

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL ALT KÜLTÜRLER VE KAYNAKLARI:
BİR HİZMET İŞLETMESİNDE ARAŞTIRMA**

SERDAR BAKİOĞLU

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ADANA / 2019

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL ALT KÜLTÜRLER VE KAYNAKLARI:
BİR HİZMET İŞLETMESİNDE ARAŞTIRMA**

SERDAR BAKİOĞLU

Danışman: Prof. Dr. Bahattin KARADEMİR

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Kemal Can KILIÇ

Jüri Üyesi: Dr. Öğretim Üyesi Konuralp SEZGİLİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ADANA / 2019

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne;

Bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

İmza buraya atılacak!

Başkan: Prof. Dr.Bahattin KARADEMİR

(Danışman)

İmza buraya atılacak!

Üye: Ünvanı, Adı Soyadı

İmza buraya atılacak!

Üye: Ünvanı, Adı Soyadı

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.

.../.../2019

Prof. Dr. Serap ÇABUK

Enstitü Müdürü

NOT: Bu tezde kullanılan ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.

ETİK BEYANI

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
 - Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
 - Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
 - Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
 - Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,
- bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim. / / 2019

Serdar BAKİOĞLU

ÖZET

ÖRGÜTSEL ALT KÜLTÜRLER VE KAYNAKLARI: BİR HİZMET İŞLETMESİNDE ARAŞTIRMA

SERDAR BAKİOĞLU

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Ana Bilimdalı

Danışman: Prof. Dr. Bahattin KARADEMİR

Ağustos 2019, 57 sayfa

Örgüt kültürü araştırmaları, örgüt çalışanlarının bütüncül biçimde değer, norm ve anlayışları paylaşabileceği gibi aralarında farklılıkların da oluşabileceğini göstermektedir. Örgütsel kademeler, fonksiyonel birimler, meslekler ya da demografik özelliklerdeki farklılaşmanın sonucunda örgütsel alt kültür grupları oluşmaktadır. Bu çalışmada, daha önce imalat sektörü işletmelerinde yapılan örgütsel alt kültür araştırmalarında kullanılan kültür alt boyutları esas alınarak bir hizmet işletmesinde araştırma yapılmaktadır. Bu araştırmanın, en az üç nedenle önemli olduğu düşünülmektedir. İlk olarak, daha önce imalat sektörü işletmelerindeki örgütsel alt kültür gruplarını belirlemek için kullanılan kültür alt boyutlarının hizmet işletmesinde kullanılması ülkemizdeki alt kültür araştırmaları yazınına katkıda bulunmaktadır. İkinci olarak, hiyerarşik, sıralı (tandem) ve iki aşamalı kümeleme yöntemlerinin kullanılarak sonuçlarının karşılaştırılması alt kültür çalışmalarındaki yöntem tartışmasına katkı yapmaktadır. Üçüncü olarak, bir hizmet işletmesindeki aynı profesyonel meslek grubundaki çalışanlar arasındaki alt kültür gruplarının kaynaklarının belirlenmesi yazındaki alt kültürün kaynakları tartışmasına katkıda bulunmaktadır. Bu araştırma için Sivil Havacılık Sektörü'nde faaliyet gösteren bir hizmet işletmesinde görev yapan 233 pilottan anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Elde edilen verilerin analizi sonucunda sıralı (tandem) kümeleme yönteminin örgütsel alt kültür gruplarının belirlenmesi için en iyi sonucu verdiği görülmüştür. Araştırma sonuçları ayrıca, örgütsel alt kültür gruplarının ayrışmasında ülke kültürlerinin belirleyici olabileceğine yönelik bulgular ortaya koymuştur. Araştırma sonuçları çerçevesinde yöneticilere yönelik öneriler sunulmuştur.

Anahtar kelimeler: Örgütsel alt kültürler, alt kültürün kaynakları, kümeleme analizi, sivil havacılık sektörü, hizmet işletmesi

ABSTRACT**ORGANIZATIONAL SUBCULTURES AND THEIR SOURCES:
A STUDY ON A SERVICE FIRM****SERDAR BAKİOĞLU****Master Thesis, Department of Business Administration****Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Bahattin KARADEMİR****August 2019, 57 pages**

Organizational culture studies reveals that while employees share values, norms and understandings in a holistic way, there can also be differences in their understandings and values. Organizational subculture groups may exist as a result of differences in employees' organizational levels, functional units, occupations or demographic characteristics. In this study, a research is carried out in a service enterprise based on the culture sub-dimensions used in the organizational subculture researches previously conducted on manufacturing sector enterprises. This study is considered to be important for at least three reasons. First, it is considered that the use of subculture dimensions which were previously used to determine organizational subculture groups in manufacturing sector enterprises is a contribution to the literature conducted in our country. Secondly, the use of hierarchical, tandem and two-stage clustering methods for the purpose of identifying subculture groups and comparison of the results contributes to the method discussions in the subculture studies. Thirdly, the investigation of the sources of the subculture groups among employees in the same profession in a service company contributes to the literature on the sources of subcultures. For the purposes of this research, data were collected from 233 pilots working in a service enterprise operating in the Civil Aviation Sector. Results suggest that tandem clustering technique gave the best results for the determination of organizational subculture groups. The results also suggest that country cultures may be one of the sources of formation of organizational subculture groups. This study, briefly reveals the managerial implications of this research.

Keywords: Organizational subcultures, sources of subculture, cluster analysis, Civil Aviation Sector, service firm

ÖNSÖZ

Yüksek lisans eğitimim süresince akademik destek sağlayan ve tez danışmanlığımı yapan değerli hocam Prof. Dr. Bahattin KARADEMİR'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Bir başka üniversiteye geçtiği tarihe kadar akademik danışmanlığımı üstlenen ve örgütsel alt kültürler konusunda çalışmam için beni yönlendiren Prof. Dr. Ali DANIŞMAN başta olmak üzere, üzerimde emeği olan Çukurova Üniversitesi İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı'nın değerli öğretim üyelerinden Prof.Dr. Azmi YALÇIN, Prof.Dr.Kemal Can KILIÇ, Prof.Dr. Mehmet TURAN'a teşekkürlerimi borç bilirim. Ayrıca, dersini aldığım öğretim üyelerinden şu anda Çağ Üniversitesi rektörlüğünü yapan Prof.Dr. Ünal AY'a teşekkür borçluyum. Bu araştırmanın yapılmasına onay veren ve iş yoğunlukları arasında anketi doldurma nezaketi gösteren sivil havacılık sektöründe faaliyet gösteren hizmet işletmesinin profesyonel çalışanlarına teşekkür ederim. Son olarak bu uzun ve yorucu süreçte her zaman yanımda olan değerli eşim Ece ve kendisine yeterli zaman ayıramadığım için anlayış gösteren oğlum Kaan'a, manevi desteğini eksik etmeyen kardeşim Serap Ergün'e teşekkür ederim.

Serdar BAKİOĞLU

Ağustos 2019

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
ÖNSÖZ.....	vi
KISALTMALAR.....	x
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
EKLER LİSTESİ.....	xiii

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1. Çalışmanın Amacı	1
1.2. Çalışmanın Önemi	1
1.3. Çalışmanın Yöntemi.....	2
1.4. Çalışmanın Planı.....	4

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Alt Kültürler	4
2.2. Örgüt Kültürünün Boyutları.....	6
2.3. Daha Önceki Çalışmalar	8

BÖLÜM III

ARAŞTIRMA SORUSU

3.1. Araştırma Sorusu	11
-----------------------------	----

BÖLÜM IV

ARAŞTIRMA VE ANALİZ YÖNTEMİ

4.1. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi.....	12
---	----

4.2. Anakütle ve Örneklem Seçimi	12
4.3. Araştırmada Kullanılan Ölçek ve Veri Toplanması	12
4.4. Araştırma İçin Toplanan Verilerin Analizi	13

BÖLÜM V

ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRMELER

5.1. Analiz İçin Verilerin İncelenmesi	15
5.2. Faktör analizi	20
5.3. Kümeleme Analizi	29
5.3.1. Aşamalı (Hiyerarşik) Kümeleme	29
5.3.2. Sıralı (Tandem) Kümeleme	33
5.3.3. İki Aşamalı Kümeleme	35
5.3.4. Kullanılan Kümeleme Yöntemlerinin Karşılaştırılması	37
5.4. Kümelerin Tanımlanması	38
5.5. Alt Kültürler ve Alt Gruplar Arasındaki İlişkiler	40

BÖLÜM VI

SONUÇ

6.1. Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi	45
6.2. Araştırmanın Yazına Katkısı ve Kısıtları	47
6.3. Araştırma Sonuçlarının Yönetim Uygulamaları Açısından Yorumlanması	48

KAYNAKÇA	49
-----------------------	-----------

EKLER	53
--------------------	-----------

ÖZGEÇMİŞ	57
-----------------------	-----------

KISALTMALAR

SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
VIF	: Variance Inflation factor
PCA	: Principal Component Analysis
KMO	: Keiser-Meyer-Olkin

TABLOLAR LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1. Kültürel Boyutlar ve Değer-Norm İfadeleri	7
Tablo 2. Çalışma kapsamında incelenen çalışmalar.....	8
Tablo 3. Literatür taramasında incelenen çalışmaların uygulama alanlarına yönelik ayrıştırılması.....	10
Tablo 4. Örgütsel Alt Kültürler Ölçeği	14
Tablo 5. Normallik Testleri	17
Tablo 6. Doğrusallık Testi	20
Tablo 7. Örgüt Kültürü Ölçeği: KMO ve Bartlett Testi.....	21
Tablo 8. Örgüt Kültürü Ölçeği Ortak Faktör Varyans Değerleri	23
Tablo 9. Örgüt Kültürü Ölçeği Analizi Sonucunda Açıklanan Toplam Varyans	24
Tablo 10. Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör Yapıları	25
Tablo 11. Güvenilirlik Analizi Skorları ve Tanımlayıcı İstatistikler	29
Tablo 12. Hiyerarşik Kümelemede Alt Kültürlerin Boyutsal Farklılaşması.....	32
Tablo 13. Hiyerarşik Kümeleme Yöntemiyle Belirlenen Alt Kültür Gruplarındaki Uzlaşma Dereceleri	33
Tablo 14. Sıralı (Tandem) Kümeleme Yönteminde Alt Kültürlerin Boyutsal Farklılaşması	34
Tablo 15. Sıralı (Tandem) Yöntemiyle Belirlenen Alt Kültür Gruplarındaki Uzlaşma Dereceleri	35
Tablo 16. İki Aşamalı Kümelemede Alt Kültürlerin Boyutsal Farklılaşması.....	36
Tablo 17. İki-Aşamalı Yöntemle Belirlenen Alt Kültürlerdeki Gruplarındaki Uzlaşma Dereceleri	37
Tablo 18. Silüet Analizinin Tanımlayıcı İstatistikleri	38
Tablo 19. Bağımsız Örneklem T Testi: Alt Boyut Değerlerinin Farklılaşması.....	39
Tablo 20. Alt kültür Gruplarının Tanımlanması	40
Tablo 21. Ki Kare Değerleri: Alt Kültürler ve Alt Gruplar Arasındaki İlişkiler	41
Tablo 22. Alt Kültürler ve Kıdem	42
Tablo 23. Alt Kültürler ve Ülke Kültür Grupları.....	44

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1. Kayıp Veri İncelemesi	15
Şekil 2. Dağılımın Özelliklerine İlişkin Önemli Değişkenlerin İncelenmesi.....	18
Şekil 3. Artık ve Yordanan Değerlerin Dağılımı	19
Şekil 4. Hiyerarşik Kümelemede Alt Kültürler Birleştirme Tablosu Katsayı Grafığı	31
Şekil 5. Hiyerarşik Kümelemede Alt Kültürler Ağaç Diyagramı	31



EKLER LİSTESİ

	Sayfa
EK 1. Türkçe Anket.....	53
EK 2. İngilizce Anket	55

BÖLÜM 1

GİRİŞ

Örgüt kültürü araştırmaları, örgütlerde çalışanlarının genelince paylaşılan kültürel değer, norm ve anlayışların yanısıra farklı çalışan grupları tarafından paylaşılan ve birbirinden sistematik olarak farklılaşan değer, norm ve anlayışların bulunabileceğini ortaya koymaktadır (Jermier, Slocum, Fry ve Gaines, 1991). Araştırma sonuçları, farklı birim ve yönetim kademelerindeki ya da farklı meslek gruplarındaki çalışanların kendilerini diğer çalışan gruplarından farklılaştıran, kendi içlerinde ise birbirine benzeştiren değer, norm ve anlayışların olduğunu algılaması ise örgütsel alt kültürlerin oluşmasını sağlar (Boisnier ve Chatman, 2003). Danışman ve Özgen örgüt alt kültürü yazınına inceledikleri çalışmalarında (2008), Türkiye’de yapılan örgüt kültürü araştırmalarının önemli bir bölümünün kültürü bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirdiğini belirtmektedirler. Oysa ki, örgütlerde kültürün farklı altboyutlarına göre farklı örgütsel alt kültürler oluşabilir. Örgütsel alt kültürlerin anlaşılması diğer pek çok örgüt araştırması konularına da ışık tutabilir. Ne var ki, araştırmacıların örgütsel alt kültür konusundaki görgül çalışmalarında kullanabilecekleri yöntemler yeterince tanınmamaktadır. Bu yöntemlerin başında gelen kümeleme analizinin aşamalı ve aşamalı olmayan yöntemlerin birarada kullanılmasının örnekleri yok denecek kadar sınırlıdır.

1.1.Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın iki temel amacı bulunmaktadır. Bunlardan ilki, Danışman ve Özgen’in geliştirdikleri (2003) ve daha sonra imalat sektöründe uyguladıkları (2008) örgüt kültürü ölçeğinin hizmet sektöründe uygulamasını yapmaktır. Bu şekilde, örgüt kültürü anketinin alt boyutlarının örgütsel alt kültür gruplarını belirlemek için kullanılabilirliğinin ortaya konulması amaçlanmaktadır. İkincisi, alt kültür gruplarının belirlenmesi için kullanılan aşamalı kümeleme yöntemi yerine sıralı (tandem) ve iki aşamalı yöntemin kullanılmasının uygunluğunun ortaya konulması amaçlanmaktadır.

1.2. Çalışmanın Önemi

Bu çalışmada, Danışman ve Özgen’in (2003) geliştirerek imalat sektöründe

uyguladıkları (2008) örgüt kültürü ölçeğinin hizmet sektöründe uygulamasının yapılması suretiyle örgüt kültürü araştırmalarında daha önce imalat sektöründe kullanılan nicel yöntemlerin hizmet sektöründe uygulanabilirliği sorgulanacaktır. Bu şekilde, örgüt kültürü ölçeğinin (2003) hizmet sektöründe örgütsel alt kültür gruplarını belirlemek için kullanılabilirliği açıklığa kavuşturulacaktır. Danışman ve Özgen'in (2003) geliştirdikleri örgüt kültürü ölçeğinin imalat ve hizmet sektörlerinde kullanım alanı bulmasının örgütsel davranış konularında yapılan araştırmalarda bağlamı açıklamaya yönelik çabalara katkıda bulunması beklenmektedir. Ayrıca, alt kültür gruplarının belirlenmesi için kullanılan aşamalı (hiyerarşık) kümeleme yöntemi yerine sıralı (tandem) ve iki aşamalı kümeleme yöntemlerin kullanılması sonucunda elde edilen sonuçlarının incelenmesinin alt kültür araştırmalarında yöntem konusunda katkı yapması beklenmektedir.

1.3. Çalışmanın Yöntemi

Danışman ve Özgen (2003), örgüt kültürü ölçümlerinde mülakat, katılım, gözlem gibi araştırma yöntemlerinin sübjektif olma ihtimalinin bulunduğunu öne sürerek niceliksel yaklaşımların bu belirsizliği telafi edebileceğini değerlendirmektedirler. Bu araştırmaya veri sağlamak için, Danışman ve Özgen'in (2003) örgüt kültürü ölçeği kullanılarak sivil havacılık sektöründe faaliyet gösteren bir hizmet işletmesinin pilotlarıyla anket çalışması yapılmıştır. Elde edilen verilerin analizi sonucunda belirlenen kültür boyutları değişken olarak kullanılarak hiyerarşık, sıralı (tandem) ve iki aşamalı kümeleme yöntemiyle alt kültür grupları belirlenmiştir. Kümeleme yöntemi sonucunda belirlenen kümelerin kalitesi Silhouette endeksi kullanılarak değerlendirilmiştir. Analizlere en iyi sonucu verdiği değerlendirilen sıralı (tandem) kümeleme yöntemi sonucunda oluşturulan kümelerle devam edilmiştir. Örgütsel alt kültür grupları arasında kültür boyutlarının ortalama değerlerindeki farklılaşmayı belirlemek için bağımsız örnekleme t-Testi kullanılmıştır. Alt kültür gruplarının kaynaklarını belirlemek için ise ki-kare testleri gerçekteştirilmiştir.

1.4. Çalışmanın Planı

Bu tez çalışmasının amacı, önemi, yöntemi ve planı Bölüm I'de açıklanmaktadır. Bölüm II'de, yazındaki çalışmalardan yola çıkılarak, kültür, toplumsal kültür, örgüt kültürü, örgüt kültürünün alt boyutları ve örgütsel alt kültürler konusunda kavramsal

açıklamalar yapılmaktadır. Bölüm III'te çalışmaya yön veren araştırma soruları açıklanmaktadır. Bölüm IV'te araştırmada kullanılan yöntem açıklanmaktadır. Bölüm V'de araştırma bulguları açıklanmaktadır. Bölüm VI'da ise araştırma sonuçları ve değerlendirmeler paylaşılmaktadır.



BÖLÜM 2

KURAMSAL ÇERÇEVE

Kültür uzun yıllardır süre gelen ve hala kullanılmakta olan bir kavramdır. Örgüt kültürü kavramı ise oldukça yenidir. Bununla birlikte, son yıllarda oldukça sık kullanılan bir kavram olmuştur. Örgütsel alt kültürler konusu ise örgüt kültürüne yönelik bütüncül bakış açısına yeni bir bakış açısı kazandırmaktadır. Her ne kadar kültür çalışanlar tarafından paylaşılan değer, norm ve anlayışları ifade etse de çalışanlar değer, norm ve anlayışlar açısından alt gruplara ayrılabilirler. Örgütsel alt kültür grupları olarak tanımlanan bu gruplar örgüt kültürü araştırmalarına yeni bir soluk kazandırmaktadır.

2.1. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Alt Kültürler

Eski zamanlarda “colere” kelimesinden türediği düşünülen “cultura” kelimesinin tarımsal anlamda ekmek, inşa etmek, işlemek, süslemek anlamlarına geldiği belirtilmektedir. Buna göre, kültür öncelikle bir yerlerde yaratılmış, yaşanmış ve benimsenmiş olanların inanç, inanış ve gelenek olarak benimsenerek paylaşılması, sonrakilere bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde aktarılan öğrenilen bilgi ve birikimlerdir (Kongar, 1972; Tezcan, 1993). Kültür konusunda çalışanların araştırma alanlarından birisi olan toplumsal kültür çalışmalarının çoğunda iş tutumlarına dayalı sınıflandırmalar yapılmıştır. Bu çeşit araştırmalara ilk önemli örnek Haire, Ghiselli ve Porter’ın (1966) 14 ülkede 3641 yöneticinin iş amaçlarını belirlemek üzere yaptıkları araştırmadır. Bu çalışmada, (a) ABD ve Britanya’nın için olduğu Anglo grubu, (b) Norveç, İsveç, Danimarka, Almanya’nın içinde olduğu Kuzey Avrupa grubu, (c) İspanya, Fransa, Belçika, İtalya’dan oluşan Latin Avrupa grubu, (d) gelişen ülkeler olarak Hindistan, Şili, Arjantin grubu ve son olarak (e) sadece Japonya’yı içeren tek bir gruptan oluşan beş farklı kültür grubu belirlenmiştir. Haire ve arkadaşlarının (1966) çalışmasına benzer çalışmalar ilerleyen yıllarda da yapılmıştır. Hofstede’nin (1990) kültür araştırması bu çalışmaların en bilinenidir. Bu çalışmada, IBM şirketinin 66 farklı ülkedeki bağlı şirket ve iştiraklerinde 88.000 kişiden anket çalışması yoluyla veri toplanmıştır. Araştırma verilerinin analizi sonucunda ülkeler arasında kültürel farklılaşmanın bireysellik, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve maskülenlik olarak belirlenen dört boyutta gerçekleştiği belirlenmiştir. Bu çalışmanın kapsadığı ülke sayısı

ilerleyen yıllarda arttırılmıştır. Eleştiriler almasına karşın kültürle ilgili çalışmalarda en çok atıf alan eser olmuştur (Smith, 1992). Örgüt kültürü kavramı ise, ilk olarak Amerikan yazınında 1979'da Pettigrew tarafından "Administrative Science Quarterly" adlı dergide yayınlanan Örgütsel Kültürler Üzerine İnceleme [On Studying Organizational Cultures] adlı makalede karşımıza çıkmaktadır. İlk başlarda, " bir sosyal grup tarafından paylaşılan bir takım bilgiler" olarak açıklanan tanımdaki sosyal grup kavramı zamanla yerini zamanla küme, grup ve nihai olarak da örgütlere bırakmıştır. Örgütün kültürü bir örgütün çalışanları arasındaki baskın değer, norm ve anlayışlar olarak ifade edilebilir.

Örgütsel alt kültür, örgüt çalışanlarından belirli bir grubun paylaştığı değer, norm ve anlayışlar olarak açıklanabilir (Akıncı, 1998). Bu özellikleriyle örgütsel alt kültür gruplarının örgüt kültürünün baskın değer, norm ve anlayışlarının bir kısmını taşır. Örgütsel alt kültür gruplarının değer, norm ve anlayışlarının toplamı ise örgüt kültürünü tanımlamaz (İpek, 1999). Bu durum, örgütlerde bir yanda ortak değer, norm ve anlayışlar gelişirken bir yandan da bunların farklılaştığı alt kültür gruplarının oluşması sonucu gerçekleşir. Danışman ve Özgen'in (2008) aktardığına göre, örgütsel alt kültür yazınına katkıda bulunan araştırmacılar farklı alt kültür türleri belirlemişlerdir. Örneğin, Martin ve Siehl (1983) çoğaltan, dikey ve karşıt kültürleri; Wallach (1983), bürokratik, yenilikçi ve destekleyici kültürleri; Schein (1992) yönetici, mühendis ve operatör kültürlerini; Jermier, Slocum, Fry ve Gaines (1991) ise otoriteye itaat ile rasyonelliğin ve profesyonelliğin yansıması olan kültürleri tanımlamışlardır.

Örgütlerdeki alt kültür gruplarının ortak özelliği paylaşılan ortak değerler sonucunda oluşmasıdır. Dolayısıyla örgütsel alt kültür gruplarına mensup çalışanların fiziksel olarak birarada çalışmaları gerekli değildir. Örgütsel alt kültür grupları genellikle örgütlerde mesleki ve fonksiyonel rollerin ya da örgütsel yapılanmaya bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte, mesleki ve fonksiyonel roller ya da örgüt yapısındaki farklılaşmanın alt kültür gruplarının oluşumundaki etkisi sınırlı kaldığında yaş ve cinsiyet gibi demografik faktörlerin etkili olabildiği değerlendirilmektedir. Öte yandan, iş gücü çeşitliliği yüksek olan işletmelerde toplumsal kültüre göre farklılaşmanın gerçekleşmesi de mümkün görünmektedir. Türkiye'de yapılan çalışmaların toplumsal düzeyde demografik ayrışmalardan ziyade kültürel değer ve anlayışlarda geleneksel-modern ekseninde farklılıkları vurguladığı hatırlatılarak, değerler temelli bu ayrışmanın örgütsel seviyede karışıklıktan çok profesyonellik ve hiyerarşi eğilimleri ekseninde ayrışmalara neden olmasının beklenebileceği

belirtilmektedir. (Danışman ve Özgen, 2008).

2.2. Örgüt Kültürünün Boyutları

Araştırmacılar, yaptıkları çalışmalarda farklı örgütsel alt kültürleri tanımlamışlar ancak alt kültür gruplarının ayrışma ya da çeşitlenmesine neden olan değer, norm ve anlayışlar konusunda uzlaşma sağlayamamışlardır. Bu konudaki başlıca zorluklar örgüt kültürünü kavramlaştırmanın zorluğu kadar kavramın ölçümüne yönelik boyutların belirlenmesinin zorluğuyla da ilgili görülmektedir. Bu zorlukların örgüt kültürü araştırmalarda nitel yaklaşımların yanı sıra nicel yaklaşımların kullanılmasıyla aşılabileceği değerlendirilmektedir. Bunun için örgüt kültürü araştırmalarında kültürün boyutlarının birbirinden ayrıştırılarak değerlendirilmesinin mümkün görüldüğü etik yaklaşımın benimsenmesi önerilmektedir. Bu yaklaşım kültürün dışından birisinin dışsal ölçülebilir niteliklerle kültürü ölçebileceği varsayımına dayanmaktadır. Bu yöndeki bir anlayış örgüt kültürü araştırmalarında anket yöntemiyle veri toplayarak analiz yapılmasının önünü açmaktadır. Danışman ve Özgen (2003), bu değerlendirmeler çerçevesinde örgüt kültürü yazımını incelediklerinde farklı çalışmalarda farklı başlıklar altında benzer özelliklerin tanımlandığını görerek örgüt kültürünün boyutlarına yönelik yeni bir düzenleme yapmışlardır (Tablo 1).

Bu çalışmada (2003) kültürünün boyutları kuralcılık eğilimi, hiyerarşi eğilimi, sonuç eğilimi, klan eğilimi, destekleyicilik, takım eğilimi, gelişme eğilimi, profesyonellik ve açıklık eğilimi olarak tanımlamışlardır (Tablo 1). Bu boyutlardan: **kuralcılık eğiliminin**, hareket alanını daraltacak ölçüde işleri standartlaştıran ve rutinleştiren kurallara; **sonuç eğiliminin**, iş süreçlerinden çok sonuçlara; **klan eğiliminin**, aile rol ve ilişkilerine benzer iş ilişkileri geliştirmeye; **destekleyicilik eğiliminin**, çalışanların hak ve çıkarlarını gözetmenin yanısıra risk alma ve bilgi paylaşmanın teşvikine; **takım eğiliminin**, katılım ve işbirliğine dayalı takım çalışmasına; **gelişime eğiliminin**, örgütün yenilikçi, rekabetçi ve öncü olmasına; **profesyonellik eğiliminin**, iş tanımlarına, liyakata, analize ve rasyonel yaklaşımlara; **açıklık eğiliminin**, yetki devri, hatalara karşı tolerans ve yönetimin eleştiriye açık olmasına önem verdiği belirtilmektedir (Ülbeği, 2011).

Tablo 1

*Kültürel Boyutlar ve Değer-Norm İfadeleri***Kuralcılık Eğilimi**

- Kurallara uymaya son derece önem verilmesi
- Her gün aynı şeyi yapıyor hissi verecek şekilde çok fazla rutin iş olması
- Çalışanlara hareket alanı daraltılmış hissi verecek şekilde yürürlükte çok fazla kuralın olması
- Kullanılan alet ve makinalarla ilgili son derece standart ve katı işletme prosedürlerinin bulunması

Hiyerarşi Eğilimi

- Otoriteye saygının son derece önemsenmesi
- Emir komuta zincirine son derece önem verilmesi
- Üstler tarafından verilen direktiflere uymanın kaçınılmazlık arz etmesi
- İşyerinde sosyal eşitsizliğe yol açacak şekilde statüler arasında önemli farklılıklar bulunması

Sonuç Eğilimi

- Çalışanların öncü olmaya teşvik edilmesi
- İşlerin yapılış şekline çok sonuçlara önem verilmesi
- Çalışanların yüksek performans göstermeleri yolunda teşvik edilmesi
- Sonuçların değerlendirilmesinde kişisel sorumluluğun dikkate alınması
- Çalışanların işyerinde arkadaşlık kurmalarına olanak sağlanması (-)
- Çalışanların çok sayıda formalite yerine getirmek zorunda kalması (-)

Klan Eğilimi

- Çalışanların aile ferdi gibi görülmesi
- Çalışanların kişisel sorunlarına ilgi ve alaka gösterilmesi
- Yöneticilerin çalışanlar tarafından aile büyüğü gibi görülmesi
- Çalışanların birbirlerine biçimsel olmayan, gayri-resmi bir tarzda davranmalarına müsamaha gösterilmesi

Destekleyicilik Eğilimi

- Kişisel haklara saygıya önem verilmesi
- Makul ölçüde risk yüklenmede çalışanlara inisiyatif tanınması
- Çalışanların kişisel menfaatlerine son derece hassasiyet gösterilmesi
- Bilginin, işletme içinde başkaları ile serbest bir şekilde paylaşılabilmesinin mümkün olması

Takım Eğilimi

- Katılımcı karar verme yaklaşımının esas alınması
- Personelin takım ruhu içinde çalışmalarının teşvik edilmesi
- Çalışanların işyerinde arkadaşlık kurmalarına olanak sağlanması
- Çalışanların birbirleri ile işbirliği içinde çalışmaya teşvik edilmesi

Gelişme Eğilimi

- Kaliteye son derece önem verilmesi Yeni yaklaşım ve fikirlerin teşvik edilmesi
- Pazarda takipçiden çok lider olmaya ağırlık verilmesi
- Fırsatlardan faydalanmada çabuk hareket edilebilmesi
- Rekabet ortamının son derece farkında (bilincinde) olunması
- Yeni koşul ve durumlara anında cevap verebilecek şekilde esnekliğe sahip olunması

Profesyonellik Eğilimi

- Analitik ve rasyonel sorun çözümüne ağırlık verilmesi
- Çalışanlara profesyonel gelişme ve ilerleme yolunda fırsatlar sunulması
- İşe alım ve terfilerde kişisel ilişkilerden çok yetenek (ehil olma-ehliyet) ve beceriye önem verilmesi
- Firmadaki herkesin ne yapacaklarını bilmelerini sağlayacak şekilde rol ve sorumlulukların tanımlanmış olması
- Herkese hakkının verildiği ve herkesin performansına göre takdir edildiği, liyakata dayalı bir adalet anlayışına ağırlık verilmesi

Açıklık Eğilimi

- Yönetimin eleştiriye açık olması
- Çalışanların yaptıkları hatalara karşı tolerans gösterilmesi
- Çatışma ve anlaşmazlıklarla ilgili açık tartışmaya imkân tanınması
- Bağımsız olarak hareket edebilmeyi sağlayacak şekilde serbestlik hissini verilmesi

Kaynak: Danışman & Özgen, 2003, s. 107

2.3. Daha Önceki Çalışmalar

Bu araştırmanın yazın incelemesi için örgüt kültürü, örgütsel alt kültür ve kümeleme analizi anahtar kelimeleri kullanılarak tarama yapılmıştır (Tablo 2). İncelenen makalelerin temel bulguları aşağıda kısaca özetlenmiştir.

Tablo 2

Çalışma kapsamında incelenen çalışmalar

Anahtar Kelimeler	İncelenen Çalışmalar
Örgüt kültürü	Soeters, J. (2018) Reid vd. (2014) Bellou, V. (2008) Sanchez vd. (2007) Lok vd. (2005)
Örgütsel alt kültür	Mills (2017) Faller vd. (2016) Reinhard (2015) Carlström ve Olsson (2014) Danielsson vd. (2014) Backström vd. (2011) Serradell-López ve Algueró (2010) Bellou, V. (2008) Lok vd. (2005)
Örgütsel alt kültür ve kümeleme analizi	Nelson ve Amaral (2017)

Reinhard (2017) ikincil kaynaklara dayanarak Brezilya ülke kültürünün güç mesafesi yüksek, kişisel ilişkilerin ön plana çıktığı, kısa dönemli düşünmenin hâkim olduğu özellikleriyle açıklayarak ulusal kültürün öne çıkan bu özelliklerinin bilişim teknolojileri alanındaki uygulamaları nasıl etkiyebileceğine yönelik genel değerlendirmeler yapmaktadır.

Nelson ve Amaral (2017) Amerika ve Brezilya'daki hastaneleri karşılaştırdıkları araştırmalarında ülke farklılıklarının sağlık yönetimi uygulamalarını etkilediğini ancak her hastanenin de kendi kültürel mirası olduğu değerlendirmesini yapmaktadırlar. Bunun yanı sıra düzenleyici kurumların yetersiz kalması durumunda örgüt kültürü çeşitliliğinin atmasını beklediklerini açıklamaktadırlar.

Carlström ve Olsson (2014) İsveç'teki bir üniversitenin ortopedi kliniğinde çalışan hemşire ve doktorlar üzerinde yaptıkları araştırmada alt kültür gruplarının farklılaşması sonucunda değişim karşısındaki tutumların nasıl farklılaşabileceğini ortaya koymaktadırlar. Araştırmanın belki de en dikkat çeken bulgusu baskın değer ve anlayışın yenilikçi ve değişime açık olmasına karşın örgütte aynı değerlerle örtüşmeyen alt kültür gruplarının bulunabileceği yönündedir. Söz konusu alt kültür grubuna mensup

çalışanlar değişime karşı direnç gösterebilmektedirler.

Danielsson, Nilsen, Öhrn, Rutberg, Fock, ve Carlford (2014) İsveç'teki sağlık kurumlarında nitel yöntemler kullanarak yaptıkları araştırmalarında sağlık kurumlarında ekip, birim, bölüm gibi farklılıklara bağlı olarak ayrılan alt kültür grubu mensubu sağlık çalışanlarının değer ve normlarındaki farklılaşmanın hasta güvenliğini etkileyen yönetim uygulaması farklılıklarına sebep olduğunu açıklamaktadırlar.

Bellou (2008) Yunanistan'daki 20 kamu hastanesinde gerçekleştirdiği araştırmasında örgütsel alt kültür gruplarının kaynakları arasında yaş, kıdem ve pozisyon gibi demografik değişkenlerin bulunduğunu ancak cinsiyet, meslek ya da istihdam şeklinin alt kültür gruplarının oluşmasında belirleyici olmadığını belirtmiştir. Araştırma sonuçları farklı yaş, kıdem ve pozisyonlardaki çalışanların örgüt kültürünün yenilikçilik, sonuç odaklılık, belirleyicilik detaya dikkat gibi boyutları açısından farklılaştığını ortaya koymaktadır.

Lok, Westwood ve Crawford (2005), Avustralya Sydney'de hastane ve polikliniklerde çalışan hemşireler üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada çalışanların değer, norm ve anlayışlarındaki farklılıkları yansıtan örgüt kültürü ve alt kültür gruplarındaki farklılaşmaların örgütsel bağlılık ile ilişkisini incelemektedirler. Araştırma sonuçları örgüt kültürünün yenilikçi ve destekleyici eğilimleri yüksek alt kültür gruplarında çalışanların örgütsel bağlılık düzeyinin daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Öte yandan, araştırma sonuçları bürokratik eğilimi yüksek alt kültür gruplarına mensup çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin ise daha düşük olduğunu göstermektedir.

Tablo 3

Literatür taramasında incelenen çalışmaların uygulama alanlarına yönelik ayrıştırılması

Çalışmaların Uygulandığı Alanlar	Çalışmalar
Sağlık	Carlström ve Olsson (2014) Danielsson vd., (2014) Bellou (2008) Lok vd. (2005)
Silahlı Kuvvetler	Soeters (2018)
Sivil Havacılık	Faller vd. (2016), Nelson ve Amaral (2017) Mills (2017)
Diğer Şirketler	Reinhard (2015) Reid vd. (2014) Backström vd. (2011) Serradell-López ve Algueró (2010) Sanchez vd.(2007)

BÖLÜM III

ARAŞTIRMA SORUSU

Örgüt kültürü araştırmaları, örgütlerde bütüncül biçimde değer, norm ve anlayışların paylaşıldığını göstermektedir. Bununla birlikte, çalışanların değer, norm ve anlayışlarındaki ayrışmalara bağlı olarak alt kültür gruplarının oluşabileceği belirtilmektedir. Çalışanların organizasyon yapısındaki dikey ve yatay farklılaşmaya bağlı olarak ortaya çıkan farklı yönetim kademeleri ve fonksiyonel bölümlerde görev yapması alt grupların oluşum sebepleri arasında gösterilmektedir. Bunun yanı sıra çalışanların mesleklerinin farklı olması ya da yaş, cinsiyet gibi demografik özellikleri de alt grupların oluşmasının sebepleri arasında görülmektedir. Örgütsel alt kültürler alanında yapılan araştırmalar alt kültürlerin örgüt kültürünün hangi boyutlarına göre oluştuğunu ve örgütsel alt kültürlerin oluşmasının sebeplerini araştırmaktadır. Bu alandaki araştırmalara katkı yapmak için Danışman ve Özgen'in (2003) geliştirdiği örgüt kültürü ölçeği daha sonra yine aynı araştırmacılar tarafından (2008) bir imalat sektörü firması üzerinde yapılan araştırmada kullanılmıştır. Ancak konu yeterince ilgi görmemiştir.

Bu araştırmaya, özellikle hizmet sektöründe aynı meslek grubunda yer alan profesyoneller arasında anlayış ve değerler açısından farklılaşmaya karşılık gelecek şekilde oluşan örgütsel alt kültür gruplarının varlığının ve alt kültür gruplarının oluşmasının nedenlerinin önemli olduğu düşüncesi yön vermiştir. Bu kapsamda araştırmaya yön veren araştırma soruları şu şekilde ifade edilebilir: (a) örgüt kültürünün boyutları nelerdir? (b) örgütsel alt kültürlerin belirlenmesinde kültür boyutları nasıl kullanılabilir? (c) örgütsel alt kültür gruplarının kaynakları nelerdir? (d) Örgütsel alt kültür gruplarının oluşmasında ulusal kültür etkili midir? Bu sorulara verilecek cevapların örgütsel alt kültürler ve kaynakları konusundaki yazında hem kuramsal hem de yöntemle ilgili tartışmalara katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

BÖLÜM IV

ARAŞTIRMA VE ANALİZ YÖNTEMİ

Tez çalışmasının bu bölümünde örgüt kültürü, kültürün boyutları, alt kültür grupları ve alt kültür gruplarının kaynaklarını incelemek için araştırma kapsamının belirlenmesi, anakütle ve örneklem seçimi, kullanılan ölçek ve veri toplanması, elde edilen verilerin analiz yöntemleri konularında açıklamalar yapılmaktadır.

4.1. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Bu çalışmada, Danışman ve Özgen'in (2003) örgüt kültürü çalışmaları için önerdiği nicel yaklaşım benimsenmiştir. Araştırmacıların yazın incelemesi yaparak geliştirdikleri örgüt kültürü ölçeği yine bir başka çalışmalarında (2008) bir imalat işletmesindeki uygulamalarına benzer şekilde bir hizmet işletmesinde uygulanmıştır. Bu çalışmada, Danışman ve Özgen'in (2008) çalışmasına benzer şekilde tek bir şirkette uygulama uygulama gerçekleştirilmektedir. Bununla birlikte, çalışmada örgütsel alt kültür gruplarının belirlenmesi için şirketin tüm çalışanları yerine sadece aynı meslek grubundaki çalışanlardan veri toplanmaktadır. Çalışmada aynı meslek grubundaki çalışanlar arasında alt kültür gruplarının varlığını ve varsa bu alt kültür gruplarının kaynakları arasında ülke kültürünün öneminin belirlenmesi amaçlandığı için kapsam sadece bir meslek grubuyla sınırlı tutulmuştur.

4.2. Araştırmanın Anakütle ve Örneklemi

Araştırmanın amacına uygun bir işletme olarak sivil havacılık sektöründe faaliyet gösteren yabancı ortaklı bir hizmet işletmesi seçilmiştir. Araştırmanın seçilen havacılık şirketinde görev yapan pilotlar üzerinde yapılması kararlaştırılmıştır.

4.3. Çalışmada Kullanılan Ölçek ve Veri Toplanması

Çalışmada kullanılan Danışman ve Özgen'in (2003) önerdiği orijinal örgüt kültürü ölçeği *kuralcılık, hiyerarşi, sonuç, klan, destekleyicilik, takım, gelişme, profesyonellik ve açıklık* eğilimi kültür boyutlarından oluşmaktadır. Danışma ve Özgen'in (2008) yılındaki uygulamasının önerileri doğrultusunda ölçekte yer alan ters kodlanmış sorular uygulamadan çıkarılarak bu çalışma için 9 alt boyutlu 40 maddeli

ölçek kullanılmıştır (Tablo 4). Katılımcılardan sanal ortamda veri toplamak için hazırlanan internet sayfasında ankete cevap verenlerin kendi değer ve normlarını dikkate almaksızın sadece şirketin içinde paylaşılan değer ve normlara göre anketteki soruları cevaplamaları istenmiştir. Araştırma için yapılan anket çalışması şirket yönetiminden alınan özel izinle 26.04.2016 - 30.06.2018 tarihleri arasında sanal ortamda gerçekleştirilmiştir. Pilotların ankete katılımını arttırmak için bu süreç içerisinde İK Departmanı tarafından farklı zamanlarda hatırlatmalar yapılmıştır. 30.06.2018 tarihinde 258 pilottan alınan cevapların yeterli olduğu düşünülerek anket çalışmasına sonlandırılmıştır. Anket çalışmasıyla elde edilen verilerin normallik dağılımı testlerinden sonra araştırmada kullanılacak anket sayısının 223 kişi olarak belirlenmesine karar verilmiştir. Dolayısıyla analizler 160 yerli 72 yabancı uyruklu (1 eksik kodlama) pilottan elde edilen verilerle gerçekleştirilmiştir. Anketin uygulanması için kullanılan internet arayüzü elde edilen verilerin SPSS Programı formatında saklanmasına izin vermektedir. Dolayısıyla, veri topama süreci sonrasında SPSS Program formatında kaydedilen verilerin incelenmesi aşamasına geçilmiştir.

4.4. Araştırma İçin Toplanan Verilerin Analizi

Anket yoluyla elde veriler sırasıyla kayıp veriler, tek değişkenli ve çok değişkenli normallik, sapkın değerler, çoklu doğrusallık ve tekillik ve faktörlenebilirlik konuları kapsamında incelenmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2015). Uç değerlerin ayıklanması sonucu gözlem sayısı 233 olarak hesaplanmıştır. Çoklu doğrusal bağlantının incelenmesi kapsamında VIF değerleri incelenmiştir. Olası çoklu bağlantı problemlerinin tespit edilmesi için veriler arasındaki korelasyon ilişkileri incelenmiştir. Verilerin çok değişkenli normal dağılımdan gelip gelmediğinin değerlendirilmesi için Bartlett Küresellik Testi sonuçları değerlendirilmiştir. Keşfedici faktör analizi (varimax dödürmesi) gerçekleştirilerek ölçeğin yapı geçerliliği belirlenmiştir. Faktör analizi sonucunda belirlenen kültür boyutları kullanılarak hiyerarşik (ward), sıralı (tandem), iki aşamalı omak üzere üç farklı kümeleme yöntemi gerçekleştirilmiştir. Bu kümeleme yöntemlerinin gözlemleri ne kadar başarılı şekilde kümelediğini belirlemek için siluet yöntemi kullanılmıştır. Belirlenen kümelerin kültür boyutlarına göre farklılaşması bağımsız örneklem-T testi yapılarak incelenmiştir. Alt kültür gruplarının kaynaklarını belirlemek için ise ki kare testleri gerçekleştirilmiştir.

Tablo 4

Örgütsel Alt Kültürler Ölçeği

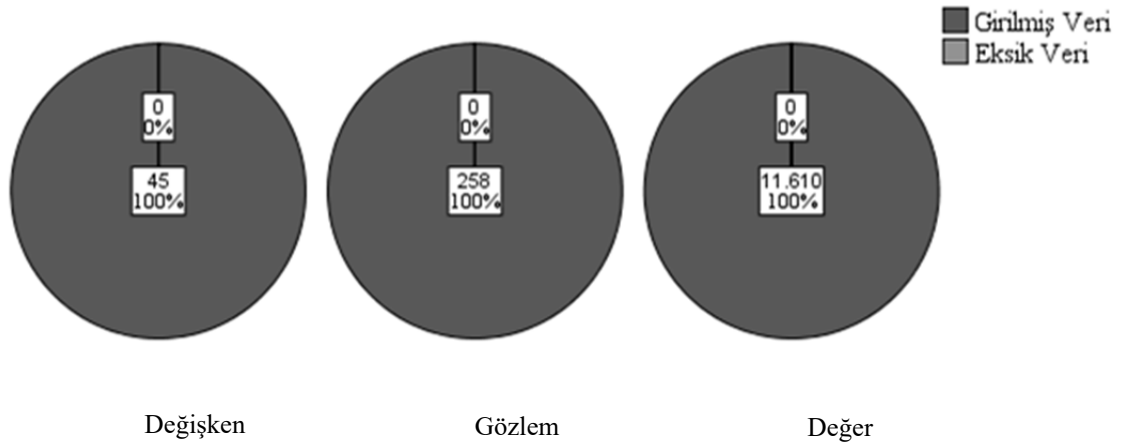
Boyut	No	İfade
<i>Kuralcılık</i>	1	6. Çalışanlara hareket alanı daraltılmış hissi verecek şekilde yürürlükte çok fazla kuralın olması.
	2	7. Kurallara uymaya son derece önem verilmesi.
<i>Eğilimi</i>	3	17. Kullanılan alet ve makinalarla ilgili son derece standart ve katı işletme prosedürlerinin bulunması.
	4	18. Her gün aynı şey yapılıyor hissi verecek şekilde çok fazla rutin iş olması.
<i>Hiyerarşi</i>	5	19. Görevlerin yerine getirilmesinde telaşsız ve sakin hareket edilebilmesi.(T)
	6	33. Üstler tarafından verilen direktiflere uymanın kaçınılmazlık arz etmesi.
	7	34. İşyerinde sosyal eşitsizliğe yol açacak şekilde statüler arasında önemli farklılıklar bulunması.
<i>Eğilimi</i>	8	39. Otoriteye saygının son derece önemsenmesi.
	9	43. Emir komuta zincirine son derece önem verilmesi.
<i>Sonuç Eğilimi</i>	10	16. Çalışanların çok sayıda formalite yerine getirmek zorunda kalması.(T)
	11	21. Çalışanların yüksek performans göstermeleri yolunda teşvik edilmesi.
	12	24. Çalışanların işyerinde arkadaşlık kurmalarına olanak sağlanması.(T)
	13	28. İşlerin yapılış şekline çok sonuçlara önem verilmesi.
	14	29. Sonuçların değerlendirilmesinde kişisel sorumluluğun dikkate alınması.
<i>Klan Eğilimi</i>	15	31. Çalışanların öncü olmaya teşvik edilmesi.
	16	8. İşle ilgili detaylara özen göstermenin gereklilik arz etmesi.(T)
	17	25. Çalışanların aile ferdi gibi görülmesi.
	18	36. Çalışanların kişisel sorunlarına ilgi ve alaka gösterilmesi.
	19	38. Çalışanların birbirlerine informal, gayri-resmi bir tarzda davranmalarına müsamaha gösterilmesi.
	20	41. Yöneticilerin çalışanlar tarafından aile büyüğü gibi görülmesi.
<i>Destekleyicilik</i>	21	5. Makul ölçüde risk yüklenmede çalışanlara inisiyatif tanınması.
	22	11. Bilginin, işletme içinde başkaları ile serbest bir şekilde paylaşılabilmesinin mümkün olması.
	23	14. Kişisel haklara saygıya önem verilmesi.
	24	26. Geç saatlere kadar çalışmanın yaygın olması.(T)
	25	44. Çalışanların kişisel menfaatlerine son derece hassasiyet gösterilmesi.
<i>Takım Eğilimi</i>	26	10. Personelin takım ruhu içinde çalışmalarının teşvik edilmesi.
	27	27. Katılımcı karar verme yaklaşımının esas alınması.
	28	35. Çalışanların birbirleri ile işbirliği içinde çalışmaya teşvik edilmesi.
	12	24. Çalışanların işyerinde arkadaşlık kurmalarına olanak sağlanması.
<i>Gelişme Eğilimi</i>	29	1. Yeni koşul ve durumlara anında cevap verebilecek şekilde esnekliğe sahip olunması.
	30	2. Yeni yaklaşım ve fikirlerin teşvik edilmesi.
	31	3. Fırsatlardan faydalanmada çabuk hareket edilebilmesi.
	32	4. Sorunların çözümünde deneme-yanılma yaklaşımının esas alınması.(T)
	33	20. Pazarda takipçiden çok lider olmaya ağırlık verilmesi.
	34	30. Rekabet ortamının son derece farkında (bilincinde) olunması.
<i>Profesyonellik</i>	35	32. Kaliteye son derece önem verilmesi.
	36	9. Analitik ve rasyonel sorun çözümüne ağırlık verilmesi.
	37	13. Herkese hakkının verildiği ve herkesin performansına göre takdir edildiği, liyakate dayalı bir adalet anlayışına ağırlık verilmesi.
	38	22. Çalışanlara profesyonel gelişme ve ilerleme yolunda fırsatlar sunulması.
	39	42. Firmadaki herkesin ne yapacaklarını bilmelerini sağlayacak şekilde rol ve sorumlulukların tanımlanmış olması.
<i>Açıklık Eğilimi</i>	40	45. İşe alım ve terfilerde kişisel ilişkilerden çok yetenek (ehil olma-ehliyet) ve beceriye önem verilmesi.
	41	12. Çatışma ve anlaşmazlıklarla ilgili açık tartışmaya imkân tanınması.
	42	15. Çalışanların yaptıkları hatalara karşı tolerans gösterilmesi.
	43	23. Farklı birimler arasında her tür çatışmanın engellenmesi.(T)
	44	37. Bağımsız olarak hareket edebilmeyi sağlayacak şekilde serbestlik hissini verilmesi.
	45	40. Yönetimin eleştiriyeye açık olması.

BÖLÜM V

ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRMELER

5.1. Analiz İçin Verilerin İncelenmesi

Bu başlıkta, ilerleyen bölümlerde sonuçlarına yer verilen analizlerin yapılmasını sağlamak üzere veri yapısına ilişkin değerlendirmeler yer almaktadır. Analiz öncesi verilerin incelenmesi kapsamında, sırayla kayıp veriler, tek değişkenli ve çok değişkenli normallik, sapkın değerler, çoklu doğrusallık ve tekillik ve faktörlenebilirlik konuları incelenmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2015). Verilerin düzenlenmesi ve incelenmesi kapsamında ilk olarak kayıp veriler incelenmiştir. Anket uygulaması, yukarıda ifade edildiği üzere, elektronik ortamda doldurulmasının sağladığı olumlu etki ile kayıp veriye sahip bulunmamaktadır.



Şekil 1. Kayıp Veri İncelemesi

Şekil 1 45 değişken, 258 gözlem ve 11.610 veride kayıp bulunmadığına ilişkin kayıp veri özet raporu grafikletirmektedir. Veri incelemesinde ikinci olarak verilerin tek yönlü uç değerleri incelenmiştir. Bu çerçevede her değişkene ilişkin z puanları hesaplanarak $\pm 3,29$ sınırını aşan gözlemler tek yönlü uç değer olarak tespit edilmiş ve toplam 10 adet gözlemin analizden çıkarılmasına karar verilmiştir (*G21, G24, G58, G72, G150, G173, G206, G210, G227, G241*). Verilerin çok yönlü uç değer barındırıp barındırmadığı analiz edilerek, çok yönlü uç değerlerin tespitinde Mahalanobis uzaklıkları incelenmiştir. Bu kapsamda 15 gözlemin çok yönlü uç değer niteliği taşıdığı anlaşılacak örneklerden çıkarılmasına karar verilmiştir (*G28, G33, G39, G48, G63,*

G85, G115, G122, G126, G145, G148, G162, G165, G179). Uç değerlerin ayıklanması sonucu gözlem sayısı 233 olarak hesaplanmıştır. Verilerin normalliğinin incelenmesi kapsamında dağılımın özellikleri ve normallik testleri Tablo 5'te verilmektedir. Dağılımın özelliklerine ilişkin çeşitli kriterler bulunmaktadır. Buna göre çarpıklık ve basıklık değerlendirmesi için +1,5 -1,5 (Tabachnick and Fidell, 2015), +2,0 -2,0 (George ve Mallery, 2010). Yapılan değerlendirme sonucu Tabachnick ve Fidell'in (2015) önerdiği aralıklarda değerlendirme yapılarak çarpıklık ve basıklığa ilişkin veri setine müdahalede bulunulmamasına karar verilmiştir. Bununla birlikte, +1,-1 aralıklarında ılımlı basıklık gösteren ve hesaplanan Z değerleri de bununla orantılı olarak yüksek görülen Kr2 (-1,0080; 0,5040) ve D3 (-1,0260; 0,9870) ve ılımlı çarpıklık gösteren S5 (-0,7050; 1,1410) ve G6 (-0,9970; 1,0540) incelenmiş, Q-Q grafikleri incelenerek beklenen normallikten aşırı sapma olmadığı teyit edilmiştir. Bu doğrultuda veri setinde herhangi bir dönüşüm yapılmasına ihtiyaç olmadığına karar verilmiştir. Bu kararın önemli gerekçelerinden biri de kullanılan ölçeklerin hâlihazırda yayımlanmış ve kullanımda olduğu da dikkate alınarak değişkenlerin silinmesi ya da transformasyonu yoluna gidilmemesi yönündeki önerilerdir (Tabachnick ve Fidell, 2015;657).

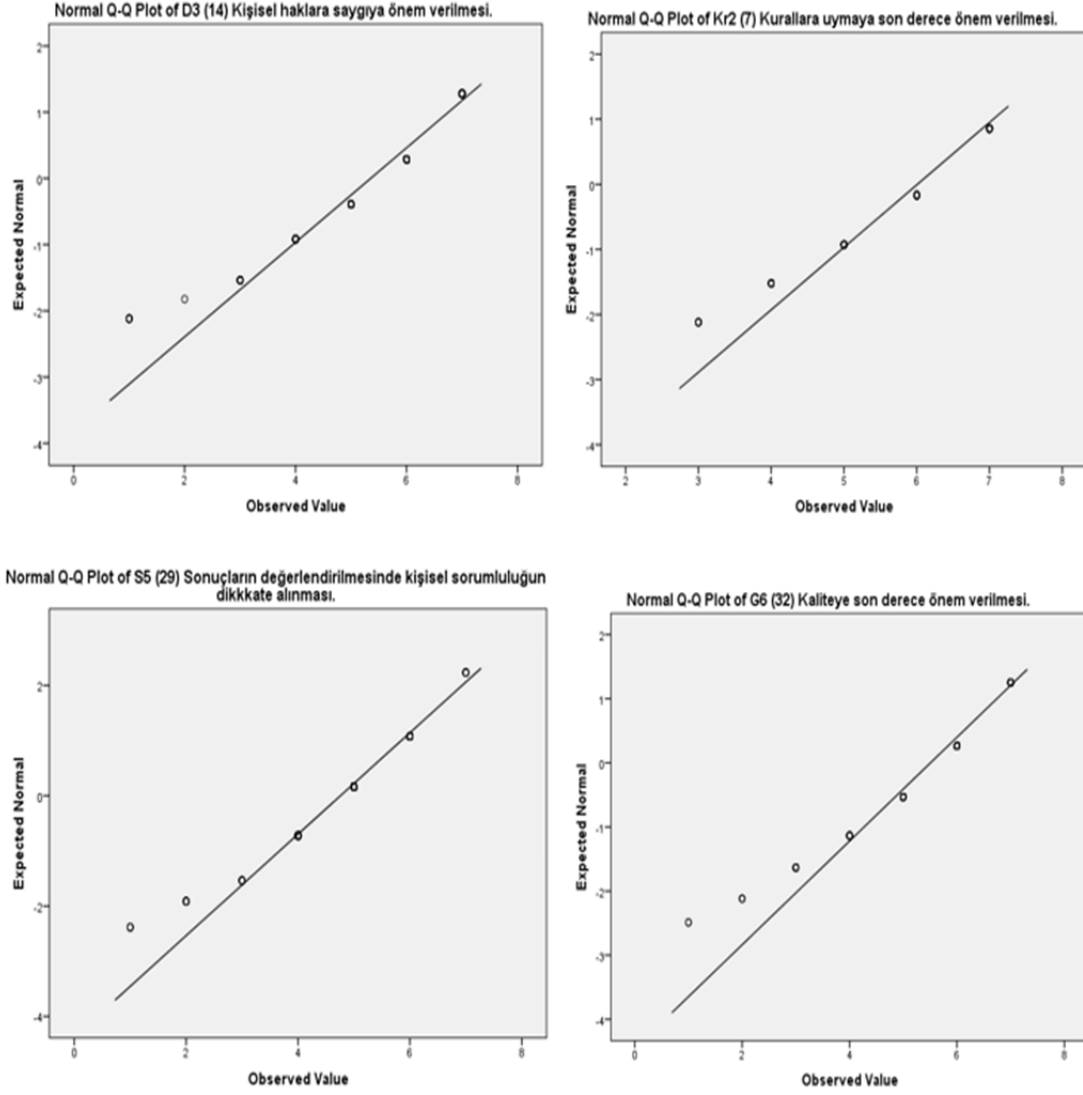
Tablo 5
Normallik Testleri

Değişken	DAĞILIM ÖZELLİKLERİ				NORMALLİK TESTLERİ			
	Çarpıklık		Basıklık		Kolmogorov-Smirnov**		Shapiro-Wilk	
	İstatistik	Z*	İstatistik	Z	İstatistik	Anlamlılık	İstatistik	Anlamlılık
KR1 (6)	-0,1270	-0,7987	-0,7180	-2,2579	0,1430	0,0000	0,9470	0,0000
KR2 (7)	-1,0080	-6,3396	0,5040	1,5849	0,2390	0,0000	0,8220	0,0000
KR3 (17)	-0,6280	-3,9497	0,1380	0,4340	0,2390	0,0000	0,8960	0,0000
KR4 (18)	-0,6300	-3,9623	0,0630	0,1981	0,1840	0,0000	0,9210	0,0000
H1 (33)	-0,6860	-4,3145	0,6560	2,0629	0,1880	0,0000	0,9100	0,0000
H2 (34)	0,2030	1,2767	-0,8210	-2,5818	0,1320	0,0000	0,9430	0,0000
H3 (39)	-0,4440	-2,7925	-0,1090	-0,3428	0,1940	0,0000	0,9170	0,0000
H4 (43)	-0,6080	-3,8239	-0,0230	-0,0723	0,2140	0,0000	0,8990	0,0000
S1 (16)	-0,2380	-1,4969	-0,2580	-0,8113	0,1550	0,0000	0,9450	0,0000
S2 (21)	-0,6870	-4,3208	-0,0880	-0,2767	0,2070	0,0000	0,9080	0,0000
S3 T4 (24)	-0,8320	-5,2327	0,7210	2,2673	0,2450	0,0000	0,8790	0,0000
S4 (28)	-0,1320	-0,8302	-0,4650	-1,4623	0,1680	0,0000	0,9400	0,0000
S5 (29)	-0,7050	-4,4340	1,1410	3,5881	0,2010	0,0000	0,8910	0,0000
S6 (31)	-0,3920	-2,4654	-0,4630	-1,4560	0,1680	0,0000	0,9280	0,0000
K1 (25)	-0,7330	-4,6101	0,0640	0,2013	0,1920	0,0000	0,9080	0,0000
K2 (36)	-0,5750	-3,6164	-0,2330	-0,7327	0,1760	0,0000	0,9220	0,0000
K3 (38)	-0,1730	-1,0881	-0,7900	-2,4843	0,1620	0,0000	0,9360	0,0000
K4 (41)	-0,3160	-1,9874	-0,3180	-1,0000	0,1710	0,0000	0,9410	0,0000
D1 (5)	-0,6740	-4,2390	0,0010	0,0031	0,2120	0,0000	0,9060	0,0000
D2 (11)	-0,7680	-4,8302	0,1230	0,3868	0,2250	0,0000	0,8950	0,0000
D3 (14)	-1,0260	-6,4528	0,9870	3,1038	0,2530	0,0000	0,8670	0,0000
D4 (44)	-0,1300	-0,8176	-0,7970	-2,5063	0,1430	0,0000	0,9400	0,0000
T1 (10)	-0,8220	-5,1698	-0,0450	-0,1415	0,2480	0,0000	0,8760	0,0000
T2 (27)	-0,6330	-3,9811	0,6580	2,0692	0,1880	0,0000	0,9130	0,0000
T3 (35)	-0,5500	-3,4591	-0,1730	-0,5440	0,2370	0,0000	0,8990	0,0000
G1 (1)	-0,4260	-2,6792	-0,0260	-0,0818	0,1780	0,0000	0,9260	0,0000
G2 (2)	-0,4630	-2,9119	0,2070	0,6509	0,1980	0,0000	0,9260	0,0000
G3 (3)	-0,1830	-1,1509	-0,0830	-0,2610	0,1670	0,0000	0,9370	0,0000
G4 (20)	-0,5250	-3,3019	-0,3330	-1,0472	0,1600	0,0000	0,9280	0,0000
G5 (30)	-0,5480	-3,4465	0,0110	0,0346	0,1710	0,0000	0,9270	0,0000
G6 (32)	-0,9970	-6,2704	1,0540	3,3145	0,2390	0,0000	0,8750	0,0000
P1 (9)	-0,4590	-2,8868	-0,1280	-0,4025	0,1780	0,0000	0,9140	0,0000
P2 (13)	-0,5680	-3,5723	-0,0020	-0,0063	0,1590	0,0000	0,9260	0,0000
P3 (22)	-0,6850	-4,3082	0,4800	1,5094	0,1760	0,0000	0,9120	0,0000
P4 (42)	-0,6590	-4,1447	-0,0660	-0,2075	0,2520	0,0000	0,8830	0,0000
P5 (45)	-0,8860	-5,5723	0,3280	1,0314	0,2350	0,0000	0,8860	0,0000
A1 (12)	-0,7210	-4,5346	-0,0370	-0,1164	0,2030	0,0000	0,9020	0,0000
A2 (15)	-0,7680	-4,8302	0,3510	1,1038	0,2220	0,0000	0,8920	0,0000
A3 (37)	-0,3820	-2,4025	-0,2250	-0,7075	0,1910	0,0000	0,9320	0,0000
A4 (40)	-0,5160	-3,2453	-0,2450	-0,7704	0,1950	0,0000	0,9310	0,0000

*Test istatistiğinin standart hataya bölünmesiyle hesaplanmıştır.

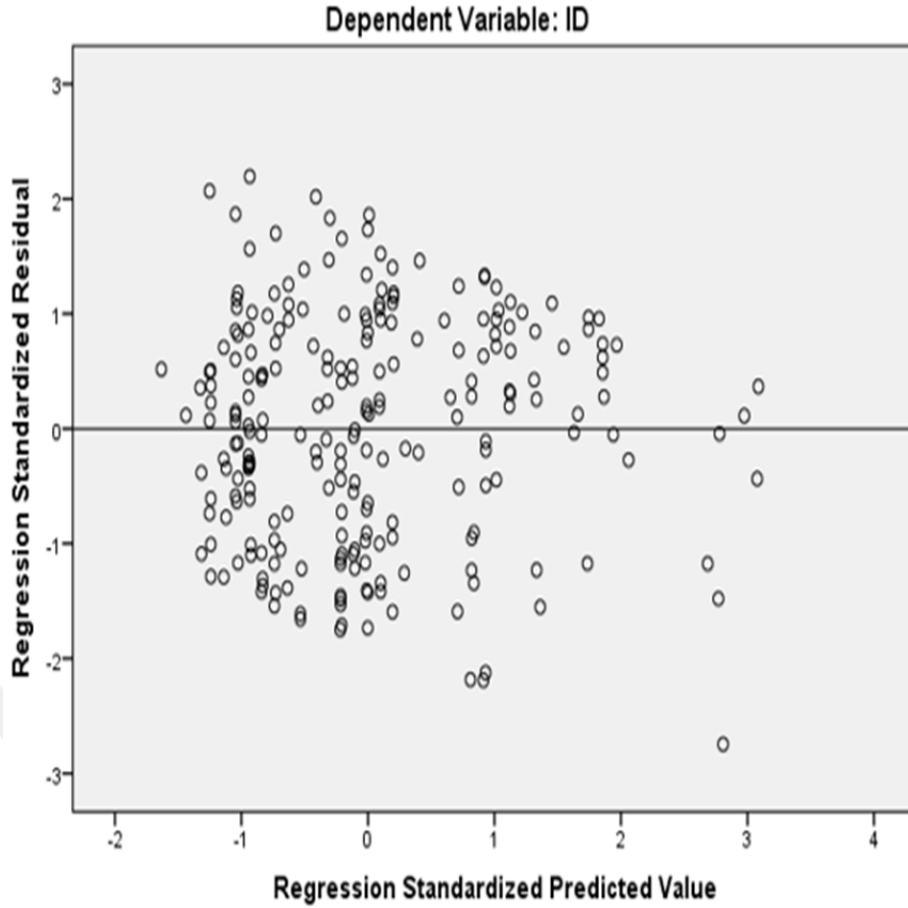
**Lilliefors anlamlılık düzeltmesi

Çok değişkenli normallik ve doğrusallığın incelenmesi kapsamında Tabachnik, tüm ikili değişkenlerin değerlendirilmesindeki güçlükler karşısında (örneklemimizde 1560 ikili grafik), çarpıklık ve basıklık sergileyen değişken çiftlerinin karşılaştırılmasını önermektedir. Şekil 2, dağılımın özelliklerine ilişkin çarpıklık ve basıklık sergilemiş bulunan değişkenlerin karşılaştırmasını içermektedir.



Şekil 2. Dağılımın Özelliklerine İlişkin Önemli Değişkenlerin İncelenmesi

Diğer bir yöntem, regresyon sonucu standardize edilen artık değerlerin yordanan değerlerle yorumlandığı grafiklerdir. Şekil 3’de görüldüğü üzere, artıkların tümü, yordanan değerlerin etrafında dengeli biçimde kümelenmektedir. Bu durum, doğrusallığı gösterdiği gibi hataların random dağıldığının ve eş varyanslık varsayımının da sağlandığını ifade etmektedir.



Şekil 3. Artık ve Yordanan Değerlerin Dağılımı

Çoklu doğrusal bağlantının incelenmesi kapsamında VIF değerleri incelenmiştir. Çoklu doğrusal bağlantı kriteri olarak $VIF < 5$ ve $Tolerance > 0,20$ benimsenmiştir. Veri setinde en yüksek VIF değeri (K1 için) $4,356 < 5$ ve en küçük tolerans değeri $0,230 > 0,20$ ile bu veri setinde çoklu doğrusal bağlantı bulunmadığı değerlendirilmiştir.

Olası çoklu bağlantı problemlerinin incelenmesi kapsamında, veriler arasındaki korelasyon ilişkileri incelenmiştir. Yapılan incelemede, $r > ,90$ düzeyinde basit korelasyona rastlanmamıştır. Son olarak, verilerin çok değişkenli normal dağılımdan gelip gelmediğinin değerlendirilmesi, ilgili ölçeğe ilişkin faktör analizinin sonuçlarına yer verilen ilerleyen bölümlerde Bartlett Küresellik Testi ile ortaya konmaktadır.

Tablo 6

Doğrusallık Testi

Model	Standartlaştırılmamış katsayılar		Standartlaştırılmış katsayılar		Anl.	Doğrusallık istatistikleri	
	B	SH	Beta	t		Tolerans	VIF
1 (Sabit)	253,938	46,897		5,415	,000		
Kr1 (6)	1,438	3,683	,030	,390	,697	,511	1,955
Kr2 (7)	-24,572	5,789	-,342	-4,245	,000	,463	2,160
Kr3 (17)	7,781	4,636	,114	1,678	,095	,645	1,550
Kr4 (18)	5,742	3,948	,110	1,454	,148	,525	1,904
H1 (33)	1,566	4,925	,025	,318	,751	,474	2,108
H2 (34)	-2,972	3,519	-,065	-,845	,399	,511	1,957
H3 (39)	5,552	4,788	,086	1,160	,248	,547	1,829
H4 (43)	-,247	5,668	-,004	-,044	,965	,412	2,425
S1 (16)	-2,450	4,267	-,046	-,574	,567	,477	2,097
S2 (21)	2,708	5,505	,051	,492	,623	,279	3,582
S3 (24)	-4,874	5,985	-,072	-,814	,416	,388	2,576
S4 (28)	7,221	4,242	,124	1,702	,090	,570	1,756
S5 (29)	-10,109	5,435	-,147	-1,860	,064	,482	2,074
S6 (31)	2,960	5,813	,052	,509	,611	,290	3,443
K1 (25)	8,862	6,036	,168	1,468	,144	,230	4,356
K2 (36)	-2,239	5,231	-,044	-,428	,669	,288	3,475
K3 (38)	2,529	3,691	,049	,685	,494	,596	1,678
K4 (41)	-1,226	4,148	-,024	-,295	,768	,473	2,116
D1 (5)	1,811	4,017	,032	,451	,653	,610	1,641
D2 (11)	1,445	5,241	,026	,276	,783	,336	2,972
D3 (14)	-2,692	5,576	-,050	-,483	,630	,276	3,619
D4 (44)	-2,344	4,648	-,045	-,504	,615	,378	2,646
T1 (10)	-7,540	5,972	-,142	-1,263	,208	,239	4,190
T2 (27)	8,727	5,623	,140	1,552	,122	,366	2,733
T3 (35)	4,338	5,877	,064	,738	,461	,397	2,521
G1 (1)	3,571	5,716	,058	,625	,533	,351	2,847
G2 (2)	-3,292	6,087	-,056	-,541	,589	,285	3,515
G3 (3)	,455	4,731	,008	,096	,924	,460	2,173
G4 (20)	-,259	4,122	-,005	-,063	,950	,413	2,422
G5 (30)	2,055	4,522	,038	,455	,650	,440	2,272
G6 (32)	,093	5,878	,002	,016	,987	,319	3,130
P1 (9)	1,473	6,125	,023	,240	,810	,323	3,099
P2 (13)	10,748	5,684	,210	1,891	,060	,243	4,119
P3 (22)	4,802	6,213	,084	,773	,441	,253	3,947
P4 (42)	-5,506	5,911	-,080	-,932	,353	,405	2,471
P5 (45)	-10,586	4,187	-,202	-2,528	,012	,467	2,139
A1 (12)	-6,019	5,055	-,109	-1,191	,235	,361	2,773
A2 (15)	6,769	4,281	,107	1,581	,115	,650	1,538
A3 (37)	-5,141	4,957	-,086	-1,037	,301	,434	2,303
A4 (40)	1,236	4,877	,024	,253	,800	,328	3,049

5.2. Faktör Analizi

Bu araştırmada kültür ölçeğinin yapı geçerliliğini incelemek amacıyla keşfedici faktör analizi kullanılmıştır. Faktör analizine başlamadan önce, analiz için yeterli gözlem bulunup bulunmadığına ilişkin değerlendirmeler yapılmaktadır. Yazında bu konuya ilişkin çeşitli yaklaşımların geliştirilmiş olduğu bilinmektedir. Kriterler gözlem miktarı, gözlem miktarının değişken miktarına oranı veya gözlem miktarının varyans, faktör veya göstergelerle ilişkilendirilmesi şeklinde değişmektedir. Tabachnick ve Fidell

(2015) ise, bunara ilaveten, örneklem büyüklüğünün bir araştırmada yer alan araştırma soruları ve derlenen verilerin yapısı ile yakından ilişkili olduğunu ileri sürmektedir. Alpar (2017), gözlem sayısı ile ilgili yaptığı değerlendirmede çeşitli yaklaşımları şöyle özetlemektedir: (1) Değişken başına en az 5 gözlem bulunmalıdır, (2) Değişken başına en a 10 gözlem bulunmalıdır, (3) Değişken başına en az 20 gözlem bulunmalıdır, (4) Gözlem sayısı 50'den az olmamalıdır, (5) Gözlem sayısı 100 ve üzerinde olmalıdır. Farklı gözlem sayıları için: 50 çok zayıf, 100 zayıf, 200 orta, 300 iyi, 500 çok iyi, 1000 mükemmel olarak tespit edilmektedir (Alpar, 2017:264). Bu araştırmada 258 anket toplanmıştır. Kültür ölçeğinde yer alan 40 değişken dikkate alınarak, değişken başına asgari 5 gözlem kriterinin karşılandığı belirtilmelidir. Sonuç olarak, gözlem sayısı itibarıyla örneklemin faktör analizi için uygun olduğu değerlendirilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini belirlemek ve verinin faktör analizine uygunluğunu değerlendirmek için Keiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett'in küresellik testi sonuçlarının incelenmesi önerilmektedir. Kaiser- Meyer Olkin Testi (KMO) örneklemin yeterliliğine ilişkin açıklama üretmektedir. KMO test skoru 0,80 ve üzeri ise çok iyi, 0,70-0,79 arası ise orta, 0,60-0,69 arası ise vasat, 0,50-0,59 arası ise kötü,0,49 ve altı ise kabul edilemez olarak değerlendirilmektedir (Hair vd., 2014). Bartlett Küresellik Testi yokluk hipotezini reddetmek için ki-kare değerinin anlamlılık düzeyini ($p<,05$) değerlendirilmektedir. Anlamlılık varsayımı karşılandığında, korelasyon matrisinden faktör çıkarılabileceği anlaşılmaktadır (Şencan, 2005). Bu araştırmaya veri toplamak amacıyla kullanılan Danışman ve Özgen'in geliştirdiği Örgütsel Alt Kültürler Ölçeği'nin (2003) yapı geçerliliğini incelemek ve verinin faktör analizine uygunluğunu değerlendirmek için Keiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett'in küresellik testi sonuçları değerlendirilmiştir (Tablo 7).

Tablo 7

Örgüt Kültürü Ölçeği: KMO ve Bartlett Testi

Keiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluk Ölçüsü		,920
Bartlett Küresellik Testi	ki-kare (X^2)	5405,830
	s.d.	780
	Anlamlılık	,000

Örgüt kültürü ölçeği için KMO örneklem uygunluk katsayısı 0,920 olarak hesaplanmıştır. Hair vd. (2014), 0,80 ve üzerinde yer alan test skorlarını “çok iyi” olarak kabul etmektedir. Diğer bir deyişle, faktör analizi için yüksek KMO test skoru

kaydeden veri yapısının örneklem büyüklüğü bakımından uygun olduğu değerlendirilmiştir. İkinci olarak Bartlett Küresellik Testi sonuçları incelenmiştir. Tablo 7'de görüldüğü üzere Bartlett Küresellik Testi ile elde edilen ki-kare değerinin ($\chi^2=5405,830$) anlamlı olduğu ($p=,000<,01$) görülmektedir. Bu testin kaydettiği skorlar, verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiğini ortaya koymaktadır.

Örneklem ve veri yapısının uygunluğunun değerlendirilmesini sonra değişken çiftlerinin korelasyonun incelenmiştir. Faktör analizinde değişkenlerin analizde kullanılabilmesi için değişken çiftleri arasında korelasyon ilişkisinin bulunması gerekmektedir (Özgür, 2003). Bu aşamada tüm değişken çiftleri arasında korelasyonun bulunduğu tespit edilmiştir. Ardından, anti-ımağ korelasyon matrisi ele alınarak köşegen değerlerinin incelenmesiyle örneklem yeterliğine değerlendirme yapılarak köşegen değerler içinde arasında 0,5 değerin altında skor olmadığı tespit edilmiştir (Hair vd., 2014). Faktör analizi sürecinde son olarak, faktör çıkarma tekniğı olarak, sosyal bilimlerde sık biçimde kullanılan temel bileşenler analizi (PCA) kullanılmıştır. PCA ile her bileşende en yüksek varyans çıkarılmaktadır. Bileşenlerin dik olması bu bileşenlerin diğer analizlerde kullanılmasını kolaylaştırmaktadır. Tabachnick ve Fidell (2015) bu yöntemin araştırmacının çok miktardaki değişkeni az sayıda bileşene indirgemeye çalışması için uygun olduğunu belirtmektedir. Bu çalıma için gerçekleştirilen faktör yapısı incelemelerinde ortak faktör varyans değeri 0,500 değerinden düşük olan ve/veya birden fazla faktöre yüklenen G6, K2, D1, A4, G2, T2, K4, H2, D4, K1, H1, S3,T4 değişkenleri silinmiştir. Analizler sonucunda belirlenen 6 faktörlü 27 maddeli yapıya ilişkin ortak faktör varyans değerleri Tablo 8 görülmektedir.

Tablo 8

Örgüt Kültürü Ölçeği Ortak Faktör Varyans Değerleri

	İlk Değer	Çıkartılan Değer
Kr1 (6) Çalışanlara hareket alanı daraltılmış hissi verecek şekilde yürürlükte çok fazla kuralın olması.	1,000	,579
Kr2 (7) Kurallara uymaya son derece önem verilmesi.	1,000	,547
Kr3 (17) Kullanılan alet ve makinalarla ilgili son derece standart ve katı işletme prosedürlerinin bulunması.	1,000	,638
Kr4 (18) Hergün aynı şey yapılıyor hissi verecek şekilde çok fazla rutin iş olması.	1,000	,613
H3 (39) Otoriteye saygının son derece önemsenmesi.	1,000	,717
H4 (43) Emir komuta zincirine son derece önem verilmesi.	1,000	,744
S1 (16) Çalışanların çok sayıda formalite yerine getirmek zorunda kalması.(T)	1,000	,633
S2 (21) Çalışanların yüksek performans göstermeleri yolunda teşvik edilmesi.	1,000	,700
S4 (28) İşlerin yapılış şekline çok sonuçlara önem verilmesi.	1,000	,756
S5 (29) Sonuçların değerlendirilmesinde kişisel sorumluluğun dikkate alınması.	1,000	,625
S6 (31) Çalışanların öncü olmaya teşvik edilmesi.	1,000	,677
K3 (38) Çalışanların birbirlerine informal, gayri-resmi bir tarzda davranmalarına müsamaha gösterilmesi.	1,000	,633
D2 (11) Bilginin, işletme içinde başkaları ile serbest bir şekilde paylaşılabilmesinin mümkün olması.	1,000	,625
D3 (14) Kişisel haklara saygıya önem verilmesi.	1,000	,639
T1 (10) Personelin takım ruhu içinde çalışmalarının teşvik edilmesi.	1,000	,702
T3 (35) Çalışanların birbirleri ile işbirliği içinde çalışmaya teşvik edilmesi.	1,000	,573
G1 (1) Yeni koşul ve durumlara anında cevap verebilecek şekilde esnekliğe sahip olunması.	1,000	,501
G3 (3) Fırsatlardan faydalanmada çabuk hareket edilebilmesi.	1,000	,509
G4 (20) Pazarda takipçiden çok lider olmaya ağırlık verilmesi.	1,000	,630
G5 (30) Rekabet ortamının son derece farkında (bilincinde) olunması.	1,000	,543
P1 (9) Analitik ve rasyonel sorun çözümüne ağırlık verilmesi.	1,000	,586
P2 (13) Herkese hakkının verildiği ve herkesin performansına göre takdir edildiği, liyakata dayalı bir adalet anlayışına ağırlık verilmesi.	1,000	,704
P3 (22) Çalışanlara profesyonel gelişme ve ilerleme yolunda fırsatlar sunulması.	1,000	,698
P4 (42) Firmadaki herkesin ne yapacaklarını bilmelerini sağlayacak şekilde rol ve sorumlulukların tanımlanmış olması.	1,000	,656
P5 (45) İşe alım ve terfilerde kişisel ilişkilerden çok yetenek (ehil olma-ehliyet) ve beceriye önem verilmesi.	1,000	,502
A1 (12) Çatışma ve anlaşmazlıklarla ilgili açık tartışmaya imkan tanınması.	1,000	,602
A2 (15) Çalışanların yaptıkları hatalara karşı tolerans gösterilmesi.	1,000	,558
A3 (37) Bağımsız olarak hareket edebilmeyi sağlayacak şekilde serbestlik hissini verilmesi.	1,000	,603

Çıkarma yöntemi: Temel Bileşenler Analizi

Faktör analizi sonucunda özdeğerleri 1'den yüksek olan toplam 6 bileşen belirlenmiştir. Bu bileşenlerin varyansa yaptığı toplam katkının %62,467 olduğu görülmüştür (Tablo 9).

Tablo 9

Örgüt Kültürü Ölçeği Analizi Sonucunda Açıklanan Toplam Varyans

Bileşen	Özdeğerler			Faktör çıkartmadan sonra					
	Toplam yüzdesi	Varyans	Kümülatif yüzde	Toplam yüzdesi	Varyans	Kümülatif yüzde	Toplam yüzdesi	Varyans	Kümülatif yüzde
1	9,731	34,753	34,753	9,731	34,753	34,753	5,855	20,911	20,911
2	2,585	9,231	43,984	2,585	9,231	43,984	4,838	17,278	38,189
3	1,683	6,010	49,993	1,683	6,010	49,993	2,202	7,866	46,055
4	1,434	5,120	55,114	1,434	5,120	55,114	1,613	5,759	51,814
5	1,055	3,769	58,883	1,055	3,769	58,883	1,584	5,656	57,470
6	1,004	3,585	62,467	1,004	3,585	62,467	1,399	4,997	62,467
7	,871	3,109	65,577						
8	,806	2,880	68,457						
9	,782	2,794	71,251						
10	,717	2,560	73,811						
11	,684	2,445	76,256						
12	,673	2,403	78,659						
13	,599	2,141	80,799						
14	,558	1,992	82,791						
15	,550	1,965	84,756						
16	,496	1,772	86,528						
17	,464	1,656	88,184						
18	,417	1,488	89,672						
19	,412	1,470	91,142						
20	,365	1,304	92,446						
21	,349	1,246	93,692						
22	,326	1,163	94,855						
23	,305	1,089	95,944						
24	,279	,997	96,942						
25	,278	,994	97,935						
26	,234	,834	98,770						
27	,181	,646	99,415						
28	,164	,585	100,000						

Çıkartma Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi

Örgüt kültürü ölçeğine ilişkin faktör yapıları Tablo 10'da görülebilir. Analiz sonucunda 9 alt boyut 41 maddeden oluşan orijinal ölçekten (Danışman ve Özgen, 2003) farklı olarak 6 alt boyutlu 27 maddeden oluşan yapı elde edilmiştir.

Tablo 10

Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör Yapıları

	Bileşenler					
	1	2	3	4	5	6
P4 (42) Firmadaki herkesin ne yapacaklarını bilmelerini sağlayacak şekilde rol ve sorumlulukların tanımlanmış olması.	,756	,074	-,044	,242	,133	-,040
T1 (10) Personelin takım ruhu içinde çalışmalarının teşvik edilmesi.	,755	,338	-,010	,036	,105	,071
D2 (11) Bilginin, işletme içinde başkaları ile serbest bir şekilde paylaşılabilmesinin mümkün olması.	,709	,314	,008	,092	-,073	-,098
Kr2 (7) Kurallara uymaya son derece önem verilmesi.	,707	,033	,056	,117	-,139	,099
P1 (9) Analitik ve rasyonel sorun çözümüne ağırlık verilmesi.	,651	,368	-,093	,053	,117	,040
D3 (14) Kişisel haklara saygıya önem verilmesi.	,643	,431	-,132	,040	,139	-,012
P5 (45) İşe alım ve terfilerde kişisel ilişkilerden çok yetenek (ehil olma-ehliyet) ve beceriye önem verilmesi.	,638	,265	,045	-,098	,045	,108
A1 (12) Çatışma ve anlaşmazlıklarla ilgili açık tartışmaya imkân tanınması.	,622	,404	,040	,081	,208	,023
T3 (35) Çalışanların birbirleri ile işbirliği içinde çalışmaya teşvik edilmesi.	,564	,404	-,160	,198	,160	,026
G4 (20) Pazarda takipçiden çok lider olmaya ağırlık verilmesi.	,083	,776	,102	,053	,063	,060
S2 (21) Çalışanların yüksek performans göstermeleri yolunda teşvik edilmesi.	,312	,757	-,051	,122	,093	,055
G3 (3) Fırsatlardan faydalanmada çabuk hareket edilebilmesi.	,190	,673	,025	,121	-,068	-,008
G5 (30) Rekabet ortamının son derece farkında (bilincinde) olunması.	,209	,638	,002	,212	,109	,190
P3 (22) Çalışanlara profesyonel gelişme ve ilerleme yolunda fırsatlar sunulması.	,505	,631	-,151	,047	,119	,074
P2 (13) Herkese hakkının verildiği ve herkesin performansına göre takdir edildiği, liyakate dayalı bir adalet anlayışına ağırlık verilmesi.	,536	,623	-,057	,064	,142	-,014
S6 (31) Çalışanların öncü olmaya teşvik edilmesi.	,454	,573	-,139	,010	,297	,186
G1 (1) Yeni koşul ve durumlara anında cevap verebilecek şekilde esnekliğe sahip olunması.	,415	,552	-,078	,123	,046	,015
S1 (16) Çalışanların çok sayıda formalite yerine getirmek zorunda kalması.(T)	,086	-,109	,705	,082	,105	,315
Kr4 (18) Her gün aynı şey yapılıyor hissi verecek şekilde çok fazla rutin iş olması.	-,285	,109	,688	,088	,195	-,022
Kr1 (6) Çalışanlara hareket alanı daraltılmış hissi verecek şekilde yürürlükte çok fazla kuralın olması.	-,159	-,217	,666	,084	-,011	,236
Kr3 (17) Kullanılan alet ve makinalarla ilgili son derece standart ve katı işletme prosedürlerinin bulunması.	,342	,147	,661	,035	-,121	-,213
H3 (39) Otoriteye saygının son derece önemsenmesi.	,128	,196	,017	,813	,002	,037
H4 (43) Emir komuta zincirine son derece önem verilmesi.	,158	,190	,256	,784	-,036	,035
K3 (38) Çalışanların birbirlerine informal, gayri-resmî bir tarzda davranmalarına müsamaha gösterilmesi.	-,255	-,012	,339	-,159	,651	-,063
A2 (15) Çalışanların yaptıkları hatalara karşı tolerans gösterilmesi.	,360	,080	-,059	,147	,628	,050
A3 (37) Bağımsız olarak hareket edebilmeyi sağlayacak şekilde serbestlik hissini verilmesi.	,238	,330	,036	-,049	,615	,234
S4 (28) İşlerin yapılış şekliyle çok sonuçlara önem verilmesi.	-,063	,092	,170	,114	,102	,831
S5 (29) Sonuçların değerlendirilmesinde kişisel sorumluluğun dikkate alınması.	,358	,393	,101	-,112	,017	,565

Çıkartma Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi . Rotasyon Yöntemi: Kaiser Normalleştirilmesiyle Varimax.^a

a. 9 iterasyonda gerçekleştirilmiştir

Faktör analizi sonuçlarına belirlenen ilk faktör altında 9 madde (P1, P4, P5, T1, T3, D2, D3, A1, Kr2) birleşmiştir. İlk olarak, orijinal ölçekteki 5 maddeli profesyonellik

eğilimi alt boyutunun 3 maddesi (P1, P4, P5), 4 maddeli takım eğilimi altboyutunun 2 maddesi (T1,T3), 4 maddeli destekleyicilik eğilimi alt boyutunun 2 maddesi (D2, D3), 4 maddeli kuralcılık eğilimi alt boyutunun 1 maddesi (Kr2) ve 4 maddeli açıklık eğilimi alt boyutunun 1 maddesi (A1) tek faktör altında birleşmiştir. Buna göre, ilk olarak, orijinal ölçekte profesyonellik eğiliminin analitik düşünme (P1), sorumlulukların tanımlanmış olması (P4) ve işe alma ve terfilerde liyakatın öne çıkmasıyla (P5) ilgili maddelerin bu boyutta diğer maddelerle birleşirken orijinal ölçekte yine aynı boyut altında yer alan iki maddenin (P2 ve P3) daha çok gelişme eğilimiyle ilgili olduğunu söyleyebileceğimiz faktör altındaki diğer sorularla birleştiği görülmüştür. İkinci olarak, çalışanların takım ruhu içinde çalışmasının (T1) ve işbirliği yapmalarının (T3) teşvik edilmesiyle ilgili maddeler yine aynı boyut altında birleşmiştir. Bu durum veri toplanan örnekleme yer alan profesyonellerin tamamının pilot olması sonucunda ortaya çıkmış olabilir. Takım çalışmasının pilotluk mesleğinin profesyonelliğinin gereği olarak algılanmış olabilir. Üçüncü olarak, benzer şekilde, destekleyicilik eğiliminin 4 maddesinden bilginin serbestçe paylaşılması (D2) ve kişisel haklara saygıya önem verilmesiyle (D3) ilgili maddeler ve kuralcılık eğiliminin kurallara uyulmaya önem verilmesiyle (Kr2) madde profesyonellelikle ilişkilendirilmiş olabilir. Tüm bu değerlendirmeler çerçevesinde bu boyutun profesyonelleşme eğilimi olarak tanımlanması uygun görülmüştür. Bununla birlikte, yapılan analizlerde ilgili faktörün orijinal ölçekteki profesyonellik alt boyutundan farklılığını göz önünde bulundurmak gerekmektedir.

Faktör analizi sonucunda belirlenen ikinci faktör altında 8 madde (G1, G3, G4, G5, P2, P3, S2, S6) birleşmiştir. Buna göre, ilk olarak, orijinal ölçekteki 6 maddeli gelişme eğilimi alt boyutun daha çok iş süreçleriyle ilgili olduğu düşünülebilecek yeniliklerin teşviki (G2) ve kaliteye önem verilmesiyle (G6) ilgili maddelerin silindiği görülmektedir. Geriye kalan gelişim eğilimi maddelerinin ise daha çok firmanın pazar liderliği stratejisiyle ilgili sorular olduğu değerlendirilmiştir. İkinci olarak, profesyonellik eğiliminin çalışanların kişisel performansının takdir edilmesi (P2) ve profesyonel gelişme ve ilerleme yolunda teşvik edilmesiyle (P3) ilgili maddelerinin diğer maddelerle birlikte bu faktörde birleşmesinin bu maddelerin profesyonellikten çok gelişme eğilimiyle ilgili olduğu şeklinde yorumlanabilir. Üçüncü olarak, sonuç eğiliminin çalışanların yüksek performans göstermesinin (S2) ve öncü olmasının (S6) teşvik edilmesiyle ilgili maddelerin de bu faktör altında toplanması benzer şekilde

yorumlanabilir. Bu değerlendirmeler çerçevesinde, faktör analizi sonucunda belirlenen ikinci faktörün gelişme eğilimi olarak tanımlanması uygun görülmüştür.

Faktör analizi sonucunda belirlenen üçüncü faktör altında 4 maddenin (Kr1, Kr3, Kr4, S1) bir araya geldiği görülmektedir. İlk olarak, kuralcılık eğiliminin 4 maddesinden ilk faktör altında yer alan maddelerle birleşen kurallara uymaya son derece önem verilmesi (Kr2) maddesi dışında kalan maddelerin bu madde altında birleştiği görülmüştür. Bu maddeler hareket alanını daraltacak ölçüde çok kuralın olması (Kr1), katı işletme prosedürlerin olması (Kr3) ve rutin işlerin fazlalığıyla (Kr4) ilgili maddelerdir. Bu faktörde kuralcılık eğilimi maddeleriyle birleşen çalışanların çok sayıda formalite yerine getirmek zorunda kalmasıyla ilgili (S1) maddesinin orijinal ölçekte sonuç eğilimi boyutu altında ters kodlanacak şekilde tasarlandığı görülmektedir. Bu madde kullanılarak elde edilen veriler ters kodlandığında maddenin kuralcılık eğilimi maddeleriyle tek boyutta birleşmesinin anlamlı olduğu değerlendirilmiştir.

Faktör analizi sonucunda belirlenen dördüncü faktör altında orijinal ölçekte hiyerarşi eğilimini ölçen altboyutun 4 maddesinden 2'si (H3, H4) birleşmiştir. Bu maddelerin otoriteye saygıya (H3) ve emir komuta zincirine uymaya (H4) önem verilmesiyle ilgili olduğu görülmüştür. Öte yandan, üstler tarafından verilen direktiflere uymanın kaçınılmazlık arz etmesi (H1) maddesi pilotluğun profesyonel bir meslek olmasından kaynaklanabilir. Şöyle ki, özellikle sivil havacılıkta otoriteye saygı ve emir ve komuta zinciri önemli olmakla birlikte profesyonellerin her koşulda üstler tarafından verilen direktiflere uyması beklenmemelidir. Örneğin, pilotlar şartların uygun olmaması durumunda profesyonel davranarak direktiflere karşı bir karar alabilirler. Orijinal ölçekte yer almakla birlikte yapılan analiz sonucunda bu çalışmadan çıkarılması uygun görülen sosyal eşitsizlik olarak algılanacak statü eşitsizliğiyle ilgili madde (H1) araştırmanın sadece pilotlar üzerinde yapılmış olması nedeniyle diğer sorularla aynı faktör altında birleşmemiş olabilir. Bu açıklamalar çerçevesinde bu faktörün hiyerarşi eğilimi olarak tanımlanmasının uygun olduğu değerlendirilmiştir.

Faktör analizi sonucunda belirlenen beşinci faktör altında 3 madde (A2, A3, K3) birleşmiştir. İlk olarak, 4 maddeli açıklık eğilimi altboyutunun çalışanların hatalarına karşı tolerans gösterilmesi (A2) ve çalışanlara bağımsız hareket etmeyi sağlayacak şekilde serbestlik hissini verilmesi (A3) ilgili iki maddenin bu faktörde birleştiği görülmektedir. İkinci olarak, klan eğilimini alt boyutunun çalışanların birbirlerine informal şekilde davranmasına müsamaha gösterilmesi (K3) maddesi de açıklık eğiliminin diğer iki maddesiyle birleşmiştir. Bu maddenin bir ölçüde açıklıkla ilgili

olduğu düşünülürse bu durum normal karşılanabilir. Öte yandan, iş ortamının büyük ölçüde aile ortamı olarak algılanmasıyla ilgili maddeler (K1,K2,K4) ölçekten silinmiştir. Sivil havacılıkta özellikle uçuş ekiplerinin sürekli farklı ekiplerle çalışması nedeniyle klan eğiliminin düşük çıkması beklenebilir. Bununla birlikte, bu maddelerin silinmiş olmasının nedeni maddelerde yer alan aile ilişkilerine benzer ilişkilerin ankete cevap verenlere anlamlı gelmemiş olabileceği düşünülebilir. Bu açıklamalar çerçevesinde bu faktörün açıklık eğilimi olarak tanımlanabileceği değerlendirilmiştir.

Faktör analizi sonucunda belirlenen altıncı faktör altında orijinal ölçekte 6 maddenin ölçtüğü sonuç eğilimi altboyutunun işlerin yapılış şekline çok sonuca önem verilmesi (S4) ve sonuçların değerlendirilmesinde kişisel sorumluluğun dikkate alınması (S5) maddelerinin bir araya geldiği görülmüştür. Daha önce yukarıda belirtildiği üzere orijinal ölçekte sonuç eğilimi altboyutu altında yer alan maddelerden çalışanların işyerinde arkadaşlık kurmasına olanak tanınmasıyla ilgili madde (S3) silinmiştir. Diğer maddelerden çalışanların çok sayıda formalite göstermesinin gerekmesi (S1) ile ilgili madde kuralcılık eğilimi maddeleriyle aynı faktör altında birleşmiştir. Sonuç eğilimi altboyutunun çalışanların yüksek performansın sergilemek (S2) ve öncü olmak (S6) için teşvik edilmesini ilgilendiren maddeleri ise başka bir faktör altında gelişme eğilimi ve profesyonelleşme eğilimi maddelerinin bir kısmıyla birleşmiştir. Bu açıklamalar çerçevesinde, bu çalışmada belirlenen altıncı faktör sonuç eğilimi olarak tanımlanacaktır.

Faktör analizi sonucunda belirlenen 6 boyutlu 27 maddeli örgüt kültürü anketinin güvenilirliğine ilişkin açıklayıcı bilgiler Tablo 11’de yer almaktadır. Elde edilen yapının güvenilirliğine ilişkin yapılan testlerde; profesyonellik eğilimi alt boyutu için yüksek düzeyde ($\alpha=0,903$), gelişme eğilimi altboyutu için yüksek düzeyde ($\alpha=0,896$), hiyerarşi eğilimi altboyutu için orta düzeyde ($\alpha=0,669$), açıklık eğilimi altboyutu için düşük düzeyde ($\alpha=0,455$), sonuç eğilimi ölçeği için orta düzeyde ($\alpha=0,517$), kuralcılık eğilimi altboyutu ölçeği için için orta düzeyde ($\alpha=0,659$) güvenilirlik skorları belirlenmiştir. Örgüt kültürü ölçeğinin bütün olarak yeterli düzeyde güvenilir ($\alpha=0,908$) olması nedeniyle ölçeğin yapısının güvenilir olduğu değerlendirilmiştir.

Tablo 11

Güvenilirlik Analizi Skorları ve Tanımlayıcı İstatistikler

Kültürel Profiller	İfade Sayısı	Cronbach α	Aritmetik Ortalama	Standard Sapma
Profesyonellik Eğilimi	9	0,903	5,390	0,88
Gelişme Eğilimi	8	0,896	4,867	0,91
Hiyerarşi Eğilimi	2	0,669	5,112	1,98
Açıklık Eğilimi	3	0,455	4,426	2,68
Sonuç Eğilimi	2	0,517	4,431	1,95
Kuralcılık Eğilimi	4	0,659	4,615	0,30

5.3. Kümeleme Analizi

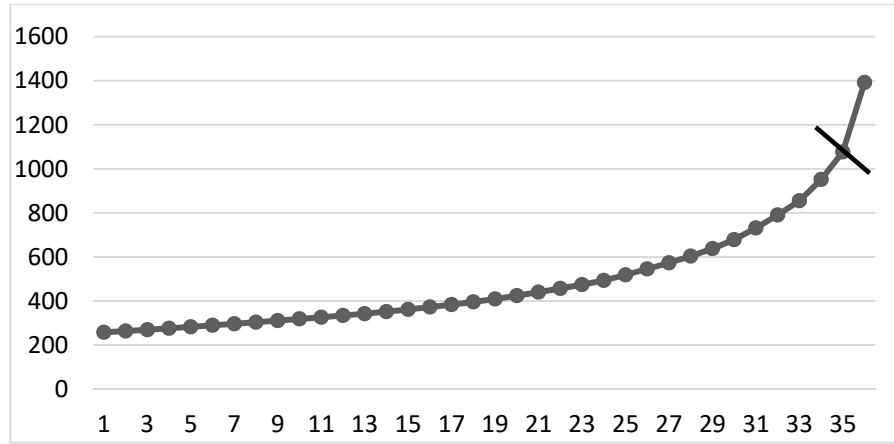
Bu bölümde, ele alınan kültür ölçeği bağlamında gerçekleştirilen küme analizlerine yer verilmektedir. Küme analizi sınıflandırma amaçlı kullanılan geniş kapsamlı bir analiz yöntemi olup örneklem içinden homojen gruplar çıkarmayı sağlayan çok değişkenli tekniklerdir. Faktör analizi değişkenlerdeki değişim bazında homojenliği esas alırken küme analizi ise grupların yakınlığını esas almaktadır (Çokluk vd. 2014). Diğer bir deyişle faktör analizi değişkenleri gruplarken faktör analizi objeleri (gözlemleri) gruplamaktadır. Bu çalışmada, amaçla uyumlu olarak hiyerarşik ve hiyerarşik olmayan kümeleme teknikleri kullanılarak karşılaştırma yapılmaktadır. İlerleyen bölümlerde kullanılan yöntemler ve küme algoritmalarına ilişkin bilgiler ve analizlere yer verilmektedir.

5.3.1. Aşamalı (Hiyerarşik) Kümeleme

Hiyerarşik kümeleme analizi, veri setinde kaç grup olduğuna ilişkin başlangıçta bilgi sahibi olunmayan durumlar için önerilmektedir. Bu durumda bu yöntemi kullanan araştırmacıların benzerliğin nasıl tanımlanacağına karar vermesi gerektiği belirtilmektedir. Hiyerarşik kümeleme yöntemleri ya da kümelemede kullanılan algoritmalar, temel olarak ayırıcı ve birleştirici yöntemler olarak ifade edilmektedir. Buna göre ayırıcı yöntemler başlangıçta tüm gözlemleri tek bir küme kabul ederek aşamalı olarak küme sayısını birer indirirken, birleştirici yöntemler ise her bir gözlemi tek bir küme kabul edilerek küme sayısını aşamalı olarak artırmakta ve son olarak her gözlemi tek kümede toplamaktadır. Birleştirici algoritmalarından genel olarak (a) Tek bağlantılı en yakın komşuluk, (b) tam bağlantılı en uzak komşuluk, (c) ortalama bağlantı, (d) Ward bağlantısı ve (e) merkezi bağlantı algoritmalarının yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir (Çokluk vd. 2014). Bunlardan ilk olarak, **tek bağlantı**

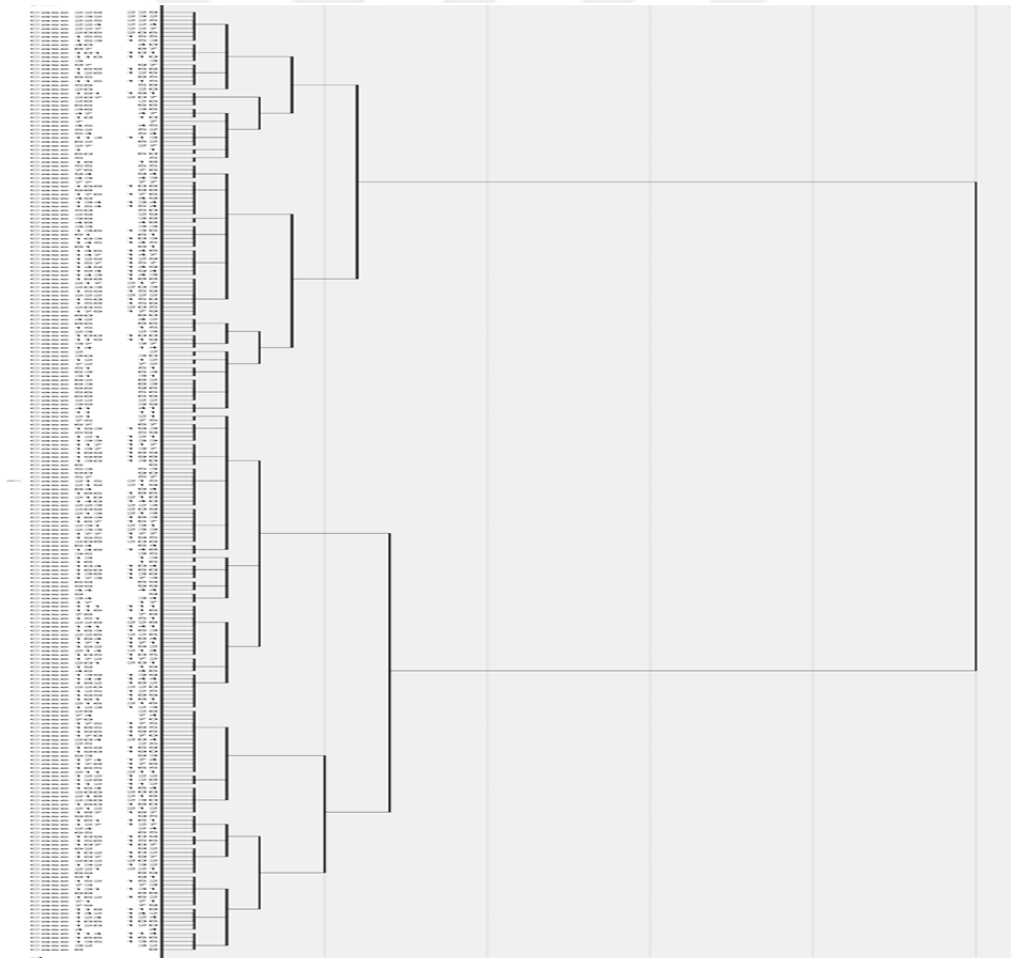
yöntemi uzaklık matrisinden birbirine en yakın kümeleri birleştiren, uygulamada birbirinden belirgin ölçüde ayrı olması beklenen kümeleri tespit etmede kullanılan bir yöntemdir. Birbirine benzer ya da farklılığı düşük olması beklenen küme yapılarında etkili olmayabileceği belirtilmektedir. İkinci olarak, *tam bağlantı bağlantı yöntemi* uzak noktaları birleştirerek kümelemeye başlayan bir algoritmadır. Bununla birlikte verilerin yalnızca uzaklık bilgisin kullanmaktadır, ayrıca, aynı küme içinde gözlem uzaklıkları belirli değerin altında olduğunda kümelerin sağlıklı biçimde oluşturulmasında sorunlarla karşılaşmaktadır. Üçüncü olarak, *ortalama bağlantı yöntemi*, gözlemler arasındaki uzaklığın ortalamasına odaklanmaktadır. Bu yöntem benzer varyansa sahip, grup içinde küçük değişimleri bulunan kümeleri tespit etmektedir. Dördüncü olarak, *ward yöntemi*, diğer yöntemlere nazaran küme içinde homojenliği maksimum ve kümeler arası heterojenliği maksimum kılan bir yöntemdir. Kümeler arası uzaklıklar yerine küme içi hataların kare toplamını minimize ederek en küçük varyansı odak almaktadır. Ward yöntemi, kümeler arası farklılıklar, küme içinde ise benzerlikleri öne çıkaran bir tekniktir. Beşinci olarak, *merkezi bağlantı yönteminde* ise kümeler arasında benzerlik kurma algoritması küme merkezlerinin uzaklığına dayanmaktadır. Bu yöntemde her gözlemin eklenmesiyle küme yapılarının değişmesi nedeniyle bu yöntemin biyoloji gibi disiplinlerde yaygın kullanıldığı ifade edilmektedir.

Bu çalışmada küme içi homojenliği ve kümeler arası heterojenliği öne çıkarması nedeniyle Ward bağlantısı kullanılmıştır. Verilerin analizinde tüm değişkenler z-puanlarına dönüştürülerek standartlaştırılmıştır. Benzerlik ölçümünün seçimin; metrik verilere uygun biçimde gözlem sayısının 100'ü geçtiği göz önünde bulundurularak (Çokluk vd. 2014) öklit uzaklığı kullanılmasına karar verilmiştir. Bu çerçevede, ilk aşamada küme üyeliği serbest bırakılarak ağaç diyagramı ve birleştirme tablosu incelenmiştir. Şekil 4, birleştirme tablosunda üretilen grafiği göstermektedir.



Şekil 4. Hiyerarşik Kümelemede Alt Kültürler Birleştirme Tablosu Katsayı Grafiği

Birleştirme tablosunun incelenmesi sonucunda grafikteki kırılmanın iki kümeli çözümü ön plana çıkarttığı yorumlanmıştır. Şekil 5’de yer alan ağaç diyagramının incelenmesi sonucunda da iki kümeli çözümün yapısının uygun olduğu değerlendirilmiştir.



Şekil 5. Hiyerarşik Kümelemede Alt Kültürler Ağaç Diyagramı

Ward yöntemi kullanılarak gerçekleştirilen hiyerarşik kümeleme analizi sonucunda iki kümeli yapıda ortaya çıkan görüntüde, alt kültürler bağlamında kültür boyutlarına ilişkin ortalamalar Tablo 12’de görülmektedir.

Tablo 12

Hiyerarşik Kümelemede Alt Kültürlerin Boyutsal Farklılaşması

Kültürel Boyutlar	Alt Kültürler	
	Küme 1 (n=158)	Küme 2 (n=75)
Profesyonelleşme eğilimi	5,86	4,40
Gelişme eğilimi	5,32	3,93
Hiyerarşi eğilimi	5,29	4,74
Açıklık eğilimi	4,94	4,01
Sonuç eğilimi	4,68	3,91
Kuralcılık eğilimi	4,49	4,87

Not: (1) Yüksek skorlar koyu, düşük skorlar italik yazı karakterleriyle yazılmıştır.

(2) Bütün farklılıkların önem düzeyi 0.01’in altındadır.

Hiyerarşik küme analizi sonucuna göre belirlenen iki farklı alt kültür grubunun örgüt kültürünün alt boyutların ortalama değerlerinin dağılımları incelendiğinde Küme 1’in profesyonelleşme, gelişme, hiyerarşi, açıklık ve sonuç eğilimi ortalama değerlerinin Küme 2’den yüksek olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, Küme 2 sadece kuralcılık alt boyutunda Küme 1’e göre daha yüksek ortalama değere sahiptir. Danışman’ın (2008) uygulamasını bir sanayi firmasında gerçekleştirdiği çalışmada belirttiği üzere, diğer pek çok örgüt kültürü ve alt kültür araştırmasında olduğu gibi, alt kültür gruplarının belirlenmesinin yanı sıra alt kültür gruplarında yer alan kişilerin ne ölçüde uzlaşma içerisinde olduklarının belirlenmesi gerekmektedir. Bunun için, James, Demaree ve Wolf (1984, 1993) tarafından geliştirilen uzlaşma indeksi (*r_{wg}*) kullanılmıştır. Tablo 13’de, alt kültür gruplarını oluşturan bireylerin örgüt kültürünün alt boyutları açısından kendi aralarındaki uzlaşma dereceleri görülmektedir.

Tablo 13

Hiyerarşik Kümeleme Yöntemiyle Belirlenen Alt Kültür Gruplarındaki Uzlaşma Dereceleri

Kültürel Boyutlar	rwg Değerleri		
	Küme 1 (n=158)	Küme 2 (n=75)	Firma Genel (n=233)
<i>Profesyonelleşme eğilimi</i>	0,95	0,93	0,94
<i>Gelişme eğilimi</i>	0,92	0,92	0,92
<i>Hiyerarşik eğilimi</i>	0,90	0,86	0,87
<i>Açıklık eğilimi</i>	0,92	0,90	0,91
<i>Sonuç eğilimi</i>	0,95	0,92	0,92
<i>Kuralcılık eğilimi</i>	0,86	0,93	0,92

Tablo 12’ de alt kültür gruplarını oluşturan bireylerin kendi aralarındaki uzlaşma derecelerini gösteren değerler yer almaktadır. Bu değerler kültür boyutları açısından pilotların tamamı (n=233) arasında homojenlik bulunduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, hiyerarşik kümeleme analiziyle belirlenen iki alt kültür grubunda (sırasıyla, n₁=158 ve n₂=75) yer alan pilotlar arasında da kültür boyutları açısından uyumluluk olduğu görülmektedir.

5.3.2. Sıralı (Tandem) Kümeleme

Hiyerarşik olmayan kümeleme yöntemi hiyerarşik kümeleme yöntemine göre daha güvenilir bulunmaktadır. Bununla birlikte, hiyerarşik olmayan kümeleme yönteminde araştırmacının tecrübesine bağlı olarak küme sayılarını önceden belirlemesinin gerekmesi analizi zorlaştırmaktadır (Karagöz, 2016, ss.891-892). Özellikle aşamalı olmayan kümeleme yöntemlerinde küme sayısını belirlemenin en uygun yöntemin ne olduğu konusunda genel kabul görmüş standart yaklaşımlar olmadığı için küme sayılarının belirlenmesi ve yorumlanmasında araştırmacının konuyla ilgili bilgisi önem taşımaktadır (Alpar, 2013, ss.306). Bu zorluğun üstesinden gelmek için, önce aşamalı ya da hiyerarşik kümeleme yöntemi kullanılarak kümelerin sayısı belirlenebilir. Belirlenen küme sayısı ve değişkenlerin ilk küme merkezleri kullanılarak aşamalı olmayan k-ortalamlar yöntemi kullanılabilir. Bu şekilde aşamalı olmayan kümeleme yönteminin uygulama zorluğu belirli ölçüde aşılmış olur (Alpar, 2013, ss.307; Karagöz, 2016, ss.891-892). Bu açıklamalar çerçevesine, bu araştırmada alt kültür gruplarının belirlenmesi için hiyerarşik kümeleme yöntemiyle belirlenen alt

kültür grubu bilgilerden ikinci aşamadaki k-ortalamlar kümeleme yönteminde yararlanılmıştır. K-ortalamlar yöntemi kullanılarak belirlenen iki gruplu yapıda alt kültürler bağlamında kültür boyutlarına ilişkin ortalama değerler saptanmıştır (Tablo 14).

Tablo 14

Sıralı (Tandem) Kümeleme Yönteminde Alt Kültürlerin Boyutsal Farklılaşması

Kültürel Boyutlar	Alt Kültürler	
	Küme 1 (n=141)	Küme 2 (n=92)
Profesyonelleşme eğilimi	5,92	4,57
Gelişme eğilimi	4,49	3,92
Hiyerarşi eğilimi	5,43	4,63
Açıklık eğilimi	5,08	3,97
Sonuç eğilimi	4,77	3,91

Not: (1) Yüksek skorlar koyu, düşük skorlar italik yazı karakterleriyle yazılmıştır.

(2) Bütün farklılıkların önem düzeyi 0.01'in altındadır.

Hiyerarşik küme analizinden elde edilen küme sayısı ve değişkenlerin ilk küme merkezleri bilgileri kullanılarak uygulanan k-ortalamlar kümeleme yöntemi sonucunda belirlenen iki farklı alt kültür grubunda örgüt kültürünün alt boyutların ortalama değerlerinin dağılımı incelenmiştir. İnceleme sonucunda, ilk analize benzer biçimde, Küme 1'in daha önce gerçekleştirilen hiyerarşik kümeleme yönteminde olduğu gibi profesyonelleşme, gelişme, hiyerarşi, açıklık ve sonuç eğilimi ortalama değerlerinin Küme 2'den yüksek olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, ilk analizden farklı olarak, Küme 1'in kuralcılık alt boyutu değerinin de Küme 2'ye göre daha yüksek ortalama değere sahip olduğu gözlenmiştir. Bu sonuç, ilk bakışta sıralı (tandem) yöntemin gözlemleri kültürel alt boyut değerleri düşük ve yüksek olanlar şeklinde iki kümeye ayırdığı izlenimini yaratmaktadır. Sıralı (tandem) yöntemin oluşturduğu alt kültür gruplarında yer alan kişilerin uzlaşma derecelerini belirlemek amacıyla kullanılan uzlaşma endeksi (*rwg*) sonucunda elde edilen değerler Tablo 15'de görülmektedir.

Tablo 15

Sıralı (Tandem) Yöntemiyle Belirlenen Alt Kültür Gruplarındaki Uzlaşma Dereceleri

Kültürel Boyutlar	rwg Değerleri		
	Küme 1 (n=141)	Küme 2 (n=92)	Firma Genel (n=233)
Profesyonelleşme eğilimi	0,96	0,89	0,89
Gelişme eğilimi	0,94	0,90	0,87
Hiyerarşi eğilimi	0,90	0,89	0,88
Açıklık eğilimi	0,93	0,92	0,89
Sonuç eğilimi	0,90	0,89	0,88

Tablo 14’ te alt kültür gruplarını oluşturan bireylerin kendi aralarındaki uzlaşma derecelerini gösteren değerler yer almaktadır. Bu değerler kültür boyutları açısından pilotların tamamı (n=233) arasında homojenlik bulunduğunu göstermektedir. Ayrıca, ilk aşamada hiyerarşik kümeleme yöntemiyle alt grup sayısı belirlenen, ikinci aşamada k-ortalamalar yöntemiyle kümelere atamaları yapılan gözlemlerin kendi gruplarında da uyumlu olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, Küme 1 ve Küme 2’de yer alan gözlemlerin alt kültür boyutlarının her biri açısından homojenlik skorları firma genelindeki homojenlik skorundan daha yüksektir. Danışman (2008) buna benzer bir durumu, alt kültürlerin kendi içinde firma geneline göre daha yüksek uzlaşma içerisinde olduğu şeklinde yorumlamaktadır.

5.3.3. İki Aşamalı Kümeleme

Aşamalı (örneğin, Ward yöntemi) ve aşamalı olmayan (örneğin, k-ortalamalar yöntemi) kümeleme yöntemleri verinin içerisinde hem kategorik (nitel) hem de sürekli nicel) değişkenlerden oluşması durumunda kullanılamamaktadır. Bununla birlikte iki aşamalı kümeleme yöntemi verinin hem kategorik hem de sürekli olması durumunda da kullanılabilir. Bunun yanı sıra, bu yöntemin diğer özellikleri arasında gözlem sayısının fazla olması durumunda uygulanabilmesi, küme sayısının uygulama tarafından belirlenmesi ve kümeleme sonucunda belirlenen kümelere uyum sağlamayan aykırı değerlerin ayıklanabilmesidir. İki aşamalı yöntem, ilk aşamada, gözlemleri ön kümelere ayırmakta, ikinci aşamada, standart aşamalı kümeleme yöntemleri uygulamaktadır (Alpar, 2017, ss.332). İki aşamalı kümeleme yönteminin SPSS programındaki uygulama sonuçlarıyla ilgili değerlendirmelerde kategorik ve sürekli değişkenlerin birlikte kullanılması durumunda kümelemede ağırlığın kategorik değişkenlere verildiği

belirtilmektedir. Bununla birlikte, sürekli değişkenlerle yapılan kümeleme sonuçlarının sorunsuz gerçekleştiği açıklanmaktadır (Bacher, Wenzig ve Vogler, 2004). Bu açıklamalar çerçevesinde, araştırmanın bu bölümünde, alt kültür gruplarının belirlenmesi için iki aşamalı kümeleme yöntemi (log-olabilirlik uzaklığı ve Schwarz's Bayesian Kriteri) kullanılmıştır (benzer bir uygulama için bakınız, Glasø, Matthiesen, Nielsen, Einarsen, 2007). İki aşamalı yöntem kullanılarak belirlenen iki gruplu yapıda alt kültürler bağlamında kültür boyutlarına ilişkin ortalama değerler saptanmıştır (Tablo 16).

Tablo 16

İki Aşamalı Kümelemede Alt Kültürlerin Boyutsal Farklılaşması

Kültürel Boyutlar	Alt Kültürler	
	Küme 1 (n=134)	Küme 2 (n=99)
Profesyonelleşme eğilimi	5,97	4,60
Gelişme eğilimi	5,53	3,97
Hiyerarşi eğilimi	5,38	4,74
Açıklık eğilimi	5,11	4,01
Sonuç eğilimi	4,78	3,95

Not: (1) Yüksek skorlar koyu, düşük skorlar italik yazı karakterleriyle yazılmıştır.

(2) Bütün farklılıkların önem düzeyi 0.01'in altındadır.

İki aşamalı küme analizi yöntemi kullanılarak belirlenen iki farklı alt kültür grubunda örgüt kültürünün alt boyutların ortalama değerlerinin dağılımı incelenmiştir. İnceleme sonucunda, ilk olarak, Küme 1'in profesyonelleşme, gelişme, hiyerarşi, açıklık ve sonuç eğilimi ortalama değerlerinin Küme 2'den yüksek olduğu görülmektedir. İkinci olarak, Küme 2'nin kuralcılık eğilimi ortalama değerinin Küme 1'den daha yüksek ortalama değere sahip olduğu gözlenmiştir. Bu sonuç, hiyerarşik kümeleme yöntemiyle elde edilen sonuca benzemektedir. İki-aşamalı kümeleme yönteminin oluşturduğu alt kültür gruplarında yer alan kişilerin uzlaşma derecelerini belirlemek amacıyla kullanılan uzlaşma endeksi (*r_{wg}*) sonucunda elde edilen değerler Tablo 17'de görülmektedir.

Tablo 17

İki-Aşamalı Yöntemle Belirlenen Alt Kültürlerdeki Gruplarındaki Uzlaşma Dereceleri

Kültürel Boyutlar	rwg Değerleri		
	Küme 1 (n=134)	Küme 2 (n=99)	Firma Geneli (n=233)
Profesyonelleşme eğilimi	0,96	0,92	0,89
Gelişme eğilimi	0,94	0,93	0,87
Hiyerarşi eğilimi	0,90	0,88	0,88
Açıklık eğilimi	0,93	0,92	0,89
Sonuç eğilimi	0,90	0,90	0,88

Tablo 16’ da alt kültür gruplarını oluşturan bireylerin kendi aralarındaki uzlaşma derecelerini gösteren değerler yer almaktadır. Bu değerler kültür boyutları açısından pilotların tamamı (n=233) arasında homojenlik bulunduğunu göstermektedir. Ayrıca, ilk aşamada hiyerarşik kümeleme yöntemiyle alt grup sayısı belirlenen, ikinci aşamada k-ortalama yöntemle kümeler atamaları yapılan gözlemlerin kendi gruplarında da uyumlu olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, Küme 1 ve Küme 2’de yer alan gözlemlerin alt kültür boyutlarının her biri açısından homojenlik skorları firma genelindeki homojenlik skorundan daha yüksektir. Buna göre, alt kültürlerin kendi içinde firma geneline göre daha yüksek uzlaşma içerisinde olduğu şeklinde yorumlanabilir (Danışman, 2008).

5.3.4. Kullanılan Kümeleme Yöntemlerinin Karşılaştırılması

Bu araştırmanın amacı doğrultusunda, alt kültür gruplarını belirlemek için kullanılan kümeleme yöntemlerinin gözlemleri ne kadar başarılı şekilde kümelediğini belirlemek için silüet analizi kullanılacaktır. Bunun için kullanılan farklı kümeleme yöntemlerinde farklı kümeler atanan her bir gözlem için silüet katsayısı (S_i) hesaplanacaktır. Silüet analizinde, kümeler atanan gözlemlerden silüet katsayısı yüksek olanların (1 değerine yakın) başarılı bir şekilde kümelendiği, silüet katsayısı düşük olanların (0 değerine yakın) iki küme arasında yer aldığı, silüet katsayısı negatif olanların ise yanlış kümede yer aldığı değerlendirilmektedir (Kassambra, 2017, ss.110-111). Her bir gözlem için belirlenen silüet değerlerinden yola çıkarak hesaplanan ortalama değerler ise kullanılan yöntemin ne kadar başarılı olduğu konusunda bilgi vermektedir. Bu açıklamalar doğrultusunda yapılan analizin açıklayıcı bilgileri Tablo 18’de yer almaktadır.

Tablo 18

Siluet Analizinin Tanımlayıcı İstatistikleri

	Gözlem Sayısı (N)	En Düşük Değer	En Yüksek Değer	Ortalama Değer	Standart Sapma
Hiyerarşik Kümeleme	233	-,020	,424	,21	,15
Sıralı (Tandem) Kümeleme	233	,010	,464	,26	,12
İki Aşamalı Kümeleme	233	-,037	,455	,25	,12

Siluet Analizi sonuçları incelendiğinde, araştırmada kullanılan hiyerarşik ($S_{i1}=0,21$), sıralı (tandem) ($S_{i2}=0,26$) ve iki aşamalı ($S_{i3}=0,25$) yöntemlerin için belirlenen siluet katsayısı ortalamalarının 0 değerine daha yakın olduğu görülmüştür. Bununla birlikte, ilk olarak, sıralı (tandem) ve iki aşamalı kümeleme yöntemlerinin siluet katsayılarının (sırasıyla, $S_{i2}=0,26$ ve $S_{i3}=0,25$), hiyerarşik kümeleme yönteminin siluet katsayısından ($S_i=0,21$) daha yüksek olması nedeniyle daha iyi sonuç verdikleri söylenebilir. İkinci olarak, hiyerarşik ve iki aşamalı kümeleme yöntemleri kullanılarak küme artması yapılan gözlemlerin siluet katsayıları arasında negatif değerler bulunduğu (sırasıyla gözlemlenen en düşük değerler, $-0,20$ ve $-0,37$) görülmüştür. Bununla birlikte, sıralı (tandem) kümeleme yöntemiyle küme ataması yapılan gözlemlerin siluet katsayıları (en düşük değer= $0,10$) arasında negatif değer bulunmamaktadır. Bu nedenlerle sıralı (tandem) kümeleme yönteminin en iyi sonuç veren yöntem olduğu değerlendirilmiştir.

5.4. Kümelerin Tanımlanması

Farklı kümeleme yöntemlerinin kullanılarak elde edilen sonuçların değerlendirilmesi sonucunda sıralı (tandem) kümeleme yönteminin en iyi sonucu verdiği değerlendirilmiştir. Araştırmanın bundan sonraki bölümünde sıralı (tandem) kümeleme yöntemi kullanılarak elde edilen bulgular yorumlanacaktır. Bunun için öncelikle, sıralı (tandem) kümeleme analizinde kümelerin belirlenmesi için kullanılan kültürel boyut değişkenlerinin ortalama değerlerinin belirlenen kümelere göre farklılaşp farklılaşmadığı incelenmiştir. Bu amaçla, bağımsız örneklem t-Testi uygulanmıştır. Tablo 19 bağımsız örneklem t-testi bulgularını özetlemektedir.

Tablo 19

Bağımsız Örneklem T Testi: Alt Boyut Değerlerinin Farklılaşması

Alt Boyut	Gruplar	n	\bar{x}	ss	sh	T Testi	
						Sd	t
Profesyonellik Eğilimi	Küme 1	141	5,92	,57993	,04884	149,113	13,644*
	Küme 2	92	4,57	,82464	,08598		
Gelişme Eğilimi	Küme 1	141	4,49	,69019	,05812	231	16,627*
	Küme 2	92	3,92	,72167	,07524		
Hiyerarşi Eğilimi	Küme 1	141	5,43	,88152	,07424	231	6,579*
	Küme 2	92	4,63	,95683	0,9976		
Açıklık Eğilimi	Küme 1	141	5,08	,74950	,06312	231	10,673*
	Küme 2	92	3,97	,80783	,08422		
Sonuç Eğilimi	Küme 1	141	4,77	,87520	,07371	231	7,342*
	Küme 2	92	3,91	,88619	,09239		
Kuralcılık Eğilimi	Küme 1	141	4,64	1,03394	,08707	231	,523
	Küme 2	92	4,57	,88372	,09213		

*p<,01

Analiz sonuçları, kümelerin profesyonelleşme ($t=13,644$, $df=149,113$, $p<0,05$), gelişme ($t=16,627$, $df=231$, $p<0,05$), hiyerarşi ($t=6,579$, $df=231$, $p<0,05$), açıklık ($t=10,673$, $df=231$, $p<0,05$), sonuç ($t=7,342$, $df=231$, $p<0,05$) eğilimlerinin ortalama değerleri arasında (bakınız, Tablo 15) istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, kümeler arasında kuralcılık eğilimi açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark ($t=231$, $df=523$, $p>0,05$) bulunmadığı belirlenmiştir. Bu sonuçlar, sıralı (tandem) kümeleme yönteminde kümelerin belirlenmesi için kullanılan örgüt kültürü alt boyutlarından profesyonellik, gelişme, hiyerarşi, açıklık ve sonuç eğiliminin belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, kümelerin tanımlanması için bu boyutlar yorumlanmıştır. Kümeleme analizi sanucunda belirlenen iki kümeden birinci kümenin ($n=141$) profesyonelleşme, hiyerarşi, açıklık, sonuç ve gelişme eğilimi algılamalarının ikinci kümeye ($n=92$) göre daha yüksek olduğu daha önce açıklanmıştı. Bunun yanısıra, birinci kümede yer alan pilotların profesyonelleşme konusundaki algılarının diğer alanlarla ilgili algılarına göre daha güçlü olduğu görülmüştür. İkinci kümede yer alan pilotların ise hiyerarşi konusundaki algılarının diğer alanlardaki algılarına göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Bununla birlikte, birinci grupta yer alan pilotların hem profesyonelleşme hem de hiyerarşi konusundaki algılarının diğer gruptaki pilotlara göre yüksek olması beklenen bir durum değildir. Bu sonuçlar yorumlanırken örgüt kültürünün boyutlarının nasıl tanımlandığı gözönünde bulundurulmalıdır. Bu araştırmada kullanılan örgüt kültürü ölçeğinin yapı geçerliliğini sınamak için yapılan analizlerde daha sonra profesyonelleşme kültürü olarak tanımlanmasının uygun olduğu değerlendirilen boyut

altında profesyonellik yanında takım ve destekleyicilik eğiliminin maddelerinin birleştiği gözlenmişti. Bu durumun sivil havacılıkta pilotluk mesleğinin nitelikleri nedeniyle normal karşılandığı açıklanmıştı. Hiyerarşi boyutu ise orijinal ölçekten farklı olarak otoriteye saygı ve emir komuta zincirine önem maddelerinin birleşmesinden oluştuğu gözlenmişti. Buna göre, daha önceki çalışmalarda olduğu gibi profesyonelleşme algısı yüksek olan grupta hiyerarşi algısının düşük olması ya da tam tersinin geçerli olduğu bir durum gözlenmemiştir. Dolayısıyla bu çalışmada belirlenen alt kültür gruplarının birisinde güçlü kurumsal yönetim algısının öne çıktığını diğerinde ise zayıf kurumsal yönetim algısının öne çıktığını söylemek daha doğru olacaktır (Tablo 20).

Tablo 20

Alt kültür Gruplarının Tanımlanması

Kültürel Boyutlar	Alt Kültürler	
	Örgütsel Bağlama Uyumlu Yüksek Kültür (n=141)	Örgütsel Bağlama Uyumlu Düşük Kültür (n=92)
Profesyonelleşme eğilimi	5,92	4,57
Hiyerarşi eğilimi	5,43	4,63
Açıklık eğilimi	5,08	3,97
Sonuç eğilimi	4,77	3,91
Gelişme eğilimi	4,49	3,92

Not: (1) Yüksek skorlar koyu, düşük skorlar italik yazı karakterleriyle yazılmıştır.

(2) Bütün farklılıkların önem düzeyi 0.01'in altındadır.

5.5. Alt Kültürler ve Alt Gruplar Arasındaki İlişkiler

Bu çalışmada alt kültürün kaynaklarını belirlemek için, sıralı (tandem) kümeleme yöntemi kullanılarak belirlenen alt kültür grupları ile alt gruplar arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bunun için Ki Kare değerleri incelenmiştir (Tablo 21).

Tablo 21

Ki Kare Değerleri: Alt Kültürler ve Alt Gruplar Arasındaki İlişkiler

	Ki Kare Değerleri
Statü (kaptan pilot, ikinci pilot)	1,044
Kıdem ^a (1 yıldan az, 1-9 yıl, 10 yıl ve üstü)	6,551*
Kıdem ^b (1 yıldan az, 1-4 yıl, 5-9 yıl, 10 yıl ve üstü)	7,356
Vatandaşlık ^c (T.C.Vatandaşı/Yabancı Ülke Pasaportlu)	2,498
Ülke Kümeleri ^d (Globe 2004'e göre; Orta Doğu, Germen)	10,619**
Cinsiyet	,345

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

a. Kıdem değişkeni için 3 kategori oluşturulmuştur.

b. Kıdem değişkeni için 4 kategori oluşturulmuştur.

c. Vatandaşlık için iki kategorili değişken oluşturulmuştur.

d. Globe'un (2004) yayınına göre Ortadoğu ve Germen grupları oluşturulmuştur. Verinin yeterli olmaması nedeniyle diğer kültür grupları oluşturulmamıştır.

Kıdem (1 yıldan az, 1-9 yıl, 10 yıl ve üstü) ve alt kültür gruplarının (bağlama uyumu yüksek, bağlama uyumu düşük) birbiriyle ilişkisi ki-kare değerleri incelenerek belirlenmiştir. Tablo 21'de görüldüğü üzere, kıdem ile alt kültür grubu mensubiyetinin birbirinden bağımsız olmadığı belirlenmiştir. Ki-kare bağımsızlık testi sonuçları bu değişkenlerin ilişkili olduğunu göstermiştir, $X^2(2, N= 233) = 6,65, p<0,05$. Buna göre, çalışma süresi 1 ile 9 yıl arasında olan pilotların şirkette henüz 1 yılını doldurmamış pilotlar ile 10 yıldan daha uzun süredir çalışmakta olan pilotlara göre örgütsel bağlama düşük uyum alt kültür kümesinde yer alması daha olasıdır.

Tablo 22

Alt Kùltürler ve Kıdem

Kıdem		Alt Kùltürler		Toplam
		Bağlama Uyumu Yüksek Kùltür	Bağlama Uyumu Düşük Kùltür	
“1 yıldan az	Sayı	35,00	13,00	48
	%	72,90	27,10	100
1-9 yıl	Sayı	81,00	68,00	149
	%	54,40	45,60	100
10 yıl ve üzeri	Sayı	25,00	11,00	36
	%	69,40	30,60	100
Toplam	Sayı	141,00	92,00	233
	%	60,50	39,50	100

Tablo 22’de görüldüğü üzere, ilk olarak, araştırma yapılan sivil havacılık şirketinde görev yapan pilotlardan şirketteki çalışma süresi henüz bir yılı doldurmamış olan 48 kişinin statüleri incelendiğinde statüyle ilgili soruya cevap veren 47 kişinin, 42’sinin (%89) II. Pilot, 5’inin (%11) Kaptan Pilot statüsünde görev yaptığı görülmüştür. Bu pilotların 31’i (%65) T.C. pasaportu, 17’si (%35) ise yabancı ülke pasaportu taşımaktadır. İkinci olarak, şirkette 1 ile 9 yıl arasında görev yapmakta olan 149 pilotun görev statüsü sorusuna cevap veren 148’inin 65’i (%44) II. Pilot, 83’ü (%56) kaptan pilot statüsünde görev yapmaktadır. Bu pilotlardan uyruk sorusuna cevap veren 144’ünün 91’i (%63) T.C. pasaportu, 53’ü (%37) yabancı pasaport taşımaktadır. Üçüncü olarak, şirkette 10 yıldan uzun süredir şirkette görev yapmakta olan 36 pilottan görev statüsünü belirlemeye yönelik soruya cevap veren 33’ünün tamamı Kaptan Pilot olarak görev yapmaktadır. Şirkette 10 yıldan uzun süredir görevde yapmakta olan 36 pilottan 34’ü (%94) T.C. pasaportu, 2’si (%6) yabancı ülke pasaportu taşımaktadır. Bu sonuçlar değerlendirildiğinde, henüz şirkette bir yılını doldurmamış olan pilotların büyük olasılıkla şirkete mesleğe giriş için bir adım gördüklerinden mümkün olduğunca profesyonellik ve ile birlikte hiyerarşi eğiliminin de baskın olduğu Türkiye’deki yönetim kültürüne benzerlikler gösteren şirket kültürüne uyum gösterdikleri

söylenbilir. Benzer şekilde, 10 yıldan uzun süredir şirkette görev yapan pilotların da artık şirketin yönetim uygulamalarına alıştıkları düşünülebilir. Bununla birlikte, şirketteki görev süresi 1 yıldan az olan pilotlar (48 kişi) ile görev süresi 10 yıldan daha uzun olan pilotların (36 kişi) büyük bölümünün (sırasıyla, %65 ve %94) T.C. pasaportu taşıyan yerli pilotlar olduğu gözönünde bulundurulmalıdır. Dolayısıyla, şirketteki alt kültür gruplarının ayrışmasında kıdem etkisine yönelik bulgular dikkatli bir şekilde yorumlanmalıdır.

Bu araştırmada, pilotların örgütsel alt kültür gruplarına ayrışmasında toplumsal kültürün etkisi incelenirken incelenen şirketteki pilotların ülke dağılımından dolayı ülke değişkenini kullanarak kategorilerin oluşturulması uygun görülmüştür. Kategorilerden birisi T.C pasaportu taşıyanları yerli, diğer ülke pasaportu taşıyanları yabancı olarak kodlanması şeklinde oluşturulmuştur. Ancak ülkeler arasındaki ulusal kültür farklılaşmasını gösteren çalışmalardan dolayı bu şekilde bir sınıflandırmanın doğru olmayacağı değerlendirilmiştir. Bu nedenle ülke kültürlerinin özelliklerinden hareketle ülke kümeleri oluşturan Globe (2004) araştırmasından yararlanılmıştır. Globe (2004) çalışmasına uygun olarak Almanya ve Hollanda pasaportu taşıyan pilotlar Germen Ülke Kümesine atanmışlardır. T.C.pasaportu taşıyan pilotlar ise Orta Doğu Kümesine atanmıştır. Diğer ülke pasaportu taşıyan pilot sayısı analiz için yeterli olmadığından sadece ülke grubu mensubiyeti ile örgütsel alt kültür grubu mensubiyeti ilişkisi incelenirken ülke grupları iki gruba (Orta Doğu, Germen) sınırlı tutulmuştur. Ülke gruplarına mensubiyet (Orta Doğu Kümesi, Germen Kümesi) ile alt kültür gruplarının (bağlama uyumu yüksek, bağlama uyumu düşük) birbiriyle ilişkisi ki-kare değerleri incelenerek belirlenmiştir. Tablo 20'de görüldüğü üzere, ülke gruplarına mensubiyet ile örgütsel alt kültür grubuna mensubiyetinin birbirinden bağımsız olmadığı belirlenmiştir. Ki-kare bağımsızlık testi sonuçları bu değişkenlerin ilişkili olduğunu göstermiştir, $\chi^2(1, N= 191) = 10,62, p<0,01$. Buna göre, pasaportunu taşıdıkları ülke Germen Ülke Kümesinde yer alan pilotların örgütsel bağlama uyumu düşük alt kültür grubunda yer alması daha olasıdır. Pasaportunu taşıdıkları ülke Ortadoğu Ülke kümesinde yer alan pilotların ise örgütsel bağlama uyumu yüksek örgütsel alt kültür grubunda yer alması daha olasıdır.

Tablo 23

Alt Kùltürler ve Ùlke Kùltür Grupları

Kıdem		Alt Kùltürler		Toplam
		Bağlama Uyumu Yüksek Kùltür	Bağlama Uyumu Düşük Kùltür	
Orta Doğu Kùmesi	Sayı	102	58	160
	%	63,7	36,3	100
Germen Kùmesi	Sayı	10	21	31
	%	32,3	67,7	100
Toplam	Sayı	112	79	191
	%	58,6	41,4	100

Tablo 23’de görüldüğü üzere, ilk olarak, Orta Doğu kùmesinde tamamı T.C. pasaportuna sahip 160 pilot bulunmaktadır. Germen kùmesinde ise, 5’i (%16) Almanya, 26’sı (%84) Hollanda pasaportu taşıyan toplam 31 pilot bulunmaktadır. Araştırma verileri incelendiğinde, ilk olarak, Orta Doğu kùmesinde yer alan 160 pilotun 155’inin pilotların statüsünü belirlemeye yönelik soruya cevap verdiği anlaşılmaktadır. Bu pilotların 77’sinin (%49,6) Kaptan, 78’inin ise (%50,4) II. Pilot statüsünde görev yaptığı görülmüştür. Bu kùmede yer alan pilotların şirketindeki görev süreleri incelendiğinde, pilotların 31’inin (%19,4) yıldan az, 95’inin (%59,4) 1 ile 9 yıl arasında, 34 ‘ünün (%21,2) 10 yıl ve üzerinde hizmet süresine sahip oldukları görülmektedir. İkinci olarak, Germen kùmesinde yer alan 31 pilotun 11’inin Kaptan Pilot (%35,5), 20’sinin (%64,5) II. Pilot olduğu görülmektedir. Bu kùmedeki pilotların görev süreleri incelendiğinde, 6 pilotun (%19,3) henüz şirkette bir yıllık hizmet süresini doldurmadığı, 25 (%80,7) pilotun ise şirkette 1 ile 9 yıl arasında hizmet süresinin bulunduğu anlaşılmaktadır. Bu gözlemler çerçevesinde, şirketin örgütsel bağlamına uyum göstermekte zorlanan yabancı pasaportlu pilotların büyük bölümünün şirketindeki kıdem süresi 1 ile 9 yıl arasında değişen II. Pilot statüsündeki pilotlar olduğu değerlendirilebilir. Araştırma verilerinin incelenmesi sonucunda, sözkonusu büyük bölümünün Hollandalı 18 kişi (%85,7) olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, örgütsel alt kùltür gruplarının ayrışmasında ùlke kùltür kümelerinin belirleyici olduğu yönündeki bulgular dikkatli bir şekilde yorumlanmalıdır.

BÖLÜM VI

SONUÇ

6.1. Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Örgüt kültürü araştırmaları, örgüt çalışanlarının bütüncül biçimde değer, norm ve anlayışları paylaştığını göstermektedir. Bununla birlikte, çalışanların görev yaptıkları yönetim kademeleri ve departmanlarının farklılaşması ya da mesleklerinin farklı olması nedeniyle hatta cinsiyet, yaş gibi demografik özelliklerdeki farklılıklar nedeniyle değer taşıdıkları değer, norm ve davranışlarda ayrışmalar oluşabilir. Örgüt kültürü alanında yapılan araştırmalar bu türden ayrışmalar sonucunda çalışanlar arasında örgütsel alt kültür gruplarının oluştuğunu ortaya koymaktadır. Örgütsel alt kültürler konusunda yapılan araştırmalar alt kültürlerin örgüt kültürünün hangi alt boyutlarına göre oluştuğunu araştırmakta ve örgütsel alt kültürlerin ayrışmasının nedenlerini belirlemektedir. Bu alandaki araştırmalara katkı yapmak için geliştirilen ölçekler ülkemizde daha çok imalat sektörüyle sınırlı kalacak şekilde lullanılmıştır. Bununla birlikte, hizmet sektöründe yeterince nicel araştırma yapılmamıştır. Bu araştırma hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir firmada aynı meslek grubunda yer alan profesyoneller arasında anlayış ve değerler açısından farklılaşmaya karşılık gelecek şekilde oluşan örgütsel alt kültür gruplarının varlığını ve alt kültür gruplarının oluşmasının nedenlerini belirlemek amacı doğrultusunda gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın ifade edilen bu geniş amacının yanısıra daha önce yapılan çalışmalarda kısmen değinilen ancak üzerinde yeterince çalışma yapılmayan örgütsel alt kültürlerin oluşmasında çalışanlar arasındaki ulusal kültür farklılıklarının ne derecede belirleyici olduğunu açıklama amacı da bulunmaktadır. Bunların yanısıra, araştırmanın örgütsel alt kültür çalışmalarına yöntem katkısı yapması amacıyla alt kültür gruplarının belirlenmesinde hiyerarşik, sıralı (tandem) ve iki aşamalı kümeleme yöntemlerinden hangisinin en iyi sonuç vereceğini belirleme amacı bulunmaktadır. Bu amaçlar doğrultusunda gerçekleştirilen araştırma için, Sivil Havacılık Sektörün'de faaliyet gösteren bir hizmet işletmesinde araştırma yapılmıştır. İki farklı ülke firmasının ortak girişim modelinde kurdukları bu şirket ilerleyen yıllarda yurtdışı iştirakiyle uluslararası şirket niteliği kazanmıştır. Bu araştırmada, sözkonusu şirketin Türkiye'deki operasyonunda görev yapan yerli ve yabancı pilotlardan anket yöntemiyle veri elde edilmiştir. Araştırma sonuçları, ilk olarak, örgütsel alt kültürleri belirlemek amacıyla

örgüt kültürünün profesyonellik, gelişme, hiyerarşi, açıklık, sonuç ve kuralcılık eğilimi boyutlarının kullanılabilmesi belirlenmiştir. Araştırmada, kültür boyutlarından profesyonellik, takım ve destekleyicilik eğilimi boyutlarının birbirinden ayrılmaması nedeniyle ileride özellikle hizmet sektöründe tekrar çalışmalarının yapılmasının gerekli olduğu değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçları nicel araştırmalarda kullanılan örgütsel kültür ölçeğinin benzer uygulamalarının gerçekleştirilerek geliştirilmesinin gerekliliğine işaret etmektedir. Araştırma sonuçları, ikinci olarak, örgütsel alt kültür gruplarının belirlenmesinde sıralı (tandem) kümeleme yönteminin hiyerarşik kümelemeye (ward yöntemi) göre daha iyi sonuçlar verebileceğini göstermektedir. İleride yapılacak çalışmalarda, örgütsel alt kültür gruplarının belirlenmesi için farklı kümeleme yöntemleri kullanılarak sonuçların karşılaştırılması önerilmektedir. Araştırma sonuçları, üçüncü olarak, araştırma yapılan hizmet işletmesinde pilotların iki alt kültür grubuna ortaya koymuştur. Bu gruplar daha önceki çalışmalarda örneklerden farklı biçimde ayrılmaktadırlar. Araştırma sonuçları, en iyi sonucu verdiği değerlendirilen sıralı (tandem) küme yöntemiyle belirlenen alt kültür gruplarından birisinin kültür boyutlarının tamamında daha yüksek skorlara sahip olduğunu diğerinin ise daha düşük skorlara sahip olduğunu göstermektedir. Halbuki daha önce imalat işletmelerinde yapılan araştırmalarda ayrılan grupların profesyonellik ve gelişme eğilimi yüksek olanında hiyerarşi eğiliminin düşük olduğunu ve tam tersinin geçerli olduğunu göstermektedir. Bu çalışmada bu ayrımın gerçekleşmemiş olması Türk yönetim kültürünün profesyonellik kadar hiyerarşik değer ve normaları empoze etmesinden kaynaklanabileceği yorumlanmıştır. Bu nedenle, birbirinden ayrılan kümelerden birisi örgütsel bağlamla yüksek uyumu alt kültür grubu diğeri ise örgütsel bağlamla düşük uyumlu alt kültür grubu olarak tanımlanmıştır. Araştırma sonuçları, dördüncü olarak, örgütsel alt kültür gruplarının ayrışmasında şirketteki görev süresinin belirleyici olduğunu ortaya koymuştur. Bununla birlikte, bu sonucun verinin özelliklerinden dolayı dikkatli biçimde yorumlanması gerektiği değerlendirilmiştir. Öte yandan, araştırma sonuçları çalışmanın asıl katkısı olarak ülke kültürünün örgütsel alt kültür gruplarının oluşumuna katkısını ortaya koymuştur. Ne var ki, burada da veri setinin sınırlılıkları söz konusudur. Araştırma için veri toplanan pilotların sayılarının farklı ülkelere dağılımı nedeniyle ülke etkisi yerine ülke kümelerinin etkisi incelenmiştir. Burada da sadece iki ülke kümesi karşılaştırılabilmektedir. Bu ülke kümelerinden Orta Doğu kümesine sadece Türkiye, Germen kümesine ise Alman ve Hollanda pasaportu taşıyan pilotlar atanmıştır. Gerçekleştirilen analizler Türkiye'deki operasyonda görev yapan Türk pilotların şirketin

örgütsel bağlamına uyumu yüksek, Alman ve Hollandalı pilotların ise uyumu düşük alt kültür kümelerinde yer almasının olasığının yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuçlar, ülkemizde yapılan örgüt kültürü araştırmaları açısından bir katkı olmakla araştırmanın önek olay çalışması olarak tek şirkette yapılmasından dolayı sonuçların genelleştirilmesinden kaçınılmalıdır. İleride yapılacak araştırmalarda, örneklem büyüklüğüne önem verilmelidir.

6.2. Araştırmanın Yazına Katkısı ve Kısıtları

Araştırma sonuçları değerlendirilirken açıklandığı üzere bu araştırma, ilk olarak, örgütsel alt kültürler ve belirleyicileri konusunda ülkemizde uygulaması sınırlı kalmış nicel yöntemlerin geliştirilmesine katkı yapmaktadır. Bunun için daha önceki araştırmalardan farklı olarak farklı kümeleme yöntemleri kullanılmakta ve en iyi sonuç veren yöntemin belirlenebilmesi için karşılaştırmalar yapılmaktadır. Bu çalışmada, örgütsel alt kültür gruplarının belirlenmesinde sıralı (tandem) kümeleme yönteminin daha iyi sonuç verdiği değerlendirilmektedir. İkinci olarak, bu araştırma, daha önce imalat sektöründe uygulanan nicel tekniklerin hizmet sektöründe uygulamasını gerçekleştirmektedir. Araştırma sonuçları, alt kültür gruplarının belirlenmesi için kullanılan kültürel boyutların yeterince ayrışmadığını tespit etmektedir. İlerde yapılacak çalışmalarda da benzer sonuçların elde edilmesi durumunda sözkonusu boyutların gözden geçirilmesi düşünülmelidir. Araştırma sonuçları, üçüncü ve en önemlisi olarak ülke kültürlerindeki farklılaşmanın örgütsel alt kültürlerdeki ayrışmanın nedeni olabileceğini göstermektedir. Bu sonuçlar araştırmanın önek olay incelemesi olarak tek bir işletmede gerçekleştirilmiş olması, örneklemin ülke farklılıklarını orataya koyacak büyüklükte olmaması gibi nedenlerle dikkatle yorumlanmalıdır. İlerde yapılacak araştırmalarda; (a) birden fazla şirkette üzerinde araştırma yapılarak bu araştırmada kullanılan kültür alt boyutlarının ne ölçüde uygun olduğu, (b) aynı sektörde faaliyet gösteren farklı işletmelerde alt kültür gruplarının nasıl ayrıştığı, (c) alt kültür gruplarının oluşmasında ülke kültürü farklılıklarının ne ölçüde belirleyici olduğu incelenebilir, (d) nicel yöntemlerin yanısıra nitel yöntemlerin de kullanıldığını karma yöntem benimsenerek sonuçların yorumlanması zenginleştirilebilir.

6.4.Araştırma Sonuçlarının Yönetim Uygulamaları Açısından Yorumlanması

Bu araştırmanın sonuçları işletme yöneticilerini çalışanların paylaştığı ortak değer ve anlayışların bütüncül olmadığını çalışanların değer ve anlayışlar açısından alt kültür gruplarına ayrışabileceğini bir kere daha ortaya koymaktadır. Araştırma özellikle istihdam ettiği işgücünün çeşitliliği yüksek olan işletmelerde ulusal kültürün alt kültür gruplarının oluşmasında etkili olabileceğini ortaya koymaktadır. Bu nitelikteki işletmelerde farklı ülke gruplarında yer alan çalışanların işletmenin yönetim uygulamalarını nasıl değerlendirdiklerinin anlaşılmasına yönelik çabalar gösterilmelidir.



KAYNAKÇA

- Akıncı, Z. B. (1998). Kurum kültürü ve örgütsel iletişim. *İstanbul: İletişim Yayınları*.
- Alpar, R. (2013). Uygulamalı çok değişkenli istatistiksel yöntemler. *Detay Yayıncılık*.
- Bacher, J., Wenzig, K., & Vogler, M. (2004). SPSS TwoStep Cluster-a first evaluation.
- Backström, T., Hagström, T., & Göransson, S. (2011). Communication as a mechanism for culture integration. In *Proceedings of the 55th Annual Meeting of the ISSS-2011, Hull, UK* (Vol. 55, No. 1).
- Bellou, V. (2008). Identifying organizational culture and subcultures within Greek public hospitals. *Journal of health organization and management*, 22(5), 496-509.
- Boisnier, A. ve Chatman, J. A. (2003), The Role of Subcultures in Agile Organizations, Peterson, R. ve Mannix, E. (ed.), *Leading and Managing People in Dynamic*.
- Carlström, E., & Olsson, L. E. (2014). The association between subcultures and resistance to change—in a Swedish hospital clinic. *Journal of health organization and management*, 28(4), 458-476.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2014). Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları: *Pegem Akademi*.
- Danışman, A., & Özgen, H. (2003). Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntem Tartışması: Niteliksel-Niceliksel Yöntem İkileminde Niceliksel Ölçümler Ve Bir Ölçek Önerisi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(Ekim).
- Danışman, A., & Özgen, H. (2009). Örgütsel Alt Kültürler ve Kaynakları: Bir Sanayi Firmasında Görgül Bir Araştırma (Organizational subcultures and their sources: An empirical research study in a manufacturing firm). *Metu Studies in Development*, 35(2), 277-304.
- Danışman, A. (2010). Good intentions and failed implementations: Understanding culture-based resistance to organizational change, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19: 2, 200 — 220
- Danielsson, M., Nilsen, P., Öhrn, A., Rutberg, H., Fock, J., & Carlford, S. (2014). Patient safety subcultures among registered nurses and nurse assistants in Swedish hospital care: a qualitative study. *BMC nursing*, 13(1), 39.
- Danışman, A., & Özgen, H. (2008). Örgütsel alt kültürler ve kaynakları: Bir sanayi firmasında görgül bir araştırma. *METU Studies in Development*, 35(2), 277.

- Faller, H., De Kinderen, S., Constantinidis, C., (2016). Organizational subcultures and enterprise architecture effectiveness: Findings from a case study at a European airport company, *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences* 2016-March,7427755, pp. 4586-4595.
- George, D., & Mallery, P. (2010). SPSS for Windows step by step. *A simple study guide and reference* (10. Baskı).
- Glasø, L., Matthiesen, S. B., Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2007). Do targets of workplace bullying portray a general victim personality profile?. *Scandinavian journal of psychology*, 48(4), 313-319.
- Haire, M., Ghiselli, E. E., & Porter, L. W. (1966). Managerial thinking: an international study.
- Hofstede G. & Neuijen B. & D.D.Ohavy & G.Sanders, (1990). Measuring Organizational Cultures, *Administrative Science Quarterly* (p286-p316)
- İpek, C. (1999). Resmi Liseler İle Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen-Öğrenci İlişkisi (). *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19(19), 411-442.
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of applied psychology*, 69(1), 85.
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1993). rwg: An assessment of within-group interrater agreement. *Journal of applied psychology*, 78(2), 306.
- Jermier, J. M., Slocum Jr, J. W., Fry, L. W., & Gaines, J. (1991). Organizational subcultures in a soft bureaucracy: Resistance behind the myth and facade of an official culture. *Organization science*, 2(2), 170-194.
- Karagöz, Y. (2016). SPSS 23 ve AMOS 23 uygulamalı istatistiksel analizler. *Nobel Akademik Yayıncılık*.
- Kassambra, A., & Mundt, F. (2017). Extract and Visualize the Results of Multivariate Data Analyses. *Package "factoextra", version 1.0. 4*.
- Kongar, E. (1972). *Toplumsal değişme: kuramlar ilkeler* (Vol. 12). Bilgi Yayınevi.
- Lok, P., Westwood, R., & Crawford, J. (2005). Perceptions of organisational subculture and their significance for organisational commitment. *Applied Psychology*, 54(4), 490-514.
- Martin, J. & Siehl, C: 1983, "Organisational Culture and Counter Culture: An Uneasy Symbiosis", *Organizational Dynamics* 12(2), pp. 52-64.

- Mills, A. J. (2017). The Gendering of Organizational Culture: Social and Organizational Discourses in the Making of British Airways☆. In *Insights and Research on the Study of Gender and Intersectionality in International Airline Cultures* (pp. 37-47). Emerald Publishing Limited.
- Nelson, R. E., & Amaral, A. C. P. (2017). Individualization versus Polarization: Organizational Cultures and Subcultures in Brazilian and North American Hospitals. *Revista de Gestão em Sistemas de Saúde*, 6(3), 184-196.
- Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures Andrew M. Pettigrew. *Administrative science quarterly*, 24(4).
- Reid, R., Van Niekerk, J., & Renaud, K. (2014). Information security culture: A general living systems theory perspective. In *ISSA* (pp. 1-8).
- Reinhard, N. (2015). National culture conflicts in the transfer of IT solutions to Latin American companies. *Journal of Global Information Technology Management*, 18(3), 157-161.
- Sanchez, J. C., Lanero, A., Yurrebaso, A., & Tejero, B. (2007). Culture and cultural gaps in work teams: Implications for organisational commitment. *Psicothema*, 19(2), 218-224.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Serradell-López, E., & Algueró, C. G. (2010). Subcultures in Large Companies: An Exploratory Analysis. In *World Summit on Knowledge Society* (pp. 8-18). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Smith, P. B. (1992). Organizational behaviour and national cultures. *British journal of management*, 3(1), 39-51.
- Soeters, J. (2018). Organizational cultures in the military. In *Handbook of the sociology of the military* (pp. 251-272). Springer, Cham.
- Şencan, H. (2005). Güvenilirlik ve geçerlilik.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2015). *Çok değişkenli istatistiklerin kullanımı*. Nobel.
- Tezcan, M. (1993). Kültür ve kişilik:(Psikolojik antropoloji), *AÜ Eğitim Bilimleri Fakültesi*.
- Ülbeği, İ. D. (2011). Örgütsel alt kültürlerde örgütsel adalet ve güven algisi üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, *Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler*

Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

Wallach, M. A. (1983). Psychology's Sanction for Selfishness the Error of Egoism in Theory and Therapy.



EKLER

EK-1: TÜRKÇE ANKET

İşletme kültürü, bir işletme içinde paylaşılan değerler ve normlar aracılığıyla yansıtılan ortak anlayışlar topluluğu şeklinde tanımlanabilir. Bu çerçevede, aşağıda, işletmeniz kültürünü niteleyebilecek *değer* ve *norm* ifadeleri listelenmiştir. Lütfen, her bir ifade için işletmenizin kültürüne en uygun seçeneği işaretleyiniz. **Anket kişisel değer ve normları değil, sizin de bir parçası olduğunuz firmanızın kültürel özelliklerini tanımlamayı amaçlamaktadır. Bu yüzden, lütfen, tercihinizi kendi değer ve normlarınızı dikkate almaksızın, sadece firmanızın kültürel özelliklerine göre yapınız.** Puanlama sistemi, işletmenizi en az derecede tanımlayan nitelik (1), orta derecede tanımlayan nitelik (4) ve en fazla tanımlayan nitelik (7) olmak üzere, 1’den 7’ye kadardır.

Yaşınız: () Cinsiyetiniz: () Bu firmadaki çalışma süreniz: () yıl Statünüz:

DEĞER VE NORM İFADELERİ	En az nitelik		Orta derece nitelik			En fazla nitelik	
Yeni koşul ve durumlara anında cevap verebilecek şekilde esnekliğe sahip olunması.....	1	2	3	4	5	6	7
Yeni yaklaşım ve fikirlerin teşvik edilmesi.....	1	2	3	4	5	6	7
Fırsatlardan faydalanmada çabuk hareket edilebilmesi.....	1	2	3	4	5	6	7
Makul ölçüde risk yüklenmede çalışanlara inisiyatif tanınması.....	1	2	3	4	5	6	7
Çalışanlara hareket alanı daraltılmış hissi verecek şekilde yürürlükte çok fazla kuralın olması.....	1	2	3	4	5	6	7
Kurallara uymaya son derece önem verilmesi.....	1	2	3	4	5	6	7
Analitik ve rasyonel sorun çözümüne ağırlık verilmesi.....	1	2	3	4	5	6	7
Personelin takım ruhu içinde çalışmalarının teşvik edilmesi.....	1	2	3	4	5	6	7
Bilginin, işletme içinde başkaları ile serbest bir şekilde paylaşılabilmesinin mümkün olması.....	1	2	3	4	5	6	7
Çatışma ve anlaşmazlıklarla ilgili açık tartışmaya imkan tanınması.....	1	2	3	4	5	6	7
Herkese hakkının verildiği ve herkesin performansına göre takdir edildiği, liyakate dayalı bir adalet anlayışına ağırlık verilmesi.....	1	2	3	4	5	6	7
Kişisel haklara saygıya önem verilmesi.....	1	2	3	4	5	6	7
Çalışanların yaptıkları hatalara karşı tolerans gösterilmesi.....	1	2	3	4	5	6	7
Çalışanların çok sayıda formalite yerine getirmek zorunda kalması.....	1	2	3	4	5	6	7
Kullanılan alet ve makinalarla ilgili son derece standart ve katı işletme prosedürlerinin bulunması.....	1	2	3	4	5	6	7
Her gün aynı şey yapılıyor hissi verecek şekilde çok fazla rutin iş olması...	1	2	3	4	5	6	7

DEĞER VE NORM İFADELERİ (Devam)	En az nitelik			Orta derece nitelik			En fazla nitelik		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Pazarda takipçiden çok lider olmaya ağırlık verilmesi.....	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Çalışanların yüksek performans göstermeleri yolunda teşvik edilmesi.....	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Çalışanlara profesyonel gelişme ve ilerleme yolunda fırsatlar sunulması....	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Çalışanların işyerinde arkadaşlık kurmalarına olanak sağlanması.....	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Çalışanların aile ferdi gibi görülmesi.....	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Katılımcı karar verme yaklaşımının esas alınması.....	1	2	3	4	5	6	7	8	9
İşlerin yapılış şeklinden çok sonuçlara önem verilmesi.....	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Sonuçların değerlendirilmesinde kişisel sorumluluğun dikkate alınması	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Rekabet ortamının son derece farkında olunması.....	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Çalışanların öncü olmaya teşvik edilmesi.....	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Kaliteye son derece önem verilmesi.....	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Üstler tarafından verilen direktiflere uymanın kaçınılmazlık arz etmesi	1	2	3	4	5	6	7	8	9
İşyerinde sosyal eşitsizliğe yol açacak şekilde statüler arasında önemli farklılıklar bulunması.....	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Çalışanların birbirleri ile işbirliği içinde çalışmaya teşvik edilmesi.....	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Çalışanların kişisel sorunlarına ilgi ve alaka gösterilmesi.....	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Bağımsız olarak hareket edebilmeyi sağlayacak şekilde serbestlik hissini verilmesi.....	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Çalışanların birbirlerine gayri-resmi bir tarzda davranmalarına müsamaha gösterilmesi.....	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Otoriteye saygının son derece önemsenmesi.....	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Yönetimin eleştiriye açık olması.....	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Yöneticilerin çalışanlar tarafından aile büyüğü gibi görülmesi.....	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Firmadaki herkesin ne yapacaklarını bilmelerini sağlayacak şekilde rol ve sorumlulukların tanımlanmış olması.....	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Emir komuta zincirine son derece önem verilmesi.....	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Çalışanların kişisel menfaatlerine son derece hassasiyet gösterilmesi.....	1	2	3	4	5	6	7	8	9
İşe alım ve terfilerde kişisel ilişkilerden çok yetenek (ehil olma-ehliyet) ve beceriye önem verilmesi.....	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Katılımınız için çok teşekkür ederiz. Lütfen doldurulmuş anketi geri dönüş zarfı içinde geri gönderiniz.

EK-2 İNGİLİZCE ANKET

Organizational culture may be expressed as a set of common understandings manifested through shared values and behavioural norms in an organization. Listed below are statements of values and norms, which may or may not be a characteristic of your organization's culture. Please circle the response number for each statement that best fits your organization's culture. Please note that you are asked to identify cultural characteristics of your organization, NOT your own personal values or norms. The scoring system is from **Least Characteristic of your Organization(1)** through **Partially Characteristic of your Organization (4)** to **Most Characteristic of your Organization (7)**.

Your age: **Your sex:** **Your tenure with this firm (in years):** **Your status:**

STATEMENTS OF VALUES AND NORMS	Least characteristic			Partially characteristic			Most characteristic
Flexibly responding to new conditions and circumstances.....	1	2	3	4	5	6	7
Encouraging innovative approaches and new ideas.....	1	2	3	4	5	6	7
Being quick to take advantage of opportunities.....	1	2	3	4	5	6	7
Giving confidence to employees in taking reasonable risks.....	1	2	3	4	5	6	7
Having too many rules so that employees feel constrained.....	1	2	3	4	5	6	7
Giving strong emphasis to conformity to rules.....	1	2	3	4	5	6	7
Giving emphasis to analytic and rational problem solving.....	1	2	3	4	5	6	7
Fostering a strong sense of being a member of team.....	1	2	3	4	5	6	7
Sharing information with others freely.....	1	2	3	4	5	6	7
Enabling open discussion of conflicts.....	1	2	3	4	5	6	7
Giving emphasis to fairness and recognition based on merit.....	1	2	3	4	5	6	7
Giving emphasis to respect for individual's rights.....	1	2	3	4	5	6	7
Tolerating mistakes made by employees.....	1	2	3	4	5	6	7
Requiring employees to follow too many formalities.....	1	2	3	4	5	6	7
Having highly standardized and strict operating procedures.....	1	2	3	4	5	6	7
Having a sense that familiar routines are performed each day.....	1	2	3	4	5	6	7

STATEMENTS OF VALUES AND NORMS (Continued)	Least characteristic		Partially characteristic			Most characteristic	
	1	2	3	4	5	6	7
Giving emphasis to be a pacesetter rather than a follower in the market.....	1	2	3	4	5	6	7
Encouraging employees to have high expectations for performance.....	1	2	3	4	5	6	7
Providing opportunities for professional growth and development.....	1	2	3	4	5	6	7
Enabling employees to develop friendships at work.....	1	2	3	4	5	6	7
Seeing organisation members as family.....	1	2	3	4	5	6	7
Necessitating to work long hours commonly.....	1	2	3	4	5	6	7
Giving emphasis to the results rather than the way jobs are done.....	1	2	3	4	5	6	7
Taking personal accountability into consideration for end results.....	1	2	3	4	5	6	7
Being strongly aware of competition.....	1	2	3	4	5	6	7
Encouraging employees to take initiative.....	1	2	3	4	5	6	7
Giving strong emphasis to quality.....	1	2	3	4	5	6	7
Entailing compliance with directions given by superiors.....	1	2	3	4	5	6	7
Maintaining differences between statuses that create social inequality at work	1	2	3	4	5	6	7
Encouraging employees to work in collaboration with others.....	1	2	3	4	5	6	7
Having a concern for personal problems of employees	1	2	3	4	5	6	7
Fostering a sense of freedom to act independently.....	1	2	3	4	5	6	7
Allowing employees for informal style of dealing with each other.....	1	2	3	4	5	6	7
Giving strong emphasis to respect for authority.....	1	2	3	4	5	6	7
Management's being open to criticism.....	1	2	3	4	5	6	7
Maintaining paternalistic approach in superior-subordinate relationships...	1	2	3	4	5	6	7
Having clearly defined roles and responsibilities so that everyone in the firm always knows what to do.....	1	2	3	4	5	6	7
Giving strong emphasis to the chain of command.....	1	2	3	4	5	6	7
Considering the personal interests of employees very actively.....	1	2	3	4	5	6	7
Giving strong emphasis to job competence rather than personal relationships in hiring and promotion.....	1	2	3	4	5	6	7

Thank you so much for your participation. Please return the completed questionnaire in the addressed envelope.

ÖZGEÇMİŞ



KİŞİSEL BİLGİLERİ

Adı – Soyadı : Serdar BAKIOĞLU
 Doğum Yeri/Tarihi : Senirkent / 08.10.1979
 E-mail : bakiogluserdar@gmail.com;
s.bakioglu@student.cu.edu.tr

EĞİTİM BİLGİLERİ

LİSANS : (2006) Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi
 İşletme Bölümü
 ASKERİ OKUL : (1998) Hava Lisan Okul Komutanlığı / İZMİR
 ASKERİ OKUL : (1998) Hava Teknik Okullar Komutanlığı / İZMİR
 LİSE : (1997) İzmir Karabağlar İnönü Lisesi

İŞ DENEYİMİ

2015 - devam ediyor : Güneş Express Havayolları / İkinci Pilot
 2008 - 2015 : Türk Hava Kuvvetleri Komutanlığı
 Hv.Uçb.Astsb.Bçvş. Havada Yakıt İkmal Operatörü
 1998 – 2008 : Türk Hava Kuvvetleri Komutanlığı
 Hv.Uçb.Astsb.Bçvş. F-16 Jet Uçak Tekn.

YURT DIŞI GÖREVLER

2011 NİSAN : NATO UNIFIED PROTECTOR HAREKATI
 SİCİLYA / İTALYA
 2011 TEMMUZ : NATO UNIFIED PROTECTOR HAREKATI
 SİCİLYA / İTALYA

BAŞARI BELGELERİ

24.01.2014 : MUHAREBE HAREKAT ŞERİT ROZETİ
 4.04.2011- 24.08. 2011 : NATO MADALYASI