte olması beklenmektedir. Bu açıklamalara dayanarak, karma yöntemler araştırma sürecinin örneklem belirleme (nicel kısım) adımı (Bkz. Şekil 3.3, 5. Adım) gerçekleştirilmiştir. Bir sonraki bölümde detayları aktarılan veri toplama araçları ile toplanan verilere ait özet bilgi aşağıda verilmektedir.

Araştırmanın nicel kısmına katılanların demografik özelliklerine yönelik bilgiler Tablo 3.1'de görülmektedir. Buradaki bulgulara göre; araştırmaya katılanların %50.5'i (164 kişi) erkek, %49.5'i (161 kişi) ise kadındır. Deneklerin %9.8'i 26 yaşından küçük, %15.4'ü 26-35 yaş aralığında, %27.1'i 36-45 yaş aralığında, %33.8'i 46-55 yaş aralığında, %13.8'i ise 56 ve üstü yaş grubunda yer almaktadır (ortalama yaş: 43.8). Medeni durum açısından bakıldığında deneklerin %63.4'ü evlidir. Eğitimlerinin %86.2'si lisans veya lisansüstü düzeyindedir. Araştırmada özellikle mavi yakalı çalışanların örgütün kültürü çevikliği ve performans düzeyine ait algılarının öğrenilebilmesi için 39 kişiden veri toplanmıştır (%12.0). Araştırmanın bir bölümünün Pandemi döneminde gerçekleşmesinden dolayı örgütlerin çalışma biçimleri önemli ölçüde etkilendiğinden %18.2'sinin tamamen çevrimiçi veya uzaktan çalıştığı görülmektedir. Bunun bir yansıması olarak işyeri kıdeminin %40.6'sını (132 kişi) 0-5 yıl aralığındakiler oluşturmaktadır. Bunun yanında, yönetici düzeyinde olanların toplam 189 kişiden oluştuğu görülmektedir.

Tablo 3. 1 Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

Demografik Özellikler	Gruplar	n	%
Cinsiyet	Erkek	164	50.5
	Kadın	161	49.5
Yaş Grupları	26'dan Küçük	32	9.8
	26-35	50	15.4
	36-45	88	27.1
	46-55	110	33.8
	56 Yaş ve Üzeri	45	13.8
Medeni Durum	Evli	206	63.4
	Bekâr	119	36.6
Eğitim Düzeyi	Lise	45	13.8
	Lisans	173	53.2
	Lisansüstü	107	32.9
Personel Grubu	Mavi Yakalı	39	12.0
	Beyaz Yakalı	286	88.0
Çalışma Biçimi	Home Office-Online	59	18.2
	Hibrit	87	26.8
	Ofiste-Yüz Yüze	179	55.1
İşyeri Kıdemi	0-5 Yıl	132	40.6
	6-10 Yıl	64	19.7
	11-15 Yıl	31	9.5
	16-20 Yıl	32	9.8
	21 Yıl ve Üzeri	66	20.3
Yönetici mi?	Evet	189	58.2
	Hayır	136	41.8

Tablo 3.2’de detayları verilen, çalışanların içerisinde yer aldığı örgütler açısından ele alındığında en fazla hizmet ve imalat sektöründe oldukları görülmektedir (toplam %72.6). Ayrıca örgütlerin faaliyet yaşlarına bakıldığında en yüksek oran 26-50 yıl olmaktadır (%27.4). Örgütlerin çalışan sayısına göre yapılan gruplandırmada ise 2000 ve üzerinde çalışanı olan bir örgütte yer alan deneklerin oranı %28.6’dır.

Tablo 3. 2 Çalışanların İçinde Yer Aldığı Örgütlerin Özelliklerine Göre Dağılımı

Örgüt Özellikleri	Gruplar	n	%
Sektörü	Hizmet	126	38.8
	IT	54	16.6
	İmalat	110	33.8
	Perakende	35	10.8
Faaliyet Yaşı	0-5 Yıl	30	9.2
	6-15 Yıl	68	20.9
	16-25 Yıl	41	12.6
	26-50 Yıl	89	27.4
	51-75 Yıl	67	20.6
	76 Yıl ve Üzeri	30	9.2
Büyüklüğü	10'dan Az Çalışan	40	12.3
	10-49 Çalışan	48	14.8
	50-249 Çalışan	58	17.8
	250-1999 Çalışan	86	26.5
	2000 ve Üzeri Çalışan	93	28.6

3.4.3. Nicel Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada nicel kısma ait veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Anket, araştırmaya katılanlardan veri toplamanın en yaygın yoludur. Bunun yanı sıra anket yönteminde kullanılan ölçekler sayesinde, araştırmacılar çok sayıda vakayı ve karmaşık veri kümelerini istatistiksel tekniklerle kolayca analiz edebilmektedirler (Matthews ve Ross, 2010). Araştırmada kullanılan ölçekler, ilgili kişi veya kurumlardan izin alınarak ve atıfta bulunularak kullanılmıştır. Bu ölçeklerin yer aldığı anket formu dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde ankete katılan kişilerin demografik özelliklerine ve içerisinde yer aldıkları örgütün özelliklerine yönelik sorular yer almaktadır (Bkz. EK-2). İkinci bölümde örgüt kültürünü, üçüncü bölümde örgütsel çevikliği, dördüncü ve son bölümde ise örgütsel performansı ölçmeye yönelik ifadeler bulunmaktadır. Ankette kullanılan üç farklı ölçeğe ait bilgiler ise aşağıda yer almaktadır (Bkz. Şekil 3.3, 7. Adım).

Örgüt Kültürü Ölçeği: Ölçek maddeleri, Cameron ve Freeman (1991)'nın çalışmaları ile Quinn (1988)'den uyarlanarak, Deshpande ve arkadaşları (1993) tarafından oluşturulmuştur. Oluşturulan ölçek maddeleri Türkçeye uyarlanarak geçerliği ve güvenilirliği yapılmıştır (Erdem, 2007; Macit, 2017; Karakılıç, 2019). Toplam 16 ifadeden oluşan ölçekteki maddeler 5'li Likert tipinde derecelendirilerek "1-Kesinlikle Katılmıyorum" ile "5-Kesinlikle Katılıyorum" arasında puanlanmıştır. Ölçek, Klan kültürü, Adokrasi kültürü, Hiyerarşi kültürü ve Pazar kültürü olarak dört boyuttan oluşmaktadır (Bkz. EK-3).

Örgütsel Çeviklik Ölçeği: Zhang ve Sharifi (2000) tarafından geliştirilmiş, Akkaya ve Tabak (2018) tarafından Türkçeye uyarlanarak geçerlik ve güvenirlik çalışması yapılmıştır. Toplam 17 ifadeden oluşan ölçekteki maddeler 5'li Likert tipinde derecelendirilerek "1-Hiçbir Zaman" ile "5-Her Zaman" arasında puanlanmıştır. Ölçek, Yetkinlik, Esneklik, Cevap Verme ve Hız olarak dört boyuttan oluşmaktadır (Bkz. EK-4).

Örgütsel Performansı Ölçeği: örgüt performansını ölçmek üzere üç farklı değişken ele alınmıştır. Bunlar müşteri tutma, yenilik ve finansal performanslardır. Bu kapsamda her bir performans için ayrı ölçekler kullanılmaktadır. Müşteri tutma ölçeği Shin vd.

(2015) tarafından geliştirilmiş ve Uğurlu vd. (2019) tarafından geçerlik ve güvenirlik çalışması yapılmıştır. Ölçek üç ifadeden oluşmaktadır. Yenilik performansı ölçeği Antoncic ve Hisrich (2001), Neely ve Hii (1998) ile Hagedoorn ve Cloudt (2003)'ün, çalışmalarından birleştirilerek oluşturulmuş, Bulut vd. (2009) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ölçek yedi ifadeden oluşmaktadır. Bu iki ölçekteki maddeler 5'li Likert tipinde derecelendirilerek "1-Kesinlikle Katılmıyorum" ile "5-Kesinlikle Katılıyorum" arasında puanlanmıştır. Örgütsel performans ölçeği ise Denison (2002) ve Yılmaz, Alpkan ve Ergün (2005)'ün çalışmalarından birleştirilerek oluşturulmuş, Bulut vd. (2009) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ölçekte üç madde yer almakta olup, maddeler 5'li Likert tipinde derecelendirilerek "1-Yetersiz" ile "5-Yüksek" arasında puanlanmıştır. Bu üç ölçeğin aynı anda bir arada kullanılarak geçerliği ve güvenirliği, Sever ve Paksoy tarafından yapılmıştır (2021). Ölçek, Müşteri Tutma, Yenilik ve Finansal Performans olarak üç boyuttan oluşmaktadır (Bkz. EK-5).

3.4.4. Nicel Veri Toplama Araçlarının Geçerlik ve Güvenirlikleri

Sosyal araştırmacılar olarak, araştırma sorularını yanıtlamak üzere toplanan ve analiz edilen verilerin, üzerinde çalışılan sosyal gerçekliği ne kadar doğru temsil ettiği konusu önemlidir (Matthews ve Ross, 2010). Bu, *geçerlik* (validity) kavramı ile temsil edilmektedir. Bir başka ifadeyle geçerlik, ölçme aracı hangi olguyu veya kavramı ölçmek amacıyla geliştirildiyse, gerçekten onu ölçebilme yeterliğidir (Salı, 2018). Bu çerçevede araştırmada kullanılan veri toplama araçlarının mevcut faktör yapılarının, bu çalışmadaki örnekleme uygunluğunun belirlenmesi için Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. DFA, faktör yapısı daha önceden belirlenmiş bir modelin, mevcut verilerle uyumlu olup olmadığının test edilmesine yardımcı olan güçlü bir araştırma aracıdır. Buna yönelik olarak, yapılan analiz sonucunda oluşan model uyum indeksleri incelenerek karar verilmektedir (Karagöz, 2021). Ölçeklerin geçerliğini sağlamak amacıyla yapılan faktör analizleri, Tablo 3.3'de yer alan iyi derecede uygun modeller için gerekli olan *Uyum İndeksleri* (Good Fit) ile değerlendirilebilmektedir.

Araştırma kalitesinin ölçüsünü gösteren bir başka gösterge ise güvenirliktir. *Güvenirlik* (reliability), araştırmanın başka bir araştırmacı tarafından yürütülmesi durumunda da aynı bulguların elde edilmesinin beklenmesi veya araştırmanın tekrar edilmesi durumunda benzer bulgulara ulaşılması anlamına gelmektedir (Matthews ve Ross, 2010). Burada güvenirlik, Cronbach Alpha katsayısı dikkate alınarak

incelenmiştir (Cronbach, 1951; Cortina, 1993). Ölçeğin güvenilir olarak kabul edilebilmesi için genellikle bu katsayının 0,70'in üzerinde olması beklenmektedir (Yaşlıoğlu, 2017). Değeri 1'e yaklaştıkça güvenilirliği artmaktadır (Pallant, 2020). Yüksek güvenirlikte bir ölçek için 0,80 üzerinde bir değere sahip olması beklenmektedir (Koç, 2020).

Tablo 3. 3 Derecede Uygun Modeller İçin Uyum İndeks Değerleri

Uyum İndeksleri	İyi Uyum Sınırları	Kabul Edilebilir Uyum Sınırları
CMIN (χ^2)/df	≤ 3.00	≤ 5.00
GFI	$\geq 0,90$	≥ 0.85
NFI	≥ 0.95	≥ 0.90
CFI	≥ 0.97	≥ 0.90
RMSEA	≤ 0.05	≤ 0.08

Kaynak: Byrne (2016) ve Yaşlıoğlu (2017)'nin Çalışmalarından Uyarlanmıştır

Yukarıda bahsedilen uyum indeks değerlerine bakılmanın öncesinde, ölçek verilerinin faktör analizi için uygunluğundan emin olmak gerekmektedir. Bunun için Barlett testi uygulanabilir. Barlett testinde ifadeler (ölçek maddeleri) arasındaki korelasyonların yer aldığı korelasyon matrisine bakılmakta ve bu matrisin istatistik olarak anlamlı olması beklenmektedir. Yine bu testin sonucunda ortaya çıkan ve örneklem yeterliliğini inceleyen KMO (Kaiser Mayer Olken) değeri de önem arz etmektedir. Bu değer 0.80-0.89 arasında olması “çok iyi”, 0.90-1.00 arasında olması ise “mükemmel” olarak değerlendirilmektedir (Yaşlıoğlu, 2017; Koç, 2020).

Bu bilgilere dayanarak, araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlik ve güvenirlik analizlerine ait bilgi ve sonuçlar aşağıda her bir veri toplama aracı için ayrı ayrı sunulmaktadır.

Örgüt Kültürü ölçeği için öncelikle Barlett testi yapılmış ve test sonucu anlamlı çıkmıştır. KMO katsayısına da bakılarak 0.888 değeri ile “çok iyi” bir örneklem boyutunda olduğu görülmüştür. Ölçeğe ait Barlett ve KMO sonuçları Tablo 3.4'de yer almaktadır.

Tablo 3. 4 Örgüt Kültürü Ölçeğine Ait Barlett ve KMO Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Testi		0.888
Bartlett Testi	Chi-Square (χ^2)	2680.629
	df	120
	Sig.	0.000

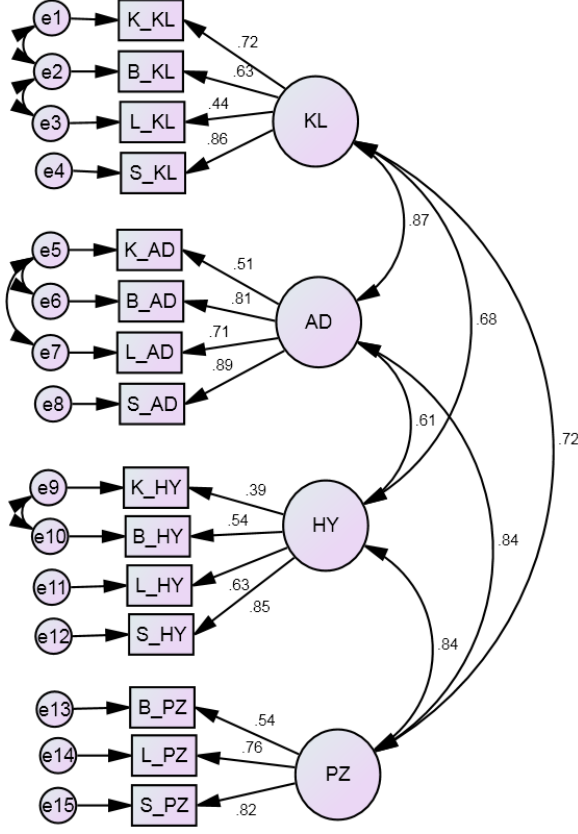
Devamında DFA ile örgüt kültürü ölçeğinin 4 faktörlü yapısı incelenmiştir. İncelenen bu yapıda Klan boyutu için 4, Adhokrasi boyutu için 4, Hiyerarşi boyutu için 4 ve Pazar boyutu için 4 madde ölçekte yer almaktadır (EK-1). DFA sonucunda model uyum kriterleri incelenmiş ve istenilen sınırlarda olmadığından dolayı *düzeltilme indislerine* (Modification Indices) bakılmıştır. Düzeltme indislerinin incelenmesi sonucunda beş hata terimi arasında kovaryans oluşturularak uyum kriterlerine yeniden bakılmıştır. Bunun sonucunda faktör yükü 0.304 olan K_PZ maddesinin değeri 0.40'den düşük (Field, 2013, s. 706) olduğu için modelden çıkartılarak analiz yapılmıştır. Ölçek maddelerinden faktör yükü 0.385 olan K_HY ise Field (2013, s. 681)'a göre örneklem sayısı 200'ün üzerinde olduğu için, 0.364 değerinden yüksek bir faktör yüküne sahiptir ve değerlendirmeye alınabilmektedir. Bu açıklamalara dayanarak bu madde modele dahil edilmiştir. Tüm faktörlere ait katsayı sonuçları Tablo 3.5'de listelenmektedir.

Tablo 3. 5 Örgüt Kültürü Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Katsayıları

Madde	Path	Faktör	β_0	β_1	SH	C.R.	P
L_KL	<---	KL	0.444	1			
B_KL	<---	KL	0.628	1.313	0.170	7.727	<0.001
K_KL	<---	KL	0.723	1.478	0.199	7.424	<0.001
L_AD	<---	AD	0.714	1			
B_AD	<---	AD	0.809	1.108	0.081	13.623	<0.001
K_AD	<---	AD	0.513	0.729	0.072	10.120	<0.001
K_HY	<---	HY	0.385	1			
S_KL	<---	KL	0.864	1.957	0.252	7.755	<0.001
S_AD	<---	AD	0.887	1.165	0.080	14.620	<0.001
B_HY	<---	HY	0.541	1.351	0.155	8.689	<0.001
B_PZ	<---	PZ	0.538	1			
L_PZ	<---	PZ	0.755	1.581	0.172	9.192	<0.001
L_HY	<---	HY	0.634	1.307	0.218	5.987	<0.001
S_HY	<---	HY	0.853	1.748	0.269	6.505	<0.001
S_PZ	<---	PZ	0.820	1.578	0.166	9.480	<0.001

β_0 = Standart Yol Katsayısı; β_1 = Standart Olmayan Yol Katsayısı; SH= Standart Hata; C.R.=Critical Ratio

Örgüt Kültürü ölçeğindeki K_PZ maddesi ölçekten çıkartıldığında elde edilen çözüm ile CMIN=312.929, DF=79, $p<0.001$, CMIN/DF=3.961, GFI=0.880, NFI=0.880, CFI=0.907, RMSEA=0.096 uyum indeks değerleri kabul edilebilir sınırlar içerisinde bulunmuştur. Bu da modelin uyumlu olduğu anlamına gelmekte ve ölçeğin geçerliği doğrulanmaktadır. Örgüt Kültürü ölçeğine ait standartlaştırılmış yol katsayıları ve modelin son hali Şekil 3.6'da yer almaktadır.



CMIN=312.929; DF=79; p=.000; CMIN/DF=3.961; GFI=.880; NFI=.880; CFI=.907; RMSEA=.096

Şekil 3. 6 Örgüt Kültürü Ölçeğinin Standartlaştırılmış Yol Katsayıları

Örgüt Kültürü ölçeğinin güvenilirliğini tespit etmek amacıyla Cronbach Alpha güvenirlik analizi yapılmış ve ölçeğin güvenirliği $\alpha = 0.894$ olarak bulunmuştur. Buna ek olarak Klan boyutunun güvenirliği $\alpha = 0.783$, Adhokrasi boyutunun güvenirliği $\alpha = 0.840$, Hiyerarşi boyutunun güvenirliği $\alpha = 0.748$ ve Pazar boyutunun güvenirliği ise $\alpha = 0.717$ olarak tespit edilmiştir. Bunun sonucu olarak, örgüt kültürü ölçeğinin alt boyutlar da dahil olmak üzere güvenilir bir ölçme aracı olduğu kabul edilmiştir.

Araştırma kullanılan ikinci veri toplama aracı olan Örgütsel Çeviklik ölçeği için Barlett testi yapılmış ve test sonucu anlamlı çıkmıştır. KMO katsayısına da bakılarak

0.953 değeri ile “mükemmel” bir örneklem boyutunda olduğu görülmüştür. Ölçeğe ait Barlett ve KMO sonuçları Tablo 3.6’da yer almaktadır.

Tablo 3. 6 Örgütsel Çeviklik Ölçeğine Ait Barlett ve KMO Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Testi		0.953
Bartlett Testi	Chi-Square (χ^2)	3945.299
	df	136
	Sig.	0.000

Örgütsel Çeviklik ölçeği için toplam 4 faktörlü yapı incelenmiştir. İncelenen yapıda Yetkinlik boyutu için 8, Esneklik boyutu için 3, Cevap Verme boyutu için 3 ve Hız boyutu için 3 madde ölçeğe yer almaktadır (EK-3). DFA sonucunda model uyum kriterleri incelenmiş ve istenilen sınırlarda olmadığından dolayı düzeltme indislerine bakılmıştır. Düzeltme indislerinin incelenmesi sonucunda dört hata terimi arasında kovaryans oluşturularak uyum kriterlerine yeniden bakılmıştır. Ayrıca, tüm maddelere ait faktör katsayılarının 0.40’ın üzerinde olduğu görülmüştür. Bu açıklamalara dayanarak tüm faktörlere ait katsayı sonuçları Tablo 3.7’de listelenmektedir.

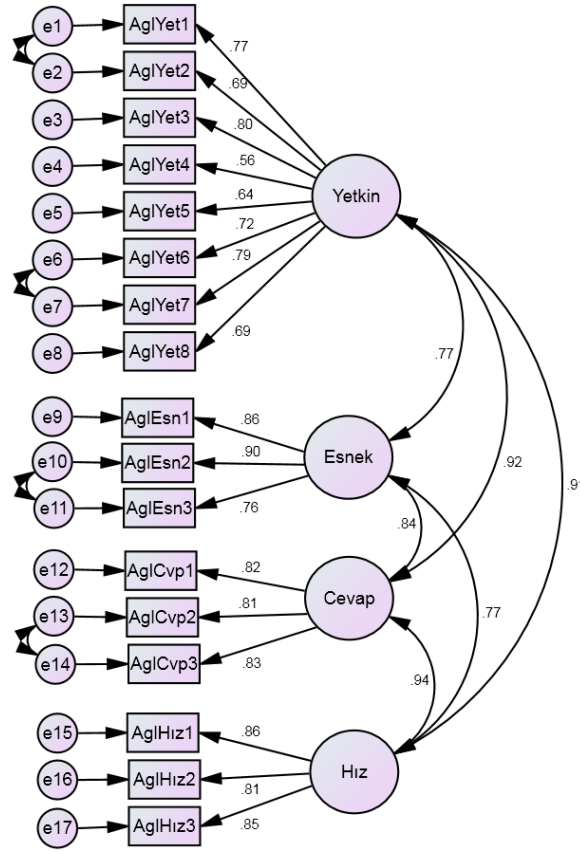
Tablo 3. 7 Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Katsayıları

Madde	Path	Faktör	β_0	β_1	SH	C.R.	P
AgileYetkin7	<---	Yetkin	0.792	1			
AgileYetkin6	<---	Yetkin	0.720	0.858	0.054	15.951	<0.001
AgileYetkin5	<---	Yetkin	0.636	0.772	0.065	11.925	<0.001
AgileYetkin4	<---	Yetkin	0.560	0.636	0.062	10.305	<0.001
AgileYetkin3	<---	Yetkin	0.801	0.812	0.051	15.843	<0.001
AgileYetkin2	<---	Yetkin	0.690	0.76	0.058	13.104	<0.001
AgileYetkin1	<---	Yetkin	0.766	0.909	0.061	14.919	<0.001
AgileEsnek1	<---	Esnek	0.862	1			
AgileEsnek2	<---	Esnek	0.899	0.963	0.050	19.417	<0.001
AgileEsnek3	<---	Esnek	0.763	0.863	0.058	15.000	<0.001
AgileHiz3	<---	Hız	0.848	1			
AgileHiz2	<---	Hız	0.813	1.013	0.057	17.796	<0.001
AgileHiz1	<---	Hız	0.857	1.038	0.054	19.346	<0.001
AgileYetkin8	<---	Yetkin	0.693	0.915	0.069	13.206	<0.001
AgileCevap1	<---	Cevap	0.817	0.947	0.055	17.325	<0.001
AgileCevap2	<---	Cevap	0.810	0.955	0.046	20.703	<0.001
AgileCevap3	<---	Cevap	0.828	1			

β_0 = Standart Yol Katsayısı; β_1 = Standart Olmayan Yol Katsayısı; SH= Standart Hata; C.R.=Critical Ratio

Örgütsel Çeviklik ölçeğindeki tüm maddelerin modele eklenmesiyle elde edilen çözüm ile CMIN=290.373, DF=109, $p<0.001$, CMIN/DF=2.664, GFI=0.907, NFI=0.928, CFI=0.953, RMSEA=0.072 uyum indeks değerleri kabul edilebilir sınırlar içerisinde bulunmuştur. Bu da modelin uyumlu olduğu anlamına gelmekte ve ölçeğin

geçerliği doğrulanmaktadır. Örgütsel Çeviklik ölçeğine ait standartlaştırılmış yol katsayıları ve modelin son hali Şekil 3.7’de yer almaktadır.



CMIN=290.373; DF=109; p=.000; CMIN/DF=2.664; GFI=.907; NFI=.928; CFI=.953; RMSEA=.072

Şekil 3. 7 Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Standartlaştırılmış Yol Katsayıları

Örgütsel Çeviklik ölçeğinin güvenilirliğini tespit etmek amacıyla Cronbach Alpha güvenilirlik analizi yapılmış ve ölçeğin güvenilirliği $\alpha = 0.951$ olarak bulunmuştur. Buna ek olarak Yetkinlik boyutunun güvenilirliği $\alpha = 0.890$, Esneklik boyutunun güvenilirliği $\alpha = 0.850$, Cevap Verme boyutunun güvenilirliği $\alpha = 0.877$ ve Hız boyutunun güvenilirliği ise $\alpha = 0.876$ olarak tespit edilmiştir. Bunun sonucu olarak, örgütsel çeviklik ölçeğinin alt boyutlar da dahil olmak üzere güvenilir bir ölçme aracı olduğu kabul edilmiştir.

Araştırmada kullanılan üçüncü veri toplama aracı Örgütsel Performans ölçeği için Barlett testi yapılmış ve test sonucu anlamlı çıkmıştır. KMO katsayısına da bakılarak 0.917 değeri ile “mükemmel” bir örneklem boyutunda olduğu görülmüştür. Ölçeğe ait Barlett ve KMO sonuçları Tablo 3.8’de yer almaktadır.

Tablo 3. 8 Örgütsel Performans Ölçeğine Ait Barlett ve KMO Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Testi		0.917
Bartlett Testi	Chi-Square (χ^2)	3597.539
	df	78
	Sig.	0.000

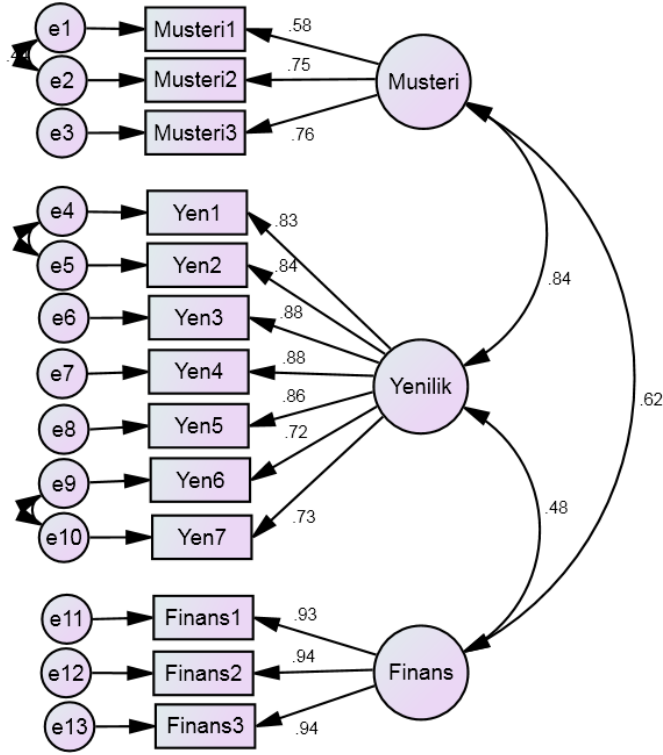
Örgütsel Performans ölçeği için toplam 3 faktörlü bir yapı incelenmiştir. İncelenen yapıda Müşteri Tutma için 3, Yenilik boyutu için 7 ve Finansal Performans boyutu için 3 madde ölçekte yer almaktadır (EK-3). DFA sonucunda model uyum kriterleri incelenmiş ve istenilen sınırlarda olmadığından dolayı düzeltme indislerine bakılmıştır. Düzeltme indislerinin incelenmesi sonucunda üç hata terimi arasında kovaryans oluşturularak uyum kriterlerine yeniden bakılmıştır. Ayrıca, tüm maddelere ait faktör katsayılarının 0.40'ın üzerinde olduğu görülmüştür. Bu açıklamalara dayanarak tüm faktörlere ait katsayı sonuçları Tablo 3.9'da listelenmektedir.

Tablo 3. 9 Örgütsel Performans Ölçeğinin Doğrulamalı Faktör Analizi Katsayıları

Madde	Path	Faktör	β_0	β_1	SH	C.R.	P
FirPerMusteri3	<---	Musteri	0.761	1			
FirPerMusteri2	<---	Musteri	0.747	0.902	0.073	12.432	<0.001
FirPerMusteri1	<---	Musteri	0.579	0.817	0.085	9.654	<0.001
FirPerYenilik6	<---	Yenilik	0.719	1			
FirPerYenilik5	<---	Yenilik	0.859	0.955	0.063	15.265	<0.001
FirPerYenilik4	<---	Yenilik	0.881	1.078	0.069	15.652	<0.001
FirPerYenilik3	<---	Yenilik	0.877	1.037	0.067	15.546	<0.001
FirPerYenilik2	<---	Yenilik	0.837	0.994	0.067	14.739	<0.001
FirPerYenilik1	<---	Yenilik	0.835	0.977	0.066	14.767	<0.001
FinansalPer3	<---	Finans	0.940	1			
FinansalPer2	<---	Finans	0.944	1	0.03	33.413	<0.001
FinansalPer1	<---	Finans	0.934	0.994	0.031	32.355	<0.001
FirPerYenilik7	<---	Yenilik	0.731	0.954	0.064	14.981	<0.001

β_0 = Standart Yol Katsayısı; β_1 = Standart Olmayan Yol Katsayısı; SH= Standart Hata; C.R.=Critical Ratio

Örgütsel Performans ölçeğindeki tüm maddelerin modele eklenmesiyle elde edilen çözüm ile CMIN=128.140, DF=59, $p<0.001$, CMIN/DF=2.172, GFI=0.945, NFI=0.965, CFI=0.981, RMSEA=0.060 uyum indeks değerleri kabul edilebilir sınırlar içerisinde bulunmuştur. Bu da modelin uyumlu olduğu anlamına gelmekte ve ölçeğin geçerliği doğrulanmaktadır. Örgütsel Performans ölçeğine ait standartlaştırılmış yol katsayıları ve modelin son hali Şekil 3.8'de yer almaktadır.



CMIN=128.140; DF=59; p=.000; CMIN/DF=2.172; GFI=.945; NFI=.965; CFI=.981; RMSEA=.060

Şekil 3. 8 Örgütsel Performans Ölçeğinin Standartlaştırılmış Yol Katsayıları

Örgütsel Performans ölçeğinin güvenilirliğini tespit etmek amacıyla Cronbach Alpha güvenilirlik analizi yapılmış ve ölçeğin güvenilirliği $\alpha = 0.931$ olarak bulunmuştur. Buna ek olarak Müşteri Tutma boyutunun güvenilirliği $\alpha = 0.795$, Yenilik boyutunun güvenilirliği $\alpha = 0.935$ ve Finansal Performans boyutunun güvenilirliği $\alpha = 0.957$ olarak tespit edilmiştir. Bunun sonucu olarak, örgütsel performans ölçeğinin alt boyutlar da dahil olmak üzere güvenilir bir ölçme aracı olduğu kabul edilmiştir.

Yukarıda açıklanan örgüt kültürü, örgütsel çeviklik ve örgütsel performans ölçeklerine ait geçerlik ve güvenilirlik analizleri sonucunda ölçekler geçerli ve güvenilir bulunarak, araştırmadaki diğer analizlerin yapılması aşamasına geçilmiştir.

3.4.5. Nicel Veri Toplama Süreci

Karma yöntemler araştırmasına karar verilmesinin ardından, nicel veri toplama kısmı için ön hazırlıklar Kasım 2020 döneminde başlamıştır. Öncelikle üniversiteden araştırma için izin alınmıştır. İzin alınması sonrasında, çalışma evreninde yer alan illerdeki OSB'lere ulaşmaya çalışılmıştır. Bunun için Zonguldak TSO ve OSB yöneticileri ile yüz yüze görüşmeler yapılarak, araştırmanın çerçevesi ve amacı

aktarılmış ve veri toplanılması izni alınmıştır. Sonrasında OSB’de yer alan kuruluşlara mail ile araştırma anketinin linki gönderilmiştir.

Bu görüşmelerle paralel zamanda, araştırmaya dahil edilecek diğer örgütlerin listeleri oluşturulmuştur. Örgütlerin listesi yapılırken ulaşılabilir olmalarına, Hizmet, IT, İmalat veya Perakende sektörlerinden birinde yer almış olmalarına, kurumsal bir yapıya sahip olmalarına dikkat edilmiştir.

Verilerin toplanacağı örgütlerin belirlenmesinin ardından, tez danışmanından onay alınarak nihai şekline getirilen online anket formu (*Google Form*) ilgili kişilerin e-posta adreslerine, e-posta adresi olmayan özellikle mavi yakalı personelin cep telefonlarına iletilmiştir. Nicel veriler Mart 2021-Şubat 2022 döneminde toplanarak analiz aşamasına geçilmiştir.

3.4.6. Nicel Verilerin Analizi

Araştırmanın nicel kısmına ait analizler (Bkz. Şekil 3.3, 8-a Adım) Şubat-Temmuz 2022 döneminde SPSS ve AMOS programları kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bu kısımda uygulanacak parametrik veya parametrik olmayan testleri doğru seçebilmek için verilerin öncelikle normal dağılım gösterip göstermediğine bakılması gerekmektedir. Daha güçlü analizlerin yapılabileceği parametrik testlerin kullanılabilmesi için verilerin normal dağılım göstermesi beklenmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014). Ayrıca, *Yapısal Eşitlik Modellemesi* (YEM) (Structural Equation Modeling) varsayımlarından biri de gözlemlenen ve gizil değişkenlerin normal dağılıma sahip olmasıdır (Bayram, 2016). Bu varsayıma dayanarak ölçek ve alt boyutlarının normallik testleri yapılarak Tablo 3.10’da listelenmektedir.

Tablo 3. 10 Normal Dağılım Test Sonuçları

Değişken	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
Klan Kültürü	-0.472	-0.196
Adhokrasi Kültürü	-0.498	-0.259
Hiyerarşi Kültürü	-0.686	-0.259
Pazar Kültürü	-0.903	0.862
Örgütsel Çeviklik	-0.669	0.442
Yetkinlik	-0.810	0.883
Esneklik	-0.440	-0.369
Cevap Verme	-0.628	-0.051
Hız	-0.606	0.113
Örgütsel Performans	-0.457	0.134
Müşteri Tutma	-0.611	0.011
Yenilik	-0.283	-0.372
Finansal Performans	-0.547	-0.087

Hair ve diğerleri (2013)'ne göre çarpıklık ve basıklık değerleri -1 ile +1 aralığında olan verilerin normal dağıldığı söylenebilir. Bu açıdan Tablo 3.10'daki değerlere bakıldığında tüm ölçek ve alt boyutlarının bu değer aralığında olduğu ve verilerin normal bir dağılım gösterdiği görülmektedir. Bunun sonucu olarak araştırmada ortaya konulan hipotezlerin test edilmesinde parametrik testlerin uygulanmasına karar verilmiştir.

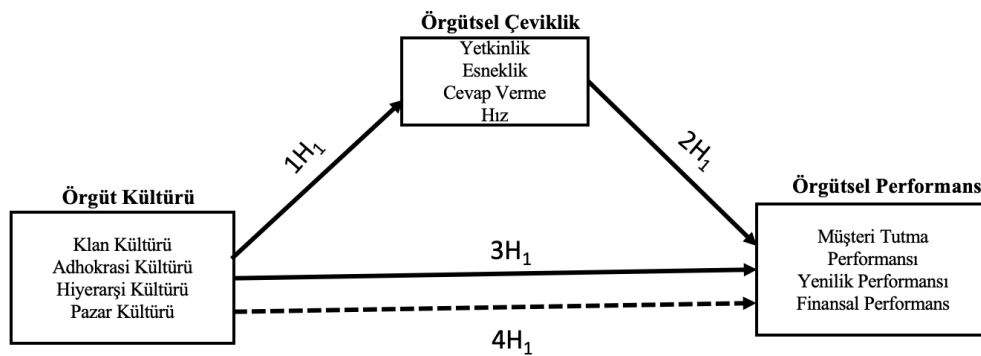
Araştırma değişkenleri olarak örgüt kültürünün örgütsel çeviklik üzerindeki, örgütsel çevikliğin örgütsel performans üzerindeki, örgüt kültürünün ise örgütsel performans üzerindeki yordayıcı etkisi ile örgütsel çevikliğin aracı rolünü ortaya koyabilmeyi amaçlayan korelasyon ve regresyon analizleri için YEM kullanılmıştır. YEM temel olarak, hipotezlerde ortaya konan model ile örnekleme ait kovaryans matrislerinin birbirleri ile uyum gösterip göstermediğinin test edilmesini dikkate alır. Kovaryans matrisleri, değişkenlerin birbirleri ile nasıl ilişkili olduğunu ve bu ilişkilerin gücünü göstermesi açısından önemlidir (Yaşlıoğlu, 2017). YEM, bilimsel araştırmalarda çoklu değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek ve modellemek için kullanılan bir istatistiksel analiz metodolojisidir. Bu metodoloji *gözlemlenen* (observed variables) ve *gizil* (latent variables) değişkenlerin aynı modelde yer almasıyla karmaşık modeller oluşturulmasına izin verir. *Ölçüm modeli* (measurement model) ve *yapısal model* (structural model) olmak üzere iki bileşenden oluşur. Ölçüm Modeli, gizil değişkenleri gözlemlenen değişkenlere bağlayan bir modeli ifade ederek, her gözlemlenen değişkenin gizil değişkenlerle nasıl ilişkilendirildiğini ve gizil değişkenlerin ölçümlerini nasıl açıkladığını gösterir. Ölçüm modeli, faktör analizi gibi yöntemlerle geliştirilebilir. Yapısal Model ise, gizil değişkenler arasındaki ilişkileri ve gözlemlenen değişkenlerin gizil değişkenler üzerindeki etkilerini inceler. Yapısal model, araştırmanın teorik çerçevesini temsil eder ve hipotezlerin test edilmesi için kullanılır (Byrne, 2016; Kline, 2016).

Araştırma kapsamında kullanılan betimsel istatistikler (frekans dağılımı, ortalama, standart sapma vb.) demografik ve örgüt özelliklerini incelemek üzere devreye alınmıştır. Ayrıca örgüt kültürü, örgütsel çeviklik ve örgütsel performans düzeylerinin cinsiyet, medeni durum, personel grubu ve yönetici olup olmamalarına göre anlamlı şekilde farklılaşmalarını incelemek için bağımsız gruplar *t*-testi; yaş grupları, eğitim düzeyi, çalışma biçimi, işyeri kıdemi, örgütün sektörü, örgütün faaliyet yaşı ve örgütün

boyutu gruplarına göre anlamlı şekilde farklılaşmalarını incelemek için ise tek yönlü ANOVA testi kullanılmıştır. Bu testlerin sonucunda ortaya çıkan farkın hangi büyüklükte olduğunu tespit etmek için aralarında anlamlı farklılıklar bulunan gruplar için *etki büyüklüklerine* (effect size) bakılmıştır. Bu hesaplama Lenhard ve Lenhard (2016)'ın Psychometrica başlıklı web sayfasında bulunan etki büyüklüğü hesaplayıcısı kullanılarak analiz edilmiştir. Elde edilen değerlerin yorumlanması için, bu konuda önemli araştırmalar yapan Cohen (1992)'nin sınıflandırması baz alınmıştır. Bu doğrultuda bağımsız gruplar *t*-testi için elde edilen (*Cohen's d*) etki büyüklüğü 0.20 ise küçük, 0.50 ise orta, 0.80 ise büyük; tek yönlü ANOVA testi için elde edilen etki büyüklüğü (η^2 -Eta Kare) 0.010 ise küçük, 0.060 ise orta, 0.140 ise büyük olarak yorumlanmıştır. Bununla birlikte ANOVA testi sonucunda elde edilen etki büyüklüğü, farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığı bilgisini vermemektedir. Bunu tespit edebilmek amacıyla Post Hoc testi de yapılmıştır.

3.4.7. Nicel Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma kapsamında örgüt kültürünün örgütsel performansı, örgütsel çeviklik aracılığıyla etkilediği varsayılmıştır. Buna göre YEM çerçevesinde örgüt kültürü egzogen (dışsal-bağımsız), örgütsel performans endojen (içsel-bağımlı), örgütsel çeviklik ise aracı değişken (mediator) olarak modele dahil edilmiştir. Nicel araştırmanın modeli aşağıdaki Şekil 3.9'da gösterilmektedir.



Şekil 3. 9 Nicel Araştırmanın Modeli

Hipotezler, araştırma sonuçlarına ilişkin tahminlerde bulunmak üzere oluşturulmakta ve denence olarak da ifade edilebilmektedir. Dolayısıyla hipotezlerin, denenen yargılar olduğu söylenebilir (Ataizi, 2018). Araştırmada sınanacak veya denenecek

yargılar Bölüm 2.3'deki *Değişkenler Arasındaki İlişkiler ve Araştırmanın Hipotezleri* başlığı altında, dayandığı bilimsel araştırmalar ve kuramlar çerçevesinde ele alınmıştır. Bu bölümde ise hipotezler liste şeklinde aşağıda sunulmaktadır:

1H₁: Örgüt Kültürünün Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisi Anlamlıdır

1H_{1_A}: Klan Kültürünün Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisi Anlamlıdır

1H_{1_B}: Adhokrasi Kültürünün Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisi Anlamlıdır

1H_{1_C}: Hiyerarşi Kültürünün Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisi Anlamlıdır

1H_{1_D}: Pazar Kültürünün Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisi Anlamlıdır

2H₁: Örgütsel Çevikliğin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi Anlamlıdır

3H₁: Örgüt Kültürünün Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi Anlamlıdır

3H_{1_A}: Klan Kültürünün Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi Anlamlıdır

3H_{1_B}: Adhokrasi Kültürünün Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi Anlamlıdır

3H_{1_C}: Hiyerarşi Kültürünün Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi Anlamlıdır

3H_{1_D}: Pazar Kültürünün Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi Anlamlıdır

4H₁: Örgüt Kültürünün Örgütsel Performansa Etkisinde Örgütsel Çevikliğin Aracı Etkisi Anlamlıdır

4H_{1_A}: Klan Kültürünün Örgütsel Performansa Etkisinde Örgütsel Çevikliğin Aracı Etkisi Anlamlıdır

4H_{1_B}: Adhokrasi Kültürünün Örgütsel Performansa Etkisinde Örgütsel Çevikliğin Aracı Etkisi Anlamlıdır

4H_{1_C}: Hiyerarşi Kültürünün Örgütsel Performansa Etkisinde Örgütsel Çevikliğin Aracı Etkisi Anlamlıdır

4H_{1_D}: Pazar Kültürünün Örgütsel Performansa Etkisinde Örgütsel Çevikliğin Aracı Etkisi Anlamlıdır

3.5. Nitel Yöntem

Karma yöntemler araştırmasının nitel kısmında birebir görüşmeler ve odak grup çalışmaları uygulanarak, araştırmaya katılanların bireysel deneyimleri, tutum ve davranışları öğrenilmeye çalışılır. Nitel araştırmalarla fenomenlerin (olguların), örgüt

ve çalışanların iş ve yaşam deneyimlerine yansımaları ve nasıl oluştukları anlaşılmaya çalışılır (Dawson, 2019; Silverman, 2017).

Araştırmanın nitel kısmında kullanılan felsefik yaklaşım *Yapılandırmacılık* olmuştur. *Karma Yöntemler Araştırmasının Süreci* başlığında (Bkz. Bölüm 3.2.) açıklandığı üzere yapılandırmacılık, idealist bir gelenekten gelmekte olup gerçekliğin insandan bağımsız olamayacağını ve bunun insan zihni tarafından inşa edildiğini savunmaktadır. Böylece, ele alınan kavram veya olgular doğa yerine insan tarafından üretilmektedir (Moses ve Knutsen, 2022).

3.5.1. Nitel Araştırma Deseni

Karma yöntemler araştırmasının ikinci bölümünü oluşturan nitel araştırmanın da kendi içerisinde deseni bulunmaktadır. Bu desenin temeli, katılımcıların deneyim, duygu, düşünce ve algılarının anlaşılmasına yönelik kendilerini ifade etmelerine izin verilen öznel yorumlamalarına dayanmaktadır. Bu öznel yaklaşımı ele alan nitel araştırma desenleri (modelleri) *Anlatı Araştırması* (Narrative Research), *Fenomenoloji* veya *Olgubilim* (Phenomenological Research), *Dayanaklı Kuram* (Grounded Theory), *Etnografi* veya *Kültür Analizi* (Ethnography), *Durum Çalışması* (Case Studies) olmak üzere beş temel desenden oluşmaktadır (Şimşek, 2018).

Bu desenleri kısaca açıklamak yerinde olacaktır. Anlatı araştırması, araştırmacının bireylerin yaşamlarını incelediği ve bir veya daha fazla bireyden onların yaşamları hakkında hikayeler sunmasını istediği bir sorgu stratejisidir (Clandinin & Connelly, 2000). Fenomenoloji, araştırmacının katılımcıların bir fenomen hakkındaki deneyimlerinin temel özelliklerini tanımladığı bir araştırma stratejisidir. Bu süreçte araştırmacı, araştırmaya katılanların deneyimlerini anlamak için kendi deneyimlerini göz ardı ederek bir kenara bırakır (Nieswiadomy ve Bailey, 2017). Dayanaklı kuram, araştırmacılar tarafından nitel araştırma sürecinde toplanan verilerden oluşturulan kuramdır. Barney ve Strauss (2006) tarafından 1960'ların sonlarında temelleri atılan dayanaklı kuram, nicel araştırmalardaki gibi belirli bir kuram veya hipotezin sınanması şeklinde olmayıp araştırmacının katılımcı görüşleri ile soyut bir kuram oluşturduğu araştırma yaklaşımıdır. Bir diğer nitel araştırma deseni olan etnografik yaklaşım, bireylerin göstermiş olduğu davranışların içerisinde bulundukları sosyal ortamda gözlemlenmesi gerektiğine dayanır. Etnografik desenin, toplum kuramlarının kültürel

yorumları olduğu düşünöldüğünden, költür analizi ifadesi de kullanılmaktadır (Riemer, 2012). Durum çalışması ise araştırmacının bir durumu, olayı, vakayı veya aktiviteyi derinlemesine araştırdığı bir modeldir. Belirli bir zaman aralığında gerçekleşen bu vakalarda, araştırmacı tarafından veri toplama süreçleri kullanılarak ayrıntılı bilgiler toplanır (Stake, 1995).

Yukarıda kısaca açıklanan nitel araştırma desenlerinden, bu araştırmada Fenomenoloji deseni kullanılarak, katılımcıların içinde bulundukları költürün nitelikleri, örgötsel çevikliğe dair yapılan çalışmalar ve bunların sonucunda örgötlülerinin performanslarına ilişkin görüş ve deneyimleri alınmıştır.

3.5.2. Nitel Araştırma Örnekleme

Bu araştırmada nitel desen olarak fenomenolojinin kullanılması, beraberinde örnekleme oluşturacak katılımcıların ilgili fenomene ait duygu ve görüşlerini almayı getirmektedir. Öncelikle, burada örnekleme yerine çalışma grubu denilmesi daha doğru bir yaklaşım olacaktır çünkü rastgele değil, amaçlı şekilde seçilmişlerdir. *Amaçlı Örnekleme* (Purposive Sampling), olasılıklı olmayan (nonprobability) bir örnekleme şeklidir (Bryman, 2012) ve araştırma hedefleri doğrultusunda evrenden seçim yapılarak örneklemin belirlenmesidir. Özellikle örneklemin belirlenmesi aşamasında, araştırmaya uygun olacak unsurların seçilmesine özen gösterilmektedir (Şimşek, 2018). Amaçlı (Yargısal) örnekleme yönteminin de alt çeşitleri vardır: *Tipik Durum Örnekleme* (Typical Case Sampling), *Aykırı Durum Örnekleme* (Extreme Case Sampling), *Ölçüt Örnekleme* (Criterion Sampling), *Benzeşik Örnekleme* (Homogeneous Sampling), *Maksimum Çeşitlilik Örnekleme* (Maximum Variation Sampling) (Teddle ve Yu, 2007).

Yukarıda bahsedilen amaçlı örnekleme çeşitlerini kısaca tanımlamak gerekirse; tipik durum örneklemesinde, ilgilenilen konuyu belirgin olarak yansıtacak vaka ve kişiler seçilir (Matthews ve Ross, 2010). Aykırı durum örnekleme, alışılmadık veya uzak gelebilecek vakalardan seçilen örneklemlerden oluşmakta ve nicel verilerin analizi sırasında ortaya çıkan aşırı durumların takibinde kullanılarak neden farklılaştığı hakkında bilgi vermektedir (Creswell, 2017; Bryman, 2012). Ölçüt örnekleme, araştırma dahilinde belirlenen kriterleri sağlayan vaka ve kişilerin seçilmesiyle oluşturulmaktadır (Bryman, 2012; Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, ve Demirel, 2023).

Benzeşik örnekleme, tüm vakaların aynı gruba ait olduğu veya aynı özelliğe sahip olduğu durumdur. Böylece, belirli bir sosyal olgunun derinlemesine ve ayrıntılı bir şekilde araştırılması sağlanmaktadır (Matthews ve Ross, 2010). Maksimum çeşitlilik örnekleme ise araştırılan olgu açısından mümkün olduğu kadar geniş grupları temsil edecek bir varyasyon sağlamak için kullanılabilir (Bryman, 2012).

Karma yöntemler araştırmasının ikinci kısmını oluşturan nitel bölümün örneklemini veya çalışma grubunu oluşturmak üzere, ilk kısımdaki nicel verilerden elde edilen sonuçlara uygun bir şekilde tasarlanarak, *amaçlı örnekleme* yönteminin *ölçüt örnekleme* çeşidi kullanılmıştır. Ölçüt olarak, katılımcıların tepe yönetici olmaları (en az müdür düzeyinde), içerisinde bulundukları örgütün kültür yapısını vizyonunu politikalarını biliyor olmaları, en az bir dönüşüm projesini yönetmiş veya ekibinde yer almış olmaları, örgütün performans düzeylerini doğru değerlendirebilecek olmaları (özellikle finansal bilgilerine hâkim), toplam mesleki deneyimlerinin en az 15 yıl olması kriterleri belirlenmiştir. Bu kriterler çerçevesinde görüşme yapılan bireylere ait bilgiler Tablo 3.11’de listelenmektedir. Bu kriterlere ek olarak, demografik ve örgüt özellikleri farklı olan yöneticilerin tercih edilmesine de özen gösterilmiştir. Çalışma grubu tablosunda listelenen K1, K2...K11 şeklindeki ifadeler, katılımcıların kimlik bilgilerinin gizli tutulması amacıyla kodlanmış olan bilgilerdir.

Tablo 3. 11 Nitel Çalışma Grubunun Demografik ve Örgüt Özelliklerine Göre Dağılımı

Kat. Kod	Cinsiyet	Yaş Grupları	Medeni Durum	Eğitim Düzeyi	Personel Grubu	Çalışma Biçimi	İşyeri Kıdemi (Yıl)	Unvanı	Örgüt Sektörü	Faaliyet Yaşı (Yıl)	Örgüt Büyüklüğü (Çalışan Sayısı)
K1	Kadın	46-55	Evli	Lisansüstü	Beyaz Yakalı	Ofiste	21 ve Üzeri	Müdür	İmalat	51-75	2000 ve Üzeri
K2	Kadın	46-55	Bekar	Lisans	Beyaz Yakalı	Ofiste	21 ve Üzeri	Direktör	İmalat	51-75	2000 ve Üzeri
K3	Kadın	46-55	Bekar	Lisansüstü	Beyaz Yakalı	Hibrit	0-5	Ülke Yöneticisi	Hizmet	6-15	10'danAz
K4	Kadın	36-45	Bekar	Lisans	Beyaz Yakalı	Ofiste	16-20	Müdür	İmalat	51-75	2000 ve Üzeri
K5	Erkek	56 ve Üzeri	Evli	Lisansüstü	Beyaz Yakalı	Ofiste	21 ve Üzeri	Şirket Kurucusu	İmalat	26-50	50-249
K6	Kadın	46-55	Bekar	Lisans	Beyaz Yakalı	Online	0-5	Ülke Müdürü	Hizmet	6-15	10-49
K7	Kadın	36-45	Bekar	Lisansüstü	Beyaz Yakalı	Hibrit	6-10	Şirket Kurucusu	İmalat	6-15	10'dan Az
K8	Erkek	36-45	Evli	Lisansüstü	Beyaz Yakalı	Hibrit	0-5	Ülke Müdürü	IT	0-5	10-49
K9	Erkek	56 ve Üzeri	Evli	Lisansüstü	Beyaz Yakalı	Hibrit	6-10	Şirket Kurucusu	Hizmet	6-15	10'dan Az
K10	Erkek	56 ve Üzeri	Evli	Lisansüstü	Beyaz Yakalı	Ofiste	0-5	Direktör	Perakende	26-50	2000 ve Üzeri
K11	Kadın	36-45	Bekar	Lisansüstü	Beyaz Yakalı	Hibrit	0-5	Direktör	Hizmet	26-50	250-1999

Çalışma grubunun 11 kişi olarak belirlenmesinde Merriam ve Tisdell (2016, s. 101)'in araştırmasında bahsedilen toplanan bilginin *doyuma ulaşma eşiği* (point of saturation) dikkate alınmıştır. Bu yaklaşıma göre nitel araştırmalarda veri toplama sürecinin sonlandırılma zamanının, araştırmanın teorik ve pratik yapısının belirleyebileceği anlatılmaktadır. Bu fikri destekler nitelikte bir görüş Charmaz (2009, s. 113)'in çalışmasında da görülmektedir. Buna göre, veri toplamayı sonlandırma zamanının artık yeni teorik içgörüler ortaya çıkmadığında veya temel teorik kategorilerin yeni özellikleri ortaya çıkarmadığında olabileceğidir. Bu nedenle, araştırmanın nitel kısmında belirtilen katılımcılarla görüşmeler yapıldıktan sonra veri toplama işleminin sonlandırılabilmesine karar verilmiş ve toplam 11 katılımcı ile görüşmeler tamamlanmıştır.

3.5.3. Nitel Veri Toplama Araçları

Nitel araştırmalar sonucunda oluşan veri yapısı, sayısal verilerin bulunduğu bir yapıdan değil sözel, yazılı veya görsel veri kümesinden oluşmaktadır. Bu veri kümesini elde etmek için *görüşme* (interviews), *gözlem* (observation) ve *belgelerden* (documents) oluşan çeşitli nitel araştırma yöntemleri kullanılmaktadır (Matthews ve Ross, 2010). Bunlardan en yaygını olan görüşme yönteminin temel hedefi, araştırmanın amaçları doğrultusunda katılımcıların görüşlerini, deneyimlerini, ilgili fenomeni nasıl algıladıklarını ve anlamlandırdıklarını tespit etmeye çalışmaktır. Araştırmacının, görüşülen kişiye sorular yöneltmesi ile gerçekleşmektedir. Görüşme çeşitleri *yapılandırılmamış görüşme* (unstructured interview), *yarı-yapılandırılmış görüşme* (semistructured interview) ve *yapılandırılmış görüşme* (structured interview) olarak üç şekilde ele alınabilir (Salı, 2018). Açık uçlu görüşme olarak da adlandırılan yapılandırılmamış görüşme, araştırmacının katılımcıya yalnızca birkaç soru sorduğu ve bu sorulara dair detaylı bilgileri sonuna kadar edindiği bir görüşme türüdür. Yarı-yapılandırılmış görüşmede ise katılımcının kritik yaşam dönemlerine veya kendini tanımlayan belirli anılara odaklanmasını sağlayan ayrıntılı bir görüşme formu kullanır. Görüşme sırasında araştırmacı gerektiğinde daha ayrıntılı bilgi almak amacıyla ek sorular sorabilir (Winston, 2012). Yapılandırılmış görüşme türünde, diğer görüşme türlerinden farklı olarak katılımcıya fazla esneklik sağlanmamaktadır. Dolayısıyla her katılımcıya, önceden hazırlanmış olan sorular aynı sıra ve biçimde yöneltilmektedir (Salı, 2018).

Nitel veri toplama yöntemlerinden bir diğeri olan gözlem, araştırmacının araştırmaya yönelik olarak birey davranış ve faaliyetlerinin, nesnelerin ve olayların belirli bir sistem içerisinde izlenerek hakkında notların alınması ve betimlenmesidir. Bu süreçte araştırmacı veya gözlemci, katılımcı olmayandan tam katılımcıya kadar değişen roller üstlenebilir (Creswell, 2017). Bir başka veri toplama yöntemi olan belge incelemesinde, araştırılan konuya yönelik kamuya açık belgeler (gazeteler, toplantı tutanakları, resmi raporlar), özel belgeler (günlükler, mektuplar, e-postalar), görsel ve işitsel materyaller kullanılabilir. Bu yöntem tek başına uygulanabileceği gibi, daha önce bahsedilen görüşme ve gözlem ile elde edilen verileri güçlendirmek için de kullanılabilir (Salı, 2018).

Nitel araştırma desenlerinden fenomenoloji (bu araştırmanın nitel deseni) çalışmalarında, verilerin toplanma süreci yaygın olarak görüşme yöntemiyle yapılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Bu açıklamalara dayanarak araştırmanın nitel kısmında görüşme yöntemi kullanılmış, veriler araştırmacı tarafından hazırlanan yarı-yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmıştır (Bkz. Şekil 3.3, 7. Adım).

Görüşme formunda bulunan sorular, araştırma konusuna ait alanyazı taraması yapılmasının ardından, araştırma sorularına yönelik daha detaylı bilgi edinilmesi çerçevesinde, nicel bulgulardan elde edilen sonuçların doğrulanması ve ek görüşlere yer verilmesi amacıyla yönelik olarak oluşturulmuştur. Oluşturulan taslak form, bir profesör ve karma yöntemler araştırması alanında doktora yapmış olan uzmanlara sunularak görüş alınmıştır. Gelen geri bildirimler sonucunda görüşme formunda revizyonlar yapılmıştır. Form devreye alınmadan önce, soruların anlaşılabilirliğini ve niteliğinin gücünü test edebilmek amacıyla üç katılımcı ile pilot görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmelerin sonucunda tez danışmanından onay alınarak görüşme formuna son şekli verilmiş ve uygulamaya hazır bir şekle getirilmiştir (Bkz. EK-7).

Nihai şekline getirilmiş olan görüşme formunda iki bölüm yer almaktadır. İlk bölüm katılımcıların demografik ve örgüt özelliklerinin alındığı sorulardan, ikinci bölüm ise katılımcıların içerisinde yer aldıkları örgütün yapısı, mekanik-organik, uyumlu veya güçlü bir örgüt olup olmadığı, örgütün çeviklik ve performans düzeylerini irdelemeye yönelik toplam 22 adet açık uçlu sorulardan oluşmaktadır. Görüşme içeriğinin daha sonra rahatlıkla analiz edilebilmesi için katılımcının izniyle kayıt alınmıştır. Ayrıca, soruların içtenlikle cevaplanabilmesi açısından katılımcıların isimlerinin kodlanacağı,

kişisel bilgilerinin gizli kalacağı ve görüşme kaydının sadece araştırma sürecinde kullanılarak sonrasında imha edileceği garantisi verilmiştir. Bunun için öncesinde katılımcıdan, görüşmeye dair genel bilgilerin verildiği ve görüşmenin gizliliğine yönelik *bilgilendirilmiş onam formu* onayı alınmıştır (Bkz. EK-6).

3.5.4. Nitel Veri Toplama Aracının Geçerlik ve Güvenirliği

Nicel veri toplama araçlarında olduğu gibi, nitel kısımda da geçerlik ve güvenirliliğin sağlanacağı yöntemler bulunmaktadır (Karagöz ve Mesci, 2019). Bunlar kısaca aşağıda açıklanmaktadır.

İç geçerlik (Internal Validity), iki veya daha fazla değişken arasında nedensel bir ilişki içeren bir bulgunun sağlam olup olmadığı sorusuyla ilgilidir. Bu durum nitel araştırmalarda *inandırıcılık* (credibility) olarak ele alınmaktadır. Diğer bir deyişle bulguların ne kadar inandırıcı olduğu önemlidir (Bryman, 2012, s. 712). LeCompte ve Goetz (1982)'e göre, iç geçerlik nitel araştırmanın güçlü bir yönüdür. Çünkü, özellikle etnografik araştırmalarda bir grubun sosyal yaşamına uzun bir süre katılım sağlandığı için, araştırmacının geliştirdiği teorik fikirler ve gözlemleri arasında yüksek düzeyde bir uyum sağlanmasına olanak tanımaktadır. Bu araştırmada yapılan görüşmelerin sonuçları, çalışma grubundaki 4 kişiye gönderilerek incelemeleri sağlanmış ve görüşleri alınmıştır. Ortaya çıkan sonuçlar, bu katılımcılar tarafından doğrulanmıştır. Buna ek olarak, nitel bulguların bir kısmı tez izleme komitesindeki öğretim üyeleri ile paylaşarak, öneri ve görüşleri dikkate alınmıştır.

Dış geçerlik (External validity), nicel bir çalışma açısından elde edilen sonuçların diğer araştırma evrenlerine genellenebilirliğini ifade ederken, nitel bir çalışmanın dış geçerliği, oluşan içeriğin bir başka içeriğe *aktarılabilmesi* (transferability) anlamına gelmektedir (Teddle ve Yu, 2007). Bir başka ifadeyle nitel araştırma sonuçlarının aktarılabiliyor olması için ifadeler ve örnekler kullanılabilir (Karagöz ve Mesci, 2019). Bu araştırmada oluşturulan *kod kitabı* (codebook) (Bkz. EK-8) dikkate alınarak, her bir temanın oluşturduğu kategoriler ve o kategorilere ait kodlara ilişkin direkt alıntılar kullanılmıştır. Kod kitabı, önceden belirlenmiş kodların bir listesini kullanarak nitel verileri düzenlemeye ve kodlamaya yönelik bir araçtır. (Creswell, 2017). Bu araştırmada veri çeşitliliği sağlamak için, ölçüt örnekleme çeşidi kullanılmasının yanında, araştırma kapsamında oluşturulan demografik ve örgüt

özelliklerine ait alt gruplar gözetilerek de farklı özelliklere sahip katılımcılardan veri toplanmıştır.

İç güvenirlik (Internal reliability), nitel araştırmalar açısından başka araştırmacıların topladığı verilerle benzer sonuçlar elde edilmesinin beklenmesi, bir başka ifadeyle tekrar edilebilirliğin sağlanması olarak ele alınabilir. Bu kavram Guba ve Lincoln (1989, s. 242) ile Merriam ve Tisdell (2016, s. 251)'in nitel araştırmalara yönelik çalışmalarında *tutarlık* veya bağımlılık (dependability) kavramıyla açıklanmaktadır. Bu araştırmacılar aynı zamanda *güvenirlik kriteri* (criterion of trustworthiness) açısından, araştırmanın değerini belirlemek için araştırmacıların bir *denetim* (auditing) yaklaşımını benimsemeleri gerektiğini savunmaktadırlar. Bu yaklaşıma göre, araştırma sürecinin tüm aşamalarına (problemin oluşturulması, çalışma grubunun seçimi, saha çalışması notları, görüşme transkriptleri, veri analizi kararları vb.) ilişkin eksiksiz tüm kayıtların erişilebilir bir şekilde tutulmasının sağlanması gerekmektedir. Görüşme tutarlığını artırmak için Creswell (2017, s. 170) soruların sorulması ve görüşmenin kaydedilmesi aşamasında bir *görüşme protokolü* (interview protocol) hazırlanmasını önermektedir. Görüşmelerin standart hale gelmesini sağlayan ve görüşmecinin uyması gereken talimatları içeren görüşme protokolü aşağıdaki unsurları içerebilir:

- Görüşmenin yapıldığı tarih, yer, online platform, görüşülen kişi bilgileri not edilebilir,
- Görüşme sorularına başlamadan önce buz kırıcı sorular sorulabilir. Ardından gelecek asıl soruların öncesinde katılımcının zihninin netleşmesi açısından kısa bilgilendirmeler yapılabilir,
- Katılımcının fikirlerini detaylandırmasına ve daha fazla bilgi vermesine katkı sağlayacak ek sorular hazırlanabilir,
- Cevapları kaydetmek, notlar almak ve katılımcının düşünmesine fırsat vermek için sorular arasındaki boşluklar verilebilir,
- Görüşmede geçen süre bildirilerek, sonunda teşekkür ifadesi kullanılabilir.

Bu araştırmanın iç güvenirliğini sağlamaya yönelik olarak, denetim yaklaşımı ve görüşme protokolü çerçevesinde, görüşme kayıtları net, anlaşılabilir ve ulaşılabilir şekilde bilgisayar ortamında kayıt altına alınmış ve yedeklenmiştir. Yapılan tüm

görüşmelerde görüşme protokolü dikkate alınmış ve mümkün olduğunca, yöneltilen soruya dair yeterli bilgi edinilmeye gayret gösterilmiştir.

Dış güvenirlik (External reliability), nitel çalışmalarda, nesnelliğe (objectivity) paralel olarak *doğrulanabilirlik* (confirmability) ile açıklanmaktadır. Doğrulanabilirlik, nitel çalışmalarda tam nesnelliğin mümkün olamayacağı kabulü, fakat araştırmacının iyi niyetli ve tarafsız bir şekilde davrandığını gösterebilmesiyle ilgilidir. Bu kabule dayanarak, araştırmacı araştırmadan elde edilen bulguların, kişisel değerleri veya teorik yaklaşımlarından etkilenmesine izin vermemelidir (Bryman, 2012, s. 392). Ek olarak Guba ve Lincoln (1989) doğrulanabilirliğin, denetçilerin hedeflerinden biri olması gerektiğini öne sürmektedir. Denetimi yapacak olan diğer araştırmacılar, araştırma süresince uygun prosedürlerin ne ölçüde takip edilip edilmediğini belirlemek için denetçi olarak hareket edeceklerdir. Bu çalışmada veri analizi yapılırken Örgütsel Davranış alanında doktora eğitimini almış ve nitel araştırma deneyimi olan bir araştırmacı ile yazıya dökülmüş görüşme transkriptleri, oluşturulan temalar ve kategoriler paylaşarak, verilerin kodlanması aşamasında birlikte çalışılmış ve sonuçlarına dair karşılıklı onay verilmiştir. Ayrıca, tez danışmanı tarafından da kontrol edilmiştir.

3.5.5. Nitel Veri Toplama Süreci

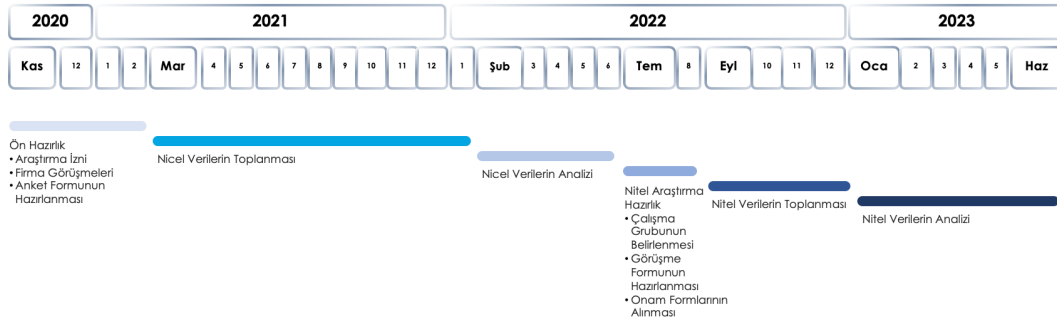
Araştırmanın karma yöntemler deseni olarak seçilen sıralı açıklayıcı desen kapsamında nicel veri toplama işleminin Mart 2021’de başladığı daha önce belirtilmişti. Nicel veri analizinin Temmuz 2022’de tamamlanması ile birlikte ortaya çıkan sonuçlar incelenerek nitel kısımda yapılacak görüşmeler için belirli bir bilgi tabanı oluşmuştur. Özellikle nicel bulguları teyit etme ve ek bilgiler alabilme amacıyla görüşme formunda sorulacak açık uçlu soruların oluşturulması iki aylık bir süre içerisinde gerçekleştirilmiştir.

Sorular oluşturulurken, araştırmanın amacı bölümünde bahsedilen ve nicel-nitel bağlantısı olarak “Arasında anlamlı ilişki olan değişkenlerin, birbirleri üzerindeki etkileri nasıl derinlemesine anlaşılabilir?” anlayışı gözetilmiştir. Bu anlayışın bir neticesi olarak nitel araştırma için oluşturulan “Değişkenler arasındaki ilişkilerin varlığının irdelenerek, bir örgütün çevik olmasından ve iyi bir performans göstermesinden söz edebilmek için nasıl bir örgüt kültürüne sahip olunması

gerektiğinin keşfedilmesi” sorusuna cevap aramaya yönelik açık uçlu sorular hazırlanmıştır.

Görüşme formunun oluşturulmasına paralel şekilde, görüşme yapılacak çalışma gurubunun belirlenmesine de çalışılmıştır. Bunun için, nitel araştırma örnekleme bölümünde bahsedilen ölçütler dikkate alınarak görüşme yapılacak kişiler tespit edilmiş ve telefonla iletişime geçilmiştir. Görüşmeyi kabul edenlere görüşme öncesinde onam formu gönderilerek, görüşmenin amacı, kiminle görüşecekleri, araştırmanın değişkenleri, görüşmenin süresi (45-60 dk), KVKK ve bilimsel etiğe uygun davranılacağı, analiz işlemlerinin rahat yapılabilmesi için görüntü kaydının alınmasına izin verip verilmeyeceği ve gizlilik ilkesine uyulacağı bilgileri aktarılmıştır. Onam formunu imzalayarak görüşmeyi kabul edenlerle Eylül 2022-Ocak 2023 döneminde görüşmeler yapılmıştır. Görüşmelerin 10 tanesi online (Zoom platformu) 1 tanesi yüz yüze (ofis ortamında) gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerin tamamlanmasının ardından nitel verilerin analizine geçilmiştir.

Sürecin daha rahat izlenebilmesi amacıyla nicel ve nitel verilerin toplanması ve analiz edilmesine ilişkin takvim Şekil 3.10’da gösterilmektedir.



Şekil 3. 10 Nicel ve Nitel Veri Toplama ve Analiz Takvimi

3.5.6. Nitel Verilerin Analizi

Araştırmanın nitel kısmına ait analizler (Bkz. Şekil 3.3, 8-b Adım) Ocak-Haziran 2023 döneminde, yöntemiyle NVIVO programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Literatür incelendiğinde nitel verilerin analizine yönelik farklı stratejiler olduğu görülmektedir (Dey, 1993; Miles ve Huberman, 1994; Strauss ve Corbin, 2008; Bryman, 2012; Creswell, 2017). Bunlardan en yaygın kullanılanı Strauss ve Corbin (2008)’in önerdiği

betimsel ve içerik analizi stratejileridir. *Betimsel analizde* (Descriptive analysis), elde edilen verilerin araştırma amacına yönelik olarak ne söylediği ve genel olarak hangi sonuçları oluşturduğu belirtilir. Bu analizde özellikle “Ne”, “Hangi” ve “Kim” sorularına cevap aranmaktadır. Ayrıca, tümdengelim (Deduction) varsayımı çerçevesinde verilerin özetlenmesi ve yorumlanması, önceden belirlenmiş olan tema, kategori ve kodlar dikkate alınarak yapılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2021). *İçerik analizinde* (Content Analysis) ise daha detaylı çözümlemeler yapılmakta ve özellikle “Nasıl”, “Neden” ve “Niçin” sorularına cevap aranmaktadır. Tümevarım (Induction) varsayımı çerçevesinde önceden belirlenmiş bir sistem bulunmamakta, ilk olarak veriler kodlanmakta, ilgili kodlar bir arada toplanarak kategoriler ve sonrasında da temalar oluşturulmaktadır. Burada yeni kavramların elde edilmesi olası olmaktadır (Akbulut, 2018).

Araştırmanın nitel veri analizinde Creswell (2017)’in önerdiği süreç akışı (Bkz. Şekil 3.12) dikkate alınarak, yukarıda bahsedilen betimsel ve içerik analizi stratejileri bir arada kullanılmıştır. Bir başka ifadeyle tümdengelim ve tümevarım yaklaşımları paralel olarak yürütülmüştür. Bu işleyişin seçilmesinin ana sebebi, bu araştırmanın temelde bir karma yöntemler araştırması olması ve nitel verilerin nicel verilere göre daha küçük bir örneklem teşkil etmesi, nitel kısımda yapılan analizlerin daha çok nicel veri analizlerinin sonuçlarını desteklemek, geliştirmek, daha detaylı ve etkin olarak yorumlanması amacıyla olmasıdır (karma yöntemin seçilme sebebi bölümünde bahsedilen). Dolayısıyla nicel verilerden elde edilen sonuçlar ve değişkenler arasındaki ilişkiler, nitel verilerle yeniden yorumlanmıştır. Bu durum, tümdengelimci yaklaşımla kod kitabına yansıtılmıştır. Tümevarımcı yaklaşımın devreye girmesi ise, araştırma modeli ile aynı olan başka bir karma yöntemler araştırmasına ve bu kapsamda oluşturulan hazır bir kod kitabına rastlanılamamış olmasındandır. Bunun sonucu olarak kod kitabı, tamamen araştırmacı tarafından oluşturulmuştur. Veriler bu kod kitabına bağlı kalarak kodlanmıştır.

Kod kitabının oluşturulmasında dikkate alınan ilkelere de kısaca bahsedilmesinde fayda bulunmaktadır. İlk olarak araştırmada başvuru kuramlar çerçevesinde ana temalar (araştırma değişkenleri) kapalı kod sistemiyle oluşturulmuştur. Daha sonra bu temaların altında yer alacak kategoriler (veya alt temalar) ölçeklerin alt boyutları dikkate alınarak belirlenmiştir. Kategorilerin de belirlenmesinin ardından, yapılan

görüşmelerden elde edilen veriler ışığında açık kod sistemiyle kodlamalar yapılmaya başlanmış ve bu kodların hangi kategori ve temanın altında yer alacağına karar verilmiştir. Böylece, görüşme metinlerindeki ifadelerin gerçekte neyi söylemeye çalıştığının anlaşılması ve başvuru kuramlarla bağının kurulması (Creswell, 2023) sağlanmaya çalışılmıştır. Görüşmeler yapıldıkça, yeni bilgiler oluşmaya başlamış ve kod kitabı her bir görüşmenin ardından yeniden ele alınmıştır. Bir başka ifadeyle, yapılan görüşmelerden elde edilen ek veriler ve içerik analizi sonuçları neticesinde, kod kitabı tümevarım yaklaşımıyla süreç içerisinde güncellenerek yeni kodlar eklenmiştir. Süreç sonunda tüm nitel veriler yeni kod kitabına göre gözden geçirilmiştir (kod kitabının her bir tema bazında kategori ve kod detayları, nitel bulgular bölümünde zihin haritası gösterimi ile görselleştirilmiştir). Betimsel ve içerik analizlerinin bir arada kullanılmasının bir başka sebebi, nitel araştırma sorusuna cevap aramak üzere, görüşme formunda katılımcılara yöneltilen soruların her iki stratejiyi de içermesi olmuştur (Araştırmanın Amacı bölümü). Betimsel analiz ve içerik analizi sonuçları bulgular bölümünde NVIVO programı aracılığıyla frekans tablolarına ve MindMeister programı aracılığıyla zihin haritalarına dönüştürülerek sunulmuştur.

Araştırmada nitel verilerin analizinde izlenen süreç Şekil 3.11’de gösterilmektedir. Dikkat edileceği üzere akış aşağıdan yukarıya doğru ve hiyerarşik bir yaklaşımı akla getirmektedir. Fakat Creswell (2017) bu akışın uygulanmaya başlandığında daha etkileşimli olacağına, dolayısıyla süreç adımlarının birbirleriyle ilişkili olduğuna ve her zaman sunulan sırayla gerçekleşmeyebileceğine dikkat çekmektedir.



Şekil 3. 11 Nitel Veri Analizi Aşamaları

Kaynak: (Creswell, 2017)'den Uyarlanmıştır

Her bir adımın, araştırma açısından ele alınarak açıklanması aşağıda yapılmaktadır.

- 1. adımda, görüşme metinleri oluşturulmuştur. Bu metinler, ses kayıtlarından dikte edilerek Word dokümanına aktarılmıştır.
- 2. adımda, görüşme metinlerinin doğruluğunun teyit edilmesi ve görüşmecinin gerçek fikirlerinin tam olarak yansıtılması için ses kayıtları yeniden dinlenerek metin kontrol edilmiştir.
- 3. adımda metinler bu kez, görüşmecinin sorulara dair genel görüşünün ne olduğunun, verdiği bilginin derinliğinin anlaşılmasına çalışılması amacıyla, notlar alınarak yeniden okunmuştur.
- 4. adımda kodlama işlemi ile birlikte ayrıntılı analize de başlanmıştır. Metin içinde, araştırma soruları ve görüşme formunda yöneltilen sorular dikkate alınacak şekilde, kodlama yapılmıştır. Kodlara isim verilirken, görüşmecinin gerçek ifadesini yansıtmasına (in-vivo terim) özen gösterilmiştir.

- 5. adımda, kodlamalara dayanarak kategoriler ve temalar oluşturulur. Bu araştırma kapsamında ise araştırmadaki kuramlar çerçevesinde, tema ve kategoriler daha önceden oluşturulduğundan, kodlar uygun kategori ve temaların altına yerleştirilmiştir. Bu ilk etapta taslak olarak yapılmış, ilerleyen adımlarda kod kitabına nihai şekli verilerek, kodların bulunduğu kategoriler gözden geçirilmiştir.
- 6. adımda, oluşan kategori ve temalar incelenmiş ve aralarındaki bağlantıların nasıl sunulacağı düşünülmüştür.
- 7. adımda, ortaya çıkan temalar yorumlanarak anlamlandırılmış ve nicel verileri nasıl doğruladığı veya onlardan ayrıştığı noktalar derlenmiştir.

Bu süreç sonucunda oluşan bilgiler nitel bulgular bölümünde detaylandırılmıştır.

3.6. Nicel ve Nitel Verilerin Entegrasyonu (Integration Techniques)

Nicel ve nitel analiz sonuçlarının entegre edilmesi (Bkz. Şekil 3.3, 9. Adım), karma yöntemler araştırmasının önemli bir aşamasıdır (Creswell ve Clark, 2017). Doğru bir karma yöntemler araştırması olabilmesi için, araştırmacının cevaplaması gereken soruların başında, birleştirmenin neden yapıldığıdır (Clark ve Clark, 2019). Bu araştırmada karma yöntemler kullanma gerekçesi “Geliştirme” olarak belirlenmiştir (Karma Yöntemin Seçilme Nedeni bölümü). Dolayısıyla bu gerekçe gözetilerek birleştirme yapılmıştır.

Bunun yanında cevap verilmesi gereken bir diğer soru, entegrasyonun nasıl yapılacağıdır. Bundan dolayı nicel ve nitel sonuçların nasıl birleştirildiğinin, hangi entegrasyon yaklaşımının kullanıldığının belirtilmesi beklenmektedir (Toraman, 2021). Fetters ve ark. (2013), birleştirmeyi *tasarım* (design level), *metot* (method level), *yorumlama ve raporlama* (interpretation and reporting level) olarak üç farklı seviyeyi öneren yaklaşımlardan bahsetmektedirler. Bu araştırmada nicel ve nitel veriler, yorumlama ve raporlama düzeyindeki entegrasyonla birleştirilmiştir. Bu düzeydeki entegrasyon ise *anlatı* (narrative), *veri dönüşümü* (data transformation) ve *birleştirilmiş görseller* (joint display) olarak ifade edilen üç farklı yaklaşımla gerçekleştirilebilmektedir. Bu araştırmada birleştirilmiş görseller aracılığıyla entegrasyon yaklaşımı benimsenmiştir. Entegrasyona ait görseller bulgular bölümünde sunulmaktadır.

4. DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın nicel ve nitel kısmına ait bulgular ile karma analiz sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir (Bkz. Şekil 3.3, 8. Adım).

4.1. Nicel Bulgular

Bu bölümde Hizmet, IT, İmalat ve Perakende sektörlerinde çalışma kapsamına alınmış olan (Bkz. Tablo 3.1) çalışanların örgüt kültürü, örgütsel çeviklik ve örgütsel performans algılarının ne düzeyde olduğunu veren betimsel analizlere, nicel araştırma soruları çerçevesindeki fark analizlerine, değişkenler arasındaki ilişkilere ve hipotezlerin test edilmesine ilişkin bulgular sunulmuştur (Bkz. Şekil 3.3, 8-a Adım).

4.1.1. Betimsel İstatistikler

Betimsel istatistiklerde nicel aşamanın örgüt kültürü, örgütsel çeviklik ve örgütsel performans ölçeklerine ait genel ve alt boyutları düzeyinde katılımcıların algısı hakkındaki ortalama ve standart sapma değerleri sunulmuştur. Ortalamalar ele alınırken 1.00-2.33 puan aralığı “düşük”, 2.34-3.66 puan aralığı “orta”, “3.67-5.00” puan aralığı ise “yüksek” olarak değerlendirilmiştir. Bunun yanında, örgüt kültürü tiplerinin genel ortalamaları hakkında farklı bakış açıları elde etmek ve örgüt özellikleri ile bir arada değerlendirebilmek açısından örgütün bulunduğu sektör, faaliyet yaşı ve büyüklüğü dikkate alınarak grafikler çizilmiştir.

4.1.1.1. Örgüt Kültürü Algı Düzeylerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan katılımcıların örgüt kültürü ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin betimsel istatistikleri Tablo 4.1’de gösterilmektedir.

Tablo 4. 1 Örgüt Kültürü Ölçeğinin Betimsel İstatistik Bulguları

Boyutlar	Maddeler	$\bar{X}$	SS
Klan Kültürü	1-Klan Ana Kültür-Kurumumuz çok özel bir yerdir. Geniş bir aile gibidir. İnsanlar bir çok şeyi birbirleriyle paylaşırlar.	3.69	1.160
	5-Klan Bağlılık-Kurumumuzu bir arada tutan şey sadakat ve geleneklerdir. Bu kuruma bağlılık yüksektir.	3.47	1.185
	9-Klan Liderlik-Kurumumuzda lider, genellikle akıl hocası, bilge ve anne-baba figürü olarak düşünülür.	3.05	1.278
	13-Klan Strateji-Kurumumuz insan kaynaklarına önem verir. Kurumda yüksek düzeyde bağlılık ve moral önemlidir.	3.48	1.285
	Klan Kültürü Genel Ortalama	3.42	0.956
Adhokrasi Kültürü	2-Adh Ana Kültür-Kurumumuz çok dinamik ve girişimci bir yerdir. İnsanlar tehlikeleri göze alma arzusundadırlar ve risk alırlar.	3.23	1.216
	6-Adh Bağlılık-Kurumumuzu bir arada tutan şey yeniliğe ve gelişmeye kendini adamaktır. En yenilikçi ve öncü olmaya önem verilir.	3.62	1.176
	10-Adh Liderlik-Kurumumuzda lider, genellikle girişimci, yenilikçi ve risk alıcı olarak düşünülür.	3.57	1.201
	14-Adh Strateji-Kurumumuz gelişmeye ve yeni kaynaklara erişmeye önem verir. Yeni değişimlere karşı hazırlıklı olmak önemlidir.	3.81	1.127
	Adhokrasi Kültürü Genel Ortalama	3.56	0.970
Hiyerarşi Kültürü	3-Hiyey Ana Kültür-Kurumumuz çok resmi ve yapılandırılmış bir yerdir. İnsanların ne yapacaklarına genellikle yerleşmiş prosedürler (yazılı kurallar, direktifler, talimatlar vb.) yön verir.	3.53	1.241
	7-Hiyey Bağlılık-Kurumumuzu bir arada tutan bağ resmi kurallar ve politikalarıdır. Operasyonu sorunsuz bir şekilde yürütmek önemlidir.	3.61	1.194
	11-Hiyey Liderlik-Kurumumuzda lider, genellikle koordinatör, örgütleyici ve karar alıcı olarak düşünülür.	3.95	0.986
	15-Hiyey Strateji-Kurumumuz istikrar ve tutarlılığa önem verir. İşlerin etkili ve sorunsuz yürütmesi önemlidir.	4.04	0.980
	Hiyerarşi Kültürü Genel Ortalama	3.78	0.835
Pazar Kültürü	8-Pazar Bağlılık-Kurumumuzu bir arada tutan bağ görevler ve amaçların gerçekleştirilmesi üzerine yapılan vurgudur. Üretim ve hizmet odaklı olmak genellikle kabul görür.	3.91	0.978
	12-Pazar Liderlik-Kurumumuzda lider, genellikle üretken, teknik yönü olan, rekabetçi ve başarı odaklı olarak düşünülür.	3.83	1.101
	16-Pazar Strateji-Kurumumuz rekabetçi faaliyetlere ve başarıya önem verir. Ölçülebilir hedeflere ulaşmak önemlidir.	4.03	1.013
	Pazar Kültürü Genel Ortalama	3.93	0.839

Tablo 4.1'deki bulgular incelendiğinde ölçek maddelerine katılımcıların verdiği cevaplara ait ortalamaların 3.05 ile 4.04 arasında değiştiği görülmektedir. Örgüt kültürleri açısından Pazar kültürü ortalama puanının ($\bar{X} = 3.93$), Klan kültürü $\bar{X} = 3.42$), Adhokrasi kültürü ($\bar{X} = 3.56$) ve Hiyerarşi kültürü ($\bar{X} = 3.78$) ortalama puanlarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu değerlendirmeye dayanarak katılımcıların içerisinde bulundukları örgütün kültür yapısını, orta düzeyde Klan ve Adhokrasi, yüksek düzeyde ise Hiyerarşi ve Pazar kültürü olarak algıladıkları görülmektedir.

4.1.1.2. Örgütsel Çeviklik Algı Düzeylerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanların örgütsel çeviklik ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin betimsel istatistikleri Tablo 4.2'de gösterilmektedir.

Tablo 4. 2 Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Betimsel İstatistik Bulguları

Boyutlar	Maddeler	$\bar{X}$	SS
Yetkinlik	1-Yetkinlik-Kurumumuz uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirecek stratejik vizyona sahiptir.	3.99	1.042
	2-Yetkinlik-Kurumumuz çağın gereklerine uygun miktarda ve yeterli teknolojiye sahiptir.	3.95	0.966
	3-Yetkinlik-Kurumumuzun ürünleri ve bu ürüne ilişkin müşteriye sunduğu hizmet kalitesi yüksektir.	4.26	0.889
	4-Yetkinlik-Kurumumuz hedefine ulaşmak için tüm süreçlerde en az girdi ile en fazla çıktıyı elde etmeyi amaçlar.	4.01	0.997
	5-Yetkinlik-Kurumumuz yüksek düzeyde ürün ve hizmet tanıtımı yapar.	3.70	1.066
	6-Yetkinlik-Kurumumuz konusunda uzman ve yetkilendirilmiş insan kaynağına sahiptir.	3.81	1.046
	7-Yetkinlik-Kurumumuz işletme içi ve işletme dışında iş birliği ortamı sağlamaya ve geliştirmeye önem verir.	3.84	1.109
	8-Yetkinlik-Kurumumuzda tüm iş süreçleri basit, açık ve net tanımlanmıştır.	3.67	1.160
	Yetkinlik Ortalama	3.91	0.780
Esneklik	9_Esneklik-Kurumumuz farklı ürün ve hizmet modelleri üretme esnekliğine sahiptir.	3.62	1.215
	10-Esneklik-Kurumumuz farklı miktarda ürün ve hizmet üretme esnekliğine sahiptir.	3.66	1.123
	11-Esneklik-Kurumumuz insan kaynakları politikaları kapsamında esnekliğe sahiptir.	3.41	1.184
	Esneklik Ortalama	3.56	1.031
Cevap Verme	12_Cevap-Kurumumuz müşterilerinin ihtiyaçlarındaki ve tercihlerindeki değişikliklere hızla cevap verme yeteneğine sahiptir.	3.90	1.045
	13-Cevap-Kurumumuz çevresel değişim kapsamında değişimin yönünü hisseder, algılar ve bu değişimlere hazırlıklı olur.	3.76	1.062
	14-Cevap-Kurumumuzun, yeniliklere ve çevre, teknoloji kaynaklı değişikliklerin hızlı ve zamanında üstesinde gelme yeteneği rakiplerine göre yüksektir.	3.74	1.088
	Cevap Verme Ortalama	3.80	0.954
Hız	15-Hız-Kurumumuz üretim süreçlerinde rakiplerine oranla daha hızlıdır.	3.65	1.057
	16-Hız-Kurumumuz yeni çıkan ürün ve hizmetlerini pazara sunma konusunda hızlıdır.	3.61	1.088
	17-Hız-Kurumumuz müşteriye hızlı ve zamanında, ürün ve hizmet dağıtımı yapar.	3.97	1.030
	Hız Ortalama	3.74	0.948
Genel Örgütsel Çeviklik Ortalaması		3.75	0.838

Tablo 4.2'deki bulgular incelendiğinde ölçek maddelerine katılımcıların verdiği cevaplara ait ortalamaların 3.41 ile 4.26 arasında, alt boyutları açısından ortalamaların 3.56 ile 3.91 arasında değiştiği görülmektedir. Örgütsel çevikliğin Yetkinlik alt boyutu ortalama puanının ($\bar{X} = 3.91$), Esneklik ($\bar{X} = 3.56$), Cevap Verme ($\bar{X} = 3.80$) ve Hız ($\bar{X} = 3.74$) alt boyut puanlarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu değerlendirmeye dayanarak katılımcıların içerisinde bulundukları örgütü çeviklik alt boyutları açısından yetkinlik, cevap verme ve hız düzeylerini yüksek, esneklik düzeyini orta olarak algıladıkları tespit edilmiştir. Genel örgütsel çeviklik ortalaması ise ($\bar{X} = 3.75$) yüksek olarak algılanmıştır.

4.1.1.3. Örgütsel Performans Algı Düzeylerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanların örgütsel performans ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin betimsel istatistikleri Tablo 4.3'de gösterilmektedir.

Tablo 4. 3 Örgütsel Performans Ölçeğinin Betimsel İstatistik Bulguları

Boyutlar	Maddeler	$\bar{X}$	SS
Müşteri Tutma	1-Müşteri-Kurumumuzun müşteri kaybetme oranı düşüktür.	4.00	1.011
	2-Müşteri-Kurumumuzun müşteri tutma oranı yüksektir.	4.15	0.865
	3-Müşteri-Kurumumuzun yeni müşteri kazanma oranı yüksektir.	3.87	0.942
	Müşteri Tutma Ortalama	4.01	0.793
Yenilik	4-Yenilik-Kurumumuz yeni ürünlerini ve hizmetlerini rakiplerden önce pazara sunabilmektedir.	3.55	1.043
	5-Yenilik-Kurumumuzun mevcut ürün ve hizmet yelpazesinde, yeni ürünlerin ve hizmetlerin oranı rakiplerine göre yüksektir.	3.67	1.059
	6-Yenilik-Kurumumuzun yeni ürün ve hizmet projelerinin sayısı rakiplerine göre yüksektir.	3.65	1.054
	7-Yenilik-Kurumumuzun iş süreç ve yöntemlerine dair geliştirilen yenilikler rakiplerine göre fazladır.	3.64	1.090
	8-Yenilik-Kurumumuzda geliştirilen yeni ürün ve hizmet kalitesi rakiplerine göre yüksektir.	3.79	0.991
	9-Yenilik-Kurumumuzun patent alabilecek ya da patent alınmış yeniliklerinin sayısı rakiplerine göre yüksektir.	3.31	1.239
	10-Yenilik-Kurumumuzun idari yapı ve zihniyetinin çevresel şartlara göre yenilenmesi rakiplerine göre yüksektir.	3.58	1.164
	Yenilik Ortalama	3.60	0.929
Finansal Performans	11-Finansal-Kurumumuzun Ciro Kârlılığı (Kâr/Toplam Satışlar)	3.78	1.015
	12-Finansal-Kurumumuzun Aktif Kârlılığı (Kâr/Toplam Varlıklar)	3.71	1.011
	13-Finansal-Kurumumuzun Genel Kârlılık Durumu	3.80	1.015
	Finansal Performans Ortalama	3.76	0.973
Genel Örgütsel Performans Ortalaması		3.79	0.745

Tablo 4.3'deki bulgular incelendiğinde ölçek maddelerine katılımcıların verdiği cevaplara ait ortalamaların 3.31 ile 4.15 arasında, alt boyutları açısından ortalamaların 3.60 ile 4.01 arasında değiştiği görülmektedir. Örgütsel performansın Müşteri Tutma alt boyutu ortalama puanının ($\bar{X} = 4.01$), Yenilik ($\bar{X} = 3.60$) ve Finansal Performans ($\bar{X} = 3.76$) alt boyut ortalama puanlarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu değerlendirmeye dayanarak katılımcıların içerisinde bulundukları örgütü performans alt boyutları açısından müşteri tutma ve finansal performans düzeylerini yüksek, yenilik düzeyini orta olarak algıladıkları tespit edilmiştir. Genel örgütsel performans ortalaması ise ($\bar{X} = 3.79$) yüksek olarak algılanmıştır.

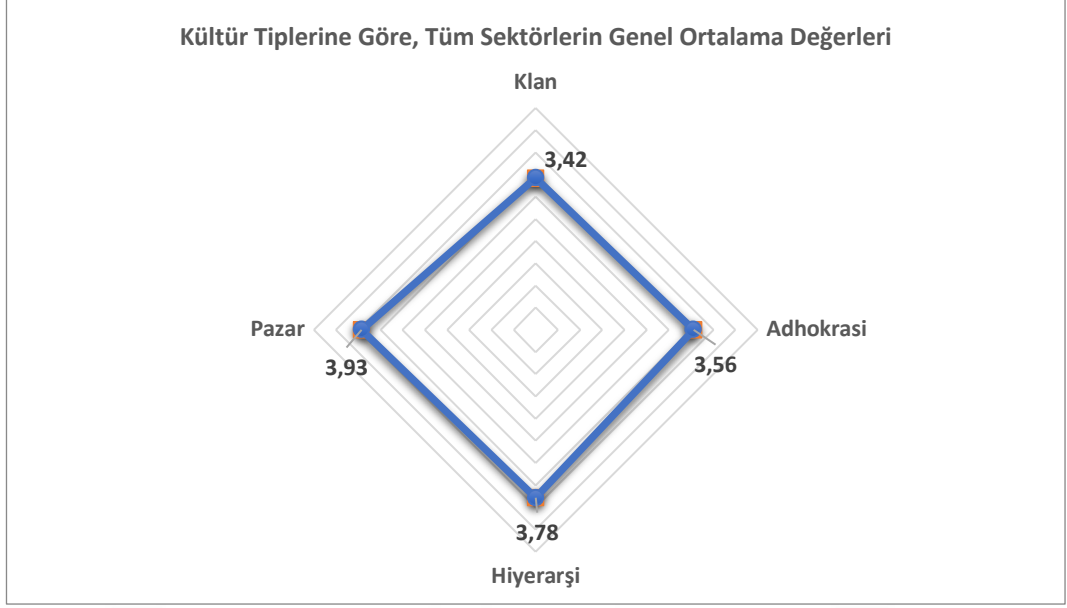
4.1.2. Kültür Tiplerine Göre Grafikselsel Gösterimler

Bu bölümde, Rekabetçi Değerler Modelinin sunmuş olduğu yaklaşım çerçevesinde (Cameron & Quinn, 2006), araştırmaya katılanların dahil oldukları örgütlerin kültür tiplerine ilişkin grafikselsel gösterimler yer almaktadır. Bu gösterimler, farklı örgüt tipleri arasında var olan sektörel, örgütün faaliyet yaşı ve büyüklüklerindeki farklılıkların basit bir profilini sunmaktadır.

Grafiklerde yer alan ortalama değerler sektör, faaliyet yaşı ve örgütün büyüklüğüne göre her bir örgüt tipinin ayrı ayrı ortalamaları alınarak MS Excel paket programı kullanılarak hesaplanmıştır. Hesaplanan bu değerler yine aynı program içerisindeki *Radar* grafik türü kullanılarak çizilmiştir. Çizilen bu grafikler aşağıda üç ayrı bölüm başlığında sunulmaktadır.

4.1.2.1. Örgütlerin Sektörlerine Göre Örgüt Kültürlerinin Genel Ortalama Grafikleri

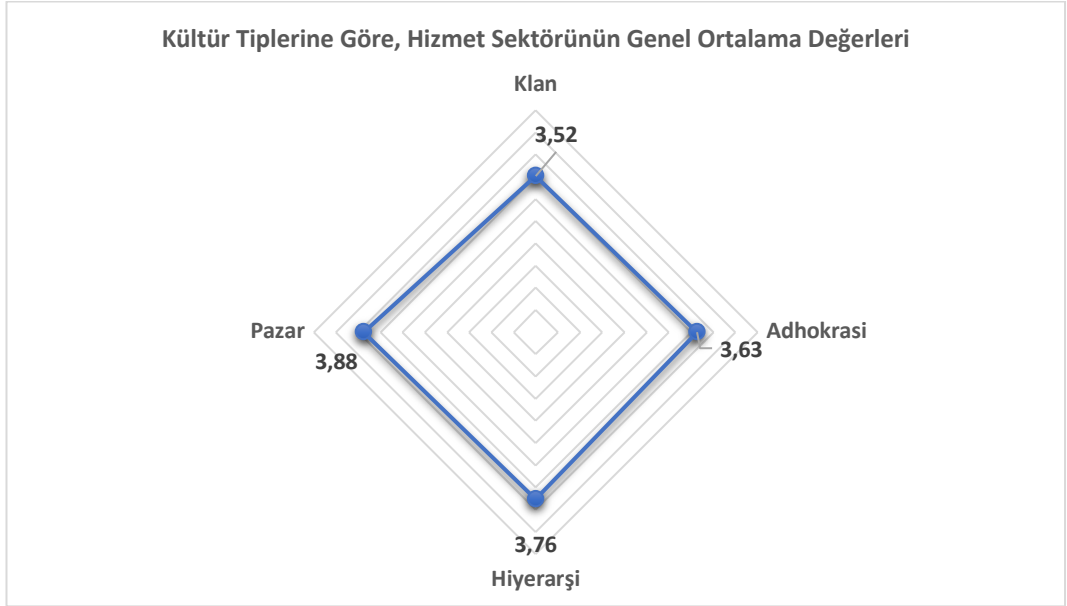
Her bir sektör için ayrı ayrı kültür tiplerine ait bulguları paylaşmadan önce tüm sektörlerin bu konudaki genel ortalama grafiğini vermek yerinde olacaktır. Kültür tiplerine göre, tüm sektörlerin genel ortalama değerleri Şekil 4.1'de sunulmaktadır.



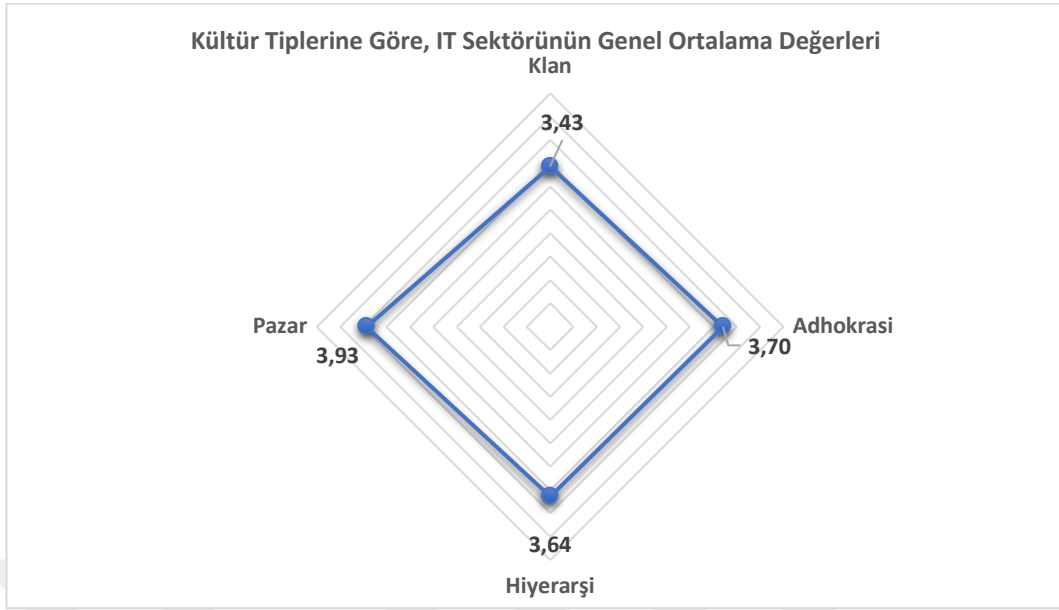
Şekil 4. 1 Kültür Tiplerine Göre Tüm Sektörlerin Genel Ortalama Grafiği

Şekil 4.1 incelendiğinde, en yüksek Pazar kültür tipi ($\bar{X} = 3.93$) algısının bulunduğu tespit edilmiştir. Daha sonra ise Hiyerarşi, Adhokrasi ve Klan kültür tipleri gelmektedir (sırasıyla; $\bar{X} = 3.78$; $\bar{X} = 3.56$; $\bar{X} = 3.42$).

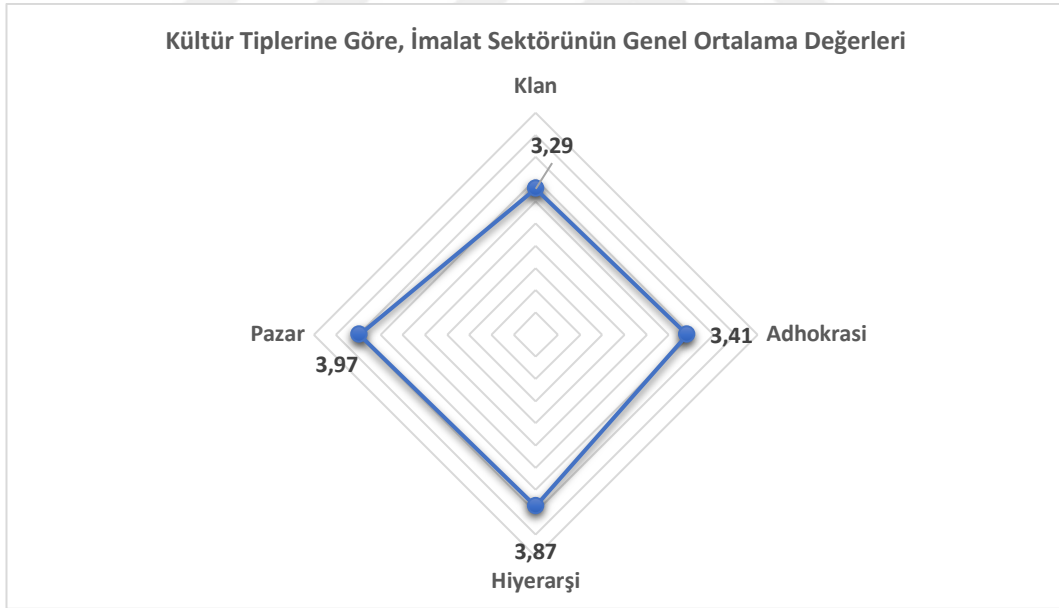
Kültür tiplerine göre Hizmet, IT, İmalat ve Perakende sektörlerine ait genel ortalama değeri grafikleri ise sırasıyla Şekil 4.2, Şekil 4.3, Şekil 4.4 ve Şekil 4.5’de gösterilmektedir.



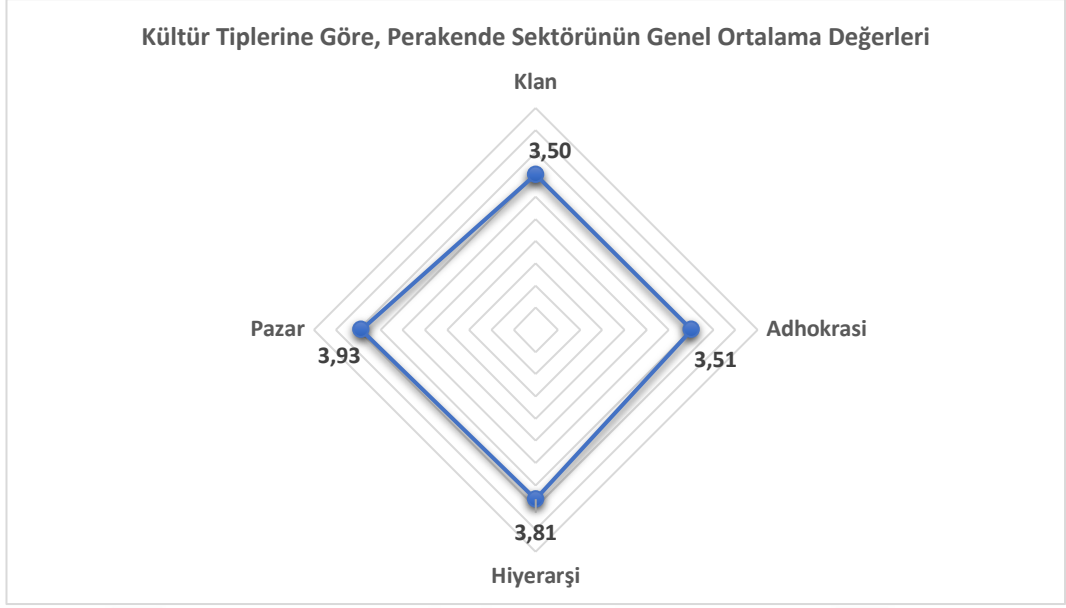
Şekil 4. 2 Kültür Tiplerine Göre Hizmet Sektöründeki Örgütlerin Genel Ortalama Grafiği



Şekil 4. 3 Kültür Tiplerine Göre IT Sektöründeki Örgütlerin Genel Ortalama Grafiği



Şekil 4. 4 Kültür Tiplerine Göre İmalat Sektöründeki Örgütlerin Genel Ortalama Grafiği

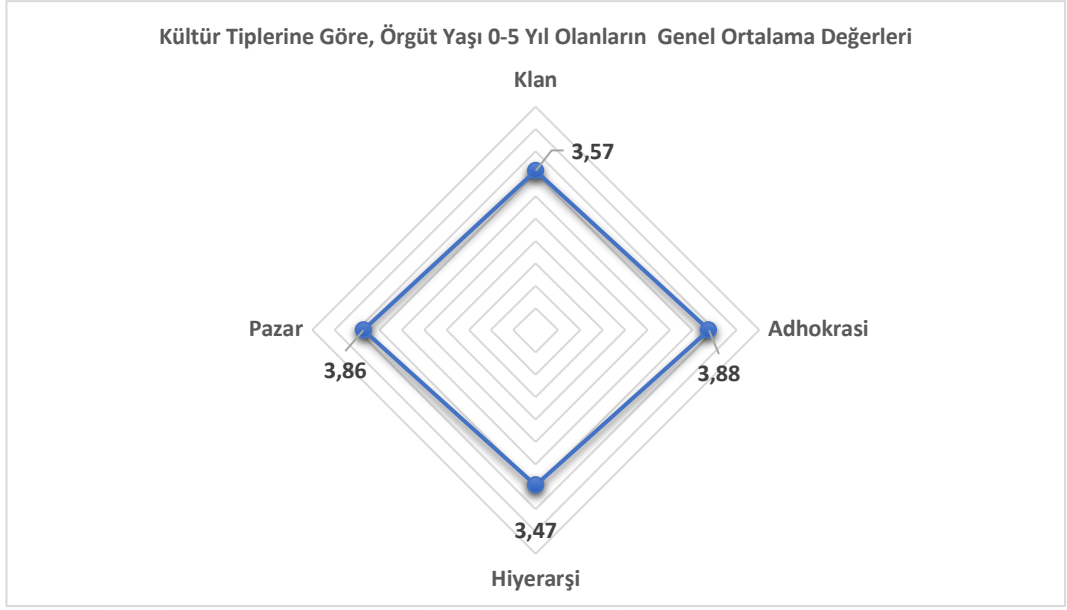


Şekil 4. 5 Kültür Tiplerine Göre Perakende Sektöründeki Örgütlerin Genel Ortalama Grafiği

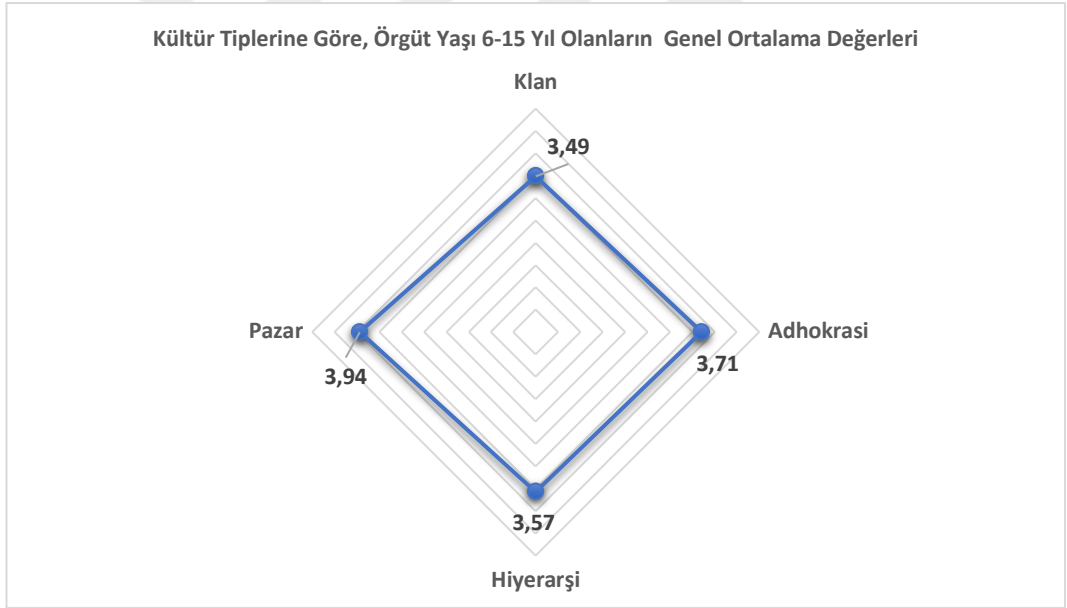
Şekil 4.2, Şekil 4.3, Şekil 4.4 ve Şekil 4.5 incelendiğinde Hizmet, IT, İmalat ve Perakende sektörlerinde yer alan örgütlerde en yüksek Pazar kültür tipi (sırasıyla; $\bar{X} = 3.88$; $\bar{X} = 3.93$; $\bar{X} = 3.97$; $\bar{X} = 3.93$) algısının bulunduğu tespit edilmiştir. Bir başka bakış açısından ele alındığında Klan kültürünün en düşük olduğu sektör İmalât ($\bar{X} = 3.29$) iken en yüksek olduğu sektör Hizmet olmuştur ($\bar{X} = 3.52$). Adhokrasi kültürünün en düşük olduğu sektör İmalât ($\bar{X} = 3.41$) iken en yüksek olduğu sektör IT olmuştur ($\bar{X} = 3.70$). Hiyerarşi kültürünün en düşük olduğu sektör IT ($\bar{X} = 3.64$) iken en yüksek olduğu sektör İmalât olmuştur ($\bar{X} = 3.87$). Pazar kültürünün en düşük olduğu sektör Hizmet ($\bar{X} = 3.88$) iken en yüksek olduğu sektör İmalât olmuştur ($\bar{X} = 3.97$).

4.1.2.2. Örgütlerin Faaliyet Yaşlarına Göre Örgüt Kültürlerinin Genel Ortalama Grafikleri

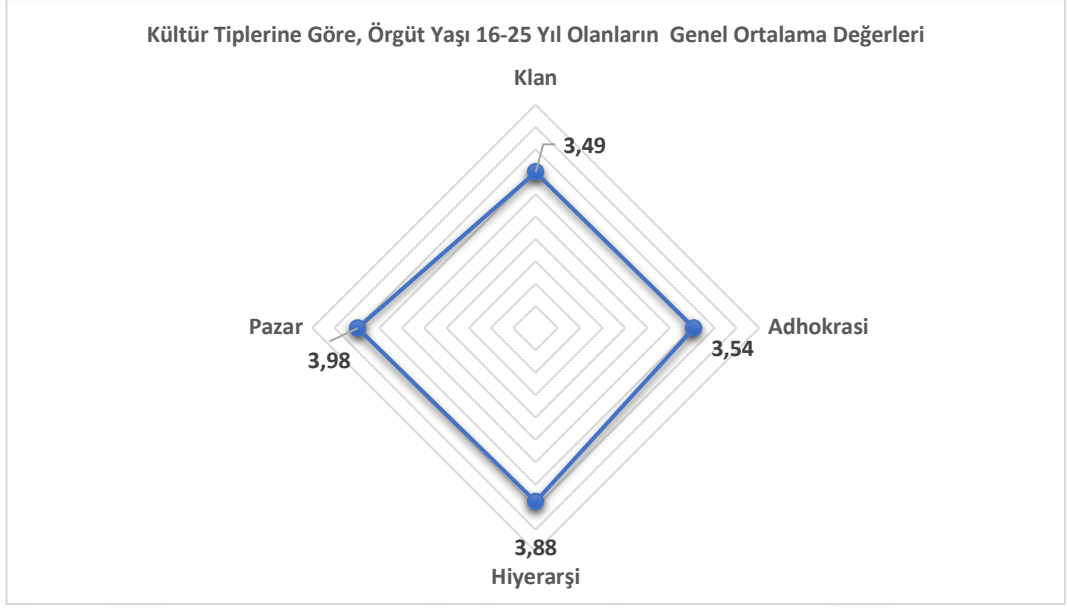
Kültür tiplerine göre örgütün faaliyet yaşı 0-5, 6-15, 16-25, 26-50, 51-75 yıl ve 76 yıl ve üzeri olanların genel ortalama değeri grafikleri sırasıyla Şekil 4.6, Şekil 4.7, Şekil 4.8, Şekil 4.9, Şekil 4.10 ve Şekil 4.11’de gösterilmektedir.



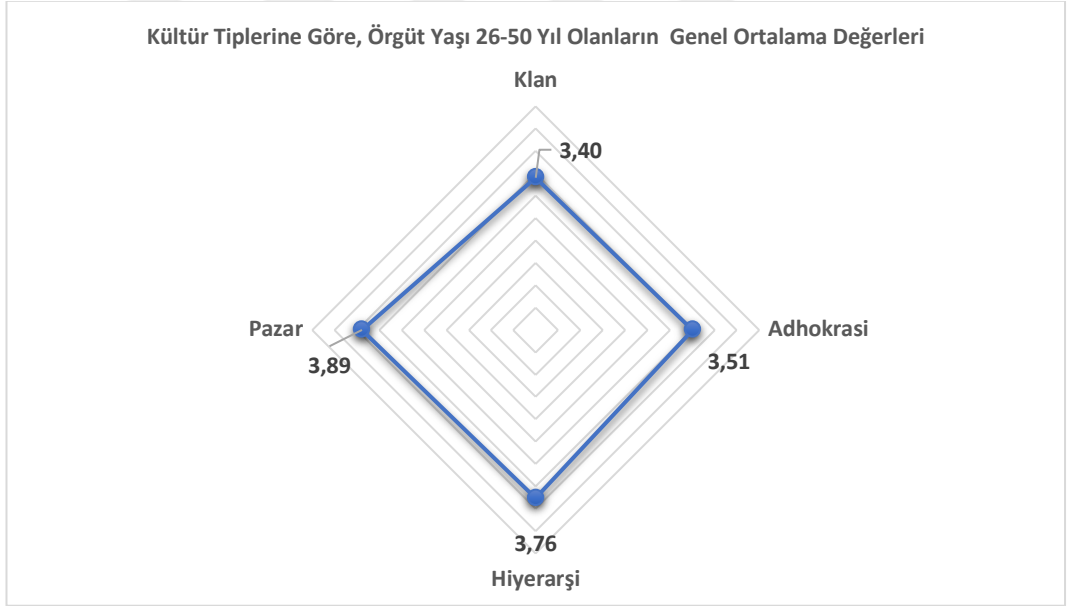
Şekil 4. 6 Kültür Tiplerine Göre Örgüt Yaşı 0-5 Yıl Olanların Genel Ortalama Grafiği



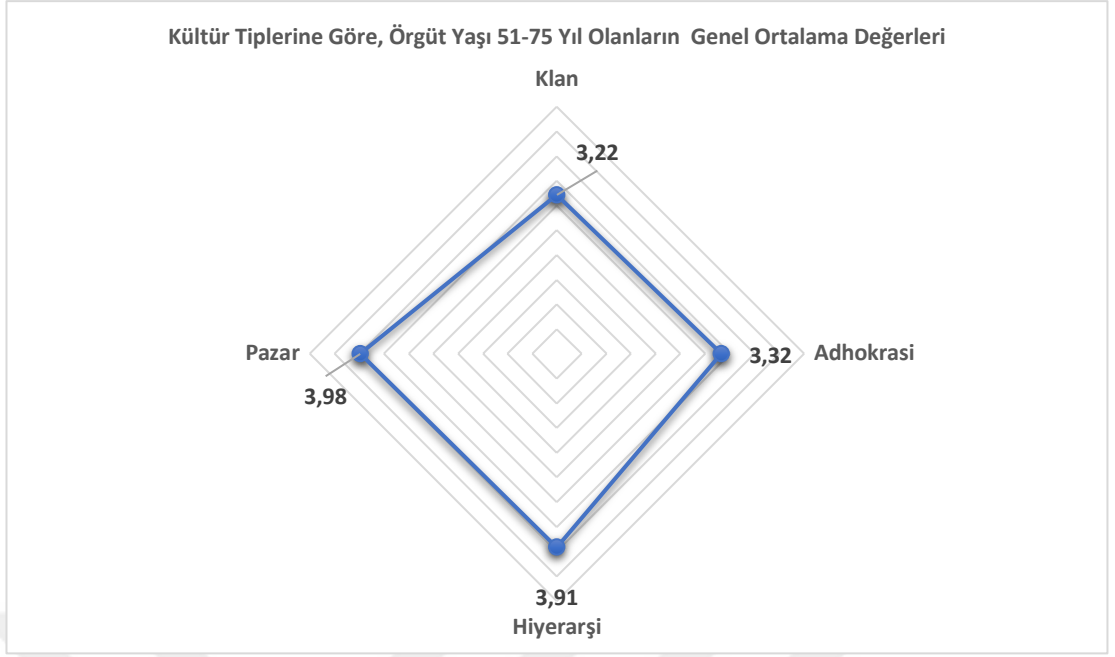
Şekil 4. 7 Kültür Tiplerine Göre Örgüt Yaşı 6-15 Yıl Olanların Genel Ortalama Grafiği



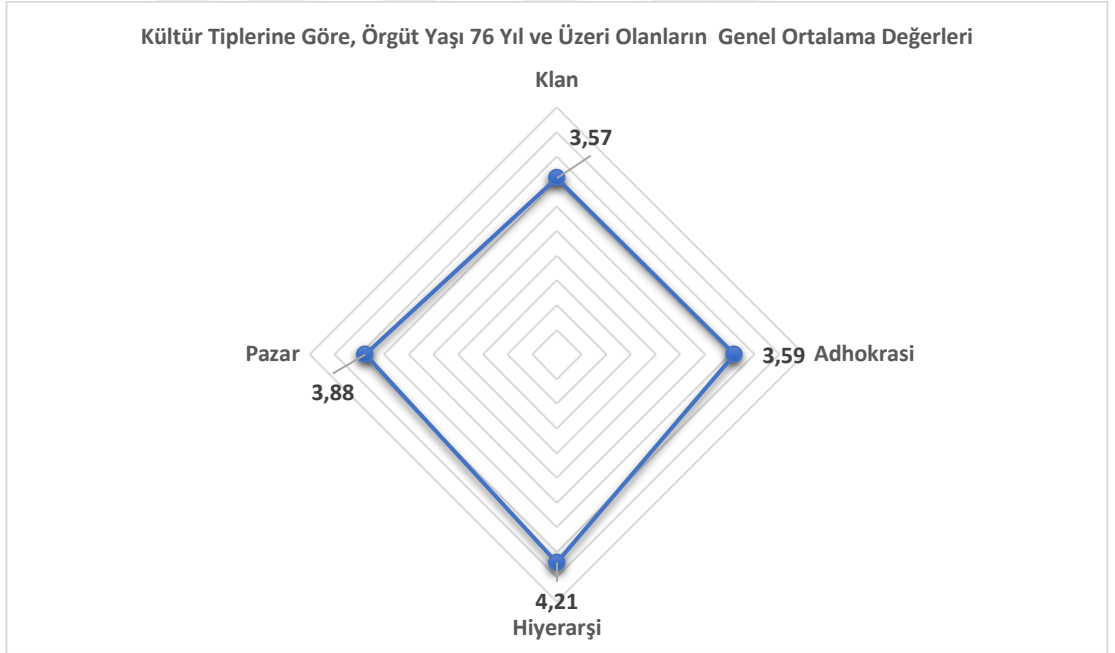
Şekil 4. 8 Kültür Tiplerine Göre Örgüt Yaşı 16-25 Yıl Olanların Genel Ortalama Grafiği



Şekil 4. 9 Kültür Tiplerine Göre Örgüt Yaşı 26-50 Yıl Olanların Genel Ortalama Grafiği



Şekil 4. 10 Kültür Tiplerine Göre Örgüt Yaşı 51-75 Yıl Olanların Genel Ortalama Grafiği



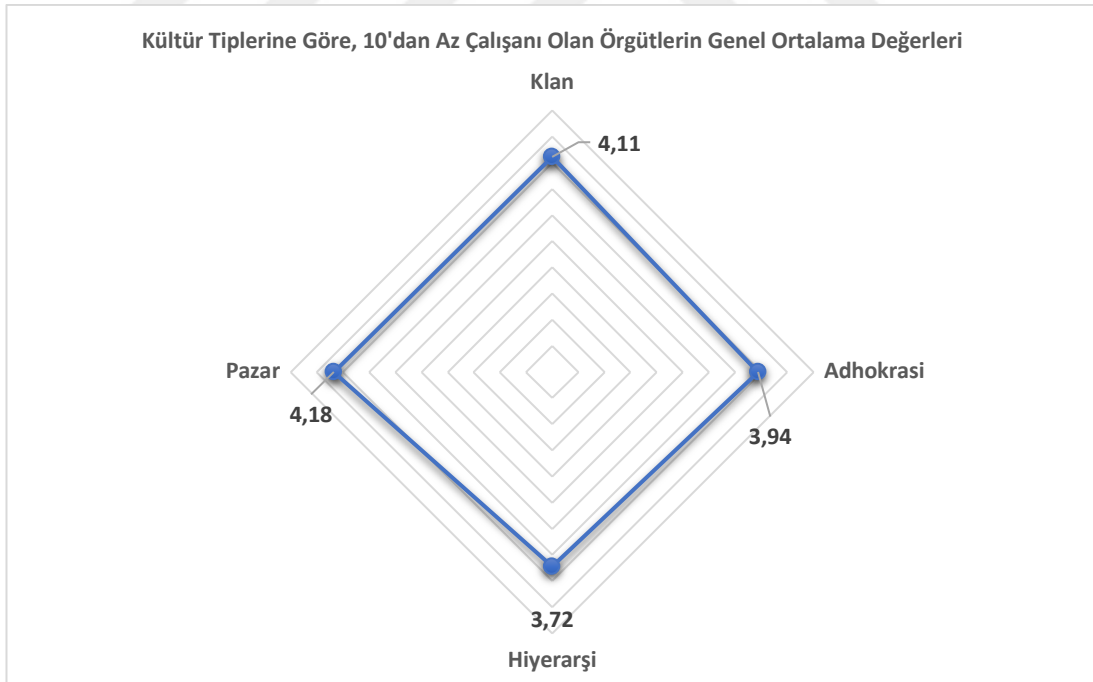
Şekil 4. 11 Kültür Tiplerine Göre Örgüt Yaşı 76 Yıl ve Üzeri Olanların Genel Ortalama Grafiği

Şekil 4.6, Şekil 4.7, Şekil 4.8, Şekil 4.9, Şekil 4.10 ve Şekil 4.11 incelendiğinde 0-5 yıl faaliyet yaşı olan örgütlerde en yüksek Adhokrasi kültür tipi ($\bar{X} = 3.88$), 6-15, 16-25, 26-50 ve 51-75 yıl faaliyet yaşı olan örgütlerde en yüksek Pazar kültür tipi (sırasıyla; $\bar{X} = 3.94$; $\bar{X} = 3.98$; $\bar{X} = 3.89$; $\bar{X} = 3.98$), 76 yıl ve üzeri faaliyet yaşı olan örgütlerde ise en yüksek Hiyerarşi ($\bar{X} = 4.21$) kültür tipi algısının bulunduğu

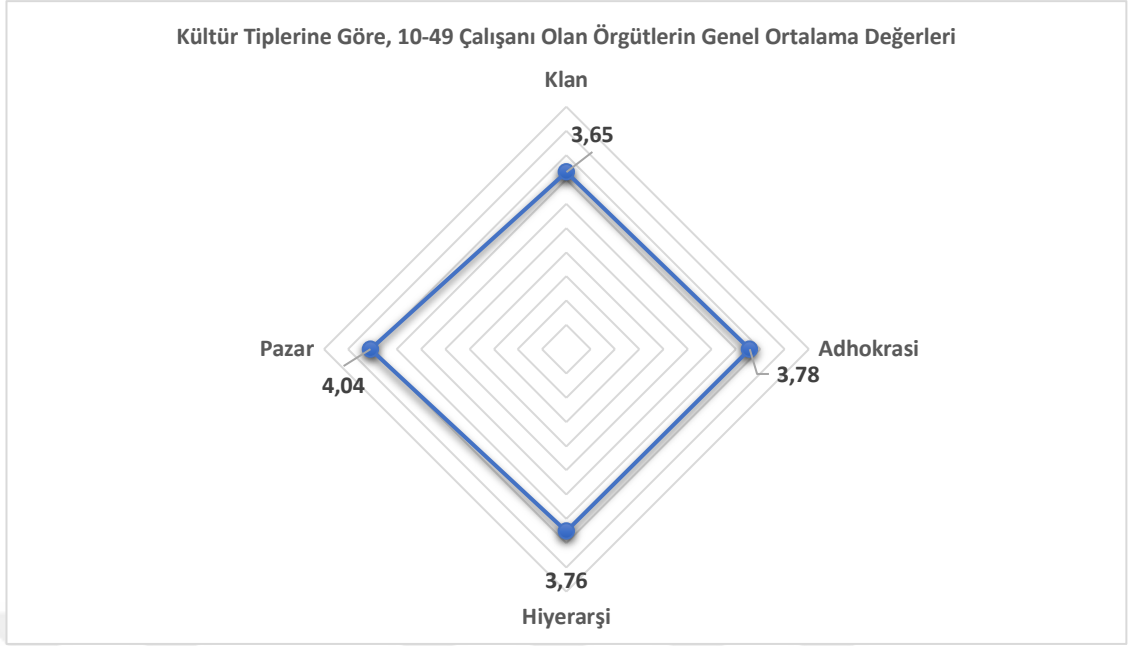
tespit edilmiştir. Bir başka bakış açısından ele alındığında Klan kültürünün en düşük olduğu faaliyet yaş grubu 51-75 yıl ($\bar{X} = 3.22$) iken en yüksek olduğu faaliyet yaş grupları 0-5 yıl ile 76 yıl ve üzeri olmuştur ($\bar{X} = 3.57$). Adhokrasi kültürünün en düşük olduğu faaliyet yaş grubu 51-75 yıl ($\bar{X} = 3.32$) iken en yüksek olduğu faaliyet yaş grubu 0-5 yıl olmuştur ($\bar{X} = 3.88$). Hiyerarşi kültürünün en düşük olduğu faaliyet yaş grubu 0-5 yıl ($\bar{X} = 3.47$) iken en yüksek olduğu faaliyet yaş grubu 76 yıl ve üzeri olmuştur ($\bar{X} = 4.21$). Pazar kültürünün en düşük olduğu faaliyet yaş grubu 0-5 yıl ($\bar{X} = 3.86$) iken en yüksek olduğu faaliyet yaş grupları 16-25 yıl ve 51-75 yıl olmuştur ($\bar{X} = 3.98$).

4.1.2.3. Örgütlerin Büyüklüğüne Göre Örgüt Kültürlerinin Genel Ortalama Grafikleri

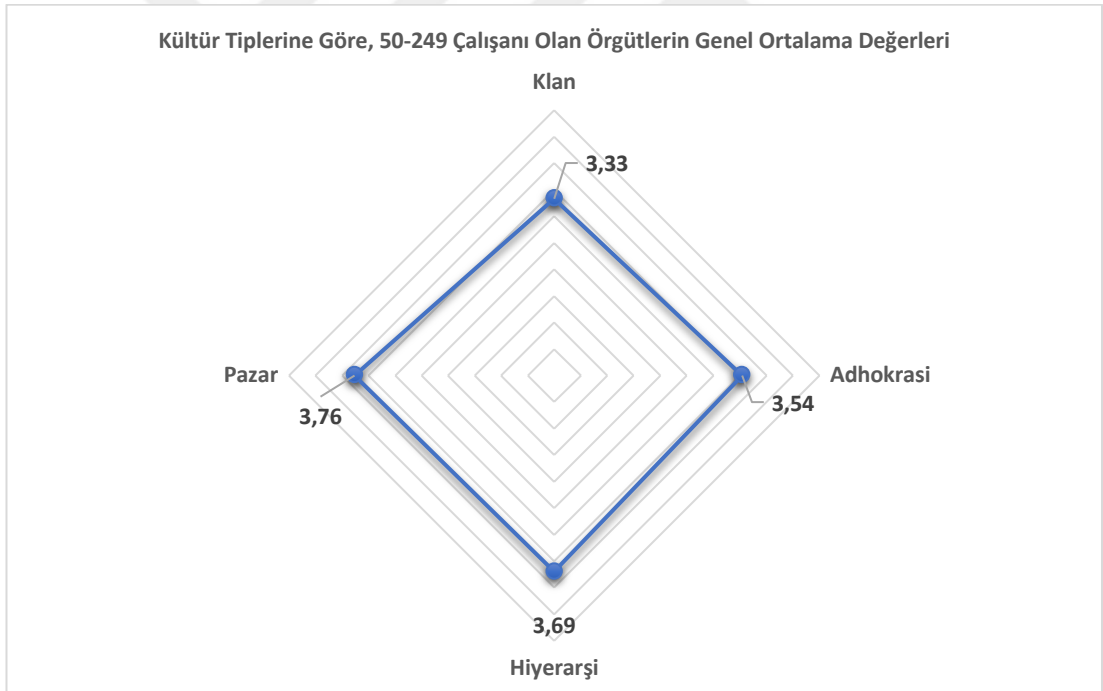
Kültür tiplerine göre örgütün büyüklüğü (çalışan sayısı) 10'dan az, 10-49, 50-249, 250-1999 ile 2000 ve üzeri olanların genel ortalama değeri grafikleri sırasıyla Şekil 4.12, Şekil 4.13, Şekil 4.14, Şekil 4.15 ve Şekil 4.16'da gösterilmektedir.



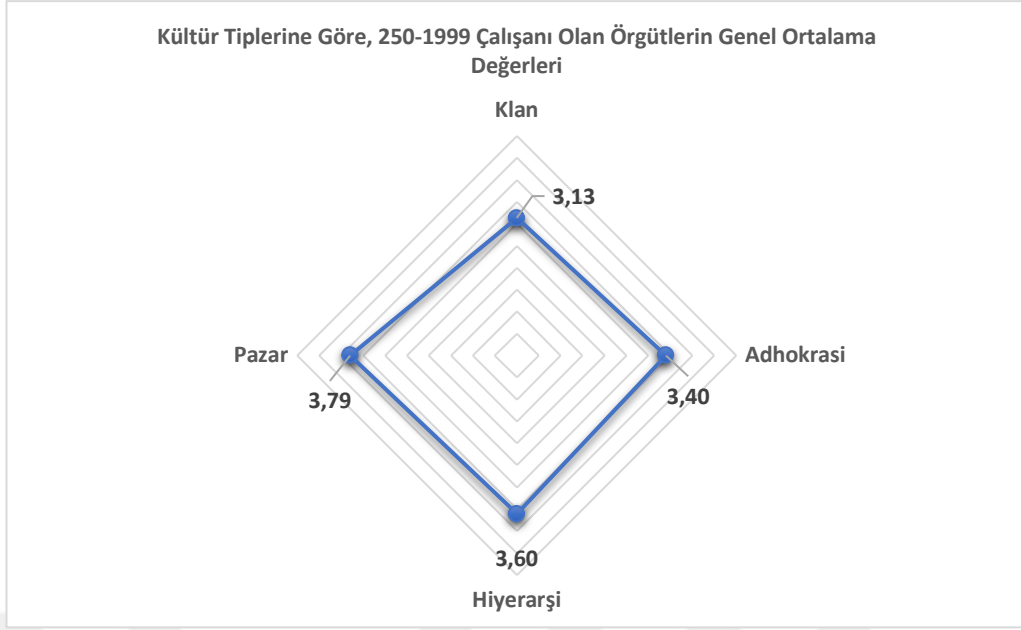
Şekil 4. 12 Kültür Tiplerine Göre Örgüt Büyüklüğü 10'dan Az Olanların Genel Ortalama Grafiği



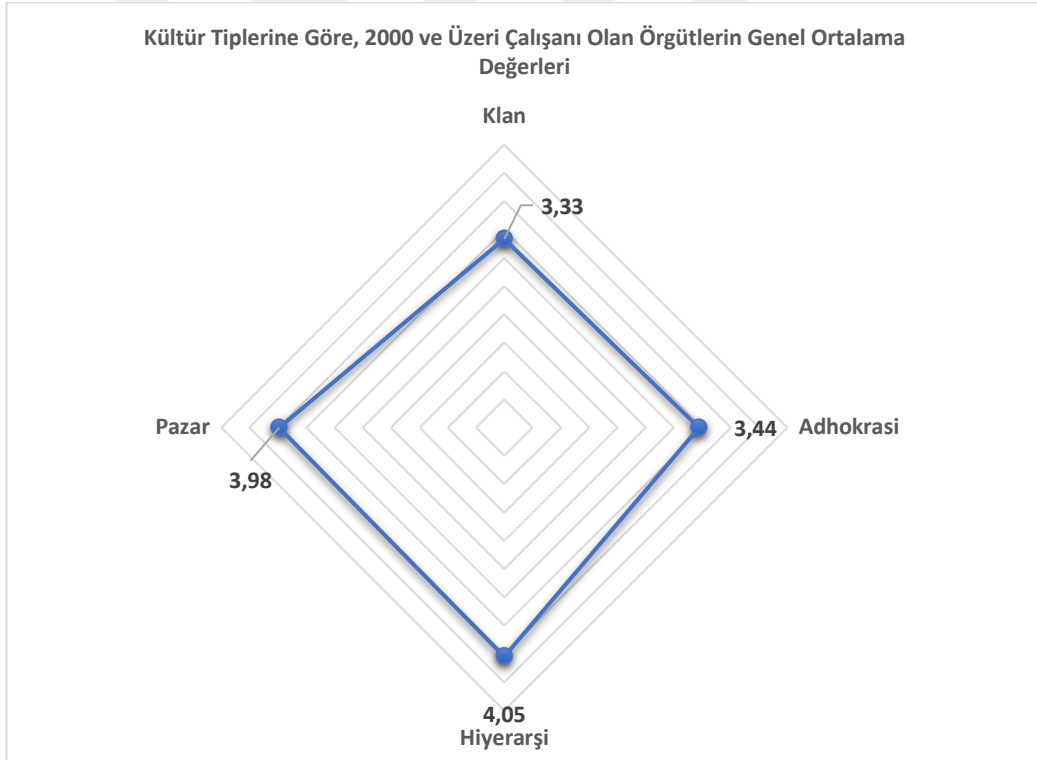
Şekil 4. 13 Kültür Tiplerine Göre Örgüt Büyüklüğü 10-49 Olanların Genel Ortalama Grafiği



Şekil 4. 14 Kültür Tiplerine Göre Örgüt Büyüklüğü 59-249 Olanların Genel Ortalama Grafiği



Şekil 4. 15 Kültür Tiplerine Göre Örgüt Büyüklüğü 250-1999 Olanların Genel Ortalama Grafiği



Şekil 4. 16 Kültür Tiplerine Göre Örgüt Büyüklüğü 2000 ve Üzeri Olanların Genel Ortalama Grafiği

Şekil 4.12, Şekil 4.13, Şekil 4.14, Şekil 4.15 ve Şekil 4.16 incelendiğinde 10'dan az, 10-49, 50-249 ve 250-1999 çalışanı olan örgütlerde en yüksek Pazar kültür tipi (sırasıyla; $\bar{X} = 4.18$; $\bar{X} = 4.04$; $\bar{X} = 3.76$; $\bar{X} = 3.79$), 2000 ve üzeri çalışanı olan örgütlerde ise en yüksek Hiyerarşi ($\bar{X} = 4.05$) kültür tipi algısının bulunduğu tespit edilmiştir. Bir başka bakış açısından ele alındığında Klan kültürünün en düşük olduğu

örgüt büyüklüğü grubu 250-1999 ($\bar{X} = 3.13$) iken en yüksek olduğu örgüt büyüklüğü grubu 10'dan az çalışanı olan örgüt büyüklüğü olmuştur ($\bar{X} = 4.11$). Adhokrasi kültürünün en düşük olduğu örgüt büyüklüğü grubu 250-1999 ($\bar{X} = 3.40$) iken en yüksek olduğu örgüt büyüklüğü grubu 10'dan az çalışanı olan örgüt büyüklüğü olmuştur ($\bar{X} = 3.94$). Hiyerarşi kültürünün en düşük olduğu örgüt büyüklüğü grubu 250-1999 ($\bar{X} = 3.60$) iken en yüksek olduğu örgüt büyüklüğü grubu 2000 ve üzeri çalışanı olan örgüt büyüklüğü olmuştur ($\bar{X} = 4.05$). Pazar kültürünün en düşük olduğu örgüt büyüklüğü grubu 50-249 ($\bar{X} = 3.76$) iken en yüksek olduğu örgüt büyüklüğü grubu 10'dan az çalışanı olan örgüt büyüklüğü olmuştur ($\bar{X} = 4.18$).

4.1.3. Fark Analizleri

Örgüt kültürü, örgütsel çeviklik ve örgütsel performans değişkenlerinin demografik ve örgüt özelliklerine göre farklılaşmasına yönelik bulgular yer almaktadır. Araştırmaya katılanların demografik ve örgüt özelliklerinin alt gruplarına göre bağımsız gruplar *t*-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi kullanılmıştır. Testlerin sonucunda belirlenen anlamlı farklılıkların büyüklüğünü tespit amacıyla etki büyüklükleri hesaplanarak Cohen (1992)'in sınıflandırmasına göre yorumlanmıştır. Ayrıca Levene's testi ile varyansların homojenliğine bakılmış ve anlamlı farklılık gösteren alt gruplar arasındaki anlamlılık düzeyini incelemek üzere varyansları eşit olanlar için Post-Hoc Tukey HSD, varyansları eşit olmayanlar için Post-Hoc Games-Howell çoklu karşılaştırma analizlerine başvurulmuştur (Kayri, 2009). Tukey HSD ve Games-Howell testlerinin her ikisi de gruplardaki örneklem sayılarının eşit olmaması durumlarında uygulanabilmektedir (Lee ve Lee, 2018; Games, 1971). Bulguların her biri ayrı bir tablo ile sunulmuştur.

4.1.3.1. Demografik Özellikler Açısından Fark Analizleri

Bu bölümde ele alınan demografik özellikler açısından fark analizleri, nicel kısmın araştırma alt problemlerinden ilk üçünü oluşturan;

1. Örgüt kültürü, demografik özelliklere göre farklılık gösterir mi?
 2. Örgütsel çeviklik, demografik özelliklere göre farklılık gösterir mi?
 3. Örgütsel performans, demografik özelliklere göre farklılık gösterir mi?
- araştırma sorularına cevap aramak üzere yapılmıştır.

Bu amaca yönelik olarak öncelikle ilk araştırma sorusuna cevap aramak üzere örgüt kültürü değişkenine göre demografik özelliklerin anlamlı farklılık gösterip göstermediği ve bunların etki büyüklüğünün ne olduğu analiz edilmiştir. İlgili analizlere ait bulgular aşağıda yer almaktadır.

Araştırmaya katılanların örgüt kültürü puanlarının Cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız gruplar t testi sonuçları Tablo 4.4’de sunulmuştur.

Tablo 4. 4 Örgüt Kültürünün Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması

Örgüt Kültürü	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	SS	$t_{(323)}$	p	Cohen's <i>d</i>
Klan	Erkek	164	3.35	1.04	-1.384	0.167	-
	Kadın	161	3.50	0.85			
Adhokrasi	Erkek	164	3.48	1.04	-1.499	0.135	-
	Kadın	161	3.64	0.89			
Hiyerarşi	Erkek	164	3.84	0.87	1.290	0.198	-
	Kadın	161	3.72	0.79			
Pazar	Erkek	164	3.88	0.92	-0.937	0.350	-
	Kadın	161	3.97	0.75			

Tablo 4.4 incelendiğinde Klan, Adhokrasi, Hiyerarşi ve Pazar kültürü ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği (sırasıyla; $t=-1.384$, $p>.05$; $t=-1.499$, $p>.05$; $t=1.290$, $p>.05$; $t=-0.937$, $p>.05$) bulunmuştur. Bundan dolayı Cohen’s *d* etki büyüklüğü değeri raporlanmamıştır. Bir başka ifadeyle, kadın katılımcıların örgüt kültürü algıları ile erkek katılımcıların örgüt kültürü algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılanların örgüt kültürü puanlarının Medeni Durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız gruplar t testi sonuçları Tablo 4.5’de sunulmuştur.

Tablo 4. 5 Örgüt Kültürünün Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşması

Örgüt Kültürü	Medeni Durum	n	$\bar{X}$	SS	$t_{(323)}$	p	Cohen's <i>d</i>
Klan	Evli	206	3.42	0.96	-0.199	0.842	-
	Bekâr	119	3.44	0.96			
Adhokrasi	Evli	206	3.53	0.98	-0.657	0.512	-
	Bekâr	119	3.61	0.96			
Hiyerarşi	Evli	206	3.76	0.83	-0.572	0.567	-
	Bekâr	119	3.82	0.85			
Pazar	Evli	206	3.90	0.87	-0.670	0.503	-
	Bekâr	119	3.97	0.79			

Tablo 4.5 incelendiğinde Klan, Adhokrasi, Hiyerarşi ve Pazar kültürü ortalamalarının medeni durum değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği (sırasıyla; $t=-0.199$, $p>.05$; $t=-0.657$, $p>.05$; $t=-0.572$, $p>.05$; $t=-0.670$, $p>.05$) bulunmuştur. Bundan dolayı Cohen's d etki büyüklüğü değeri raporlanmamıştır. Bir başka ifadeyle, evli bireylerin örgüt kültürü algıları ile bekâr bireylerin örgüt kültürü algıları arasında istatistiksel olarak bir fark olmadığı tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılanların örgüt kültürü puanlarının Personel Grubu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız gruplar t testi sonuçları Tablo 4.6'da sunulmuştur.

Tablo 4. 6 Örgüt Kültürünün Personel Grubu Değişkenine Göre Farklılaşması

Örgüt Kültürü	Personel Grubu	n	$\bar{X}$	SS	$t_{(323)}$	p	Cohen's d
Klan	Mavi Yakalı	39	3.59	1.09	1.161	0.246	-
	Beyaz Yakalı	286	3.40	0.94			
Adhokrasi	Mavi Yakalı	39	3.71	1.04	1.050	0.294	-
	Beyaz Yakalı	286	3.54	0.96			
Hiyerarşi	Mavi Yakalı	39	4.14	0.92	2.892	0.004	0.494
	Beyaz Yakalı	286	3.73	0.81			
Pazar	Mavi Yakalı	39	4.20	0.89	2.232	0.026	0.381
	Beyaz Yakalı	286	3.89	0.83			

Tablo 4.6 incelendiğinde Klan ve Adhokrasi kültürü ortalamalarının personel durumu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği (sırasıyla; $t=1.161$, $p>.05$; $t=1.050$, $p>.05$) tespit edilmiştir. Buna karşın Hiyerarşi ve Pazar kültürü ortalamalarının personel durumu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği (sırasıyla; $t=2.892$, $p<.01$; $t=2.232$, $p<.05$) analiz edilmiştir. Bu analize göre Hiyerarşi kültüründe mavi yakalı çalışanların ortalamaları ($\bar{X} = 4.14$, $SS = 0.92$), beyaz yakalı çalışanların ortalamalarından ($\bar{X} = 3.73$, $SS = 0.81$) daha yüksektir. Benzer şekilde Pazar kültüründe mavi yakalı çalışanların ortalamaları ($\bar{X} = 4.20$, $SS = 0.89$), beyaz yakalı çalışanların ortalamalarından ($\bar{X} = 3.89$, $SS = 0.83$) daha yüksektir. Bunun sonucu olarak hesaplanan etki büyüklüğü değeri Hiyerarşi kültürü için 0.494, Pazar kültürü için 0.381'dir. Bu sonuçlar Hiyerarşi kültürünün mavi ve beyaz yakalı çalışanları *orta düzeyde*, Pazar kültürünün mavi ve beyaz yakalı

Çalışanları *düşük düzeyde* farklılaştırdığını göstermektedir. Bir başka ifadeyle personel grubu Hiyerarşı kültürünü orta düzeyde, Pazar kültürünü düşük düzeyde etkilemektedir.

Araştırmaya katılanların örgüt kültürü puanlarının Yönetici değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız gruplar t testi sonuçları Tablo 4.7’de sunulmuştur.

Tablo 4. 7 Örgüt Kültürünün Yönetici Değişkenine Göre Farklılaşması

Örgüt Kültürü	Yönetici mi?	n	$\bar{X}$	SS	$t_{(323)}$	p	Cohen's <i>d</i>
Klan	Evet	189	3.57	0,88	3.350	0.001	0.377
	Hayır	136	3.22	1,02			
Adhokrasi	Evet	189	3.69	0,86	2.763	0.006	0.311
	Hayır	136	3.38	1,08			
Hiyerarşı	Evet	189	3.75	0,78	-0.889	0.374	-
	Hayır	136	3.83	0,91			
Pazar	Evet	189	4.01	0,75	2.102	0.037	0.236
	Hayır	136	3.81	0,94			

Tablo 4.7 incelendiğinde Hiyerarşı kültürü ortalamalarının yönetici değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği ($t=-0.889$, $p>.05$) tespit edilmiştir. Buna karşın Klan, Adhokrasi ve Pazar kültürü ortalamalarının yönetici değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği (sırasıyla; $t=3.350$, $p<.01$; $t=2.763$, $p<.01$; $t=2.102$, $p<.05$) analiz edilmiştir. Bu analize göre Klan kültüründe yönetici olanların ortalamaları ($\bar{X} = 3.57$, $SS = 0.88$), yönetici olmayanların ortalamalarından ($\bar{X} = 3.22$, $SS = 1.02$) daha yüksektir. Benzer şekilde, Adhokrasi kültüründe yönetici olanların ortalamaları ($\bar{X} = 3.69$, $SS = 0.86$), yönetici olmayanların ortalamalarından ($\bar{X} = 3.38$, $SS = 1.08$) daha yüksektir. Pazar kültüründe yönetici olanların ortalamaları ($\bar{X} = 4.01$, $SS = 0.75$) ise yönetici olmayanların ortalamalarından ($\bar{X} = 3.81$, $SS = 0.94$) yine daha yüksek çıkmıştır. Bunun sonucu olarak hesaplanan etki büyüklüğü değeri Klan kültürü için 0.377, Adhokrasi kültürü için 0.311 ve Pazar kültürü için 0.236’dır. Bu sonuçlar Klan, Adhokrasi ve Pazar kültürlerinin yönetici olan çalışanlar ile yönetici olmayan çalışanları *düşük düzeyde* farklılaştırdığını göstermektedir. Bir başka ifadeyle yöneticilik durumu Klan, Adhokrasi ve Pazar kültürlerini düşük düzeyde etkilemektedir.

Araştırmaya katılanların örgüt kültürü puanlarının Yaş Grubu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 4.8’de sunulmuştur.

Tablo 4. 8 Örgüt Kültürünün Yaş Grubu Değişkenine Göre Farklılaşması

Örgüt Kültürü	Yaş Grubu	n	$\bar{X}$	SS	$F_{(4,320)}$	p	η^2
Klan	26'dan Küçük	32	3.58	0.83	1.139	0.338	-
	26-35	50	3.38	0.95			
	36-45	88	3.27	1.08			
	46-55	110	3.47	0.95			
	56 Yaş ve Üzeri	45	3.57	0.77			
Adhokrasi	26'dan Küçük	32	3.73	0.90	1.423	0.226	-
	26-35	50	3.48	1.11			
	36-45	88	3.39	0.98			
	46-55	110	3.61	0.93			
	56 Yaş ve Üzeri	45	3.73	0.91			
Hiyerarşi	26'dan Küçük	32	3.99	0.76	0.806	0.522	-
	26-35	50	3.74	1.01			
	36-45	88	3.71	0.82			
	46-55	110	3.77	0.80			
	56 Yaş ve Üzeri	45	3.86	0.80			
Pazar	26'dan Küçük	32	4.03	0.75	1.029	0.393	-
	26-35	50	3.81	0.92			
	36-45	88	3.83	0.94			
	46-55	110	3.97	0.79			
	56 Yaş ve Üzeri	45	4.06	0.71			

Tablo 4.8 incelendiğinde Klan, Adhokrasi, Hiyerarşi ve Pazar kültürü ortalamalarının yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği (sırasıyla; $F=1.139$, $p>.05$; $F=1.423$, $p>.05$; $F=0.806$, $p>.05$; $F=1.029$, $p>.05$) bulunmuştur. Bundan dolayı η^2 etki büyüklüğü değeri raporlanmamıştır.

Araştırmaya katılanların örgüt kültürü puanlarının Eğitim Düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 4.9’da sunulmuştur.

Tablo 4. 9 Örgüt Kültürünün Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşması

Örgüt Kültürü	Eğitim Düzeyi	n	$\bar{X}$	SS	$F_{(2,322)}$	p	η^2
Klan	Lise	45	3.43	1.03	0.537	0.585	-
	Lisans	173	3.38	0.95			
	Lisansüstü	107	3.50	0.94			
Adhokrasi	Lise	45	3.80	1.03	2.166	0.116	-
	Lisans	173	3.47	0.96			
	Lisansüstü	107	3.60	0.95			
Hiyerarşi	Lise	45	4.05	0.97	2.788	0.063⁺	0.017
	Lisans	173	3.75	0.84			
	Lisansüstü	107	3.72	0.74			
Pazar	Lise	45	4.05	0.91	0.814	0.444	-
	Lisans	173	3.88	0.88			
	Lisansüstü	107	3.95	0.73			

+: $0.05 \leq p < 0.10$ Sınırdan anlamlılık (Akbulut Ö. , 2022)

Tablo 4.9 incelendiğinde Klan, Adhokrasi ve Pazar kültürü ortalamalarının eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği (sırasıyla; $F=0.537$, $p>.05$; $F=2.166$, $p>.05$; $F=0.814$, $p>.05$) bulunmuştur. Buna karşı Hiyerarşi kültürünün eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği ($F=2.788$, $p<.10$) analiz edilmiştir. Bu analize göre Hiyerarşi kültüründe eğitim düzeyi Lise olanların ortalamaları ($\bar{X} = 4.05$, $SS = 0.97$), Lisans ($\bar{X} = 3.75$, $SS = 0.84$) ve Lisansüstü ($\bar{X} = 3.72$, $SS = 0.74$) olanların ortalamalarından daha yüksektir. Bunun sonucu olarak grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösteren Hiyerarşi kültürünün etki büyüklüğü değeri 0.017 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç Hiyerarşi kültürünün Lise, Lisans veya Lisansüstü eğitim düzeyine sahip çalışanları *düşük düzeyde* farklılaştırdığını göstermektedir. Bir başka ifadeyle eğitim düzeyi Hiyerarşi kültürünü düşük düzeyde etkilemektedir.

Bu işlemin ardından ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi eğitim düzeyleri arasında oluştuğunu tespit etmek üzere tamamlayıcı Post-Hoc analiz tekniklerine geçilmiştir. ANOVA sonrası hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene's testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, Hiyerarşi kültürünün varyansının homojen olduğu (Levene İstatistik (2,322)=1.197, $p>.05$) saptanmıştır. Bunun üzerine Tukey HSD çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. Analiz sonuçlarına ait bulgular Tablo 4.10'da sunulmuştur.

Tablo 4. 10 Örgüt Kültürüne Göre Eğitim Düzeylerindeki Farklılığın Kaynağına İlişkin Post-Hoc Tukey HSD Testi Sonuçları

Örgüt Kültürü	Eğitim Düzeyi (I)	Eğitim Düzeyi (J)	Ortalama Farkı (I-J)	S.H.	p
Hiyerarşi	Lise	Lisans	0,30	0,14	0,086
		Lisansüstü	0,34	0,15	0,061⁺
	Lisans	Lise	-0,30	0,14	0,086
		Lisansüstü	0,04	0,10	0,921
	Lisansüstü	Lise	-0,34	0,15	0,061⁺
		Lisans	-0,04	0,10	0,921

+: $0.05 \leq p < 0.10$ Sınırdan anlamlılık (Akbulut Ö. , 2022)

Tablo 4.10 incelendiğinde Hiyerarşi kültüründe Lise düzeyinde eğitime sahip çalışanlar ile Lisansüstü eğitime sahip çalışanlar arasında istatistiksel olarak ($p<.10$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Diğer alt boyutlar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>.05$). Bu sonuçlar, Tablo 4.9'da sunulan

η^2 etki büyüklüğü ile birlikte değerlendirildiğinde, Hiyerarşi kültürüne ait Lise ve Lisansüstü eğitim düzeylerinin ortalama puanları arasında düşük düzeyde bir farklılaşma olduğunu göstermektedir.

Araştırmaya katılanların örgüt kültürü puanlarının Çalışma Biçimi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 4.11’de sunulmuştur.

Tablo 4. 11 Örgüt Kültürünün Çalışma Biçimi Değişkenine Göre Farklılaşması

Örgüt Kültürü	Çalışma Biçimi	n	$\bar{X}$	SS	$F_{(2,322)}$	p	η^2
Klan	Online	59	3.55	0.85	9.850	0.000	0.058
	Hibrit	87	3.75	0.79			
	Yüz Yüze	179	3.22	1.02			
Adhokrasi	Online	59	3.89	0.72	13.483	0.000	0.077
	Hibrit	87	3.84	0.88			
	Yüz Yüze	179	3.32	1.02			
Hiyerarşi	Online	59	3.64	0.82	1.214	0.298	-
	Hibrit	87	3.85	0.75			
	Yüz Yüze	179	3.80	0.88			
Pazar	Online	59	3.93	0.71	2.646	0.072	-
	Hibrit	87	4.09	0.72			
	Yüz Yüze	179	3.84	0.92			

Tablo 4.11 incelendiğinde Hiyerarşi ve Pazar kültürlerine ait ortalamaların çalışma biçimi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği (sırasıyla $F=1.214$, $p>.05$; $F=2.646$, $p>.05$) tespit edilmiştir. Buna karşın Klan ve Adhokrasi kültürlerinin çalışma biçimi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği (sırasıyla $F=9.850$, $p<.001$; $F=13.483$, $p<.001$) analiz edilmiştir. Bu analize göre Klan kültüründe çalışma biçimi Hibrit olanların ortalamaları ($\bar{X} = 3.75$, $SS = 0.79$), Online ($\bar{X} = 3.55$, $SS = 0.85$) ve Yüz Yüze ($\bar{X} = 3.22$, $SS = 1.02$) olanların ortalamalarından daha yüksektir. Adhokrasi kültüründe ise çalışma biçimi Online olanların ortalamaları ($\bar{X} = 3.89$, $SS = 0.72$), Hibrit ($\bar{X} = 3.84$, $SS = 0.88$) ve Yüz Yüze ($\bar{X} = 3.32$, $SS = 1.02$) olanların ortalamalarından daha yüksektir. Bunun sonucu olarak grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösteren Klan ve Adhokrasi kültürlerinin etki büyüklüğü değerleri sırasıyla 0.058 ve 0.077 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar Klan ve Adhokrasi kültürlerinin online, hibrit veya yüz yüze çalışanları *orta düzeyde* farklılaştırdığını göstermektedir. Bir başka ifadeyle çalışma biçimi Klan ve Adhokrasi kültürlerini orta düzeyde etkilemektedir.

Bu işlemin ardından ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi çalışma biçimleri arasında oluştuğunu tespit etmek üzere tamamlayıcı Post-Hoc analiz tekniklerine geçilmiştir. ANOVA sonrası hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene's testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, Klan ve Adhokrasi kültürlerinin varyanslarının homojen olmadığı (sırasıyla; Levene İstatistik (2,322)=3.218, $p<.05$; Levene İstatistik (2,322)=5.535, $p<.01$) saptanmıştır. Bunun üzerine Games-Howell çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. Analiz sonuçlarına ait bulgular Tablo 4.12'de sunulmuştur.

Tablo 4. 12 Örgüt Kültürüne Göre Çalışma Biçimindeki Farklılığın Kaynağına İlişkin Post-Hoc Games-Howell Testi Sonuçları

Örgüt Kültürü	Çalışma Biçimi (I)	Çalışma Biçimi (J)	Ortalama Farkı (I-J)	SH	p
Klan	Online	Hibrit	-0.20	0.14	0.323
		Yüz Yüze	0.32	0.13	0.046
	Hibrit	Online	0.20	0.14	0.323
		Yüz Yüze	0.52	0.11	0.000
	Yüz Yüze	Online	-0.32	0.13	0.046
		Hibrit	-0.52	0.11	0.000
Adhokrasi	Online	Hibrit	0.05	0.13	0.927
		Yüz Yüze	0.57	0.12	0.000
	Hibrit	Online	-0.05	0.13	0.927
		Yüz Yüze	0.52	0.12	0.000
	Yüz Yüze	Online	-0.57	0.12	0.000
		Hibrit	-0.52	0.12	0.000

Tablo 4.12 incelendiğinde Klan kültüründe online çalışanlar ile yüz yüze çalışanlar arasında istatistiksel olarak ($p<.005$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Benzer şekilde Adhokrasi kültürlerinde online çalışanlar ile yüz yüze çalışanlar arasında istatistiksel olarak ($p<.001$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Ayrıca yine Klan ve Adhokrasi kültürlerinde hibrit çalışanlar ile yüz yüze çalışanlar arasında da istatistiksel olarak ($p<.001$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Diğer alt boyutlar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>.05$). Bu sonuçlar, Tablo 4.11'da sunulan η^2 etki büyüklüğü ile birlikte değerlendirildiğinde, Klan kültürüne ait online ve yüz yüze çalışma biçimlerinin ortalama puanları ile hibrit ve yüz yüze çalışma biçimlerinin ortalama puanları arasında orta düzeyde bir farklılaşma olduğunu göstermektedir. Aynı etki büyüklüğü, Adhokrasi kültüründe online ve yüz yüze çalışma biçimlerinin ortalama puanları ile hibrit ve yüz yüze çalışma biçimlerinin ortalama puanlarının farklılaşmasında da saptanmıştır.

Araştırmaya katılanların örgüt kültürü puanlarının İşyeri Kıdemi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 4.13’de sunulmuştur.

Tablo 4. 13 Örgüt Kültürünün İşyeri Kıdemi Değişkenine Göre Farklılaşması

Örgüt Kültürü	İşyeri Kıdemi	n	$\bar{X}$	SS	F _(4,320)	p	η^2
Klan	0-5 Yıl	132	3.34	0.96	0.859	0.489	-
	6-10 Yıl	64	3.39	0.86			
	11-15 Yıl	31	3.52	0.96			
	16-20 Yıl	32	3.40	1.02			
	21 Yıl ve Üzeri	66	3.59	1.00			
Adhokrasi	0-5 Yıl	132	3.47	0.98	1.814	0.126	-
	6-10 Yıl	64	3.59	0.91			
	11-15 Yıl	31	3.66	0.93			
	16-20 Yıl	32	3.30	1.07			
	21 Yıl ve Üzeri	66	3.78	0.96			
Hiyerarşi	0-5 Yıl	132	3.70	0.89	1.291	0.273	-
	6-10 Yıl	64	3.72	0.79			
	11-15 Yıl	31	3.82	0.78			
	16-20 Yıl	32	3.87	0.75			
	21 Yıl ve Üzeri	66	3.96	0.82			
Pazar	0-5 Yıl	132	3.85	0.86	1.234	0.296	-
	6-10 Yıl	64	3.90	0.83			
	11-15 Yıl	31	4.06	0.78			
	16-20 Yıl	32	3.82	0.87			
	21 Yıl ve Üzeri	66	4.09	0.81			

Tablo 4.13 incelendiğinde Klan, Adhokrasi, Hiyerarşi ve Pazar kültürü ortalamalarının işyeri kıdemiye göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği (sırasıyla; F=0.859, p>.05; F=1.814, p>.05; F=1.291, p>.05; F=1.234, p>.05) bulunmuştur. Bundan dolayı η^2 etki büyüklüğü değeri raporlanmamıştır.

Bu kısma kadar, örgüt kültürü değişkenine göre demografik özelliklerin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği analiz edildi. Bu kısımda ise, araştırma sorularının ikincisine cevap aramak üzere örgütsel çeviklik değişkenine göre demografik özelliklerin anlamlı farklılık gösterip göstermediği ve bunların etki büyüklüğünün ne olduğu analiz edilmiştir. İlgili analizlere ait bulgular aşağıda yer almaktadır.

Araştırmaya katılanların örgütsel çeviklik puanlarının Cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız gruplar t testi sonuçları Tablo 4.14’de sunulmuştur.

Tablo 4. 14 Örgütsel Çevikliğin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması

Örgütsel Çeviklik	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	SS	$t_{(323)}$	p	Cohen's <i>d</i>
Yetkinlik	Erkek	164	3.86	0.86	-1.019	0.309	-
	Kadın	161	3.95	0.69			
Esneklik	Erkek	164	3.54	1.09	-0.486	0.627	-
	Kadın	161	3.59	0.97			
Cevap Verme	Erkek	164	3.74	1.01	-1.107	0.269	-
	Kadın	161	3.86	0.89			
Hız	Erkek	164	3.71	1.00	-0.655	0.513	-
	Kadın	161	3.78	0.90			
Genel Örgütsel Çeviklik	Erkek	164	3.71	0.91	-0.890	0.374	-
	Kadın	161	3.79	0.76			

Tablo 4.14 incelendiğinde örgütsel çevikliğin alt boyutları Yetkinlik, Esneklik, Cevap Verme ve Hız ile Genel Örgütsel Çeviklik ortalamalarının Cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği (sırasıyla; $t=-1.019$, $p>.05$; $t=-0.486$, $p>.05$; $t=-1.107$, $p>.05$; $t=-0.655$, $p>.05$; $t=-0.890$, $p>.05$) bulunmuştur. Bundan dolayı Cohen's *d* etki büyüklüğü değeri raporlanmamıştır. Bir başka ifadeyle, erkek bireylerin örgütsel çeviklik algıları ile kadın bireylerin örgütsel çeviklik algıları arasında istatistiksel olarak bir fark olmadığı tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılanların örgütsel çeviklik puanlarının Medeni Durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız gruplar t testi sonuçları Tablo 4.15'de sunulmuştur.

Tablo 4. 15 Örgütsel Çevikliğin Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşması

Örgütsel Çeviklik	Medeni Durum	n	$\bar{X}$	SS	$t_{(323)}$	p	Cohen's <i>d</i>
Yetkinlik	Evli	206	3.88	0.78	-0.757	0.449	-
	Bekâr	119	3.95	0.77			
Esneklik	Evli	206	3.50	1.00	-1.480	0.140	-
	Bekâr	119	3.68	1.07			
Cevap Verme	Evli	206	3.76	0.94	-1.050	0.295	-
	Bekâr	119	3.87	0.98			
Hız	Evli	206	3.72	0.94	-0.613	0.541	-
	Bekâr	119	3.78	0.96			
Genel Örgütsel Çeviklik	Evli	206	3.71	0.83	-1.095	0.274	-
	Bekâr	119	3.82	0.85			

Tablo 4.15 incelendiğinde örgütsel çevikliğin alt boyutları Yetkinlik, Esneklik, Cevap Verme ve Hız ile Genel Örgütsel Çeviklik ortalamalarının Medeni Durum değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği (sırasıyla; $t=-0.757$, $p>.05$; $t=-1.480$, $p>.05$; $t=-1.050$, $p>.05$; $t=-0.613$, $p>.05$; $t=-1.095$, $p>.05$) bulunmuştur. Bundan dolayı Cohen's *d* etki büyüklüğü değeri raporlanmamıştır. Bir başka ifadeyle,

evli bireylerin örgütsel çeviklik algıları ile bekâr bireylerin örgütsel çeviklik algıları arasında istatistiksel olarak bir fark olmadığı tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılanların örgütsel çeviklik puanlarının Personel Grubu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız gruplar t testi sonuçları Tablo 4.16’da sunulmuştur.

Tablo 4. 16 Örgütsel Çevikliğin Personel Grubu Değişkenine Göre Farklılaşması

Örgütsel Çeviklik	Personel Grubu	n	$\bar{X}$	SS	t ₍₃₂₃₎	p	Cohen's d
Yetkinlik	Mavi Yakalı	39	4.22	0.82	2.705	0.007	0.462
	Beyaz Yakalı	286	3.86	0.77			
Esneklik	Mavi Yakalı	39	3.98	1.07	2.735	0.007	0.467
	Beyaz Yakalı	286	3.51	1.01			
Cevap Verme	Mavi Yakalı	39	4.28	0.91	3.431	0.001	0.586
	Beyaz Yakalı	286	3.73	0.94			
Hız	Mavi Yakalı	39	4.14	0.99	2.807	0.005	0.479
	Beyaz Yakalı	286	3.69	0.93			
Genel Örgütsel Çeviklik	Mavi Yakalı	39	4.15	0.86	3.248	0.001	0.554
	Beyaz Yakalı	286	3.70	0.82			

Tablo 4.16 incelendiğinde örgütsel çevikliğin alt boyutları Yetkinlik, Esneklik, Cevap Verme ve Hız ile Genel Örgütsel Çeviklik ortalamalarının Personel Grubu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği (sırasıyla; $t=2.705$, $p<.01$; $t=2.735$, $p<.01$; $t=3.431$, $p<.01$; $t=2.807$, $p<.01$; $t=3.248$, $p<.01$) analiz edilmiştir. Bu analize göre Yetkinlik alt boyutunda mavi yakalı olanların ortalamaları ($\bar{X} = 4.22$, $SS = 0.82$), beyaz yakalı olanların ortalamalarından ($\bar{X} = 3.86$, $SS = 0.77$) daha yüksektir. Esneklik alt boyutunda mavi yakalı olanların ortalamaları ($\bar{X} = 3.98$, $SS = 1.07$), beyaz yakalı olanların ortalamalarından ($\bar{X} = 3.51$, $SS = 1.01$) daha yüksektir. Cevap Verme alt boyutunda mavi yakalı olanların ortalamaları ($\bar{X} = 4.28$, $SS = 0.91$), beyaz yakalı olanların ortalamalarından ($\bar{X} = 3.73$, $SS = 0.94$) daha yüksektir. Hız alt boyutunda mavi yakalı olanların ortalamaları ($\bar{X} = 4.14$, $SS = 0.99$), beyaz yakalı olanların ortalamalarından ($\bar{X} = 3.69$, $SS = 0.93$) daha yüksektir. Genel Örgütsel Çeviklikte ise mavi yakalı olanların ortalamaları ($\bar{X} = 4.15$, $SS = 0.86$), beyaz yakalı olanların ortalamalarından ($\bar{X} = 3.70$, $SS = 0.82$) daha yüksektir. Bunun sonucu olarak hesaplanan etki büyüklüğü değeri Yetkinlik alt boyutu için 0.462, Esneklik alt boyutu için 0.467, Cevap Verme alt boyutu için 0.586, Hız alt boyutu için 0.479 ve Genel Örgütsel Çeviklik için 0.554’dür. Bu sonuçlar Yetkinlik, Esneklik ve Hız alt boyutlarının mavi yakalı çalışanlar ile beyaz yakalı çalışanları *düşük düzeyde*, Cevap

Verme alt boyutu ve Genel Örgütsel Çevikliğin *orta düzeyde* farklılaştırdığını göstermektedir. Bir başka ifadeyle personel grubu Yetkinlik, Esneklik ve Hız alt boyutlarını düşük düzeyde, Cevap Verme alt boyutu ve Genel Örgütsel Çevikliği orta düzeyde etkilemektedir.

Araştırmaya katılanların örgütsel çeviklik puanlarının Yönetici değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız gruplar t testi sonuçları Tablo 4.17’de sunulmuştur.

Tablo 4. 17 Örgütsel Çevikliğin Yönetici Değişkenine Göre Farklılaşması

Örgütsel Çeviklik	Yönetici mi?	n	$\bar{X}$	SS	t ₍₃₂₃₎	p	Cohen's d
Yetkinlik	Evet	189	3.95	0.68	1.225	0.222	-
	Hayır	136	3.84	0.90			
Esneklik	Evet	189	3.63	0.95	1.276	0.203	-
	Hayır	136	3.48	1.13			
Cevap Verme	Evet	189	3.89	0.86	1.972	0.050	0.222
	Hayır	136	3.67	1.06			
Hız	Evet	189	3.85	0.84	2.318	0.021	0.261
	Hayır	136	3.59	1.07			
Genel Örgütsel Çeviklik	Evet	189	3.83	0.73	1.881	0.061	-
	Hayır	136	3.64	0.96			

+: 0.05 ≤ p < 0.10 Sınırdan anlamlılık (Akbulut Ö. , 2022)

Tablo 4.17 incelendiğinde örgütsel çevikliğin alt boyutları Yetkinlik ve Esneklik ile Genel Örgütsel Çeviklik ortalamalarının Yönetici değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği (sırasıyla; t=1.225, p>.05; t=1.276, p>.05; t=1.881, p>.05) tespit edilmiştir. Buna karşın Cevap Verme ve Hız alt boyutlarına ait ortalamaların Yönetici değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği (sırasıyla; t=1.972, p<.10; t=2.318, p<.05) analiz edilmiştir. Bu analize göre Cevap Verme alt boyutunda yönetici olanların ortalamaları ($\bar{X} = 3.89, SS = 0.86$), yönetici olmayanların ortalamalarından ($\bar{X} = 3.67, SS = 1.06$) daha yüksektir. Benzer şekilde Hız alt boyutunda yönetici olanların ortalamaları ($\bar{X} = 3.85, SS = 0.84$), yönetici olmayanların ortalamalarından ($\bar{X} = 3.59, SS = 1.07$) daha yüksektir. Bunun sonucu olarak hesaplanan etki büyüklüğü değeri Cevap Verme alt boyutu için 0.222, Hız alt boyutu için 0.261’dir. Bu sonuçlar Cevap Verme ve Hız alt boyutlarının yönetici olanlar ile yönetici olmayanları *düşük düzeyde* farklılaştırdığını göstermektedir. Bir başka ifadeyle yöneticilik durumu, Cevap Verme ve Hız alt boyutlarını düşük düzeyde etkilemektedir.

Araştırmaya katılanların örgütsel çeviklik puanlarının Yaş Grubu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 4.18’de sunulmuştur.

Tablo 4. 18 Örgütsel Çevikliğin Yaş Grubu Değişkenine Göre Farklılaşması

Örgütsel Çeviklik	Yaş Grubu	n	$\bar{X}$	SS	$F_{(4,320)}$	p	η^2
Yetkinlik	26’dan Küçük	32	4.00	0.78	0.174	0.952	-
	26-35	50	3.91	0.91			
	36-45	88	3.87	0.81			
	46-55	110	3.89	0.74			
	56 Yaş ve Üzeri	45	3.93	0.68			
Esneklik	26’dan Küçük	32	3.70	1.17	0.432	0.786	-
	26-35	50	3.46	1.17			
	36-45	88	3.54	1.06			
	46-55	110	3.55	0.99			
	56 Yaş ve Üzeri	45	3.68	0.82			
Cevap Verme	26’dan Küçük	32	4.01	0.92	0.719	0.580	-
	26-35	50	3.71	1.12			
	36-45	88	3.72	1.01			
	46-55	110	3.81	0.90			
	56 Yaş ve Üzeri	45	3.87	0.81			
Hız	26’dan Küçük	32	3.86	0.95	0.471	0.757	-
	26-35	50	3.64	1.03			
	36-45	88	3.80	1.03			
	46-55	110	3.69	0.92			
	56 Yaş ve Üzeri	45	3.78	0.76			
Genel Örgütsel Çeviklik	26’dan Küçük	110	3.89	0.84	0.405	0.805	-
	26-35	45	3.68	0.97			
	36-45	325	3.73	0.89			
	46-55	32	3.73	0.79			
	56 Yaş ve Üzeri	50	3.82	0.68			

Tablo 4.18 incelendiğinde örgütsel çevikliğin alt boyutları Yetkinlik, Esneklik, Cevap Verme ve Hız ile Genel Örgütsel Çeviklik ortalamalarının yaş grubuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği (sırasıyla; $F=0.174$, $p>.05$; $F=0.432$, $p>.05$; $F=0.719$, $p>.05$; $F=0.471$, $p>.05$; $F=0.405$, $p>.05$) bulunmuştur. Bundan dolayı η^2 etki büyüklüğü değeri raporlanmamıştır.

Araştırmaya katılanların örgütsel çeviklik puanlarının Eğitim Düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 4.19’da sunulmuştur.

Tablo 4. 19 Örgütsel Çevikliğin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşması

Örgütsel Çeviklik	Eğitim Düzeyi	n	$\bar{X}$	SS	$F_{(2,322)}$	p	η^2
Yetkinlik	Lise	45	4.14	0.89	2.585	0.077	-
	Lisans	173	3.85	0.81			
	Lisansüstü	107	3.91	0.65			
Esneklik	Lise	45	3.88	1.13	2.985	0.052 ⁺	0.018
	Lisans	173	3.47	1.03			
	Lisansüstü	107	3.59	0.96			
Cevap Verme	Lise	45	4.07	1.03	2.189	0.114	-
	Lisans	173	3.77	0.96			
	Lisansüstü	107	3.72	0.89			
Hız	Lise	45	4.09	1.04	3.913	0.021	0.024
	Lisans	173	3.72	0.96			
	Lisansüstü	107	3.63	0.86			
Genel Örgütsel Çeviklik	Lise	45	4.04	0.91	3.226	0.041	0.020
	Lisans	173	3.70	0.85			
	Lisansüstü	107	3.71	0.76			

+: $0.05 \leq p < 0.10$ Sınırdan anlamlılık (Akbulut Ö. , 2022)

Tablo 4.19 incelendiğinde örgütsel çevikliğin Yetkinlik ve Cevap Verme alt boyutlarına ait ortalamaların Eğitim Düzeyi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği (sırasıyla $F=2.585$, $p>.05$; $F=2.189$, $p>.05$) tespit edilmiştir. Buna karşın Esneklik ve Hız alt boyutları ile Genel Örgütsel Çevikliğin Eğitim Düzeyi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği (sırasıyla; $F=2.985$, $p=.052$; $F=3.913$, $p<.05$; $F=3.226$, $p<.05$) analiz edilmiştir. Bu analize göre Esneklik alt boyutunda eğitim düzeyi Lise olanların ortalamaları ($\bar{X} = 3.88$, $SS = 1.13$), Lisans ($\bar{X} = 3.47$, $SS = 1.03$) ve Lisansüstü ($\bar{X} = 3.59$, $SS = 0.96$) olanların ortalamalarından daha yüksektir. Hız alt boyutunda eğitim düzeyi Lise olanların ortalamaları ($\bar{X} = 4.09$, $SS = 1.04$), Lisans ($\bar{X} = 3.72$, $SS = 0.96$) ve Lisansüstü ($\bar{X} = 3.63$, $SS = 0.86$) olanların ortalamalarından daha yüksektir. Benzer şekilde Genel Örgütsel Çeviklikte ise eğitim düzeyi Lise olanların ortalamaları ($\bar{X} = 4.04$, $SS = 0.91$), Lisans ($\bar{X} = 3.70$, $SS = 0.85$) ve Lisansüstü ($\bar{X} = 3.71$, $SS = 0.76$) olanların ortalamalarından daha yüksektir. Bunun sonucu olarak grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösteren Esneklik ve Hız alt boyutları ile Genel Örgütsel Çevikliğin etki büyüklüğü değerleri sırasıyla 0.018, 0.024 ve 0.020 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar Esneklik ve Hız alt boyutları ile Genel Örgütsel Çevikliğin Lise, Lisans veya Lisansüstü eğitim düzeyinde olan çalışanları *düşük düzeyde* farklılaştırdığını göstermektedir. Bir başka ifadeyle eğitim düzeyi Esneklik ve Hız alt boyutları ile Genel Örgütsel Çevikliği düşük düzeyde etkilemektedir.

Bu işlemin ardından ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi eğitim düzeyleri arasında oluştuğunu tespit etmek üzere tamamlayıcı Post-Hoc analiz tekniklerine geçilmiştir. ANOVA sonrası hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene's testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, Esneklik ve Hız alt boyutları ile Genel Örgütsel Çevikliğin varyanslarının homojen olduğu (sırasıyla; Levene İstatistik (2,322)=1.597, $p>.05$; Levene İstatistik (2,322)=1.588, $p>.05$; Levene İstatistik (2,322)=1.183, $p>.05$) saptanmıştır. Bunun üzerine Tukey HSD çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. Analiz sonuçlarına ait bulgular Tablo 4.20'de sunulmuştur.

Tablo 4. 20 Örgütsel Çevikliğe Göre Eğitim Düzeyindeki Farklılığın Kaynağına İlişkin Post-Hoc Tukey HSD Testi Sonuçları

Örgütsel Çeviklik	Eğitim Düzeyi (I)	Eğitim Düzeyi (J)	Ortalama Farkı (I-J)	S.H.	p
Esneklik	Lise	Lisans	0.42	0.17	0.042
		Lisansüstü	0.29	0.18	0.241
	Lisans	Lise	-0.42	0.17	0.042
		Lisansüstü	-0.12	0.13	0.597
	Lisansüstü	Lise	-0.29	0.18	0.241
		Lisans	0.12	0.13	0.597
Hız	Lise	Lisans	0.37	0.16	0.053
		Lisansüstü	0.46	0.17	0.016
	Lisans	Lise	-0.37	0.16	0.053
		Lisansüstü	0.10	0.12	0.684
	Lisansüstü	Lise	-0.46	0.17	0.016
		Lisans	-0.10	0.12	0.684
Genel Örgütsel Çeviklik	Lise	Lisans	0.34	0.14	0.038
		Lisansüstü	0.33	0.15	0.063
	Lisans	Lise	-0.34	0.14	0.038
		Lisansüstü	-0.01	0.10	0.996
	Lisansüstü	Lise	-0.33	0.15	0.063
		Lisans	0.01	0.10	0.996

Tablo 4.20 incelendiğinde Esneklik alt boyutunda lise ile lisans eğitim düzeyine sahip çalışanlar arasında istatistiksel olarak ($p<.05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Hız alt boyutunda ise lise ile lisanüstü eğitim düzeyine sahip çalışanlar arasında istatistiksel olarak ($p<.05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Genel Örgütsel Çeviklikte lise ile lisans eğitim düzeyine sahip çalışanlar arasında istatistiksel olarak ($p<.05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Diğer alt boyutlar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>.05$). Bu sonuçlar, Tablo 4.19'da sunulan η^2 etki büyüklüğü ile birlikte değerlendirildiğinde Esneklik alt boyutuna ait lise

ile lisans eğitim düzeyi ortalama puanları arasında, Hız alt boyutuna ait lise ile lisansüstü eğitim düzeyi ortalama puanları arasında düşük düzeyde bir farklılaşma olduğunu göstermektedir. Aynı etki büyüklüğü, Genel Örgütsel Çeviklikte lise ile lisans eğitim düzeylerinin ortalama puanlarının farklılaşmasında da saptanmıştır.

Araştırmaya katılanların örgütsel çeviklik puanlarının Çalışma Biçimi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 4.21’de sunulmuştur.

Tablo 4. 21 Örgütsel Çevikliğin Çalışma Biçimi Değişkenine Göre Farklılaşması

Örgütsel Çeviklik	Çalışma Biçimi	n	$\bar{X}$	SS	$F_{(2,322)}$	p	η^2
Yetkinlik	Online	59	4.08	0.61	4.011	0.019	0.024
	Hibrit	87	4.01	0.61			
	Yüz Yüze	179	3.80	0.88			
Esneklik	Online	59	3.73	0.86	4.584	0.011	0.028
	Hibrit	87	3.77	0.93			
	Yüz Yüze	179	3.41	1.11			
Cevap Verme	Online	59	3.96	0.76	2.938	0.054 ⁺	0.018
	Hibrit	87	3.92	0.84			
	Yüz Yüze	179	3.68	1.05			
Hız	Online	59	3.92	0.75	1.350	0.261	-
	Hibrit	87	3.75	0.86			
	Yüz Yüze	179	3.68	1.04			
Genel Örgütsel Çeviklik	Online	59	3.92	0.62	3.519	0.031	0.021
	Hibrit	87	3.86	0.72			
	Yüz Yüze	179	3.64	0.94			

+: $0.05 \leq p < 0.10$ Sınırdan anlamlılık (Akbulut Ö. , 2022)

Tablo 4.21 incelendiğinde örgütsel çevikliğin Hız alt boyutuna ait ortalamaların çalışma biçimi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği ($F=1.350$, $p>.05$) tespit edilmiştir. Buna karşın Yetkinlik, Esneklik ve Cevap Verme alt boyutları ile Genel Örgütsel Çevikliğin çalışma biçimi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği (sırasıyla; $F=4.011$, $p<.05$; $F=4.584$, $p<.05$; $F=2.938$, $p=.054$; $F=3.519$, $p<.05$) analiz edilmiştir. Bu analize göre Yetkinlik alt boyutunda çalışma biçimi Online olanların ortalamaları ($\bar{X} = 4.08$, $SS = 0.61$), Hibrit ($\bar{X} = 4.01$, $SS = 0.61$) ve Yüz Yüze ($\bar{X} = 3.80$, $SS = 0.88$) olanların ortalamalarından daha yüksektir. Esneklik alt boyutunda çalışma biçimi Hibrit olanların ortalamaları ($\bar{X} = 3.77$, $SS = 0.93$), Online ($\bar{X} = 3.73$, $SS = 0.86$) ve Yüz Yüze ($\bar{X} = 3.41$, $SS = 1.11$) olanların ortalamalarından daha yüksektir. Cevap Verme alt boyutunda çalışma biçimi Online olanların ortalamaları ($\bar{X} = 3.96$, $SS = 0.76$), Hibrit ($\bar{X} = 3.92$, $SS = 0.84$) ve Yüz Yüze ($\bar{X} = 3.68$, $SS = 1.05$) olanların ortalamalarından daha yüksektir. Genel

Örgütsel Çeviklikte ise çalışma biçimi Online olanların ortalamaları ($\bar{X} = 3.92, SS = 0.62$), Hibrit ($\bar{X} = 3.86, SS = 0.72$) ve Yüz Yüze ($\bar{X} = 3.64, SS = 0.94$) olanların ortalamalarından daha yüksektir. Bunun sonucu olarak grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösteren Yetkinlik, Esneklik ve Cevap Verme alt boyutları ile Genel Örgütsel Çevikliğin etki büyüklüğü değerleri sırasıyla 0.024, 0.028, 0.018 ve 0.021 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar Yetkinlik, Esneklik ve Cevap Verme alt boyutları ile Genel Örgütsel Çevikliğin online, hibrit veya yüz yüze çalışanları *düşük düzeyde* farklılaştırdığını göstermektedir. Bir başka ifadeyle çalışma biçimi Yetkinlik, Esneklik ve Cevap Verme alt boyutları ile Genel Örgütsel Çevikliği düşük düzeyde etkilemektedir.

Bu işlemin ardından ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi çalışma biçimleri arasında oluştuğunu tespit etmek üzere tamamlayıcı Post-Hoc analiz tekniklerine geçilmiştir. ANOVA sonrası hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene's testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, Yetkinlik, Esneklik ve Cevap Verme alt boyutları ile Genel Örgütsel Çevikliğin varyanslarının homojen olmadığı (sırasıyla; Levene İstatistik (2,322)=7.511, $p < .01$; Levene İstatistik (2,322)=4.173, $p < .05$; Levene İstatistik (2,322)=5.497, $p < .01$; Levene İstatistik (2,322)=7.099, $p < .01$) saptanmıştır. Bunun üzerine Games-Howell çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. Analiz sonuçlarına ait bulgular Tablo 4.22'de sunulmuştur.

Tablo 4. 22 Örgütsel Çevikliğe Göre Çalışma Biçimindeki Farklılığın Kaynağına İlişkin Post-Hoc Games-Howell Testi Sonuçları

Örgütsel Çeviklik	Çalışma Biçimi (I)	Çalışma Biçimi (J)	Ortalama Farkı (I-J)	S.H.	p
Yetkinlik	Online	Hibrit	0.06	0.10	0.806
		Yüz Yüze	0.28	0.10	0.021
	Hibrit	Online	-0.06	0.10	0.806
		Yüz Yüze	0.21	0.09	0.058⁺
	Yüz Yüze	Online	-0.28	0.10	0.021
		Hibrit	-0.21	0.09	0.058⁺
Esneklik	Online	Hibrit	-0.03	0.15	0.975
		Yüz Yüze	0.32	0.14	0.056⁺
	Hibrit	Online	0.03	0.15	0.975
		Yüz Yüze	0.36	0.13	0.017
	Yüz Yüze	Online	-0.32	0.14	0.056⁺
		Hibrit	-0.36	0.13	0.017
Cevap Verme	Online	Hibrit	0.04	0.13	0.959
		Yüz Yüze	0.28	0.13	0.074⁺

	Hibrit	Online	-0.04	0.13	0.959
		Yüz Yüze	0.24	0.12	0.112
	Yüz Yüze	Online	-0.28	0.13	0.074⁺
		Hibrit	-0.24	0.12	0.112
	Online	Hibrit	0.06	0.11	0.857
		Yüz Yüze	0.28	0.11	0.027
Genel Örgütsel Çeviklik	Hibrit	Online	-0.06	0.11	0.857
		Yüz Yüze	0.22	0.10	0.092
	Yüz Yüze	Online	-0.28	0.11	0.027
		Hibrit	-0.22	0.10	0.092

+: $0.05 \leq p < 0.10$ Sınırdan anlamlılık (Akbulut Ö. , 2022)

Tablo 4.22 incelendiğinde Yetkinlik alt boyutunda online çalışanlar ile yüz yüze çalışanlar arasında istatistiksel olarak ($p < .05$) düzeyinde, hibrit çalışanlar ile yüz yüze çalışanlar arasında istatistiksel olarak ($p < .10$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Esneklik alt boyutunda online çalışanlar ile yüz yüze çalışanlar arasında istatistiksel olarak ($p < .10$) düzeyinde, hibrit çalışanlar ile yüz yüze çalışanlar arasında da istatistiksel olarak ($p < .05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Cevap Verme alt boyutunda online çalışanlar ile yüz yüze çalışanlar arasında istatistiksel olarak ($p < .10$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Genel Örgütsel Çeviklikte ise online çalışanlar ile yüz yüze çalışanlar arasında istatistiksel olarak ($p < .05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Diğer alt boyutlar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > .05$). Bu sonuçlar, Tablo 4.21’de sunulan η^2 etki büyüklüğü ile birlikte değerlendirildiğinde, Yetkinlik, Esneklik, Cevap Verme ve Genel Örgütsel Çevikliğe ait online ve yüz yüze çalışma biçimi ortalama puanları arasında düşük düzeyde bir farklılaşma olduğunu göstermektedir. Aynı etki büyüklüğü, Yetkinlik ve Esneklik alt boyutlarında hibrit ve yüz yüze çalışma biçimlerinin ortalama puanlarının farklılaşmasında da saptanmıştır.

Araştırmaya katılanların örgütsel çeviklik puanlarının İşyeri Kıdemi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 4.23’de sunulmuştur.

Tablo 4. 23 Örgütsel Çevikliğin İşyeri Kıdemi Değişkenine Göre Farklılaşması

Örgütsel Çeviklik	İşyeri Kıdemi	n	$\bar{X}$	SS	$F_{(4,320)}$	p	η^2
Yetkinlik	0-5 Yıl	132	3.81	0.87	2.874	0.023	0.035
	6-10 Yıl	64	3.86	0.74			
	11-15 Yıl	31	3.96	0.60			
	16-20 Yıl	32	3.79	0.78			
	21 Yıl ve Üzeri	66	4.18	0.64			
Esneklik	0-5 Yıl	132	3.49	1.07	1.884	0.113	-
	6-10 Yıl	64	3.51	0.94			
	11-15 Yıl	31	3.69	1.03			
	16-20 Yıl	32	3.32	1.06			
	21 Yıl ve Üzeri	66	3.83	0.99			
Cevap Verme	0-5 Yıl	132	3.68	0.99	2.942	0.021	0.035
	6-10 Yıl	64	3.83	0.91			
	11-15 Yıl	31	3.94	0.76			
	16-20 Yıl	32	3.51	1.08			
	21 Yıl ve Üzeri	66	4.08	0.88			
Hız	0-5 Yıl	132	3.61	1.02	2.479	0.044	0.030
	6-10 Yıl	64	3.80	0.91			
	11-15 Yıl	31	3.90	0.67			
	16-20 Yıl	32	3.51	1.13			
	21 Yıl ve Üzeri	66	3.98	0.81			
Genel Örgütsel Çeviklik	0-5 Yıl	132	3.65	0.90	2.940	0.021	0.035
	6-10 Yıl	64	3.75	0.77			
	11-15 Yıl	31	3.87	0.63			
	16-20 Yıl	32	3.53	0.94			
	21 Yıl ve Üzeri	66	4.02	0.75			

Tablo 4.23 incelendiğinde örgütsel çevikliğin Esneklik alt boyutuna ait ortalamaların işyeri kıdemi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği ($F=1.884$, $p>.05$) tespit edilmiştir. Buna karşın Yetkinlik, Cevap Verme ve Hız alt boyutları ile Genel Örgütsel Çevikliğin işyeri kıdemi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği (sırasıyla; $F=2.874$, $p<.05$; $F=2.942$, $p<.05$; $F=2.479$, $p<.05$; $F=2.940$, $p<.05$) analiz edilmiştir. Bu analize göre Yetkinlik alt boyutunda işyeri kıdemi 16-20 yıl arasında olanların ortalamaları ($\bar{X} = 3.79$, $SS = 0.78$) en düşük düzeyde iken, işyeri kıdemi 21 yıl ve üzeri olanların ortalamaları ($\bar{X} = 4.18$, $SS = 0.64$) en yüksek düzeydedir. Benzer durum Cevap Verme ve Hız alt boyutları ile Genel Örgütsel Çeviklik ortalamalarında da tespit edilmiştir. Bir başka ifadeyle bahsedilen boyutların işyeri kıdemi ortalamaları 16-20 yıl için minimum (sırasıyla; $\bar{X} = 3.51$, $SS = 1.08$; $\bar{X} = 3.51$, $SS = 1.13$; $\bar{X} = 3.53$, $SS = 0.94$), 21 yıl ve üzeri için maksimum (sırasıyla; $\bar{X} = 4.08$, $SS = 0.88$; $\bar{X} = 3.98$, $SS = 0.81$; $\bar{X} = 4.02$, $SS = 0.75$) düzeydedir. Bunun sonucu olarak grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösteren Yetkinlik, Cevap Verme ve Hız alt boyutları ile Genel Örgütsel Çevikliğin etki büyüklüğü değerleri sırasıyla 0.035, 0.035, 0.030 ve 0.035

olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar Yetkinlik, Cevap Verme ve Hız alt boyutları ile Genel Örgütsel Çevikliğin farklı işyeri kıdemlerine sahip çalışanları *düşük düzeyde* farklılaştırdığını göstermektedir. Bir başka ifadeyle işyeri kıdemi Yetkinlik, Cevap Verme ve Hız alt boyutları ile Genel Örgütsel Çevikliği düşük düzeyde etkilemektedir.

Bu işlemin ardından ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi işyeri kıdemleri arasında oluştuğunu tespit etmek üzere tamamlayıcı Post-Hoc analiz tekniklerine geçilmiştir. ANOVA sonrası hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene's testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, Yetkinlik ve Cevap Verme alt boyutları ile Genel Örgütsel Çevikliğin varyanslarının homojen olduğu (sırasıyla; Levene İstatistik (4,320)=2.224, $p=>.05$; Levene İstatistik (4,320)=1.050, $p=>.05$; Levene İstatistik (4,320)=1.529, $p=>.05$) saptanmıştır. Bunun üzerine Tukey HSD çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. Hız alt boyutunun varyansının ise homojen olmadığı (Levene İstatistik (4,320)=2.821, $p=<.05$) saptanmıştır. Bunun üzerine Games-Howell çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. Analiz sonuçlarına ait bulgular Tablo 4.24'de sunulmuştur.

Tablo 4. 24 Örgütsel Çevikliğe Göre İşyeri Kıdemindeki Farklılığın Kaynağına İlişkin Post-Hoc Testi Sonuçları

Örgütsel Çeviklik	İşyeri Kıdemi (I)	İşyeri Kıdemi (J)	Ortalama Farkı (I-J)	S.H.	p
Yetkinlik	0-5 Yıl	6-10 Yıl	-0.05	0.12	0.993
		11-15 Yıl	-0.16	0.15	0.852
		16-20 Yıl	0.02	0.15	1.000
		21 Yıl ve Üzeri	-0.37	0.12	0.014
	6-10 Yıl	0-5 Yıl	0.05	0.12	0.993
		11-15 Yıl	-0.10	0.17	0.972
		16-20 Yıl	0.07	0.17	0.995
		21 Yıl ve Üzeri	-0.32	0.14	0.128
	11-15 Yıl	0-5 Yıl	0.16	0.15	0.852
		6-10 Yıl	0.10	0.17	0.972
		16-20 Yıl	0.17	0.19	0.904
		21 Yıl ve Üzeri	-0.22	0.17	0.701
	16-20 Yıl	0-5 Yıl	-0.02	0.15	1.000
		6-10 Yıl	-0.07	0.17	0.995
		11-15 Yıl	-0.17	0.19	0.904
		21 Yıl ve Üzeri	-0.39	0.17	0.139
	21 Yıl ve Üzeri	0-5 Yıl	0.37	0.12	0.014
		6-10 Yıl	0.32	0.14	0.128
		11-15 Yıl	0.22	0.17	0.701
		16-20 Yıl	0.39	0.17	0.139
Cevap Verme	0-5 Yıl	6-10 Yıl	-0.15	0.14	0.836
		11-15 Yıl	-0.26	0.19	0.652
		16-20 Yıl	0.17	0.19	0.892
		21 Yıl ve Üzeri	-0.40	0.14	0.040

Hız	6-10 Yıl	0-5 Yıl	0.15	0.14	0.836
		11-15 Yıl	-0.11	0.21	0.985
		16-20 Yıl	0.32	0.20	0.522
		21 Yıl ve Üzeri	-0.25	0.17	0.547
	11-15 Yıl	0-5 Yıl	0.26	0.19	0.652
		6-10 Yıl	0.11	0.21	0.985
		16-20 Yıl	0.43	0.24	0.379
		21 Yıl ve Üzeri	-0.15	0.21	0.955
	16-20 Yıl	0-5 Yıl	-0.17	0.19	0.892
		6-10 Yıl	-0.32	0.20	0.522
		11-15 Yıl	-0.43	0.24	0.379
		21 Yıl ve Üzeri	-0.57	0.20	0.041
	21 Yıl ve Üzeri	0-5 Yıl	0.40	0.14	0.040
		6-10 Yıl	0.25	0.17	0.547
		11-15 Yıl	0.15	0.21	0.955
		16-20 Yıl	0.57	0.20	0.041
	0-5 Yıl	6-10 Yıl	-0.19	0.14	0.675
		11-15 Yıl	-0.29	0.15	0.297
		16-20 Yıl	0.10	0.22	0.990
		21 Yıl ve Üzeri	-0.37	0.13	0.049
	6-10 Yıl	0-5 Yıl	0.19	0.14	0.675
		11-15 Yıl	-0.10	0.17	0.973
		16-20 Yıl	0.29	0.23	0.709
		21 Yıl ve Üzeri	-0.18	0.15	0.765
	11-15 Yıl	0-5 Yıl	0.29	0.15	0.297
		6-10 Yıl	0.10	0.17	0.973
		16-20 Yıl	0.39	0.23	0.450
		21 Yıl ve Üzeri	-0.08	0.16	0.988
	16-20 Yıl	0-5 Yıl	-0.10	0.22	0.990
		6-10 Yıl	-0.29	0.23	0.709
		11-15 Yıl	-0.39	0.23	0.450
		21 Yıl ve Üzeri	-0.47	0.22	0.234
	21 Yıl ve Üzeri	0-5 Yıl	0.37	0.13	0.049
		6-10 Yıl	0.18	0.15	0.765
		11-15 Yıl	0.08	0.16	0.988
		16-20 Yıl	0.47	0.22	0.234
Genel Örgütsel Çeviklik	0-5 Yıl	6-10 Yıl	-0.10	0.13	0.930
		11-15 Yıl	-0.23	0.17	0.652
		16-20 Yıl	0.11	0.16	0.958
		21 Yıl ve Üzeri	-0.37	0.12	0.027
	6-10 Yıl	0-5 Yıl	0.10	0.13	0.930
		11-15 Yıl	-0.12	0.18	0.960
		16-20 Yıl	0.21	0.18	0.754
		21 Yıl ve Üzeri	-0.27	0.15	0.346
	11-15 Yıl	0-5 Yıl	0.23	0.17	0.652
		6-10 Yıl	0.12	0.18	0.960
		16-20 Yıl	0.34	0.21	0.485
		21 Yıl ve Üzeri	-0.14	0.18	0.930
	16-20 Yıl	0-5 Yıl	-0.11	0.16	0.958
		6-10 Yıl	-0.21	0.18	0.754
		11-15 Yıl	-0.34	0.21	0.485
		21 Yıl ve Üzeri	-0.48	0.18	0.055⁺
	21 Yıl ve Üzeri	0-5 Yıl	0.37	0.12	0.027
		6-10 Yıl	0.27	0.15	0.346
		11-15 Yıl	0.14	0.18	0.930
		16-20 Yıl	0.48	0.18	0.055⁺

+ : $0.05 \leq p < 0.10$ Sınırdan anlamlılık (Akbulut Ö. , 2022)

Tablo 4.24 incelendiğinde Yetkinlik alt boyutunda işyeri kıdemi 0-5 yıl arasında olanlar ile 21 yıl ve üzeri olanlar arasında istatistiksel olarak ($p<.05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Cevap Verme alt boyutunda işyeri kıdemi 0-5 yıl arasında olanlar ile 21 yıl ve üzeri olanlar arasında istatistiksel olarak ($p<.05$) düzeyinde bir farklılık saptanmıştır. Aynı boyutta 16-20 yıl arasında işyeri kıdemine sahip çalışanlar ile 21 yıl ve üzeri işyeri kıdemine sahip çalışanlar arasında da istatistiksel olarak ($p<.05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Hız alt boyutunda işyeri kıdemi 0-5 yıl arasında olanlar ile 21 yıl ve üzeri olanlar arasında istatistiksel olarak ($p<.05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Genel Örgütsel Çeviklikte ise işyeri kıdemi 0-5 yıl arasında olanlar ile 21 yıl ve üzeri olanlar arasında istatistiksel olarak ($p<.05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Aynı şekilde Genel Örgütsel Çeviklikte 16-20 yıl arasında işyeri kıdemine sahip çalışanlar ile 21 yıl ve üzeri işyeri kıdemine sahip çalışanlar arasında da istatistiksel olarak ($p<.10$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Diğer alt boyutlar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>.05$). Bu sonuçlar, Tablo 4.23’de sunulan η^2 etki büyüklüğü ile birlikte değerlendirildiğinde, Yetkinlik, Cevap Verme, Hız alt boyutları ile Genel Örgütsel Çevikliğe ait 0-5 yıl ile 21 yıl ve üzeri işyeri kıdemi ortalama puanları arasında düşük düzeyde bir farklılaşma olduğunu göstermektedir. Aynı etki büyüklüğü, Cevap Verme alt boyutu ile Genel Örgütsel Çevikliğin 16-20 yıl ile 21 yıl ve üzeri işyeri kıdemlerinin ortalama puanlarının farklılaşmasında da saptanmıştır.

Araştırma sorularının ilk ikisine yönelik cevabı araştırmak üzere analizler yapılmıştır. Bu bölümde üçüncü araştırma sorusuna cevap aramak üzere, örgütsel performans değişkenine göre demografik özelliklerin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği ve bunların etki büyüklüğünün ne olduğu analiz edilmiştir. İlgili analizlere ait bulgular aşağıda yer almaktadır.

Araştırmaya katılanların örgütsel performans puanlarının Cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız gruplar t testi sonuçları Tablo 4.25’de sunulmuştur.

Tablo 4. 25 Örgütsel Performansın Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması

Örgütsel Performans	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	SS	$t_{(323)}$	p	Cohen's <i>d</i>
Müşteri Tutma	Erkek	164	4.04	0.79	0.648	0.518	-
	Kadın	161	3.98	0.80			
Yenilik	Erkek	164	3.56	0.94	-0.857	0.392	-
	Kadın	161	3.64	0.92			
Finansal	Erkek	164	3.74	1.04	-0.448	0.655	-
	Kadın	161	3.79	0.91			
Genel Örgütsel Performans	Erkek	164	3.78	0.77	-0.323	0.747	-
	Kadın	161	3.80	0.72			

Tablo 4.25 incelendiğinde örgütsel performansın alt boyutları Müşteri Tutma, Yenilik, Finansal ile Genel Örgütsel Performans ortalamalarının Cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği (sırasıyla; $t=0.648$, $p>.05$; $t=-0.857$, $p>.05$; $t=-0.448$, $p>.05$; $t=-0.323$, $p>.05$) bulunmuştur. Bundan dolayı Cohen's *d* etki büyüklüğü değeri raporlanmamıştır. Bir başka ifadeyle, erkek bireylerin örgütsel performans algıları ile kadın bireylerin örgütsel performans algıları arasında istatistiksel olarak bir fark olmadığı tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılanların örgütsel performans puanlarının Medeni Durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız gruplar t testi sonuçları Tablo 4.26'da sunulmuştur.

Tablo 4. 26 Örgütsel Performansın Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşması

Örgütsel Performans	Medeni Durum	n	$\bar{X}$	SS	$t_{(323)}$	p	Cohen's <i>d</i>
Müşteri Tutma	Evli	206	3.97	0.80	-1.271	0.205	-
	Bekâr	119	4.08	0.77			
Yenilik	Evli	206	3.57	0.94	-0.818	0.414	-
	Bekâr	119	3.66	0.91			
Finansal	Evli	206	3.70	1.01	-1.536	0.125	-
	Bekâr	119	3.87	0.90			
Genel Örgütsel Performans	Evli	206	3.74	0.76	-1.468	0.143	-
	Bekâr	119	3.87	0.71			

Tablo 4.26 incelendiğinde örgütsel performansın alt boyutları Müşteri Tutma, Yenilik ve Finansal ile Genel Örgütsel Performans ortalamalarının Medeni Durum değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği (sırasıyla; $t=-1.271$, $p>.05$; $t=-0.818$, $p>.05$; $t=-1.536$, $p>.05$; $t=-1.468$, $p>.05$) bulunmuştur. Bundan dolayı Cohen's *d* etki büyüklüğü değeri raporlanmamıştır. Bir başka ifadeyle, evli bireylerin örgütsel performans algıları ile bekâr bireylerin örgütsel performans algıları arasında istatistiksel olarak bir fark olmadığı tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılanların örgütsel performans puanlarının Personel Grubu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız gruplar t testi sonuçları Tablo 4.27’de sunulmuştur.

Tablo 4. 27 Örgütsel Performansın Personel Grubu Değişkenine Göre Farklılaşması

Örgütsel Performans	Personel Grubu	n	$\bar{X}$	SS	$t_{(323)}$	p	Cohen's d
Müşteri Tutma	Mavi Yakalı	39	4.33	0.85	2.686	0.008	0.458
	Beyaz Yakalı	286	3.97	0.78			
Yenilik	Mavi Yakalı	39	4.17	0.99	4.200	0.000	0.717
	Beyaz Yakalı	286	3.52	0.89			
Finansal	Mavi Yakalı	39	4.09	0.88	2.285	0.023	0.390
	Beyaz Yakalı	286	3.72	0.98			
Genel Örgütsel Performans	Mavi Yakalı	39	4.20	0.76	3.711	0.000	0.633
	Beyaz Yakalı	286	3.73	0.73			

Tablo 4.27 incelendiğinde örgütsel performansın alt boyutları Müşteri Tutma, Yenilik ve Finansal ile Genel Örgütsel Performans ortalamalarının Personel Grubu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği (sırasıyla; $t=2.686$, $p<.01$; $t=4.200$, $p<.001$; $t=2.285$, $p<.05$; $t=3.711$, $p<.001$ analiz edilmiştir. Bu analize göre Müşteri Tutma alt boyutunda mavi yakalı olanların ortalamaları ($\bar{X} = 4.33$, $SS = 0.85$), beyaz yakalı olanların ortalamalarından ($\bar{X} = 3.97$, $SS = 0.78$) daha yüksektir. Yenilik alt boyutunda mavi yakalı olanların ortalamaları ($\bar{X} = 4.17$, $SS = 0.99$), beyaz yakalı olanların ortalamalarından ($\bar{X} = 3.52$, $SS = 0.89$) daha yüksektir. Finansal alt boyutunda mavi yakalı olanların ortalamaları ($\bar{X} = 4.09$, $SS = 0.88$), beyaz yakalı olanların ortalamalarından ($\bar{X} = 3.72$, $SS = 0.98$) daha yüksektir. Genel Örgütsel Performansta ise mavi yakalı olanların ortalamaları ($\bar{X} = 4.20$, $SS = 0.76$), beyaz yakalı olanların ortalamalarından ($\bar{X} = 3.73$, $SS = 0.73$) daha yüksektir. Bunun sonucu olarak hesaplanan etki büyüklüğü değeri Müşteri Tutma alt boyutu için 0.458, Yenilik alt boyutu için 0.717, Finansal alt boyutu için 0.390 ve Genel Örgütsel Performans için 0.633’dür. Bu sonuçlar Müşteri Tutma ve Finansal alt boyutlarının mavi yakalı çalışanlar ile beyaz yakalı çalışanları *düşük düzeyde*, Yenilik alt boyutu ve Genel Örgütsel Performansın *orta düzeyde* farklılaştırdığını göstermektedir. Bir başka ifadeyle personel grubu Müşteri Tutma ve Finansal alt boyutlarını düşük düzeyde, Yenilik alt boyutu ve Genel Örgütsel Performansı orta düzeyde etkilemektedir.

Araştırmaya katılanların örgütsel performans puanlarının Yönetici değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız gruplar t testi sonuçları Tablo 4.28’de sunulmuştur.

Tablo 4. 28 Örgütsel Performansın Yönetici Değişkenine Göre Farklılaşması

Örgütsel Performans	Yönetici mi?	n	$\bar{X}$	SS	$t_{(323)}$	p	Cohen's <i>d</i>
Müşteri Tutma	Evet	189	4.02	0.74	0.290	0.772	-
	Hayır	136	3.99	0.86			
Yenilik	Evet	189	3.62	0.90	0.416	0.678	-
	Hayır	136	3.57	0.97			
Finansal	Evet	189	3.71	0.93	-1.120	0.264	-
	Hayır	136	3.83	1.04			
Genel Örgütsel Performans	Evet	189	3.78	0.68	-0.191	0.848	-
	Hayır	136	3.80	0.83			

Tablo 4.28 incelendiğinde örgütsel performansın alt boyutları Müşteri Tutma, Yenilik ve Finansal ile Genel Örgütsel Performans ortalamalarının Yönetici değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği (sırasıyla; $t=0.290$, $p>.05$; $t=0.416$, $p>.05$; $t=-1.120$, $p>.05$; $t=-0.191$, $p>.05$) tespit edilmiştir. Bundan dolayı Cohen's *d* etki büyüklüğü değeri raporlanmamıştır. Bir başka ifadeyle, yönetici olan bireylerin örgütsel performans algıları ile yönetici olmayan bireylerin örgütsel performans algıları arasında istatistiksel olarak bir fark olmadığı tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılanların örgütsel performans puanlarının Yaş Grubu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 4.29'da sunulmuştur.

Tablo 4. 29 Örgütsel Performansın Yaş Grubu Değişkenine Göre Farklılaşması

Örgütsel Performans	Yaş Grubu	n	$\bar{X}$	SS	$F_{(4,320)}$	p	η^2
Müşteri Tutma	26'dan Küçük	32	4.20	0.74	1.813	0.126	-
	26-35	50	3.88	0.94			
	36-45	88	4.14	0.72			
	46-55	110	3.91	0.77			
	56 Yaş ve Üzeri	45	4.01	0.80			
	26'dan Küçük	32	3.83	0.80			
Yenilik	26-35	50	3.59	1.04	0.666	0.616	-
	36-45	88	3.62	0.99			
	46-55	110	3.53	0.91			
	56 Yaş ve Üzeri	45	3.58	0.80			
	26'dan Küçük	32	4.08	0.79			
	26-35	50	3.93	0.80			
Finansal	36-45	88	3.89	1.07	3.338	0.011	0.040
	46-55	110	3.62	1.00			
	56 Yaş ve Üzeri	45	3.47	0.88			
	26'dan Küçük	32	4.04	0.65			
	26-35	50	3.80	0.79			
	36-45	88	3.88	0.74			
Genel Örgütsel Performans	46-55	110	3.68	0.75	2.034	0.089	-
	56 Yaş ve Üzeri	45	3.68	0.71			

Tablo 4.29 incelendiğinde örgütsel performansın Müşteri Tutma ve Yenilik alt boyutları ile Genel Örgütsel Performans ortalamalarının Yaş Grubu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği (sırasıyla; $F=1.813$, $p>.05$; $F=0.666$, $p>.05$; $F=2.034$, $p>.05$) tespit edilmiştir. Buna karşın Finansal alt boyutunun Yaş Grubu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği ($F=3.338$, $p<.05$) analiz edilmiştir. Bu analize göre Finansal alt boyutunda yaş grubu 56 yaş ve üzeri olanların ortalamaları ($\bar{X} = 3.47$, $SS = 0.88$) en düşük düzeyde iken, yaş grubu 26'dan küçük olanların ortalamaları ($\bar{X} = 4.08$, $SS = 0.79$) en yüksek düzeydedir. Bunun sonucu olarak grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösteren Finansal alt boyutunun etki büyüklüğü değeri 0.040 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç Finansal alt boyutunun farklı yaş gruplarına sahip çalışanları *düşük düzeyde* farklılaştırdığını göstermektedir. Bir başka ifadeyle yaş grubu Finansal alt boyutunu düşük düzeyde etkilemektedir.

Bu işlemin ardından ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi çalışma biçimleri arasında oluştuğunu tespit etmek üzere tamamlayıcı Post-Hoc analiz tekniklerine geçilmiştir. ANOVA sonrası hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene's testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, Finansal alt boyutunun varyansının homojen olduğu (Levene İstatistik (4,320)=1.871, $p=>.05$) saptanmıştır. Bunun üzerine Tukey HSD çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. Analiz sonuçlarına ait bulgular Tablo 4.30'da sunulmuştur.

Tablo 4. 30 Örgütsel Performansa Göre Yaş Gruplarındaki Farklılığın Kaynağına İlişkin Post-Hoc Tukey HSD Testi Sonuçları

Örgütsel Performans	Yaş Grubu (I)	Yaş Grubu (J)	Ortalama Farkı (I-J)	S.H.	p
Finansal	26'dan Küçük	26-35	0.16	0.22	0.952
		36-45	0.20	0.20	0.859
		46-55	0.47	0.19	0.111
		56 Yaş ve Üzeri	0.62	0.22	0.046
	26-35	26'dan Küçük	-0.16	0.22	0.952
		36-45	0.04	0.17	0.999
		46-55	0.31	0.16	0.319
		56 Yaş ve Üzeri	0.46	0.20	0.138
	36-45	26'dan Küçük	-0.20	0.20	0.859
		26-35	-0.04	0.17	0.999
		46-55	0.27	0.14	0.280
		56 Yaş ve Üzeri	0.42	0.18	0.122
	46-55	26'dan Küçük	-0.47	0.19	0.111
		26-35	-0.31	0.16	0.319

	36-45	-0.27	0.14	0.280
	56 Yaş ve Üzeri	0.15	0.17	0.907
	26'dan Küçük	-0.62	0.22	0.046
56 Yaş ve Üzeri	26-35	-0.46	0.20	0.138
	36-45	-0.42	0.18	0.122
	46-55	-0.15	0.17	0.907

Tablo 4.30 incelendiğinde Finansal alt boyutunda 26'dan küçük olanlar ile 56 yaş ve üzeri yaş grubuna sahip çalışanlar arasında istatistiksel olarak ($p < .05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Diğer alt boyutlar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > .05$). Bu sonuçlar, Tablo 4.29'da sunulan η^2 etki büyüklüğü ile birlikte değerlendirildiğinde, Finansal alt boyutuna ait 26'dan küçük olanlar ile 56 yaş ve üzeri yaş grubu ortalama puanları arasında düşük düzeyde bir farklılaşma olduğunu göstermektedir.

Araştırmaya katılanların örgütsel performans puanlarının Eğitim Düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 4.31'de sunulmuştur.

Tablo 4. 31 Örgütsel Performansın Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşması

Örgütsel Performans	Eğitim Düzeyi	n	$\bar{X}$	SS	$F_{(2,322)}$	p	η^2
Müşteri Tutma	Lise	45	4.12	0.94	0.636	0.530	-
	Lisans	173	4.01	0.81			
	Lisansüstü	107	3.96	0.70			
Yenilik	Lise	45	4.06	1.10	6.846	0.001	0.041
	Lisans	173	3.55	0.91			
	Lisansüstü	107	3.49	0.83			
Finansal	Lise	45	4.01	0.88	2.588	0.077	-
	Lisans	173	3.78	0.99			
	Lisansüstü	107	3.62	0.97			
Genel Örgütsel Performans	Lise	45	4.06	0.83	4.047	0.018	0.025
	Lisans	173	3.78	0.76			
	Lisansüstü	107	3.69	0.65			

Tablo 4.31 incelendiğinde örgütsel performansın Müşteri Tutma ve Finansal alt boyutlarına ait ortalamaların Eğitim Düzeyi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği (sırasıyla; $F=0.636$, $p > .05$; $F=2.588$, $p > .05$) tespit edilmiştir. Buna karşın Yenilik alt boyutu ile Genel Örgütsel Performansın Eğitim Düzeyi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği (sırasıyla; $F=6.846$, $p < .01$; $F=4.047$, $p < .05$) analiz edilmiştir. Bu analize göre Yenilik alt boyutunda eğitim düzeyi Lise olanların ortalamaları ($\bar{X} = 4.06$, $SS = 1.10$), Lisans ($\bar{X} = 3.55$, $SS =$

0.91) ve Lisansüstü ($\bar{X} = 3.49, SS = 0.83$) olanların ortalamalarından daha yüksektir. Benzer şekilde Genel Örgütsel Performans'ta ise eğitim düzeyi Lise olanların ortalamaları ($\bar{X} = 4.06, SS = 0.83$), Lisans ($\bar{X} = 3.78, SS = 0.76$) ve Lisansüstü ($\bar{X} = 3.69, SS = 0.65$) olanların ortalamalarından daha yüksektir. Bunun sonucu olarak grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösteren Yenilik alt boyutu ile Genel Örgütsel Performans'ın etki büyüklüğü değerleri sırasıyla 0.041 ve 0.025 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar Yenilik alt boyutu ile Genel Örgütsel Performans'ın Lise, Lisans veya Lisansüstü eğitim düzeyinde olan çalışanları *düşük düzeyde* farklılaştırdığını göstermektedir. Bir başka ifadeyle eğitim düzeyi Yenilik alt boyutu ile Genel Örgütsel Performans'ı düşük düzeyde etkilemektedir.

Bu işlemin ardından ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi eğitim düzeyleri arasında oluştuğunu tespit etmek üzere tamamlayıcı Post-Hoc analiz tekniklerine geçilmiştir. ANOVA sonrası hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene's testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, Yenilik alt boyutunun varyanslarının homojen olmadığı (Levene İstatistik (2,322)=3.308, $p < .05$) saptanmıştır. Bunun üzerine Games-Howell çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. Genel Örgütsel Performans'ın varyansının ise homojen olduğu (Levene İstatistik (2,322)=2.187, $p > .05$) saptanmıştır. Bunun üzerine Tukey HSD çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. Analiz sonuçlarına ait bulgular Tablo 4.32'de sunulmuştur.

Tablo 4. 32 Örgütsel Performansa Göre Eğitim Düzeyindeki Farklılığın Kaynağına İlişkin Post-Hoc Testi Sonuçları

Örgütsel Performans	Eğitim Düzeyi (I)	Eğitim Düzeyi (J)	Ortalama Farkı (I-J)	S.H.	p
Yenilik	Lise	Lisans	0.52	0.18	0.014
		Lisansüstü	0.57	0.18	0.007
	Lisans	Lise	-0.52	0.18	0.014
		Lisansüstü	0.05	0.11	0.869
	Lisansüstü	Lise	-0.57	0.18	0.007
		Lisans	-0.05	0.11	0.869
Genel Örgütsel Performans	Lise	Lisans	0.28	0.12	0.058
		Lisansüstü	0.37	0.13	0.014
	Lisans	Lise	-0.28	0.12	0.058
		Lisansüstü	0.09	0.09	0.593
	Lisansüstü	Lise	-0.37	0.13	0.014
		Lisans	-0.09	0.09	0.593

Tablo 4.32 incelendiğinde Yenilik alt boyutunda Lise düzeyinde eğitime sahip çalışanlar ile Lisans düzeyinde eğitime sahip çalışanlar arasında istatistiksel olarak ($p<.05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Aynı boyutta Lise düzeyinde eğitime sahip çalışanlar ile Lisansüstü düzeyinde eğitime sahip çalışanlar arasında da istatistiksel olarak ($p<.01$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Genel Örgütsel Performansta ise Lise düzeyinde eğitime sahip çalışanlar ile Lisansüstü düzeyinde eğitime sahip çalışanlar arasında istatistiksel olarak ($p<.05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Diğer alt boyutlar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>.05$). Bu sonuçlar, Tablo 4.31’de sunulan η^2 etki büyüklüğü ile birlikte değerlendirildiğinde, Yenilik ve Genel Örgütsel Performansa ait lise ve lisanüstü eğitim düzeyi ortalama puanları arasında düşük düzeyde bir farklılaşma olduğunu göstermektedir. Aynı etki büyüklüğü, Yenilik alt boyutunda lise ve lisans eğitim düzeylerinin ortalama puanlarının farklılaşmasında da saptanmıştır.

Araştırmaya katılanların örgütsel performans puanlarının Çalışma Biçimi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 4.33’de sunulmuştur.

Tablo 4. 33 Örgütsel Performansın Çalışma Biçimi Değişkenine Göre Farklılaşması

Örgütsel Performans	Çalışma Biçimi	n	$\bar{X}$	SS	$F_{(2,322)}$	p	η^2
Müşteri Tutma	Online	59	4.02	0.75	0.136	0.873	-
	Hibrit	87	4.04	0.69			
	Yüz Yüze	179	3.99	0.85			
Yenilik	Online	59	3.74	0.78	1.451	0.236	-
	Hibrit	87	3.66	0.85			
	Yüz Yüze	179	3.53	1.01			
Finansal	Online	59	3.67	0.84	0.763	0.467	-
	Hibrit	87	3.70	0.98			
	Yüz Yüze	179	3.82	1.01			
Genel Örgütsel Performans	Online	59	3.81	0.66	0.051	0.950	-
	Hibrit	87	3.80	0.69			
	Yüz Yüze	179	3.78	0.80			

Tablo 4.33 incelendiğinde örgütsel performansın alt boyutları Müşteri Tutma, Yenilik ve Finansal ile Genel Örgütsel Performans ortalamalarının çalışma biçimine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği (sırasıyla; $F=0.136$, $p>.05$; $F=1.451$, $p>.05$; $F=0.763$, $p>.05$; $F=0.051$, $p>.05$) bulunmuştur. Bundan dolayı η^2 etki büyüklüğü değeri raporlanmamıştır.

Araştırmaya katılanların örgütsel performans puanlarının İşyeri Kıdemi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 4.34’de sunulmuştur.

Tablo 4. 34 Örgütsel Performansın İşyeri Kıdemi Değişkenine Göre Farklılaşması

Örgütsel Performans	İşyeri Kıdemi	n	$\bar{X}$	SS	$F_{(4,320)}$	p	η^2
Müşteri Tutma	0-5 Yıl	132	3.92	0.88	0.980	0.418	-
	6-10 Yıl	64	4.00	0.78			
	11-15 Yıl	31	4.12	0.65			
	16-20 Yıl	32	4.05	0.62			
	21 Yıl ve Üzeri	66	4.13	0.75			
Yenilik	0-5 Yıl	132	3.51	0.95	3.305	0.011	0.040
	6-10 Yıl	64	3.60	0.96			
	11-15 Yıl	31	3.77	0.73			
	16-20 Yıl	32	3.24	1.00			
	21 Yıl ve Üzeri	66	3.87	0.84			
Finansal	0-5 Yıl	132	3.74	1.01	1.192	0.314	-
	6-10 Yıl	64	3.79	0.92			
	11-15 Yıl	31	3.49	0.96			
	16-20 Yıl	32	3.71	1.06			
	21 Yıl ve Üzeri	66	3.94	0.90			
Genel Örgütsel Performans	0-5 Yıl	132	3.72	0.81	1.589	0.177	-
	6-10 Yıl	64	3.80	0.75			
	11-15 Yıl	31	3.79	0.60			
	16-20 Yıl	32	3.67	0.64			
	21 Yıl ve Üzeri	66	3.98	0.69			

Tablo 4.34 incelendiğinde örgütsel performansın Müşteri Tutma ve Finansal alt boyutları ile Genel Örgütsel Performansa ait ortalamaların işyeri kıdemi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği (sırasıyla; $F=0.980$, $p>.05$; $F=1.192$, $p>.05$; $F=1.589$, $p>.05$) tespit edilmiştir. Buna karşın Yenilik alt boyutunun işyeri kıdemi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği ($F=3.305$, $p<.05$) analiz edilmiştir. Bu analize göre Yenilik alt boyutunda işyeri kıdemi 16-20 yıl arasında olanların ortalamaları ($\bar{X} = 3.24$, $SS = 1.00$) en düşük düzeyde iken, işyeri kıdemi 21 yıl ve üzeri olanların ortalamaları ($\bar{X} = 3.87$, $SS = 0.84$) en yüksek düzeydedir. Bunun sonucu olarak grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösteren Yenilik alt boyutunun etki büyüklüğü değeri 0.040 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar Yenilik alt boyutunun farklı işyeri kıdemlerine sahip çalışanları *düşük düzeyde* farklılaştırdığını göstermektedir. Bir başka ifadeyle işyeri kıdemi Yenilik alt boyutunu düşük düzeyde etkilemektedir.

Bu işlemin ardından ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi işyeri kıdemleri arasında oluştuğunu tespit etmek üzere tamamlayıcı Post-Hoc analiz tekniklerine geçilmiştir. ANOVA sonrası hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene's testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, Yenilik alt boyutunun varyansının homojen olduğu (Levene İstatistik (4,320)=0.921, $p>.05$) saptanmıştır. Bunun üzerine Tukey HSD çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. Analiz sonuçlarına ait bulgular Tablo 4.35'de sunulmuştur.

Tablo 4. 35 Örgütsel Performansa Göre İşyeri Kıdemindeki Farklılığın Kaynağına İlişkin Post-Hoc Tukey HSD Testi Sonuçları

Örgütsel Performans	İşyeri Kıdemi (I)	İşyeri Kıdemi (J)	Ortalama Farkı (I-J)	S.H.	p
Yenilik	0-5 Yıl	6-10 Yıl	-0.10	0.14	0.957
		11-15 Yıl	-0.26	0.18	0.609
		16-20 Yıl	0.27	0.18	0.578
		21 Yıl ve Üzeri	-0.37	0.14	0.063⁺
	6-10 Yıl	0-5 Yıl	0.10	0.14	0.957
		11-15 Yıl	-0.16	0.20	0.925
		16-20 Yıl	0.36	0.20	0.356
		21 Yıl ve Üzeri	-0.27	0.16	0.451
	11-15 Yıl	0-5 Yıl	0.26	0.18	0.609
		6-10 Yıl	0.16	0.20	0.925
		16-20 Yıl	0.53	0.23	0.152
		21 Yıl ve Üzeri	-0.11	0.20	0.985
	16-20 Yıl	0-5 Yıl	-0.27	0.18	0.578
		6-10 Yıl	-0.36	0.20	0.356
		11-15 Yıl	-0.53	0.23	0.152
		21 Yıl ve Üzeri	-0.63	0.20	0.013
	21 Yıl ve Üzeri	0-5 Yıl	0.37	0.14	0.063⁺
		6-10 Yıl	0.27	0.16	0.451
		11-15 Yıl	0.11	0.20	0.985
		16-20 Yıl	0.63	0.20	0.013

+: $0.05 \leq p < 0.10$ Sınırdan anlamlılık (Akbulut Ö. , 2022)

Tablo 4.35 incelendiğinde Yenilik alt boyutunda işyeri kıdemi 0-5 yıl arasında olanlar ile 21 yıl ve üzeri olanlar arasında istatistiksel olarak ($p<.10$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Aynı boyutta işyeri kıdemi 16-20 yıl arasında olanlar ile 21 yıl ve üzeri olanlar arasında istatistiksel olarak ($p<.05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Diğer alt boyutlar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>.05$). Bu sonuçlar, Tablo 4.34'de sunulan η^2 etki büyüklüğü ile birlikte değerlendirildiğinde, Yenilik alt boyutuna ait 0-5 yıl ile 21 yıl ve üzeri işyeri kıdemi ortalama puanları arasında, 16-20 yıl ile 21 yıl ve üzeri işyeri kıdemi ortalama puanları arasında düşük düzeyde bir farklılaşma olduğunu göstermektedir.

4.1.3.2. Örgüt Özellikleri Açısından Fark Analizleri

Bu bölümde ele alınan örgüt özellikleri açısından fark analizleri, nicel kısmın araştırma alt problemlerinden dört, beş ve altıncısını oluşturan;

4. Örgüt kültürü, örgüt özelliklerine göre farklılık gösterir mi?
5. Örgütsel çeviklik, örgüt özelliklerine göre farklılık gösterir mi?
6. Örgütsel performans, örgüt özelliklerine göre farklılık gösterir mi?

araştırma sorularına cevap aramak üzere yapılmıştır.

Bu amaca yönelik olarak öncelikle dördüncü araştırma sorusuna cevap aramak üzere örgüt kültürü değişkenine göre örgüt özelliklerinin istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediği ve bunların etki büyüklüğünün ne olduğu analiz edilmiştir. İlgili analizlere ait bulgular aşağıda yer almaktadır.

Araştırmaya katılanların örgüt kültürü puanlarının Sektör değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 4.36'da sunulmuştur.

Tablo 4. 36 Örgüt Kültürünün Sektör Değişkenine Göre Farklılaşması

Örgüt Kültürü	Sektörü	n	X	SS	F _(3,321)	p	η^2
Klan	Hizmet	126	3.52	0.99	1.242	0.294	-
	IT	54	3.43	0.78			
	İmalat	110	3.29	1.01			
	Perakende	35	3.50	0.90			
Adhokrasi	Hizmet	126	3.63	0.96	1.512	0.211	-
	IT	54	3.70	0.88			
	İmalat	110	3.41	0.98			
	Perakende	35	3.51	1.08			
Hiyerarşi	Hizmet	126	3.76	0.84	0.940	0.421	-
	IT	54	3.64	0.70			
	İmalat	110	3.87	0.85			
	Perakende	35	3.81	0.93			
Pazar	Hizmet	126	3.88	0.89	0.247	0.863	-
	IT	54	3.93	0.69			
	İmalat	110	3.97	0.82			
	Perakende	35	3.93	0.92			

Tablo 4.36 incelendiğinde Klan, Adhokrasi, Hiyerarşi ve Pazar kültürü ortalamalarının örgütün içerisinde bulunduğu sektöre göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği (sırasıyla; F=1.242, p>.05; F=1.512, p>.05; F=0.940, p>.05; F=0.247, p>.05) bulunmuştur. Bundan dolayı η^2 etki büyüklüğü değeri raporlanmamıştır.

Araştırmaya katılanların örgüt kültürü puanlarının Faaliyet Yaşı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 4.37’de sunulmuştur.

Tablo 4. 37 Örgüt Kültürünün Faaliyet Yaşı Değişkenine Göre Farklılaşması

Örgüt Kültürü	Faaliyet Yaşı	n	$\bar{X}$	SS	$F_{(5,319)}$	p	η^2
Klan	0-5 Yıl	30	3.57	0.89	0.999	0.418	-
	6-15 Yıl	68	3.49	0.89			
	16-25 Yıl	41	3.49	0.92			
	26-50 Yıl	89	3.40	1.07			
	51-75 Yıl	67	3.22	0.96			
	76 Yıl ve Üzeri	30	3.57	0.84			
Adhokrasi	0-5 Yıl	30	3.88	0.80	1.825	0.107	-
	6-15 Yıl	68	3.71	0.84			
	16-25 Yıl	41	3.54	0.85			
	26-50 Yıl	89	3.51	1.04			
	51-75 Yıl	67	3.32	1.03			
	76 Yıl ve Üzeri	30	3.59	1.14			
Hiyerarşi	0-5 Yıl	30	3.47	0.91	3.889	0.002	0.057
	6-15 Yıl	68	3.57	0.85			
	16-25 Yıl	41	3.88	0.84			
	26-50 Yıl	89	3.76	0.86			
	51-75 Yıl	67	3.91	0.71			
	76 Yıl ve Üzeri	30	4.21	0.70			
Pazar	0-5 Yıl	30	3.86	0.93	0.194	0.965	-
	6-15 Yıl	68	3.94	0.79			
	16-25 Yıl	41	3.98	0.83			
	26-50 Yıl	89	3.89	0.90			
	51-75 Yıl	67	3.98	0.76			
	76 Yıl ve Üzeri	30	3.88	0.90			

Tablo 4.37 incelendiğinde Klan, Adhokrasi ve Pazar kültürlerine ait ortalamaların örgütün faaliyet yaşına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği (sırasıyla $F=0.999$, $p>.05$; $F=1.825$, $p>.05$; $F=0.194$, $p>.05$) tespit edilmiştir. Buna karşın Hiyerarşi kültürünün faaliyet yaşı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği ($F=3.889$, $p<.01$) analiz edilmiştir. Hiyerarşi kültüründe faaliyet yaşı 76 yıl ve üzeri olanların ortalamaları ($\bar{X} = 4.21$, $SS = 0.70$), faaliyet yaşı 0-5 yıl, 6-15 yıl, 16-25 yıl, 26-50 yıl ve 51-75 yıl olanların ortalamalarından (sırasıyla; $\bar{X} = 3.47$, $SS = 0.91$; $\bar{X} = 3.57$, $SS = 0.85$; $\bar{X} = 3.88$, $SS = 0.84$; $\bar{X} = 3.76$, $SS = 0.86$; $\bar{X} = 3.91$, $SS = 0.71$) daha yüksektir. Bunun sonucu olarak grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösteren Hiyerarşi kültürünün etki büyüklüğü değeri, 0.057 hesaplanmıştır. Bu sonuçlar Hiyerarşi kültürünün faaliyet yaşlarını *orta düzeyde* farklılaştırdığını göstermektedir. Bir başka ifadeyle örgütün faaliyet yaşı Hiyerarşi kültürünü orta düzeyde etkilemektedir.

Bu işlemin ardından ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi çalışma biçimleri arasında oluştuğunu tespit etmek üzere tamamlayıcı Post-Hoc analiz tekniklerine geçilmiştir. ANOVA sonrası hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene's testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, Hiyerarşi kültürünün varyansının homojen olduğu (Levene İstatistik (5,319)=0.959, $p>.05$) saptanmıştır. Bunun üzerine Tukey HSD çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. Analiz sonuçlarına ait bulgular Tablo 4.38'de sunulmuştur.

Tablo 4. 38 Örgüt Kültürüne Göre Faaliyet Yaşlarındaki Farklılığın Kaynağına İlişkin Post-Hoc Tukey HSD Testi Sonuçları

Örgüt Kültürü	Faaliyet Yaşı (I)	Faaliyet Yaşı (J)	Ortalama Farkı (I-J)	S.H.	p
Hiyerarşi	0-5 Yıl	6-15 Yıl	-0.11	0.18	0.991
		16-25 Yıl	-0.41	0.20	0.292
		26-50 Yıl	-0.29	0.17	0.528
		51-75 Yıl	-0.45	0.18	0.129
		76 Yıl ve Üzeri	-0.74	0.21	0.007
	6-15 Yıl	0-5 Yıl	0.11	0.18	0.991
		16-25 Yıl	-0.30	0.16	0.413
		26-50 Yıl	-0.19	0.13	0.711
		51-75 Yıl	-0.34	0.14	0.152
		76 Yıl ve Üzeri	-0.63	0.18	0.006
	16-25 Yıl	0-5 Yıl	0.41	0.20	0.292
		6-15 Yıl	0.30	0.16	0.413
		26-50 Yıl	0.12	0.15	0.974
		51-75 Yıl	-0.04	0.16	1.000
		76 Yıl ve Üzeri	-0.33	0.20	0.544
	26-50 Yıl	0-5 Yıl	0.29	0.17	0.528
		6-15 Yıl	0.19	0.13	0.711
		16-25 Yıl	-0.12	0.15	0.974
		51-75 Yıl	-0.15	0.13	0.857
		76 Yıl ve Üzeri	-0.45	0.17	0.102
	51-75 Yıl	0-5 Yıl	0.45	0.18	0.129
		6-15 Yıl	0.34	0.14	0.152
		16-25 Yıl	0.04	0.16	1.000
		26-50 Yıl	0.15	0.13	0.857
		76 Yıl ve Üzeri	-0.29	0.18	0.573
	76 Yıl ve Üzeri	0-5 Yıl	0.74	0.21	0.007
		6-15 Yıl	0.63	0.18	0.006
		16-25 Yıl	0.33	0.20	0.544
		26-50 Yıl	0.45	0.17	0.102
		51-75 Yıl	0.29	0.18	0.573

Tablo 4.38 incelendiğinde Hiyerarşi kültüründe 0-5 yıl faaliyet yaşına sahip örgütler ile 76 yıl ve üzeri faaliyet yaşına sahip örgütler arasında istatistiksel olarak ($p<.01$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Aynı kültürde 6-15 yıl faaliyet yaşına

sahip örgütler ile 76 yıl ve üzeri faaliyet yaşına sahip örgütler arasında da istatistiksel olarak ($p < .01$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Diğer alt boyutlar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > .05$). Bu sonuçlar, Tablo 4.37’de sunulan η^2 etki büyüklüğü ile birlikte değerlendirildiğinde, Hiyerarşi kültürüne ait 0-5 yıl ile 76 yıl ve üzeri faaliyet yaşı, 6-15 yıl ile 76 yıl ve üzeri faaliyet yaşı ortalama puanları arasında orta düzeyde bir farklılaşma olduğunu göstermektedir.

Araştırmaya katılanların örgüt kültürü puanlarının Örgütün Büyüklüğü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 4.39’da sunulmuştur.

Tablo 4. 39 Örgüt Kültürünün Örgütün Büyüklüğü Değişkenine Göre Farklılaşması

Örgüt Kültürü	Büyüklüğü	n	$\bar{X}$	SS	$F_{(4,320)}$	p	η^2
Klan	10'dan Az Çalışan	40	4.11	0.58	8.999	0.000	0.101
	10-49 Çalışan	48	3.65	0.80			
	50-249 Çalışan	58	3.33	0.99			
	250-1999 Çalışan	86	3.13	0.99			
	2000 ve Üzeri Çalışan	93	3.33	0.95			
Adhokrasi	10'dan Az Çalışan	40	3.94	0.70	3.189	0.014	0.038
	10-49 Çalışan	48	3.78	0.82			
	50-249 Çalışan	58	3.54	1.05			
	250-1999 Çalışan	86	3.40	0.94			
	2000 ve Üzeri Çalışan	93	3.44	1.07			
Hiyerarşi	10'dan Az Çalışan	40	3.72	0.83	3.669	0.006	0.044
	10-49 Çalışan	48	3.76	0.78			
	50-249 Çalışan	58	3.69	0.97			
	250-1999 Çalışan	86	3.60	0.84			
	2000 ve Üzeri Çalışan	93	4.05	0.72			
Pazar	10'dan Az Çalışan	40	4.18	0.58	2.299	0.059⁺	0.028
	10-49 Çalışan	48	4.04	0.74			
	50-249 Çalışan	58	3.76	1.05			
	250-1999 Çalışan	86	3.79	0.83			
	2000 ve Üzeri Çalışan	93	3.98	0.81			

+: $0.05 \leq p < 0.10$ Sınırdan anlamlılık (Akbulut Ö. , 2022)

Tablo 4.39 incelendiğinde Klan, Adhokrasi, Hiyerarşi ve Pazar kültürlerinin örgütün büyüklüğüne göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği (sırasıyla; $F=8.999$, $p < .001$; $F=3.189$, $p < .05$; $F=3.669$, $p < .01$; $F=2.299$, $p < .10$) analiz edilmiştir. Klan kültüründe örgütün büyüklüğü 10’dan az olanların ortalamaları ($\bar{X} = 4.11$, $SS = 0.58$), 10-49 çalışan, 50-249 çalışan, 250-1999 çalışan ile 2000 ve üzeri çalışan olanların ortalamalarından (sırasıyla; $\bar{X} = 3.65$, $SS = 0.80$; $\bar{X} = 3.33$, $SS = 0.99$; $\bar{X} = 3.13$, $SS = 0.99$; $\bar{X} = 3.33$, $SS = 0.95$) daha yüksektir. Adhokrasi kültüründe örgütün

büyüküğü 10'dan az olanların ortalamaları ($\bar{X} = 3.94, SS = 0.70$), 10-49 çalışan, 50-249 çalışan, 250-1999 çalışan ile 2000 ve üzeri çalışan olanların ortalamalarından (sırasıyla; $\bar{X} = 3.78, SS = 0.82$; $\bar{X} = 3.54, SS = 1.05$; $\bar{X} = 3.40, SS = 0.94$; $\bar{X} = 3.44, SS = 1.07$) daha yüksektir. Hiyerarşi kültüründe örgütün büyüüğü 2000 ve üzerinde olanların ortalamaları ($\bar{X} = 4.05, SS = 0.72$), 10'dan az çalışan, 10-49 çalışan, 50-249 çalışan ve 250-1999 çalışan olanların ortalamalarından (sırasıyla; $\bar{X} = 3.72, SS = 0.83$; $\bar{X} = 3.76, SS = 0.78$; $\bar{X} = 3.69, SS = 0.97$; $\bar{X} = 3.60, SS = 0.84$) daha yüksektir. Pazar kültüründe ise örgütün büyüüğü 10'dan az olanların ortalamaları ($\bar{X} = 4.18, SS = 0.58$), 10-49 çalışan, 50-249 çalışan, 250-1999 çalışan ile 2000 ve üzeri çalışan olanların ortalamalarından (sırasıyla; $\bar{X} = 4.04, SS = 0.74$; $\bar{X} = 3.76, SS = 1.05$; $\bar{X} = 3.79, SS = 0.83$; $\bar{X} = 3.98, SS = 0.81$) daha yüksektir. Bunun sonucu olarak grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösteren Klan, Adhokrasi, Hiyerarşi ve Pazar kültürlerinin etki büyüüğü değeri sırasıyla 1.101, 0.038, 0.044 ve 0.028 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar Klan kültürünün farklı çalışan sayılarına sahip örgütleri *orta düzeyde*, Adhokrasi, Hiyerarşi ve Pazar kültürlerinin ise farklı çalışan sayılarına sahip örgütleri *düşük düzeyde* farklılaştırdığını göstermektedir. Bir başka ifadeyle örgütün büyüüğü Klan kültürünü orta düzeyde, Adhokrasi, Hiyerarşi ve Pazar kültürlerini düşük düzeyde etkilemektedir.

Bu işlemin ardından ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi çalışma biçimleri arasında oluştuğunu tespit etmek üzere tamamlayıcı Post-Hoc analiz tekniklerine geçilmiştir. ANOVA sonrası hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene's testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, Klan, Adhokrasi ve Pazar kültürlerinin varyanslarının homojen olmadığı (sırasıyla; Levene İstatistik (4,320)=3.333, $p < .05$; Levene İstatistik (4,320)=3.663, $p < .01$; Levene İstatistik (4,320)=2.919, $p < .05$) saptanmıştır. Bunun üzerine Games-Howell çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. Hiyerarşi kültürünün ise varyanslarının homojen olduğu (Levene İstatistik (4,320)=0.999, $p > .05$) saptanmıştır. Bunun üzerine Tukey HSD çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. Analiz sonuçlarına ait bulgular Tablo 4.40'da sunulmuştur.

Tablo 4. 40 Örgüt Kültürüne Göre Örgüt Büyüklüklerindeki Farklılığın Kaynağına İlişkin Post-Hoc Testi Sonuçları

Örgüt Kültürü	Büyüklüğü (I)	Büyüklüğü (J)	Ortalama Farkı (I-J)	S.H.	p
Klan	10'dan Az Çalışan	10-49 Çalışan	0.46	0.15	0.020
		50-249 Çalışan	0.78	0.16	0.000
		250-1999 Çalışan	0.98	0.14	0.000
		2000 ve Üzeri Çalışan	0.78	0.13	0.000
	10-49 Çalışan	10'dan Az Çalışan	-0.46	0.15	0.020
		50-249 Çalışan	0.32	0.17	0.357
		250-1999 Çalışan	0.52	0.16	0.012
		2000 ve Üzeri Çalışan	0.32	0.15	0.232
	50-249 Çalışan	10'dan Az Çalışan	-0.78	0.16	0.000
		10-49 Çalışan	-0.32	0.17	0.357
		250-1999 Çalışan	0.20	0.17	0.763
		2000 ve Üzeri Çalışan	0.00	0.16	1.000
	250-1999 Çalışan	10'dan Az Çalışan	-0.98	0.14	0.000
		10-49 Çalışan	-0.52	0.16	0.012
		50-249 Çalışan	-0.20	0.17	0.763
		2000 ve Üzeri Çalışan	-0.20	0.15	0.648
	2000 ve Üzeri Çalışan	10'dan Az Çalışan	-0.78	0.13	0.000
		10-49 Çalışan	-0.32	0.15	0.232
		50-249 Çalışan	0.00	0.16	1.000
		250-1999 Çalışan	0.20	0.15	0.648
Adhokrasi	10'dan Az Çalışan	10-49 Çalışan	0.16	0.16	0.871
		50-249 Çalışan	0.39	0.18	0.176
		250-1999 Çalışan	0.54	0.15	0.005
		2000 ve Üzeri Çalışan	0.50	0.16	0.016
	10-49 Çalışan	10'dan Az Çalışan	-0.16	0.16	0.871
		50-249 Çalışan	0.24	0.18	0.683
		250-1999 Çalışan	0.38	0.16	0.108
		2000 ve Üzeri Çalışan	0.34	0.16	0.220
	50-249 Çalışan	10'dan Az Çalışan	-0.39	0.18	0.176
		10-49 Çalışan	-0.24	0.18	0.683
		250-1999 Çalışan	0.14	0.17	0.915
		2000 ve Üzeri Çalışan	0.10	0.18	0.976
	250-1999 Çalışan	10'dan Az Çalışan	-0.54	0.15	0.005
		10-49 Çalışan	-0.38	0.16	0.108
		50-249 Çalışan	-0.14	0.17	0.915
		2000 ve Üzeri Çalışan	-0.04	0.15	0.999
	2000 ve Üzeri Çalışan	10'dan Az Çalışan	-0.50	0.16	0.016
		10-49 Çalışan	-0.34	0.16	0.220
		50-249 Çalışan	-0.10	0.18	0.976
		250-1999 Çalışan	0.04	0.15	0.999
Hiyerarşi	10'dan Az Çalışan	10-49 Çalışan	-0.04	0.18	1.000
		50-249 Çalışan	0.02	0.17	1.000
		250-1999 Çalışan	0.12	0.16	0.946
		2000 ve Üzeri Çalışan	-0.33	0.16	0.221
	10-49 Çalışan	10'dan Az Çalışan	0.04	0.18	1.000
		50-249 Çalışan	0.06	0.16	0.995
		250-1999 Çalışan	0.15	0.15	0.838
		2000 ve Üzeri Çalışan	-0.29	0.15	0.273
	50-249 Çalışan	10'dan Az Çalışan	-0.02	0.17	1.000
		10-49 Çalışan	-0.06	0.16	0.995
		250-1999 Çalışan	0.09	0.14	0.965
		2000 ve Üzeri Çalışan	-0.35	0.14	0.081
	250-1999 Çalışan	10'dan Az Çalışan	-0.12	0.16	0.946

Pazar	2000 ve Üzeri Çalışan	10-49 Çalışan	-0.15	0.15	0.838
		50-249 Çalışan	-0.09	0.14	0.965
		2000 ve Üzeri Çalışan	-0.44	0.12	0.003
		10'dan Az Çalışan	0.33	0.16	0.221
	10'dan Az Çalışan	10-49 Çalışan	0.29	0.15	0.273
		50-249 Çalışan	0.35	0.14	0.081
		250-1999 Çalışan	0.44	0.12	0.003
		10-49 Çalışan	0.13	0.14	0.877
	10-49 Çalışan	50-249 Çalışan	0.41	0.17	0.105
		250-1999 Çalışan	0.38	0.13	0.031
		2000 ve Üzeri Çalışan	0.20	0.13	0.516
		10'dan Az Çalışan	-0.13	0.14	0.877
	50-249 Çalışan	50-249 Çalışan	0.28	0.17	0.507
		250-1999 Çalışan	0.25	0.14	0.397
		2000 ve Üzeri Çalışan	0.06	0.14	0.990
		10'dan Az Çalışan	-0.41	0.17	0.105
	250-1999 Çalışan	10-49 Çalışan	-0.28	0.17	0.507
		250-1999 Çalışan	-0.03	0.16	1.000
		2000 ve Üzeri Çalışan	-0.21	0.16	0.678
		10'dan Az Çalışan	-0.38	0.13	0.031
	2000 ve Üzeri Çalışan	10-49 Çalışan	-0.25	0.14	0.397
		50-249 Çalışan	0.03	0.16	1.000
		2000 ve Üzeri Çalışan	-0.18	0.12	0.573
		10'dan Az Çalışan	-0.20	0.13	0.516
	250-1999 Çalışan	10-49 Çalışan	-0.06	0.14	0.990
		50-249 Çalışan	0.21	0.16	0.678
		250-1999 Çalışan	0.18	0.12	0.573

+: 0.05 ≤ p < 0.10 Sınırdan anlamlılık (Akbulut Ö. , 2022)

Tablo 4.40 incelendiğinde Klan kültüründe örgütün büyüklüğü 10'dan az olan örgütler ile 10-49 çalışan olan örgütler arasında istatistiksel olarak ($p < .05$) düzeyinde, 10'dan az olan örgütler ile 50-249 çalışan olan örgütler arasında istatistiksel olarak ($p < .001$) düzeyinde, 10'dan az olan örgütler ile 250-1999 çalışan olan örgütler arasında istatistiksel olarak ($p < .001$) düzeyinde, 10'dan az olan örgütler ile 2000 ve üzeri çalışan olan örgütler arasında ise istatistiksel olarak ($p < .001$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Aynı kültürde örgütün büyüklüğü 10-49 çalışan olan örgütler ile 250-1999 çalışan olan örgütler arasında istatistiksel olarak ($p < .05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Adhokrasi kültüründe örgütün büyüklüğü 10'dan az çalışan olan örgütler ile 250-1999 çalışan olan örgütler arasında istatistiksel olarak ($p < .01$) düzeyinde, 10'dan az olan örgütler ile 2000 ve üzeri çalışan olan örgütler arasında ise istatistiksel olarak ($p < .05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Hiyerarşi kültüründe örgütün büyüklüğü 250-1999 çalışan olan örgütler ile 2000 ve üzeri çalışan olan örgütler arasında istatistiksel olarak ($p < .01$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Pazar kültüründe ise örgütün büyüklüğü 10'dan az çalışan olan örgütler ile 250-1999 çalışan olan örgütler arasında istatistiksel olarak ($p < .05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Diğer alt boyutlar arasındaki farklılık istatistiksel

olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>.05$). Bu sonuçlar, Tablo 4.39’da sunulan η^2 etki büyüklüğü ile birlikte değerlendirildiğinde, Klan kültürüne ait 10’dan az çalışanı olan örgütler ile 10-49 çalışanı olan örgütlerin, 10’dan az çalışanı olan örgütler ile 50-249 çalışanı olan örgütlerin, 10’dan az çalışanı olan örgütler ile 250-1999 çalışanı olan örgütlerin, 10’dan az çalışanı olan örgütler ile 2000 ve üzeri çalışanı olan örgütlerin, 10-49 çalışanı olan örgütler ile 250-1999 çalışanı olan örgütlerin ortalama puanları arasında orta düzeyde bir farklılaşma olduğunu göstermektedir. Adhokrasi kültürüne ait 10’dan az çalışanı olan örgütler ile 250-1999 çalışanı olan örgütlerin, 10’dan az çalışanı olan örgütler ile 2000 ve üzeri çalışanı olan örgütlerin ortalama puanları arasında düşük düzeyde bir farklılaşma olduğunu göstermektedir. Hiyerarşi kültürüne ait 250-1999 çalışanı olan örgütler ile 2000 ve üzeri çalışanı olan örgütlerin ortalama puanları arasında düşük düzeyde bir farklılaşma olduğunu göstermektedir. Pazar kültürüne ait 10’dan az çalışanı olan örgütler ile 250-1999 çalışanı olan örgütlerin ortalama puanları arasında ise yine düşük düzeyde bir farklılaşma olduğunu göstermektedir.

Araştırma sorularının dördüncüsüne yönelik cevabı araştırmak üzere analizler yapılmıştır. Bu bölümde beşinci araştırma sorusuna cevap aramak üzere, örgütsel çeviklik değişkenine göre örgüt özelliklerinin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği ve bunların etki büyüklüğünün ne olduğu analiz edilmiştir. İlgili analizlere ait bulgular aşağıda yer almaktadır.

Araştırmaya katılanların örgütsel çeviklik puanlarının Sektör değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 4.41’de sunulmuştur.

Tablo 4. 41 Örgütsel Çevikliğin Sektör Değişkenine Göre Farklılaşması

Örgütsel Çeviklik	Sektörü	n	X	SS	F _(3,321)	p	η^2
Yetkinlik	Hizmet	126	3.85	0.77	0.408	0.747	-
	IT	54	3.96	0.75			
	İmalat	110	3.94	0.75			
	Perakende	35	3.93	0.98			
Esneklik	Hizmet	126	3.53	1.08	0.379	0.768	-
	IT	54	3.67	0.88			
	İmalat	110	3.52	1.01			
	Perakende	35	3.65	1.15			
Cevap Verme	Hizmet	126	3.79	0.99	0.579	0.629	-
	IT	54	3.91	0.85			
	İmalat	110	3.72	0.96			
	Perakende	35	3.90	0.99			

Hız	Hizmet	126	3.64	0.96	1.399	0.243	-
	IT	54	3.72	0.80			
	İmalat	110	3.78	0.94			
	Perakende	35	4.00	1.12			
Genel Örgütsel Çeviklik	Hizmet	126	3.70	0.86	0.483	0.694	-
	IT	54	3.82	0.73			
	İmalat	110	3.74	0.82			
	Perakende	35	3.87	0.98			

Tablo 4.41 incelendiğinde örgütsel çevikliğin alt boyutları Yetkinlik, Esneklik, Cevap Verme ve Hız ile Genel Örgütsel Çeviklik ortalamalarının örgütün içerisinde bulunduğu sektöre göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği (sırasıyla; $F=0.408$, $p>.05$; $F=0.379$, $p>.05$; $F=0.579$, $p>.05$; $F=1.399$, $p>.05$; $F=0.483$, $p>.05$) bulunmuştur. Bundan dolayı η^2 etki büyüklüğü değeri raporlanmamıştır.

Araştırmaya katılanların örgütsel çeviklik puanlarının Faaliyet Yaşı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 4.42’de sunulmuştur.

Tablo 4. 42 Örgütsel Çevikliğin Faaliyet Yaşı Değişkenine Göre Farklılaşması

Örgütsel Çeviklik	Faaliyet Yaşı	n	X	SS	$F_{(5,319)}$	p	η^2
Yetkinlik	0-5 Yıl	30	3.79	0.87	0.338	0.890	-
	6-15 Yıl	68	3.88	0.79			
	16-25 Yıl	41	4.00	0.73			
	26-50 Yıl	89	3.88	0.80			
	51-75 Yıl	67	3.94	0.71			
	76 Yıl ve Üzeri	30	3.96	0.85			
Esneklik	0-5 Yıl	30	3.74	1.04	0.417	0.837	-
	6-15 Yıl	68	3.56	0.95			
	16-25 Yıl	41	3.68	1.18			
	26-50 Yıl	89	3.54	1.04			
	51-75 Yıl	67	3.46	0.95			
	76 Yıl ve Üzeri	30	3.56	1.18			
Cevap Verme	0-5 Yıl	30	3.84	0.94	0.259	0.935	-
	6-15 Yıl	68	3.86	0.93			
	16-25 Yıl	41	3.78	1.07			
	26-50 Yıl	89	3.79	0.97			
	51-75 Yıl	67	3.70	0.92			
	76 Yıl ve Üzeri	30	3.88	0.95			
Hız	0-5 Yıl	30	3.57	0.90	1.024	0.403	-
	6-15 Yıl	68	3.71	0.89			
	16-25 Yıl	41	3.84	1.01			
	26-50 Yıl	89	3.63	1.02			
	51-75 Yıl	67	3.91	0.89			
	76 Yıl ve Üzeri	30	3.83	0.93			
Genel Örgütsel Çeviklik	0-5 Yıl	30	3.74	0.84	0.138	0.983	-
	6-15 Yıl	68	3.75	0.80			
	16-25 Yıl	41	3.82	0.92			
	26-50 Yıl	89	3.71	0.87			
	51-75 Yıl	67	3.75	0.79			
	76 Yıl ve Üzeri	30	3.81	0.89			

Tablo 4.42 incelendiğinde örgütsel çevikliğin alt boyutları Yetkinlik, Esneklik, Cevap Verme ve Hız ile Genel Örgütsel Çeviklik ortalamalarının örgütün faaliyet yaşına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği (sırasıyla; $F=0.338$, $p>.05$; $F=0.417$, $p>.05$; $F=0.259$, $p>.05$; $F=1.024$, $p>.05$; $F=0.138$, $p>.05$) bulunmuştur. Bundan dolayı η^2 etki büyüklüğü değeri raporlanmamıştır.

Araştırmaya katılanların örgütsel çeviklik puanlarının Örgütün Büyüklüğü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 4.43’de sunulmuştur.

Tablo 4. 43 Örgütsel Çevikliğin Örgütün Büyüklüğü Değişkenine Göre Farklılaşması

Örgütsel Çeviklik	Büyüklüğü	n	$\bar{X}$	SS	$F_{(4,320)}$	p	η^2
Yetkinlik	10'dan Az Çalışan	40	4.11	0.59	3.237	0.013	0.039
	10-49 Çalışan	48	4.11	0.64			
	50-249 Çalışan	58	3.78	0.91			
	250-1999 Çalışan	86	3.72	0.84			
	2000 ve Üzeri Çalışan	93	3.96	0.73			
Esneklik	10'dan Az Çalışan	40	3.85	0.92	1.996	0.095	-
	10-49 Çalışan	48	3.74	0.94			
	50-249 Çalışan	58	3.44	1.18			
	250-1999 Çalışan	86	3.39	0.97			
	2000 ve Üzeri Çalışan	93	3.59	1.05			
Cevap Verme	10'dan Az Çalışan	40	4.09	0.75	3.606	0.007	0.043
	10-49 Çalışan	48	4.10	0.67			
	50-249 Çalışan	58	3.64	1.10			
	250-1999 Çalışan	86	3.60	0.97			
	2000 ve Üzeri Çalışan	93	3.80	0.99			
Hız	10'dan Az Çalışan	40	3.89	0.72	3.217	0.013	0.039
	10-49 Çalışan	48	3.98	0.86			
	50-249 Çalışan	58	3.55	1.05			
	250-1999 Çalışan	86	3.53	0.90			
	2000 ve Üzeri Çalışan	93	3.87	1.01			
Genel Örgütsel Çeviklik	10'dan Az Çalışan	40	3.98	0.60	3.475	0.009	0.042
	10-49 Çalışan	48	3.98	0.70			
	50-249 Çalışan	58	3.60	0.99			
	250-1999 Çalışan	86	3.56	0.81			
	2000 ve Üzeri Çalışan	93	3.81	0.87			

Tablo 4.43 incelendiğinde örgütsel çevikliğin Esneklik alt boyutuna ait ortalamaların örgütün büyüklüğüne göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği ($F=1.996$, $p>.05$) tespit edilmiştir. Buna karşın Yetkinlik, Cevap Verme ve Hız alt boyutları ile Genel Örgütsel Çevikliğin örgütün büyüklüğüne göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği (sırasıyla; $F=3.237$, $p<.05$; $F=3.606$, $p<.01$; $F=3.217$, $p<.05$; $F=3.475$, $p<.01$) analiz edilmiştir. Yetkinlik alt boyutunda örgütün büyüklüğü 10’dan az olanların ve 10-49 çalışan olanların ortalamaları (sırasıyla; $\bar{X} = 4.11$, $SS = 0.59$; $\bar{X} = 4.11$, $SS = 0.64$), 50-249 çalışan, 250-1999 çalışan ile 2000 ve üzeri çalışan

olanların ortalamalarından (sırasıyla; $\bar{X} = 3.78, SS = 0.91$; $\bar{X} = 3.72, SS = 0.84$; $\bar{X} = 3.96, SS = 0.73$) daha yüksektir. Cevap Verme alt boyutunda örgütün büyüklüğü 10-49 çalışan olanların ortalamaları ($\bar{X} = 4.10, SS = 0.67$), 10'dan az çalışan, 50-249 çalışan, 250-1999 çalışan ile 2000 ve üzeri çalışan olanların ortalamalarından (sırasıyla; $\bar{X} = 4.09, SS = 0.75$; $\bar{X} = 3.64, SS = 1.10$; $\bar{X} = 3.60, SS = 0.97$; $\bar{X} = 3.80, SS = 0.99$) daha yüksektir. Hız alt boyutunda örgütün büyüklüğü 10-49 çalışan olanların ortalamaları ($\bar{X} = 3.98, SS = 0.86$), 10'dan az çalışan, 50-249 çalışan, 250-1999 çalışan ile 2000 ve üzeri çalışan olanların ortalamalarından (sırasıyla; $\bar{X} = 3.89, SS = 0.72$; $\bar{X} = 3.55, SS = 1.05$; $\bar{X} = 3.53, SS = 0.90$; $\bar{X} = 3.87, SS = 1.01$) daha yüksektir. Genel örgütsel çeviklikte ise örgütün büyüklüğü 10'dan az olanların ve 10-49 çalışan olanların ortalamaları (sırasıyla; $\bar{X} = 3.98, SS = 0.60$; $\bar{X} = 3.98, SS = 0.70$), 50-249 çalışan, 250-1999 çalışan ile 2000 ve üzeri çalışan olanların ortalamalarından (sırasıyla; $\bar{X} = 3.60, SS = 0.99$; $\bar{X} = 3.56, SS = 0.81$; $\bar{X} = 3.81, SS = 0.87$) daha yüksektir. Bunun sonucu olarak grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösteren Yetkinlik, Cevap Verme ve Hız alt boyutları ile Genel Örgütsel Çevikliğin etki büyüklüğü değerleri sırasıyla 0.039, 0.043, 0.039 ve 0.042 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar Yetkinlik, Cevap Verme ve Hız alt boyutları ile Genel Örgütsel Çevikliğin farklı çalışan sayılarına sahip örgütleri *düşük düzeyde* farklılaştırdığını göstermektedir. Bir başka ifadeyle örgütün büyüklüğü Yetkinlik, Cevap Verme ve Hız alt boyutları ile Genel Örgütsel Çevikliği düşük düzeyde etkilemektedir.

Bu işlemin ardından ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi örgüt büyüklükleri arasında oluştuğunu tespit etmek üzere tamamlayıcı Post-Hoc analiz tekniklerine geçilmiştir. ANOVA sonrası hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene's testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, Yetkinlik ve Hız alt boyutlarının varyanslarının homojen olduğu (sırasıyla; Levene İstatistik (4,320)=2.212, $p=>.05$; Levene İstatistik (4,320)=1.548, $p=>.05$) saptanmıştır. Bunun üzerine Tukey HSD çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. Cevap Verme alt boyutu ile Genel Örgütsel Çevikliğin ise varyanslarının homojen olmadığı (sırasıyla; Levene İstatistik (4,320)=3.885, $p=<.01$; Levene İstatistik (4,320)=2.776, $p=<.05$) saptanmıştır. Bunun üzerine Games-Howell çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. Analiz sonuçlarına ait bulgular Tablo 4.44'de sunulmuştur.

Tablo 4. 44 Örgütsel Çevikliğe Göre Örgüt Büyüklüklerindeki Farklılığın Kaynağına İlişkin Post-Hoc Testi Sonuçları

Örgütsel Çeviklik	Büyüklüğü (I)	Büyüklüğü (J)	Ortalama Farkı (I-J)	S.H.	p
Yetkinlik	10'dan Az Çalışan	10-49 Çalışan	0.00	0.16	1.000
		50-249 Çalışan	0.33	0.16	0.236
		250-1999 Çalışan	0.38	0.15	0.073⁺
		2000 ve Üzeri Çalışan	0.14	0.15	0.869
	10-49 Çalışan	10'dan Az Çalışan	0.00	0.16	1.000
		50-249 Çalışan	0.33	0.15	0.187
		250-1999 Çalışan	0.38	0.14	0.047
		2000 ve Üzeri Çalışan	0.14	0.14	0.837
	50-249 Çalışan	10'dan Az Çalışan	-0.33	0.16	0.236
		10-49 Çalışan	-0.33	0.15	0.187
		250-1999 Çalışan	0.06	0.13	0.993
		2000 ve Üzeri Çalışan	-0.19	0.13	0.598
	250-1999 Çalışan	10'dan Az Çalışan	-0.38	0.15	0.073⁺
		10-49 Çalışan	-0.38	0.14	0.047
		50-249 Çalışan	-0.06	0.13	0.993
		2000 ve Üzeri Çalışan	-0.24	0.12	0.223
	2000 ve Üzeri Çalışan	10'dan Az Çalışan	-0.14	0.15	0.869
		10-49 Çalışan	-0.14	0.14	0.837
		50-249 Çalışan	0.19	0.13	0.598
		250-1999 Çalışan	0.24	0.12	0.223
Cevap Verme	10'dan Az Çalışan	10-49 Çalışan	0.00	0.15	1.000
		50-249 Çalışan	0.45	0.19	0.115
		250-1999 Çalışan	0.50	0.16	0.019
		2000 ve Üzeri Çalışan	0.29	0.16	0.353
	10-49 Çalışan	10'dan Az Çalışan	0.00	0.15	1.000
		50-249 Çalışan	0.46	0.17	0.070⁺
		250-1999 Çalışan	0.50	0.14	0.005
		2000 ve Üzeri Çalışan	0.29	0.14	0.232
	50-249 Çalışan	10'dan Az Çalışan	-0.45	0.19	0.115
		10-49 Çalışan	-0.46	0.17	0.070⁺
		250-1999 Çalışan	0.04	0.18	0.999
		2000 ve Üzeri Çalışan	-0.16	0.18	0.884
	250-1999 Çalışan	10'dan Az Çalışan	-0.50	0.16	0.019
		10-49 Çalışan	-0.50	0.14	0.005
		50-249 Çalışan	-0.04	0.18	0.999
		2000 ve Üzeri Çalışan	-0.21	0.15	0.625
	2000 ve Üzeri Çalışan	10'dan Az Çalışan	-0.29	0.16	0.353
		10-49 Çalışan	-0.29	0.14	0.232
		50-249 Çalışan	0.16	0.18	0.884
		250-1999 Çalışan	0.21	0.15	0.625
Hız	10'dan Az Çalışan	10-49 Çalışan	-0.09	0.20	0.992
		50-249 Çalışan	0.34	0.19	0.394
		250-1999 Çalışan	0.36	0.18	0.251
		2000 ve Üzeri Çalışan	0.02	0.18	1.000
	10-49 Çalışan	10'dan Az Çalışan	0.09	0.20	0.992
		50-249 Çalışan	0.43	0.18	0.132
		250-1999 Çalışan	0.45	0.17	0.058⁺
		2000 ve Üzeri Çalışan	0.11	0.17	0.965
	50-249 Çalışan	10'dan Az Çalışan	-0.34	0.19	0.394
		10-49 Çalışan	-0.43	0.18	0.132
		250-1999 Çalışan	0.02	0.16	1.000
		2000 ve Üzeri Çalışan	-0.32	0.16	0.248

	250-1999 Çalışan	10'dan Az Çalışan	-0.36	0.18	0.251
		10-49 Çalışan	-0.45	0.17	0.058⁺
		50-249 Çalışan	-0.02	0.16	1.000
		2000 ve Üzeri Çalışan	-0.34	0.14	0.102
	2000 ve Üzeri Çalışan	10'dan Az Çalışan	-0.02	0.18	1.000
		10-49 Çalışan	-0.11	0.17	0.965
		50-249 Çalışan	0.32	0.16	0.248
		250-1999 Çalışan	0.34	0.14	0.102
	10'dan Az Çalışan	10-49 Çalışan	0.00	0.14	1.000
		50-249 Çalışan	0.38	0.16	0.134
		250-1999 Çalışan	0.43	0.13	0.011
		2000 ve Üzeri Çalışan	0.18	0.13	0.655
	10-49 Çalışan	10'dan Az Çalışan	0.00	0.14	1.000
		50-249 Çalışan	0.38	0.17	0.157
		250-1999 Çalışan	0.42	0.13	0.017
		2000 ve Üzeri Çalışan	0.17	0.14	0.700
Genel Örgütsel Çeviklik	50-249 Çalışan	10'dan Az Çalışan	-0.38	0.16	0.134
		10-49 Çalışan	-0.38	0.17	0.157
		250-1999 Çalışan	0.04	0.16	0.999
		2000 ve Üzeri Çalışan	-0.20	0.16	0.700
	250-1999 Çalışan	10'dan Az Çalışan	-0.43	0.13	0.011
		10-49 Çalışan	-0.42	0.13	0.017
		50-249 Çalışan	-0.04	0.16	0.999
		2000 ve Üzeri Çalışan	-0.25	0.13	0.279
	2000 ve Üzeri Çalışan	10'dan Az Çalışan	-0.18	0.13	0.655
		10-49 Çalışan	-0.17	0.14	0.700
		50-249 Çalışan	0.20	0.16	0.700
		250-1999 Çalışan	0.25	0.13	0.279

+: $0.05 \leq p < 0.10$ Sınırdan anlamlılık (Akbulut Ö. , 2022)

Tablo 4.44 incelendiğinde Yetkinlik alt boyutunda örgütün büyüklüğü 10'dan az çalışan olan örgütler ile 250-1999 çalışan olan örgütler arasında istatistiksel olarak ($p < .10$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Aynı alt boyutta, örgütün büyüklüğü 10-49 çalışan olan örgütler ile 250-1999 çalışan olan örgütler arasında istatistiksel olarak ($p < .05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Cevap Verme alt boyutunda 10'dan az çalışan olan örgütler ile 250-1999 çalışan olan örgütler arasında istatistiksel olarak ($p < .05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Aynı alt boyutta, 10-49 çalışan olan örgütler ile 50-249 çalışan olan örgütler arasında istatistiksel olarak ($p < .10$), 10-49 çalışan olan örgütler ile 250-1999 çalışan olan örgütler arasında istatistiksel olarak ($p < .01$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Hız alt boyutunda örgütün büyüklüğü 10-49 çalışan olan örgütler ile 250-1999 çalışan olan örgütler arasında istatistiksel olarak ($p < .10$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Genel örgütsel çeviklikte ise örgütün büyüklüğü 10'dan az çalışan olan örgütler ile 250-1999 çalışan olan örgütler arasında istatistiksel olarak ($p < .05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Yine aynı genel örgütsel çeviklikte örgütün büyüklüğü 10-49 çalışan olan örgütler ile 250-1999 çalışan olan

örgütler arasında istatistiksel olarak ($p < .05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Diğer alt boyutlar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > .05$). Bu sonuçlar, Tablo 4.43’de sunulan η^2 etki büyüklüğü ile birlikte değerlendirildiğinde, Yetkinlik alt boyutuna ait 10’dan az çalışanı olan örgütler ile 250-1999 çalışanı olan örgütlerin, 10-49 çalışanı olan örgütler ile 250-1999 çalışanı olan örgütlerin ortalama puanları arasında düşük düzeyde bir farklılaşma olduğunu göstermektedir. Cevap Verme alt boyutuna ait 10’dan az çalışanı olan örgütler ile 250-1999 çalışanı olan örgütlerin, 10-49 çalışanı olan örgütler ile 50-249 çalışanı olan örgütlerin, 10-49 çalışanı olan örgütler ile 250-1999 çalışanı olan örgütlerin ortalama puanları arasında düşük düzeyde bir farklılaşma olduğunu göstermektedir. Hız alt boyutuna ait 10-49 çalışanı olan örgütler ile 250-1999 çalışanı olan örgütlerin ortalama puanları arasında düşük düzeyde bir farklılaşma olduğunu göstermektedir. Genel örgütsel çevikliğe ait 10’dan az çalışanı olan örgütler ile 250-1999 çalışanı olan örgütlerin, 10-49 çalışanı olan örgütler ile 250-1999 çalışanı olan örgütlerin ortalama puanları arasında düşük düzeyde bir farklılaşma olduğunu göstermektedir.

Araştırma sorularının dördüncü ve beşincisine yönelik cevabı araştırmak üzere analizler yapılmıştır. Bu bölümde altıncı araştırma sorusuna cevap aramak üzere, örgütsel performans değişkenine göre örgüt özelliklerinin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği ve bunların etki büyüklüğünün ne olduğu analiz edilmiştir. İlgili analizlere ait bulgular aşağıda yer almaktadır.

Araştırmaya katılanların örgütsel performans puanlarının Sektör değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 4.45’de sunulmuştur.

Tablo 4. 45 Örgütsel Performansın Sektör Değişkenine Göre Farklılaşması

Örgütsel Performans	Sektörü	n	$\bar{X}$	SS	$F_{(3,321)}$	p	η^2
Müşteri Tutma	Hizmet	126	3.93	0.84	1.183	0.316	-
	IT	54	3.95	0.76			
	İmalat	110	4.11	0.73			
	Perakende	35	4.07	0.86			
Yenilik	Hizmet	126	3.49	0.88	1.898	0.130	-
	IT	54	3.57	0.88			
	İmalat	110	3.64	0.97			
	Perakende	35	3.90	1.01			
Finansal	Hizmet	126	3.58	0.98	4.694	0.003	0.042
	IT	54	3.59	0.90			

Genel Örgütsel Performans	İmalat	110	3.99	0.96	3.199	0.024	0.029
	Perakende	35	3.96	0.94			
	Hizmet	126	3.67	0.72			
	IT	54	3.70	0.72			
	İmalat	110	3.91	0.73			
	Perakende	35	3.98	0.86			

Tablo 4.45 incelendiğinde örgütsel performansın Müşteri Tutma ve Yenilik alt boyutlarına ait ortalamaların örgütün içerisinde bulunduğu sektöre göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği (sırasıyla; $F=1.183$, $p>.05$; $F=1.898$, $p>.05$) bulunmuştur. Buna karşın Finansal alt boyutu ile Genel Örgütsel Performansın sektöre göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği (sırasıyla; $F=4.694$, $p<.01$; $F=3.199$, $p<.05$) analiz edilmiştir. Finansal alt boyutunda İmalat sektöründe olan örgütlerin ortalamaları ($\bar{X} = 3.99$, $SS = 0.96$) Hizmet, IT ve Perakende sektöründe olanların ortalamalarından (sırasıyla; $\bar{X} = 3.58$, $SS = 0.98$; $\bar{X} = 3.59$, $SS = 0.90$; $\bar{X} = 3.96$, $SS = 0.94$) daha yüksektir. Genel örgütsel performansta ise Perakende sektöründe olan örgütlerin ortalamaları ($\bar{X} = 3.98$, $SS = 0.86$) Hizmet, IT ve İmalat sektöründe olanların ortalamalarından (sırasıyla; $\bar{X} = 3.67$, $SS = 0.72$; $\bar{X} = 3.70$, $SS = 0.72$; $\bar{X} = 3.91$, $SS = 0.73$) daha yüksektir. Bunun sonucu olarak grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösteren Finansal alt boyutu ile Genel Örgütsel Performansın etki büyüklüğü değerleri sırasıyla 0.042 ve 0.029 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar Finansal alt boyutu ile Genel Örgütsel Performansın örgütün içerisinde bulunduğu sektörü *düşük düzeyde* farklılaştırdığını göstermektedir. Bir başka ifadeyle sektör değişkeni Finansal alt boyutu ile Genel Örgütsel Performansı düşük düzeyde etkilemektedir.

Bu işlemin ardından ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi sektörler arasında oluştuğunu tespit etmek üzere tamamlayıcı Post-Hoc analiz tekniklerine geçilmiştir. ANOVA sonrası hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene's testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, Finansal alt boyutu ile Genel Örgütsel Çevikliğin varyanslarının homojen olduğu (sırasıyla; Levene İstatistik (3,321)=0.302, $p>.05$; Levene İstatistik (3,321)=0.724, $p>.05$) saptanmıştır. Bunun üzerine Tukey HSD çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. Analiz sonuçlarına ait bulgular Tablo 4.46'da sunulmuştur.

Tablo 4. 46 Örgütsel Performansa Göre Örgüt Sektörlerindeki Farklılığın Kaynağına İlişkin Post-Hoc Tukey HSD Testi Sonuçları

Örgütsel Performans	Sektörü (I)	Sektörü (J)	Ortalama Farkı (I-J)	S.H.	p
Finansal	Hizmet	IT	0.00	0.16	1.000
		İmalat	-0.41	0.12	0.006
		Perakende	-0.38	0.18	0.164
	IT	Hizmet	0.00	0.16	1.000
		İmalat	-0.40	0.16	0.055⁺
		Perakende	-0.38	0.21	0.272
	İmalat	Hizmet	0.41	0.12	0.006
		IT	0.40	0.16	0.055⁺
		Perakende	0.03	0.19	0.999
	Perakende	Hizmet	0.38	0.18	0.164
		IT	0.38	0.21	0.272
		İmalat	-0.03	0.19	0.999
Genel Örgütsel Performans	Hizmet	IT	-0.04	0.12	0.991
		İmalat	-0.25	0.10	0.051⁺
		Perakende	-0.31	0.14	0.129
	IT	Hizmet	0.04	0.12	0.991
		İmalat	-0.21	0.12	0.311
		Perakende	-0.27	0.16	0.325
	İmalat	Hizmet	0.25	0.10	0.051⁺
		IT	0.21	0.12	0.311
		Perakende	-0.06	0.14	0.974
	Perakende	Hizmet	0.31	0.14	0.129
		IT	0.27	0.16	0.325
		İmalat	0.06	0.14	0.974

+: $0.05 \leq p < 0.10$ Sınırdan anlamlılık (Akbulut Ö. , 2022)

Tablo 4.46 incelendiğinde Finansal alt boyutunda Hizmet sektörü ile İmalat sektörü arasında istatistiksel olarak ($p < .01$) düzeyinde, IT sektörü ile İmalat sektörü arasında istatistiksel olarak ($p < .10$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Genel örgütsel performansta ise Hizmet sektörü ile İmalat sektörü arasında istatistiksel olarak ($p < .10$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Diğer alt boyutlar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > .05$). Bu sonuçlar, Tablo 4.45’de sunulan η^2 etki büyüklüğü ile birlikte değerlendirildiğinde, Finansal alt boyutuna ait Hizmet sektöründe bulunan örgütler ile İmalat sektöründe bulunan örgütlerin, IT sektöründe bulunan örgütler ile İmalat sektöründe bulunan örgütlerin ortalama puanları arasında düşük düzeyde bir farklılaşma olduğunu göstermektedir. Aynı etki büyüklüğü, Genel Örgütsel Performansın Hizmet sektörüne ait örgütler ile İmalat sektörüne ait örgütlerin ortalama puanlarının farklılaşmasında da saptanmıştır.

Araştırmaya katılanların örgütsel performans puanlarının Faaliyet Yaşı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 4.47’de sunulmuştur.

Tablo 4. 47 Örgütsel Performansın Faaliyet Yaşı Değişkenine Göre Farklılaşması

Örgütsel Performans	Faaliyet Yaşı	n	$\bar{X}$	SS	$F_{(5,319)}$	p	η^2
Müşteri Tutma	0-5 Yıl	30	3.96	0.77	0.996	0.420	-
	6-15 Yıl	68	3.95	0.89			
	16-25 Yıl	41	4.05	0.68			
	26-50 Yıl	89	3.91	0.83			
	51-75 Yıl	67	4.17	0.74			
	76 Yıl ve Üzeri	30	4.06	0.71			
Yenilik	0-5 Yıl	30	3.61	0.88	1.153	0.332	-
	6-15 Yıl	68	3.52	0.94			
	16-25 Yıl	41	3.45	0.97			
	26-50 Yıl	89	3.53	0.90			
	51-75 Yıl	67	3.75	0.95			
	76 Yıl ve Üzeri	30	3.84	0.90			
Finansal	0-5 Yıl	30	3.61	0.95	4.295	0.001	0.063
	6-15 Yıl	68	3.57	0.94			
	16-25 Yıl	41	3.76	0.99			
	26-50 Yıl	89	3.57	0.93			
	51-75 Yıl	67	4.18	0.93			
	76 Yıl ve Üzeri	30	3.98	1.00			
Genel Örgütsel Performans	0-5 Yıl	30	3.73	0.74	2.606	0.025	0.039
	6-15 Yıl	68	3.68	0.71			
	16-25 Yıl	41	3.75	0.72			
	26-50 Yıl	89	3.67	0.78			
	51-75 Yıl	67	4.03	0.73			
	76 Yıl ve Üzeri	30	3.96	0.70			

Tablo 4.47 incelendiğinde örgütsel performansın Müşteri Tutma ve Yenilik alt boyutlarına ait ortalamaların örgütün faaliyet yaşına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği (sırasıyla $F=0.996$, $p>.05$; $F=1.153$, $p>.05$) tespit edilmiştir. Buna karşın Finansal alt boyutu ile Genel Örgütsel Performansının faaliyet yaşı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği (sırasıyla; $F=4.295$, $p<.01$; $F=2.606$, $p<.05$) analiz edilmiştir. Bu analize göre Finansal alt boyutunda faaliyet yaşı 51-75 yıl olanların ortalamaları ($\bar{X} = 4.18$, $SS = 0.93$), faaliyet yaşı 0-5 yıl, 6-15 yıl, 16-25 yıl, 26-50 yıl ile 76 yıl ve üzeri olanların ortalamalarından (sırasıyla; $\bar{X} = 3.61$, $SS = 0.95$; $\bar{X} = 3.57$, $SS = 0.94$; $\bar{X} = 3.76$, $SS = 0.99$; $\bar{X} = 3.57$, $SS = 0.93$; $\bar{X} = 3.98$, $SS = 1.00$) daha yüksektir. Genel Örgütsel Performansta da benzer şekilde faaliyet yaşı 51-75 yıl olanların ortalamaları ($\bar{X} = 4.03$, $SS = 0.73$), faaliyet yaşı 0-5 yıl, 6-15 yıl, 16-25 yıl, 26-50 yıl ile 76 yıl ve üzeri olanların ortalamalarından (sırasıyla;

$\bar{X} = 3.73, SS = 0.74$; $\bar{X} = 3.68, SS = 0.71$; $\bar{X} = 3.75, SS = 0.72$; $\bar{X} = 3.67, SS = 0.78$; $\bar{X} = 3.96, SS = 0.70$) daha yüksektir. Bunun sonucu olarak grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösteren Finansal alt boyutu ve Genel Örgütsel Performansın etki büyüklüğü değerleri sırasıyla, 0.063 ve 0.039 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar Finansal alt boyutunun farklı faaliyet yaşlarına sahip örgütleri *orta düzeyde*, Genel Örgütsel Performansın ise farklı faaliyet yaşlarına sahip örgütleri *düşük düzeyde* farklılaştırdığını göstermektedir. Bir başka ifadeyle örgütün faaliyet yaşı Finansal alt boyutunu orta düzeyde, Genel Örgütsel Performansı düşük düzeyde etkilemektedir.

Bu işlemin ardından ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi çalışma biçimleri arasında oluştuğunu tespit etmek üzere tamamlayıcı Post-Hoc analiz tekniklerine geçilmiştir. ANOVA sonrası hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene's testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, Finansal alt boyutu ile Genel Örgütsel Performansın varyanslarının homojen olduğu (sırasıyla; Levene İstatistik (5,319)=0.169, $p > .05$; Levene İstatistik (5,319)=0.067, $p > .05$) saptanmıştır. Bunun üzerine Tukey HSD çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. Analiz sonuçlarına ait bulgular Tablo 4.48'de sunulmuştur.

Tablo 4. 48 Örgüt Kültürüne Göre Faaliyet Yaşlarındaki Farklılığın Kaynağına İlişkin Post-Hoc Tukey HSD Testi Sonuçları

Örgütsel Performans	Faaliyet Yaşı (I)	Faaliyet Yaşı (J)	Ortalama Farkı (I-J)	S.H.	p
Finansal	0-5 Yıl	6-15 Yıl	0.04	0.21	1.000
		16-25 Yıl	-0.15	0.23	0.988
		26-50 Yıl	0.04	0.20	1.000
		51-75 Yıl	-0.57	0.21	0.073⁺
		76 Yıl ve Üzeri	-0.37	0.25	0.666
	6-15 Yıl	0-5 Yıl	-0.04	0.21	1.000
		16-25 Yıl	-0.18	0.19	0.926
		26-50 Yıl	0.00	0.15	1.000
		51-75 Yıl	-0.61	0.16	0.003
		76 Yıl ve Üzeri	-0.40	0.21	0.378
	16-25 Yıl	0-5 Yıl	0.15	0.23	0.988
		6-15 Yıl	0.18	0.19	0.926
		26-50 Yıl	0.18	0.18	0.910
		51-75 Yıl	-0.42	0.19	0.219
		76 Yıl ve Üzeri	-0.22	0.23	0.926
	26-50 Yıl	0-5 Yıl	-0.04	0.20	1.000
		6-15 Yıl	0.00	0.15	1.000
		16-25 Yıl	-0.18	0.18	0.910
		51-75 Yıl	-0.61	0.15	0.001
		76 Yıl ve Üzeri	-0.41	0.20	0.332

Genel Örgütsel Performans	51-75 Yıl	0-5 Yıl	0.57	0.21	0.073⁺
		6-15 Yıl	0.61	0.16	0.003
		16-25 Yıl	0.42	0.19	0.219
		26-50 Yıl	0.61	0.15	0.001
		76 Yıl ve Üzeri	0.20	0.21	0.929
	76 Yıl ve Üzeri	0-5 Yıl	0.37	0.25	0.666
		6-15 Yıl	0.40	0.21	0.378
		16-25 Yıl	0.22	0.23	0.926
		26-50 Yıl	0.41	0.20	0.332
		51-75 Yıl	-0.20	0.21	0.929
	0-5 Yıl	6-15 Yıl	0.04	0.16	1.000
		16-25 Yıl	-0.03	0.18	1.000
		26-50 Yıl	0.05	0.16	0.999
		51-75 Yıl	-0.31	0.16	0.398
		76 Yıl ve Üzeri	-0.23	0.19	0.824
	6-15 Yıl	0-5 Yıl	-0.04	0.16	1.000
		16-25 Yıl	-0.07	0.15	0.996
		26-50 Yıl	0.01	0.12	1.000
		51-75 Yıl	-0.35	0.13	0.062⁺
		76 Yıl ve Üzeri	-0.28	0.16	0.520
	16-25 Yıl	0-5 Yıl	0.03	0.18	1.000
		6-15 Yıl	0.07	0.15	0.996
		26-50 Yıl	0.08	0.14	0.992
		51-75 Yıl	-0.28	0.15	0.388
		76 Yıl ve Üzeri	-0.21	0.18	0.855
	26-50 Yıl	0-5 Yıl	-0.05	0.16	0.999
		6-15 Yıl	-0.01	0.12	1.000
		16-25 Yıl	-0.08	0.14	0.992
		51-75 Yıl	-0.36	0.12	0.031
		76 Yıl ve Üzeri	-0.29	0.16	0.443
	51-75 Yıl	0-5 Yıl	0.31	0.16	0.398
		6-15 Yıl	0.35	0.13	0.062⁺
		16-25 Yıl	0.28	0.15	0.388
		26-50 Yıl	0.36	0.12	0.031
		76 Yıl ve Üzeri	0.08	0.16	0.997
	76 Yıl ve Üzeri	0-5 Yıl	0.23	0.19	0.824
		6-15 Yıl	0.28	0.16	0.520
		16-25 Yıl	0.21	0.18	0.855
		26-50 Yıl	0.29	0.16	0.443
		51-75 Yıl	-0.08	0.16	0.997

+: 0.05 ≤ p < 0.10 Sınırdan anlamlılık (Akbulut Ö. , 2022)

Tablo 4.48 incelendiğinde Finansal alt boyutunda 0-5 yıl faaliyet yaşına sahip örgütler ile 51-75 yıl faaliyet yaşına sahip örgütler arasında istatistiksel olarak ($p < .10$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Aynı boyutta 6-15 yıl faaliyet yaşına sahip örgütler ile 51-75 yıl faaliyet yaşına sahip örgütler arasında ($p < .01$) düzeyinde, 26-50 yıl faaliyet yaşına sahip örgütler ile 51-75 yıl faaliyet yaşına sahip örgütler arasında da istatistiksel olarak ($p < .01$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Genel Örgütsel Performansta ise 6-15 yıl faaliyet yaşına sahip örgütler ile 51-75 yıl faaliyet yaşına sahip örgütler arasında ($p < .10$) düzeyinde, 26-50 yıl faaliyet yaşına sahip örgütler ile 51-75 yıl faaliyet yaşına sahip örgütler arasında da istatistiksel olarak ($p < .05$)

düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Diğer alt boyutlar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > .05$). Bu sonuçlar, Tablo 4.47’de sunulan η^2 etki büyüklüğü ile birlikte değerlendirildiğinde, Finansal alt boyutuna ait 0-5 yıl ile 51-75 yıl, 6-15 yıl ile 51-75 yıl ve 26-50 yıl ile 51-75 yıl faaliyet yaşı ortalama puanları arasında orta düzeyde bir farklılaşma olduğunu göstermektedir. Genel Örgütsel Performansa ait ise 6-15 yıl ile 51-75 yıl ve 26-50 yıl ile 51-75 yıl faaliyet yaşı ortalama puanları arasında düşük düzeyde bir farklılaşma olduğunu göstermektedir.

Araştırmaya katılanların örgütsel performans puanlarının Örgütün Büyüklüğü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 4.49’de sunulmuştur.

Tablo 4. 49 Örgütsel Performansın Örgütün Büyüklüğü Değişkenine Göre Farklılaşması

Örgütsel Performans	Büyüklüğü	n	X	SS	F _(4,320)	p	η^2
Müşteri Tutma	10'dan Az Çalışan	40	4.09	0.73	4.450	0.002	0.053
	10-49 Çalışan	48	4.21	0.71			
	50-249 Çalışan	58	3.76	0.86			
	250-1999 Çalışan	86	3.85	0.85			
	2000 ve Üzeri Çalışan	93	4.18	0.70			
Yenilik	10'dan Az Çalışan	40	3.62	0.80	2.221	0.067 ⁺	0.027
	10-49 Çalışan	48	3.68	0.90			
	50-249 Çalışan	58	3.55	0.97			
	250-1999 Çalışan	86	3.39	0.93			
	2000 ve Üzeri Çalışan	93	3.78	0.95			
Finansal	10'dan Az Çalışan	40	3.40	0.86	10.043	0.000	0.112
	10-49 Çalışan	48	3.58	0.79			
	50-249 Çalışan	58	3.59	0.97			
	250-1999 Çalışan	86	3.60	0.99			
	2000 ve Üzeri Çalışan	93	4.27	0.92			
Genel Örgütsel Performans	10'dan Az Çalışan	40	3.70	0.64	5.745	0.000	0.067
	10-49 Çalışan	48	3.82	0.65			
	50-249 Çalışan	58	3.63	0.81			
	250-1999 Çalışan	86	3.61	0.75			
	2000 ve Üzeri Çalışan	93	4.07	0.71			

+ : 0.05 ≤ p < 0.10 Sınırdan anlamlılık (Akbulut Ö. , 2022)

Tablo 4.49 incelendiğinde örgütsel performansın Müşteri Tutma, Yenilik ve Finansal alt boyutları ile Genel Örgütsel Performansın örgütün büyüklüğüne göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği (sırasıyla; F=4.450, p<.01; F=2.221, p<.10; F=10.043, p<.001; F=5.475, p<.001) analiz edilmiştir. Müşteri Tutma alt boyutunda örgütün büyüklüğü 10-49 çalışan olanların ortalamaları ($\bar{X} = 4.21, SS = 0.71$), 10'dan

az çalışan, 50-249 çalışan, 250-1999 çalışan ile 2000 ve üzeri çalışan olanların ortalamalarından (sırasıyla; $\bar{X} = 4.09, SS = 0.73$; $\bar{X} = 3.76, SS = 0.86$; $\bar{X} = 3.85, SS = 0.85$; $\bar{X} = 4.18, SS = 0.70$) daha yüksektir. Yenilik alt boyutunda örgütün büyüklüğü 2000 ve Üzeri olanların ortalamaları ($\bar{X} = 3.78, SS = 0.95$), 10'dan az çalışan, 10-49 çalışan, 50-249 çalışan ile 250-1999 çalışan olanların ortalamalarından (sırasıyla; $\bar{X} = 3.62, SS = 0.80$; $\bar{X} = 3.68, SS = 0.90$; $\bar{X} = 3.55, SS = 0.97$; $\bar{X} = 3.39, SS = 0.93$) daha yüksektir. Finansal alt boyutunda benzer şekilde örgütün büyüklüğü 2000 ve Üzeri olanların ortalamaları ($\bar{X} = 4.27, SS = 0.92$), 10'dan az çalışan, 10-49 çalışan, 50-249 çalışan ile 250-1999 çalışan olanların ortalamalarından (sırasıyla; $\bar{X} = 3.40, SS = 0.86$; $\bar{X} = 3.58, SS = 0.79$; $\bar{X} = 3.59, SS = 0.97$; $\bar{X} = 3.60, SS = 0.99$) daha yüksektir. Genel Örgütsel Performansta ise yine örgütün büyüklüğü 2000 ve Üzeri olanların ortalamaları ($\bar{X} = 4.07, SS = 0.71$), 10'dan az çalışan, 10-49 çalışan, 50-249 çalışan ile 250-1999 çalışan olanların ortalamalarından (sırasıyla; $\bar{X} = 3.70, SS = 0.64$; $\bar{X} = 3.82, SS = 0.65$; $\bar{X} = 3.63, SS = 0.81$; $\bar{X} = 3.61, SS = 0.75$) daha yüksektir. Bu sonuçlar Müşteri Tutma alt boyutu ile Genel Örgütsel Performansın farklı çalışan sayılarına sahip örgütleri *orta düzeyde*, Yenilik alt boyutunun farklı çalışan sayılarına sahip örgütleri *düşük düzeyde*, Finansal alt boyutunun ise farklı çalışan sayılarına sahip örgütleri *yüksek düzeyde* farklılaştırdığını göstermektedir. Bir başka ifadeyle örgütün büyüklüğü Müşteri Tutma alt boyutu ile Genel Örgütsel Performansı orta düzeyde, Yenilik alt boyutunu düşük düzeyde, Finansal alt boyutunu ise yüksek düzeyde etkilemektedir.

Bu işlemin ardından ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi örgüt büyüklükleri arasında oluştuğunu tespit etmek üzere tamamlayıcı Post-Hoc analiz tekniklerine geçilmiştir. ANOVA sonrası hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene's testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, Müşteri Tutma, Yenilik ve Finansal alt boyutları ile Genel Örgütsel Performansın varyanslarının homojen olduğu (sırasıyla; Levene İstatistik (4,320)=1.295, $p=>.05$; Levene İstatistik (4,320)=0.470, $p=>.05$; Levene İstatistik (4,320)=0.855, $p=>.05$; Levene İstatistik (4,320)=0.334, $p=>.05$) saptanmıştır. Bunun üzerine Tukey HSD çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. Analiz sonuçlarına ait bulgular Tablo 4.50'de sunulmuştur.

Tablo 4. 50 Örgütsel Performansa Göre Örgüt Büyüklüklerindeki Farklılığın Kaynağına İlişkin Post-Hoc Tukey HSD Testi Sonuçları

Örgütsel Performans	Büyüklüğü (I)	Büyüklüğü (J)	Ortalama Farkı (I-J)	S.H.	p
Müşteri Tutma	10'dan Az Çalışan	10-49 Çalışan	-0.12	0.17	0.956
		50-249 Çalışan	0.33	0.16	0.229
		250-1999 Çalışan	0.25	0.15	0.459
		2000 ve Üzeri Çalışan	-0.08	0.15	0.979
	10-49 Çalışan	10'dan Az Çalışan	0.12	0.17	0.956
		50-249 Çalışan	0.45	0.15	0.027
		250-1999 Çalışan	0.36	0.14	0.073 ⁺
		2000 ve Üzeri Çalışan	0.03	0.14	0.999
	50-249 Çalışan	10'dan Az Çalışan	-0.33	0.16	0.229
		10-49 Çalışan	-0.45	0.15	0.027
		250-1999 Çalışan	-0.09	0.13	0.966
		2000 ve Üzeri Çalışan	-0.42	0.13	0.013
	250-1999 Çalışan	10'dan Az Çalışan	-0.25	0.15	0.459
		10-49 Çalışan	-0.36	0.14	0.073 ⁺
		50-249 Çalışan	0.09	0.13	0.966
		2000 ve Üzeri Çalışan	-0.33	0.12	0.037
	2000 ve Üzeri Çalışan	10'dan Az Çalışan	0.08	0.15	0.979
		10-49 Çalışan	-0.03	0.14	0.999
		50-249 Çalışan	0.42	0.13	0.013
		250-1999 Çalışan	0.33	0.12	0.037
Yenilik	10'dan Az Çalışan	10-49 Çalışan	-0.05	0.20	0.999
		50-249 Çalışan	0.07	0.19	0.995
		250-1999 Çalışan	0.24	0.18	0.667
		2000 ve Üzeri Çalışan	-0.16	0.17	0.885
	10-49 Çalışan	10'dan Az Çalışan	0.05	0.20	0.999
		50-249 Çalışan	0.13	0.18	0.953
		250-1999 Çalışan	0.29	0.17	0.408
		2000 ve Üzeri Çalışan	-0.11	0.16	0.964
	50-249 Çalışan	10'dan Az Çalışan	-0.07	0.19	0.995
		10-49 Çalışan	-0.13	0.18	0.953
		250-1999 Çalışan	0.16	0.16	0.841
		2000 ve Üzeri Çalışan	-0.24	0.15	0.541
	250-1999 Çalışan	10'dan Az Çalışan	-0.24	0.18	0.667
		10-49 Çalışan	-0.29	0.17	0.408
		50-249 Çalışan	-0.16	0.16	0.841
		2000 ve Üzeri Çalışan	-0.40	0.14	0.033
	2000 ve Üzeri Çalışan	10'dan Az Çalışan	0.16	0.17	0.885
		10-49 Çalışan	0.11	0.16	0.964
		50-249 Çalışan	0.24	0.15	0.541
		250-1999 Çalışan	0.40	0.14	0.033
Finansal	10'dan Az Çalışan	10-49 Çalışan	-0.18	0.20	0.900
		50-249 Çalışan	-0.19	0.19	0.851
		250-1999 Çalışan	-0.20	0.18	0.775
		2000 ve Üzeri Çalışan	-0.87	0.17	0.000
	10-49 Çalışan	10'dan Az Çalışan	0.18	0.20	0.900
		50-249 Çalışan	-0.02	0.18	1.000
		250-1999 Çalışan	-0.03	0.17	1.000
		2000 ve Üzeri Çalışan	-0.69	0.16	0.000
	50-249 Çalışan	10'dan Az Çalışan	0.19	0.19	0.851
		10-49 Çalışan	0.02	0.18	1.000
		250-1999 Çalışan	-0.01	0.16	1.000
		2000 ve Üzeri Çalışan	-0.67	0.15	0.000

Genel Örgütsel Performans	250-1999 Çalışan	10'dan Az Çalışan	0.20	0.18	0.775
		10-49 Çalışan	0.03	0.17	1.000
		50-249 Çalışan	0.01	0.16	1.000
		2000 ve Üzeri Çalışan	-0.66	0.14	0.000
	2000 ve Üzeri Çalışan	10'dan Az Çalışan	0.87	0.17	0.000
		10-49 Çalışan	0.69	0.16	0.000
		50-249 Çalışan	0.67	0.15	0.000
		250-1999 Çalışan	0.66	0.14	0.000
	10'dan Az Çalışan	10-49 Çalışan	-0.12	0.15	0.945
		50-249 Çalışan	0.07	0.15	0.988
		250-1999 Çalışan	0.09	0.14	0.962
		2000 ve Üzeri Çalışan	-0.37	0.14	0.056 ⁺
	10-49 Çalışan	10'dan Az Çalışan	0.12	0.15	0.945
		50-249 Çalışan	0.19	0.14	0.671
		250-1999 Çalışan	0.21	0.13	0.497
		2000 ve Üzeri Çalışan	-0.25	0.13	0.281
	50-249 Çalışan	10'dan Az Çalışan	-0.07	0.15	0.988
		10-49 Çalışan	-0.19	0.14	0.671
		250-1999 Çalışan	0.02	0.12	1.000
		2000 ve Üzeri Çalışan	-0.44	0.12	0.003
	250-1999 Çalışan	10'dan Az Çalışan	-0.09	0.14	0.962
		10-49 Çalışan	-0.21	0.13	0.497
		50-249 Çalışan	-0.02	0.12	1.000
		2000 ve Üzeri Çalışan	-0.46	0.11	0.000
	2000 ve Üzeri Çalışan	10'dan Az Çalışan	0.37	0.14	0.056 ⁺
		10-49 Çalışan	0.25	0.13	0.281
		50-249 Çalışan	0.44	0.12	0.003
		250-1999 Çalışan	0.46	0.11	0.000

+: 0.05 ≤ p < 0.10 Sınırdan anlamlılık (Akbulut Ö. , 2022)

Tablo 4.50 incelendiğinde Müşteri Tutma alt boyutunda örgütün büyüklüğü 10-49 çalışan olan örgütler ile 50-249 çalışan olan örgütler arasında istatistiksel olarak ($p < .05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Aynı alt boyutta 10-49 çalışan olan örgütler ile 250-1999 çalışan olan örgütler arasında istatistiksel olarak ($p < .10$), 50-249 çalışan olan örgütler ile 2000 ve üzeri çalışan olan örgütler arasında istatistiksel olarak ($p < .05$) düzeyinde, 250-1999 çalışan olan örgütler ile 2000 ve üzeri çalışan olan örgütler arasında istatistiksel olarak ($p < .05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Yenilik alt boyutunda örgütün büyüklüğü 250-1999 çalışan olan örgütler ile 2000 ve üzeri çalışan olan örgütler arasında istatistiksel olarak ($p < .05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Finansal alt boyutunda örgütün büyüklüğü 10'dan Az çalışan olan örgütler ile 2000 ve üzeri çalışan olan örgütler arasında, 10-49 çalışan olan örgütler ile 2000 ve üzeri çalışan olan örgütler arasında, 50-249 çalışan olan örgütler ile 2000 ve üzeri çalışan olan örgütler arasında, 250-1999 çalışan olan örgütler ile 2000 ve üzeri çalışan olan örgütler arasında istatistiksel olarak ($p < .001$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Genel örgütsel performansta ise örgütün büyüklüğü 10'dan az çalışan olan örgütler ile 2000 ve üzeri çalışan olan örgütler arasında

istatistiksel olarak ($p < .10$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Yine aynı genel örgütsel performansta örgütün büyüklüğü 50-249 çalışan olan örgütler ile 2000 ve üzeri çalışan olan örgütler arasında istatistiksel olarak ($p < .01$) düzeyinde, 250-1999 çalışan olan örgütler ile 2000 ve üzeri çalışan olan örgütler arasında istatistiksel olarak ($p < .001$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Diğer alt boyutlar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > .05$). Bu sonuçlar, Tablo 4.49’da sunulan η^2 etki büyüklüğü ile birlikte değerlendirildiğinde, Müşteri Tutma alt boyutuna ait 10-49 çalışanı olan örgütler ile 50-249 çalışanı olan örgütlerin, 10-49 çalışanı olan örgütler ile 250-1999 çalışanı olan örgütlerin, 50-249 çalışanı olan örgütler ile 2000 ve üzeri çalışanı olan örgütlerin, 250-1999 çalışanı olan örgütler ile 2000 ve üzeri çalışanı olan örgütlerin ortalama puanları arasında orta düzeyde bir farklılaşma olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde Genel Örgütsel Performansa ait 10’dan az çalışanı olan örgütler ile 2000 ve üzeri çalışanı olan örgütlerin, 50-249 çalışanı olan örgütler ile 2000 ve üzeri çalışanı olan örgütlerin, 250-1999 çalışanı olan örgütler ile 2000 ve üzeri çalışanı olan örgütlerin ortalama puanları arasında orta düzeyde bir farklılaşma olduğunu göstermektedir. Yenilik alt boyutuna ait 250-1999 çalışanı olan örgütler ile 2000 ve üzeri çalışanı olan örgütlerin ortalama puanları arasında düşük düzeyde bir farklılaşma olduğunu göstermektedir. Finansal alt boyutuna ait ise 10’dan az çalışanı olan örgütler ile 2000 ve üzeri çalışanı olan örgütlerin, 10-49 çalışanı olan örgütler ile 2000 ve üzeri çalışanı olan örgütlerin, 50-249 çalışanı olan örgütler ile 2000 ve üzeri çalışanı olan örgütlerin, 250-1999 çalışanı olan örgütler ile 2000 ve üzeri çalışanı olan örgütlerin ortalama puanları arasında yüksek düzeyde bir farklılaşma olduğunu göstermektedir.

4.1.3.3. Uyumlu Örgüt Kültürleri Açısından Fark Analizleri

Bu bölümde ele alınan mevcut algılanan örgüt kültürünün uyumluluğu açısından fark analizleri, nicel kısmın araştırma alt problemlerinden yedi ve sekizinciye oluşturan;

7. Örgüt kültürünün uyumlu (Congruence) olup olmamasına göre örgütsel çeviklik farklılık gösterir mi?

8. Örgüt kültürünün uyumlu (Congruence) olup olmamasına göre örgütsel performans farklılık gösterir mi?

araştırma sorularına cevap aramak üzere yapılmıştır.

Örgüt kültürlerinin uyumlu olup olmadıkları, örgütsel kültürün alt özellikleri olan ana karakteristik, bir arada tutan bağlar, liderlik tarzı ve strateji yaklaşımlarının aynı kültür tipini işaret edip etmemesi ile anlaşılmaktadır (Cameron & Freeman, 1991). Bu bilgiye dayanarak örnekleme yer alan örgüt çalışanlarının kültür algılarına ait ortalamalar incelenerek, her bir veriye ait uyumlu örgüt bilgisi oluşturulmuştur. Böylece, eğer ilgili örgütün dört özelliği de aynı örgüt kültürü tipi olarak algılanmışsa o kültürün uyumlu olduğu tespit edilmiştir. Daha sonra uyumlu örgüt kültürleri ile uyumlu olmayan örgüt kültürlerinin örgütsel çeviklik ve örgütsel performans düzeyleri arasındaki farklılıkların incelenmesi amaçlanmıştır

Bu amaca yönelik olarak yedinci araştırma sorusuna cevap aramak üzere örgütsel çeviklik değişkenine göre örgüt kültürünün uyumluluk bilgisinin anlamlı farklılık gösterip göstermediği ve bunların etki büyüklüğünün ne olduğu analiz edilmiştir. İlgili analizlere ait bulgular aşağıda yer almaktadır.

Araştırmaya katılanların örgütsel çeviklik puanlarının örgüt kültürünün uyumlu olup olmamasına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız gruplar t testi sonuçları Tablo 4.51’de sunulmuştur.

Tablo 4. 51 Örgütsel Çevikliğin Örgüt Kültürünün Uyumluluğuna Göre Farklılaşması

Örgütsel Çeviklik	Uyumlu Bir Örgüt mü?	n	$\bar{X}$	SS	$t_{(323)}$	p	Cohen's d
Yetkinlik	Evet	120	4.04	0.80	2.474	0.014	0.284
	Hayır	205	3.82	0.76			
Esneklik	Evet	120	3.66	1.17	1.224	0.222	-
	Hayır	205	3.51	0.94			
Cevap Verme	Evet	120	3.94	1.01	2.085	0.038	0.240
	Hayır	205	3.71	0.91			
Hız	Evet	120	3.88	1.02	1.990	0.047	0.229
	Hayır	205	3.66	0.90			
Genel Örgütsel Çeviklik	Evet	120	3.88	0.92	2.038	0.043	0.234
	Hayır	205	3.68	0.78			

Tablo 4.51 incelendiğinde örgütsel çevikliğin alt boyutu Esneklik ortalamasının örgüt kültürünün uyumlu olup olmamasına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği ($t=1.224$, $p>.05$) tespit edilmiştir. Buna karşın Yetkinlik, Cevap Verme ve Hız alt boyutları ile Genel Örgütsel Çeviklik ortalamalarının uyumluluğa göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği (sırasıyla; $t=2.424$, $p<.05$; $t=2.085$, $p<.05$; $t=1.990$, $p<.05$; $t=2.038$, $p<.05$) analiz edilmiştir. Bu analize göre Yetkinlik alt boyutunda uyumlu örgüt kültürlerinin ortalamaları ($\bar{X} = 4.04$, $SS = 0.80$), uyumlu

olmayan örgüt kültürlerinin ortalamalarından ($\bar{X} = 3.82, SS = 0.76$) daha yüksektir. Cevap Verme alt boyutunda uyumlu örgüt kültürlerinin ortalamaları ($\bar{X} = 3.94, SS = 1.01$), uyumlu olmayan örgüt kültürlerinin ortalamalarından ($\bar{X} = 3.71, SS = 0.91$) daha yüksektir. Benzer şekilde Hız alt boyutunda uyumlu örgüt kültürlerinin ortalamaları ($\bar{X} = 3.88, SS = 1.02$), uyumlu olmayan örgüt kültürlerinin ortalamalarından ($\bar{X} = 3.66, SS = 0.90$) daha yüksektir. Genel Örgütsel Çeviklikte ise uyumlu örgüt kültürlerinin ortalamaları ($\bar{X} = 3.88, SS = 0.92$), uyumlu olmayan örgüt kültürlerinin ortalamalarından ($\bar{X} = 3.68, SS = 0.78$) daha yüksektir. Bunun sonucu olarak hesaplanan etki büyüklüğü değeri Yetkinlik alt boyutu için 0.284, Cevap Verme alt boyutu için 0.240, Hız alt boyutu için 0.229, Genel Örgütsel Çeviklik için 0.234'dür. Bu sonuçlar Yetkinlik, Cevap Verme ve Hız alt boyutları ile Genel Örgütsel Çevikliğin uyumlu örgüt kültürleri ile uyumlu olmayan örgüt kültürlerini *düşük düzeyde* farklılaştırdığını göstermektedir. Bir başka ifadeyle örgüt kültürünün uyumluluk durumu, Yetkinlik, Cevap Verme ve Hız alt boyutları ile Genel Örgütsel Çevikliği düşük düzeyde etkilemektedir.

Araştırma sorularının sekizincisine cevap aramak üzere uyumlu örgüt kültürleri ile uyumlu olmayan örgüt kültürlerinin performans düzeyleri arasındaki farklılıkların incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaca yönelik olarak örgütsel performans değişkenine göre örgüt kültürünün uyumluluk bilgisinin anlamlı farklılık gösterip göstermediği ve bunların etki büyüklüğünün ne olduğu analiz edilmiştir. İlgili analizlere ait bulgular aşağıda yer almaktadır.

Araştırmaya katılanların örgütsel performans puanlarının örgüt kültürünün uyumlu olup olmamasına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız gruplar t testi sonuçları Tablo 4.52'de sunulmuştur.

Tablo 4. 52 Örgütsel Performansın Örgüt Kültürünün Uyumluluğuna Göre Farklılaşması

Örgütsel Performans	Uyumlu Bir Örgüt mü?	n	X	SS	t ₍₃₂₃₎	p	Cohen's d
Müşteri Tutma	Evet	120	4.07	0.81	1.012	0.312	-
	Hayır	205	3.97	0.78			
Yenilik	Evet	120	3.80	0.97	2.915	0.004	0.335
	Hayır	205	3.48	0.88			
Finansal	Evet	120	3.80	1.03	0.523	0.601	-
	Hayır	205	3.74	0.94			
Genel Örgütsel Performans	Evet	120	3.89	0.77	1.832	0.068 ⁺	0.211
	Hayır	205	3.73	0.72			

+: 0.05 ≤ p < 0.10 Sınırdan anlamlılık (Akbulut Ö. , 2022)

Tablo 4.52 incelendiğinde örgütsel performansın alt boyutları Müşteri Tutma ve Finansal ortalamalarının örgüt kültürünün uyumlu olup olmamasına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği (sırasıyla; $t=1.012$, $p>.05$; $t=0.523$, $p>.05$) tespit edilmiştir. Buna karşın Yenilik alt boyutu ile Genel Örgütsel Performans ortalamalarının uyumluluğa göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği (sırasıyla; $t=2.915$, $p<.01$; $t=1.832$, $p<.10$) analiz edilmiştir. Bu analize göre Yenilik alt boyutunda uyumlu örgüt kültürlerinin ortalamaları ($\bar{X} = 3.80$, $SS = 0.97$), uyumlu olmayan örgüt kültürlerinin ortalamalarından ($\bar{X} = 3.48$, $SS = 0.88$) daha yüksektir. Genel Örgütsel Performansta ise uyumlu örgüt kültürlerinin ortalamaları ($\bar{X} = 3.89$, $SS = 0.77$), uyumlu olmayan örgüt kültürlerinin ortalamalarından ($\bar{X} = 3.73$, $SS = 0.72$) daha yüksektir. Bunun sonucu olarak hesaplanan etki büyüklüğü değeri Yenilik alt boyutu için 0.335, Genel Örgütsel Performans için 0.211. Bu sonuçlar Yenilik alt boyutu ile Genel Örgütsel Performansın uyumlu örgüt kültürleri ile uyumlu olmayan örgüt kültürlerini *düşük düzeyde* farklılaştırdığını göstermektedir. Bir başka ifadeyle örgüt kültürünün uyumluluk durumu, Yenilik alt boyutu ile Genel Örgütsel Performansı düşük düzeyde etkilemektedir.

4.1.3.4. Güçlü Örgüt Kültürleri Açısından Fark Analizleri

Bu bölümde ele alınan mevcut algılanan örgüt kültürünün güçlü oluşu açısından fark analizleri, nicel kısmın araştırma alt problemlerinden dokuz ve onuncuyu oluşturan;

9. Örgüt kültürünün güçlü (strenght) olup olmamasına göre örgütsel çeviklik farklılık gösterir mi?

10. Örgüt kültürünün güçlü (strenght) olup olmamasına göre örgütsel performans farklılık gösterir mi?

araştırma sorularına cevap aramak üzere yapılmıştır.

Örgüt kültürlerinin güçlü olmaları, bir önceki kısımda analiz edilen uyumlu kültürlerin alt özelliklerinin (Ana karakteristik, Bir arada Tutan Bağlar, Liderlik Tarzı, Strateji Yaklaşımları) her birisinin ayrı ayrı ortalama puanlarının üç ve üzeri olması durumunda oluşmaktadır. Bir başka ifadeyle, bir örgüt kültürünün güçlü olabilmesi için öncelikle uyumlu olması beklenmektedir (Cameron & Freeman, 1991). Bu bilgiye dayanarak örnekleme yer alan örgüt çalışanlarının kültür algılarına ait ortalamalar ve

o kültürün uyumlu olup olmaması da dikkate alınarak, her bir veriye ait güçlü örgüt kültürü bilgisi oluşturulmuştur. Böylece, eğer ilgili örgüt uyumlu ve kültür alt özelliklerinin hepsinin ortalama puanları üç ve üzeri ise o örgüt kültürünün güçlü olduğu tespit edilmiştir. Daha sonra güçlü örgüt kültürleri ile güçlü olmayan örgüt kültürlerinin örgütsel çeviklik ve örgütsel performans düzeyleri arasındaki farklılıkların incelenmesi amaçlanmıştır.

Bu amaca yönelik olarak dokuzuncu araştırma sorusuna cevap aramak üzere örgütsel çeviklik değişkenine göre örgüt kültürünün güçlü oluşu bilgisinin anlamlı farklılık gösterip göstermediği ve bunların etki büyüklüğünün ne olduğu analiz edilmiştir. İlgili analizlere ait bulgular aşağıda yer almaktadır.

Araştırmaya katılanların örgütsel çeviklik puanlarının örgüt kültürünün güçlü olup olmamasına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız gruplar t testi sonuçları Tablo 4.53’de sunulmuştur.

Tablo 4. 53 Örgütsel Çevikliğin Örgüt Kültürünün Güçlü Oluşuna Göre Farklılaşması

Örgütsel Çeviklik	Güçlü Bir Örgüt mü?	n	$\bar{X}$	SS	$t_{(323)}$	p	Cohen's d
Yetkinlik	Evet	114	4.12	0.72	3.696	0.000	0.430
	Hayır	211	3.79	0.79			
Esneklik	Evet	114	3.76	1.10	2.456	0.015	0.285
	Hayır	211	3.46	0.98			
Cevap Verme	Evet	114	4.04	0.91	3.342	0.001	0.388
	Hayır	211	3.67	0.95			
Hız	Evet	114	3.96	0.95	3.036	0.003	0.353
	Hayır	211	3.63	0.93			
Genel Örgütsel Çeviklik	Evet	114	3.97	0.84	3.462	0.001	0.402
	Hayır	211	3.64	0.82			

Tablo 4.53 incelendiğinde örgütsel çevikliğin Yetkinlik, Esneklik, Cevap Verme ve Hız alt boyutları ile Genel Örgütsel Çeviklik ortalamalarının güçlü örgüt kültür oluşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği (sırasıyla; $t=3.696$, $p<.001$; $t=2.456$, $p<.05$; $t=3.342$, $p<.01$; $t=3.036$, $p<.01$; $t=3.462$, $p<.01$) analiz edilmiştir. Bu analize göre Yetkinlik alt boyutunda güçlü örgüt kültürlerinin ortalamaları ($\bar{X} = 4.12$, $SS = 0.72$), güçlü olmayan örgüt kültürlerinin ortalamalarından ($\bar{X} = 3.79$, $SS = 0.79$) daha yüksektir. Esneklik alt boyutunda güçlü örgüt kültürlerinin ortalamaları ($\bar{X} = 3.76$, $SS = 1.10$), güçlü olmayan örgüt kültürlerinin ortalamalarından ($\bar{X} = 3.46$, $SS = 0.98$) daha yüksektir. Cevap Verme alt boyutunda güçlü örgüt kültürlerinin

ortalamları ($\bar{X} = 4.04, SS = 0.91$), güçlü olmayan örgüt kültürlerinin ortalamalarından ($\bar{X} = 3.67, SS = 0.95$) daha yüksektir. Benzer şekilde Hız alt boyutunda güçlü örgüt kültürlerinin ortalamaları ($\bar{X} = 3.96, SS = 0.95$), güçlü olmayan örgüt kültürlerinin ortalamalarından ($\bar{X} = 3.63, SS = 0.93$) daha yüksektir. Genel Örgütsel Çeviklikte ise güçlü örgüt kültürlerinin ortalamaları ($\bar{X} = 3.97, SS = 0.84$), güçlü olmayan örgüt kültürlerinin ortalamalarından ($\bar{X} = 3.64, SS = 0.82$) daha yüksektir. Bunun sonucu olarak hesaplanan etki büyüklüğü değeri Yetkinlik alt boyutu için 0.430, Esneklik alt boyutu için 0.285, Cevap Verme alt boyutu için 0.388, Hız alt boyutu için 0.353, Genel Örgütsel Çeviklik için 0.402'dir. Bu sonuçlar Yetkinlik, Esneklik, Cevap Verme ve Hız alt boyutları ile Genel Örgütsel Çevikliğin güçlü örgüt kültürleri ile güçlü olmayan örgüt kültürlerini *düşük düzeyde* farklılaştırdığını göstermektedir. Bir başka ifadeyle örgüt kültürünün güçlü olup olmaması, Yetkinlik, Esneklik, Cevap Verme ve Hız alt boyutları ile Genel Örgütsel Çevikliği düşük düzeyde etkilemektedir.

Araştırma sorularının onuncusuna cevap aramak üzere güçlü örgüt kültürleri ile güçlü olmayan örgüt kültürlerinin performans düzeyleri arasındaki farklılıkların incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaca yönelik olarak örgütsel performans değişkenine göre örgüt kültürünün güçlü oluş bilgisinin anlamlı farklılık gösterip göstermediği ve bunların etki büyüklüğünün ne olduğu analiz edilmiştir. İlgili analizlere ait bulgular aşağıda yer almaktadır.

Araştırmaya katılanların örgütsel performans puanlarının örgüt kültürünün güçlü olup olmamasına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız gruplar t testi sonuçları Tablo 4.54'de sunulmuştur.

Tablo 4. 54 Örgütsel Performansın Örgüt Kültürünün Güçlü Oluşuna Göre Farklılaşması

Örgütsel Performans	Güçlü Bir Örgüt mü?	n	X	SS	t ₍₃₂₃₎	p	Cohen's d
Müşteri Tutma	Evet	114	4.12	0.76	1.870	0.062 ⁺	0.217
	Hayır	211	3.95	0.80			
Yenilik	Evet	114	3.86	0.93	3.800	0.000	0.442
	Hayır	211	3.46	0.90			
Finansal	Evet	114	3.87	0.96	1.450	0.148	-
	Hayır	211	3.70	0.98			
Genel Örgütsel Performans	Evet	114	3.95	0.71	2.877	0.004	0.334
	Hayır	211	3.70	0.75			

+: 0.05 ≤ p < 0.10 Sınırdan anlamlılık (Akbulut Ö. , 2022)

Tablo 4.54 incelendiğinde örgütsel performansın Finansal alt boyutu ortalamalarının örgüt kültürünün güçlü olup olmamasına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği ($t=1.450$, $p>.05$) tespit edilmiştir. Buna karşın Müşteri Tutma ve Yenilik alt boyutları ile Genel Örgütsel Performans ortalamalarının güçlü kültür oluşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği (sırasıyla; $t=1.870$, $p<.10$; $t=3.800$, $p<.001$; $t=2.877$, $p<.01$) analiz edilmiştir. Bu analize göre Müşteri Tutma alt boyutunda güçlü örgüt kültürlerinin ortalamaları ($\bar{X} = 4.12$, $SS = 0.76$), güçlü olmayan örgüt kültürlerinin ortalamalarından ($\bar{X} = 3.95$, $SS = 0.80$) daha yüksektir. Benzer şekilde Yenilik alt boyutunda güçlü örgüt kültürlerinin ortalamaları ($\bar{X} = 3.86$, $SS = 0.93$), güçlü olmayan örgüt kültürlerinin ortalamalarından ($\bar{X} = 3.46$, $SS = 0.90$) daha yüksektir. Genel Örgütsel Performans'ta ise güçlü örgüt kültürlerinin ortalamaları ($\bar{X} = 3.95$, $SS = 0.71$), güçlü olmayan örgüt kültürlerinin ortalamalarından ($\bar{X} = 3.70$, $SS = 0.75$) daha yüksektir. Bunun sonucu olarak hesaplanan etki büyüklüğü değeri Müşteri Tutma alt boyutu için 0.217, Yenilik alt boyutu için 0.442, Genel Örgütsel Performans için 0.334. Bu sonuçlar Müşteri Tutma ve Yenilik alt boyutları ile Genel Örgütsel Performansın güçlü örgüt kültürleri ile güçlü olmayan örgüt kültürlerini *düşük düzeyde* farklılaştırdığını göstermektedir. Bir başka ifadeyle örgüt kültürünün güçlü oluş durumu, Müşteri Tutma ve Yenilik alt boyutları ile Genel Örgütsel Performansı düşük düzeyde etkilemektedir.

4.1.3.5. Mekanik ve Organik Örgütler Açısından Fark Analizleri

Bu bölümde ele alınan mevcut algılanan örgüt kültürünün mekanik veya organik oluşu açısından fark analizleri, nicel kısmın araştırma alt problemlerinden on birinci ve on ikinci oluşturur;

11. Mekanik örgütler ile Organik örgütlerde örgütsel çeviklik farklılık gösterir mi?

12. Mekanik örgütler ile Organik örgütlerde örgütsel performans farklılık gösterir mi?

araştırma sorularına cevap aramak üzere yapılmıştır.

Burns ve Stalker (1961) tarafından yüksek resmileştirme ve yüksek merkezileşme olarak tarif edilen mekanik örgüt modeli ile düşük resmileştirme ve düşük merkezileşme olarak tarif edilen organik örgüt modeli dikkate alınarak, bu örnekleme yer alan örgüt çalışanlarının kültür algılarına ait ortalamalar hesaplanmıştır.

Ortalamlar hesaplanırken Klan ve Adhokrasi kültürleri Organik, Hiyerarşi ve Pazar kültürleri ise Mekanik örgüt olarak ele alınmıştır (Cameron ve Quinn, 2006). Ortalamalar karşılaştırılarak yüksek olan değere göre mekanik veya organik olarak kabul edilmiş, ortalamaları eşit olanlar ise analize alınmamıştır. Bu nedenle 19 verinin ortalamaları eşit olduğundan toplam 306 veri analize dahil edilmiştir. Daha sonra mekanik örgüt ile organik örgüt modellerinin örgütsel çeviklik ve örgütsel performans düzeyleri arasındaki farklılıkların incelenmesi amaçlanmıştır.

Bu amaca yönelik olarak on birinci araştırma sorusuna cevap aramak üzere örgütsel çeviklik değişkenine göre örgüt kültürünün mekanik veya organik olmasının anlamlı farklılık gösterip göstermediği ve bunların etki büyüklüğünün ne olduğu analiz edilmiştir. İlgili analizlere ait bulgular aşağıda yer almaktadır.

Araştırmaya katılanların örgütsel çeviklik puanlarının örgüt kültürünün mekanik veya organik olmasına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız gruplar t testi sonuçları Tablo 4.55’de sunulmuştur.

Tablo 4. 55 Örgütsel Çevikliğin Örgüt Kültürünün Mekanik veya Organik Olmasına Göre Farklılaşması

Örgütsel Çeviklik	Örgüt Kültürü Modeli	n	$\bar{X}$	SS	$t_{(304)}$	p	Cohen's d
Yetkinlik	Organik	85	3.97	0.74	1.372	0.171	-
	Mekanik	221	3.84	0.77			
Esneklik	Organik	85	3.95	0.96	4.602	0.000	0.587
	Mekanik	221	3.37	1.00			
Cevap Verme	Organik	85	4.06	0.92	3.477	0.001	0.444
	Mekanik	221	3.64	0.93			
Hız	Organik	85	3.88	0.84	1.969	0.050	0.251
	Mekanik	221	3.64	0.97			
Genel Örgütsel Çeviklik	Organik	85	3.96	0.79	3.300	0.001	0.421
	Mekanik	221	3.62	0.82			

Tablo 4.55 incelendiğinde örgütsel çevikliğin Yetkinlik alt boyutu ortalamalarının örgüt kültürünün mekanik veya organik olmasına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği ($t=1.372$, $p>.05$) tespit edilmiştir. Buna karşın, Esneklik, Cevap Verme ve Hız alt boyutları ile Genel Örgütsel Çeviklik ortalamalarının mekanik veya organik örgüt olmalarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği (sırasıyla; $t=4.602$, $p<.001$; $t=3.477$, $p<.01$; $t=1.969$, $p<.05$; $t=3.300$, $p<.01$) analiz edilmiştir. Bu analize göre Esneklik alt boyutunda organik örgüt ortalamaları ($\bar{X} = 3.95$, $SS = 0.96$), mekanik örgüt ortalamalarından ($\bar{X} = 3.37$, $SS = 1.00$) daha yüksektir. Cevap Verme

alt boyutunda organik örgüt ortalamaları ($\bar{X} = 4.06, SS = 0.92$), mekanik örgüt ortalamalarından ($\bar{X} = 3.64, SS = 0.93$) daha yüksektir. Benzer şekilde Hız alt boyutunda organik örgüt ortalamaları ($\bar{X} = 3.88, SS = 0.84$), mekanik örgüt ortalamalarından ($\bar{X} = 3.64, SS = 0.97$) daha yüksektir. Genel Örgütsel Çeviklikte ise organik örgüt ortalamaları ($\bar{X} = 3.96, SS = 0.79$), mekanik örgüt ortalamalarından ($\bar{X} = 3.62, SS = 0.82$) daha yüksektir. Bunun sonucu olarak hesaplanan etki büyüklüğü değeri Esneklik alt boyutu için 0.587, Cevap Verme alt boyutu için 0.444, Hız alt boyutu için 0.251, Genel Örgütsel Çeviklik için 0.421'dir. Bu sonuçlar Esneklik alt boyutunun mekanik veya organik örgüt kültürü modellerini *orta düzeyde*, Cevap Verme ve Hız alt boyutları ile Genel Örgütsel Çevikliğin mekanik veya organik örgüt kültürü modellerini *düşük düzeyde* farklılaştırdığını göstermektedir. Bir başka ifadeyle örgüt kültürünün mekanik veya organik olması Esneklik alt boyutunu orta düzeyde, Cevap Verme ve Hız alt boyutları ile Genel Örgütsel Çevikliği düşük düzeyde etkilemektedir.

Araştırma sorularının on ikincisine cevap aramak üzere mekanik örgüt modelleri ile organik örgüt modellerinin performans düzeyleri arasındaki farklılıkların incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaca yönelik olarak örgütsel performans değişkenine göre örgüt kültürünün mekanik veya organik örgüt olmasının anlamlı farklılık gösterip göstermediği ve bunların etki büyüklüğünün ne olduğu analiz edilmiştir. İlgili analizlere ait bulgular aşağıda yer almaktadır.

Araştırmaya katılanların örgütsel performans puanlarının örgüt kültürünün mekanik veya organik olmasına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız gruplar t testi sonuçları Tablo 4.56'da sunulmuştur.

Tablo 4. 56 Örgütsel Performansın Örgüt Kültürünün Mekanik veya Organik Olmasına Göre Farklılaşması

Örgütsel Performans	Örgüt Kültürü Modeli	n	X	SS	t ₍₃₀₄₎	p	Cohen's d
Müşteri Tutma	Organik	85	4.07	0.81	1.048	0.295	-
	Mekanik	221	3.96	0.78			
Yenilik	Organik	85	3.75	0.84	2.093	0.037	0.267
	Mekanik	221	3.51	0.94			
Finansal	Organik	85	3.69	0.90	-0.742	0.459	-
	Mekanik	221	3.78	1.00			
Genel Örgütsel Performans	Organik	85	3.83	0.70	0.923	0.357	-
	Mekanik	221	3.75	0.75			

Tablo 4.56 incelendiğinde örgütsel performansın Müşteri Tutma ve Finansal alt boyutları ile Genel Örgütsel Performans ortalamalarının örgüt kültürünün mekanik veya organik olmasına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği (sırasıyla; $t=1.048$, $p>.05$; $t=-0.742$, $p>.05$; $t=0.923$, $p>.05$) tespit edilmiştir. Buna karşın, Yenilik alt boyutu ortalamalarının mekanik veya organik örgüt olmalarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği ($t=2.093$, $p<.05$) analiz edilmiştir. Bu analize göre Yenilik alt boyutunda organik örgüt ortalamaları ($\bar{X} = 3.75$, $SS = 0.84$), mekanik örgüt ortalamalarından ($\bar{X} = 3.51$, $SS = 0.94$) daha yüksektir. Bunun sonucu olarak hesaplanan etki büyüklüğü değeri Yenilik alt boyutu için 0.267'dir. Bu sonuçlar Yenilik alt boyutunun mekanik veya organik örgüt kültürü modellerini *düşük düzeyde* farklılaştırdığını göstermektedir. Bir başka ifadeyle örgüt kültürünün mekanik veya organik olması Yenilik alt boyutunu düşük düzeyde etkilemektedir.

4.1.4. Korelasyon Analizi

Korelasyon (bağıntı), değişkenler arasındaki ilişkinin varlığını, yönünü ve şiddetini belirlemek için kullanılan bir yöntemdir. Araştırmalarda sıkça kullanılan bir türü olan Pearson korelasyonu, eşit aralıklı veya oranlı ölçülmüş değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini değerlendirmek amacıyla tercih edilir. Korelasyon değeri, "r" harfi ile simgelenir ve +1 ile -1 arasında bir katsayı alır. İki değişken arasındaki ilişki incelendiğinde, her iki değişkenin aynı anda artıp azalması durumunda katsayı artı yönlüdür ve değişkenler arasında pozitif korelasyon bulunmaktadır. Eğer bir değişken artarken diğeri azalıyorsa, korelasyon değeri eksi yönlüdür ve değişkenler arasında negatif bir ilişki vardır (Akbulut Y. , 2018). Ayrıca Pearson korelasyon katsayısı 1 ise mükemmel pozitif ilişki, -1 ise mükemmel negatif ilişki var demektir, p değeri anlamlı değilse (>0.05) ilişkinin olmadığını gösterir. İlişki düzeyi, korelasyon katsayısının 0.70 ile 1.00 arasında yüksek, 0.70 ile 0.30 arasında orta ve 0.30 ile 0.00 arasında düşük olduğu şeklinde yorumlanır (Büyüköztürk, 2023).

Bu araştırmanın değişkenleri olan örgüt kültürü türleri (Klan, Adhokrasi, Hiyerarşi, Pazar), örgütsel çeviklik ve örgütsel performans genel ortalamaları ile alt boyutlarına ait korelasyon değerleri matrisi Tablo 4.57'de sunulmuştur.

Tablo 4. 57 Örgüt Kültürü, Örgütsel Çeviklik ve Örgütsel Performans Değişkenleri ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Değerleri Matrisi

Değişkenler	n	X	SS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1-Klan	325	3.42	0.96	-												
2-Adhokrasi	325	3.56	0.97	.68**	-											
3-Hiyerarşi	325	3.78	0.84	.45**	.34**	-										
4-Pazar	325	3.93	0.84	.56**	.63**	.63**	-									
5-Yetkinlik	325	3.91	0.78	.64**	.69**	.58**	.68**	-								
6-Esneklik	325	3.56	1.03	.58**	.66**	.35**	.50**	.70**	-							
7-Cevap Verme	325	3.80	0.95	.62**	.71**	.44**	.59**	.79**	.75**	-						
8-Hız	325	3.74	0.95	.56**	.65**	.44**	.58**	.79**	.70**	.80**	-					
9-Genel Örgütsel Çeviklik	325	3.75	0.84	.66**	.75**	.49**	.65**	.89**	.88**	.93**	.91**	-				
10-Müşteri Tutma	325	4.01	0.79	.45**	.42**	.47**	.44**	.60**	.41**	.57**	.60**	.60**	-			
11-Yenilik	325	3.60	0.93	.56**	.64**	.48**	.53**	.72**	.66**	.73**	.78**	.80**	.64**	-		
12-Finansal	325	3.76	0.97	.22**	.30**	.34**	.39**	.44**	.35**	.38**	.48**	.45**	.50**	.46**	-	
13-Genel Örgütsel Performans	325	3.79	0.74	.49**	.55**	.51**	.54**	.71**	.57**	.67**	.75**	.74**	.84**	.84**	.81**	-

** p < .01

Tablo 4.57 incelendiğinde tüm değişkenler arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde ilişki tespit edilmiştir. Bu çerçevede, genel örgütsel performansın Finansal alt boyutu ile Klan ($r=.22$) ve Adhokrasi ($r=.30$) kültürleri arasında pozitif yönlü ve zayıf düzeyde bir korelasyon varken, genel örgütsel çevikliğin ($r=.75$) ve Cevap Verme alt boyutunun ($r=.71$) Adhokrasi kültürü ile pozitif yönlü ve yüksek düzeyde bir korelasyonu vardır. Bunların yanında genel örgütsel performans ($r=.74$) ile genel örgütsel çeviklik arasında da pozitif yönlü ve yüksek düzeyde bir korelasyon bulunmaktadır. Bir başka ifadeyle örgütsel çeviklik arttığında örgütsel performansın artacağı veya örgütsel çeviklik azaldığında örgütsel performansın da azalacağı söylenebilir.

4.1.5. Hipotez Testleri

Araştırma hipotezlerinin test edilmesine yönelik olarak YEM'nin kullanıldığı, 3.4.6. *Nicel Verilerin Analizi* bölümünde bahsedilmiştir. Bu açıklamalara dayanarak YEM'nin çok değişkenli istatistiksel analiz teknikleri arasında öne çıkan etkili bir yöntem olduğunu ve gözlemlenen değişkenlerin yanı sıra gözlenemeyen gizil değişkenlerle olan ilişkileri de test etme yeteneğine sahip olduğunu hatırlatmakta fayda vardır. YEM analizi ayrıca, çok boyutlu değişkenler arasındaki karmaşık ilişkileri aynı anda kapsamlı bir şekilde inceleme kapasitesine sahiptir. Bundan dolayı değişkenler arasındaki nedenselliği araştırmak, tahminlerde bulunmak ve oluşturulan hipotezleri test etmek için bu yöntem kullanılmıştır (Durak, 2021).

YEM literatüründe, oluşturulan modelin araştırma verileriyle desteklenip desteklenmediğini belirlemek için, yaygın olarak iki aşamalı bir yaklaşım yöntemi kullanılmaktadır. Bu yönetime göre, ilk aşamada önce ölçüm modeli test edilir ve modelin doğru şekilde ölçülüp ölçülmediği incelenir. İkinci aşamada ise yapısal modeller detaylı bir şekilde incelenerek, araştırma hipotezleri test edilir. (Anderson & Gerbing, 1998).

Bu araştırmada YEM kullanılarak hipotezlerin test edilebilmesi için aşağıdaki adımlar takip edilmiştir (Dursun ve Kocagöz, 2010):

- Yapısal model oluşturularak, modeldeki değişkenler arası ilişkilerin tespiti ve ölçüm modelinin test edilmesi,
- Yol diyagramları (Path Diagrams) oluşturularak, yol katsayılarının (Regression Coefficients) tespiti,
- Model uyum indekslerinin incelenerek gerekli modifikasyonların yapılması,
- Yapısal modelin incelenmesi ve bulgularının değerlendirilmesi.

4.1.5.1. YEM ile Ölçüm Modeli Testi

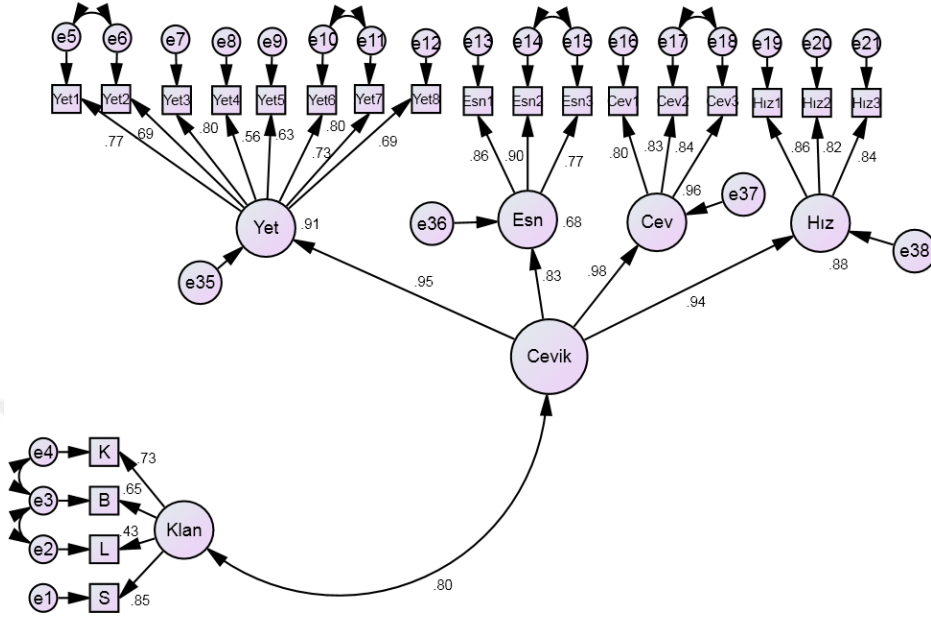
Hipotezlerin test edilmesindeki ilk aşama olan ölçüm modelinin oluşturulması, AMOS programı yardımıyla gerçekleştirilmiştir. Verilerin normal dağıldığı varsayımından hareketle maksimum olasılık yöntemi (Maximum Likelihood) ile hesaplamalar yapılmıştır. Aşağıda her bir hipoteze ait ölçüm modeli, yol diyagramları ve yol katsayıları sırayla gösterilmektedir.

Bu kapsamında ilk olarak “*IH₁: Örgüt Kültürünün Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisi Anlamlıdır*” hipotezini oluşturan Klan, Adhokrasi, Hiyerarşi ve Pazar kültürlerinin örgütsel çeviklik üzerindeki anlamlılığını test eden alt hipotezlere ait ölçüm modelleri yer almaktadır.

Bu çerçevede “*IH_{1A}: Klan Kültürünün Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisi Anlamlıdır*” alt hipotezini test etmek üzere oluşturulan ölçüm modeli sonuçları, literatürde kabul edilen uyum indeks değerlerine (Bkz. Tablo 3.3) ulaşamadığı için düzeltme indisleri incelenmiş e2-e3, e3-e4, e5-e6, e10-e11, e14-e15 ve e17-e18 hata terimleri arasında kovaryans yapısı önerilmiştir. İlgili yapı oluşturulup model yeniden incelendiğinde elde edilen model uyum indeks değerleri (CMIN (χ^2)= 470.690; df

(sd)= 178; $p < 0.001$; $\chi^2/df = 2.644$; GFI= .882; NFI= .902; CFI= .937; RMSEA= .071)

istenilen sınırlar içerisinde bulunmuştur. Bunun sonucu olarak Şekil 4.17’de gösterilen yol katsayısı verilerinin, oluşturulan kavramsal modeli doğruladığı görülmektedir.



CMIN=470.690; DF=178; $p = .000$; CMIN/DF=2.644; GFI=.882; NFI=.902; CFI=.937; RMSEA=.071

Şekil 4. 17 Klan Kültürü ile Örgütsel Çeviklik Arasındaki Ölçüm Modeline İlişkin Standartlaştırılmış Yol Katsayılar

Ayrıca 1H_{1_A} hipotezine ait model çözümlemesi tamamlanarak tüm yol katsayıları ve anlamlılık düzeyleri Tablo 4.58’de sunulmuştur.

Tablo 4. 58 Klan Kültürü ve Örgütsel Çeviklik Arasındaki Ölçüm Modeline Ait Yol Katsayıları ve Anlamlılık Düzeyleri (1H_{1_A} Hipotezi)

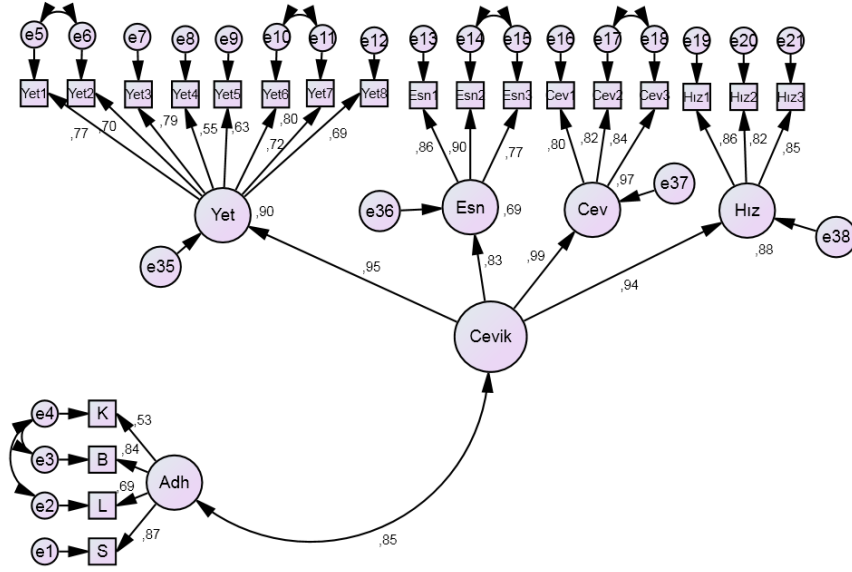
Ölçüm Modeli		β_0	β_1	SH	C.R.	P
Yet	<--- Cevik	0.952	1			
Esn	<--- Cevik	0.827	1.135	0.089	12.811	<0.001
Cev	<--- Cevik	0.982	1.084	0.076	14.262	<0.001
Hız	<--- Cevik	0.939	1.117	0.076	14.684	<0.001
S	<--- Klan	0.855	1			
L	<--- Klan	0.427	0.497	0.068	7.318	<0.001
B	<--- Klan	0.647	0.698	0.062	11.279	<0.001
K	<--- Klan	0.732	0.773	0.059	13.091	<0.001
Yet1	<--- Yet	0.767	1			
Yet2	<--- Yet	0.693	0.838	0.060	14.016	<0.001
Yet3	<--- Yet	0.795	0.885	0.059	15.12	<0.001
Yet4	<--- Yet	0.555	0.693	0.069	10.056	<0.001
Yet5	<--- Yet	0.633	0.845	0.073	11.618	<0.001
Yet6	<--- Yet	0.725	0.95	0.07	13.518	<0.001
Yet7	<--- Yet	0.799	1.108	0.073	15.169	<0.001
Yet8	<--- Yet	0.693	1.006	0.078	12.873	<0.001

Esn1	<---	Esn	0.860	1			
Esn2	<---	Esn	0.899	0.967	0.050	19.213	<0.001
Esn3	<---	Esn	0.769	0.872	0.058	15.045	<0.001
Cev1	<---	Cev	0.804	1			
Cev2	<---	Cev	0.827	1.045	0.062	16.829	<0.001
Cev3	<---	Cev	0.839	1.086	0.063	17.18	<0.001
Hız1	<---	Hız	0.856	1			
Hız2	<---	Hız	0.817	0.982	0.054	18.118	<0.001
Hız3	<---	Hız	0.844	0.960	0.050	19.101	<0.001

β_0 = Standart Yol Katsayısı; β_1 = Standart Olmayan Yol Katsayısı; SH= Standart Hata; C.R.=Critical Ratio

Tablo 4.58 incelendiğinde, Klan kültürüne en çok etki eden madde Strateji-“Kurumumuz insan kaynaklarına önem verir. Kurumda yüksek düzeyde bağlılık ve moral önemlidir.” ($\beta_0 = 0.855$), örgütsel çevikliğe en çok etki eden alt boyut Cevap Verme ($\beta_0 = 0.982$), örgütsel çevikliğin Yetkinlik alt boyutuna en çok etki eden madde Yet7-“Kurumumuz işletme içi ve işletme dışında iş birliği ortamı sağlamaya ve geliştirmeye önem verir” ($\beta_0 = 0.799$), örgütsel çevikliğin Esneklik alt boyutuna en çok etki eden madde Esn2-“Kurumumuz farklı miktarda ürün ve hizmet üretme esnekliğine sahiptir” ($\beta_0 = 0.899$), örgütsel çevikliğin Cevap Verme alt boyutuna en çok etki eden madde Cev3-“Kurumumuzun, yeniliklere ve çevre, teknoloji kaynaklı değişikliklerin hızlı ve zamanında üstesinde gelme yeteneği rakiplerine göre yüksektir” ($\beta_0 = 0.839$) ve örgütsel çevikliğin Hız alt boyutuna en çok etki eden madde Hız1-“Kurumumuz üretim süreçlerinde rakiplerine oranla daha hızlıdır” ($\beta_0 = 0.856$) olarak elde edilmiştir.

Birinci hipotezin ikinci “ IH_{1B} : Adhokrasi Kültürünün Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisi Anlamlıdır” alt hipotezini test etmek üzere oluşturulan ölçüm modeli sonuçları, literatürde kabul edilen uyum indeks değerlerine (Bkz. Tablo 3.3) ulaşamadığı için düzeltme indisleri incelenmiş e2-e4, e3-e4, e5-e6, e10-e11, e14-e15 ve e17-e18 hata terimleri arasında kovaryans yapısı önerilmiştir. İlgili yapı oluşturulup model yeniden incelendiğinde elde edilen model uyum indeks değerleri (CMIN (χ^2)= 430.210; df (sd)= 178; $p < 0.001$; $\chi^2/df = 2.417$; GFI= .889; NFI= .914; CFI= .947; RMSEA= .066) istenilen sınırlar içerisinde bulunmuştur. Bunun sonucu olarak Şekil 4.18’de gösterilen yol katsayısı verilerinin, oluşturulan kavramsal modeli doğruladığı görülmektedir.



CMIN=430,210; DF=178; p=,000; CMIN/DF=2,417; GFI=,889; NFI=,914; CFI=,947; RMSEA=,066

Şekil 4. 18 Adhokrasi Kültürü ile Örgütsel Çeviklik Arasındaki Ölçüm Modeline İlişkin Standartlaştırılmış Yol Katsayıları

Ayrıca 1H_{1_B} hipotezine ait model çözümlemesi tamamlanarak tüm yol katsayıları ve anlamlılık düzeyleri Tablo 4.59’da sunulmuştur.

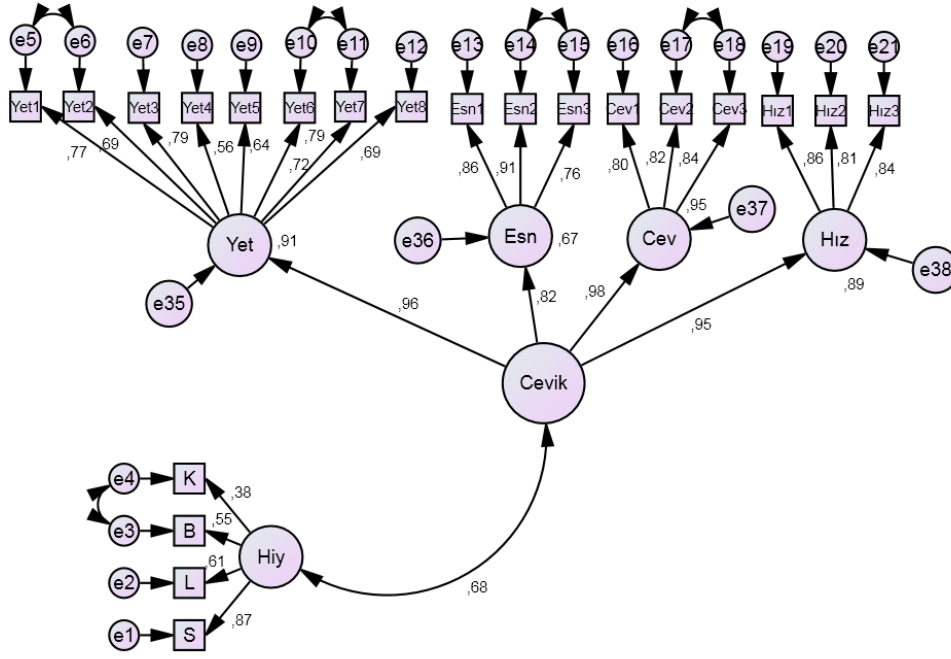
Tablo 4. 59 Adhokrasi Kültürü ve Örgütsel Çeviklik Arasındaki Ölçüm Modeline Ait Yol Katsayıları ve Anlamlılık Düzeyleri (1H_{1_B} Hipotezi)

Ölçüm Modeli		β_0	β_1	SH	C.R.	P
Yet	<--- Cevik	0.947	1			
Esn	<--- Cevik	0.828	1.136	0.088	12.906	<0.001
Cev	<--- Cevik	0.985	1.086	0.075	14.403	<0.001
Hız	<--- Cevik	0.940	1.116	0.076	14.775	<0.001
S	<--- Adh	0.871	1			
L	<--- Adh	0.691	0.845	0.061	13.837	<0.001
B	<--- Adh	0.841	1.007	0.055	18.256	<0.001
K	<--- Adh	0.528	0.655	0.068	9.5850	<0.001
Yet1	<--- Yet	0.772	1			
Yet2	<--- Yet	0.703	0.843	0.060	14.165	<0.001
Yet3	<--- Yet	0.793	0.877	0.058	15.204	<0.001
Yet4	<--- Yet	0.554	0.686	0.068	10.070	<0.001
Yet5	<--- Yet	0.631	0.835	0.072	11.626	<0.001
Yet6	<--- Yet	0.723	0.94	0.069	13.561	<0.001
Yet7	<--- Yet	0.796	1.097	0.072	15.247	<0.001
Yet8	<--- Yet	0.690	0.995	0.077	12.897	<0.001
Esn1	<--- Esn	0.860	1			
Esn2	<--- Esn	0.900	0.966	0.050	19.312	<0.001
Esn3	<--- Esn	0.767	0.869	0.058	15.043	<0.001
Cev1	<--- Cev	0.804	1			
Cev2	<--- Cev	0.824	1.041	0.062	16.840	<0.001
Cev3	<--- Cev	0.840	1.088	0.063	17.321	<0.001
Hız1	<--- Hız	0.856	1			
Hız2	<--- Hız	0.817	0.982	0.054	18.114	<0.001
Hız3	<--- Hız	0.845	0.962	0.050	19.137	<0.001

β_0 = Standart Yol Katsayısı; β_1 = Standart Olmayan Yol Katsayısı; SH= Standart Hata; C.R.=Critical Ratio

Tablo 4.59 incelendiğinde, Adhokrasi kültürüne en çok etki eden madde Strateji-“Kurumumuz gelişmeye ve yeni kaynaklara erişmeye önem verir. Yeni değişimlere karşı hazırlıklı olmak önemlidir.” ($\beta_0 = 0.871$), örgütsel çevikliğe en çok etki eden alt boyut Cevap Verme ($\beta_0 = 0.985$), örgütsel çevikliğin Yetkinlik alt boyutuna en çok etki eden madde Yet7-“Kurumumuz işletme içi ve işletme dışında iş birliği ortamı sağlamaya ve geliştirmeye önem verir” ($\beta_0 = 0.796$), örgütsel çevikliğin Esneklik alt boyutuna en çok etki eden madde Esn2-“Kurumumuz farklı miktarda ürün ve hizmet üretme esnekliğine sahiptir” ($\beta_0 = 0.800$), örgütsel çevikliğin Cevap Verme alt boyutuna en çok etki eden madde Cev3-“Kurumumuzun, yeniliklere ve çevre, teknoloji kaynaklı değişikliklerin hızlı ve zamanında üstesinde gelme yeteneği rakiplerine göre yüksektir” ($\beta_0 = 0.840$) ve örgütsel çevikliğin Hız alt boyutuna en çok etki eden madde Hız1-“Kurumumuz üretim süreçlerinde rakiplerine oranla daha hızlıdır” ($\beta_0 = 0.856$) olarak elde edilmiştir.

Birinci hipotezin üçüncü “*IH1_C: Hiyerarşi Kültürünün Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisi Anlamlıdır*” alt hipotezini test etmek üzere oluşturulan ölçüm modeli sonuçları, literatürde kabul edilen uyum indeks değerlerine (Bkz. Tablo 3.3) ulaşamadığı için düzeltme indisleri incelenmiş e3-e4, e5-e6, e10-e11, e14-e15 ve e17-e18 hata terimleri arasında kovaryans yapısı önerilmiştir. İlgili yapı oluşturulup model yeniden incelendiğinde elde edilen model uyum indeks değerleri (CMIN (χ^2)= 450.603; df (sd)= 179; $p < 0.001$; $\chi^2/df = 2.517$; GFI= .884; NFI= .905; CFI= .940; RMSEA= .068) istenilen sınırlar içerisinde bulunmuştur. Bunun sonucu olarak Şekil 4.19’da gösterilen yol katsayısı verilerinin, oluşturulan kavramsal modeli doğruladığı görülmektedir.



CMIN=450,603; DF=179; p=,000; CMIN/DF=2,517; GFI=,884; NFI=,905; CFI=,940; RMSEA=,068

Şekil 4. 19 Hiyerarşi Kültürü ile Örgütsel Çeviklik Arasındaki Ölçüm Modeline İlişkin Standartlaştırılmış Yol Katsayıları

Ayrıca 1H_{1C} hipotezine ait model çözümlemesi tamamlanarak tüm yol katsayıları ve anlamlılık düzeyleri Tablo 4.60'da sunulmuştur.

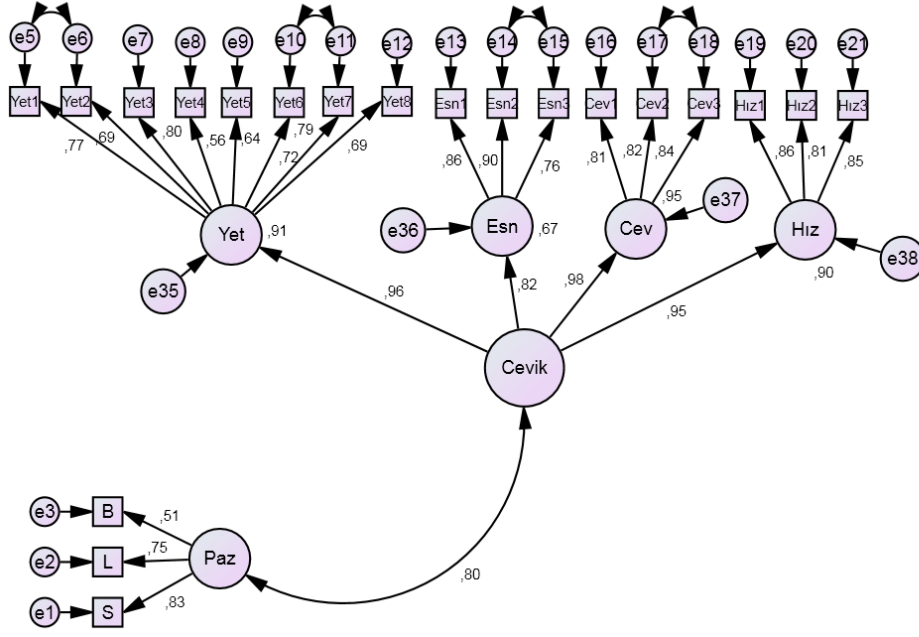
Tablo 4. 60 Hiyerarşi Kültürü ve Örgütsel Çeviklik Arasındaki Ölçüm Modeline Ait Yol Katsayıları ve Anlamlılık Düzeyleri (1H_{1C} Hipotezi)

Ölçüm Modeli			β_0	β_1	SH	C.R.	P
Yet	<---	Cevik	0.956	1			
Esn	<---	Cevik	0.818	1.115	0.088	12.722	<0.001
Cev	<---	Cevik	0.975	1.067	0.075	14.217	<0.001
Hız	<---	Cevik	0.945	1.122	0.075	14.929	<0.001
S	<---	Hiyy	0.867	1			
L	<---	Hiyy	0.610	0.708	0.073	9.698	<0.001
B	<---	Hiyy	0.553	0.776	0.087	8.892	<0.001
K	<---	Hiyy	0.385	0.561	0.090	6.219	<0.001
Yet1	<---	Yet	0.769	1			
Yet2	<---	Yet	0.694	0.836	0.060	14.042	<0.001
Yet3	<---	Yet	0.795	0.882	0.058	15.178	<0.001
Yet4	<---	Yet	0.560	0.696	0.068	10.171	<0.001
Yet5	<---	Yet	0.636	0.845	0.072	11.706	<0.001
Yet6	<---	Yet	0.721	0.940	0.070	13.473	<0.001
Yet7	<---	Yet	0.793	1.097	0.073	15.123	<0.001
Yet8	<---	Yet	0.695	1.005	0.078	12.956	<0.001
Esn1	<---	Esn	0.860	1			
Esn2	<---	Esn	0.906	0.973	0.050	19.276	<0.001
Esn3	<---	Esn	0.760	0.862	0.059	14.715	<0.001
Cev1	<---	Cev	0.803	1			
Cev2	<---	Cev	0.822	1.040	0.063	16.543	<0.001
Cev3	<---	Cev	0.844	1.094	0.064	17.176	<0.001
Hız1	<---	Hız	0.860	1			
Hız2	<---	Hız	0.814	0.974	0.054	18.156	<0.001
Hız3	<---	Hız	0.844	0.955	0.050	19.250	<0.001

β_0 = Standart Yol Katsayısı; β_1 = Standart Olmayan Yol Katsayısı; SH= Standart Hata; C.R.=Critical Ratio

Tablo 4.60 incelendiğinde, Hiyerarşi kültürüne en çok etki eden madde Strateji “Kurumumuz istikrar ve tutarlılığa önem verir. İşlerin etkili ve sorunsuz yürümesi önemlidir.” ($\beta_0 = 0.867$), örgütsel çevikliğe en çok etki eden alt boyut Cevap Verme ($\beta_0 = 0.975$), örgütsel çevikliğin Yetkinlik alt boyutuna en çok etki eden madde Yet3- “Kurumumuzun ürünleri ve bu ürüne ilişkin müşteriye sunduğu hizmet kalitesi yüksektir.” ($\beta_0 = 0.795$), örgütsel çevikliğin Esneklik alt boyutuna en çok etki eden madde Esn2- “Kurumumuz farklı miktarda ürün ve hizmet üretme esnekliğine sahiptir” ($\beta_0 = 0.906$), örgütsel çevikliğin Cevap Verme alt boyutuna en çok etki eden madde Cev3- “Kurumumuzun, yeniliklere ve çevre, teknoloji kaynaklı değişikliklerin hızlı ve zamanında üstesinde gelme yeteneği rakiplerine göre yüksektir” ($\beta_0 = 0.844$) ve örgütsel çevikliğin Hız alt boyutuna en çok etki eden madde Hız1- “Kurumumuz üretim süreçlerinde rakiplerine oranla daha hızlıdır” ($\beta_0 = 0.860$) olarak elde edilmiştir.

Birinci hipotezin dördüncü ve son “ $1H_{1_D}$: Pazar Kültürünün Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisi Anlamlıdır” alt hipotezini test etmek üzere oluşturulan ölçüm modeli sonuçları, literatürde kabul edilen uyum indeks değerlerine (Bkz. Tablo 3.3) ulaşamadığı için düzeltme indisleri incelenmiş e5-e6, e10-e11, e14-e15 ve e17-18 hata terimleri arasında kovaryans yapısı önerilmiştir. İlgili yapı oluşturulup model yeniden incelendiğinde elde edilen model uyum indeks değerleri (CMIN (χ^2)= 403.652; df (sd)= 161; $p < 0.001$; $\chi^2/df = 2.507$; GFI= .889; NFI= .912; CFI= .945; RMSEA= .068) istenilen sınırlar içerisinde bulunmuştur. Bunun sonucu olarak Şekil 4.20’de gösterilen yol katsayısı verilerinin, oluşturulan kavramsal modeli doğruladığı görülmektedir.



CMIN=403,652; DF=161; p=,000; CMIN/DF=2,507; GFI=,889; NFI=,912; CFI=,945; RMSEA=,068

Şekil 4. 20 Pazar Kültürü ile Örgütsel Çeviklik Arasındaki Ölçüm Modeline İlişkin Standartlaştırılmış Yol Katsayıları

Ayrıca 1H_{1_D} hipotezine ait model çözümlemesi tamamlanarak tüm yol katsayıları ve anlamlılık düzeyleri Tablo 4.61’de sunulmuştur.

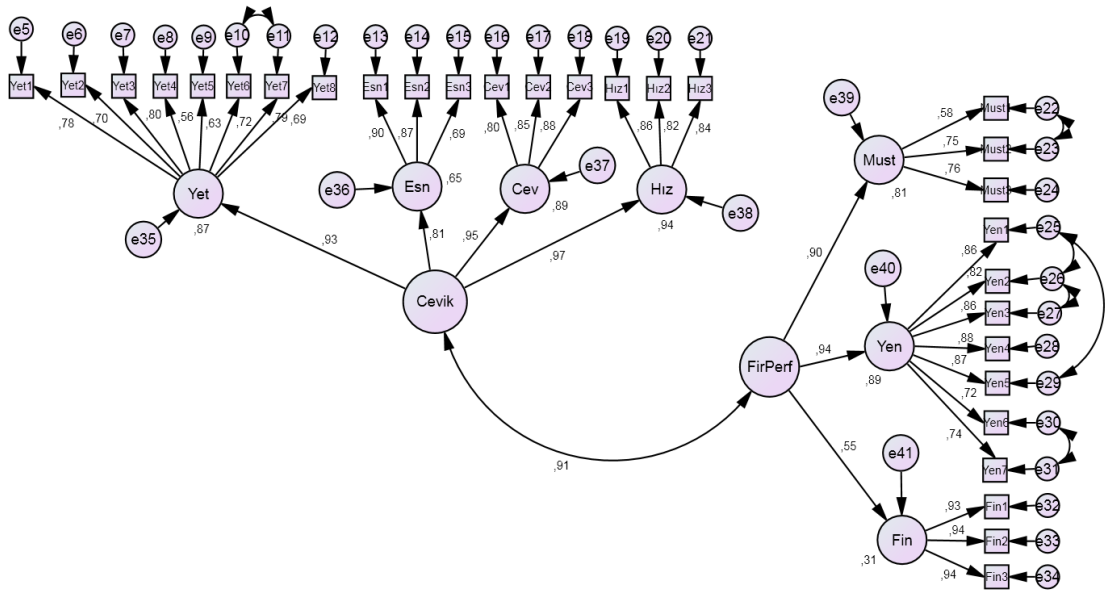
Tablo 4. 61 Pazar Kültürü ve Örgütsel Çeviklik Arasındaki Ölçüm Modeline Ait Yol Katsayıları ve Anlamlılık Düzeyleri (1H_{1_D} Hipotezi)

Ölçüm Modeli				β_0	β_1	SH	C.R.	P
Yet	<---	Cevik		0.955	1			
Esn	<---	Cevik		0.816	1.116	0.088	12.71	<0.001
Cev	<---	Cevik		0.976	1.075	0.075	14.315	<0.001
Hız	<---	Cevik		0.949	1.125	0.075	14.930	<0.001
S	<---	Paz		0.834	1			
L	<---	Paz		0.754	0.983	0.074	13.293	<0.001
B	<---	Paz		0.514	0.594	0.067	8.851	<0.001
Yet1	<---	Yet		0.768	1			
Yet2	<---	Yet		0.693	0.836	0.06	14.033	<0.001
Yet3	<---	Yet		0.799	0.887	0.058	15.243	<0.001
Yet4	<---	Yet		0.563	0.700	0.069	10.219	<0.001
Yet5	<---	Yet		0.638	0.850	0.072	11.746	<0.001
Yet6	<---	Yet		0.718	0.939	0.070	13.412	<0.001
Yet7	<---	Yet		0.791	1.095	0.073	15.041	<0.001
Yet8	<---	Yet		0.691	1.001	0.078	12.859	<0.001
Esn1	<---	Esn		0.861	1			
Esn2	<---	Esn		0.904	0.970	0.050	19.247	<0.001
Esn3	<---	Esn		0.760	0.861	0.058	14.732	<0.001
Cev1	<---	Cev		0.807	1			
Cev2	<---	Cev		0.818	1.030	0.062	16.589	<0.001
Cev3	<---	Cev		0.840	1.084	0.063	17.24	<0.001
Hız1	<---	Hız		0.857	1			
Hız2	<---	Hız		0.815	0.979	0.054	18.124	<0.001
Hız3	<---	Hız		0.846	0.962	0.050	19.284	<0.001

β_0 = Standart Yol Katsayısı; β_1 = Standart Olmayan Yol Katsayısı; SH= Standart Hata; C.R.=Critical Ratio

Tablo 4.61 incelendiğinde, Pazar kültürüne en çok etki eden madde Strateji “Kurumumuz rekabetçi faaliyetlere ve başarıya önem verir. Ölçülebilir hedeflere ulaşmak önemlidir.” ($\beta_0 = 0.834$), örgütsel çevikliğe en çok etki eden alt boyut Cevap Verme ($\beta_0 = 0.976$), örgütsel çevikliğin Yetkinlik alt boyutuna en çok etki eden madde Yet3-“Kurumumuzun ürünleri ve bu ürüne ilişkin müşteriye sunduğu hizmet kalitesi yüksektir.” ($\beta_0 = 0.799$), örgütsel çevikliğin Esneklik alt boyutuna en çok etki eden madde Esn2-“Kurumumuz farklı miktarda ürün ve hizmet üretme esnekliğine sahiptir” ($\beta_0 = 0.904$), örgütsel çevikliğin Cevap Verme alt boyutuna en çok etki eden madde Cev3-“Kurumumuzun, yeniliklere ve çevre, teknoloji kaynaklı değişikliklerin hızlı ve zamanında üstesinde gelme yeteneği rakiplerine göre yüksektir” ($\beta_0 = 0.840$) ve örgütsel çevikliğin Hız alt boyutuna en çok etki eden madde Hız1-“Kurumumuz üretim süreçlerinde rakiplerine oranla daha hızlıdır” ($\beta_0 = 0.857$) olarak elde edilmiştir.

Araştırmanın ikinci ana “ $2H_1$: Örgütsel Çevikliğin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi Anlamlıdır” hipotezine ait ölçüm modelleri ise aşağıda yer almaktadır. Bu çerçevede hipotezi test etmek üzere oluşturulan ölçüm modeli sonuçları, literatürde kabul edilen uyum indeks değerlerine (Bkz. Tablo 3.3) ulaşamadığı için düzeltme indisleri incelenmiş e10-e11, e22-e23, e25-e26, e26-e27, e25-e29 ve e30-e31 hata terimleri arasında kovaryans yapısı önerilmiştir. İlgili yapı oluşturulup model yeniden incelendiğinde elde edilen model uyum indeks değerleri (CMIN (χ^2)= 774.534; df (sd)= 391; $p < 0.001$; $\chi^2/df = 1.981$; GFI= .860; NFI= .908; CFI= .952; RMSEA= .055) istenilen sınırlar içerisinde bulunmuştur. Bunun sonucu olarak Şekil 4.21’de gösterilen yol katsayısı verilerinin, oluşturulan kavramsal modeli doğruladığı görülmektedir.



CMIN=774,534; DF=391; p=,000; CMIN/DF=1,981; GFI=,860; NFI=,908; CFI=,952; RMSEA=,055

Şekil 4. 21 Örgütsel Çeviklik ile Örgütsel Performans Arasındaki Ölçüm Modeline İlişkin Standartlaştırılmış Yol Katsayıları

Ayrıca 2H₁ hipotezine ait model çözümlemesi tamamlanarak tüm yol katsayıları ve anlamlılık düzeyleri Tablo 4.62’de sunulmuştur.

Tablo 4. 62 Örgütsel Çeviklik ve Örgütsel Performans Arasındaki Ölçüm Modeline Ait Yol Katsayıları ve Anlamlılık Düzeyleri (2H₁ Hipotezi)

Ölçüm Modeli	β_0	β_1	SH	C.R.	P
Must <--- FirPerf	0.897	1			
Yen <--- FirPerf	0.941	1.595	0.166	9.603	<0.001
Fin <--- FirPerf	0.554	0.999	0.132	7.598	<0.001
Yet <--- Cevik	0.935	1			
Esn <--- Cevik	0.809	1.16	0.087	13.288	
Cev <--- Cevik	0.945	1.037	0.075	13.848	<0.001
Hız <--- Cevik	0.971	1.160	0.076	15.321	<0.001
Must1 <--- Must	0.580	1			
Must2 <--- Must	0.747	1.101	0.088	12.458	<0.001
Must3 <--- Must	0.761	1.222	0.128	9.527	<0.001
Yen1 <--- Yen	0.855	1			
Yen2 <--- Yen	0.819	0.970	0.043	22.634	<0.001
Yen3 <--- Yen	0.857	1.013	0.05	20.096	<0.001
Yen4 <--- Yen	0.884	1.082	0.051	21.277	<0.001
Yen5 <--- Yen	0.873	0.971	0.053	18.26	<0.001
Yen6 <--- Yen	0.721	1.002	0.066	15.249	
Yen7 <--- Yen	0.742	0.968	0.061	15.909	<0.001
Fin1 <--- Fin	0.934	1			
Fin2 <--- Fin	0.944	1.006	0.031	32.715	
Fin3 <--- Fin	0.940	1.006	0.031	32.298	<0.001
Yet1 <--- Yet	0.779	1			
Yet2 <--- Yet	0.705	0.839	0.063	13.339	
Yet3 <--- Yet	0.800	0.877	0.056	15.569	<0.001
Yet4 <--- Yet	0.564	0.693	0.067	10.327	<0.001
Yet5 <--- Yet	0.634	0.833	0.071	11.794	
Yet6 <--- Yet	0.716	0.923	0.068	13.549	<0.001

Yet7	<---	Yet	0.788	1.076	0.071	15.236	<0.001
Yet8	<---	Yet	0.692	0.989	0.076	13.045	
Esn1	<---	Esn	0.896	1			<0.001
Esn2	<---	Esn	0.871	0.898	0.044	20.289	<0.001
Esn3	<---	Esn	0.694	0.755	0.052	14.407	<0.001
Cev1	<---	Cev	0.797	1			<0.001
Cev2	<---	Cev	0.848	1.082	0.063	17.309	<0.001
Cev3	<---	Cev	0.878	1.148	0.063	18.122	<0.001
Hız1	<---	Hız	0.858	1			
Hız2	<---	Hız	0.822	0.985	0.053	18.626	<0.001
Hız3	<---	Hız	0.839	0.952	0.049	19.281	<0.001

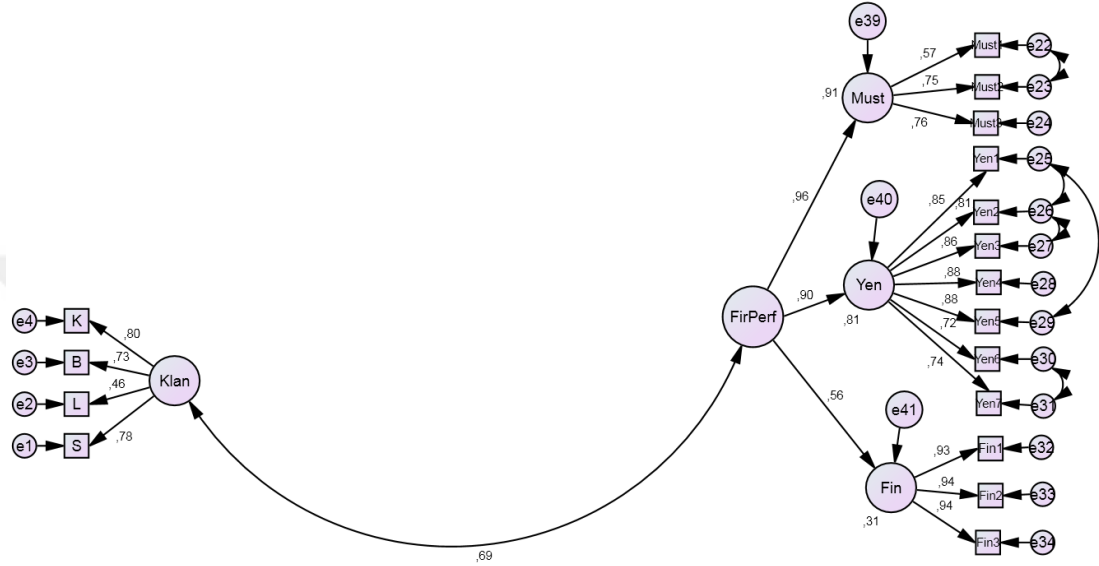
β_0 = Standart Yol Katsayısı; β_1 = Standart Olmayan Yol Katsayısı; SH= Standart Hata; C.R.=Critical Ratio

Tablo 4.62 incelendiğinde, örgütsel çevikliğe en çok etki eden alt boyut Hız ($\beta_0=0.971$) ve örgütsel performansa en çok etki eden alt boyut ise Yenilik ($\beta_0=0.941$) olmuştur. Alt boyutları etkileyen maddeler açısından bakıldığında ise, örgütsel çevikliğın Yetkinlik alt boyutuna en çok etki eden madde Yet3-“Kurumumuzun ürünleri ve bu ürüne ilişkin müşteriye sunduğu hizmet kalitesi yüksektir.” ($\beta_0=0.800$), örgütsel çevikliğın Esneklik alt boyutuna en çok etki eden madde Esn1-“Kurumumuz farklı ürün ve hizmet modelleri üretme esnekliğine sahiptir” ($\beta_0=0.896$), örgütsel çevikliğın Cevap Verme alt boyutuna en çok etki eden madde Cev3-“Kurumumuzun, yeniliklere ve çevre, teknoloji kaynaklı değişikliklerin hızlı ve zamanında üstesinde gelme yeteneğı rakiplerine göre yüksektir” ($\beta_0=0.878$) ve örgütsel çevikliğın Hız alt boyutuna en çok etki eden madde Hız1-“Kurumumuz üretim süreçlerinde rakiplerine oranla daha hızlıdır” ($\beta_0=0.858$), örgütsel performansın Müşteri Tutma alt boyutuna en çok etki eden madde Must3-“Kurumumuzun yeni müşteri kazanma oranı yüksektir” ($\beta_0=0.761$), örgütsel performansın Yenilik alt boyutuna en çok etki eden madde Yen4-“Kurumumuzun iş süreç ve yöntemlerine dair geliştirilen yenilikler rakiplerine göre fazladır” ($\beta_0=0.884$) ve örgütsel performansın Finansal alt boyutuna en çok etki eden madde Fin2-“Kurumumuzun Aktif Kârlılığı (Kâr/Toplam Varlıklar)” ($\beta_0=0.944$) olarak elde edilmiştir.

Araştırmanın üçüncü ana “ $3H_1$: Örgüt Kültürünün Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi Anlamlıdır” hipotezini oluşturan Klan, Adhokrasi, Hiyerarşi ve Pazar kültürlerinin örgütsel performans üzerindeki anlamlılığını test eden alt hipotezlere ait ölçüm modelleri aşağıda yer almaktadır.

Bu çerçevede “ $3H_{1_A}$: Klan Kültürünün Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi Anlamlıdır” alt hipotezini test etmek üzere oluşturulan ölçüm modeli sonuçları, literatürde kabul edilen uyum indeks değerlerine (Bkz. Tablo 3.3) ulaşamadığı için

düzeltilme indisleri incelenmiş e22-e23, e25-e26, e26-e27, e25-e29 ve e30-e31 hata terimleri arasında kovaryans yapısı önerilmiştir. İlgili yapı oluşturulup model yeniden incelendiğinde elde edilen model uyum indeks değerleri (CMIN (χ^2)= 199.244; df (sd)= 110; $p < 0.001$; χ^2/df = 1.811; GFI= .937; NFI= .954; CFI= .978; RMSEA= .050) istenilen sınırlar içerisinde bulunmuştur. Bunun sonucu olarak Şekil 4.22’de gösterilen yol katsayısı verilerinin, oluşturulan kavramsal modeli doğruladığı görülmektedir.



CMIN=199,244; DF=110; p=,000; CMIN/DF=1,811; GFI=,937; NFI=,954; CFI=,978; RMSEA=,050

Şekil 4. 22 Klan Kültürü ile Örgütsel Performans Arasındaki Ölçüm Modeline İlişkin Standartlaştırılmış Yol Katsayıları

Ayrıca 3H_{1_A} hipotezine ait model çözümlemesi tamamlanarak tüm yol katsayıları ve anlamlılık düzeyleri Tablo 4.63’de sunulmuştur.

Tablo 4. 63 Klan Kültürü ve Örgütsel Performans Arasındaki Ölçüm Modeline Ait Yol Katsayıları ve Anlamlılık Düzeyleri (3H_{1_A} Hipotezi)

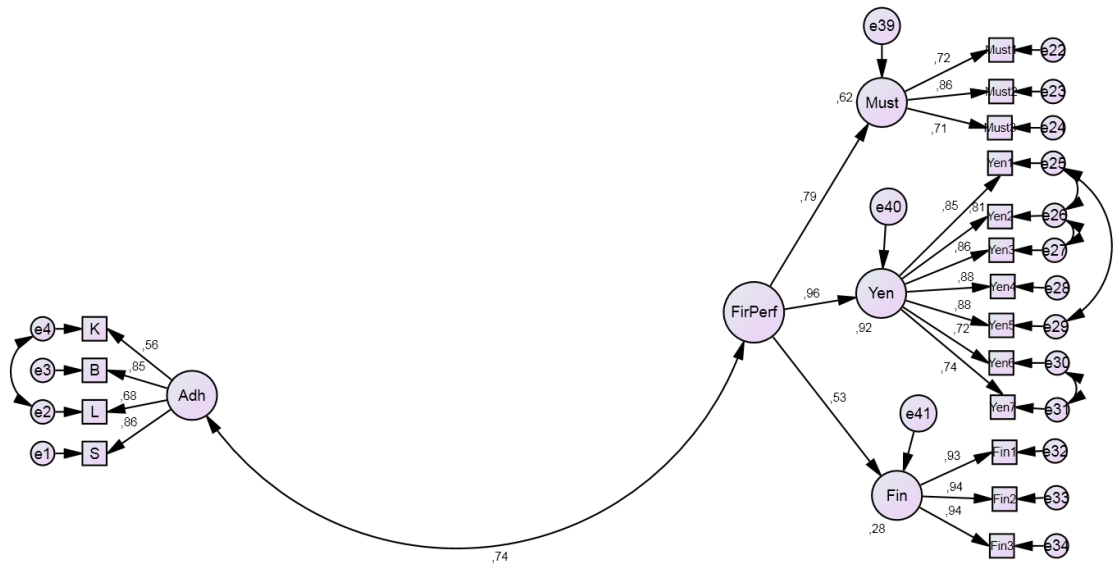
Ölçüm Modeli		β_0	β_1	SH	C.R.	P
Must	<--- FirPerf	0.955	1			
Yen	<--- FirPerf	0.897	1.454	0.163	8.9	<0.001
Fin	<--- FirPerf	0.560	0.967	0.129	7.494	<0.001
S	<--- Klan	0.780	1			
L	<--- Klan	0.463	0.590	0.076	7.796	<0.001
B	<--- Klan	0.735	0.869	0.069	12.577	<0.001
K	<--- Klan	0.797	0.921	0.069	13.441	<0.001
Must1	<--- Must	0.569	1			
Must2	<--- Must	0.752	1.129	0.092	12.319	<0.001
Must3	<--- Must	0.756	1.237	0.132	9.378	<0.001
Yen1	<--- Yen	0.854	1			
Yen2	<--- Yen	0.814	0.966	0.043	22.403	<0.001
Yen3	<--- Yen	0.860	1.018	0.051	20.067	<0.001
Yen4	<--- Yen	0.880	1.077	0.052	20.89	<0.001
Yen5	<--- Yen	0.878	0.977	0.054	18.172	<0.001

Yen6	<---	Yen	0.718	0.999	0.066	15.085	<0.001
Yen7	<---	Yen	0.737	0.963	0.061	15.683	<0.001
Fin1	<---	Fin	0.934	1			
Fin2	<---	Fin	0.943	1.005	0.031	32.722	<0.001
Fin3	<---	Fin	0.940	1.006	0.031	32.325	<0.001

β_0 = Standart Yol Katsayısı; β_1 = Standart Olmayan Yol Katsayısı; SH= Standart Hata; C.R.=Critical Ratio

Tablo 4.63 incelendiğinde, Klan kültürüne en çok etki eden madde Ana Kültür-“Kurumumuz çok özel bir yerdir. Geniş bir aile gibidir. İnsanlar bir çok şeyi birbirleriyle paylaşırlar.” ($\beta_0 = 0.797$), örgütsel performansa en çok etki eden alt boyut Müşteri Tutma ($\beta_0 = 0.955$), örgütsel performansın Müşteri Tutma alt boyutuna en çok etki eden madde Must3-“Kurumumuzun yeni müşteri kazanma oranı yüksektir” ($\beta_0 = 0.756$), örgütsel performansın Yenilik alt boyutuna en çok etki eden madde Yen4-“Kurumumuzun iş süreç ve yöntemlerine dair geliştirilen yenilikler rakiplerine göre fazladır” ($\beta_0 = 0.880$) ve örgütsel performansın Finansal alt boyutuna en çok etki eden madde Fin2-“Kurumumuzun Aktif Kârlılığı (Kâr/Toplam Varlıklar)” ($\beta_0 = 0.943$) olarak elde edilmiştir.

Üçüncü hipotezin ikinci “ $3H_{1B}$: *Adhokrasi Kültürünün Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi Anlamlıdır*” alt hipotezini test etmek üzere oluşturulan ölçüm modeli sonuçları, literatürde kabul edilen uyum indeks değerlerine (Bkz. Tablo 3.3) ulaşamadığı için düzeltme indisleri incelenmiş e25-e26, e26-e27, e25-e29 ve e30-e31 hata terimleri arasında kovaryans yapısı önerilmiştir. İlgili yapı oluşturulup model yeniden incelendiğinde elde edilen model uyum indeks değerleri (CMIN (χ^2)= 221.664; df (sd)= 110; $p < 0.001$; $\chi^2/df = 2.015$; GFI= .928; NFI= .950; CFI= .974; RMSEA= .056) istenilen sınırlar içerisinde bulunmuştur. Bunun sonucu olarak Şekil 4.23’de gösterilen yol katsayısı verilerinin, oluşturulan kavramsal modeli doğruladığı görülmektedir.



CMIN=221,664; DF=110; p=,000; CMIN/DF=2,015; GFI=,928; NFI=,950; CFI=,974; RMSEA=,056

Şekil 4. 23 Adhokrasi Kültürü ile Örgütsel Performans Arasındaki Ölçüm Modeline İlişkin Standartlaştırılmış Yol Katsayıları

Ayrıca 3H_{1_B} hipotezine ait model çözümlemesi tamamlanarak tüm yol katsayıları ve anlamlılık düzeyleri Tablo 4.64’de sunulmuştur.

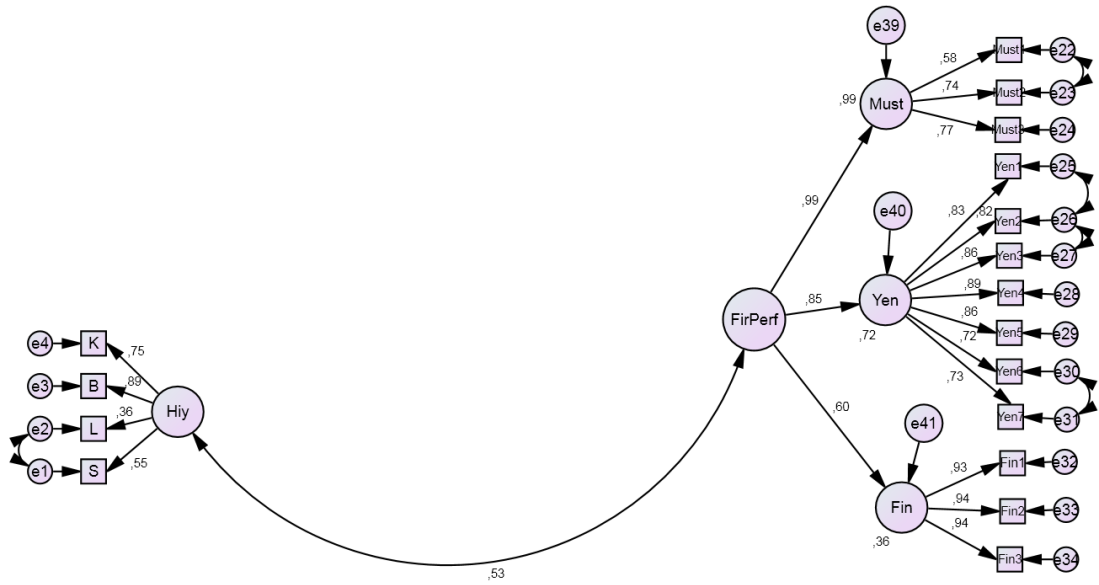
Tablo 4. 64 Adhokrasi Kültürü ve Örgütsel Performans Arasındaki Ölçüm Modeline Ait Yol Katsayıları ve Anlamlılık Düzeyleri (3H_{1_B} Hipotezi)

Ölçüm Modeli		β_0	β_1	SH	C.R.	P
Must	<--- FirPerf	0.785	1			
Yen	<--- FirPerf	0.960	1.493	0.149	10.020	<0.001
Fin	<--- FirPerf	0.530	0.882	0.112	7.852	<0.001
S	<--- Adh	0.859	1			
L	<--- Adh	0.683	0.847	0.064	13.190	<0.001
B	<--- Adh	0.855	1.038	0.06	17.31	<0.001
K	<--- Adh	0.564	0.708	0.068	10.37	<0.001
Must1	<--- Must	0.718	1			
Must2	<--- Must	0.858	1.022	0.077	13.240	<0.001
Must3	<--- Must	0.705	0.915	0.079	11.53	<0.001
Yen1	<--- Yen	0.851	1			
Yen2	<--- Yen	0.814	0.970	0.043	22.39	<0.001
Yen3	<--- Yen	0.863	1.024	0.051	20.03	<0.001
Yen4	<--- Yen	0.879	1.080	0.052	20.700	<0.001
Yen5	<--- Yen	0.878	0.981	0.054	18.15	<0.001
Yen6	<--- Yen	0.720	1.006	0.067	15.1	<0.001
Yen7	<--- Yen	0.740	0.971	0.062	15.7	<0.001
Fin1	<--- Fin	0.934	1			
Fin2	<--- Fin	0.943	1.005	0.031	32.69	<0.001
Fin3	<--- Fin	0.940	1.006	0.031	32.35	<0.001

β_0 = Standart Yol Katsayısı; β_1 = Standart Olmayan Yol Katsayısı; SH= Standart Hata; C.R.=Critical Ratio

Tablo 4.64 incelendiğinde, Adhokrasi kültürüne en çok etki eden madde Strateji-“Kurumumuz gelişmeye ve yeni kaynaklara erişmeye önem verir. Yeni değişimlere karşı hazırlıklı olmak önemlidir.” ($\beta_0 = 0.859$), örgütsel performansa en çok etki eden alt boyut Yenilik ($\beta_0 = 0.960$), örgütsel performansın Müşteri Tutma alt boyutuna en çok etki eden madde Must2-“Kurumumuzun müşteri tutma oranı yüksektir” ($\beta_0 = 0.858$), örgütsel performansın Yenilik alt boyutuna en çok etki eden madde Yen4-“Kurumumuzun iş süreç ve yöntemlerine dair geliştirilen yenilikler rakiplerine göre fazladır” ($\beta_0 = 0.879$) ve örgütsel performansın Finansal alt boyutuna en çok etki eden madde Fin2-“Kurumumuzun Aktif Kârlılığı (Kâr/Toplam Varlıklar)” ($\beta_0 = 0.943$) olarak elde edilmiştir.

Üçüncü hipotezin üçüncü “ $3H_{1C}$: *Hiyerarşi Kültürünün Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi Anlamlıdır*” alt hipotezini test etmek üzere oluşturulan ölçüm modeli sonuçları, literatürde kabul edilen uyum indeks değerlerine (Bkz. Tablo 3.3) ulaşamadığı için düzeltme indisleri incelenmiş e1-e2, e22-e23, e25-e26, e26-e27 ve e30-e31 hata terimleri arasında kovaryans yapısı önerilmiştir. İlgili yapı oluşturulup model yeniden incelendiğinde elde edilen model uyum indeks değerleri (CMIN (χ^2)= 246.868; df (sd)= 110; $p < 0.001$; $\chi^2/df = 2.244$; GFI= .920; NFI= .942; CFI= .967; RMSEA= .062) istenilen sınırlar içerisinde bulunmuştur. Bunun sonucu olarak Şekil 4.24’de gösterilen yol katsayısı verilerinin, oluşturulan kavramsal modeli doğruladığı görülmektedir.



CMIN=246,868; DF=110; p=,000; CMIN/DF=2,244; GFI=,920; NFI=,942; CFI=,967; RMSEA=,062

Şekil 4. 24 Hiyerarşi Kültürü ile Örgütsel Performans Arasındaki Ölçüm Modeline İlişkin Standartlaştırılmış Yol Katsayıları

Ayrıca 3H_{1_C} hipotezine ait model çözümlemesi tamamlanarak tüm yol katsayıları ve anlamlılık düzeyleri Tablo 4.65’de sunulmuştur.

Tablo 4. 65 Hiyerarşi Kültürü ve Örgütsel Performans Arasındaki Ölçüm Modeline Ait Yol Katsayıları ve Anlamlılık Düzeyleri (3H_{1_C} Hipotezi)

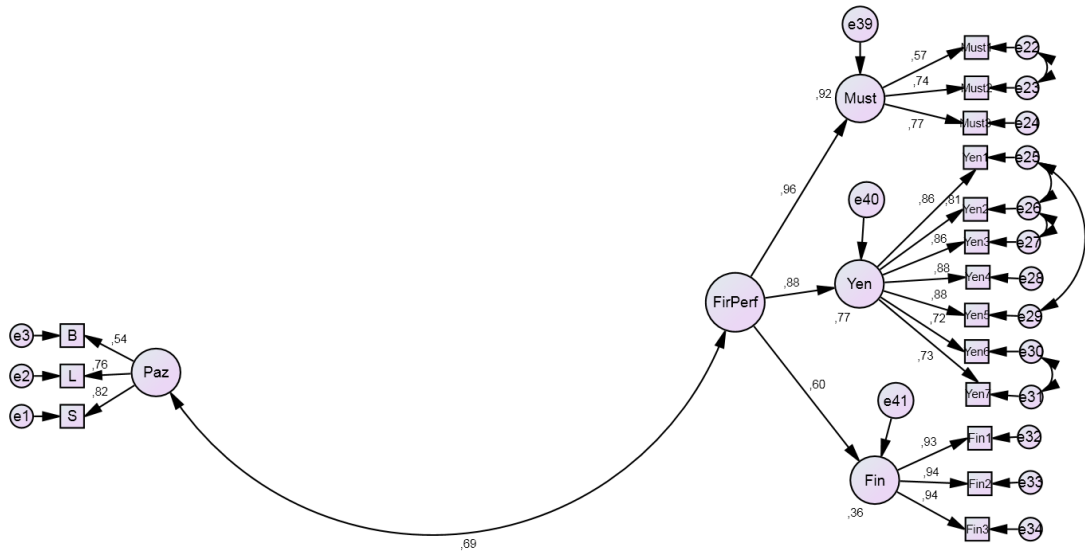
Ölçüm Modeli			β_0	β_1	SH	C.R.	P
Must	<---	FirPerf	0.993	1			
Yen	<---	FirPerf	0.850	1.269	0.147	8.645	<0.001
Fin	<---	FirPerf	0.602	0.981	0.125	7.844	<0.001
S	<---	Hiy	0.551	1			
L	<---	Hiy	0.358	0.655	0.094	6.942	<0.001
B	<---	Hiy	0.893	1.974	0.214	9.212	<0.001
K	<---	Hiy	0.750	1.724	0.186	9.265	<0.001
Must1	<---	Must	0.580	1			
Must2	<---	Must	0.741	1.093	0.087	12.502	<0.001
Must3	<---	Must	0.766	1.231	0.128	9.631	<0.001
Yen1	<---	Yen	0.833	1			
Yen2	<---	Yen	0.818	0.993	0.045	22.256	<0.001
Yen3	<---	Yen	0.863	1.047	0.054	19.393	<0.001
Yen4	<---	Yen	0.889	1.115	0.055	20.361	<0.001
Yen5	<---	Yen	0.861	0.982	0.051	19.312	<0.001
Yen6	<---	Yen	0.724	1.033	0.069	14.888	<0.001
Yen7	<---	Yen	0.734	0.984	0.065	15.179	<0.001
Fin1	<---	Fin	0.934	1			
Fin2	<---	Fin	0.944	1.006	0.031	32.752	<0.001
Fin3	<---	Fin	0.940	1.006	0.031	32.305	<0.001

β_0 = Standart Yol Katsayısı; β_1 = Standart Olmayan Yol Katsayısı; SH= Standart Hata; C.R.=Critical Ratio

β_0 = Standart Yol Katsayısı; β_1 = Standart Olmayan Yol Katsayısı; SH= Standart Hata; C.R.=Critical Ratio

Tablo 4.65 incelendiğinde, Hiyerarşi kültürüne en çok etki eden madde Bağlılık-“Kurumumuzu bir arada tutan bağ resmi kurallar ve politikalarıdır. Operasyonu sorunsuz bir şekilde yürütmek önemlidir.” ($\beta_0 = 0.893$), örgütsel performansa en çok etki eden alt boyut Müşteri Tutma ($\beta_0 = 0.993$), örgütsel performansın Müşteri Tutma alt boyutuna en çok etki eden madde Must3-“ Kurumumuzun yeni müşteri kazanma oranı yüksektir” ($\beta_0 = 0.766$), örgütsel performansın Yenilik alt boyutuna en çok etki eden madde Yen4-“Kurumumuzun iş süreç ve yöntemlerine dair geliştirilen yenilikler rakiplerine göre fazladır” ($\beta_0 = 0.889$) ve örgütsel performansın Finansal alt boyutuna en çok etki eden madde Fin2-“Kurumumuzun Aktif Kârlılığı (Kâr/Toplam Varlıklar” ($\beta_0 = 0.944$) olarak elde edilmiştir.

Üçüncü hipotezin dördüncü ve son “ $3H_{1D}$: Pazar Kültürünün Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi Anlamlıdır” alt hipotezini test etmek üzere oluşturulan ölçüm modeli sonuçları, literatürde kabul edilen uyum indeks değerlerine (Bkz. Tablo 3.3) ulaşamadığı için düzeltme indisleri incelenmiş e22-e23, e25-e26, e26-e27, e26-e29 ve e30-e31 hata terimleri arasında kovaryans yapısı önerilmiştir. İlgili yapı oluşturulup model yeniden incelendiğinde elde edilen model uyum indeks değerleri (CMIN (χ^2)= 152.248; df (sd)= 95; $p < 0.001$; $\chi^2/df = 1.603$; GFI= .949; NFI= .963; CFI= .986; RMSEA= .043) istenilen sınırlar içerisinde bulunmuştur. Bunun sonucu olarak Şekil 4.25’de gösterilen yol katsayısı verilerinin, oluşturulan kavramsal modeli doğruladığı görülmektedir.



CMIN=152,248; DF=95; p=,000; CMIN/DF=1,603; GFI=,949; NFI=,963; CFI=,986; RMSEA=,043

Şekil 4. 25 Pazar Kültürü ile Örgütsel Performans Arasındaki Ölçüm Modeline İlişkin Standartlaştırılmış Yol Katsayıları

Ayrıca 3H_{1_D} hipotezine ait model çözümlemesi tamamlanarak tüm yol katsayıları ve anlamlılık düzeyleri Tablo 4.66’da sunulmuştur.

Tablo 4. 66 Pazar Kültürü ve Örgütsel Performans Arasındaki Ölçüm Modeline Ait Yol Katsayıları ve Anlamlılık Düzeyleri (3H_{1_D} Hipotezi)

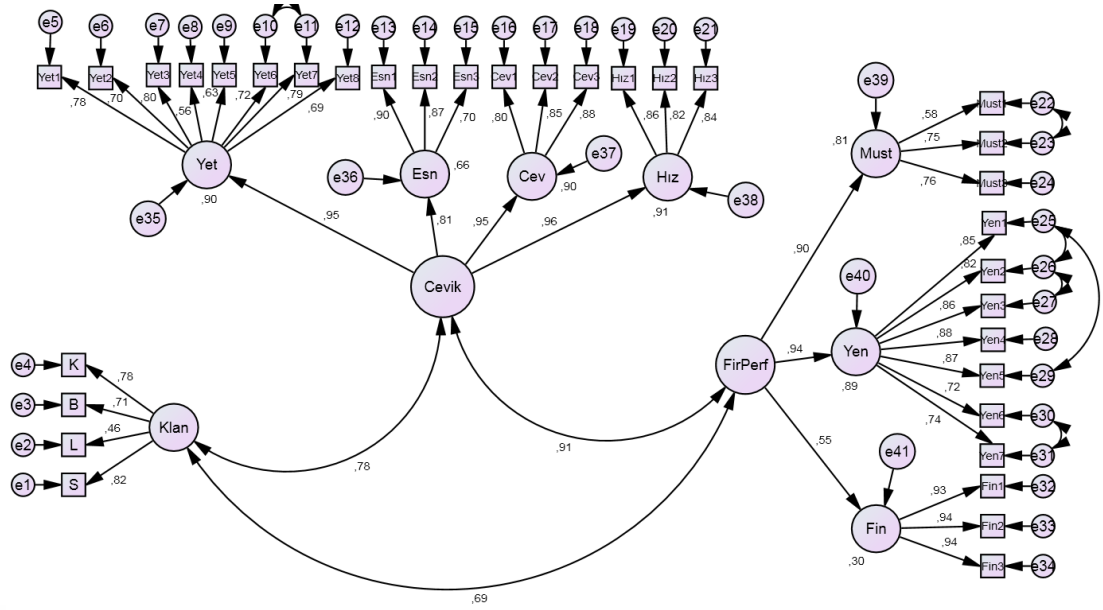
Ölçüm Modeli			β_0	β_1	SH	C.R.	P
Must	<---	FirPerf	0.957	1			
Yen	<---	FirPerf	0.877	1.411	0.159	8.885	<0.001
Fin	<---	FirPerf	0.599	1.023	0.131	7.811	<0.001
S	<---	Paz	0.820	1			
L	<---	Paz	0.756	1.003	0.086	11.697	<0.001
B	<---	Paz	0.537	0.632	0.072	8.809	<0.001
Must1	<---	Must	0.574	1			
Must2	<---	Must	0.741	1.104	0.089	12.355	<0.001
Must3	<---	Must	0.767	1.245	0.131	9.483	<0.001
Yen1	<---	Yen	0.856	1			
Yen2	<---	Yen	0.814	0.964	0.043	22.401	<0.001
Yen3	<---	Yen	0.859	1.014	0.051	20.055	<0.001
Yen4	<---	Yen	0.881	1.077	0.051	20.984	<0.001
Yen5	<---	Yen	0.878	0.975	0.054	18.172	<0.001
Yen6	<---	Yen	0.720	1	0.066	15.180	<0.001
Yen7	<---	Yen	0.734	0.957	0.061	15.603	<0.001
Fin1	<---	Fin	0.934	1			
Fin2	<---	Fin	0.943	1.005	0.031	32.746	<0.001
Fin3	<---	Fin	0.940	1.006	0.031	32.336	<0.001

β_0 = Standart Yol Katsayısı; β_1 = Standart Olmayan Yol Katsayısı; SH= Standart Hata; C.R.=Critical Ratio

Tablo 4.66 incelendiğinde, Pazar kültürüne en çok etki eden madde Strateji-“Kurumumuz rekabetçi faaliyetlere ve başarıya önem verir. Ölçülebilir hedeflere ulaşmak önemlidir.” ($\beta_0 = 0.820$), örgütsel performansa en çok etki eden alt boyut Müşteri Tutma ($\beta_0 = 0.957$), örgütsel performansın Müşteri Tutma alt boyutuna en çok etki eden madde Must3-“Kurumumuzun yeni müşteri kazanma oranı yüksektir” ($\beta_0 = 0.767$), örgütsel performansın Yenilik alt boyutuna en çok etki eden madde Yen4-“Kurumumuzun iş süreç ve yöntemlerine dair geliştirilen yenilikler rakiplerine göre fazladır” ($\beta_0 = 0.881$) ve örgütsel performansın Finansal alt boyutuna en çok etki eden madde Fin2-“Kurumumuzun Aktif Kârlılığı (Kâr/Toplam Varlıklar)” ($\beta_0 = 0.943$) olarak elde edilmiştir.

Araştırmanın dördüncü ana “*4H₁: Örgüt Kültürünün Örgütsel Performansa Etkisinde Örgütsel Çevikliğin Aracı Etkisi Anlamlıdır*” hipotezini oluşturan Klan, Adhokrasi, Hiyerarşi ve Pazar kültürlerinin örgütsel performansı, örgütsel çeviklik aracılığıyla etkilemesinin anlamlılığını test eden alt hipotezlere ait ölçüm modelleri aşağıda yer almaktadır.

Bu çerçevede “*4H_{1_A}: Klan Kültürünün Örgütsel Performansa Etkisinde Örgütsel Çevikliğin Aracı Etkisi Anlamlıdır*” alt hipotezini test etmek üzere oluşturulan ölçüm modeli sonuçları, literatürde kabul edilen uyum indeks değerlerine (Bkz. Tablo 3.3) ulaşamadığı için düzeltme indisleri incelenmiş e10-e11, e22-e23, e25-e26, e26-e27, e25-e29 ve e30-e31 hata terimleri arasında kovaryans yapısı önerilmiştir. İlgili yapı oluşturulup model yeniden incelendiğinde elde edilen model uyum indeks değerleri (CMIN (χ^2)= 1055.047; df (sd)= 511; $p < 0.001$; χ^2/df = 2.065; GFI= .837; NFI= .886; CFI= .937; RMSEA= .057) istenilen sınırlar içerisinde bulunmuştur. Bunun sonucu olarak Şekil 4.26’da gösterilen yol katsayısı verilerinin, oluşturulan kavramsal modeli doğruladığı görülmektedir.



CMIN=1055,047; DF=511; p=,000; CMIN/DF=2,065; GFI=,837; NFI=,886; CFI=,937; RMSEA=,057

Şekil 4. 26 Klan Kültürü ile Örgütsel Çeviklik ve Örgütsel Performans Arasındaki Ölçüm Modeline İlişkin Standartlaştırılmış Yol Katsayıları

Ayrıca 4H_{1_A} hipotezine ait model çözümlemesi tamamlanarak tüm yol katsayıları ve anlamlılık düzeyleri Tablo 4.67’de sunulmuştur.

Tablo 4. 67 Klan Kültürü ile Örgütsel Çeviklik ve Örgütsel Performans Arasındaki Ölçüm Modeline Ait Yol Katsayıları ve Anlamlılık Düzeyleri (4H_{1_A} Hipotezi)

Ölçüm Modeli	β ₀	β ₁	SH	C.R.	P
Yet <--- Cevik	0.947	1			
Esn <--- Cevik	0.811	1.151	0.085	13.469	<0.001
Cev <--- Cevik	0.949	1.027	0.073	14.018	<0.001
Hiz <--- Cevik	0.956	1.129	0.074	15.289	<0.001
Must <--- FirPerf	0.899	1			
Yen <--- FirPerf	0.941	1.591	0.166	9.601	<0.001
Fin <--- FirPerf	0.551	0.993	0.131	7.572	<0.001
S <--- Klan	0.816	1			
L <--- Klan	0.455	0.554	0.070	7.878	<0.001
B <--- Klan	0.715	0.808	0.062	13.014	<0.001
K <--- Klan	0.775	0.857	0.060	14.210	<0.001
Yet1 <--- Yet	0.778	1			
Yet2 <--- Yet	0.704	0.839	0.063	13.330	<0.001
Yet3 <--- Yet	0.799	0.877	0.056	15.554	<0.001
Yet4 <--- Yet	0.560	0.689	0.067	10.269	<0.001
Yet5 <--- Yet	0.633	0.833	0.071	11.786	<0.001
Yet6 <--- Yet	0.721	0.930	0.068	13.671	<0.001
Yet7 <--- Yet	0.792	1.084	0.071	15.366	<0.001
Yet8 <--- Yet	0.692	0.991	0.076	13.073	<0.001
Esn1 <--- Esn	0.897	1			
Esn2 <--- Esn	0.868	0.894	0.044	20.199	<0.001
Esn3 <--- Esn	0.699	0.76	0.052	14.557	<0.001
Cev1 <--- Cev	0.795	1			
Cev2 <--- Cev	0.853	1.091	0.063	17.419	<0.001
Cev3 <--- Cev	0.876	1.147	0.064	18.038	<0.001
Hiz1 <--- Hiz	0.857	1			

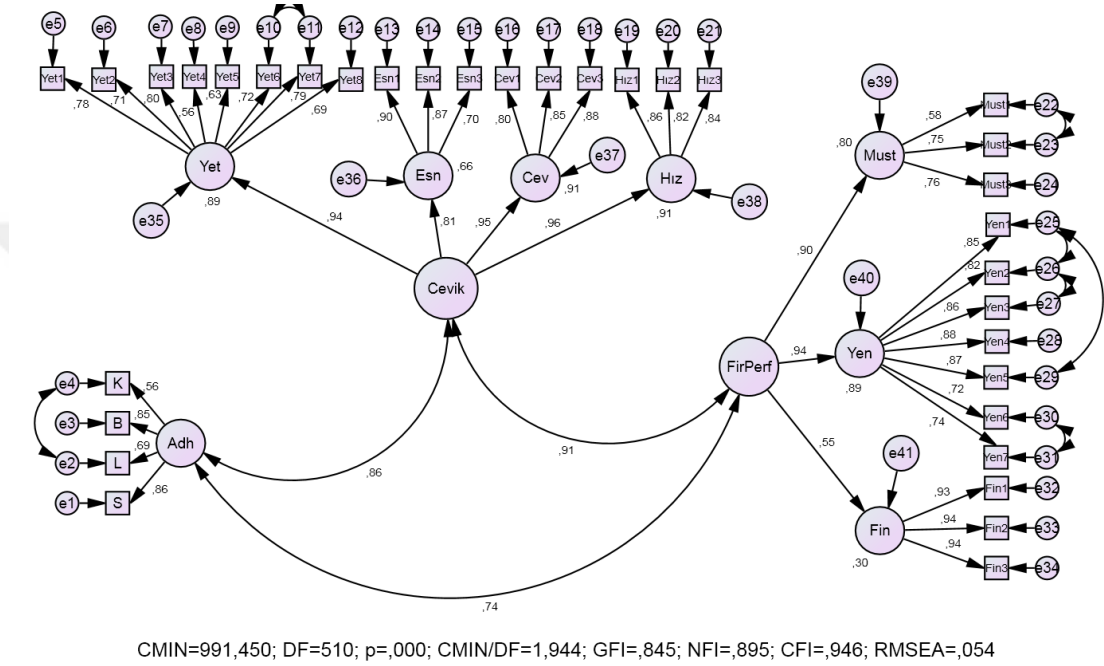
Hız2	<---	Hız	0.821	0.985	0.053	18.467	<0.001
Hız3	<---	Hız	0.840	0.955	0.050	19.207	<0.001
Must1	<---	Must	0.580	1			
Must2	<---	Must	0.748	1.105	0.089	12.457	<0.001
Must3	<---	Must	0.759	1.221	0.128	9.519	<0.001
Yen1	<---	Yen	0.854	1			
Yen2	<---	Yen	0.819	0.971	0.043	22.615	<0.001
Yen3	<---	Yen	0.857	1.014	0.051	20.069	<0.001
Yen4	<---	Yen	0.884	1.082	0.051	21.216	<0.001
Yen5	<---	Yen	0.873	0.972	0.053	18.254	<0.001
Yen6	<---	Yen	0.721	1.003	0.066	15.225	<0.001
Yen7	<---	Yen	0.743	0.971	0.061	15.932	<0.001
Fin1	<---	Fin	0.934	1			
Fin2	<---	Fin	0.944	1.006	0.031	32.715	<0.001
Fin3	<---	Fin	0.940	1.006	0.031	32.297	<0.001

β_0 = Standart Yol Katsayısı; β_1 = Standart Olmayan Yol Katsayısı; SH= Standart Hata; C.R.=Critical Ratio

Tablo 4.67 incelendiğinde, Klan kültürüne en çok etki eden madde Strateji “Kurumumuz insan kaynaklarına önem verir. Kurumda yüksek düzeyde bağlılık ve moral önemlidir.” ($\beta_0 = 0.816$), örgütsel çevikliğe en çok etki eden alt boyut Hız ($\beta_0 = 0.956$) ve örgütsel performansa en çok etki eden alt boyut ise Yenilik ($\beta_0 = 0.941$) olmuştur. Alt boyutları etkileyen maddeler açısından bakıldığında ise, örgütsel çevikliğın Yetkinlik alt boyutuna en çok etki eden madde Yet3-“Kurumumuzun ürünleri ve bu ürüne ilişkin müşteriye sunduğu hizmet kalitesi yüksektir.” ($\beta_0 = 0.799$), örgütsel çevikliğın Esneklik alt boyutuna en çok etki eden madde Esn1-“Kurumumuz farklı ürün ve hizmet modelleri üretme esnekliğine sahiptir” ($\beta_0 = 0.897$), örgütsel çevikliğın Cevap Verme alt boyutuna en çok etki eden madde Cev3-“Kurumumuzun, yeniliklere ve çevre, teknoloji kaynaklı değişikliklerin hızlı ve zamanında üstesinde gelme yeteneği rakiplerine göre yüksektir” ($\beta_0 = 0.876$) ve örgütsel çevikliğın Hız alt boyutuna en çok etki eden madde Hız1-“Kurumumuz üretim süreçlerinde rakiplerine oranla daha hızlıdır” ($\beta_0 = 0.857$), örgütsel performansın Müşteri Tutma alt boyutuna en çok etki eden madde Must3-“Kurumumuzun yeni müşteri kazanma oranı yüksektir” ($\beta_0 = 0.759$), örgütsel performansın Yenilik alt boyutuna en çok etki eden madde Yen4-“Kurumumuzun iş süreç ve yöntemlerine dair geliştirilen yenilikler rakiplerine göre fazladır” ($\beta_0 = 0.884$) ve örgütsel performansın Finansal alt boyutuna en çok etki eden madde Fin2-“Kurumumuzun Aktif Kârlılığı (Kâr/Toplam Varlıklar)” ($\beta_0 = 0.944$) olarak elde edilmiştir.

Dördüncü hipotezin ikinci “ $4H_{1B}$: *Adhokrasi Kültürünün Örgütsel Performansa Etkisinde Örgütsel Çevikliğın Aracı Etkisi Anlamlıdır*” alt hipotezini test etmek üzere oluşturulan ölçüm modeli sonuçları, literatürde kabul edilen uyum indeks değerlerine (Bkz. Tablo 3.3) ulaşmadığı için düzeltme indisleri incelenmiş e2-e4, e10-e11, e22-

e23, e25-e26, e26-e27, e25-29 ve e30-e31 hata terimleri arasında kovaryans yapısı önerilmiştir. İlgili yapı oluşturulup model yeniden incelendiğinde elde edilen model uyum indeks değerleri (CMIN (χ^2)= 991.450; df (sd)= 510; $p < 0.001$; $\chi^2/df = 1.944$; GFI=.845; NFI=.895; CFI=.946; RMSEA=.054) istenilen sınırlar içerisinde bulunmuştur. Bunun sonucu olarak Şekil 4.27’de gösterilen yol katsayısı verilerinin, oluşturulan kavramsal modeli doğruladığı görülmektedir.



Şekil 4. 27 Adhokrazi Kültürü ile Örgütsel Çeviklik ve Örgütsel Performans Arasındaki Ölçüm Modeline İlişkin Standartlaştırılmış Yol Katsayıları

Ayrıca 4H_{1_B} hipotezine ait model çözümlemesi tamamlanarak tüm yol katsayıları ve anlamlılık düzeyleri Tablo 4.68’de sunulmuştur.

Tablo 4. 68 Adhokrazi Kültürü ile Örgütsel Çeviklik ve Örgütsel Performans Arasındaki Ölçüm Modeline Ait Yol Katsayıları ve Anlamlılık Düzeyleri (4H_{1_B} Hipotezi)

Ölçüm Modeli	β_0	β_1	SH	C.R.	P
Yet	<---	Cevik	0.943	1	
Esn	<---	Cevik	0.814	1.154	0.085
Cev	<---	Cevik	0.951	1.029	0.073
Hız	<---	Cevik	0.955	1.125	0.073
Must	<---	FirPerf	0.897	1	
Yen	<---	FirPerf	0.943	1.598	0.167
Fin	<---	FirPerf	0.552	0.996	0.132
S	<---	Adh	0.862	1	
L	<---	Adh	0.690	0.854	0.062
B	<---	Adh	0.848	1.027	0.056
K	<---	Adh	0.565	0.707	0.067
Yet1	<---	Yet	0.781	1	

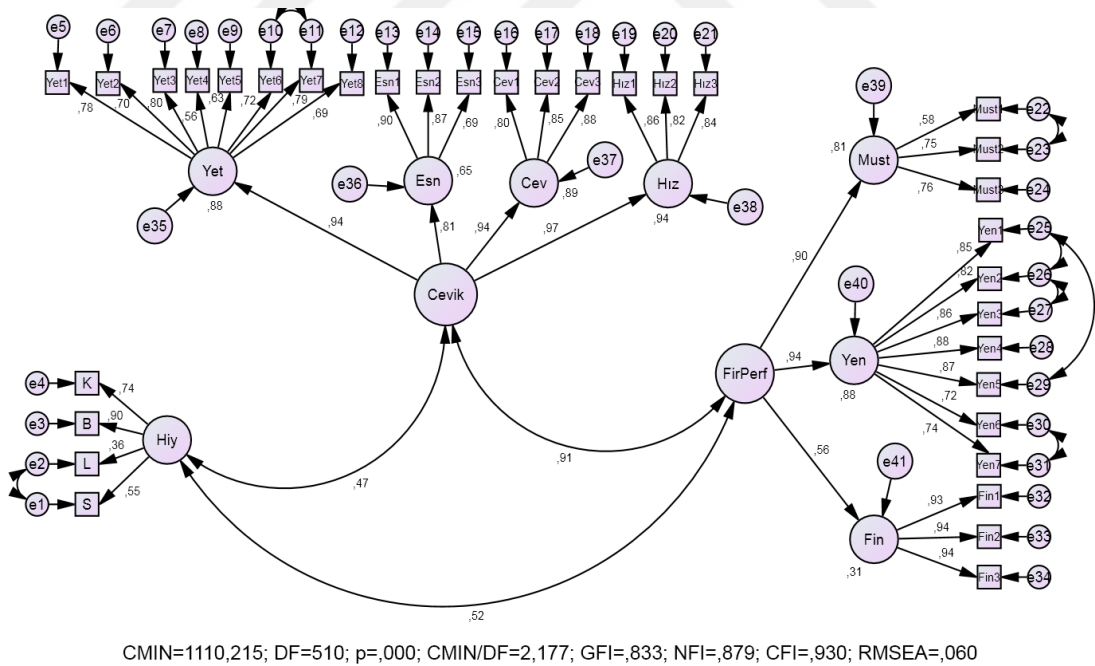
Yet2	<---	Yet	0.712	0.845	0.062	13.585	<0.001
Yet3	<---	Yet	0.796	0.869	0.056	15.583	<0.001
Yet4	<---	Yet	0.559	0.684	0.067	10.256	<0.001
Yet5	<---	Yet	0.631	0.826	0.070	11.775	<0.001
Yet6	<---	Yet	0.719	0.923	0.067	13.690	<0.001
Yet7	<---	Yet	0.791	1.077	0.070	15.430	<0.001
Yet8	<---	Yet	0.689	0.982	0.075	13.059	<0.001
Esn1	<---	Esn	0.896	1			
Esn2	<---	Esn	0.868	0.894	0.044	20.241	<0.001
Esn3	<---	Esn	0.699	0.760	0.052	14.579	<0.001
Cev1	<---	Cev	0.796	1			
Cev2	<---	Cev	0.852	1.088	0.062	17.435	<0.001
Cev3	<---	Cev	0.877	1.147	0.063	18.119	<0.001
Hız1	<---	Hız	0.856	1			
Hız2	<---	Hız	0.821	0.986	0.054	18.432	<0.001
Hız3	<---	Hız	0.842	0.958	0.050	19.237	<0.001
Must1	<---	Must	0.580	1			
Must2	<---	Must	0.747	1.103	0.089	12.446	<0.001
Must3	<---	Must	0.760	1.222	0.128	9.511	<0.001
Yen1	<---	Yen	0.854	1			
Yen2	<---	Yen	0.819	0.971	0.043	22.62	<0.001
Yen3	<---	Yen	0.857	1.014	0.051	20.072	<0.001
Yen4	<---	Yen	0.884	1.083	0.051	21.23	<0.001
Yen5	<---	Yen	0.873	0.971	0.053	18.25	<0.001
Yen6	<---	Yen	0.721	1.003	0.066	15.234	<0.001
Yen7	<---	Yen	0.743	0.971	0.061	15.92	<0.001
Fin1	<---	Fin	0.934	1			
Fin2	<---	Fin	0.944	1.006	0.031	32.712	<0.001
Fin3	<---	Fin	0.940	1.006	0.031	32.300	<0.001

β_0 = Standart Yol Katsayısı; β_1 = Standart Olmayan Yol Katsayısı; SH= Standart Hata; C.R.=Critical Ratio

Tablo 4.68 incelendiğinde, Adhokrasi kültürüne en çok etki eden madde Strateji “Kurumumuz gelişmeye ve yeni kaynaklara erişmeye önem verir. Yeni değişimlere karşı hazırlıklı olmak önemlidir.” ($\beta_0 = 0.862$), örgütsel çevikliğe en çok etki eden alt boyut Hız ($\beta_0 = 0.955$) ve örgütsel performansa en çok etki eden alt boyut ise Yenilik ($\beta_0 = 0.943$) olmuştur. Alt boyutları etkileyen maddeler açısından bakıldığında ise, örgütsel çevikliğin Yetkinlik alt boyutuna en çok etki eden madde Yet3- “Kurumumuzun ürünleri ve bu ürüne ilişkin müşteriye sunduğu hizmet kalitesi yüksektir.” ($\beta_0 = 0.796$), örgütsel çevikliğin Esneklik alt boyutuna en çok etki eden madde Esn1-“Kurumumuz farklı ürün ve hizmet modelleri üretme esnekliğine sahiptir” ($\beta_0 = 0.896$), örgütsel çevikliğin Cevap Verme alt boyutuna en çok etki eden madde Cev3-“Kurumumuzun, yeniliklere ve çevre, teknoloji kaynaklı değişikliklerin hızlı ve zamanında üstesinde gelme yeteneği rakiplerine göre yüksektir” ($\beta_0 = 0.877$) ve örgütsel çevikliğin Hız alt boyutuna en çok etki eden madde Hız1-“Kurumumuz üretim süreçlerinde rakiplerine oranla daha hızlıdır” ($\beta_0 = 0.856$), örgütsel performansın Müşteri Tutma alt boyutuna en çok etki eden madde Must3- “Kurumumuzun yeni müşteri kazanma oranı yüksektir” ($\beta_0 = 0.760$), örgütsel

performansın Yenilik alt boyutuna en çok etki eden madde Yen4-“Kurumumuzun iş süreç ve yöntemlerine dair geliştirilen yenilikler rakiplerine göre fazladır” ($\beta_0 = 0.884$) ve örgütsel performansın Finansal alt boyutuna en çok etki eden madde Fin2-“Kurumumuzun Aktif Kârlılığı (Kâr/Toplam Varlıklar)” ($\beta_0 = 0.944$) olarak elde edilmiştir.

Dördüncü hipotezin üçüncü “ $4H_{1C}$: Hiyerarşi Kültürünün Örgütsel Performansa Etkisinde Örgütsel Çevikliğin Aracı Etkisi Anlamlıdır” alt hipotezini test etmek üzere oluşturulan ölçüm modeli sonuçları, literatürde kabul edilen uyum indeks değerlerine (Bkz. Tablo 3.3) ulaşamadığı için düzeltme indisleri incelenmiş e1-e2, e10-e11, e22-e23, e25-e26, e26-e27, e25-e29 ve e30-e31 hata terimleri arasında kovaryans yapısı önerilmiştir. İlgili yapı oluşturulup model yeniden incelendiğinde elde edilen model uyum indeks değerleri (CMIN (χ^2)= 1110.215; df (sd)= 510; $p < 0.001$; $\chi^2/df = 2.177$; GFI=.833; NFI=.879; CFI=.930; RMSEA=.060) istenilen sınırlar içerisinde bulunmuştur. Bunun sonucu olarak Şekil 4.28’de gösterilen yol katsayısı verilerinin, oluşturulan kavramsal modeli doğruladığı görülmektedir.



Şekil 4. 28 Hiyerarşi Kültürü ile Örgütsel Çeviklik ve Örgütsel Performans Arasındaki Ölçüm Modeline İlişkin Standartlaştırılmış Yol Katsayıları

Ayrıca 4H_{1_C} hipotezine ait model çözümlemesi tamamlanarak tüm yol katsayıları ve anlamlılık düzeyleri Tablo 4.69’da sunulmuştur.

Tablo 4. 69 Hiyerarşi Kültürü ile Örgütsel Çeviklik ve Örgütsel Performans Arasındaki Ölçüm Modeline Ait Yol Katsayıları ve Anlamlılık Düzeyleri (4H_{1_C} Hipotezi)

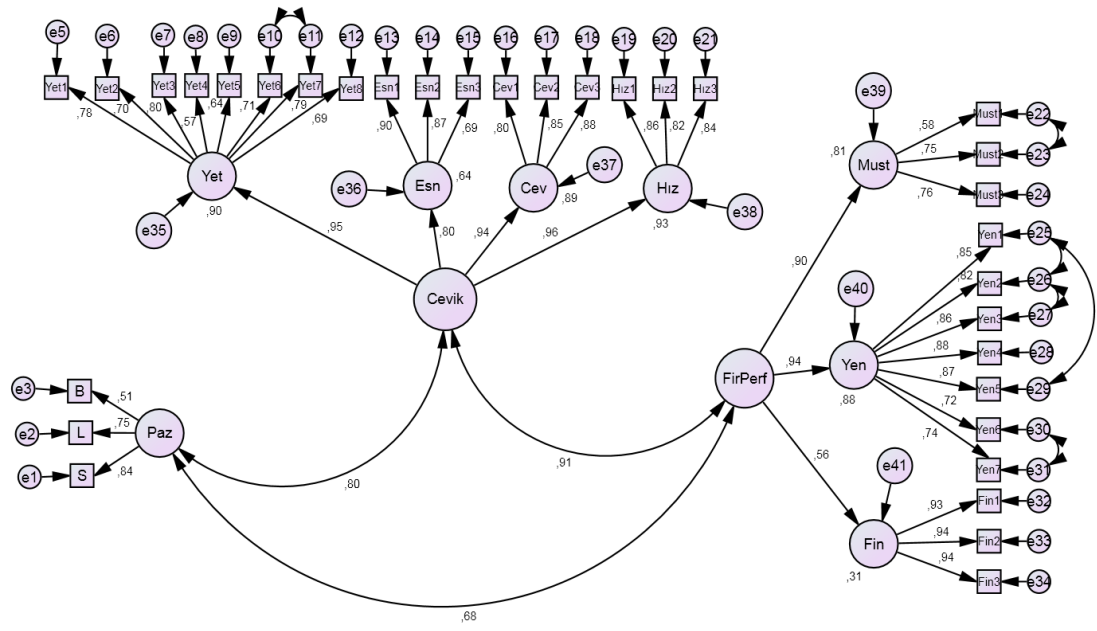
Ölçüm Modeli			β_0	β_1	SH	C.R.	P
Yet	<---	Cevik	0.937	1			
Esn	<---	Cevik	0.807	1.155	0.087	13.298	<0.001
Cev	<---	Cevik	0.945	1.032	0.074	13.859	<0.001
Hız	<---	Cevik	0.969	1.156	0.075	15.360	<0.001
Must	<---	FirPerf	0.900	1			
Yen	<---	FirPerf	0.937	1.577	0.163	9.661	<0.001
Fin	<---	FirPerf	0.559	1.002	0.131	7.670	<0.001
S	<---	Hiy	0.553	1			
L	<---	Hiy	0.358	0.652	0.094	6.963	<0.001
B	<---	Hiy	0.897	1.976	0.213	9.271	<0.001
K	<---	Hiy	0.745	1.705	0.183	9.304	<0.001
Yet1	<---	Yet	0.779	1			
Yet2	<---	Yet	0.705	0.838	0.063	13.350	<0.001
Yet3	<---	Yet	0.800	0.876	0.056	15.568	<0.001
Yet4	<---	Yet	0.565	0.693	0.067	10.344	<0.001
Yet5	<---	Yet	0.635	0.833	0.071	11.807	<0.001
Yet6	<---	Yet	0.716	0.923	0.068	13.561	<0.001
Yet7	<---	Yet	0.787	1.074	0.071	15.237	<0.001
Yet8	<---	Yet	0.693	0.989	0.076	13.074	<0.001
Esn1	<---	Esn	0.896	1			
Esn2	<---	Esn	0.871	0.898	0.044	20.286	<0.001
Esn3	<---	Esn	0.694	0.754	0.052	14.394	<0.001
Cev1	<---	Cev	0.796	1			
Cev2	<---	Cev	0.849	1.084	0.063	17.276	<0.001
Cev3	<---	Cev	0.879	1.15	0.064	18.099	<0.001
Hız1	<---	Hız	0.859	1			
Hız2	<---	Hız	0.822	0.984	0.053	18.633	<0.001
Hız3	<---	Hız	0.838	0.951	0.049	19.270	<0.001
Must1	<---	Must	0.581	1			
Must2	<---	Must	0.746	1.098	0.088	12.504	<0.001
Must3	<---	Must	0.762	1.22	0.127	9.584	<0.001
Yen1	<---	Yen	0.854	1			
Yen2	<---	Yen	0.818	0.971	0.043	22.605	<0.001
Yen3	<---	Yen	0.856	1.014	0.051	20.035	<0.001
Yen4	<---	Yen	0.885	1.084	0.051	21.235	<0.001
Yen5	<---	Yen	0.873	0.972	0.053	18.246	<0.001
Yen6	<---	Yen	0.722	1.005	0.066	15.271	<0.001
Yen7	<---	Yen	0.742	0.97	0.061	15.882	<0.001
Fin1	<---	Fin	0.934	1			
Fin2	<---	Fin	0.944	1.006	0.031	32.721	<0.001
Fin3	<---	Fin	0.940	1.006	0.031	32.286	<0.001

β_0 = Standart Yol Katsayısı; β_1 = Standart Olmayan Yol Katsayısı; SH= Standart Hata; C.R.=Critical Ratio

Tablo 4.69 incelendiğinde, Hiyerarşi kültürüne en çok etki eden madde Bağlılık “Kurumumuzu bir arada tutan bağ resmi kurallar ve politikalarıdır. Operasyonu sorunsuz bir şekilde yürütmek önemlidir.” (β_0 = 0.897), örgütsel çevikliğe en çok etki eden alt boyut Hız (β_0 = 0.969) ve örgütsel performansla en çok etki eden alt boyut ise

Yenilik ($\beta_0 = 0.937$) olmuştur. Alt boyutları etkileyen maddeler açısından bakıldığında ise, örgütsel çevikliğin Yetkinlik alt boyutuna en çok etki eden madde Yet3-“Kurumumuzun ürünleri ve bu ürüne ilişkin müşteriye sunduğu hizmet kalitesi yüksektir.” ($\beta_0 = 0.800$), örgütsel çevikliğin Esneklik alt boyutuna en çok etki eden madde Esn1-“Kurumumuz farklı ürün ve hizmet modelleri üretme esnekliğine sahiptir” ($\beta_0 = 0.896$), örgütsel çevikliğin Cevap Verme alt boyutuna en çok etki eden madde Cev3-“Kurumumuzun, yeniliklere ve çevre, teknoloji kaynaklı değişikliklerin hızlı ve zamanında üstesinde gelme yeteneği rakiplerine göre yüksektir” ($\beta_0 = 0.879$) ve örgütsel çevikliğin Hız alt boyutuna en çok etki eden madde Hız1-“Kurumumuz üretim süreçlerinde rakiplerine oranla daha hızlıdır” ($\beta_0 = 0.859$), örgütsel performansın Müşteri Tutma alt boyutuna en çok etki eden madde Must3-“Kurumumuzun yeni müşteri kazanma oranı yüksektir” ($\beta_0 = 0.762$), örgütsel performansın Yenilik alt boyutuna en çok etki eden madde Yen4-“Kurumumuzun iş süreç ve yöntemlerine dair geliştirilen yenilikler rakiplerine göre fazladır” ($\beta_0 = 0.885$) ve örgütsel performansın Finansal alt boyutuna en çok etki eden madde Fin2-“Kurumumuzun Aktif Kârlılığı (Kâr/Toplam Varlıklar)” ($\beta_0 = 0.944$) olarak elde edilmiştir.

Dördüncü hipotezin dördüncü ve son “4H_{1_D}: Pazar Kültürünün Örgütsel Performansa Etkisinde Örgütsel Çevikliğin Aracı Etkisi Anlamlıdır” alt hipotezini test etmek üzere oluşturulan ölçüm modeli sonuçları, literatürde kabul edilen uyum indeks değerlerine (Bkz. Tablo 3.3) ulaşamadığı için düzeltme indisleri incelenmiş e10-e11, e22-e23, e25-e26, e26-e27, e25-e29 ve e30-e31 hata terimleri arasında kovaryans yapısı önerilmiştir. İlgili yapı oluşturulup model yeniden incelendiğinde elde edilen model uyum indeks değerleri (CMIN (χ^2)= 944.779; df (sd)= 479; $p < 0.001$; χ^2/df = 1.972; GFI=.848; NFI=.895; CFI=.945; RMSEA=.055) istenilen sınırlar içerisinde bulunmuştur. Bunun sonucu olarak Şekil 4.29’da gösterilen yol katsayısı verilerinin, oluşturulan kavramsal modeli doğruladığı görülmektedir.



CMIN=944,779; DF=479; p=,000; CMIN/DF=1,972; GFI=,848; NFI=,895; CFI=,945; RMSEA=,055

Şekil 4. 29 Pazar Kültürü ile Örgütsel Çeviklik ve Örgütsel Performans Arasındaki Ölçüm Modeline İlişkin Standartlaştırılmış Yol Katsayıları

Ayrıca 4H_{1_D} hipotezine ait model çözümlemesi tamamlanarak tüm yol katsayıları ve anlamlılık düzeyleri Tablo 4.70’de sunulmuştur.

Tablo 4. 70 Pazar Kültürü ile Örgütsel Çeviklik ve Örgütsel Performans Arasındaki Ölçüm Modeline Ait Yol Katsayıları ve Anlamlılık Düzeyleri (4H_{1_D} Hipotezi)

Ölçüm Modeli			β_0	β_1	SH	C.R.	P
Yet	<---	Cevik	0.949	1			
Esn	<---	Cevik	0.802	1.134	0.085	13.382	<0.001
Cev	<---	Cevik	0.942	1.017	0.073	14.016	<0.001
Hız	<---	Cevik	0.964	1.134	0.073	15.506	<0.001
Must	<---	FirPerf	0.899	1			
Yen	<---	FirPerf	0.939	1.587	0.165	9.613	<0.001
Fin	<---	FirPerf	0.556	0.999	0.131	7.616	<0.001
S	<---	Paz	0.837	1			
L	<---	Paz	0.751	0.975	0.073	13.265	<0.001
B	<---	Paz	0.515	0.593	0.067	8.884	<0.001
Yet1	<---	Yet	0.779	1			
Yet2	<---	Yet	0.704	0.837	0.063	13.369	<0.001
Yet3	<---	Yet	0.801	0.877	0.056	15.658	<0.001
Yet4	<---	Yet	0.567	0.696	0.067	10.414	<0.001
Yet5	<---	Yet	0.637	0.837	0.070	11.900	<0.001
Yet6	<---	Yet	0.715	0.921	0.068	13.579	<0.001
Yet7	<---	Yet	0.786	1.073	0.070	15.264	<0.001
Yet8	<---	Yet	0.690	0.986	0.075	13.054	<0.001
Esn1	<---	Esn	0.897	1			
Esn2	<---	Esn	0.870	0.896	0.044	20.25	<0.001
Esn3	<---	Esn	0.694	0.753	0.052	14.399	<0.001
Cev1	<---	Cev	0.796	1			
Cev2	<---	Cev	0.849	1.085	0.063	17.310	<0.001
Cev3	<---	Cev	0.878	1.149	0.063	18.095	<0.001
Hız1	<---	Hız	0.857	1			

Hız2	<---	Hız	0.819	0.983	0.053	18.485	<0.001
Hız3	<---	Hız	0.842	0.956	0.049	19.365	<0.001
Must1	<---	Must	0.580	1			
Must2	<---	Must	0.747	1.102	0.088	12.47	<0.001
Must3	<---	Must	0.760	1.220	0.128	9.536	<0.001
Yen1	<---	Yen	0.855	1			
Yen2	<---	Yen	0.819	0.971	0.043	22.626	<0.001
Yen3	<---	Yen	0.857	1.013	0.050	20.085	<0.001
Yen4	<---	Yen	0.884	1.082	0.051	21.258	<0.001
Yen5	<---	Yen	0.873	0.971	0.053	18.257	<0.001
Yen6	<---	Yen	0.721	1.002	0.066	15.247	<0.001
Yen7	<---	Yen	0.742	0.969	0.061	15.911	<0.001
Fin1	<---	Fin	0.934	1			
Fin2	<---	Fin	0.944	1.006	0.031	32.716	<0.001
Fin3	<---	Fin	0.940	1.006	0.031	32.297	<0.001

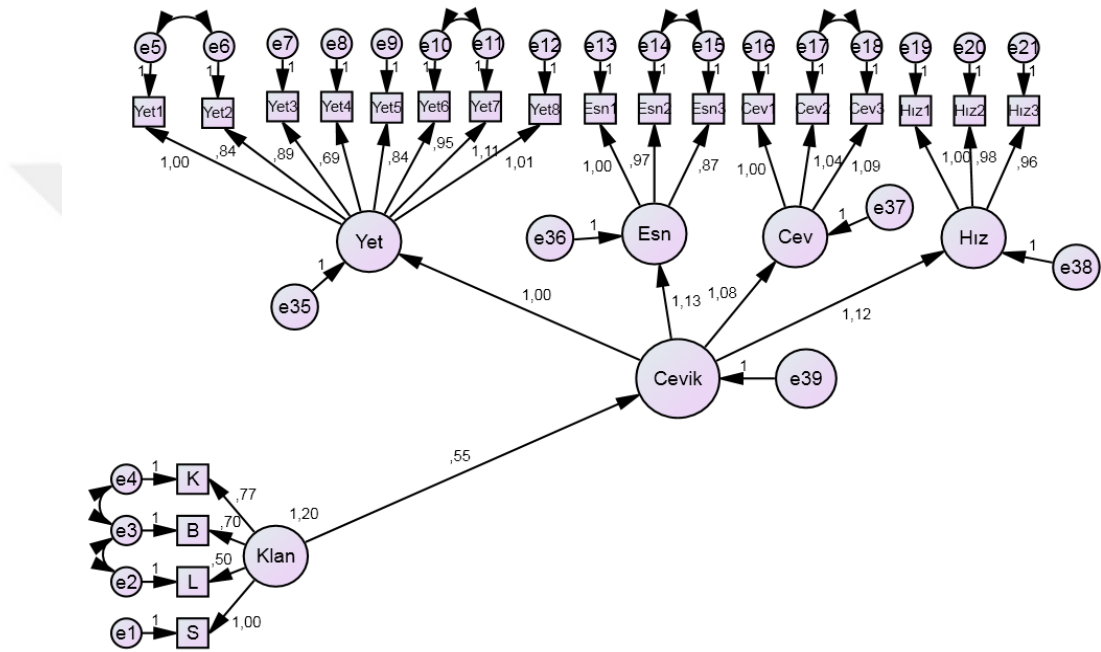
β_0 = Standart Yol Katsayısı; β_1 = Standart Olmayan Yol Katsayısı; SH= Standart Hata; C.R.=Critical Ratio

Tablo 4.70 incelendiğinde, Pazar kültürüne en çok etki eden madde Strateji “Kurumumuz rekabetçi faaliyetlere ve başarıya önem verir. Ölçülebilir hedeflere ulaşmak önemlidir.” ($\beta_0=0.837$), örgütsel çevikliğe en çok etki eden alt boyut Hız ($\beta_0=0.964$) ve örgütsel performansa en çok etki eden alt boyut ise Yenilik ($\beta_0=0.939$) olmuştur. Alt boyutları etkileyen maddeler açısından bakıldığında ise, örgütsel çevikliğin Yetkinlik alt boyutuna en çok etki eden madde Yet3-“Kurumumuzun ürünleri ve bu ürüne ilişkin müşteriye sunduğu hizmet kalitesi yüksektir.” ($\beta_0=0.801$), örgütsel çevikliğin Esneklik alt boyutuna en çok etki eden madde Esn1-“Kurumumuz farklı ürün ve hizmet modelleri üretme esnekliğine sahiptir” ($\beta_0=0.897$), örgütsel çevikliğin Cevap Verme alt boyutuna en çok etki eden madde Cev3-“Kurumumuzun, yeniliklere ve çevre, teknoloji kaynaklı değişikliklerin hızlı ve zamanında üstesinde gelme yeteneği rakiplerine göre yüksektir” ($\beta_0=0.878$) ve örgütsel çevikliğin Hız alt boyutuna en çok etki eden madde Hız1-“Kurumumuz üretim süreçlerinde rakiplerine oranla daha hızlıdır” ($\beta_0=0.857$), örgütsel performansın Müşteri Tutma alt boyutuna en çok etki eden madde Must3-“Kurumumuzun yeni müşteri kazanma oranı yüksektir” ($\beta_0=0.760$), örgütsel performansın Yenilik alt boyutuna en çok etki eden madde Yen4-“Kurumumuzun iş süreç ve yöntemlerine dair geliştirilen yenilikler rakiplerine göre fazladır” ($\beta_0=0.884$) ve örgütsel performansın Finansal alt boyutuna en çok etki eden madde Fin2-“Kurumumuzun Aktif Kârlılığı (Kâr/Toplam Varlıklar)” ($\beta_0=0.944$) olarak elde edilmiştir.

4.1.5.2. YEM ile Yapısal Model (Hipotez) Testi

Ölçüm modellerinin onaylanmasının ardından, YEM kullanılarak hipotezlerin sınanması ile ilgili takip edilen adımlar kapsamında (Dursun & Kocagöz, 2010), yapısal modelin incelenerek bulguların değerlendirilmesi aşamasına geçilmiştir. Aşağıda her bir hipoteze ait yapısal model ve yol katsayıları sırayla gösterilmektedir.

Bu kapsamda 1H_{1_A} hipotezine ait yapısal model ve yol katsayıları Şekil 4.30'da, YEM sonuçları ise Tablo 4.71'de gösterilmektedir.



Şekil 4. 30 Klan Kültürü ile Örgütsel Çeviklik Arasındaki Yapısal Modele İlişkin Yol Katsayıları

Tablo 4. 71 Klan Kültürünün Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisine Ait YEM Sonuçları (1H_{1_A} Hipotezi)

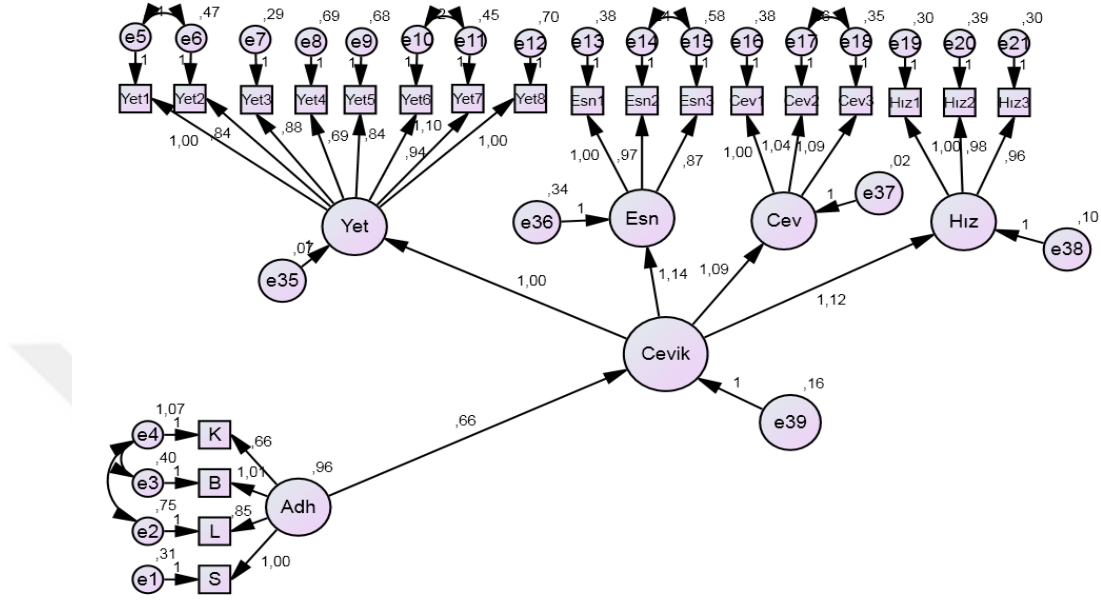
	Örgütsel Çeviklik	
	β	SH
Klan Kültürü	0.554***	0.049
R ²	0.641	

*** p<0.001; β = Standart Olmayan Yol Katsayısı; SH= Standart Hata

Tablo 4.71 incelendiğinde, Klan kültürü ile örgütsel çeviklik arasında pozitif bir regresyon katsayısı elde edilmiştir (β = 0.554; p<0.001). Bunun sonucu olarak 1H_{1_A} hipotezi *desteklenerek* Klan kültürünün örgütsel çeviklik üzerindeki etkisi istatistiksel

olarak anlamlı bulunmuştur. Ayrıca Klan kültürünün, örgütsel çevikliğin %64.1'ini açıkladığı tespit edilmiştir.

Birinci ana hipotezin ikinci 1H_{1_B} alt hipotezine ait yapısal model ve yol katsayıları Şekil 4.31'de, YEM sonuçları ise Tablo 4.72'de gösterilmektedir.



Şekil 4. 31 Adhokrazi Kültürü ile Örgütsel Çeviklik Arasındaki Yapısal Modele İlişkin Yol Katsayıları

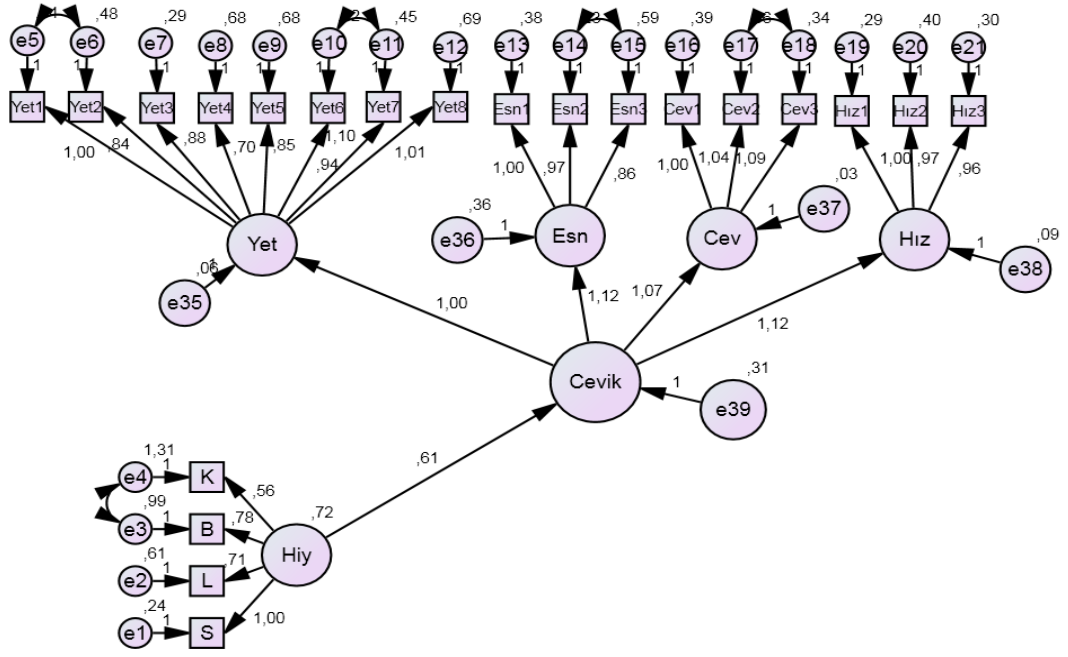
Tablo 4. 72 Adhokrazi Kültürünün Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisine Ait YEM Sonuçları (1H_{1_B} Hipotezi)

	Örgütsel Çeviklik	
	β	SH
Adhokrazi Kültürü	0.664***	0.050
R ²	0.731	

*** p<0.001; β = Standart Olmayan Yol Katsayısı; SH= Standart Hata

Tablo 4.72 incelendiğinde, Adhokrazi kültürü ile örgütsel çeviklik arasında pozitif bir regresyon katsayısı elde edilmiştir (β = 0.664; p<0.001). Bunun sonucu olarak 1H_{1_B} hipotezi *desteklenerek* Adhokrazi kültürünün örgütsel çeviklik üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Ayrıca Adhokrazi kültürünün, örgütsel çevikliğin %73.1'ini açıkladığı tespit edilmiştir.

Birinci ana hipotezin üçüncü 1H_{1_C} alt hipotezine ait yapısal model ve yol katsayıları Şekil 4.32'de, YEM sonuçları ise Tablo 4.73'de gösterilmektedir.



Şekil 4. 32 Hiyerarşi Kültürü ile Örgütsel Çeviklik Arasındaki Yapısal Modele İlişkin Yol Katsayıları

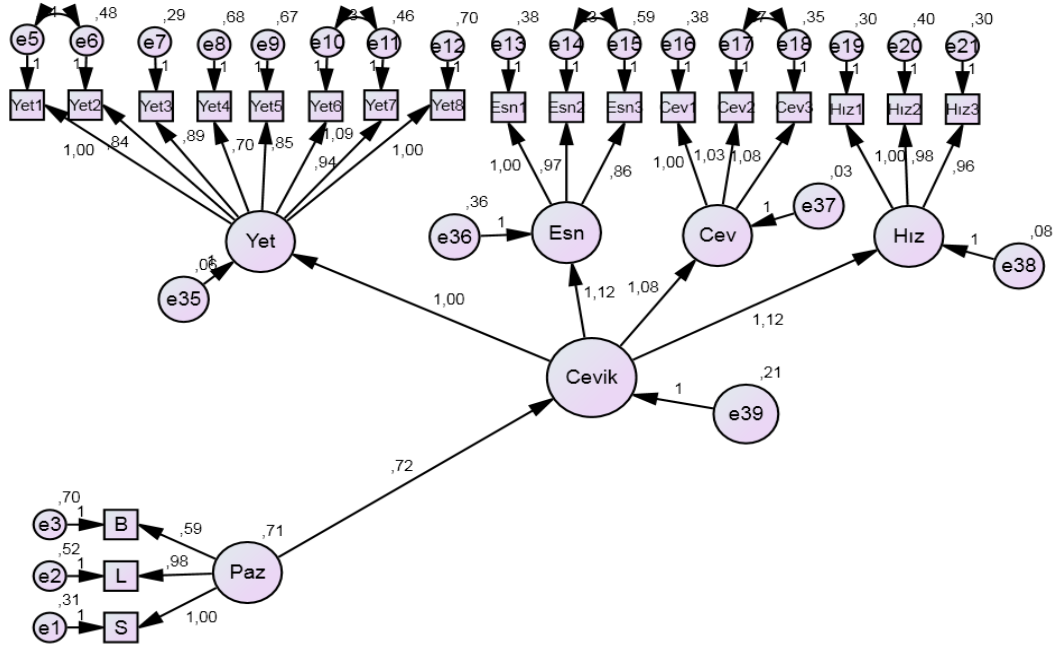
Tablo 4. 73 Hiyerarşi Kültürünün Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisine Ait YEM Sonuçları (1H_{1_C} Hipotezi)

	Örgütsel Çeviklik	
	β	SH
Hiyerarşi Kültürü	0.614***	0.067
R ²	0.464	

*** p<0.001; β = Standart Olmayan Yol Katsayısı; SH= Standart Hata

Tablo 4.73 incelendiğinde, Hiyerarşi kültürü ile örgütsel çeviklik arasında pozitif bir regresyon katsayısı elde edilmiştir (β = 0.614; p<0.001). Bunun sonucu olarak 1H_{1_C} hipotezi *desteklenerek* Hiyerarşi kültürünün örgütsel çeviklik üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Ayrıca Hiyerarşi kültürünün, örgütsel çevikliğinin %46.4'ünü açıkladığı tespit edilmiştir.

Birinci ana hipotezin dördüncü ve son 1H_{1_D} alt hipotezine ait yapısal model ve yol katsayıları Şekil 4.33'de, YEM sonuçları ise Tablo 4.74'de gösterilmektedir.



Şekil 4. 33 Pazar Kültürü ile Örgütsel Çeviklik Arasındaki Yapısal Modele İlişkin Yol Katsayıları

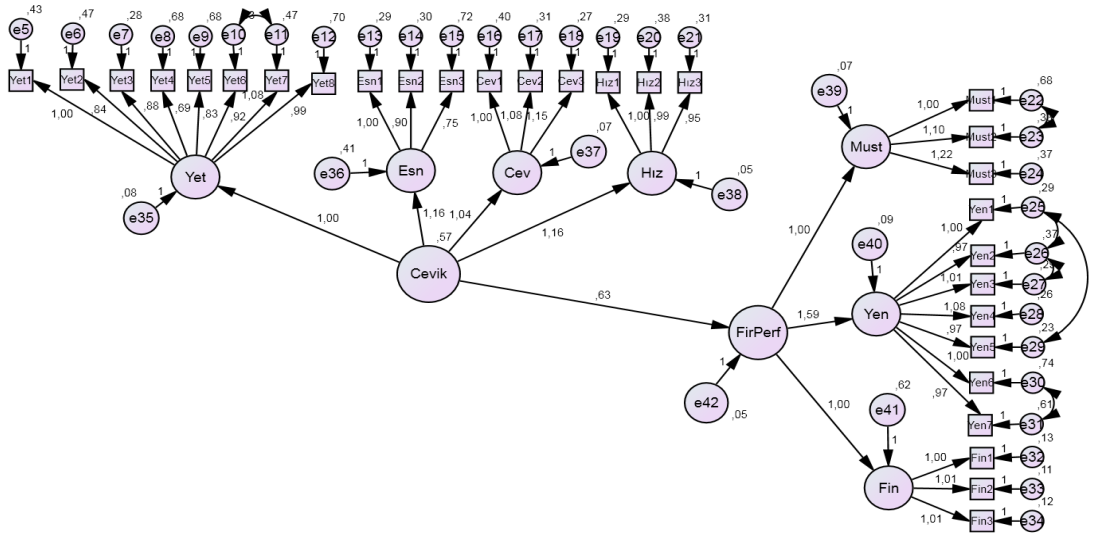
Tablo 4. 74 Pazar Kültürünün Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisine Ait YEM Sonuçları (1H_{1_D} Hipotezi)

	Örgütsel Çeviklik	
	β	SH
Pazar Kültürü	0.724***	0.065
R ²	0.640	

*** p<0.001; β = Standart Olmayan Yol Katsayısı; SH= Standart Hata

Tablo 4.74 incelendiğinde, Pazar kültürü ile örgütsel çeviklik arasında pozitif bir regresyon katsayısı elde edilmiştir (β = 0.724; p<0.001). Bunun sonucu olarak 1H_{1_C} hipotezi *desteklenerek* Pazar kültürünün örgütsel çeviklik üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Ayrıca Pazar kültürünün, örgütsel çevikliğin %64'ünü açıkladığı tespit edilmiştir.

İkinci 2H₁ hipoteze ait yapısal model ve yol katsayıları Şekil 4.34'de, YEM sonuçları ise Tablo 4.75'de gösterilmektedir.



Şekil 4. 34 Örgütsel Çeviklik ile Örgütsel Performans Arasındaki Yapısal Modele İlişkin Yol Katsayıları

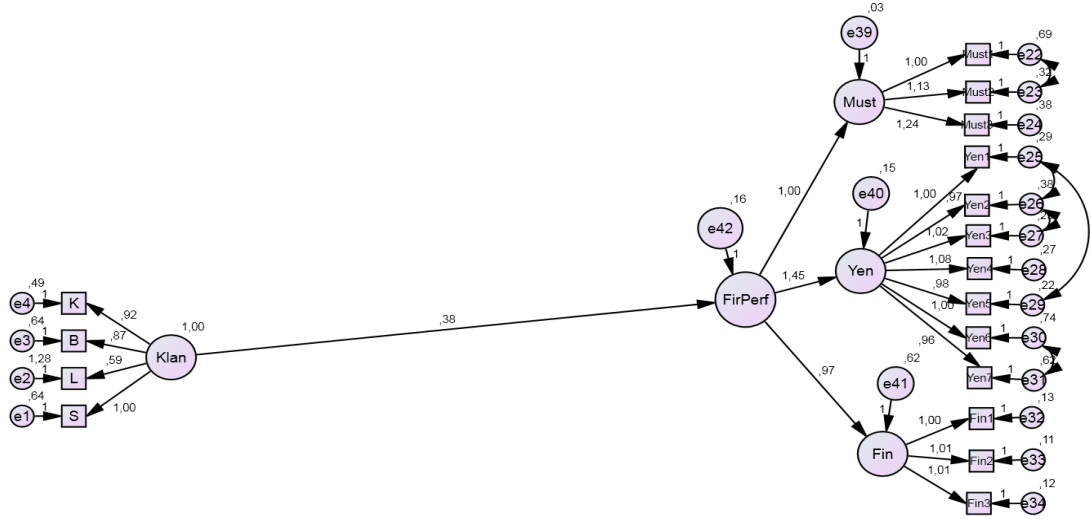
Tablo 4. 75 Örgütsel Çevikliğin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisine Ait YEM Sonuçları (2H₁ Hipotezi)

	Örgütsel Performans	
	β	SH
Örgütsel Çeviklik	0.631***	0,071
R ²		0.827

*** p<0.001; β = Standart Olmayan Yol Katsayısı; SH= Standart Hata

Tablo 4.75 incelendiğinde, örgütsel çeviklik ile örgütsel performans arasında pozitif bir regresyon katsayısı elde edilmiştir (β = 0.631; p<0.001). Bunun sonucu olarak 2H₁ hipotezi *desteklenerek* örgütsel çevikliğin örgütsel performans üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Ayrıca örgütsel çevikliğin, örgütsel performansın %82.7'sini açıkladığı tespit edilmiştir.

Üçüncü ana hipotezin ilk 3H_{1A} alt hipotezine ait yapısal model ve yol katsayıları Şekil 4.35'de, YEM sonuçları ise Tablo 4.76'da gösterilmektedir.



Şekil 4. 35 Klan Kültürü ile Örgütsel Performans Arasındaki Yapısal Modele İlişkin Yol Katsayıları

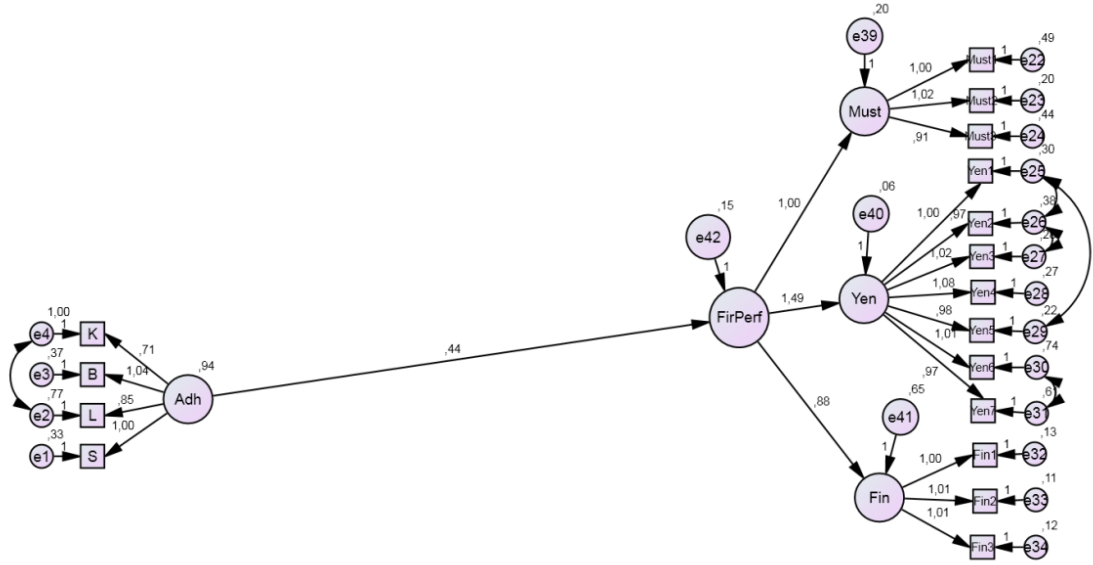
Tablo 4. 76 Klan Kültürünün Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisine Ait YEM Sonuçları (3H_{1_A} Hipotezi)

	Örgütsel Performans	
	β	SH
Klan Kültürü	0.377***	0.049
R ²	0.472	

*** p<0.001; β = Standart Olmayan Yol Katsayısı; SH= Standart Hata

Tablo 4.76 incelendiğinde, Klan kültürü ile örgütsel performans arasında pozitif bir regresyon katsayısı elde edilmiştir ($\beta= 0.377$; $p<0.001$). Bunun sonucu olarak 3H_{1_A} hipotezi *desteklenerek* Klan kültürünün örgütsel performans üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Ayrıca Klan kültürünün, örgütsel performansın %47.2'sini açıkladığı tespit edilmiştir.

Üçüncü ana hipotezin ikinci 3H_{1_B} alt hipotezine ait yapısal model ve yol katsayıları Şekil 4.36'da, YEM sonuçları ise Tablo 4.77'de gösterilmektedir.



Şekil 4. 36 Adhokrasi Kültürü ile Örgütsel Performans Arasındaki Yapısal Modele İlişkin Yol Katsayıları

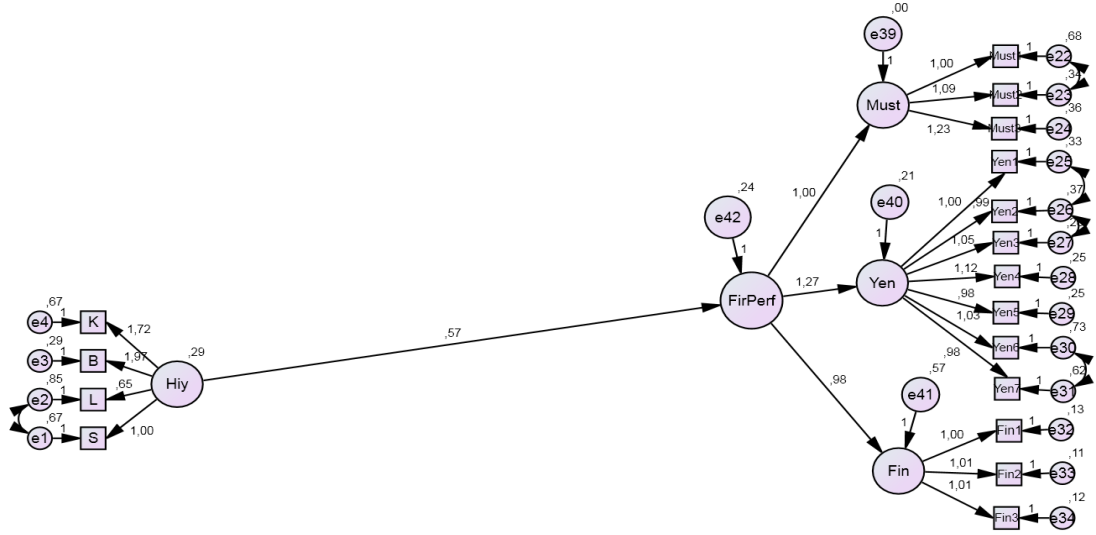
Tablo 4. 77 Adhokrasi Kültürünün Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisine Ait YEM Sonuçları (3H_{1_B} Hipotezi)

	Örgütsel Performans	
	β	SH
Adhokrasi Kültürü	0.436***	0.049
R ²	0.548	

*** p<0.001; β = Standart Olmayan Yol Katsayısı; SH= Standart Hata

Tablo 4.77 incelendiğinde, Adhokrasi kültürü ile örgütsel performans arasında pozitif bir regresyon katsayısı elde edilmiştir (β = 0.436; p<0.001). Bunun sonucu olarak 3H_{1_B} hipotezi *desteklenerek* Adhokrasi kültürünün örgütsel performans üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Ayrıca Adhokrasi kültürünün, örgütsel performansın %54.8'ini açıkladığı tespit edilmiştir.

Üçüncü ana hipotezin üçüncü 3H_{1_C} alt hipotezine ait yapısal model ve yol katsayıları Şekil 4.37'de, YEM sonuçları ise Tablo 4.78'de gösterilmektedir.



Şekil 4. 37 Hiyerarşi Kültürü ile Örgütsel Performans Arasındaki Yapısal Modele İlişkin Yol Katsayıları

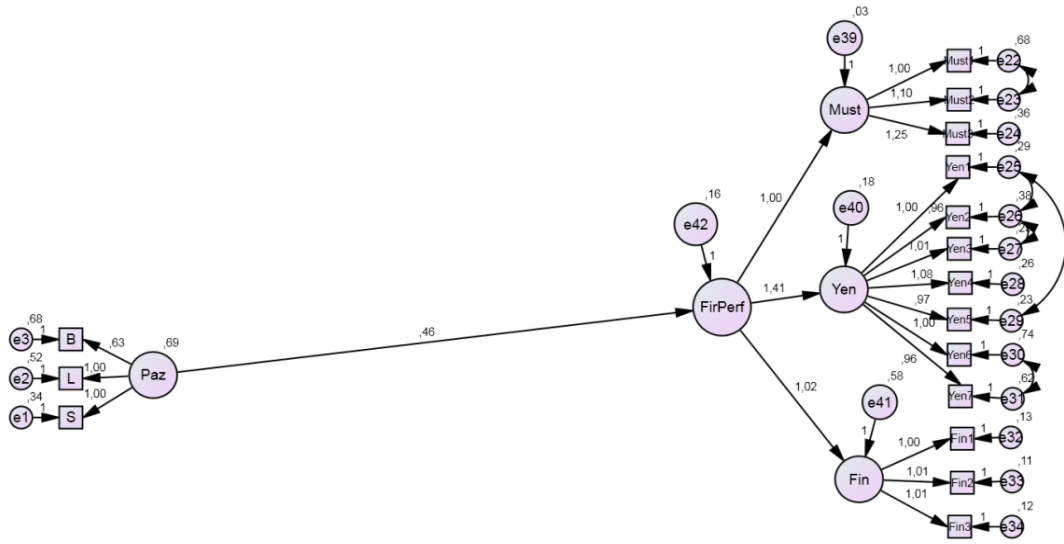
Tablo 4. 78 Hiyerarşi Kültürünün Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisine Ait YEM Sonuçları (3H_{1_C} Hipotezi)

	Örgütsel Performans	
	β	SH
Hiyerarşi Kültürü	0.572***	0.096
R ²	0.281	

*** p<0.001; β = Standart Olmayan Yol Katsayısı; SH= Standart Hata

Tablo 4.78 incelendiğinde, Hiyerarşi kültürü ile örgütsel performans arasında pozitif bir regresyon katsayısı elde edilmiştir (β = 0.572; p<0.001). Bunun sonucu olarak 3H_{1_C} hipotezi *desteklenerek* Hiyerarşi kültürünün örgütsel performans üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Ayrıca Hiyerarşi kültürünün, örgütsel performansın %28.1'ini açıkladığı tespit edilmiştir.

Üçüncü ana hipotezin dördüncü ve son 3H_{1_D} alt hipotezine ait yapısal model ve yol katsayıları Şekil 4.38'de, YEM sonuçları ise Tablo 4.79'da gösterilmektedir.



Şekil 4. 38 Pazar Kültürü ile Örgütsel Performans Arasındaki Yapısal Modele İlişkin Yol Katsayıları

Tablo 4. 79 Pazar Kültürünün Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisine Ait YEM Sonuçları (3H_{1_D} Hipotezi)

	Örgütsel Performans	
	β	SH
Pazar Kültürü	0.463***	0.061
R ²		0.480

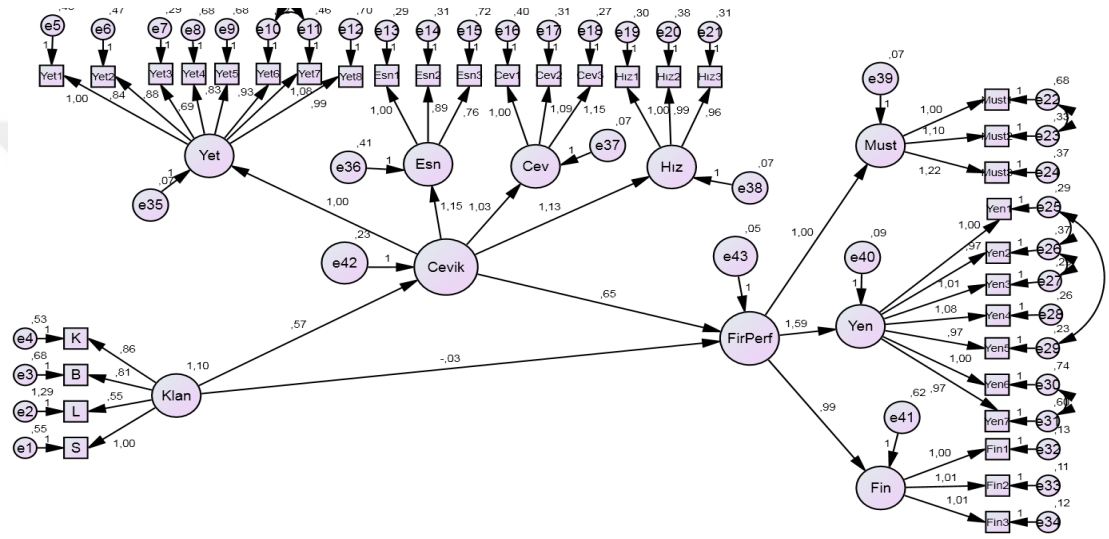
*** p<0.001; β = Standart Olmayan Yol Katsayısı; SH= Standart Hata

Tablo 4.79 incelendiğinde, Pazar kültürü ile örgütsel performans arasında pozitif bir regresyon katsayısı elde edilmiştir (β = 0.463; p<0.001). Bunun sonucu olarak 3H_{1_D} hipotezi *desteklenerek* Pazar kültürünün örgütsel performans üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Ayrıca Pazar kültürünün, örgütsel performansın %48'ini açıkladığı tespit edilmiştir.

Dördüncü 4H₁ ana hipotez örgütsel çevikliğin aracı rolünün sınanması üzerinedir. Bu araştırmada aracı etkisinin ölçümü AMOS programı aracılığıyla *Bootstrap Tekniği* kullanılarak örnekleme 95% *Güven Aralığı* (CI- Confidence Interval) bootstrapping, 5.000 *yeniden örnekleme* (Resamples) üzerinden uygulanan test sonucunda gerçekleştirilmiştir (Hayes, 2009); (Yılmaz & Dalbudak, 2018). Güven aralığı, normal dağılım gösteren bir örneklemin belirli bir olasılıkla hangi değer aralığında (alt ve üst sınır) bulunabileceğine ilişkin kararı ifade eder (Şimşek, 2018); (Akbulut Ö. , 2022).

YEM sonuç tablolarında yer alan (a) ifadesi bağımsız değişken ile aracı değişken arasındaki etkiyi, (b) ifadesi aracı değişken ile bağımlı değişken arasındaki etkiyi, (c') ifadesi ise bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki doğrudan etkiyi göstermektedir.

Bu kabullere dayanarak, dördüncü ana hipotezin ilk 4H_{1_A} alt hipotezine ait yapısal model ve yol katsayıları Şekil 4.39'da, YEM sonuçları ise Tablo 4.80'de gösterilmektedir.



Şekil 4. 39 Klan Kültürünün Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Çevikliğin Aracı Rolüne Ait Yapısal Modelin Yol Katsayıları

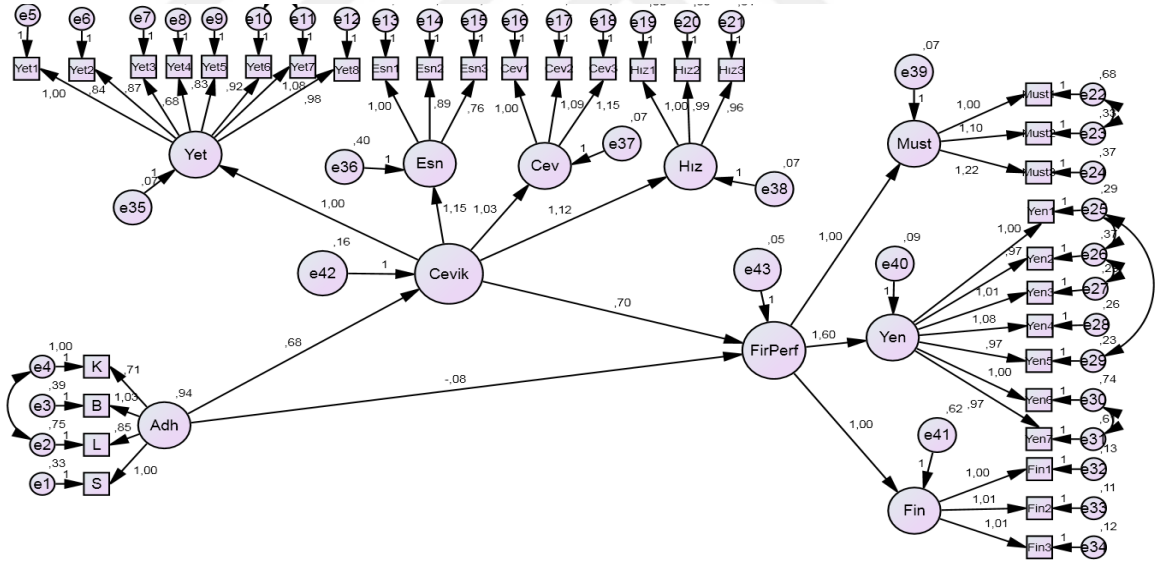
Tablo 4. 80 Klan Kültürünün Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Çevikliğin Aracı Rolüne Ait YEM Sonuçları (4H_{1_A} Hipotezi)

	Sonuç Değişkenleri			
	Örgütsel Çeviklik		Örgütsel Performans	
	β	SH	β	SH
Klan Kültürü (a)	0.571***	0.050		
R ²	0.610			
Klan Kültürü (c')			-0.026	0.036
Örgütsel Çeviklik (b)			0.651***	0.083
R ²			0,824	
Dolaylı Etki			0.372***	GA (0.265-0.501)

*** p<0.001; β = Standart Olmayan Yol Katsayısı; SH= Standart Hata; GA= Güven Aralığı

Tablo 4.80 incelendiğinde, Klan kültürü ile örgütsel çeviklik arasında (a) pozitif bir regresyon katsayısı ($\beta=0.571$; $p<0.001$), örgütsel çeviklik ile örgütsel performans arasında (b) pozitif bir regresyon katsayısı ($\beta=0.651$; $p<0.001$) elde edilmiştir. Klan kültürü ile örgütsel performans arasındaki dolaylı etki 0.372, %95 güven aralığı ise [0.265-0.501] olarak elde edilmiştir. Bu aralık 0 değerini içermediği için, dolaylı etki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Klan kültürü ile örgütsel performans arasındaki doğrudan etki (c') istatistiksel olarak anlamlı olmadığı için örgütsel çevikliğin, *tam aracı rolü* üstlendiği tespit edilmiştir ($\beta=-0.026$; $p=0.472$). Bunun sonucu olarak 4H_{1_A} hipotezi *desteklenerek* Klan kültürünün örgütsel performans üzerindeki etkisinde örgütsel çevikliğin aracı rolü istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Ayrıca Klan kültürünün örgütsel çevikliğin %61'ini, Klan kültürü ve örgütsel çevikliğin ise örgütsel performansın %82.4'ünü açıkladığı tespit edilmiştir.

Dördüncü ana hipotezin ikinci 4H_{1_B} alt hipotezine ait yapısal model ve yol katsayıları Şekil 4.40'da YEM sonuçları ise Tablo 4.81'de gösterilmektedir.



Şekil 4. 40 Adhokrazi Kültürünün Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Çevikliğin Aracı Rolüne Ait Yapısal Modelin Yol Katsayıları

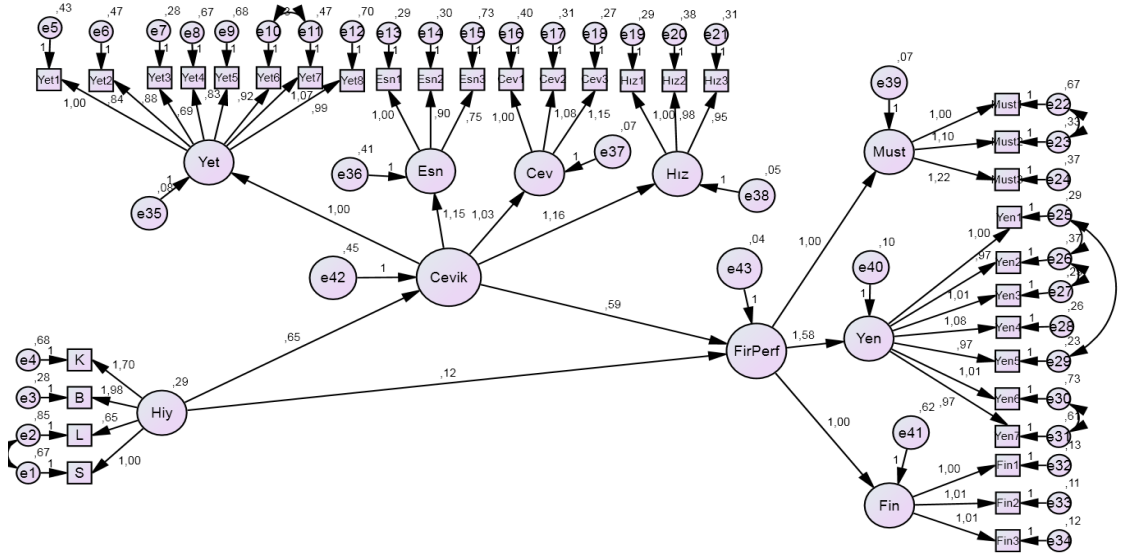
Tablo 4. 81 Adhokrasi Kültürünün Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Çevikliğin Aracı Rolüne Ait YEM Sonuçları (4H_{1_B} Hipotezi)

	Sonuç Değişkenleri			
	Örgütsel Çeviklik		Örgütsel Performans	
	β	SH	β	SH
Adhokrasi Kültürü (a)	0.677***	0.050		
R ²	0.734			
Adhokrasi Kültürü (c')			- 0.076	0.051
Örgütsel Çeviklik (b)			0.702***	0.096
R ²			0.826	
Dolaylı Etki			0.476***	GA (0.335-0.685)

*** p<0,001; β = Standart Olmayan Yol Katsayısı; SH= Standart Hata; GA= Güven Aralığı

Tablo 4.81 incelendiğinde, Adhokrasi kültürü ile örgütsel çeviklik arasında (a) pozitif bir regresyon katsayısı (β =0.677; p<0.001), örgütsel çeviklik ile örgütsel performans arasında (b) pozitif bir regresyon katsayısı (β =0.702; p<0.001) elde edilmiştir. Adhokrasi kültürü ile örgütsel performans arasındaki dolaylı etki 0.476, %95 güven aralığı ise [0.335-0.685] olarak elde edilmiştir. Bu aralık 0 değerini içermediği için, dolaylı etki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Adhokrasi kültürü ile örgütsel performans arasındaki doğrudan etki (c') istatistiksel olarak anlamlı olmadığı için örgütsel çevikliğin, *tam aracı rolü* üstlendiği tespit edilmiştir (β =-0.076; p=0.136). Bunun sonucu olarak 4H_{1_B} hipotezi *desteklenerek* Adhokrasi kültürünün örgütsel performans üzerindeki etkisinde örgütsel çevikliğin aracı rolü istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Ayrıca Adhokrasi kültürünün örgütsel çevikliğin %73.4'ünü, Adhokrasi kültürü ve örgütsel çevikliğin ise örgütsel performansın %82.6'sını açıkladığı tespit edilmiştir.

Dördüncü ana hipotezin üçüncü 4H_{1_C} alt hipotezine ait yapısal model ve yol katsayıları Şekil 4.41'de, YEM sonuçları ise Tablo 4.82'de gösterilmektedir.



Şekil 4. 41 Hiyerarşi Kültürünün Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Çevikliğin Aracı Rolüne Ait Yapısal Modelin Yol Katsayıları

Tablo 4. 82 Hiyerarşi Kültürünün Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Çevikliğin Aracı Rolüne Ait YEM Sonuçları (4H_{1_C} Hipotezi)

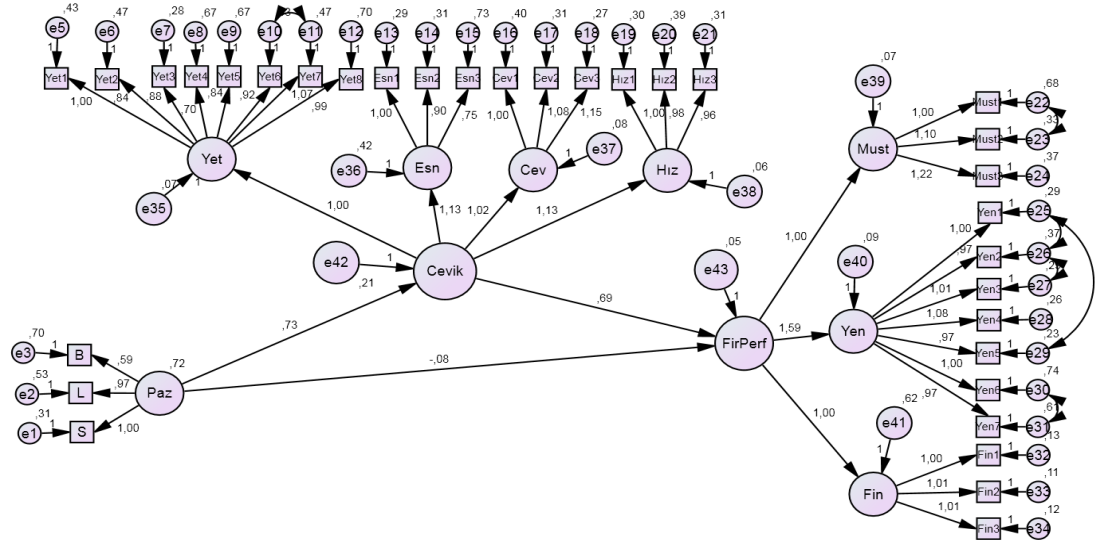
	Sonuç Değişkenleri			
	Örgütsel Çeviklik		Örgütsel Performans	
	β	SH	β	SH
Hiyerarşi Kültürü (a)	0.654***	0.104		
R ²	0,217			
Hiyerarşi Kültürü (c')			0.120**	0.044
Örgütsel Çeviklik (b)			0.593***	0.068
R ²			0.841	
Dolaylı Etki			0.388***	GA (0.262-0.531)

*** p<0.001; ** p<0.01; β = Standart Olmayan Yol Katsayısı; SH= Standart Hata; GA= Güven Aralığı

Tablo 4.82 incelendiğinde, Hiyerarşi kültürü ile örgütsel çeviklik arasında (a) pozitif bir regresyon katsayısı ($\beta=0.654$; $p<0.001$), örgütsel çeviklik ile örgütsel performans arasında (b) pozitif bir regresyon katsayısı ($\beta=0.593$; $p<0.001$) elde edilmiştir. Hiyerarşi kültürü ile örgütsel performans arasındaki dolaylı etki 0.388, %95 güven aralığı ise [0.262-0.531] olarak elde edilmiştir. Bu aralık 0 değerini içermediği için, dolaylı etki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bununla birlikte Hiyerarşi kültürü ile örgütsel performans arasındaki doğrudan etki (c') istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu için örgütsel çevikliğin, *kısmi aracı rolü* üstlendiği tespit edilmiştir ($\beta=0.120$; $p=0.006$). Bunun sonucu olarak 4H_{1_C} hipotezi *desteklenerek* Hiyerarşi

kültürünün örgütsel performans üzerindeki etkisinde örgütsel çevikliğin aracı rolü istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Ayrıca Hiyerarşi kültürünün örgütsel çevikliğin %21.7'sini, Hiyerarşi kültürü ve örgütsel çevikliğin ise örgütsel performansın %84.1'ini açıkladığı tespit edilmiştir.

Dördüncü ana hipotezin dördüncü ve sonuncu 4H_{1_D} alt hipotezine ait yapısal model ve yol katsayıları Şekil 4.42'de, YEM sonuçları ise Tablo 4.83'de gösterilmektedir.



Şekil 4. 42 Pazar Kültürünün Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Çevikliğin Aracı Rolüne Ait Yapısal Modelin Yol Katsayıları

Tablo 4. 83 Pazar Kültürünün Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Çevikliğin Aracı Rolüne Ait YEM Sonuçları (4H_{1_D} Hipotezi)

	Sonuç Değişkenleri			
	Örgütsel Çeviklik		Örgütsel Performans	
	β	SH	β	SH
Pazar Kültürü (a)	0.728***	0.064		
R ²		0.642		
Pazar Kültürü (c')			- 0.077	0.051
Örgütsel Çeviklik (b)			0.690***	0.089
R ²			0.832	
Dolaylı Etki			0.711***	GA (0.353-0.711)

*** p<0.001; β = Standart Olmayan Yol Katsayısı; SH= Standart Hata; GA= Güven Aralığı

Tablo 4.83 incelendiğinde, Pazar kültürü ile örgütsel çeviklik arasında (a) pozitif bir regresyon katsayısı (β =0.728; p<0.001), örgütsel çeviklik ile örgütsel performans arasında (b) pozitif bir regresyon katsayısı (β =0.690; p<0.001) elde edilmiştir. Pazar

kültürü ile örgütsel performans arasındaki dolaylı etki 0.711, %95 güven aralığı ise [0.353-0.711] olarak elde edilmiştir. Bu aralık 0 değerini içermediği için, dolaylı etki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Pazar kültürü ile örgütsel performans arasındaki doğrudan etki (c') istatistiksel olarak anlamlı olmadığı için örgütsel çevikliğin, *tam aracı rolü* üstlendiği tespit edilmiştir ($\beta=-0.077$; $p=0.130$). Bunun sonucu olarak 4H_{1_D} hipotezi *desteklenerek* Pazar kültürünün örgütsel performans üzerindeki etkisinde örgütsel çevikliğin aracı rolü istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Ayrıca Pazar kültürünün örgütsel çevikliğin %64.2'sini, Pazar kültürü ve örgütsel çevikliğin ise örgütsel performansın %83.2'ini açıkladığı tespit edilmiştir.

Bu aşamaya kadar tüm hipotezlerin sınanması gerçekleştirilerek özet YEM sonuçları Tablo 4.84 ve Tablo 4.85'de sunulmaktadır.

Tablo 4. 84 1H₁ 2H₁ ve 3H₁ Hipotezlerine Ait YEM Özet Sonuçları

Yapısal İlişkiler	Standart Olmayan Yol Katsayıları (β)	CR	R ²	p	Hipotezler	Hipotez Sonuçları
Cevik <--- Klan	0.554	11.392	0641	<0001	1H _{1_A}	Desteklendi
Cevik. <--- Adh	0664	1328	0731	<0001	1H _{1_B}	Desteklendi
Cevik <--- Hiy	0614	9141	0464	<0001	1H _{1_C}	Desteklendi
Cevik <--- Paz	0724	11206	0640	<0001	1H _{1_D}	Desteklendi
FirPerf <--- Cevik	0631	8939	0827	<0001	2H ₁	Desteklendi
FirPerf <--- Klan	0377	7643	0472	<0001	3H _{1_A}	Desteklendi
FirPerf <--- Adh	0436	8878	0548	<0001	3H _{1_B}	Desteklendi
FirPerf <--- Hiy	0572	5984	0281	<0001	3H _{1_C}	Desteklendi
FirPerf <--- Paz	0463	7543	0480	<0001	3H _{1_D}	Desteklendi

Tablo 4. 85 4H₁ Hipotezine Ait Aracı Etkisi YEM Özet Sonuçları

Aracı Etkiler	Standart Olmayan Dolaylı Etki Yol Katsayıları (β)	Bootstrap (Alt Sınır-Üst Sınır) %95 GA	Hipotezler	Hipotez Sonuçları
FirPerf <--- Cevik <--- Klan	0372	0265-0501	4H _{1_A}	Desteklendi (Tam Aracı Rol)
FirPerf <--- Cevik <--- Adh	0476	0335-0685	4H _{1_B}	Desteklendi (Tam Aracı Rol)
FirPerf <--- Cevik <--- Hiy	0388	0262-0531	4H _{1_C}	Desteklendi (Kısmi Aracı Rol)
FirPerf <--- Cevik <--- Paz	0711	0353-0711	4H _{1_D}	Desteklendi (Tam Aracı Rol)

Not: Bootstrap Yeniden Örnekleme =5000

4.2. Nitel Bulgular

Bu bölümde karma yöntemler araştırması seçilme sebebinin bir sonucu olarak, elde edilen nicel bulguların nitel bulgularla desteklenmesi ve derinlemesine irdelenmesine yönelik analizler sunulmuştur. Böylece çalışma grubunda (Bkz. Tablo 3.11) yer alanlarla yapılan görüşmeler neticesinde nitel araştırma sorusuna (Bkz. Bölüm 1.2.)

4.2.1. Betimsel Bulgular

Frekans tablolarından önce, genel bir bakış elde etmek açısından tüm katılımcılarla yapılan görüşmelerde en sık tekrarlanan kelime veya kavramlara ait kelime bulutu görseli sunulmaktadır. Bu görsel oluşturulurken tek başına anlamı olmayan kelime veya bağlaçlar devre dışı bırakılmıştır. Şekil 4.43'deki kelime bulutunda diğerlerine göre daha fazla tekrarlananlar daha büyük olacak şekilde gösterilmektedir.

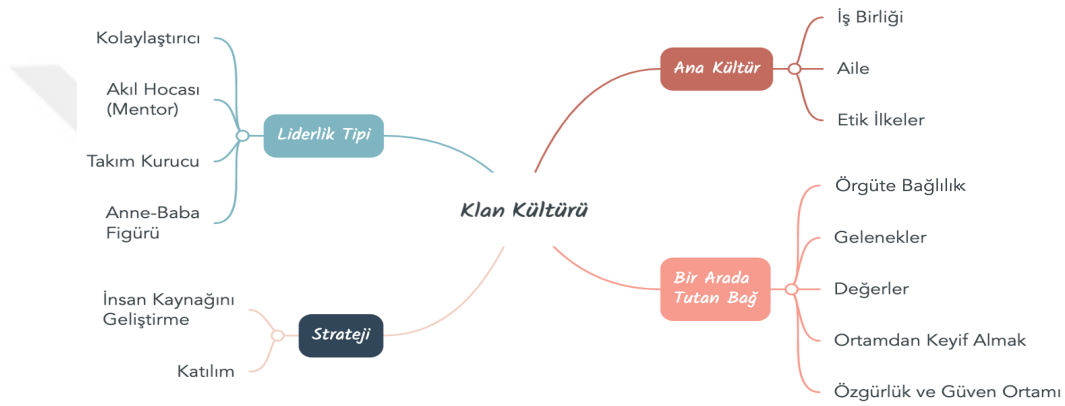


219

Şekil 4.43 incelendiğinde en fazla *müşteri* kelimesinin tekrarlandığı *çeviklik*, *zaman*, *çevik*, *hızlı*, *kurum*, *kültür*, *esneklik* ve *performans* kelimelerinin bunun ardından geldiği görülmektedir.

4.2.1.1. Örgüt Kültürü Kod Sistemi ve Frekans Tabloları

Araştırmada ele alınan Rekabetçi Değerler Modeli çerçevesindeki örgüt kültürü tiplerinden ilki olan Klan kültürüne ait kod sisteminin zihin haritası gösterimi Şekil 4.44’de yer almaktadır. Klan kültürüne ait frekans tablosu ise Tablo 4.86’da sunulmaktadır.



Şekil 4. 44 Klan Kültürü Kod Sisteminin Zihin Haritası ile Gösterilmesi

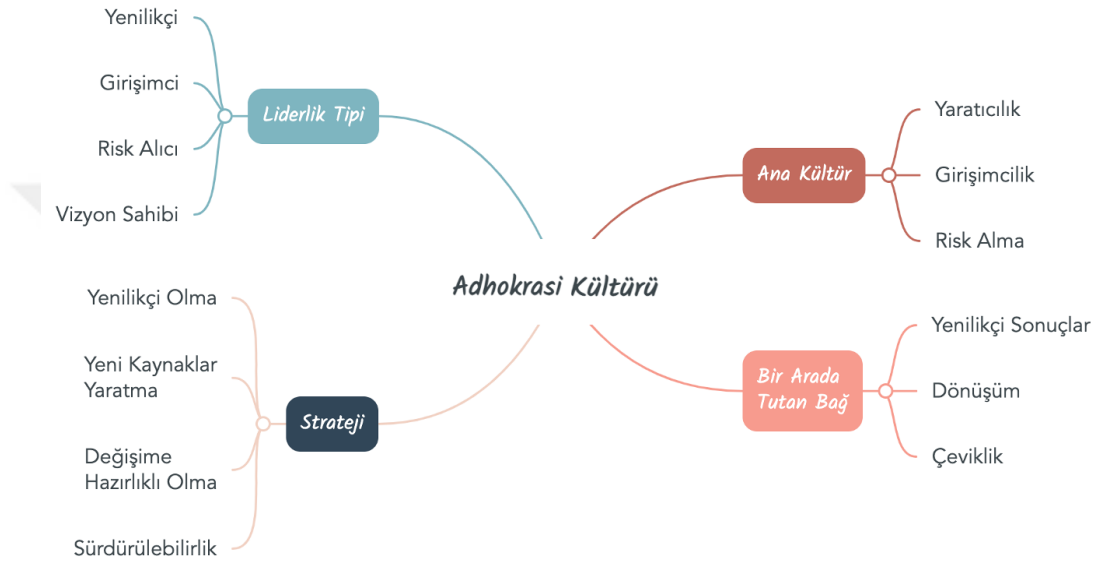
Şekil 4.44’deki *Etik İlkeler*, *Ortamdan Keyif Almak*, *Özgürlük ve Güven Ortamı* kodları, açık kod sistemiyle görüşmeler sırasında eklenmiştir. Diğerleri kapalı kod sistemi yaklaşımıyla, modelin sunduğu alt boyut maddeleri dikkate alınarak kodlanmıştır.

Tablo 4. 86 Klan Kültürü Kod Sistemi ve Frekans Tablosu

Tema	Kategori	Kod	Katılımcılar	Frekans	Yüzde
Klan Kültürü	Ana Kültür	İş Birliği	K1, K6, K7, K9	8	10.74
		Aile	K2, K7, K8, K9, K10	5	5.00
		Etik İlkeler	K9	1	8.20
	Bir Arada Tutan Bağ	Örgüte Bağlılık	K1, K2, K4, K9	5	4.47
		Gelenekler	K1	1	0.27
		Değerler	K1, K3, K4, K10, K11	6	14.01
		Ortamdan Keyif Almak	K5, K6, K8	3	1.71
		Özgürlük ve Güven Ortamı	K6, K7, K9, K10	6	6.18
	Liderlik	Kolaylaştırıcı	K8, K10	2	3.22
		Akıl Hocası (Mentor)	K5, K6, K9, K10	4	3.65
		Takım Kurucu	K1, K6, K7	3	2.38
		Anne-Baba Figürü	K1, K2, K4	6	3.05
	Strateji	İnsan Kaynağını Geliştirme	K4, K11	2	1.90
		Katılım	K1, K6	4	3.36

Tablo 4.86 incelendiğinde, görüşmelerde en fazla Klan kültürünün Ana Kültür boyutunda iş birliği kavramına (%10.74) dair, Bir Arada Tutan Bağ boyutunda örgüt değerlerine (%14.01) dair, Liderlik boyutunda akıl hocası olunduğuna (%3.65) dair ve Strateji boyutunda ise çalışanların kararlara katılımına (%3.36) dair görüşlerin bildirildiği tespit edilmiştir.

Adhokrasi kültürüne ait kod sisteminin zihin haritası gösterimi Şekil 4.45’de, frekans tablosu ise Tablo 4.87’de sunulmaktadır.



Şekil 4. 45 Adhokrasi Kültürü Kod Sisteminin Zihin Haritası ile Gösterilmesi

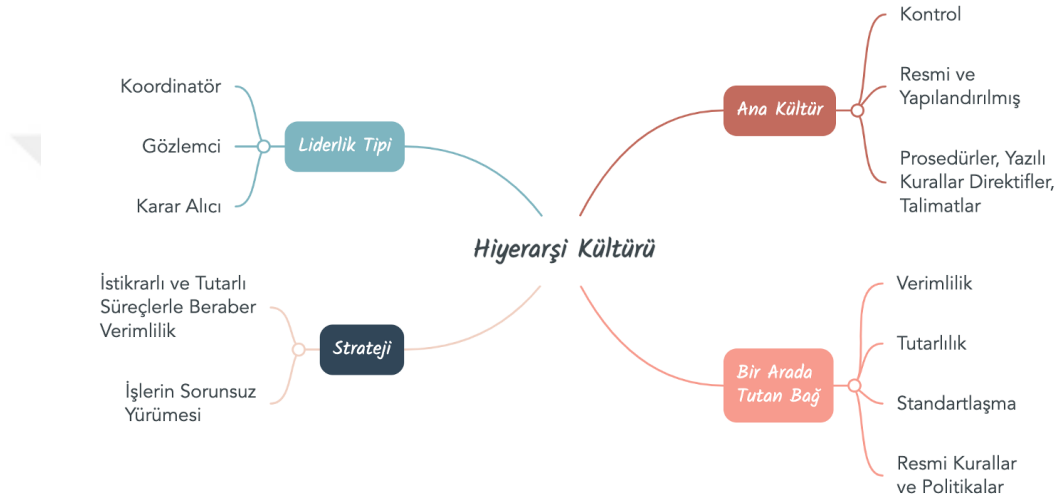
Şekil 4.45’deki *Sürdürülebilirlik* kodu, açık kod sistemiyle görüşmeler sırasında eklenmiştir. Diğerleri kapalı kod sistemi yaklaşımıyla, modelin sunduğu alt boyut maddeleri dikkate alınarak kodlanmıştır.

Tablo 4. 87 Adhokrasi Kültürü Kod Sistemi ve Frekans Tablosu

Tema	Kategori	Kod	Katılımcılar	Frekans	Yüzde
Adhokrasi Kültürü	Ana Kültür	Yaratıcılık	K6, K8	3	2.16
		Girişimcilik	K4, K7	2	4.41
		Risk Alma	K7, K9	3	3.92
	Bir Arada Tutan Bağ	Yenilikçi Sonuçlar	K1, K9	2	4.52
		Dönüşüm	K11	1	0.42
		Çeviklik	K10	1	2.80
	Liderlik	Yenilikçi	K1, K4	2	2.70
		Girişimci	K1	1	1.27
		Risk Alıcı	K10	1	0.52
		Vizyon Sahibi	K1, K4, K11	3	1.19
	Strateji	Yenilikçi Olma	K1, K2, K4, K5, K10	5	6.72
		Yeni Kaynaklar Yaratma	K2, K4, K5, K9	4	4.32
		Değişime Hazırlıklı Olma	K1, K4, K9	4	6.40
		Sürdürülebilirlik	K1, K2	2	3.52

Tablo 4.87 incelendiğinde, görüşmelerde en fazla Adhokrasi kültürünün Ana Kültür boyutunda girişimcilik kavramına (%4.41) dair, Bir Arada Tutan Bağ boyutunda yenilikçi sonuçlara (%4.52) dair, Liderlik boyutunda yenilikçi olduğuna (%2.70) dair ve Strateji boyutunda ise yenilikçi bakış açısına (%6.72) dair görüşlerin bildirildiği tespit edilmiştir.

Hiyerarşi kültürüne ait kod sisteminin zihin haritası gösterimi Şekil 4.46’da, frekans tablosu ise Tablo 4.88’de sunulmaktadır.



Şekil 4. 46 Hiyerarşi Kültürü Kod Sisteminin Zihin Haritası ile Gösterilmesi

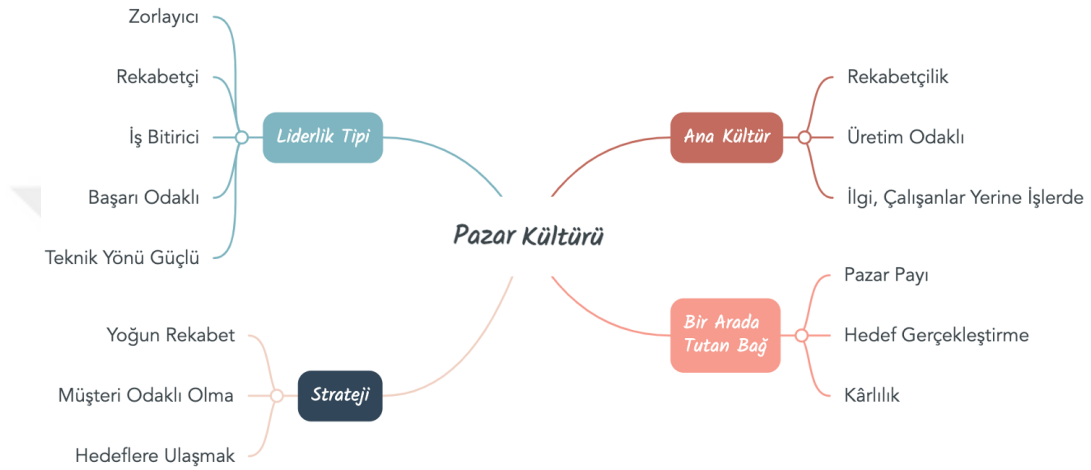
Şekil 4.46’daki tüm kodlar, kapalı kod sistemi yaklaşımıyla modelin sunduğu alt boyut maddeleri dikkate alınarak kodlanmıştır.

Tablo 4. 88 Hiyerarşi Kültürü Kod Sistemi ve Frekans Tablosu

Tema	Kategori	Kod	Katılımcılar	Frekans	Yüzde
Hiyerarşi Kültürü	Ana Kültür	Kontrol	K1, K5, K6, K10	6	4.59
		Resmi ve Yapılandırılmış	K1, K2, K3, K5	8	7.12
		Prosedürler, Yazılı Kurallar Direktifler, Talimatlar	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K8, K10	11	17.46
	Bir Arada Tutan Bağ	Verimlilik	K1, K4, K8	3	5.43
		Standartlaşma	K1	2	1.30
		Resmi Kurallar ve Politikalar	K1	2	2.01
	Liderlik	Koordinatör	K3	1	0.59
		Gözlemci	K6	1	0.87
		Karar Alıcı	K1, K4, K9	3	3.11
	Strateji	İstikrarlı ve Tutarlı Süreçlerle Beraber Verimlilik	K1	1	0.17
		İşlerin Sorunsuz Yürümesi	K5	1	1.89

Tablo 4.88 incelendiğinde, görüşmelerde en fazla Hiyerarşi kültürünün Ana Kültür boyutunda prosedürler, yazılı kurallar, direktifler ve talimatlara (%17.46) dair, Bir Arada Tutan Bağ boyutunda verimliliğe (%5.43) dair, Liderlik boyutunda karar alıcı olduğuna (%3.11) dair ve Strateji boyutunda ise işlerin sorunsuz yürümesi bakış açısına (%1.89) dair görüşlerin bildirildiği tespit edilmiştir.

Pazar kültürüne ait kod sisteminin zihin haritası gösterimi Şekil 4.47’de, frekans tablosu ise Tablo 4.89’da sunulmaktadır.



Şekil 4. 47 Pazar Kültürü Kod Sisteminin Zihin Haritası ile Gösterilmesi

Şekil 4.47’deki tüm kodlar, kapalı kod sistemi yaklaşımıyla modelin sunduğu alt boyut maddeleri dikkate alınarak kodlanmıştır.

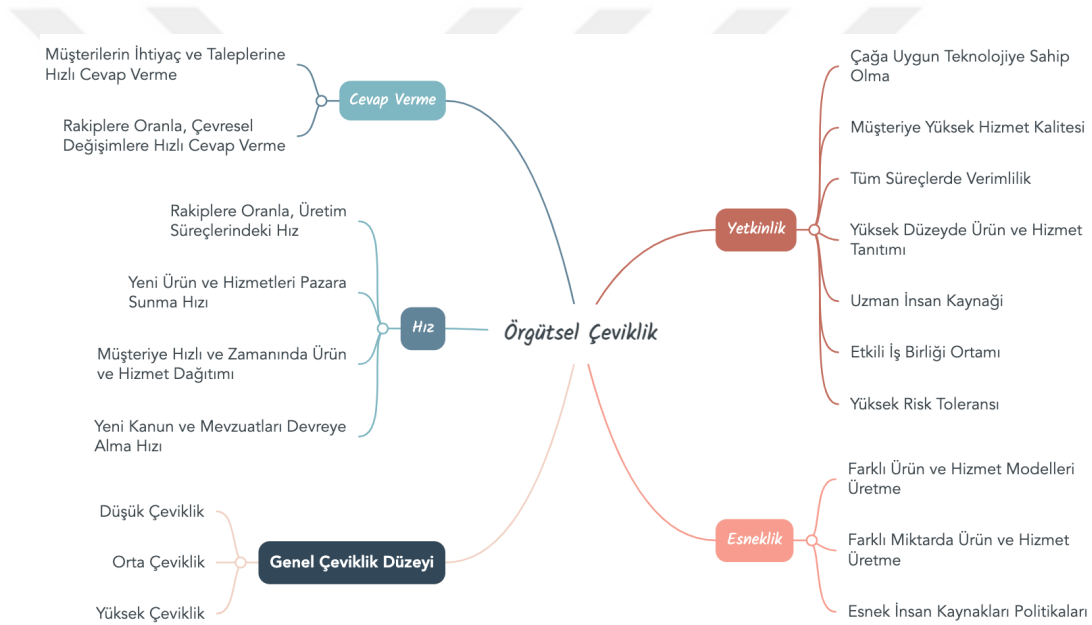
Tablo 4. 89 Pazar Kültürü Kod Sistemi ve Frekans Tablosu

Tema	Kategori	Kod	Katılımcılar	Frekans	Yüzde
Pazar Kültürü	Ana Kültür	Rekabetçilik	K1	1	2.16
		Üretim Odaklı	K4	1	0.25
		İlgi, Çalışanlar Yerine İşlerde	K3	1	3.33
	Bir Arada Tutan Bağ	Pazar Payı	K4	1	0.42
		Hedef Gerçekleştirme	K1, K8	3	3.46
		Kârlılık	K4	1	0.15
	Liderlik	Zorlayıcı	K9	1	1.73
		Rekabetçi	K1	1	0.20
		İş Bitirici	K9	1	0.71
		Başarı Odaklı	K3, K8	2	3.00
		Teknik Yönü Güçlü	K1, K3, K4	3	5.91
	Strateji	Yoğun Rekabet	K1, K6, K11	4	2.70
		Müşteri Odaklı Olma	K1, K8	3	3.72
		Hedeflere Ulaşmak	K3, K7, K8, K10, K11	5	9.59

Tablo 4.89 incelendiğinde, görüşmelerde en fazla Pazar kültürünün Ana Kültür boyutunda ilginin çalışanlar yerine işlerde olduğuna (%3.33) dair, Bir Arada Tutan Bağ boyutunda hedef gerçekleştirilmeye (%3.46) dair, Liderlik boyutunda teknik yönün güçlü olduğuna (%5.91) dair ve Strateji boyutunda ise hedeflere ulaşma bakış açısına (%9.59) dair görüşlerin bildirildiği tespit edilmiştir.

4.2.1.2. Örgütsel Çeviklik Kod Sistemi ve Frekans Tabloları

Araştırmada kullanılan Örgütsel Çeviklik Ölçeği çerçevesindeki kod sisteminin zihin haritası gösterimi Şekil 4.48’de yer almaktadır. Örgütsel çevikliğin alt boyutlarına ait frekans tablosu Tablo 4.90’da, görüşme yapılan katılımcıların içinde yer aldığı örgütlerin genel çeviklik düzeyine ait frekans tablosu ise Tablo 4.91’de sunulmaktadır.



Şekil 4. 48 Örgütsel Çeviklik Kod Sisteminin Zihin Haritası ile Gösterilmesi

Şekil 4.48’deki *Yüksek Risk Toleransı* ile *Yeni Kanun ve Mevzuatları Devreye Alma Hızı* kodları, açık kod sistemiyle görüşmeler sırasında eklenmiştir. Diğerleri kapalı kod sistemi yaklaşımıyla, ölçeğin sunduğu alt boyut maddeleri dikkate alınarak kodlanmıştır.

Tablo 4. 90 Örgütsel Çeviklik Kod Sistemi ve Frekans Tablosu

Tema	Kategori	Kod	Katılımcılar	Frekans	Yüzde
Örgütsel Çeviklik	Yetkinlik	Çağa Uygun Teknolojiye Sahip Olma	K1, K2, K4, K6, K7	6	5.12
		Müşteriye Yüksek Hizmet Kalitesi	K8	1	4.70
		Tüm Süreçlerde Verimlilik	K1, K8	2	3.97
		Yüksek Düzeyde Ürün ve Hizmet Tanıtımı	K7	1	0.61
		Uzman İnsan Kaynağı	K1, K2, K3, K5, K9	7	4.98
		Etkili İş Birliği Ortamı	K1, K6, K9	4	5.00
		Yüksek Risk Toleransı	K4, K10	2	0.78
	Esneklik	Farklı Ürün ve Hizmet Modelleri Üretme	K1, K2, K4, K7, K8, K9, K10	7	8.81
		Farklı Miktarda Ürün ve Hizmet Üretme	K1	1	3.14
		Esnek İnsan Kaynakları Politikaları	K1, K6	2	3.32
	Cevap Verme	Müşterilerin İhtiyaç ve Taleplerine Hızlı Cevap Verme	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K9, K10	10	17.41
		Rakiplere Oranla, Çevresel Değişimlere Hızlı Cevap Verme	K4, K8, K9, K11	4	4.19
	Hız	Rakiplere Oranla, Üretim Süreçlerindeki Hız	K1, K4, K6, K8, K10	7	12.54
		Yeni Ürün ve Hizmetleri Pazara Sunma Hızı	K1	1	0.68
		Müşteriye Hızlı ve Zamanında Ürün ve Hizmet Dağıtımı	K1, K5, K6, K7, K8, K9, K10	7	9.85
		Yeni Kanun ve Mevzuatları Devreye Alma Hızı	K2	1	1.28

Tablo 4.90 incelendiğinde, görüşmelerde en fazla örgütsel çevikliğin Yetkinlik alt boyutunda çağa uygun teknolojiye sahip olunduğuna (%5.12) dair, Esneklik alt boyutunda farklı ürün ve hizmet modellerinin üretildiğine (%8.81) dair, Cevap Verme alt boyutunda müşterinin ihtiyaç ve taleplerine hızlı cevap verildiğine (%17.41) dair ve Hız alt boyutunda ise rakiplerine oranla, üretim süreçlerinde daha hızlı olunduğuna (%12.54) dair görüşlerin bildirildiği tespit edilmiştir.

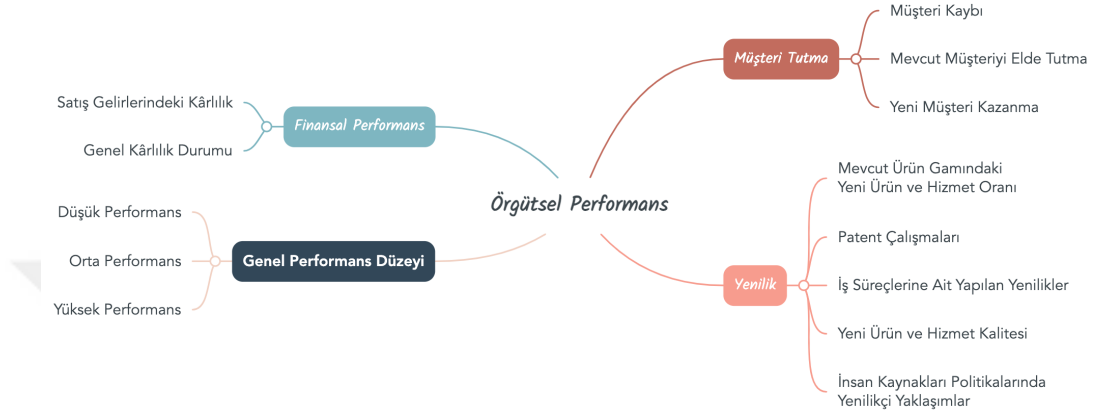
Tablo 4. 91 Genel Örgütsel Çeviklik Düzeyi Kod Sistemi Frekans Tablosu

Tema	Kategori	Kod	Katılımcılar	Frekans	Yüzde
Örgütsel Çeviklik	Genel Çeviklik Düzeyi	Düşük Çeviklik	-	-	-
		Orta Çeviklik	K1, K2, K9, K10, K11	10	8.54
		Yüksek Çeviklik	K3, K4, K5, K6, K7, K8	9	5.58

Tablo 4.91 incelendiğinde, çalışma grubunda yer alan katılımcıların içerisinde yer aldıkları örgütlerin genel çeviklik düzeylerinin en yaygın olarak orta düzeyde (%8.54) olduğu tespit edilmiştir.

4.2.1.3. Örgütsel Performans Kod Sistemi ve Frekans Tabloları

Araştırmada kullanılan Örgütsel Performans Ölçeği çerçevesindeki kod sisteminin zihin haritası gösterimi Şekil 4.49’da yer almaktadır. Örgütsel performansın alt boyutlarına ait frekans tablosu Tablo 4.92’de, görüşme yapılan katılımcıların içinde yer aldığı örgütlerin genel performans düzeyine ait frekans tablosu ise Tablo 4.93’de sunulmaktadır.



Şekil 4. 49 Örgütsel Performans Kod Sisteminin Zihin Haritası ile Gösterilmesi

Şekil 4.49’daki tüm kodlar, kapalı kod sistemi yaklaşımıyla ölçeğin sunduğu alt boyut maddeleri dikkate alınarak kodlanmıştır.

Tablo 4. 92 Örgütsel Performans Kod Sistemi ve Frekans Tablosu

Tema	Kategori	Kod	Katılımcılar	Frekans	Yüzde
Örgütsel Performans	Müşteri Tutma	Müşteri Kaybı	K1, K2, K3, K4, K6, K8, K9, K10	8	6.05
		Mevcut Müşteriyi Elde Tutma	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11	12	16.94
		Yeni Müşteri Kazanma	K1, K2, K3, K4, K6, K7, K8, K9, K10	11	16.69
	Yenilik	Mevcut Ürün Gamındaki Yeni Ürün ve Hizmet Oranı	K2, K4, K5, K6, K7, K8, K10	7	1.17
		Patent Çalışmaları	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K11	13	13.64
		İş Süreçlerine Ait Yapılan Yenilikler	K9	1	1.44
		Yeni Ürün ve Hizmet Kalitesi	K1, K3, K5, K8	4	6.94
		İnsan Kaynakları Politikalarında Yenilikçi Yaklaşımlar	K4, K9	2	3.57
	Finansal Performans	Satış Gelirlerindeki Karlılık	K4, K5, K6, K8, K9, K10	6	7.77
		Genel Karlılık Durumu	K1, K3, K4, K6, K7, K8, K9, K10	8	7.38

Tablo 4.92 incelendiğinde, görüşmelerde en fazla örgütsel performansın Müşteri Tutma alt boyutunda mevcut müşterinin elde tutulduğuna (%16.94) dair, Yenilik alt boyutunda patent çalışmaları olduğuna (%13.64) dair ve Finansal Performans alt boyutunda ise genel kârlılık durumuna (%7.38) dair görüşlerin bildirildiği tespit edilmiştir.

Tablo 4. 93 Genel Örgütsel Performans Düzeyi Kod Sistemi Frekans Tablosu

Tema	Kategori	Kod	Katılımcılar	Frekans	Yüzde
Örgütsel Performans	Genel Performans Düzeyi	Düşük Performans	-	-	-
		Orta Performans	K6, K9, K11	4	3.28
		Yüksek Performans	K1, K2, K3, K4, K5, K7, K8, K10	14	14.08

Tablo 4.93 incelendiğinde, çalışma grubunda yer alan katılımcıların içerisinde yer aldıkları örgütlerin genel performans düzeylerinin en yaygın olarak yüksek düzeyde (%14.08) olduğu tespit edilmiştir.

4.2.1.4. Değişkenler Arası İlişkiler Kod Sistemi ve Frekans Tabloları

Nicel araştırma bulgularının desteklenmesine yönelik olarak değişkenler arasındaki ilişkilerin varlığını irdelemek üzere sorular yöneltilmiştir. Katılımcılardan elde edilen görüşler açık kod sistemi yaklaşımıyla, araştırmacı tarafından kod sistemine çevrilmiştir.

Bu kapsamda örgüt kültürü ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiye yönelik oluşturulan kod sisteminin zihin haritası gösterimi Şekil 4.50’de yer almaktadır.



Şekil 4. 50 Örgüt Kültürü ile Örgütsel Çeviklik Arasındaki İlişkinin Varlığına Yönelik Kod Sisteminin Zihin Haritası ile Gösterilmesi

Şekil 4.50’deki kodlar oluşturulurken sadece iki değişken arasındaki ilişkinin varlığına yönelik değil, aynı zamanda bu değişkenler arasındaki ilişkinin hangi örgüt kültürü tipi üzerinden olduğuna da yönelik bir analiz yapılması hedeflenmiştir. Bu doğrultudaki bulgular Tablo 4.94’de sunulmaktadır.

Tablo 4. 94 Örgüt Kültürü ile Örgütsel Çeviklik Arasındaki İlişkinin Varlığına Yönelik Kod Sistemi Frekans Tablosu

Tema	Kategori	Kod	Katılımcılar	Frekans	Yüzde
Kültür-Çeviklik Bağlantısı	Nasıl Bir Kültür-Çeviklik	Klan-Çeviklik	K4, K6, K7, K8, K9, K10	7	7.05
		Adhokrasi-Çeviklik	K1, K8, K9, K10, K11	5	5.28
		Hiyerarşi-Çeviklik	K2, K5	4	1.71
		Pazar-Çeviklik	K1, K3	3	5.81
	Çeviklik Üzerinde Etkisi	Kültürün Çevikliğe Etkisi Var	K1, K2, K3, K6, K7, K8, K9, K10, K11	11	12.44
		Kültürün Çevikliğe Etkisi Yok	-	-	-

Tablo 4.94 incelendiğinde, tüm katılımcıların bu iki değişken arasındaki ilişkinin varlığından ve örgüt kültürünün örgütsel çeviklik üzerinde etkisi olduğundan (%12.44) söz ettiği görülmüştür. Bunun yanında, bu etkinin en fazla Klan örgüt tipi (%7.05) ile olabileceği görüşü ortaya çıkmıştır.

Benzer şekilde, araştırma hipotezleri kapsamında örgüt kültürü ile örgütsel performans arasındaki ilişkiye yönelik oluşturulan kod sisteminin zihin haritası gösterimi Şekil 4.51’de yer almaktadır.



Şekil 4. 51 Örgüt Kültürü ile Örgütsel Performans Arasındaki İlişkinin Varlığına Yönelik Kod Sisteminin Zihin Haritası ile Gösterilmesi

Şekil 4.51’deki tüm kodlar, açık kod sistemi yaklaşımıyla araştırmacı tarafından oluşturulmuştur. Bu kodlar oluşturulurken sadece iki değişken arasındaki ilişkinin varlığına yönelik değil, aynı zamanda bu değişkenler arasındaki ilişkinin hangi örgüt kültürü tipi üzerinden olduğuna da yönelik bir analiz yapılması hedeflenmiştir. Bu doğrultudaki bulgular Tablo 4.95’de sunulmaktadır.

Tablo 4. 95 Örgüt Kültürü ile Örgütsel Performans Arasındaki İlişkinin Varlığına Yönelik Kod Sistemi Frekans Tablosu

Tema	Kategori	Kod	Katılımcılar	Frekans	Yüzde
Kültür-Performans Bağlantısı	Nasıl Bir Kültür-Performans	Klan-Performans	K1, K5, K7, K8, K9	9	10.03
		Adhokrasi-Performans	K3, K4, K6, K8, K9, K10	7	10.71
		Hiyerarşi-Performans	K8	1	0.27
		Pazar-Performans	K6	1	1.60
	Performans Üzerinde Etkisi	Kültürün Performansa Etkisi Var	K1, K2, K5, K6, K7, K8, K10	12	11.63
		Kültürün Performansa Etkisi Yok	-	-	-

Tablo 4.95 incelendiğinde, tüm katılımcıların bu iki değişken arasındaki ilişkinin varlığından ve örgüt kültürünün örgütsel performans üzerinde etkisi olduğundan (%11.63) söz ettiği görülmüştür. Bunun yanında, bu etkinin en fazla Adhokrasi örgüt tipi (%10.71) ile olabileceği görüşü ortaya çıkmıştır.

Araştırma hipotezleri kapsamında örgütsel çeviklik ile örgütsel performans arasındaki ilişkiye yönelik oluşturulan kod sisteminin zihin haritası gösterimi Şekil 4.52’de yer almaktadır.



Şekil 4. 52 Örgütsel Çeviklik ile Örgütsel Performans Arasındaki İlişkinin Varlığına Yönelik Kod Sisteminin Zihin Haritası ile Gösterilmesi

Şekil 4.52’deki tüm kodlar, açık kod sistemi yaklaşımıyla araştırmacı tarafından oluşturulmuştur. Bu kodlar oluşturulurken sadece iki değişken arasındaki ilişkinin varlığına yönelik değil, aynı zamanda bu değişkenler arasındaki ilişkinin çevikliğin hangi alt boyutu üzerinden olduğuna da yönelik bir analiz yapılması hedeflenmiştir. Bu doğrultudaki bulgular Tablo 4.96’da sunulmaktadır.

Tablo 4. 96 Örgütsel Çeviklik ile Örgütsel Performans Arasındaki İlişkinin Varlığına Yönelik Kod Sistemi Frekans Tablosu

Tema	Kategori	Kod	Katılımcılar	Frekans	Yüzde
Çeviklik-Performans Bağlantısı	Çeviklik Boyutu	Yetkinlik	K1, K5, K7, K8, K10	5	5.42
		Esneklik	K8	1	1.39
		Cevap Verme	K6, K8	2	2.00
		Hız	K8	1	1.39
	Performans Üzerinde Etkisi	Çevikliğin Performansa Etkisi Var	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11	17	11.41
		Çevikliğin Performansa Etkisi Yok	-	-	-

Tablo 4.96 incelendiğinde, tüm katılımcıların bu iki değişken arasındaki ilişkinin varlığından ve örgütsel çevikliğin örgütsel performans üzerinde etkisi olduğundan (%11.41) söz ettiği görülmüştür. Bunun yanında, bu etkinin en fazla Yetkinlik alt boyutu (%5.42) ile olabileceği görüşü ortaya çıkmıştır.

Araştırma hipotezleri kapsamında örgütsel çevikliğin aracı rolüne yönelik oluşturulan kod sisteminin zihin haritası gösterimi Şekil 4.53’de yer almaktadır.



Şekil 4. 53 Örgütsel Çevikliğin Aracı Rolüne Yönelik Kod Sisteminin Zihin Haritası ile Gösterilmesi

Şekil 4.53’deki tüm kodlar, açık kod sistemi yaklaşımıyla araştırmacı tarafından oluşturulmuştur. Bu doğrultudaki bulgular Tablo 4.97’de sunulmaktadır.

Tablo 4. 97 Örgütsel Çevikliğin Aracı Rolüne Yönelik Kod Sistemi Frekans Tablosu

Tema	Kategori	Kod	Katılımcılar	Frekans	Yüzde
Çevikliğin Aracı Rolü	Kültürün Performansa Etkisindeki Rolünde	Çevikliğin Aracı Rolü Var	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K8, K9	12	17.86
		Çevikliğin Aracı Rolü Yok	-	-	-

Tablo 4.97 incelendiğinde, tüm katılımcıların, örgüt kültürünün örgütsel performansı örgütsel çeviklik üzerinden etkilediği yönünde (%17.86) görüş bildirdiği tespit edilmiştir.

4.2.1.5. Nitel Araştırma Sorusu Kod Sistemi ve Frekans Tabloları

Katılımcılara nitel araştırma sorusuna cevap aramak üzere sorular yöneltilmiştir. Elde edilen görüşler açık kod sistemi yaklaşımıyla, araştırmacı tarafından kod sistemine çevrilmiştir.

Bu kapsamda örgütsel çeviklik ve örgütsel performans için nasıl bir kültür olmalıya yönelik oluşturulan kod sisteminin zihin haritası gösterimi Şekil 4.54’de yer almaktadır.



Şekil 4. 54 Nasıl Bir Kültür Olmalıya Yönelik Kod Sisteminin Zihin Haritası ile Gösterilmesi

Şekil 4.54’deki tüm kodlar, açık kod sistemi yaklaşımıyla araştırmacı tarafından oluşturulmuştur. Bu doğrultudaki bulgular Tablo 4.98’de sunulmaktadır.

Tablo 4. 98 Nasıl Bir Kültür Olmalıya Yönelik Kod Sistemi Frekans Tablosu

Tema	Kategori	Kod	Katılımcılar	Frekans	Yüzde
Nitel Araştırma Sorusu	Nasıl Bir Kültür Olmalı	Çeviklik İçin Nasıl Bir Kültür	K1, K2, K3, K4, K6, K7, K8, K9, K10, K11	21	30.31
		Performans İçin Nasıl Bir Kültür	K1, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11	14	21.90

Tablo 4.98 incelendiğinde, katılımcıların örgütsel çeviklik için nasıl bir kültür olmalı (%30.31), örgütsel perfomans için nasıl bir kültür olmalı (%21.91) konusunda görüş bildirdikleri tespit edilmiştir.

Böylece, çalışma grubunda yer alan katılımcılardan elde edilen nitel analiz sonuçlarının, nicel analiz bulgularını destekler nitelikteki görüşleri betimsel olarak sunulmuştur.

4.2.2. İçerik Analizi

İçerik analizi, tümevarım varsayımına dayanarak nitel araştırma sorusuna cevap aramaya yönelik yapılmıştır. Bu analizler, görüşmede yöneltilen sorular ve katılımcıların verdikleri cevaplardan örnekler şeklinde sunulmaktadır. Sunulan bu bilgiler değişkenler, değişkenler arası ilişkiler ve nitel araştırma sorusu başlıklarında toplanmıştır.

4.2.2.1. Değişkenlere Yönelik İçerik Analizi

Yarı yapılandırılmış görüşmenin ilk 17 sorusu, katılımcının içinde yer aldığı örgütün yapısını anlamaya yöneliktir. Bu soruların arasında ayrıca, araştırmanın diğer değişkenleri olan örgütsel çeviklik ve örgütsel performansa yönelik olan ve örgütün bu anlamdaki unsurlarını ve düzeyi ile ilgili görüşlerin alınmasını da içeren sorular bulunmaktadır. Görüşmelerden elde edilen bilgiler sonucunda açık kod sistemi yaklaşımıyla, ilgili değişkenlerin tema ve kategorilerine dahil edilen yeni kodlar oluşturularak kodlamalar yapılmıştır. Bu kodlamaların yapıldığı sorular ve bazı örnek cevaplar aşağıda verilmiştir.

Katılımcılara ilk olarak “Örgüt kültürü sizce neyi ifade eder, hangi unsurları içermektedir?” sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların bu soruya verdiği cevaplar “Örgüt kültürü neyi ifade eder” başlığında kodlanmıştır. Bu koda ilişkin bazı görüşler şu şekildedir:

“...nasıl her insanın bir kültürü, her şehrin bir kültürü varsa her kurumun da aslında bir kültürü var, İş yapış biçimleri ile ilgili insan ilişkileri ile ilgili örgüt kültürü derken yani işi nasıl yapıyor, işte ekip çalışmasıyla mı yapıyor yoksa tek merkezden mi karar veriliyor, bir işi yaparken planlama sürecinden mi geçti yoksa hızlıca birileri karar verip küçük gruplarla gibi aslında bir işi yaparken hangi yöntemlerin kullanıldığı bir parçası diye düşünüyorum. Bunun dışında insana bakış açısı da bir şirket kültürü bence. Çalışanlara nasıl bakıyor: çalışan odaklı mı? çalışan odaklılığından anladığı ne? gibi ya da şirket kültüründe müşteri de çok önemli olmayabilir, kimisinde de çok önemli olabilir. Bunu da kültürün bir parçası olarak düşünüyorum. Çok boyutlu aslında yani çok dar bir yere koymak mümkün değil...” (K1)

“...Ben örgüt kültürünü şirketin bağlayıcısı olarak görüyorum. Şirketin bağlayıcısı olarak gördüğüm için de birden fazla konu var. Öncelikli olarak kurumun kendi yaşantısı içerisinde geliştirmiş olduğu ve biriktirmiş olduğu belli iş yapma teknikleri veya karar verme teknikleri var veya karar verirken ve iş yaparken belli noktalar belli unsurlar var. Bunlar zaman içerisinde şirketin bünyesinde onu meydana getiriyor ve şirketin ruhu gibi de tanımlayabileceğim bir husus meydana getiriyor. Şirketin başarısını içerideki veya gelecekteki stratejini etkiliyor, iş yapma metodolojisini geliştiriyor. Benim açımdan unsurları nelerdir diye baktığımızda; şirket kültürünü oluşturan bir insan unsurumuz var, iki içerideki iletişim son derece önemli örgüt kültüründe, üç prosedürler yani yetki daha doğrusu sorumluluk, yetki ve ödül sistemi önemli, dört olarak da şirketin stratejik amacı vizyonu ve misyonu önemli. Bunların da birbiriyle entegre çalışması örgüt kültürünü oluşturuyor. Bütün bunun da bağlayıcısı olarak kişilerin birbirleri arasındaki güven ve saygının, bütün bu unsurların da birbirlerine bağladığını düşünüyorum...” (K9)

“...Metaforları ben çokça seviyorum. O anlamda örgüt kültürü çokça akvaryumun içindeki suya benzetilir. Gerçekten de ona inanırım. Su var, akvaryum var, balıklar var. Oradaki su, kültürü temsil ediyor. O suyun içerisinde koyduğumuz kimi balıklar o kültürde yaşıyor ve ölüyor. Kimisi o suyu attığımızda çıktığımızda bir oluyor. Kimisi de oraya ayak uyduruyor ve devam ediyor. Bir de son zamanlarda bu deprem olaylarından sonra da ben örgüt kültürünü zemine benzetiyorum. Zemin önemli. O zemin üzerine bir takım yapılar kuruyoruz. Organizasyonu kuruyoruz, performans sistemini kuruyoruz, birtakım bir şeyler kuruyoruz şirket yönetimi adına. Ama çoğu kez bunu hiç zemini yani o kültürü çok düşünmeden kurarız. Sonra da tutmazsa o konu, o sistem, o süreç tutmadı deriz. Hatayı ararız ama zemin uygun değildir belki. Belki oraya farklı bir bina yapmak gerekir. Kültür gerçekten çok tutulur, gözle görülür bir şey değil gibi, çokça zaman unutulur. Neyse o konu, onun büyüüsü ile girilir, ama o zemine o kültüre uygun değildir belki...” (K10)

Katılımcılara ikinci olarak “Örgütünüzdeki kültürün öne çıkan, baskın nitelikleri nelerdir? Hiyerarşi mi ön plandadır, yoksa esnek bir yapısı mı vardır?”, üçüncü olarak ise “Örgütünüzdeki kurallar, standartlar, talimatlarla ilgili görüşleriniz nelerdir? Bu

konuda sizleri sürekli kontrol eden bir yapı var mı?” soruları yöneltmiştir. Bu soruların sorulmasındaki ilk amaç örgütün mekanik mi, organik mi olduğu ile ilgili genel bir bilgi edinmektir. Buradan elde edilen bilgiler mekanik veya organik örgütlerin genel çeviklik ve performans düzeyleri ile ilgili kodlamalarda kullanılmıştır. Bu sorulara yönelik aşağıda belirtilen katılımcı görüşlerinden ilki mekanik bir örgüte, ikincisi ise organik bir örgüte aittir:

“...yani kurumsal bir şirket burası, gelenekleri olan, eski devlet kültüründen gelen bir yapısı var ve hiyerarşi oldukça baskın. Fazla esneklik olduğunu söyleyemeyeceğim, oldukça hiyerarşinin ast üst ilişkisinin önemli olduğu, kişilerin üstlerini dinlediği ve bu şekilde beklendiği ve aynı şekilde altlardan da üstlerinden uygunluk beklendiği bir organizasyon. Yani genel olarak baktığımda tabii ki kendi içinde esneklikleri var. Ama bu hiyerarşik yapı oldukça baskın diyebilirim...” (K1)

“...biz daha esnek çalışma şekilde çalışıyoruz. Zaten İlk başladığımızda da pandemiyle başladık malum. Pandemi, tam bu kültürleri oturtmaya çalıştığımız zamanda bizim de daha esnek olabileceğimizi bize öğretti. Bize değil, herkese öğretti. Dolayısıyla e-ticaret firmamız olduğu için biz, sadece kargo firmalarına bağlı çalışıyoruz bazı günler. Kurum içerisinde de daha esnek, daha toleranslı çalışmalarımız var...” (K7)

Aynı soruların yöneltilmesindeki ikinci amaç, örgütün ana kültürünün hangi örgüt tipine daha yakın olduğunu öğrenmeye çalışmaktır. Bunun için kod kitabında belirtildiği gibi (Bkz. Ek-8), Klan ana kültürü için “İş Birliği”, “Aile”, “Etik İlkeler”; Adhokrasi ana kültürü için “Yaratıcılık”, “Girişimcilik”, “Risk Alma”; Hiyerarşi ana kültürü için “Kontrol”, “Resmi ve Yapılandırılmış”, “Prosedürler Yazılı Kurallar Direktifler Talimatlar”; Pazar ana kültürü için ise “Rekabetçilik”, “Üretim Odaklı”, “İlgi Çalışanlar Yerine İşlerde” kodlamaları yapılmıştır. Bu kodlamaların her birine yönelik katılımcı görüşlerinden birer örnek, aşağıda sırasıyla verilmiştir:

“...satışlar hiçbir şekilde geri gelmiyor, düşmüyor. Bu konuda üretim ve satış çok işbirliği halinde çalışıyor. Sistematik ve düzenli görüşmeleri ve toplantıları var...” (K1)

“...bizim şirketimizde 26 kişilik ekip hep bir arada, abi kardeş arkadaş ortamında bulunuyorlar...” (K8)

“...biz esnek bir yapıyız, ama aynı zamanda çok katı bir yapıyız. Katılığımız şurada: bizim açımızdan, şirketimiz açısından ahlaktan ödün verme durumu kesinlikle olmayacak olan bir şey. Biz ne yaparsak yapalım ahlâktan ödün vermeden yapacağız...” (K9)

“...her zaman daha iyisini ve onun için müşteriye tam ihtiyacına uygun butik bir yeni tasarımı yaratma isteği içeriği olan bir firma. Dolayısıyla ben yaratıcılığın bu noktada kurumumda iyi olduğunu düşünüyorum...” (K6)

“...ne kadar üretim odaklı olursa olunsun, iyileştirmeye odaklı bir yapı olduğu için de çalışanlarımız ister istemez yeni teknolojileri, yenilikleri takip edip hem süreçlerinde hem üretim safhasında hem de kendi faaliyet alanlarında bunları uygulamaya çalışıyorlar. Özellikle üretim, işletme tarafındaki çalışanlarımız bu anlamda bir şey yapmaya niyetlendiğinde gerçekten önüne çok büyük engeller çıkmıyor...” (K4)

“...biz işlerimizi yaparken belli prosedürlere göre değil aslında önümüze çıkan fırsatları değerlendirme üzerine yapıyoruz. Dolayısıyla önümüze çıkan her türlü fırsatı değerlendirmek ve bu değerlendirmeleri yaparken de onlardan olabildiğince faydalanmak yani riskleri fırsat olarak görüp onları değerlendirmek üzere çalışıyoruz...” (K9)

“...kontrol edemediğiniz bir sistemi yönetemezsiniz. Bu çok önemlidir. Kontrol etmenin yolu da kontrol parametrelerini yaratmaktır...” (K5)

“...görev tanımları çok net herkes görevini ne yapması gerektiğini biliyor...” (K3)

“...bizim tabi denetim ekiplerimiz var. Kontrol mekanizması oldukça güçlü. Aksaklık var mı, var. Ama, mutlaka büyük oranda talimatlara, prosedürlere, kurallara şirkette uyulduğunu düşünüyorum...” (K2)

“...son yıllarda rekabetçilik oldukça arttı. Yeni fikirler konusunda bir tık geride. Oturmuş bir üretim sistemi var. Yenilikçiliğe çok uygun bir sektör olmayabilir. Ama AR-GE gibi büyük bir departmanı var ve buna ciddi kaynak ayırıyor. Yenilikçiliği de destekliyor. Sektör olarak ağır sanayi olduğu için, sürekli ürün değiştirme imkânı yok. Babacan tavrı da var, fakat rekabetçiliği vurgulayabiliriz...” (K1)

“...çok üretim odaklı bir şirket. Üretim, kâr bizim için gerçekten önemli...” (K4)

“...teknoloji odaklıdır. Herkes kendi işine göre, mesela satıştaki arkadaşımız hem mevcut işler açısından hem gelecek işler açısından kendi stratejilerini geliştirir, ortak olarak paylaşılır. İçerdeki koordinasyonu daha çok ben sağlar pozisyondayım işin yapılışıyla ilgili daha çok yöneticimiz aktif durumda tabiki...” (K3)

Katılımcılara yöneltilen dördüncü soru “Örgütünüzdeki bağlılığı düşündüğünüzde, çalışanları bir arada tutan şeyler nelerdir?” olmuştur. Örgüt çalışanlarını hangi unsurların bir arada tuttuğunu öğrenmeye yönelik olan bu soruda Klan kültürü için “Örgüte Bağlılık”, “Gelenekler”, “Değerler”, “Ortamdan Keyif Almak”, “Özgürlük ve Güven Ortamı”; Adhokrasi kültürü için “Yenilikçi Sonuçlar”, “Dönüşüm”, “Çeviklik”; Hiyerarşi kültürü için “Verimlilik”, “Standartlaşma”, “Resmi Kurallar ve Politikalar”; Pazar kültürü için ise “Pazar Payı”, “Hedef Gerçekleştirme”, “Kârlılık” kodlamaları yapılmıştır. Bu kodlamaların her birine yönelik katılımcı görüşlerinden birer örnek, aşağıda sırasıyla verilmiştir:

“...çalışanlar uzun yıllardır birlikte çalışıyorlar. Bazıları belki özel hayatlarından birbirlerini tanıyorlar veya lojmanda oturuyorlar, lojman kültürleri var. Çoğunun uzun yıllar çalışmaları ve küçük bir şehirde olması, belki atadan dededen bu kurumda olmaları bağlıyor insanları...” (K2)

“...yani kurumsal bir şirket burası, gelenekleri olan...” (K1)

“...bizim örgüt kültürümüzde 6 tane değerimiz var; Biz doğru olan şeyi yaparız. Bir diğeri mükemmellik, öğrenmeyi ve gelişmeyi asla durdurmamız diyoruz. Cesaret var bizde. Düşünürüz ve cüretkâr davranırız. Bir diğeri biz

ekibiz. Birlikteyiz. Ben değiliz biziz. Bir diğerimize saygı gösteririz, Tek, tekil değil de birbirimize göre hareket etme ve farklılıklarımızdan öğreniriz. Bir de daha iyisi için uğraşırız...” (K11)

“...diğeri ise gerçekten iş huzuru. Yani sağlamış olduğumuz ortam. Şöyle bir şey var bizim ofisimizde; Play Station da var, çeşit çeşit kahve yapabileceğiniz yerler de var...” (K8)

“...çok seslilik ya da bütün farklılıklara saygı duymak değerlerimizden bir tanesidir ve kültürde de vardır. Yani burada her türlü insanı görebilirsiniz şirketin koridorlarında geçerken. Farklılıklara saygı duyulur...” (K10)

“...motivasyon unsurları var şirkette. Çeşitli platformlar oluyor, takım çalışmasıyla, farklı ünitelerden kişilerin bir araya geldiği. Bizim gibi iç danışman ünitelerinin liderliğinde bir amaç için çalışmak, birlikte kendi rutin işleri dışında uğraşıp bunun takdir edildiğini görmek. Yönetim bunu görüyor. Yönetime sunuyorlar. Hediyeler veriliyor, takdir edilip alkışlanıyor teşekkür ediliyor. Bunların da aidiyet duygusunu güçlendirdiğini düşünüyorum. Fikirlerinin değerli olduğunu hissedeceği platformlar bulunuyor. Bunlar da aidiyet duygusunu artıran unsurlar...” (K1)

“...benim kurumum değişiyor, dönüşüyor. Kendim birey olarak değişiyorum, dönüşüyorum. İvmemiz gittiğimiz yer, ortak amaçlarımız örtüştüğü ölçüde ben bu kurumda var olabilirim...” (K11)

“...hata toleransınız yüksek olursa güven ortamı da tesis edilmiş oluyor. Bunlar da agile için önemli şeyler. Çünkü agile’in bir ucunda da inovasyon var, yeni bir takım bir şeyler getirmeleri var. Bunun için güven ortamı şart ki kimse ona "eski köye yeni adet getirdin" dememeli ya da yeniliklere karşı hoşgörülü olmalı. Kimisi saçma olabilir ama hiç önemli değil, bunların olduğu yerde çeviklik olur. Hata toleransı, şeffaflık, buna bağlı olarak güven ortamı yaratmak. Bunlar çevikliği getiren şeylerdir diye düşünüyorum...” (K10)

“...mühendis olmalarından kaynaklı başka bir güç var, bakış açıları da biraz böyle. Verimlilik maliyet üzerinde de hassasiyet var. Bir işi yaparken nasıl

maliyetini düşürürüz en iyisini yapmaya çalışırlar. Daha verimli nasıl çalıştırırız onu düşünürler...” (K4)

“...bu anlamda ilişkileri en tepede bir arada tutan şey aslında hiyerarşik yapının varlığı. Hedeflerin net tanımlanmasının da bir anlamda o birliği sağladığını düşünüyorum. Tanımlanmış net davranışlar da kurallar da bir arada tutmayı sağlıyor...” (K1)

“...kurumsal bir şirket burası, her şey kurallara göre işler gibi bir güven duygusu oluşuyor şirkete karşı. Şirketin her zaman kurallar çerçevesinde hareket ettiğini, etik kurulları var, düzenli maaş artışları var. Kurumsal olarak tanımlanmış her şey mevcut olduğu için insanlar güven duyuyor...” (K1)

“...bizim sektörümüzde rakip açısından, çok agresif bir pazar yapımız yok. Bunun rahatlığı tabi ki bizim üstümüzde var...” (K4)

“...Teknoloji Arge firması olduğumuz için ve teknoloji ürettiğimiz için yeni şeyler ürettiğimiz için bu başarı hazzı ve başarı heyecanı aslında ilk sayabileceğim konulardan bir tanesi...” (K8)

“...üretim kâr bizim için gerçekten önemli...” (K4)

Katılımcılara yöneltilen beşinci soru “Örgütünüzdeki tepe yönetimi düşündüğünüzde, liderlik tarzları nasıldır?” olmuştur. Örgütteki yöneticilerin genel olarak liderlik yaklaşımlarını öğrenmeye yönelik olan bu soruda Klan kültürü için “Kolaylaştırıcı”, “Akıl Hocası (Mentor)”, “Takım Kurucu”, “Anne-Baba Figürü”; Adhokrasi kültürü için “Yenilikçi”, “Girişimci”, “Risk Alıcı”, “Vizyon Sahibi”; Hiyerarşi kültürü için “Koordinatör”, “Gözlemci”, “Karar Alıcı”; Pazar kültürü için ise “Zorlayıcı”, “Rekabetçi”, “İş Bitirici”, “Başarı Odaklı”, “Teknik Yönü Güçlü” kodlamaları yapılmıştır. Bu kodlamaların her birine yönelik katılımcı görüşlerinden birer örnek, aşağıda sırasıyla verilmiştir:

“...öyle çok otokratik bir liderlik kesinlikle yoktur, katılımcı bir liderlik vardır. Liderler çalışanlarına sorarlar. Kararlarında onlardan fikir alırlar, istişare ederler böyle bir liderlik kültürü vardır. Yetenek kavramı önemli bir kavramdır bizim için ve çalışanlardaki o yetenek yani talent, kişilerden istifade etmek için

yönetim takımı içerisinde dahil edilirler. Yönetici olmasalar uzman dahi olsalar, yönetim toplantılarına dahil edilirler zaman zaman...” (K10)

“...koçvari bir liderlik duruşuyla, anlayan dinleyen ve birlikte çözüm geliştirmek, bazen mentorluk gibi. Ama çoğu kez karşı tarafın kendi potansiyelini açığa çıkarmasına izin veren bir bakış açısı var...” (K6)

“...ve bunu bütün çalışanlarına yayarak, ortak bir amaca hizmet etme konusunda liderlik yapıyor şirketimizin üst yönetimi...” (K1)

“...yeni yöneticilerimiz çok farklı. Saat ücretli çalışanı çalıştırabilmek için biraz daha diyaloglarının çok nazık olması gerektiğini biliyor. Babacan tavır bazılarında öne çıkıyor. O yüzden bazı yöneticilerimizin sonuna baba ekleniyor yani Cem baba deriz biz ona gibi...” (K4)

“...Arge gibi büyük bir departmanı var ve buna ciddi kaynak ayırıyor. Yenilikçiliği de destekliyor...” (K1)

“...farklı konularda da liderlik yapıyor, sürdürülebilirlik gibi dünyanın şu an gündeminde olan konularda önemli iş birliklerinde, konferanslara katılımlar, sponsorluk gibi çeşitli liderlik konularında öncü vasfını göstermeye çalışıyor...” (K1)

“...Hatta tolerans çok yüksektir, hataya izin verilir, hatalardan öğrenme sağlandıktan sonra, hataya kazanç gözüyle bile bakılır bunu söyleyebilirim...” (K10)

“...vizyoner oluyor. Geleceğe göre hamlesini planlıyor...” (K11)

“...içerdeki koordinasyonu daha çok ben sağlar pozisyondayım...” (K3)

“...hiyerarşik liderimiz zaten firmanın da sahibi ve sunulan hizmet konusunda uzman olduğu için, son halini kontrol ederek, birlikte son değerlendirmeden sonra hizmet sunulmuş oluyor. Dolayısıyla katı bir hiyerarşi değil, esnek alanları olan ama tabii ki her aşamada kontrol değil, ara kontrol ve son kontrolde devreye giren bir yapılanma olarak düşünebiliriz...” (K6)

“...bazen şirketimize yeni arkadaşlar geliyor. Onlar için birazcık diktatör tarzında bunu yapacaksın şunu yapacaksın tarzında uyguladığımız oluyor ama, bu çok yaygın değil...” (K9)

“...bir tarafta dikta rejimi uyguluyorum. Zaman zaman problem çıkartabiliyor bu arkadaşlar açısından. Bir karar alırken demokratik olarak alınır. Ama onu uygularken karar verdikçe bir daha geriye bakmayalım herkes sorumluluğunu alsın ve uygulasin...” (K9)

“...Babacan tavrı da var, fakat rekabetçiliği vurgulayabiliriz. Pazarı çok iyi takip ediyoruz, yurt dışına çok kolay açılıyor...” (K1)

“...bir diğer tarafta benim liderlik tarzında şu da var; hız önemli. Hız önemli olduğu için, karar alıp ilerlemek önemli. Dolayısıyla bir şeyin kararını aldıktan sonra onu tekrar tekrar gündeme getirmekten hoşlanmıyorum...” (K9)

“...her şirketin olduğu gibi bizim şirketimizin de kendine özgü bir kimliği var. Biliyoruz ki bu kimlik aynı zamanda başarımızın ve bilinirliğimizin de bir anahtarı. Kimliğimiz aslında duruşumuzun vizyonumuzun ve misyonumuzun başarısının temel taşlarını oluşturuyor. Yaptığımız işler ile elde ettiğimiz başarılar kadar vizyonumuz ve şirket kültürümüz de bilinirliğimizin anahtarı...” (K8)

“...başka şirketlere nazaran bakış açıları çok analitik. Mühendis kökenli olmalarından kaynaklı olaylara somut yaklaşan sistematik yaklaşan tarzı çok seviyorlar ve uygulamaları da liderlik uyguladığı yöntemleri de gerçekten bu anlamda analitik yapmaya çalışıyorlar. Dolayısıyla hedeflerle yönetme kısmında daha sayısal izlenebilir ölçütleri, siz SMART’ı anlatmasanız da onlar zaten öyle uygulamak istiyorlar...” (K4)

Katılımcılara yöneltilen altıncı soru “Örgütünüzde ne tür stratejilere öncelik verilir?” olmuştur. Örgütün genel olarak ne tür stratejilere sahip olduğunu öğrenmeye yönelik olan bu soruda Klan kültürü için “İnsan Kaynağını Geliştirme”, “Katılım”; Adhokrasi kültürü için “Yenilikçi Olma”, “Yeni Kaynaklar Yaratma”, “Değişime Hazırlıklı Olma”, “Sürdürülebilirlik”; Hiyerarşi kültürü için “İstikrarlı ve Tutarlı Süreçlerle

Beraber Verimlilik”, “İşlerin Sorunsuz Yürümesi”; Pazar kültürü için ise “Yoğun Rekabet”, “Müşteri Odaklı Olma”, “Hedeflere Ulaşmak” kodlamaları yapılmıştır. Bu kodlamaların her birine yönelik katılımcı görüşlerinden birer örnek, aşağıda sırasıyla verilmiştir:

“...bunu sadece kârlılık için yapmıyorlar, gerçekten insana değer verdikleri için yaptıklarını düşünüyorum. Bunda çok net bir şekilde tavırlarından anlayabiliyorsunuz. Çünkü insansız çalışalım değil, burayı nasıl daha iyi hale getirebilirsem benim çalışanım daha az yorulur, daha az riske girer mantığıyla yatırım yapıyorlar...” (K4)

“...kişilerin fikirlerinin alınması ve birlikte kararların oluşturulması, her zaman bir tartışma ve görüş bildirme ortamının var olması bence en önemli esneklik...” (K6)

“...yatırımlar bir strateji başlığı. Sonuçta, devamlılığın sağlanması için modernize edilmesi gerekiyor ve bu konuda yatırımların yapılması gerekiyor. Yeni gelişen teknolojilerin takibi ve tesisin modernize edilmesi bir strateji ana başlığı...” (K1)

“...bizde şu anda istikrarlı büyüme pazar alma, ürün çeşitlendirme. O stratejilere baktığımız zaman, bizim önümüzde bir büyüme stratejisi var....” (K9)

“...değişimlere açık ama bunu yaparken de yine onay süreçlerden geçerek bu değişimlerin sağlandığı bir yer. Pazarı çok iyi takip ediyoruz, yurt dışına çok kolay açılıyoruz. İç Pazar daraldığında hemen yurt dışına yöneliyoruz...” (K1)

“...çevreyle ilgili ciddi atılımlar yapılıyor. Sürdürülebilirlik bütün dünyada çok önemli. Bununla ilgili aktifiz. İleriye yönelik dünya çevre konferansında alınan kararlarla ilgili, sürdürülebilirlikle ilgili birtakım çalışmalar var...” (K2)

“...Maliyet düşürme oldukça önemli...” (K1)

“...Siz bir kontrol noktaları ortaya koymadıysanız neyi kontrol edeceksiniz değil mi? Sapma var mı yok mu kontrol yapamazsınız, ama ilkeleri

koyacaksınız. Yönetim ilkelerini usullerini ona göre kontrol edeceksiniz bir sapma varsa hemen gözüktür. Şurada bir hata yapılmış şunu şöyle çözelim ve düzeltirsiniz ve o hata tekrarlanmaz kolay kolay. Bu da şirkette işlerin hatasız, daha az maliyetli ve hızlı şekilde yapılmasını sağlıyor...” (K5)

“...bizim kendi Türkiye pazarında bir numara olmak gibi bir stratejimiz var ve bunun için öldüre öldüre gideceğiz diyebilirim. Yani ne gerekiyorsa yapacağız. biz pazarda birinciliğe şampiyonluğa oynuyoruz. Çok agresif, iddialı ve hırslıyız. Bizim stratejimiz bu: 1 numara olmak...” (K11)

“...biz yeni bir firmayız ve çok hızlı büyüyüyoruz. Geçen sene beklentimizin çok üzerinde bir büyüme gerçekleştirdik. Bu sene de hedeflerimiz o yönde devam ediyor ve müşteri odaklıyız...” (K8)

“...1 yıllık, 5 yıllık, 10 yıllık planlarımızı da yapıyoruz ve kısa ve uzun vadeli akışlarımızı da planlayarak hareket ediyoruz...” (K3)

Katılımcılara yedinci soru olarak “Çevikliği nasıl tanımlarsınız?” sorusu yöneltilmiştir. Buradaki amaç, katılımcıların genel çeviklik hakkındaki görüşlerini almak, çevikliğe dair farklı bakış açıları edinmek ve içerisinde bulundukları örgütün çeviklik düzeyi ile ilgili düşünsel bir alt yapı oluşturmalarını sağlamaktır. Katılımcıların bu soruya verdiği cevaplar “Çevikliğin Tanımı” başlığında kodlanmıştır. Bu koda ilişkin bazı görüşler şu şekildedir:

“...son 3-5 yıldır şirketlerde agile dönüşüm, agile kavramı yaygın. Öyle durumlarda hemen ben ihtiyaca bakıyorum. Çünkü agile, ihtiyaçtan çıkmıştır. Orda da o çevikliğe ihtiyaç var mı? Ona göre yürüyüp hareket etmek lâzım. Tam anlamıyla aslında adaptasyon, yani agile’ı ben adapte olabilmek gözüyle bakıyorum. Hatta bukalemun kavramını kullanırım. Meselâ bukalemun çok adaptiv bir canlı. Hele tehlike anlarında. Aslında her zaman renk değiştiren bir canlı değil. Bir tehlike ile karşı karşıya olduğu an o bulunduğu dal veya yaprağın rengini alıyor...” (K10)

“...içinde bulunduğumuz zamanı hepimiz biliyoruz, farkındayız. VUCA kelimesiyle ifade ediliyor. Belirsizliklerin, muğlak alanların olduğu, sürekli bir yenilenmenin ve bilgi akışının çok yoğun olduğu, değişimlerin hızla hayata

geçtiği bir süreç var. Ben çevik olma denildiğinde en çok adapte olabilmek yeteneğini birinci unsur olarak alıyorum. Bunu fark edip buna adapte olmak. Yani gelen değişimlere, gelişimlere adapte olabilmek. Yeniliğe açık olabilmek...” (K6)

“...çeviklik, değişen iş dünyasında rekabet avantajı sağlayabilmenin önemli bir unsuru...” (K8)

Katılımcılara sekizinci olarak “Bir örgütün çevik olması için hangi niteliklere/özelliklere sahip olması gerekir?”, dokuzuncu olarak ise “Örgütünüzün çeviklik düzeyini düşündüğünüzde, hangi yetkinlik veya niteliklerinin yüksek olduğunu söylersiniz?” soruları yöneltilmiştir. Bu soruları sorarak öncelikle genel olarak bir örgütün çevikliği için gereken yetkinlikleri, sonrasında da içerisinde bulundukları örgüte dair yetkinlikleri sorgulamak amaçlanmıştır. Katılımcıların bu sorulara verdikleri cevaplarda, “Çağa Uygun Teknolojiye Sahip Olma”, “Müşteriye Yüksek Hizmet Kalitesi”, “Tüm Süreçlerde Verimlilik”, “Yüksek Düzeyde Ürün ve Hizmet Tanıtımı”, “Uzman İnsan Kaynağı”, “Etkili İş Birliği Ortamı”, “Yüksek Risk Toleransı” kodlamaları yapılmıştır. Bu kodlamaların her birine yönelik katılımcı görüşlerinden birer örnek, aşağıda sırasıyla verilmiştir:

“...Arge’ye çok önem veriyoruz. Dijitalleşme, sürdürülebilirlik, karbon ayak izi gibi konularda çok ciddi çalışmalar yapılıyor...” (K2)

“...müşterilerimizden aldığımız feedbacklerden besleniyoruz. Bu da çok değerli. Yazılım, yaptığımız işin en önemli, en değerli kısmı. Globalde 5 en iyi yazılımdan bir tanesi diyebilirim. Ama yazılımın yanında donanımı kendi üretiyor olmamız bize çok büyük bir esneklik kazandırıyor. Aslında baktığınızda müşterilerden aldığımız geri bildirimlerle çok çevik hareket edebiliyoruz. Hatta 3 yeni ve farklı ürünü sahadan aldığımız feedbacklerle geliştirdik, oluşturduk, sıfırdan yaptık ve bunu diğer müşterilerimize de pazarladık. Ticari hale de soktuk...” (K8)

“...müşteri beklentileri doğrultusunda müşteri lehine taviz verildi. Daha küçük loglarla üretip, buradan da iç verimliliği yönetmek konusunda bir mücadeleye girildi. Aslında müşteri bunu tetikleyerek kendi iç dinamiklerimizde de maliyetlerimizin düşürülmesi sağlandı. Hızlı davranmanın yaratabileceği

verimsizlikleri ortadan kaldırmaya yönelik başka dinamikler harekete geçti ve bu konuda da kötü yönetilmiyor. İçeride bunu tolere edebilecek yeni üretim yaklaşımları var...” (K1)

“...biz pandemi döneminde e-ticaret yaptığımız reklam çalışmalarına daha fazla hız verdik. Reklam bütçelerimizi arttırdık, burada çevik davrandığımızı düşünüyorum. Daha fazla insana ulaşabilmek için zaten dükkânlar da kapalıydı, dijitalleşme ve alt yapımızı güçlendirmek için çalışmalarda bulunduk...” (K7)

“...teknik donanımının, bilgi birikiminin ve o yetkinliklere sahip insan birikiminin oldukça iyi olduğunu düşünüyorum...” (K1)

“...zorluklar ya da negatif olumsuz durumlar karşısında da olumsuzla odaklanmadan neyi yapmak gerekiyorsa odağa bunu alıp, yine o takım kültürünü de çerçevede tutarak, adaptasyonun arkasından hayatta kalma ve devam etme tarafında da iyi bir şirket yapısı olduğunu düşünüyorum. Hep o birlikte hareket etmenin, birlikte karar vermenin, gelişip değiştirmenin birlikte olmanın gücü hissedilmiş oluyor. Yalnız olduğunuzu bir yerlerde hissederseniz, insanın gardı düşebiliyor. Öyle olmadığını bilmek bu anlamda çeviklik gerektiren şeylerde, kaynak olarak geliştirilebilir bilgi ya da öğrenme kaynakları da olduğu için, birlikte aşılabılır bir noktaya getirmiş oluyoruz...” (K6)

“...bir organizasyonun çevik olabilmesi için hata toleransının olmasını çok önemsiyorum. Çok yüksek olması, hatalardan öğrenmeye izin vermesi çok önemli...” (K10)

Katılımcılara onuncu olarak “Bir örgütün esnek olması, ne ifade ediyor?”, on birinci olarak ise “Örgütünüzün esneklik düzeyini düşündüğünüzde, hangi konularda esnek olduğunu söylersiniz?” soruları yöneltilmiştir. Bu soruları sorarak öncelikle genel olarak esneklik kavramı hakkındaki görüşleri, sonrasında da içerisinde bulundukları örgütün çevikliğinin esneklik boyutunu sorgulamak amaçlanmıştır. Katılımcıların bu sorulara verdikleri cevaplarda, “Farklı Ürün ve Hizmet Modelleri Üretme”, “Farklı Miktarda Ürün ve Hizmet Üretme”, “Esnek İnsan Kaynakları Politikaları” kodlamaları

yapılmıştır. Bu kodlamaların her birine yönelik katılımcı görüşlerinden birer örnek, aşağıda sırasıyla verilmiştir:

“...bizim kurumumuzda esnekliği belki terzi usulü iş yapmak olarak da tanımlayabiliriz. Terzi her kişinin bedenine göre ayrı elbise dikiği için biz de her kurumun kendi bedenini kendi ihtiyacına göre yapmak durumundayız. Dolayısıyla bizim ürünlerimiz standart ürünler değil. Yaklaşımımız da standart değil. Standart olarak gözüксе bile arka tarafında gruba göre veya çalıştığımız kişilerin ihtiyaçlarına göre onu şekillendiriyoruz ve dolayısıyla da orası aslında bizi farklılaştıran konulardan bir tanesi...” (K9)

“...bu kapsamda Arge departmanı açıldı. Kendi sektöründe Türkiye’nin en büyük Arge departmanı. Burada da çok büyük simülasyon tesisleri var. Ve bizim üretemediğimiz özel niş alanlarda ürünler geliştiriyorlar. Pazara baktığımızda bazı ürünleri üretemediğimiz için, firmaların yurt dışından bu ürünleri getirttiğini görüyoruz. Dolayısıyla pazar payımızı artırmak, üretemediğimiz ürünleri üretmek için Arge ile birlikte yeni ürünler kazandırılıyor müşteriye. Bu anlamda iyi bir performansımız var...” (K1)

“...çalışanın işin içine dahil edildiği, dışarıdaki olup bitenlerin, değişimi de paralelde tutarak kendi içinde buna alanların açıldığı bir esneklik. Bugün pandemide yaşıyageldiğimiz gibi, kurumun hibrit mi çalışması evden mi çalışılması gerektiği. “Ben illâki ofiste toplayacağım”, “çalışanımı da benim istediğim şartlarda böyle tutarım” diyebilmek tabii ki bir esneklik değil. Çalışanı odağa aldığınızda ne yapılması gerekiyorsa onun görüşünü önemsemek. Bu beraberinde işin yapılma şekliyle ilgili esneklik alanlarını ortaya çıkartıyor. Kendi kurumumda da bunun gayet uygun bir şekilde yürütüldüğünü görüyorum. O esneklik alanları var. Kişilerin fikirlerinin alınması ve birlikte kararların oluşturulması, her zaman bir tartışma ve görüş bildirme ortamının var olması bence en önemli esneklik...” (K6)

Katılımcılara on ikinci soru olarak “Müşteri ihtiyaçlarınızı, sektörünüzün içinde bulunduğu değişimleri ve teknolojik gelişimleri düşündüğünüzde, örgütünüzün bunlara cevap verme düzeyi nedir?” sorusu yöneltilmiştir. Bu soru ile içerisinde bulundukları örgütün çevikliğinin Cevap Verme boyutunu sorgulamak amaçlanmıştır.

Katılımcıların bu sorulara verdikleri cevaplarda “Müşterilerin İhtiyaç ve Taleplerine Hızlı Cevap Verme”, “Rakiplere Oranla, Çevresel Değişimlere Hızlı Cevap Verme” kodlamaları yapılmıştır. Bu kodlamaların her birine yönelik katılımcı görüşlerinden birer örnek, aşağıda sırasıyla verilmiştir:

“...müşteri geri bildirimlerine bayağı iyi cevap veriyor. Mali sonuçlar, bilanço sonuçları da bunu gösteriyor. Satış birimi o yüzden genişletildi. Müşteri ile yakın temas halindeler. Alt gruplar kuruldu. Teknik olarak müşteriyle ilgilenen, satış tarafıyla ilgilenen, planlayan bir ekip. Müşteri tarafına odaklanıldı. Yakın temaslar, ziyaretler oldukça yakın bir şekilde yapılıyor. İş birlikleri yapılıyor. Onlara ürün grupları ile ilgili danışmanlık yapılıyor...” (K1)

“...piyasada çalışan ve diğer markaların sensör ürünlerini de satan arkadaşlarımız var. Onlar dile getiriyorlar, üstünlüğünüzün en büyük taraflarından biri hızlı cevap verebilmeniz ve olmayana da yapıyor olmanız. Dolayısıyla yüksek diyebiliriz...” (K8)

Katılımcılara on üçüncü soru olarak “Örgütünüz hangi alanlarda hızlı davranır?” sorusu yöneltilmiştir. Bu soru ile içerisinde bulundukları örgütün çevikliğinin Hız boyutunu sorgulamak amaçlanmıştır. Katılımcıların bu sorulara verdikleri cevaplarda “Rakiplere Oranla, Üretim Süreçlerindeki Hız”, “Yeni Ürün ve Hizmetleri Pazara Sunma Hızı”, “Müşteriye Hızlı ve Zamanında Ürün ve Hizmet Dağıtımı”, “Yeni Kanun ve Mevzuatları Devreye Alma Hızı” kodlamaları yapılmıştır. Bu kodlamaların her birine yönelik katılımcı görüşlerinden birer örnek, aşağıda sırasıyla verilmiştir:

“...hız gerçekten masada olan konulardan bir tanesi. Just-In Time, hızla ilgili bir şeydir, kafanızda bir ürün var, bir ürün geliştirdiniz. Ama onu hayata geçirebilmek, buna teknoloji tarafında Time to Market derdik biz. O süreler gerçekten çok kısalıyor. Eskiden bu aylar mertebesindeyken şimdi neredeyse günler mertebesinde. Sadece bizde de bitmiyor. Tedarikçilerimizin de bize ayak uydurması lazım. Hız bizim önemli konularımızdan bir tanesi. Hızlı tasarlamak, hızlı testlerini yapmak, hızlı satın alma süreçlerini işletmek. Tedarikçi ile hızlı bir araya gelmek, hızlı üretime geçip raflara konmasını

sağlayabilmek lazım. Bunu yapmadığınız zaman Lojistik maliyetleriniz artıyor...” (K10)

“...hızlı davrandığı alanlar, pazarın yönetimi konusunda. Oluşan durumlara karşı satış organizasyonumuz hızlı reaksiyon alıyor...” (K1)

“...bizim en önem verdiğimiz şeylerden birisi odur. Zamanında geri dönüş yaptığınız zaman bir anlam ifade eder. Dolayısıyla hız çok önemli, çok hızlıyız. Hızı da kontrollerle yapıyoruz. Yani müşterinin bize geri dönmesine gerek bırakmıyoruz. Varsa hatalar, biz kendimiz yaparak müşteriden önce hata tespit edilerek düzeltiyoruz...” (K5)

“...şeffaf ve prosedürlere uyan yapımızdan dolayı çevreyle, ekonomiyle, maliyeyle ve gümrükle ilgili konulan duyurulan genelgenin hemen uygulanmaya başlanabildiğini çok rahatlıkla söyleyebilirim...” (K2)

Katılımcılara on dördüncü soru olarak “Örgütünüzün müşteri portföyünü düşündüğünüzde, yeni müşteri edinme, müşteri kaybetme, mevcut müşterilerinizi elinizde tutma düzeyleriniz ile ilgili neler söylersiniz.” sorusu yöneltilmiştir. Bu soru ile içerisinde bulundukları örgütün performansının Müşteri Tutma boyutunu sorgulamak amaçlanmıştır. Katılımcıların bu sorulara verdikleri cevaplarda “Müşteri Kaybı”, “Mevcut Müşteriyi Elde Tutma”, “Yeni Müşteri Kazanma” kodlamaları yapılmıştır. Bu kodlamaların her birine yönelik katılımcı görüşlerinden birer örnek, aşağıda sırasıyla verilmiştir:

“...ekonomiye bağlı olarak fiyatlarımız yukarıya doğru çıktığı zaman müşteri kaybı söz konusu olabilir. Bu son dönemde ekonomik krizle beraber kaybımız olmuştur bir miktar...” (K10)

“...bizim 30 yıllık müşterilerimiz var. Bizimle çalışan her zaman memnun ve mutlu kalmıştır. Çünkü mümkün oldukça hata yapılmaması için gerekli kontroller vardır. Müşterinin malzemesi zamanında gider. Uygulaması, düzgün eğitilmiş personel tarafından yapılır ve muhakkak kontrol edilir. Müşteri de bu disiplini görünce güven duyuyor, başka kimseye gitmeye ihtiyaç

duymuyor. Bizim bayilerimizin hepsi birçok firmaya yıllardır hizmet verirler...” (K5)

“...yeni müşteriler kazanmak anlamında da referans usulüyle bize gelen çok müşteri var. “Siz gidin orayla çalışın. Bu hizmeti oradan alabilirsiniz” duyumuyla geri dönüş çok alıyoruz. Oldukça yüksek bir referans düzeyi var. Bu nedenle yeni müşterilerimiz %40 oranında referanstan geliyorsa, %60’ı için de biz çaba gösteriyoruz. Bu çaba da çeşitli boyutlarda oluyor. Gerek reklamlarla gerek ziyaretlerle, temaslarla, hiç çalışmadığımız müşterileri bulma anlamında sosyal medya, LinkedIn gibi...” (K6)

Katılımcılara on beşinci soru olarak “Örgütünüzü rakipleri ile karşılaştırdığınızda, yenilikleri takip etmesi, yeni ürün ve hizmetlerini piyasaya sürmesi ile ilgili performansını nasıl buluyorsunuz?”, on altıncı olarak ise “Örgütünüzün geliştirdiği herhangi bir ürün var mı? Almış olduğunuz patenler varsa bunlar hakkında bilgi verebilir misiniz?” soruları yöneltilmiştir. Bu sorular ile içerisinde bulundukları örgütün performansının Yenilik boyutunu sorgulamak amaçlanmıştır. Örgütün sahip olduğu herhangi bir patentin olup olmadığını öğrenmek üzere ise yenilik alt boyutu, ek bir soru ile detaylandırılmaya çalışılmıştır. Katılımcıların bu sorulara verdikleri cevaplarda “Mevcut Ürün Gamındaki Yeni Ürün ve Hizmet Oranı”, “Patent Çalışmaları”, “İş Süreçlerine Ait Yapılan Yenilikler”, “Yeni Ürün ve Hizmet Kalitesi”, “İnsan Kaynakları Politikalarında Yenilikçi Yaklaşımlar” kodlamaları yapılmıştır. Bu kodlamaların her birine yönelik katılımcı görüşlerinden birer örnek, aşağıda sırasıyla verilmiştir:

“...rakiplerine göre bizim ürünlerdeki en büyük avantajımız Arge merkezimizle birlikte ürün gamının ve taleplerin istenilebilir hale getirilmesi ile ilgili süreci hızlandırması. Bu performansımızın da önceki senelerden daha yüksek seviyeye getirildiğini düşünüyorum...” (K4)

“...patentli işleri takip eden bir yöneticiliğimiz var. Sadece ürün anlamındaki patentler değil, sistemsal metotsal patentler de takip ediliyor. Özellikle mühendislik metotların kullanıldığı alanlar ve geliştirilen bazı şeyler var. Mesela bir yüke elle müdahale etmeden, bir aparat geliştiriyoruz, dünyada yok.

Onun patenti alınıyor. Yani bunun için patentle ilgili yöneticilik takibini yapıyor...” (K4)

“...biz Türkiye'de belli bir şirketin distirbitörlüğünü, temsilciliğini yapıyoruz. Bu şirket uzun senelerdir burada, Global bir şirket. Fakat Türkiye tarafı biraz soğumuş. Şimdi sanki yeni bir şirketmişiz gibi tüm süreçleri tekrardan ele alıyoruz. Rakiplerimize baktığımızda 15 veya 20 senedir sektörde olup belli bir noktaya gelmiş, yapılması gereken teknolojik yatırımları yapmışlar. Biz yeni olduğumuz için insan kaynağımızla ilgili süreçlerimizi yeniden ele alıyoruz...” (K9)

“...Türkiye'de konumuzda teknoloji lideri ve bu teknolojiyi sürükleyici bir rol üstlendiğimizi de ifade edebilirim. Bunu en son Bakım İstanbul Fuarında gördük. Türkiye'de yerli üretici zaten yok. Yazılımını kendi yazan var ama, sensörü kendi üreten firmalar yok. Hal böyle olunca da biz orada da açık ara takdir edildik. Bu da Mutluluk vericiydi bizim için...” (K8)

“...işletmenin bu yöndeki bakış açısından dolayı, teknolojik dönüşümle alakalı yatırımlarımız artmaya başladı. İnsansızlaştırma demiyim de ağır sanayi olduğu için çalışanı çok zorlayan, onu riske atan işleri mümkün olduğunca azaltmaya yönelik güvenliği. Bunu sadece kârlılık için yapmıyorlar, gerçekten insana değer verdikleri için yapılıyor. Çünkü insansız çalışalım değil, burayı nasıl daha iyi hale getirebilirsem benim çalışanın daha az yorulur, daha az riske girer mantığıyla...” (K4)

Katılımcılara on yedinci soru olarak “Örgütünüzün finansal performansı ile ilgili neler söylersiniz? Paylaşabileceğiniz rakamsal değerler varsa açıklayabilir misiniz?” sorusu yöneltilmiştir. Bu soru ile içerisinde bulundukları örgütün finansal durumunu sorgulamak amaçlanmıştır. Nicel araştırma kısmında örgütün finansal performansına yönelik ölçek soruları bulunmakla birlikte daha çok algıyı öğrenmeye yöneliktirler. Bu bölümdeki sorularda ise ölçülebilir rakamlar elde edilmeye çalışılmıştır. Görüşme yapılan kişiler bu sebepten dolayı, beyaz yakalı ve bu bilgilere erişebilen üst düzey yöneticilerden seçilmiştir. Katılımcıların bu sorulara verdikleri cevaplarda “Satış Gelirlerindeki Kârlılık”, “Genel Kârlılık Durumu” kodlamaları yapılmıştır. Bu

kodlamaların her birine yönelik katılımcı görüşlerinden birer örnek, aşağıda sırasıyla verilmiştir:

“...geçen sene itibariyle ekipman sağlığı takibinde kullanılan sensör satan bir firmayız. 1700'ün üzerinde sensör sattık 1 yıl içerisinde. Bu ciddi bir rakam. Artı, yaklaşık 1 milyon Euroluk bir ciro elde ettik. Standart gibi gözüксе de artık standartın çok çok üstünde bir firma olduk...” (K8)

“...oldukça iyi bir performans. Zaten borsaya açık bir firma. Oldukça da talep görüyor. Temettü dağıtımları da oldukça iyi. Çok çok başarılı diyebilirim hatta. Mesela 2021 son çeyreğinde 4 milyar 723 milyon TL net dönem kârı elde etmiştir. Net kâr 15,5 milyar TL olmuştur...” (K1)

Böylece, çalışma grubunda yer alan katılımcıların tüm değişkenler ile alt boyutlarına ilişkin görüşleri ve yapılan kodlamalar, içerik analizi olarak sunulmuştur.

4.2.2.2. Değişkenler Arasındaki İlişkilere ve Nitel Araştırma Sorusuna Yönelik İçerik Analizi

Yarı yapılandırılmış görüşmenin son 5 sorusu, katılımcının gözünden değişkenler arası ilişkilerin varlığını incelemek üzerine kurulmuştur. Bu inceleme sırasında sorulan sorular sadece nicel araştırmanın hipotezlerini nitel bulgularla irdelemekle kalmayıp, nitel araştırma sorusuna da cevap aramaya odaklanmıştır. Bu çerçevede temel olarak, nasıl bir örgüt kültürü olmalı konusu öne çıkmaktadır.

Katılımcılara on sekizinci soru olarak “Nasıl bir örgüt kültürü olsa, çevikliği destekler? Sizin örgütünüzde, bu ilişkiyi nasıl tanımlarsınız?” sorusu yöneltilmiştir. Bu soru ile örgüt kültürü ve örgütsel çeviklik arasındaki bağlantının varlığını sorgulamak, eğer bir bağlantı varsa bu hangi örgüt tipi üzerinden olmalı ve bir örgütün çevik olmasından söz edebilmek için nasıl bir örgüt kültürüne sahip olunması gerektiğini keşfetmek amaçlanmıştır. Katılımcıların bu sorulara verdikleri cevaplarda kültür-çeviklik bağlantısının kurulduğu örgüt tipi de dikkate alınarak “Kültürün Çevikliğe Etkisi Var”, “Klan-Çeviklik”, “Adhokrasi-Çeviklik”, “Hiyerarşi-Çeviklik”, “Pazar-Çeviklik” kodlamaları yapılmıştır. Katılımcıların hiç birisinden kültür ile çeviklik arasında bir ilişki yoktur görüşü gelmediği için “Kültürün Çevikliğe Etkisi Yok” kodlaması

yapılmamıştır. Bu kodlamaların her birine yönelik katılımcı görüşlerinden birer örnek, aşağıda sırasıyla verilmiştir:

“...liderin bütün şirketteki çalışanları hareket halinde tutması, heyecan yaratması ve net bir şekilde yön göstermesi, bütün çalışanları çevik bir halde tutar diye düşünüyorum. Kültür olmazsa ne performans elde edebilirsiniz ne de çevikliğin anlamı kalır. Şirket kültüründen hem performans besleniyor hem de çeviklik oluşur...” (K1)

“...ekip çalışması, iletişim bunlar çevikliği artırmada yardımcı olabilir. İletişim kanallarının açık tutulması, farklı ekipler arasında iş birliğinin teşvik edilmesi, bu da ciddi anlamda çevikliği sağlayacaktır...” (K8)

“...benim kurumum değişiyor, dönüşüyor. Ben birey olarak değişiyorum, dönüşüyorum. İvmemiz gittiğimiz yer, ortak amaçlarımız örtüştüğü ölçüde ben bu kurumda var olabilirim. Ama tabii ki de insanın ve kurumların en büyük şeyi uyum sağlama aslında. Mesela kurumlar ekonomik konjonktüre uyum sağlıyorlar, insanlar da ekiplere, yeni hizmetlere, yeni müşterilere, değişen kuruma uyum sağlıyorlar. Ne kadar uyumlu olursanız o kadar çeviksiniz o konuda...” (K11)

“...hiyerarşik yapı gerekli mi gerekli olabilir ben gereksiz demiyorum, gereklidir. Ama o çeviklikle dengesinin iyi kurulması gerektiğini düşünüyorum...” (K2)

“...hedeflerin net konulduğu ve bireylerin aynı hedefe doğru yürüyebildiği herkesin ortak vizyon ve misyonlarının olduğu bir kurum kültüründe aynı zamanda çeviklikte beraberinde gelir bence...” (K3)

Örgüt kültürü ve örgütsel çeviklik bağlantısının hangi kültür tipi üzerinden kurulduğuna dair görüşlerden örnekler verildikten sonra, katılımcılara yöneltilen aynı sorunun cevapları analiz edilerek “Çeviklik İçin Nasıl Bir Kültür” başlığında da kodlama yapılmıştır. Bu kodlamaya ait görüşlerden örnekler aşağıda yer almaktadır:

“...dinamizm diye düşünüyorum. Sürekli, bir liderin hedef göstermesi olacak ki insanlar heyecan duysun ve bu insanları dinamik tutsun. Dinamik kaldıkça

da harekete hazır bir halde oluyor, bunun için çabalıyor. Ben burada liderliğin çok önemli olduğunu düşünüyorum. Liderin, bütün şirketteki çalışanları hareket halinde tutması, bir heyecan yaratması ve net bir şekilde yön göstermesi, bütün çalışanları çevik bir halde tutar. Kendi kurumumda bunu, genel olarak son beş yılı düşündüğümüzde, çok süper değil ama iyi olarak görüyorum. Bir hedefi var, bunun için çabalıyor herkes...” (K1)

“...kurum kültürü bana şunu sağlıyor. Bunu güvenle yapan o canlı organizmalar insanlar, dolayısıyla içerisindeki en önemli bağın güven bağı olduğunu düşünüyorum. Güven bağı çok yüksek olan bir kültürün kesinlikle çevikliğe de çok büyük etkisinin olduğunu düşünüyorum. Çünkü birbirlerine güvenen insanlar daha rahat, daha esnek, daha hızlı hareket etmek için hiç zaman kaybetmezler risk de alırlar...” (K4)

“...bence iletişim çok önemli kurumda çeviklik açısından. Bizim kurumumuzda da biz bunu iletişimle aştık. Departmanlar arası iletişimin önemli olduğunu söylüyorum...” (K7)

“...bir kurumun çevik olması için kültür önemli. Oradaki yöneticilerin yaklaşımları önemli. Mesela çok otokratik bir şirkette çeviklikten bahsetmek mümkün olmayacaktır. Katı hiyerarşinin olduğu yerde de çeviklikten bahsedemeyiz. Şeffaflık önemli bir parametre. Bir organizasyonun çevik olabilmesi için hata toleransını önemsiyorum. Hatalardan öğrenmeye izin verilmeli. Hata toleransınız yüksek olursa güven ortamı da tesis edilmiş oluyor. Bunlar da agile için önemli şeyler. Çünkü agile’in bir ucunda da inovasyon var, kişilere yeni bir takım bir şeyler getirmeleri var...” (K10)

Katılımcılara on dokuzuncu soru olarak “Örgüt performansını düşündüğünüzde, nasıl bir örgüt kültürü olsa bu performans yükselir? Kendi örgütünüzü bu açıdan değerlendirir misiniz?” sorusu yöneltilmiştir. Bu soru ile örgüt kültürü ve örgütsel performans arasındaki bağlantının varlığını sorgulamak, eğer bir bağlantı varsa bu hangi örgüt tipi üzerinden olmalı ve bir örgütün yüksek performanslı olmasından söz edebilmek için nasıl bir örgüt kültürüne sahip olunması gerektiğini keşfetmek amaçlanmıştır. Katılımcıların bu sorulara verdikleri cevaplarda kültür-performans bağlantısının kurulduğu örgüt tipi de dikkate alınarak “Kültürün Performansa Etkisi

Var”, “Klan-Performans”, “Adhokrasi-Performans”, “Hiyerarşi- Performans”, “Pazar-Performans” kodlamaları yapılmıştır. Katılımcıların hiç birisinden kültür ile performans arasında bir ilişki yoktur görüşü gelmediği için “Kültürün Performansa Etkisi Yok” kodlaması yapılmamıştır. Bu kodlamaların her birine yönelik katılımcı görüşlerinden birer örnek, aşağıda sırasıyla verilmiştir:

“...sonuçta kurum kültürünün, performansı etkileyen en önemli faktörlerden biridir diyebiliriz. Buna açık bir şekilde ifade edebilirim. Bir kurumun performansını yükseltmek için çalışanların işlerine bağlılığını arttırmak, iş süreçlerinde daha verimli hareket etmelerini sağlamak ve inovasyonu açık bir ortam yaratmak bence çok önemli kurum kültürümüzde. Bu yönde şekillendirebilirsek performansımız da artıracaktır diye düşünüyorum...” (K8)

“...ben birlikte çalışma becerilerini önemli buluyorum. Tüm departmanların iletişim halinde olması. Birlikte çalışma, birbirini anlama becerileri ve fikirlerinin görüşlerinin rahatça ifade edebilmelerinin yüksek olması şirketin performansını etkileyen unsur diye düşünüyorum. Sonuçta liderler de şirketin kültürü vasıtasıyla performansı yükseltiyor. Şirketin kültürü olan iş birliği çalışması, birlikte çalışma kültürü, iletişim kültürü vs. harekete geçerek performansa yansıyor. Yine en basitinden, çalışana değer verme kültürü, o da bir kültürdür. Çalışanı dinleme kültürü gibi bir kültür yoksa, sürekli baskılanıyor ise önem verilmiyorsa, bu performansa dönüşmeyecek...” (K1)

“...kültürde yenilik odaklı, yeniliğe hoş bakan bir kültür, uzun dönemde finansal getiriye de getirir diye düşünüyorum. İşin finansal boyutuna giden yolda, bu çalışanlarla bu finansal boyut kazanılıyor. Kültürü de o insanlar oluşturuyor. O yüzden diyorum ki ben bu insanlar şayet yeniliğe ne kadar açık olurlarsa ve bunun için ne kadar hareket alanları olursa, yeniliği yapmak için hareket alanları olursa, işlerinde uzun vadede o kadar finansal daha kârlı dönüşler sağlarlar diye düşünüyorum...” (K4)

“...bir kurumun performansını yükseltmek için iş süreçlerinde daha verimli hareket etmelerini sağlamak bence çok önemli kurum kültürümüzde...” (K8)

“...birbirine bağı alanlar gibi, kendi şirketime baktığımda da şunu görüyorum: Şirket kültürünün hedeflere odaklanmış olması, uyumlanmış olması. Bunların doğal olarak performanslara olumlu etkisi olacaktır. Böyle baktığımızda ürettiğimiz üründen sağladığımız kazanç ve finansal performans ya da sektörde var olma performansı dediğimizde, son derece olumlu yönde etkili...” (K6)

Örgüt kültürü ve örgütsel performans bağlantısının hangi kültür tipi üzerinden kurulduğuna dair görüşlerden örnekler verildikten sonra, katılımcılara yöneltilen aynı sorunun cevapları analiz edilerek “Performans İçin Nasıl Bir Kültür” başlığında da kodlama yapılmıştır. Bu kodlamaya ait görüşlerden örnekler aşağıda yer almaktadır:

“... tarafları dinlemeden karar vermemek lâzım. Bir usta güzel hoş bir şey yaptıysa, “ellerine sağlık çok güzel olmuş” demek insanı motive eder. Bundan bir yöneticinin kaçınmaması gerekir. Personelinizin birisi güzel bir şey yaptığı zaman, onu taktir etmek lazım. Manevi ikram, yöneticilik açısından çok önemlidir. Bir de personele ve yöneticilere, yeri geldikçe gülümsemeyi öğretmek lazım...” (K5)

“...her departman kendi içinde ne kadar etkin rol oynarsa o kadar önemlidir diye düşünüyorum. Yani bir firma kültürünü ne kadar müşterileriyle paylaşıyorsa, halkla ilişkilerinde ne kadar iyi, insan kaynaklarında ne kadar iyi çalışıyorsa, departmanlar arası iletişimi ne kadar iyiye, o kadar finansal beklentilerle doğru orantılı olur diye düşünüyorum...” (K7)

“...bir kurumun performansını yükseltmek için çalışanların işlerine bağlılığını arttırmak, iş süreçlerinde daha verimli hareket etmelerini sağlamak ve inovasyona açık bir ortam yaratmak bence çok önemli kurum kültürümüzde...” (K8)

“...bireyin performansı ile kurumun performansının ilişkilendirip ona da bir ödül verirse, hedeflemesini yaparsa, bir hissedar gibi çalışanlarına para vermesi gibi bir şey olursa insanlar uçar gider, yani kendi işyerleri gibi olur...” (K11)

Katılımcılara yirminci soru olarak “Çevik bir örgütün, örgüt performansına nasıl bir etkisi olabilir?” sorusu yöneltilmiştir. Bu soru ile örgütsel çeviklik ve örgütsel performans arasındaki bağlantının varlığını sorgulamak, eğer bir bağlantı varsa çevikliğin hangi alt boyutu üzerinden ele alınabileceğini keşfetmek amaçlanmıştır. Katılımcıların bu sorulara verdikleri cevaplarda çeviklik-performans bağlantısının kurulduğu çeviklik alt boyutları da dikkate alınarak “Çevikliğin Performansa Etkisi Var”, “Yetkinlik”, “Esneklik”, “Cevap Verme”, “Hız” kodlamaları yapılmıştır. Katılımcıların hiç birisinden çeviklik ile performans arasında bir ilişki yoktur görüşü gelmediği için “Çevikliğin Performansa Etkisi Yok” kodlaması yapılmamıştır. Bu kodlamaların her birine yönelik katılımcı görüşlerinden birer örnek, aşağıda sırasıyla verilmiştir:

“...tabii ki çevik bir örgütün çevikliği arttığı sürece, performansına olumlu yansır diye düşünüyorum. Finansal performans ve çeviklik doğru orantılıdır. Ben çevikliği sadece finansal performansına etki eden bir durum olarak değil, çevre, sağlık konularında, iklim değişikliği, yeşillik, geleneklerimiz konularında da kurum kültürüne olumlu etkisi olduğunu düşünüyorum...” (K2)

“...çevikliğin parametreleri var. Çeviklik olabilmesi için çevik insanlar olmalı. Çevik insan IQ'su yüksek insan demektir. Değişen şartlara hemen uyum sağlayabilecek insan demektir...” (K5)

“...çeviklik, yaratıcılık, inovasyon, esneklik gibi özellikleri de içeriyor. Çevik bir örgüt olması için rekabet avantajı elde etmesi çok önemli...” (K8)

“...adapte olamadıkça, uyumlanamadıkça, o hıza yetişemedikçe, aksiyonları alamadıkça tabii ki performansı yakalamak çok zor. Hızlı bir dünyanın içinde hızlı hizmet ve hızlı cevap vermek durumunda olduğumuz bir süreç var. Buraya hep hazırlıklı olmamız gerekiyor...” (K6)

“...çeviklik, hızlı karar alma ve müşteri odaklılık gibi özellikleri de içeriyor. Çevik bir örgüt olması için, örgütün müşteri ihtiyacına hızlı bir şekilde cevap vermesi, müşteri memnuniyetini arttırması ve sonuç olarak rekabet avantajı elde etmesi çok önemli...” (K8)

Katılımcılara yirmi birinci soru olarak “Örgüt kültürünün, örgüt performansına etkisinde, çevikliğin nasıl bir rolü olabilir?” sorusu yöneltilmiştir. Bu soru ile örgütsel çevikliğin, örgüt kültürü ile örgütsel performans arasındaki rolünü anlamaya çalışmak amaçlanmıştır. Katılımcıların bu soruya verdiği cevaplarda “Çevikliğin Aracı Rolü Var” kodlaması yapılmıştır. Bu kodlamaya yönelik katılımcı görüşlerinden birer örnek, aşağıda sırasıyla verilmiştir:

“...kültürle performans arasında, çeviklik olmadığında performans olmaz. Tek başına çeviklik, eğer iyi bir kültür yoksa bu performansa yansımayacaktır. Neden çevik olmak istersin, bir yere gitmek istiyorsunuzdur atak ve hazır olmanız gerekiyor her zaman. Ama bunun için de bir kültür olmalı. Zaten kültür olmasa hiçbir şey yapamazsınız. Çevikliği iyi bir şeye dönüştüremezsiniz. O şirkette oturmuş bir kültür olacak seni destekleyen. Dolayısıyla o da performansa yansıyacak...” (K1)

“...çevikliğin kesinlikle katalizör görevi gördüğünü düşünüyorum. Bu günümüz koşullarında kurum kültürü çok güzel bir şey, küçük de olsa dezavantajları olabilir. Çeviklik eklenirse, performansa her anlamda süper etki edeceğini düşünüyorum. çevikliği biraz daha kurum kültürümüzün içine entegre edersek, çok çok daha büyük başarıları elde edebiliriz diye düşünüyorum...” (K2)

“...sonuçta çalışanın, insanın odakta olduğu kültür, bunun yanına bir de çevikliği eklediğimizde o zaman performans uçar. İkisini bir arada düşündüğümde...” (K5)

“...çevik değilse zaten performansa etki yapmaz diye düşünüyorum. Kültür dediğimizde pozitif örgüt iklimini yaratmak önemli. Pozitif örgüt iklimini yarattığımız zaman pozitif sorgulama, daha iyiyi nasıl yaparız sorgulamak. Sorguladıktan sonra da kesinlikle değişimi getirecek. Değişimi getirdiği zaman çeviklik gelecek. Çevik olacak ki kalıcı değişiklik yaratsın. Çevik olduğu zaman da yeni dünyaya uyum proaktif olarak gelecek. Proaktif olarak uyum sağlarsanız, bu şirket performansına ekstradan bir ödül olarak geriye dönecek diye düşünüyorum...” (K9)

Böylece, çalışma grubunda yer alan katılımcılardan elde edilen nitel analiz sonuçlarının, araştırma hipotezlerini destekler nitelikteki görüşleri içerik analizi olarak sunulmuştur.



5. BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırma sürecinde yapılan alan yazın taramaları ve elde edilen verilerin analiz edilmesi sonucundaki bulgular ışığında gelineen nihai durum tartışılmakta ve sonuçları değerlendirilmektedir. Bu değerlendirmeler, nicel ve nitel araştırma başlıkları altında, araştırma soruları ile hipotezleri de kapsayacak şekilde ayrı ayrı tartışılmakta ve getirilen öneriler araştırmacılar ile uygulayıcılara yönelik olarak sunulmaktadır.

5.1. Tartışma ve Sonuç

Bu çalışmada karma yöntemler araştırması kapsamında genel olarak örgüt kültürü, örgütsel çeviklik ve örgütsel performans arasındaki ilişkiler ile bu değişkenlerin demografik ve örgüt özellikleri açısından gösterdiği farklılıkların incelenmesi amaçlandığından, bu amaca yönelik elde edilen bulgular ve sonuçları tartışılmaktadır. Çalışmanın özel amacı kapsamında Hizmet, İmalât, IT ve Perakende sektörlerindeki örgüt kültürünün örgütsel performans üzerindeki etkisini değerlendirmek ve bu etkiyi örgütsel çevikliğin aracı rolü üzerinden test etmek olduğundan, bu amaca yönelik bulgular da tartışmada ele alınmaktadır.

5.1.1. Nicel Araştırma Tartışma ve Sonuçları

Nicel bulgularda ilk olarak betimsel istatistikler çerçevesinde, değişkenlere ait ölçek veri ortalamalarının sonuçları, daha sonra nicel araştırma soruları ve hipotez sonuçları tartışılmaktadır.

5.1.1.1. Betimsel İstatistik Sonuçları

Öncelikle örgüt kültürüne ait bulguların değerlendirildiği sonuçlar açısından; Klan kültürü, geniş bir aile yapısıyla karakterize edilmektedir. Ortalamalar incelendiğinde, katılımcıların kurumlarını özel bir yer olarak gördükleri, bir arada tutan şeyin sadakat ve gelenekler olduğunu düşündükleri ve liderin genellikle akıl hocasısı veya bilge olarak algılandığı görülmektedir. Ancak, liderlik maddesi ortalaması diğer kültür tipleri

içerisinde en düşüğü (3.05) olduğu için, liderin akıl hocalığına ilişkin beklentilerin tam anlamıyla karşılanamamış olabileceği söylenebilir. Adhokrasi kültürü, dinamik ve girişimci bir yapıyı yansıtarak, kurumun yenilikçi ve risk alıcı olduğunu vurgular. Katılımcılar, bu açıdan kurumlarını ortalama bir seviyede (3.56) değerlendirmiş olmakla birlikte, kurumlarının stratejik olarak gelişmeye ve yeni kaynaklara erişmeye yüksek önem verdiğini belirtmişlerdir. Hiyerarşi kültürü, resmi ve yapılandırılmış bir yapıyı temsil eder. Katılımcılar, kurumlarını resmi kurallar ve politikalar etrafında bir arada tutulan bir yer olarak değerlendirmekte ve liderin yüksek düzeyde koordinatör, örgütleyici ve karar alıcı olarak düşünüldüğünü ifade etmektedirler. Hiyerarşi kültürü, genel olarak yüksek bir ortalama (3.78) ile değerlendirilmiştir. Pazar kültürü, rekabetçi ve başarı odaklı bir yapıyı temsil eder. Katılımcılar, kurumlarını stratejik olarak rekabetçi faaliyetlere ve ölçülebilir hedeflere yüksek düzeyde odaklanan bir yer olarak görmektedirler. Bu kültür türü, genel olarak en yüksek ortalama (3.93) ile değerlendirilmiştir. Örgüt kültürü türlerinden Hiyerarşi ve Pazar kültürü algılarının, Klan ve Adhokrasi kültürlerine göre daha yüksek olmasında, İmalât sektörünün güçlü hiyerarşik yapısıyla önemli bir pay işgal etmesi, faaliyet yaşı ortalamasının yaklaşık 40 olmasıyla birlikte daha resmi ve formal bir yapının oluşması ve örgütlerin yaklaşık üçte birinin 2000'nin üzerinde çalışana sahip olmasıyla hedef ve rekabetin yüksekliği etkili olabilir.

Bir diğer değişken olan örgütsel çeviklik ve alt boyutlarına ait bulguların değerlendirildiği sonuçlar açısından; araştırma kapsamındaki dört sektöre ait genel örgütsel çeviklik ortalaması yüksek olarak tespit edilmiştir. Örgütsel çevikliğin Yetkinlik alt boyutunda, uzun vadeli hedeflere sahip olma, teknolojiye uygunluk, ürün/hizmet kalitesi yüksekliği, tüm süreçlerde en az girdi ile en fazla çıktıyı elde etme gibi maddelerde yüksek ortalamalar elde edilmiştir. Bu durum, örgütlerin yetkinlik boyutunda yüksek bir çeviklik seviyesine sahip olduğunu göstermektedir. Esneklik boyutunda, farklı ürün/hizmet modelleri üretme esnekliği, farklı miktarlarda üretim esnekliği ve insan kaynakları politikalarındaki esneklik gibi faktörler üzerinden değerlendirme yapıldığında orta düzeyde oldukları görülmektedir. Cevap verme boyutunda, müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilme, çevresel değişimlere adapte olabilme ve yeniliklere karşı hızlı bir şekilde reaksiyon gösterebilme yeteneklerine dair yüksek düzeyde ortalamalar elde edilmiştir. Hız boyutunda, üretim süreçlerindeki hız, yeni ürün/hizmetlerin pazara sunulma hızı orta düzeydeyken müşteriye hızlı ve

zamanında ürün/hizmet dağıtım faktörü yüksek düzeyde tespit edilmiştir. Örgütsel çevikliğin alt boyutları arasında en düşük ortalamanın Esneklik boyutunda olması, kurumsal yapının güçlü hissedilmesinden dolayı, örgütün farklı ürün ve hizmet modellerine geçmesinin zorluğundan olabilir.

Araştırmanın örgütsel performans değişkeni ve alt boyutlarına ait bulguların değerlendirildiği sonuçlar açısından; araştırma kapsamındaki dört sektöre ait genel örgütsel performans ortalaması yüksek olarak tespit edilmiştir. Örgütsel performansın Müşteri Tutma alt boyutu gösteriyor ki, örgütler müşteri sadakati konusunda güçlü bir performansa sahiptir. Müşteri kaybetme oranının düşük olması ve müşteri tutma oranının yüksek olması, kurumun müşteri ilişkilerinde başarılı olduğunu göstermektedir. Yeni müşteri kazanma oranının da olumlu bir seviyede olduğu göz önüne alındığında, müşteri tutma boyutunun genel olarak "Yüksek" düzeyde değerlendirilebileceği söylenebilir. Yenilik alt boyutunda, örgütlerin yeni ürün ve hizmetlerini rakiplerinden önce pazara sunma, mevcut ürün ve hizmet yelpazesinde yeniliklere önem verme ve iş süreçlerinde geliştirmeler yapma konularında başarılı oldukları görülmektedir. Ancak, patent alınmış yeniliklerin sayısının düşük olması, bu alanda gelişim fırsatları olduğunu göstermektedir. Yine de yenilik alt boyutunun genel olarak "Orta" düzeyde bir performansa sahip olduğu görülmektedir. Finansal Performans alt boyutunda, örgütlerin cirosal ve aktif kârlılığı ile genel kârlılık durumu yüksek bir seviyededir. Bu durum, örgütlerin finansal anlamda başarılı bir performansa sahip olduklarını göstermektedir. araştırma kapsamındaki örgütlerin belirli bir pazar paylarının olması, örgütsel performans ortalamasının yüksek olmasını açıklayabilir. Bununla birlikte en düşük ortalamanın patent konusunda olması, örgütlerin bu konuya odaklanmasının gerekliliğini göstermektedir.

5.1.1.2. Kültür Tiplerine Göre Grafıksel Gösterim Sonuçları

Hizmet, IT, İmalat ve Perakende sektörlerinde yer alan örgütlerin hangi kültür tipine daha yakın olduğunu anlamaya yönelik grafikler çizilerek bulgular bölümünde sunulmuştur. Görsel olarak karşılaştırma yapmanın etkili olacağı fikrine dayanarak sonuçlar değerlendirilmiştir.

Sektörlere ayırmadan genel olarak bakıldığında, araştırma kapsamındaki örgütlerde Pazar kültürünün en baskın, daha sonra sırasıyla Hiyerarşi ve Adhokrasi, en zayıf

olarak da Klan kültürünün olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar Cameron ve Quinn (2006)'nin çalışmaları ile paralellik göstermektedir. O çalışmada da Pazar ve Hiyerarşi en baskın kültür olarak karşımıza çıkmakta daha sonra ise Klan, en zayıf olarak Adhokrasi kültürü gelmektedir. Bu araştırmalar, örgütlerin ortalama bir kültür yapısı ile kendi kültür yapılarını karşılaştırmaları açısından önem taşımaktadır.

Bununla birlikte her bir sektör açısından sonuçlar değerlendirildiğinde, Klan kültürü algısının en baskın hissedildiği sektör Hizmet olurken, en zayıf İmalât sektörü olmuştur. Adhokrasi kültürüne bakıldığında en baskın IT sektöründe hissedilirken, en düşük İmalat sektöründe gerçekleşmiştir. Hiyerarşi kültürü ise en baskın İmalât sektöründe hissedilirken en zayıf IT sektöründe hissedilmektedir. Pazar sektörünün en yoğun hissedildiği sektör Perakende olurken Hizmet en zayıf hissedilen sektör olmuştur. Bu bulgulara dayanarak sektörler göre baskın ve zayıf kültür tiplerinin nedenleri şu şekilde açıklanabilir: Hizmet sektörü müşteri memnuniyeti, işbirliği ve esneklik gibi özelliklerin ön planda olduğu bir sektördür. Bu, Klan kültürünün baskın hissedilmesini destekleyebilir. Çünkü çalışanlar arasındaki güçlü bağlar, takım çalışması ve müşteri odaklılık, klan kültürünü teşvik eder. IT sektörü ise hızlı teknolojik değişimlere ve yeniliklere adapte olabilme yeteneğini gerektirir. Bu nedenle esneklik, yaratıcılık ve bireysel inisiyatifin ön planda olduğu Adhokrasi kültürü bu sektörde baskın hale gelebilir. İmalât sektörü genellikle standart iş süreçlerine, katı kurumsal yapılara ve belirgin bir hiyerarşiye sahiptir. Bu durum, emir komuta zinciri ve düzenli çalışma yöntemleriyle karakterize edilen Hiyerarşi kültürünün baskın olmasına neden olabilir. Bir diğer Perakende sektörü rekabetin yoğun olduğu bir alandır. Müşteri beklentilerini anlama, pazar trendlerine hızlı adapte olma ve hızlı karar alma yetenekleri bu sektörde önemlidir, bu da Pazar kültürünü baskın kılabilir. Sonuçları karşılaştırma açısından bu araştırmanın da temellerini oluşturan Cameron ve Quinn (2006)'nin dünya çapında on beş farklı ülkede üç binin üzerinde örgütte seksen binden fazla yöneticiyle yaptıkları araştırma 10 sektör üzerinden yürütülmüştür. Bu sektörler Tarım, Finans, İmalat, Madencilik, İnşaat, Kamu Yönetimi, Hizmet, Perakende, Ulaşım ve İletişim sektörleridir. Onların araştırmalarındaki sektörler göre kültür tipleri sıralamasında benzer bulgularla karşılaşılmıştır. Bunlardan, bu araştırmada da ele alınan ortak sektörler ait bulgulara bakılacak olursa Klan kültürü algısının en baskın hissedildiği sektörlerden biri Hizmet, en zayıf İmalât; Adhokrasi kültürü algısının en baskın hissedildiği sektörlerden biri Perakende, en zayıf Hizmet;

Hiyerarşi kültürü algısının en baskın hissedildiği sektörlerden biri Hizmet, en zayıf Perakende; Pazar kültürü algısının en baskın hissedildiği sektörlerden biri Perakende, en zayıf Hizmet sektörleri olmuştur. Buna karşın aynı araştırmanın Türkiye ayağını yürüten Yazıcı vd. (2007)'nin bulguları, bu araştırma ve Cameron Quinn (2006)'nin bulgularından farklıdır. İlgili araştırma Türkiye'deki İnşaat sektörüne ait toplam 134 Müteahhitlik ve Mimarlık örgütü ve bu örgütlerde çalışan 826 kişi ile yapılmıştır. Araştırma bulgularında genel ortalamalar dikkate alındığında en baskın kültürün Klan, daha sonra sırasıyla Hiyerarşi, Adhokrasi ve Pazar kültürleri olmuştur. Bir başka ifadeyle Türkiye'deki İnşaat sektöründe yer alan örgütlerin kültür tipleri Klan ve Hiyerarşi'nin bir karması şeklinde olup içsel süreçlere odaklanmışlardır.

Kültür tiplerine göre çizilen grafiklerde bir başka incelenen özellik örgütlerin faaliyet yaşı olmuştur. Klan kültürü ortalamalarına bakıldığında, 0-5 yıl ve 76 yıl ve üzerinde faaliyet gösteren örgütlerin benzer bir ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Diğer faaliyet yaş grupları arasında belirgin bir fark gözlemlenmiyor. Adhokrasi kültürü ortalamalarında 15 yıl ve altında faaliyet gösteren örgütlerin diğer gruplara göre daha yüksek ortalamalara sahip olduğu görülmektedir. Bu durum yeni kurulan örgütlerin daha esnek ve yenilikçi bir kültüre sahip olduğunu düşündürülebilir. Hiyerarşi kültürü ortalamalarına bakıldığında ise 76 yıl ve üzeri faaliyet gösteren örgütlerin diğer gruplara göre belirgin bir şekilde daha yüksek ortalamalara sahip olduğu, hatta faaliyet yaşı arttıkça Hiyerarşi algısının da arttığı görülmektedir. Bu durum, uzun süre faaliyet gösteren örgütlerin genellikle daha katı ve formal yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Pazar kültürü ortalamalarına bakıldığında, tüm gruplar arasında benzer seviyelerde ortalamalar görülmekle birlikte, faaliyet yaşı arttıkça Pazar kültürü algısının da artma eğiliminde olduğu söylenebilir. Bu durum, örgütlerin faaliyet yaşları arttıkça rekabet gücünün arttığı ve müşteri odaklı bir kültür yapısını benimsediği şekilde yorumlanabilir.

Grafiksel gösterimde ele alınan son özellik örgütlerin çalışan sayısına göre büyüklükleri olmuştur. Bu özellik incelendiğinde, 10'dan az çalışana sahip örgütlerin Klan Kültürü ortalaması en yüksek iken, bu kültür tipine sahip büyük örgütlerde ortalamaların düştüğü görülmektedir. Bu durum, küçük ölçekli örgütlerin daha ailevi ve içsel bir kültüre sahip olduğunu göstermektedir. Adhokrasi kültürü ortalamalarına bakıldığında, 10'dan az çalışana sahip örgütlerden başlayarak çalışan sayısı arttıkça

kültür ortalamalarının genellikle azaldığı görülmektedir. Bu durum, küçük ölçekli örgütlerin daha esnek ve adapte olabilir bir kültüre sahip olduğunu düşündürmektedir. Hiyerarşi kültürü ortalamalarına göre, 10'dan az çalışanı olan örgütlerden başlayarak çalışan sayısı arttıkça kültür ortalamalarının genellikle yükseldiği görülmektedir. Bu durum, büyük ölçekli örgütlerin genellikle daha katı ve hiyerarşik bir kültüre sahip olduğunu yansıtmaktadır. Pazar kültürü ortalamalarındaki duruma bakıldığında, 10'dan az ve 10-49 Arası Çalışan gruplarının ortalamalarının diğer gruplara göre belirgin şekilde daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum, küçük ölçekli örgütlerin genellikle daha pazar odaklı bir kültüre sahip olduğunu düşündürebilir.

5.1.1.3. Fark Analizi Sonuçları

Demografik Özelliklere Göre Fark Analizi Sonuçları

Bu başlıkta, nicel araştırma sorularının bulguları çerçevesinde örgüt kültürü, örgütsel çeviklik ve örgütsel performans değişkenlerinin fark analizi sonuçları tartışılacaktır. Bu tartışma demografik özellikler için, her üç değişkenin bir arada değerlendirilmesi şeklinde yapılmıştır.

İlk olarak *cinsiyet* değişkenine bakıldığında, Klan, Adhokrasi, Hiyerarşi ve Pazar kültürü ortalamalarının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur. Klan kültür tipinin işbirliği ve dayanışma değerlerinin cinsiyetten bağımsız olarak organizasyon içinde paylaşıldığı düşünülebilir. Adhokrasi kültürünün yenilik ve esneklik üzerine odaklanan yapısında cinsiyetin etkisinin gözlenmemesi, organizasyon içindeki adaptasyon yeteneğinin cinsiyetten ziyade bireysel yeteneklere ve tutumlara bağlı olabileceğini düşündürebilir. Hiyerarşi kültüründe ise organizasyon içerisinde cinsiyet eşitliği konusunda daha dengeli bir yapıya sahip olunmuş olabilir. Pazar kültürünün rekabetçi dinamiklerinde cinsiyet ayrımının ikincil önemde olduğunu düşündürebilir. Buradaki bulguları ile paralellik gösteren Basrı (2019)'nın araştırması Kırşehir'de 415 özel sektör çalışanının örgüt kültürü algısına dairdir. O araştırmada da cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılıklar saptanmamıştır. Aynı sonuçlar Tuna (2021) ile Sever ve Paksoy (2021)'un çalışmalarında da elde edilmiştir. Buna karşın Macit (2017)'in Burdur'da kamu kurumlarında çalışan 831 kişi üzerinde yaptığı araştırmada Adhokrasi kültüründe cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılıklar tespit edilmiş ve erkeklerin kadınlara göre daha yüksek ortalamaya sahip

olduğu görülmüştür. Aydın ve Göksel (2012)'ın yapmış olduğu araştırmada ise Pazar kültürüne göre anlamlı farklılık saptanmış ve yine erkeklerin daha yüksek bir ortalama olduğu görülmüştür.

Araştırmanın bir diğer değişkeni olan Örgütsel çevikliğin ve alt boyutları Yetkinlik, Esneklik, Cevap Verme ve Hız ile Genel Örgütsel Çeviklik ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemesi, cinsiyetin örgütsel çeviklik algısını belirlemede belirgin bir rol oynamadığını göstermektedir. Bu durum, kadın ve erkek çalışanlar arasında örgütsel çeviklik boyutlarındaki algısal farklılıkların anlamlı olmadığını göstermektedir. Bu araştırma bulgularını destekleyen sonuçlar Basrı (2019)'nın çalışmalarında da görülmektedir. Benzer sonuçlara ulaşan Balcı (2021) ise araştırmasını, perakende sektöründeki 407 kişi üzerinde gerçekleştirmiştir. Buna karşın Şen ve İrge (2021)'nin 405 farklı çalışan ile yaptıkları araştırmada genel örgütsel çeviklik ve tüm alt boyutlarında anlamlı farklılık tespit edilmiş, kadınların tüm ortalamalarda erkeklere göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Cinsiyet değişkeninin örgütsel performansa göre farklılaşmasına bakıldığında ise Müşteri Tutma, Yenilik, Finansal ve Genel Örgütsel Performans ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu sonuçlar, araştırmaya katılan erkek veya kadın bireylerin örgütsel performans algılarının benzer düzeyde olduğunu göstermektedir. bir başka ifadeyle cinsiyetin, örgütsel performansın değerlendirilmesinde belirleyici bir faktör olmadığı söylenebilir. Benzer bir bulgu Öztürk (2021)'ün Adana'da KOBİ'lerde çalışan 608 kişi ile yaptığı araştırmada da elde edilmiştir.

Diğer bir demografik değişken olan *medeni durumun*, evli bireylerin örgüt kültürü algıları ile bekâr bireylerin örgüt kültürü algıları arasında istatistiksel olarak bir fark göstermediği tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, örgüt kültürü algılarının medeni durum temelinde homojen olduğunu göstermektedir. Bir başka ifadeyle geleneksel iş rolü normlarına dayalı olarak örgüt kültürü tercihlerinde belirgin bir farklılık olmadığı anlaşılmaktadır. Aynı bulgular Tuna (2021) ve Basrı (2019)'nın çalışmalarında da görülmektedir.

Örgütsel çeviklik açısından medeni durum değişkeni incelendiğinde, Yetkinlik, Esneklik, Cevap Verme ve Hız alt boyutları ile Genel Örgütsel Çeviklik

ortalamalarının anlamlı bir farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir. Bu durumu yorumlarken örgütün, medeni duruma bağlı olarak ayrımcılığa karşı net bir tutum sergilemesi ve çalışanlara eşit fırsatlar sunması, örgütsel çeviklik açısından medeni durum farklılıklarını azaltabileceği söylenebilir. Ayrıca örgütün çeşitliliği teşvik eden ve dâhil edicilik kültürünü benimseyen bir yapıya sahip olması durumunda, medeni durum farklılıkları örgütsel çeviklik algılarına etki etmeyebilir. Benzer bulgular Basrı (2019), Sever ve Paksoy (2021)'un çalışmalarında da görülmektedir. Buna karşın Şen ve İrge (2021)'nin araştırmasında genel örgütsel çeviklik ve yetkinlik alt boyutuna göre anlamlı farklılıklar tespit edilerek, her ikisinde de evlilerin daha yüksek ortalama da olduğu görülmüştür.

Örgütsel performans açısından medeni durum değişkeni incelendiğinde Müşteri Tutma, Yenilik, Finansal ve Genel Örgütsel Performans ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bulgular, evli bireyler ile bekâr bireylerin örgütsel performans algıları arasında anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir. Buradaki sonuçlar Sever ve Paksoy (2021)'un bulgularıyla paralellik göstermektedir.

Bu araştırma, örgüt kültürü türlerinin *çalışanın mavi veya beyaz yakalı* olmasına göre de farklılık gösterip göstermediğini incelemiştir. Klan ve Adhokrasi kültürleri açısından yapılan analizler, çalışma şekli değişkenine bağlı olarak anlamlı bir farklılık ortaya koymamıştır. Ancak, Hiyerarşi ve Pazar kültürleri açısından yapılan analizlerde anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Hiyerarşi kültüründe mavi yakalı çalışanların algıları, beyaz yakalı çalışanlara göre daha yüksektir. Benzer şekilde, Pazar kültüründe de mavi yakalı çalışanların algıları, beyaz yakalı çalışanlara göre daha yüksektir. Bunun olası nedenleri şunlar olabilir: mavi yakalılar daha operasyonel ve rutin görevlerde yer alabilirler. Bu durum, iş kültürü algılarını daha hiyerarşik ve düzen odaklı bir hale getirebilir. Ofis ortamında çalışan beyaz yakalılar ise genellikle analitik, yönetsel ve stratejik görevlere odaklanırlar. Bu durum da onların iş kültürü algılarını daha pazar odaklı ve rekabetçi hale getirebilir. İletişim açısından bakıldığında mavi yakalı çalışanlar genellikle doğrudan iletişim ve pratik iş uygulamalarına odaklandıklarından iş yerinde daha katmanlı bir hiyerarşik yapı algılayabilirler. Beyaz yakalı çalışanlar genellikle bilgi paylaşımına, proje yönetimine ve işbirliğine odaklandıklarından iş yerinde daha esnek ve rekabetçi bir ortam algılayabilirler. Bu araştırmanın bulgularından farklı olarak Tuna (2021) ile Sever ve Paksoy (2021)'un çalışmalarında

mavi veya beyaz yakalı olunması durumuna göre örgüt kültürü algılarından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Örgütlerdeki çeviklik algısının çalışma şekline bağlı olarak nasıl değiştiği incelendiğinde ise Yetkinlik, Esneklik, Cevap Verme ve Hız alt boyutları ile Genel Örgütsel Çeviklik arasında mavi ve beyaz yakalı çalışanlar arasında anlamlı farklar bulunmuştur. Tüm alt boyutlarda mavi yakalıların çeviklik algıları, beyaz yakalıları göre daha yüksek çıkmıştır. Bu farklılıklar birkaç faktöre dayalı olabilir. Mavi yakalı çalışanlar genellikle fiziksel işlerde, üretimde veya saha operasyonlarında çalışırken, beyaz yakalı çalışanlar ofis ortamında yönetimsel görevler üstlenirler. Farklı görev nitelikleri, çeviklikle ilgili beceri ve ihtiyaçlarda farklılıklara neden olabilir. Ayrıca iş süreçlerindeki pozisyonlarda da genellikle farklıdırlar. Mavi yakalı çalışanlar daha operasyonel ve pratik bir odaklanmaya sahip olabilirken, beyaz yakalı çalışanlar stratejik planlama ve analitik düşünme becerilerine daha fazla vurgu yapabilir. Bu farklı yaklaşımlar, çeviklik algısını etkileyebilir. Bu araştırmadaki bulgulardan farklı olarak Sever ve Paksoy (2021)'un çalışmalarında genel örgütsel çeviklik ve alt boyutlarının herhangi birinde personelin çalışma şekline göre anlamlı farklılıklar tespit edilememiştir.

Örgütsel performansın personel grubu değişkenine göre farklılaşmasına yönelik yapılan analizde ise Müşteri Tutma, Yenilik ve Finansal alt boyutları ile Genel Örgütsel Performans ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Mavi yakalı çalışanların Müşteri Tutma alt boyutunda daha yüksek ortalamalara sahip olmaları, muhtemelen operasyonel rolleri nedeniyle müşteri memnuniyetine verdikleri değeri yansıtmaktadır. Operasyonel düzeyde çalışan mavi yakalıları, müşteri memnuniyetini daha yakından deneyimleyerek bu konuda daha olumlu bir algıya sahip olmuş olabilirler. Ayrıca mavi yakalı çalışanların Yenilik alt boyutunda yüksek ortalamaları, operasyonel süreçlerdeki etkinlikleri ve deneyimlerini kullanarak iş süreçlerinde yeniliklere daha açık olduklarını göstermektedir. Operasyonel düzeydeki mavi yakalıların, sahadaki pratik bilgileriyle iş süreçlerine değer katarak yenilikçi çözümler üretmeye daha yatkın oldukları düşünülebilir. Diğer bir alt boyut olan finansal performans altında mavi yakalı çalışanların üstün bir performans sergilemeleri, operasyonel mükemmeliyetin finansal sonuçlara olumlu etki sağladığına dair bir algıyı yansıtabilir. Mavi yakalıların maliyet etkinliği ve verimlilik

konularında katkı sağlamaları, finansal performans algılarını olumlu etkilemiş olabilir. Genel Örgütsel Performans altında mavi yakalı çalışanların beyaz yakalılarına göre daha yüksek ortalamalara sahip olması, mavi yakalıların operasyonel süreçlerdeki etkin katkılarının genel örgütsel başarıya olumlu bir etki sağladığına işaret edebilir. Bu durum, operasyonel düzeydeki çalışanların örgütün genel performansına yönelik olumlu bir algı içinde olduklarını göstermektedir.

Örgüt kültürü türlerinin çalışanın *yönetici* olup olmamasına bağlı olarak nasıl değiştiği incelemiştir. Hiyerarşi kültürü açısından yapılan analizlerde, yönetici olma durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Yani, Hiyerarşi kültürü algıları, çalışanların yönetici olup olmalarına bağlı olarak değişmemiştir. Ancak, Klan, Adhokrasi ve Pazar kültürleri açısından yapılan analizlerde, yönetici olma durumuna bağlı olarak istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Klan kültüründe yönetici olanların algıları, yönetici olmayanlara kıyasla daha yüksektir. Benzer şekilde, Adhokrasi kültüründe yönetici olanların algıları yönetici olmayanlara göre daha yüksektir. Pazar kültüründe de yönetici olanların algıları yönetici olmayanlara kıyasla daha yüksektir. Burada şu faktörlerden bahsedilebilir: yöneticiler genellikle daha büyük sorumluluklar aldıklarından özellikle Klan ve Adhokrasi kültürlerinde, liderlik rolü üstlenir ve çalışanları etkileme potansiyeline sahip olabilirler. Ayrıca yöneticiler örgüt içinde karar alma yetkisine de sahiptirler. Bu durum, özellikle Pazar kültüründe, rekabetçi ve değişken bir ortamda hızlı kararlar almayı gerektirebilir. Bu nedenle, yöneticilerin Pazar kültürü algılarının daha yüksek olması beklenebilir. Sever ve Paksoy (2021)'un çalışmalarında buradaki bulguların bir kısmını destekleyen sonuçlar yer almaktadır. Öyle ki, çalışmalarında Klan ve Hiyerarşi kültürlerinde, yönetici olunup olunmamasına göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Tuna (2021)'nın çalışmasında ise herhangi bir kültür tipine göre, yöneticilik durumunda anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

Örgütlerdeki çeviklik algısının çalışanın yönetici olup olmamasına bağlı olarak nasıl değiştiği incelendiğinde ise Yetkinlik ve Esneklik alt boyutları ile Genel Örgütsel Çeviklik ortalamalarında anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Ancak, Cevap Verme ve Hız alt boyutlarına ait ortalamalar, yönetici değişkenine göre anlamlı bir farklılık sergilemektedir. Her iki alt boyutta yönetici pozisyonunda olan çalışanların ortalamaları, yönetici olmayanlara kıyasla daha yüksektir. Yetkinlik, Esneklik ve

Genel Örgütsel Çeviklik algısında belirgin bir farklılaşmanın olmaması, özellikle bu alt boyutlarda yönetici statüsünün etkisinin daha sınırlı olduğunu göstermektedir. Bu noktada, yönetici olmayan bireylerin de örgütsel çeviklik konusunda önemli bir rol oynayabileceğini ve bu becerileri geliştirebileceklerini düşünmek önemlidir. Bununla birlikte Cevap Verme ve Hız alt boyutlarının yöneticilerde daha yüksek çıkmasının birkaç olası nedenine bakıldığında, yöneticilerin daha yüksek bir karar alma yetkisine sahip olmalarından dolayı, hızlı bir şekilde tepki verme ve çevik bir şekilde değişen koşullara uyum sağlama konusunda daha fazla serbest oldukları söylenebilir. Ayrıca yöneticilerin, örgütün stratejik hedeflerini belirleme ve bu hedeflere ulaşma sorumluluğuna sahip olmalarından dolayı, örgütün hızlı bir şekilde değişen pazar koşullarına adapte olma ihtiyacını daha fazla hissetmelerine neden olabilir. Bu araştırmadaki bulguları destekler nitelikte Nazif (2022)'in bir çalışması bulunmaktadır. Her ne kadar farklı bir model olan olarak Worley vd. (2014)'nın örgütsel çeviklik modelini kullanılmış ve yöneticiler orta kademe, şef ve deneyimli yönetici olarak kategorize edilmiş olsa da Genel Örgütsel Çeviklik, Çevik Strateji Oluşturma, Çevik Test ve Çevik Uygulama alt boyutlarında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Buna karşın Basrı (2019), Balcı (2021), Sever ve Paksoy (2021) yapmış oldukları çalışmalarda yöneticilik durumuna göre örgütsel çeviklik algılarından anlamlı farklılık saptamamışlardır.

Yönetici ve yönetici olmayan çalışanların, örgütsel performans algıları incelendiğinde ise Müşteri Tutma, Yenilik ve Finansal alt boyutları ile Genel Örgütsel Performans ortalamaları arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır. Diğer bir deyişle, bu iki grup arasında örgütsel performans değerlendirmelerinde belirgin bir ayrım bulunmamıştır. Bunun olası sebeplerine bakıldığında yöneticilerin ve yönetici olmayanların Müşteri Tutma alt boyutunda benzer performans algılarına sahip olmaları, her iki grup çalışanın da müşteri memnuniyetine verdiği önemde, anlamlı bir farklılık olmadığını işaret edebilir. Yöneticiler ve yönetici olmayanlar arasında müşteri odaklılık açısından benzer bir tutumun olduğu düşünülebilir. Ayrıca yöneticilerin ve yönetici olmayanların Yenilik alt boyutunda benzer performans algılarına sahip olmaları, örgüt içindeki her iki grup çalışanın da yenilikçi düşünce ve uygulamalara benzer bir derecede değer verdiğini gösterebilir. Bu durum, yenilik ve gelişime yönelik örgütsel bir kültürün her iki grup için de benzer derecede önemli olduğunu gösterebilir. Yöneticilerin ve yönetici olmayanların Finansal performans altında benzer algılara

sahip olmaları, her iki grubun da örgütün finansal başarısına benzer bir şekilde katkıda bulunduğu algısını yansıtabilir. Finansal performansın yöneticiler ve yönetici olmayanlar arasında benzer bir şekilde değerlendirilmesi, organizasyon içinde mali konularda işbirliği ve etkin bir performans gösterme konusunda ortak bir perspektife işaret edebilir. Yine aynı çalışan gruplarının Genel Örgütsel Performans altında benzer algılara sahip olmaları, her iki grup çalışanın örgütün genel başarısına benzer bir katkı sağladığı izlenimini yaratabilir. Bu durum, yöneticilerin ve yönetici olmayanların organizasyonun genel hedeflerine karşı benzer bir taahhüt düzeyine sahip olduklarına işaret edebilir. Çalışanların yöneticilik durumlarına göre anlamlı farklılıklar elde edilen bir başka araştırmayı Öztürk (2021) yapmıştır. İlgili araştırmada finansal performans, Kâr boyutu olarak ifade edilmiş ve üst düzey yöneticiler ile yönetici olmayanlar arasında anlamlı fark tespit edilmiştir. Araştırma bulgularına göre, yöneticilik pozisyonu düştükçe, örgütün finansal performans ortalaması yükselmiştir.

Diğer bir demografik değişken, çalışanların *yaş grupları* olmuştur. Klan, Adhokrasi, Hiyerarşi ve Pazar kültürü ortalamalarının yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Bu durum, farklı yaş gruplarındaki çalışanların örgüt kültürüne benzer bir şekilde baktığını göstermektedir. Ayrıca örgüt içindeki kültürel değerlerin geniş bir yaş aralığına sahip çalışanlar arasında benzer şekilde paylaşıldığını göstermektedir. Basrı (2019) ve Tuna (2021)'in çalışmalarında benzer sonuçlar elde edilmiştir.

Yaş değişkenine örgütsel çeviklik kavramı açısından bakıldığında ise, alt boyutları olan Yetkinlik, Esneklik, Cevap Verme ve Hız ile Genel Örgütsel Çeviklik arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Burada şu noktalar dikkat çekici olabilir; çalışanların örgütsel çeviklik ve alt boyutlarını değerlendirirken yaş grupları arasında farklılık göstermemesi, bu konuda genel bir farkındalığın ve anlayışın her yaş grubu içinde benzer düzeyde olabileceğini gösterebilir. Ayrıca yaş grupları arasındaki benzerlik, çalışanların değişimle başa çıkma yeteneklerinde belirgin bir farklılık olmadığını işaret edebilir. Yaş grupları arasında örgütsel çeviklik ve alt boyutlarında anlamlı farklılıklar bulunmaması, çeviklik konseptinin tüm yaş gruplarını kapsadığını ve örgüt içinde genel bir çeviklik kültürünün oluştuğunu düşündürebilir. Bu durum, organizasyonun değişime uyum sağlama ve etkili bir şekilde hareket etme yeteneğini tüm çalışanları kapsayacak şekilde geliştirdiği anlamına gelebilir. Bu araştırmanın bulgularıyla Şen ve İrge (2021)'nin araştırma bulguları uyumludur. Bununla birlikte

Nafei (2016)'nin Algılama Çevikliği, Karar Verme Çevikliği ve Harekete Geçme Çevikliği alt boyutlarından oluşan örgütsel çeviklik modelini kullanan Basrı (2019), çalışmasında yaş değişkenine göre Karar Verme Çevikliği ve Genel Örgütsel Çeviklikte anlamlı farklılık bulmuştur. Araştırmada 41 yaş ve üzeri olanlarda daha genç olanlara göre daha yüksek bir ortalama elde edilmiştir. Farklı bir sonuç olarak da Basrı (2019)'nın, Yetkinlik alt boyutunda yaş değişkenine göre anlamlı farklılık tespit ettiği, 30 yaş ve altında olanların daha büyük yaştakilere göre yüksek bir ortalama da olduğu araştırması da önemlidir.

Yaş değişkeninin örgütsel performansa göre farklılaşması incelendiğinde, Müşteri Tutma ve Yenilik alt boyutları ile Genel Örgütsel Performans ortalamaları çalışanların yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Ancak, Finansal alt boyutunda yaş grupları arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu durum, Finansal alt boyutunda 26 yaşından küçük olan çalışanlar ile 56 yaş ve üzeri yaş grubundakiler arasında belirgin bir puan farklılığı olduğunu göstermektedir. Ayrıca çalışanların yaşları ilerledikçe, örgütün finansal performansına ait algı ortalamaları düşmektedir. Bu farklılık bireylerin risk toleransları ile açıklanabilir. Genç çalışanlar genellikle daha yüksek risk toleransına sahip olabilirken, daha ileri yaştaki çalışanlar finansal konularda daha muhafazakâr olabilirler. Bu sonuçlar Sever ve Paksoy (2021)'un yapmış oldukları çalışmanın bulgularıyla da örtüşmektedir. Öztürk (2021)'ün araştırmasında ise örgütsel performansın herhangi bir alt boyutunda yaş değişkenine göre anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

Örgüt kültürü türlerinin çalışanların *eğitim düzeylerine* göre algılanmasını değerlendirmek amacıyla elde edilen bulgulara göre Klan, Adhokrasi ve Pazar kültürleri açısından anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Ancak Hiyerarşi kültürü, çalışanların eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu doğrultuda Lise düzeyinde eğitime sahip çalışanların, Lisans ve Lisansüstü eğitim düzeyine sahip olanlardan daha yüksek Hiyerarşi algısında olduğu belirlenmiştir. Bu durum, Lise düzeyinde eğitim alan bireylerin Hiyerarşi kültürünü daha belirgin bir şekilde hissettiğini göstermektedir. Bu durumu etkileyebilecek bazı olası faktörler şunlar olabilir: yüksek eğitim düzeyine sahip bireyler genellikle eleştirel düşünme yeteneklerini daha gelişmiş olarak kullanabilirler. Bu durum, katılımcıların sorgulayıcı bir yaklaşıma sahip olmalarını ve otoriteye daha az bağımlı olmalarını sağlayabilir.

Buna ek olarak, yüksek eğitimli bireyler, daha çok işbirliği ve ekip çalışmasını teşvik eden kültürleri benimsemeye daha yatkındır. Hiyerarşik kültürler genellikle otoritenin üst sıralarda yoğunlaştığı ve emir-komuta yapısının belirgin olduğu kültürlerdir. Eğitimli bireyler ise genellikle bu tür sıkı yapıları tercih etmeyebilirler. Bu araştırmanın bulgularının bir kısmıyla örtüşür şekilde Basrı (2019)'nın çalışması bulunmaktadır. Çalışmasında Glaser (1987)'in örgüt kültürü modelini kullanan Basrı İklim ve Moral, Bilgi Akışı ve Dâhil Olma, Denetim alt boyutlarında eğitim düzeyine göre anlamlı farklılıklar saptamıştır. Macit (2017) ise çalışmasında çok benzer şekilde Pazar kültürü hariç, diğer örgüt kültürü türlerinde eğitim düzeyine göre anlamlı farklılıklar elde etmiştir. Buna karşın Tuna (2021)'in çalışmasında herhangi bir örgüt kültürü tipine göre anlamlı farklılık bulunamamıştır.

Bu araştırmanın bir diğer önemli bulgusu, örgütsel çeviklik algısının çalışanların eğitim düzeyine bağlı olarak farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bulgular, Yetkinlik ve Cevap Verme alt boyutlarındaki örgütsel çeviklik ortalamalarının eğitim düzeyine bağlı olarak değişmediğini, ancak Esneklik ve Hız alt boyutları ile Genel Örgütsel Çeviklik ortalamalarının eğitim düzeyine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığını göstermektedir. Buna ek olarak Esneklik ve Hız alt boyutları ile Genel Örgütsel Çeviklik ortalamaları, eğitim düzeyi yükseldikçe düşmektedir. Bu durumun nedenlerine bakıldığında, daha yüksek eğitim düzeyine sahip bireyler genellikle daha fazla bilgi ve deneyime sahip olabilirler. Bu durum, değişen koşullara hızlı adapte olma ihtiyacını azaltabilir, çünkü bu bireyler genellikle önceden edinilmiş bilgi ve deneyimlerini kullanarak işlerini yürütme eğilimindedirler. Bu durum, Esneklik ve Hız gerektiren durumlarda daha düşük bir çeviklik algısına yol açabilir. Ayrıca daha yüksek eğitim düzeyine sahip bireyler, işlerini daha fazla standartlaştırabilir ve rutinleştirebilirler. Bu durum, iş süreçlerindeki belirli adımları takip etmeyi gerektiren durumlar için çevikliği düşürebilir. Esneklik ve Hız, belirli kuralların ve standartların ötesine geçmeyi gerektirebilecek durumları içerir. Bu araştırmanın bir kısım bulgularını destekler nitelikte Balcı (2021)'nin araştırmasında da Hız alt boyutunda anlamlı farklılık bulunmuştur. Benzer şekilde eğitim düzeyleri yükseldikçe Hız algısı düşmektedir. Buna karşın, Basrı (2019) ile Şen ve İrge (2021)'nin araştırma bulgularında eğitim düzeyine göre herhangi bir farklılık tespit edilememiştir.

Bu araştırmada örgütsel performansın eğitim düzeyine göre değerlendirildiği bulgulara odaklanarak devam edilecek olursa; Müşteri Tutma ve Finansal alt boyutlarındaki örgütsel performans ortalamaları açısından anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür. Ancak, Yenilik alt boyutu ile Genel Örgütsel Performansın eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Öncelikle, Yenilik alt boyutunda eğitim düzeyi Lise olan çalışanların ortalamalarının, Lisans ve Lisansüstü düzeyinde olanlardan yüksek olduğu görülmüştür. Benzer şekilde, Genel Örgütsel Performans açısından da Lise düzeyinde eğitim alan çalışanların ortalamalarının diğer eğitim düzeylerine göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, daha genç ve yeniliklere açık bir profilde olduklarını düşündürmektedir. Genel Örgütsel Performans açısından da benzer bir eğilim görülmektedir. Lise düzeyinde eğitim alan çalışanlar, Genel Örgütsel Performansı daha yüksek değerlendirmektedir. Bu durum, eğitim düzeyinin örgüt içindeki genel başarıya olan katkısını göstermesi açısından önemlidir. Bu araştırma bulgusundan farklı olarak Öztürk (2021)'ün çalışmasında, eğitim değişkenine göre örgütsel performansta anlamlı farklılık elde edilmemiştir.

Araştırmaya katılanların *online, hibrit veya yüz yüze* çalışma biçimlerine göre örgüt kültürüne ait bulguları incelendiğinde, Hiyerarşi ve Pazar kültürlerinde çalışma biçimine bağlı olarak istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Bu durum, çalışanların bu kültür tipleri altında, online, hibrit veya yüz yüze çalışma biçimlerinde benzer örgüt kültürü algılarına sahip olduklarını göstermektedir. Buna karşın Klan ve Adhokrasi kültürleri açısından çalışma biçimi değişkenine bağlı olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Klan kültüründe, hibrit çalışma biçimi olan çalışanların algıları, online ve yüz yüze çalışma biçimine sahip olanlardan daha yüksek bulunmuştur. Bu durum, Klan kültürü altında özellikle bir arada fiziksel olarak bulunmanın ve aynı zamanda sanal bir iletişim ortamında etkileşimde bulunmanın, kültür algıları üzerinde olumlu bir etki yaratabileceğini düşündürebilir. Adhokrasi kültürü için ise online çalışma biçimine sahip olan çalışanların algıları, hibrit ve yüz yüze çalışma biçimlerine sahip olanlardan daha yüksek bulunmuştur. Bu durum, Adhokrasi kültürü içinde örgüt kültürü algılarının özellikle online çalışma biçiminde daha esnek, yenilikçi ve bireysel olarak şekillendiğini gösterebilir.

Çalışma biçimlerine göre örgütsel çeviklik algılarının farklılıklarına bakıldığında, Hız alt boyutunda anlamlı bir farklılık oluşmadığı, buna karşın Yetkinlik, Esneklik ve Cevap Verme alt boyutları ile Genel Örgütsel Çevikliğin çalışma biçimi değişkenine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu bulgular, örgütlerin çalışma biçimlerini (online, hibrit, yüz yüze) benimsemelerinin örgütsel çeviklik algısını etkilediğini göstermektedir. Örneğin online çalışanların, hibrit ve yüz yüze çalışanlara kıyasla Yetkinlik alt boyutunda daha yüksek puan alması, online çalışmanın bireylerin yetkinliklerini daha etkili bir şekilde kullanmalarına ve geliştirmelerine olanak tanıdığını gösterebilir. Online çalışma, bireylerin uzmanlık alanlarına odaklanmalarına ve gelişmiş beceriler kazanmalarına olanak tanıyabilir. Esneklik alt boyutunda, hibrit çalışma biçimine sahip bireylerin diğer iki gruba karşılaştırıldığında daha yüksek puan alması, bu çalışma biçiminin bireylere daha fazla esneklik sağladığını ve işlerini farklı bağlamlarda yürütme becerilerini artırdığını gösterebilir. Esnek çalışma modelleri, bireylerin işlerini kendi tercih ettikleri ortamlarda ve zamanlarda yürütmelerine izin verebilir. Online çalışanların, hibrit ve yüz yüze çalışanlara kıyasla Cevap Verme alt boyutunda daha yüksek puan alması, online çalışmanın hızlı ve etkili kararlar alma becerilerini desteklediğini gösterebilir. Online iletişim araçları, ekip üyeleri arasında anında iletişim kurma ve sorunlara hızlı çözümler bulma olanağı sağlayabilir. Genel Örgütsel Çeviklikte online çalışanların, hibrit ve yüz yüze çalışanlara göre daha yüksek puan alması, online çalışmanın örgüt genelinde çevikliği artırdığını gösterebilir. Online iş modelleri, örgütlerin değişen koşullara hızlı bir şekilde adapte olmalarını ve rekabet avantajı elde etmelerini sağlayabilir.

Araştırmanın diğer değişkeni olan örgütsel performansın, çalışma biçimine göre değerlendirildiği bulgulara odaklanarak elde edilen sonuçları değerlendirmek gerekirse, Müşteri Tutma, Yenilik ve Finansal alt boyutlar ile Genel Örgütsel Performans ortalamaları, çalışma biçimine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Bir başka ifadeyle, örgüt içindeki çalışma biçimi örgütsel performans algısı üzerinde genel bir etki yaratmamaktadır. Çalışanlar, işlerini online, hibrit veya yüz yüze şeklinde yürütseler bile, performanslarını değerlendirirken benzer kriterleri kullanmaktadır.

Demografik değişkenlerde son olarak ele alınan *işyeri kıdemi* ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu durum, organizasyon içinde çalışanların

işyerinde geçirdikleri sürenin, örgüt kültürü algılarını etkilemediği anlamına gelebilir. Bu bulguların tartışılmasına yönelik olarak eğer çalışanlar, işyerinde geçirdikleri süre boyunca benzer kültür öğeleriyle karşılaştırlarsa, bu durum kıdemle ilişkilendirilebilir. İşe yeni başlayanlar, organizasyonun kültürünü öğrenme ve benimseme sürecinden geçer. Ancak, bu süreç uzun bir işyeri kıdemine dönüştüğünde bile devam edebilir. Bu durumda, kıdemin örgüt kültürü algıları üzerinde belirgin bir etkisi olmayabilir. Bir başka açıdan bakıldığında, örgütün kültürü uzun süre boyunca istikrarlı kaldıysa ve çalışanlar bu kültüre tutundularsa, işyeri kıdemi fark etmeyebilir. Araştırma bulguları Sever ve Paksoy (2021)'un bulgularıyla örtüşmektedir. Buna karşın Macit (2017)'in çalışmasında kurumdaki çalışma sürelerine göre Klan ve Hiyerarşi kültürlerinde anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bahsi geçen araştırma sonuçlarında katılımcıların, kurumda çalışmaya ilk başladıkları dönemde Klan kültürü algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bununla birlikte kurumdaki çalışma süresi 0-5 yıl arasında olan çalışanların Hiyerarşi kültür algısı diğer çalışanlara göre daha düşük seviyede çıkmıştır.

İşyeri kıdemi değişkenine göre örgütsel çevikliğin farklılaşması incelendiğinde Esneklik alt boyutuna ait ortalamaların anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Buna karşın Yetkinlik, Cevap Verme ve Hız alt boyutları ile Genel Örgütsel Çevikliğin işyeri kıdemi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır. Bunların olası nedenlerine bakılacak olursa, Esneklik alt boyutunun anlamlı farklılık göstermemesi, esnekliğin genellikle belirli bir kıdeme bağlı olarak değil daha çok örgüt kültürü, iş yapma şekli ve yönetim yaklaşımları gibi faktörlere bağlı olarak şekillenebilen bir özellik olmasından kaynaklanabilir. Yetkinlik, Cevap Verme ve Hız alt boyutları ile Genel Örgütsel Çeviklik ortalamalarının işyeri kıdemi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermesi ise bu özelliklerin zaman içinde gelişen bir deneyim ve uzmanlıkla ilişkili olabileceğini göstermektedir. Yetkinlik alt boyutunda, işyeri kıdemi 16-20 yıl arasında olanların ortalamalarının en düşük olduğu, ancak işyeri kıdemi 21 yıl ve üzeri olanların ortalamalarının en yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bu durum, uzun yıllar boyunca bir organizasyonda çalışan bireylerin yetkinlik düzeylerinin zaman içinde arttığını ve deneyim kazandıklarını gösteriyor olabilir. Cevap Verme ve Hız alt boyutlarında benzer şekilde, işyeri kıdemi arttıkça ortalamaların yükselmesi, bu süre zarfında kazanılan deneyim ve iş süreçlerine hakimiyetin arttığını ve bu durumun örgütsel çeviklikle ilişkilendirilebileceğini

düşündürebilir. İşyeri kıdemi, bir kişinin organizasyondaki deneyim süresini yansıtmaktadır. Dolayısıyla, uzun süre çalışan bireylerin zaman içinde iş süreçlerini, organizasyon dinamiklerini ve müşteri ihtiyaçlarını daha iyi anlamış olmaları muhtemeldir. Bu deneyim özellikle Yetkinlik, Cevap Verme ve Hız alt boyutlarında örgütsel çeviklik algısını olumlu yönde etkileyebilir. Bu araştırmanın sonuçlarını belirli açılardan destekleyen bazı araştırmalardan bahsetmek gerekirse; Sever ve Paksoy (2021)'un bulgularında Esneklik ve Hız alt boyutlarıyla, Genel Örgütsel Çeviklik düzeylerine göre anlamlı farklılık bulunmuştur. Ancak ilgili çalışmada farklı olarak işyeri kıdemi arttıkça çeviklik algısı düşmektedir. Bir başka araştırma olan Basrı (2019)'nın farklı bir çeviklik modeli kullanarak Harekete Geçme Çevikliği ve Genel Örgütsel Çeviklik algılarına ait bulgularında, bu araştırma ile paralel olacak şekilde işyeri kıdemi arttıkça algı düzeyleri de artmaktadır. Başka araştırmalarda Nazif (2022) ile Şen ve İrge (2021)'nin bulgularında yine benzer şekilde kıdem arttıkça çeviklik algıları artmaktadır. Buna karşın Balcı (2021)'nin araştırmasında işyeri kıdemine göre örgütsel çevikliğin herhangi bir boyutuna anlamlı farklılık tespit edilememiştir.

İşyeri kıdemine göre örgütsel performansın alt boyutları üzerindeki etkilerini değerlendirmek gerekirse; Müşteri Tutma ve Finansal alt boyutları ile Genel Örgütsel Performansta anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Bir başka ifadeyle, çalışanların bu alt boyutlardaki performans algıları, işyeri kıdemine bağlı olarak değişim göstermemektedir. Bununla birlikte, Yenilik alt boyutu ile anlamlı bir farklılık göstermektedir. Her ne kadar işyeri kıdemi 16-20 yıl arasında olan çalışanların Yenilik alt boyutu ortalaması en düşük düzeyde olsa da genel olarak kıdem arttıkça, yenilik performansı algısı artmakta ve 21 yıl sonrasında maksimum düzeye ulaşmaktadır. Bunun olası nedenlerine bakıldığında, çalışanların örgüt içinde geçirdikleri sürenin arttıkça Yenilik alt boyutuna yönelik algılarının güçlendiği söylenebilir. Ayrıca, daha kıdemli çalışanlar genellikle organizasyonun işleyişini daha iyi kavrayabilir ve birikimli deneyimleri sayesinde çeşitli iş sorunlarına daha etkili çözümler bulabilirler. Ayrıca, işyerinde geçen uzun yıllar, çalışanların birbirleriyle daha sağlam bir bağ kurmalarına ve etkileşim içinde olmalarına olanak tanır. Bu durum, işbirliği ve bilgi paylaşımını teşvik ederek yenilikçi düşüncelerin ortaya çıkmasına katkıda bulunabilir. Örgütsel performans ile ilgili Öztürk (2021)'ün araştırmasında, işyeri kıdemine göre Büyüme Performansı alt boyutunun anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuş olsa da tam

tersi şekilde, kıdem arttıkça ortalamalar düşmektedir. Sever ve Paksoy (2021)'un çalışmalarında ise işyeri kıdemine göre örgütsel performansın herhangi bir alt boyutunda anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Buraya kadar, demografik veriler çerçevesinde araştırma değişkenlerinin fark analizlerine yönelik sonuçlar değerlendirilmiştir.

Örgüt Özelliklerine Göre Fark Analizi Sonuçları

Nicel araştırma sorularının bulgularındaki sonuçların tartışılmasına, örgüt özellikleri bazında devam edilmektedir. Bu çerçevede, katılımcıların içerisinde bulundukları örgütün sektörü, faaliyet yaşı ve boyutuna ait bulgular tartışılacaktır. Bölüm 5.1.1.2'de, örgüt kültürüne ait genel ortalamalar ve daha sonra da sektör, faaliyet yaşı ve örgüt boyutu bazında örgüt kültürü değerlendirmeleri yapılmıştır. Böylece araştırmanın genel bulgularına bakılarak, herhangi bir başka örgütün kendi örgüt kültürü ortalamalarını karşılaştırma imkânı sunulmuştur. Bu başlıkta ise örgüt özelliklerinin fark analizi sonuçları tartışılacaktır.

İlk olarak *sektör* değişkeni ele alındığında Hizmet, IT, İmalat ve Perakende sektörleri arasında örgüt kültürü tipleri (Klan, Adhokrasi, Hiyerarşi ve Pazar) açısından anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Bu durum, farklı sektörlerde faaliyet gösteren organizasyonların genel olarak benzer örgüt kültürü algılarına sahip olduğunu göstermektedir. Bu homojenlik, çeşitli sektörlerdeki organizasyonların ortak özelliklere sahip olabileceklerini ve belirli örgüt kültürü tiplerine benzer şekillerde yanıt verebileceklerini düşündürmektedir. Örneğin, rekabetin yoğun olduğu bir sektörde faaliyet gösteren bir örgüt ile benzer koşullar altında bulunan başka bir sektördeki örgüt arasında, örgüt kültürü açısından benzerlikler olabilir. Bununla birlikte sektörler arası benzerliklerin olması, organizasyonların benzer örgüt kültürü tiplerini benimsemelerine neden olan faktörleri tam olarak açıklamayabilir. Çeşitli organizasyonların benzer kültürel özelliklere sahip olmasının arkasında, içerisinde bulundukları sektörün normları, iş süreçleri veya müşteri beklentileri gibi sektörel etkenler bulunabilir. Örgütün içinde bulunduğu sektörün kültür yapılarına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini inceleyen çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Bunların içinde en önemlilerinden bir tanesi daha önce bölüm 5.1.1.2'de bahsedilen Cameron ve Quinn (2006)'ın uluslararası çapta yapmış olduğu araştırmanın Türkiye

ayağını yürüten Yazıcı vd. (2007)'nin çalışmalarıdır. Bu çalışmada esasen sadece inşaat sektörüne ait veriler toplanmış olsa da örnekleme Mühendislik ve Mimarlık olarak farklı örgüt grupları incelendiğinden sonuçları önemlidir. Bahsi geçen araştırmada her iki grubun Pazar kültürüne göre anlamlı olarak farklılaştığı ve Mühendislik grubu ortalamasının Mimarlık grubu ortalamasına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Pazar kültürüne göre sektör değişkeninin anlamlı farklılık gösterdiği bir başka araştırma olan Sever ve Paksoy (2021)'un bulgularında, Hizmet sektöründe en yüksek, Tarım sektöründe en düşük ortalama elde edilmiştir.

Örgütsel çeviklik değişkeniyle ilgili sektörel değerlendirmeye geçildiğinde, Yetkinlik, Esneklik, Cevap Verme ve Hız alt boyutları ile Genel Örgütsel Çeviklik ortalamalarının anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Başka bir açıdan değerlendirildiğinde Hizmet, IT, İmalât ve Perakende sektörlerinin örgütsel çeviklik üzerinde genel bir etki oluşturmadığı söylenebilir. Ayrıca sektörler arasında benzer düzeyde örgütsel çeviklik potansiyeli oluşmaktadır. Sektörel farklılıkların olmaması, örgütlerin gelişim süreçlerinde benzer zorluklarla karşılaşabileceklerini ve bu zorluklara benzer çeviklik stratejileri geliştirebileceklerini düşündürmektedir. Örgütlerin sahip olduğu ortak özellikler, sektörlerine bağlı olarak çevikliklerini benzer şekillerde etkileyebilir. Hizmet, IT, İmalat, Perakende ve Tarım sektörlerinin örgütsel çeviklik algılarının anlamlı farklılık göstermediği bulgusu, Sever ve Paksoy (2021)'un çalışmalarında da yer almaktadır. Örgütsel çeviklik kavramını Müşteri Odaklılık, Ortaklık Yapısı, Bilgi Sistemleri, İnsan Kaynakları, Üretim Teknolojisi, Çeviklik Performansı bileşenleri ile birlikte ele alması ve örgüt kültürü ile örgütsel performans kavramlarına yöneltmesi açısından önemli bulunan Akman ve Keskin (2012)'in çalışmalarında da sektörlerin çevik üretimleri açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bahsi geçen araştırmada Ana Sanayi ve Yan Sanayi olarak gruplandırılan, İmalat sektöründe faaliyet gösteren toplam 48 örgütün çeviklik algıları incelenmiştir. Örgütsel çevikliğin sektör bazında farklılaşması ile ilgili bir başka çalışmada Jing vd. (2023), imalât sektörünün teknolojik düzeydeki farklılıklarına göre emek yoğun (giyim, oyuncak ve hafif gıda imalâtı) ve teknoloji yoğun (bilgisayar, elektronik, kimya, havacılık, metal, tıp ve sağlık) sektörler olarak iki gruba ayırdıkları 383 örgütü incelemişlerdir. Örgütsel çevikliğin, Piyasa Çevikliği (Market Agility) ve Operasyonel Uyum Çevikliği (Operational Adjustment Agility) alt boyutlarıyla aracı değişken olarak ele alındığı araştırmada, her iki sektör grubunun çeviklik düzeylerinde

anlamli farklılık tespit edilmiştir. Bu sonuç, personel hareketliliği daha fazla olan teknoloji yoğun sektörlerin yüksek performansa ulaşmak için örgütsel çevikliği geliştirmesi gerektiğini göstermektedir.

Örgütsel performans değişkenine göre sektörel farklılıklar incelendiğinde, araştırma bulgularına göre Müşteri Tutma ve Yenilik alt boyutlarındaki ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bunun olası nedenlerine bakıldığında, Müşteri Tutma alt boyutu açısından incelenen Hizmet, IT, İmalât ve Perakende sektörlerinde müşteri memnuniyetini ve sadakati sağlamanın her biri için önemli olduğu, bu nedenle belirgin farkların ortaya çıkmadığı söylenebilir. Yenilik alt boyutu açısından bakıldığında ise bu sektörlerin benzer düzeyde yenilikçi stratejilere ve uygulamalara sahip olmaları olabilir. Ayrıca bu sektörlerdeki rekabetçi baskıların benzer olması, inovasyon düzeylerini dengeleyebilir. Bununla birlikte araştırma bulgularında Finansal alt boyutu ve Genel Örgütsel Performans bakımından sektörler arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Özellikle İmalât ve Perakende sektörlerindeki örgütlerin diğer sektörlerle göre daha yüksek performans ortalamaları elde ettiği görülmektedir. Bu durum, ilgili sektörlerdeki örgütlerin finansal performans açısından daha sağlam ve kârlı, müşteri memnuniyeti, inovasyon, iş süreçleri ve yönetim pratiği gibi genel performans faktörlerinde de avantajlı olduklarına işaret edebilir. Ayrıca İmalât sektöründeki örgütlerin genellikle büyük ölçekli ve karmaşık yapıya sahip olduğu, bu nedenle finansal performanslarını daha etkin bir şekilde yönetme kapasitesine sahip olabileceği göz önüne alındığında, bu farklılığın anlaşılabilir olduğu söylenebilir. Diğer yandan Hizmet ve IT sektörlerinin daha düşük ortalamalara sahip olmaları değerlendirildiğinde, iş modellerinin genellikle yoğun rekabete ve maliyetli operasyonlara dayalı olduğu söylenebilir. Bu durum, Finansal performanslarını olumsuz yönde etkileyebilir. Ayrıca, Hizmet ve IT sektörleri genellikle hızla değişen teknolojik ortamlarda faaliyet gösterdiklerinden, sürekli değişen müşteri taleplerine ve teknolojik gelişmelere ayak uydurmakta zorlanabilir, bu da Genel Örgütsel Performanslarını düşürebilir. Bu araştırmanın bulgularıyla paralellik gösteren Sever ve Paksoy (2021)'un çalışmalarında da Finansal alt boyutuna göre sektörler anlamlı farklılık göstermiştir. Bahsi geçen çalışmada İmalât sektörü en yüksek finansal performans ortalamasına sahip iken, Tarım sektörü en düşük ortalama ile yer almıştır. Örgütsel performansın sektöre göre farklılık göstermediği pek çok araştırma mevcuttur. Bunlardan bir tanesi, Çin'de Toplam 286 İmalât ve Hizmet sektörünün orta

ve üst düzey IT yöneticileri ile Liu vd. (2013)'nın yapmış olduğu araştırmadır. Bahsi geçen araştırmada örgütlerin IT kapasitelerinin örgüt performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Yılmaz vd. (2005) tarafından makine ve ekipmanlar, paketlenmiş gıda, kimyasal ürünler, ev aletleri, tekstil ve otomotiv sektörlerine ait 134 örgüt ve 1349 çalışan ile gerçekleştirilen araştırmada Kalitatif ve Finansal alt boyutları olan örgüt performansında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Aynı konuda uluslararası bir çalışma olan ve Slovenya'dan 141, Amerika'dan 51 İmalât, Hizmet, Ticaret ve İnşaat sektöründen örgütlerin yer aldığı Antoncic ve Hisrich (2001)'in araştırmalarında da sektörel olarak örgütsel performans düzeylerinde anlamlı bir farklılık elde edilememiştir. Uluslararası bir başka araştırma Medina vd. (2011) tarafından yapılmıştır. Bahsi geçen araştırmada, İspanya ve Portekiz'de İmalat ve hizmet sektörlerine ait 181 örgütten oluşan bir örneklem kullanılarak büyüme ve kârlılık boyutlarını içeren örgütsel performans incelenmiş ve sektör bazında anlamlı değişiklik tespit edilmemiştir.

Örgüt özelliği olarak ele alınan bir diğer değişken, *örgütün faaliyet yaşıdır*. Bu çerçevedeki bulgular Klan, Adhokrasi ve Pazar kültürlerine ait ortalamaların faaliyet yaşına göre anlamlı farklılık göstermemesine karşın, Hiyerarşi kültürü ile anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Bulgular incelendiğinde, örgütün faaliyet yaşı arttıkça hiyerarşi algısı daha belirgin bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Bu durum, uzun yıllardır faaliyet gösteren örgütlerin daha katmanlı ve hiyerarşik bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Bulgular ayrıca, Hiyerarşi algısının 0-5 yıl ve 76 yıl ve üzeri faaliyet yaşına sahip örgütler arasında belirgin olduğunu ve faaliyet yaşı arttıkça ortalama değerinin arttığını göstermektedir. Bir başka ifadeyle, yeni kurulan örgütler ile uzun yıllardır faaliyet gösteren örgütler arasındaki bu farklılık, örgütlerin evrimsel süreçlerinin kültürlerini nasıl etkilediğini göstermektedir. Bu sonuç Greiner (1998)'in, örgütlerin faaliyet yaşları arttıkça bürokratik ve hiyerarşik yapılarının daha fazla ortaya çıktığını öne süren Örgütlerin Büyüme Modeli (Growth Model of Organizations) yaklaşımıyla da uyumludur. Sever ve Paksoy (2021)'un bulgularında benzer şekilde Hiyerarşi kültürüne göre anlamlı fark olmasının yanında Klan, Adhokrasi ve Pazar kültürlerinde de anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Bahsi geçen çalışmada, Hiyerarşi kültürü ortalamaları inişli çıkışlı değerler alsalar da genel eğilim olarak faaliyet yaşı arttıkça hiyerarşi algısı yükselmiştir. Diğer Klan, Adhokrasi ve Pazar kültürlerinde ise yeni kurulan şirketlerin kültür algısı ortalamaları, daha yaşlı

örgütlere göre yüksek çıkmıştır. Yüksek çıkan bu bulgularla paralellik gösteren Yazıcı vd. (2007)'nin çalışmalarında Klan ve Adhokrasi kültürlerinde 16-25 yaşındaki örgütlerin ortalamaları, faaliyet yaşı 25'in üzerinde olanlardan daha yüksektir. Anlamlı farklılık gösteren Hiyerarşi kültürünün ortalamaları da Greiner (1998)'in bulguları ile uyuşmamakta ve 25 yaşın altındaki örgütlerin ortalamaları, 25 yaşın üzerindeki örgütlerin ortalamalarından daha yüksektir.

Bu araştırmanın diğer değişkeni örgütsel çeviklik ile örgütün faaliyet yaşı arasındaki farklılıkları incelendiğinde ise anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu sonuç, örgütsel çevikliğin faaliyet yaşına bağlı olarak evrensel bir özellik olabileceğini düşündürmektedir. Yani, örgütlerin zaman içinde çevikliklerini geliştirmekte benzer stratejileri benimsemeleri mümkündür. Örgütün faaliyet yaşının örgütsel çeviklik üzerinde belirleyici bir faktör olmaması, örgütlerin sürekli bir çeviklik kapasitesine sahip olmalarının önemini vurgulamaktadır. Bu, örgütlerin zamanla değişen koşullara hızla adapte olabilme yeteneklerinin faaliyet yaşlarına bakılmaksızın devam ettiğini göstermektedir. Ayrıca, belirli bir süre faaliyet gösteren örgütler, geçmiş deneyimlerinden öğrenerek çevikliklerini sürekli olarak geliştirmiş olabilirler. Örgütsel çevikliğin ve boyutlarının faaliyet yaşına göre anlamlı farklılık göstermediği Felipe vd. (2017)'nin çalışmasında da tespit edilmiştir. Bahsi geçen çalışmada, İspanya merkezli 88'i yüksek düzey, 84'ü orta düzey teknolojiye sahip toplam 172 teknoloji şirketinin örgütsel çeviklik düzeylerinin, faaliyet yaşına göre farklılıkları incelenmiştir. Buna karşın, Sever ve Paksoy (2021)'un bulgularında Yetkinlik, Esneklik ve Cevap Verme alt boyutları ile Genel Örgütsel Çeviklik düzeylerinde örgütün faaliyet yaşına göre anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Bulgulardaki örgütsel çeviklik ortalamalarına bakıldığında, 0-5 yıl ile 91 yıl ve üzeri faaliyet gösteren örgütlerin diğer gruplara göre daha yüksek bir çeviklik seviyesine sahip oldukları görülmektedir. Buradaki yetkinlik, esneklik ve cevap verme ortalamalarının yüksek olması, genç örgütlerin hızlı öğrenme ve uyum sağlama yetenekleriyle ilişkilendirilebilir. Ayrıca, uzun süre faaliyet gösteren Örgütlerin birikmiş deneyimleri ve geçmişten gelen öğrenmeleri kullanma kapasitelerinden kaynaklanabilir. Örgütsel çeviklik boyutlarını Piyasa Çevikliği ve Operasyonel Uyum Çevikliği olarak ele alan Jing vd. (2023) tarafından yapılan çalışmada, 20 yıl ve üzerinde faaliyet gösteren örgütlerin çeviklik üzerindeki etkilerinin, daha yeni örgütlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Örgütün faaliyet yaşını beşer yıllık

dönemler olarak inceleyen, 15 yıl ve üzerindeki uzun süredir faaliyet gösteren örgütler olarak değerlendiren Nazif (2022)'in bulgularına göre, faaliyet yaşı arttıkça çeviklik uygulamalarının hayata geçirilme düzeyleri de artmaktadır.

Bu araştırmanın bir sonraki değişkeni ise örgütsel performanstır. Örgütsel performansın örgütün faaliyet yaşına göre anlamlı farklılık göstermesi ile ilgili bulgular incelendiğinde Müşteri Tutma ve Yenilik alt boyutlarının anlamlı bir farklılık sergilemediği ancak, Finansal alt boyutu ile Genel Örgütsel Performansın, örgütün faaliyet yaşına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır. Özellikle faaliyet yaşı 50 yılın üzerinde olan örgütlerin daha yüksek finansal ve genel örgütsel performans düzeylerine sahip oldukları görülmektedir. Bunun nedenleri incelendiğinde uzun vadeli faaliyet süresinin, örgütlerin finansal kararlılık sağlama ve sürdürülebilir büyüme stratejilerini benimsemelerine olanak tanıdığı söylenebilir. Bu örgütler genellikle daha geniş bir finansal taban ve kaynak havuzuna sahip olabilirler. Bu durum, yatırım yapma, inovasyonu destekleme ve zorlu ekonomik koşullara karşı direnç gösterme kapasitelerini artırabilir. Ayrıca faaliyet süresi yüksek olan örgütler genellikle daha etkili stratejik planlama ve uygulama süreçlerine sahip oldukları görülmektedir. Stratejik bir vizyon oluşturmak, uzun vadeli hedeflere odaklanmak ve bu hedeflere ulaşmak için etkili stratejiler geliştirmek, genel örgütsel performansı artırıcı bir etmen olmaktadır. Bunun yanında diğer bulgular incelendiğinde 15 yıl ve altında faaliyet gösteren örgütlerin daha düşük finansal performans ve genel örgütsel performans sergiledikleri görülmektedir. Genç örgütler iş dünyasında henüz deneyim kazanmamış olmalarından dolayı, rekabetçi bir pazarda kendilerine sağlam bir yer edinme konusunda zorluk yaşayabilirler. Bu durum, müşteri çekme ve rekabet avantajı elde etme sürecini etkileyerek finansal başarılarını olumsuz yönde etkileyebilir. Yeni kurulan örgütler genellikle sınırlı sermaye ve kaynaklara sahiptir. Bu durum, örgütün büyüme potansiyelini ve operasyonel etkinliğini sınırlandırabilir. Bu konuda benzer çalışmalar yapan Sever ve Paksoy (2021)'un bulguları da Finansal alt boyut ve Genel Örgütsel Performans düzeylerinde örgütlerin faaliyet yaşlarına göre anlamlı farklılaştığını desteklemektedir. Bahsi geçen çalışmada faaliyet yaşı 51-90 aralığında olan örgütlerin finansal ve genel örgütsel performanslarının diğer gruplara göre yüksek olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel performansın Finansal ve Finansal Olmayan alt boyutlarıyla ele alındığı ve inovasyon performansına vurgu yapıldığı Medina vd. (2011)'nin çalışmalarında, genç ve yaşlı olarak gruplandırılan örgütlerin finansal

performanslarında anlamlı farklılık bulunmamış olsa da finansal olmayan inovasyon performansında genç örgütlerin yaşlı örgütlere göre daha iyi bir performans sergiledikleri bulgusu elde edilmiştir. Bu araştırmaların yanında Antoncic ve Hisrich (2001) tarafından girişimcilik ile performans arasındaki ilişkinin incelendiği ve örgütsel performansın, büyüme ve kârlılık boyutlarıyla ele alındığı çalışmada örgüt yaşının herhangi bir şekilde anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Örgüt özelliği olarak incelenen son değişken çalışan sayısına göre *örgütün büyüklüğü* olmuştur. Bu araştırmanın bulgularında Klan, Adhokrasi, Hiyerarşi ve Pazar kültürlerinde örgüt büyüklüğünün istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Tespitler değerlendirildiğinde, Klan ve Adhokrasi kültürlerinde 10'dan az çalışanı olan örgütlerin en yüksek ortalamaya sahip olduğu, örgüt büyüklüğünün arttıkça ortalamaların düştüğü görülmektedir. Bu durum küçük örgütlerde daha çok ailevi, samimi ve dayanışma içinde olduğunu, daha esnek ve yenilikçi bir kültürün hâkim olduğunu gösterebilir. Büyüdükçe bireysel bağlılığın ve samimiyetin azaldığını, daha fazla yapılandırılmış, standardizasyon ve kontrol odaklı bir kültürün benimsendiğini düşündürebilir. Pazar kültüründe ise, özellikle küçük ve orta ölçekli örgütlerde ortalamalar yüksek çıkmıştır. Bu, rekabetçi ve sonuç odaklı bir kültürün küçük örgütlerde daha etkili olduğunu gösterebilir. Ancak, 2000 ve üzeri çalışanı olan örgütlerde de Pazar kültürü ortalamalarının nispeten yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum, büyük örgütlerin aynı zamanda rekabetçi ve müşteri odaklı olma eğiliminde olduklarını gösterebilir. Bir diğer tespit olarak Hiyerarşi kültürü ortalamaları 2000 ve üzeri çalışanı olan örgütlerde, diğer gruplara göre çok daha yüksektir. Bu, büyük örgütlerin genellikle daha fazla düzen ve hiyerarşik bir yapı içinde olduğunu göstermektedir. Bu açıdan Yazıcı vd. (2007)'nin çalışmalarındaki bir kısım bulgularla paralellik göstermektedir. Özellikle bahsi geçen çalışmada, çalışan sayısı 51-150 arasındaki orta ölçekli bir örgütün Klan ve Adhokrasi algıları, 150'den fazla çalışanı olan büyük ölçekli bir örgüte göre yüksek çıkmıştır. Bu eğilim aynı çalışmadaki Hiyerarşi kültüründe de devam etmektedir. Bir başka ifadeyle orta ölçekli örgütteki hiyerarşi algısı büyük ölçekli örgüte göre daha yüksek çıkmıştır. Her ne kadar bu doktora tezi araştırmasındaki hiyerarşi algısı sonuçları, Yazıcı vd. (2007)'nin sonuçlarının tersi çıkmış olsa da Greiner (1998)'in örgütlerin büyüdükçe bürokratik ve hiyerarşik yapılarının arttığını öne süren çalışması ile uyumludur. Bu doktora tezindeki araştırma bulgularıyla örtüşen bir diğer çalışma ise Keats ve Hitt (1988)'e

aittir. İlgili araştırma sonuçlarına göre bir organizasyon geliştikçe, büyüdükçe, gelişen yapı, organizasyonel faaliyetler üzerinde kısıtlamalar uygulamaya başlar ve hiyerarşi artar.

Örgütsel çeviklik düzeyinin örgütün büyüklüğüne göre farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik elde edilen bulgularda, Esneklik alt boyutunda anlamlı fark olmadığı buna karşın Yetkinlik, Cevap Verme ve Hız alt boyutları ile Genel Örgütsel Çeviklik düzeylerinin anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir. Bulgular incelendiğinde 50'nin altında çalışanı olan küçük ölçekli örgütlerin (10'dan az ve 10-49 çalışan), orta (50-249 çalışan) ve büyük ölçekli (250-1999 ve 2000'in üzeri çalışan) örgütlere göre Yetkinlik düzeylerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bu durum, örgütlerin büyüdükçe daha karmaşık hale geldikleri ve yetkinliklerini koruma veya geliştirme konusunda daha fazla zorlukla karşılaşabildiklerini düşündürülebilir. Benzer şekilde, 50'nin altında çalışana sahip olan örgütlerin orta ve büyük ölçekli örgütlere göre Cevap Verme ve Hız yeteneklerinin de daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum, küçük örgütlerin hızlı değişen koşullara daha etkili bir şekilde adapte olabildiklerini, karar alma süreçlerini hızlandırma ve uygulama konusunda daha etkili olduklarını göstermektedir. Bu durum, hızlı tepki verme ve çeviklik açısından avantaj sağlayabilir. Bunun yanında Genel Örgütsel Çeviklik düzeyi açısından benzer eğilimin devam ettiği tespit edilmiştir. Fakat 2000'in üzerinde çalışanı olan daha büyük örgütlerde ortalamanın yükselme eğiliminde olması bu gruptaki örgütlerin daha karmaşık zorluklara karşı etkili bir şekilde tepki verebilmelerine ve çeşitli kaynakları daha verimli kullanabilmelerine olanak bulduklarını göstermektedir. Aynı konuda araştırma yapan Sever ve Paksoy (2021)'un çalışmalarıyla örtüşen bulgularda ise Cevap Verme ve Hız alt boyutlarında örgüt büyüklüğünün anlamlı şekilde farklılaştığı, çalışan sayısı yükseldikçe ortalamaların düştüğü tespit edilmiştir. Örgütsel çeviklik düzeylerinin anlamlı farklılık gösterdiği bir başka çalışmada Nazif (2022), Genel Örgütsel Çeviklik (Organizational Agility) ve Çevik Test (Testing) boyutlarında 250-300 arasında çalışanı olan örgütlerin en yüksek ortalamaya sahip olduğu ve bu çalışan sayısının üzerine çıkıldığında ortalamanın düştüğü bulgusunu elde etmiştir. Çalışan sayısında 300'ü baz olarak alan ve bu değer altındaki örgütleri küçük, üzerindeki orta-büyük ölçek olarak kabul eden Jing vd. (2023)'nın çalışmasında küçük ölçekli örgütlerin Piyasa Çevikliği ve Operasyonel Uyum Çevikliği boyutlarında anlamlı farklılık yokken, orta-büyük örgütlerin Piyasa Çevikliği değerinin daha yüksek olduğu

anlamli farklılık tespit edilmiştir. Araştırmacılar bu durumu, yeşil inovasyonu geliştirmek için orta-büyük örgütlerin çevikliğe daha fazla güvenmesi gerektiği şeklinde açıklamaktadırlar. Bu araştırmaların yanında teknoloji düzeyleri orta veya yüksek olan örgütlerin, örgüt boyutlarına göre örgütsel çeviklik düzeylerinde anlamli farklılık göstermediği Felipe vd. (2017)'nin çalışmaları da bulunmaktadır.

Bu araştırmadaki bir diğer değişken olan örgütsel performansın, örgütün çalışan sayısının büyüklüğüne göre analiz edilmesiyle elde edilen bulgular Müşteri Tutma, Yenilik, Finansal alt boyutları ve Genel Örgütsel Performansın anlamli bir farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Performans ortalamalarının değerlendirilmelerine göre 50'nin altında çalışan olan küçük ölçekli örgütlerin, fakat özellikle de 50-249 arası çalışan olan orta büyüklükteki şirketlerin en düşük performans ortalamalarına sahip oldukları görülmektedir. Bunun yanında, hemen hemen tüm alt boyutlarda 2000 ve üzerinde çalışan sayısı olan örgütlerde yüksek performans ortalamaları tespit edilmiştir. Bu durum orta büyüklükteki şirketlerin, sınırlı kaynaklarla mücadele eden küçük işletmelerden daha büyük operasyonel zorluklarla karşılaştıklarını gösteriyor. Bu şirketler, hem büyük ölçekli rekabetçileriyle başa çıkmak hem de sınırlı kaynaklarını etkili bir şekilde yönetmek konusunda denge bulmakta zorlanabilirler. Aynı zamanda, 2000 ve üzerinde çalışan sayısına sahip örgütlerde görülen yüksek performans ortalamalarının temelinde, geniş kaynaklara ve ölçek ekonomisinden kaynaklanan avantajlara sahip oldukları söylenebilir. Bu büyük şirketler, daha fazla finansal güç, geniş bir yetenek havuzu ve daha etkili operasyonlarla daha büyük bir rekabet avantajı elde edebilirler. Ayrıca, pazar paylarını genişletebilir, inovasyonu teşvik edebilir ve müşteri memnuniyetini artırabilirler. Bu performans farklılıkları, örgütlerin stratejik yönetim pratiği, kaynak tahsisi ve operasyonel etkinlikleri gibi faktörlere daha detaylı bir şekilde odaklanmayı gerektirebilir. Küçük ve orta büyüklükteki şirketlerin performanslarını artırmak için stratejik yönetimde iyileştirmeler yapmaları ve sınırlı kaynaklarını daha verimli kullanmaları önemli olacaktır. Bu aynı zamanda büyük ölçekli şirketlerin başarılarını sürdürebilmeleri için etkin stratejik planlama ve kaynak yönetimi üzerinde durmalarını da gerektirmektedir. Bu araştırmanın bulgularını destekleyen bir çalışma olarak Sever ve Paksoy (2021)'un analiz sonuçlarında da Finansal alt boyutu ile Genel Örgütsel Performans ortalamalarında küçük ve orta ölçekli örgütlerin performansları, büyük ölçekli örgütlerin altında kalmıştır. Farklı bir bulgu olarak aynı araştırmada 10'dan az çalışanı

olan mikro ölçekli örgütlerin Yenilik performansının en yüksek ortalamaya sahip olmasıdır. Bu durum, mikro ölçekli örgütlerin yeniliklere daha hızlı adapte olabileceklerini göstermektedir. Örgüt büyüklüğünün örgütsel performans boyutlarına göre anlamlı farklılık gösterdiği bir diğer araştırma Yılmaz vd. (2005) tarafından yapılmıştır. Kültür, inovasyon ve performans ile ilgili olarak yapılmış olan bahsi geçen çalışmada, örgütsel performans Finansal (kârlılık, satış miktarı ve pazar payı) ve Kalitatif (kalite iyileştirmeleri, yenilikçilik, çalışan memnuniyeti ve çalışan bağlılığı) boyutları ile ele alınmış ve örgüt büyüklüğünün anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür. Bu farklılıkta finansal performansın, kalitatif farklılığa göre daha yüksek bir etkiye sahip olduğu belirtilmiştir. Bu araştırmaların yanında örgüt büyüklüğünün örgütsel performansı anlamlı şekilde etkilemediği çalışmalar da bulunmaktadır. Bunlarda bir tanesi Medina vd. (2011)'nin finansal ve finansal olmayan performansa göre yapmış oldukları araştırma, diğeri ise Antoncic ve Hisrich (2001)'in performansı büyüme ve kârlılık boyutlarıyla ele aldıkları araştırmadır. Bu araştırmaların yanında, ABD'deki 323 üretim tesisindeki (Gıda, Tütün, Tekstil, Mobilya, Kâğıt, Deri, Kimya, Endüstri Makinaları, Elektronik, Ulaşım Ekipmanları) üst düzey yöneticilerle (Yönetim Kurulu Başkanı, Tesis Genel Müdürü, Direktör) yapılmış olan ve 250'nin altında çalışanı olanları küçük, 1000'in üzerinde olanları ise büyük ölçekli örgüt olarak kabul eden oldukça detaylı ve önemli bir çalışmayı Davis ve Vokurka (2005) gerçekleştirmiştir. Bahsi geçen çalışmada araştırmacıların amacı küçük ve büyük üretim örgütleri arasındaki yapısal özellikler, rekabet öncelikleri, üretim etkinliğini artırma yöntemleri ve örgüt performansı arasındaki farkları belirlemek olmuştur. Bulgularında, büyük örgütlerin genel üretim maliyetleri daha düşük görünürken, küçük örgütlerin ürünlerini müşteri isteklerine göre daha iyi özelleştirebildikleri görülmüştür. Fakat buna rağmen, örgüt büyüklüğünün tek başına ölçek ekonomisi açısından herhangi bir görünür avantaj sağlamadığı ve daha küçük örgüt boyutunun, müşteri taleplerini karşılamada daha odaklı veya esnek olmasına rağmen performans avantajı sağlamadığıdır. Dolayısıyla örgüt büyüklüğünün. Örgütsel performans açısından anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Bu kısma kadar, örgütlerin sektör, yaş ve büyüklük özellikleri açısından örgüt kültürü, örgütsel çeviklik ve örgütsel performans değişkenlerinin analiz bulguları tartışılmıştır.

Uyumlu ve Güçlü Örgüt Yapılarına Göre Fark Analizi Sonuçları

Demografik ve Örgüt özelliklerine ait bulguların ardından nicel araştırma sorularının tartışılmasına, uyumlu ve güçlü örgütler açısından devam edilmektedir. Bu özelliklerin örgütsel çeviklik ve örgütsel performans ile ilgili fark analizi sonuçlar aşağıda yer almaktadır.

Örgütsel çeviklik alt boyutu olan Esneklik, örgüt kültürünün uyumlu olup olmamasına bağlı olarak anlamlı farklılık göstermemektedir. Uyumlu örgüt kavramında ana karakteristik, bir arada tutan bağlar, liderlik tarzı ve strateji yaklaşımlarının aynı kültür tipini işaret etmesi gerektiği, Bölüm 4.1.3.3'de belirtilmişti. Bu açıklamalara dayanarak bir örgütün uyumlu olması veya olmamasının, Esneklik açısından belirleyici ve ayırt edici bir unsur olmadığı anlaşılmaktadır. Bunun yanında Yetkinlik, Cevap Verme ve Hız alt boyutları ile Genel Örgütsel Çeviklik, örgütün uyumlu olup olmamasına göre anlamlı bir farklılık sergilemektedir. Özellikle uyumlu örgütlerin, farklılığı oluşturan bu alt boyutlarda, uyumlu olmayan örgütlere göre daha yüksek bir çeviklik düzeyinde olmaları dikkat çekicidir. Bunu oluşturan sebepler incelendiğinde, ahenkli bir iş kültürünün Yetkinlik, Cevap Verme ve Hız alt boyutlarına odaklanabileceği söylenebilir. Uyumlu örgütlerdeki liderler, örgütsel çevikliği desteklemek ve geliştirmek için daha etkili stratejiler benimseyebilir. Liderler ayrıca ekip çalışması, hızlı karar verme ve değişime uyum gibi özelliklere vurgu yaparak çeviklik kültürünü teşvik edebilir. Bu anlayış biçiminin, Cevap Verme ve Hız alt boyutlarının yüksek olmasından dolayı, uyumlu örgütlerdeki değişime açıklığı ve inovasyonu tetikleyeceği aşîkârdır. Ayrıca uyumlu örgütlerin stratejik hedeflerde ortak bir şekilde hareket etme eğiliminde olacağı düşünüldüğünde, Genel Örgütsel Çeviklik düzeylerini de artıracaktır.

Örgütlerin uyumlu olup olmamasının örgütsel performans değişkenine göre farklılaşması analiz edildiğinde, Müşteri Tutma ve Finansal alt boyutlarında anlamlı bir farklılık yaratmadığı belirlenmiştir. Bir başka ifadeyle, söz konusu alt boyutlardaki performans düzeylerinin örgüt kültürü uyumlu olsa da olmasa da benzer olduğunu göstermektedir. Ancak, aynı analizde Yenilik alt boyutu ile Genel Örgütsel Performans arasında uyumun anlamlı bir fark yarattığı gözlemlenmiştir. Yenilik alt boyutunda uyumlu örgüt kültürlerinin, özellikle yenilikçilik performansında daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Genel Örgütsel Performansta da

uyumlu örgüt kültürlerinin, uyumlu olmayanlara göre daha yüksek bir ortalama elde ettiği gözlemlenmektedir. Bu durum, örgüt kültürünün uyumuyla birlikte genel performansın olumlu yönde etkilendiğini işaret etmektedir. Bu araştırmadaki bulguların aksine, Cameron ve Freeman (1991)'ın 334 yüksek öğrenim enstitüsü ve buradaki 3406 yönetici ile yaptıkları araştırmada uyumlu örgütler ile uyumlu olmayan örgütlerin performans düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Örgüt kültürünün güçlü olması ile, öncelikle uyumlu bir örgüt olması ve kültür bileşenlerinin (ana karakteristik, bir arada tutan bağlar, liderlik tarzı ve strateji yaklaşımları) her birine ait değer, ortalamanın üzerinde olmasının beklendiği Bölüm 4.1.3.4'de belirtilmişti. Bu açıklamalara dayanarak araştırma kapsamında güçlü veya zayıf örgütlerin çeviklik düzeyleri incelendiğinde, Yetkinlik, Esneklik, Cevap Verme ve Hız alt boyutları ile Genel Örgütsel Çeviklik düzeylerinde, güçlü örgüt kültürlerinin daha yüksek ortalamalara sahip olduğu bulunmuştur. Bu durum, örgüt kültürünün örgütsel çeviklik üzerinde etkili bir faktör olduğunu ve güçlü kültürün çeviklik kapasitesini artırdığını göstermektedir. Bunun yanında, güçlü örgüt ortalamasının, zayıf kültürlerin ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksek olması, örgütün sahip olduğu bilgi, beceri ve uzmanlık seviyelerinin güçlü kültürle uyumlu olduğunu göstermektedir. Ayrıca, güçlü örgüt kültürlerinin esneklik düzeyinin daha yüksek olduğu, değişime adaptasyon konusunda daha yetenekli oldukları, güçlü örgüt kültürlerinin daha hızlı ve etkili bir şekilde tepki verme becerisine sahip olduğu, değişen koşullara uyum sağlamada daha başarılı oldukları, iş süreçlerini hızlandırma ve geliştirme konusunda daha etkili oldukları, değişen taleplere daha çabuk yanıt verdikleri görülmektedir. Bunların sonucunda güçlü örgütlerin tüm alt boyutlarda elde ettiği yüksek ortalamalar, genel çeviklik düzeyinin arttığını ve değişen şartlara daha iyi uyum sağladıklarını göstermektedir.

Örgütlerin güçlü veya zayıf olmalarının örgütsel performans değişkenine göre farklılaşması analiz edildiğinde, Finansal alt boyutunun anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu durum, finansal performansın doğrudan kültürel faktörlere bağlı olarak değil, farklı etkenlerin etkileşimine dayalı olarak şekillenmesinden kaynaklanabilir. Finansal performans, genellikle çok yönlü ve karmaşık bir sonuçtur ve sadece örgüt kültürü ile sınırlı olmayabilir. Diğer faktörler, örneğin ekonomik koşullar, sektörel rekabet, yönetim stratejileri gibi unsurlar da

finansal performansı etkileyebilir. Bu nedenle, Finansal alt boyutunun kültürel farklılıkları yansıtmamasının arkasında çeşitli etkenler olabilir. Ancak Müşteri Tutma ve Yenilik alt boyutları ile Genel Örgütsel Performans ortalamaları, güçlü kültür oluşumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermiştir. Bu bulgular, örgüt kültürünün gücünün örgütsel performans üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Müşteri Tutma, Yenilik ve Genel Örgütsel Performans alt boyutları, güçlü örgüt kültürlerinin ortalamalarının, zayıf kültürlere göre anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Bunun yanında, müşteri ilişkilerinin sürdürülmesi ve müşteri memnuniyetinin artırılması konusundaki etkinliklerde güçlü kültürlerin avantajlı olduğunu göstermektedir. İnovasyon ve yeni fikirlere açıklık konusunda daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum, güçlü kültürlerin çalışanlarını değişime teşvik etme ve yeni fikirleri benimseme konusundaki yeteneklerini vurgulamaktadır. Güçlü örgüt kültürlerinin, genel performans düzeyindeki üstünlüklerini göstermektedir. Bu, güçlü kültürlerin örgütün genel hedeflere daha etkili bir şekilde ulaşmasına yardımcı olduğunu işaret etmektedir. Bulgularının bir kısmının bu araştırma ile örtüştüğü Yılmaz vd. (2005)'nin çalışmasında, örgütün güçlü veya zayıf olması düzenleyici rolde (moderator) kullanılmış ve müşteri odaklı kültürün finansal performansı artırdığı, öğrenme odaklı kültürün ise kalitatif performans üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırmadaki bulguların aksine, Cameron ve Freeman (1991) güçlü ve zayıf kültürlerin, örgütsel performans açısından anlamlı bir fark oluşturmadığını ortaya çıkardı. Ancak bahsi geçen çalışma, örgütlerin sahip olduğu kültür türünün (Klan, Adhokrasi, Hiyerarşi veya Pazar) diğer örgütsel özelliklerle olduğu kadar performansla da önemli bir ilişkiye sahip olduğuna işaret etmektedir. Dolayısıyla örgütsel performansın açıklanmasında, kültür türünün, uyum veya güçten daha önemli olduğunu belirtmektedirler.

Mekanik Organik Örgüt Yapılarına Göre Fark Analizi Sonuçları

Örgütsel çeviklik ve örgütsel performans düzeylerinin, örgütün mekanik veya organik örgüt olmasına göre farklılaşmasına ait bulguların tartışılması da önemlidir. Fakat öncesinde Bölüm 4.1.3.5'de Klan ve Adhokrasi kültürlerinin Organik, Hiyerarşi ve Pazar kültürlerinin ise Mekanik örgüt olarak ele alındığını hatırlatmakta fayda vardır. Bu çerçevede, mekanik veya organik örgütlerin örgütsel çevikliğe göre farklılaşması incelendiğinde, Yetkinlik alt boyutu ortalamalarının anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Bunun nedenlerine bakıldığında, yetkinlik unsurlarının her iki örgüt tipi

için de bezer şekilde etkili olduğu söylenebilir. Örneğin hem mekanik hem de organik örgütlerde farklı kültürlerin, çalışanların yetkinlik gelişimine benzer etkileri olabilir. Ancak Esneklik, Cevap Verme ve Hız alt boyutları ile Genel Örgütsel Çeviklik ortalamaları, örgütlerin mekanik veya organik yapısına bağlı olarak anlamlı bir farklılık sergilemiştir. Bulgulara göre, Esneklik alt boyutunda organik örgütler, mekanik örgütlere kıyasla daha yüksek bir performans ortalamasına sahiptir. Bu durum, esnek yapıdaki örgütlerin değişen koşullara daha etkin bir şekilde uyum sağlayabildiğini göstermektedir. Benzer şekilde, bulgular Cevap Verme alt boyutunda organik örgütlerin daha yüksek bir performans sergilediğini göstermektedir. Bu durum, organik örgütlerin hızlı değişen koşullara daha etkili bir şekilde yanıt verebildiğini göstermektedir. Hız alt boyutunda da organik örgütlerin daha yüksek bir performansa sahip olduğu görülmekte ve bu durum, organik örgütlerin iş süreçlerini daha hızlı ve etkili bir şekilde yönetebildiğine işaret etmektedir. Genel Örgütsel Çeviklikte de organik örgütlerin daha yüksek bir performansa sahip olduğu, değişen koşullara daha hızlı adapte olabildiği ve genel olarak daha çevik olduğu saptanmıştır. Mekanik ve Organik örgütlerin, Örgütsel Çift Yeteneklilik (Organizational Ambidexterity) alt boyutları olarak ele alındığı Çelik (2021)'in çalışmasında, bu araştırma ile örtüşen kısımlar olduğu gibi, ayrışan kısımlar da bulunmaktadır. Bahsi geçen araştırmanın Yetkinlik, Esneklik, Cevap Verme ve Hız alt boyutlarının tamamında, mekanik ve organik örgütlerin anlamlı farklılık gösterdiği belirtilmekte, fakat Esneklik alt boyutu dışındaki tüm alt boyutlarda Mekanik örgüt tipinin çeviklik üzerinde daha yüksek bir etkiye sahip olduğu söylenmektedir.

Mekanik veya organik örgütlerin örgütsel performansa göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde, Müşteri Tutma ve Finansal alt boyutları ile Genel Örgütsel Performansın anlamlı bir farklılık sergilemediği tespit edilmiştir. Bu durum örgütlerin müşteri tutma stratejilerinde benzer yaklaşımları benimsemelerinden kaynaklanabilir. Mekanik veya Organik örgütler, müşteri ilişkilerini sürdürme konusunda benzer yöntemleri kullanabilir veya benzer müşteri odaklı politikalara sahip olabilirler. İlgili sektörde benzer pazar koşulları söz konusuysa, örgütlerin gelirleri, rekabet durumu ve ekonomik döngülerdeki benzer etkiler nedeniyle finansal performansları birbirine yakın olabilir. İki örgüt tipi de benzer yönetim ve liderlik modellerini benimsemiş olabilir. Eğer liderlik yaklaşımları, organizasyon kültürleri ve yönetim tarzları benzerse, bu durum genel örgütsel performans açısından benzer

sonuçları doğrular. Ancak, Yenilik alt boyutunda anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Organik örgütlerin yenilik ortalamaları, mekanik örgütlerden daha yüksektir. Bu durum incelendiğinde, organik örgütlerin genellikle risk alma ve değişime uyum sağlama konusunda daha istekli oldukları, yenilikçi projelerin ve stratejilerin daha hızlı benimsenmesine olanak tanındığı söylenebilir. Ayrıca organik örgütler, çalışanların kararlara daha fazla katılımını teşvik edebilir ve yaratıcılıklarını destekleyebilir. Bu, yenilikçi düşünciyi teşvik ederek organizasyonun yenilik kapasitesini artırabilir. Birbirinden farklı örgüt yapılarının örgütsel performans üzerindeki etkisini inceleyen Pertusa-Ortega ve Molina-Azorín (2018), İspanya’da 134 Teknoloji ve İmalat örgütleri üzerinde yaptıkları araştırmada Organik örgütlerin, Mekanik örgütlere göre örgütsel performans ile daha yüksek bir korelasyon içerisinde olduğunu saptamışlardır.

5.1.1.4. Hipotez Testleri Sonuçları

Araştırmanın amacı ve kuramsal alt yapısı doğrultusunda geliştirilen hipotezlerin testi, oluşturulan YEM ile analiz edilmiştir. Elde edilen bulgulara bakıldığında, YEM’nin doğrulandığı tespit edilmiştir. Tüm hipotezlerin desteklendiği araştırma sonuçlarını, ayrı ayrı değerlendirmekte fayda bulunmaktadır.

Bu araştırmanın 1H₁ hipotezi, örgüt kültürü tiplerinin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinin anlamlı olması ile ilgilidir. Bu kapsamdaki alt hipotezlerden birincisinde Klan kültürünün, örgütsel çeviklik üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu etki ile her bir birimlik Klan kültüründeki artış, örgütsel çeviklikte 0.554 birimlik bir artışa yol açmaktadır. Aynı hipotez bulgularında Klan kültürünün, örgütsel çevikliğin %64.1’ini açıkladığı da tespit edilmiştir. İkinci alt hipotezde Adhokrasi kültürünün, örgütsel çeviklik üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu etki ile her bir birimlik Adhokrasi kültüründeki artış, örgütsel çeviklikte 0.664 birimlik bir artışa yol açmaktadır. Aynı hipotez bulgularında Adhokrasi kültürünün, örgütsel çevikliğin %73.1’ini açıkladığı da tespit edilmiştir. Benzer şekilde üçüncü alt hipotezde Hiyerarşi kültürünün, örgütsel çeviklik üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu saptanmıştır. Bu etki ile her bir birimlik Hiyerarşi kültüründeki artış, örgütsel çeviklikte 0.614 birimlik bir artışa yol açmaktadır. Ayrıca hipotez bulgularında Hiyerarşi kültürünün, örgütsel çevikliğin %46.4’ünü açıkladığı da tespit edilmiştir. İlk ana hipotezin dördüncü alt hipotezinde ise Pazar kültürünün,

örgütsel çeviklik üzerinde yine pozitif yönlü bir etkisinin olduğu saptanmıştır. Bu etki ile her bir birimlik Pazar kültüründeki artış, örgütsel çeviklikte 0.724 birimlik bir artışa yol açmaktadır. Aynı hipotez bulgularında Pazar kültürünün, örgütsel çevikliğin %64'ünü açıkladığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde, örgütsel çevikliği en fazla etkileyen (β) ilk iki örgüt tipinin Pazar ve Adhokrasi olduğu, buna karşın en az etkileyenin Klan ve Hiyerarşi kültürleri olduğu söylenebilir. Örgütsel çeviklik üzerinde Pazar ve Adhokrasi kültürlerinin daha yüksek bir etki yaratması, yeniliklerin ve dış koşulları takip etmenin, müşteri taleplerini dikkate almanın bir kez daha bulgularla ortaya konulması açısından önemlidir. Felipe vd. (2017)'nin aynı örgüt modelini kullanarak (Rekabetçi Değerler Modeli), kültür tiplerinin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinin incelendiği araştırma ile örtüşen ve ayrılan bulgular yer almaktadır. Bahsi geçen çalışmada da Klan, Adhokrasi ve Hiyerarşi kültürleri, örgütsel çevikliği pozitif yönde etkilemektedir. Pazar kültürünün ise örgütsel çeviklik üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. Sambamurthy ve diğerleri (2003)'nin ortaya koyduğu ve Müşteri Çevikliği (Customer Agility), Operasyonel Çeviklik (Operational Agility), Ortaklık Çevikliği (Partnering Agility) boyutlarından oluşan farklı bir örgütsel çeviklik modelinin kullanıldığı çalışmada, Hiyerarşi kültürünün örgütsel çevikliği negatif yönde etkileyeceği düşünüldüğünden, bu araştırmanın bulgularıyla da örtüşen, pozitif yönde etkilemesi ilginç bir bulgu olarak ifade edilmiştir. Bulgularda ayrıca, örgütsel çevikliği en fazla Adhokrasi kültürünün, en az ise Klan kültürünün etkilediği ortaya konulmuştur.

Araştırma hipotezlerinden 2H₁, örgütsel çevikliğin örgütsel performans üzerindeki etkisinin anlamlı olması ile ilgili olup, örgütsel çevikliğin örgütsel performansı pozitif yönde etkilediğini gösteren bir regresyon katsayısı elde edilmiştir. Bu etki ile çeviklik düzeyindeki her bir birimlik artış, örgütsel performansta 0.631 birimlik bir artışa yol açmaktadır. Ayrıca hipotezin bulgularında örgütsel çevikliğin, örgütsel performansın büyük bir kısmını, tam olarak %82.7'sini açıkladığı tespit edilmiştir. Literatürde örgütsel çeviklik ve örgütsel performans bağlantısını araştıran pek çok çalışma yer almaktadır. Bunlardan biri, Gaziantep Sanayi Odası'nda faaliyet gösteren 88 üretim tesisinin sahipleri ile yapılan ve bu araştırmanın örgütsel performans ölçeğinde de kullanılan Uğurlu ve Öztosun (2019)'un çalışmalarıdır. Bahsi geçen çalışmadaki örgütsel çeviklik, Stratejik Çeviklik, Teknoloji Yeteneği, İşbirlikçi İnovasyon, Örgütsel Öğrenme ve İçsel Uyum Bileşenleri olarak ele alınmıştır. Örgütsel

performans boyutları ise müşteri tutma ve yenilik performansı şeklinde finansal olmayan açılardan ele alınmıştır. Araştırma bulgularında, teknoloji yeteneği ve içsel uyumun, örgütsel performansı pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bunun yanında, örgütsel öğrenme ve işbirlikçi inovasyon ile örgütsel performans arasında anlamlı bir etki gözlenmemiştir. Örgütsel çevikliğin yine stratejik çeviklik olarak ele alındığı ve aynı alt boyutlarla değerlendirildiği, örgütsel performansın ise müşteri tutma ve finansal performans boyutlarıyla incelendiği bir diğer araştırmada Shin vd. (2015) stratejik çevikliğin, müşteri tutma performansını olumlu etkilediğini fakat finansal performans üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını saptamışlardır.

Üçüncü 3H₁ hipotezi, örgüt kültürü tiplerinin örgütsel performans üzerindeki etkisinin anlamlı olması ile ilgilidir. Bu kapsamdaki alt hipotezlerden birincisinde Klan kültürünün, örgütsel performans üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu etki ile her bir birimlik Klan kültüründeki artış, örgütsel performansta 0.377 birimlik bir artışa yol açmaktadır. Aynı hipotez bulgularında Klan kültürünün, örgütsel performansın %47.2'sini açıkladığı gözlemlenmiştir. İkinci alt hipotezde Adhokrasi kültürünün, örgütsel performans üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu etki ile her bir birimlik Adhokrasi kültüründeki artış, örgütsel performansta 0.436 birimlik bir artışa yol açmaktadır. Aynı hipotez bulgularında Adhokrasi kültürünün, örgütsel performansın %54.8'ini açıkladığı da tespit edilmiştir. Benzer şekilde üçüncü alt hipotezde Hiyerarşi kültürünün, örgütsel performans üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu saptanmıştır. Bu etki ile her bir birimlik Hiyerarşi kültüründeki artış, örgütsel performansta 0.572 birimlik bir artışa yol açmaktadır. Ayrıca hipotez bulgularında Hiyerarşi kültürünün, örgütsel performansın %28.1'ini açıkladığı tespit edilmiştir. Üçüncü ana hipotezin dördüncü alt hipotezinde ise Pazar kültürünün, örgütsel performans üzerinde yine pozitif yönlü bir etkisinin olduğu saptanmıştır. Bu etki ile her bir birimlik Pazar kültüründeki artış, örgütsel çeviklikte 0.463 birimlik bir artışa yol açmaktadır. Aynı hipotez bulgularında Pazar kültürünün, örgütsel çevikliğin %48'ini açıkladığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde, örgütsel performansı en fazla etkileyen (β) ilk iki örgüt tipinin Hiyerarşi ve Pazar, en az etkileyenin ise Klan ve Adhokrasi olduğu görülmektedir. Buna karşın örgütsel performansı açıklama açısından (R^2) bakıldığında, en iyi açıklayan örgütlerin Klan ve Adhokrasi, en düşük düzeyde açıklayan örgütlerin ise Hiyerarşi ve Pazar oldukları anlaşılmaktadır. Bu kültür

grupları, beraberinde mekanik ve organik örgütleri hatırlatmaktadır. Mekanik ve organik örgütlerin örgütsel performans üzerindeki etkilerinin fark analizi sonuçları ise Bölüm 5.1.13’de tartışılmış ve bu örgüt yapılarının sadece Yenilik alt boyutunda anlamlı farklılaştığı, Müşteri Tutma ve Finansal alt boyutlarında anlamlı farklılık göstermediği açıklanmıştır. Bu durumu, her iki analiz sonuçları (Hiyerarşi ve Pazar’ın en yüksek etkiye sahip olması, Organik örgütlerin Yenilik alt boyutunda örgütsel performansı pozitif etkilemeleri) ile birlikte ele almanın daha doğru bir yaklaşım olacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla Hiyerarşi ve Pazar kültürlerinin örgütsel performans üzerinde daha yüksek etkiye sahip olduğu sonucunun tek başına yeterli olmayacağı, bu etkinin örgütsel çeviklik unsurları ile birlikte değerlendirilmesinin daha önemli olacağı anlaşılmaktadır. Bu sonuçlara dayanarak örgütsel performansın yükseltilmesi için standartların, kuralların, dış pazarda oluşan koşulların takip edilmesi, müşteri odaklılığın öneminin yanı sıra, örgütün içsel unsurlarını devreye almanın ve yenilikçi yaklaşımların vurgulanmasında fayda görülmektedir. Bu açıdan bir sonraki paragrafta tartışılan dördüncü hipotez sonuçları önemlidir. Fakat dördüncü hipotezin tartışılmasına geçilmeden önce üçüncü hipoteze yönelik literatürde yapılan bazı çalışmalara bakmakta fayda vardır. Benzer araştırma modeli ve ölçeklerinin kullanılmış olması açısından Sever ve Paksoy (2021)’un araştırması incelendiğinde, sadece Klan kültürünün örgütsel performans üzerinde direkt etkisi bulunmuş, Adokrasi, Hiyerarşi ve Pazar kültürlerinin direkt etkisinin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Aynı örgüt kültürü modelini kullanan Deshpande vd. (1993) ise, örgütsel performansı İş Performansı (Kârlılık, Örgütün Büyüklüğü, Pazar Payı, Büyüme Oranı) olarak ifadelendirmiştir. Bahsi geçen araştırma, Tokyo’daki Nikkei borsasında işlem göre 50 örgütün üst düzey yöneticileri ile yapılan yüz yüze görüşmelere dayanmaktadır. Araştırma sonunda, kültür tiplerinin iş performansını pozitif yönde etkilediği ve performans açısından en iyiden en kötüye doğru olan sıralamanın Pazar, Adhokrasi, Klan, Hiyerarşi kültürleri şeklinde olduğu belirtilmiştir.

Araştırmanın son 4H₁ hipotezi, örgüt kültürünün örgütsel performansa etkisinde örgütsel çevikliğin aracı etkisinin anlamlı olması ile ilgilidir. Bu ana hipotezin ilk alt hipotezi sonuçlarına göre, Klan kültürünün örgütsel performansa etkisinde örgütsel çeviklik tam aracı rolündedir. Çünkü üçüncü hipotez sonuçlarında görüldüğü üzere Klan kültürünün örgütsel performans üzerinde direkt etkisi zaten bulunmaktadır. Fakat, örgütsel çeviklik ile birlikte analiz edildiğinde bu etki yok olmakta ve tam aracı

rolü ile örgütsel çeviklik üzerinden devam etmektedir. Ayrıca Klan kültürü ve örgütsel çeviklik birlikte, örgütsel performansın %82.4'ünü açıklamaktadır. Aynı durum, Adhokrasi ve Pazar kültürleri için de geçerlidir. Bir başka ifadeyle, Adhokrasi kültürü örgütsel performansı örgütsel çeviklik üzerinden tam aracı rolü ve Pazar kültürü de örgütsel performansı örgütsel çeviklik üzerinden tam aracı rolü ile etkilemektedir. Ayrıca Adhokrasi ve Pazar örgütleri, örgütsel çeviklik ile birlikte örgütsel performansı yüksek oranlarla açıklamaktadır (sırasıyla; %82.6, %83.2). Hiyerarşi kültürü ise örgütsel performansı örgütsel çeviklik üzerinden dolaylı olarak etkilemektedir. Fakat örgütsel çeviklik ile birlikte analiz edildiğinde, örgütsel performans üzerindeki etkisi halâ devam ettiğinden kısmi aracı rolünde, yüksek bir açıklama oranı ile (%84.1) etkilemektedir. Bu durum, Hiyerarşi kültürüne sahip bir örgütün örgütsel performansını artırabilmesi için tek başına örgütsel çeviklik uygulamalarının yetmeyeceği bunun yanında başka unsurları da devreye alması gerektiğini göstermektedir. Bu araştırmanın bulgularını, tamamen aynı model olmasa da benzer araştırma modelleriyle karşılaştırabilmek açısından literatürde çeşitli çalışmalar yer almaktadır. Bu çerçevede Sever ve Paksoy (2021)'un örtüşen ve ayrışan bulguları incelenebilir. Bahsi geçen çalışmada Adhokrasi ve Hiyerarşi kültürleri, örgütsel performansı örgütsel çeviklik üzerinden tam aracı rolü ile etkilemektedirler. Fakat Hiyerarşi kültürü, bu araştırmanın bulgularından farklı olarak, negatif yönde tam aracı rolündedir. Diğer bir ifadeyle Hiyerarşi kültürünün hâkim olduğu bir örgütün, örgütsel performansını artırabilmesi için sadece çevik uygulamaları devreye alması yeterli olmayacak aynı zamanda hiyerarşi düzeyini de azaltması gerekecektir. Diğer örgüt tiplerinden Klan kültürünün kısmi aracı rolü bulunup, Pazar kültürünün herhangi bir aracı rolü tespit edilememiştir. Farklı ölçek ve model kullanılmış olmasına rağmen, genel yaklaşım olarak benzerlik gösteren, örgütün IT yeteneklerinin inovasyon performansını etkilemesinde örgütsel çevikliğin aracı rolünün incelendiği çalışmayı Jing vd. (2023) gerçekleştirmiştir. Örgütsel çeviklik boyutları olarak Pazar Çevikliği ve Operasyonel Uyum Çevikliği boyutları kullanılmış ve kısmi aracı rol üstendiği tespit edilmiştir.

Böylece nicel araştırma kısmının araştırma soruları ve hipotez testleri ile ilgili sonuçların tartışılması tamamlanarak nitel kısım ile ilgili bulguların tartışılmasına geçilmiştir.

5.1.2. Nitel Araştırma Tartışma ve Sonuçları

Nitel sonuçlar, betimsel bulgular ve içerik analizi çerçevesinde, nitel araştırma sorularını da dikkate alarak tartışılmaktadır.

Katılımcılarla yapılan görüşmelerden elde edilen bulgular örgüt kültürü tiplerinin özellikleri, örgütsel çevikliğin ve örgütsel performansın unsurları, değişkenler arası ilişkiler ve nasıl bir kültür olmalı ana temaları çerçevesinde oluşmuştur. İlk olarak örgüt kültürü tiplerinin özellikleri ile ilgili belirtilen görüşlere genel olarak bakıldığında en fazla Klan kültürünün özelliklerini içeren görüşlerin bildirildiği görülmektedir. Daha sonra sırasıyla Adhokrasi, Hiyerarşi ve Pazar kültürlerine ait ifadeler kullanılmıştır. Bu noktada, nicel bulgular bölümünde raporlanan kültür bazındaki genel ortalamalardan farklı bir sonuç ortaya çıkmıştır (nicel bulgularda bu ortalamalar, yüksekte düşüğe doğru tam ters sıralamada gerçekleşmiştir). Bunun nedenlerinden biri olarak, her ne kadar hem nicel örnekleme (%72,6) hem de nitel çalışma grubunda (%72,7) ağırlıklı olarak Hizmet ve İmalât sektöründen çalışanlar olsa da birebir görüşme yapılan kişilerin üst düzey yöneticilerden oluşması, içerisinde bulundukları kuruma bağlılıklarının yüksekliği ve yönettikleri ekiplere sunduklarını düşündükleri gelişim olanakları olabilir.

Görüşmelerden elde edilen bilgilerin kodlanması ile oluşan sonuçlar, Cameron ve Quinn (2006)'nin tarif etmiş olduğu örgüt kültürü tiplerinin özellikleri ile uyumaktadır (Bkz. Bölüm 4.2.1.1). Buna ek olarak, Rekabetçi Değerler Modeli'nin önerdiği kültür tiplerinden Klan için Etik İlkeler, Ortamdan Keyif Almak, Özgürlük ve Güven Ortamı; Adhokrasi için Sürdürülebilirlik niteliklerinin de olabileceği, yapılan görüşmeler sonucunda ortaya çıkmıştır. Kültür tiplerine ait görüşme sonuçlarının özet bilgileri aşağıda maddeler haline sunulmaktadır.

Klan kültüründe öne çıkan özellikler aşağıda özetlenmiştir.

- İş birliği, aile ve etik ilkeler temelinde şekillenmektedir.
- Çalışanlar arasında güçlü bir bağ ve birlik ortamı bulunmaktadır, bu da örgütteki özgürlük ve güven atmosferini yansıtmaktadır.
- İşbirliği ve dayanışma, örgütte geleneksel bir yapı oluşturan önemli değerlerdir.
- Liderlik anlayışı açısından, örgütte kolaylaştırıcı, akıl hocası, takım kurucu ve anne-baba figürü rolleri benimsenmiştir. Liderler katılımcı bir yaklaşım

sergileyerek çalışanlara saygı göstermekte, onların görüşlerini değerlendirmekte ve ortak kararlar alınmasına önem vermektedir.

- Örgüt, stratejik olarak, insan kaynağını geliştirme ve katılım stratejilerini benimsemiştir. Çalışanların sürekli öğrenmeye teşvik edilmesi ve karar süreçlerine katılım, örgütün stratejik hedeflerini desteklemektedir.

Adhokrasi kültüründe öne çıkan özellikler aşağıda özetlenmiştir.

- Yaratıcılık, girişimcilik ve risk alma temellerine dayanmaktadır.
- Çalışanları bir arada tutan bağlar arasında yenilikçi sonuçlar, dönüşüm ve çeviklik ön plandadır.
- Liderlik anlayışı yenilikçi, girişimci, risk alıcı ve vizyon sahibi liderlik rollerini içermektedir. Örgüt, sürekli olarak daha iyisini yapma ve müşteriye tam ihtiyaca uygun butik tasarımlar oluşturma arzusuyla yaratıcıdır.
- Çalışanlar, üretim odaklı olmalarına rağmen sürekli olarak yeni teknolojilere ve yeniliklere odaklanarak işlerini iyileştirmeye çalışmaktadırlar.
- Örgüt, prosedürlere değil fırsatları değerlendirmeye dayalı bir yaklaşım benimsemekte ve riskleri fırsat olarak görmeyi amaçlamaktadır. Aidiyet duygusunu güçlendirmek adına örgüt, motivasyon unsurlarıyla çalışanlarını desteklemekte, farklı ünitelerden kişilerin bir araya gelmesini teşvik etmektedir.
- Değişim ve dönüşüm, örgütün ivme kazandığı ana temasıdır. Hata toleransının yüksek olması, şeffaflık ve güven ortamının oluşturulması, örgütün çevikliği artıran unsurlarıdır.
- Örgüt, stratejik olarak, yenilikçi olma, yeni kaynaklar yaratma, değişime hazırlıklı olma ve sürdürülebilirlik stratejilerini benimsemektedir.
- Yatırımlar, modernizasyon, büyüme, pazar payı alma, ürün çeşitlendirme gibi stratejik hedeflere yöneliktir.
- Çevresel sorumluluklar da stratejik bir odak noktasıdır, özellikle sürdürülebilirlik konusunda aktif bir rol üstlenilmektedir.

Hiyerarşi kültüründe öne çıkan özellikler aşağıda özetlenmiştir.

- Kontrol, resmi ve yapılandırılmış süreçlerle belirlenmiş prosedürler, yazılı kurallar, direktifler ve talimatlar üzerine odaklanmaktadır.

- Çalışanları bir arada tutan bağlar arasında verimlilik, standartlaşma ve resmi kurallar ve politikalar bulunmaktadır.
- Liderlik anlayışı, koordinasyon, gözlem ve karar alma üzerine kurulmuştur. Örgüt, sistemi yönetebilmek için kontrol parametrelerini oluşturmanın önemine vurgu yapmaktadır. Görev tanımları net bir şekilde belirlenmiş ve çalışanlar görevlerini bilinçli bir şekilde yerine getirmektedirler.
- Denetim ekipleri ve güçlü kontrol mekanizmaları, prosedürlere, talimatlara ve kurallara büyük oranda uyulduğunu sağlamaktadır.
- Mühendislerin verimlilik ve maliyet üzerinde hassasiyet göstermeleri, örgütün hiyerarşik yapısının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.
- Hedeflerin net tanımlanması ve kuralların varlığı, ilişkilerin tepede bir arada tutulmasına katkıda bulunmaktadır.
- Kurumsal bir yapıya sahip olmanın güven duygusunu artırdığı belirtilmiş ve şirketin kurumsal olarak tanımlanmış her şeyi bulunduğu için çalışanların güven duyduğu ifade edilmiştir.
- Liderlik pozisyonlarından birinin içerdeki koordinasyonu sağladığı, liderin hizmet sunumunu kontrol ettiği ve esnek ancak kontrol odaklı bir yapılanmanın bulunduğu ifade edilmiştir.
- Yeni gelen çalışanlara bazen diktatör tarzında bir yönlendirme yapıldığı, ancak bu durumun yaygın olmadığı belirtilmiştir.
- Maliyet düşürmenin önemli bir hedef olduğu vurgulanmış, usuller ve ilkelerin konulmasının kontrolü sağladığı, hataların kolayca tespit edildiği ve düzeltilerek tekrarlanmadığı belirtilmiştir.

Pazar kültüründe öne çıkan özellikler aşağıda özetlenmiştir.

- İşlerde rekabetçiliğe ve üretim odaklılığa öncelik verme üzerine odaklanmaktadır.
- Çalışanları bir arada tutan bağlar arasında pazar payı, hedef gerçekleştirme ve kârlılık bulunmaktadır.
- Liderlik anlayışı, zorlayıcı, rekabetçi, iş bitirici, başarı odaklı ve teknik yönü güçlüdür.
- Stratejiler arasında yoğun rekabet, müşteri odaklılık ve hedeflere ulaşma ön plandadır.

- Şirket, rekabetçiliği vurgulayarak yeni fikirler konusunda rekabetin arttığını belirtir. Üretim odaklı bir şirket olarak, kârın önemli olduğunu vurgular.
- Teknoloji odaklı bir firma olarak, Arge'ye önemli kaynak ayırdıklarını ve yenilikçiliği desteklediklerini ifade eder.
- Liderlik pozisyonlarından biri, demokratik bir karar alma sürecini benimserken, bir diğeri hızlı ve kararlı bir yaklaşımı benimsemektedir. Babacan bir tavır sergileyen lider aynı zamanda rekabetçiliği de vurgulayarak pazarı yakından takip ettiklerini ve uluslararası pazarlara kolayca açıldıklarını ifade eder.
- Şirket
- kimliğinin, duruşun, vizyonun ve misyonun başarının temel taşları olduğunu belirtir.
- Mühendis kökenli liderlerin analitik bir yaklaşım benimsedikleri ve sayısal izlenebilir ölçütleri tercih ettikleri ifade edilir.
- Şirketin stratejisi, Türkiye pazarında birinci olmak üzerinedir, agresif, iddialı ve hırslı bir yaklaşım sergilenir. Şirket, hızlı büyüyen bir firma olarak müşteri odaklılık ve agresif büyüme stratejilerini benimser.
- Kısa ve uzun vadeli planlar yaparak hedeflerine odaklanır ve planlarını sürekli günceller.

Nitel araştırma bulguların sonuçlarından bir diğeri örgütsel çeviklik unsurlarına ait görüşlerdir. Bölüm 4.2.1.2.'deki bulgulara görüleceği üzere, örgütsel çevikliği ilgilendiren özelliklerden en fazla Müşterilerin İhtiyaç ve Taleplerine Hızlı Cevap Verme, Rakiplerine Oranla Üretim Süreçlerindeki Hız, Müşteriye Hızlı ve Zamanında Ürün ve Hizmet Dağıtım, Farklı Ürün ve Hizmet Modelleri Üretme, Çağa Uygun Teknolojiye Sahip Olma kodları olmuştur. Bu sonuçlardan anlaşılıyor ki örgütsel çeviklik kavramı, kişiler tarafından en çok müşteri odaklılık, hız ve yeni teknolojiler kavramları ile özdeşleştirilmektedir. Görüşmelerde katılımcılara yöneltilen bir başka soru, dahil oldukları örgütün çeviklik düzeyini öğrenmeye yönelik olmuştur. Bu soruya verilen cevaplarda en fazla kodlama, orta ve yüksek düzeyde çevikliğe sahip oldukları konusunda yapılmıştır. Bu sonuçlar, nicel verilerdeki örgütsel çeviklik ölçeğinin genel ortalamaları ile karşılaştırıldığında tutarlı görülmektedir. Hiçbir katılımcı, örgütlerinin çeviklik düzeyini düşük olarak tarif etmemiştir. Bunun nedeni olarak, çalışma grubundaki yöneticilerin, ağırlıklı olarak güçlü örgütler içerisinde yer almaları, dolayısıyla müşterilerine sunabildikleri olanaklar ve pazar paylarını

koruyabilmek için yeniliklere yaptıkları yatırımlar olabilir. Görüşmelerden elde edilen sonuçları özetlemeden önce, kod kitabına örgütsel çeviklik modelinin baz alındığı Zhang ve Sharifi (2000)'nin önerdiği özelliklere ek olarak, Yüksek Risk Toleransı ile Yeni Kanun ve Mevzuatları Devreye Alma Hızı'nın da eklendiğini hatırlatmakta fayda vardır. Bu açıklamalara dayanarak örgütsel çevikliğe ait görüşmelerden elde edilen sonuçların özeti aşağıda listelenmektedir.

- *Adaptasyon ve Esneklik:* Çeviklik, iş dünyasındaki değişimlere hızlı ve etkili bir şekilde adapte olabilme yeteneğini içerir. Şirket, VUCA ortamındaki belirsizlikleri fark eder ve çevikliği, değişen koşullara hızlı bir şekilde adapte olma yeteneği olarak değerlendirir.
- *Müşteri Odaklılık:* Müşteri geri bildirimleri önemlidir ve bu geri bildirimlerle çevik bir şekilde hareket edilir. Müşteri odaklılık, ürün geliştirme süreçlerinin müşteri taleplerine hızlı bir şekilde uyum sağlamasını içerir.
- *Hızlı Karar Alma ve Uygulama:* Çevik bir organizasyon, hızlı karar alma ve uygulama yeteneğine sahiptir. Zorluklarla karşılaşıldığında olumsuzluğa odaklanmak yerine, hızlıca çözüm üreterek ve takım kültürünü koruyarak başarılı bir şirket yapısı sürdürülür.
- *İnovasyon ve Arge Odaklılık:* Arge departmanına verilen önem, şirketin çevikliği ve rekabet avantajını sürdürmesine katkıda bulunur. İnovasyon, müşteri beklentilerine ve pazardaki değişimlere uyum sağlamada kritik bir faktördür.
- *Hata Toleransı:* Hata toleransının yüksek olması, hatalardan öğrenme kültürünü destekler ve sürekli iyileştirmeye olanak tanır.
- *Şeffaflık ve İletişim:* Şirket içinde şeffaf bir iletişim ve prosedürlere uyma kültürü, çevikliği destekler ve dış dünyadaki değişikliklere hızlı bir şekilde tepki verme yeteneğini güçlendirir.
- *Hızlı Pazarlama ve Reklam Stratejileri:* Pandemi döneminde hızlıca e-ticaret ve reklam stratejilerine adapte olmak, çevikliğin bir göstergesidir.
- *İş Birliği ve Takım Çalışması:* Çevik bir organizasyon, çalışanların fikirlerini önemser, birlikte kararlar alır ve takım çalışmasıyla hızlıca çözümler üretir.
- *Zaman Yönetimi ve Hızlı Üretim:* Çevik bir şirket, zaman yönetimi becerilerini kullanarak hızlı tasarım, test ve üretim süreçlerini işletir.
- *Esnek Çalışma Modelleri:* Çalışanların fikirleri ve ihtiyaçları göz önünde bulundurularak esnek çalışma modelleri uygulanır.

Nitel araştırma bulguların sonuçlarından bir diğeri örgütsel performans unsurlarına ait görüşlerdir. Bölüm 4.2.1.3.'deki bulgularda görüleceği üzere, örgütsel performansı ilgilendiren özelliklerden en fazla Mevcut Müşteriyi Elde Tutma, Yeni Müşteri Kazanma, Patent Çalışmaları, Satış Gelirlerindeki Kârlılık ve Genel Kârlılık kodları olmuştur. Bu sonuçlardan anlaşılıyor ki örgütsel performans kavramı, kişiler tarafından en çok müşteri odaklılık, yenilikçilik ve finansal güç kavramları ile özdeşleştirilmektedir. Görüşmelerde katılımcılara yöneltilen bir başka soru, dahil oldukları örgütün performans düzeyini öğrenmeye yönelik olmuştur. Bu soruya verilen cevaplarda en fazla kodlama, büyük bir farkla yüksek düzeyde performansa sahip oldukları konusunda yapılmıştır. Bu sonuçlar, nicel verilerdeki örgütsel performans ölçeğinin genel ortalamaları ile karşılaştırıldığında tutarlı görülmektedir. Hiçbir katılımcı, örgütlerinin performans düzeyini düşük olarak tarif etmemiştir. Bunun nedeni olarak, çalışma grubundaki yöneticilerin, ağırlıklı olarak pazar payı yüksek, patentleri olan, finansal açıdan güçlü örgütler içerisinde yer almaları olabilir. Bu açıklamalara dayanarak örgütsel performansa ait görüşmelerden elde edilen sonuçların özeti aşağıda listelenmektedir.

- *Ekonomik Koşullar ve Fiyat Politikası:* Ekonomik dalgalanmalar ve fiyat artışları, müşteri kaybına neden olabilir. Fiyat politikasının ekonomiye duyarlılık göstermesi, performans üzerinde etkili olabilir.
- *Müşteri Sadakati ve Memnuniyeti:* Uzun vadeli müşteri ilişkileri ve müşteri memnuniyeti, şirketin performansını olumlu yönde etkiler. Kontrollü süreçler ve güvenilir uygulamalar, müşteri sadakatini artırabilir.
- *Referanslar ve Müşteri Kazanma Stratejileri:* Yüksek referans düzeyi, yeni müşteri kazanma süreçlerini kolaylaştırabilir. Reklam, ziyaretler ve sosyal medya gibi çeşitli stratejilerle yeni müşteriler çekilmeye çalışılır.
- *Arge ve İnovasyon:* Arge merkezi ve ürün geliştirme süreçleri, rekabet avantajını artırabilir. Patentli ürünler ve yönetimdeki teknolojik liderlik, şirketin performansını olumlu etkiler.
- *Teknolojik Yatırımlar ve Dijital Dönüşüm:* Teknolojik dönüşümle ilgili yatırımlar, şirketin rekabetçiliğini artırabilir. İnsansızlaştırma ve güvenlik odaklı teknolojik gelişmeler, işçi sağlığı ve iş verimliliği açısından önemlidir.

- *Türkiye'deki Konum ve Pazar Liderliği:* Türkiye'de teknoloji lideri olma ve sektördeki açığı doldurma, şirketin performansını artırır. Pazar liderliği, rekabet avantajını pekiştirebilir.
- *Borsa Performansı ve Finansal Başarı:* Borsada işlem gören bir firma olarak finansal performans, şirketin başarısını yansıtır. Yüksek net dönem kârı ve temettü dağıtımları, finansal sağlığı gösterir.
- *Ekipman Sağlığı ve Satış Başarıları:* Ürün satışlarındaki başarı, ürünlerin talep gördüğünü ve şirketin teknolojik olarak güçlü olduğunu gösterir. Yüksek miktardaki satış ve elde edilen ciroyla performans artışı sağlanır.

Değişkenler arası ilişkilerin varlığını irdelemek üzere yöneltilen sorularda ilk olarak örgüt kültürü ile örgütsel çeviklik bağlantısına yönelik bulgular elde edilmiştir. Bulgular kodlanırken sadece ilişkinin varlığına yönelik değil, aynı zamanda bu ilişkinin hangi örgüt kültürü tipi üzerinden olduğuna da yönelik kodlamalar yapılmıştır (Bkz. Bölüm 4.2.1.4.). Bu doğrultuda katılımcıların hepsi, örgüt kültürünün örgütsel çevikliği pozitif yönde etkilediğini belirtmiş ve bu etkinin en fazla Klan ve Adhokrasi kültürleri (frekans değerleri baz alınarak) ile sağlanabileceği üzerinde durmuşlardır.

Bu sonuçlar nicel araştırma sonuçları ile karşılaştırıldığında, örgütsel çeviklik ile bağlantıda en yüksek etkinin Pazar ve Adhokrasi kültürleri tarafından sağlandığı görülmektedir. Bu durumda her iki araştırmanın (nicel ve nitel) ortak olarak Adhokrasi kültüründen bahsetmesi, Cameron ve Freeman (1991)'ın Adhokrasi kültüründeki çevikliğe yaptığı göndermelerle uyumludur. Bunun yanında, nitel sonuçlardaki Klan ve Adhokrasi kültürlerinin çevikliği en fazla etkilediği görüşü, nicel bulgularda analiz edilen Organik kültürlerin (Klan ve Adhokrasi) mekanik kültürlerden daha yüksek bir çeviklik düzeyine sahip çıkması sonucu ile de tutarlıdır.

Örgüt kültürünün örgütsel çevikliği etkilediğine dair görüşlerden oluşan bir özet aşağıda paylaşılmaktadır.

- Örgüt kültürünün örgütsel çevikliği etkilediği yönündeki ifadelerden çıkan ortak tema, liderin etkinliği, ekip çalışması, iletişim, değişime uyum ve hedef odaklı bir kurum kültürünün çevikliği desteklediğidir. Liderin hareketliliği ve yönlendiriciliği, şirket kültürünün çevikliği beslediğini gösterir. Ayrıca, açık iletişim kanalları, ekip çalışması, değişime uyum ve net hedeflerin belirlenmesi,

ortak bir vizyon ve misyonun paylaşılması da çevikliği artıran unsurlardır. Bu faktörlerin bir araya gelmesiyle örgüt hem performansını artırabilir hem de çevik bir yapı oluştur.

Değişkenler arası ilişkilerin varlığını incelemek için yöneltilen sorulardan bir diğeri örgüt kültürü ile örgütsel performans bağlantısına dair olmuştur. Bulgular kodlanırken sadece ilişkinin varlığına yönelik değil, aynı zamanda bu ilişkinin hangi örgüt kültürü tipi üzerinden olduğuna da yönelik kodlamalar yapılmıştır. Bu doğrultuda katılımcıların hepsi, örgüt kültürünün örgütsel performansı pozitif yönde etkilediğini belirtmiş ve bu etkinin en fazla Klan ve Adhokrasi kültürleri (frekans değerleri baz alınarak) ile sağlanabileceği üzerinde durmuşlardır.

Bu sonuçlar nicel araştırma sonuçları ile karşılaştırıldığında, örgütsel performans ile bağlantıda en yüksek etkinin Hiyerarşi ve Pazar kültürleri (mekanik kültür) tarafından sağlandığı görülmektedir. Bu açıdan sonuçlar farklılık göstermiştir. Bununla birlikte, nicel bulgulardaki fark analizi sonuçlarına göre, organik ve mekanik kültürlerin sadece yenilik performansında anlamlı farklılık gösterdiği, organik kültürlerin daha yüksek ortalamada olduğu bulgularda paylaşılmıştı. Bu açıklamalara dayanarak, örgütsel performans için hiyerarşik yapının, kuralların, istikrarın ve hedef odaklılığın, rekabetin öneminin yanında, içsel süreçlere ve dışarıda gelişen yeniliklere de odaklanmanın gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Örgüt kültürünün örgütsel performansı etkilediğine dair görüşlerden oluşan bir özet aşağıda paylaşılmaktadır.

- Örgüt kültürünün örgütsel performansı etkilediği konusundaki ifadelerden çıkan ana tema, kurum kültürünün performansı belirleyen temel bir faktör olduğu yönündedir. Çalışanların işlerine bağlılığını arttırmak, iş süreçlerinde verimliliği sağlamak ve inovasyonu teşvik etmek gibi unsurların, kurum kültürü aracılığıyla performansa olumlu katkıda bulunduğu vurgulanmaktadır. Ayrıca, birlikte çalışma becerileri, iletişim, yenilikçilik odaklı kültür ve hedeflere odaklanmış bir kültürün, uzun vadeli finansal başarıya yönelik etkileri üzerinde durulmuştur. Bu bağlamda, şirket kültürünün olumlu yönde şekillendirilmesinin, performansın artırılmasında kilit bir rol oynadığı belirtilmiştir.

Örgütsel çevikliğin örgütsel performans üzerindeki etkisinin varlığına yönelik olarak katılımcıların görüşleri alınmıştır. Elde edilen bulgular kodlanırken sadece ilişkinin varlığına yönelik değil, aynı zamanda bu ilişkinin örgütsel çevikliğin hangi alt boyutu üzerinden olduğuna da yönelik kodlamalar yapılmıştır. Bu doğrultuda katılımcıların hepsi, örgütsel çevikliğin örgütsel performansı pozitif yönde etkilediğini belirtmiş ve bu etkinin en fazla Yetkinlik alt boyutu ile olabileceği görüşü üzerinde durmuşlardır.

Bu sonuçlar nicel araştırma sonuçları ile karşılaştırıldığında, örgütsel çevikliğin örgütsel performansı yüksek oranda etkilediği sonucu ile tutarlılık göstermektedir. Örgütsel çevikliğin örgütsel performansı etkilediğine dair görüşlerden oluşan bir özet aşağıda paylaşılmaktadır.

- Örgütsel çevikliğin örgütsel performansı etkilediği konusundaki ifadelerden çıkan ana tema, çevik bir örgütün performansının olumlu yönde etkilendiği yönündedir. Finansal performans ile çevikliğin doğru orantılı olduğu belirtilmiş ve çevikliğin sadece finansal etkilerle sınırlı olmadığı, çevre, sağlık, iklim değişikliği gibi konularda da kurum kültürüne olumlu etki sağladığı vurgulanmıştır. Çevikliğin, yaratıcılık, inovasyon, esneklik gibi özellikleri içerdiği ve bu özelliklerin rekabet avantajı elde etmede önemli olduğu ifade edilmiştir. Hızlı karar alma, müşteri odaklılık ve adaptasyon yeteneği gibi unsurların çevik bir örgüt için kritik olduğu ve bu özelliklerin performansın temel belirleyicileri olduğu vurgulanmıştır.

Değişkenler arası ilişkiler ve hipotez testleri ile ilgili katılımcılara son olarak örgüt kültürünün, örgüt performansına etkisinde, çevikliğin nasıl bir rolü olabileceği ve aracı etkisinin olup olmayacağını anlamaya yönelik sorular sorularak görüşleri alınmıştır. Elde edilen bulgulara göre katılımcıların hepsi, örgütsel çevikliğin aracı rolünün olacağı görüşü üzerinde durmuşlardır.

Nicel araştırma sonuçlarını yeniden hatırlamak gerekirse, örgütsel çevikliğin tüm örgüt kültürü tipleri için aracı rolünde olduğu Klan, Adhokrasi, Pazar kültürlerinin tam, Hiyerarşi kültürünün ise kısmi aracı olduğu belirtilmişti. Ayrıca en yüksek dolaylı etkinin Pazar ve Adhokrasi kültürleri ile olduğu tespit edilmişti (Bkz. Bölüm 4.1.5.2.). Nitel görüşmelerde ise örgüt kültürü tipinden ziyade, güçlü bir örgüt yapısının çeviklikle birlikte performansı artırabileceği söylenmesinin yanında, daha insan odaklı

kültür tiplerinin çeviklikle birlikte performansı olumlu etkileyeceği söylenmiştir. Bu açıdan nicel bulgular ile örtüşen ve ayrışan tarafları bulunmaktadır.

Örgütsel çevikliğin aracı rolüne dair görüşlerden oluşan bir özet aşağıda paylaşılmaktadır.

- Örgüt kültürünün, örgüt performansına etkisinde, örgütsel çevikliğin rolüne dair ifadelerden ortaya çıkan ana tema, çevikliğin bir katalizör görevi üstlendiği ve kültürle birleştğinde performansı olumlu yönde etkilediğidir. Çevikliğin, güçlü bir kültürle birleştğinde performansa büyük katkı sağladığı belirtilmiştir. İyi bir kültür olmaksızın çevikliğin tek başına etkili olamayacağı vurgulanmış ve kültürün çevikliği destekleyen bir yapıya sahip olması gerektiği ifade edilmiştir. Çalışanın ve insanın odakta olduğu kültürün, çeviklikle bir araya geldiğinde performansın artış gösterdiği, bu iki faktörün bir arada düşünüldüğünde başarıların daha büyük olacağı vurgulanmıştır. Pozitif örgüt ikliminin, çevikliğin önünü açtığı ve çevikliğin değişimi getirerek performansı artırdığı belirtilmiştir. Bu bağlamda, çevikliğin örgüt kültürüyle entegre edilmesinin, performans üzerinde olumlu etkiler yaratabileceği vurgulanmıştır.

Böylece değişkenler arası ilişkilerle ilgili nitel bulgular, nicel sonuçlarla birlikte tartışılmıştır. Bundan sonraki bölümde, nitel araştırma sorusunun ikinci bölümünü oluşturan çevik ve iyi bir performans için nasıl bir örgüt kültürü olması gerektiği ile ilgili sonuçlar tartışılacaktır.

Nitel araştırmanın yapılma sebeplerinden biri, nicel bulgularla elde edilemeyecek bazı bilgilerin, açık uçlu sorularla elde edilmeye çalışılmasıdır. Bu nedenle, çevik bir örgüt için nasıl bir kültür yapısının olması gerektiği “Çeviklik İçin Nasıl Bir Kültür” kodu altında toplanmıştır. Buradaki görüşlere bakıldığında, her kültür tipine atıf yapıldığı görülmektedir. Bu da doğaldır. Çünkü, bir örgütün kültürü içerisinde tüm kültür tiplerinden belirli oranda bulunmaktadır. Fakat, hangi yaklaşımların ağır basması gerektiğine bakıldığında, gelen görüşlerde güven, iletişim (Klan), inovasyon, esneklik (Adhokrasi), hedef (Pazar) kavramları gibi insan odaklı ve dış çevreyi iyi takip eden bir kültür olması ön plana çıkmaktadır.

Çeviklik için olması gereken kültüre dair görüşlerden oluşan bir özet aşağıda paylaşılmaktadır.

- Çevik bir örgüt kültürü oluşturmak için liderliğin dinamizmi sağlaması önemlidir. Bir liderin, hedef göstererek çalışanlarda heyecan oluşturmaları, dinamik tutması ve net bir şekilde yönlendirmesi, çevikliği destekler. Güvenin, çevikliğe büyük etkisi olduğu düşünülmektedir. Yüksek güven bağının olduğu bir kültür, insanları daha rahat, esnek ve hızlı bir şekilde hareket etmeye teşvik eder. İletişim de çeviklik açısından önemlidir. Departmanlar arası iletişim, çevik bir kültürün oluşumunda etkili bir faktördür. Ayrıca, otokratik ve katı hiyerarşinin olduğu yerde çeviklikten bahsedilemez. Yöneticilerin yaklaşımları, şeffaflık, hata toleransı ve inovasyonun desteklenmesi gibi unsurlar, çevik bir örgüt kültürü için kritik parametrelerdir. Bu faktörlerin bir araya gelmesi, çeviklik açısından uygun bir kültürün oluşumunu sağlayabilir.

Nitel araştırma sorularında son olarak iyi bir örgütsel performans için nasıl bir kültür yapısının olması gerektiği “Performans İçin Nasıl Bir Kültür” kodu altında toplanmıştır. Buradaki görüşlere bakıldığında, verimlilik (Hiyerarşi), görüşlere değer verilmesi, ödüllendirme (Klan), inovasyon (Adhokrasi), hedef (Pazar) kavramları gibi tüm örgüt tiplerine atıf yapılmakla birlikte, çeviklikte olduğu gibi, insan odaklılık ön plana çıkmış görünüyor. Fakat, performans için beraberinde iş odaklı yaklaşımların da olması gerektiği aşîkârdır. Nitekim, nicel bulgularda da en yüksek etki Hiyerarşi kültüründen gelmiştir.

Performans için olması gereken kültüre dair görüşlerden oluşan bir özet aşağıda paylaşılmaktadır.

- Performans için etkili bir örgüt kültürü oluşturmak, çalışanların işlerine bağlılığını arttırmak, iş süreçlerinde verimliliği sağlamak ve inovasyona açık bir ortam yaratmakla mümkündür. Bu kültürde, tarafların görüşlerine değer verilmesi, başarıları takdir etmek, motivasyonu artırmak önemlidir. Ayrıca, departmanlar arası etkileşimin ve iletişimin güçlü olması, firma kültürünün paylaşılması, insan kaynakları yönetimi ve halkla ilişkilerin etkin bir şekilde yönetilmesi, finansal beklentilerle doğru orantılı bir performans beraberinde getirebilir. Örgüt kültürünün bireyin performansını ödüllendirme, hedefleme ve çalışanlarına

hissedar gibi değer verme anlayışı, şirket içinde kendi işyerlerine benzer bir bağlılık oluşturabilir.

5.2. Öneriler

Bu başlık altında, nicel ve nitel sonuçlara dayanarak araştırmacılar ve uygulayıcılar için önerilere yer verilmiştir.

Bunun yanında bu araştırmanın bir karma yöntemler araştırması olmasından dolayı, nicel ve nitel bulguları birleştirmek amacıyla “Örgütsel çeviklik ve performans düzeyini yükseltebilmek ve örgüt kültürünü etkili kılabilmek için ne tür çalışmalar yapılabilir. Bu çalışmalar nasıl hayata geçirilebilir?” araştırma sorusuna da cevap olacağı düşünülmektedir.

5.2.1. Araştırmaya Yönelik Öneriler

Kurulan araştırma modelinin, kullanılan ölçekler açısından ilk kez oluşturulmuş olmasının, literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bunun yanında nicel ve nitel verilerin karma yöntemler araştırması ile bir arada kullanılmış olmasının, gelecekte yapılacak araştırmalara destek olacağı umulmaktadır. Bu çerçevede, araştırmacılar için bazı öneriler aşağıda listelenmektedir.

- Hipotezlerin test edilmesinde, her bir örgüt kültürü tipi için örgütsel çeviklik ve örgütsel performans analizleri yapılmış ve tüm alt boyutlarla aralarındaki korelasyonlar incelenmiş olmakla birlikte, değişkenlerin alt boyutları için regresyon katsayısı hesaplanmamıştır. Sadece genel örgütsel çeviklik ve örgütsel performans üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Gelecekte, değişkenlerin alt boyutları arasındaki etkilere bakılması, tamamlayıcı bilgiler edinmek açısından faydalı olacaktır.
- Aynı değişkenler kullanılarak, örgüt kültürü ve örgütsel çeviklik yer değiştirebilir. Bir başka ifadeyle örgüt kültürünün, örgütsel çeviklik ve örgütsel performans arasında aracı rolü test edilebilir. Bunun önerilme sebebi, farklı bir örgüt yapısının (Covin ve Slevin, 1988) kullanılmış olmasıyla birlikte, önerilen model Artun (2023)’un araştırmasında test edilmiş ve örgüt yapısının aracı rolü olmadığı saptanmıştır. Fakat çeviklik uygulamalarının da örgüt kültürünü değiştirme

potansiyeli olmasından dolayı araştırma modeli, Rekabetçi Değerler Modeli kullanılarak yeniden test edilebilir.

- Örgüt kültürü tipleri (Klan, Adhokrasi, Hiyerarşi, Pazar) yerine, bu çalışmada ele alınan güçlü, uyumlu, organik ve mekanik örgütler kullanılarak model yeniden test edilebilir.
- Bu çalışmada örgütsel çevikliğin, Hiyerarşi kültürü ile örgütsel performans arasında kısmi aracı rol üstlenmesine dayanarak, başka aracılık etkilerinin incelenmesi araştırmacılar açısından önemli olacaktır. Örneğin, örgütsel çeviklik seviyelerinin düzenleyici (moderator) rolü, liderlik tarzının ise aracı (mediator) rolü ile test edilebilir.
- Demografik özelliklerde ele alınan Yönetici değişkeni, kendi içerisinde ilk, orta, üst kademe şeklinde kategorize edilerek farklı kademelerdeki yöneticilerin arasındaki farklılıklar incelenebilir.
- Bu çalışmada kesitsel veriler kullanılmış ve örgütün faaliyet yaşının sadece Hiyerarşi kültürüne göre anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır. Bu açıklamalara dayanarak, sonuçların zamanla değişim göstermesinin önemli olacağı, bu açıdan boyutsal çalışmalarla da karşılaştırılmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.
- Bu çalışmada oluşturulan modelden dolayı mavi yakalılardan sadece nicel kısımda veri toplanmıştır. Fakat doğrudan üretim yapan kesim olmaları sebebiyle görüşlerine başvurmak önemi olacaktır. Bu sebeple gelecekte yapılacak benzer çalışmalarda, nitel görüşmelerde de mavi yakalı çalışanlarla birebir görüşmeler yapılabilir.
- Nitel görüşmelerden elde edilen bulgular doğrultusunda, Klan kültürü için Etik İlkeler, Ortamdan Keyif Almak, Özgürlük ve Güven Ortamı; Adhokrasi kültürü için Sürdürülebilirlik niteliklerinin de eklenmesi önerisiyle Rekabetçi Değerler Modeli'ne katkı yapılabileceği düşünülmektedir. Benzer şekilde Örgütsel çevikliğin Yetkinlik alt boyutuna Yüksek Risk Toleransı, Hız alt boyutuna ise Yeni Kanun ve Mevzuatları Devreye Alma Hızı niteliklerinin eklenmesi önerisiyle, Zhang ve Sharifi (2000)'nin önerdiği örgütsel çeviklik modeline de katkı sağlanabilir.
- Aynı araştırma farklı sektör, değişkenler ve örneklerle yapılarak, geliştirilmesi yönünde katkı sağlanabilir.

5.2.2. Uygulamaya Yönelik Öneriler

Araştırmalarla elde edilen bulguların bilimsel yöntemlerle analiz edilmesi, sonuçlarının uygulamaya geçirilmesini önemli hale getirmektedir. Örgütlerin, çeviklik ve performans düzeylerini artırabilmenin yollarından biri, başka örgüt yapılarıyla karşılaştırmalar yapmak ve yaşanmış deneyimleri incelemektir. Bu araştırmadaki örneklemden elde edilen nicel ve nitel bulguların, kurumsal hayattaki uygulayıcılarına katkı yapacağı umut edilmektedir. Bu anlayışa dayanarak, uygulayıcılar için bazı öneriler aşağıda listelenmektedir.

- Nicel bulgular bölümünde paylaşılan ortalama örgüt kültürü grafikleri (Bkz. Bölüm 4.1.2.1.) incelenerek, örgüt yöneticileri kendi kültür ortalamalarının ne ölçüde farklılık gösterdiğine bakabilir. Böylece, sektördeki genel ortalamalara ulaşabilmenin yollarını bulabilmek için iyi bir başlangıç olabilir. Örneğin, bu araştırmada incelenen İmalat sektörü, daha fazla esneklik ve yenilikçilik üzerine stratejiler geliştirebilir. Hizmet ve Perakende sektörleri, Hiyerarşi kültürünü dengeleyerek daha fazla adaptasyon ve hız üzerine odaklanabilir. IT sektörü, liderlik ve strateji açısından güçlü olduğu alanlarda avantajını sürdürebilir.
- Sektörler arasında yapılan bu karşılaştırma, her bir sektörün örgüt kültürünü anlamak ve geliştirmek adına stratejik bir rehber olarak kullanılabilir.
- Örgüt yöneticileri değişen koşullara uyum sağlama ile ilgili adımları atmadan önce örgütleriyle ilgili şu sorulara cevap arayabilir: Örgüt kültürlerini çevresel değişim talepleriyle uyumlu hale getirebilmek için ne tür değişikliklere ihtiyaçları var? Müşterilerinin beklentilerini önemsiyorlar mı? Örgütlerini en çok hangi alanlarda geliştirmeleri gerekiyor? Rakiplerine göre hangi alanlarda benzersiz avantajları var? Temel yetkinlikleri nelerdir?
- Örgütlerdeki değişim projelerini doğru bir zamanda ve değişime direnç gösterilebileceği öngörüsüyle devreye almakta fayda vardır. Çalışanlara kültürü kabul etmeye motive etmenin en iyi yolu, öncelikle onların desteğini almak, daha sonra da örgütün ilke ve değerlerini belirlemektir. Ayrıca, örgüt kültürünün değişiminin aşamalı bir süreç olması gerektiği unutulmamalıdır.
- Örgüt yöneticilerinin örgüt kültürü konularında devreye alacakları yeni politika ve uygulamalarda, yapılmış olan demografik ve örgüt özellikleri bazındaki fark analizi bulgularını dikkate alabilirler. Örneğin, Hiyerarşi ve Pazar kültürlerinin

ağırlıklı olduğu veya bu kültür tiplerine evrilmek gerektiğinde, örgütlerin kültürlerini daha etkili bir şekilde yönlendirmeleri açısından mavi ve beyaz yakalı çalışanlara farklı İK politikaları geliştirilmesi faydalı olabilir. Bulgular çalışma biçimlerinin özellikle Klan ve Adhokrasi kültürleri üzerinde önemli olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, yöneticiler Klan ve Adhokrasi kültürlerini geliştirmek isterse Online ve Hibrit çalışma biçimlerini desteklemesi önemli olacaktır. Örgüt özellikleri açısından bakıldığında, küçük ölçekli firmaların daha esnek ve ailevi bir kültüre sahip olma eğiliminde olduğu, büyük ölçekli firmaların ise genellikle daha katı bir hiyerarşik kültüre sahip olduğu görülmektedir. Bu bulgular, yöneticilerin firmalarının kültürlerini belirlerken ve yönlendirirken firma büyüklüğünü dikkate almaları gerektiğini göstermektedir.

- Örgütsel çeviklik açısından bakıldığında bulgular, çeviklik algılarının zaman içinde işyeri kıdemine bağlı olarak değişebileceğini ve organizasyondaki uzun süreli deneyimin, özellikle belirli yetkinliklerin gelişimine ve örgütsel çevikliğin algılanmasına katkıda bulunabileceğini göstermektedir. Örgüt özelliklerinde ise, örgütlerin çeviklik stratejilerini geliştirirken büyüklüklerini dikkate almaları önemli olacaktır. Çünkü örgün büyüklüğü arttıkça, çalışanlarının çeviklik algıları da azalmaktadır.
- Örgütsel performans açısından ise bulgular, eğitim düzeyinin örgütsel performans algısını etkileyebileceğini göstermektedir. Bu etkinin özellikle Yenilik ve Genel Örgütsel Performansta belirgin olduğu görülmektedir. Bu nedenle, örgütlerin çalışanlarına eğitim fırsatları sunarak, yenilikçilik açısından olumlu bir etki yaratabilecekleri düşünülmektedir. Ayrıca araştırma bulguları, sektörlere göre örgütsel performansın değişiklik gösterdiğini ve özellikle Finansal ve Genel Örgütsel Performansta İmalat ve Perakende sektörlerindeki örgütlerin diğer sektörlerle göre daha başarılı olduklarını ortaya koymaktadır. Bu durum, örgütlerin sektörel dinamiklere uygun stratejiler geliştirmelerine ve performanslarını optimize etmelerine yardımcı olabilir.
- Hipotez testi sonuçlarında Klan, Adhokrasi, Pazar kültürlerinin tam aracı rol üstlenmelerinden dolayı, yöneticiler örgüt kültürünü değiştirerek firma performansı elde etmeyi istiyorlarsa bunun gerçekleşmesini doğrudan beklememeleri gerektiği, çeviklik boyutlarını sağarlarsa gerçekleştirebileceklerini düşünmeleri yerinde olacaktır. Hiyerarşi kültürünün kısmi aracı rolde olması ise, örgütlerinin performansını artırmak için çeviklik uygulamalarının tek başına

yeterli olmayacağını, bununla birlikte başka değişkenlerin (liderlik tarzı, örgüte bağlılık vb.) devreye girmesi gerektiğini göstermektedir.

- Bu sonuçlar, örgütlerin mekanik veya organik kültürlerinin örgütsel çeviklik üzerinde önemli bir etkisi olduğunu göstermektedir. Mekanik örgütlerin daha düşük çeviklikle ilişkilendirilmesi, bu tür örgütlerin değişen koşullara uyum sağlama ve hızlı yanıt verme konularında zayıf olabileceğini göstermektedir. Bu bağlamda, örgütlerin kültürlerini değerlendirmek ve gerektiğinde daha esnek ve adaptiv bir kültüre geçiş yapmak, örgütsel performanslarını artırma potansiyeline sahip bir strateji olabilir.
- Genel öneriler olarak, örgütlerin belirli bir faaliyet süresinden sonra kültürlerini gözden geçirerek hiyerarşik yapıdan daha esnek yapılara geçiş süreçlerinin başlatılabileceği söylenebilir. Bu süreçlerde, kültür yapılarının dikkate alınarak yönetim ve liderlik stratejilerinin belirlenmesi, çalışanların kültüre uyumunu artırabilir. Adhokrasi kültürü, büyük örgütlerin daha esnek ve inovatif olmalarına katkıda bulunabilir. Bu, örgütlerin rekabet avantajını sürdürebilmeleri için önemli olacaktır.

Özetle, örgütlerin çeviklik ve performanslarının sektörlere göre karşılaştırılmasıyla ilgili değerli bir perspektif sunacağı tahmin edilmektedir. Ayrıca, demografik ve örgüt özellikleri bağlamında çeviklik ve performanslarını değerlendirmek ve geliştirmek için stratejik yönetim kararlarını desteklemek için bir kaynak olabilir. Böylece, mevcut uygulamalar gözden geçirilerek, rekabet avantajlarını güçlendirecek stratejiler geliştirebilirler.

Yapılan bu çalışmanın, araştırmacılar ve uygulayıcılara katkı sağlaması ümit edilmektedir.

KAYNAKÇA

- Çakmak, F. (2022). Yapısal Sermayenin İşletme Performansına Etkisinde Örgütsel Çevikliğin Aracılık Rolü. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(43), 171-184.
- Çelik, B. (2021). Örgütsel Çift Yetenekliliğin Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisi (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Özşahin, M., & Zehir, C. (2011). Yüksek Performanslı İşletmelerde Liderlik, Girişim Odaklılık ve Örgütsel Performans İlişkisi. *Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 115-140.
- Özkalp, E. (2001). Örgütsel Davranış. K. Çiğdem. içinde Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Öztürk, M. (2021). Kurumsal Girişimciliğin Firma Performansı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracı Rolü Adana'da Faaliyet Gösteren KOBİ'ler Üzerine Bir Araştırma. Adana: Çukurova Üniversitesi.
- Akın, Ö., & Çolak, H. E. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 85-114.
- Akbulut, Ö. (2022). Bilimsel Araştırmalarda İstatistiksel Anlamlılığın Raporlanmasında Güncel Yaklaşımlar: Hatalar ve Doğrular. *International Journal of Eastern Mediterranean Agricultural Research*, 5(1), s. 1-19.
- Akbulut, Y. (2018). Veri Çözümleme Teknikleri. A. Şimşek içinde, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (s. 162-195). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Akkaya, B., & Tabak, A. (2018, Ekşm). Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *İş ve İnsan Dergisi*, 5(2), 185-206.
- Akman, D. (2020). Yabancı Diller Yüksekokulu Öğretim Görevlilerinin Örgüt Kültürüne İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi: Nitel Bir Araştırma (Doktora Tezi). 138.
- Akman, G., & Keskin, G. A. (2012). İmalât Firmalarında Çevik Üretimin Algılanma Seviyesinin Değerlendirilmesi. *DPÜ Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*(28), s. 53-66.
- Allaire, Y., & Firsirotu, M. E. (1984). Theories of Organizational Culture. *Organization Studies*, 5(3), 193-226.
- Altman, Y., & Baruch, Y. (1988). Cultural Theory and Organizations: Analytical Method and Cases. *Organization Studies*, 5(19), 769-785.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. London: SAGE Publications.

- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1998). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Antonicic, B., & Hisrich, R. H. (2001). Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation. *Journal of Business Venturing*, 16, 495-527.
- Argyris, C. (1964). T-groups for organizational effectiveness. *Harvard Business Review*, 42(2), 60-74.
- Arslan, A. (2011). Çevik Üretim Sisteminin Hazır Giyim İşletmelerinde Uygulanabilirliği: Düzey 2 TR72 Bölgesel Kalkınma Ajansı(Kayseri, Sivas ve Yozgat) Örneği (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Artun, C. (2023). Konaklama İşletmelerinde Çeviklik ve Performans İlişkisi: Örgütsel Yapının Aracılık Rolü. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 20(2), 308-328.
- Ataizi, M. (2018). Araştırma Sorununun Belirlenmesi. A. Şimşek içinde, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (s. 30-51). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Atkinson, A. A., Waterhouse, J. H., & Wells, R. B. (1997, April). A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement. *Magazine Spring*(15).
- Aydıntan, B., & Göksel, A. (2012). Cameron-Freeman-Quinn Örgüt Kültür Tipolojileri Ekseninde Örgüt Kültürü Farklılaşma Dinamikleri. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 53-62.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*(32), 470-483.
- Büyüköztürk, Ş. (2023). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı* (28. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., & Demirel, Ş. K. (2023). *Eğitimde Bilişimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Baki, A., & Gökçek, T. (2012). Karma Yöntem Araştırmalarına Genel Bir Bakış. *Electronic Journal of Social Sciences*, 11(42), 1-21.
- Baki, B. (2003). 21.Yüzyılın Üretim Paradigması Çevik Üretim. *Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 17(1-2), 291-305.
- Balcı, B. E. (2021, Eylül). Değişim Yönetiminde Dönüştürücü Liderin Örgütsel Çeviklik Üzerine Etkisi (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi.
- Basrı, S. (2019). Örgüt Kültürü Algısı ile Örgütsel Çeviklik Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi: Kırşehir İl Örneği (Yüksek Lisans Tezi).
- Basrı, S., & Zorlu, K. (2020). Örgüt Kültür Algısının Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. *The Journal of Social Economic Research*, 20(39), 147-164.
- Bayram, N. (2016). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: AMOS Uygulamaları*. Ankara: Ezgi Kitapevi.
- Bennis, W. G. (1966). Changing Organizations. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 2(3), 247-263.
- Berberoğlu, G., Besler, S., & Tonus, H. Z. (1998). Örgüt Kültürü: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örgüt Kültürü Araştırması. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 29-52.
- Bharadwaj, A. S. (2000). A Resource-Based Perspective on Information Technology Capability and Firm Performance: An Empirical Investigation. *MIS Quarterly*, 24(1), 169.

- Blake, R., & Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston, TX: Gulf Publishing Co.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods (4th Edition)*. New York: Oxford University Press.
- Bulut, Ç., Yılmaz, C., & Alpkan, L. (2009). Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 9(2), 513-538.
- Burns, T. E., & Stalker, G. (1961). The Management of Innovation. *Tavistock Publications*, 119-125.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1994). *The Management of Innovation (Online Edition)*. Oxford: Oxford Academic.
- Business Week. (1980, October). Corporate Culture: The hard to Change Values That Spell Success or Failure. (27), s. 148-160.
- Byrne, B. M. (2016). *Structural Equation Modeling with Amos: Basic Concepts, Applications, and Programming (3rd Edition)*. New York: Routledge.
- C, A., & DA., S. (1978). *Organizational Learning: a Theory of Action Perspective*. MA: Addison-Wesley.
- Cabello-Medina, C., Carmona-Lavado, A., Pérez-Luño, A., & Cuevas-Rodríguez, G. (2011). Do Best and Worst Innovation Performance Companies Differ in Terms of Intellectual Capital, Knowledge and Radicalness? *African Journal of Business Management*, 5(28), s. 11450-11466.
- Cameron, K. S. (1985, January). *Cultural, Congruence, Strenght, and Type: Relationships to Efectiveness*. Chicago: ASHE Anual Meting.
- Cameron, K. S., & Freeman, S. J. (1991). Cultural Congruence, Strenght, and Type: Relationships to Effectiveness. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 23-58.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework*. New Jersey: Prentice Hall: The Jossey- Bass Business & Management Series.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2021). *Örgüt Kültürü Örgütsel Tanı ve Değişim (Çev: Diagnosing and Changing Organizational Culture; Çev Editörleri: Murat Gürkan Gülcan, Necati Cemaloğlu)*. Ankara: Pegem Akademi.
- Campbell, C. R. (2004). A Longitudinal Study Of One Organization's Culture: Do Values Endure? *Mid-American Journal Of Business*, 19(2), 41-51.
- Charmaz, K. (2009). *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide Through Qualitative Analysis*. London: SAGE.
- Child, D. (2006). *The Essentials of Factor Analysis (3rd Edition)*. Bloomsbury Academic.
- Christopher, M., & Towill, e. (2001). An Integrated Model for the Design of Agile Supply Chains. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 31(4), 235-246.
- Clandinin, D. J., & Connelly, F. M. (2000). *Narrative Inquiry: Experience and Story in Qualitative Research*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Clark, R. S., & Clark, V. L. (2019). Grit within the Context of Career Success: a Mixed Methods Study. *International Journal of Applied Positive Psychology*(4), s. 91-111.
- Clark, V. L., & Creswell, J. W. (2010). *Understanding Research: A Consumer's Guide*. Pearson Education.

- Cohen, J. (1992). Quantitative Methods in Psychology: A Power Primer. *112*(1), 155-159.
- Combs, J. G., Crook, T. R., & Shook, C. L. (2005). *The Dimensionality of Organizational Performance and its Implications for Strategic Management Research*. Leeds: Emerald Group Publishing Limited.
- Cooke, J. L. (2012). *Everything You Want to Know About Agile: How to get Agile Results in a Less-Than-Agile Organization*. IT Governance Ltd.
- Cortina, J. M. (1993). What Is Coefficient Alpha? An Examination of Theory and Applications. *Journal of Applied Psychology*, *78*(1), 98-104.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1988, May). The Influence Of Organization Structure on The Utility Of An Entrepreneurial Top Management Style. *Journal of Management Studies*, *25*(3), 217-234.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. London: Sage Publications.
- Creswell, J. W. (2015). *A Concise Introduction to Mixed Methods Research*. Sage.
- Creswell, J. W. (2017). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches-3rd ed*. LA, London: SAGE.
- Creswell, J. W. (2023). *Nitel Araştırma Yöntemleri, Beş Yaklaşımına Göre Nitel Araştırma Ve Araştırma Deseni (7. Baskı (Çevirenler), Bütün, M.; Demir, S. B.)*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Creswell, J. W., & Clark, V. L. (2017). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. SAGE Publications, Inc.
- Crocitto, M., & Youssef, M. (2003). The Human Side of Organizational Agility. *Industrial Management & Data Systems*, 388-397.
- Cronbach, L. J. (1951, September). Coefficient Alpha and The Internal Structure of Tests. *Psychometrik*, *16*(3), 297-334.
- Crotty, M. (1998). The Foundations of Social Research: Meaning and Perspective in the Research Process. M. Crotty içinde, *Introduction: The Research Process* (s. 1-17). London: Sage.
- Daft, R. L. (2009). *Organization Theory & Design 12th Edition*. St. Paul: West Publishing.
- Davis, R. A., & Vokurka, R. J. (2005). The Effect of Facility Size on Manufacturing Structure and Performance. *Industrial Management & Data Systems*, *105*(8), 1022-1038.
- Dawson, C. (2019). *Introduction to Research Methods: A Practical Guide for Anyone Undertaking a Research Project (5th Edition)*. Robinson.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Massachusetts: Wesley Publishing.
- Demir, N. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Denison, D., Lief, C., & Ward, J. (2004). Culture in Family-Owned Enterprises: Recognizing and Leveraging Unique Strengths. *Family Business Review*, *16*(1), 61-70.
- Denison, D. (2002). *Organizational Culture: Can It Be a Key Lever for Driving Organizational Change*. London: Wiley.
- Denison, D. R., & Neale, W. S. (1999). *Denison Organizational Culture Survey*. ABD: Denison Consulting, LLC.

- Denning, S. (2018). *The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done*. New York: Anacom.
- Deshpande, R., Farley, J. U., & Frederick E. Webster, J. (1993, January). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness In Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, 57, 23-27.
- Dey, I. (1993). *Qualitative Data Analysis A User Friendly Guide for Social Scientists*. London: Routledge.
- Doğanay, A. (2018). Bilimsel Yönteme Giriş. A. Şimşek içinde, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (s. 2-29). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Dubkevics, L., & Barbars, A. (2010). The Role of Organizational Culture in Human Resource Management. *Human Resources Management & Ergonomics*, 4(1), 1-10.
- Durak, İ. (2021). Yapısal Eşitlik Modellemesinin İşletme Araştırmalarında Kullanımı: Modele Genel Bakış ve Yapılan Uygulamaların Sistemantik İncelemesi. Y. A. Ünvan içinde, *İşletme ve İktisadi Bilimler Araştırmaları* (s. 82-111). Lyon: Livre de Lyon.
- Dursun, Y., & Kocagöz, E. (2010). Yapısal Eşitlik Modellemesi ve Regresyon: Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(35), 1-17.
- Elitaş, C., & Ağca, V. (2006). Firmalrada Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve. *SosyalBilimlerDergisi*, 343-370.
- Erdem, R. (2007). Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2), 63-79.
- Eren, E. (2017). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (16. Baskı). İstanbul: Beta.
- Etzioni, A. (1964). *Modern Organizations*. Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Feilzer, M. Y. (2010). Doing Mixed Methods Research Pragmatically: Implications for the Rediscovery of Pragmatism as a Research Paradigm. *Journal of Mixed Methods Research*, 4(1), 6-16.
- Felipe, C. M., Roldán, J. L., & Leal-Rodríguez, A. L. (2017). The Impact of Organizational Culture Values on Organizational Agility. *Sustainability*(9), s. 1-23.
- Fetters, M. D., Curry, L. A., & Creswell, J. W. (2013, December). Achieving Integration in Mixed Methods Designs Principles and Practices. *Health Services Research*, 48(6), s. 2134-2156.
- Fiş, A. M., & Wasti, S. A. (2009). Örgüt Kültürü ve Girişimcilik Yönelimi İlişkisi. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 35 (Özel Sayı), 127-164.
- Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. London: SAGE.
- Fortune Magazine. (1982, March).
- Fraticiu, L., Mihaescu, D., & Andanut, M. (2015). Culture-Civilization-Organizational Culture and Managerial Performance. *Procedia Economics and Finance*(27), 69–72.
- Ganguly, A., Nilchiani, R., Farr, J. (2009). Evaluating Agility in Corporate Enterprises. *International Journal of Production Economics*, 118(2), s. 410-423.

- Gökçe, E. U., Toktay, Y., & Arpat, B. (2022). Araştırma Yöntemleri Üzerine Temel Rehber Kitaplar: Araştırmacılar İçin Bir Tanıtım. K. Çiftiyıldız içinde, *Disiplinler Arası Sosyoekonomik Yaklaşımlar* (s. 17-30). Bursa: Ekin.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(6), 147-159.
- Güçlü, N. (2006). Örgüt Kültürü. *Sosyal Bilimler Dergisi*(12).
- Games, P. A. (1971, May). Multiple Comparisons of Means. *American Educational Research Journal*, 8(3), 531-565.
- Geroski, P., & Gregg, P. (1994). Corporate Restructuring in the UK during the Recession. *Business Strategy Review*, 5(2).
- Glaser, B. G., & Anselm L, S. (2006). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research (4th Edition)*. New Brunswick: Aldine Transaction.
- Glaser, S. R., Zamanou, S., & Hacker, K. (1987). Measuring and Interpreting Organizational Culture. *Management Communication Quarterly*, 1, 173-198.
- Goodman, P., & Pennings, J. (1977). *New Perspectives on Organizational Effectiveness*. London: Jossey-Bass Publishers.
- Greene, J. C., Caracelli, V. J., & Graham, W. F. (1989). Towarda Conceptual Framework for Mixed-Method Evaluation Designs. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 11(3), s. 255-274.
- Greiner, L. E. (1998). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, May-June.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth Generation Evaluation*. London: SAGE.
- Gunasekaran, A., & Yusuf, Y. Y. (2002). Agile Manufacturing: a Taxonomy of Strategic and Technological Imperatives. *International Journal of Production Research*, 40(6), 1357- 1385.
- Hage, J. (1965). An Axiomatic Theory of Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 10(3), 289-320.
- Hage, J., & Aiken, M. (1967, June). Relationship of Centralization to Other Structural Properties. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 72-92.
- Hagedoorn, J., & Cloudt, M. (2003). Measuring Innovative Performance: Is There an Advantage in Using Multiple Indicators? *Research Policy*(32), 1365– 1379.
- Hagedoorn, J., & Cloudt, M. (2003). Measuring Innovative Performance: is There an Advantage in Using Multiple Indicators? *Research Policy*(32), 1365–1379.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2013). *Multivariate Data Analysis*. Pearson Education Limited.
- Hamada, Z. M., & Yozgat, U. (2017). Does Organizational Agility Affect Organizational Learning Capability? Evidence from Commercial Banking. *Management Science Letters*, 407–422.
- Hamann, P. M., Schiemann, F., & Guenther, T. W. (2013). Exploring the Dimensions of Organizational Performance: A Construct Validity Study. *Organizational Research Methods*, 16(1), 67-87.
- Handy, C. B. (1981). *Understanding Organization*. Aylesbury: Hazell Watson Ltd.
- Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K., & Talbott, K. (2015). Organizational Agility. *The Journal of Applied Business Research*, 31(2), 675-686.
- Hart, S., & Banbury, C. (1994). How Strategy-Making Processes Can Make a Difference. *Strategic Management Journal*, 15(4), 251-269.
- Hatch, M. J. (1993, Oct.). The Dynamics of Organizational Culture. *The Academy of Management Review*, 18(4), 657-693.

- Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical Mediation Analysis in the New Millennium. *Communication Monographs*, 76(4), 408-420.
- Higgins, J. M., & Mcallaster, C. (2004). If You Want Strategic Change, Don't Forget to Change Your Cultural Artifacts. *Journal of Change Management*, 4(1), 63-73.
- Hirsch, P. M., & Levin, D. Z. (1999, March–April). Umbrella Advocates Versus Validity Police: A Life-Cycle Model. *Organization Science*, 10(2), 199-212.
- Hofstede Insights. (2023). *Organisational Culture What You Need to Know*. Hofstede Insights: <https://www.hofstede-insights.com/organisational-culture> adresinden alındı
- Hofstede-Insights. (2023). *Design a Culture That Will Support Your Strategy*. Hofstede-Insights: <https://hi.hofstede-insights.com/national-culture> adresinden alındı
- Holbeche, L. S. (2019). Shifts in Organizational Culture When Implementing Agility. *Journal of Creating Value*, 1-15.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences*. London: Sage Publications.
- Huang, K. F. (2011). Technology Competencies in Competitive Environment. *Journal of Business Research*, 64(2), 172–179.
- Hudson, L. A., & Ozanne, J. L. (1998, Mart). Alternative Ways of Seeking Knowledge in Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 14, 508-521.
- İnanır, A. (2020). 5. Bölüm Örgütsel Çeviklik.
- İŞKUR. (2021). *Raporlar*. İŞKUR: <https://iskur.gov.tr/kurumsal-bilgi/raporlar/> adresinden alındı
- Ivanko, S. (2012, September). Organizational Behavior. *University of Ljubljana Faculty of Public Administration*.
- Jing, Z., Zheng, Y., & Guo, H. (2023). A Study of the Impact of Digital Competence and Organizational Agility on Green Innovation Performance of Manufacturing Firms—The Moderating Effect Based on Knowledge Inertia. *Administrative Sciences*, 13(250), 1-17.
- JM, S., WE, B., & TA, N. (1997). Framework for Marketbased Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior. *J Acad Market Sci*(24), 305-318.
- Johnson, B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. *Educational Researcher*, 33(7), 14–26.
- Jones, G. R. (2013). *Organizational Theory, Design and Change*. Essex: Pearson Education Limited.
- Jung, C. G. (1923). *Psychological Types (A revision by R.F.C. Hull of the translation by H.G. Baynes)*. NY: Routledge.
- Jung, C. G. (1972). *Four Archetypes*. London: Routledge.
- Kök, S. B., & Özcan, B. (2012). Örgüt Kültürünün Oluşumunda Etkili Olan Faktörler ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 7(2), 113-131.
- Karagöz, Y. (2021). *SPSS-AMOS-META Uygulamalı Nicel-Nitel-Karma Bilimsel Araştırma Yöntemleri ve Yayın Etiği*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Karagöz, Y., & Mesci, M. (2019). *Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği*. Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- Karakılıç Yörük, N. (2019). Cameron ve Quinn Örgüt Kültürü Ölçeğinin Güvenirlik ve Geçerliliğinin Test Edilmesi. *Kocatepe İİBF Dergisi*, 21(1), 19-30.

- Karasar, N. (2007). *Bilimsel Araştırma Yöntemi (17. Baskı)*. Ankara: Nobel.
- Katz, D., & Kahn, R. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York: John Wiley and Sons.
- Kaya, H. (2008, Temmuz-Aralık). Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Maliye Dergisi*(155), 119-143.
- Kaya, H. (2008, Temmuz-Aralık). Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Maliye Dergisi*(155).
- Kayri, M. (2009). Araştırmalarda Gruplar Arası Farkın Belirlenmesine Yönelik Çoklu Karşılaştırma (Post-Hoc) Teknikleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(1), 51-64.
- Keats, B. W., & Hitt, M. A. (1988). A Causal Model of Linkages Among Environmental Dimensions, Macro Organizational Characteristics and Performance. *Academy of Management Journal*, 31(3), s. 570-598.
- Kesici, B., & Yıldız, M. S. (2022). Bir Otomotiv Yan Sanayisinde IATF 16949: 2016 Kalite Yönetim Sistemi Standardının Balanced Scorecard Modeli ile Performans Değerlendirmesi. *Trends in Business and Economics*, 36(2), 203-214.
- Khalid, Z., R.Madhakomala, & Purwana, D. (2020). How Leadership and Organizational Culture Shape Organizational Agility in Indonesian SME's. *International Journal of Human Capital Management*, 4(2), 49-63.
- Khandwalla, P. (1977). *The Design of Organizations*. Harcourt Brace Jovanovich. New York.
- Kidd, P. T. (1995). *Agile Manufacturing: Forging New Frontiers*. New Jersey: Addison- Wesley Longman Publishing Co., Inc.
- Kline, P. (2002). *An Easy Guide to Factor Analysis*. London: Routledge.
- Kline, R. B. (2016). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling (4th Edition)*. New York: Guilford Press.
- Koç, Ö. (2020). Dönüştürücü Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Sağlık Kurumları Üzerine Bir Uygulama (Gümüşhane İli Örneği). *Doktora Tezi*.
- Koç, Ö. (2020, Şubat). Dönüştürücü Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Sağlık Kurumları Üzerine Bir Uygulama (Gümüşhane İli Örneği). *Doktora Tezi*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kono, T. (1990). Corporate Culture and Long-Range Planning. *Long Range Planning*, 23(4), 9-19.
- KOSGEB. (2021). *KOSGEB Haber*. KOSGEB: <https://www.kosgeb.gov.tr/> adresinden alındı
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- LeCompte, M. D., & Goetz, J. P. (1982, Spring). Problems of Reliability and Validity in Ethnographic Research. *Review of Educational Research*, 52(1), 31-60 .
- Lee, S., & Lee, D. K. (2018, October). What is the Proper Way to Apply the Multiple Comparison Test? *Korean Journal of Anesthesiology*, 71(5), 353-360.
- Leech, N. L., & Onwuegbuzie, A. J. (2009). A Typology of Mixed Methods Research Designs. *Qual Quant*(43), 265–275.

- Lenhard, A., & Lenhard, W. (2016). *Calculation of Effect Sizes*. Psychometrica: https://www.psychometrica.de/effect_size.html adresinden alındı
- Lewis, D., Bebbington, A. J., Batterbury, S. P., Shah, A., Olson, E., Siddiqi, M. S., & Duvall, S. (2003, Dec). Practice, Power And Meaning: Frameworks For Studying Organizational Culture In Multi-Agency Rural Development Projects. *Journal of International Development*(15), 541–557.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization: Its Management and Values*. McGraw-Hill.
- Liu, H., Ke, W., Wei, K. K., & Hua, Z. (2013). The Impact of IT Capabilities on Firm Performance: The Mediating Roles of Absorptive Capacity and Supply Chain Agility. *Decision Support Systems*(54), 1452–1462.
- Lunenburg, F. C. (2012). Organizational Structure: Mintzberg’s Framework. *International Journal of Scholarly, Academic, Intellectual Diversity*, 14(1), 1-8.
- Macit, G. (2017). Örgüt Kültürü ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi-Doktora Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Manifesto for Agile Software Development* . (2001). <https://agilemanifesto.org/>: <https://agilemanifesto.org/> adresinden alındı
- Marczyk, G., DeMatteo, D., & Festinger, D. (2005). *Essentials of Research Design and Methodology*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Mason, R. O., & Mitroff, I. I. (1973). A Program for Research on Management Information Systems. *Management Science*, 19(5), 475-487.
- Matthews, B., & Ross, L. (2010). *Research methods: A Practical Guide For The Social Sciences*. England: Pearson.
- Meredith, S., & Francis, D. (2000). Journey Towards Agility: The Agile Wheel Explored. *The TQM Magazine*(756), 137-143.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation (4th Edition)*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook (2nd Edition)*. London: SAGE.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. NJ: Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs.
- Mintzberg, H. (1980, March). Sutructure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science*, 26(3), 322-341.
- Mitroff, I. I., & Kilmann, R. H. (1975, July). Stories Managers Tell: A New Tool for Organizational Problem Solving. *Management Review*, 18-28.
- Morse, J. M. (1991). Approaches to Qualitative-Quantitative Methodological Triangulation. *Nursing Research*, 40(1), 120-123.
- Morse, J. M. (2003). Principles of Mixed Methods and Multimethod Research Design. A. Tashakkori, & C. Teddle içinde, *Handbook of Mixed Methods In Social and Behavioral Research* (s. 189– 208). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Moses, J. W., & Knutsen, T. L. (2022). *Ways of Knowing: Competing Methodologies in Social and Political Research*. London: Bloomsbury Academic.
- Nafei, W. A. (2016). Organizational Agility: The Key to Organizational Success. *International Journal of Business and Management*, 11(5), 296-309.

- Nazif, T. K. (2022). The Effect of Leadership Styles During The strategy Development Process and Environmental Conditions on Organizational Agility. İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Neely, A., & Hii, J. (1998). *Innovation and Business Performance: A Literature Review*. London: University of Cambridge.
- Nieswiadomy, R. M., & Bailey, C. (2017). *Foundations of Nursing Research (7th Edition)*. Pearson.
- Okay, A. (2018). *Kurum Kimliği*. İstanbul: Der Yayınları.
- Olbert, S., Prodoehl, H. G., & Worley, C. G. (2017). *Organizational Agility as a Competitive Factor: The Agile Performer Index*. France: Neoma Business School, Reims Cedex.
- Onwuegbuzie, A. J., & Leech, N. L. (2006). Linking Research Questions to Mixed Methods Data Analysis. *The Qualitative Report*, 11(3), 474-498.
- Orr, L. M., & Hauser, W. J. (2008). A Re-Inquiry of Hofstede's Cultural Dimensions: A Cross-Cultural Research. *Marketing Management Journal*, 18(2).
- Ostroff, C., Kinicki, A. J., & Muhammad, R. S. (2012). Organizational Culture and Climate. *The Work Environment* (s. 643–676). içinde Hoboken, NJ: Wiley.
- Ouchi, W. G. (1982). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. London: Avon.
- Owens, R. G., & Steinhoff, C. R. (2007). Towards a Theory of Organisational Culture. *Journal of Educational Administration*, 27(3), 6-16.
- Pallant, J. (2020). *SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis Using IBM SPSS (7th Edition)*. London: McGraw-Hill Education.
- Parsons, T. (1996). The Theory of Human Behavior in Its Individual and Social Aspects. *The American Sociologist*, 27(4), 13-23.
- Pertusa-Ortega, E. M., & Molina-Azorín, J. F. (2018). A Joint Analysis of Determinants and Performance Consequences of Ambidexterity . *BRQ Business Research Quarterly*, 1-15.
- Pettigrew, A. M. (1979, December). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), s. 570-581.
- Pettigrew, A. M. (1979, Dec.). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581.
- Pfeffer, J. (1982). *Organizations and Organization Theory*. Boston: Pitman.
- Pheyssey, D. C. (1993). *Organizational Cultures Types and Transformations*. London: Routledge.
- Porter, M. E. (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*(12), 95–117.
- Price, J. L. (1972, January). The Study of Organizational Effectiveness. *The Sociological Quarterly*, 13(1), 3-15.
- Project Management Institute. (2023). *Organizational agility*. Project Management Institute: <https://www.pmi.org/learning/library/en-2012-pulse-profession-in-depth-org-agility-13513> adresinden alındı
- Putnik, G. D. (2001). M-Virtual Enterprise Architecture Reference Model, Agile Manufacturing: The 21st Century Competitive Strategy. *Elsevier Science*, 73-94.
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond Rational Management*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.

- Quinn, R. E., Hildebrandt, H. W., Rogers, P. S., & Thompson, M. P. (1991, Summer). A Competing Values Framework for Analyzing Presentational Communication in Management Contexts. *The Journal of Business Communication*, 28(3), s. 213-232.
- Riemer, F. J. (2012). Ethnography Research. S. D. Lapan, M. T. Quartaroli, & F. J. Riemer içinde, *Qualitative Research: An Introduction to Methods and Designs* (s. 163-188). San Francisco: Jossey-Bass.
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing Agile: How to Master the Process That's Transforming Management. *Harvard Business Review*, 94(5), 40-50.
- Sözbilir, M. (2021). *Karma Yöntem Araştırmalarına Giriş*. Ankara: Pegem Akademi.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2008). *Örgütsel Psikoloji 4.b*. Bursa: Alfa Yayınları.
- Salı, J. B. (2018). Verilerin Toplanması. A. Şimşek içinde, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (s. 134-161). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003, June). Shaping Agility through Digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms. *MIS Quarterly*, 27(2), 237-263.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1990, February). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Selimoğlu, S. (2021). Okul Öncesinde Örgüt Kültürü: Bir Karma Yöntem Araştırması (Yüksek Lisans Tezi). 69.
- Sethia, N., & Glinow, M. A. (1985). *Arriving at Four Cultures by Managing the Reward System*. Jossey-Bass.
- Sever, E., & Paksoy, M. (2021). Örgütsel Çeviklik Açısından Örgüt Kültürü ve Firma Performansı Üzerine Bir Alan Araştırması. *Journal of Social Research and Behavioral Sciences*, 7(13), 313-353.
- Sharifi, H., & Zhang, Z. (1999). A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organisations: An Introduction. *International Journal of Production Economics*(62), 7-22.
- Sharp, J., Irani, Z., & Desai, S. (1999). Working Towards Agile Manufacturing in the UK industry. *Int. J. Production Economics* 62 (1999) , 155-169.
- Shenhav, Y., Alon, S., & Shrum, W. (1994). Goodness' Concepts in the Study of Organizations: A Longitudinal Survey of Four Leading Journals. *Organization Studies*, 15(5), 753-776.
- Shin, H., Lee, J.-N., Kim, D., & Rhim, H. (2015). Strategic Agility of Korean Small and Medium Enterprises and Its Influence on Operational and Firm Performance. *Int. J. Production Economics*(168), 181–196.
- Shrestha, S., & Giri, R. A. (2021). Mixed-Methods Research: A Discussion on its Types, Challenges, and Criticisms. *Journal of Practical Studies in Education*, 2(2), 25-36.
- Silverman, D. (2017). *Doing Qualitative Research (5th Edition)*. London: SAGE.
- Smet, A. D., & Aghina, W. (2023). *The Keys to Organizational Agility*. McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-keys-to-organizational-agility> adresinden alındı

- Sowa, J. E., Selden, S. C., & Sandfor, J. R. (2004). No Longer Unmeasurable? A Multidimensional Integrated Model of Nonprofit Organizational Effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(4), 711-728.
- Stake, R. E. (1995). *Art of Case Study Research*. Thousand Oaks: SAGE.
- Strauss, A. L., & Corbin, J. M. (2008). *Basics of Qualitative Research Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory (3rd Edition)*. London: SAGE.
- Şen, E., & İrge, N. T. (2021). Çalışanların Değişime Dirençlerinin Örgütsel Çevikliğe Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracı Rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 20(43), 119-148.
- Şişman, M. (2022). *Örgütler ve Kültürler Okul Kültürü (5. Baskı)*. Ankara: Pegem Akademi.
- Şimşek, A. (2018). Araştırma Modelleri. A. Şimşek içinde, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (s. 80-106). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Şimşek, A. (2018). Evren ve Örneklem. A. Şimşek içinde, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (s. 109-133). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., & Akgemci, T. (2015). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış (9. Baskı)*. İstanbul: Eğitim Yayınevi.
- Tashakkori, A., Johnson, R. B., & Teddlie, C. (2021). *Foundations of Mixed Methods Research: Integrating Quantitative and Qualitative Approaches in The Social and Behavioral Sciences (2nd Edition)*. SAGE.
- Taylor, P. C., & Medina, M. (2011). Educational Research Paradigms: From Positivism to Pluralism. *College Research Journal*, 1(1), 1-16.
- Teddlie, C., & Yu, F. (2007, January). Mixed Methods Sampling: A Typology With Examples. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(1), 77-100.
- Thomson, J. D. (1967). *Organization in Action*. New York: Graw-Hill Book Co.
- TÜİK. (2021). *Girişim Sayıları*. Coğrafi İstatistik Portalı: <https://cip.tuik.gov.tr/> adresinden alındı
- Toraman, S. (2021). Karma Yöntemler Araştırması: Kısa Tarihi, Tanımı, Bakış Açıları ve Temel Kavramlar. *Nitel Sosyal Bilimler*, 3(1), s. 1-29.
- Tracey, M., Vonderembse, M. A., & Lim, J. S. (1999). Manufacturing Technology and Strategy Formulation: Keys to Enhancing Competitiveness and Improving Performance. *Journal of Operations Management*, 17(4), 411-428.
- Trice, H. M., Belasco, J., & Alutto, J. A. (1969, October). The Role of Ceremonials in Organizational Behavior. *Industrial and Labor Relations Review*, 23(1), 40-51.
- Tuna, Ö. (2021). Örgüt Kültürü Tiplerinin Bireysel Yenilikçilik Üzerine Etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 22(1), 199-218.
- Turner, B. A. (1971). *Exploring the Industrial Subculture*. London: The Macmillan Press Ltd.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (2002). *Winning Through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal (Revised)*. Boston: Harvard Business School Press.
- Uğurlu, Ö. Y., Çolakoğlu, E., & Öztosun, E. (2019). Stratejik Çevikliğin Firma Performansına Etkisi: Üretim İşletmelerinde Bir Araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 6(1), 93-106.
- Varoğlu, A. (2019). Örgüt Kültürü. A. Ç. Kirel, & O. Ağlargoğlu içinde, *Örgütsel Davranış* (s. 89-117). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

- Wallach, E. (1983). Individuals and Organizations: The Cultural Match. *Training and Development Journal*, 37(2), 28-36.
- Weber, M. (1997). *Protestan Ahlakı Ve Kapitalizmin Ruhü. (Z. Aruoba, Çev.)*. İstanbul: Hil Yayın.
- Wendler, R. (2013). The Structure of Agility from Different Perspectives. *Federated Conference on Computer Science and Information Systems (FedCSIS)*, 1177-1184.
- Wendler, R. (2016). Dimensions of Organizational Agility in the Software and IT Service Industry—Insights from an Empirical Investigation. *Commun. Assoc. Inf. Syst.*, 39(Article 21), 439–482.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy* (Cilt Thirteenth Edition). New Jersey: Pearson Education Inc.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability (13th ed.)*. London: Pearson.
- Williams, T., Worley, C. G., & Lawler, E. E. (2013). The Agility Factor. *Strategy + Business*.
- Winston, C. E. (2012). Biography and Life Story Research. S. D. Lapan, M. T. Quartaroli, & F. J. Riemer içinde, *Qualitative Research: An Introduction to Methods and Designs* (s. 107-136). San Francisco: Jossey-Bass.
- Worley, C. G., Williams, T., & Lawler, E. E. (2014). *The Agility Factor: Building Adaptable Organizations for Superior Performance*. San Francisco: CA: Jossey-Bass.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2021). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri (12. Baskı)*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, C., Alpan, L., & Ergun, E. (2005). Cultural Determinants of Customer and Learning-Oriented Value Systems and Their Joint Effects on Firm Performance. *Journal of Business Research*(58), 1340– 1352.
- Yılmaz, F., Pülat, R., & Söyük, S. (2020). Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Sessizlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir İnceleme. *Social Sciences Research Journal*, 9(3), s. 1-20.
- Yılmaz, V., & Dalbudak, Z. (2018). Aracı Değişken Etkisinin İncelenmesi: Yüksek Hızlı Tren İşletmeciliği Üzerine Bir Uygulama. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14(2), 517-534.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulamalı Faktör Analizlerinin Kullanılması. *Istanbul University Journal of the School of Business*, 46(Special Issue), 74-85.
- Yahyagil, M. Y. (2004). Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama. *Yönetim Dergisi: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü*, 15(47), s. 53-76.
- Yazıcı, E. Ö., Giritli, H., Oraz, G. T., & Acar, E. (2007). Organizational Culture: The Case of Turkish Construction Industr. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 14(6), 519-531.
- Yazıcıoğlu, Y., & Erdoğan, S. (2014). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri (4. Baskı)*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yiğit, B. (2019). Kurum İmajının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Örgüt Kültürünün Düzenleyici Rolü: Sağlık Sektöründe Bir Çalışma. *Doktora Tezi*. İstanbul: YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Yuchtman-Yaar, E., & Seashore, S. E. (1967, December). A System Resource Approach to Organizational Effectiveness. *American Sociological Review*, 32(6), 891-903.
- Zhang, Z., & Sharifi, H. (2000). A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organisations. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(4), 496-512.

