

Bölüm 14

ÖRGÜTSEL ALT KÜLTÜRLERİN ÖRGÜTSEL VE BİREYSEL TEMELLERİ¹

Meryem Derya YEŞİLTAŞ²
Murat TÜRK³

GİRİŞ

Kültürel normlar, değerler ve anlayışlar, bireylerin çevrelerini nasıl algıladıklarını ve algıladıkları çevreye nasıl tepki verdiklerini etkilemektedir. Ayrıca iş görenlerin davranış kalıplarını da şekillendirmektedir (Rousseau, 1990; Whitener, Brodt & Korsgaard, 1998). Kültürel normlar; örgüt içerisinde sosyal etkileşimi kolaylaştırarak, çalışanlar açısından belirsizliği azaltmaktadır (Luckman, 1966; Krefting & Frost, 1985). Bunun yanında kültürel normlar; çalışanların örgüt içi performanslarını (Ogbonna & Harris, 2000; Rashid, Sambasivan & Johari, 2003; Vallett, 2010), örgütsel bağlılıklarını (Lok & Crawford, 1999; Clugston, Howell & Dorfman, 2000; Rashid ark., 2003; Silverthorne, 2004; Çetin, Şeşen & Basım, 2012) ve iş tatminlerini (Silverthorne, 2004; Lund, 2003) etkilemektedir. Ancak çalışma ortamındaki ortak değerler ve normlar, örgüt içerisinde her zaman bütüncül olarak paylaşılmayarak değişik boyutlarda farklılaşabilmektedir (Gregory, 1983; Jones, 1983; Danışman, Hinings & Slack, 2006). Bu farklılaşmanın sonucunda, örgütsel alt kültürler oluşabilmektedir (Hofstede, 1998; Jermier, Slocum, Fry, & Gaines, 1991; Schein, 1996).

Alt kültürler; insanlar için belirli değerlerin ve tutumların oluştuğu, düzenli olarak takviye edildiği yoğun bir çalışma ortamının yanında, çalışanlara kendilerini tanımlamaları için belirgin bir temel sağlamaktadır (Prestholdt, Lane, & Mathews, 1987). Dolayısıyla, alt kültürler, çalışanların tecrübelerini, sevgilerini, beklentilerini, tutumlarını ve davranışlarını, örgütün bütününe yönelik kültürel unsurlara kıyasla daha derinden etkilemektedir (Bloor & Dawson, 1994). Bu durum örgüte avantaj sağlayabileceği gibi riskli de olabilmektedir. Alt kültürler, örgütün çevresel değişimlere hızlı ve etkili bir şekilde adapte olmasını ve sun-

¹ Bu çalışma, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, SBE İşletme Ana Bilim Dalı Doktora Programında hazırlanan “Örgütsel Alt Kültürlerin Bireysel ve Örgütsel Temelleri: Bir Sanayi Firmasında Araştırma” başlıklı Doktora tezinin bir kısmından oluşturulmuştur.

² Dr. Öğr. Üyesi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, deryayesiltas@osmaniye.edu.tr

³ Prof. Dr., Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, muratturk@osmaniye.edu.tr

şubelerinden veri toplanması ile karşılaştırma yapılması toplumsal farklılaşma bakımından anlamlı sonuçlar sağlayabilir. Araştırmada alt kültürler Danışman ve Özgen (2008)'in geliştirmiş olduğu aslen dokuz boyut içeren kültürel değerler ile belirlenmiştir. Ancak söz konusu dokuz boyutun tamamı doğrulayıcı faktör analizinde anlamlı sonuçlar elde edilememesi sonucu analize dahil edilememiş, analizler rasyonellik, klan, hiyerarşi ve destekleyicilik olmak üzere sadece dört boyut üzerinden yapılabilmektedir. Dolayısıyla, analizde kullanılamamış olan kuralcılık, açıklık, sonuç, takım ve gelişme eğilimlerinin araştırma kapsamında değerlendirilebilmesi durumunda, farklı alt kültürlerin ortaya çıkması ve bu sebeple farklı sonuçların elde edilmesi mümkündür. Araştırmanın bir diğer kısıtı, alt kültürler içindeki çalışanların hem birbirleriyle hem de diğer alt kültürlerdeki çalışanlar ile etkileşiminin incelenmemiş olmasıdır. Örgütlerdeki sosyal bağlantıların sosyal ağ analizi ile tanımlanması, ardından alt kültürlerin belirlenmesi ve örgütsel sonuçlarının incelenmesi, hem kuramsal hem de uygulama açısından ilginç ve yararlı olabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

1. Aldemir, M. C., Arbak, Y. ve Özmen, O. N. T. (2003). Türkiye'de işgörme anlayışı: Tanımı ve boyutları, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3 (1), 5-28.
2. Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards conceptual refinement and operationalization. In K. S. Yang, K. K. Hwang, & U. Kim (Ed.), *Scientific advances in indigenous psychologies: Empirical, philosophical, and cultural contributions*: Chapter 20, 445-466. New York: Springer Science Business Media, Inc.
3. Bakan, İ. (2009). Liderlik tarzları ile örgüt kültürü türleri arasındaki ilişkiler: Bir alan çalışması. *TİSK Akademi*, 138-172.
4. Block, L. (2003). The leadership-culture connection: an exploratory investigation, *Leadership & Organization Development Journal*, 24 (6), 318 – 334.
5. Bloor, G. & Dawson, P. (1994). Understanding professional culture in organizational context, *Organization Studies*, 5, 275-95.
6. Boisnier, A. & Chatman, J. A. (2003). The role of subcultures in agile organizations. R.S. Peterson, & E.A. Mannix (Ed.), *Leading and managing people in the dynamic organization*, kitabında, (87-114). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
7. Bourne, B. B. (2009). *Phenomenological study of response to organizational change: Baby Boomers, Generation X, And Generation Y*, Unpublished PhD Thesis, University Of Phoenix
8. Brown, D. (2003). Ways dietitians of different generations can work together, *Journal of the American Dietetic Association*, 103 (11), 1461.
9. Castro, S. L. (2002). Data analytic methods for the analysis of multilevel questions A comparison of intraclass correlation coefficients, rwg (j), hierarchical linear modeling, within- and between-analysis, and random group resampling. *The Leadership Quarterly*, 13, 69-93.
10. Chen, H. (2010). Advertising and generational identity: a theoretical model, *American Academy of Advertising Conference Proceedings*, 132-140.
11. Clugston, M., Howell, J. P., & Dorfman, P.W. (2000). Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment?. *Journal of Management*, 26, 5-30.
12. Cohen A. (2007). One nation, many cultures: A cross-cultural study of the relationship between personal cultural values and commitment in the work place to in-role performance and organizational citizenship behavior. *Cross-Cultural Research*, 41(3), 273-300.

13. Cox, T., JR. (1993). *Cultural diversity in organizations: Theory, Research, and practice*, San Francisco: Berrett-Koehler.
14. Çetin, F., Şeşen, H. ve Basım, H.N. (2012). Örgüt kültürünün rol ötesi olumlu davranışlara olan etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13 (2), 197 – 211.
15. Çoban, F., (2006). Milenyum kuşağı neleri değiştirecek? *Capital Dergisi*, Haziran. <<http://www.capital.com.tr/yonetim/insan-kaynaklari/milenyum-kusagi-neleri-degistirecek-haber-detay-4109>>, Erişim Tarihi: 10.04.2017
16. Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.
17. Danışman, A. & Özgen, H. (2003). Örgüt kültürü çalışmalarında yöntem tartışması: niteliksel-niceliksel yöntem ikileminde niceliksel ölçümler ve bir ölçek önerisi, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 91-124.
18. Danışman, A. & Özgen, H. (2008). Örgütsel alt kültürler ve kaynakları: Bir sanayi firmasında görgül bir araştırma, *ODTU Gelişme Dergisi*, 35, 277-304.
19. 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.
20. Danışman, A., Hinings, C. R., Slack, T. (2006). Integration and differentiation in institutional values: An empirical investigation in the field of Canadian national sport organizations, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 23 (4), 301-317.
21. Delle, E. & Kumasse, A.S. (2013). The moderating role of organizational tenure on the relationship between organizational culture and OCB: Empirical evidence from the Ghanaian banking industry. *European Journal of Business and Management*, 5 (26), 73-82.
22. Dolan S.L., Diez-Pinol M., Fernandez-Alles M., Martin Prius A. & Martinez-Fierro S. (2004). Exploratory study of within-country differences in work and life values: The case of Spanish business students. *International Journal of Cross Cultural Management*, 4(2), 157-180.
23. Erkenekli, M. (2009). *Türkiye’de sosyoekonomik statü (SES) gruplarına göre temel değerlerin farklılaşması*. Yayınlanmamış doktora tezi. Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
24. Erkenekli, M., Uzun, Z., & Gümüş, Ö. D. (2012). Sosyoekonomik statü ve sosyal değerler ilişkisine yönelik bir inceleme. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 11(2), 125-147.
25. Erkmen, T. (2010). *Örgüt kültürü*. İstanbul: Beta Yayınları.
26. Esmer, Y. (1998). *Ahlaki değerler ve toplumsal değişim*. Türkiye Bilimler Akademisi (Ed.). *Türkiye’de bunalım ve demokratik çıkış yolları*. Ankara: TUBİTAK.
27. Esmer, Y. (1999). *Devrim, evrim, statüko: Türkiye’de sosyal siyasal ekonomik değerler (revolution, evolution and statusquo: Social, political and economic values in Turkey)*, İstanbul: TESEV Yayınları.
28. Esworthy, D. G. (2011). *Subcultures in a flat organizational structure*, Doctoral dissertation, The George Washington University.
29. Goslin, A.D. (1965). *The school in contemporary society*. USA, Scott
30. Gregory, K. (1983). Native-view paradigms: multiple culture and culture conflicts in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 28, 353-376.
31. Griffin, M. A. & Mathieu, J. E. (1997). Modeling organizational processes across hierarchical levels: Climate, leadership, and group process in work groups, *Journal of Organizational Behavior*, 18, 731-744.
32. Hofstede, G. (1998). Identifying organizational subcultures: An empirical approach, *Journal of Management Studies*, 35, 1-12
33. Hofstede, G. (2001). *Culture’s consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
34. House R. J., Hanges P. J., Javidan M., Dorfman P.W., & Gupta V. (2004). *Culture, leadership, and organizations. The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.

35. House, R. J., Javidan, M., Hanges, P. ve Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE". *Journal of World Business*, 37, 3-10.
36. Hurley, R., ve Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62, 42-54.
37. Ibarra, H. (1992). Homophily and differential returns: sex differences in network structure and access in an advertising firm, *Administrative Science Quarterly*, 37, 442-47.
38. Inglehart, R. (1997). *Modernization and postmodernization: Cultural, economic and political change in 43 societies*, princeton: Princeton University Press.
39. Inglehart, R. (2008). Changing values among western publics from 1970 to 2006, *West European Politics*, 31 (1-2), 130 – 146.
40. James, L. R., Demaree, R. G. ve Wolf, G. (1993). rwg: An assessment of within group inter-rater agreement. *Journal of Applied Psychology*, 78, 306-339.
41. Jermier, J. M, Slocum, 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*, 2,170-94.
42. Jones, G. R. (1983). Transaction costs, property rights, and organizational culture: An exchange perspective. *Administrative Science Quarterly*, 28, 454-467.
43. Jung, D. (2001). Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. *Creativity Research Journal*. 13, 85-195.
44. Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri* (5.Baskı). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
45. Kabasakal, H. & Bodur, M. (2007). Leadership and Culture in Turkey: A Multi-Faceted Phenomenon. InJ. Chhokar, F. Brodbeck, & R. House (Eds.), *Managerial cultures of the world: A GLOBE report of in-depth studies of the cultures of 25 countries*. lawrence erlbaum associates.
46. Kavuş, S. (2013). Demokrasi ve taşra, *Ankara Barosu Dergisi*, (1), 287-318.
47. Kekale, T., Fecikova, I., & Kitaigorodskaja, N. (2004). Tomake it „total“: Quality management over subcultures. *Total Quality Management*, 15, 1093-1108.
48. Keleş, H.N. (2011). Y kuşağı çalışanlarının motivasyon profillerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 129-139.
49. Koene, B. A. S., Boone, C. & Soeters, J. L. (1997). Organizational factors influencing homogeneity and heterogeneity of organizational cultures. S. A. Sackmann (Der.) *Cultural complexity in organizations –inherent contrasts and contradictions* (pp. 273-293). Thousand Oaks: Sage Publications.
50. Kozan, M. K. (2002). Subcultures and conflict management style, *Management International Review*, 42, 89-105.
51. Krefting, L. A. & Frost, P. J. (1985). Untangling Webs, Surfing Waves, and ildcatting: A Multiple-Metaphor Perspective on Managing Organizational Culture. In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg and J. Martin (Eds), *Organizational Culture* (pp. 155-168). Beverly Hills, Sage.
52. Lenartowicz T. & Roth K. (2001). Does Subculture within a country matter? A cross-culture study of motivational domains and business performance in Brazil. *Journal of International Business Studies*, 32(2), 305-325.
53. Lok, P. & Crawford J., (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development, *Leadership & Organization Development Journal*, 20 (7), 365 – 374
54. Lower, J., & Schwarz, T. (2008). Brace yourself here comes generation Y. *Critical Care Nurse*, 28(5), 26.
55. Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge* (Vol. 589). Anchor Books.
56. Lund, D.B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business ve Industrial Marketing*, 18(3): 219-236.

57. Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
58. Mardin, Ş. (2003). *Türk siyasasını açıklayabilecek bir anahtar: merkez-çevre ilişkileri*, der. Mümtaz“er Türköne ve Tuncay Önder, *Türkiye’de toplum ve siyaset* (ss. 35-76) kitabında, İstanbul: İletişim
59. Meydan, C.H. & Şeşen, H. (2015). Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamalar. Detay Yayıncılık:Ankara
60. Morsümbül, Ş. (2014). Kültürel değerlerin üç kuşak arasındaki değişimi üzerine bir inceleme: Ankara örneği. *HÜTAD Hacettepe Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, 11(21), 137-160.
61. Ogbonna, E., & Harris, L.C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.
62. Özoglu, S. Ç. (1992). Davranış bilimlerinde anket: Bilgi toplama aracının geliştirilmesi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 25 (2), 321-39
63. Paşa S.F., Kabasakal H. & Bodur M. (2001). Society, organizations, and leadership in Turkey. *Applied Psychology: An International Review*, 50(4), 559-589.
64. Payne, R. L. (2000). Climate and culture: How close can they get?, Ashkanasy, N., M. Wilderon ve M. F. Peterson (Der.). *Handbook of organizational culture and climate*: (ss.163-176), Thousand Oaks, CA: Sage.
65. Prestholdt, P., Lane, I., & Mathews, R. (1987). Nurse turnover as reasoned action: Development of a process model. *Journal of Applied Psychology*, 72(2), 221-227.
66. Rashid, Z.M., Sambasivan, M., & Johari, J. (2003). The influence of corporate culture and organisational commitment on performance. *Journal of Management Development*, 22(8):708-728.
67. Redpath, L. & Nielsen, M. O. (1997). A Comparison of Native Culture, Non-Native Culture and New Management Ideology, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14 (3), 327-39.
68. Reeves, T.C. & Oh, E. (2008). *Generational differences, in handbook of research on educational communications and technology*, Editörler: J.Michael Spector, M.David Merrill, Jeroen Van Merriënboer, Marcy P.Driscoll, 3th ed., Taylor & Francis Group, New York
69. Rousseau, D.M. (1990). *Assessing organizational culture: the case for multiple methods*, içinde *organizational climate and culture*, B. Schneider (ed.), Jossey-Bass, San Francisco, CA
70. Sackmann, S. (1992). Culture and subcultures: An analysis of organizational knowledge. *Administrative Science Quarterly*, 37, 140-161.
71. Saffold, G. S. (1988). Culture traits, strength, and organizational performance: Moving beyond “strong” culture. *Academy of Management Review*, 13, 546-558.
72. Sargut, S. (2010). *Kültürlerarası farklılaşma ve yönetim*. Ankara, Turkey: İmge Kitabevi.
73. Sayın, A., & Gelbal, S. (2016). Yapısal eşitlik modellemesinde parametrelerin klasik test kuramı ve madde tepki kuramına göre sınırlandırılmasının uyum indexlerine etkisi. *Uluslararası Eğitim, Bilim Teknoloji Dergisi*, 2(2), 57-71.
74. Schein, E. (1996). Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning, *Sloan Management Review*, Fall: 9-20.
75. Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th Ed.), San Francisco: Jossey-Bass.
76. Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture and person organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *The Leadership and Organization Development Journal*, 25(7), 592-599.
77. Tekiner, M. (2009). Türk polis teşkilatında kurumsal kültür ve alt-kültürler üzerine bir araştırma. Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
78. Tezcan, M. (1978). Kültür ve eğitim ilişkileri. *Eğitim ve Bilim*, 3(15), 3-16.
79. Trice, H. (1993). *Occupational subcultures in the workplace*. Ithaca, NY: ILR Press.Trice, H. M.,& Beyer,
80. J. M. (1993). *The Cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

81. Tsui, A. S., Zhang, Z., Wang, H., Xin, K. R. & Wu, J. B. (2006). Unpacking the relationship between CEO leadership behaviour and organizational culture. *The Leadership Quarterly*, 17, 113-137.
82. Ülbeği, İ. D. (2011). Örgütsel alt kültürlerde örgütsel adalet ve güven algısı üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana
83. Vallett, C.M. (2010). Exploring the relationship between organizational virtuousness and culture in continuing higher education. *The Journal of Continuing Higher Education*, 58(3), 130-142.
84. Van Maanen, J., & Barley, S. R. (1984). Occupational communities: Culture and control in organizations. In B.M. Staw & L. Cummings (Ed.), *Research in organizational behavior*, vol. 6, (pp. 287-365). Stamford, Ct: JAI Press.
85. Welter, V. (2004). Analysis of the characteristics of generation x'ers and baby boomers in multigenerational teaching staffs in Michigan, Unpublished PhD Thesis, Central Michigan University
86. Whitener, E. M., Brodt, S. E., & Korsgaard, M. A. (1998). Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *The Academy of Management Review*, 23(3), 513-530.
87. Zammuto, R. F. & Krakower, J. Y. (1991). Quantitative and qualitative studies of organizational culture, *Research in Organizational Change and Development*, 5, 84-114.