

BÖLÜM 13

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNDE KLAN VE PROFESYONELLİK EĞİLİMLERİ: KAYNAKLARI VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Konuralp SEZGİLİ¹
Canan ÇAKIR²

GİRİŞ

Antropologların önceden bu yana üzerinde ilgiyle durduğu bir kavram olan kültür, sıklıkla atfedildiği gibi, henüz yirminci yüzyılın ortalarında 164 farklı şekilde tanımlanmış (Kroeber ve Kluckhohn, 1952); geniş, kapsayıcı ve tartışmalı bir çerçeveye sahiptir (Kağıtçıbaşı, 2017). Bu tartışmanın zemininde örgütlerin bizatihi birer kültür olduğu tezini ileri süren antropoloji kökenli sembolik-etkileşimci tezler ve bunun karşısında “örgütlerin kültür sahibi varlıklar” olduğunu ileri süren sosyoloji kökenli pozitivist tezler bulunmaktadır (Smircich, 1983). 1980’li yıllarda ikinci yaklaşımla beslenen araştırma tasarımları örgüt kültürünü ölçülebilir, karşılaştırılabilir ve dahası döneme özgü bir mesele olan “değişime uyum” problemi karşısında geliştirilebilir bir öge olarak ele almıştır. Bu çerçevede örgütler belli değer, inanç, tutum ve davranış kompozisyonları olarak betimlenerek kültür kavramı aracılığıyla birbirlerinden ayırt edilmeye başlanmıştır. Örgüt araştırmalarında baskın pozisyonda olan pozitivist bakış açısını benimseyen araştırmacılar için örgütlerin kültür sahibi olması; çeşitli öncülleri ve tutum-davranış, performans gibi sonuç değişkenleri ile ilişkileri bakımından çok sayıda araştırma sorusunu beraberinde getirmiştir. Bununla birlikte örgüt kültürü araştırmaları halen gerek epistemolojik temelleri gerekse buna bağlı olarak kullanılan yöntemler itibarıyla tartışmalı bir pozisyondadır. Türkiye’de daha çok bütünleştirici (Martin, 2002) perspektifte örgüt kültürüne odaklanan araştırmalar başlangıçta betimsel çizgide yer almıştır. Araştırmaların yaygınlaştığı 2000’li yıllarda bir yandan yerel bağlama özgü örgüt kültürü modellerinin geliştirildiği, diğer yandan uluslararası modellerin çeşitli ilişkilerle sınındığı görülebilir. Bu çalışmada, ilk grupta yer alan Danışman ve Özgen (2003, 2008) tarafından geliştirilen örgüt kültürü tipoloji-

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, Yönetim Bilimleri AD. ksezgili@atu.edu.tr

² Dr. Öğr. Üyesi, Gümüşhane Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim Bilimleri AD. canan.cakir@gumushane.edu.tr

si esas alınarak bu tipolojideki klan ve profesyonellik eğilimleri daha önce uygulanmadığı görülen yerel yönetim örneği üzerinde incelenmekte, ortaya çıkan eğilimlerin kaynakları tespit edilmekte, ayrıca bu eğilimlerin bağımlı bir tutum değişkeni olarak iş tatmini ile ilişkisi açıklanmaktadır. Bu çerçevede çalışmanın organizasyonunda önce örgüt kültürünün tartışmalı zeminine dikkat çekilerek konunun kavramsal gelişimi incelenmekte ve örgüt kültürünün iş tatminiyle ilişkisine yönelik araştırma birikimi -kültürel boyutlar göz önünde bulundurularak değerlendirilmektedir. Çalışma, araştırma bulgularının raporlanması, tartışılması ve öneriler sunulmasıyla sonuçlandırılmaktadır.

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Kültür kavramının nasıl tanımlanabileceği yaygın bir anlaşmazlık konusudur; kavram üzerinde uzlaşılan yegâne husus insanların (örgütsel) yaşantılarına ve anlama etkinliklerine katkı sağlamasıdır (Deshpande ve Webster, 1989). Araştırmacılar için kültürün ve örgüt kültürünün nasıl kavramsallaştırdığı, ardı sıra gelen önermelerin tutarlılığı bakımından önemli bir sorunsaldır. Kültür genellikle toplulukları karakterize eden norm, pratik ve değerler kümelerine atfedilmektedir. Küme teriminin bilinçli olarak çoğul kullanımı, bir bireyin birden fazla kültür kümesine mensup olmasından kaynaklanır. Örgütler bakımından da aksi söylenemez (Ehrhardt, Schneider ve Macey, 2013); zira örgüt kültürü, örgütte farklı düzeylerde yapılar, kontrol ve ödül sistemleri, semboller, mitler ve insan kaynakları pratikleri gibi örgütsel yaşamın çeşitli yönlerinde (örn. alt kültürler) kendini gösterir (Pettigrew; 1979).

Kültüre yaklaşım farklılıklarının en önemli sebebi, kültürün tekil bir kavramı değil bir kavramlar ailesinin kaynağını işaret etmesidir; bu bakımdan kültürün -örgütler bağlamında da- bir kök metafor olduğu ileri sürülür (Pettigrew, 1979). Bu metaforun anlaşılma biçimine göre genelde kültür (Kroeber ve Kluckhohn, 1952) ve özelde örgüt kültürü (Verbeke, Volgering ve Hessels, 1998) üzerine onlarca farklı tanım görülebilir³. Bu çalışmada belirli bir tanımdan ziyade Ehrhardt ve arkadaşlarının (2013: 131-134) ileri sürdüğü ortak kavramsal noktalar üzerinden ilerlemekteyiz. İlk olarak, örgüt kültürü inanç, norm, değer, anlayış, davran-

³ Çalışmamızın kapsamını aşmakla birlikte bu farklılıklar genelde antropoloji ve sosyoloji disiplinlerinde örgüt araştırmaları kapsamında baskın görünen sembolik etkileşimci ve pozitivist metodolojik farklılıklardan ileri gelmektedir. Öyle ya da böyle örgüt kültürü araştırmalarının bu kırılımda çoğunlukla ikincisi lehine pozisyon alması ile araştırma tasarımları farklı düzeylerde operasyonelleştirilen değişkenleri içerecek taramalar ile sınanmaya başlanmıştır. Bunlar kimi zaman bütünleştirici (integrated), kimi zaman farklılaştırıcı (differentiated) ve kimi zaman da parçalaştırıcı (fragmented) çizgide ilerlemektedir (Martin, 2002).

nış, yorum, ideoloji gibi ara yüzlerle *paylaşılır ve üyelere aktarılır*⁴. Bununla ilişkili olarak örgütün varoluşu bağlamında (gayri)biçimsel *kural ve düzen sağlar*, zira çalışanlar bu aktarım sayesinde örgütün kendilerinden beklentilerini ve bunları nasıl gerçekleştirebileceklerini, diğer bir deyişle neyin doğru neyin yanlış olduğunu anlamlandırabilir. Dolayısıyla çalışanlar bakımından örgüt kültürü *sembolik, dışavurumsal ve öznedir*⁵; örgütte bireylerin kişisel ve sosyal anlamlandırma süreçleri aracılığıyla ortak deneyimleri paylaşması sonucu bir kavrayış sisteminin gelişmesine katkı sağlar⁶. Yine, kültür alt kültürlerle göre değişebilir olmakla birlikte (Martin, 2002) bir kolektif kimlik kaynağıdır. Eğer örgüt kimliği üyeleri arasında paylaşılıyorsa; bunun duygu orijinli bir bağlılığa, dolayısıyla istikrara sebep olduğu da ileri sürülmektedir (Schein, 2010). Yani örgüt kültürleri *istikrarlı ve derinliklidir*. Bu iki özelliği örgüt kültürünün dayanıklılığına işaret eder, ancak çirgen olmadığını da ileri sürmez. Diğer bir deyişle örgüt kültürü değişir ancak bu değişim görece uzun zaman zarfında gerçekleşir. Son olarak örgüt kültürü *tarih ve geleneğe dayanır*; değer ve normlar, geçmişte örgütün olayları ele alış biçiminden etkilenmektedir, dahası geçmiş başarılarla ilişkilendirilen davranış ve düşünme biçimleri tekrarlanma eğilimindedir (Schein, 2010).

Örgüt kültürüne ilişkin akademik eğilim kısaca incelendiğinde, 1980’li yılların örgüt kültürü araştırmaları için bir dönüm noktası teşkil ettiği görülür. Bu yıllarda Japonya ve Almanya’da kaydedilen ekonomik başarı profillerinin yakından incelenmesi, örgüt kültürü kavramını yönetim araştırmalarının ön saflarına taşımış⁷; kültürün örgütsel etkililikle ilişkilendirilmesi sayesinde ölçülebilir, karşılaştırılabilir ve dahası ilgili döneme has modern yönetim sorunlarını giderebilir biçimde sunulan örgüt kültürü modelleri ortaya çıkmıştır (Morrill, 2008). 1990’lardan günümüze örgüt kültürünün yönetim araştırmaları içinde ağırlığı ve önemi artarak devam etmiş, örgüt kültürünün ölçme araçlarıyla desteklendiği birçok model, farklı metodolojiler aracılığıyla kültürler arası bağlamda sınanmıştır (bkz. Xenikou ve Furnham, 1996). Çalışmalar örgüt kültürünün farklı toplumlarda önem-

⁴ Aynı zamanda alt kümelerde bazı unsurların (örn. davranış) paylaşılmadığı ileri sürülebilirse de (parçalaştırıcı [fragmented] yaklaşım, Martin, 2002), temel varsayımlar gibi derin kültürel unsurların paylaşıldığı kabul edilmektedir.

⁵ Bu kabul, antropolojinin örgüt kültürüne -pozitivist bakış açısına karşı- önemli bir katkısı olarak kabul edilir (Hamada, 1988:3). İş antropolojisinde kültür “yeni ortaya çıkan kolektif süreçlerin bağlamsallaştırılması” olarak değerlendirilmektedir; tabii bu yorumlayıcı bir perspektiftir, zira böylece “süreç olarak kültür” kategorize edilebilecek bir çerçeve sunmaz, dahası bunu reddetmek zorundadır.

⁶ Burada vurgu, kültürün daha derin seviyelerini oluşturan değerler ve varsayımlardan ziyade, kültürün dış katmanları veya daha sonra üyeler tarafından yorumlanan eserler üzerindedir (Ehrhardt vd. 2013).

⁷ Bu nokta kimine göre kavramın ödünç alındığı antropoloji disiplininin doğru kotarılp kotarılmadığı sorusunu ortaya çıkarmış; örgütün kültüre sahip olduğu şeklindeki etik tez karşısında (örn. Rousseau, 1990) aslında örgütün bizatihi bir kültür olduğu yönündeki klasik emik tez (örn. Meek, 1988, van Maanen, 1988) epistemolojik gerilime sebep olmuştur.

li ölçüde değiştiği ortaya koymuştur (Trompenaars ve Hampden-Turner, 1998; Sargut, 2001). Bu noktada çalışma kısıtlarını da göz önünde bulundurarak yönümüzü Türkiye bağlamına çevirmeliyiz. Türkiye’de üretilen çalışmalar örgüt kültürünü tanıtıcı bir perspektifle 1980’lerin sonunda işe başlarken (ör. Üçok, 1989) ilerleyen yıllarda örgüt kültürünün tespitine ilişkin kavramsal (ör. Berberoğlu, 1990) ve ampirik (ör. Berberoğlu ve Baraz, 1998; Çakır ve Örucü, 1999) çalışmalar görülmeye başlanmıştır. 2000’li yıllardan itibaren ulusal yazında örgüt kültürü üzerine yapılan araştırmaların sayısı hızla artmaya başlamıştır Bunların bir kısmı Türkiye’deki toplumsal kültür ile örgütsel değerler/kültür arasındaki etkileşimi odağa alan araştırmalardır (ör. Özen, 1996; Aycan ve Kanungo, 2000; Paşa, 2000; Wasti, 2000; Bodur ve Kabasakal, 2002; Aldemir vd., 2003; Danışman ve Özgen, 2003). Görece daha yeni olan başka bir eğilim ise uluslararası modellerin yerel bağlamda kullanılabilirliğini sınavarak çeşitli tutum ve davranışlarla ilişkiler kuran tasarımlar şeklinde görülmektedir (ör. Erdem, 2007; Murat ve Açıkgöz, 2007; Karcıoğlu, Kahya ve Buzkan, 2012). Bir bütün olarak kültürü, bu çalışmada olduğu gibi, niceliksel olarak anlamaya çalışan çeşitli yaklaşımların benzer içeriklere sahip olduğu ve boyut çıkarımlarının zaman zaman birbiriyle örtüştüğü de bilinmektedir (Xenikou ve Furnham, 1996; Danışman ve Özgen, 2003).

Bu çalışmayı ilgilendiren Danışman ve Özgen tipolojisi örgüt kültürünü çeşitli boyutlar (eğilimler) çerçevesinde tanımlamaktadır. Yazarlara göre *kuralcılık*, kurallara uymaya ağırlık verme derecesini; *hiyerarşi*, statü ve otoriteyi önemseme derecesini; *sonuç*, işin yapılış şeklinden çok sonuçlar üzerinde odaklanma derecesini; *klan*, iş ortamının aile gibi görülmesi ve bu ortamda kişiler arası ilişkilerin önemsenme derecesini; *destekleyicilik*, çalışanların inisiyatif kullanabilme ve bireysel haklarının korunma derecesini; *takım*, takım ruhu içinde birliktelik oluşturabilme ve işbirliği yapabilme derecesini; *profesyonellik*, rasyonelliğin, başarı ve yetkinliğin önemsenme derecesini; *açıklık*, kararların açıklıkla ve rahatlıkla tartışılarak verilme derecesini ifade eder (Danışman ve Özgen, 2008:281).

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE KÜLTÜR BOYUTLARININ İŞ TATMİNİ İLE İLİŞKİSİ

İş tatmini yönetim araştırmalarında ilgi çeken bir başlıktır (Spector, 1997; Curri- van, 1999). Genel olarak çalışanların işleri hakkındaki duyguları üzerinden okunan iş tatmini; çok sayıda öncül ve sonuçla ilişkilidir. İşi ve kişiyi çevreleyen öğeler ile çeşitli sosyal, psikolojik, ekonomik vb. koşulların etkide bulunduğu iş tatmini- nin örgütsel bağlılık gibi tutumlar ve işten ayrılma niyeti ya da yıkıcılık gibi davranışlar üzerinde etkili olduğu bilinmektedir (Judge vd., 2002; Aziri, 2011). Örgüt kültürü araştırmalarında iş tatminini bağımlı değişken olarak inceleyen bazı araş-

tırmalara rastlanmaktadır (Belias ve Koustelios, 2014). Bu ilişkinin açıklanmasına yönelik ilk girişimler, üretken örgüt iklimlerinin iş tatmini üzerinde pozitif etkisini vurgulayarak işe başlamıştır (Hellreigel & Slocum, 1974). Bu öncü bulgular, çalışanların değer sistemiyle iş tatmini arasındaki güçlü ilişkileri serimlemeleri açısından kültür çalışmalarına rehberlik etmiştir (Belias vd., 2015). Somut olarak örgüt kültürü etkisini sınavan araştırmalara ise 1990'lı yıllardan itibaren rastlanabilir. Koustelios (1991) farklı örgüt kültürlerinde iş tatmini seviyesinin farklılaştığını bulgularken Nystrom (1993), kültürün gücü ile iş tatmini arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bunu destekler biçimde birçok araştırma çeşitli örgüt kültürü tipleri ile iş tatmini arasında güçlü ilişkiler bulgulamıştır (Roodt, Rieger ve Sempene, 2002; Lund, 2003; McKinnon vd., 2003; Sabri, Ilyas, ve Amjad, 2011; Shurbagi ve Zahari, 2014).

Bir bütün olarak örgüt kültürünün yanı sıra kültürün çeşitli boyutlarının da iş tatmini ile ilişkilerine yönelik araştırmalara rastlanmaktadır. Bunlar içinde Lund (2003), klan ve adhokrazi kültürünün iş tatmini ile pozitif bir ilişki içindeyken pazar ve hiyerarşi tiplerinin negatif yönlü bir ilişki içinde olduğunu göstermektedir. Burada klan kültürünün temsil ettiği değerler rehberlik, sadakat, gelenekler; adhokrazi kültürü yenilik, girişimcilik, esneklik ile ilişkilidir. Yine, pazar kültürü rekabet, hedef başarımı ve piyasa önceliği; hiyerarşi kültürü ise bürokratik kural, düzen ve öngörülebilirlik ile temsil edilmektedir. Bu tipolojinin (Cameron ve Quinn, 2006) sınanması sonucunda içine Türkiye bağlamının da dahil olduğu çeşitli bulguların birbiriyle uyumlu olduğu söylenebilir (ör. İşcan ve Timuroğlu, 2007). Öte yandan, bu çalışmada kullanılan Danışman ve Özgen (2003) tipolojisi üzerine de farklı araştırmalar yapıldığı görülebilir. Bunlar arasında özellikle klan eğilimi ile örgütsel vatandaşlık (Çetin, Şeşen ve Basım, 2012); algılanan ücret politikası (Tanrıverdi ve Altındağ, 2017) gibi değişkenler ilintili bulunmuştur. Şeşen (2011) özel bir banka çalışanları üzerine yaptığı araştırmada kural ve hiyerarşi eğiliminin yüksek olmasının liderden tatmin üzerinde olumlu bir etki yaptığını ortaya koymuştur. Danışman ve Özgen (2008) kaldırılacak profesyonel ve güç kültürü olarak isimlendirdikleri iki alt kültürü tespit etmiş, bu farkın kaynaklarını inceleyerek örgütsel kademelere göre alt kültürlerin farklılaştığını göstermiştir. Öte yandan bu tipoloji üzerine geliştirilen birçok araştırmada ölçek yapısının incelenen örgüte göre değişikliklere uğradığı; bazı alt boyutların bir araya geldiği, bazılarının çalışmadan çıkarıldığı görülmektedir. Örneğin yabancı menşeli bir özel sektör işletmesinde Topeli (2018) ölçeği dört boyut altında toplamış, bunlar arasında alt kültürleri inceleyerek profesyonel ve kuralcı alt kültürlerin varlığını belirlenmiş ve örgütsel bağlılıkla ilişkilendirilmiştir. Bazen incelenen örgüt tipine göre ölçeğin belli boyutları kullanılmıştır. Tekiner (2009) emniyet teşkilatında ölçeğin hiyerarşi ve profesyonellik boyutlarını inceleyerek farklılıkların kaynaklarına eğilmiştir.

Görüldüğü kadarıyla Danışman ve Özgen tipolojisi henüz yerel yönetimlerde uygulanmamıştır. Bu çalışmada yukarıda belirtilen genel bulgularla uyumlu olarak Danışman ve Özgen (2003) tipolojisinde örgüt kültürünün iki önemli eğilimi olarak öne çıkan klan ve profesyonellik eğilimlerine odaklanılarak bunların iş tatmininin üzerindeki etkisi incelenmektedir. Mevcut bulgulardan hareketle araştırma hipotezleri şöyledir:

H₁. Klan eğilimi iş tatmini üzerinde pozitif yönlü bir etkide bulunur.

H₂. Profesyonellik eğilimi iş tatmini üzerinde pozitif yönlü bir etkide bulunur.

ARAŞTIRMA

Araştırma Evreni ve Örneklem

Bu çalışma bilimsel araştırma ve yayın etiği kurallarına uygun olarak Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi'nin 13.01.2021 tarih ve 1/6 sayılı izni ile orta ölçekli bir il belediyesinde yürütülmüştür. Çoğu belediyede olduğu gibi görece uzun bir belediyeçilik deneyimine sahip kurum yaklaşık 500 çalışanla faaliyetlerini sürdürmektedir. Araştırma için gerekli tüm izinler alınmış, pandemi gerekçesiyle kurum yöneticilerinin tavsiyesi de gözetilerek soru formu elektronik olarak dağıtılmıştır. Soru formunun başında, veri yansızlığını sağlamak için etik ilkelerin yanı sıra verilerin anonim derlendiğinde, kişilerle hiçbir şekilde eşleştirilemeyeceğine ilişkin ayrıntılı açıklamalar yapılmıştır. Demografik bilgilerin ve çalışmada kullanılan ölçeklerin yer aldığı iki bölümden oluşan soru formunu 106 kişi yanıtlamış, boş ve kısmen doldurulmuş formlar elenerek 96 gözlemle analiz başlatılmıştır. Verilerin yapısı incelenerek çok değişkenli uç değer olan iki gözlemin silinmesine karar verilmiştir. 94 kişiye ilişkin demografik bilgiler Tablo 1'de

Tablo 1. Demografik Bilgiler					
	Sıklık	Yüzde		Sıklık	Yüzde
<i>Cinsiyet</i>			<i>Yönetici unvanı</i>		
Kadın	23	24.5	Bulunmuyor	54	57.4
Erkek	71	75.5	Müdür yardımcısı, şef	29	30.9
<i>Eğitim</i>			Müdür	11	11.7
Ortaöğretim	15	16.0	<i>Kurum hizmeti</i>		
Ön lis. ve üzeri	79	74.0	5 yıla kadar	46	48.9
<i>Gelir</i>			5 yıl ve üzeri	48	51.1
- 2.999	20	21.3	<i>Kadro</i>		
3.000- 3.999	37	39.4	Taşeron işçi	53	56.4
4.000- 4.999	13	13.8	İşçi	15	16.0
5.000-	24	25.5	Sözleşmeli memur	15	16.0
			Memur	11	11.7

gösterilmektedir. Analiz için örnekleme büyüklüğü, Hair ve arkadaşları (2017) tarafından; tek yapıyı ölçmek için kullanılan gösterge sayısının ya da bir yapıyla en çok ilişkilendirilen yol sayısının 10 katı olarak önerilmekte ve örneklem her iki kriteri karşılamaktadır.

Araştırmaya belediyede tespit edilen 15 farklı birimin her birinden en az 3 kişi katılmıştır. Katılanların %24.5'i kadın %75.5'i erkek, %16'sı ortaöğretim ve daha az seviyede %74'ü ön lisans ve üzeri seviyede eğitilmiştir. Diğer yandan, %42.6'sı yönetici unvanına sahip katılımcıların %72.4'ü taşeron ve kadrolu işçilerden, %26.7'si sözleşmeli ve kadrolu memurlardan oluşmaktadır.

Ölçme Araçları

Araştırmada örgüt kültürünü ölçmek için Danışman ve Özgen (2003, 2008) tarafından geliştirilen örgüt kültürü ölçeğinin klan ve profesyonelizm boyutları kullanılmıştır. Danışman ve Özgen'in çalışmasında bu boyutlar Cronbach alfa değerleri için sırayla 0.71 ve 0.81 kaydedilmiştir. İş tatminini ölçmek amacıyla Judge vd. (1998) tarafından hazırlanan kısa iş tatmini ölçeğinin Başol ve Çömlekçi (2020) tarafından uyarlanan versiyonu ($\alpha=0.93$) kullanılmıştır.

BULGULAR

Örgüt kültürü modeli ve etkisine ilişkin bulgular

Ölçeklerin faktör yapısının geçerliği ve güvenilirliğini test etmek için varyans tabanlı yapısal eşitlik modeli aracı olan Smart-PLS (Ringle, Wende ve Becker, 2015) kullanılmıştır. Hair ve arkadaşları (2017) bir çalışmanın amacı temel yapıların tahmini ve belirlenmesi olduğunda (kısmi en az kareler yapısal eşitlik modellemesi) PLS-SEM yönteminin kullanılmasını tavsiye etmektedir. Bu kapsamda aşağıda ilk olarak ölçüm modeli, ikinci olarak yapısal model değerlendirilmektedir. Çalışmada üçüncü olarak kültürel eğilimlerin fark kaynakları incelenmiş, bu amaçla SPSS v.23 yazılımı kullanılmıştır.

Ölçüm modelinin değerlendirilmesinde Hair vd. (2017) tarafından önerilen aşamalı strateji izlenmiştir. İlk olarak iç tutarlık güvenilirliği incelenmekte; Cronbach alfa değerinin 0.70'ten yüksek değer kaydetmesi beklenmektedir. Bununla, birlikte Cronbach'ın alfası bütün göstergelerin eşit güvenilirlikte kabul ettiğinden göstergelerin bireysel güvenilirliğini ölçen bileşik güvenilirlik katsayısının (*composite reliability*) incelenmesi tavsiye edilmektedir. Bu değer 0.70'ten az olmaması beklenirken 0.90'dan, özellikle 0.95'ten fazla değer kaydeden veride semantik olarak örtüşen ifadelerden şüphelenilmektedir. Hair vd (2017) bu değeri yorumlarken alt sınır olarak Cronbach alfabı üst sınır olarak bileşik güvenilirliği hesaba alarak içsel tutarlığın bu ikisi arasında bir yerde bulunduğunun dü-

şünülmesi gerektiğini belirtmektedir. İkinci olarak gösterge güvenilirliğini sağlamak amacıyla faktör yüklerinin 0.70'ten yüksek olması gerekmektedir. Model bu kriteri karşılamaktadır. Üçüncü olarak birleşme geçerliğini değerlendirmek için açıklanan ortalama varyans (AVE>0.50) değerleri incelenmektedir (Fornell ve Larcker, 1981). Araştırmada kullanılan tüm ölçekler için 0.50 kriterinin üzerinde test değeri kaydedildiği görülmektedir. Son olarak ayrışma geçerliği Fornell-Larcker kriterleri ve HTMT değeri üzerinden değerlendirilmektedir. Tablo 3'te yer alan test sonuçları, çapraz hatta yer alan AVE karekökünün modeldeki yapıların korelasyonundan daha yüksek olduğunu, dolayısıyla modeldeki tüm değişkenlerin yapı ayrışmasını karşıladığını göstermektedir (Latan vd., 2018). İkinci olarak, HTMT kullanarak ayrışma geçerliği test edildiğinde de HTMT değerlerinin önerilen 0.90 değerinin altında yer aldığı görülmektedir (Hair vd. 2017). Ek olarak, HTMT değerlerinin 1'den farklı olup olmadığı da incelenmelidir.

Tablo 2. Yapı göstergeleri ve ölçüm modelinin değerlendirilmesi

Gösterge/madde	Faktör Yükü	AVE	rho_A	Cronbach alfa	Bileşik güv.
(KE) Klan eğilimi					
KE ₁ Çalışanların aile ferdi gibi görülmesi	0.923	0.750	0.900	0.833	0.900
KE ₂ Çalışanların kişisel sorunlarına ilgi ve alaka gösterilmesi	0.895				
KE ₄ Yöneticilerin çalışanlar tarafından aile büyüğü gibi görülmesi	0.774				
(PE) Profesyonellik eğilimi					
PE ₁ Analitik ve rasyonel sorun çözümüne ağırlık verilmesi	0.846	0.737	0.906	0.882	0.918
PE ₂ Herkese hakkının verildiği ve herkesin performansına göre takdir edildiği, liyakate dayalı bir adalet anlayışına ağırlık verilmesi.	0.897				
PE ₄ Kurumdaki herkesin ne yapacaklarını bilmelerini sağlayacak şekilde rol ve sorumlulukların tanımlanmış olması	0.844				
PE ₅ İşe alım ve terfilerde kişisel ilişkilerden çok yetenek (ehliyet) ve beceriye önem verilmesi	0.844				
İş tatmini (İT)					
İT ₁ İşimi keyifli buluyorum	0.915	0.814	0.900	0.887	0.929
İT ₂ Mevcut işimden memnunum	0.919				
İT ₃ İşimi severek yaparım	0.873				

Tablo 3. Ayrışma geçerliği sonuçları

Yapı	1	2	3	HTMT güven aralıkları 1'den farklı
1. KE	0.866	0.871	0.513	Evet
2. PE	0.756	0.858	0.503	Evet
3. İT	0.452	0.459	0.902	-

*İtalik çapraz sütun AVE değerlerini, bu değerler üzerinde yer alan değerler HTMT değerlerini, altında yer alan değerler korelasyonları göstermektedir.

Yapısal modelin değerlendirilmesinde yol katsayıları incelenerek genel olarak kabul gören $t > 1.96$, $p < 0.05$ koşulunun yalnız profesyonellik eğilimi için sağlandığı anlaşılmaktadır. Araştırma modelinin uyum iyiliği değerlendirildiğinde, SRMR $0.066 < 0.080$ ve NFI $0.839 > 0.080$ değerleri itibarıyla modelin ampirik veriyle uyumlu olduğu görülmektedir. PLS-SEM aracı temel olarak tahmin için geliştirilen bir model olduğundan R^2 (açıklanan varyans) değeri önem kazanır. İyi geliştirilmiş bir yol modelinin yeterli R^2 değeri göstermesi beklenir. Bu çalışmada açıklanan R^2 değeri yeterli bulunmuştur ($R^2=0.259$, $p=0.0001$; $Q^2=0.171$). Tablo 4 yapısal modeli göstermektedir. Sonuçlar, bu örgütte profesyonellik eğiliminin iş tatmini üzerinde anlamlı pozitif bir etkiye sahip olduğunu, klan eğiliminin ise iş tatmini üzerinde pozitif ancak istatistiksel olarak anlamlı bir etkide bulunmadığını göstermektedir. Bu bakımdan ilk hipotez (H_1) reddedilmiş, ikinci hipotez (H_2) desteklenmiştir.

Tablo 4. Yapısal Model

	Yol katsayısı	t	p	f^2
KE → İT	0.232	1.718	0.086	0.034
PE → İT	0.286	2.116	0.034*	0.042

Örgüt kültürünün kaynaklarına ilişkin fark bulguları

Örgütlerde kültürel eğilimlerin ve alt kültürlerin çeşitli kişisel ve kurumsal değişkenlerden etkilendiği bilindiğinden, bu çalışmada ortaya çıkan kültürel eğilimlerin kaynağını anlamak için bir dizi ek test uygulanmıştır. Bu kapsamda ilk olarak demografik değişkenlerin incelenen yapılarla ilişkisini görmek için korelasyon bulgularından hareket edilmiş; klan eğilimi ile çalışanların kadro durumu (işçi, memur) ve profesyonelizm eğilimi ile cinsiyet arasında zayıf ilişkilere rastlanmıştır.

Tablo 5. Temel değişkenlerin korelasyonu

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Cinsiyet	-									
2. Medeni durum	-0,008									
3. Eğitim düzeyi	-0,045	0,030								
4. Gelir düzeyi	0,138	-0,166	.252*							
5. Yönetici unvanı	0,124	-.274**	0,131	.436**						
6. Kadro durumu	0,117	0,017	.228*	.844**	.280**					
7. Birim	0,025	-0,038	-0,138	-0,119	0,163	-.225*				
8. Kurum hizmeti	0,152	-0,197	-.233*	.475**	0,060	.454**	0,050			
9. Toplam hizmet	.264*	-.319**	-.230*	.390**	.376**	.245*	0,110	.640**		
10. KE	0,032	-0,018	0,154	-0,193	0,021	-.241*	-0,049	-0,148	-0,102	
11. PE	.219*	0,031	0,189	-0,070	0,051	-0,087	-0,047	-0,149	-0,087	.755**

*p<0.05 **p<0.01

Anılan demografik değişkenler bakımından kültürel eğilimlerin demografik verilere göre anlamlı biçimde farklılaşıp farklılaşmadığını görmek amacıyla fark testleri yürütülmüştür. Öncelikle, korelasyonları desteklemek için bütün demografik göstergelerle fark testleri yürütülmüş ve belirtilen ikisi dışında anlamı bir farka rastlanmamıştır.

Tablo 6. Kültürel Eğilimlerin Fark Kaynakları

	Cinsiyet	n	\bar{x}	s	t	p
KE	Kadın	23	3.1304	1.25021	-0.311	0.755
	Erkek	71	3.2254	1.28084		
PE	Kadın	23	2.3652	1.06626	-2.268	0.027
	Erkek	71	2.9690	1.20174		
	Kadro	n	\bar{x}	s	t	p
KE	İşçi	68	3.3725	1.25058	2.170	0.035
	Memur	26	2.7564	1.22405		
PE	İşçi	68	2.8471	1.25264	0.366	0.716
	Memur	26	2.7538	1.04201		

Tablo 6’da görüldüğü gibi, bağımsız örneklem t testi ile iki değişkende; cinsiyete göre profesyonellik eğilimi (t= -2.268, p<.05) ve kadroya göre klan eğiliminde (t=2.170, p<.05) istatistiksel olarak anlamlı farklılığa rastlanmaktadır. Buna göre erkek katılımcıların profesyonellik eğilimi (\bar{x} =2.97) kadın katılımcılara göre

($\bar{x}=2.37$) anlamlı biçimde yüksektir. Öte yandan işçilerin (sözleşmeli ve kadrolu) klan eğilimi ($\bar{x}=3.37$) memurlara (sözleşmeli ve kadrolu) göre ($\bar{x}=2.76$) anlamlı biçimde yüksektir.

SONUÇ

Örgüt kültürü çalışma yaşamının sosyal dinamiklerini anlamak üzere uygun bir çerçeve sunmaktadır; bu bakımdan yönetim üzerine düşünen ve çalışan herkesi ilgilendiren önemli bir kavramdır. 1990'lerden itibaren sayıları hızlı biçimde artan araştırmaların bulguları bu argümanı çeşitli açılardan desteklemektedir. Bu çalışmada, kısaca örgüt kültürü kavramına ışık tutulduktan sonra Türkiye'de bağlama duyarlı olduğu düşünülen bir model olarak Danışman ve Özgen'in tipolojisi ilk defa bir yerel yönetim kuruluşunda kullanılmış; örgüt kültürünün ele alınan boyutlarının güvenilir bir ölçme aracı sunduğu tespit edilmiştir. Sonuçlar; incelenen belediyede iş tatmini üzerinde profesyonellik eğiliminin pozitif bir etkiye sahip olduğunu, klan eğiliminin ise istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye bulunmadığını göstermektedir. Yazın incelendiğinde profesyonellik (Nurrohmat, 2021) ve klan eğiliminin iş tatmini ile pozitif ilişkiler sergilediğini gösteren araştırmalar görülebilir (Lund, 2003). Klan eğilimine ilişkin bulgu farklılığı bu örneklemin özelliklerinden veya anılan çalışmalarda kullanılan örgüt kültürü tasarımından kaynaklanıyor olabilir, zira bazı ölçme araçlarında (ör. Cameron ve Quinn, 2006) klan eğilimi içinde aile algısı yanında takım çalışması gibi öğeler ve uyum gibi imgeler de bulunmaktadır. Danışman ve Özgen (2003) klan ölçeğini yalnızca aile metaforu üzerinden üretmiştir.

Çalışmada ikinci olarak kültürel eğilimlerin kaynakları incelenmiştir. Erkek katılımcıların profesyonellik eğiliminin kadın katılımcılara göre yüksek, işçilerin (sözleşmeli ve kadrolu) klan eğiliminin memurlara (sözleşmeli ve kadrolu) yüksek olduğu görülmektedir. Örgüt kültürü yazını incelendiğinde, cinsiyetin anlamlı farklılıklar ürettiği (Belias ve Koustelios, 2014), genel olarak erkeklerin rekabetçi kadınlarinsa rekabetten kaçınan, kapsayıcı ve işbirlikçi davranışlar sergilediği belirtilmektedir (Eagly vd., 1992). Örnekleme profesyonellik ölçeğinde yer alan liyakat, performans gibi ifadelerin büyük ölçüde rekabet imgesi canlandırması söz konusu olabilir. Yine, erkek, tarihsel arka planda, iş yerinde güç mücadelesi yönünde sosyalleşirken kadın daha yapıcı davranış yönünde sosyalleşmiştir (Holt ve DeVore, 2005). Bu iki açıklama araştırma bulgusuyla uyumlu görünmektedir. Öte yandan, sözleşmeli çalışanların memurlara göre anlamlı biçimde yüksek klan eğilimi sergilediği görülmektedir. Daha önceki çalışmalarda örgütsel kademenin algılanan örgüt kültüründe bazı farklılaşmalara sebep olduğu raporlanmıştır (Danışman ve Özgen, 2008). Bu çalışmada farklı olarak, örgütsel kademe değil ancak

kadronun bağlı olduğu yer, iki boyut içinde yalnızca klan eğiliminde belirleyici olmuştur. Burada belediyelere özgü istihdam rejiminden kaynaklanan ikili istihdam stratejisinin belirleyici olduğu düşünülebilir; diğer bir deyişle bu fark memur olmayanların meslek güvencesi odaklı bir dayanışma ruhundan ileri geliyor olabilir.

Çalışmada veri ve kapsam kısıtlarına ilaveten ilerleyen araştırmalar için öneriler şöyledir: Örneklemin görece dar olması kullanılan veri analizi yöntemlerinin de sınırlı olmasını, örneğin bütün değişkenlerin yapısal modele alınmasını engellemiştir. Bununla başa çıkmak ve belediye örneği üzerinde daha geniş bilgi edinmek için ilerleyen araştırmalarda belirli bir bölgede çeşitli yerel yönetimler (il özel idaresi, belediye vb.) araştırmaya konu edilebilir. Bu araştırmalarda benzer örgüt tiplerinin örgüt kültürü üzerinde etkisi incelenebilir. Türkiye’de kamu ve özel sektör bağıntısının benzer örgütlerde kültürün farklılaşmasında açıklayıcı olduğunu gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Kaya, 2008). Öte yandan belediyeler arasında baskın kültürel eğilimlerin kaynaklarının incelenmesi, özellikle liderliğin bu eğilimler üzerindeki etkisini görmek bakımından ilgi çekici olabilir. Yaygın bulgunun aksine bu çalışmada klan eğilimi ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir. Bunu daha net görmek için klan kültürünün iş tatmini dışında diğer tutum veya davranışlarla ilişkisi incelenebilir. Ayrıca klan eğiliminin kolektivist kültürlerde yaygın olduğu göz önüne alındığında, önceki seçenek dışında ikinci alternatif olarak ölçeğin gözden geçirilmesi söz konusu edilebilir. Bu noktada farklı kültür tipolojilerinde klan eğilimlerine ilişkin çıkarımların karşılaştırılması, nitel desenlerle desteklenerek nihayet ölçeğin güncellenmesi gerekebilir. Rousseau (1990) ilgili örgütün kültürel özelliklerini anlamaya ilişkin farklı metotlar kullanılması gerektiğini söylemektedir. Klan eğiliminin kaynakları içinde kadro türü anlamlı fark üretmektedir; ilerleyen araştırmalarda, yerel yönetimlerde sendikal faaliyet veya en azından mensubiyetin klan eğilimi üzerindeki etkisini görmek ilgi çekici olacaktır.

Hofstede ve arkadaşları (1990) profesyonelliği, çalışanın kimliklerini örgütlerinden değil ancak mesleğinden (meslek türünden) üretmesi şeklinde tanımlamaktadır. Bu çalışmada birim düzeyinde (teknik, idari) buna benzer bir ayrışmaya rastlanmamıştır. Ancak çalışanların ne kadar süreyle ilgili birimde çalıştığını, daha evvel diğer birimlerde görev alıp almadığını ve bunların sürelerini bilmemekteyiz. Bu bakımdan idarenin iş rotasyonu politikasının gözden geçirilerek devir yoğunluğunun yüksek olduğu durumda birim düzeyini ikame etmek üzere meslek gruplarının profesyonellik eğilimi üzerindeki etkisi incelenebilir. Son olarak kültür ve iklim kurgularına uygun desende bir arada yer veren araştırmaların tutum ve davranış süreçlerini ve örgütsel sonuçları daha etkili tahmin edebileceği fikri kabul görmektedir (Schneider ve Barbera, 2014). Spesifik kültür ve iklim

boyutlarında ilişkili değişkenlerin bütünsel bir modelle incelenmesi konusunda hem kuramsal hem de uygulamaya dayalı boşluk bulunmaktadır. İlerleyen araştırmalarda halihazırda geliştirilmiş bütünsel modeller (ör. servis iklimi) veya denenmemiş yeni modeller (ör. etik liderlik, etik kültür, etik iklim, etik karar alma) sınanabilir.

Son olarak, çalışmamızın örnekleme stratejisi itibarıyla bulguları genelleştirmek mümkün değildir ancak yönetici ve politika yapımcılar için genel bir çıkarım yapılmasına da olanak sağlamaktadır. Şöyle ki; örgüt kültürü bir işin ve iş yerinin sosyal dinamiklerini açıklamak için elverişli bir araçtır. Buradan hareketle gerek kamu gerek sivil toplum ve gerekse özel sektör kurum ve kuruluşları bakımından örgüt kültürünün kavranması; bir yandan işin sosyal bağlamının diğer yandan verimliliğin artırılmasına katkı sağlayan yönlerin daha anlaşılır olmasını sağlamaktadır.

KAYNAKLAR

- Aldemir, M. C., Arbak, Y., ve Özmen, N. T. (2003). Türkiye’de işgörme anlayışı: Tanımı ve boyutları. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 5-28.
- Aycan, Z. ve Kanungo, R., N. (2000). “Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri”, (Ed.: Zeynep Aycan), *Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları: 25-53.
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: a literature review. *Management Research ve Practice*, 3(4).
- Başol, O., ve Çömlekçi, M. F. (2020). İş tatmini ölçeğinin uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 1(2), 17-31.
- Berberoğlu, G. (1990). Örgüt kültürü ve yönetsel etkinliğe katkısı. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 153-161.
- Berberoğlu, G., ve Baraz, B. (1998). Tusaş Motor Sanayii AŞ’de örgüt kültürü araştırması. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 65-84.
- Belias, D., ve Koustelios, A. (2014). Organizational culture and job satisfaction: A review. *International review of management and marketing*, 4(2), 132.
- Belias, D., Koustelios, A., Vairaktarakis, G., ve Sdrolias, L. (2015). Organizational culture and job satisfaction of Greek banking institutions. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 175, 314-323.
- Bodur, M., ve Kabasakal, H. (2002). Türkiye-Arap kümesinde kurumsal kültür: Globe araştırması. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 5-22.
- Cameron, K. ve R. E. Quinn. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Jossey Bass
- Curri van, D. B. (1999). The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover. *Human resource management review*, 9(4), 495-524.
- Çakır, M., ve Örucü, E. (1999). Üretim işletmelerinde örgüt kültürünün tespitine yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(1).
- Çetin, F., Şeşen, H., ve Basım, H. N. (2012). Örgüt kültürünün rol ötesi olumlu davranışlara olan etkisi: örgütsel bağlılığın aracı değişken rolü. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(2), 197-211.
- Danışman, A., ve Özgen, H. (2003). Örgüt kültürü çalışmalarında yöntem tartışması: niteliksel-niceliksel yöntem ikileminde niceliksel ölçümler ve bir örnek önerisi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 91-124.
- Danışman, A., ve Özgen, H. (2008). Örgütsel Alt Kültürler ve Kaynakları: Bir Sanayi Firmasında

- Görgül Bir Araştırma. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 35(2), pp.277-304.
- Deshpande, R., ve Webster Jr, F. E. (1989). Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *Journal of marketing*, 53(1), 3-15.
- Eagly, A. H., Makhijani, M. G., Klonsky, B. G. (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 111(1), 3.
- Ehrhart, M. G., Schneider, B., ve Macey, W. H. (2013). *Organizational climate and culture: An introduction to theory, research, and practice*. Routledge.
- Erdem, R. (2007). Örgüt kültürü tipleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Elazığ il merkezindeki hastaneler üzerinde bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2), 63-79.
- Fornell, C., ve Larcker, D. F. (1981). Structural Equation Models With Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., ve Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, 2nd Edt. Sage: Thousand Oaks.
- Hellriegel, D., ve Slocum Jr, J. W. (1974). Organizational climate: Measures, research and contingencies. *Academy of management Journal*, 17(2), 255-280.
- Henseler, J., Dijkstra, T. K., Sarstedt, M., Ringle, C. M., Diamantopoulos, A., Straub, D. W., Ketchen, D. J., Hair, J. F., Hult, G. T. M., ve Calantone, R. J. 2014. Common Beliefs and Reality about Partial Least Squares: Comments on Rönkkö ve Evermann (2013), *Organizational Research Methods*, 17(2): 182-209.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., ve Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative science quarterly*, 286-316.
- Holt, J. L., ve DeVore, C. J. (2005). Culture, gender, organizational role, and styles of conflict resolution: A meta-analysis. *International Journal of Intercultural Relations*, 29(2), 165-196.
- İşcan, Ö. F., ve Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.
- Judge, T. A., Parker, S. K., Colbert, A. E., Heller, D., ve Ilies, R. (2002). Job satisfaction: A cross-cultural review. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, ve C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology*, Vol. 2. *Organizational psychology* (s. 25-52). Sage Publications
- Karacıoğlu, F., Kâhya, C., ve Buzkan, K. (2012). Çatışma yönetim stratejisinin tahmin edicileri olarak örgütsel kültür tipleri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(1), 77-91.
- Kağıtçıbaşı, C. (2017). *Family, self, and human development across cultures: Theory and applications*. Routledge.
- Kaya, H. (2008). Kamu ve özel sektör kuruluşlarının örgütsel kültürünün analizi ve kurum kültürünün çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi: Görgül bir araştırma. *Maliye Dergisi*, (155), 119-143.
- Kim, H. (2014). Transformational leadership, organizational clan culture, organizational affective commitment, and organizational citizenship behavior: A case of South Korea's public sector. *Public Organization Review*, 14(3), 397-417.
- Koustelios, A. (1991). *The relationships between organizational cultures and job satisfaction in three selected industries in Greece*. The University of Manchester (United Kingdom).
- Kroeber, A. L., ve Kluckhohn, C. (1952). Culture: A critical review of concepts and definitions. *Papers. Peabody Museum of Archaeology ve Ethnology, Harvard University*.
- Latan, H., Ringle, C. M., ve Jabbour, C. J. C. (2018). Whistleblowing intentions among public accountants in Indonesia: Testing for the moderation effects. *Journal of Business Ethics*, 152(2), 573-588.
- Lund, D. B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *The Journal of Business and Industrial Marketing* 18(3), 219-236.
- Martin, J. (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- McKinnon, J. L., Harrison, G. L., Chow, C. W., ve Wu, A. (2003). Organizational culture: association with commitment, job satisfaction, propensity to remain, and information sharing in

Güncel İşletme Yönetimi Çalışmaları II

- Taiwan. *International journal of business studies*, 11(1).
- Meek, V.L. (1988). Organizational culture: Origins and weaknesses *Organization studies*, 9(4), 453-473.
- Morrill, C. (2008). Culture and organization theory. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 619(1), 15-40.
- Murat, G., ve Açıköz, B. (2007). Yöneticilerin örgüt kültürü algılamalarına ilişkin bir analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi örneği. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 3(5), 1-20.
- Nurrohmat, N. (2021). The effects of professionalism and behavior by organizational citizenship (OCB) as mediating variables on the effect of personality on performance (a study on Makassar Police). *International Journal of Quality ve Reliability Management*.
- Nystrom, P. C. (1993). Organizational Cultures, Strategies, and Commitments in Health Care Organizations. *Health care management review*, 18(1), 43-49.
- Özen, Ş. 1996. *Bürokratik kültür 1: Yönetimsel değerlerin toplumsal temelleri*. Ankara: TODAİE.
- Paşa, S., F. (2000). "Türkiye Ortamında Liderlik Özellikleri", Ed.: Zeynep Aycan, *Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları: 225-241.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative science quarterly*, 24(4), 570-581.
- Ringle, Christian M., Wende, Sven, ve Becker, Jan-Michael. (2015). SmartPLS 3. Boenningstedt: SmartPLS. Retrieved from <https://www.smartpls.com>
- Roodt, G., Rieger, H. S., ve Sempane, M. E. (2002). Job satisfaction in relation to organisational culture. *SA Journal of industrial Psychology*, 28(2), 23-30.
- Rousseau, D. M. (1990). Normative beliefs in fund-raising organizations: Linking culture to organizational performance and individual responses. *Group ve Organization Studies*, 15(4), 448-460.
- Sabri, P. S. U., Ilyas, M., ve Amjad, Z. (2011). Organizational culture and its impact on the job satisfaction of the university teachers of lahore. *International Journal of Business and Social Science*, 2(24).
- Sargut, A.S. (2001), *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, Ankara: İmge Kitabevi.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*(Vol. 2). John Wiley ve Sons.
- Schneider, B., ve Barbera, K. M. (2014). *The Oxford handbook of organizational climate and culture*. Oxford University Press.
- Shurbagi, A. M. A., ve Zahari, I. B. (2014). The mediating effect of organizational commitment on the relationship between job satisfaction and organizational culture. *International Journal of Business Administration*, 5(6), 24.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. SAGE Publications.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative science quarterly*, 339-358.
- Şeşen, H. (2011). Örgütte kuralcılık ve hiyerarşi eğiliminin liderden duyulan tatmine etkisinde adalet algısının aracılık rolü. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(1), 105-120.
- Tanrıverdi, H., ve Altındağ, E. (2016). The relationship of organizational culture and wage policies in Turkish family firms. *Business Management Dynamics*, 5(7), 1.
- Tekiner, M. A. (2009). Türk polis teşkilatında kurumsal kültür ve alt-kültürler üzerine bir araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Topeli, M. (2018). Örgüt alt kültürleri bağlamında örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: bir elektrik üretim işletmesinde araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Trompenaars, F. ve Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Global Business*. New York: McGraw-Hill.
- Üçok, T. 1989. Organizasyon kültürünün oluşumu. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(1-2): 308-323.

- Van Maanen, J. 1988. Tales of the field: on writing ethnography. Chicago: University of Chicago Press.
- Verbeke, W., Volgering, M., ve Hessels, M. (1998). Exploring the conceptual expansion within the field of organizational behaviour: Organizational climate and organizational culture. *Journal of Management Studies*, 35(3), 303-329.
- Wasti, S. A. (2000), "Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış", Z. Aycan, (ed.) *Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 201-224.
- Xenikou, A. ve Furnham, A. (1996). A correlational and factor analytic study of four questionnaire measures of organizational culture. *Human Relations*, 49(4): 349-371.
- Zhang, C. (2019). Family support or social support? The role of clan culture. *Journal of Population Economics*, 32(2), 529-549.
- Zhao, J.J., Truell, A.D., Alexander, M.W. ve Hill, I. B. (2006). Less success than meets the eye? The impact of master of business administration education on graduates' careers. *Journal of Education for Business*, 81: 261-268.