

**T.C.**  
**KIRŞEHİR AHİ EVRAN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ALGISI İLE ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK**  
**ARASINDAKİ İLİŞKİNİN YAPISAL EŞİTLİK MODELİ İLE**  
**İNCELENMESİ: KIRŞEHİR İL ÖRNEĞİ**

**Suzan BASRI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**KIRŞEHİR-2019**



**©2019 - Suzan BASRI**

**T.C.**  
**KIRŞEHİR AHİ EVRAN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**AN INVESTIGATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN**  
**ORGANIZATION CULTURE AND ORGANIZATIONAL AGILITY**  
**WITH STRUCTURAL EQUALITY MODEL: KIRŞEHİR**  
**PROVINCIAL SAMPLE**

**Hazırlayan**  
**Suzan BASRI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Danışman**  
**Prof. Dr. Kürşad ZORLU**

**KIRŞEHİR-2019**

## KABUL VE ONAY

Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi Ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi, Suzan BASRI tarafından hazırlanan “Örgüt Kültürü Algısı İle Örgütsel Çeviklik Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi: Kırşehir İl Örneği” adlı tez çalışması 30.10.2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından oybirliği/oyçokluğu ile *YÜKSEK LİSANS TEZİ* olarak kabul edilmiştir.

Danışman ..... (imza)  
Prof. Dr. Kürşad ZORLU

Üye ..... (imza)  
Doç. Dr. Ender GÜLER

Üye ..... (imza)  
Dr. Öğretim Üyesi Hüseyin ERTUĞRUL

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../.../2019

(imza)

Doç. Dr. Hüseyin ŞİMŞEK  
Enstitü Müdürü

## BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim sadece Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin ..... yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

.../.../20..

Suzan BASRI

İmza

## ÖZET

# ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ALGISI İLE ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN YAPISAL EŞİTLİK MODELİ İLE İNCELENMESİ: KIRŞEHİR İL ÖRNEĞİ

## YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan: Suzan BASRI

Danışman: Prof Dr. Kürşad ZORLU

2019 – xii + 75

Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü  
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi ANABİLİM DALI

### Jüri

Prof. Dr. Kürşad ZORLU

Doç. Dr. Ender GÜLER

Dr. Öğretim Üyesi Hüseyin ERTUĞRUL

Bu çalışmada çalışanların örgüt kültürü algılarının örgütsel çeviklik üzerindeki etkisi incelenmektedir. Literatür incelemesinde Örgütsel Çeviklik konusunda sınırlı sayıda çalışmanın olduğu görülmüştür. Çalışma kapsamında öncelikle örgüt kültürü ve örgütsel çeviklik hakkında kavramsal çerçeve sunulmaktadır. Daha sonra araştırma kapsamında gerçekleştirilen anket uygulamasından elde edilen bulgu ve sonuçlar ortaya konulmaktadır. Çalışmada, Kırşehir ilinde çalışan sayısı 100-250 arasında bulunan özel sektör kuruluşları üzerinde anket uygulaması yapılmıştır. Araştırmada nicel veri analizi uygulanmıştır. 5’li Likert ölçeği kullanılan anket formu, demografik sorular ile “ekip çalışması-çatışma”, “iklim-moral”, “bilgi akışı ve dahil olma” “denetim” ve “toplantılar” olmak üzere 5 boyutlu ifadeleri içeren örgüt kültürü ve “algılama çevikliği”, “karar verme çevikliği” ve “harekete geçme çevikliği” şeklinde üç boyutlu ifadeleri içeren örgütsel çeviklik ölçeklerinden oluşmaktadır. Örgüt kültürü için; Glaser (1983)’ün geliştirdiği, Glaser vd. (1987)’nin uyarladıkları ölçek kullanılmıştır. Yine örgütsel çeviklik için, Jaworski ve Kohli (1993)’ün geliştirdiği ve Wageeh (2016)’nın uyarladığı ölçek kullanılmıştır. Araştırmada model olarak yapısal eşitlik modellemesi tercih edilmiştir. Verilerin analizinde SPSS 23.0

ve AMOS 22 paket programları kullanılmıştır. Geçerlilik testi için doğrulayıcı faktör analizi, güvenilirlik için Cronbach's alpha değerlerine bakılmıştır. Sonuçta dağılımın normal olduğu görülmüştür. Ayrıca korelasyon ve regresyon analizi ile olası etkinin varlığı ve düzeyi tespit edilmiştir.

Araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde; çalışanların işyerinde çalışanların örgüt kültürüne yönelik algıları pozitif yönde arttığında, işyerinde örgütsel çeviklik düzeyi de arttığı belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt, Örgütsel Çeviklik, Örgüt Kültürü.



## **ABSTRACT**

# **AN INVESTIGATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATION CULTURE AND ORGANIZATIONAL AGILITY WITH STRUCTURAL EQUALITY MODEL: KIRŞEHİR PROVINCIAL SAMPLE**

**M.Sc.Thesis**

**Preparer: Suzan BASRI**

**Advisor: Prof. Dr. Kürşad ZORLU**

**2019 – xii + 75**

**Kirsehir Ahi Evran University, Institute Of Social Sciences  
Political Science & Public Administration Department**

**Jury**

**Prof. Dr. Kürşad ZORLU**

**Assoc. Prof. Ender GÜLER**

**Asst. Prof. Hüseyin ERTUĞRUL**

In this study, the effect of employees' organizational culture perceptions on organizational agility is examined. A limited number of studies on Organizational Agility were found in the literature review. First of all, a conceptual framework is presented about organizational culture and organizational agility. Then, the findings and results obtained from the survey conducted within the scope of the research are presented. In this study, a questionnaire was applied on private sector organizations in Kırşehir, which has 100-250 employees. Quantitative data analysis was applied in the study. In addition to demographic questions, the questionnaire, 5-Likert scale used, is consisted of organizational culture scale containing 5-dimensional expressions such as "teamwork-conflict", "climate-morale", "information flow and involvement", "supervision" and "meetings" and organizational agility scale including three-dimensional expressions such as "sensing agility", "decision-making agility" and "acting agility". For organizational culture; the scale developed by Glaser (1983) and adapted by Glaser et al. (1987) was used. Again, for



organizational agility, the scale developed by Jaworski and Kohli (1993) and adapted by Wageeh (2016) was used. Structural equation modeling was preferred as a model. The data were transferred to SPSS Statistics 23 and IBM SPSS Amos 22. For the scales, exploratory factor analysis was applied first (IBM SPSS Statistics 23). According to the exploratory factor analysis, the structure of the dimensions was confirmed by confirmatory factor analysis (IBM SPSS Amos 22) and reliability analysis was applied.

As a result of the research findings; when employees' perceptions about organizational culture increased positively, it was determined that the level of organizational agility increased in the workplace.

**Keywords:** Organization, Organizational Agility, Organizational Culture.



## ÖN SÖZ

Öncelikle tez çalışmamın planlanmasında, araştırılmasında, yürütülmesinde ve oluşumunda ilgi ve desteğini esirgemeyen, engin bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım, yönlendirme ve bilgilendirmeleriyle çalışmamı bilimsel temeller ışığında şekillendiren sayın hocam Prof. Dr. Kürşad ZORLU'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Aynı zamanda, bu çalışmanın gerçekleştirilmesindeki destek ve katkılarından dolayı değerli arkadaşım Araş. Gör. Dr. Fatma KORKMAZ'a, tez düzenleme aşamasındaki desteklerinden dolayı Polat KILIÇLI'ya, tüm samimiyetleri ile anket çalışmasına katılan ve bu süreçte destek veren; Kırşehir ilinde faaliyet gösteren özel sektör kuruluşlarının yönetici ve çalışanlarına teşekkürü bir borç bilirim.

Son olarak; her alanda düşünceleri ve görüşleri ile beni cesaretlendiren değerli abim Halk Bankası Müdürü Mehmet ÇAKMAK'a, tüm eğitim hayatım boyunca benden maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen her zaman yanımda olan sevgili aileme, bu zorlu tez sürecinde bana sonsuz anlayış gösteren ve her daim yar ve yardımcım olan sevgili eşim 106. Dönem Mülki İdare Amiri Bilal BASRI'ya sonsuz sevgi ve şükranlarımı sunuyorum.

Kırşehir-2019

Suzan BASRI

## İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY.....	i
BİLDİRİM.....	ii
ÖZET .....	iii
ABSTRACT .....	v
ÖN SÖZ .....	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLOLAR.....	x
ŞEKİLLER.....	xi
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	xii
BÖLÜM I.....	1
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Araştırmanın Problemi.....	2
1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	2
1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	3
1.4. Varsayımlar .....	3
BÖLÜM II.....	4
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE .....	4
2.1. İlişkisel Kavramlar .....	4
2.1.1. Örgüt.....	4
2.1.2. Yönetim.....	4
2.1.3. Yönetici .....	4
2.1.4. Güç .....	5
2.1.5. Otorite.....	5
2.2. Kültür Kavramı.....	6
2.2.1. Kültür Kavramının Kökeni ve Tanımı .....	6
2.2.2. Tarihsel Süreçte Kültür Kavramına Yüklenen Anlamlar .....	6
2.2.3. Kültürü Oluşturan Unsurlar.....	8
2.2.4. Kültürün Boyutları ve Toplumsal Kültür .....	9
2.2.5. Yönetim Kuramları Açısından Kültür .....	10
2.2.6. Yönetim ve Örgütlenme Alanında Kültürün Rolü .....	12
2.3. Örgüt Kültürü (Organizational Culture).....	13
2.3.1. Örgüt Kültürünün Ortaya Çıkması ve Oluşumu .....	14
2.3.2. Örgüt Kültürünün Gelişimi .....	14
2.3.3. Örgüt Kültürünün Özellikleri .....	15
2.3.4. Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurlar .....	16
2.3.5. Örgüt Kültürünün Boyutları .....	19
2.3.6. Örgüt Kültürü Tipleri .....	23
2.3.6.1. Vries ve Miller Örgüt Kültürü Sınıflaması .....	23
2.3.6.2. Kimberley ve Quinn Örgüt Kültürü Sınıflaması .....	24
2.3.6.3. Harrison'un Kültür Tipleri .....	24
2.3.6.4. Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Sınıflaması .....	24
2.3.7. Örgüt Kültürü ile İlgili Model ve Yaklaşımlar.....	25
2.3.7.1. Hofstede vd.'nin Örgüt Kültürü Yaklaşımı.....	25
2.3.7.2. Schein'in Örgüt Kültürü Modeli .....	25

2.3.7.3. Hatch'in Kültürel Dinamikler Modeli.....	26
2.3.8. Örgüt Kültürü ile İlgili Yurt İçinde ve Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar.....	26
<b>2.4. Örgütsel Çeviklik (Organizational Agility).....</b>	<b>30</b>
2.4.1. Çeviklik-Örgütsel Çeviklik Kavramı ve Tanımı.....	30
2.4.2. Örgütsel Çeviklik Boyutları.....	31
2.4.3. Çevik Örgüt ve İş Başarısında Örgütsel Çevikliğin Rolü.....	32
2.4.4. Örgütsel Çeviklik ile İlgili Çalışmalar.....	35
<b>BÖLÜM III.....</b>	<b>38</b>
<b>3. YÖNTEM.....</b>	<b>38</b>
3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezleri.....	38
3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	40
3.3. Veri Toplama Aracı.....	40
3.4. Veri Analizi.....	40
<b>BÖLÜM IV.....</b>	<b>41</b>
<b>4. BULGULAR.....</b>	<b>41</b>
4.1. Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	41
4.1.1. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Sonuçları.....	41
4.1.2. Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Sonuçları.....	43
4.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	44
4.2.1. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Sonuçları.....	44
4.2.2. Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Sonuçları.....	46
4.3. Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	48
4.4. Demografik Özelliklere İlişkin Analizler.....	48
4.5. Değişkenler Arasındaki İlişkiler.....	53
4.6. Yapısal Eşitlik Modelinin Test Edilmesi ve Bulgular.....	54
4.7. Araştırma Modeline Ait Hipotez Sonuçları.....	57
<b>BÖLÜM V.....</b>	<b>59</b>
<b>5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....</b>	<b>59</b>
5.1. Sonuç Ve Tartışma.....	59
5.2. Öneriler.....	61
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>66</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>74</b>

## TABLULAR

<b>Tablo 2.1.</b> Kültür Modelleri Özet Tablosu (Yiyit, 2017: 162-163). .....	21
<b>Tablo 4.1.</b> Örgüt Kültürü Ölçeğinin KMO Değeri ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları .	41
<b>Tablo 4.2.</b> Örgüt Kültürü Ölçeğinin Varyans Açıklama Tablosu .....	41
<b>Tablo 4.3.</b> Örgüt Kültürü Ölçeği Maddelerine İlişkin Faktör Yükleri .....	42
<b>Tablo 4.4.</b> Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin KMO Değeri ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları .....	43
<b>Tablo 4.5.</b> Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Varyans Açıklama Tablosu.....	43
<b>Tablo 4.6.</b> Örgütsel Çeviklik Ölçeği Maddelerine İlişkin Faktör Yükleri .....	44
<b>Tablo 4.7.</b> Ölçüm Modelinin Uyum İndeks Değerleri ve Kabul Edilebilir Uyum Değerleri .....	46
<b>Tablo 4.8.</b> Ölçüm Modelinin Uyum İndeks Değerleri ve İyi Uyum Değerleri .....	47
<b>Tablo 4.9.</b> Ölçeklerin Güvenirlik Analizi Sonuçları ve Tanımlayıcı İstatistikleri.....	48
<b>Tablo 4.10.</b> Demografik Özelliklere İlişkin Dağılımlar .....	49
<b>Tablo 4.11.</b> Demografik Özelliklere Göre Örgüt Kültürü ve Alt Boyut Farklılıklarının İncelenmesi.....	50
<b>Tablo 4.12.</b> Demografik Özelliklere Göre Örgütsel Çeviklik ve Alt Boyut Farklılıklarının İncelenmesi.....	52
<b>Tablo 4.13.</b> Ölçekler ve Alt Boyutlar Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi .....	53
<b>Tablo 4.14.</b> Örgüt Kültürü ile Örgütsel Çeviklik Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Değerleri.....	55
<b>Tablo 4.15.</b> Örgüt Kültürü ile Örgütsel Çeviklik Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları .....	56
<b>Tablo 4.16.</b> Araştırma Modeline Ait Hipotez Sonuçları.....	57

## ŞEKİLLER

Şekil 2.1. 4-V Dijital Dönüşüm Liderlik Çerçevesi (Viane, 2018:1).....	35
Şekil 3.1. Araştırma Modeli .....	38
Şekil 4.1. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Ölçüm Modeli.....	45
Şekil 4.2. Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Ölçüm Modeli .....	47
Şekil 4.3. Örgüt Kültürü ile Örgütsel Çeviklik Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli .....	55



## SİMGELER VE KISALTMALAR

<b>Kısaltmalar</b>	<b>Açıklamalar</b>
<b>AFA</b>	Açımlayıcı Faktör Analizi
<b>Akt.</b>	Aktaran
<b>AMOS</b>	Analysis of Moment Structures
<b>CEO</b>	Chief Executive Officer
<b>CFI</b>	Comparative Fit Index
<b>DFA</b>	Doğrulayıcı Faktör Analizi
<b>GFI</b>	Goodness of Fit Index
<b>IBM</b>	International Business Machines
<b>KMO</b>	Kaiser Meyer Olkin
<b>PwC</b>	PricewaterhouseCoopers
<b>PMI</b>	Project Management Institute
<b>RMSEA</b>	Root Mean Square Residual
<b>SPSS</b>	Statistical Package for the Social Sciences
<b>Vd.</b>	Ve diğerleri
<b>YEM</b>	Yapısal Eşitlik Modeli

# BÖLÜM I

## 1. GİRİŞ

Günümüz yönetsel sisteminde önemini artıran konulardan birisi de pek çok alanda sürdürülebilirliktir. Çevredeki değişim karşısında direnç kazanma, değişim ortamına uyum sağlama ve esneklik eğilimini gerekli kılmaktadır. Çevredeki değişimi algılayarak hazırlıklı olabilmek ise; irili ufaklı pek çok örgüt için rekabet avantajı sağlayabilmektedir. Bu kapsamda irdelenebilecek güncel kavramlar arasında örgütsel çeviklik gelmektedir. Örgütsel çeviklik ise, 1990'ların başında sürekli değişen, oldukça hareketli ortamlara başa çıkmanın alternatif bir yolu olarak ortaya çıkan bir kavramdır (Stekelenburg, 2012:12). Azadihah vd. (2011:136), örgütlerin teknoloji ve inovasyonun bir sonucu olarak rekabet ortamında hayatta kalabilmek için değişime ayak uydurmak zorunda olduğunu ve bu noktada çevikliğin hem bireysel hem de örgütsel düzeyde değişime adapte olmada önemli bir etken olduğunu belirtir. Örgütsel çevikliğin en etkili zemini ise güçlü ve buna uygun bir örgüt kültürüdür. “Örgüt kültürü” kavramı, örgüt içerisinde kültürel ve sembolik olaylara öncelik veren bir düşünce yöntemini ifade etmek için kullanılan kapsayıcı bir kavram olarak görülmektedir (Alvesson, 2011:14).

Örgüt kültürü kavramının herkes tarafından kabul edilen, ortak bir tanımı mevcut değildir. Bununla birlikte; örgüt kültürü kavramı, çalışanların davranışlarını belirleyen kurallar, normlar, davranışlar, değerler, inançlar, alışkanlıklar, birlikte paylaşılan anlamlar şeklinde ifade edilebilir. Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerlerden oluşması, tüm üyeler tarafından koşulsuz kabul edilmesi, fonksiyonel bir anlam içermesi ve örgütsel semboller, varsayımlar, artifaktlar, hikâyeler ve bunlara verilen anlamların aynı olması örgüt kültürü ile ilgili olarak yapılan çeşitli tanımlamaların ortak yönleri olarak sıralanmaktadır (Tutar, 2017:195-196). Aramina vd. (2015:771), örgütün etkililiği ve performansı ile örgüt kültürü arasında doğrudan bir ilişki olduğunu ve güçlü bir örgüt kültürünün örgütün etkililiğini kuvvetlendireceğini ifade eder. Stanford (2014:59) ise, önceleri yöneticilerin örgütlerin önemli varlıklarının ağırlıklı olarak finansal varlıklar, tesisler, ekipmanlar gibi maddi varlıklardan oluştuğunu düşünürlerken, günümüzde yönetim becerileri, enformasyon, marka imajı gibi maddi olmayan değerlerin öneminin daha çok farkında olmaya başladıklarını belirtmektedir. Gelecekte rekabetin kazananları olacak örgütlerin, çeviklik için yerleşik bir kapasiteye sahip olan kültürü yaratmayı başaran örgütler olacağı ifade edilir (Rick, 2018:1). Literatürde, örgüt kültürü ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiyi inceleyen sınırlı sayıda çalışma mevcuttur. Felipe ve diğerlerinin (2017)



çalışmalarında, daha yüksek örgütsel çeviklik seviyesine ulaşmada farklı kültürel değerler tarafından uygulanabilecek etkiye bakılmıştır. Cameron ve Quinn (1999)'un örgüt kültürü tipolojileri ile örgütsel çeviklik konusundaki literatür birleştirilerek teorik bir model geliştirilmiştir. Araştırma sonucunda adhokrasi, klan ve hiyerarşi kültürünün örgütsel çeviklik üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahip olduğu tespit edilerek yöneticilerin firmaların kurumsal kültürünü daha etkili ve çevik örgütler olma hedefine uyumlu hale getirmenin önemine vurgu yapılmıştır. Fahami ve diğerleri (2017), Chahacarmal ve Bakhtiari Eyaleti Ziraat Bankası'nda uyguladıkları çalışmada örgüt kültürünün her göstergesindeki artışın Ziraat Bankası'nda çevikliğin artmasına sebep olduğu tespit edilmiştir. Buna göre; örgüt kültürünün çalışanlar arasında güçlendirilmesinin örgütsel çevikliği geliştirilebileceği ileri sürülebilir.

Örgütsel çevikliği sağlamada, örgüt kültürünü örgüt hedeflerine ulaşacak yönde şekillendirerek; olumlu örgüt kültürü oluşturularak, hedefe yaklaştıran kolaylaştırıcı bir etki yaratılabilir. Araştırmada çalışanların örgüt kültürü algılarının örgütsel çeviklik üzerindeki etkisi incelenerek aradaki ilişki ortaya koyulmuştur.

### **1.1. Araştırmanın Problemi**

Bu çalışmada, örgüt kültürünün örgütsel çeviklik üzerindeki etkisi incelenmektedir. Literatürde örgüt kültürü ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiyi inceleyen sınırlı sayıda çalışma olması, çalışmanın literatüre sağlayacağı katkı bakımından önemlidir. Bu kapsamda, öncelikle örgüt kültürü ve örgütsel çeviklik hakkında kavramsal çerçeve sunularak ardından; araştırma kısmında gerçekleştirilen anket uygulamasına yönelik bulgu ve sonuçlar ortaya konulmuştur. Araştırmada model olarak yapısal eşitlik modellemesi ve ankette ise Likert ölçeği tercih edilmiştir. Verilerin analizinde SPSS 23.0 ve AMOS 22 paket programları bir arada kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde; çalışanların işyerinde çalışanların örgüt kültürüne yönelik algılarının, işyerinde örgütsel çevikliği etkileme düzeyi tespit edilmiştir.

### **1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Araştırmanın amacı, örgüt kültürü ve son yıllarda gündemde olan örgütsel çeviklik kavramları arasındaki muhtemel ilişkiyi ortaya koyabilmektir. Örgüt kültürü ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiyi inceleyen sınırlı sayıda literatür çalışması olduğu tespit edilmiştir. Geliştirilmeye açık olan bu alana zengin bir kavramsal çerçeve ile gerçekleştirilecek olan uygulamalı bir çalışma ile katkı sağlamak literatür açısından önem

arz etmektedir. Bu doğrultuda kullanılacak geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçekler ile araştırma problemini en doğru şekilde çözümlenmek hedeflenmiştir.

### **1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırmanın karşılaşılan sınırlılıklar aşağıdaki gibidir:

- İki değişken (Örgüt Kültürü ve Örgütsel Çeviklik) arasındaki ilişkiyi daha önce inceleyen literatürde sınırlı sayıda çalışmanın bulunması.
- Ülkemizde son yıllarda iç ve dış siyasette yaşanan olaylardan kaynaklı kaosun yarattığı güvensizlik ortamı nedeniyle çalışmanın yapılma güçlüğü ve bu dönemde anket sayısının sınırlı kalması.

### **1.4. Varsayımlar**

Araştırmanın planlanıp yürütüldüğü varsayımlar, aşağıda belirtilmiştir:

- Araştırmaya yönelik ankette yer alan sorulara katılımcılar tarafından dikkatli bir şekilde ve samimiyetle cevap verildiği varsayılmıştır.
- Anket formunda bulunan ölçeklerin, ölçülmesi istenen özellikleri doğru bir şekilde ölçtüğü varsayılmıştır.
- Araştırma kaynaklarından elde edilen bilgilerin, gerçeği aktardığı varsayılmıştır.
- Literatür tarandıktan sonra ulaşılan bilgilerin, araştırmanın problem ve hipotezlerini açıklamada yeterli olduğu varsayılmıştır.
- Son olarak; araştırma örnekleminin vereceği sonuçların, genellenebilir nitelikte olduğu varsayılmıştır.

## BÖLÜM II

### 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 2.1. İlişkisel Kavramlar

Bu bölümde çalışmanın temel değişkenleri olan örgüt kültürü ve örgütsel çeviklik kavramlarını incelemeye önce; örgüt, yönetim, yönetici, güç ve otorite kavramlarının tanımları ile bu kavramlara ait açıklamalara değinilmiştir.

##### 2.1.1. Örgüt

Koçel (2018:100), örgüt kavramını bir düzen, düzenleme yapma, düzene koyma olarak ifade eder. Açık sistemler olarak kabul edilen örgütler, kendine has yönetim tarzı ve örgütsel kültürleri olan yapılardır (Vural, 2016:19). Tutar (2017:191) ise, örgütü işbölümü yapılarak yetki ve sorumluluğun iç içe olduğu paylaşılan net bir hedefe ulaşmak için finansal ve beşeri kaynakların makul bir nizam ölçüsünde eşgüdümlemesi olarak tanımlar.

Topluluk içinde yaşamın bir sonucu olarak insanların örgütlenmesinin gerekliliği yönetim bilimlerinde hafızalara kazınması gereken bir olgudur. İki ya da daha fazla kişiden oluşan bir yapıyı barındırması, bu kişilerin örgütlenme konusunda sahip oldukları şuur ve her bireyin kendi başına ifa ettiği işlerin uyumlu bir şekilde birleşimi olması örgüt için gerekli unsurlardır (Fişek, 2015:165).

##### 2.1.2. Yönetim

Türkçede yönetmek fiilinden türetilen yönetim kavramı, yönetme işi, çekip çevirme ve idare etme anlamlarına gelmektedir (Şişman, 1996:296). İnsanları idare etme sanatı olarak ifade edilen yönetim, daha önce tespit edilen hedeflere erişebilmek üzere araç ve kaynaklardan örgütün kendi amaç ve hedefleri çizgisinde etkin ve netice verecek bir şekilde faydalanmayı içeren faaliyetlerin toplamıdır (Güney, 2012: 26). Bunun yanında bir bilim olarak yönetim ise, örgüt içinde ve örgütler arasında meydana gelen hadiselerin neden ve sonuçları üzerinde durarak başarılı bir yönetim için gerekli olan yönetim prensiplerini belirlemeye çalışan bir bilimdir şeklinde tanımlanır (Vural, 2016:19).

##### 2.1.3. Yönetici

Yöneticilik, insanları önceden kararlaştırılmış (belirli) davranışlara yönlendirme sanatıdır. Yönetici ise; resmi bir örgüt bünyesinde belirli bir mevkiye sahip, sahip olduğu mevkiye bağlı olarak otoriteyi üzerinde barındıran ve belirli amaçlara ulaşmak için işin

doğru yapılmasından mesul olan kişidir. İngilizce literatürde yönetici rolünü belirtmek için Manager, Administrator, Supervisor, Executive, Chief Executive Officer (CEO), Vice President, Managing Director gibi terimler kullanılmaktadır. Lider, koç, kolaylaştırıcı, mentor, mümkün kılıcı, destekleyici gibi kavramlar, son yıllarda yönetici kavramı yerine geçebileceği tartışılan kavramlardandır (Koçel, 2018: 93,98,568,589).

#### **2.1.4. Güç**

Güç ve otorite kavramları, çoğu akademik çalışmada aynı biçimde ifade edilmelerine rağmen; bu iki kavram, farklı anlamlara gelmektedir. Bir işi ifa ederken kişiler, malik oldukları yetki oranında gücü üzerinde bulundurlar. Böylelikle; yetkileri çerçevesinde güçlerini kullanma düzeyine erişirler. Makam ve kişisel özelliklerin kombinasyonu, gücü meydana getirdiğinden; kişinin gücünün oranı, içtimai hayatta ve iş ortamında kişinin sahip olduğu makam ve kapasitesi tarafından belirlenir. Güç, birden fazla insanın olduğu ortamda açığa çıkar. İnsanların birbiri ile etkileşimi sonucu kendini gösteren güç, bir insanın isteklerinin diğerlerinin tutum ve eylemlerine tesir edebilme düzeyidir (Güney, 2012:10-11). Koçel (2018:569)'a göre; güç kavramını daha iyi açıklamak için güç alanı, güç konusu, güç kaynakları ele alınmalıdır. Bir insanın etkileyebileceği kişilerin toplamı güç alanı olarak tanımlanırken; kişinin diğerlerini hangi konuda etkilediği güç konusu olarak ifade edilir. Güç kaynakları ise; kişinin diğerlerini etkilemek için yararlandığı kaynaklardır.

#### **2.1.5. Otorite**

Fişek (2015:90), otoriteyi bir idarenin başka bir idare üzerinde hâkimiyetini gösteren bir kavram olarak açıklamakta ve “nihai ve mutlak kararı veren irade” olarak tanımlamaktadır. Örgütün ve bir grubun yöneticiye tanıdığı hak olarak ifade edilen otorite, talimat verme ve bu talimatların gereklerini ifa etmeyi bekleme hakkına sahip olmaktadır. Otorite, yöneticiye bir makam sahibi olduğu için tanınmış ise; bu otorite formel bir otoritedir. Bir makam sahibi olmasından dolayı değil de yalnızca insanları yönetmesinden dolayı yönetici böyle bir hakka sahip ise; informel otorite söz konusudur. Aynı zamanda otorite, astların emirleri yerine getirmesi koşuluyla işlevsellik kazanır. Otorite gücün bir şeklidir ve yöneticinin astları her koşulda etkileyememe durumu, onun otorite sahibi olmasının güç sahibi olmasını garanti altına almadığının göstergesidir (Güney, 2012:12). Koçel (2018:571) ise, formel otoriteyi kişinin kişilik özellikleri yerine örgütte sahip olduğu mevki nedeniyle verilen otorite olarak açıklar ve Türkçedeki “mahkeme kadıya mülk olmaz” deyimini formel otoriteye örnek gösterir. Kadının (yargıcın), sahip olduğu otorite

mahkemedeki görevi süresince geçerlidir. Formel otoriteyi ise kişinin bilgisi, tecrübesi gibi kişisel özellikleri nedeniyle sahip olduğu otorite olarak ifade eder.

## **2.2. Kültür Kavramı**

Örgüt kültürü kavramının tanımını ve açıklamalarını net bir şekilde anlamak için öncelikle; kültür kavramının nereden geldiği, tanımı, bu kavrama tarihsel süreçte ne tür anlamlar yüklendiği, kültürü oluşturan unsurlar, kültürün toplumsal kültür ile ilişkili olarak boyutları ifade edilmiştir. Ayrıca; yönetim kuramları açısından kültür ve son olarak yönetim ve örgütlenme alanında kültürün rolü hakkında açıklamalara yer verilmiştir.

### **2.2.1. Kültür Kavramının Kökeni ve Tanımı**

Latince colere veya culture kelimesinden geldiği kabul edilen kültür sözcüğü bakmak, yetiştirmek anlamına gelmektedir. Ferdi ve içtimai bir olgu olan kültürün çok sayıda tanımı yapılmıştır; bu tanımlardan bazıları şu şekilde sıralanabilir (Şişman, 2011:1):

- İçinde yaşanılan toplumdaki kazanılan sosyal miras,
- Bireyin sahip olduğu hissetme, düşünme ve inanma tarzı,
- Bir toplumun yaşayış şekli,
- Sorunların çözülme yöntemi,
- Öğrenilen davranışların toplamı,
- Bu davranışları bir düzene oturtan düzgüsel bir model,
- Doğada hazır bulunanların karşılığında insan yapımı her şey,
- Bir hâkimiyet ve meşruluk vasıtası.

### **2.2.2. Tarihsel Süreçte Kültür Kavramına Yüklenen Anlamlar**

Geçmişte kültür olgusu, çeşitli disiplinler tarafından incelenmiş ve farklı şekillerde tanımlanmıştır. Comte, Marx, Max Weber, Durkheim tarafından kullanılmayan kültür terimi, Fransız sosyologlar tarafından da nadir olarak kullanılmıştır. Bunun yanında kültürün Henri Mendros tarafından 1967’de yayınlanan “Sosyolojinin Öğeleri” yapıtında, bilinmeyen kelimeler için özellikle oluşturulmuş bir sözlük içinde yer aldığı belirtilmektedir. İlk olarak toprağı işlemek anlamında kullanılan kavram, sonraları 17. yüzyıldan itibaren mütalaa kabiliyetini ifade etmek şeklinde de kullanılmıştır. Bu şekilde, törel bir anlam yüklenen kültür, 19. yüzyılın sonunda İngiliz antropologlar tarafından cemiyetlere ait düşünce, usüller, değer sistemleri, simgeler, inançlar ve yöntemleri ifade etmek için kullanılmıştır. Taylor ise; kültüre bilgi, inanç, sanat, hukuk, ahlak, töre ile diğer yetenek ve alışkanlıkları katmaktadır (Duverger, 2011:73-74).

Ziya Gökalp, hars olarak adlandırdığı kültür kavramını dini, ahlaki, hukuki, akla dayanan, estetik, iktisadi, lisani ve fenni hayat olmak üzere sekiz sosyal hayatın toplamı olarak tanımlamıştır. Harsla ilgili olan her şeyin doğal bir şekilde; yani ferdi iradesinin yarattığı bir etki olmadan teşekkül ettiğini ifade eder. Buna örnek olarak lisanı gösterir; bireylerin lisanın herhangi bir kelimesinde değişiklik yaparak ona yeni bir kelime ekleyemeyeceğini; ancak yeni terimler ya da sözler katabileceğini ileri sürmüştür. Gökalp'e göre kültürün ilk örneği lisanın kelimeleridir. Ayrıca kelimeler, sosyal kurumlar olarak; sözler, ferdi tesisler olarak kabul edilmektedir. Birey tarafından bulunan bir sözün halk arasında yayılması ve kabul görmesini sağlayan o sözü bulan kişi olmadığını; toplumun bireyler tarafından bilinmeyen saklı bir akımı olduğunu ifade eder. Ziya Gökalp'e göre hars (kültür), duygulardan oluşmaktadır (Gökalp, 2018:46-48).

Kültürün herkes tarafından kabul edilen açık ve net bir tanımı mevcut değildir. İnsanı insan yapan bilgilerin tamamı olarak Fransızca sözlük ve denemelerde yerini alan kültür, Almanca ve İngilizce sözlüklerde içtimai hayat tarzı anlamında kullanılmıştır. Bunun yanında bir sosyolog ya da antropoloğun kültür tanımı, bir edebiyatçının kültür tanımı ile bir değildir. Türkçeye Fransızcadan geçen kültür, milletler için de farklı anlamlara gelmektedir. Kimi zaman sosyal yaşamı ifade etmek için kullanılırken kimi zaman alışkanlıkların ve sonradan edinilen becerilerin toplamı olarak tanımlanmaktadır. Fransızca kültürün Türkçedeki karşılığı irfan iken Amerikan dilinde kültür, medeniyeti ifade etmektedir (Meriç, 2013:36-37).

İnsanın yarattığı her şey olarak tanımlanabilecek olan kültür içerisinde tüm değerler mevcuttur. İnsanın sosyalleşmesi ile meydana gelen kültür, birey ve toplumun bir araya gelmesinden değer, fikir ve düşüncülerden daha fazlasını içine alan ve etkileyen bir fenomendir. Evrensel boyut ve yapılaraya sahip olmasının yanında ulusal, sınıf ve sistem kültürü gibi türlere ayrılmıştır. Kültürün ulusallık özelliği kapitalizm öncesinden kalan izler tarafından şekillendirilmektedir. Sınıf kültürü, toplumdaki sınıfların kendi kültürlerini, çıkarları yönünde evrensel kültüre hâkim olmaya çalışarak kendi düşüncülerini dayatmaları olarak tanımlanabilir (Çeçen, 1996:25-26). Tutar (2017:50,52-63), çalışmasında milli kültür, alt kültür, karşıt kültür, maddi ve manevi kültür, evrensel kültür, bireysel kültür, popüler kültür, halk kültürü, kitle kültürü, ideal kültür ve gerçek kültür olarak kültür türlerini ele almıştır. Milli ya da genel kültür, bir ulusun sahip olduğu sosyokültürel, hukuki, iktisadi, politik, ahlaki, dinsel ve kendine has özelliklerin birleşiminden oluşur. Alt kültür ise, genel kültürün değerlerini kabul etmenin yanında kendilerini diğer toplumsal gruplardan ayrı tutan değer ve tutumları benimseyenlerin temsil

ettiği kültürdür. Karşı kültür içinde yer alan bireyler, genel kültüre ait unsurları kabul etmeyerek toplumsal değerlere karşı bir duruş sergilerler. Bu aykırı duruşla genel kültür unsurlarını güçsüzleştirmeye ve yaşamlarına tesir etmesini önlemeye çalışırlar. Duverger (2011:86)'ya göre ise; alt kültür, kültür ile birlikte aynı temel değerler üzerine bina edilmiş; ancak ikinci derecede öneme sahip değerlerin onu biçimlendirdiği kültür olarak tanımlanabilir. Karşı kültür ise, bir cemiyet içindeki insanlardan bir kısmının yaşadıkları kültür sisteminin ana değerlerini benimsemeyerek, başka değerleri kabul etmeleri şeklinde açıklanmaktadır. Buna rağmen bu grup, benimsemedikleri bu değerlerden tam anlamıyla kopmuş değildir.

Toplumlar tarafından yüzyıllarca hatta binlerce yıldan beri meydana getirilen ortak hedefler, umutlar, değerler, inançlar, duygu ve düşünceler ile davranış biçimlerinin içinde yüklü olduğu bir kavram olarak kültür, soyut bir anlam taşımaktadır ve kavram, içtimai (toplumsal) hafıza olarak da ifade edilebilir (Doğan, 2013:3).

### **2.2.3. Kültürü Oluşturan Unsurlar**

Dil, din ve inançlar, değerler, normlar, simgeler, tutumlar, örf ve adetler, yasalar, ahlak kuralları, kültürü oluşturan unsurlardır (Ercan vd. 2001:224-226). Şişman (2011:3-5) ise, kültürü oluşturan unsurları inançlar, değerler, normlar, semboller ve teknoloji olarak sıralamaktadır:

**1) İnançlar:** Dünyadaki olayların gerçekleşme şekline dair insanlar tarafından aynı yönde paylaşılan görüşler, inançları meydana getirmektedir. Dolayısıyla inançlar, kültürün somut olmayan tarafını oluşturur.

**2) Değerler:** İnançlara bağlı olarak oluşturulan ve olması gerekene dair ölçütler, değerleri oluşturur. Değerler, soyut olmalarına rağmen; davranışta gözlenmesi muhtemeldir.

**3) Normlar:** Değerlere bağlı teşekkül eden insanların nasıl davranması gerektiğini gösteren yazısız kurallardır.

**4) Semboller:** İnsanların zihninde bir anlamı olan eylem, davranış, işaret, renk gibi unsurlar sembollerini meydana getirir. Birbirine yakın olan semboller, kültürler arasında farklı manalara gelebilir. Dil ise sembollerin ilerlemiş bir formudur ve kültürün üretilmesi ile paylaşılmasında büyük ölçüde etkilidir.

**5) Teknoloji:** Kültürün somut ve maddi yönünü temsil eden teknoloji, hem bir kültürün ürettiği bir ürün hem de kültürün üretilmesinde etkili olan bir unsur olarak kabul edilir.

#### 2.2.4. Kùltürün Boyutları ve Toplumsal Kùltür

Kùltür, tıpkı tarih gibi insanların toplumsal çabalarının sonucunda ortaya çıkar. Ayrıca kùltür, toplumsal hayatın bir resmidir. İçinde teşekkül ettiği toplumun karakterini ve özelliklerini taşımasından dolayı kùltür, topluma yönelik bir vakıadır (Çeçen, 1996:22,330).

Toplumsal kùltür ile örgüt kùltürünün, her ikisinin de (toplum ve örgüt), değişim ve gelişimlere açık bir sosyal sistem olması ve insan unsuruna önem vermesi bakımından yönetim ile aralarında işlevsel bir ilişki söz konusudur (Nişancı, 2012:1279).

Hofstede'nin, Türkiye'nin de Dâhil olduğu 40 ÷lkedeki IBM çalışanları üzerinde uygulanan işe ilişkin değerler ve tutumlar araştırmasında örgüt kùltürüne yönelik değerler, uygulamalar üzerinde toplumsal kùltürün etkili olduğu ifade edilmektedir. Hofstede'nin belirlediği kùltürel boyutlar, şu şekilde sıralanmaktadır (Erkmen, 2010:71-72):

**1) Bireycilik-Toplumculuk:** Bireyciliğin ön planda olduğu örgütlerde, bireylerin kendi menfaat ve amaçlarını önemsedikleri ifade edilmektedir. Toplumculuk bir örgütte baskın ise; gruba bağlı olma, grup hedefleri, performansı ve başarısı önemlidir. Toplumculuk boyutu, Türkiye'de daha yüksektir.

Bireycilik anlayışının görüldüğu örgütlerde üretimde verim birey tarafından sağlandığı kabul edilir ve bireyin gelişimi önemli ölçüde desteklenir. Toplumculuk anlayışının kabul edildiği örgütlerde başarının mimarı, birlikte çalışan ve gayret eden gruplardır (Doğan, 2018:73-74).

**2) Güç Mesafesi:** Yüksek güç mesafesi olan kùltürlerde statü farklılıkları ve merkezîyetçi bir yönetim tarzı önemli bir konumdadır. Düşük güç mesafesi olan kùltürlerde ise, sınıf ayrımı gözetmek rahatsızlık verir ve ast ve üstler yakın bir ilişki içindedirler; ayrıca iletişim sağlamdır. Türkiye güç mesafesi yüksek bir ÷lkedir.

Örgütsel işleyişte güç mesafesi görevlerin ifa edilmesine de etki etmektedir. Güç mesafesi yüksek olan örgütlerde alt kademede çalışanlardan bağlılık ve yalnızca planlanan faaliyetleri uygulamaları beklenirken; üst kademede bulunanların bu faaliyetleri planlama, tasarlama ve denetleme ile görevli oldukları kabul edilir. Güç mesafesi düşük ise, örgütler görüş alışverişinin olduğu daha katılımcı sistemlerdir (Doğan, 2018:68).

**3) Belirsizlikten Kaçınma:** Herkes için kabul edilmiş kurallar, belirsizlikten kaçınmanın günlük yaşamda görülme şeklidir (Doğan, 2018:65). Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kùltürlerde risk almadan uzak durulur ve kurallar daha fazla önemsenir. Tam tersine belirsizlikten kaçınma düşük ise; o örgütte esneklik, yaratıcılık ve yenilik öne



çıkmaktadır. Türk kültürü risk almaktan uzak durduğu için; belirsizlikten kaçınma yüksektir.

**4) Erkeklik-Dişilik:** İnsan ilişkilerinde uyumlu olma, merhamet, şefkat, kibarlık, kadınsı davranış özellikleri olarak kabul edilirken; rekabet içinde olma, otorite, maddi güç, çatışmacı tavırlar erkeksi davranışlarda görülmektedir (Doğan, 2018:74). Dolayısıyla erkeklik niteliği baskın olan kültürlerde; güç, rekabet, para, hırs arzulanan değerler iken; dişilik niteliği taşıyan toplum ya da örgütlerde birlik-beraberlik, paylaşma ve dayanışma, empati gibi değerler önemsendir.

**5) Uzun Dönemli Planlama:** Uzun dönemli planlama yüksek ise o toplum ya da kültürde uzun vadeli planlar yapılarak geleceğe değer verilir.

The Inkeles ve Levinson ise, Hofstede'nin bulduğu kültürün 4 boyutunu kendisinden 20 yıl önce temel sorunsal alanlar olarak öngörmüşlerdir (Hofstede vd. 2010:31).

Tutar (2017:21-23), kültürün boyutlarını bilişsel, tutumsal/inançsal, davranışsal ve maddi boyut olarak sıralamaktadır. Kültürün bilişsel boyutunu açıklarken bilgi edinme, bilgiyi işleme, depolama ve kullanmanın kültür ile şekillenen zihinsel süreçler olduklarını belirtmektedir. Davranışlara yön veren zihinsel süreçler, bir kültürde yer alan insan davranışlarını anlamada gereklidir. Tutumsal boyuttaki, tutum insanları sergiledikleri davranışa iten faktörler olarak ifade edilir. Kültürel tutumları oluşturan inançlar, değişmeyen niteliktedir ve sosyalleşme yoluyla elde edilir. Ayrıca inanca yönelik boyutta toplumdaki bireylerin sahip olduğu inançların benzer oluşu, toplumda güçlü kültürel inançların göstergesidir. Davranışsal boyutta insan davranışına yön veren kültür, ait olduğu toplumdaki bir bireyin davranışının nedenlerini anlamak için belirleyicidir.

#### **2.2.5. Yönetim Kuramları Açısından Kültür**

20. yüzyılın başlarında örgüt ve yönetim konusunda sistemli bir şekilde bilgi birikimi ortaya koyan Taylor, Fayol, ve Weber gibi yazarlar, Klasik Yönetim Teorisinin görüşlerini oluşturmuşlardır. Klasik yönetim teorisinde işçilerin daha fazla çalışmasını sağlamak için onları yalnızca parasal yönden ödüllendirmek yeterli olduğundan; çalışanları parayla eşleştiren ve bir tek bu yönüyle kabul eden bir anlayış mevcuttur. Klasik yönetim teorisi, örgütü bir kapalı sistem olarak görerek yalnızca örgütün içindeki faaliyetleri önemsemiş; örgütün sürekli değişim içinde olan dış çevreye nasıl uyum sağlayacağı konusunu dikkate almamıştır. Douglas Mc Gregor'un klasik yönetim teorisinin görüşlerini X teorisi olarak adlandırdığı ve eleştirdiği bu teoriye karşılık Y teorisini

geliştirdiği bilinmektedir. Klasik teorinin insan unsurunu göz ardı etmesinden dolayı eleştirilmesi sonucu ve Mayo, Mc Gregor, Maslow, Likert gibi yazar ve araştırmacıların çabalarıyla neoklasik teori doğmuştur (Vural, 2016:20-24). Ortalama bir kişinin çalışmaktan ve işte sorumluluk almaktan hoşlanmadığından kişileri çalışma hususunda sıkı bir denetime almak gerektiği ve bu hedefi gerçekleştirmek için gerek duyulduğunda kişilerin cezalandırılmasının kaçınılmaz olduğunu savunan X teorisinin aksine, Y teorisi kişinin çalışmanın yanında dinlenmesi gerektiğini, çalışırken iç denetimini oluşturabildiğini, uygun koşullarda her bireyin sahip olduğu potansiyeli ileri seviyeye taşıyabileceğini ve bu noktada liderin görevinin bu koşulları sağlamak olduğunu öne sürmektedir (Koçel, 2013:581-582). 1929 Buhranından itibaren yaşanan problemler işletmelerde bu yönetim anlayışının eksik kaldığı noktaları gözler önüne sermiştir. Neoklasik teori, klasik teorinin aksine; insan ve sosyal ilişkileri önemseyerek örgütü bir sosyal sistem ve insanı bu sosyal sistemin en önemli unsuru olarak kabul etmiştir. Böylelikle insan ve sosyal ilişkilerin örgütteki yeri üzerinde duran neoklasik yönetim yaklaşımında, işçilerin değer, tutum ve amaçları önemsendiğinde örgütte verimliliğin artacağı vurgulanmıştır. Bununla birlikte; neoklasik teoride örgüt içinde dikey iletişimin yanında farklı bölüm ve kademelerde çalışan kişiler arasında yatay ve çapraz iletişim teşvik edilmektedir. Modern yönetim teorisi ise, sistem ve durumsallık yaklaşımlarından oluşmaktadır. Ayrıca bu yaklaşım, çevre ve örgütün karşılıklı olarak birbirini etkilediği için örgütleri açık sistemler olarak kabul etmiştir. Daha sonra Amerika'da ortaya çıkan William Ouchi'nin Z Kuramı ile Peters ve Waterman'ın Yönetimde Mükemmellik Yaklaşımı ile yönetime katılımcılığı ulayarak örgüt kültürüne ait modellerin geliştirilmesinde önemli bir ilerleme kaydedilmiştir. Amerika'da çok sayıda firmanın piyasa hisselerini yitirmelerine rağmen Hewlett-Packard, Eastman-Kodak, Procter-Gamble, IBM gibi firmaların nasıl ayakta kaldıkları ve başarılı oldukları konusunda araştırmalar yapan Ouchi, çoğu Amerikan firmasının bir takım yönetim uygulamasını (Tip A) gerçekleştirdiğini; bunun yanında Japon firmalarının bundan değişik uygulamalarda (Tip J) bulunduğunu belirleyerek daha başarılı firmaların bu iki tip uygulamanın (Tip A ve Tip J) başarıya ulaşan yönlerini farklılaştırarak uyguladıklarını tespit etmiştir. Bu iki uygulamanın birleşiminden oluşan yaklaşımı, Teori Z olarak adlandırmıştır. Digital Equipment, IBM, Walt Disney Productions gibi Amerikan firmaları üzerinde çalışan Peter ve Waterman bu firmalarının başarılı olmalarını "Mükemmelliğin Nitelikleri" adı altında 8 özelliğe bağlamıştır. (Vural, 2016:25-28,32). Bu özellikler:

- Belirsizlik ve paradoksla başa çıkma şekli
- Harekete odaklı olma seviyesi
- Müşterilere yakın olma seviyesi
- Özerk ve girişimci olma seviyesi
- Verimliliğin çalışanlardan geldiği düşüncesi
- Değerler odaklı yönetim anlayışı
- Örgütsel yapının sade oluş seviyesi
- Denetleme şekli olarak belirtilmiştir (Peters and Waterman, 1989:46).

Klasik, neoklasik ve modern teorilerden sonra ortaya çıkan bu yaklaşımlar insan, inovasyon, deneycilik, müşteriye yakın olma, müşteri tatmini gibi önemli konuları gündeme getirerek örgüt kültürü kavramı üzerinde araştırmalar yapılmasına zemin hazırlamıştır (Vural, 2016:36).

### **2.2.6. Yönetim ve Örgütlenme Alanında Kültürün Rolü**

Kültür olgusunun yönetim ve örgütlenme alanında önemli bir konuma gelmesinde; bu alanda ortaya koyulan uğraşların, ilkelerin, modellerin yaklaşımların ve kuramların ancak uygun şartlar oluşturulduğunda arzulan faydayı sağladığı gerekçesiyle yönetimin asıl çabasının örgütün içinde bulunduğu şartları araştırma ve buna elverişli bir yönetim modeli geliştirme gayretine dönüşmesinin rolü büyüktür (Doğan, 2018:5).

Örgütün tanımı kültürel açıdan ele alındığında, örgüt üyelerince sosyal bir şekilde meydana getirilen ve pay edilen anlamlardan oluşan bir yapı olarak ifade edilebilir. Yönetimin buradaki rolü, örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için fiziksel, maddi, ekonomik ve insan kaynağını karşılamının yanında bu anlamların örgütte yönetimini sağlamaktır. Anlamların yönetiminden kasıt, örgüt üyelerini paylaşılan anlamların etrafında toplayarak bütünlük yaratmak ve onları birlikte gerçekleştirecekleri fiilleri bu ortak değerler üzerine konuşlandırarak farkındalık oluşturmaktır (Şişman, 2011:24).

Kültürler arasında farklılık gösteren değerler, simgeler davranış biçimleri sonucu toplumların sahip olduğu özellikler de çeşitlenecektir. Dolayısıyla; gün içinde vaktin büyük bir kısmını örgüt içerisinde geçiren bireylerin ilerleme kaydetmelerinde örgütler, önemli işlevlere sahiptir. Aynı zamanda; örgütler, hayatta kalmak ve hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla çevreleri ile de etkileşim içerisinde olmak zorundadırlar. Dolayısıyla bir açık sistem olan örgütün, çevresindeki kültürden de beslendiği ifade edilir (Sargut, 2001:97,108).

Örgüt ve örgütün üyeleri üzerinde tutarlılık yaratan kültür, liderlerin örgüt üyeleri ile ilişkilerinde yeni yollar aramak yerine tutarlı; aynı zamanda başarıya ulaştıran bir yöntem izlemelerini sağlamaktadır. Bu şekilde örgütün başarısı arttığında örgüt kültürüne olan bağlılık da artacaktır. Dolayısıyla örgüt kültürü, üyelerinin örgüt üyeliğini güvence altına alarak onlara neyin doğru neyin yanlış olduğunu gösteren kuralları belirlemekte ve bir hayat tarzı sunmaktadır (Erkmen, 2010:13).

Örgüt içinde üyelerin birbiri ile ve dış çevre ile uyumuna katkıda bulunan kültür, örgüt içinde iletişimin hangi yolla gerçekleşeceğini de tayin eder (Kurgun, 2013:189). Örgütteki informel (biçimsel olmayan) ilişkilerin değiştirilmesi sağlanarak örgüt kültürünün de değişimi gerçekleştirilebilir. Bu amaçla çalışanları bu değişimin gerekliliği konusunda ikna etmek gerekecektir (Onal, 2000:137).

Örgüt kültürünün yanında topluluk ve grup kültürü, örgütün diğer üyeleriyle bilgi paylaşımına yönelik istekliliği ve şartları belirler. Dolayısıyla bilgi paylaşımı örgüt kültürü ile bir bütün olarak düşünülebilir (<http://www.knowledge-management-tools.net/organizational-culture.html>.2018).

Belirsizliğin arttığı günümüz dünyasında, örgütün daha fazla bilgi sahibi olması bir zorunluluk haline almıştır. Bu durum, çevrede meydana gelen değişimin belirsizliği artırarak, örgüt üzerindeki sosyal ve kültürel çevrenin etki gücünü genişlettiği gerçeğini gözler önüne sermektedir (Doğan, 2013:23).

Yönetim biliminde çok sayıda bilim adamı tarafından örgütlenme ve kültürel çevre arasında yakın bir ilişki olduğu, bazıları tarafından ise örgüt ve yönetim bilimi üzerinde bu ilişkilerin son derece etkili olduğu ileri sürülmüştür. Etkin bir yönetim için hem kendi toplumuna ait kültürel özelliklerden hem de tüm dünyada kabul gören yönetim bilimine ait bilgiler dikkate alınmalıdır. Yönetim ve kültür bilimi arasında kurulan bir köprü, toplum kültürü ile yönetim arasında karşılıklı bir etkileşim sağlayacaktır. Bir yönetim, ait olduğu toplumun kültür sahasını korumalı, işlerini yerine getirmeli ve sorunlarını çözmelidir (Çeçen, 1996:328,330). Diğer taraftan örgüt kültürünü bilen ve ona sahip çıkan bir yönetim, örgüt yönetiminde bütünlük ve başarıya ulaşmada zorlanmayacaktır.

### **2.3. Örgüt Kültürü (Organizational Culture)**

İşletmelerin rekabette ön sıralarda yer alması için örgüt kültürü, önemli bir etki gücüne sahiptir. Bununla birlikte; örgüt kültürü, örgütün hedeflerinin, stratejilerinin belirlenmesinde ve belirlenen stratejilerin uygulanmasında yöneticilere yol gösteren bir vasıta olarak düşünülmektedir.

### 2.3.1. Örgüt Kültürünün Ortaya Çıkması ve Oluşumu

Örgüt kültürü ile ilgili çalışmalar, ilk olarak Weber'in 1904'te yayınlamış olduğu "Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhu" adlı çalışma ile başlasa da yöntemsel anlamda ilk çalışmalar, 1930'lara dek uzanmaktadır. Amerikan kaynaklarında kavram olarak ilk kez 1979'da Administrative Science Quarterly dergisinde Andrew M. Pelligraw tarafından yayınlanan "On Studying Organizational Cultures" makalesinde kullanılmıştır. Yönetim literatürüne ise R. Blake ve J. Mouton katkılarıyla örgütsel davranışın alt bir alanı olarak girmiştir (Luthans 2002'den Akt. Tutar: 2017:192). Örgüt kültürünün yönetim bilimine girmesini sağlayan esas olarak Japon işletmeleridir. 1970'lerin sonundan itibaren ilerleme kaydeden ve 1980'lerde tepe noktalara ulaşan Japon örgütlenme tarzı, Batı'nın 1960'larda meydana gelen iktisadi sorunların ardından bir kurtuluş ve arayış yolu haline gelmiştir (Ercan vd. 2001:228). Amerikalı profesör ve yazar William Ouchi tarafından Amerikan ve Japon yönetim uygulamaları karşılaştırılarak geliştirilen Z teorisine göre; çalışanlar, örgüt ile aralarındaki güçlü sosyal ilişki sayesinde motive olmaktadır (<https://studiousguy.com/william-ouchis-theory-z-of-leadership/>, ET:01.09.2019).

### 2.3.2. Örgüt Kültürünün Gelişimi

1970'de Kanada'da düzenlenen bir konferansta; örgüt kültürünü kavramsal olarak ilk kez ele alan uzmanlardan biri olan Stanley N. Herman, örgüt buzdağının yapısını 2 kavram içerisine yerleştirmiştir. İlki, resmi bileşen buzdağı iken; ikincisi değerlerin, inançların ve tutumların oluşturduğu ve günümüzde evrensel olarak örgüt kültürüne ait öğeler olarak kabul edilen öğelerin yer aldığı resmi olmayan bileşendir (Andanut vd. 2015:70). Şişman (2002), ilk olarak 1930'lu yıllarda üzerinde çalışılmaya başlanan örgüt kültürünün kavram olarak yaygın kullanımının, 1980'lerin başlarında gerçekleştiğini ifade etmektedir (Akt: Durğun, 2006:114).

1980'li yılların başından itibaren literatürde çokça kullanılmaya başlanan örgüt kültürü, yönetim literatüründe dikkatleri çekmiş; Pettigrew, McKinsey, Peters, Waterman, Schein ve Scheneider gibi bilim adamları tarafından araştırmalara konu edinilmiştir (Erkmen, 2010:1).

1980'lerde yayımlanan ve örgüt kültürünün örgüt performansı ve başarısı için vazgeçilmez bir öneme sahip olduğunu ileri süren dört özgün kitap mevcuttur (Virkus, 2012: parag. 2):

- William G. Ouchi (1981). Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge

- Richard Tanner Pascale and Anthony G. Athos (1982). The Art of Japanese Management: Applications for American Executives
- Terrence E. Deal and Allan A. Kennedy (1982). Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life
- Thomas J. Peters and Robert H. Waterman Jr. (1982). In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies.

İlk iki kitap Japon iş başarısının çoğunlukla Japon kurum kültürüne dayandırıldığını açıklamaktadır. Dört kitap da bir şirketin rekabet avantajının geliştirebilmesinde kurum kültürünün örgüt performansında önemli bir rol oynadığını ileri sürmektedir (Baker, 2002:1). Bu kitaplardan sonuncusunun yazarları olan Peters ve Waterman, eserlerinde örgüt kültürünü meydana getiren mükemmellik nitelikleri ele almışlardır.

Örgüt kültürü hakkında araştırılan temel konu ve kavramlar şu şekilde sıralanabilir (Şişman, 2011:84):

Örgüt kültürü,

- Örgüt içerisinde gerçekleştirilen şeylerin ifa edilme şeklidir.
- Örgütün üyeleri tarafından ortaklaşa benimsenen ana değerler ve normlardan oluşur.
- Örgüt üyelerinin destek aldığı kognitif sistemler ve anlamalardır.
- Örgüt üyelerinin sahip olduğu davranış kurallarından oluşmaktadır.
- Örgüt üyeleri tarafından benimsenen sembollerden oluşan bir sistemdir.
- Örgüt üyelerinin kabul ettiği inanç ve faraziyelerdir.
- Örgüt üyelerince sahip olunan duyumsama, telakki, felsefe, düşüncü, beklenti ve takınılan davranışlardır.

### 2.3.3. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Bir örgütün inanç ve değer yapısını yansıtan örgüt kültürü dolayısıyla; kültürel çevrede bir örgütün üyelerinin paylaştığı ortak varsayımlar, inançlar ve değerler olarak ifade edilmektedir (Sharma ve Sharma, 2010:98). Örgüt kültürü çok sayıda özelliğe sahiptir (Luthans, 2011:72):

- **Gözlenen davranışsal düzenlilikler:** Örgüt çalışanları karşılıklı etkileşimde bulunduğu ortak dil, terminoloji ve davranışa bağlı ritüelleri kullanırlar.
- **Normlar:** Yapılacak işlerin büyüklüğünü açıklayan kılavuzların yanında davranış standartları mevcuttur.

- **Baskın Değerler:** Yüksek ürün kalitesi, düşük devamsızlık ve yüksek verim gibi örgütün savunduğu ve çalışanlardan paylaşımlarını beklediği değerler vardır.
- **Felsefe:** Çalışanlara ve müşterilere nasıl davranıldığı konusunda örgütün inançlarını gösteren politikalar bulunmaktadır.
- **Kurallar:** Yeni başlayanlar için örgütte iyi geçinmek ve tam donanımlı bir üye olarak kabul edilmek için öğrenmeleri gereken sıkı kurallar vardır.
- **Örgüt İklimi:** Örgüt çalışanlarının birbirine, müşterilere ve yabancılara davranış şekli olarak fiziki düzen ile iletilen genel bir duygu olarak ifade edilir.

#### 2.3.4. Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurlar

İçinde barındığı toplumun genel kültüründen meydana gelen örgüt kültürünün oluşabilmesi için örgüt içi ve dışı faktörler bulunmaktadır. Toplumsal kültür yanında sosyal, ekonomik ve siyasi unsurlar, sahip olunan sektör yapısı, yasalar, yarışılan diğer örgütler, dış faktörleri oluşturmaktadır. Örgüt kurucularının sahip olduğu değerler, inançlar; yöneticilerin yönetme şekli, iletişim yöntemi, değerleri, inançları; çalışanların olayları yorumlayış şekli ve birbirlerine hikâye olarak aktarmaları sonucu örgüt kültürü oluşur (Tutar, 2017:197).

Örgüt kültürü, örgüt çalışanları tarafından benimsenen ve bir örgütü diğer örgütlerden farklı kılan değerler sistemi olarak da tanımlanabilir. Yenilik ve risk alma, ayrıntıya dikkat etme, sonuca odaklılık, takım odaklılık, saldırganlık ve istikrar olmak üzere toplamda 7 adet nitelik örgüt kültürünü oluşturmaktadır (Judge ve Robbins, 2012: 520).Törenler, ritüeller, öyküler, efsaneler, kahramanlar, büyük yıldızlar, simgeler, dil, öğretiler, davranışlar ve ilkesel değerler örgüt kültürünün unsurlarıdır (Çelik ve Satık, 2015:1). Örgütteki çalışanlar tarafından benimsenen esas değerler, örgütün baskın kültürünü oluşturur. Alt kültürler ise; daha çok büyük örgütlerde görülen ve aynı bölümlerde çalışanların benzer problemlerini ve deneyimlerini kapsayan kültürlerdir. Güçlü ve zayıf kültür arasındaki ayrım ifade edilecek olunursa; fikirlerin farklılığı noktasında, güçlü kültür daha çok örgütün amaçları ve değerlerine ilişkin ortak fikirlerin hâkim olduğu kültürlerdir. Zayıf kültürün mevcut olması durumunda, fikirlerdeki farklılık artar. Bunun yanında; örgüt kültürünün oluşumu, 3 şekilde gerçekleşir. İlki, örgüt müessesinin (kurucusunun) kendisi ile benzer düşünen çalışanları işe alması; ikincisi örgüt müessesinin çalışanlarına kendi fikir ve duygularını aşilayarak onları toplumsallaştırması, sonuncusu ise kültürü tanımlamada örgüt değerlerini özümsemeleri için müessisin çalışanları davranışları ile etkilemesi şeklinde gelişir (Judge ve Robbins, 2012: 522, 526).

Törenler, ritüeller, adetler, artifaktlar, hikâyeler ve efsaneler, inançlar, değerler, örgütsel normlar, örgütün tarihi, liderler, kahramanlar, maddi nesnelere, sloganlar, semboller, dil, metaforlar, temel varsayımlar ve mimari özellikler örgüt kültürünün unsurlarını oluşturmaktadır (Tutar, 2017:202-213):

**1. Törenler:** Örgüt üyelerinin tutum ve davranışları ile örgüt kültürü arasında uyum sağlamak amacıyla yinelenen ve standart hale getirilen fiiller olarak tanımlanmaktadır. Çalışanlar arasında bağlılığı güçlendiren törenler, örgütün ana değerlerini amaçlarını ifade etmeye yardımcı olur.

**2. Ritüeller:** Örgüt kültürünün katılımcılar üzerinde etki oluşturmasını hedefleyen ve dinleyiciler yerine izleyicileri hedef kitlesi olarak seçen kültür yönelimli ifadelerdir. Ödüllendirme ya da değerlendirme amacıyla gerçekleştirilen toplantılar, veda törenleri, resmi yemekler ritüellere örnek gösterilmektedir.

**3. Adetler:** Örgütsel kültür ve örgüt üyelerine ait olan algı ve davranışların birbiriyle uyumlu olması için yinelenen ve standart hale getirilen fiillerdir. Örgütsel değer ve normlar, örgütün geleneklerini oluşturmaktadır. Dolayısıyla gelenekler, örgüt içinde çalışanların tutum ve davranışlarına yön vermektedir.

**4. Artifaktlar:** Örgütün kültürünü diğerlerinininkinden farklı kılan somut unsurlar olarak tanımlanabilir. Artifaktlar, insan eliyle oluşturulan yapay nesne ya da görünüm olarak ifade edilebilir.

**5. Hikâyeler ve Efsaneler:** Birey, grup ya da alt kültürün öğeleri vasıtasıyla geçmiş yıllarda örgüt için faydalar üreten kahraman ve liderler ile ilgili takdir edici, beğeni yüklü hikâyeler ve efsanelerdir.

**6. İnançlar:** Bireylerin örgütsel amaçlara inanması ve onları kabul etmesi inanç olarak tanımlanabilir. Erkmen (2010:51), örgüt üyelerinin inançlarının birbirine yakınlık derecesi arttıkça örgütün inançlarının güçlülük oranının da yükseleceğini belirtmektedir. Bu şekilde örgütün uzun süre canlı kalması mümkün kılınacaktır.

**7. Değerler:** Örgüt çalışanları tarafından olayları, durumları ve davranışları kavrama ve anlamlandırmada kabul ettikleri ölçütler olarak ifade edilir. Erkmen (2010:49)'a göre, örgütün gereksinim duyduklarına bağlı olarak belirlenen değerler örgütten örgüte farklılık göstermektedir. Devamlılık sağlama çabası içinde olan örgütlerin temel düzeyde gereksinimlerin sağlanması önemli iken; güvence düzeyi yüksek olan örgütler, iş unvanı, para gibi maddi değerlere önem vermektedirler.



**8. Örgütsel Normlar:** Sosyal çevrede bireylerin nasıl davranmaları gerektiğini gösteren kurallardır. Yazılı olmamaları ve açıkça ifade edilmemelerine rağmen; örgüt üyelerinde davranışlarında açığa vurulmaları örgütsel normların sahip olduğu özelliklerdir.

**9. Örgütün Tarihi:** Örgütün tarihi, örgüt kültürünün oluşma aşamalarında etkilidir.

**10. Liderler:** Davranışları ve tutumları ile örgüt üyelerini peşinden sürükleyen ve onlara örnek olan liderler, örgüt kültürünü belirlemede diğer çalışanlara göre daha etkilidirler.

**11. Kahramanlar:** Liderlerin sahip olduğu yönetme yetkisini üzerinde taşımazlar; ancak örgütsel değerleri temsil ederler. Bunun yanında kahramanlar, örgüt içinde denge ve ilerlemede hızlandırıcı etki oluştururlar. Şişman (2011:99), kahramanlar hakkında anlatılan hikâyelerin, örgüte yeni dâhil olan üyelere örgütün değerleri konusunda bilgilendirici işlev gördüğünü belirtmektedir.

**12. Maddi Nesnelere:** Görev cümleleri ve örgüt logoları maddi nesnelere olarak gösterilmektedir. Örgütün misyonu ya da vizyonu görev cümlesini temsil eder. Örgüte ait amblem, maddi nesnelere misaldir.

**13. Sloganlar:** Unutulmayan ve kolayca hatırlanan örgütün değerini yansıtan kısa cümlelerdir.

**14. Semboller:** Düşüncelerin, değerlerin ve duyguların örgüt içerisinde üyelere aktarılmasını sağlayan vasıtalarlardır. Logolar, semboller olarak gösterilir.

**15. Dil:** Ses, işaret ve görseller yoluyla duygu ve düşünceleri dışa vurmaya yarayan ve belli bir kural sistematığına sahip yapılar olarak tanımlanmaktadır. Şişman (2011: 98), meslek gruplarının birbirinden ayrı kendine has mesleki dilleri olduğunu ve benzer şekilde örgüt içinde de farklı benzetmeler, mecazlar, jargonlar kullanıldığını ifade etmektedir.

**16. Metaforlar:** Bilinmeyen bir şeyin manasını ortaya koyarken bilinenin vasıtasını kullanmak şeklinde ifade edilir. Metaforlar, benzerlikleri açığa çıkartırken farklı yönleri önemsememeye neden olması konusunda eleştirilmektedir.

**17. Temel Sayılıtlar:** Örgütte çalışanların kabul ettiği; ayrıca davranışlarına yön verdiği yargı ve genellemeler temel sayılıtları oluşturmaktadır.

**18. Mimari Nitelikler:** Örgütün sahip olduğu binanın mimari yapısı, çalışanların davranışları üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir.

Daft ve Schein gibi örgüt kültürünü üç düzeyde analiz eden bilim adamlarının yaklaşımından yola çıkılarak örgüt kültürünün temel öğelerini, değerler ve normlar, varsayımlar ve semboller olarak sınırlandırılabilir (Doğan, 2013:17). Örgüt kültürü, inanç ve değerler, benimsenen ya da benimsemeyen davranış normları, üst yönetimin

oluşturduğu baskı ve beklentiler, yazılı politikalar, resmi ve resmi olmayan sistem ve methodların toplamı olarak o örgütün karakterini oluşturmaktadır (Mayo, 1994:37).

### 2.3.5. Örgüt Kültürünün Boyutları

Örgüt kültürü, bir örgütün yönetim sisteminin kuruluşu olarak işlev gören temel değerler, inançlar ve ilkeler olarak açıklanır; aynı zamanda bu temel ilkeleri pekiştiren uygulama ve davranışlar da örgüt kültürü olarak örgütün üyeleri için bir anlam ifade eder. Liderler, örgütlerinin iş çevresinin değişen talepleri karşısında nasıl hareket edeceğini belirlediği için örgüt kültürünü net bir şekilde anlamak zorundadırlar. Örgüt kültürü, geçmişte kazanılmış başarılar ve örgütün değişime nasıl uyum sağlayacağı konusunda daha önce edindiği bilgiler ile yoğrulmaktadır. Denison Örgüt Kültürü Anketi liderlerin, paydaşların ve çalışanların örgüt kültürünün örgüt performansına etkisini anlamasını ve örgütsel etkinliği geliştirmeyi öğrenmelerini amaçlamaktadır. Anketin altında yatan modelin temelini oluşturan 4 özellik ise; katılım (involvement), tutarlılık (consistency), uyum yeteneği (adaptability) ve misyon (mission) şeklinde ifade edilir (Denison and Neale, 1999:3-5).

Örgütler ile örgütsel ve yönetsel süreçler önceleri daha çok rasyonel ve nesnel açıdan ele alınmış ve kültürel boyutları geri planda tutulmuştur. Bunun yanında; tümdengelimci ve indirgemeci bir yaklaşımla örgütleri anlamaya çalışarak örgütsel davranışın kültürel boyutlarını çözümlenmek konusunda yetersiz kalınmıştır (Şişman, 2011:31-32).

Örgüt kültürünün boyutlarını ölçme tanımlamada üç farklı yöntem izlenmiştir: 1)Örgüt kültürünü oluşturan anahtar unsurları bulmak, 2) bir örgüt kültürü modeli oluşturmak, 3) mevcut örgüt kültürlerinin sonuçlarını değerlendiren belirli modeller yaratmak. Anropolog Edward B. Taylor ve Max Weber örgüt kültürünün anahtar unsurlarını bulmaya odaklanan araştırmacılarıdır. Taylor, 1971'de bu kavramı, bilgi, inanç, beceri, sağduyu, yasal haklar ve diğer yetenekler olarak açıklamıştır (Ghinea, 2015:74).

Reynolds, Allaire ve Firsirotu örgütsel sisteme bağlı olarak örgüt kültürünün boyutlarını belirleyerek oluşturduğu üç sistem içerisinde toplamda 14 örgütsel değer sıralamıştır ( Reynolds, 1986:334):

- Örgüt-çevre ya da örgüt içi ilişkilere yönelme seviyesi
- Göreve ya da sosyal ilişkilere yöneliş
- Risk alma düzeyi
- Örgütsel normlara ya da kişisel özerkliğe yöneliş

- Birey ya da grup düzeyinde ödüllendirme sistemi
- Ortak karar verme düzeyi
- Alınan kararların merkezileşme seviyesi
- Değişimin bir plana oturtulması ve değişimin tepki verme şeklinde olması
- Değişime karşı takınılan tavır
- Sınırlı kaynaklara erişmede rekabet etme ve işbirliği içinde olma perspektifi
- Örgütsel süreç ve yapıların karmaşık olma seviyesi
- Yöntemlerin formellik seviyesi
- Çalışanların örgütsel kimliği kabul etme seviyesi
- Örgütsel beklentilere yönelik çalışanların bilgi seviyesi

O'Reilly ve diğerleri (1991:500-501), çalışmalarında örgüt kültürü türleri şu faktörlerle belirlenmiştir:

- Yenilikçilik
- Detaylara Dikkat Etme
- Sonuç Odaklılık
- Saldırganlık
- Destekleyicilik
- Ödüllere Odaklanma
- Takım Odaklılık
- Kararlılık

Glaser vd. (1987:194), çalışmalarında örgüt kültürünü Dâhil olma (involvement), takım çalışması ve çatışma (teamwork and conflict), bilgi akışı (information flow), iklim ve moral (climate and morale), denetim (supervision) ve toplantılar (meetings) olmak üzere 6 boyutta ele almışlardır:

**1. Dâhil olma (involvement):** Çalışanların fikir ve düşüncelerinin sayıldığı; görüş ve önerilerini sunmak için üst yönetim tarafından teşvik edildiğini düşündüren rapor edilen girdi ve karar alma sürecine katılım.

**2. Takım çalışması ve çatışma (teamwork and conflict):** Rapor edilen çalışma uyumluluğu, kişilerarası işbirliği, uyumluluk, düşmanlık, kızgınlık, kıskançlık, güvensizlik, bölümlerdeki güç mücadelesi, kişilerin birbirleri ile yaşadıkları sorunları dürüstçe ve doğrudan konuşmaları.

**3. Bilgi akışı (information flow):** Örgütlerdeki ilgili kişilerle ve gruplarla bağlantılar, kanallar, irtibat, iletişim akışı ile yalnızlık ve gelişmelerden habersiz olma duyguları.

**4. İklim ve moral (climate and morale):** Çalışma şartları, motivasyon, genel atmosfer ve örgütsel karaktere yönelik bildirilen duygular.

**5. Denetim (supervision):** Çalışanlar tarafından amirlerine iş performansına ilişkin olumlu ve olumsuz geri bildirimlerinin verilme dereceleri ile iş beklentilerinin ne ölçüde açık olduğu hakkında rapor edilen bilgi.

**6. Toplantılar (meetings):** Toplantıların olup olmadığı ve ne kadar verimli oldukları hakkında rapor edilen bilgi.

Yiyit (2017:162-163), Cameron ve Quinn (2006), Deal ve Kennedy (2000), Denison ve Mishra (1995), Harrison ve Handy (1986), Miles ve Snow (1978), Ouchi (1989) ve Hofstede (1990)'ın geliştirdikleri örgüt modellerinin oluşturulmasında etkili olan boyutları belirlemeyi amaçladığı çalışmasında; bu modellere ait özet tabloya yer vermiştir:

*Tablo 2.1. Kültür Modelleri Özet Tablosu (Yiyit, 2017: 162-163).*

Modeller	Örgüt Kültürü Tipolojileri	Boyutlar
<b>Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Modelleri</b>	<b>Rasyonel Kültür Adhokrasi Kültürü Klan Kültürü Hiyerarşi Kültürü</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Risk</li><li>▪ Bireysel odaklanma</li><li>▪ Çevre/çevreye uyum</li><li>▪ Değerler</li><li>▪ Grup içi iletişim,</li><li>▪ Otorite-otorite yapısı</li><li>▪ Amaçlar</li><li>▪ Örgüt yapısı</li><li>▪ Denetim-kontrol mekanizması</li><li>▪ Yetki</li><li>▪ Rekabet</li><li>▪ Örgütsel bağlılık</li><li>▪ Koordinasyon</li><li>▪ Toplulukçuluk/bireysellik</li><li>▪ Girişimcilik</li><li>▪ Deneyim/uzmanlaşma</li><li>▪ Liderlik</li><li>▪ Motivasyon şekilleri</li><li>▪ Eşitlik</li></ul>
<b>Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli</b>	<b>Uyum Kültürü Klan Kültürü Tutarlılık (Bürokrasi) Kültürü Misyon Kültürü</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Risk</li><li>▪ Bireysel odaklanma</li><li>▪ Çevre/çevreye uyum</li><li>▪ Değerler</li><li>▪ Amaçlar</li><li>▪ Örgüt yapısı</li><li>▪ Yetki</li><li>▪ Rekabet</li><li>▪ Örgütsel bağlılık</li><li>▪ Koordinasyon</li><li>▪ Stratejiler</li></ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Toplulukçuluk/bireysellik</li> <li>▪ Kişisel gelişime önem</li> <li>▪ Deneyim/uzmanlaşma</li> <li>▪ Karar alma mekanizması</li> <li>▪ Esneklik</li> <li>▪ Motivasyon şekilleri</li> <li>▪ Geri besleme</li> <li>▪ Semboller</li> <li>▪ Kahramanlar</li> <li>▪ Törenler</li> </ul>
<b>Denison ve Mishra'nın Örgüt Kültürü Modeli</b>	<b>Uyum Kültürü</b> <b>Klan Kültürü</b> <b>Tutarlılık (Bürokrasi) Kültürü</b> <b>Misyon Kültürü</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Risk</li> <li>▪ Bireysel odaklanma</li> <li>▪ Çevre/çevreye uyum</li> <li>▪ Değerler</li> <li>▪ Amaçlar</li> <li>▪ Örgüt yapısı</li> <li>▪ Yetki</li> <li>▪ Rekabet</li> <li>▪ Örgütsel bağlılık</li> <li>▪ Koordinasyon</li> <li>▪ Stratejiler</li> <li>▪ Toplulukçuluk/bireysellik</li> <li>▪ Kişisel gelişime önem</li> <li>▪ Deneyim/uzmanlaşma</li> <li>▪ Karar alma mekanizması</li> <li>▪ Esneklik</li> <li>▪ Motivasyon şekilleri</li> <li>▪ Geri besleme</li> <li>▪ Semboller</li> <li>▪ Kahramanlar</li> <li>▪ Törenler</li> </ul>
<b>Harrison ve Handy'nin Örgüt Kültürü Modeli</b>	<b>Zeus Modeli</b> <b>Apollo Modeli</b> <b>Athena Modeli</b> <b>Dyonisos Modeli</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Risk</li> <li>▪ Bireysel odaklanma</li> <li>▪ Çevre/çevreye uyum</li> <li>▪ Grup içi iletişim,</li> <li>▪ Otorite-otorite yapısı</li> <li>▪ Denetim-kontrol mekanizması</li> <li>▪ Yetki</li> <li>▪ Rekabet</li> <li>▪ Örgütsel bağlılık</li> <li>▪ Koordinasyon</li> <li>▪ Toplulukçuluk/bireysellik</li> <li>▪ Deneyim/uzmanlaşma</li> <li>▪ Karar alma mekanizması</li> <li>▪ Esneklik</li> <li>▪ Toplumsal inanç ve değerler</li> <li>▪ Değişime bakış</li> <li>▪ Dayanışma</li> <li>▪ Eşitlik</li> <li>▪ Adaptasyon</li> </ul>
<b>Miles ve Snow'un Örgüt Kültürü Modeli</b>	<b>Koruyucu Kültür</b> <b>Geliştirici Kültür</b> <b>Analizci Kültür</b> <b>Tepki Verici Kültür</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Risk</li> <li>▪ Çevre/çevreye uyum</li> <li>▪ Değerler</li> <li>▪ Otorite/otorite yapısı</li> <li>▪ Amaçlar</li> <li>▪ Rekabet</li> <li>▪ Stratejiler</li> <li>▪ Toplulukçuluk/bireysellik</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Değişime bakış</li> <li>▪ Gelenek</li> <li>▪ Güvenlik</li> <li>▪ Hedeflerin keskinliği</li> </ul>
<b>Ouchi'nin Z Tipi Örgüt Kültürü Modeli</b>	<b>J Tipi (Japon Tarzı) Kültür</b> <b>Z Tipi (Amerikan Tarzı) Kültür</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bireysel odaklanma</li> <li>▪ Grup içi iletişim,</li> <li>▪ Otorite/otorite yapısı</li> <li>▪ Örgüt yapısı</li> <li>▪ Denetim/kontrol mekanizması</li> <li>▪ Yetki</li> <li>▪ Koordinasyon</li> <li>▪ Kişisel gelişime önem</li> <li>▪ Deneyim/uzmanlaşma</li> <li>▪ Karar alma mekanizması</li> <li>▪ Esneklik,</li> <li>▪ Toplumsal inanç ve değerler</li> <li>▪ Açıklık,</li> <li>▪ Gelenek</li> <li>▪ Adaptasyon,</li> <li>▪ Hedeflerin keskinliği</li> </ul>
<b>Hofstede'nin Örgüt Kültür Modelleri</b>	<b>Güç Mesafesi</b> <b>Bireysellik</b> <b>Erillik</b> <b>Dişilik</b> <b>Belirsizlikten Kaçınma</b> <b>Toplulukçuluk</b>	<b>Süreç-amaç odaklılık</b> <b>Çalışan-iş odaklılık</b> <b>Yerellik-profesyonellik</b> <b>Açık-Kapalı Sistemler</b> <b>Uyumlu-sıkı iş disiplini</b> <b>İçsel-dışsal kültür</b> <b>Liderlik İşyerini tanımlama derecesi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bireysel odaklanma</li> <li>▪ Otorite/otorite yapısı</li> <li>▪ Denetim/kontrol mekanizması</li> <li>▪ Yetki,</li> <li>▪ Koordinasyon,</li> <li>▪ Toplulukçuluk/bireysellik</li> <li>▪ Belirsizlikten kaçınma</li> <li>▪ Güç mesafesi</li> <li>▪ Erillik</li> <li>▪ Dişilik</li> <li>▪ Liderlik</li> <li>▪ Örgütsel bağlılık</li> <li>▪ Kişisel gelişime önem</li> <li>▪ Deneyim/uzmanlaşma</li> </ul>

### 2.3.6. Örgüt Kültürü Tipleri

#### 2.3.6.1. Vries ve Miller Örgüt Kültürü Sınıflaması

Vries ve Miller (1982:6-7,11,14,18-19), örgüt kültürünü karizmatik kültür, paranoya (paranoid) kültür, sakınma kültürü, ihtiyatlılık kültürü ve bürokratik kültür olmak üzere 5 sınıfa ayırmıştır. Paranoya örgütlerde, lider ve astları arasındaki ilişkiler ikna edici olarak karakterize edilmektedir. Liderler yalnızca kendi görüşlerini paylaşan kişileri işe almada, ödüllendirmede ve terfi ettirmede özenlidir. İnsanlar arası ve yönetici ve astlar arasında güvensizlik hâkimdir. Ayrıca paranoya örgütler, tek bir ürüne güvenmenin riskini azaltmak için sık sık ürün çeşitlendirme yoluna giderler. Sakınma kültüründe, yöneticiler örgütü sürekli alışılmış girdi ile beslenmesi gereken bir makine olarak görürler. Örgüt içerisinde ya da örgüt dışarısındaki belirsizliğin getirdiği tehlikeden kaçınılmaktadır. İhtiyatlılık kültüründe, eyleme geçerken ya da karar verme aşamasında tedbirli olmak ön

plandadır. Karizmatik kültüre sahip örgütlerde, astlar karizmatik lideri idealleştirme, hatalarını görmezden gelme, onun güçlü yönlerini vurgulama eğilimindedirler. Karizmatik kültürde her şey lider etrafında dönüyor görünümündedir. Bürokratik grup kültüründe, üst düzey yöneticinin insanlar üzerinde kontrol ile meşgul olmasına izin verilir. Kişisel rehberlik veya direktifler yerine kurallar tarafından yönetilirler. Dolayısıyla kurallar geçmişin mirası olarak görülürler.

#### **2.3.6.2. Kimberley ve Quinn Örgüt Kültürü Sınıflaması**

Kimberley ve Quinn (1984), örgüt kültürünü grup kültürü, gelişim kültürü, hiyerarşik kültür ve rasyonel kültür şeklinde sınıflandırmaktadır. Grup kültürü ve hiyerarşik kültür; her ikisi de iç yönelimlidir. Grup kültürü, ortaklaşa işbirliği ile gerçekleştirilen performansa önem verirken; hiyerarşik kültür, yapılaşma ve hiyerarşik düzene, yönetime dayalı bir kültürü ifade eder. Yenileşime yönelik bir kültür olan gelişim kültürü, örgütte değişim, yaratım ve mücadeleye vurgu yapar. Dış yönelimli olan rasyonel kültür, rasyonel hedefler temelinde kontrol edilebilirliğe ve performansa dayalı yönetime öncelik vermektedir (Akt: Kim ve Nam, 2016:1108).

#### **2.3.6.3. Harrison'un Kültür Tipleri**

Harrison (2002), örgüt kültürünü güç odaklı, rol odaklı, görev odaklı, birey odaklı olmak üzere 4 türe indirgemıştır. Güç odaklı kültür tipine sahip örgütlerde, saldırgan kişilere zirveye ulaşmalarında şans tanıyan bir ortam mevcutken; sıradan insanlara çok az güvenlik tanınmaktadır. Rol odaklı kültür tipi, rasyonelleştirme ve sadeleştirme yoluyla karmaşık türde karar verme ve problem çözme görevlerinin zorluklarıyla başa çıkmaya çalışmaktadır. İlk olarak; her iş daha küçük ögelere ayrılır. Ardından, kurallar belirlenir ve performans gözlenir. Koşullar değişse bile üyelerin aynı işlemleri yerine getirmesi muhtemeldir. Görev odaklı kültür tipi, bireyden yararlanmaya yönelik yöntemlere sahiptir. Bireyin bilgi ve becerisi görev için eskimiş ise; daha nitelikli birinin yerine geçmesi için istifa etmesi beklenir. Kişi odaklı kültür tipine sahip örgütlerde kendi kendini yöneten, bağımsız bireyin motivasyon ve ihtiyaçlarını iş konumu ile uyumlu hale getirildiği bir örgüt tipi hâkimdir.

#### **2.3.6.4. Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Sınıflaması**

Cameron ve Quinn (1999:94), örgüt kültürünü klan kültürü, adhokrası kültürü, hiyerarşi kültürü ve pazar kültürü olmak üzere 4 tipolojiye indirgemektedir. Klan kültüründe örgütün başarısı, çalışanların bağımlılığına ve fikir birliğine bağlıdır. Liderler bir akıl hocası ya da bir ebeveynin taşıdığı özellikleri taşır. Örgüt içerisinde bağlılık, uyum,

katılım ve takım çalışması önemlidir. Adhokrasi kültüründe örgüt, girişimci liderlerin olduğu, esnekliğin, yenilikçiliğin ön planda tutulduğu ve başarının yeni ürün ve hizmetleri elde etmeye dayalı olduğu bir yerdir. Hiyerarşi kültürüne göre örgütün başarısında emir, kural ve düzenlemeler etkilidir. Liderler, iyi birer organizatörler olarak görülmektedir. İstikrar ve performansın etkililiği, uzun dönemde büyük önem arz eder. Çalışanları idare etmek aynı zamanda öngörülebilirlik ve güvenli istihdamı kapsamaktadır. Pazar kültüründe ise; başarıya odaklı bir liderlik stilinin yanında rekabete ve sonuca odaklılık vurgulanmaktadır.

### **2.3.7. Örgüt Kültürü ile İlgili Model ve Yaklaşımlar**

#### **2.3.7.1. Hofstede vd.'nin Örgüt Kültürü Yaklaşımı**

Hofstede vd. (2010:8,9), örgüt kültürünün düzeylerini içten dışa doğru sırasıyla değerler, ritüeller, kahramanlar ve semboller olarak belirlemiştir. Semboller, kelimeler, jestler, resimler veya yalnızca belirli bir kültürü paylaşanlar tarafından benimsenen bir anlamı üzerinde taşıyan nesnelere meydana gelir. Semboller, bir kültürden diğer kültüre kolayca geçebildiği için en dışa semboller yerleştirilmiştir. Kahramanlar ise, bir kültürde çok değerli olan ve bu nedenle davranışa model oluşturan karakter özelliklerine sahip canlı veya ölü, gerçek veya hayali kişilerdir. Ritüeller, teknik olarak istenilen sonuca ulaşmanın zor olduğu toplu faaliyetler olarak tanımlanabilir. Burada istenilen sonuçlar, kültür içerisinde sosyal açıdan gerekli görülürler. Son olarak değerler, kültürün çekirdeğini oluştururlar. Değerler, diğerleri üzerinde belirli durumları daha fazla tercih etme eğilimleridir.

#### **2.3.7.2. Schein'in Örgüt Kültürü Modeli**

Schein (1985), çalışmasında ilk olarak örgüt kültürünün seviyelerini temel varsayımlar, değerler, davranış normları, davranış kalıpları, yapay olgular ve semboller olarak sınıflandırmıştır. Bununla birlikte; Schein (2009:21-22), örgüt kültürünü üç düzeyde incelemektedir. İlki, görünür örgütsel yapılar ve süreçlerden oluşan insan yapımı (artefakt) düzeyidir ve bu düzeyde kültür, anlık duygusal bir etkiye sahip iken; örgüt çalışanlarının nasıl davrandığı ve örgütün nasıl inşa edildiği noktasında tam olarak fikir vermez. İkinci düzey, strateji ve hedefleri kapsayan benimsenmiş değerler düzeyi ve sonuncusu ise bilinçsiz kanıksanmış inançlar, algılar, düşünceler ve duygulardan meydana gelen temel varsayımlar düzeyidir.



### **2.3.7.3. Hatch'in Kültürel Dinamikler Modeli**

Hatch (1993:658,661,680,682), çalışmasında Schein'in modelini sembolik-yorumlayıcı perspektiflere ait fikirlerle birleştirerek süreçsel terimlerle örgüt kültürü teorisine dinamikliği ekleyerek yeniden düzenlemiştir. Kültürel dinamikler olarak adlandırılan yeni modelde; açıkça gösterme (manifestation), kavrayış (realization), simgeleme (symbolization) ve yorumlama (interpretation) olmak üzere 4 süreç mevcuttur. Kültürün bu süreçlerden oluştuğu ve belirtilen süreçlerin aynı anda meydana geldiği ifade edilmektedir. Kültürel dinamikler perspektifinde, daha eksiksiz ve karmaşık kültürel analizlere erişebilmek için; bütün kültürel unsurlar ve süreçlerde çıkar dengesi desteklenmiştir. Model, durgunluk ve değişimin altında yatan dalgalanma ve belirsizliklerin doğruluğunu kabul eden değişimin gelişimsel bir yönünü sunmuştur. Bununla birlikte; Schein modelini geçersiz kılmak yerine; bu modelde temsil edilen fikirler kültürel dinamikler modelinde de sunularak sembolik-yorumlayıcı süreçler, kültürel varsayımlar oluşturarak incelenmiştir.

### **2.3.8. Örgüt Kültürü ile İlgili Yurt İçinde ve Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar**

1990'lardan itibaren başlayan ve 2000'li yıllarda yaygın hale gelen yönetim ve organizasyon literatüründe, Türk toplumunun kültürel niteliklerinin örgüt kültürü üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalar mevcuttur. Özen (1996), Türk kamu bürokrasisindeki üst düzey bürokratların yönetsel değerlerini incelediği çalışmasında, belirsizlikten kaçınma, yazılı kurallarla çelişme, ekip çalışması, örgütsel amaçlarla çelişme, karar verme, başarı, değerlendirme ve üstle çatışma şeklinde kültürel boyutları ele almıştır. Değer gruplarını, yetkecilik, benmerkezcilik, adanmacılık ve pragmatizm olarak sınıflandırmıştır. Üst düzey bürokratlarda yetkecilik ve benmerkezcilik değerleri düşük düzeyde iken pragmatizm ve adanmacılık değerlerinin yüksek düzeyde olduğu görülmüştür.

Wasti (2000), Türk çalışanlarının örgütsel bağlılık kavramlarını ve örgütsel bağlılıklarını belirleyen etmenleri ortaya çıkarmayı amaçlayan çalışmasında, Türk çalışanların Türk kültürel değerlerinin ve bu değerleri kapsayan yapısal koşulların örgütsel bağlılığı ne yönde etkilediğini tespit etmeye çalışmıştır. Çalışmada gerçekleştirilen mülakatlar sonucunda elde edilen ifadelerin katkısıyla Mayer, Allen, Smith (1993)'ün örgütsel bağlılık ölçeğindeki ifadeler kültürel ifadelerde eklenerek yeni bir ölçek geliştirilmiştir. Örgütsel bağlılık, toplumcu örgüt kültürü, iş alternatifleri, yatırımlar, eş-dost ricası ile işe alma, aile etkisi, işten ayrılma niyeti, sadakat normları, iş tatmini şeklinde

değerler ve kültürel boyutlar oluşturulmuştur. Türk çalışanlarında duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık şeklinde 3 farklı örgütsel bağlılık tipi belirlenmiştir.

Örgütteki insan kaynakları yönetiminin, örgütün iç iş kültürü olarak ifade edilen iç çevresi ve kuruma ait kültürü ile temsil edilen dış çevresinin etkilerini anlamayı gerektirdiğini öne sürerek Aycan vd. (2000:196,214), sosyo-kültürel çevrenin iç iş kültürü üzerindeki etkisini araştırdıkları çalışmalarında dört sosyo-kültürel boyutun (paternalizm, güç mesafesi, kadercilik, topluluğa bağlılık) iç iş kültürü ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarında etkisini incelemiştir. İçerisine Hindistan, Pakistan, Türkiye, Rusya, İsrail, Almanya'nın da dâhil olduğu 10 ülkedeki ticari şirketten 1954 çalışan üzerinde denenen Kültür Uygunluğu Modeli ile dört sosyo-kültüre bağlı olarak ülkeler arasındaki farklılıklara bakıldığında; paternalizmin ülkeler arasında en büyük farklılığa sahip olduğu görülmüştür.

Stanford (2010:64-80), çalışmasında örgüt kültürüne katkı sağlayan nitelikleri 10 maddede sıralamıştır:

**1. Öykü ya da Öyküler:** Kuruluş, müşteri, ürün öyküleri; başarı, kriz ve miras hikâyeleri, örgütün vizyonu, değerleri, çalışma tarzı konusunda örgüt içinde ve örgüt dışında olan kişilere bilgi verici özellik taşırlar.

**2. Amaç ve Değerler Takımı:** Başarılı örgütlerin bir özelliği, amaç ve değerlerine gösterdiği bağlılıktır.

**3. Strateji:** Yöneticilerin örgütün gelecekte hangi konuma erişeceğine yönelik inançlarını açığa vuran strateji, örgütün uygulamalarının rekabet faktörüne göre örgüt değerleri ile uyum yakalamasını sağlamada ve böylelikle örgüt kültürünü şekillendirmede önemli bir rol üstlenmektedir.

**4. İşgücüne Dair Tutum:** Örgüt çalışanlarına olumlu yöndeki tutumlar, örgütün belirgin bir amaç ve iş tarzının olması örgüt kültürüne katkı sağlayan niteliklerdir.

**5. İlişki ağı:** Bireyler ve gruplar arasındaki ilişkiler, örgüt kültürü üzerinde belirleyicidirler.

**6. Küresel Anlayış:** Küresel anlayışa sahip olan örgütler, küresel pazarda yer almaya başladıklarında örgüt kültürü ile ulusal kültürleri arasında uyum yakalayabilirler.

**7. Dijital Ortamda Boy Göstermek:** Dijital ortamda varlığını göstermek, örgütlerin kültürünü, uygulamalarını Facebook, Twitter gibi sosyal ağlarda paylaşmaları şeklinde ifade edilebilir.

**8. Örgütün Ünü:** Örgütün tüm paydaşlar tarafından bilinen ünü, örgüt kültürünü oluşturma ve devamlılığını sağlamada önemli bir etkidir.

**9. Müşteri Önermesi:** Ulusal ve örgüt kültürünü hesaba katarak tercih yapan tüketiciler, ürün ve hizmet pazarlamada belirleyicidirler.

**10. Ufku Tarama Becerisi:** İngiliz Telekom şirketi olan BT'nin de uyguladığı bir yöntem olarak; gelecekte teknolojinin ne yöne evrileceğini öngören fütürologları örgütte çalıştırmak, örgütün hayatta kalması noktasında örgüte avantaj sağlayacaktır.

Elina-Gale ve diğerleri (2015:947), örgüt kültürünün örgütsel iklim üzerindeki etkisini araştırdıkları çalışmalarında, uyumluluk yeteneği (adaptability), tutarlılık (consistency), çalışanların memnuniyeti (employees' satisfaction), çalışanların katılımı (employees' involvement) ve misyon (mission) olmak üzere 5 ana faktör olarak örgüt ikliminin değişimini etkileyen örgüt kültürü faktörlerini içine alan bir model geliştirmişlerdir.

Ekwoaba ve Owoyemi (2014:170,175), çalışanların performansını kontrol etme, motive etme ve arttırmada yönetim için bir araç olarak örgüt kültürünün etkisini incelediği çalışmalarında, güçlü örgüt kültürünün performansı artırıp üreticilik seviyesini yükseltiyorsa teşvik edilmesi gerektiğini; aksi takdirde diğer performansı gerçekleştirme araçlarının kullanılması gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Böylelikle; örgüt kültürünü çalışanların performansındaki etkisini, iki tarafı keskin kılıç olarak betimlemişlerdir. Örgüt kültürü, çalışanların norm ve geleneklere uyum sağlaması konusunda cesaretlendirilmeleri için yöneticilere kolaylık sağlayan takım çalışmalarıyla kurulan güven ve katılım ile ilişkilendirilmekte; bu yöndeki güçlü örgüt kültürünün çalışanların üreticiliğini ve etkililiğini artırdığı belirtilmektedir.

Zao (2007:46), örgüt kültürünün negatif ya da pozitif olarak nitelendirilebileceğini ileri sürmektedir. Üreticiliğin geliştirildiği bir ortam mevcut ise, pozitif örgüt kültürünün hâkim olduğu; davranışların engellendiği ve grup etkililiğinin bozulduğu durumda da negatif örgüt kültürünün oluştuğu ifade edilmektedir.

Literatürde, örgüt kültürünün diğer değişkenlerle arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar da mevcuttur. Belias ve Koustelios (2014), örgüt kültürü ve çalışanlar tarafından deneyimlenen iş tatmini seviyeleri arasındaki ilişkiyi ele aldıkları çalışmalarında, çalışanların örgüt kültürü tercihlerinin demografik özelliklerden etkilendiğini ortaya koymuşlardır.

Ayyıldız ve Rızaoğlu (2008:13,16), Didim'deki konaklama işletmelerine ait örgüt kültürü boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkisini inceledikleri çalışmada ise; örgüt

kültürünü değişim yönetimi, kültürel güç, hizmet kalitesi ve müşteri değeri, takım ruhu, yetki ve amaçlar olmak üzere 6 boyuta indirgemişlerdir. Ayrıca, araştırma sonucunda çalışanlarının iş tatminini etkileyen en önemli faktör olarak değişim yönetimi şeklinde belirlenmiştir. Değişim yönetimini sırasıyla kültürel güç, hizmet kalitesi ve müşteri değeri, yetki, amaçlar ile takım ruhunun takip ettiği ifade edilmiştir.

Kayworth ve Leidner (2008:40,50), çalışmalarında Bilgi Yönetimi Sistemleri'nin (KMS) uygulanmasında örgüt kültürünün olası etkilerini incelemişlerdir. Çalışmada, benzer değerlere sahip olan şirketlerin benzer bilgi yönetimi girişimleri ve sonuçlarını deneyimleyeceğini; bunun yanında aynı şirket içerisinde farklı değer sistemlerinden kaynaklı bilgi yönetiminin farklı algı ve davranışlarının da gözlenebileceği ifade edilmektedir.

Koçak ve Yücel (2014:45,60), örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçladıkları çalışmalarında, bu iki değişken arasında anlamlı ilişkiler bulduklarını belirtmektedirler. Örgüt boyutları içerisinde yer alan klan ve adhokrasi kültürü ile örgütsel bağlılık boyutlarından olan duygusal ve normatif bağlılıklar arasında pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonucun, adhokrasi ve klan kültürüne sahip örgütlerin çalışanlarını değerli aynı zamanda önemli hissetmelerini sağlamalarının çalışanların örgüte duygusal ve normatif bir bağ ile bağlanmalarına neden olmasından kaynaklandığını açıklamaktadırlar.

Şenel (2006:206), çalışmasında personel güçlendirme ve örgüt kültürünün işletme için büyük ölçüde önem arz ettiklerini açıklayarak personel güçlendirmenin örgüt kültürüne olan etkisini irdelemiştir. Bunun yanında; personel güçlendirmenin başarıya ulaşmasında uygun bir örgüt kültürünün mevcut olması gerektiği ileri sürülmektedir.

Davidson (2003:159), Güney Afrika'daki yatırım bankacılığı kuruluşlarında örgüt kültürü ve finansal performans arasındaki ilişki Denison Örgüt Kültürü Anketi uygulayarak incelemiştir. Çalışmada kullanılan anketin kültürün daha çok gözlemlenebilir unsurlarını ölçtüğü ve kültürün bilinçdışı unsurlarını ölçmede yetersiz kaldığı noktasında sınırlılıklara sahip olmasının yanında; mali ölçümlerle ilişkili bulunan tek kültürel özelliğin, tutarlılık özelliği olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmacıların ve yöneticilerin örgüt kültürleri arasındaki farklılıkları belirleyebileceğini, değiştirebileceğini ve ampirik olarak ölçebileceğini kabul eden bir perspektifin yanında; kültür hariç örgütlerde herhangi bir şeyin mevcut olmadığını ve bireyin herhangi bir örgütsel fenomenle rastlaştığında kültürle karşılaştığını varsayan ikinci bir perspektif de mevcuttur. İlkinde kültür, etkililik gibi diğer örgütsel çıktıların bir ön

göstergesi iken; ikincisinde kültür, herhangi bir fenomenden bağımsız olarak ele alınması gereken bir kavram olarak görülür (Cameron, 2004:3).

## **2.4. Örgütsel Çeviklik (Organizational Agility)**

### **2.4.1. Çeviklik-Örgütsel Çeviklik Kavramı ve Tanımı**

Literatürde çeviklik kavramının değişim, üretim, çevresel belirsizlik, liderlik, bilgi teknolojileri gibi birçok konu ile ilişkili olarak ele alındığı ve bu süreçte çeviklik kavramından çevik kurum, çevik iş süreçleri, çevik sistem gibi çok sayıda yeni kavram türetildiği tespit edilmiştir. Beraberinde örgütsel çeviklik, ön plana çıkmıştır. Çevikliğin sözlük anlamı, hızlı ve kıvrak hareket ile akıllı bir yaklaşımla hızlı düşünme yeteneğidir. Örgütsel çeviklik kavramı ise; köken olarak değişimlere tepki olarak kabul edilen çevik üretim ve bu değişimleri olanağa çevirme şeklinde ifade edilmektedir (Banihashemi ve Dahmardeh, 2010:179).

Çeviklik aynı zamanda; belirsizliğin ve öngörülmezliğin mevcut olduğu ortamların üstesinden gelmenin bir yöntemi olarak görülmektedir. İlk zamanlar imalat üzerinde odaklanan çeviklik, daha sonra ürün ve hizmet üretimine de odaklanan bir yaklaşım haline gelmiştir. Bununla birlikte çeviklik, ideolojik açıdan sabit fikirlilikten uzak durularak ihtiyaç duyulan veriler ışığında özümsemeyi gerektirmektedir. Proaktiflik, yanıt verilebilirlik stratejik esneklik, hız, iç ve dış paydaş oryantasyonları şeklinde boyutlara sahip olan örgütsel çeviklik, rekabetin yeni boyutlarını tespit etmede belirleyicidir. Örgütsel çeviklik konusunda bilinç kazandırılan örgütler, çeviklik alışkanlığını elde ederler ve çeviklik aracılığıyla stratejilerini ilerletme gücüne erişirler (Araza ve Aslan, 2016:6-8,10).

Örgütsel çeviklik, bir örgütün performans avantajlarından kaynaklanan sürekli değişikliklere hızlı, etkili ve sürdürülebilir bir şekilde uyum sağlama yeteneğidir (Olbert vd. 2017:7).Goldman ve diğerleri (1995), çevikliği değişime ve belirsizliğe etkili bir cevap olarak tanımlar (Akt. Wageeh, 2016:297). Dove (2005:11), çevikliğin bir zihin seti olarak uygulanmasının gerektiğini ve örgütsel ihtiyaçların ve gerçekliklerin özellikleri ile uyumlu hale getirilerek etkili olunabileceğini ifade eder.

Örgütsel çeviklik, sürekli olarak stratejileri ayarlama, çalışanları zorlu projeler üzerinde önemli kararlar alma yönünde güçlendirme, hızla ve esneklikle belirsizliğe cevap verme ile beklenmedik değişimi dönüşüm fırsatı olarak görme yeteneğidir (Moreno, 2017:1). Dünyaca ünlü küresel yönetim danışmanlığı firması olan McKinsey'in örgüt tasarımı lideri ve yöneticilerinden biri olan Aaron De Smet, çevikliğin bir örgütün hızla

değişen ve belirsiz bir ortamda kendini yenileme, adapte olma, hızla değişme ve başarılı olma yeteneği olarak ifade eder. Çevikliğin; ilki hızlı hareket etme, dayanıklılık ve tepki verebilme yeteneği olan dinamik kabiliyet ve ikincisi diğer her şey sürekli değişirken değişmeyen bir çapa noktası olarak şirketin sıçrama tahtasına benzettiği istikrarı gerektirdiğini belirtir (Aghina ve Murarka, 2015:1).

Verimlilik kavramından oldukça farklı olan çeviklik, çevresel ve içsel değişikliklere karşı tetikte olma; ayrıca bu değişikliklere tam vaktinde ve esnek bir tarzda cevap vermede kaynakları kullanma yeteneği olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla verimlilik ve çeviklik birbirinin karşılığı olmamakla birlikte; bazı durumlarda ikisi arasında birinden feragat edilebilir. İş rutinlerinin düzenlendiği ve yenilendiği yöntemler olarak ifade edilen çalışma taslağı perspektifini kabul etmenin sebepleri, çevikliğin iş rutinleri tarafından sergilenen bir özellik olması ve çevik bir örgütün nasıl inşa edileceğini anlama noktasında örgütün tasarlama ve işi uygulama sistemini araştırma ihtiyacıdır. Örgütsel çeviklik stratejik, işlevsel ve epizodik (aralıklı) seviyelerde dışavurmakta ve her seviyede çeviklik, örgütün çalışma taslağı sisteminden etkilenmektedir. Örgütlerin çalışma taslağının her seviyesinde yüksek çeviklik derecesine erişmesi beklenirken; çevik örgütler, bazı seviyelerde diğer örgütlerden daha fazla başarı gösterirler (Holsapple ve Li, 2008:3-4).

#### **2.4.2. Örgütsel Çeviklik Boyutları**

Park (2011:28) örgütsel çevikliği; algılama çevikliği (sensing agility), karar verme çevikliği (decision-making agility) ve harekete geçme çevikliği (acting agility) olmak üzere 3 boyuta indirgemıştır. Algılama çevikliği, çevredeki olayları ve değişiklikleri gözlemlenme ve izlemede örgütsel kapasite olarak ifade edilir. Karar verme çevikliği, farklı temellere dayalı bilgileri toplama, biriktirme, yeniden düzenleme ve eylem planları geliştirerek olayların yorumlanmasında fırsat ve tehditleri belirleme kabiliyetidir. Harekete geçme çevikliğinde ise, harekete geçme karar verme sürecine bağlı olarak örgüt kaynaklarını yeniden birleştirme ve iş süreçlerini yeniden düzenleme faaliyetlerinden oluşan bir görevdir (Eisenhardt ve Martin (2000:1107).

Örgütsel çeviklik, liderlik ve yönetim, yenilik, strateji, kültür, öğrenme ve değişim ve son olarak yapı olmak üzere toplam 6 boyuttan oluşur (Ashton, 2015:1):

**1) Liderlik ve Yönetim (Leadership and Management):** Liderlik stili ve strateji ile uyumun yanında karar vermedeki güç ve hız, açık ve güvenilir bir iletişim bu boyutu oluşturur.

**2) Yenilik (Innovation):** Yenilik, örgütün yeni fikirler üretme ve paylaşma ile iç ve dış ağları kullanma düzeyidir.

**3) Strateji (Strategy):** Stratejik amacın ne ölçüde iletildiği ve ne yönde geliştirildiğidir.

**4) Kültür (Culture):** Çalışanların sahip olduğu ortak değerler ve düşünceler örgütün çeviklik düzeyine etki eder.

**5) Öğrenme ve Değişim (Learning and Change):** Örgütün paylaştığı vizyonun ölçüsü, değişimleri yaratma yönünde istekli olmaya iter.

**6) Yapı (Structure):** Yöneticilerin karar verme gücünde güçlü ve sağlam süreçlerin sağladığı katkı yadsınamaz.

### **2.4.3. Çevik Örgüt ve İş Başarısında Örgütsel Çevikliğin Rolü**

Günümüzde örgütler, üzerlerinde büyük bir etki yaratan değişken olaylar ile dinamik bir çevrede çalışmak zorunda kaldığından; örgütsel öğrenmenin ve performans gelişiminin sürekliliğini sağlayan yeni bilgileri entegre etmeye ihtiyaç duyarlar (Gregar vd. 2017:323-324). Örgütsel rekabet avantajı olarak nitelendirilen çeviklik, örgütsel mimarinin tüm yapısını kapsamaktadır ve bir örgütün değişiklikleri hızlı bir şekilde tanınması; aynı zamanda özümsemesi durumunda ortaya çıkar. Dolayısıyla çevik bir örgüt için etkili bilgi yönetimi ve öğrenme yeteneği hayati bir öneme sahip olduğundan; çeviklik teknoloji, iş süreçleri, insanlar, bilgi ve strateji gibi örgüt mimarisinin tüm yönlerini içerir. (Molla vd. 2012:171). Çeviklik, iş çevresinde değişim ve belirsizlik karşısında ortaya çıkan mücadelelere bir cevaptır (Abdullah, 2005:831). Literatür incelendiğinde; örgütsel çevikliğin örgütün başarısı ile sıkı sıkıya bağlı olduğu görülmektedir (Nejatian vd. 2013:4).

Kurumsal Verimlilik Enstitüsü'nün (Institute for Corporate Productivity) çeviklik üzerine yürüttüğü bir çalışmada yer alan yaklaşık 1800 örgütün %70'inden fazlası firmaların değişiklikleri öngörme ve bunlara göre hareket etme yeteneklerine önem verdiklerini göstermiştir. Ayrıca yüksek düzeyde çevik örgütlerin sahip olduğu değerlerden birinin işbirliği olduğu belirlenmiştir. (Martin, 2017:1).

Konráðsdóttir (2017:2), örgütsel çeviklik için önem arz eden 4 temel unsur belirlemiştir:

#### **1) Gelişen İnsanlar (Flourishing People):**

Kendilerini örgüt içerisinde özgür ve özerk hisseden insanlar, gelişmeye daha fazla açık olan ve örgütsel kopukluktan arınmış ideal bir çevre yakalarlar. Bu etki, daha çevik bir örgütün oluşmasını sağlar.

2) **Müşteri Merkezli (Client at the core):** Örgütün iç sistemlerindeki ve süreçlerindeki kısıtlamalardan kurtulması; böylelikle müşteri merkezli olması, örgütlerin gelecekte varlıklarını sürdürmeleri için bir gerekliliktir.

3) **Azı Karar Çoğu Zarar (Less is More):** Gelecekte ortaya çıkabilecek etkilerden dolayı üzerinde çok durulmayan daha az yönetim, çevikliği artıracak bir araçtır.

4) **Asgari Uygulanabilir Bürokrasi (Minimum Viable Bureaucracy):** Yaygın hiyerarşi, yoğun prosedürler, resmileştirme, dışarıya kapalı bilgi sistemi ve örgütsel kopukluk, örgütlerin belli bir hedefe odaklanan, hızlı ve basit ürünleri ortaya koymasını engelleyen unsurlardır.

2009'da Economist Intelligence Unit tarafından daha çevik bir örgüt yaratmaya ilişkin fayda, zorluklar ve riskler hakkında dünya çapında 349 yöneticiye anket uygulanarak bir rapor hazırlanmıştır. Rapora göre; anketin uygulandığı yöneticilerin %90'ı iş başarısı için örgütsel çevikliğin hayati bir öneme sahip olduğu görüşünü yansıtmışlardır. Massachusetts Teknoloji Enstitüsü'nde Bilgi Sistemleri Araştırma Merkezi Müdürü Peter Weill, çocukluğunda tek el ve düopolün en başarılı şirketler olarak kabul edilirken çevik olmayan şirketlerin küreselleşme ile birlikte serbest pazar ortamında müşteri beklentilerini karşılayamayacağını ifade eder. Ayrıca Massachusetts Teknoloji Enstitüsü'nde yürütülen araştırmada, çevik şirketlerin çevik olmayanlara göre %30 daha yüksek kâra sahip olduğu ve %37 daha hızlı kazanç elde ederek büyüdüğü sonucuna ulaşıldığı belirtilmektedir. Raporda, bilginin dijital çağın para birimi olarak görülmesi karşısında bilimin dünyanın madeni parası olduğu söylenerek teknolojinin de örgütleri çevik hale getirmede önemli bir etken olduğu ileri sürülmektedir (Glenn, 2009:3-4).

Dinamik, durum odaklı ve cürekâr değişiklikler anlamına gelen çeviklik, pazardaki başarıyı da garanti etmektedir. Çevik örgütlerde, personel ve personel ilişkileri faaliyet araçlarından daha değerlidir. Yazılım ve ofis kullanımı ise, fiziksel dokümantasyondan daha değerli görülmektedir. Geçmiş sözleşmelerin tam olarak uygulamasından daha çok müşteri memnuniyeti göz önünde tutulmaktadır. Kaynak bulma stratejisi, kaynak yönetimi, yeterlilikler, liderlik, süreç tipi ve yapı çevik örgütleri tasarlamada kullanılan ilkelerdir (Izadpanah ve Yaghoubipoor, 2012:3764-3765,3768).

Geçmişe kıyasla sahip olduğumuz bilgiyi daha fazla işlediğimiz hızlı değişim çağında örgütler, yalnızca değişmek için değil; aynı zamanda hayatta kalmak için de değişim çevikliklerini büyütme ihtiyacı duymaktadırlar. 1150 CEO'luk bir PwC araştırmasında %76'lık bir oran rekabet avantajının vazgeçilmez bir kaynağı olarak değişime uyum sağlama becerilerinin gelecekte daha fazla önemli bir konuma ulaşacağına



vurgu yapmıştır (<https://www.prosci.com/resources/articles/organizational-agility-strategic-imperative/>, ET: 08.09.2019). McKinsey tarafından yapılan bir çalışmada ise; 10 yöneticiden 9'u örgütsel çevikliğin iş başarısı için kritik bir anlam ifade ettiğini belirtmişlerdir. Proje Yönetimi Kuruluşu'nun Örgütsel Çeviklik raporu (PMI's Organizational Agility Report), daha büyük örgütsel çeviklik=daha iyi performans=gelişmiş rekabet avantajı denklemini ortaya koymuştur Başarılı örgütler, çevikliğini güçlendirmek için; değişime daha iyi uyum sağlamak için sıkı değişim yönetimi, daha işbirlikçi ve güçlü risk yönetimi ve standartlaştırılmış proje, program ve portföy uygulamaları şeklinde üç yönlü cepheden iş uygulamalarını şekillendirmektedirler. Dolayısıyla daha çevik örgütler, düşük çevikliği olan örgütlere göre yeni girişimleriyle birlikte artan başarıyı iki kat daha fazla yakalamaktadırlar (PMI's Pulse of the Profession in-Depth Report, 2008:2,4,10).

Örgütsel çeviklik, yöneticiler arasındaki ilişkileri güçlendirerek teknolojinin sağladığı işbirliğini, yeniliği ve büyüme hareketini geliştirmek için onlara çalışma ortamı sunmaktadır. Dolayısıyla çevik örgütler, daha etkili bir şekilde kazancı, öngörülebilirliği ve karlılığı artıran stratejik iş hedeflerinin peşinden giden örgütler olarak ifade edilebilir (Matt, 2018:1).

Büyüyen ve gelişen çevikliğe yönelik olarak bütünsel bir yaklaşım benimsendiğinde; takım çevikliğinden çok örgütsel çevikliğe ulaşmak, istenen bir hedeftir. Daha geniş örgütsel çevikliğe ulaşmak isteyen örgütler ise; strateji ve tasarım olmak üzere 2 alana odaklanmaktadır. Strateji, örgütteki çeviklik için paylaşılan vizyonu yönlendirmekle ilgili iken; tasarım, çeviklik vizyonu ile uyumlu olan yeteneklerin gelişmesini teşvik edecek geniş örgütsel ortamdaki koşulları oluşturmakla ilgilidir. Bu şekilde tasarım ve strateji birlikte hareket etmektedir (Hamman, 2013:1).

Örgütlerin değişim faaliyetleri sırasında karşılaştıkları iki engel, örgütsel depolar ve örgütsel direnç şeklinde belirtilmektedir. Yavaş karar verme, zayıf bilgi yönetimi ve kararsız iş süreçleri diğer engeller arasında sayılabilir. Bu engellerin üstesinden gelmede yenilikçi, işbirlikçi bir kültüre sahip ve güçlü bir süreç üzerine bina edilmiş sağlam bilgi uygulamalarını içinde barındıran örgütler daha başarılı olacaktır (Holly Lyke-Ho-Gland, 2016:2)

Dresden ve Wendler (2014:1197) çevikliğin değerlendirilmesi için araç ve yöntemler mevcut olmasına rağmen; örgütsel açıdan çevikliği net bir şekilde tanımlanmamasından kaynaklanan bir eksiklik olduğu için örgütsel çeviklik için bir değerlendirme aracı olarak olgunluk modelini tanımlamışlardır.

Firmalar maliyet ve riskleri azaltarak belirsizliğin karşısında başarısızlığa uğramadan yönetme becerisi yani örgütsel çevikliği kullanacak mekanizmalar yaratırlar (Leih vd. 2016:3). Felipe vd. (2017:3), firmaların nasıl çeviklik kazanacağı konusunda yaptıkları çalışmada örgüt kültürünün, örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Örgütsel çevikliği tahmin etmede dört kültürel tipoloji modelini (klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar kültürü) kullanmışlardır. Yöneticilerin daha etkili ve çevik bir örgüt olmak için kültürlerini bu amaca uyumlu hale getirmelerinin önemini anlamalarını sağlayacak bulgular elde etmişlerdir.

#### 2.4.4. Örgütsel Çeviklik ile İlgili Çalışmalar

Viaene (2018:1), dijital çağımızda başarılı olabilmek için gerekli örgütsel çevikliği yaratmada 4-V dijital dönüşüm liderlik çerçevesini geliştirmeye katkı sağlayarak 4 liderlik türünü kullanmıştır. Dikey eksen, fikirleri ve insanları örgüt için birleştiren noktalar olarak liderliği ifade ederken; yatay eksen, rakiplere oranla daha hızlı bir şekilde fırsatları keşfetme ve kullanma becerisini temsil etmektedir. Uyanık (vigilant) liderler,örgütün sınırlarının ötesindeki fikir ve fırsatları sürekli takip ederken; gezgin (voyager) liderler, soyut fırsatları somut hale getirmek için insanların yaratıcılığını bir araya getirirler. Vizyoner (visionary) liderler ise; ortak amaç doğrultusunda hedefler kazandırır. Yerleşik (vested), liderler, örgütü başarılı dijital dönüşüm için bir yol izlemesini sağlarlar.

Fikirleri İnsanları Birleştirme	<b>GEZGİN</b>	<b>YERLEŞİK</b>
	<b>UYANIK</b>	<b>VİZYONER</b>
	<b>Keşfetme</b> (fırsatları ve değer potansiyelini tanımlama)	<b>Faydalanma</b> (yetenekleri geliştirme ve fırsatları ele geçirme)

Şekil 2.1. 4-V Dijital Dönüşüm Liderlik Çerçevesi (Viane, 2018:1).

Stratejik düşünme, yenilikçi düşünce yapısı, değişimden faydalanma ile uyumlu ve ileriye etkili olmak için zaruri bir ihtiyacı gerektiren türev alıcı, çekirdek yeterlilik ve

rekabet avantajı olarak kabul edilmekte olan çevikliğin bu özelliği onu bir seçenek yerine hayatta kalmak için ticari bir zorunluluk haline getirmektedir. Rekabet içinde kritik önem taşıyan çevikliğin iki önemli bileşeni, hız ve cevaplanabilirlik şeklinde ifade edilir. Yenilik kültürü, yetkilendirme, belirsizliğe hoşgörü, vizyon, stratejik yönlendirme, değişim yönetimi, iletişim, piyasa araştırması ve müdahalesi, faaliyet yönetimi, yapısal akışkanlık ve öğrenen örgüt gelişimi çevikliğin ayaklarını oluşturmaktadır (Harraf ve Wanasika, 2015: 675-676,678-684):

**1) Yenilik Kültürü (Culture of Innovation):** Yenilik kültürü, özel bir örgütsel düşünce yapısını simgelemektedir. Bununla beraber, yenilik kültürüne sahip örgütler, değişim isteğinin ötesine geçerler.

**2) Yetkilendirme (Empowerment):** Otorite, özerklik ve diğer etkenlerle liderlik ve çalışanlar arasında bir ilişki olarak kabul edilen yetkilendirme, örgüt liderleri ve alt kademe çalışanlarının güçlerinin dağıtıldığı, ayrıldığı ve paylaşıldığı dereceyi ifade etmektedir.

**3) Belirsizliğe Hoşgörü (Tolerance for Ambiguity):** Belirsizliğin karşısında başarılı olmak zorunda olan örgütler, değişimi tespit edip ona göre karşılık vermeye hazır olmalıdır.

**4) Vizyon (Vision):** Yöneticiler ile çalışanlara devamlı ve birlikte çalışmak için kapsayıcı hedefler sunan vizyon, örgüt başarısı için büyük önem taşır.

**5) Stratejik Yönlendirme (Strategic Direction):** Vizyon, örgütün genel yönünü belirlese de vizyona bağlı olma başarı için gereklidir. Ayrıca; açık ve net bir odaklanma, açık bir örgütsel yönlendirme sağlar. Liderlik rolleri, bu yönlendirmede örgütün vizyonuna bağlı olunmasında etkilidir.

**6) Değişim Yönetimi (Change Management):** Değişim yönetimi, örgütün istenen konuma geçmesini sağlayan, örgütün vizyonuyla bağlantılı olan ve değişim içinde dolaşırken örgüte rehberlik eden çeviklik ayağıdır.

**7) İletişim (Communication):** Örgütün iletişim şekli, çeviklikte belirleyicidir ve örgüt içinde bilginin yayılmasını sağlayan yollara cevap verir. Tepeden alta, yatay ve aşağıdan yukarıya iletişim kanalları mevcuttur.

**8) Piyasa Araştırması ve Müdahale (Market Analysis and Response):** Şirketin dış çevresini nasıl değerlendirdiğini ve daha etkili olmak için çeşitli araçları kullanma eğiliminin ölçüsüdür.

**9) Faaliyet Yönetimi (Operations Management):** Yönetimde önemli olan faaliyetlerle uğraşan ve esnek bir şekilde hareket eden örgütler, daha çeviktir.

**10) Yapısal Akışkanlık (Structural Fluidity):** Belirli projelerin başarısını büyütmek için bölümler arasında yatay bağlantı sağlayan geçici takımlar kullanmak, örgüt için yeni stratejik modellerin yayılmasına ortam hazırlayan alternatifler yaratacaktır.

**11) Öğrenen Örgüt Gelişimi (Development of Learning Organization):** Örgüt üyelerinin öğrenmesi için teşvik eden ve örgüt performansını geliştirirken; aynı zamanda geliştirmek ve dönüştürmek için çalışan örgütler, daha çevik örgütlerdir.

Literatürde örgütsel çeviklik üzerinde başka bir değişkenin aracı rolünün incelendiği çalışmalar da mevcuttur. GhalichKhani ve Hakkak (2013:413), kısmi aracı değişken yetkilendirme vasıtasıyla iş zekasının örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini inceledikleri çalışmalarında; iş zekasının yetkilendirme aracılığıyla örgütsel çeviklik üzerindeki dolaylı ve dolaysız etkisine; iş zekasının örgütsel çeviklik üzerindeki, iş zekasının yetkilendirme üzerindeki ve yetkilendirmenin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisine bakılmıştır. Bahrami vd. (2016:190), örgütsel zekâ ile örgütsel çeviklik ilişkisinde örgütsel öğrenmenin aracı rolünü inceleyerek örgütsel öğrenmenin örgütsel çeviklik ile istatistiki bir ilişkiye sahip olduğu ve örgütsel öğrenme becerilerinin geliştirilmesinin, örgütün hayatta kalması için önemli olan örgütsel çevikliği etkileyebileceği sonucuna ulaşmışlardır.

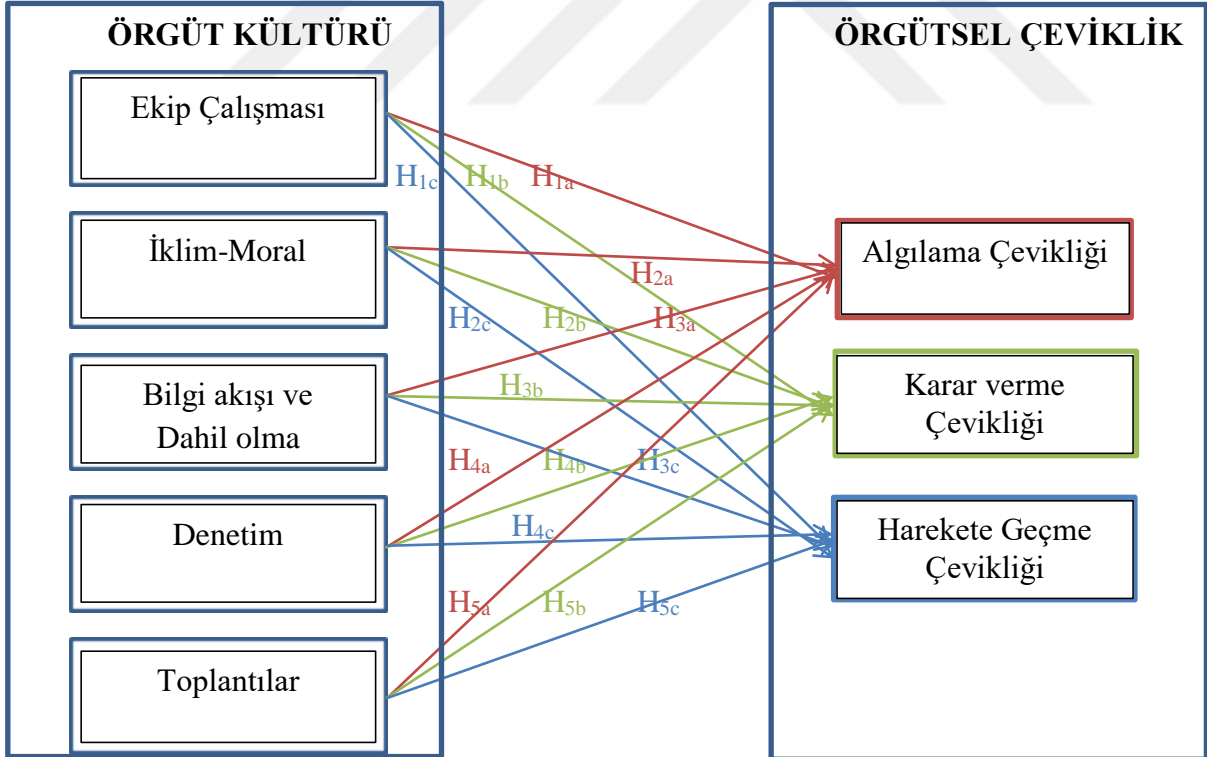
## BÖLÜM III

### 3. YÖNTEM

Araştırmanın evreni Kırşehir ilinde bulunan özel sektör kuruluşlardan oluşmaktadır. Araştırmada nicel veri analizi uygulanmıştır. 5’li Likert ölçeği kullanılan anket formu, demografik sorular ile 5 boyutlu ifadeleri içeren örgüt kültürü ve “algılama çevikliği”, “karar verme çevikliği” ve “harekete geçme çevikliği” şeklinde üç boyutlu ifadeleri içeren örgütsel çeviklik ölçeklerinden oluşmaktadır. Model olarak yapısal eşitlik modeli tercih edilmiştir. Çalışma verileri SPSS Statistics 23 ve IBM SPSS Amos 22 programlarına aktararak analizler gerçekleştirilmiştir. Ölçekler için ilk olarak açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır (IBM SPSS Statistics 23). Açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına göre oluşan boyutların yapısı doğrulayıcı faktör analizi ile doğrulanmış (IBM SPSS Amos 22) ve güvenilirlik analizi uygulanmıştır.

#### 3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Araştırma kapsamında oluşturulan model ve hipotezler aşağıdaki gibidir:



Şekil 3.1. Araştırma Modeli

**H<sub>1a</sub>** : Örgüt kültürünün ekip çalışması alt boyutu örgütsel çevikliğin algılama alt boyutunu etkilemektedir.

**H<sub>1b</sub>** : Örgüt kültürünün ekip çalışması alt boyutu örgütsel çevikliğin karar verme alt boyutunu etkilemektedir.

**H<sub>1c</sub>** : Örgüt kültürünün ekip çalışması alt boyutu örgütsel çevikliğin harekete geçme alt boyutunu etkilemektedir.

**H<sub>2a</sub>** : Örgüt kültürünün iklim ve moral alt boyutu örgütsel çevikliğin algılama alt boyutunu etkilemektedir.

**H<sub>2b</sub>** : Örgüt kültürünün iklim ve moral alt boyutu örgütsel çevikliğin karar verme alt boyutunu etkilemektedir.

**H<sub>2c</sub>** : Örgüt kültürünün iklim ve moral alt boyutu örgütsel çevikliğin harekete geçme alt boyutunu etkilemektedir.

**H<sub>3a</sub>** : Örgüt kültürünün bilgi akışı ve Dâhil olma alt boyutu örgütsel çevikliğin algılama alt boyutunu etkilemektedir.

**H<sub>3b</sub>** : Örgüt kültürünün bilgi akışı ve Dâhil olma alt boyutu örgütsel çevikliğin karar verme alt boyutunu etkilemektedir.

**H<sub>3c</sub>** : Örgüt kültürünün bilgi akışı ve Dâhil olma alt boyutu örgütsel çevikliğin harekete geçme alt boyutunu etkilemektedir.

**H<sub>4a</sub>** : Örgüt kültürünün denetim alt boyutu örgütsel çevikliğin algılama alt boyutunu etkilemektedir.

**H<sub>4b</sub>** : Örgüt kültürünün denetim alt boyutu örgütsel çevikliğin karar verme alt boyutunu etkilemektedir.

**H<sub>4c</sub>** : Örgüt kültürünün denetim alt boyutu örgütsel çevikliğin harekete geçme alt boyutunu etkilemektedir.

**H<sub>5a</sub>** : Örgüt kültürünün toplantılar alt boyutu örgütsel çevikliğin algılama alt boyutunu etkilemektedir.

**H<sub>5b</sub>** : Örgüt kültürünün toplantılar alt boyutu örgütsel çevikliğin karar verme alt boyutunu etkilemektedir.

**H<sub>5c</sub>** : Örgüt kültürünün toplantılar alt boyutu örgütsel çevikliğin harekete geçme alt boyutunu etkilemektedir.

### **3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi**

Araştırmanın evreni, Kırşehir ilinde faaliyet gösteren çalışan sayısı 100-250 arasında olan toplam 19 özel sektör kuruluşunun 3255 çalışanından oluşmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise, yüz yüze anket yöntemi ile ulaşılan 415 işgörenden oluşmaktadır. Bu kapsamda ilgili kuruluşlara/firmalara toplam 600 anket formu dağıtılmıştır. Elde edilen geçerli form sayısı geri dönüş oranının %69,1 düzeyinde olduğunu göstermektedir. Örneklemin evreni temsil etme oranı da yeterli görünmektedir.

### **3.3. Veri Toplama Aracı**

Araştırmada nicel veri analizi uygulanmıştır. 5’li Likert ölçeği kullanılan anket formu, demografik sorular ile 5 boyutlu ifadeleri içeren örgüt kültürü ve “algılama çevikliği”, “karar verme çevikliği” ve “harekete geçme çevikliği” şeklinde üç boyutlu ifadeleri içeren örgütsel çeviklik ölçeklerinden oluşmaktadır. Örgüt kültürü için; Glaser (1983)’ün geliştirdiği, Glaser vd. (1987)’nin uyarladıkları ölçek kullanılmıştır. Yine örgütsel çeviklik için, Jaworski ve Kohli (1993)’ün geliştirdiği ve Wageeh (2016)’nın uyarladığı ölçek kullanılmıştır. Model olarak yapısal eşitlik modeli tercih edilmiştir.

### **3.4. Veri Analizi**

Çalışma verileri SPSS Statistics 23 ve IBM SPSS Amos 22 programlarına aktararak analizler tamamlanmıştır. Ölçekler için öncelikle açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır (IBM SPSS Statistics 23). Açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre oluşan boyutların yapısı doğrulayıcı faktör analizi ile doğrulanmış (IBM SPSS Amos 22) ve güvenilirlik analizi uygulanmıştır.

İki bağımsız grup (örneğin medeni durum ) arasındaki farklılıklar Bağımsız Örneklem T Testi ile incelenmiştir. İki den fazla bağımsız grup (örneğin öğrenim durumu) arasındaki farklılıklara ise Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile bakılmıştır. Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonucunda farklılık çıkması durumunda ise farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek için Tukey çoklu karşılaştırma testinden yararlanılmıştır. İki bağımsız sayısal değişken arasındaki ilişkiler ise Pearson Korelasyon katsayısı ile incelenmiştir.

## BÖLÜM IV

### 4. BULGULAR

#### 4.1. Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

##### 4.1.1. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Sonuçları

Tablo 4.1. Örgüt Kültürü Ölçeğinin KMO Değeri ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları

Kaiser Meyer Olkin (KMO)		0,956
	X <sup>2</sup>	8911,256
Bartlett Küresellik Testi	Sd	406
	p; Anlamlılık düzeyi	0,000*

\*:  $p < 0,05$

Tablo 4.1. incelendiğinde, Kaiser Meyer Olkin (KMO) değeri 0,956 olarak bulunmuştur. Böylece örneklem sayısının, verilere faktör analizi uygulayabilmek için yeterli olduğu görülmüştür. Bartlett Küresellik testi sonucunda ise değişkenler arasında anlamlı düzeyde yüksek ilişkiler bulunduğu ve verilerin faktör analizi uygulamak için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $p < 0,05$ ).

Tablo 4.2. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Varyans Açıklama Tablosu

Faktör	Başlangıç Özdeğerleri			Toplam Faktör Yükleri (Döndürülmüş)		
	Toplam	Açıklanan Varyans %	Birikimli %	Toplam	Açıklanan Varyans %	Birikimli %
Denetim	14,425	49,741	49,741	5,583	19,251	19,251
İklim ve Moral	2,127	7,333	57,074	4,525	15,604	34,854
Bilgi Akışı ve Dâhil Olma	1,335	4,605	61,679	4,304	14,841	49,695
Ekip Çalışması	1,071	3,695	65,374	3,547	12,230	61,926
Toplantılar	0,955	3,293	68,667	1,955	6,742	<b>68,667</b>

Tablo 4.2. incelendiğinde, “Denetim” alt boyutu toplam varyansın %19,251’ini, “İklim ve Moral” alt boyutu toplam varyansın %15,604’ünü, “Bilgi Akışı ve Dâhil Olma” alt boyutu toplam varyansın %14,841’ini, “Ekip Çalışması” alt boyutu toplam varyansın %12,230’unu ve “Toplantılar” alt boyutu ise toplam varyansın %6,742’sini açıklamaktadır. Bu alt boyutlar birlikte toplam varyansın %68,667’sini açıklamaktadır.



*Tablo 4.3. Örgüt Kültürü Ölçeği Maddelerine İlişkin Faktör Yükleri*

	Denetim	İklim ve Moral	Bilgi Akışı ve Dâhil Olma	Ekip Çalışması	Toplantılar
Kültür 22	0,767				
Kültür 25	0,734				
Kültür 24	0,715				
Kültür 23	0,712				
Kültür 21	0,647				
Kültür 18	0,591				
Kültür 19	0,583				
Kültür 27	0,556				
Kültür 28	0,511				
Kültür 20	0,510				
Kültür 11		0,699			
Kültür 8		0,699			
Kültür 6		0,684			
Kültür 7		0,683			
Kültür 10		0,643			
Kültür 9		0,641			
Kültür 15			0,793		
Kültür 16			0,752		
Kültür 14			0,706		
Kültür 17			0,676		
Kültür 13			0,543		
Kültür 12			0,459		
Kültür 3				0,786	
Kültür 2				0,781	
Kültür 1				0,769	
Kültür 4				0,668	
Kültür 5				0,594	
Kültür 30					0,784
Kültür 31					0,733

Tablo 4.3. incelendiğinde Örgüt Kültürü Ölçeği alt boyutlarında hangi maddelerin yer aldığı ve her bir maddenin faktör yükü bulunmaktadır. Görüldüğü gibi 0,400'ün altında faktör yükü bulunmamaktadır. Örgüt Kültürü ölçeğinde 26. ve 29. maddeler düşük faktör yüküne sahip oldukları için yapı dışına çıkarılmıştır.

#### 4.1.2. Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Sonuçları

Tablo 4.4. Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin KMO Değeri ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları

Kaiser Meyer Olkin (KMO)		0,921
	X <sup>2</sup>	3859,200
Bartlett Küresellik Testi	Sd	91
	p; Anlamlılık düzeyi	0,000*

\*:  $p < 0,05$

Tablo 4.4. incelendiğinde, Kaiser Meyer Olkin (KMO) değeri 0,921 olarak bulunmuştur. Böylece örneklem sayısının, verilere faktör analizi uygulayabilmek için yeterli olduğu görülmüştür. Bartlett Küresellik testi sonucunda ise değişkenler arasında anlamlı düzeyde yüksek ilişkiler bulunduğu ve verilerin faktör analizi uygulamak için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $p < 0,05$ ).

Tablo 4.5. Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Varyans Açıklama Tablosu

Faktör	Başlangıç Özdeğerleri			Toplam Faktör Yükleri (Döndürülmüş)		
	Toplam	Açıklanan Varyans %	Birikimli %	Toplam	Açıklanan Varyans %	Birikimli %
Harekete Geçme Çevikliği	7,196	51,403	51,403	4,882	34,874	34,874
Karar Verme Çevikliği	1,954	13,960	65,363	2,658	18,983	53,858
Algılama Çevikliği	0,966	6,903	72,266	2,577	18,408	<b>72,266</b>

Tablo 4.5. incelendiğinde, “Harekete Geçme Çevikliği” alt boyutu toplam varyansın %34,874’ünü, “Karar Verme Çevikliği” alt boyutu toplam varyansın %18,983’ünü ve “Algılama Çevikliği” alt boyutu ise toplam varyansın %18,408’ini açıklamaktadır. Bu alt boyutlar birlikte toplam varyansın %72,266’sını açıklamaktadır.

**Tablo 4.6.** Örgütsel Çeviklik Ölçeği Maddelerine İlişkin Faktör Yükleri

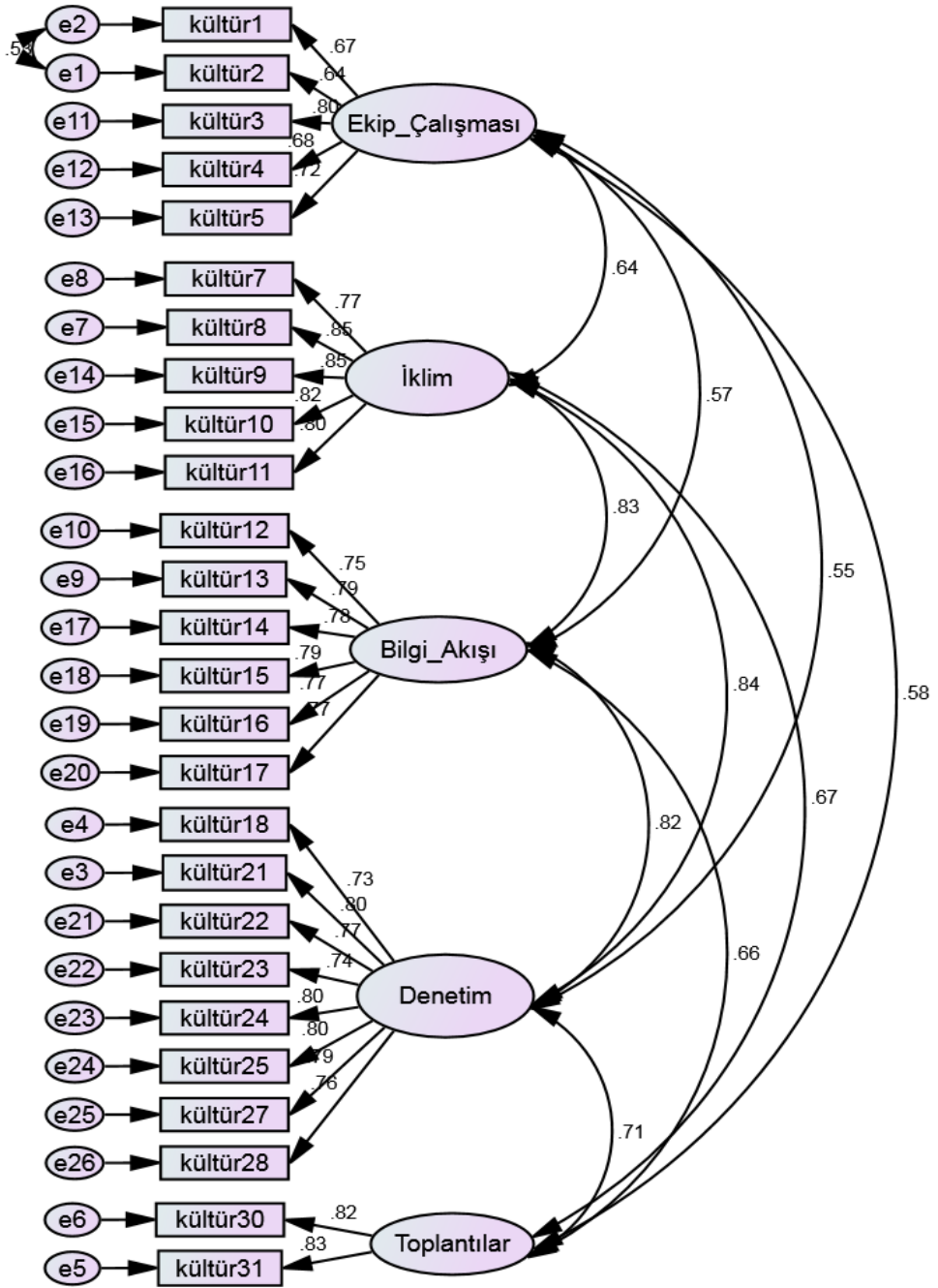
	Harekete Geçme Çevikliği	Karar Verme Çevikliği	Algılama Çevikliği
Çeviklik 12	0,794		
Çeviklik 14	0,781		
Çeviklik 10	0,775		
Çeviklik 15	0,770		
Çeviklik 9	0,763		
Çeviklik 11	0,742		
Çeviklik 13	0,740		
Çeviklik 4		0,822	
Çeviklik 5		0,804	
Çeviklik 6		0,697	
Çeviklik 7		0,576	
Çeviklik 2			0,893
Çeviklik 1			0,872
Çeviklik 3			0,840

Tablo 4.6. incelendiğinde Örgütsel Çeviklik Ölçeği alt boyutlarında hangi maddelerin yer aldığı ve her bir maddenin faktör yükü bulunmaktadır. Görüldüğü gibi 0,400’ün altında faktör yükü bulunmamaktadır. Örgütsel Çeviklik ölçeğinde 8.madde düşük faktör yüküne sahip olduğu için yapı dışına çıkarılmıştır.

## **4.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

### **4.2.1. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Sonuçları**

29 madde 5 faktörden oluşan yapıyı doğrulamak için kurulan ölçüm modeli analiz edilmiştir. Analiz sonucunda modelin yeterli uyum göstermediği görülmüş ve bu nedenle model iyileştirme çalışmaları yapılmıştır. Öncelikle modifikasyon indeksleri tablosuna bakılarak modelde yapılacak olası değişiklikler için ki kare düşüş değerleri (“M.I.”değerleri) incelenmiştir. En yüksek “M.I.” değerinin göstermiş olduğu modifikasyon, kavramsal olarak uygun olduğu durumlarda bağlanarak model yürütülmüştür. Modifikasyon sonrası modelin yine yeterli uyum göstermediği görülmüş ve bu nedenle 6, 19 ve 20. maddeler düşük faktör yükleri nedeniyle modelden çıkarılmıştır. Sonuç olarak modelin 26 madde ile doğrulandığı görülmüştür. Doğrulanmış ölçüm modeli aşağıda sunulmuştur:



Şekil 4.1. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Ölçüm Modeli

Şekil 4.1.'deki ölçüm modeli incelendiğinde, 26 madde 5 faktör ile doğrulanan ölçüm modelinin hangi maddelerden oluştuğunu ve diğer yandan tek yönlü oklar üzerindeki yollara ait standardize regresyon katsayılarını yani başka bir deyişle faktör yüklerini görmekteyiz. 0,400'ün altında faktör yükü olmadığı görülmüştür.

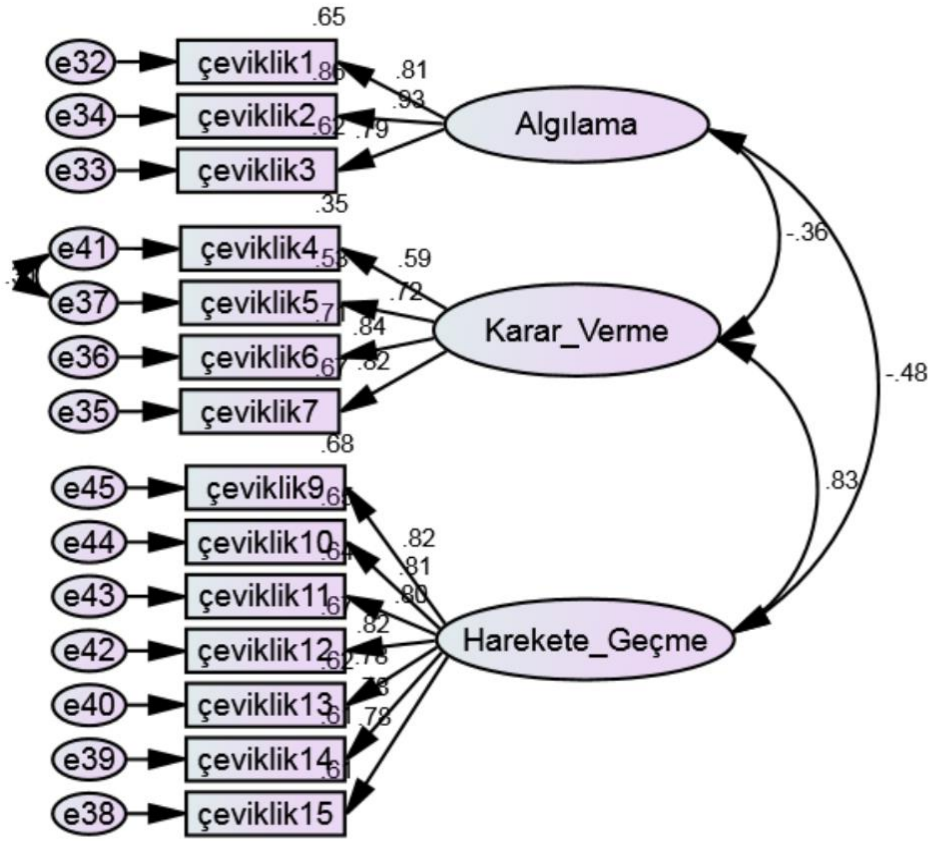
*Tablo 4.7. Ölçüm Modelinin Uyum İndeks Değerleri ve Kabul Edilebilir Uyum Değerleri*

	<b>Uyum İndeks Değerleri</b>	<b>Kabul Edilebilir Uyum Değerleri</b>
$\chi^2/sd$	2,954	$\leq 5$
<b>GFI</b>	0,862	$\geq 0,850$
<b>CFI</b>	0,925	$\geq 0,900$
<b>RMSEA</b>	0,069	$\leq 0,080$

Tablo 4.7. incelendiğinde Örgüt Kültürü Ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarının kabul edilebilir sınırlarda olduğu görülmektedir.

#### **4.2.2. Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Sonuçları**

14 madde 3 faktörden oluşan yapıyı doğrulamak için kurulan ölçüm modeli analiz edilmiştir. Analiz sonucunda modelin yeterli uyum göstermediği görülmüş ve bu nedenle model iyileştirme çalışmaları yapılmıştır. Öncelikle modifikasyon indeksleri tablosuna bakılarak modelde yapılacak olası değişiklikler için ki kare düşüş değerleri (“M.I.”değerleri) incelenmiştir. Daha sonra en yüksek “M.I.” değerinin göstermiş olduğu modifikasyon, kavramsal olarak uygun olduğu durumlarda bağlanarak model yürütülmüştür. Sonuç olarak 14 madde 3 faktörden oluşan modelin 1 modifikasyon ile doğrulandığı görülmüştür. Doğrulanmış ölçüm modeli aşağıda sunulmuştur:



Şekil 4.2. Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Ölçüm Modeli

Şekil 4.2.'deki ölçüm modeli incelendiğinde, 14 madde 3 faktör ile doğrulanan ölçüm modelinin hangi maddelerden oluştuğunu ve diğer yandan tek yönlü oklar üzerindeki yollara ait standardize regresyon katsayılarını yani başka bir deyişle faktör yüklerini görmekteyiz. 14 madde 3 faktörden oluşan yapıda 0,400'ün altında faktör yükü olmadığı görülmüştür.

Tablo 4.8. Ölçüm Modelinin Uyum İndeks Değerleri ve İyi Uyum Değerleri

	Uyum İndeks Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri
$\chi^2/sd$	3,140	$\leq 5$
GFI	0,926	$\geq 0,850$
CFI	0,959	$\geq 0,900$
RMSEA	0,072	$\leq 0,080$

Tablo 4.8. incelendiğinde Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarının kabul edilebilir sınırlarda olduğu görülmektedir.

### 4.3. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliği için Cronbach Alfa katsayıları IBM SPSS Statics 23.0 paket programı ile hesaplanmıştır. Her iki ölçeğe ve alt boyutlara ait Cronbach Alfa katsayıları Tablo 4.9'daki gibidir:

*Tablo 4.9. Ölçeklerin Güvenirlik Analizi Sonuçları ve Tanımlayıcı İstatistikleri*

	<b>Madde Sayısı</b>	<b>Cronbach Alfa</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>Min.-Mak.</b>
<b>A. Örgüt Kültürü Ölçeği</b>	26	0,958	3,40	0,82	1-5
A1. Ekip Çalışması Alt Boyutu	5	0,843	3,12	0,94	1-5
A2. İklim ve Moral Alt Boyutu	5	0,910	3,42	1,04	1-5
A3. Bilgi Akışı ve Dâhil Olma Alt Boyutu	6	0,899	3,59	0,94	1-5
A4. Denetim	8	0,923	3,46	0,95	1-5
A5. Toplantılar	2	0,804	3,25	1,06	1-5
<b>B. Örgütsel Çeviklik Ölçeği</b>	14	0,820	3,24	0,61	1-5
B1. Algılama Çevikliği	3	0,875	2,44	1,05	1-5
B2. Karar Verme Çevikliği	4	0,846	3,36	0,88	1-5
B3. Harekete Geçme Çevikliği	7	0,925	3,51	0,92	1-5

Uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda 2 ölçeğin ve bu ölçeklere ilişkin alt boyutların güvenilirlik seviyelerinin yeterli olduğu görülmektedir.

### 4.4. Demografik Özelliklere İlişkin Analizler

Frekans analizi sonucu elde edilen araştırma katılımcılarının demografik özelliklerine ilişkin frekans dağılımları ve yüzdelerine ait bulgulara Tablo 4.10'da yer verilmiştir:

Tablo 4.10. Demografik Özelliklere İlişkin Dağılımlar

	(n=415)	Sayı	Yüzde
<b>Cinsiyet</b>			
Kadın		74	17,8
Erkek		341	82,2
<b>Medeni Durum</b>			
Evli		303	73,0
Bekar		112	27,0
<b>Eğitim Durumu</b>			
İlköğretim		81	19,5
Lise		258	62,2
Ön lisans		42	10,1
Lisans		31	7,5
Lisansüstü		3	0,7
<b>Yaş</b>			
18-25 Yaş		45	10,8
26-30 Yaş		140	33,7
31-40 Yaş		167	40,2
41-50 Yaş		58	14,0
51 Yaş ve Üzeri		5	1,2
<b>Çalışma Süresi</b>			
0-1 Yıl		61	14,7
1-5 Yıl		157	37,8
6-10 Yıl		108	26,0
11-15 Yıl		65	15,7
16-20 Yıl		20	4,8
21 Ve Üzeri Yıl		4	1,0
<b>Çalışılan Pozisyon</b>			
Yönetici Değil		342	82,4
İlk Kademe Yönetici		30	7,2
Orta Kademe Yönetici		35	8,4
Üst Kademe Yönetici		8	1,9

Çalışmaya katılan kişilerin %17,8'i kadındır. %73'ü evlidir. %62,2'sinin eğitim düzeyi lise, %19,5'inin ilköğretim, %10,1'inin ön lisans, %7,5'inin lisans ve %0,7'sinin lisansüstüdür. %40,2'si 31-40 yaş grubunda iken %33,7'si 26-30, %14'ü 41-50, %10,8'i 18-25 ve %1,2'si ise 51 yaş ve üzeri grubundadır. %37,8'inin çalışma süresi 1-5 yıl aralığında iken %26'sının 6-10, %15,7'sinin 11-15, %14,7'sinin 0-1, %4,8'inin 16-20 ve %1'inin ise 21 ve üzeri yıldır. %82,4'ü yönetici değildir.

Katılımcıların demografik özelliklerine göre örgüt kültürü ve alt boyut farklılıkları ile örgütsel çeviklik ve alt boyut farklılıklarına ait bulgular, Tablo 4.11. ve Tablo 4.12.'de sunulmuştur.



Tablo 4.11. Demografik Özelliklere Göre Örgüt Kültürü ve Alt Boyut Farklılıklarının İncelenmesi

	n	Ekip Çalışması Ort.±S.S.	İklim ve Moral Ort.±S.S.	Bilgi Akışı ve Dâhil Olma Ort.±S.S.	Denetim Ort.±S.S.	Toplantılar Ort.±S.S.	Örgüt Kültürü Ort.±S.S.
<b>Cinsiyet</b>							
Kadın	74	3,17±0,76	3,48±0,935	3,60±0,830	3,55±0,760	3,23±1,089	3,45±0,725
Erkek	341	3,11±0,970	3,40±1,066	3,59±0,961	3,44±0,989	3,25±1,053	3,39±0,841
		t=0,563 p=0,574	t=0,568 p=0,571	t=0,045 p=0,964	t=1,047 p=0,297	t=-0,165 p=0,869	t=0,594 p=0,553
<b>Medeni Durum</b>							
Evli	303	3,06±0,975	3,41±1,073	3,59±0,973	3,45±0,976	3,25±1,067	3,38±0,846
Bekar	112	3,29±0,799	3,43±0,964	3,59±0,842	3,49±0,889	3,24±1,040	3,45±0,753
		t=-2,465 p=0,014*	t=-0,193 p=0,847	t=0,080 p=0,936	t=-0,329 p=0,743	t=0,083 p=0,934	t=-0,685 p=0,493
<b>Eğitim</b>							
1.İlköğretim	81	2,92±0,893	3,08±1,269	3,23±1,090	3,18±1,047	3,18±1,197	3,12±0,963
2.Lise	258	3,15±0,989	3,46±0,996	3,67±0,914	3,50±0,950	3,24±1,041	3,44±0,805
3.Ön lisans	42	3,20±0,735	3,55±0,880	3,77±0,811	3,61±0,875	3,35±0,953	3,54±0,678
4.Lisans ve Üzeri	34	3,25±0,796	3,69±0,815	3,65±0,655	3,65±0,681	3,32±0,991	3,56±0,579
		F=1,697 p=0,167	F=4,145 p=0,007* Fark: 1-2,4	F=5,317 p=0,001* Fark: 1-2,3	F=3,356 p=0,019* Fark: 1-2	F=0,290 p=0,833	F=4,195 p=0,006* Fark: 1-2,3,4
<b>Yaş</b>							
1.18-25	45	3,18±0,910	3,50±1,055	3,60±0,952	3,53±0,890	3,18±1,258	3,45±0,834
2.26-30	140	3,11±0,957	3,39±0,995	3,57±0,941	3,50±0,904	3,23±1,017	3,40±0,788
3.31-40	167	3,09±0,979	3,32±1,113	3,58±0,963	3,42±1,045	3,18±0,996	3,35±0,880
4.41 ve Üzeri	63	3,16±0,795	3,66±0,924	3,66±0,873	3,44±0,852	3,53±1,135	3,49±0,725
		F=0,152 p=0,928	F=1,760 p=0,154	F=0,142 p=0,935	F=0,285 p=0,836	F=1,840 p=0,139	F=0,470 p=0,703
<b>Çalışma Yılı</b>							
1.0-1 yıl	61	3,14±0,956	3,47±1,021	3,49±0,990	3,41±0,933	3,19±1,256	3,38±0,854
2.1-5 yıl	157	3,16±0,857	3,32±1,079	3,44±0,939	3,41±0,935	3,18±1,052	3,33±0,837
3.6-10 yıl	108	2,95±0,986	3,34±1,027	3,65±0,882	3,39±0,954	3,23±0,999	3,35±0,780
4.11 yıl ve üzeri	89	3,24±0,980	3,65±0,992	3,85±0,919	3,67±0,978	3,43±0,989	3,60±0,799
		F=1,772 p=0,152	F=2,216 p=0,086	F=4,069 p=0,007* Fark: 2-4	F=1,869 p=0,134	F=1,188 p=0,314	F=2,398 p=0,068
<b>Pozisyon</b>							
Yönetici	73	3,41±0,770	3,66±1,039	3,70±0,888	3,52±0,915	3,40±0,934	3,56±0,757
Yönetici Değil	342	3,06±0,957	3,36±1,038	3,57±0,948	3,45±0,961	3,21±1,082	3,37±0,831
		t=3,335 p=0,001*	t=2,240 p=0,026*	t=1,160 p=0,248	t=0,512 p=0,609	t=1,526 p=0,130	t=1,895 p=0,061

t.Bağımsız Örneklem T Testi F.Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Fark: Tukey \*:p<0,05 (Anlamlı)

Tablo 4.11. incelendiğinde kadın ve erkekler arasında Örgüt Kültürü Ölçeği ve alt boyutları puanları bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).

Evli ve bekârlar arasında “Ekip Çalışması” puanları bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ( $p<0,05$ ). Buna göre bekârların “Ekip Çalışması” puanları evlilerden anlamlı derecede daha fazladır.

Eğitim düzeyi grupları arasında “İklim ve Moral”, “Bilgi Akışı ve Dâhil Olma”, “Denetim” ve “Örgüt Kültürü Ölçeği” puanları bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ( $p<0,05$ ). Buna göre eğitim düzeyi ilköğretim olan kişilerin “İklim ve Moral” puanları eğitim düzeyi lise ve lisans ve üzeri olan kişilerden anlamlı derecede daha azdır. Eğitim düzeyi ilköğretim olan kişilerin “Bilgi Akışı ve Dâhil Olma” puanları eğitim düzeyi lise ve ön lisans olan kişilerden anlamlı derecede daha azdır. Eğitim düzeyi ilköğretim olan kişilerin “Denetim” puanları eğitim düzeyi lise olan kişilerden anlamlı derecede daha azdır. Eğitim düzeyi ilköğretim olan kişilerin “Örgüt Kültürü Ölçeği” puanları eğitim düzeyi lise, ön lisans ve lisans ve üzeri olan kişilerden anlamlı derecede daha azdır.

Yaş grupları arasında Örgüt Kültürü Ölçeği ve alt boyutları puanları bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).

Çalışma yılı grupları arasında “Bilgi Akışı ve Dâhil Olma” puanları bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ( $p<0,05$ ). Buna göre çalışma yılı 1-5 yıl olan kişilerin “Bilgi Akışı ve Dâhil Olma” puanları çalışma yılı 11 yıl ve üzeri olan kişilerden anlamlı derecede daha azdır.

Yönetici olan ve olmayan kişiler arasında “Ekip Çalışması” ve “İklim ve Moral” puanları bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ( $p<0,05$ ). Buna göre yönetici olan kişilerin “Ekip Çalışması” ve “İklim ve Moral” puanları yönetici olmayan kişilerden anlamlı derecede daha fazladır.

**Tablo 4.12. Demografik Özelliklere Göre Örgütsel Çeviklik ve Alt Boyut Farklılıklarının İncelenmesi**

	<b>n</b>	<b>Algılama Çevikliği Ort.±S.S.</b>	<b>Karar Verme Çevikliği Ort.±S.S.</b>	<b>Harekete Geçme Çevikliği Ort.±S.S.</b>	<b>Örgütsel Çeviklik Ort.±S.S.</b>
<b>Cinsiyet</b>					
Kadın	74	2,35±0,940	3,49±0,850	3,53±0,940	3,27±0,580
Erkek	341	2,46±1,070	3,33±0,884	3,50±0,922	3,23±0,616
		t=-0,816 p=0,415	t=1,441 p=0,150	t=0,252 p=0,801	t=0,484 p=0,629
<b>Medeni Durum</b>					
Evli	303	2,43±1,050	3,35±0,878	3,54±0,927	3,25±0,608
Bekar	112	2,46±1,047	3,37±0,885	3,44±0,919	3,21±0,612
		t=-0,323 p=0,747	t=-0,164 p=0,869	t=0,990 p=0,323	t=0,565 p=0,572
<b>Eğitim</b>					
1.İlköğretim	81	2,49±0,976	3,31±1,000	3,29±1,132	3,12±0,755
2.Lise	258	2,43±1,100	3,33±0,871	3,54±0,891	3,24±0,590
3.Ön lisans	42	2,36±0,972	3,37±0,821	3,60±0,813	3,27±0,502
4.Lisans ve Üzeri	34	2,44±0,927	3,64±0,643	3,72±0,654	3,42±0,410
		F=0,139 p=0,936	F=1,329 p=0,264	F=2,415 p=0,066	F=2,117 p=0,097
<b>Yaş</b>					
1.18-25	45	2,27±0,970	3,48±0,960	3,41±1,125	3,19±0,728
2.26-30	140	2,48±1,068	3,11±0,878	3,38±0,938	3,11±0,603
3.31-40	167	2,50±1,060	3,46±0,837	3,57±0,881	3,31±0,562
4.41 ve Üzeri	63	2,30±1,023	3,56±0,820	3,73±0,809	3,37±0,600
		F=1,010 p=0,388	F=6,114 <b>p=0,000*</b> <b>Fark: 2-3,4</b>	F=2,598 p=0,052	F=4,126 <b>p=0,007*</b> <b>Fark: 2-3,4</b>
<b>Çalışma Yılı</b>					
1.0-1 yıl	61	2,57±1,161	3,41±1,028	3,53±0,988	3,29±0,698
2.1-5 yıl	157	2,44±0,964	3,29±0,882	3,38±0,973	3,15±0,625
3.6-10 yıl	108	2,51±1,043	3,28±0,747	3,46±0,878	3,21±0,551
4.11 yıl ve üzeri	89	2,26±1,106	3,53±0,896	3,79±0,793	3,39±0,555
		F=1,383 p=0,247	F=1,854 p=0,137	F=3,934 <b>p=0,009*</b> <b>Fark: 2-4</b>	F=3,171 <b>p=0,024*</b> <b>Fark: 2-4</b>
<b>Pozisyon</b>					
Yönetici	73	2,55±0,961	3,45±0,807	3,66±0,871	3,36±0,601
Yönetici Değil	342	2,41±1,065	3,34±0,893	3,48±0,934	3,21±0,607
		t=1,038 p=0,300	t=1,053 p=0,295	t=1,592 p=0,114	t=1,952 p=0,052

t.Bağımsız Örneklem T Testi F.Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Fark: Tukey \*:p<0,05 (Anlamlı)

Tablo 4.12. incelendiğinde kadın ve erkekler arasında Örgütsel Çeviklik Ölçeği ve alt boyutları puanları bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır (p>0,05).

Evli ve bekârlar arasında Örgütsel Çeviklik Ölçeği ve alt boyutları puanları bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır (p>0,05).

Eğitim düzeyleri arasında Örgütsel Çeviklik Ölçeği ve alt boyutları puanları bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır (p>0,05).

Yaş grupları arasında “Karar Verme Çevikliği” ve “Örgütsel Çeviklik” puanları bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Buna göre 26-30 yaş grubundaki kişilerin “Karar Verme Çevikliği” ve “Örgütsel Çeviklik” puanları 31-40 ve 41 ve üzeri yaş grubundaki kişilerden anlamlı derecede daha azdır.

Çalışma yılı grupları arasında “Harekete Geçme Çevikliği” ve “Örgütsel Çeviklik” puanları bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Buna göre çalışma yılı 1-5 yıl grubundaki kişilerin “Harekete Geçme Çevikliği” ve “Örgütsel Çeviklik” puanları çalışma yılı 11 yıl ve üzeri grubundaki kişilerden anlamlı derecede daha azdır.

Yönetici olan ve olmayan kişiler arasında Örgütsel Çeviklik Ölçeği ve alt boyutları puanları bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).

#### 4.5. Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Araştırma modeli kapsamında uygulanacak yapısal eşitlik modellerinin uygun olup olmadığının belirlenmesi için incelenen değişkenler arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. Değişkenler arası ilişkileri göstermek için uygulanan korelasyon analizi sonuçları Tablo 4.13.’de yer almaktadır:

**Tablo 4.13.** Ölçekler ve Alt Boyutlar Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

		Ekip Çalışması	İklim ve Moral	Bilgi Akışı ve Dâhil Olma	Denetim	Toplantılar	Örgüt Kültürü
Algılama Çevikliği	r	-,286**	-,412**	-,411**	-,438**	-,310**	-,454**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Karar Verme Çevikliği	r	,390**	,502**	,517**	,454**	,474**	,556**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Harekete Geçme Çevikliği	r	,498**	,704**	,715**	,662**	,569**	,764**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Örgütsel Çeviklik	r	,434**	,591**	,605**	,529**	,514**	,643**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

\*\*: $p<0,01$  r: Pearson Korelasyon Katsayısı

R	İlişki Düzeyi	İlişki Yönü
0,00	İlişki yok	
0,01 – 0,29	Düşük	$r = -$ ise negatif ilişki
0,30 – 0,69	Orta	
0,70 – 0,99	Yüksek	$r = +$ ise pozitif ilişki
1,00	Mükemmel ilişki	

Tablo 4.13. incelendiğinde;

“Algılama Çevikliği” puanları ile “Ekip Çalışması” puanları arasında düşük düzeyde negatif yönlü, “İklim ve Moral”, “Bilgi Akışı ve Dâhil Olma”, “Denetim”, “Toplantılar”, “Örgüt Kültürü Ölçeği” puanları arasında orta düzeyde negatif yönlü ilişki bulunmaktadır.

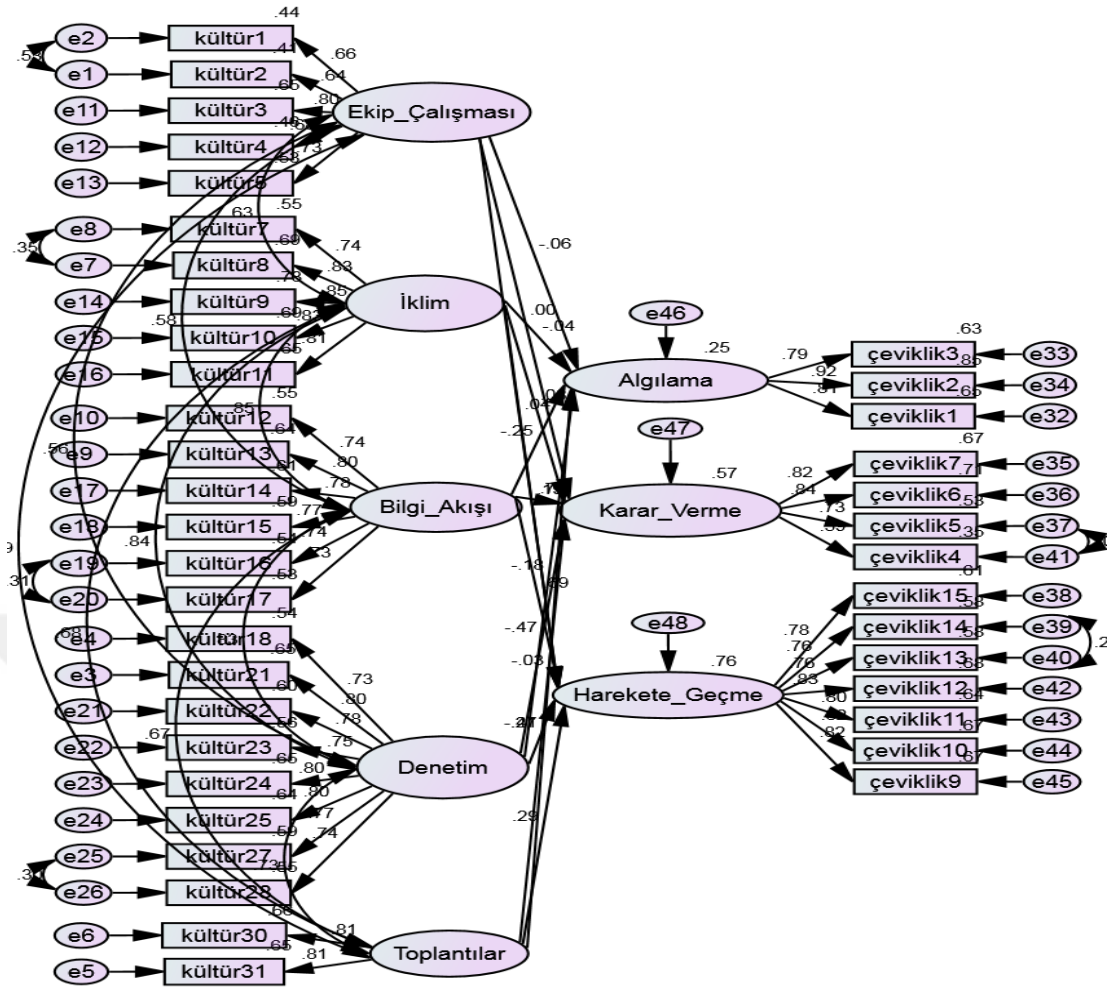
“Karar Verme Çevikliği” puanları ile “Ekip Çalışması” İklim ve Moral”, “Bilgi Akışı ve Dâhil Olma”, “Denetim”, “Toplantılar”, “Örgüt Kültürü Ölçeği” puanları arasında orta düzeyde pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır.

“Harekete Geçme Çevikliği” puanları ile “Ekip Çalışması”, “Denetim”, “Toplantılar”, puanları arasında orta düzeyde pozitif yönlü, “İklim ve Moral”, “Bilgi Akışı ve Dâhil Olma”, “Örgüt Kültürü Ölçeği” puanları arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır.

“Örgütsel Çeviklik Ölçeği” puanları ile “Ekip Çalışması” İklim ve Moral”, “Bilgi Akışı ve Dâhil Olma”, “Denetim”, “Toplantılar”, “Örgüt Kültürü Ölçeği” puanları arasında orta düzeyde pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır.

#### **4.6. Yapısal Eşitlik Modelinin Test Edilmesi ve Bulgular**

Araştırma modeli kapsamında oluşturulan hipotezlerin test edilmesinde çoklu regresyon analizi yöntemi olan Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) tercih edilmiştir. Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla, araştırmanın bağımsız değişkeni olan örgüt kültürü ile bağımlı değişken olan örgütsel çeviklik arasında oluşturulan yapısal eşitlik modeli Şekil 4.3’deki gibidir:



Şekil 4.3. Örgüt Kültürü ile Örgütsel Çeviklik Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli

Şekil 4.3.'de görülmekte olan örgüt kültürü ile örgütsel çeviklik arasında oluşturulan yapısal eşitlik modelinin uyum değerleri Tablo 4.14'de sunulmaktadır:

Tablo 4.14. Örgüt Kültürü ile Örgütsel Çeviklik Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Değerleri

	Uyum İndeks Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri*
$\chi^2/sd$	2,326	$\leq 4-5$
GFI	0,838	0,89-0,85
CFI	0,921	0,94-0,90
RMSEA	0,057	0,06-0,08

\*:  $p > .05$ ,  $\chi^2$  =Chi-Square (Ki-Kare); sd=Degree of Freedom (sd: Serbestlik Derecesi); GFI=Goodness Of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi); CFI=Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi); RMSEA=Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü), NFI= Normed Fit Index, TLI= Tucker-Lewis Index.

**Kaynak:** Meydan ve Şeşen, 2011: 37.

Tablo 4.14. incelendiğinde kurulan yapısal eşitlik modelinin sonuçlarının kabul edilebilir sınırlarda olduğu, buna göre kurulan modelin yapısal olarak doğrulandığı ve sonuçlarının yorumlanabileceği görülmektedir.

Oluşturulan modele göre değişkenler arasındaki  $\beta$  katsayıları, Standardize  $\beta$  katsayıları, standart hata, C.R ve p değerleri Tablo 4.15.'de sunulmaktadır:

*Tablo 4.15. Örgüt Kültürü ile Örgütsel Çeviklik Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları*

Bağımlı (Alt Boyutlar)		Bağımsız	$\beta$	St. B	Standart Hata	C.R	p
Harekete Geçme	←--	İklim ve Moral	0,171	0,189	0,084	2,028	0,043
Algılama	←--	Bilgi Akışı ve Dâhil Olma	-0,257	-0,254	0,126	-2,04	0,041
Karar Verme	←--	Bilgi Akışı ve Dâhil Olma	0,633	0,735	0,105	6,009	***
Harekete Geçme	←--	Bilgi Akışı ve Dâhil Olma	0,663	0,687	0,093	7,151	***
Karar Verme	←--	Denetim	-0,398	-0,466	0,101	-3,954	***
Harekete Geçme	←--	Denetim	-0,256	-0,268	0,085	3,025	0,002
Karar Verme	←--	Toplantılar	0,380	0,412	0,082	4,616	***
Harekete Geçme	←--	Toplantılar	0,296	0,286	0,069	4,292	***

\*\*\*:  $p < 0.001$ ,  $\beta$ : Regresyon Katsayısı, St.  $\beta$ : Standardize Regresyon Katsayısı

Tablo 4.15.'e bakıldığında örgüt kültürünün iklim ve moral alt boyutunun örgütsel çevikliğin harekete geçme alt boyutunu pozitif yönlü (St.  $\beta=0,189$ ,  $p < 0,001$ ) istatistiksel olarak anlamlı etkilediği, örgüt kültürünün bilgi akışı ve dâhil olma alt boyutunun algılama alt boyutunu negatif yönlü (St.  $\beta=-0,254$ ,  $p < 0,001$ ) istatistiksel olarak anlamlı, karar verme alt boyutunu pozitif yönlü (St.  $\beta=0,735$ ,  $p < 0,001$ ) istatistiksel olarak anlamlı ve harekete geçme alt boyutunu pozitif yönlü (St.  $\beta=0,687$ ,  $p < 0,001$ ) istatistiksel olarak anlamlı etkilediği, örgüt kültürünün denetim alt boyutunun karar verme alt boyutunu negatif yönlü (St.  $\beta=-0,466$ ,  $p < 0,001$ ) istatistiksel olarak anlamlı ve harekete geçme alt boyutunu negatif yönlü (St.  $\beta=-0,268$ ,  $p < 0,001$ ) istatistiksel olarak anlamlı etkilediği, son olarak örgüt kültürünün toplantılar alt boyutunun, karar verme alt boyutunu pozitif yönlü (St.  $\beta=0,412$ ,  $p < 0,001$ ) istatistiksel olarak anlamlı ve harekete geçme alt boyutunu pozitif yönlü (St.  $\beta=0,286$ ,  $p < 0,001$ ) istatistiksel olarak anlamlı etkilediği görülmektedir. Bununla birlikte örgüt kültürünün ekip çalışması alt boyutunun örgütsel çeviklik alt boyutları üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı, örgüt kültürünün iklim ve moral alt boyutunun örgütsel

çevikliğin algılama ve karar verme alt boyutları üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı ve son olarak örgüt kültürünün denetim ve toplantılar alt boyutlarının örgütsel çevikliğin algılama alt boyutu üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.

#### 4.7. Araştırma Modeline Ait Hipotez Sonuçları

Araştırma kapsamında yapılan uygulama ve analiz sonucu elde edilen bulgular doğrultusunda değerlendirilen hipotez sonuçları Tablo 4.16.'da yer almaktadır.

*Tablo 4.16. Araştırma Modeline Ait Hipotez Sonuçları*

	HİPOTEZLER	SONUÇ
H <sub>1a</sub>	Örgüt kültürünün ekip çalışması alt boyutu örgütsel çevikliğin algılama alt boyutunu etkilemektedir.	-
H <sub>1b</sub>	Örgüt kültürünün ekip çalışması alt boyutu örgütsel çevikliğin karar verme alt boyutunu etkilemektedir.	-
H <sub>1c</sub>	Örgüt kültürünün ekip çalışması alt boyutu örgütsel çevikliğin harekete geçme alt boyutunu etkilemektedir.	-
H <sub>2a</sub>	Örgüt kültürünün iklim ve moral alt boyutu örgütsel çevikliğin algılama alt boyutunu etkilemektedir.	-
H <sub>2b</sub>	Örgüt kültürünün iklim ve moral alt boyutu örgütsel çevikliğin karar verme alt boyutunu etkilemektedir.	-
H <sub>2c</sub>	Örgüt kültürünün iklim ve moral alt boyutu örgütsel çevikliğin harekete geçme alt boyutunu etkilemektedir.	+
H <sub>3a</sub>	Örgüt kültürünün bilgi akışı ve Dâhil olma alt boyutu örgütsel çevikliğin algılama alt boyutunu etkilemektedir.	+
H <sub>3b</sub>	Örgüt kültürünün bilgi akışı ve Dâhil olma alt boyutu örgütsel çevikliğin karar verme alt boyutunu etkilemektedir.	+
H <sub>3c</sub>	Örgüt kültürünün bilgi akışı ve Dâhil olma alt boyutu örgütsel çevikliğin harekete geçme alt boyutunu etkilemektedir.	+
H <sub>4a</sub>	Örgüt kültürünün denetim alt boyutu örgütsel çevikliğin algılama alt boyutunu etkilemektedir.	-
H <sub>4b</sub>	Örgüt kültürünün denetim alt boyutu örgütsel çevikliğin karar verme alt boyutunu etkilemektedir.	+
H <sub>4c</sub>	Örgüt kültürünün denetim alt boyutu örgütsel çevikliğin harekete geçme alt boyutunu etkilemektedir.	+
H <sub>5a</sub>	Örgüt kültürünün toplantılar alt boyutu örgütsel çevikliğin algılama alt boyutunu etkilemektedir.	-
H <sub>5b</sub>	Örgüt kültürünün toplantılar alt boyutu örgütsel çevikliğin karar verme alt boyutunu etkilemektedir.	+
H <sub>5c</sub>	Örgüt kültürünün toplantılar alt boyutu örgütsel çevikliğin harekete geçme alt boyutunu etkilemektedir.	+

+ : Desteklendi, - : Desteklenmedi

Tablo 4.16.'da yer alan hipotez sonuçlarına bakıldığında H<sub>2c</sub>, H<sub>3a</sub>, H<sub>3b</sub>, H<sub>3c</sub>, H<sub>4b</sub>, H<sub>4c</sub>, H<sub>5b</sub>, H<sub>5c</sub> Hipotezlerinin desteklendiği görülmektedir.



Araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde; işyerinde çalışanların iklim ve morale yönelik algıları pozitif yönde arttığında işyerinde harekete evikliği düzeyi de artacağı, çalışanların bilgi akışı ve dâhil olmaya yönelik algıları pozitif yönde arttığında çalışanların algılama, karar verme ve harekete geçme evikliği düzeylerinin de artacağı, çalışanların işyerinde denetime yönelik algıları pozitif yönde arttığında çalışanların karar verme ve harekete geçme evikliği düzeylerinin de artacağı ve son olarak; işyerinde çalışanların toplantılara yönelik algıları pozitif yönde arttığında çalışanların karar verme ve harekete geçme evikliği düzeylerinin de artacağı gözlenmiştir.



## BÖLÜM V

### 5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

#### 5.1. Sonuç Ve Tartışma

Bu çalışmada çalışanların örgüt kültürü algılarının örgütsel çeviklik üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu kapsamda; Kırşehir ilinde çalışan sayısı 100-250 arasında bulunan özel sektör kuruluşları üzerinde anket uygulaması yapılmıştır. Anketler sonucunda elde edilen verilerin demografik sonuçlarına göre; katılımcıların çoğunun erkeklerden oluştuğu, 1-5 yıl çalışma süresine sahip, evli, yönetici olmayan ve 31-40 yaş arası katılımcıların sayıca fazla olduğu gözlenmiştir. Bununla birlikte; katılımcıların eğitim düzeyinin çoğunluğunu lise düzeyi oluşturmaktadır.

Araştırma kapsamında; ölçekler için öncelikle açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Açımlayıcı faktör analizi neticesinde oluşan boyutların yapısı doğrulayıcı faktör analizi ile doğrulanmıştır ve güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Bağımsız Örneklem T Testi ile iki bağımsız grup arasındaki farklılıklar incelenmiştir. İki'den fazla bağımsız gruplar arasındaki farklılıklara Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile bakılmıştır. Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonucunda farklılık çıkması durumunda; farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için Tukey çoklu karşılaştırma testinden faydalanılmıştır. Pearson Korelasyon katsayısı iki bağımsız sayısal değişken arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Araştırma doğrultusunda geliştirilen hipotezlerin testi için kurulan yapısal eşitlik modeli analiz edilmiştir. Analiz bulgu ve sonuçlara bakıldığında, kurulan yapısal eşitlik modelinin doğrulandığı gözlenmiştir. Çalışma sonunda örgüt kültürünün iklim ve moral alt boyutunun, örgütsel çevikliğin harekete geçme alt boyutunu pozitif yönlü (istatistiksel olarak anlamlı etkilediği), örgüt kültürünün bilgi akışı ve dâhil olma alt boyutunun algılama alt boyutunu negatif yönlü ( istatistiksel olarak anlamlı); karar verme alt boyutunu pozitif yönlü (istatistiksel olarak anlamlı) ve harekete geçme alt boyutunu pozitif yönlü (istatistiksel olarak anlamlı) etkilediği, örgüt kültürünün denetim alt boyutunun karar verme alt boyutunu negatif yönlü (istatistiksel olarak anlamlı) ve harekete geçme alt boyutunu negatif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı etkilediği, son olarak örgüt kültürünün toplantılar alt boyutunun, karar verme alt boyutunu pozitif yönlü (istatistiksel olarak anlamlı) ve harekete geçme alt boyutunu pozitif yönlü (istatistiksel olarak anlamlı etkilediği) görülmektedir. Bununla birlikte; örgüt kültürünün ekip çalışması alt boyutunun örgütsel çeviklik alt boyutları üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı, örgüt

kültürünün iklim ve moral alt boyutunun örgütsel çevikliğin algılama ve karar verme alt boyutları üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı ve son olarak örgüt kültürünün denetim ve toplantılar alt boyutlarının örgütsel çevikliğin algılama alt boyutu üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Buradan hareketle; araştırma neticesinde, işyerinde çalışanların iklim ve morale yönelik algıları pozitif yönde arttığında işyerinde harekete geçme çevikliği düzeyi de artacağını, çalışanların bilgi akışı ve dâhil olmaya yönelik algıları pozitif yönde arttığında çalışanların algılama, karar verme ve harekete geçme çevikliği düzeylerinin de artacağını, çalışanların işyerinde denetime yönelik algıları pozitif yönde arttığında çalışanların karar verme ve harekete geçme çevikliği düzeylerinin de artacağını ve son olarak; işyerinde çalışanların toplantılara yönelik algıları pozitif yönde arttığında çalışanların karar verme ve harekete geçme çevikliği düzeylerinin de artacağını ileri sürmek mümkündür.

İşyerinde yöneticilerin çalışanların performansına yönelik olumlu ya da olumsuz geri bildirim verme derecelerinin; yani çalışanlarını denetlemelerinin ve kullanılan süre, alınan kararların hayata geçirilme düzeyi, katılımcıların durumu bakımından ise işyerinde gerçekleştirilen toplantıların, çalışanların işyerinde karar alma sürecini ve karar verme sürecine bağlı olarak; harekete geçme kabiliyetlerini (örgüt kaynaklarını yeniden birleştirme ve iş süreçlerini yeniden düzenleme) olumlu yönde etkileyebileceği söylenebilir. Bu anlamda; yöneticilerin iş yerinde denetimi geliştirmeleri ve toplantıları daha verimli hale getirmeleri, çalışanların iletişimin yoğun ve etkin olacağı iş yerinde karar alma ve harekete geçme çevikliklerini artırma konusunda hayati bir öneme sahiptir.

Çalışmanın yazın açısından katkısı irdelendiğinde örgüt kültürü ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiyi esas alan ampirik çalışmaların oldukça sınırlı sayıda olduğu görülmüştür. Farklı kültürel değerlerin yüksek örgütsel çeviklik seviyesine ulaşmadaki etkisini inceleyen Fahami ve diğerlerinin (2017) çalışması ile örgüt kültürü tipolojileri ve örgütsel çeviklik konusundaki literatürü birleştirerek teorik bir model geliştiren Cameron ve Quinn (1999) çalışması, örgüt kültürünü örgütsel çeviklik üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu gösteren çalışmalardır. Daha önce örgüt kültürünün örgütsel çeviklik ile ilişkisini inceleyen bu çalışmalara ek olarak; çalışmada çok boyutlu iki değişken rolüyle örgüt kültürü değişkeninin örgütsel çeviklik değişkeni üzerindeki etkilerinin incelenmesi, bu konuda literatüre önemli katkılar sağlayacaktır. Dolayısıyla; bu çalışma, örgüt kültürünün örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini inceleyen ve örgüt kültürü üzerine yapılan araştırmaların durumunu da güncellemektedir. Ayrıca örgüt kültürü ve örgütsel çeviklik üzerinde gelecekteki araştırılması muhtemel olan bazı alanları ortaya çıkarmaktadır.

## 5.2. Öneriler

Çalışmadan elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde; örgütün bütünsel başarısı açısından yöneticilere belirli bir yol haritası sunulmaktadır. Öncelikle çalışanların moral gücünün yükseltilmesi ve buna uygun bir örgüt ikliminin sağlanması, çalışanların yönetsel kararlara yönelik algısını ve işe yönelik motivasyonunu olumlu yönde etkileyecektir.

Kültür, örgüt içinde çalışanların birbiriyle ve dış çevreyle uyumuna katkıda bulunmaktadır. Dolayısıyla örgütlerin üzerlerinde etki yaratan değişken olayların yer aldığı çevreye çalışanların öğrenme ve performans gelişiminde sürekliliği sağlayacak yeni bilgileri uyarlamasında da örgüt kültürü büyük bir paya sahiptir. Buradan hareketle; örgüt yöneticilerinin, çalışanlar arasında iletişimi ve iş birliğini artırmaları gerekmektedir. İletişimin güçlü olduğu örgütlerde bilgi akışı da güçlenecek ve örgütün çevredeki olayları gözleme ve izlemede örgütsel kapasitesi artacaktır. Çevredeki değişimi algılamada başarılı olan örgüt çalışanları, karar alma süreçlerinde ve aldıkları kararları hayata geçirmede daha başarılı olacaklardır. Bunu sağlamak için örgüt içinde gerçekleştirilen toplantılar, yöneticiler açısından bir araç olarak görülmektedir. Toplantılarda herkesin görüşüne yer verilip verilmediği, sürenin ne ölçüde verimli kullanıldığı ve alınan kararları hayata geçirmede ne derecede ekili bulunduğu yöneticilerin bu amaca ulaşmasında bir ölçüt olarak kullanabilecekleri ileri sürülebilir.

Örgütlerde çalışanların iş performansına yönelik dönüt verilmesi; yani iş beklentilerinin açıkça bildirilme düzeyi iş yerinde denetimi etkileyecektir. Yöneticiler açısından çalışanların beklentilerinin rapor edilme düzeyi, bu anlamda önemlidir. Böylelikle örgüt içinde denetim, karar alma ve alınan kararları uygulama düzeyine katkı sağlayan bir mekanizma olarak yöneticilere yol göstericidir.

Sürekli değişen ve gelişen rekabet ortamında örgüt yöneticilerinin gelecekte örgütün hangi konuma geleceği konusundaki inançları, örgüt kültürünü şekillendirmeyi sağlayan stratejilerdir. Yöneticilerin izledikleri strateji, değişime hızlı cevap verme ve ayak uydurmada; yani örgütlerin çeviklik düzeyine katkı sağlayacaktır. Değişimin yanında teknoloji ve yeniliği takip eden örgüt yöneticileri, geleceği öngörmede çalışanları daha yüksek düzeyde bir çalışma isteği ve performans başarısına yönlendireceklerdir. Bu sayede daha çevik örgütler yaratacaklardır.

Daha önce ifade edilen önerilere ek olarak; çalışmadan elde edilen sonuçlar örnekleme ile sınırlandırıldığından çalışmanın daha genellenebilir olmasını sağlamak amacıyla elde edilen bulgular ve doğrulanan yapı farklı sektör ve bölgelere daha geniş

örneklem gruplarına uygulanması ve test edilmesi durumunda literatüre sağlayacağı katkının derecesinin artacağı düşünülmektedir.



## ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ANKET ÇALIŞMASI

Bu anket, örgüt kültürünün örgütsel çeviklik üzerindeki etkisine yönelik bilimsel bir çalışma için hazırlanmıştır. Anketlerden elde edilecek bilgiler, bu alandaki çalışmalara ışık tutacak ve kesinlikle gizli kalacaktır. Gösterdiğiniz ilgiden dolayı şimdiden teşekkür ederim.

**Suzan BASRI**  
**Yüksek Lisans Öğrencisi**

### A. DEMOGRAFİK SORULAR

#### 1. Cinsiyetiniz:

- a)Kadın                      b)Erkek

#### 2. Medeni Durumunuz:

- a)Evli                        b)Bekâr

#### 3. Eğitim Durumunuz:

- a)İlköğretim              b)Lise                      c)Ön lisans                d)Lisans                    e)Lisansüstü

#### 4. Yaşınız:

- a)18-25                    b)26-30                    c)31-40                    d)41-50                    e)51 ve üzeri

#### 5. Kurumunuzdaki Çalışma Süreniz:

- a)0-1 yıl                    b)1-5 yıl                    c)6-10 yıl                    d)11-15 yıl                    e)16-20 yıl                    f)21 ve üzeri yıl

#### 6. Çalıştığınız Pozisyon:

- a)Yönetici değil            b)İlk Kademe Yönetici            c)Orta Kademe Yönetici            d)Üst Kademe Yönetici

## B. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ

1:Kesinlikle Katılmıyorum

2:Katılmıyorum

3:Kararsızım

4:Katılıyorum

5:Kesinlikle Katılıyorum

SORULAR	Çalıştığınız kurum ile ilgili aşağıdaki ifadelerden size en uygun gelen seçeneği boş bırakmadan işaretleyiniz;	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalıştığım kişiler, birbirine karşı açık ve dürüsttür.					
2	Çalıştığım kişiler, savunmaya geçmeden eleştiriyi kabul ederler.					
3	Çalıştığım kişiler, ekip olarak çalışırlar.					
4	Çalıştığım kişiler, yapısal olarak problemlerle karşılaşır.					
5	Çalıştığım kişiler, iyi birer dinleyicidirler.					
6	Yönetim ve çalışanlar arasında verimli bir çalışma ilişkisi mevcuttur.					
7	İşyerim, elimden gelenin en iyisini yapmak için beni motive ediyor.					
8	İşyerim, çalışanlara saygı duyar.					
9	İşyerim, insanlara tutarlı ve adil bir şekilde davranır.					
10	İşyerimde güvenli bir atmosfer mevcuttur.					
11	İşyerim, insanları verimli ve üretken olmaları için motive eder.					
12	Buradaki büyük resmi (kurumsal vizyon) anlamak için yeterince bilgi ediniyorum.					
13	Bu işyerinde değişiklik yapıldığında, nedenleri açıklanır.					
14	Kendi bölümüm dışındaki bölümlerde neler olduğunu anlıyorum.					
15	İşimi iyi yapmam için ihtiyaç duyduğum bilgileri edinirim.					
16	İşimi etkileyen kararlarda söz sahibi olurum.					
17	İşimi daha iyi nasıl yapacağım konusunda önerilerde bulunmam istenir.					
18	İşyerim çalışanların fikirlerine her düzeyde değer verir.					
19	Bu işyerinde görüşlerim önemsenir.					
20	İş koşulları amirim tarafından açık bir şekilde belirtilmiştir.					
21	İyi bir iş yaptığım zaman yöneticim bana söyler.					
22	Yöneticim, eleştiriyi kabul eder.					
23	Yöneticim, sorumluluğu devreder.					
24	Yöneticim, beni olumlu bir şekilde eleştirir.					
25	Yöneticim, iyi bir dinleyicidir.					
26	Yöneticim, bana yaptığım işin nasıl olduğunu bildirir.					
27	Toplantılarda alınan kararlar hayata geçirilir.					
28	Toplantıdaki konuşmalara herkes katılır.					
29	Toplantıdaki konuşmalarımız yolunda gider.					
30	Toplantılarda zaman yerinde harcanır.					
31	Toplantılar, katılanların yaratıcı potansiyeline dokunur.					

### C. ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK ÖLÇEĞİ

1:Kesinlikle Katılmıyorum

2:Katılmıyorum

3:Kararsızım

4:Katılıyorum

5:Kesinlikle Katılıyorum

SORULAR		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Bu işyeri, müşterinin ürün tercihlerinde meydana gelen değişiklikleri tespit etme noktasında geri kalmıştır.	1	2	3	4	5
2	Bu işyeri, rakiplerinin hareketlerinde meydana gelen değişiklikleri belirlemede yavaştır.	1	2	3	4	5
3	Bu işyeri, teknolojik değişiklikleri tespit etmede geri kalmıştır.	1	2	3	4	5
4	Bu işyeri, müşteriler, rakipler ve teknoloji ile ilgili önemli olayları hiç gecikmeden analiz eder.	1	2	3	4	5
5	Bu işyeri, müşteriler, rakipler ve teknolojideki değişikliklere karşı fırsatları ve tehditleri zamanında tespit eder.	1	2	3	4	5
6	Bu işyeri, müşteri ihtiyaçlarını gecikmeden karşılamak için özel bir eylem planı yürütür.	1	2	3	4	5
7	Bu işyeri, rakiplerin stratejik hareketlerine gecikmeksizin cevap vermek için bir eylem planı uygular.	1	2	3	4	5
8	Bu işyeri, yeni teknolojinin gecikmeden nasıl kullanılacağına dair bir eylem planı uygulamaktadır.	1	2	3	4	5
9	Bu işyeri, kaynaklarını uygun zamanda yeniden yapılandırabilir.	1	2	3	4	5
10	Bu işyeri, yapılan işlemleri zamanında yeniden düzenleyebilir.	1	2	3	4	5
11	Bu işyeri, yeni teknolojiyi zamanında kullanabilir.	1	2	3	4	5
12	Bu işyeri, doğru zamanda yeni ürünler sunabilir.	1	2	3	4	5
13	Bu işyeri, fiyatları uygun zamanda hızlı bir şekilde değiştirebilir.	1	2	3	4	5
14	Bu işyeri, stratejik olayları doğru zamanda değiştirebilir.	1	2	3	4	5
15	Bu işyeri, müşterilerin ihtiyaçlarını ve şikâyetlerini gecikmeden çözebilir.	1	2	3	4	5



## KAYNAKÇA

- Abdullah, I., Masrom, M., Rose R. Che and Zain, M. (2005). The relationship between information technology acceptance and organizational agility in Malaysia, *Information & Management*, 42, 829-839.
- Aghina, W., Murarka, M. (2015). The keys to organizational agility, <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-keys-to-organizational-agility> adresinden 20.07.2018 tarihinde erişilmiştir.
- Alvesson, M. (2011). *The Handbook of Organizational Culture and Climate*. Neal M. Ashkanasy, Celeste P. M. Wilderom and Mark F. Peterson (Ed.), *The Handbook of Organizational Culture and Climate*. Thousand Oaks, CA, USA: Sage Publications. (Edition 2nd, pp.11-28). doi: <http://dx.doi.org/10.4135/9781483307961.n2>
- Andanut, M., Fraticiu L. and Mihaescu, D. (2015). Culture-Civilization- Organizational Culture and Managerial Performance, *Procedia Economics and Finance*, 27, 69-72.
- Aramina, D., Kaisira, I. and Lapina, I. (2015). Role of Organizational Culture in the Quality Management of University, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 213, 770-774.
- Araza, A., Aslan, G. (2016). *Yönetimde Yeni Paradigmalar: Kurumsal Çeviklik ve İmprovizasyon*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Ashton, G. (2015). The keys to organisational agility, <https://www.management-issues.com/opinion/6116/the-keys-to-organisational-agility/> adresinden 05.04.2018 tarihinde erişilmiştir.
- Aycan, Z., Deller, J., Kanungo, R. N. Kurshid, A., Mendonca, M., Stahl, G. and Yu, K. (2000). Impact of Culture on Human Resource Management Practises: A 10 Country Comparison, *Applied Psychology: An International Review*, 49 (1), 192-221.
- Ayyıldız, T., Rızaoğlu, B. (2008). Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini: Didim Örneği, *Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19 (1), 7-20.
- Azadikhah, O., Kord, B. and Yaghoubi, Nour M. (2011). Assessing Organizational Agility via Fuzzy Logic, *International Business Research*, 4 (3), 135-144.
- Bahrami, M. A., Mantazeralfaraj, R., Kiani, M. M., Zadeh, H. F. and Zadeh, M. M. (2016). The Mediating Role of Organizational Learning in the Relationship of

- Organizational Intelligence and Organizational Agility, *Osong Public Health Perspect*, 7 (3), 190-196.
- Baker, Kathryn A. (2002). Chapter 11. Organizational Culture1 <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch11.pdf> adresinden 15/12/2018 tarihinde erişilmiştir.
- Banihashemi, Seyyed, A. and Dahmardeh, N. (2010). Organizational Agility and Agile Manufacturing, *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 27, 178-184.
- Belias D. and Koustelios A. (2014). Organizational Culture on Job Satisfaction: A Review, *International Review of Management and Marketing* , 4 (2), 132-149.
- Cameron, K. (2004). A Process for Changing Organizational Culture. (2004<sup>th</sup> ed.). The Handbook of Organizational Development, Michael Driver (Ed.).
- Cameron, K. S., Quinn, R. E. (1999). Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework. (Revised Ed.). New Jersey: Prentice Hall, The Jossey-Bass Business & Management Series.
- Çeçen, A. (1996). Kültür ve Politika. (2. Baskı). Ankara: Gündoğan Yayınları.
- Çelik, H. ve Satık, F. (2015). Kültür Örgüt Kültürü ve Temel Boyutları,
- Davidson, Gina, M. (2003). The Relation Between Organisational Culture and Financial Performance in A South African Investment Bank. (A Masters's Thesis). University of South Africa/Industrial and Organizational Psychology, Pretoria .
- Denison, Daniel R., Neale, William S. (1999). Denison Organizational Culture Survey, ABD:Denison Consulting, LLC.
- Doğan, B. (2018). Örgüt Kültürü. (3. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Doğan, Ebru Ş. (2013). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Dove, R. (2005). Agile Enterprise Cornerstones: Knowledge, Values and Response Ability, *Business Agility and Information Technology Diffusion*, Springer Boston, 313-330.
- Dresden, TU, Wendler R. (2014). Development of the Organizational Agility Maturity Model, *ACSIS*, 2, 1197-1206. doi:10.15439/2014F79.
- Durğun, S. (2006). Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim, *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3 (2), 112-132).
- Duverger, M. (2011). Siyaset Sosyolojisi. Dr. Şirin Tekeli (Çev.). İstanbul: Varlık Yayınları AŞ.

- Ekwoaba J. O. and Owoyemi O. O. (2014). Organisational Culture: A Tool for Management to Control, Motivate and Enhance Employees' Performance, *American Journal of Business and Management*, 3 (3), 168-177.
- Elina-Gaile, Sarkane, Iljins, J. and Skvarciany, V. (2015). Impact of Organizational Culture on Organizational Climate during the Process of Change, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213, 944 -950.
- Ercan, C., Köse, S. ve Tetik, S. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler, *Yönetim ve Ekonomi*, 7 (1), 219-242.
- Erkmen, T. (2010). Örgüt Kültürü. İstanbul: Beta Basım A. Ş.
- Fahami, Z., Pordanjani, Hojjat A. M., Mahmoudi, Mohammad T. And Montazer-Al-Zohour, F. (2017). The Study of the Relationship between Organizational Culture and Organizational Agility in Agricultural Bank, *Bulletin de la Société Royale des Sciences de Liège*, 86, 453-460.
- Felipe, C. M., Leal-Rodríguez, Antonio L. and Roldán José L. (2017). Impact of Organizational Culture Values on Organizational Agility, *Sustainability*, 9, 1-23, doi:10.3390/su9122354.
- Fişek, K. (2015). Yönetim. (5. Baskı). Ankara: Kilit Yayınları.
- GhalichKhani, R. D. and Hakkak, M. (2016). A Model for Measuring the Direct and Indirect Impact of Business Intelligence on Organizational Agility with Partial Mediatory Role of Empowerment, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 413-421.
- Ghinea, Valentina M. (2015). Organizational Culture Dynamics A Critical Overview of Organizational Culture, *The Bucharest Academy of Economic Studies*, 16 (145), 72-78.
- Glaser, S. R., Hacker, K. and Zamanou, S. (1987). Measuring and Interpreting Organizational Culture, *Management Communication Quarterly*, 1(2), 173-198.
- Glenn, M. (2009). Organisational agility: How business can survive and thrive in turbulent times, *The Economist*, March, 1-27.
- Gökalp, Z. (2018). Türkçülüğün Esasları (7. Baskı). Dr. Salim Çonoğlu (Haz.). İstanbul: Ötüken Neşriyat AŞ.
- Gregar, A., Saha, N. and Sáha, P. (2017). Organizational agility and HRM strategy: Do they really enhance firms' competitiveness? *International Journal of Organizational Leadership*, 6, 323-334.

- Güney, S. (2012). Liderlik. (1. Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Hamman, M. (2013). A Strategy for Growing Organizational Agility. <https://www.solutionsiq.com/resource/blog-post/strategy-growing-organizational-agility/> adresinden 24.11.2018 tarihinde erişilmiştir.
- Harraf, A. and Wanasika, I. (2015). Organizational Agility, The Journal of Applied Business Research, 31(2), 675-686.
- Harrison, R. (1972). Understanding your Organisation's Character, Harvard Business Review, May- June, 119-128. November 2002, 2-5.
- Hatch, Jo M. (1993). The Dynamics of Organizational Culture, Academy of Management Review, 18 (4), 657-693.
- Hofstede, G., Hofstede G. J. and Minkov, M. (2010). Cultures and Organizations: Intercultural Cooperation and its Importance for Survival, Software of the Mind. (Revised and Expanded Third Edition). The McGraw-Hill Companies. [https://e-educ.nbu.bg/pluginfile.php/900222/mod\\_resource/content/1/G.Hofstede\\_G.J.Hofstede\\_M.Minkov%20-%20Cultures%20and%20Organizations%20-%20Software%20of%20the%20Mind%203rd%20edition%202010.pdf](https://e-educ.nbu.bg/pluginfile.php/900222/mod_resource/content/1/G.Hofstede_G.J.Hofstede_M.Minkov%20-%20Cultures%20and%20Organizations%20-%20Software%20of%20the%20Mind%203rd%20edition%202010.pdf) ISBN: 978-0-07-166418-9.
- Holly Lyke-Ho-Gland (2016). Overcoming the 5 obstacles to organizational agility. <https://www.smartbrief.com/original/2016/11/overcoming-5-obstacles-organizational-agility> adresinden 24.11.2018 tarihinde erişilmiştir.
- Holsapple, Clyde W. And Li X. (2008). Understanding Organizational Agility: A Work-Design Perspective, ResearchGate, January, 1-25. <https://prezi.com/qbfxxiichwm6/kultur-orgut-kulturu-ve-temel-boyutlari/> adresinden 02.04.2018 tarihinde erişilmiştir.
- Izadpanah, N., Yaghoubipoor, A. (2012). Agility reaching in govenrmental organizations and their achievement, Life Science Journal, 9 (4), 3763-3769.
- Judge, T. A., Robbins, S. P. (2012). Örgütsel Davranış. (14. Baskı). Prof. Dr. İnci Erdem (Çev. Ed.). İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Kayworth, T. R. and Leidner, D. E.(2008). Knowledge Management and Organizational Culture. I. Becerra-Fernandez and D. E. Leidner (Eds.), KnowledgeManagement: An Evolutionary View. Advances in Management Information System, (40-60). Armonk, NY: M.E. Sharpe, Inc.

- Kim, H., Nam YooMin (2016). Influences of Organizational Culture Characteristics On Job Attitudes of Organizational Members in Semiconductor Industry, *Procedia Computer Science*, 91, 1106-1115.
- Koçak, D., Yücel, İ. (2014). Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma, *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (2), 45-64.
- Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği* (14. Baskı). İstanbul: Beta Basım A. Ş.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği* (Genişletilmiş 17. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A. Ş.
- Konráðsdóttir, Krístrún A. (2017). “Agility-Unleashing Human and Organizational Potential”. (Master’s Thesis). Reykjavík University, Reykjavík.
- Kurgun, O. Avşar (2013). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Leih, S., Teece, David J. and, Peteraf, Margatet A. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58 (4), 13-35.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behaviour: An Evidence-Based Approach*. (12<sup>th</sup> Edition). The McGraw-Hill Companies. ISBN: 978-0-07-353035-2.
- Martin, J. A., Eisenhardt, K. M. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They?, *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.
- Martin, K. (2017). *Organizational Agility: Resources and Insights*, <https://www.i4cp.com/productivity-blog/organizational-agility-resources-and-insights> adresinden 27.11.2018 tarihinde erişilmiştir.
- Matt, E. (2018). *What is Organizational Agility & Why is it Valuable?* <https://www.reflektive.com/blog/hr-to-rh/> adresinden 24.11.2018 tarihinde erişilmiştir.
- Mayo, A. (1994). *Managing Careers: Strategies for Organizations*, London: Institute of Personnel Management.
- Meriç, C. (2013). *Kültürden İrfana*. Mahmut Ali Meriç (Yay. Haz.). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Molla, A., Peszynski, K. and trinh, thao p. (2012). Enterprise Systems and Organizational Agility: A Review of the Literature and Conceptual Framework, *Communications of the Association for Information Systems*, 31, 167-193.

- Moreno, H. (2017). 5 Steps To Greater Agility In Your Organization, <https://www.forbes.com/sites/forbesinsights/2017/11/30/5-steps-to-greater-agility-in-your-organization/#2dc920dad9f4> adresinden 20.07.2018 tarihinde erişilmiştir.
- Nejathan, M., Nejati, M., Zanjirchi, S. M. and Zarei, M. H. (2018). A Hybrid Approach to Achieve Organizational Agility: An Empirical Study of A Food Company, *Benchmarking: An International Journal*, 25 (1), 201-234. <https://doi.org/10.1108/BIJ-09-2016-014>.
- Nişancı, Z. N. (2012). Toplumsal Kültür-Örgüt Kültürü İlişkisi ve Yönetim Üzerine Yansımaları, *Yaşam Bilimleri Dergisi*, 1 (1), 1279-1293.
- O'Reilly, Charles A., Chatman J. and Caldwell David A. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit, *Academy of Management Journal*, 34 (3),487-516.
- Olbert, S., Prodoehl, H. G. and Worley, C. G. (2017). Organizational Agility As A Competitive Factor: The “Agile Performer Index”, NEOMA Business School, Reims Cedex, France.
- Onal, G. (2000). İşletme Yönetimi ve Organizasyon. (3. Baskı). İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Özen, Ş. (1996). Bürokratik Kültür 1:Yönetmelik Değerlerin Toplumsal Temelleri. Ankara: Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yay.
- Park, Young K. (2011). The Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments: The Role Information Technologies. (Doctor Dissertation), University of Southern California/Faculty of The USC Graduate School.
- Peters T. and Waterman, Robert H. (1989). Yönetme ve Yükselme Sanatı: Mükemmeli Arayış. Selami Sargut (Çev.). İstanbul: Altın Kitaplar.
- PMI's Pulse of the Profession in-Depth Report, 2018 (Project Management Institute), <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/white-papers/org-agility-where-speed-meets-strategy.pdf>. (24/11/2018).
- Reynolds, Paul D. (1986). Organizational Culture as Related to Industry, Position and Performance: A Preliminary Report, *Journal of Management Studies*, 23 (3), (333-345).
- Rick, T. (2018). Why Focus on An Agile Organizational Culture, <https://www.torbenrick.eu/blog/culture/agile-organizational-culture/> adresinden 04.08.2018 tarihinde erişilmiştir.

- Sargut, A. Selami (2001). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*. (4. Baskı). Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
- Schein, Edgar H. (2009). *The Corporate Culture Survival Guide*. (New and Revised Edition). San Francisco: Josey Bass.
- Schein, Edgar H. (1985). *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Sharma, A., Sharma, S. K. (2010). Examining the Relationship between Organisational Culture and Leadership Styles, *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 36 (1), 97-105.
- Stekelenburg, J. (2012). "Exploring organizational agility and the added value of human resources: Creating organizational agility by using individual competencies and organizational practices" (Master's Thesis) Human Resource Studies School of Social and Behavioral Sciences, Tilburg University, Tilburg, The Netherlands.
- Şenel, Ö. (2006). *Personel Güçlendirmenin Örgüt Kültürüne Etkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir.
- Şişman, M. (1996). Yönetim Kuramı ve Kültürlerarası Farklılaşma Açısından Yönetim Uygulamaları, *Eğitim Yönetimi*, 2 (2), 295-308.
- Şişman, M. (2011). *Örgütler ve Kültürler*. (3. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Tutar, H. (2017). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Viaene, S. (2018). *Orchestrating Organizational Agility*, <https://iveybusinessjournal.com/orchestrating-organizational-agility/> adresinden 28.11.2018 tarihinde erişilmiştir.
- Virkus, S. (2012). *Organizational Culture*. <http://www.knowledge-management-tools.net/organizational-culture.html> adresinden 01.12.2018 tarihinde erişilmiştir.
- Vries, Manfred F. R. K., Miller, D. (1982). *Personality, Culture and Organization*, INSEAD, Fontainebleau, France, 85 (2), 1-50.
- Vural, Akıncı, Z. B. (2016). *Kurum Kültürü*. (5. Baskı). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Wageeh, A. N. (2016). *Organizational Agility: The Key to Organizational Success*, *International Journal of Business and Management*, 11 (5), 296-309.
- Wasti, Syeda A. (2000). *Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış*, ResearchGate, January.

- Yiyit, T. (2017). Örgüt Kültürü Modelleri: Modellerin Belirlenmesinde Kullanılan Boyutlar Açısından Bir İnceleme, International Journal of Academic Value Studies (Javstudies), 3 (9), 153-163.
- Zao, Y. (2007). Organizational Culture- a Comparison of Naspers and Tencent. (A Master's Thesis). Stellenbosch University, Stellenbosch.
- <https://studiousguy.com/william-ouchis-theory-z-of-leadership/>, (ET: 01.09.2019).
- <https://www.prosci.com/resources/articles/organizational-agility-strategic-imperative>, (ET: 08.09.2019).





## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler:

**Adı, Soyadı** : Suzan BASRI  
**Doğum Yeri ve Yılı** : Metz / Fransa 28.05.1990  
**Yabancı Dili** : İngilizce YDS: 85,00 (2015)  
**E-posta** : suzan\_sert21@gmail.com



### Eğitim Durumu:

**Lisans** : Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, İngilizce Öğretmenliği  
Anadolu Üniversitesi, İktisat Fakültesi, Uluslararası İlişkiler

### Mesleki Deneyim:

**Cumhuriyet Ortaokulu (Maçka-Trabzon)** 2012-2014  
**Akpınar Çok Programlı Anadolu Lisesi (Kırşehir)** 2014-(Halen)

### Yayınlar:

Basrı, S. ve Zorlu, K. (2019). Örgüt Kültürü Algısı ile Örgütsel Çeviklik Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi, *Atlas 4. Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi*, (Özet bildiri sunum), Ekim, Ankara.

Kocaoğlu, M. ve Sert, S. (2018). Kentsel Sürdürülebilirlik Kavramı ve Kentsel Sürdürülebilirliğin Sağlanmasında Kent Konseylerinin Rolü Üzerine Bir Değerlendirme, *Strategic Public Management Journal*, 4(8), 52-61.

Kocaoğlu, M. ve Sert, S. (2018). Sürdürülebilir Kalkınma ve Kentsel Sürdürülebilirliğin Sağlanmasında Kent Konseylerinin Rolü, *Kent Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Etkin Belediyecilik Uygulamaları*, Alanya, 2018, 733-738.

Tunçer, Azize S., Karaçivi, M. ve Sert, S. (2017). Türkiye'nin Geleceğinde Kentleşme Politikalarının Sosyo-Ekonomik Rolü, *TESAM Akademi II. Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi Bildiri Kitabı*, Bursa, 27-43.

Zorlu, K. ve Sert, S. (2018). Babacan Liderlik (Paternalist) Davranışının Örgütsel Öğrenme Düzeyine Etkisi, *14. Uluslararası Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildirileri*, İstanbul, 809-819.

### Ulusal Projeler:

Sürdürülebilir Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatminine Etkisi, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projesi, 2018-Devam etmekte.  
(Araştırmacı)

4006-TÜBİTAK Bilim Fuarları Destekleme Programı Projesi, Kasım-2019-Devam  
etmekte. (Yürütücü)

**İdari Görevler:**

2018-2019 Eğitim Öğretim Yılı, Akpınar Çok Programlı Anadolu Lisesi Müdür  
Yardımcılığı. (6 Ay-Görevlendirme)

