

**T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME  
İLİŞKİSİNDE X VE Y KUŞAĞI İŞGÖREN ÖZELLİKLERİNİN  
ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Aygün KAM**

**Balıkesir, 2019**

**T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME  
İLİŞKİSİNDE X VE Y KUŞAĞI İŞGÖREN ÖZELLİKLERİNİN  
ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Aygün KAM**

**Tez Danışmanı**

**Prof. Dr. Oya Aytemiz SEYMEN**

**Balıkesir, 2019**


T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

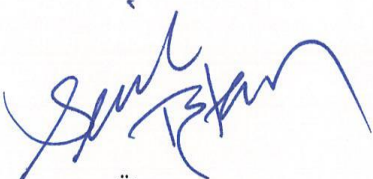
TEZ ONAYI

Enstitümüzün İşletme Anabilim Dalı'nda 201612549004 numaralı Aygün KAM'ın hazırladığı "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde X ve Y Kuşağı İşgören Özelliklerinin Etkisi" konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 27.05.2019 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ ile karar verilmiştir.

  
Başkan

Prof. Dr. Tamer BOLAT

  
Üye  
Prof. Dr. Oya SEYMEN  
(Danışman)

  
Üye  
Doç. Dr. Seçil TAŞTAN

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylım.

27.05/2019  
Prof. Dr. Kenan ZİYA TAŞ  
Enstitü Müdürü

## ÖNSÖZ

Örgüt kültürü, örgüt içinde nelerin yapılması gerektiğini ve nelerin örgüt için değerli olduğunu çalışanlara hissettiren, onlara örgütün sürekliliğini ve birliktelik duygusunu veren bir olgudur (Miller ve diğerleri, 2000: 629). Örgüt kültürünün unsurları, gelenekler, iş yapma biçimleri, törenler, toplantılar, dil, giyim ve iletişim biçimleri olarak sayılabilir (Şişman, 2011: 82 - 83). Araştırmanın diğer bir değişkeni olan örgütsel özdeşleşme ise, örgütle dayanışma duyguları içinde olmayı, örgüte karşı olumlu tutum ve davranışlarla destekte bulunmayı ve örgüt çalışanlarının paylaştıkları ayırt edici niteliklerin algılanmasını ifade etmektedir (Scott, 2006: 499). Çalışanların örgütlerine olan bakış açıları sonucu ortaya çıkan özdeşleşme kavramının oluşmasında örgüt kültürünün önemli bir etkisi olacağı söylenebilir. Bunun nedeni, örgüt kültürünü oluşturan her unsurun örgüt çalışanları tarafından paylaşılan ortak paydalar olmasıdır.

Günümüzde iş dünyasındaki çalışan profili giderek çeşitlik kazanmaktadır. Farklı kuşak üyelerinin çalışma hayatına girmesi de çalıştıkları örgütlere karşı farklı bakış açıları ve beklentilere sahip olacakları anlamına gelir. Bu düşünce doğrultusunda çalışmamız, örgüt kültürü ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi ve bu değişkenlerin X ve Y kuşağı işgören özelliklerine göre değişip değişmediğini belirlemek amacıyla yapılmıştır.

Yükseköğretim hayatıma başladığım günden bugüne, lisans ve yüksek lisans eğitimim boyunca bilgi ve birikiminden faydalandığım, bu fırsatı yakaladığım için kendimi şanslı hissettiğim, kişiliğiyle her zaman örnek olan değerli danışmanım Sayın Prof. Dr. Oya Aytemiz SEYMEN'e teşekkürü bir borç bilirim. Yükseköğretim hayatım boyunca bilgi ve birikimleriyle beni aydınlatan çok değerli hocalarım Sayın Prof. Dr. Tamer BOLAT ve Sayın Prof. Dr. Oya İnci BOLAT'a da teşekkürlerimi sunarım.

Tezimin veri analizi kısmında yardımlarını benden esirgemeyen Sayın Dr. Öğretim Görevlisi Betül Polat DEMİR'e ve değerli arkadaşım Semih ŞALK'a teşekkürlerimi sunarım. Evlatları olduğum için kendimi her zaman çok şanslı

hissettiğim, desteklerini benden hiçbir zaman esirgemeyen çok kıymetli annem Gülhanım KAM'a ve babam Kemal KAM'a ve hayattaki en iyi arkadaşım olan abim İlker KAM'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca anket çalışmalarım da yardımlarını benden esirgemeyen başta eniştem Rıza TUPTAŞ ve değerli arkadaşlarım Sami ONURCAN, Fırat SEVER, Mustafa UÇKUN ve Elif Seda KARACAOĞLU olmak üzere emeği geçen herkese teşekkür ederim.

**Aygün KAM**

## ÖZET

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME İLİŞKİSİNDE X VE Y KUŞAĞI İŞGÖREN ÖZELLİKLERİNİN ETKİSİ

**KAM, Aygün**

**Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Oya Aytemiz SEYMEN**

**2019**

Araştırmanın temel amacı; örgüt kültürü ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi ve bu değişkenlerin X ve Y kuşağı işgören özelliklerine göre değişip değişmediğini belirlemektir. Araştırma örneklemi, İstanbul ilinde özel sektörde faaliyet gösteren hizmet ve satış ve pazarlama sektörü işletmelerinde görevli 235 beyaz yaka çalışanından oluşmaktadır.

Araştırma bulguları, örgüt kültürü ve örgütsel özdeşleşme arasında kısmen anlamı ve pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. X ve Y kuşağı işgörenlerinin örgüt kültürü algılamaları ve örgütsel özdeşleşme düzeylerine ilişkin ise istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt kültürü, örgütsel özdeşleşme, X kuşağı, Y kuşağı, X kuşağı işgören özellikleri, Y kuşağı işgören özellikleri

## **ABSTRACT**

### **THE INFLUENCE OF X AND Y BELONGING CHARACTERS ON THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION**

**KAM, Aygün**

**Master Thesis, Department of Business Administration**

**Advisor: Prof. Dr. Oya Aytemiz SEYMEN**

**2019**

The main purpose of this study is to determine the relationship between organizational culture and organizational identification and the determination of whether these variables change according to employee characteristics of X and Y generation. The research sample consisted of 235 white collar employees in service and sales and marketing sector working in the private sector in Istanbul.

Research findings showed that there was a positive relationship between organizational culture and organizational identification. It is concluded that there is no statistically significant difference between the organizational culture perceptions and organizational identification levels of X and Y generation employees

**Keywords:** Organizational culture, Organizational identification, X generation, Y generation, X generation employee characteristics, Y generation employee characteristics

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	iii
ÖZET.....	v
ABSTRACT .....	vi
İÇİNDEKİLER .....	vii
TABLOLAR LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xii
1. GİRİŞ.....	1
1.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ .....	2
1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	2
1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ .....	3
1.4. VARSAYIMLAR.....	3
1.5. SINIRLILIKLAR .....	4
1.6. TANIMLAR.....	5
2. İLGİLİ ALAN YAZIN .....	6
2.1. KURAMSAL ÇERÇEVE .....	6
2.1.1. Örgüt Kültürü Kavramı .....	6
2.1.2. Kültür Kavramının Tanımı ve Unsurları.....	6
2.1.3. Örgüt Kültürünün Özellikleri.....	8
2.1.4. Örgüt Kültürünü Oluşturan Temel Unsurlar .....	10
2.1.4.1. Dil .....	11
2.1.4.2. Değerler .....	11
2.1.4.3. Normlar.....	12
2.1.4.4. Liderler ve Kahramanlar .....	13
2.1.4.5. İnançlar ve Tutumlar.....	13

2.1.4.6.	Varsayımlar.....	14
2.1.4.7.	Törenler ve Ritüeller.....	14
2.1.4.8.	Hikâyeler ve Mitler.....	15
2.1.4.9.	Semboller.....	15
2.2.	Örgüt Kültürünü Açıklayan Modeller.....	16
2.2.1.	Denison ve Mishra'nın Örgüt Kültürü Modeli.....	16
2.2.2.	Ouchi'nin "Z" Kültürü Modeli.....	19
2.2.3.	Parsons ve "AGIL" Modeli.....	23
2.2.4.	Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli.....	24
2.2.5.	Schein Modeli.....	27
2.2.6.	Cameron ve Quinn' in Rekabetçi Değerler Modeli.....	28
2.2.6.1.	Hiyerarşi Kültürü.....	30
2.2.6.2.	Pazar Kültürü.....	31
2.2.6.3.	Klan Kültürü.....	33
2.2.6.4.	Adhokrasi Kültürü.....	34
2.3.	Örgüt Kültürünün Ölçülmesinde Kullanılan Ölçekler.....	36
2.4.	Örgütsel Özdeşleşme.....	37
2.4.1.	Örgütsel Özdeşleşmenin Tanımlanması.....	37
2.4.2.	Örgütsel Özdeşleşme Kavramının Yazınsal Gelişimi.....	39
2.4.3.	Örgütsel Özdeşleşmenin Açıklanmasında Sosyal Kimlik Kuramı.....	41
2.4.4.	Örgütsel Özdeşleşmenin Boyutları.....	42
2.4.4.1.	Örgütle Özdeşleşme.....	43
2.4.4.2.	Grup İçi Özdeşleşme.....	44
2.4.5.	Örgütsel Özdeşleşme Modelleri.....	45
2.4.5.1.	Reade'ın Özdeşleşme Modeli.....	46

2.4.5.2.	Scott, Corman ve Cheney'in Özdeşleşme Modeli .....	47
2.4.5.3.	Kreiner ve Ashforth'un Özdeşleşme Modeli .....	49
2.4.6.	Örgütsel Özdeşleşmenin Ölçülmesinde Kullanılan Ölçekler.....	51
2.5.	X ve Y Kuşağı ve Özellikleri .....	52
2.5.1.	Kuşak Kavramı ve Yazınsal Önemi.....	52
2.5.2.	Kuşakların Sınıflandırılması .....	54
2.5.2.1.	Sessiz Kuşak (1925 - 1945) .....	54
2.5.2.2.	Bebek Patlaması Kuşağı (1946 - 1964) .....	55
2.5.2.3.	X Kuşağı (1965 - 1980) .....	56
2.5.2.3.1.	X Kuşağının İncelenmesi .....	57
2.5.2.4.	Y Kuşağı (1981 - 1995) .....	59
2.5.2.4.1.	Y Kuşağının İncelenmesi .....	60
2.5.2.5.	Z Kuşağı (1996 - Ve Sonrası).....	61
2.5.3.	X ve Y Kuşağının Ölçülmesinde Kullanılan Ölçekler.....	63
2.6.	Değişkenler Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi .....	63
2.6.1.	Örgüt Kültürü ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi .....	63
2.6.2.	Örgüt Kültürü ve X ve Y Kuşağı İşgören Özellikleri İlişkisi .....	66
2.6.3.	Örgütsel Özdeşleşme ve X ve Y Kuşağı İşgören Özellikleri İlişkisi ...	67
3.	YÖNTEM .....	68
3.1.	Araştırmanın Modeli .....	68
3.2.	Evren ve Örneklem.....	69
3.3.	Veri Toplama Araçları ve Teknikleri .....	69
3.3.1.	Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği .....	69
3.3.2.	Örgüt Kültürü Ölçeği .....	70
3.3.2.1.	Klan Tipi Örgüt Kültürü Ölçeği.....	70

3.3.2.2.	Adhokrasi Tipi Örgüt Kültürü Ölçeği.....	70
3.3.2.3.	Hiyerarşi Tipi Örgüt Kültürü Ölçeği .....	71
3.3.2.4.	Pazar Tipi Örgüt Kültürü Ölçeği .....	71
3.4.	Verilerin Analizi.....	71
4.	BULGULAR VE YORUMLAR .....	72
4.1.	Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	72
4.2.	Örgüt Kültürü ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisine Yönelik Bulgular .....	77
4.3.	Örgüt Kültürü ve X ve Y Kuşağı İşgören Özellikleri İlişkisine Yönelik Bulgular.....	79
4.4.	Örgütsel Özdeşleşme ve X ve Y Kuşağı İşgören Özellikleri İlişkisine Yönelik Bulgular .....	80
5.	SONUÇ VE ÖNERİLER.....	81
5.1.	Öneriler.....	83
	KAYNAKÇA.....	86
	EK-1 ANKET FORMU .....	98

## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. William Ouchi'nin Z Kuramı Örgüt Modeli .....	21
Tablo 2. Parson' un "AGIL" modeli .....	23
Tablo 3. Yapısal Eşitlik Modeli Araştırmalarında Kullanılan Uyum İndekslerine İlişkin İyi ve Kabul Edilebilir Uyum Değerleri .....	72
Tablo 4. Örgüt Kültürü Ölçeği'nin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	74
Tablo 5. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği'nin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	75
Tablo 6. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi Korelasyon Analizi Sonuçları .....	77
Tablo 7. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi Regresyon Analizi Sonuçları .....	78
Tablo 8. Örgüt Kültürü ve X ve Y Kuşağı İşgören Özellikleri İlişkisi Bağımsız Grup T Testi Analizi Sonuçları .....	79
Tablo 9. Örgütsel Özdeşleşme ve X ve Y Kuşağı İşgören Özellikleri İlişkisi Bağımsız Grup T Testi Analizi Sonuçlar .....	80

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Denison ve Mishra'nın Örgüt Kültürü Modeli .....	17
Şekil 2. Schein' in Örgüt Kültürü Düzeyleri.....	27
Şekil 3. Cameron ve Quinn' in Rekabetçi Değerler Modeli .....	29
Şekil 4. Örgütsel Özdeşleşme İçin Temel Model.....	46
Şekil 5. Scott, Corman ve Cheney'ın Geliştirdiği Durumsal Faaliyetlerde Oluşturulan Yapısal Özdeşleşme Modeli.....	48
Şekil 6. Scott, Corman ve Cheney'ın Geliştirdiği Durumsal Faaliyetlerde Oluşturulan Yapısal Özdeşleşme Modeli.....	50
Şekil 7. Araştırmanın Modeli.....	68
Şekil 8. Örgüt Kültürü (klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar) Faktör Analizi .....	73
Şekil 9. Örgütsel Özdeşleşme Faktör Analizi .....	75

# 1. GİRİŞ

Küreselleşen dünya ve artan rekabet ortamı, örgütlerin en değerli varlıkları olan insan kaynağının önemini gün geçtikçe daha da artırmaktadır. Yıllar geçtikçe örgütlerin işgören profili değişerek çeşitlenmektedir. Bunun sebebi ise, çalışma hayatına yeni kuşakların katılmasıdır. Farklı kuşakların farklı beklentileri ve hayata karşı farklı bakış açıları bulunmaktadır. Bu yüzden günümüzün yoğun rekabet ortamında, örgütlerin kendilerini başarıya ulaştırıp devamlılığını sağlayacak olan insan kaynağını çok iyi tanınması ve örgüt hedeflerine odaklanmalarını sağlamak için uygun yöntemleri geliştirmesi gerekmektedir.

Her örgütün; değerleri, inançları ve örf ve adetleri sonucu oluşan bir örgüt kültürü bulunmaktadır. Bu örgüt kültürü, örgüt ile işgörenleri arasındaki ilişkileri doğrudan etkilemektedir. Örgüt kültürüne uyum sağlayan işgörenlerin örgüt için daha verimli olması beklenirken; uyum sağlayamayan işgörenlerden verim almanın daha zor olacağı düşünülebilir. Bu açıdan; örgüt ve işgören ilişkisi açısından konuya yaklaştığımızda, örgüt kültürünün, işgörenlerin örgütle bir olma algısı, başka bir deyişle kendini örgüte ait hissetme duygusu olan örgütsel özdeşleşme düzeylerini, doğrudan etkileyeceğini söyleyebiliriz.

Örgütsel özdeşleşme; örgüte karşı dayanışma duyguları içinde olmayı, tutumlar ve davranışlarla destekte bulunmayı ve örgüt işgörenlerinin paylaştıkları ayırt edici özelliklerin algılanmasını ifade etmektedir (Miller ve diğerleri, 2000: 629). Örgütsel özdeşleşme ve örgüt kültürü ilişkisini ele alırken, örgüt içinde yer alan işgörenlerin mensup oldukları kuşakların etkisini de dikkate almak gerekmektedir. Farklı kuşaklara mensup işgörenlerin beklenti ve algı farklılıkları, onların örgütsel davranışlarını ve bununla paralel olarak örgütsel özdeşleşme düzeylerini etkileyecektir. Kısacası X ve Y kuşağı işgörenlerinin değerleri ve inançları birbirinden farklılıklar gösterebilmektedir. Bu farklılıkların, örgüt kültürü ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde etkileyici bir unsur olabileceği düşünülmektedir. Bu çalışmada, bilimsel araştırma yöntemleri doğrultusunda ve yazın taramasında elde edilen kuramsal temeller ışığında; örgüt kültürü ve örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif; X ve Y kuşağı işgörenlerinin örgüt kültürüne ilişkin algılamaları

ve örgütsel özdeşleşme düzeylerinde ise istatistiksel olarak anlamlı fark olacağı düşünülmektedir.

### **1.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ**

Bu tez çalışmasında, Rekabetçi Değerler Modeli ölçeği doğrultusunda belirlenen dört farklı örgüt kültürü tipi (klan, adhokrasi, hiyerarşi, pazar) ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi ve bu değişkenlerin X ve Y kuşağı işgören özelliklerine göre değişip değişmediğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın problemi, bu olgular arasında olması muhtemel bütün ilişkilerin belirlenmesidir.

### **1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Bu çalışmanın amacı, örgüt kültürü ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi ve bu değişkenlerin X ve Y kuşağı işgören özelliklerine göre değişip değişmediğini belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda aşağıda yer alan ifadelere yanıt aranmıştır:

**Hipotez 1:** Örgüt kültürü ve Örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

**Hipotez 1a:** Klan kültürü ve Örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

**Hipotez 1b:** Adhokrasi kültürü ve Örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

**Hipotez 1c:** Hiyerarşi kültürü ve Örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

**Hipotez 1d:** Pazar kültürü ve Örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

**Hipotez 2:** X ve Y kuşağı işgörenlerinin örgüt kültürüne ilişkin algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır.

**Hipotez 2a:** X ve Y kuşağı işgörenlerinin klan kültürüne ilişkin algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır.

**Hipotez 2b:** X ve Y kuşağı işgörenlerinin adhokrasi kültürüne ilişkin algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır.

**Hipotez 2c:** X ve Y kuşağı işgörenlerinin hiyerarşi kültürüne ilişkin algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır.

**Hipotez 2d:** X ve Y kuşağı işgörenlerinin pazar kültürüne ilişkin algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır.

**Hipotez 3:** X ve Y kuşağı işgörenlerinin örgütsel özdeşleşme düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı fark vardır.

### 1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bu araştırma, aşağıda yer alan unsurlar sebebiyle önem arz etmektedir:

- Kuşak konusunun, yazında incelenen güncel bir konu olması;
- Örgütlerde çalışan X ve Y kuşağının özelliklerinin belirlenerek, örgütlerin uygulamalarının bu özellikler dikkate alınarak oluşturulmasıyla; çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin olumlu yönde artacak olması;
- Yazın incelendiğinde, örgüt kültürü ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinin giderek önem kazanması.
- Alanyazında bu değişkenler arasındaki ilişkileri bir arada irdeleyen araştırmalara rastlanmamış olması.

### 1.4. VARSAYIMLAR

Bu tez çalışmasında aşağıda yer alan varsayımlar üzerinden hareket edilecektir:

- Bu araştırma, X kuşağının 1965-1980 ve Y Kuşağının 1981-1995 yılları arasında doğan kişilerden oluştuğu varsayımını temel almaktadır;
- Bu araştırmada temel alınan değişkenler ve ilişkiler dışında kontrol altına alınması mümkün olmayan değişkenlerin etkisi olmasına

rağmen; ele alınan değişkenler arasındaki ilişkilerin, araştırılmak istenen alanı yansıttığı varsayılmaktadır;

- Araştırmada kullanılan veri toplama araçlarının, ölçülmesi amaçlanan özellikleri doğru olarak ölçümediği varsayılmaktadır;
- Araştırma kapsamında, örgüt çalışanlarına uygulanan veri toplama formunun, samimi ve dürüst bir şekilde yanıtlandığı varsayılmaktadır.

## **1.5. SINIRLILIKLAR**

Bu tez çalışmasında aşağıda yer alan sınırlılıklar mevcuttur:

- Araştırma veri toplanan bölgeyle sınırlı bulunmaktadır;
- Araştırma sonucu elde edilen değişkenler, araştırmada kullanılan ölçüm araçlarının güvenilirlik ve geçerlilik boyutları ile sınırlıdır;
- Örgüt kültürü kapsamına, alanyazında yer alan bütün örgüt kültürü türleri dâhil edilebilir. Ancak çalışmada örgüt kültürü, Cameron ve Quinn 'in Rekabetçi Değerler Modeli'nde yer alan klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi kültürleriyle sınırlı bulunmaktadır;
- Sosyal bilimler alanında yer alan bütün araştırmaların deneyselliğe dayanmasından kaynaklı olan sınırlılık, bu araştırmada da yer almaktadır.

## 1.6. TANIMLAR

**Kültür:** “Tarihsel, toplumsal gelişim süreci içinde meydana getirilen bütün somut ve soyut değerler ile bu değerleri meydana getirmede ve sonraki nesillere aktarmada kullanılan, insanın doğal ve sosyal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünüdür” (TDK Sözlüğü 2018).

**Örgüt Kültürü:** “Bir örgütün kendi içinde bulunan bütünleşme ve dış çevreye yönelik uyum problemlerini çözümlerken yarattığı ve geliştirdiği; yeni üyelerine sorunlarla ilgili doğru bir algılama, düşünme ve hissetme aracı olarak aktardığı varsayımlar ve inançlar bütünüdür” (Schein, 1984: 3).

**Özdeşleşme:** “Bireyin başka bireylerle kişilik kaynaşması gerçekleştirecek ölçüde onların yaşantılarına ve duygularına katılma sürecidir” (TDK Sözlüğü, 2018).

**Örgütsel Özdeşleşme:** “Örgütle birlik olma algısı, başka bir deyişle örgüte karşı ait olma duygusudur” (Ge ve diğerleri, 2010: 169).

**Kuşak:** “Yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğudur” (TDK Sözlüğü, 2018).

**X Kuşağı:** “1965 - 1980 yılları arasında dünyaya gelen kişiler topluluğudur” (Ceylan, 2014: 16; Oblinger ve Oblinger, 2005: 66).

**Y Kuşağı:** “1981 - 1995 yılları arasında dünyaya gelen kişiler topluluğudur” (Oblinger ve Oblinger, 2005: 66).

## 2. İLGİLİ ALAN YAZIN

Bu bölümde, ilgili alan yazın araştırmalarından esinlenerek; örgüt kültürü kavramı ve örgüt kültürü modelleri, örgütsel özdeşleşme kavramı ve örgütsel özdeşleşme modelleri, kuşak kavramı ve X ve Y kuşağı kavramlarına değinilmektedir. Çalışmanın ilerleyen kısımlarında, araştırmanın temel amacına uygun olarak söz konusu kavramlar arasındaki ilişkiler incelenecektir.

### 2.1. KURAMSAL ÇERÇEVE

#### 2.1.1. Örgüt Kültürü Kavramı

Toplumların kültürü ve kültürel değerleri olduğu gibi, örgütlerin de kendi kültürü ve paylaşılan kültürel değerleri vardır (Seymen, 2008: 30). Örgüt kültürü, bir örgütün diğer örgütlerden ayrılmasını sağlayan özellikler ile bunların ardında yatan, normlar, inançlar ve temel varsayımlardır (Doğan, 2007: 195). Örgüt kültürü kavramının anlaşılabilmesi için, öncelikle kültür kavramını aşağdaki şekilde ana hatlarıyla ele almak gerekmektedir.

#### 2.1.2. Kültür Kavramının Tanımı ve Unsurları

Kültür kavramı, günlük hayatta üzerinde çok fazla konuşulup tartışılmasına rağmen, tanımı konusunda bilim insanları arasında bir uzlaşı sağlanamayan ve kullanımı kolay, ancak açıklanması görece zor bir kavramdır (Karcıoğlu, 2001: 267; Naktiyok, 1999: 64; Güvenç, 1979: 118; Güvenç, 2002: 54). Kültür kavramının kökenine inildiğinde; “*bakmak, yetiştirmek*” anlamına karşılık gelen Latince “*colere*” veya “*culture*” kelimesinden türediği kabul görmektedir (Şişman, 2007: 1; Doğan, 2007: 10; Naktiyok, 1999: 64; Güvenç, 1979: 96). Kültür kavramı, Türk Dil Kurumu tarafından “*Tarihsel, toplumsal gelişim süreci içinde meydana getirilen bütün somut ve soyut değerler ile bu değerleri meydana getirmede ve sonraki nesillere aktarmada kullanılan, insanın doğal ve sosyal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü, hars, ekin*”, olarak tanımlanmaktadır (TDK Sözlüğü 2018).

Kültür, bireylerin ve toplumların yaşam biçimidir; bir toplumu diğerlerinden ayıran kimlik özellikleridir (Şahin, 2005: 179). Geçmişten günümüze kültür kavramı

ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları, aşağıdaki gibi sıralanabilir (Şişman, 2007: 1; Güvenç, 1979: 95): Kültür,

- “Bireyin içinde yaşadığı toplumdan edindiği sosyal mirastır”;
- “Bireyin düşünme, hissetme ve inanma biçimidir”;
- “Bir toplumun yaşama biçimidir”;
- “Belli bir toplumun kendisidir”;
- “Bir dizi sosyal süreçlerin bileşkesidir”;
- “Sorunların çözüm biçimidir”;
- “Öğrenilen davranışlar bütünüdür”;
- “Davranışları düzenleyen normatif bir sistemdir”;
- “Doğada var olana karşılık insanların oluşturduğu her şeydir”;
- “Bir egemenlik ve yasallık (yasal kabul görme) aracıdır”.

Bilim insanları tarafında birbirinden farklı tanımlamalarla ifade edilen kültür kavramı, hangi bakış açısıyla ele alınırsa alınsın; kesin olan yönü, bazı öğelerin bir araya gelmesiyle ortaya çıkmış olmasıdır. Geçmişten bugüne yapılan bütün tanımların ortak paydası ise, kültürün öğrenilmiş davranışlar bütünlüğü olması, toplumun üyelerince paylaşılması, değişebilmesi, insanların biyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılayabilmesi ve bütünleyici bir eğilime sahip olmasıdır (Akıncı, 2003: 38).

Kültür kavramını tanımladıktan sonra, kavramın içeriğini anlayabilmek için, kültürü oluşturan temel unsurları ele almak gerekmektedir. Kültürün hangi temel unsurlardan oluştuğu konusunda, ilgili yazında birbirine az çok benzeyen çok sayıda görüş bulunmakla beraber (Doğan, 2007: 37); hemen hemen tüm kültürlerde yer alan ortak bazı unsurlar vardır: Örgütler, sosyal kurumlar, din, dil, ahlâk kuralları, yemek yeme alışkanlıkları, eğitim, folklor, ev düzeni, aile yaşamı, kutlamalar vb. bu unsurlar arasında yer alırlar. Bunlar, bir toplumun sahip olduğu kültür yapısını gösterir ve her toplumda farklı özellikler taşır (Aydıntan, 2005: 154).

Kültürün unsurlarını, maddi ve manevi olarak sınıflandırmak da mümkündür. Kültür kavramının sahip olduğu öğelerin elle tutulup gözle görülebilen somut kısmını oluşturan maddi kültür kapsamına; üretim teknikleri, yol ve bina inşaatları, giyim ve kuşam şekilleri, ulaşım araçları vb. girerken; kültürün, toplumların ruhsal

ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamaya y6nelik olan kısmı, manevi k6lt6r kavramına karşılık gelmektedir. Manevi k6lt6r unsurları ise; değerler, inançlar, bilgiler, davranış kuralları, gelenekler ve g6reneklerden oluşmaktadır (Tanrıkulu, 2014: 100 - 101).

### 2.1.3. 6rg6t K6lt6rünün 6zellikleri

Alan yazında 6rg6t k6lt6r6, genel olarak çok boyutlu bir kavram olarak tanımlanmaktadır. 6rg6t k6lt6r6yle ilgili yapılan tanımlar; değerler, varsayımlar ve inançlar gibi, k6lt6re s6rekli katkıda bulunan birçok unsur ile birlikte oluşturulmaktadır. 6rg6t k6lt6r6n6, “6rg6t içinde nelerin yapılması gerektiği ve nelerin 6rg6t için değerli olduğu konusundaki duyguyu bireye hissettiren, 6rg6t6 koruyan ve çalışanların birlikteliğini sağlayarak g6lenmesini sağlayan belirli kurallar çerçevesinde şekillenen bir bağlayıcı”, olarak d6ř6nebiliriz. Ayrıca 6rg6t k6lt6r6, “6rg6t 6yelerinin tutum ve davranışlarını biçimlendiren, onlara yol g6steren bir kontrol ve duygu oluşturma mekanizmasıdır” (Scott, 2006: 499).

Yazında k6lt6r kavramının açıklanmasında, ortak bir tanım bulunmadığı gibi, 6rg6t k6lt6r6 kavramı içinde herkes tarafından kabul g6rm6ř bir tanımlama da yoktur (G6ler, 2005: 12; Alvesson, 2002: 3; Doğan, 2007: 104).

6rg6t k6lt6r6 kavramı hakkında, farklı yazarlar tarafından aşağıdaki şekilde çeşitli tanımlamalar yapılmıştır (şişman, 2011: 81):

- Peters ve Waterman (1982)’e g6re, “6rg6tte paylaşılan değerler b6t6n6d6r”;
- Deal ve Kennedy (1982)’e g6re, “Bir davranış d6zenleyicisi, 6rg6tte yapılan her şeyin yapılış biçimidir”;
- Sathe (1983)’e g6re, “6rg6t 6yelerince paylaşılan inanç ve değerlerdir”;
- Trice ve Beyer (1984)’e g6re, “6rg6tte, değer, norm ve ideolojileri içeren bir anlamlar şebekesidir”;
- Moore (1985)’e g6re, “6rg6tte paylaşılan anlamlar b6t6n6d6r”;
- Arogyaswamy ve Byles (1987)’e g6re, “6rg6t 6yelerince paylaşılan değerler ve ideolojilerdir”;

- Knights ve Willmott (1987)'e göre, “Örgütte, sembol, dil, ideoloji, tören ve efsaneleri içeren bir kavramlar bütünüdür”;
- Robbins (1988)'e göre, “Örgütte paylaşılan anlam ve semboller sistemidir”.

Schein (1984), örgüt kültürü hakkında daha kapsamlı bir tanımlama yaparak, örgüt kültürü kavramını; “belirli bir grubun kendi içinde bütünleşme ve dış çevreye yönelik uyum problemlerini çözümlerken oluşturduğu ve geliştirdiği; yeni üyelerine sorunlarla ilgili doğru bir algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak yönelttiği varsayımlar ve inançlar bütünlüğü”, olarak tanımlamıştır (Schein, 1984: 3). Yazar bu tanımlama ile birlikte, örgüt kültürünün önemli özelliklerine değinmiştir. Örgüt kültürü, örgütün iç ve dış çevresiyle ilgili bütünleşme sorunlarının çözümüne odaklıdır ve örgütün yaşam süresi içerisinde ortaya çıkar. Örgüt kültürünün özü, ortaya çıkan sorunları ortadan kaldırırken kullanacağımız ve gerçekleşeceğine inandığımız yöntemler, inançlar ve temel kabullerdir. İç ve dış çevre ile ilgili bu sorunlar, tercih ettiğimiz çözüm yöntemleriyle ortadan kalkmaktadır ya da örgüt üyelerinin algılamaları bu şekildedir (Doğan, 2007: 104 - 105).

Örgüt kültürünün özellikleri, aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Akıncı, 2003: 52 - 53; Acuner, 2010: 10 - 11).

- Örgüt kültürü, her örgüt içinde farklı özellikler gösterir ve örgüte özgüdür.
- Örgüt kültürü, parmak izi gibi tektir ve kendine ait ayırt edici özellikler taşır; bunlar, örgütü diğer örgütlerden ayıran en önemli unsurlardır.
- Örgütün tarihi, iletişim modeli, prosedürleri, misyon ve vizyonu vb. unsurlar kültürün ayırt edici özelliklerini oluşturan temel yapı taşlarıdır.
- Örgüt kültürünün, zaman içinde düzenli bir şekilde tekrarlanan ve istisnai durumlar olmadığı sürece, geçmişten gelerek bugüne ve bugünden geleceğe aktarılacak bir yapısı bulunmaktadır. İstisnai durumlar ise, örgütün yok olması ya da başka bir örgütle birleşip, o örgütün kültürüyle birlikte değişip farklılaşması sonucu olmaktadır.

- Örgüt kültürü, tanımlanmadan veya açıklanmadan da anlaşılır bir yapıdadır.
- Örgüt kültürü, örgütün tüm üyeleri tarafından kabul görmüştür ve örgütteki herkes onun bir parçasıdır.
- Örgüt kültürü, örgüt içinde inanç, değerler ve davranış normları gibi genel kalıplar oluşturduğu için, birleştirici bir yapıya sahiptir.
- Örgüt içinde alınacak kararların ve uygulamaya konulacak faaliyetlerin, üst yönetimin süzgecinden geçtikten sonra gerçekleştiği dikkate alındığında; örgüt kültürünün, üst yönetimin bir yansıması olduğu görülmektedir.
- Örgüt kültürü, örgütün inanç ve değerlerinin sembolik bir gösterimidir.

#### 2.1.4. Örgüt Kültürünü Oluşturan Temel Unsurlar

Örgüt kültürü, birbirinden farklı çok fazla unsurun bir arada toplanmasıyla oluşan bir bütündür. Bu unsurların bir kısmı, örgütün kuruluşundan itibaren devralınıp devam eden unsurlardır; bir kısmı zaman içinde kazanılır; bir kısmı ise örgütün sahip olduğu unsurların zaman içinde değişmesi ile oluşurlar (Seymen, 2008: 45 - 46).

Örgüt kültürünü oluşturan unsurlar konusunda, farklı yazarların farklı görüşleri bulunmaktadır. Duncan (1989), örgüt kültürünü oluşturan öğeleri, “*gözle görülebilen(somut)*” ve “*gözle görülemeyen (soyut)*” öğeler olmak üzere, iki grupta toplamıştır. Buna göre; “örgüt ile ilgili olan fiziksel özellikler, semboller, törenler, hikâyeler vb.” kültürün gözle görülebilen boyutunu oluştururken; “sayıltılar, inançlar, değerler, anlamlar vb.” ise, gözle görülemeyen boyutunu oluşturmaktadır. Trice ve Beyer (1984), örgüt kültürünü oluşturan unsurları, ideoloji, norm ve değerleri içeren “*anlamlar*” ve üyeler arası etkileşimde bu anlamların üzerinde duran “*uygulamalar*” (semboller, törenler, kahramanlar), olarak iki boyutta toplamıştır. Benzer şekilde Hofstede ve diğerleri (1990), Singh (1990), Robbins (1988) da örgüt kültürünü oluşturan unsurları, “*değerler*” ve “*uygulamalar*” (törenler, toplantılar, kahramanlar, dil, giyim, iletişim biçimleri vb.), olarak iki boyutta toplamışlardır (Şişman, 2011: 82 - 83).

Alan yazın incelemesinde, örgüt kültürü unsurlarına ilişkin olarak yukarıda belirtilen sınıflandırmalara ek olarak çok sayıda başka sınıflandırmaların da olduğu görülmektedir (Seymen, 2008: 46). Bu çalışmada, örgüt kültürünü oluşturan unsurlar aşağıdaki başlıklar halinde açıklanmaktadır.

#### **2.1.4.1. Dil**

Dil, “*bir çağa, bir gruba, bir yazara özgü söz dağarcığı ve söz dizimidir*” (TDK Sözlüğü, 2018). Dil, genel olarak kültürün en önemli unsuru ve taşıyıcısıdır. Dil, kültürü yansıtan bir ayna olarak tanımlanabilir ve çok boyutlu bir yapıya sahiptir. Bu, hem sözlü hem de sözlü olmayan dil için geçerlidir. Mesajlar, kullanılan sözcükler, sözcüklerin söyleniş tarzı (örneğin ses tonu gibi), jestler, vücut pozisyonu ve göz teması gibi söze dayanmayan araçlarla dil, aynı zamanda örgütteki temel iletişim unsurudur. Dil, örgüt kültürünü oluşturan bütün unsurların, nesilden nesile aktarılmasını sağlar ve kişiler arası iletişim ile sosyal ilişkilerin düzenlenmesine aracılık eder. Bu sayede örgüt kültürü öğrenilir ve nesilden nesle aktarılabilir bir hal alır (Sofyalıoğlu ve Aktaş, 2001: 84; Köse ve diğerleri, 2001: 224).

Her ülkenin sahip olduğu bir anadili olduğu gibi, her örgütün de kendine özgü olan bir dili ve jargonu vardır. Örgütlerin sadece kendilerine özgü olan bu dile; şarkılar, şakalar, deyimler, işaretler, mecazlar ve işgörenlerin kendi aralarında oluşturup anlamlı kıldıkları dil biçimleri (argo), örnek olarak verilebilir (Savaş, 2006: 25; Alamur, 2005: 44). Örgüt jargonu, örgütlerin kültürel yapıları çerçevesinde şekillenerek, zamanla örgüt üyeleri arasında ortak bir payda olma özelliğini kazanmaktadır. Örneğin, Microsoft’ta çalışanlar, işlerin iyi bir şekilde gittiğini ifade etmek için, “süper” veya “radikal” terimini kullanırlar. Aksine kötü ve karmaşık bir durumu ifade ederken, “tesadüfî” terimini kullanırlar. Bu durum, onların kültüründe başarısızlığa yer olmadığı ve sürekli başarı elde etmek istediklerinin farklı bir ifadesidir (Naktiyok, 1999: 80).

#### **2.1.4.2. Değerler**

Sözcük anlamı itibariyle değer; “benimsenen, üstün tutulan, ulaşılmak ve gerçekleştirilmek istenen, önem verilen, iyi, doğru, güzel”, gibi anlamlara karşılık gelmektedir. Değerler, örgüt üyelerinin eylem ve faaliyetlerini açıklamaya,

değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan ölçütlerin kaynağıdır. Başka bir tanımlama ile değerler; “örgüt üyelerinin faaliyetlerine yol göstermesi beklenen, onların gereksinimlerini karşılayan veya karşılayacağına inanılan standartlar, amaçlar ve şartlar bütünlüğüdür”. Değerler, insan yaşamında ve toplumsal yaşamda olduğu gibi, örgüt yaşamında da önemli bir yere sahiptir. Örgüt içinde paylaşılan değerler, örgütün daha sonraki kuşaklara aktarılmasını sağlar ve böylece onun sürekliliğine katkıda bulunmuş olurlar (Varol, 1989: 200; Şişman, 2011: 93; Glazer, Daniel ve Short, 2004: 324; Çelik, 1993: 139).

Değerler, insandan insana farklılık gösterdiği gibi, örgütten örgüte de farklılıklar göstermektedir; fakat günümüz şartlarında, çoğu örgüte hâkim olan değerler benzerlik gösterirler. Bunlar, çalışanlara ilgi, “müşteri her zaman haklıdır” inancı, kalite sorumluluğu ve pay sahiplerini memnun etme isteğidir. Örneğin, yer altı kazı ekipmanları üreten Charles Machina’da çalışanların değerleri, biçimsel olmayan bir yapılanma üzerine kurulmuş olup; örgütte takım çalışması ve basık bir yapı hâkimdir. Yöneticiler işçilerini “ast” olarak tanımlamazlar, çalışanların hepsi “takım üyeleri” veya “iş arkadaşlarıdır”; bu şekilde davranılmasının sebebi, bir insanın diğerinden daha düşük bir konumda olduğu düşüncesinin, takım çalışmasını oluşturan değerlere aykırı olmasıdır (Naktiyok, 1999: 83 - 84).

### **2.1.4.3. Normlar**

Normlar, örgüt kültürü içinde davranışları doğrudan etki altına alan, sosyal yapıyı güçlendiren ve çalışanların çoğunluğunca benimsenen inanç ve düşüncelerden oluşan davranış kuralları ve ölçütleridir. Bunlar, günlük standart davranışlarımızı kapsamaktadır. Sabah karşılaştığımız kişilere ‘günaydın’ demek, kapıyı bizden sonra gelecek olan birisi için açık tutmak, yolun sağından gitmek ve modaya uyum sağlamak gibi birçok eylem veya davranış, buna örnek olarak gösterilebilir. Başka bir deyişle, normlar; doğru veya arzulanan davranışlara ilişkin olarak, örgüt üyelerince paylaşılan inançları yansıtır ve davranışların yazılı olmayan kuralları olarak; çalışanların giyim, konuşma ve davranış kalıplarını şekillendirerek örgüt içinde nasıl davranacaklarını, başkaları ile nasıl iletişim kuracaklarını ve ne tür ilişkiler geliştireceklerini gösterirler. Örneğin, bir örgütte “gemiye batırmayın”, “üstlerinle tartışma!”, “mesai arkadaşlarınıza yardımcı olun”, “kötü haberi veren sen olma”, şeklinde ifade edilerek paylaşılan normlar, örgüt içindeki çalışan

davranışlarının nasıl olması gerektiğine yönelik yol gösterici bilgiler ortaya koymaktadır (Çatıkoğlu, 2006: 34; Doğan, 2007: 54; Güçlü, 2003: 151; Seymen, 2008: 59; Paternotte ve Grose, 2012: 552).

#### **2.1.4.4. Liderler ve Kahramanlar**

Temel değer ve inançlar, örgüt kültürünün temel alt yapısını oluştururken; lider ve kahramanlar da bunların sembolleri ve kendi kişiliklerinde bunları yansıtan temsilcileridir (Varol, 1989: 202). Liderler ve kahramanlar, örgüt içinde yüksek değere sahip, büyük ölçüde gerçek, kısmen hayal ürünü insanlardır. Bu kişiler, örgütün değerlerini ve kültürünü kişileştiren, örgüt üyeleri açısından ideal özelliklere sahip oldukları için rol model alınan kişilerdir ve örgütün herhangi bir kademesinden çıkabilirler (Varol, 1989: 197; Acılar, 2009: 28; Şişman, 2011: 99; Çatıkoğlu, 2006: 38; Naktiyok, 1999: 80). Hill ve Jones' a göre, "bu kişiler geçmişte örgütleri için yapmış oldukları faydalı hizmetlerle devleşmiş ve örgütü hedeflediği amaçlara ulaştırma konusunda başarılı olmuş kimselerdir" (Çatıkoğlu, 2006: 38).

Örneğin, Ford Motor'un Henry Ford'u, Sabancı Holding'in Sakıp Sabancı'sı ve IBM'in Thomas Watson'u, örgütleri için önemli lider ve kahramanlardır. Bunlar, örgütün zor durumlarında ya da kritik olaylarda yol gösterici olabilirler. Bu duruma örnek olarak, Thomas Jefferson tarafından kurulan Virginia Üniversitesi'nde idareciler, zor durumda kaldıklarında, "Mr. Jefferson ne yapardı?", diye sorular sorarlar ve bu söylem, onu yol gösterici olarak gördüklerini açıkça ortaya koymaktadır (Naktiyok, 1999: 80).

#### **2.1.4.5. İnançlar ve Tutumlar**

Örgüt kültürünün özünü meydana getiren ve bireylerin iç dünyalarıyla ilgili algılarından oluşan inançlar, "bir örgütün üyelerinin kendilerini ve başkalarını değerlendirme yöntemi", olarak tanımlanabilmektedir. İnançlar; bilgi, kanaat ve dini kapsayan psikolojik bir olay olarak, bireysel ilkelerin kaynağını oluşturmaktadır. Örgütlerde de inançlar; bireylerin, olaylara ve diğerlerinin davranışlarına yönelik düşünceleri sonucu oluşur ve örgütte neye inanılıp inanılmayacağını belirten değerler, olarak bilinir (Seymen, 2008: 60; Acuner, 2010: 23; Türker, 2007: 22).

Tutumlar, bireylerin kendi dünyalarının bir yönü ile ilgili olarak, belirli inanç ve değer yargılarına bağlı bir şekilde ortaya çıkarlar. Tutumlar; “bireylerin nesne, düşünce ya da olaylar karşısında olumlu veya olumsuz bilişsel değerlendirme eğilimleridir” ve kültürün manevi yönünü oluştururlar. Tutumlar, dayandıkları değer yargıları ve inançlar devam ettikçe varlığını sürdürür. İnançlar ve tutumlar belli bir açıdan birbirlerinden ayrılır. Tutumlar, bireyin davranışları için lehte ya da aleyhte olarak yorumlanabilir; fakat inançlar, yansız oldukları için böyle bir durumdan söz etmek mümkün değildir. Örneğin; bir kimsenin, dünyanın şekli ve insanlığın oluşum süreci hakkındaki inancı, bireyin aleyhinde veya lehinde yorumlanamazken; bireyin bir olay karşısındaki kötü veya iyi tutumu, onun aleyhinde veya lehinde olarak yorumlanabilmektedir (Doğan, 2007: 53; Eren, 2004: 173 - 174).

#### **2.1.4.6. Varsayımlar**

Varsayımlar, örgüt çalışanlarının tutumlarına ve bununla paralel olarak da günlük eylemlerinin sonuçlarına etki eden güçlü bir kültürel unsurdur. Varsayımlar, örgüt içindeki sorunların çözüm süreçlerinde başarısı kanıtlanmış yöntemlerdir. Bu nedenle, zaman içerisinde çalışanlar için tartışmaya açık olmayan ve sorgusuzca kabul edilen bir unsur haline gelirler. Varsayımlar, örgütteki insan unsurunu, örgüt içi ve dışı çevre sorunlarını, insan ilişkilerini ve eylemlerine ilişkin gerçek ve doğrunun doğasıyla ilgili sorgusuzca kabul edilen yorumları kapsamaktadır (Acılar, 2009: 28; Akıncı ve Çoşkun, 2007: 12; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 341; Terzi, 2000: 40). Bütün bu özellikler dikkate alındığında; varsayımların, örgüt kültürünün değer, inanç ve norm sistemine yön verdiği görülmektedir. Örneğin, Türk Silahlı Kuvvetleri içinde, askerin üstüne sorgusuzca mutlak itaat etmesi ve “üst daima haklıdır” düşüncesine sahip olması, örgüt kültürünün ortaya çıkardığı bir varsayımdır (Çatıkoğlu, 2006: 32).

#### **2.1.4.7. Törenler ve Ritüeller**

Törenler ve ritüeller, örgüt kültürünün örgüt çalışanlarına aktarılmasında kullanılan unsurlardır. Bunlar, örgüt çalışanlarının ilişkilerinin hem göstergesi hem de pekiştiricilerdir. *Törenler*, katılımcılara çoğunlukla bir izleyici kitlesine yönelik kültürel değerleri aktarmak amacıyla detaylı bir biçimde hazırlanan, canlı ve önceden planlanmış aktiviteler bütünlüğüdür (Akıncı, 2003: 166). Törenler, “özel günlerde

tekrarlanan ve örgüt üyelerinin davranış ve anlayışlarını etkilemek için kullanılan standardize edilmiş faaliyetler bütünlüğüdür”. *Ritüeller* ise, törenlerin sistemleştirilmiş halidir. Aralarındaki farkı bir örnekle ifade edecek olursak; Japon yöneticiler ve çalışanlar yeni bir iş gününe hep birlikte grup egzersizi yaparak ve şirket marşını söyleyerek başlarlar. Egzersizler ve şarkılar kendi içlerinde bir törendir; fakat hep birlikte düzenli aralıklarla uygulandığında bir ritüeli oluşturmaktadır (Schermerhorn ve diğerleri, 2002: 48).

#### **2.1.4.8. Hikâyeler ve Mitler**

Örgütler, kültürlerine ait değerleri çalışanlara aktarmak ve örgüt felsefesini onlara benimsetmek için, örgütün kahramanları, kurucuları, en başarılıları ve ünlüleriyle ilgili olan hikâyeleri ve mitleri kullanırlar (Varol, 1989: 203). Bu hikâye ve mitler, doğru olsun veya olmasın; çalışanların kıssadan hisse çıkarmalarını, örgütlerine bağlılık duymalarını ve onunla daha yüksek düzeyde özdeşleşmelerini sağlamaktadır. Özellikle örgüte yeni katılanların örgüt değerlerini öğrenmesinde, başka bir deyişle yenilerin sosyalleşmesinde hikâye ve mitler büyük ölçüde kullanılırlar (Varol, 1989: 203; Akıncı, 2003: 164).

Hikâyeler, “gerçek olaylar sonucu ortaya çıkan ve örgüt üyeleri tarafından genellikle örgüte yeni katılan üyeleri örgüt hakkında bilgilendirmek amacıyla anlatılan öykülerdir”. Mitler ise, “doğru olup olmadığı tam olarak bilinmeyen, deneyimlenmemiş inançlardır”. Mitler ve hikâyeler örgütler için önemlidir; çalışanların geçmiş ve bugün arasında bağlantı kurmasını sağlayarak, yapılacak eylemler için onlara yol gösterirler. Örgüt çalışanları mitler ve hikâyeler ile bir eylemi gerçekleştirmeden önce yapacakları eylemin daha önceden yapıldığına ve yapılabileceğine dair bir güvence alarak, eylem hakkındaki olumsuz düşünce ve kuşkularını giderirler (Çatıkoğlu, 2006: 36).

#### **2.1.4.9. Semboller**

Örgüt kültürünün gözlenebilir bir unsuru olan semboller, kültürel anlamları iletmeye yarayan herhangi bir nesne, olay veya faaliyet olabilirler (Schermerhorn ve diğerleri, 2002: 49). *Semboller*, “bir kültür içinde yer alan ve insanlar tarafından özel anlamlar yüklenmiş olan şekiller, kelimeler, resimler, davranışlar ve nesnelere”.  
15

Kültürel semboller, zaman içinde değişiklik gösterebilir ve bir kültürden başka bir kültüre aktarılabilirler (Şişman, 2011: 96). Örgüte ait binaların tasarımı ve fiziksel görüntüsü, mobilyalar, yönetici ve çalışan kıyafetleri, örgüte ait logolar, bayraklar, rozetler, ürün tasarımları ve kullanılan ambalaj çeşitleri vb. örgüt sembollerine örneklerdir. Semboller kelime veya sözle ifade edilmeyen mesajlar taşırlar ve müşteriler için akılda kalıcı olurlar. Örneğin, Mercedes'in yıldızı, insanlara kaliteyi anımsatırken; McDonalds'ın tabelası, görür görmez hızlı yemek yenecek bir yeri anımsatmaktadır (Baytok, 2006: 18; Taş, 1999: 14).

## **2.2. Örgüt Kültürünü Açıklayan Modeller**

Örgütler, birçok açıdan birbirlerinden farklı özellikler taşımakta olup; bunlar da farklı kültür yapılarını ortaya çıkarmaktadır. Bu çeşitlilik, örgütlerin daha iyi anlaşılabilmesi için, benzer özellikte olanların bir model çevresinde anlatılmasını gerekli kılmaktadır. Benzer özellikler taşıyan örgütlerin kültürlerinin açıklandığı ve kalıplaştırıldığı modellere, "örgüt kültürü modeli" denilmektedir (Yücel, 2007: 77 - 78; Savaş, 2006: 43 - 44).

Örgüt kültürü alanında çeşitli çalışmalar yürüten araştırmacılar tarafından geliştirilen birbirinden farklı örgüt kültürü modelleri bulunmaktadır. Bu modellerden en önemlileri, aşağıda ana hatlarıyla ele alınmaktadır (Acuner, 2010: 12; Seymen, 2008: 115).

### **2.2.1. Denison ve Mishra'nın Örgüt Kültürü Modeli**

Denison ve Mishra'nın (1995) modeli, örgüt kültürü ve örgütsel performans ilişkisini ön plana çıkaran bir modeldir (Uzun, 2007: 87). Yazarlar, örgüt kültürü kavramına ölçülebilir bir nitelik sağlamak amacı doğrultusunda ilk olarak iki ana eksen tanımlamışlardır: Birinci ana eksen, bir örgütün kontrol alanı dışında kalan çevresel koşullara (müşterilerin değişen nitelikleri, istekleri, teknolojik uygulamalar ve yenilikler vb.) uyum sağlayabilme düzeyidir. İkinci ana eksen ise, çevresel koşullara uyum sağlayabilmek için, örgütün kendi bünyesi içinde bulunan gerekli yapısal ve işlevsel değişimleri gerçekleştirebilme kapasitesidir. Bu iki ana eksen de kendi içinde iki ayrı bölüme ayrılarak, örgüt kültürüne ilişkin dört temel kavramsal boyut bir araya getirmiştir (Yahyagil, 2004: 59).



### Şekil 1. Denison ve Mishra'nın Örgüt Kültürü Modeli

**Kaynak:** Denison ve Mishra, 1995: 216.

Şekil 1' de görüldüğü gibi; Denison ve Mishra Modeli dört temel kavramsal boyut çevresinde şekillenmiştir. Bu boyutlar; katılım, tutarlılık, uyum ve misyondur. Katılım ve tutarlılık özellikleri *içsel bütünleşmeye*, uyum ve misyon özellikleri ise *dışsal yönelime* ilişkindir. Diğer yandan; misyon ve tutarlılık, örgütün istikrarlı kalma; uyum ve katılım ise, değişebilme kapasitesiyle ilgilidir. *Uyum*, örgütün dış çevredeki değişimlere karşılık verebilme kabiliyetini; *misyon* örgütün varlık nedenini ve yönünü bilme seviyesini; *katılım*, çalışanların örgütsel amaçları benimseme ve aynı yönde hareket etme seviyesini ve *tutarlılık* ise, güçlü ve uyumlu bir örgüt kültürünün varlığını belirtmektedir (Uzun, 2007: 88; Denison ve diğerleri, 2006: 5 - 10). Daha ayrıntılı açıklanacak olursa;

*Katılım* özelliği kapsamında, örgüt çalışanları işlerine kendilerini adanmıştır ve örgüte karşı güçlü bir bağlılık hissi duymaktadırlar. Her kademedeki örgüt çalışanı çalışmalarını etkileyecek ve çalışmalarının doğrudan amaçlarıyla bağlantılı olduğunu düşündüğü kararlarda, kendi düşüncesinin varlığını hissedecektir. Bu durum, yüksek katımlı örgütlerde, resmi, açık ve bürokratik kontrol sistemleri yerine, resmi olmayan ve gönüllülük esasına dayanan sistemlere olan güvenin artmasını sağlamaktadır. Bu temel boyutun alt boyutları ise, yetkilendirme, takım çalışması ve yetenek geliştirme, olarak şöyle açıklanabilir: *Yetkilendirme*, örgüt çalışanlarına yaptıkları işlerde inisiyatifler tanınarak, onların yönetme kabiliyeti kazanmaları sağlanır. Bu, çalışan için örgüte karşı aidiyet ve sorumluluk duygusu yaratır. *Takım çalışması*, ortak değerler ve amaçlar için işbirliği içinde çalışmaya dayanmaktadır. Örgüt içindeki bütün çalışanlar, karşılıklı olarak ortak sorumluluk hissederler ve birbirlerine güvenerek görevlerini yerine getirirler. *Yetenek geliştirme*, örgütün rekabet üstünlüğü sağlamak ve değişen iş taleplerine ayak uydurmak için çalışanlara kabiliyetlerini geliştirmeye yönelik yatırımlar yapmasıdır (Uzun, 2007: 88; Denison ve diğerleri, 2006: 5 - 10).

*Tutarlılık*; güçlü bir kültürün temelini oluşturan değerler ve sistemleri ifade eder. Örgüt içindeki faaliyetlerin yürütülmesinde kabul görmüş bir zihniyet vardır. Bu zihniyetin devamlılığında ve sistemli bir şekilde ilerlemesinde, tutarlılık çok önemli bir yapı taşıdır ve örgüt içinde merkezi bir bütünleşme, koordinasyon ve kontrolün kaynağını oluşturur. Tutarlılığın alt boyutları, temel değerler, uzlaşma ve eşgüdümleme olarak şöyle açıklanabilir: *Temel değerler*, örgütün kimliğini ortaya çıkaran ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler dizisidir. *Uzlaşma*, örgüt üyelerinin kritik konulardaki temel anlaşma seviyelerini, ayrıca farklılıklar ortaya çıktığındaki anlaşma becerilerini içerir. *Eşgüdümleme* ise, örgütün farklı birimlerinin ortak hedeflere ulaşmak için birlikte uyumlu bir şekilde çalışmasıdır (Uzun, 2007: 88; Denison ve diğerleri, 2006: 5 - 10).

*Uyum*; dış çevrede meydana gelen gelişmelerin izlenerek örgütün dış çevreye karşı olan konumunun belirlenmesidir. Örgütler, gerekli gördükleri durumlarda risk almaktan kaçınmazlar; dış çevreye yönelik konumlarını belirleyecek kararlar alırlar ve bu kararlar, örgüte değişim yaratmada yetenek ve tecrübe katar. Örgütlerin, çevreden gelen sinyalleri almak, yorumlamak ve çevirmek için bir norm ve inanç

sistemi oluşturması, örgütlerin hayatta kalma ve büyüme şanslarını artırmaktadır. Bu temel boyutun alt boyutları ise, değişim, müşteri odaklılık ve örgütsel öğrenmeden oluşmaktadır: *Değişim*, örgütün iş ortamındaki farklılıklara uyum sağlaması, güncel eğilimlere hızlı bir şekilde tepki verebilmesi ve gelecekteki değişikleri öngörebilmesi açısından gereklidir. *Müşteri odaklılık*, örgütün müşterilerinin taleplerini öngörerek isteklerine hızlı bir şekilde yanıt verebilmesidir. *Örgütsel öğrenme*, örgütlerin çevreden gelen yenilik ve değişim sinyallerini alarak bilgi ve yeteneklerini geliştirmeleridir (Uzun, 2007: 88; Denison ve diğerleri, 2006: 5 - 10).

*Misyon*, örgütü vizyonuna ulaştırabilmek için gereklidir. Başarılı örgütler, örgütsel amaçlarını ve stratejik hedeflerini tanımlayan ve örgütün gelecekte nasıl görüneceğine dair vizyonlarını ifade eden açık bir amaca ve hareket alanlarını şekillendiren bir yön duygusuna sahiptirler. Misyon; örgütün sosyal rolünü ve iç / dış hedeflerini tanımlayarak bunlara anlam katar; örgüt ve çalışanları için uygun bir eylem planını tanımlamayı sağlayan yön ve hedefler belirler. Örgüt üyeleri tarafından içselleştirilmiş bir misyon, hem kısa hem de uzun vadede örgüte olan bağlılığın artmasını sağlamaktadır. Misyonun alt boyutları ise, stratejik yönelim, amaçlar ve vizyondur: *Stratejik yönelim*, örgütün amaçlarına ulaşmak için izleyeceği yol haritasını gösteren stratejik hedefleridir. *Amaçlar*, örgütün hedeflediği noktaya ulaşmasında örgüt üyelerini yönlendirerek, vizyon ve stratejilerin nasıl şekilleneceğini gösterirler. *Vizyon*, örgütün gelecekte kendini nerede görmek istediğini gösterir. Çalışanlara hedefler konusunda rehberlik eder (Uzun, 2007: 88; Denison ve diğerleri, 2006: 5 - 10).

### **2.2.2. Ouchi'nin "Z" Kültürü Modeli**

1980'lerde William Ouchi tarafından ileri sürülen Z kuramı, katılımcı yönetme anlayışının getirilmesiyle, örgüt kültürü modellerine önemli bir ışık tutmuştur. İkinci Dünya Savaşından sonra Japon ekonomisinin hızla kalkınması ve Japon örgütlerinin ABD pazarında başarılı bir yer elde etmesi, bu başarının arkasındaki nedenlerin sorgulanmasına ve Japon – ABD yönetim uygulamalarındaki farklılıklara büyük ilgi gösterilmesine sebep olmuştur. Yapılan araştırmalar, örgütlerin faaliyet gösterdikleri ülkelerin sosyal normları ve kültürlerinin, örgüt kültürünü etkilediğini ortaya çıkarmıştır. Bu kapsam da Ouchi, hem ABD'de hem de Japonya'da birçok Amerikan ve Japon örgütünü incelemiş; Japon örgütlerinin

ABD’de çok başarılı olduklarını, ancak birkaç örnek dışında Amerikan örgütlerinin Japonya’da dikkat çekici bir başarılarının olmadığını gözlemlemiştir. Bunun sebepleri üzerine yaptığı araştırmalar sonucunda Ouchi, bunun kaynağının, örgütlerin kültürü ve yönetim anlayışları arasındaki farklılıklar olduğunu ifade etmiştir. Araştırmalar sonucunda Ouchi, birçok Amerikan örgütünün yönetim uygulamalarını takip ederken (Tip A), Japon örgütlerinin daha farklı uygulamalarda bulunduğunu (Tip J) ortaya çıkarmıştır. Bununla birlikte çok başarılı görülen Amerikan örgütlerinin ne Tip A, ne de Tip J yaklaşımını uygulamadığını fark etmiştir. Bu örgütler, özellikle kültürel faktörlerin belirlenmesinde, Tip A’nın ve Tip J’nin güçlü yönlerinin birleştirilmesiyle ortaya çıkan farklı bir yaklaşımı benimsemekteydiler (Akıncı, 2003: 28; Varoğlu, 2003: 103).

Ouchi, Amerikan (Tip A) ve Japon (Tip J) modellerinin güçlü yönlerini bir araya getiren esnek bir yönetim anlayışının, başarılı rekabeti de beraberinde getireceğini ifade etmektedir. Japon ve Amerikan yönetim özelliklerinin bir araya getirilmesiyle ortaya çıkan bu yeni birleşime, “Kuram Z” adı verilmektedir (Akıncı, 2003: 28).

**Tablo 1. William Ouchi'nin Z Kuramı Örgüt Modeli**

Japon Örgütleri	Amerikan Örgütleri
<ul style="list-style-type: none"><li>- Ömür boyu istihdam</li><li>- Yavaş değerlendirme ve terfi</li><li>- Uzmanlaşmayan kariyer</li><li>- Gizli kontrol mekanizmaları</li><li>- Kolektif karar alma</li><li>- Kolektif sorumluluk</li><li>- Bütünüyle ilgi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Kısa dönemli istihdam</li><li>- Hızlı değerlendirme ve terfi</li><li>- Uzmanlaşmış kariyer</li><li>- Açık kontrol mekanizması</li><li>- Bireysel karar alma</li><li>- Bireysel sorumluluk</li><li>- Bölünmüş ilgi</li></ul>
Z Kuramı	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Uzun süreli istihdam</li><li>- Yavaş değerlendirme ve terfi</li><li>- Çapraz – işlevli kariyer</li><li>- Dengeli, açık ve kapalı kontrol mekanizmaları</li><li>- Oybirliğiyle katılımcı karar alma</li><li>- Bireysel sorumluluk</li><li>- Bütünüyle ilgi</li></ul>	

**Kaynak:** Akıncı, 2003: 30.

Amerikan (Tip A) örgütlerde istihdam kısa sürelidir. Bu durum, çoğunlukla çalışanların örgütlerine olan bağımlılıklarının düşük olmasına ve personel devir hızının yüksek olmasına sebep olmaktadır. Buna bağlı olarak verim düşmektedir. A tipi örgütte değerlendirme ve terfi çok hızlıdır; kariyer basamakları belirgindir ve uzmanlığa dayalıdır; karar almada bireysellik hâkimdir ve herkes kendi yaptığı işten sorumludur. Bu kültür, sıkı bir bürokratik sistemle işletilmektedir (Varoğlu, 2013: 104).

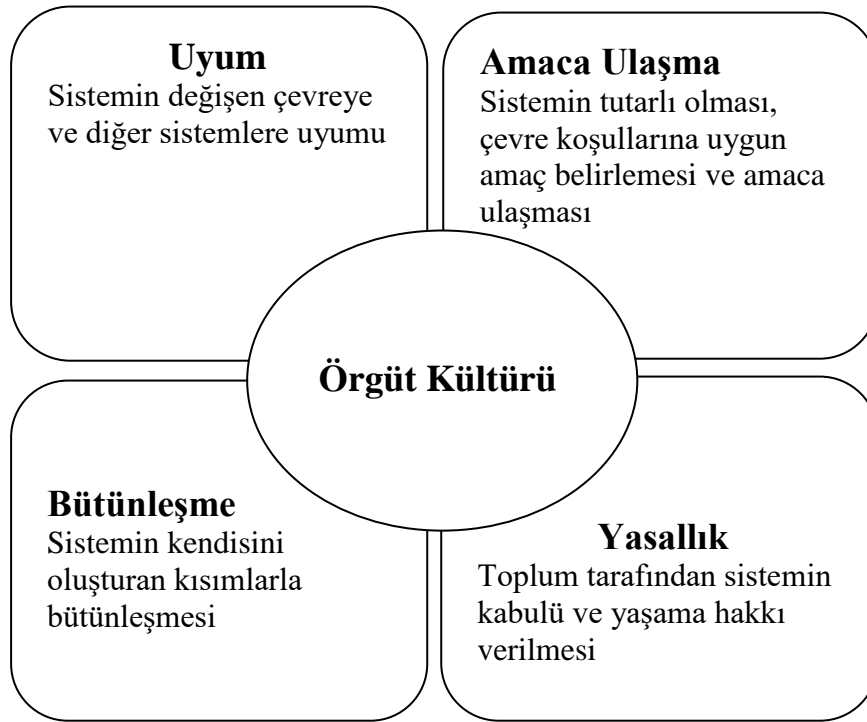
Bunun tam karşısında yer alan Japon tipi (Tip J) kültürde ise, temel yapı taşı ömür boyu istihdamdır. J Tipi örgütlerde çalışanlar, çalışmaya başladıkları örgütlerden emekli olmaktadır. Bununla beraber J tipi örgütlerde değerlendirme ve terfi yavaş yapılmakta ve çalışanlar çalışma hayatlarının belirli aralıklarında terfi almaktadır. Bu terfiler esnasında, çalışanların kariyer yolları değişebilmekte ve aynı örgüt içinde farklı departmanlarda görev alabilmektedirler. Çalışanlara yönelik değerlendirmeler açık değildir; daha çok hissedilen ve örtük durumdadır. Kararlar ekip halinde alınmakta, alınan kararların ve faaliyetlerin sorumlulukları da ekip olarak paylaşılmaktadır. J tipi örgütlerde bürokratik yapı oldukça düşüktür; esnek bir yapı vardır (Varoğlu, 2013: 104; Yavuz, 2016: 38).

Bu iki zıt kültürün birleşmesiyle oluşan Z tipi kültürde ise, istihdam uzun vadeli. (J tipinde olduğu gibi ömür boyu olmasa da A tipindeki gibi kısa vadeli de değildir). Çalışanlar performanslarını üst seviyede tuttıkları sürece, örgütte var olmaya devam edeceklerdir. Z tipi örgütlerde, değerlendirme ve terfi yavaş bir şekilde olmaktadır; çalışanlar esnek kariyer yollarına sahiptir; açık kontrol yöntemleri olmasına rağmen uygulanması örtüktür; kararlar, bütün astların fikir birliği alınarak verilir, ama bireysel yönetici kararların alınmasında etkindir; çalışanlara güvene dayalı bir mekanizma vardır ve çalışanlar bireysel sorumluluk sahibidir. Z tipi örgütlerde yumuşak bir bürokratik yapı vardır; çalışanlar diğer çalışanların ne yaptığını bilirler ve bunları takip ederler. Bunun sonucu olarak çalışanlar arasında sosyal ilişkiler oluşur (Varoğlu, 2013: 104).

### 2.2.3. Parsons ve “AGIL” Modeli

ABD’li sosyal bir psikolog olan Parsons, 1940 ile 1960 yılları arasındaki araştırmaları ile örgüt kültürü konusunda ilk kez değerler üzerine yoğunlaşan ve bu konuda bütün örgütler için uygulanıp geliştirilebilecek kapsamlı analitik bir model geliştiren araştırmacıdır. Parsons’ un modeli, her sosyal sistemde var olmasının gerekli olduğunu savunduğu dört unsurdan oluşmaktadır: Bu unsurlar; Uyum (adaption), amaca ulaşma (goal attainment), bütünleşme (integration) ve yasallık (legitimacy) isimlerini taşımaktadır. Bu dört unsurun isimlerinin baş harflerinden dolayı, model “AGIL” olarak adlandırılmaktadır (Savaş, 2006: 44; Alamur, 2005: 45; Esba, 2009: 37).

**Tablo 2. Parson’ un “AGIL” modeli**



**Kaynak:** Moorhead ve Griffin, 1989: 502; Esba, 2009: 39

Tablo 2’de yer alan dört temel unsur aşağıda kısaca açıklanmıştır. Bunlar (Alamur, 2005: 46);

*Uyum*; bir şeye başarılı bir şekilde uyumlu hale gelebilmek için, sosyal sistemin çevresini tanıması, çevresinin ne şekilde değiştiğini anlaması ve bu doğrultuda gerekli şeyleri yapması gerektiğini anlatır. *Amaca Ulaşma*, amaçları gerçekleştirme ve başarılar kazanmadır. *Bütünleşme*, sistemin alt sistemleri ve parçaları arasındaki uyumu ve eşgüdümü sağlamadır. *Yasallık* ise, içinde yer aldığı çevre ve kendi sisteminde kabul çevresi oluşturmaz. Özetle; eğer bir sosyal sistem hayatını sürdürmek ve gelişmek istiyorsa, faaliyetlerini yürüttüğü çevreye uyum sağlamalı, ulaşmak istediği amaca yönelik parçalarını bir araya toplayarak bütünleşmeli ve mevcut yapısını iyileştirip geliştirerek, hem kendi örgüt üyeleri, hem de diğer örgütler tarafından geçerliliği kabul görmelidir (Esba, 2009: 37).

#### 2.2.4. Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli

Peters ve Waterman (1982), "Mükemmeli Arayış" isimli eserlerinde, ABD'de iş yaşamında başarıya ulaşan, değer yaratan ve uluslararası açıdan rekabet üstünlüğü sağlayan örgütlerin, bu başarıları nasıl sağladıklarını araştırmışlardır. Yazarlar, 3M, Disney, McDonalds ve Boeing gibi birbirinden farklı endüstriyel alanlarda faaliyette bulunan birçok şirketi incelemişler ve başarı ölçütü olarak, bu şirketlerin rakiplerine kıyasla satış gelirlerindeki ve karlarındaki yüksek düzeydeki artışlar ile varlıklarına kıyasla yıllık büyüme hızlarındaki artışlar gibi, ekonomik başarı ölçütlerini dikkate almışlardır. Bu incelemeler sonucunda, bu şirketleri diğerlerine göre daha iyi yapan sekiz ortak özelliğin olduğunu ortaya çıkarmışlardır (Varoğlu, 2013: 104; Eren, 2001: 162).

Peters ve Waterman'ın mükemmellik modelinin ana hatlarını oluşturan bu sekiz temel kültürel değer ve davranışı aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Köse, 2014: 31 - 33; Yavuz, 2016: 42 - 43; Alamur, 2005: 50 - 51):

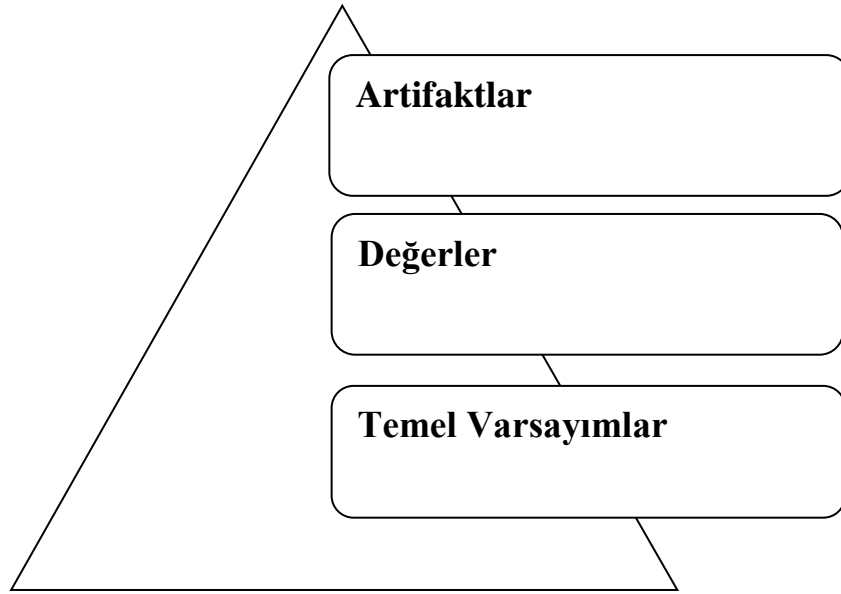
- **Peşin hükümle eylemden yana olmak:** Üzerinde çalışılan işin üstesinden gelmek için, eylemden yana olmak ve uygulama ve kararları eyleme dönüştürmek, olarak tanımlanabilir. İşletmelerde yöneticiler, gerektiğinde ellerine somut bulgular geçmeden de çabuk kararlar almak zorundadır. Kararları alma sürecini geciktirmek, karar vermemek kadar kötü sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. Bu yüzden yöneticiler, karar verirken çok çabuk davranmalıdır.

- **Müşteri odaklılık:** Müşterilerle yakın ilişkiler içinde olmak, olarak ifade edilmektedir. Müşteri odaklılık, doğru müşteriye, hak ettiği düzeyde hizmet verilmesidir. Başka bir deyişle, doğru zamanda, doğru fiyat ile doğru teklifin yapılmasıdır. Bu tür ilişkiler kuran ve müşterilerine değer veren örgütler, bunları göz ardı edenlere kıyasla daha büyük başarılar ulaşırlar. Müşteri tatmini önemlidir; çünkü müşteriler, üretilen malın kalitesi, yeni ürünlerin ne olacağı ve özelliklerinin ne olacağına dair fikirler veren ve talebi yaratan kaynaklardır.
- **Özgür düşünce ve girişimciliği destekleme:** Özgür düşüncenin ve girişimciliğin desteklendiği örgütler, bürokrasinin engellemelerinden kurtularak hızlı bir şekilde harekete geçerler ve önlerine çıkan fırsatları kullanabilirler. Bunu yaparken, örgütü küçük bölümlere ayırıp, bağımsızlığı pekiştirerek, yaratıcılığı ve riske girmeyi desteklemek gerekmektedir. Yenilikçi şirketler, örgüt içinde birçok lider ve yaratıcı kişi yetiştirirler. Özgür düşüncenin desteklendiği bu örgütler, çalışanların yaratıcı düşüncelerini ortaya çıkarmaları için onlara uygun ortamlar sağlarlar ve çalışanlar bu fırsatları doğru değerlendirirlerse, örgütlerine büyük ölçüde katkıda bulunurlar.
- **İnsan unsurunu iyi kullanarak üretimi artırmak:** Bir örgütün en önemli unsuru çalışanlarıdır. Her örgüt, verimliliğini artırmak ister ve bu onların en önem verdikleri değişmeyen stratejisidir. Bu stratejiyi doğru bir şekilde uygulayabilmek için, insan unsurunun doğru bir şekilde kullanılması gerekmektedir. Yapılan bir işte temel değerlere ve insanlara saygı göstermek, işin başarısı için gerekli bir davranıştır.
- **Yalın biçim, az kurmay:** Başarılı örgütlerde önemli olan, içeride kaç kişinin çalıştığı değil, çalışanların niteliğidir: Başarılı örgütler incelendiğinde, çok sayıda yöneticiye sahip olmaktansa, yeterli sayıda ve nitelikte yöneticiye sahip olmanın daha önemli olduğu görülmektedir. Bu nedenle örgüt yapılarının mümkün olduğunca yalın tutulmasına özen göstermelidirler. Çalışanların iş akışının ve komuta zincirinin nasıl işlediğini izleyebilmesi, yalın örgüt yapılarıyla doğru orantılıdır.

- **En iyi bilinen işe sarılmak:** Örgütlerin, ana sektörleri dışında başka sektörlerle yönelmesi, bazen onlara yarardan çok zarar getirebilmektedir. Bu yüzden işletmeler başarılı oldukları sektörde faaliyetlerini sürdürmeli ve en iyi oldukları işlerden ayrılmamalıdır.
- **İşin içinde olmak ve değerlere yönelmek:** Örgütleri başarılı yapan önemli unsurlardan biri de işin içinde yer almak ve değerlere yönelmektir. Bu tür örgütlerde yöneticiler, ulaşılmaz kişiler değildirler ve örgüt değerleri yöneticiler tarafından hayata geçirilmektedir.
- **Gevşek ve sıkı özelliklerin bir arada bulunması:** Örgüt çalışanlarının birbirlerini anlamları ve örgütün değerlerine inanması, onun kuvvetli bir şekilde örgütlenmiş olduğunun göstergesidir. Şirketin zayıf bir şekilde örgütlenmesi ise, çalışanların az sayıda üst yönetici tarafından yönetilmesi ve örgüt içinde görece az sayıda kural ve yönetmeliğin bulunmasıdır. Bu tür örgütlerde çalışanlar gereksiz kurallara boğulmamaktadır; ama örgüt içinde işleyişi devam ettirecek düzeyde kurallar daima vardır.

### 2.2.5. Schein Modeli

Schein'in örgüt kültürü modeli, farklı düzeylerdeki kültürel göstergeleri ortaya koyan üç kademedен oluşmaktadır: Bu kademeler, en somut göstergelerden bilinçdışı varsayımlara ve en derindeki olgulara kadar oldukça geniş bir çerçeve oluşturur (Baumgartner ve Zielowski, 2007: 1323). Schein' e göre; belirli bir örgütün kültürünü analiz ederken, bu kültürün kendisini gösterdiği üç temel seviyeyi incelemek ve ayırt etmek gerekmektedir. Bunlar, (a) gözlemlenebilir eserler(artifaktlar), (b) değerler ve (c) temel varsayımlardır (Schein, 1990: 111).



Şekil 2. Schein' in Örgüt Kültürü Düzeyleri

**Kaynak:** Baumgartner ve Zielowski, 2007: 1324

Şekil 2'de görülen ve örgüt kültürü düzeyleri olan artifaktlar, değerler ve temel varsayımlar aşağıda açıklanmıştır (Baumgartner ve Zielowski, 2007: 1323; Seymen, 2008: 116 - 117; Schein, 2010: 23 - 26).

*Artifaktlar*, dış görünüm düzeyinde yapılanmış olan, görünür, duyulabilir ve algılanabilir bütün olgulardır; bunlar, fiziksel ve sosyal çevreyi oluştururlar. Örgütün yazı ve konuşma dili, büro tasarımı ve düzenlemeleri, örgüt yapısı, giyim kuşam, teknoloji ve davranış kalıpları gibi birçok unsur, artifaktları oluşturmaktadır. Artifaktların gözlenmesi kolay, ancak çözümlenmesi oldukça zordur.

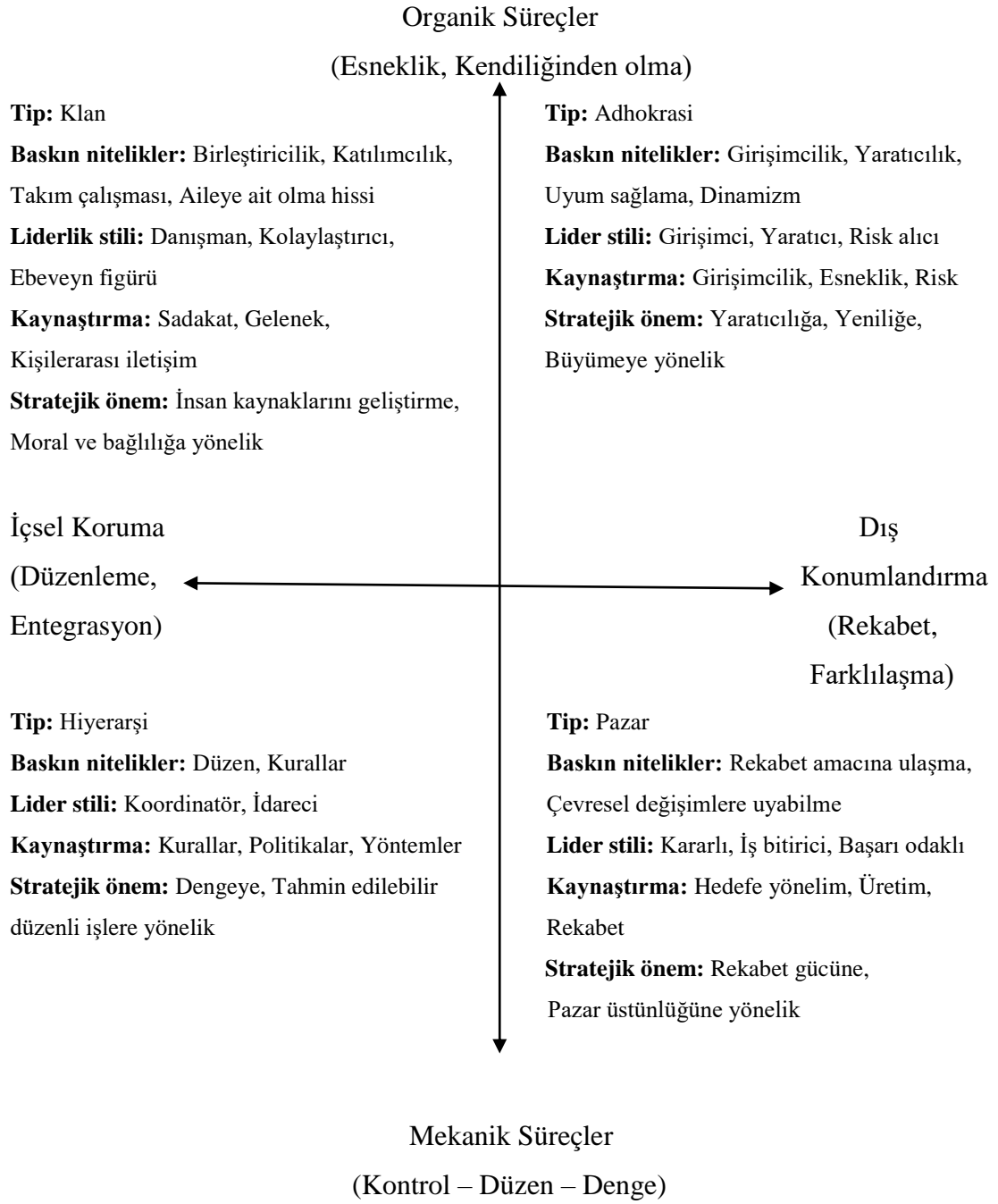
*Değerler*, insanların davranışlarının ardındaki neden, olarak açıklanmaktadır. Örgüt içindeki değerlerin, zamanla hedefler, amaçlar ve felsefelere dönüştüğü düşünülmektedir. Bir kültürün değerleri, üyelerinin gerçekte ne olduğuna bakmaksızın, neyin olması ve neyin olmaması gerektiğiyle ilgili düşüncelerini ifade eder. Başarılı eylemler ve örgüt içindeki bireylerin davranışları, diğer üyeler için zamanla bir ölçüt haline gelir ve kabul gördükçe örgüt içinde paylaşılan değerlere dönüşürler. Paylaşılan değerler, artifaktların da yorumlanmasına yardımcı olurlar. Örgüt değerlerinin oluşması belirli bir zaman alır ve değiştirilmesi oldukça zordur.

*Varsayımlar* ise, örgüt üyeleri tarafından kabul edilmiş olan değerler veya sorun çözme yollarıdır; Bunlar, örgütteki sorunlara sürekli ve güvenilir çözümler getirdikleri için kabul edilirler. Varsayımlar, yönetilmesi en zor olan unsurlardır; bireysel davranışları yönlendirir ve grup üyelerine bir şeyi nasıl algıladıklarını, düşündüklerini ve hissettiklerini gösterirler. Kısaca varsayımlar, olaylar veya şeyler hakkında nasıl düşünülmesi, algılanması ve duyumsanmasına ilişkin olarak tartışılmaz ve karşı çıkılmaz düşüncelerden oluşurlar.

#### **2.2.6. Cameron ve Quinn' in Rekabetçi Değerler Modeli**

Örgüt kültürü ve örgütsel başarı arasındaki ilişkiyi inceleyen Cameron ve Quinn (1999), “Rekabetçi Değerler” modelini geliştirmişlerdir. Bu modelin temelinde, örgütsel etkinlik sağlamak için bireylerin değer yargılarının deneysel bir analizi bulunmaktadır (Akıncı, 2003: 89). Model, asıl olarak, etkili örgütlerin temel göstergeleri üzerine yapılan bir araştırmadan geliştirilmiştir ve konu hakkında araştırma yapan yazarlar tarafından, birçok örgütsel olayı düzenlemede ve yorumlamada oldukça başarılı bulunmuştur (Cameron ve Quinn, 2006: 31 - 34).

Bu modelde, bir uçta iç odaklılık ve diğer uçta dış odaklılığın bulunduğu bir eksenin; bir uçta esneklik ve dinamizmin, diğer uçta durağanlık ve kontrolün bulunduğu diğer bir eksenin kesmesi sonucu ortaya çıkan dört örgüt tipi bulunmaktadır (Seymen, 2008: 106). Bunlar; klan kültürü, hiyerarşi kültürü, adhokrazi kültürü ve pazar kültürüdür. Bu dört kültür tipinin dikkat çeken bir özelliği ise, örgüt tiplerinin birbirine zıt ya da birbiriyle yarışan varsayımları temsil etmesidir (Cameron ve Quinn, 2006: 35).



### Şekil 3. Cameron ve Quinn' in Rekabetçi Değerler Modeli

**Kaynak:** Cameron, 1985: 10; Cameron ve Freeman, 1991: 29; Akıncı, 2003: 90.

Her kültür tipinde bulunan ortak değerler, “baskın örgütsel nitelikler –liderlik tarzları-kaynaştırma mekanizmaları-stratejik önem” başlıklarında bir araya getirilmiştir. Kültür tiplerinin tanımlandığı şema, iki eksenden oluşmaktadır: *Dikey Eksende*; örgütün esneklik, spontan davranışlar ve bireyselliğe mi yoksa düzen,

kontrol ve istikrara mı daha çok önem verdiğini gösteren *organik/mekanik* süreçler yer almaktadır. Organik süreçler, örgütte kendiliğinden oluşmaya ve esnekliğe önem verirken; mekanik süreçler, kontrole, dengeye ve düzene önem vermektedir. Bu iki boyut birbirinin karşıtı olan zıt boyutlardır. *Yatay eksen ise*; örgütün görece içsel korumaya mı, yoksa dışsal konumlanmaya mı odaklandığını göstermektedir. İçsel koruma, düzenleme ve bütünleşme faaliyetlerini ifade ederken, dış konumlandırmaya da ağırlık vermektedir; bu iki boyut, birbirinin karşıtı olan zıt boyutlardır (Akıncı, 2003: 89; Seymen, 2008: 105). Aşağıda, bu modelde yer alan dört örgüt kültürü tipi ayrıntılı olarak açıklanmaktadır:

### **2.2.6.1. Hiyerarşi Kültürü**

Modern çağda örgütlenme ile ilgili ilk yaklaşım, 1900'lerin başlarında Avrupa'daki kamu kuruluşlarını inceleyen Alman sosyolog Max Weber 'in araştırmalarına dayanmaktadır. Yirminci yüzyılın ilk yıllarında, örgütlerin karşılaştığı en zorlu görev, her geçen gün daha da karmaşıklaşan bir topluma verimli bir şekilde mal ve hizmet üretmektir. Bu doğrultuda Weber (1947), bürokrasinin klasik ilkeleri olarak adlandırılan yedi özellik önermiştir: Bunlar, uzmanlaşma, liyakat, hiyerarşi, işbölümü, kişiler üstülük ve hesap verebilirliktir. Bu özellikler, örgütler açısından amaçlara ulaşmada oldukça etkili olmuş ve temel görevi verimli, güvenilir, sorunsuz, öngörülebilir çıktılar üretmek olan örgütler tarafından yaygın bir şekilde kullanılmıştır. Aslında 1960'lara kadar, yönetimde ve yönetim alanyazınında hiyerarşik örgütler çok önemli olmuştur; bu da örgütlerin verimli, istikrarlı ve tutarlı ürün ve hizmet üretilmesini sağlamıştır. İstikrarlı bir ortam olduğu için, görevler ve işlevler bir araya getirilip eşgüdümlendirilmiş, ürünler ve hizmetlerde benzer çıktılar sağlanabilmiş ve çalışanlar ile görevler kontrol edilebilmiştir. Böylece karar verme yetkisindeki kesin çizgiler, standart kural ve süreçler, denetim ve hesap verme sistemleri başarının temel unsuru olarak görülmüştür (Cameron ve Quinn, 2006: 37).

Hiyerarşi kültürüne sahip örgütlerde, örgüt kültürünün özellikleri, biçimselleştirilmiş ve yapılandırılmıştır. Örgüt çalışanlarının yaptıkları işler, belirli yöntemlerle kontrol edilir, etkili bir konumda olan liderler örgütlerini iyi koordine ederler ve örgütlenmeyi sağlarlar. Amerikan hızlı yemek restoran zinciri McDonalds' dan otomobil firması Ford'a ve hatta ABD Adalet Bakanlığı gibi kamu kurumlarına uzanan birçok örgüt, hiyerarşi kültürünün prototipini oluşturmaktadır. Bu tip

yapılarda, oldukça fazla sayıdaki standart süreçler, çoklu hiyerarşi düzeyleri ile kuralların uygulanmasına yapılan vurgular, hiyerarşi kültürünün varlığına kanıt oluşturmaktadır (Cameron ve Quinn, 2006: 38).

Özetle; hiyerarşi kültürü, mantık ve rasyonellikle çalışan bir yapılanmaya sahip mekanik bir örgüt kültürüdür. Örgütte yapılan işlerin çeşitliliğini ve çalışanların inisiyatif alma derecelerini gösteren işbölümü ve uzmanlaşma derecesi yüksektir; çünkü istikrarlı bir ortam vardır ve örgüt çalışanlarının yaptıkları işler değişken değildir. Örgüt içinde yapılacak eylemlerin standartları bulunmaktadır; bu da işler yürütülürken, belirli ilke ve yöntemlerin izlenmesine verilen ağırlığı ifade eden “biçimsellik” derecesinin yüksek olduğunu göstermektedir. Örgüt içindeki roller, bu pozisyonlarda yer alan kişilerden daha önemlidir. Örgüt içi odaklılık ve durağanlık kültürü şekillendiren temel etkenlerdir. Örgüt, iş alımlarını bu rolleri doldurmak üzerine yapar ve yeni alınan kişilerden kendisine çizilen çizgiler dışında fazla bir şey yapmasını beklemez (Tütüncü ve Akgündüz, 2012: 62; İşcan ve Timuroğlu, 2007: 123; Ergün, 2007: 268; Bolat ve diğerleri, 2009: 109 - 111).

Ouchi (1987: 74)’e göre hiyerarşi kültür mekanizması kişiye şunu söyler: “İstediyini değil, bizim sana söylediğimizi yap; çünkü sana bunu yapman için para ödüyoruz” (Erdem, 2007: 66). Hiyerarşi kültüründe, bir yöneticiye bağlı çalışan astların sayısını ifade eden denetim alanı dardır ve bu durum, yöneticilere sıkı denetim olanağı vermektedir. Örgütte karar verme yetkisinin nasıl dağıtıldığını ifade eden merkezleşme derecesi de yüksektir. Hiyerarşi kültüründe yetki, ağırlıklı olarak üst yönetimde toplanmıştır (Tütüncü ve Akgündüz, 2012: 62; İşcan ve Timuroğlu, 2007: 123; Ergün, 2007: 268; Bolat ve diğerleri, 2009: 109 - 111).

#### **2.2.6.2. Pazar Kültürü**

Pazar kültürü ismiyle anılan örgütlenme yapısı, 1960’ların sonlarında, örgütler yeni rekabetçi zorluklarla karşılaştıklarında popüler olmaya başlamıştır. Bu örgütlenme yapısı, çoğunlukla örgütsel etkinliğin önemine vurgu yapan araştırmacılardan Oliver Williamson (1975), Bill Ouchi (1981) ve meslektaşlarının çalışmalarını esas almaktadır. Örgütlenme yapısının isminde yer alan “Pazar” sözcüğü, pazarlama işlevi ile veya pazardaki tüketicilerle eşanlı olmayıp; daha çok pazar gibi işleyen bir örgüt türü tipini ifade etmektedir. Bu kültür tipi, örgütün iç

işlerinden daha çok dış çevresine yönelir; müşteriler, ruhsat sahipleri, tedarikçiler, birlikler ve düzenleyiciler, yükleniciler vb. gibi dış destek kollarıyla yapılan işlemlere odaklanır. Pazar kültüründe iç kontrol, ekonomik piyasa mekanizmaları, rekabet dinamikleri ve para değişimi kanalıyla işler. Başka bir deyişle; ana odak noktaları, rekabet avantajı sağlamak için destek gruplarıyla yapılan işlemlerdir (değişimler, satışlar, sözleşmeler). Örgütün temel amaçları; kârlılık sağlamak, nihai sonuçlara ulaşmak, piyasa taleplerine karşı dayanıklı olmak, zorlu başarı hedefleri gerçekleştirmek ve garantili müşteri kitlesine ulaşım sağlamaktır. Bu amaçlar da göz önüne alındığında; pazar tipi kültüre sahip örgütlerde baskın olan ana değerlerin, üretkenlik ve rekabetçilik olduğu görülmektedir (Cameron ve Quinn, 2006: 39).

Pazar tipi örgütler, üretkenlik, rekabetçilik, dışa konumlandırma ve kontrol üzerine kuvvetli vurgu yaparak elde edilir. Buna örnek olarak, Philips Electronics verilebilir. Şirket, 1990'lı yıllarda meydana gelen Avrupa'daki pazar payı kaybı sonucunda ilk kez zarar edilmesiyle birlikte, yeni bir CEO liderliği altında Centurion isimli bir süreç başlatarak rekabetçi pozisyonunu iyileştirmeyi amaçlamıştır. Şirket, hiyerarşi kültüründen pazar kültürü yapısına geçmek için çok çaba sarf etmiş; performansın değerlendirilmesi ve yeni başarı hedeflerinin belirlenmesi için, yılda üç defa toplantı düzenlemiştir. Büyük uğraşlar neticesinde şirket, pazar kültürüne geçiş yapmayı zor da olsa başarmıştır (Cameron ve Quinn, 2006: 39 - 40 ).

Pazar kültürü, işin bitirilmesine -yani sonuca odaklı- bir örgüt kültürüdür. Bu örgüt kültürü tipinde liderler, zorlayıcı üreticiler ve ısrarcı talepkâr rakipler vardır. Bu tip örgütleri bir arada tutan etmen, kazanma arzusudur. Uzun dönemli hedefler, rekabet üstünlüğü sağlamak ve istenilen amaçlara ulaşmaktır (Cameron ve Quinn, 2006: 40 ).

Pazar kültürüne sahip örgütlerde, merkezi iktidar ve otorite ilişkileri bulunmamaktadır. Bunun yerine iktidar, üzerinde çalışılan konuya göre, bir bireyden başka bir bireye veya bir görev takımından başka bir görev takımına devredilir. Örneğin Apollo 13 uzay görevinin anlatıldığı Apollo 13 (1995) filminde, liderliğin sürekli olarak ve çoğunlukla öngörülemeyen bir şekilde değiştiği, takım üyeliğinin geçici olduğu ve iletişim ve kontrol sisteminin belirlenmesi için kesin bir işleyişin olmadığı görülmektedir. Uçuş esnasında yaşanan farklı sorunlara çözüm

üretilebilmesi için farklı görev takımları gerekmiş ve liderlik sık sık değişmiştir (Cameron ve Quinn, 2006: 43 - 44).

Özetle; pazar kültürü yapısında örgüt rekabet üstünlüğü sağlamak, çoğunlukla dış çevredeki faktörlere odaklıdır. Bu da iş bölümü ve uzmanlaşma derecesinin ve biçimsellik derecesinin düşük olduğunu gösterir; işler çevredeki değişimlere odaklıdır ve çeşitlidir. Çevredeki değişimlere hızlı yanıt verebilmesi gereken pazar kültürü örgüt yapısında; kademeler daha azdır ve denetim alanı geniştir; çevredeki değişimlere hızlı yanıt verebilmesi gerektiği düşünüldüğünde, yöneticilerin veya çalışanların anlık kararlar alıp mümkün olduğunca çabuk uygulamaya koymaları gerektiğinin önemi görülmektedir. Bu da merkezileşme derecesinin düşük olduğunu gösteren önemli bir unsurdur (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 124; Ergün, 2007: 269; Bolat ve diğerleri, 2009: 109 - 111).

### **2.2.6.3. Klan Kültürü**

Bu örgüt tipi, aile tipi örgüt yapısına benzerliği sebebiyle, “klan” olarak adlandırılmıştır. Klan tipi örgütlerde, paylaşılan ortak değerler ve amaçlar, katılımcılık, tutarlılık, bireycilik ve “biz” duygusudur. Bu tip kültür yapısına sahip örgütler, ekonomik oluşumdan çok geniş aileler gibi görülmektedirler. Klan tipi örgütlerin tipik özellikleri, takım çalışması, çalışanların katılımı sağlanması için oluşturulan programlar ve çalışanlarına olan bağlılığıdır. Bu unsurların kanıtları ise, örgütlerde bireysel değil takım başarısına göre ödüllendirilen ve kendi çalışanlarını işe alıp işten çıkaran yarı bağımsız çalışma takımları, çalışanlarını kendilerinin ve örgütün performansının nasıl iyileştirileceği konusunda önerilerini dile getirmeleri için teşvik eden kalite çemberleri ve onları yetkilendirici bir ortam olmasıdır (Cameron ve Quinn, 2006: 41).

Klan kültürünün temel varsayımları ise; içinde bulunulan ortamın en iyi takım çalışması ve çalışanların katılım sağlanması ile yönetilebileceği ve her müşterinin bir örgüt paydaşı olarak düşünülmesi gerektiğidir. Örgütün daha insancıl bir çalışma ortamı ortaya çıkarmak için çalıştığı, örgüt yönetiminin ana görevinin çalışanları yetkilendirmek ve onların sürekli katılımını, bağlılığını ve sadakatini sağlamak olduğuna inanılır (Cameron ve Quinn, 2006: 41).

Klan kültürü, insanların birbirlerine çok bağlı oldukları, birbirleriyle çok şey paylaştıkları ve adeta aile havasının bulunduğu bir yerdir. Örgütün liderleri veya yöneticileri akıl hocası, hatta ebeveyn (anne – baba) gibi algılanmaktadır. Örgütte, sadakat ve gelenekler, güven duygusu ile birlikte herkesi bir arada tutmaktadır. Örgüt, insan kaynaklarını geliştirmenin uzun vadeli faydalı üzerinde durur, bunu bağlılık ile vurgular ve moral çok önemlidir; takım çalışmasına, katılıma ve kararlarda fikir birliğine büyük önem verilir. Japon şirketlerinde klan kültürünün yansımaları net bir şekilde görülmektedir. Örneğin, çevre koşullarının hızla değişmesi, yöneticilerin geleceğe yönelik planlar yapmasını zorlaştırmaktadır. Alınan kararların belirsizliğini koruduğu durumlarda, örgüt içinde etkinliği sağlamanın en iyi yolu, tüm çalışanların aynı değer ve inançları paylaştıklarından emin olmaktır (Seymen, 2008: 106 – 107; Cameron ve Quinn, 2006: 41 – 43). Klan kültürü, esneklik ve iç uyum boyutlarında yer alan, birlik ve beraberlik duygusunu ön plana çıkaran, örgütsel bağlılığın yüksek olduğu ve biçimsel olmayan kontrol süreçlerinin baskın olarak görüldüğü yapılanmalardır (Erdem, 2007: 66; Özdemir, 2015: 35).

Özetle; klan kültürü örgüt yapısının özellikleri dikkate alındığında, organik bir yapılanmaya sahip olduğu görülmektedir. Bu tip örgütlerde, yapılacak işler çeşitlilik göstermektedir; çalışanlar yardımlaşma duygusuyla hareket ederler; tamamen sistematik eylemler sergilemezler. Bütün bu özellikler dikkate alındığında; bu tip örgütlerde, iş bölümü ve uzmanlaşma derecesi ile biçimsellik derecesinin düşük olduğu görülmektedir. Yönetimin ana görevi, çalışanları yetkilendirmektir. Çalışanlar daha çok sorumluluk alırlar ve örgüt içinde daha az kademe vardır; bu da denetim alanının dar olduğunu gösteren önemli bir unsurdur. Örgüt içinde kararlar hep birlikte fikir birliği ile alınır; merkezileşme derecesi düşüktür ve yönetimde bütün çalışanların söz sahibi olması temel arzudur (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 123; Ergün, 2007: 268; Bolat ve diğerleri, 2009: 109 - 111).

#### **2.2.6.4. Adhokrasi Kültürü**

Gelişen dünyanın sanayi çağından bilgi çağına geçiş yapmasıyla birlikte ortaya çıkan kültür modeli, adhokrasi kültürüdür. “Adhokrasi” kelimesinin kökeni, İngilizce “ad hoc” (plansız)’dan gelmektedir. Bu da uzmanlaşmayı, geçiciliği ve dinamikliği ifade etmektedir. Adhokrasi kültür yapısı, 21. yüzyıl iş yaşamında, gün geçtikçe daha çok simgelenen aşırı değişken, devamlı ivme kazanmaya devam eden

ve yeniliklere en çok yanıt veren kültür yapısını ifade etmektedir (Cameron ve Quinn, 2006: 43).

Adhokrasi kültürünün bulunduğu örgütlerde; girişimci, dinamik, yaratıcı ve çevresel değişimlere hızlıca uyum sağlayabilen bir ortam bulunmaktadır. Bu kültür tipinde, ürün ve hizmet üstünlüklerinin git gide azalan yarı ömrü karşısında bir dizi varsayım geliştirilmiştir. Bu varsayımlar, yenilikçi ve öncü girişimlerin başarıyı getireceği, örgütlerin temel amaçlarının yeni ürünler ve hizmetler geliştirmek olduğu, yönetimin temel görevinin ise girişimciliği desteklemek, yaratıcılığı ve ileri teknolojik faaliyetleri mümkün olduğunca teşvik etmek olduğudur (Seymen, 2008: 106; Cameron ve Quinn, 2006: 43).

Adhokrasi kültürüne; hava ve uzaycılık, yazılım geliştirme, danışmanlık, film yapımcılığı, fikir danışmanlığı, elektronik ticaret, pazarlama, elektronik ve kozmetik sektöründe vb. faaliyet gösteren örgütlerde daha sık rastlanılmaktadır. Bu tür örgütler, müşterilerini memnun etme konusunda hızlı hareket gereksinimi duyarlar ve bunun içinde adhokrasi kültürü en ideal modeldir (Cameron ve Quinn, 2006: 43 - 44; Erdem, 2007: 66).

Adhokrasi örgüt kültürü tipinde; esneklik ve hoşgörü oldukça önemlidir; bireyselliğe önem verilir; çalışanlar risk alırlar ve liderlerin yenilikçi oldukları kabul edilir. Adhokrasi kültürüne sahip örgütler, dinamik, yaratıcı ve girişimci bir örgüt olarak nitelenmektedirler. Bu tip örgütleri bir arada tutan unsurlar, deneyselliğe ve yenilikçiliğe olan bağlılıktır. Önemli olan; yeni bilgi, ürün ve hizmetlerde en önde olmaktır. Örgüt, uzun vadede paydaşlarına sağladığı hizmetlerini büyümeye ve yeni kaynaklar elde etmeye büyük önem gösterir (Seymen, 2008: 106; Cameron ve Quinn, 2006: 45).

Özetle; adhokrasi kültür tipinde, ileri derecede organik bir yapı bulunmaktadır; örgüt içinde işbölümü ve uzmanlaşma derecesi düşüktür; çalışanlardan risk almaları, yeniliklere açık olmaları, dinamik ve yaratıcı olmaları istenir. Bu tip yapılarda biçimsellik derecesi düşüktür. Çalışanlar kişisel olarak inisiyatifler alırlar; standart prosedürleri izlemezler. Adhokrasi kültüründe denetim alanı geniştir; örgüt içinde statü ve pozisyonların önemli olmadığı ya da geçici olarak düşünüldüğü bir yapılanma bulunmaktadır. Bu kültürde merkezileşme derecesi de

düşüktür; yetki tek elde toplanmayarak alt kademelere doğru göçertilmiştir. Bu tip kültür yapısına sahip örgütler, buldukları sektörler itibariyle hızlı kararlar alıp, hızlıca uygulamaya koymalıdır. Bu yüzden yetki devrinin çoklukla kullanılması örgüt için çok önemlidir (Bolat ve diğerleri, 2009: 109 - 111; Erdem, 2007: 66; Cameron ve Quinn, 2006: 45).

### 2.3. Örgüt Kültürünün Ölçülmesinde Kullanılan Ölçekler

İlgili alanyazın incelendiğinde; örgüt kültürünün ölçülmesine ilişkin olarak, araştırmacılar arasında fikir ayrılıkları olduğu görülmektedir. Bu durum da farklı örgüt kültürü ölçeklerinin oluşturulmasına neden olmuştur (Danışman ve Özgen, 2003: 91). Bunların bir kısmı aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Seymen, 2008: 126 – 132):

- Denison (1986, 1990), Denison ve Mishra (1995), Denison ve Neale (1996) Örgüt Kültürü Soru Formu geliştirmişlerdir.
- Reynierse ve Harker (1986) örgüt kültürünü belirlemek amacıyla öncede saptanan 10 kültür boyutuyla karakterize edilmeye çalışılan bir ölçek geliştirmişlerdir.
- O'Reilly, Chatman ve Caldwell (1991) birey - örgüt uyumunu belirlemek için bir ölçek geliştirmişlerdir.
- Cook ve Rousseau (1988) örgüt kültürünün davranışsal normlar ve beklentiler açısından profilini çıkarabilmek için Örgüt Kültürü Envanteri geliştirmişlerdir.
- Tucker, McCoy ve Evans (1990) örgüt kültürünü ölçmek amacıyla 13 boyuttan oluşan bir ölçek geliştirmişlerdir.
- Hofstede ve diğerleri (1990) örgüt kültürünü ölçmek amacıyla güvenlik gereksinimi, işin önemi ve otorite gereksinimi değerleri etrafında şekillenen bir ölçek geliştirmişlerdir.
- Cameron ve Quinn (1999) OCAI olarak bilinen (The Organizational Culture Assessment Instrument) bir değerlendirme ölçeği geliştirmişlerdir. Bu ölçek, örgütleri karakterize eden temel değer yönelimlerini açıklayan Rekabetçi Değerler Çerçevesine dayalıdır. Bu

değer yönelimleri genel olarak birbirlerine zıt ya da rakip değerlerden oluşmaktadır.

- Desphande, Farley ve Webster (1993) tarafından Cameron ve Freeman (1991) ve Quinn (1988) ölçeklerinden yararlanılarak, örgüt kültürünü ölçmek amacıyla bir örgüt kültürü ölçeği geliştirmişlerdir. Bu ölçek 16 soru ve 4 örgüt kültürü (klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar) boyutundan oluşmaktadır.

Bu çalışmada, yukarıda yer alan örgüt kültürü ölçekleri arasından Desphande, Farley ve Webster (1993) tarafından Cameron ve Freeman (1991) ve Quinn (1988) ölçeklerinden yararlanılarak oluşturulan; 16 soru ve 4 örgüt kültürü (klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar) boyutundan oluşan, örgüt kültürü ölçeği kullanılacaktır. Bunun sebebi ise ölçeğin kültür boyutları olan; klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar kültür tiplerinin araştırmamız modelini oluşturan önemli bir unsur olmasıdır.

## 2.4. Örgütsel Özdeşleşme

Örgüt üyesi olmayı çalışanların kişiliklerinin önemli bir parçası haline getirmek ve onlara üyesi oldukları örgütü tanımlarken gurur duymalarını sağlamak, örgütün uzun vadeli başarılar kazanmasında kilit bir role sahiptir. Başka bir deyişle, çalışanların örgütleriyle özdeşleşmeleri, yaptıkları işi daha anlamlı kılar ve onları güdüler. Ayrıca özdeşleşme, çalışanların örgütte kalma isteklerini artırarak, örgüte karşı yabancılaşma duygusunun oluşma olasılığını azaltır. Bütün bu unsurlar dikkate alındığında; örgütsel özdeşleşme kavramının örgüt için ne kadar önemli olduğu görülmektedir (Karabey, 2005: 1; İşcan, 2006: 161).

### 2.4.1. Örgütsel Özdeşleşmenin Tanımlanması

Örgütsel özdeşleşme kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için, öncelikle özdeşleşme kavramının tanımlanmasında yarar vardır. Özdeşleşme kavramı, Türk Dil Kurumu tarafından, “*Bireyin başka bireylerle kişilik kaynaşması gerçekleştirecek ölçüde onların yaşantularına ve duygularına katılması süreci*”, olarak tanımlanmaktadır (TDK Sözlüğü, 2018). Özdeşleşme kavramı ilk olarak Freud (1992) tarafından dar bir tanımla, bireylerin birbirleriyle kurdukları duygusal bağ, olarak tanımlanmıştır. Bu kavram, Lasswell (1995) tarafından daha kapsamlı bir hale

getirilerek, “milliyetçilik” gibi daha genel toplumsal özdeşleşmelerden söz edilmiştir (Gautam ve diğerleri, 2004: 302).

Özdeşleşme olgusunun bir bireyde bulunması için; onun öncelikle, benzerlik, üye olmak ve sadakat gibi duyguları kendi benliğinde barındırması gerekmektedir. *Benzerlik*, bireyin bulunduğu topluluktaki diğer bireylerin ortak olarak paylaştığı çıkar ve amaçlara sahip olmasıdır. *Üye olmak*, bireyin içinde bulunduğu topluluğa karşı aitlik hissedeceği bir birliktelik duygusunun olmasıdır. *Sadakat* ise, bireyin içinde bulunduğu toplulukta ortak paylaşılan amaçları ve politikaları destekleyecekleri bir biçimde ona bağlı olmasıdır (Gautam ve diğerleri, 2004: 302).

Örgütsel özdeşleşme kavramına yönelik olarak, birçok araştırmacı tarafından farklı tanımlar yapılmıştır. Bunun nedeni de araştırmacıların, kavrama farklı bakış açılarından yaklaşmasıdır (Chreim, 2002: 1118; Ashforth ve Mael, 1989: 23; Miller ve diğerleri, 2000: 629). Örgütsel özdeşleşmeyi tanımlayan ve üzerinde en çok durulan tanımlamalara bakacak olursak (Ashforth ve Mael, 1989: 23; Edwards, 2005: 214 - 215):

- Brown (1969)’a göre özdeşleşme, *”birey ve örgüt arasındaki ilişki ile ortaya çıkan, bireyin kendini tanımlama tepkisidir”*.
- Hall ve arkadaşları (1970)’na göre özdeşleşme, *“örgütün amaçlarıyla bireyin amaçlarının giderek daha fazla bütünleşmesi ve uyumlaşması sürecidir”*.
- Cheney (1983)’e göre özdeşleşme, *”bireylerin kendilerini sosyal gruplarında olaylar ile birleştirdikleri aktif süreçtir”*.
- Van Dick (2001)’e göre özdeşleşme, *“sosyal özdeşleşmenin belirli bir formudur ve bireyin örgüte ait olma ve onunla bir olma algısıdır”*.

Daha geniş bir bakış açısıyla örgütsel özdeşleşme kavramına yaklaşacak olursak; örgütsel özdeşleşme, örgütle dayanışma duyguları içinde olmayı, örgüte karşı olumlu tutumlar ve davranışlarla destekte bulunmayı ve örgüt çalışanlarının paylaştıkları ayırt edici niteliklerin algılanmasını ifade etmektedir (Miller ve diğerleri, 2000: 629). Örgütsel özdeşleşmeyle ilgili olarak yapılan bu tanımları incelediğimizde, karşımıza ortak bir özellik çıkmaktadır: Bu özellik, işgörenlerin örgüt üyeliğini, ya benlikleriyle bilişsel olarak (kendilerini içinde buldukları

örgütün bir parçası olarak görmek, örgütün değerlerini içselleştirerek kendi değerleri olarak görmek gibi), ya da duygusal olarak (içinde buldukları örgüte üyelikten gurur duymak gibi) veya her iki şekilde birden ilişkilendirmesinden söz etmesidir (Riketta, 2005: 360 - 361).

Örgütsel özdeşleşme, örgütle bir olma algısı, başka bir deyişle kendini örgüte ait hissetme duygusudur. Kişinin örgütüne karşı olan güçlü özdeşleşmesi, örgüt üyesi olma duygularını güçlendirmesinde ona yardımcı olmaktadır. Çalışanlar örgütleriyle kuvvetli bir şekilde özdeşleştiklerinde, örgütün hayatta kalmasını kendi hayatta kalmaları olarak görmeye başlarlar. Böylelikle çalışanlar, kendi çıkarlarındansa tüm örgütün çıkarlarına odaklanmış olurlar; örgütleriyle kendilerini bir bütün olarak görürler; örgütün elde ettiği başarıları ve başarısızlıklarını kendi deneyimleri gibi tanımlarlar. Böylelikle, örgütsel özdeşleşme paylaşılmış özellikleri ve değerleri kapsamış olur (Ge ve diğerleri, 2010: 169).

#### **2.4.2. Örgütsel Özdeşleşme Kavramının Yazınsal Gelişimi**

Günümüze kadar örgütsel özdeşleşme ile ilgili olarak yapılan çalışmalara bakıldığında; “*örgütsel davranış*” ve “*örgütsel iletişim*” gibi iki alt boyutta inceleme yapıldığı görülmektedir. Bu iki boyutun özdeşleşme kavramına yönelik yaklaşımları farklı olmasına rağmen, özde iki alan da birbirlerinin bütünleyicisidir. “*Örgütsel davranış*” yazınında özdeşleşme; birey ya da mikro örgüt (takımlar, gruplar) açısını vurgularken; “*örgütsel iletişim*” yazını, özdeşleşmeye iletişim temelli stratejiler aracılığıyla, makro bir bakış açısıyla odaklanmaktadır. Örgütsel davranış boyutunda özdeşleşme, kişinin kendisiyle örgütü tanımlama tarzının aynı olma seviyesinin şiddeti olarak tanımlanırken; örgütsel iletişim boyutunda ise, örgütün paylaşılan dil temelli süreci olarak tanımlanmıştır (Chreim, 2002: 1118).

Yazında, özdeşleşmeyi inceleyen ilk çalışma, Edward Tolman (1943) tarafından kaleme alınmıştır. Tolman bu çalışmasında özdeşleşmeyi, bireyin içinde bulunduğu gruba bağlılık hissi, olarak tanımlamıştır. Tolman (1943)’e göre, “Özdeşleşen birey, kendisini içinde bulunduğu gruba bir hissetmektedir ve bunun sonucunda grubun geleceği bireyin geleceği, grubun amacı bireyin amacı, grubun başarıları ve hataları bireyin başarıları ve hataları, grubun prestiji bireyin prestiji haline gelmektedir” (Köse, 2009: 2 - 3).

Foote (1951), örgütsel özdeşleşmeyi güdülemenin temeli olarak görerek, insanların içinde buldukları gruplardaki arkadaşlarıyla kendilerini birlikte tanımlama eğilimi içinde olduklarını ifade etmiştir. 1958 yılında Kelman (1958), özdeşleşmeyi, işletmelerin durumsal değişim süreçleri için işgörenlerinde bulunması gereken bir unsur olarak görmüştür. Yazara göre örgütsel özdeşleşme, bireyin etkiyi kabul ettiğinde ortaya çıkan, örgütteki diğer birey ya da gruplarla kurulan doyurucu olan ve kendisini tanımlayan ilişkisidir (Tokgöz, 2012: 36).

1958 yılında March ve Simon tarafından örgütsel özdeşleşme'ye ilişkin ilk model geliştirilmiştir. Daha sonraki yıllarda, örgütsel özdeşleşme yaklaşımı yoğun bir şekilde ele alınmaya başlanmıştır. 1969'da Brown, 1970'de Lee, 1970 ve 1971 yıllarında Hall, Schneider ve Nygren'in çalışmalarıyla örgütsel özdeşleşme teorileri ortaya çıkarak çeşitlenmiştir. 1983 yılında Cheney (1983), özdeşleşme kavramını "bireylerin kendi kendilerini sosyal -kolektif- rollere katılmaya yönlendiren aktif süreç, araç veya mekanizma", olarak tanımlamıştır. Çalışmalarına bu bakış açısıyla devam eden Cheney (1983), örgütsel özdeşleşmenin en önemli çalışmalarından biri olan ilk ölçeği geliştirmiştir (Temel, 2016: 98; Edward, 2005: 211).

1989'da Ashforth ve Mael (1989) tarafında yapılan çalışma ise, örgütsel özdeşleşme'nin örgütsel psikolojiye uyarlanmasında öncü bir çalışma olmuştur. Yazarlar çalışmalarında, Tajfel (1978), Tajfel ve Turner (1979) tarafından oluşturulan "Sosyal Kimlik Kuramı"nın, örgütsel özdeşleşmenin temelini oluşturduğunu ortaya çıkarmışlardır. Alanyazın incelendiğinde; 1990'lı yıllardan itibaren örgütsel özdeşleşme kavramının çoğunlukla sosyal kimlik kuramı çerçevesinde tanımlanmaya başlandığı görülmektedir ( Temel, 2016: 98 - 99; Tak ve Çiftçioğlu, 2009: 102).

1990'lı yıllardan sonra örgütsel özdeşleşme kavramı için yapılan çalışmalar; bu kuramın çevresinde şekillenmiştir. Bu nedenle, sosyal kimlik kuramını anlamak, örgütsel özdeşleşmeyi anlamak için oldukça önemlidir. Bu çalışmanın devamında sosyal kimlik kuramı yardımıyla örgütsel özdeşleşme kavramı açıklanmaya devam edilecektir.

### 2.4.3. Örgütsel Özdeşleşmenin Açıklanmasında Sosyal Kimlik Kuramı

1979 yılında Henri Tajfel ve John Turner tarafından ortaya atılan sosyal kimlik kuramı; gruplar arası davranışların ve grup dışında kalanlara uygulanan ayrımcılığın psikolojik temelini açıklamayı amaçlamaktadır. Bu kuramda Tajfel, bireylerin kendilerini başka grupların üyelerine karşı ayrımcılık uygulanarak oluşturulan belli bir grubun üyesi olarak görme eğiliminde olduklarını öne sürmektedir. Sosyal sınıflandırma olarak adlandırılan bu karmaşık süreç, sonsuz sayıdaki sosyal uyarıcının algılanması sonucu ortaya çıkmaktadır (Van Dick, 2001: 269; Uray, 2014: 34 ).

Tajfel sosyal kimlik kavramını, “kişinin bilgisinden ya da sosyal bir gruba(ya da gruplara) üye olmasından ve bu üyeliğe duygusal ve manevi olarak bağlılığı sonucu ortaya çıkan, kişinin sosyal bağlamının bir parçası”, olarak tanımlamıştır (Van Dick, 2001: 270). Sosyal kimlik kuramına göre insanlar, kendilerini ve diğerlerini; örgüt üyeliği, cinsiyet, yaş grubu ve dini ilişki, gibi sosyal sınıflara ayırma eğilimindedirler. Sosyal sınıflandırma, birbirinden farklı iki işlevi yerine getirmektedir: Birinci işlev, sosyal çevreyi bilerek ayırması, düzenlemesi ve diğerlerini tanımlarken bireylere sistematik bir yöntem sunmasıdır. İkincisi ise, bireyin kendisini sosyal çevre içinde bir yere koyması veya tanımlaması için olanak sağlamasıdır. Bu iki işlevin sonucunda, “özdeşleşme” kavramı ortaya çıkmaktadır. Örneğin; bir kadın kendini “ben bir kadınıym” veya “bir takımın taraftarıyım” gibi, bir grup ya da grupların üyesi olarak tanımlayabilir. Böylelikle kişi, sosyal kimliği ile kendisine sorduğu “ben kimim?” sorusuna kısmen de olsa yanıt vermiş olur ve kendini tanımladığı grup içinde sembolik bir üye olarak görmeye başlar. Sosyal kimlik kuramına göre, kişinin benliği; şahsi kimliği ve sosyal kimliğinden oluşmaktadır. *Şahsi kimlik*, kişiye özgü olan yeteneği, bedensel özellikleri ve kişinin ilgi alanları gibi özelliklerden oluşmaktadır. *Sosyal kimlik* ise, belirgin grup sınıflandırılmalarını içermektedir (Ashforth ve Mael, 1989: 20 - 21; Köse, 2009: 8 - 9).

Sosyal kimlik kuramının üç psikolojik süreçten oluştuğu varsayılmaktadır: Bu süreçler; sosyal sınıflandırma, sosyal karşılaştırma ve sosyal özdeşleşmedir. *Sosyal sınıflandırma*, bilişsel bir olgudur; nesnelere nasıl sınıflandırıldığını ve onların nasıl anlaşıldığını açıklar. Bu süreç, sosyal çevre içindeki bireyleri sınıflandırma sırasında

da geçerlidir ve böylece birey sosyal çevresi içindeki bireyleri farklı boyutlara göre sınıflandırarak, onlar hakkında birçok bilgiye sahip olmuş olur. İkinci süreç ise, bireyin içinde bulunduğu grubu diğerleri ile karşılaştırarak değerlendirmesidir. Böylelikle üçüncü ve son süreç olan sosyal özdeşleşme ortaya çıkmış olur. Sosyal özdeşleşme, bireyin duygusal bağını bir grupla bütünleştirmesidir. Belirli bir grupla özdeşleşmek, bireyin kim olduğunu bilmesini ve grup üyeliğinin nasıl olması gerektiğini anlamasını sağlar (Papoola, 2005: 10; Van Dick ve diğerleri, 2004a: 173).

Tajfel (1978)'e göre, her birey olumlu bir benlik imajına sahip olmak ister. Bu da özsaygısını koruması veya yükseltmesiyle mümkün olacaktır. Bireyler, içinde buldukları gruplarla diğer grupları karşılaştırırlar; böylece olumlu veya olumsuz bir sosyal kimliğe sahip oldukları kanaatine varırlar. Grubun lehine yönelik algılanan ayırt edici özellikler, hem bireylerin hem de grup üyelerinin sosyal kimliklerini olumlu olarak etkilerken; grup aleyhine yönelik algılanan ayırt edici özellikler ise, grubun kimliğini ve grup üyelerinin sosyal kimliklerini olumsuz olarak etkilemektedir (Ashforth ve Mael, 1989: 21).

Sonuç olarak örgütsel özdeşleşme, örgüt üyeliğinin oluşmasıyla bireyin sosyal kimliğini örgüt üyeliği ile tanımlaması, olarak ifade edilebilir. Bu ifadeye, sosyal kimlik kuramı çerçevesinde yaklaştığımızda; bireyler, kendilerini ve diğer bireyleri farklı sosyal gruplar içinde sınıflandırma eğilimindedirler. Yaptıkları bu sınıflandırmaya dayanarak da kendilerini bir grubun gerçek veya sembolik üyesi olarak algılamakta ve buldukları gruba karşı bir aidiyet duygusu geliştirerek sosyal anlamda onunla özdeşleşmektedirler (Uray, 2014: 35; Tak ve Çiftçioğlu, 2009: 102).

#### **2.4.4. Örgütsel Özdeşleşmenin Boyutları**

Alanyazın incelendiğinde; araştırmacıların, örgütsel özdeşleşme kavramına yükledikleri anlamlar doğrultusunda kavramı farklı boyutlarda ele aldıkları görülmektedir. Örgütler farklı grupların birleşmesi sonucu oluşan yapılanmalardır. İşgörenler, görevde buldukları gruplarla (iş grupları, bölümler, departmanlar) veya örgütün tümü ile farklı düzeylerde özdeşleşmiş olabilirler. Bu araştırmada, örgütsel özdeşleşme kavramı; birbiriyle ilişkili ancak farklı yapılar oldukları araştırmalarla desteklenen, örgütle özdeşleşme ve grupla özdeşleşme olmak üzere aşağıdaki gibi iki

boyutta ele alınacaktır (Karabey, 2007: 20; Kanten, 2012: 171; Tokgöz ve Seymen, 2013: 63; Tokgöz, 2012: 43).

#### **2.4.4.1. Örgütle Özdeşleşme**

Yazında örgütle özdeşleşme ile ilgili birçok tanımlamaya rastlanmıştır. Genel olarak bakıldığında, tanımların özdeşleşmenin farklı yönlerini vurguladıkları gözlenmiştir. Örgütle özdeşleşme; “örgüte ait olma, örgüte karşı birlik duygusu hissetme ve örgütün yapısal özelliklerine bağlı olma”, olarak ifade edilmiştir. Başka bir tanıma göre ise, örgütün çalışanlarının örgütle bütün olup, onun amaçlarını, değerlerini sahiplenip, başarı ve başarısızlıklarını içselleştirmesi, şeklinde ifade edilebilir. Daha basit bir tanımla örgütle özdeşleşme, “bireyin amaçları ile örgüt amaçlarının uyumlu şekilde bütünleşmesidir”. Bu tanımlamalar dikkate alındığında; örgütle özdeşleşmenin, bireyin örgütle olan psikolojik ilişkisini kapsayan bir süreç olduğu açıkça görülmektedir (Fuller ve diğerleri, 2006: 701; Ashforth ve Mael, 1989: 23; Özcan, 2012: 28; Bamber ve Iyer, 2002: 23).

Örgütsel özdeşleşme ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde; çalışanların örgütle özdeşleşmelerinin yüksek olduğu durumlarda, örgüt için daha çok fayda sağladıkları görülmektedir. Örneğin, Ricketta (2005) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel özdeşleşmesi yüksek olan çalışanların işe adanmışlıklarının, iş tatminlerinin, fazladan rol performanslarının ve mesleki bağlılıklarının, özdeşleşmesi düşük olan çalışanlarla karşılaştırıldığında daha yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca, özdeşleşmenin seviyesi, işten ayrılma isteklerini de etkilemektedir. Özdeşleşme düzeyi yüksek olan çalışanların, düşük olanlarla kıyaslandığında daha az işten ayrılma eğilimi içinde oldukları tespit edilmiştir (Özcan, 2012: 28). Bu sonuçlar dikkate alındığında örgütlerin çalışanların örgütle özdeşleşme derecelerini arttırmak istedikleri öngörülebilir.

Mael ve Ashforth’a göre örgütler, çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin yüksek olması için farklı yöntemler denemektedirler. Bunlardan biri, örgütün çalışanlar tarafından algılanan değerlerinin ve yapılan uygulamaların diğer gruplarla bireyin çalıştığı örgüt tarafından karşılaştırılmasıdır. Örgütü diğer gruplardan ayıran bu özellikler, örgüt çalışanları için çok etkili ve dikkat çekici bir boyutu oluşturmaktadır. Örgütler bu küçük farklarını bulup ortaya çıkarmak için çaba

gösterirken; tarihi geçmişlerini, diğer gruplarda olmayan uygulamalarını ve sosyalleşme amaçlı programlarını ön plana çıkarmaya çabalarlar. Bir diğeri, örgütün yapacağı çalışmalar ve izleyeceği stratejilerle, bireyler tarafından örgütün algılanan saygınlığını ve itibarını artırmasıdır. Bu durum, bireylerin kişisel kimliklerini içinde buldukları grup ile yükseltmeleri, olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların daha fazla saygınlık ve itibar kazanmaları, onlara örgütle özdeşleşme düzeylerini ve şahsi çıkarlarını artırma imkânı vermektedir. Başka bir yol ise, örgütlerin çalışanlarının örgütte geçirdikleri sürenin mümkün olduğunca çok olmasını istemeleridir. Bunun sebebi ise özdeşleşme ile çalışma süresinin pozitif yönde ilişkili olmasıdır (Mael ve Ashforth, 1992: 107).

#### **2.4.4.2. Grup İçi Özdeşleşme**

Bireyin kendisini parçası olarak hissettiği gruba olan tutkunluğu, olarak ifade edilen grup içi özdeşleşme hakkında, farklı tanımlamalar da bulunmaktadır. Bir diğer tanımlaya göre, grup içi özdeşleşme, “işgörenlerin, ait oldukları grubun başarılarını ve başarısızlıklarını kişisel seviyede yaşamaları”, anlamına gelmektedir (Tokgöz ve Seymen, 2013: 64). Grup içi özdeşleşmenin gerçekleşmesi için, bireyin şahsi amaçları ile içinde bulunduğu grubun norm ve değerlerinin bütünleşmesi gerekmektedir (Van Dick ve diğerleri, 2004b: 352).

Grup içi özdeşleşme, bireylerin içinde buldukları gruptaki diğer insanlarla bağ kurduğu bir süreçtir. Bu süreçte bireyler, dinamik, katılımcı ve grubun diğer üyeleri ile iletişim halindedirler; grup üyeleri, süreç sonucunda kendilerine yeni bir kimlik yaratırlar ve büyük bir sosyal topluluğun parçası haline gelirler. Yani kendilerini içinde buldukları örgüte ait hissederler. Bu ait olma duygusu, bireylerin grup normları ve değerleriyle paralel kararlar vermelerine katkı sağlamaktadır. Grup üyelerinin, örgütün çıkarları ve hedefleri ile paralel bir karar almaları gerektiğinde, grup içi özdeşleşmenin varlığı ortaya çıkar. Bu şekilde bir özdeşleşmenin oluşması, lider ve üyeler arasındaki biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim kanallarının çoğalmasını ve grup üyeleri arasında ortaya çıkabilecek çatışmaların azalmasını sağlayacaktır (Apker ve diğerleri, 2003: 227).

Örgütte sosyal etkileşim ne kadar fazla olursa, üyelerin sosyal bağları o düzeyde gelişme gösterir. Grupla yüksek düzeyde etkileşim, üyelerin kendilerini

sosyal birliğin bir üyesi olarak sınıflandırma ve tanımlama algısını artırarak grup içi özdeşleşmenin daha yüksek düzeyde olmasını sağlayacaktır. Bu kapsamda Mael ve Ashforth (1992), araştırmalarında, kişiler arası yakın ilişkilerin örgütsel özdeşleşme ile ilişkili olduğu sonucuna varmışlardır. Buradan hareketle, bireyin gruba sosyal katılım seviyesi, grup içi özdeşleşme seviyesini belirleyen önemli bir unsurdur (Tüzün, 2006: 87).

Grup içi özdeşleşme ile tüm örgütle özdeşleşme karşılaştırıldığında; grup içi özdeşleşmenin daha güçlü bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. Bu durumun ortaya çıkışını açıklamak gerekirse; insanlar genellikle kendi kimliklerini tanımlarken, üyesi oldukları görece daha küçük olan grupları seçme eğilimindedirler. Çünkü büyük gruplarla özdeşleşme kişisel farkları ifade etmede yetersiz kalır. Kişiler içinde buldukları gruplarıyla, örgütleriyle olduğundan daha çok ortak noktaya ve geçmişe sahip olurlar. Daha kısa bir şekilde ifade etmek gerekirse, kişiler örgütsel hayatlarının çoğunu kendi iş gruplarıyla geçirdikleri için grupla özdeşleşme, örgütle özdeşleşmeye kıyasla daha güçlü bir şekilde gerçekleşmektedir (Knippenberg ve Van Schie, 2000: 139).

#### **2.4.5. Örgütsel Özdeşleşme Modelleri**

Örgütsel özdeşleşme modelleri, bireysel kimlik ve özdeşleşme arasındaki bağı vurgulayan çalışmalardır. Bu çalışmalar, bireylerin örgütlerle olan bağlarını açıklayarak, özdeşleşmenin hangi durumlarda nasıl farklılaştığını anlatmayı amaç edinmiş ve bu konu üzerine yoğunlaşmışlardır (Tüzün, 2006: 90).

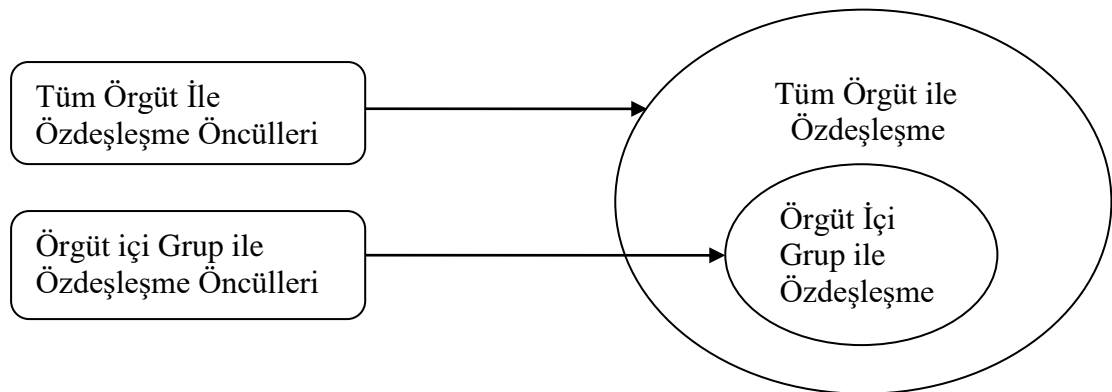
Alanyazın incelendiğinde; geçmişten günümüze çeşitli yazarlar tarafından farklı örgütsel özdeşleşme modelleri üzerinde çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmada, 1990 ve 2004 yılları arasında ortaya çıkan üç model üzerinde durulacaktır: Bu modeller, Carol Reade'in (2001) "Örgütsel Özdeşleşme İçin Temel Modeli", Craig Scott (1998) ve arkadaşlarının geliştirdikleri "Örgütteki Özdeşleşmenin Yapısal Modeli" ve Glen Kreiner ve Black Ashforth'ün (2004) geliştirdikleri "Genişletilmiş Özdeşleşme Modeli"dir.

Reade tarafından ortaya çıkarılan özdeşleşme modeli bu çalışmada ileri sürülen örgütsel özdeşleşme boyutlarıyla aynı şekilde tanımlanmıştır. Bu model

çalışmamız açısından örgüt ve grup içi özdeşleşme öncüllerini anlaşılır bir şekilde açıklaması ve aralarındaki farkın ortaya çıkış sebebini ifadesi açısından önem taşımaktadır. Scott ve arkadaşları tarafından geliştirilen farklı kimliklerin yansımalarıyla ortaya çıkan özdeşleşme modeli de, örgütsel özdeşleşmenin sosyal kimlik kuramı çerçevesinde açıklamasına ışık tutması açısından önemli görülmüştür. Kreiner ve arkadaşları örgütle özdeşleşmeye farklı bir bakış açısıyla yaklaşmışlardır ve bireyin örgütle bağını açıklamaya yönelik birden çok özdeşleşmeye değinmişlerdir (Tokgöz, 2012: 48). Aşağıda bu modeller hakkında ana hatları ile bilgi verilmektedir.

#### 2.4.5.1. Reade'ın Özdeşleşme Modeli

Reade (2001), geliştirdiği örgütsel özdeşleşme modelinde, çalışanların örgüt ve örgüt içi çalışma gruplarıyla özdeşleşmelerinin düzeylerine ve öncüllerine değinmiştir. Örgütler, çalışanların aynı anda birden fazlasının üyesi olduğu, iç içe geçmiş gruplardan oluşmaktadır. Bireyler kendilerini örgüt seviyesinde ve örgüt içindeki çalışma grupları seviyesinde tanımlarlar. Bu tanımlama ile birlikte ortaya çıkan özdeşleşme sonucu çalışanlar, örgüt içindeki diğer çalışma gruplarına karşı farklı tavırlar sergileyebilecekleri gibi, kendi çalışma gruplarına ve örgütün tamamına karşı farklı tavırlar sergileyebilmektedirler. Reade (2001) bu durumu “çiftli özdeşleşme” olarak tanımlamıştır. Şekil 4’de, özdeşleşme modeli içinde bu durum betimlenmiştir (Beldek, 2015: 15; Tokgöz, 2012: 49).



**Şekil 4. Örgütsel Özdeşleşme İçin Temel Model**

**Kaynak:** Reade, 2001: 1273.

Reade'nin (2001) modelinde; özdeşleşmenin öncülleri, grubun prestiji ve ayırt edici özellikleri, yöneticinin desteği ve takdiri ve kariyer geliştirme fırsatları olarak ifade edilmiştir. Araştırmada, grup içi ve tüm örgütle özdeşleşme dereceleri değişkenlik gösterse bile, özdeşleşmeyi ortaya çıkaran öncüllerin aynı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, model açısından en dikkat çekici unsurdur (Tokgöz, 2012: 49).

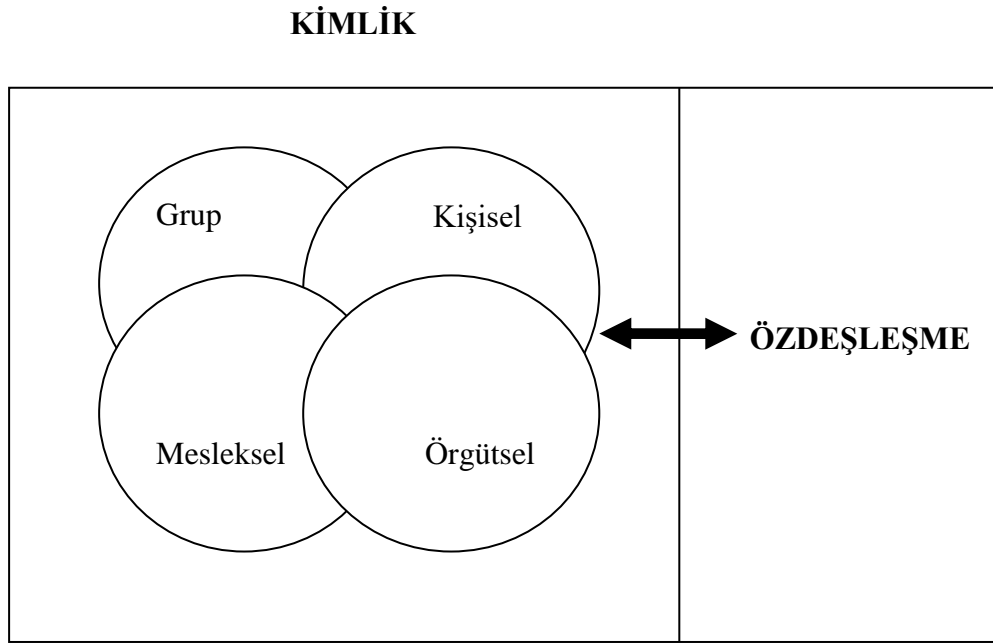
Sosyal kimlik kuramı bakış açısına göre, bireyler şahsi çıkarlarını artırmak amacıyla prestiji ve özellikleri açısından özgün olan gruplara üye olma eğilimindedirler. Örgütler için fark yaratan özellikler; bir örgütü diğer örgütlerden ayıran ve bireylerin kendilerini diğer örgütlere karşı tanımlamada ön plana çıkardıkları keskin çizgileri ifade etmektedir. Bir örgütte yüksek ayırt edici özelliklerin varlığı, çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin yüksek olacağı anlamına gelmektedir. Örgüt içinde çalışanların, üstlerinin destek ve takdirini almaları örgütsel özdeşleşme düzeyi için belirleyici bir unsurdur. Çalışanın ilk yöneticisinin takdir ve desteği, grup içi özdeşleşme düzeyinin artmasını sağlayacaktır. Aynı şekilde daha üst bir yöneticinin takdir ve desteği örgüte olan özdeşleşme düzeyini artıracaktır. Özdeşleşmeyi artıran diğer bir öncül de kariyer geliştirme fırsatlarıdır. Bu fırsatların varlığı grup içinde algılanıyorsa, grup içi özdeşleşme bu durumdan olumlu yönde etkilenecektir. Tüm örgüt için var olduğu algılandığında ise, tüm örgüt içi özdeşleşmeyi olumlu yönde artıracığı söylenebilir (Reade, 2001: 1274 - 1275).

#### **2.4.5.2. Scott, Corman ve Cheney'in Özdeşleşme Modeli**

Scott, Corman ve Cheney (1998) yaptıkları araştırmada, özdeşleşme kimlik nosyonunun bütünleşmesini sağlayacak, eylem-yapı kavramlarını içerecek, bireylerin çoğul kimlikleri içinde ve çoğul kimlikleri arasındaki ilişkileri ifade edecek ve eylemlere dayanan farklı özdeşleşme biçimlerini de içine alan yeni bir modele ihtiyaç olduğunu ifade etmişlerdir. Bu sebeple Giddens (1984)'in Yapısal Özdeşleşme Kuramına durumsal eylem kısmını ekleyerek, bir model geliştirmişlerdir (Tüzün, 2006: 91).

Scott ve diğerleri (1998)' e göre, bahsi geçen *Yapısal Özdeşleşme Kuramı*, bütün sosyal ilişkilerin zaman ve mekân temeli üzerine kurulmuş olduğunu ifade

etmektedir. *Yapısal* sözcüğü, sosyal ilişki içinde bulunan tarafların o anki içeriksel durumunu yansıtmaktadır. *İçeriksel durum* ise, sosyal ilişkinin ortaya çıktığı yer ve mekânı ifade etmektedir. Örgütsel hayat içinde bu mekânlar, bireyin işyeri, örgüte ait yemek salonu ve toplantı salonu şeklinde olabilmektedir. Bu örgütsel alanlar çalışanların etkileşimleri doğrultusunda şekillenir veya çalışanların davranışlarına şekil verirler (Tokgöz, 2012: 50).



**Şekil 5. Scott, Corman ve Cheney’in Geliştirdiği Durumsal Faaliyetlerde Oluşturulan Yapısal Özdeşleşme Modeli**

**Kaynak:** Scott, Corman ve Cheney, 1998: 307.

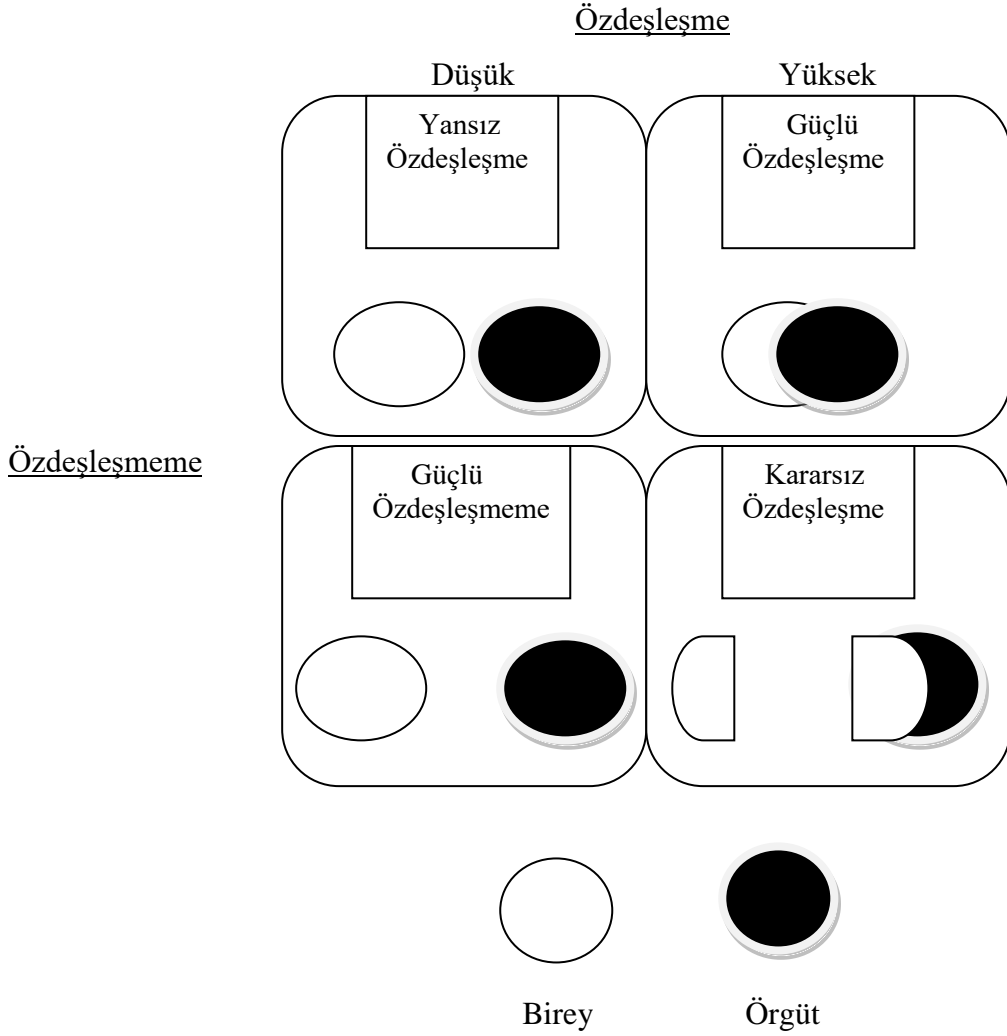
Scott, Corman ve Cheney (1998) özdeşleşme modeline göre, özdeşleşme süreci üç kavramdan oluşmaktadır: Yapının ikililiği, yapının bölgeselliği ve durumsal eylem (Scott ve diğerleri, 1998: 301). *Yapının ikililiği*, kimliği bir yapı olarak ele alırken, özdeşleşmeyi bir sistem olarak ele alarak adanmışlık sürecini açıklamaktadır. Özdeşleşme terimi, kişinin adanmışlığını gösterdiği davranışlar olarak tanımlanırken; kimlik terimi, “biz kimiz” için ana işlev görevi gören belirli kurallar ve kaynaklar bütünü, olarak tanımlanmıştır. “özdeşleşme süreci” ya da “adanmışlık süreci” kimlik ve özdeşleşme arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır (Scott ve diğerleri, 1998: 301 – 303). *Yapının bölgeselliği*, bölgelerin içinde veya

arasındaki, geçici, mekâna ait veya zamansal-uzaysal farklılıklardır (Tiktaş, 2012: 65). Daha açıklayıcı olarak ifade etmek gerekirse; örgüt içinde özdeşleşme açısından Şekil 5’de de görüldüğü gibi, dört anahtar kimlik türü bulunmaktadır. Bunlar, kişisel kimlik (kişinin kendi özel bilgilerini içeren özellikleri), çalışma grubu kimliği (takım ve departmanlarla etkileşimin güçlü olması), örgütsel kimlik (birincil düzeyde örgütün bütünüyle etkileşimin güçlü olması) ve mesleki kimlik (birinin faaliyetlerinin endüstriyel ve mesleki ilişkilere olan etkisinin güçlü olması), olarak ifade edilmektedir. Bu kimlik türleri, yapının bölgeselliğini ortaya koymaktadır (Scott ve diğerleri, 1998: 312 – 313). *Durumsal eylem* ise, örgüt içindeki kişilerin, ne zaman bir veya daha çok hedefe yönelik özdeşleşmesinin meydana geleceği sorusunun cevabını vermektedir. Giddens (1984)’e göre, işyerindeki kişilerin günlük eylemleri, özdeşleşme bağlamını oluşturmaktadır. İşgörenlerin belirgin rutin ve rutin olmayan çalışma faaliyetlerinin bağlamları farklı şekillerde özdeşleşme düzeylerine etki eder ve özdeşleşmelerini harekete geçirir. Bu süreç aynı zamanda işletmenin durumdan duruma değiştiğini göstermektedir. Bu faktörler göz önüne alındığında, adanmışlık sürecinin en önemli aşaması olarak ifade edilmektedir (Scott ve diğerleri, 1998: 319; Tüzün, 2006: 95).

#### **2.4.5.3. Kreiner ve Ashforth’un Özdeşleşme Modeli**

Kreiner ve Ashforth (2004), araştırmacıların örgütsel özdeşleşme konusuna son yıllardaki bakışlarının, geçmişle kıyaslandığında farklı olduğunu ifade etmekte ve bu değişimle birlikte konuyu daha geniş kapsamlı ve karmaşık olarak ele almaktadırlar. Yazarlar, bireyin örgüte karşı benlik algısı kazanmasının tek yolunun özdeşleşme olduğunu ifade ederken, gerçekte çalışanların kendilerini örgütsel bağları aracılığıyla farklı şekillerde tanımlayabileceğini öngörmüş ve bu konudaki görüşlerini ifade ettikleri bir model geliştirmişlerdir (Çırakoğlu, 2010: 14).

Kreiner ve Ashforth (2004), modellerinde çalışanların örgütle olan bağını tanımlamaya ilişkin dört farklı özdeşleşme türü olduğunu öne sürmüşlerdir. Aşağıda şekil 6’da da görüldüğü gibi bunlar, özdeşleşme, özdeşleşmeme, kararsız özdeşleşme ve yansız özdeşleşmedir (Tiktaş, 2012: 60; Tüzün, 2006: 90).



**Şekil 6. Scott, Corman ve Cheney’ın Geliştirdiği Durumsal Faaliyetlerde Oluşturulan Yapısal Özdeşleşme Modeli**

**Kaynak:** Kreiner ve Ashforth, 2004: 6.

*Özdeşleşmeme*, bireyin, kendisini içinde bulunduğu örgüte atfettiği tutum ve ilkelere sahip olmayacak şekilde tanımlaması durumunda gerçekleşir. İşgören örgütün bütünü veya bir bölümüne karşı özdeşleşmeme yaşabilir. Özdeşleşmeme, tesadüfî olarak ortaya çıkmaz; bireyin iradesiyle bilinçli ve aktif bir şekilde kendi benliğinden örgütü ayırması sonucu oluşur. Özdeşleşmeme, ilk bakışta özdeşleşmenin tam tersi gibi görülse de böyle bir durum söz konusu değildir. Hem özdeşleşme hem de özdeşleşmeme, olumlu sosyal kimliğin oluşturulması için işlev görürken; hedeflere ulaşma konusunda kullanılan yollar ve deneyimler farklılık

göstermektedir. Örgütsel özdeşleşmeme durumu, örgütlerde olması istenmeyen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüte karşı güçlü bir şekilde özdeşleşme sağlanamaması, hem belli bir dönem içinde çalışanların giriş ve çıkış hızı hem de çalışanların devamlılığını sağlama maliyetleri açısından örgüte zarar verebilmektedir (Kreiner ve Ashforth, 2004: 3).

*Kararsız Özdeşleşme*, amaçları, değerleri ve inançları güçlü olmayan bireylerin karmaşık ve belirsiz yapıları örgütlerin yarattıkları zemin üzerinde ve eş zamanlı olarak, örgütle ya da onun bir parçası ile hem özdeşleşip hem de özdeşleşmemesi durumudur. Bu tür çelişkili veya şizofren özdeşleşme durumuna 'kararsız özdeşleşme' denir. Kısacası kararsız özdeşleşme, işgörenin örgütün bazı özelliklerini kabullenip, bazı özelliklerini kabullenmediği durumdur. Kararsız özdeşleşme derecesine göre, bireyler örgütün yararına yönelik olarak değer taşıyan bilişsel ve duygusal kaynaklarını kullanırlar ve performans düzeylerini artırmakta gönülsüz olabilirler (Kreiner ve Ashforth, 2004: 4).

*Yansız özdeşleşme* ise, bireyin kişisel algılarının örgütü ile özdeşleşme veya özdeşleşmeme şeklinde oluşmamasıdır. Yansız özdeşleşme, işgörenin örgütle ne özdeşleşmesi ne de özdeşleşmemesi durumudur. Örgüt içinde yansız özdeşleşmiş işgörenlerin bulunması, vasat bir durum olarak değerlendirilmektedir. Çünkü işgören kendisini örgütüne karşı yansız olarak tanımlıyorsa, ekstra rol davranışları sergileyen örgüt çalışanlarına göre daha az çaba sarf edecek ve daha az katkıda bulunacaktır (Kreiner ve Ashforth, 2004: 4 - 5).

#### **2.4.6. Örgütsel Özdeşleşmenin Ölçülmesinde Kullanılan Ölçekler**

Aşağıda alanyazında örgütsel özdeşleşmenin ölçülmesinde kullanılan bazı ölçekler maddeler halinde sıralanacaktır.

- Ashforth ve Meal (1992) örgütsel özdeşleşmeyi ölçmek amacıyla 6 maddeden oluşan bir ölçek geliştirmişlerdir.
- Cheney örgütsel özdeşleşmeyi ölçmek amacıyla üyelik, sadakat ve benzerlik olmak üzere 3 ana boyut etrafında şekillenen 25 maddelik bir örgütsel özdeşleşme ölçeği geliştirmiştir.

- Bergami ve Bagozzi (2000) örgütsel özdeşleşmeyi ölçmek amacıyla grafiksel bir ölçek geliştirmişlerdir.

Alanyazın incelendiğinde örgütsel özdeşleşmeyi ölçmek amacıyla en çok kullanılan ölçeklerden birisi Ashforth ve Meal (1992) örgütsel özdeşleşme ölçeğidir. Bu araştırmada örgütsel özdeşleşmeyi ölçmek amacıyla Ashforth ve Meal (1992) tarafından geliştirilen örgütsel özdeşleşme ölçeği kullanılacaktır. Bunun sebebi ölçeği oluşturan soruların sade, kısa ve anlaşılır olmasıyla birlikte; diğer örgütsel özdeşleşme ölçeklerine kıyasla araştırmacılar tarafından çok daha fazla tercih edilmesidir.

## 2.5. X ve Y Kuşağı ve Özellikleri

Bir birey doğduğunda, belirli bir zaman dilimi içinde dünyaya gelen bütün bireylerin oluşturduğu grubun veya toplumun bir parçası olmaktadır. Bazı kriterlere göre, belirlenen yılları içine alan bu zaman aralıkları, bir kuşak sınıflandırmasının yapılabilmesi için mihenk taşı olmaktadır (Delahoyde, 2009: 29). X kuşağı, 1965 - 1980, Y kuşağı ise, 1981 - 1995 yılları arasında doğan bireyleri kapsamaktadır. Farklı kuşaklara mensup olan kişiler birbirlerine göre farklı özelliklere sahip olabilirler. Çalışmanın devamında, bu kuşaklar ve özellikleri açıklayıcı bir şekilde ele alınacaktır.

### 2.5.1. Kuşak Kavramı ve Yazınsal Önemi

Alman sosyolog Karl Mannheim, 1929 yılında “The Problem of Generations” isimli makalesiyle kuşak kavramını inceleyen ilk araştırmacıdır. Mannheim kuşak kavramını, “toplumdaki bir bireyin sınıfsal konumu”, olarak tanımlamıştır (Şen, 2012: 8).

Alanyazın incelendiğinde, kuşak kavramı ile ilgili olarak yapılan tanımlamaların genellikle birbirleriyle benzerlik gösterdiği görülmüştür. Kuşak kavramı, Türk Dil Kurumu Felsefe Terimleri Sözlüğü’nde, “*Yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu*”, olarak tanımlanmıştır. Türk Dil Kurumu Toplum Bilimi Terimleri Sözlüğü’nde ise, “*Yaklaşık yirmi beş, otuz yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği, göbek, nesil,*

*batın, jenerasyon*” olarak ifade edilmiştir (TDK Sözlüğü, 2018). Başka bir tanımlamaya göre kuşak kavramı, aynı zaman diliminde dünyaya gelmiş, yaşadıkları zamanın ekonomik, sosyal, kültürel, siyasal olaylarından ve egemen değerlerinden etkilenmiş bireyleri ve bu bireylerden oluşan toplulukları ifade etmektedir (Altuntuğ, 2012a: 204).

Geleneksel bir bakış açısıyla kuşak kavramı, ebeveynlerin ve çocuklarının doğumları arasındaki ortalama zaman dilimini ifade etmektedir. Bu biyolojik tanıma göre, her bin yıllık dönemde 20 - 25 yıl aralıklarla yeni bir nesil ortaya çıkmaktaydı. Bu tanım geçmişte kabul görse de günümüz için tekrar üzerinde düşünülmesi gerekmektedir. Toplumlar yeni teknolojik gelişmeler, çeşitlenen kariyer imkânları, çalışma fırsatları ve farklılaşan toplumsal değerler karşısında hızlı bir şekilde değişme gösterdiğinden, iki on yıllık dönem nesilsel bir süre için fazlasıyla uzun olmaktadır. Sözü geçen unsurlar dikkate alındığında, günümüz için biyolojik bir tanım yapmak gerekirse, bir kuşak bugüne dek olanlardan daha uzun bir zaman aralığına yayılacaktır. Bunun nedeni ise, günümüzde çocuk sahibi olma kararlarının hiç olmadığı kadar ertelenmesidir. Daha açıklayıcı bir şekilde, 1982’de ilk çocuğunu doğuran bir kadının ortalama yaşı 25 iken, günümüzde bu ortalamanın 30 yaşın üzerine çıktığı düşünülmektedir (McCrinkle ve Wolfinger, 2010: 8). Bu durum, günümüz kuşaklarının biyolojik olarak değil de sosyolojik olarak tanımlanması gerektiğini göstermektedir. Bu bilgiler ışığında, yukarıdaki tanımlar arasında yer alan, Türk Dil Kurumu Felsefe Terimleri Sözlüğü’ndeki kuşak tanımı günümüz şartları açısından, diğer tanımlarla karşılaştırıldığında kullanılması daha uygun olan bir tanım olarak görülmektedir.

Her tarihsel dönemin egemen (baskın) değerleri, kültürel kodları ve bunlar tarafından şekillenen düşünce ve davranış kalıpları bulunmaktadır. Bunların anlaşılmasında ve farklı öngörülerde bulunulabilmesinde, tarihsel dönemlerin kuşaklar üzerinden değerlendirilmesi, daha gerçekçi sonuçlara ulaşabilmeyi kolaylaştırabilir (Altuntuğ, 2012a: 203).

Her kuşağın üyeleri ortak tarihsel zamanı paylaşırlar ve kendi dönemlerine ait bir dizi önemli olaylara tanık olurlar. Bu olaylar sonucunda otoriteyi nasıl gördükleri, dünya ile kişisel uyumu, sadakati ve ideal iş çevresine dönük beklentileri şekillenmektedir. Yalnızca paylaşılan yıllar değil, sosyal ve tarihsel özgün

deneyimler de kuşakların kişisel özelliklerini kalıcı bir şekilde etkilemektedir (Baran, 2014: 3 – 4; Daloğlu, 2013: 32 ). Farklı kuşakların sahip olduğu beklenti ve algı farklılıkları, kişilerin örgütsel davranışlarını ve bununla paralel olarak iş hayatını da etkilemiştir. Kuşakların sahip olduğu benzer özellikler olabileceği gibi, farklı özellikler de olabilmektedir. Bu özellikler de yöneten ve yönetilenler olarak yönetim tarzını ve liderliği, kısacası iş hayatını doğrudan etkilemektedir (Akdemir ve diğerleri, 2014: 13). Konuyla ilgili yapılan araştırmaların pek çoğunda kuşakların işyeri özelliklerinin farklılıklar gösterdiği görülmektedir (Mücevher, 2015: 19).

Her farklı kuşağın içinde bulunduğu tarihsel dönemin özelliklerini yansıttığı, farklı değerlere ve dünya görüşlerine sahip olduğu düşünüldüğünde ve bu unsurların iş yaşamını doğrudan etkilediği göz önüne alındığında; kuşak kavramının yazınsal önemi açıkça ortaya çıkmaktadır. Bu çalışmada da farklı kuşakların farklı kişilik özelliklerine sahip olabileceği faktörü dikkate alınarak X ve Y kuşağı özelinde bir araştırma yapılacaktır. Çalışmanın devamında kuşakların sınıflandırılması yapılacak ve farklı kuşakların sahip oldukları özelliklere yer verilecektir. X ve Y kuşağı çalışmanın araştırma konusu içinde yer aldığı için daha ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

### **2.5.2. Kuşakların Sınıflandırılması**

Alanyazın incelendiğinde, kuşakların sınıflandırılmasında görüş farklılıkları olduğu görülmektedir. Günümüzde dünyada var olduğu düşünülen beş kuşak bulunmaktadır. Bu kuşaklar farklı kaynaklarda farklı isimlerle ifade edilmekle birlikte, çoğunlukla; Sessiz Kuşak (1925-1945), Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964), X kuşağı (1965-1980), Y Kuşağı (1981-1995) ve Z Kuşağı (1996-ve sonrası) olarak sınıflandırılmaktadır (Mücevher, 2015: 5 - 7; Oblinger ve Oblinger, 2005: 66). Çalışmada bu isimler ve tarihsel aralıklar üzerinden kuşak sınıflandırması ele alınacaktır.

#### **2.5.2.1. Sessiz Kuşak (1925 - 1945)**

Sessiz kuşak, 1925 - 1945 yılları arasında dünyaya gelen bireyleri kapsayan kuşaktır. Bu kuşağa mensup kişilerin tanıklık ettikleri en önemli olaylar, İkinci Dünya Savaşı ve ekonomik bunalımlardır. Sessiz kuşak üyeleri, savaş ortamını

görmeleri ve ekonomik bunalım evrelerinden geçmelerinden dolayı, görece sade bir yaşamı tercih etmişlerdir. Bu kuşak üyeleri, çok erken evlenip çocuk sahibi olduklarından dolayı, pek çoğu lise eğitimini tamamlayamamıştır. Bu yüzden sessiz kuşak üyeleri, okuma yazma oranının en düşük olduğu dönemde yaşamışlardır. Kadınlara yönelik eğitime önem verilmemesinden dolayı, kadın ve erkek arasındaki eğitim seviyesi farkı da bu dönemde oldukça fazladır. O dönemde üniversiteye gidebilmiş olan az sayıdaki sessiz kuşak üyesinin, günümüzde danışmanlık ve üst düzey yöneticilik gibi görevlerde buldukları tahmin edilmektedir (Toruntay, 2011: 69; Daloglu, 2013: 32; Delahoyde, 2009: 33).

İş hayatında sayıları gün geçtikçe azalan Sessiz Kuşak, özellikle son yıllarda değişen kültürel, siyasal, sosyal, sağlık ve ekonomiyle ilgili faktörlerle karşılaşmışlardır. Bu durum da onların dünyaya geldikleri zamandan çok farklı bir hayatı günümüzde yaşadıkları anlamına gelmekte ve onları öğrenen konumuna getirmektedir. Fakat sessiz kuşak üyeleri, kişilik özellikleri sebebiyle bu tür durumlardan en az şikâyetçi olan ve kuralları öğrenmeye çalışan bireyler, olarak görülmektedirler (Etlican, 2012: 4).

Sessiz kuşak üyelerinin gençlik ve çocukluk yılları, savaşlar ve ekonomik sıkıntılarla geçtiği için; sadakat, otoriteye saygı, çok çalışma, fedakârlık etme ve yardımlaşma gibi kişilik özelliklerini benimsemişlerdir. Çoğunlukla içine kapanık, muhafazakâr, milli ve ailevi bağlılıkları kuvvetli ve kişisel gelişim anlamında özgüvenden yoksun bir kuşak oldukları bilinmektedir (Ceylan, 2014: 8).

### **2.5.2.2. Bebek Patlaması Kuşağı (1946 - 1964)**

“Baby Boomers” (Bebek Patlaması) olarak tanımlanan bu kuşak; 1946 - 1964 yıl aralığında doğan bir milyar bebeği kapsamaktadır (Ceylan, 2014: 14; D.Oblinger ve J.Oblinger, 2005: 66). Bu kuşak, 1946 yılı sonrası artan doğum oranları sonrası ortaya çıkan ve yüksek refah düzeyinin bulunduğu bir ortamda yetişen, bireyselliği ön planda tutan kişilerden oluşan bir kuşaktır. Bu kuşak üyeleri ise, çok büyük teknolojik gelişmeler yaşamışlardır; çocuklarının kendilerine kıyasla teknolojiye daha yatkın olduğu ve bilgiye kolay ulaşmaya alıştığı görülmektedir. Bu durum, Bebek Patlaması kuşağı üyelerinin kendilerini zorlayarak bu yeniliklere alışmasını

sağlamıştır. Hatta ilerleyen yaşlarına rağmen tekrar üniversiteye giden orta yaşlı insanlara bile rastlanmaktadır (İzmirlioğlu, 2008: 43).

Bebek Patlaması kuşağı üyeleri, diğer kuşaklar içinde örgütlerine en bağlı bireyler olarak bilinmektedirler. Günümüzde bu üyeler, işyerlerinde yöneticilik ve danışmanlık gibi görevlerde yer almaktadırlar (Daloğlu, 2013: 32). Kuşak üyeleri, babanın çalışıp; annenin evde çocuk baktığı aile kültürünün son temsilcileri olarak görülmektedir. Bu unsur dikkate alındığında; Bebek Patlaması kuşağı üyelerinin, geleneksel cinsiyet rollerini genç kuşaklara nazaran daha çok desteklediği ortaya çıkmaktadır (Toruntay, 2011: 70).

Bebek Patlaması kuşağı üyelerinin tanıklık ettikleri önemli olaylar arasında, ABD Başkanı John F. Kennedy suikastı, Kore ve Vietnam savaşları yer almaktadır. Kuşak üyeleri, İkinci Dünya Savaşı sonrası refah düzeyinin ve eğitime yatırımın arttığı dönemde dünyaya geldikleri için, okula gitme oranları oldukça fazladır. Bu kuşaktakilerin rekabet güçleri fazladır; iş ahlâkına çok önem verirler. İş ve yoğun rekabet takıntısı; bu kişilerin işkolik olmalarını sağladığı kadar, yargılayıcı, bencil, iradeli ve kendine aşırı güvenen bireyler olmalarını da sağlamıştır (Delahoyde, 2009: 34).

### **2.5.2.3. X Kuşağı (1965 - 1980)**

X kuşağı olarak adlandırılan bu kuşak, 1965 - 1980 yılları arasında dünyaya gelen kişileri kapsamaktadır (Ceylan, 2014: 16; Oblinger ve Oblinger, 2005: 66). Dünya ülkeleri İkinci Dünya Savaşından sonra Keynesyen politikalar uygulamaya koyarak sosyal bir devlet inşa etmiş ve refah ortamı yaratmışlardır. Her kesimi kapsayan bu refah artışı, o dönemde Bebek Patlaması kuşağı (1946 - 1964) üyeleri için yüksek bir refah ortamı sağlamıştır. 1970'li yıllara gelindiğinde patlak veren petrol krizinin dev işletmeleri dar boğaza sokmasıyla birlikte, Keynesyen politikalar son bularak yerini liberal politikalara bırakmıştır (Altuntuğ, 2012b: 867; İzmirlioğlu, 2008: 45). Bu şartlar altında ekonomik kriz döneminde dünyaya gözlerini açan X kuşağı üyeleri, Bebek Patlaması kuşağının sürdüğü refah seviyesi yüksek yaşantının bedelini ödemek zorunda kalmıştır. X kuşağı üyelerinin dönemin şartlarının kötüleştiği bir ortamda dünyaya gelmesi, gelecek kaygısı yaşamalarına sebep

olmuştur. Bu olumsuz şartlar, X kuşağını çok çalışmaya, kariyer yapmaya ve para kazanmaya teşvik etmiştir (Altuntuğ, 2012a: 206).

X kuşağı, ailevi ve mali açılardan, büyük çeşitlilikler ve kesin olmayan bir gelenek, sosyal güvensizlik ve hızlı değişimin olduğu bir ortamında dünyaya gelmiş ve yetişmiş bir kuşaktır. Bu dönemde kadınların iş hayatına yoğun bir şekilde atıldığı görülmektedir. Kuşak üyeleri, kolektif çalışmaktan ziyade bireysel çalışmaya önem vermektedir (Daloğlu, 2013: 32).

X kuşağı üyeleri kişisel özellikleri açısından incelendiğinde; marka sadakati yüksek, görece daha çabuk tatmin olan, kanaatkâr, mücadeleci ve dinamik, bağımsız olmayı seven, tedbirli ve garantici olan bir yapıya sahiptirler. Radikal değerlerin savunusudurlar ve teknoloji ile ileri yaşlarda tanıştıkları için önemli bir ara kuşak olarak görülmektedirler (İzmirlioğlu, 2008: 45; Ceylan, 2014: 18). Bu kuşak üyelerinin tanıklık ettiği olaylar arasında, Berlin Duvarı'nın yıkılışı, Challenger Faciası ve Dünya petrol krizi bulunmaktadır (Delahoyde, 2009: 35).

### **2.5.2.3.1. X Kuşağının İncelenmesi**

Yukarıda hakkında genel bilgiler verilen X kuşağının; temel özellikleri, kişilik ve yaşam tarzı özellikleri, işyeri özellikleri ve temel değerlerine bu bölümde yer verilecektir.

#### **a. Temel Özellikleri**

X kuşağı üyeleri, özgüven sahibidirler, belirsizliklerden rahatsız olurlar ve garantici bir yapıya sahiptirler. İş hayatlarına önem verdikleri kadar, aile bireyleriyle vakit geçirmeye de özen gösterirler; yani iş yaşam dengesine önem verirler. Otoriteye karşı basmakalıp tavırlar sergilemek yerine, daha çok özensiz davranırlar. Hayatlarının bütününde mücadeleci ve dinamiktirler, kısıtlanmaktan hoşlanmazlar ve bağımsız olmayı severler, bireysel çıkarlarını ön planda tutarlar ve kanaatkârdırlar (Mücevher, 2015: 18; Ceylan, 2014: 18 - 19; Jurkiewicz ve Brown, 1998: 22).

## **b. Kişilik ve Yaşam Tarzı Özellikleri**

X kuşağı üyeleri, olaylara ayrıntılı yaklaşarak şüphe duyan, eğlenceli bir yapıya sahip olan ve formaliteye karşı uyumsuz bir yapıdadırlar. Aile bireyleri çağın şartları nedeniyle iş hayatına atılmışlardır. Bu sebeple ebeveynler çalışan kişilerden oluşmaktadırlar. Kuşak üyeleri, eğitimi, hedefledikleri konumlara giden bir yol olarak görürler. Teknolojik gelişmelere uyum sağlamış olan bu kuşak, iletişim aracı olarak en çok cep telefonlarını kullanırlar. Ekonomik açıdan tedbirli ve tutumludurlar. Kazandıkları paraları biriktirip tasarruf ve yatırım yapma eğilimindedirler (Hammil, 2005: 1; Kupperschmidt, 2000: 70).

## **c. İşyeri Özellikleri**

X kuşağı üyeleri, şüphelidirler ve buna paralel olarak yaptıkları işin yapısını ve yönünü bilmek isterler. Özgüven sahibidirler ve üstleri tarafından kendilerine verilen görevleri hızlı bir şekilde bitirmek isterler. Bu kuşağın üyeleri, yaptıkları işe bir meydan okuma ve tarafların sorumluluklarını beyan ettikleri bir sözleşme olarak bakarlar; kuşak liderleri eşitlikçi bir yapıya sahiptirler ve çalışanlarının hepsine aynı mesafede olmayı isterler, başkalarına meydan okumaktan çekinmezler. Kuşak üyeleri girişken ve rekabetçidirler; iletişim kurarken direk iletişim kurmayı tercih ederler; iş ve aile yaşamı dengesine önem verirler; onlar için en iyi ödül özgürlükleridir (Hammil, 2005: 1; Zemke ve diğerleri, 1999: 5).

## **d. Temel Değerleri**

X kuşağı üyeleri, çevrelerindeki insanlarla aralarında farklılıklar olmasını isterler; küresel anlamda geniş perspektifte düşünebilme kabiliyetine sahiptirler. İş ve aile yaşamı konusunda dengeli bir yaşam sürmek isterler. Yetiştikleri dönemlerdeki teknolojik gelişmelere ayak uydurmuşlardır ve teknoloji okuryazarlığına sahiptirler. Genel olarak bakıldığında, eğlenceli bir yapıdadırlar. Resmi olmayı sevmezler ve bireysel çıkarlarını ön planda tutarlar; yani faydacıdırlar (Zemke ve diğerleri, 2013: 94; O'Bannon, 2001: 98).

#### 2.5.2.4. Y Kuşığı (1981 - 1995)

Kuşak üyelerinin her şeyi sorgulayan bir yapıda olmasından dolayı “WHY” kuşığı olarak bilinen bu kuşak, bazı kaynaklar da Milenyum kuşığı olarak yer almasına rağmen daha kısa bir şekilde, Y kuşığı olarak anılmaktadır (Kuru, 2014: 2; Yüksekbilgili, 2013: 343; Washburn, 200: 53; Lamm ve Meeks, 2009: 617). Y kuşığı, 1981 - 1995 yılları arasında dünyaya gelen kişileri kapsamaktadır (Oblinger ve Oblinger, 2005: 66). Bu kuşak üyeleri, iş hayatındaki en genç, özgürlüklerine düşkün, medya ve iletişim ile arası en yakın ve en tüketici kuşak olarak bilinmektedirler. Y kuşığı üyeleri, iş yerlerine bağlılık konusunda çok zayıftırlar hatta öngörüler doğrultusunda hayatları boyunca 10’dan fazla iş değiştirecekleri bile düşünülmektedir (Daloğlu, 2013: 33).

Y kuşığı üyeleri, teknolojinin yoğun kullanıldığı bir zamanda dünyaya gelmişlerdir; bu onların en önemli özelliğidir. Y kuşığı için teknoloji ve bilgisayar yaşamın bir parçasıdır; onları, sadece iletişim kurmak, oyun oynamak ve vakit geçirmek için değil istedikleri bilgi ve verilere en kısa zamanda ulaşabilmek için de kullanılmaktadırlar (Ceylan, 2014: 21). Bilgi Teknolojisinin gelişme gösterdiği ve küreselleşmenin arttığı bir dönemde olmaları sayesinde, Y kuşığı üyeleri dünyadaki her olaydan hızlı bir şekilde haberdar olabilmektedir (Daloğlu, 2013: 33).

Y kuşığı üyelerinin en olumsuz yönleri, sabretmeyi ve beklemeyi bilmeyen bir yapıya sahip olmalarıdır. Varlık içinde büyümüşlerdir ve neredeyse yokluğu hiç yaşamamışlardır (İzmirlioğlu, 2008: 46). Bu kuşak diğer kuşaklara göre, ekonomik olarak en güvende olan ve en sağlıklı kuşaktır. Üniversiteye gitme oranları ve bitirme oranları, yüksek lisans ve doktora yapan kişi sayısına bakıldığında; günümüze kadar olan kuşaklar arasında en yüksek eğitim oranına sahip olan kuşaktır. Y kuşağının ilk üyeleri, 2000’li yıllarda lise ve üniversite hayatlarını tamamlamış ve profesyonel yaşamda yerlerini almışlardır. Bu üyeler, almış oldukları eğitimler, part - time iş tecrübeleri, stratejik deneyimler ve sosyal kurumlardaki gönüllük hizmetleri sayesinde, iş hayatına görece daha hızlı bir şekilde atılmışlardır (Toruntay, 2011: 78 - 79; Etlican, 2012: 6). Günümüzde de bu kuşağın son temsilcileri çalışma hayatına atılma yaşına gelmiş ve profesyonel iş hayatında yerlerine almaya devam etmektedirler.

Y kuşağı üyeleri kişilik özellikleri açısından incelendiğinde; değişim ve yeniliğe açık, sabırsız, sadakatsiz, kolay tatmin olmayan, özgürlüklerine ve rahatlarına düşkün, özgüvenleri yüksek kişiler oldukları görülmektedir (Ceylan, 2014: 22). Y kuşağı üyelerinin tanıklık ettikleri önemli olaylar arasında, Irak Savaşı, 11 Eylül Terör Saldırısı, yaygın terörizm, şiddet ve uyuşturucu kullanımının artış göstermesi ve teknolojinin patlaması görülmektedir (Delahoyde, 2009: 37; Schwarz, 2008: 81).

#### **2.5.2.4.1. Y Kuşağının İncelenmesi**

Yukarıda hakkında genel bilgiler verilen Y kuşağının; temel özellikleri, kişilik ve yaşam tarzı özellikleri, işyeri özellikleri ve temel değerlerine bu bölümde yer verilecektir.

##### **a. Temel Özellikleri**

Y kuşağı üyeleri, değişim ve yeniliğe açıktırlar. Sabırsız, sadakatsiz ve kolay tatmin olmayan bir yapıdadırlar. Özgüvenleri yüksektir, özgürlük ve rahatlarına düşkünlüdürler; bürokrasiden ve ciddiyetten hoşlanmazlar. Kendi düşüncelerinin önemli olduğuna inanırlar ve kendi fikirlerine başvurulması gerektiğini düşünürler. Hırslı bir yapıya sahiptirler ve çabuk yükselmek isterler (Ceylan, 2014: 22).

##### **b. Kişilik ve Yaşam Tarzı Özellikleri**

Y kuşağı üyeleri, hayata gerçekçi bir bakış açısından yaklaşır. Özgüvenleri yüksek olduğu için, kendilerinden emin bir yapıya sahiptirler. Sosyal olmayı severler ve diğer kuşaklara nazaran eğlenceye daha düşkünlüdürler. Eğitime bakış açıları karamsardır ve eğitimin masraf olduğunu düşünürler. İletişim ve medyayı kullanma konusunda kendilerini geliştirmişlerdir. İnternet, akıllı telefon ve e-posta kullanımı aralarında yaygın olarak kullanılan teknolojik unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Parayı biriktirme anlayışından ziyade, para harcanmak için kazanılır mantığına sahiptirler (Hammil, 2005: 1).

### **c. İşyeri Özellikleri**

Y kuşağı üyeleri, birden fazla işle aynı anda uğraşabilme kabiliyetine sahiptirler. Azimli, girişken, katılımcı ve hoşgörülü bir yapıdadırlar. Yapacakları eylemleri, ulaşmak istedikleri hedefe giden bir yol olarak görürler. Onlar için yapacakları işler, yerine getirilmesi gereken bir görevdir. Kuşak üyeleri iletişim aracı olarak çoğunlukla e-posta, sesli iletiler ve sosyal medyayı kullanmaktadırlar. İş ve aile yaşamı dengesi konusuna baktığımızda ise, Y kuşağı üyelerinin iş ve aile yaşam dengesini sağlamaya özen gösterdikleri görülmektedir (Hammil, 2005: 1; Schwarz, 2008: 80).

### **d. Temel Değerleri**

Y kuşağı kitlesellikten ziyade bireyselliği sevmektedir ve kuşak üyeleri için gerçekçilik vazgeçilmez bir unsurdur. Fazlasıyla özgüven sahibi olan Y kuşağı üyelerinin girişimcilik ruhu da yüksektir (Fındık, 2013: 50). Y kuşağı üyeleri, hayata karşı iyimser bir bakış açısına sahiptirler. Kuşak üyeleri, vatandaşlık sorumluluklarının bilincindedirler. Küreselleşme ve yeniliklerin ortaya çıktığı bir ortamda buldukları için değişime alışıkırlar. Güvenilir bir ortamda bulunmak isterler; sosyaldırlar ve her zaman başarılı olmayı beklerler (Zemke ve diğerleri, 2013: 122).

#### **2.5.2.5. Z Kuşağı (1996 - Ve Sonrası)**

Alan yazın incelendiğinde; Z kuşağı üyelerinin hangi yıl aralığında doğduğuna ilişkin kesin bir bilgiye ulaşılamamıştır. Çoğu araştırmacı, 1990'ların ortası ve 2000'li yılların sonunda dünyaya gelenleri bu kuşağın üyesi olarak görürken; çoğu da 2000'li yıllardan bugüne kadar olan zaman diliminde doğanları Z kuşağının üyesi olarak tanımlamaktadır (Baran, 2014: 20). Çalışmamızda ise Z kuşağı üyeleri 1996 ve sonraki yıllarda dünyaya gelen bireyleri kapsar şekilde ele alınacaktır. Açıklamadan da anlaşılacağı üzere, Z kuşağı üyelerinin sayısı gün geçtikçe artış göstermektedir.

Z kuşağı üyeleri, yeni teknolojik gelişmelerle iletişim ve ulaşım kolaylıklarının bulunduğu bir ortamda yaşamaktadır. Teknolojiyi çok iyi derecede kullanabilen kuşak üyeleri, portatif -her zaman yanlarında taşıyabildikleri- küçük

aygıtlar (akıllı cep telefonu, bilgisayar, MP3 çalar, i-Pod, DVD çalar vb.) ile büyümektedirler. Kuşak üyeleri aralarında uzun mesafeler olsa bile, dijital aletler ile her an sözlü ve görsel iletişim kurarak karşılıklı bağlantı kurabilmektedirler. Bu sebeple fiziksel olarak tek başlarına olma eğilimleri ile birlikte, yalnız yaşamaya daha fazla istekli olacakları öngörülmektedir (Toruntay, 2011: 81; Williams, 2010: 12).

Z kuşağı üyelerini diğer kuşak üyelerinden ayıran en dikkat çekici farklılıklar, değişimin hızının tahmin edilemeyecek boyutlara ulaştığı ve kırılmalar şeklinde yaşandığı bir döneme tanık olmaları ve daha dünyaya gelmeden çok önceleri özellikleri tanımlanabilen ilk kuşak olmaları olarak görülmektedir (Altuntuğ, 2012a: 206). Bu kuşağın en belirgin özellikleri; teknoloji ile çok iç içe olmaları, coğrafi sınırlamaları olmaması, kadın-erkek sosyal rollerindeki değişim, bireysellik ve yalnız yaşama isteğinin olma olasılığı olarak ifade edilebilir. Bu özellikler ışığında; Z kuşağının, yeniliklerden ve yaratıcılıktan zevk alan, bununla beraber güven arayışı içinde olan bir kuşak olacağı tahmin edilmektedir (İzmirlioğlu, 2008: 50). Kuşak üyelerinin çalışma hayatına atılmaları ile pek çok olgunun da değişeceği düşünülmektedir. Y kuşağının çalışma hayatına kazandırdığı teknolojiyle ortaya çıkan hız bağımlılığını, Z kuşağının daha da ileri boyutlara taşıyacağı düşünülmektedir (Toruntay, 2011: 82).

Kuşaklar konusuna geniş bir bakış açısıyla yaklaştığımızda; farklı dönemlerde yetişen bireylerin farklı değer yargılarına sahip olacağı sonucuna varabiliriz. Araştırmada yer verdiğimiz; Sessiz Kuşak (1925-1945), Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964), X kuşağı (1965-1980), Y Kuşağı (1981-1995) ve Z Kuşağı (1996-ve sonrası) özelliklerine baktığımızda; kuşakların özellikleri bu tespitimizi destekler nitelikte görülmektedir. Küreselleşmeyle birlikte, gelecek kuşak üyelerinin de farklı değer yargılarına ve farklı kültürel özelliklere sahip olacağı tahmininde bulunmak çok da zor olmayacaktır. Yıllar ilerledikçe, teknolojinin öngörülemeyecek boyutlara ulaştığı ve ulaşacağı düşünüldüğünde; gelecek kuşakların teknolojiyle çok daha içli dışlı olacağı ve sosyal iletişim ağlarının gelişmesiyle gelecek kuşakların dünyaya bakış açılarının çok büyük değişimler geçirebileceği düşünülebilir. Bu durum, örgüt kültürü ve örgütsel özdeşleşme gibi kavramları örgütler açısından ulaşılması ve tasarlanması daha zor bir boyuta taşıyabilecektir. Çalışmanın bir

sonraki bölümünde, araştırmaya konu olan değişkenler arasındaki ilişkilere kurumsal bir bakış açısıyla yaklaşılacaktır.

### **2.5.3. X ve Y Kuşağının Ölçülmesinde Kullanılan Ölçekler**

Kuşakları konu alan araştırmalar incelendiğinde, kuşakların ölçülmesi için kişilerin doğum yılları üzerinden mensup oldukları kuşaklar belirlenmektedir. Bu noktada önemli olan araştırmacılar tarafından temel alınan ve kuşakları oluşturan doğum yılı aralıkları olmaktadır. Alanyazın incelendiğinde, X kuşağı için araştırma ölçeği olarak kullanılan yıl aralıkları; 1965 - 1978, 1961 - 1980, 1965 - 1979 ve 1965 - 1980 yıllarıdır. Y kuşağı için araştırma ölçeği olarak kullanılan yıl aralıkları; 1981 - 1995, 1981 - 2000, 1979 - 2001 ve 1982 - 2004 yıllarıdır. Bu çalışmada ise, yapılan incelemeler sonucunda kullanılması daha uygun olduğu düşünülen; X kuşağı, 1965 - 1980, Y kuşağı ise, 1981 - 1995 yıl aralıkları araştırma ölçeği olarak kullanılacaktır.

## **2.6. Değişkenler Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi**

Çalışmanın bu kısmında, araştırmada yer alan değişkenler arasındaki ilişkilere yer verilecektir.

### **2.6.1. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi**

Bu çalışmada Sosyal Kimlik Kuramı, örgüt kültürü ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinin kuramsal temelini oluşturmaktadır. Kültür, bireylerin ve toplumların yaşam tarzıdır; bir toplumu diğerlerinden ayıran kimlik özellikleridir (Şahin, 2005: 179). Örgüt kültürünü, bir örgütte nelerin yapılması gerektiği ve nelerin örgüt için önemli olduğu hakkındaki duyguyu bireylere hissettiren, örgütü koruyan ve çalışanların birlikteliğini sağlayarak güçlenmesini sağlayan ve belirli kurallar çerçevesinde şekillenen bir bağlayıcı, olarak düşünebiliriz. Ayrıca örgüt kültürü, örgüt çalışanlarının davranış ve tutumlarını şekillendiren, onlara yol gösteren bir kontrol ve duygu oluşturma mekanizmasıdır (Scott, 2006: 499).

Sosyal kimlik kuramına göre bireyler, kendilerini ve diğerlerini; örgüt üyeliği, din, yaş grubu, cinsiyet gibi sosyal gruplara ayırma eğilimindedirler. Sosyal sınıflandırma iki fonksiyonu yerine getirmektedir: Bunlardan birincisi, sosyal çevreyi bilerek ayırması ve düzenlemesi ve diğerlerini tanımlarken bireylere sistematik

yöntem sunmasıdır. İkincisi ise, bireyin kendisini sosyal çevre içinde bir yere koyması veya tanımlaması için olanak sağlamasıdır. Bu iki fonksiyonun sonucunda “özdeşleşme” kavramı ortaya çıkmaktadır. Sosyal kimlik kuramına göre, kişinin benliği; şahsi kimliği ve sosyal kimliğinden oluşmaktadır. Şahsi kimlik, kişiye özgü olan yeteneği, bedensel özellikleri, kişinin ilgi alanları gibi özelliklerden oluşmaktadır. Sosyal kimlik ise, belirgin grup sınıflandırılmalarını içermektedir (Ashforth ve Mael, 1989: 20 - 21; Köse, 2009: 8 - 9).

Özdeşleşme, Hall ve arkadaşları (1970)’na göre, “*örgütün amaçlarıyla bireyin amaçlarının giderek daha fazla bütünleşmesi ve uyumlaşması sürecidir*” (Ashforth ve Mael, 1989: 23; Edwards, 2005: 214 - 215). Sosyal kimlik kuramının da grup sınıflandırmasını içeren boyutunu göz önüne aldığımızda; kişilerin şahsi kimliklerini oluşturan unsurları bir başka bir grupla bütünleştirmesi ve uyumlaştırması sonucu örgütsel özdeşleşme ve sosyal kimlik ortaya çıkacaktır. Örgütsel özdeşleşme, örgütle bir olma algısı, başka bir deyişle kendini örgüte ait hissetme duygusudur. Kişinin örgütüne karşı olan güçlü özdeşleşmesi, örgüt üyesi olma duygularını güçlendirmesinde ona yardımcı olmaktadır. Çalışanlar örgütleriyle güçlü bir şekilde özdeşleştiklerinde, örgütün hayatta kalmasını kendi hayatta kalmaları olarak görmeye başlarlar. Böylelikle çalışanlar, kendi çıkarları yerine, tüm örgütün çıkarlarına odaklanmış olurlar (Ge ve diğerleri, 2010: 169; Ashforth ve Mael, 1989: 20 - 21; Köse, 2009: 8 - 9). Başka bir ifadeyle, sosyal kimliklerini, içinde buldukları örgütün değerleriyle oluştururlar ve örgütün çıkarları kendi çıkarları haline gelir.

O’Reilly ve Chatman’ın (1986), çalışanların örgütlerine karşı olan psikolojik bağlılığını açıklarken dayandığı temellerden biri özdeşleşmedir. Örgüt kültürü, çalışanların örgütle özdeşleşme derecesini etkileyen önemli bir unsurdur. Sosyal kimlik kuramı açısından bu ilişkiye yaklaştığımızda; örgütün değerleriyle, kişilerin sosyal kimliğini oluşturan değerlerin uyumu örgüt kültürünü oluşturan unsurlarla ilgilidir. Örgüt kültürünün güçlü veya zayıf olması, çalışanların örgütlerine karşı olan özdeşleşme seviyelerini belirlemektedir. Güçlü bir örgüt kültürü, bireyin örgüt ile olan bağını kuvvetlendirerek; sosyal kimliğin örgütle bütünleşmesi sonucu örgütsel özdeşleşmeye yol açacaktır (Özgözcü, 2016: 582; Korkmaz vd., 2017: 63; Özalp ve diğerleri, 2013: 109 – 110; Ashforth ve Mael, 1989: 20 - 21; Köse, 2009: 8 - 9).

Örgüt kültürünü oluşturan unsurları göz önüne aldığımız da karşımıza sosyal kurumlar, din, dil, ahlâk kuralları, eğitim, folklor, kutlamalar vb. unsurlar çıkmaktadır. Bu unsurları, örgüt üyesi olan bireylerin şahsi kimlikleri ve sosyal kimlikleriyle ne düzeyde içselleştirdikleri, bireylerin örgütsel özdeşleşme düzeylerini oluşturmaktadır (Ge ve diğerleri, 2010: 169; Aydın, 2005: 154; Ashforth ve Mael, 1989: 20 - 21; Köse, 2009: 8 - 9). Bütün bu unsurlar göz önüne alındığında, örgüt kültürü ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varabiliriz. Örgüt kültürü ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi ile ilgili yapılan görgül çalışmalar, kuramsal açıklamaları destekler nitelikte sonuçlar ortaya koymaktadır. Örgüt kültürü ve örgütsel özdeşleşme arasında, Schrodt (2002) tarafından 31 farklı perakende satış mağazasında çalışan 76 kişi üzerinde yapılan çalışmada, Özgözcü (2016) tarafından resmi ( $\beta = 0.70$ ,  $p < 0.001$ ) ve özel ( $\beta = 0.80$ ,  $p < 0.001$ ) ilköğretim okullarındaki öğretmenler üzerinde yapılan bir çalışmada; Korkmaz vd. (2017) tarafından enerji sektöründe yer alan özel bir şirkette çalışan 109 kişiye yapılan çalışmada ( $r = 0,588$ ,  $p < 0.005$ ), anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Yukarıda yer alan açıklamalar doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilebilir:

**Hipotez 1:** Örgüt kültürü ve Örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

**Hipotez 1a:** Klan kültürü ve Örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

**Hipotez 1b:** Adhokrasi kültürü ve Örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

**Hipotez 1c:** Hiyerarşi kültürü ve Örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

**Hipotez 1d:** Pazar kültürü ve Örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

## 2.6.2. Örgüt Kültürü ve X ve Y Kuşağı İşgören Özellikleri İlişkisi

Bu çalışmada Çoklu Kuşak Kuramı, örgüt kültürü ve X ve Y kuşağı işgören özellikleri ilişkisinin kuramsal temelini oluşturmaktadır. *Çoklu kuşak kuramı*, farklı zaman ve dönemlerde dünyaya gelen ve büyüyen, büyüdüğü dönemin tarihi, sosyal, kültürel ve siyasi olaylardan etkilenen kuşak mensuplarının, farklı değer, inanç, tutum ve beklentilere sahip olduğu ve tüm bu farklılıkların da iş dünyasındaki çalışan davranışları üzerinde etkili olduğu iddiasını savunmaktadır. Bu bakış açısıyla konuya yaklaşıldığında; kuşakların, aslında toplumsal kültürün bir alt kültürü olduğu görülmektedir. İş dünyasında farklı alt kültürden gelen kuşak üyelerinin, yaptıkları işe ve çalıştıkları örgüte yönelik tutumları ve yönelimleri farklılık gösterebilmektedir (Gürbüz, 2015: 41). Örgüt kültürü, bir örgütü diğer örgütlerden ayıran özellikler ile bunların ardında yatan, inançlar, normlar ve temel varsayımlardır (Doğan, 2007: 195). Bu bilgiler ışığında; örgüt kültürünü şekillendiren unsurların, örgüt içinde yer alan bireylerin ortak değer ve tutumlarının olduğu görülmektedir. Aynı şekilde; örgüt içindeki farklı kuşak üyelerinin, örgüt kültürüne uyum sürecinin de çoklu kuşak kuramı göz önüne alındığında farklı olabileceğini düşünebiliriz (Gürbüz, 2015: 41; Doğan, 2007: 195 ). Yani çoklu kuşak kuramının da savunduğu gibi; örgüt içinde yer alan farklı kuşakların farklı değer yargıları taşıdığı göz önüne alındığında X ve Y kuşağı işgörenlerinin örgüt kültürüne ilişkin algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu sonucuna varabiliriz. Alanyazın incelemesinde, örgüt kültürü ve X ve Y kuşağı işgören özellikleri ilişkisine yönelik görgül bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Yukarıda yer alan açıklamalar doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilebilir:

**Hipotez 2:** X ve Y kuşağı işgörenlerinin örgüt kültürüne ilişkin algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır.

**Hipotez 2a:** X ve Y kuşağı işgörenlerinin klan kültürüne ilişkin algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır.

**Hipotez 2b:** X ve Y kuşağı işgörenlerinin adhokrasi kültürüne ilişkin algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır.

**Hipotez 2c:** X ve Y kuşağı işgörenlerinin hiyerarşi kültürüne ilişkin algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır.

**Hipotez 2d:** X ve Y kuşağı işgörenlerinin pazar kültürüne ilişkin algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır.

### 2.6.3. Örgütsel Özdeşleşme ve X ve Y Kuşağı İşgören Özellikleri İlişkisi

Sosyal kimlik kuramı ve çoklu kuşak kuramı, örgüt kültürü ile X ve Y kuşağı işgören özellikleri ilişkisinde de bu çalışmanın kuramsal temelini oluşturmaktadır. Sosyal kimlik kuramının bir unsuru olan şahsi kimlik üzerinden konuya yaklaştığımızda, açıklamak istediğimiz ilişkiyi ortaya koyarken çoklu kuşak kuramının, farklı kuşak üyelerinin farklı özelliklere sahip olacağı savını dayanak olarak görebiliriz. Çoklu kuşak kuramının da savunduğu gibi; farklı zaman ve devirlerde büyüyen ve büyüdüğü dönemin tarihi, sosyal, kültürel ve siyasi olaylardan etkilenen kuşakların farklı değer, inanç, tutum ve beklentilere sahip olması beklenmektedir. Sosyal kimlik kuramının da belirttiği gibi; kendini bir grubun üyesi görme eğiliminde olan birey, bu eğilimini kendi şahsi kimlik değerleri doğrultusunda yönlendirecektir. Çoklu kuşak kuramına göre farklı kuşak üyelerinin farklı değer yargıları ve yönelimleri olabilmektedir. Bu durum farklı kuşak üyelerinin farklı özdeşleşme düzeyine sahip olabileceklerini de ifade edebilir (Ashforth ve Mael, 1989: 20 - 21; Köse, 2009: 8 - 9; Gürbüz, 2015: 41). Bu bilgiler ışığında X ve Y kuşağı işgörenlerinin örgütsel özdeşleşme düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu sonucuna varabiliriz. Alanyazın incelendiğinde ise, örgütsel özdeşleşme ve X ve Y kuşağı işgören özellikleri ilişkisine yönelik görgül bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

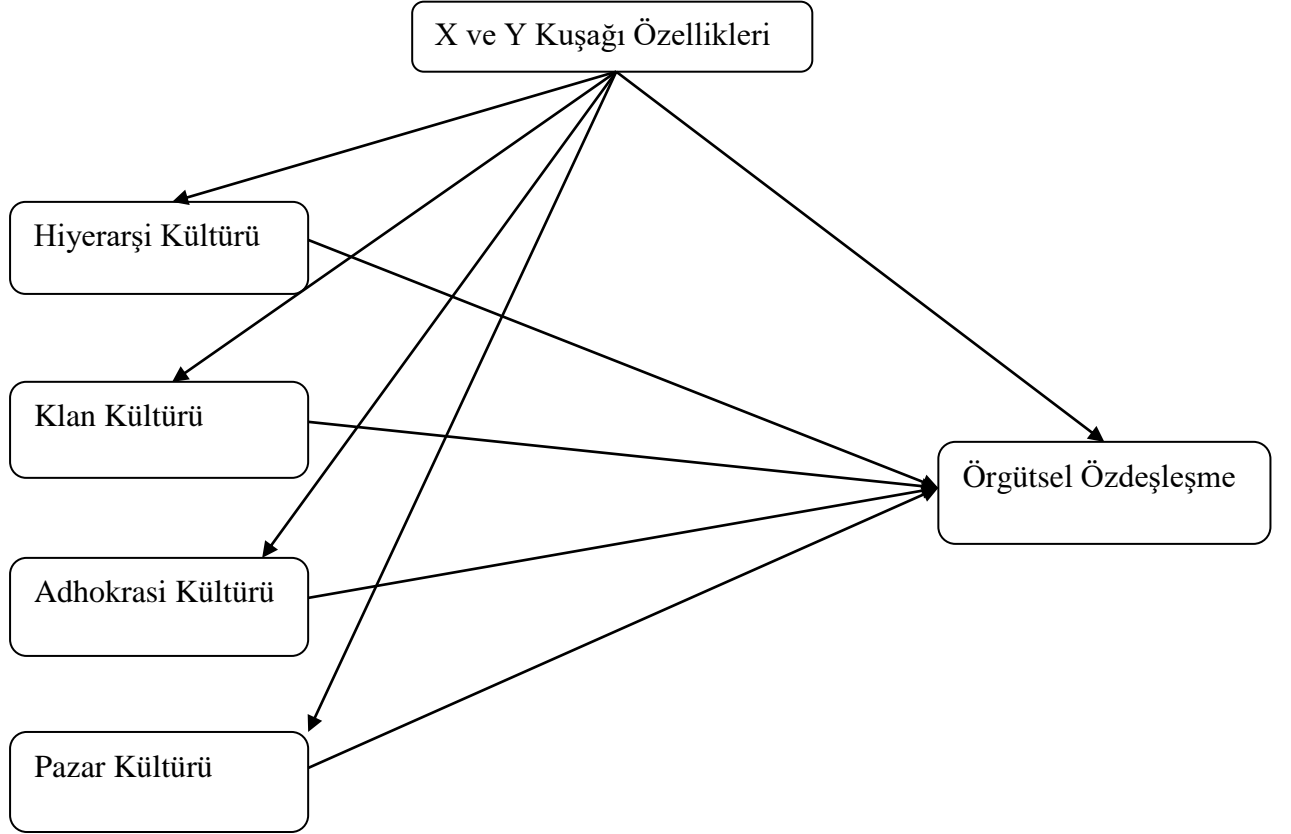
**Hipotez 3:** X ve Y kuşağı işgörenlerinin örgütsel özdeşleşme düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı fark vardır.

### 3. YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın modeli, evreni ve örneklem seçimi, veri toplama araçları ve teknikleri ile birlikte, çalışma kapsamında yapılan araştırma sonucunda elde edilen verilerin analizleri hakkında bilgilere yer verilecektir.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Örgüt kültürü ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi ve bu değişkenlerin X ve Y kuşağı işgören özelliklerine göre değişip değişmediğini belirlemek amacıyla ilişkilendirilen model aşağıdaki gibi şekillenmiştir.



Şekil 7. Araştırmanın Modeli

### 3.2. Evren ve Örneklem

Örgüt kültürü ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi ve bu değişkenlerin X ve Y kuşağı işgören özelliklerine göre değişip değişmediğini belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmanın örneklemini, İstanbul ilinde özel sektörde faaliyet gösteren hizmet ve satış ve pazarlama işletmelerinde çalışan 235 beyaz yakalı işgören oluşturmaktadır.

Çalışmanın örneklemini oluşturan 235 beyaz yaka çalışan içerisinde 21 kişi 18 – 23 yaş aralığında (Z kuşağı), 175 kişi 24 – 38 yaş aralığında (Y kuşağı) ve 39 kişi 39 – 54 yaş aralığında (X kuşağı) bulunmaktadır. Çalışanların buldukları işletmelerdeki çalışma süresi ortalaması 4,3 yıldır. Çalışanların cinsiyet özelliklerine baktığımızda; erkek %62,1 (n=146), kadın %37,9 (n=89) olarak belirlenmiştir. Çalışanların medeni durumlarına bakıldığında; evli %41,3 (n=97), bekar %58,7 (n=138) bulunmuştur. Eğitim düzeyi ise; lise %19,6 (n=46) , meslek yüksekokulu %11,5 (n=27), lisans %49,4 (n=116), yüksek lisans %19,6 (n=46) olarak saptanmıştır.

### 3.3. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri

Araştırmada veriler üç bölümden oluşan bir soru formu kullanılarak toplanmıştır. Birinci bölümde, katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulara yer verilmiştir. Demografik özellikler arasında yer alan yaş bölümü ile çalışanların hangi kuşakta yer aldıkları ölçümlenmiştir. İkinci bölümde, Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğine ve üçüncü bölümde Rekabetçi Değerler Modeli Ölçeğine yer verilmiştir. Araştırma için veri toplama aşamasına geçmeden önce, anketin okunurluğu ve anlaşılabilirliğini belirlemek amacıyla 30 kişiden oluşan bir pilot çalışma yapılmıştır.

#### 3.3.1. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği

Örgüt çalışanlarının örgütsel özdeşleşme düzeylerini belirlemek amacıyla, Ashforth ve Meal (1992) tarafından geliştirilen ve altı maddeden oluşan Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçeğe yönelik ifadeler örnekler: “Herhangi biri, çalıştığım işletmeyi ayıplarsa, bunu kişisel bir hakaret gibi hissederim” ve “Çalıştığım işletme hakkında diğer insanların neler düşündüğü çok ilgimi çeker” şeklindedir. İfadelere katılım düzeyi “1-Kesinlikle Katılmıyorum” ile “5- Kesinlikle

Katılıyorum” arasında derecelendirilmiştir. Ölçeğin güvenilirlik değeri 0.802 olarak ölçülmüştür.

### **3.3.2. Örgüt Kültürü Ölçeği**

Örgüt kültürü tipini belirlemek amacıyla, Desphande, Farley ve Webster (1993) tarafından Cameron ve Freeman (1991) ve Quinn (1988) ölçeklerinden yararlanılarak geliştirilen ve Seymen (2008) tarafından Türkçe’ye uyarlanan ölçekten yararlanılmıştır. Ölçek dört örgüt kültürü tipini (klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar) ölçmektedir. Ölçek soruları “*örgüt kültürü, liderlik, örgütü bir arada tutan bağ ve önemli olan şey*” başlıkları altında dört ayrı boyut altında toplanmaktadır. Her örgüt kültürü tipini ölçmek amacıyla her boyut için bir ifade olmak üzere toplam dört ifade bulunmaktadır. Ölçeğin güvenilirlik değeri 0.911 olarak ölçülmüştür.

#### **3.3.2.1. Klan Tipi Örgüt Kültürü Ölçeği**

Ölçekte bulunan 7, 11, 15 ve 19’uncu ifadeler klan tipi örgüt kültürünü ölçmektedir. Bu ifadelere örnekler: “İşletmem geniş bir aile gibidir, insanlar kendileriyle ilgili pek çok şeyi birbirleriyle paylaşır” ve “İşletmemizi bir arada tutan şey; sadakat ve geleneklerdir. Bu da işletmeye olan bağlılığı artırır” şeklindedir. İfadelere katılım düzeyi “1-Kesinlikle Katılmıyorum” ile “5- Kesinlikle Katılıyorum” arasında derecelendirilmiştir. Ölçeğin güvenilirlik değeri 0.831 olarak ölçülmüştür.

#### **3.3.2.2. Adhokrasi Tipi Örgüt Kültürü Ölçeği**

Ölçekte bulunan 8, 12, 16 ve 20’inci ifadeler adhokrasi tipi örgüt kültürünü ölçmektedir. Bu ifadelere örnekler: “İşletmemizde yöneticiler; genellikle girişimci, yenilikçi ve risk alan kişilerdir” ve “İşletmem, yeni kaynaklara ulaşmayı ve yeni girişimler yaratmayı önemser. Yeni gelişmelere karşı hazırlıklı olmak önemlidir” şeklindedir. İfadelere katılım düzeyi “1-Kesinlikle Katılmıyorum” ile “5- Kesinlikle Katılıyorum” arasında derecelendirilmiştir. Ölçeğin güvenilirlik değeri 0.848 olarak ölçülmüştür.

### **3.3.2.3. Hiyerarşi Tipi Örgüt Kültürü Ölçeği**

Ölçekte bulunan 9, 13, 17 ve 21'inci ifadeler, hiyerarşi tipi örgüt kültürünü ölçmektedir. Bu ifadelere örnekler: “İşletmemizi bir arada tutan şey; resmi kural ve politikalarıdır. Operasyonların sorunsuz bir şekilde yürütülmesi önemlidir” ve “İşletmem, istikrara ve kalıcılığa önem verir. Operasyonların etkin ve sorunsuz yürütülmesi önemlidir” şeklindedir. İfadelere katılım düzeyi “1-Kesinlikle Katılmıyorum” ile “5- Kesinlikle Katılıyorum” arasında derecelendirilmiştir. Ölçeğin güvenilirlik değeri 0.778 olarak ölçülmüştür.

### **3.3.2.4. Pazar Tipi Örgüt Kültürü Ölçeği**

Ölçekte bulunan 10, 14, 18 ve 22'inci ifadeler, pazar tipi örgüt kültürünü ölçmektedir. Bu ifadelere örnekler: “İşletmem, rekabetçi faaliyetlere ve başarıya önem verir. Yüksek hedefler koymak ve gerçekleştirmek önemlidir” ve “İşletmem sonuç odaklıdır, fazla kişisel katılım olması beklenmeksizin işlerin yapılması önemlidir” şeklindedir. İfadelere katılım düzeyi “1-Kesinlikle Katılmıyorum” ile “5- Kesinlikle Katılıyorum” arasında derecelendirilmiştir. Ölçeğin güvenilirlik değeri 0.791 olarak ölçülmüştür.

## **3.4. Verilerin Analizi**

Araştırmamızda değişkenler arasındaki ilişkilerin ölçülmesi için, korelasyon, bağımsız grup t testi ve regresyon analizlerinden faydalanılmıştır.

## 4. BULGULAR VE YORUMLAR

Çalışmanın bu kısmında, elde edilen bulgular ve bu bulgular doğrultusunda yapılan yorumlara yer verilecektir.

### 4.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi

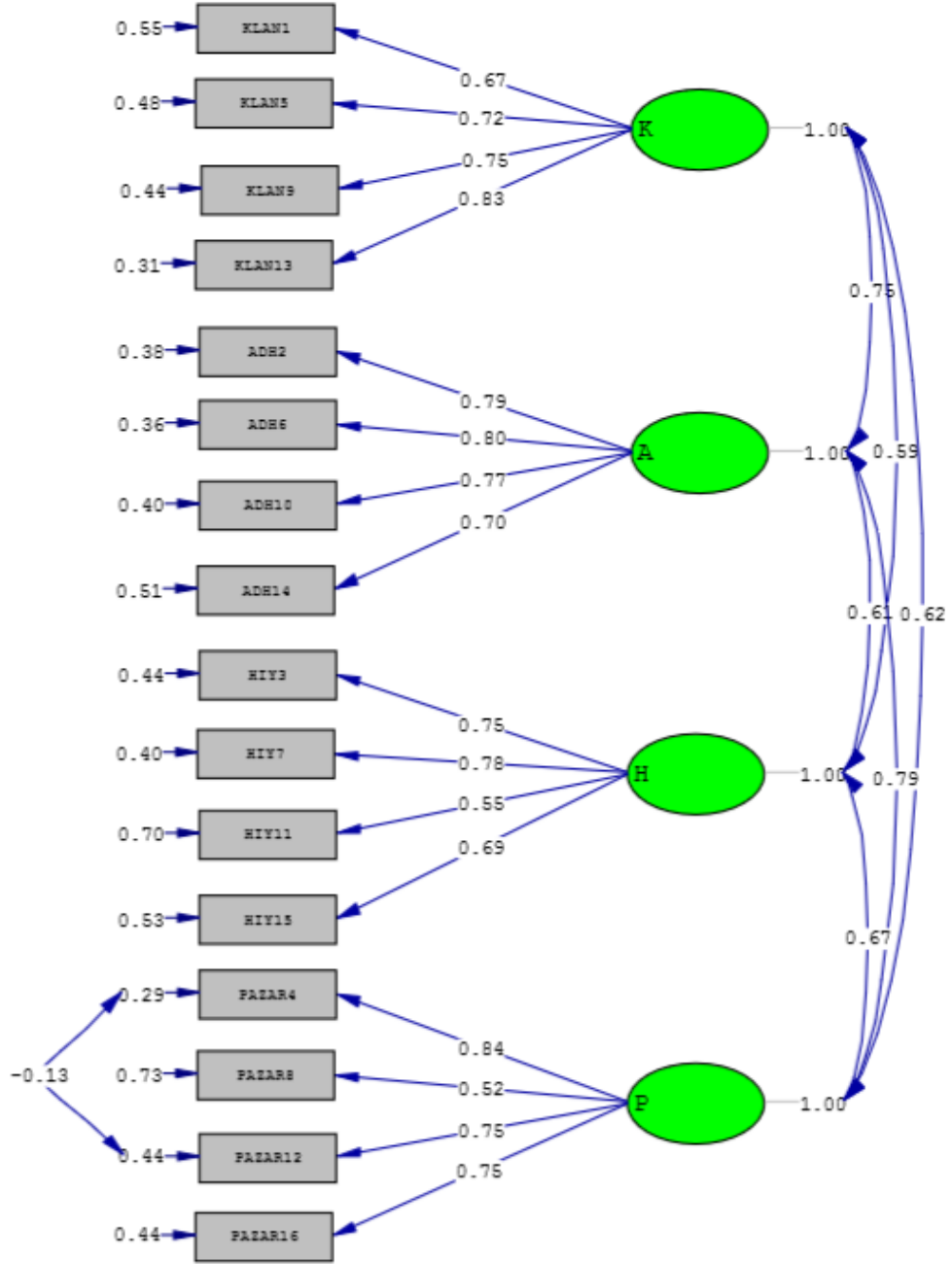
Araştırmada yer alan örgüt kültürü (klan, adhokrası, hiyerarşi ve pazar) ve örgütsel özdeşleşme ölçeklerinin test edilmesi için, doğrulayıcı faktör analizleri yapılmış ve analizler sonucunda ortaya çıkan değerler, alanyazında yer alan uyum indeksleriyle karşılaştırılmıştır (Tablo 3). Örgüt kültürü ölçeği, klan, adhokrası, hiyerarşi ve pazar olmak üzere dört faktörden oluşmaktadır. Örgütsel özdeşleşme ölçeği ise tek faktörlü bir yapıya sahiptir.

**Tablo 3. Yapısal Eşitlik Modeli Araştırmalarında Kullanılan Uyum İndekslerine İlişkin İyi ve Kabul Edilebilir Uyum Değerleri**

Uyum İndeksleri	İyi Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri
$\chi^2/sd$	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/sd \leq 3$
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$0.85 \leq AGFI \leq 0.90$
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$
CFI	$0.95 \leq CFI \leq 1.00$	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1.00$	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$
NNFI	$0.95 \leq NNFI \leq 1.00$	$0.90 \leq NNFI \leq 0.95$
IFI	$0.95 \leq IFI \leq 1.00$	$0.90 \leq IFI \leq 0.95$
RMSEA	$0.00 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$

**Kaynak:** İlhan ve Çetin, 2014: 31

Örgüt Kültürü (klan, adhokrası, hiyerarşi ve pazar) ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Şekil 8’de görülmektedir.



Şekil 8. Örgüt Kültürü (klan, adhokrası, hiyerarşi ve pazar) Faktör Analizi

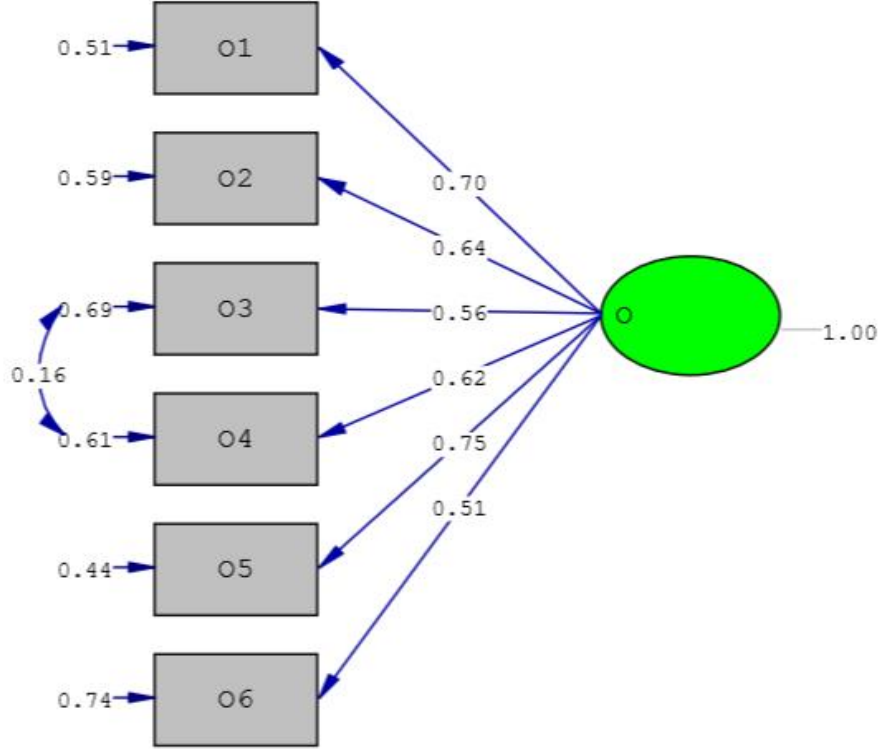
Yukarıda şekil 8’de yer alan örgüt kültürü (klan, adhokrası, hiyerarşi ve Pazar) doğrulayıcı faktör analizine ilişkin elde edilen istatistiklere aşağıda Tablo 4’de yer verilmiştir.

**Tablo 4. Örgüt Kültürü Ölçeği'nin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

$\chi^2$	Sd	P	$\chi^2/sd$	RMSEA	NFI	NNFI	CFI	GFI	AGFI	IFI
155.68	97	p<.05	1.61	0.051	0.97	0.98	0.99	0.92	0.89	0.99

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonucunda kıkare ( $X_2$ ) değeri 155.68, serbestlik derecesi (Sd) 97, kıkare serbestlik derecesi ( $\chi^2/sd$ ) oranı 1.61, düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi (AGFI) değeri 0.89, uyum iyiliği indeksi (GFI) değeri 0.92, kök ortalama kare yaklaşımı hatası (RMSEA) değeri 0.051, normlanmış uyum indeksi (NFI) değeri 0.97, ölçeklendirilmiş uyum indeksi (NNFI) değeri 0.98, karşılaştırılmalı uyum indeksi (CFI) ve artan uyum indeksi (IFI) değerleri ise 0.99 olarak bulunmuştur. Tablo 3 incelendiğinde,  $\chi^2/sd$  NNFI, NFI, CFI ve IFI uyum değerlerinin iyi olduğu görülmektedir. Hesaplanan RMSEA, AGFI ve GFI değerlerinin ise kabul edilebilir düzeylerde olduğu görülmektedir. Model veri uyumuna ilişkin değerlerin tamamı dikkate alındığında, kurulan modelin veriyle iyiye yakın uyum verdiği söylenebilir. Bu bulgular Örgüt Kültürü Ölçeği'nin faktör yapısının elde edilen verilerde doğrulandığını ve bu nedenle de ölçeğin yapısal geçerliğe sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Araştırmada Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği tek faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ile model-veri uyumuna ilişkin olarak sınanmıştır. Söz konusu model ve modele ilişkin uyum iyilik değerleri aşağıda şekil 9’da gösterilmektedir.



**Şekil 9. Örgütsel Özdeşleşme Faktör Analizi**

Araştırmada Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği'nin Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ile model-veri uyumuna ilişkin elde edilen istatistikler aşağıda Tablo 5’de yer almaktadır.

**Tablo 5. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği'nin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

$\chi^2$	Sd	P	$\chi^2/sd$	RMSEA	NFI	NNFI	CFI	GFI	AGFI	IFI
12.79	8	p<.05	1.60	0.051	0.98	0.99	0.99	0.98	0.95	0.99

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonucunda kikare ( $X_2$ ) değeri 12.79, serbestlik derecesi (Sd) 8, kikare serbestlik derecesi ( $\chi^2/sd$ ) oranı 1.60, düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi (AGFI) değeri 0.95, uyum iyiliği indeksi (GFI) değeri 0.98, kök ortalama kare yaklaşımı hatası (RMSEA) değeri 0.051, normlanmış uyum indeksi (NFI) değeri 0.98, ölçeklendirilmiş uyum indeksi (NNFI), karşılaştırılmalı uyum indeksi (CFI) ve artan uyum indeksi (IFI) değerleri ise 0.99 olarak bulunmuştur. Tablo 4 incelendiğinde, RMSEA dışındaki tüm değerlerin iyi olduğu RMSEA değerinin de kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir. Model veri uyumuna ilişkin değerlerin tamamı dikkate alındığında, kurulan modelin veriyle iyi uyum verdiği söylenebilir. Bu bulgular, Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği'nin faktör yapısının elde edilen verilerde doğrulandığını ve bu nedenle de ölçeğin yapısal geçerliğe sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Ayrıca çalışmada, kendi kendini değerlendirme yönteminin kullanılması nedeniyle örgüt kültürü ve örgütsel özdeşleşme değişkenlerine ilişkin, aynı ölçeğin aynı zaman diliminde ve aynı kişiler tarafından değerlendirilmesinden dolayı ortak yöntem varyansı eğilimi bulunma olasılığı vardır. Ortak yöntem varyansı, varyansın ölçeklerin ölçmeye çalıştığı yapılardan ziyade, ölçme metoduna dayanması durumunu ifade etmektedir. Bu durumla, özellikle hem bağımlı hem de açıklayıcı değişkenlerin algıya dayalı ölçeklerle aynı katılımcılardan elde edildiği durumlarda daha sık karşılaşılmaktadır. Bu da, değişkenler arasındaki gözlenen ilişkileri, gerçekte var olan durumdan daha fazla artıran ya da azaltan (hale etkisi, sosyal istenirlik ya da maddelerin tümüne evet ya da hayır deme gibi eğilimler nedeniyle) hem Tip I hem de Tip II şeklinde sistematik ölçme hatalarına sebep olabilir. Ortak yöntem varyansı eğiliminin varlığının belirlenmesinin en yaygın yöntemlerinden biri Harman'ın tek faktör testidir (Bolat, 2011: 260 – 261). Bu kapsamda çalışmada yer alan iki değişkenle ilgili toplam 22 ifade döngüsüz faktör analizine sokulmuştur. Analiz sonucunda, öz değeri 1'den büyük toplam dört boyut tespit edilmiştir. Tespit edilen dört boyut, toplam varyans olan %58,4'ün, sırası ile %36,7, %9,6, %6,6 ve %5,5'ini açıklamaktadır. Bu değerlere göre, çalışmada ortak yöntem varyansı eğiliminin olmadığı söylenebilir.

## 4.2. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisine Yönelik Bulgular

Tablo 6’da örgüt kültürü (klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar) ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiler ile bu değişkenlere yönelik ortalamaları ve standart sapmaları göstermektedir. Sonuçlar doğrultusunda örgüt kültürü boyutlarından olan klan kültürü ( $r= 0.500$ ,  $p< 0.01$ ), adhokrasi kültürü ( $r= 0.408$ ,  $p< 0.01$ ), hiyerarşi kültürü ( $r= 0.290$ ,  $p< 0.01$ ), ve pazar kültürü ( $r= 0.448$ ,  $p< 0.01$ ) ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

**Tablo 6. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi Korelasyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Ort.	SS	1	2	3	4
1.Örgütsel Özdeşleşme	3.66	0.83				
2.Klan Kültürü	3.39	1.02	0.500**			
3.Adhokrasi Kültürü	3.40	1.01	0.408**	0.633**		
4.Hiyerarşi Kültürü	3.63	0.84	0.290**	0.472**	0.499**	
5.Pazar Kültürü	3.67	0.88	0.448**	0.501**	0.645**	0.567**

Not: \*\* $p<.01$ ,  $n=235$

## Regresyon Analizi

Korelasyon analizi aracılığıyla değişkenler arasındaki ilişkiler ortaya konulduktan sonra, değişkenler arasındaki sebep ve sonuç ilişkilerini belirlemek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Aşağıda yer alan Tablo 7’de görüldüğü gibi örgüt kültürü (klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar)’nın bağımsız, örgütsel özdeşleşmenin bağımlı olduğu bir regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre, klan ( $\beta= 0.374$ ,  $p< 0.01$ ) ve pazar ( $\beta= 0.280$ ,  $p< 0.01$ ) kültürü ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varılmış ve *Hipotez 1a* ve *Hipotez 1d* kabul edilmiştir. Adhokrasi ( $\beta= 0.017$ ,  $p> 0.05$ ) ve Hiyerarşi ( $\beta= -0.054$ ,  $p> 0.05$ ) kültürü ile örgütsel özdeşleşme arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiş ve *Hipotez 1b* ve *Hipotez 1c* reddedilmiştir. Bu sonuçlara göre, “Örgüt kültürü ve Örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır” şeklindeki *Hipotez 1 kısmen kabul edilmiştir*.

**Tablo 7. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Örgütsel Özdeşleşme
	$\beta$
1.Klan Kültürü	0.374**
2.Adhokrasi Kültürü	0.017
3.Hiyerarşi Kültürü	- 0.054
4.Pazar Kültürü	0.280**
F	25.142
R <sup>2</sup>	0.304
DüzeltilmişR <sup>2</sup>	0.292

Not: \*\* $p<.01$ , standart beta değerleri kullanılmıştır, n: 360

### 4.3.Örgüt Kültürü ve X ve Y Kuşağı İşgören Özellikleri İlişkisine Yönelik Bulgular

Aşağıda yer alan Tablo 8’de görüldüğü gibi örgüt kültürü (klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar) ile X ve Y kuşağı işgören özellikleri ilişkisini belirlemek amacıyla bağımsız grup t testi uygulanmıştır. Elde edilen veriler incelendiğinde, klan kültürü ile X kuşağı ( $\bar{x}= 3.66$ ,  $p> 0.05$ ) ve Y kuşağı ( $\bar{x}= 3.34$ ,  $p> 0.05$ ), adhokrasi kültürü ile X kuşağı ( $\bar{x}= 3.48$ ,  $p> 0.05$ ) ve Y kuşağı ( $\bar{x}= 3.37$ ,  $p> 0.05$ ), hiyerarşi kültürü ile X kuşağı ( $\bar{x}= 3.78$ ,  $p> 0.05$ ) ve Y kuşağı ( $\bar{x}= 3.62$ ,  $p> 0.05$ ), pazar kültürü ile X kuşağı ( $\bar{x}= 3.77$ ,  $p> 0.05$ ) ve Y kuşağı ( $\bar{x}= 3.67$ ,  $p> 0.05$ ) arasında anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır. Analiz sonuçlarına göre, örgüt kültürü ve X ve Y kuşağı işgören özellikleri arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmış **Hipotez 2a**, **2b**, **2c** ve **2d**, dolayısıyla **Hipotez 2 reddedilmiştir**.

**Tablo 8. Örgüt Kültürü ve X ve Y Kuşağı İşgören Özellikleri İlişkisi Bağımsız Grup T Testi Analizi Sonuçları**

Örgüt Kültürü Tipleri	Kuşak(Yaş Aralığı)	Ort.	SS	F	P
1.Klan Kültürü	Y Kuşağı (24 – 38)	3.34	1.02	1.27	0.26
	X Kuşağı (39 – 54)	3.66	0.95		
2.Adhokrasi Kültürü	Y Kuşağı (24 – 38)	3.37	1.02	0.34	0.56
	X Kuşağı (39 – 54)	3.48	1.01		
3.Hiyerarşi Kültürü	Y Kuşağı (24 – 38)	3.62	0.82	0.04	0.83
	X Kuşağı (39 – 54)	3.78	0.89		
4. Pazar Kültürü	Y Kuşağı (24 – 38)	3.67	0.85	0.29	0.59
	X Kuşağı (39 – 54)	3.77	0.84		

Not: \* $p<.05$ , n: 235(Y kuşağı 175 kişi, X kuşağı 39 kişi)

#### 4.4. Örgütsel Özdeşleşme ve X ve Y Kuşağı İşgören Özellikleri İlişkisine Yönelik Bulgular

Aşağıda yer alan Tablo 9’da görüldüğü gibi örgütsel özdeşleşme ile X ve Y kuşağı işgören özellikleri ilişkisini belirlemek amacıyla bağımsız grup t testi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre örgütsel özdeşleşme ve X ( $\bar{x}= 3.77$ ,  $p> 0.05$ ) kuşağı ve Y ( $\bar{x}= 3.64$ ,  $p> 0.05$ ) kuşağı işgören özellikleri arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar doğrultusunda **Hipotez 3 reddedilmiştir.**

**Tablo 9. Örgütsel Özdeşleşme ve X ve Y Kuşağı İşgören Özellikleri İlişkisi Bağımsız Grup T Testi Analizi Sonuçlar**

	Kuşak(Yaş Aralığı)	Ort.	SS	F	P
<b>Örgütsel Özdeşleşme</b>	Y Kuşağı (24 – 38)	3.64	0.83	0.05	0.80
	X Kuşağı (39 – 54)	3.77	0.90		

Not: \* $p<.05$ , n: 235(Y kuşağı 175 kişi, X kuşağı 39 kişi)

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, örgüt kültürü ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi ve bu değişkenlerin X ve Y kuşağı işgören özelliklerine göre değişip değişmediğini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Bu amaçla alanyazında gerekli araştırmalar yapılarak çalışmanın kuramsal temelleri kurulmuştur. Bu temeller ışığında araştırma, İstanbul ilinde ve özel sektörde faaliyet gösteren hizmet ve satış ve pazarlama işletmelerinin 235 beyaz yaka çalışanı üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Örgüt kültürü, “örgüt içinde nelerin yapılması gerektiği ve nelerin örgüt için değerli olduğu konusundaki duyguyu bireye hissettiren, örgütü koruyan ve çalışanların birlikteliğini sağlayarak güçlenmesini sağlayan belirli kurallar çerçevesinde şekillenen bir unsurdur” (Miller ve diğerleri, 2000: 629). Örgütsel özdeşleşme ise, “örgütle dayanışma duyguları içinde olmayı, örgüte karşı olumlu tutumlar ve davranışlarla destekte bulunmayı ve örgüt çalışanlarının paylaştıkları ayırt edici niteliklerin algılanmasını ifade etmektedir” (Scott, 2006: 499). Çalışmada kuramsal temeller ile desteklenen örgüt kültürü ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi yapılan araştırmada kısmen doğrulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, örgüt kültürü tiplerinden klan ( $\beta = 0.374$ ,  $p < 0.01$ ) ve pazar ( $\beta = 0.280$ ,  $p < 0.01$ ) kültürü ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuç, örgüt kültürü ile örgütsel özdeşleşme arasında kısmen anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Başka bir deyişle, örgüt kültürü özellikleri çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerini kısmen anlamlı olarak etkilemektedir.

Diğer yandan çalışmada kuramsal temeller ile desteklenen X ve Y kuşağı işgörenlerinin örgüt kültürüne ilişkin algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olabileceği savı reddedilmiştir. Buna ek olarak, X ve Y kuşağı işgörenlerinin örgütsel özdeşleşme düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmada X ve Y kuşağı işgörenlerinin örgüt kültürüne ilişkin algılamaları ve örgütsel özdeşleşme düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı sonucuna ulaşılması, kuşak araştırmalarının bilimsel dayanaklarının yeterince güçlü olmamasından kaynaklanabilir ve buna ilişkin olarak yöneltilen bazı eleştirilerin

haklılık payı olduğunu düşündürebilir. Bu bakış açısı doğrultusunda, yazında kuşaklarla ilgili yapılan sınıflandırmaların da çeşitli araştırmacıların genellemelerinden ibaret olduğunu öne sürenler bulunmaktadır (Gioncola, 2006: 33 - 36). Westerman ve Yamamura (2007)' ye göre, kuşak farklılıkları konusu yönetim araştırmaları açısından çok fazla gelişme göstermiş bir alan değildir. Bu sebeple, iş hayatındaki kuşakların davranış kalıpları, tutum ve değerlerinin farklı olduğu düşüncesinin desteklenebilmesi için, daha fazla görgül araştırma yapılması gerektiği söylenebilir. Konuya yönelik çalışma sayısının artmaması ve gerekli önemin verilmemesi farklı kuşakların farklı özelliklere sahip olduğu düşüncesinin, gerçek bir olgu olmadığına hatta popüler bir kültür konusu olduğuna yönelik eleştirilerin artarak devam etmesine sebep olabilecektir (Gürbüz, 2015: 53).

Albert Bandura tarafından geliştirilen Sosyal Öğrenme Kuramı, insanın öğrenmesinin bireysel, çevresel ve davranışsal faktörlerin karşılıklı etkileşimi sonucunda, oluştuğunu savunmaktadır. Kısacası bireyler dış çevreyi gözlemleyerek veya çevresindeki kişileri model alarak öğrenme eyleminde bulunurlar (Bayrakçı, 2007: 198; Çubukçu ve Gültekin, 2006: 108). Bu bakış açısıyla, X ve Y kuşağı ile örgüt kültürü algılamaları ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı sonucuna ulaşılmamasının, ülkemizin kültürel değerlerinin ve kültürel değerler doğrultusunda şekillenen toplumsal yapının etkisiyle ortaya çıkan bir sonuç olduğu düşünülebilir. Bu teorinin geçerliliğinin ortaya konulması için başta Asya ve Avrupa ülkeleri olmak üzere, farklı kültür yapılarına sahip toplumlarda araştırmanın yapılması alanyazın açısından faydalı olacaktır.

Araştırmada ortaya çıkan sonuç doğrultusunda dikkat çekilmesi gereken önemli noktalardan biri, ABD iş hayatı ve toplumsal yapısı temel alınarak ortaya çıkarılan kuşak özellikleri ve kuşakların yıl aralıklarının ülkemiz için geçerli ve tutarlı bir kaynak olmayabileceği düşüncesidir. Ülkemiz kültürel, ekonomik ve siyasi açıdan ABD ile çok farklı bir yapıya sahiptir. Bu özellikler kuşak farklılıkları kavramının dayandığı farklı özelliklerin ve yıl aralıklarının ülkemiz açısından çok geçerli olmadığı düşüncesinin tartışılması gerektiğini gözler önüne sermektedir.

Çalışmanın ilgili bölümlerinde ayrıntılı şekilde açıklandığı gibi, X kuşağı 1965 - 1980 yılları arasında Y kuşağı ise, 1981 - 1995 yılları arasında dünyaya gelen kişiler topluluğudur (Ceylan, 2014: 16; Oblinger ve Oblinger, 2005: 66). Kuşaklar,

üyelerinin benzer siyasi, kültürel ve ekonomik ortamlarda dünyaya geldikleri ve bu ortamlarda kişilik özellikleri şekillendiği için; davranış kalıplarının, hayata karşı bakış açılarının ve beklentilerinin benzerlik göstereceği düşünülen topluluklardır. Bu düşünce genel bir bakış açısıyla yaklaşıldığında doğru ve kuramsal temeller ile desteklenebilecek bir düşünce mekanizmasıdır. Fakat kuşaklara ve çalışma hayatında yer alan kuşak üyelerine daha ayrıntılı bir bakış açısıyla yaklaşacak olursak, geniş kitleleri içine alan kuşak kavramı için genel söylemlerden kaçınılması gerektiği sonucuna ulaşabiliriz. Bu savı destekleyebilecek noktalardan biri, kuşak üyelerinin içinde yetiştikleri aile üyelerini kendilerine rol model olarak görebilecekleri düşüncesidir. Örneğin, Y kuşağı üyesi olan bireyler, X kuşağı üyesi olan ebeveynler tarafından dünyaya getirilmiş olsun ve bu bireyin ebeveynlerinin sahiplendiği örf, adet, gelenek ve görenekler ile yetiştiğini düşünelim. Bu noktada, Y kuşağı üyesi olan yeni birey, genel olarak farklı bir kültürel, ekonomik ve siyasi ortamda yetişmiş olsa bile, kendisine rol model olarak aldığı ebeveynlerin benzer özelliklerini sahiplenecek ve onlarla çok zıt yapısal özelliklere sahip olamayacaktır (Baran, 2014: 3 – 4; Daloglu, 2013: 32; Jurkiewicz ve Brown, 1998: 22; Kandır ve Alpan, 2008: 35; Taşkın, 2011: 44; Morris ve diğerleri, 2007: 3 - 4).

Araştırma sonucuna başka bir bakış açısıyla yaklaşacak olursak; kuşaklar, farklı ekonomik, siyasi ve kültürel ortamlarda dünyaya gelmiş ve yetişmiş olabilirler. Kuşakların örgütlerine yönelik bakış açıları sonucu ortaya çıkan örgütsel özdeşleşme kavramı, kuşak üyelerinin bulunduğu refah seviyesi ve belirsizlik ortamlarının etkisiyle de farklı seviyelerde gerçekleşebilecektir. Bu araştırma özelinde, çalışmanın yapıldığı dönemin ekonomik, kültürel ve siyasi özellikleri, farklı kuşak üyelerinin örgütlerine yönelik bakış açılarını benzer şekilde etkileyebilecektir. Kısacası örgüt çalışanları örgütlerine yönelik daha ılımlı bir yaklaşım göstererek, dönemin şartlarını kabullenmiş olabilirler. Bu durum da örgütlerine yönelik bakış açılarını etkilemiş olabilir.

## 5.1. Öneriler

Sathe (1983)' e göre örgüt kültürü, “*Örgüt üyelerince paylaşılan inanç ve değerlerdir*”. Örgütsel özdeşleşme ise, örgüte karşı dayanışma duyguları içinde olmayı, olumlu tutumlar ve davranışlarla destekte bulunmayı ve örgüt işgörenlerinin paylaştıkları ayırt edici özelliklerin algılanmasını ifade etmektedir (Miller ve

diğerleri, 2000: 629; Şişman, 2011: 81). Yapılan araştırmada da görüldüğü gibi örgüt kültürü ve örgütsel özdeşleşme arasında kısmen anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Örgüt kültürü, çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerinde kısmen etkilidir. Bu bilgi işverenler açısından değerlendirildiğinde, oldukça önemli sonuçlar taşıdığı görülebilir. Çünkü örgüt kültürünün, örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı bir ilişkisi olduğu düşünüldüğünde, işverenlerin örgütlerini kurgulamaları açısından bu bilgiye sahip olmaları onlara belirli üstünlükler kazandıracaktır. Örgütsel özdeşleşme seviyeleri yüksek bireylerin örgüt içindeki varlığı, çoğunlukla olumlu sonuçlar doğurur. İleride yapılacak araştırmalar için bu araştırma bir başvuru kaynağı olabilir ve örgüt kültürü ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki üzerinde yapılacak çalışmalar, bu bilgi ışığında, örgüt kültürü unsurlarının (törenler, toplantılar, kahramanlar, dil, giyim, iletişim biçimleri vb.) özdeşleşme üzerindeki ilişki farklılıkları şeklinde daha ayrıntılı başlıklar altında konumlandırılabilir.

Araştırmanın diğer konusu olan X ve Y kuşağı işgören özellikleri, alanyazın incelendiğinde hâlihazırda popülerliğini ve yeniliğini korumaktadır. Çalışmada örgüt kültürü ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi ve bu değişkenlerin X ve Y kuşağı işgören özelliklerine göre değişip değişmediği araştırılmış ve beklenenin aksine, X ve Y kuşağı işgörenlerinin örgüt kültürüne ilişkin algılamaları ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı sonucuna varılmıştır. Bu sonucun sebepleri düşünüldüğünde, çalışmanın özel sektör çalışanları üzerinde yapılması, çalışmanın yapıldığı dönemin işgörenler üzerinde oluşturabileceği etkiler, farklı kuşak üyeleri olmalarına rağmen ortak örgüt kültürüne ve değerlerine sahip çalışanların bir arada çalıştığı işletmelerde araştırmanın yapılması ve kuşak üyelerinin içinde yetiştikleri farklı kuşaklara ait aile üyelerini kendilerine rol model olarak görebilecekleri düşüncesi gibi muhtemel birçok sebep olabileceği varsayılmaktadır (Baran, 2014: 3 – 4; Daloğlu, 2013: 32; Jurkiewicz ve Brown, 1998: 22; Kandır ve Alpan, 2008: 35; Taşkın, 2011: 44; Morris ve diğerleri, 2007: 3 - 4).

Çalışmada, ABD iş hayatındaki kültürel, ekonomik, siyasi vb. özellikler doğrultusunda ortaya çıkan bir düşüncenin ürünü olan X ve Y kuşağı işgören özellikleri ve yaş aralıkları ülkemiz açısından geçerli bir sınıflandırma olmayabilir. Bunun sebebi kültürel, ekonomik, siyasi vb. özellikler açısından ABD'ye nazaran

farklı bir ülke olmamızdır. İlerleyen zamanlarda X ve Y kuşağı işgören özellikleri konusu üzerinde yapılacak çalışmalar için ülkemiz açısından daha uygun olabilecek tanımlayıcı ve açıklayıcı sistematik ölçme yöntemlerinin geliştirilmesi alanyazın açısından önem taşımaktadır.

Bu çalışma, İstanbul ilinde özel sektörde faaliyet gösteren hizmet ve satış ve pazarlama işletmelerindeki beyaz yaka çalışanları üzerinde yapılan çalışmaların birleşmesi sonucu ortaya çıkan bir araştırmadır. Maliyet ve zaman kısıtlılıkları olması sebebiyle araştırma adı geçen sektörlerle mensup 235 beyaz yaka çalışanını kapsamaktadır. Bu nedenle X ve Y kuşağı işgören özellikleri üzerinde özel sektörde, farklı işkollarında veya tek bir iş kolunu kapsayan tek bir araştırmanın yapılması, hâlihazırda yeni olan bu konunun daha anlaşılır ve güvenilir şekilde araştırılması için önemli görülmektedir.

X ve Y kuşağı işgören özellikleri konusu ülkemiz ve dünya yazını için yeni konulardır. Bu sebeple X ve Y kuşağı işgören özelliklerinin etkisinin farklı kuramlar çerçevesinde ve farklı konular üzerindeki etkisini veya ilişkisini ortaya koyacak araştırmalara ihtiyaç vardır. Bu çalışma daha sonra yapılacak çalışmalara yol gösterecek niteliklere sahip olduğu içinde önem taşımaktadır.

## KAYNAKÇA

- Acılar, A. (2009). İşletmelerde Bilgi Güvenliği ve Örgütsel Kültür. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1).
- Acuner, Ş. A. (2010). Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Motivasyonel Etkileri. *Milli Prodüktivite Merkezi*.
- Akdemir, A. ve Konakay, G. (2014). Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2).
- Alamur, B. (2005). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Albert, S., Ashforth, B. E. and Dutton, J. E. (2000). Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges. *Academy of Management Review*, 25(1), 13-17.
- Altuntuğ, N. (2012a). Kuşaktan Kuşağa Tüketim Olgusu ve Geleceğin Tüketici Profili. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1).
- Altuntuğ, N. (2012b). Tüketimin İşlevselliği: Pazarlamada Devrim Ya Da Devrimlerin Pazarlanması. İçinde, *Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Dergisi*, 11, 866-868.
- Alvesson, M. (2012). Understanding Organizational Culture. *Sage*.
- Apker, J., Ford, W. S. Z. and Fox, D. H. (2003). Predicting Nurses' Organizational and Professional Identification: The Effect of Nursing Roles, Professional Autonomy, and Supportive Communication. *Nursing Economics*, 21(5), 226.
- Ashforth, B. E. and Mael, F. (1989). Social Identity Theory and The Organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Aydıntan, B. (2005). Çokuluslu İşletmelerde Kültürel Çeşitlilik ve Etkileri. Küreselleşme ve Çokuluslu İşletmecilik, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 153-178.

- Bamber, E. M. and Iyer, V. M. (2002). Big 5 Auditors' Professional and Organizational Identification: Consistency or Conflict?. *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, 21(2), 21-38.
- Bandura, A., Ross, D. & Ross, S. A., (1963) İmitation of film-mediated aggressive model, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 66, 3-11
- Baran, M. (2014). Y Kuşağının Zorunlu Askerlik Hizmetinden Beklentilerinin Analizi. Harp Akademileri Stratejik Araştırmalar Enstitüsü Savunma Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Baumgartner, R. J. and Zielowski, C. (2007). Analyzing Zero Emission Strategies Regarding Impact on Organizational Culture and Contribution to Sustainable Development. *Journal of Cleaner Production*, 15(13-14), 1321-1327.
- Bayrakçı, M. (2007). Sosyal öğrenme kuramı ve eğitimde uygulanması. *SAÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(10).
- Baytok, A. (2006). Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü. Doktora Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Beldek, E. G. (2015). Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet İle İlişkisi: Görgül Bir Araştırma. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Bilçin, T. A. K. ve Çiftçioğlu, A. (2009). Algılanan Örgütsel Prestij İle Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (18), 100-116.
- Bolat, O. İ. (2011). Öz yeterlilik ve Tükenmişlik İlişkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 11(2), 255-266.
- Bolat, T., Seymen, O. A., Bolat, O. İ. ve Erdem, B. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Cameron, K. S. (1985). Cultural Congruence, Strength, and Type: Relationships to Effectiveness (Working Paper No. 401b). Ann Arbor, MI: Graduate School of Business Administration, *University of Michigan*.

- Cameron, K. S. and Freeman, S. J. (1991). Cultural Congruence, Strength, and Type: Relationships to Effectiveness.. *Research in Organizational Change and Development*, Vol.5, 23-58.
- Cameron, K. S. and Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on The Competing Values Framework. *John Wiley & Sons*.
- Ceylan, A. (2014). X ve Y Kuşuğu Öğretmenlerinin İdeal Liderlik Algıları: Fatih İlçesi İlköğretim Okullarında Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Chreim, S. (2002). Influencing Organizational Identification During Major Change: A Communication-Based Perspective. *Human Relations*, 55(9), 1117-1137.
- Çatıkoğlu, M. E. (2006). Kurum Kültürü, Motivasyon ve İş Memnuniyetine Etki Eden Faktörlerin Karşılaştırmalı Analizi (Doctoral Dissertation), Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Çelik, V. (1993). Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi. *Verimlilik Dergisi*, 1, 15-27.
- Çırakoğlu, H. (2010). Örgütsel Özdeşleşme ve İş Doyumu İlişkisi (Doctoral Dissertation), DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Çubukçu, Z. ve Gültekin, M. (2006). İlköğretimde öğrencilere kazandırılması gereken sosyal beceriler. *Bilig*, (37), 155-174.
- Daloğlu, E. S. (2013). Çalışma Algısı Üzerine Kuşaklararası Bir Analiz. Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans, İzmir.
- Danışman, A. ve Özgen, H. (2003). Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntem Tartışması: Niteliksel-Niceliksel Yöntem İkileminde Niceliksel Ölçümler ve Bir Ölçek Önerisi1. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(Ekim).
- Delahoyde, T. (2009). Generational Differences of Baccalaureate Nursing Students' Preferred Teaching Methods and Faculty Use of Teaching Methods. *College of Saint Mary*.

- Denison, D. R. and Mishra, A. K. (1995). Toward A Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- Denison, D. R., Janovics, J., Young, J. and Cho, H. J. (2006). Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method. Documento De Trabajo. *Denison Consulting Group*.
- Deshpandé, R., Farley, J. U. and Webster Jr, F. E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37.
- Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J. and Christ, O. (2004a). The Utility of A Broader Conceptualization of Organizational Identification: Which Aspects Really Matter?. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(2), 171-191.
- Doğan, B. (2007). *Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Edwards, M. R. (2005). Organizational Identification: A Conceptual and Operational Review. *International journal of Management Reviews*, 7(4), 207-230.
- Erdem, R. (2007). Örgüt Kültürü Tipleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, *İİBF Dergisi*, 2(2), 63-79.
- Eren, E. (2004). *Yönetim Psikolojisi ve Örgütsel Davranış*. Ankara: Beta Basım Yayın.
- Eren, E., *Davranış, Ö. ve Psikolojisi, Y.* (2001). Genişletilmiş 7. Baskı, İstanbul: Beta Yayın Dağıtım AŞ, 453.
- Ergün, E. (2007). Kurum Kültürünü Analiz Etmede Quinn ve Cameron'un Rekabetçi Değerler Analizi. XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 266-271.
- Esba, M. (2009). Turizm İşletmelerinde Yöneticilerin Duygusal Zekalarının Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi (Doctoral Dissertation), DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Etlican, G. (2012). X ve Y Kuşaklarının Online Eğitim Teknolojilerine Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması (Doctoral Dissertation).Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Fındık, E. (2013). Y Kuşağında Mobbing Algısı Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Fuller, J. B., Marler, L., Hester, K., Frey, L. and Relyea, C. (2006). Construed External Image and Organizational Identification: A Test of The Moderating Influence of Need for Self-Esteem. *The Journal of Social Psychology*, 146(6), 701-716.
- Gautam, T., Van Dick, R. and Wagner, U. (2004). Organizational Identification and Organizational Commitment: Distinct Aspects of Two Related Concepts. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(3), 301-315.
- Ge, J., Su, X. and Zhou, Y. (2010). Organizational Socialization, Organizational Identification and Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Research of Chinese High-Tech Manufacturing Enterprises. *Nankai Business Review International*, 1(2), 166-179.
- Giancola, F. (2006). The Generation Gap: More Myth Than Reality. *Human Resource Planning*, 29(4), 32-38.
- Glazer, S., Daniel, S. C. and Short, K. M. (2004). A Study of The Relationship Between Organizational Commitment and Human Values in Four Countries. *Human Relations*, 57(3), 323-345.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2), 61-85.
- Güler, S. B. (2005). Örgüt Kültürü İçinde Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadınların İşyerinde Karşılaştıkları Mesleki Baskılar: Trakya Bölgesi İmalat Sektöründe Kadın Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Gürbüz, S. (2015). Kuşak Farklılıkları: Mit Mi, Gerçek Mi. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1), 39-57.
- Güvenç, B. (1979). İnsan ve Kültür. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Güvenç, B. ve ABC'si, K. (2007). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Hammill, G. (2005). Mixing and Managing Four Generations of Employees. *FDU Magazine Online*, 12(2).
- İlhan, M. ve Çetin, B. (2014). LISREL ve AMOS Programları Kullanılarak Gerçekleştirilen Yapısal Eşitlik Modeli (yem) Analizlerine İlişkin Sonuçların Karşılaştırılması. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 5(2), 26-42.

- İscan, Ö. F. (2006). Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü. *Akdeniz University Faculty of Economics & Administrative Sciences Faculty Journal/Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(11).
- İşcan, Ö. F. ve Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1).
- İzmirlioğlu, K. (2008). Konumlandırmada Kuşak Analizi Yardımıyla Tüketici Algılarının Tespiti: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Muğla Üniversitesi SBE, Muğla.
- Jurkiewicz, C. L. and Brown, R. G. (1998). Generational Comparisons of Public Employee Motivation. *Review of Public Personnel Administration*, 18(4), 18-37.
- Kandır, A. ve ALPAN, U. Y. (2008). Okul Öncesi Dönemde Sosyal-Duygusal Gelişime Anne-Baba Davranışlarının Etkisi. *Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi*, 14(14), 33-38.
- Kanten, P. (2012). İşgörenlerde İşe Adanmanın ve Proaktif Davranışların Oluşumunda Örgütsel Güven İle Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü (Doctoral Dissertation), SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Karabey, C. N. ve İşcan, Ö. F. (2007). Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: *Bir Uygulama*. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(2).
- Karcıoğlu, F. (2001). Örgüt kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1-2).
- Kian, T. S., Yusoff, W. F. W. and Rajah, S. (2013). Relationship Between Motivations and Citizenship Performance Among Generation X and Generation Y. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(11), 53.
- Knippenberg, D. and Schie, E. (2000). Foci and Correlates of Organizational Identification. *Journal of Occupational And Organizational Psychology*, 73(2), 137-147.

- Korkmaz, O., Aydemir, S. ve Uysal, H. T. (2017). Örgütsel Özdeşleşme Üzerinde Örgüte Hâkim Kurum Kültürünün Etkisi. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 – 12.
- Köse, C. G. (2009). Örgütsel Özdeşleşmenin Çalışanların Sürekli İyileştirme Çabalarına Katkısı: Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Köse, O. (2014). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumunda Alan Araştırması. Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Kreiner, G. E. and Ashforth, B. E. (2004). Evidence Toward An Expanded Model of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 1-27.
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration Employees: Strategies For Effective Management. *The Health Care Manager*, 19(1), 65-76.
- Kuru, İ. (2014). Y Kuşağı ve İş Yaşam Dengesi. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Lamm, E. and Meeks, M. D. (2009). Workplace Fun: The Moderating Effects of Generational Differences. *Employee Relations*, 31(6), 613-631.
- Mael, F. and Ashforth, B. E. (1992). Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of The Reformulated Model of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- McCrinkle, M. and Wolfinger, E. (2010). Generations Defined. *Ethos*, 18(1), 8.
- Miller, V. D., Allen, M., Casey, M. K. and Johnson, J. R. (2000). Reconsidering The Organizational Identification Questionnaire. *Management Communication Quarterly*, 13(4), 626-658.
- Moorhead, G. and Griffin, R. W. (1989). *Organizational Behaviour*. Princeton, NK.
- Morris, A. S., Silk, J. S., Steinberg, L., Myers, S. S. and Robinson, L. R. (2007). The Role of The Family Context in The Development of Emotion Regulation. *Social Development*, 16(2), 361-388.

- Mücevher, M. H. (2015). X ve Y Kuşağının Birbirlerine Karşı Özellik ve Etkileşim Algıları: SDÜ Örneği (Doctoral Dissertation), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Naktiyok, A. (1999). Çevresel Çalkantı ve Örgüt Kültürü: Bir Uygulama. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erzurum.
- O'Bannon, G. (2001). Managing Our Future: The Generation X Factor. *Public Personnel Management*, 30(1), 95-110.
- Oblinger, D., Oblinger, J. L. and Lippincott, J. K. (2005). *Educating The Net Generation. Transforming Education Through Information Technologies.*
- Ozankaya, Ö. (1992). Ulusal Toplumun ve Ulusal Kültürün Kurucu Ögeleri. *Ankara Üniversitesi Türk İnkılap Tarihi Enstitüsü Atatürk Yolu Dergisi*, 3(10).
- Özcan, H. U. (2012). Birey-Örgüt Değerleri Arasındaki Uyumun Örgütle Özdeşleşme İle İlişkisi. *Türk Psikoloji Yazıları*, 15(29), 26.
- Özgözü, S. (2017). Kurumsal İmaj, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi. *Kastamonu Education Journal*, 25(2).
- Özkalp, E. (2013). *Örgütsel Davranış*, Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Özkul, E. ve Albayrak, A. (2013). Y Kuşağı Turistlerin Destinasyon İmaj Algıları Üzerine Bir Araştırma. *İstanbul Arel Üniversitesi Dergisi*.
- Paternotte, C. and Grose, J. (2012). Social Norms and Game Theory: Harmony or Discord?. *The British Journal for The Philosophy of Science*, 64(3), 551-587.
- Popoola, J. K. (2004). Organizational Identification and Commitment As Correlates of Job Satisfaction. Doktora tezi. Howard University, Washington DC.
- Reade, C. (2001). Antecedents of Organizational Identification in Multinational Corporations: Fostering Psychological Attachment to The Local Subsidiary and The Global Organization. *International Journal of Human Resource Management*, 12(8), 1269-1291.
- Riketta, M. (2005). Organizational Identification: A Meta-Analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358-384.

- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, V. Melek (2005). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Aktüel Yayınları.
- Savaş, G. (2006). Örgüt kültürü ve Kütahya Altın Çini Seramik Sanayi AŞ Uygulaması. *Turizm Araştırmaları Dergisi*.
- Schein, E. H. (1984). Coming to A New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16.
- Schein, E. H. (1990). Organizational Culture: What It Is and How to Change It. In Human Resource Management in International Firms (pp. 56-82). *Palgrave Macmillan*, London.
- Schein, E. H. (2010). Organizational Culture and Leadership (Vol. 2). *John Wiley & Sons*.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. and Osborn, R. N. (2002). Organizational Behavior. *J. Wiley*.
- Schwarz, T. (2008). Brace Yourself Here Comes Generation Y. *Critical Care Nurse*, 28(5), 80-85.
- Scott - Findlay, S. and Estabrooks, C. A. (2006). Mapping the Organizational Culture Research in Nursing: A Literature Review. *Journal of Advanced Nursing*, 56(5), 498-513.
- Scott, C. R., Corman, S. R. and Cheney, G. (1998). Development of A Structural Model of Identification in The Organization. *Communication Theory, International Communication Association* 8(3), 298-336.
- Sevinç, K. Ö. S. E., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. Yönetim ve Ekonomi: *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 219-242.
- Seymen, O. A. (2008). *Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Kültürü Tipleri Üzerine Bir Araştırma*. Ankara: Detay Yayıncılık, 135.
- Sofyalıoğlu, Ç. ve Aktaş, R. (2001). Kültürel Farklılıkların Uluslararası İşletmelere Etkisi. Yönetim ve Ekonomi: *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 75-92.

- Şahin, A. (2005). Kültürel Niteliklerimizin Türk Yönetmel Değerlerine Etkisi ve Japon Z Teorisiyle Karşılaştırılması. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 1-22.
- Şen Bezirci, S. (2012). Farklı Kuşaklardaki Hemşirelerin Meslekten ve İşten Ayrılma Niyetleri İle İş Doyumlarının İncelenmesi (Doctoral Dissertation), DEÜ Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Şişman, M. (2011). Örgütler ve Kùltürler: *Örgüt Kùltürü*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tajfel, H., Turner, J. C., Austin, W. G., & Worchel, S. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. *Organizational identity: Oxford: Oxford Management Readers*, 56-65.
- Tanrıkulu, M. (2014). *Coęrafya ve Kùltür*. Ankara: Edge Akademi Yayınları.
- Taş, H. (1999). Yaratıcı Örgüt Kùltürü ve Yönetim (Master's Thesis), İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Taşkın, A. G. N. (2011). Çocukların Gelişiminde Katkıları Unutulanlar: Babalar. İstanbul: *Eğitime Bakış Dergisi*, 7.
- TDK, Büyük Türkçe Sözlük, 2018, [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&view=bts&kategori1=veritbn&kelimesec=252152](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&view=bts&kategori1=veritbn&kelimesec=252152) (29 Mayıs 2018).
- TDK, Genel Türkçe Sözlük, 2018, [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&kelime=KU%C5%9EAK](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=KU%C5%9EAK) (28 Haziran 2018).
- TDK, Güncel Türkçe Sözlük, 2018, [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5a3bbf9bbce3d0.15810931](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5a3bbf9bbce3d0.15810931) (29 Mayıs 2018).
- Temel, E. (2016). Dönüşümcü Liderlik ve Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişkide Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Nazilli'deki Kamu Kurumlarında Bir Uygulama(Master's Thesis), Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Terzi, Ali Rıza. *Örgüt Kùltürü*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. Baskı (2000).

- Tiktaş, G. (2012). Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişikisine Yönelik Bir İnceleme. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Tokgöz, E. ve Seymen, O. A. (2013). Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma. *Öneri Dergisi*, 10(39), 61-76.
- Toruntay, H. (2011). Takım Rollerini Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tulgan, B. (2009). Not Everyone Gets a Trophy: How to Manage Generation Y., New Jersey: *John Wiley & Sons*.
- Türker, F. (2007). Örgüt Kültürünün Kadın Çalışanların Kariyer Gelişimi Üzerindeki Etkisi (Trabzon İlinde Kamu Sektörü Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Tütüncü, Ö. ve Akgündüz, Y. (2012). Seyahat Acentelerinde Örgüt Kültürü ve Liderlik Arasındaki İlişki: Kuşadası Bölgesinde Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 23(1).
- Tüzün, İ. K. (2006). Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Uray, M. (2014). Müşteri Odaklılık ve Örgütsel Güven İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü ve Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Uzun, D. (2007). Örgüt Kültürünün Bilgi Yönetim Sürecine ve Örgütsel Performansa Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Van Dick, R. (2001). Identification in Organizational Contexts: Linking Theory and Research From Social and Organizational Psychology. *International Journal of Management Reviews*, 3(4), 265-283.

- Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C. and Tissington, P. A. (2004b). Should I Stay or Should I Go? Explaining Turnover Intentions with Organizational Identification and Job Satisfaction. *British Journal of Management*, 15(4), 351-360.
- Varol, M. (1989). Örgüt kültürü ve Örgüt İklimi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 44(1).
- Vural, Z. B. A. (2003). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*. İzmir: Nadir Kitabevi.
- Vural, Z. B. A. ve Coşkun, G. (2007). *Örgüt Kültürü: İletişim, Liderlik, Motivasyon, Bağlılık, Performans Açısından Değerlendirme*. İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.
- Washburn, E. R. (2000). Are You Ready for Generation X?(Changing World View). *Physician Executive*, 26(1), 51-58.
- Williams, S. (2010). Welcome to Generation Z. *B and T Magazine*, 60(2731), 12-12.
- Yahyagül, M. Y. (2004). Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisat Enstitüsü Dergisi*, (47), 53-76.
- Yavuz, O. (2006). Örgüt Kültürü İle Verimlilik İlişkisi ve OSTM Sanayi Bölgesinde Bir Uygulama. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yücel, İ. (2007). Öğrenen Örgütler ve Örgüt Kültürü. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Yüksekbilgili, Z. (2013). Türk Tipi Y Kuşağı. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 45(45).
- Zemke, R., Raines, C. and Filipczak, B. (1999). Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace. *Amacom*.
- Zemke, R., Raines, C. and Filipczak, B. (2013). Generations at Work: Managing the Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace. *Amacom Div American Mgmt Assn*.

## EKLER

### EK-1 ANKET FORMU

Bu anket formu Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda yürütülmekte olan “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde X ve Y Kuşağı İşgören Özelliklerinin Etkisi” başlıklı yüksek lisans tez çalışması için yapılmaktadır. Anket formuna isim veya kimlik bilgilerinizi belirtmenize gerek yoktur. Sizlerden edinilecek bilgiler tamamen bilimsel amaçlı olarak kullanılacaktır. Katkılarınız bizim için önemlidir. Şimdiden değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

**1. Cinsiyetiniz:** Erkek ( ) Kadın ( )

**2.Yaşınız:** 18 – 23 ( ) 24 – 38 ( ) 39 – 54 ( ) 55 – 73 ( ) 74 – 94 ( )

**3. Kaç Yıldır Bu İşletmede Çalışıyorsunuz:.....**

**4. Medeni Durumunuz:** Evli ( ) Bekâr ( )

**5. Eğitim Düzeyiniz:** Lise ( ) Meslek Yüksekokulu ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Diğer :.....

**Lütfen görev yapmakta olduğunuz işletmeye karşı olan düşüncelerinizi göz önünde bulundurarak, aşağıda yer alan yargılara katılım düzeyinizi belirtiniz.**

SORU NO	Lütfen her bir satırdaki ifadelere katılma durumunuzu aşağıdaki ölçeği dikkate alarak belirtiniz. (1) Kesinlikle Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle Katılıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Herhangi biri, çalıştığım işletmeyi ayıplarsa, bunu kişisel bir hakaret gibi hissederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Çalıştığım işletme hakkında diğer insanların neler düşündüğü çok ilgimi çeker.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	İşletmem hakkında konuştuğum zaman, genellikle “onlar” ifadesindenise “biz” kelimesini kullanırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Çalıştığım işletmenin başarısı benim başarımdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Biri, çalıştığım işletmeyi överse, bunu kişisel bir övgüymüş gibi hissederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Basında eğer çalıştığım işletmeyi eleştiren bir hikâye varsa, utanırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

<b>SORU NO</b>	<b>Aşağıda, çalıştığınız işletmenin örgüt kültürü tipini belirlemeye yönelik cümleler yer almaktadır. Lütfen her bir ifade için, sizin görüşünüzü en iyi yansıtan seçeneği işaretleyiniz.</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
7	İşletmem geniş bir aile gibidir, insanlar kendileriyle ilgili pek çok şeyi birbirleriyle paylaşır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	İşletmemizde yöneticiler; genellikle girişimci, yenilikçi ve risk alan kişilerdir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	İşletmemizi bir arada tutan şey; resmi kural ve politikalarıdır. Operasyonların sorunsuz bir şekilde yürütülmesi önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	İşletmem, rekabetçi faaliyetlere ve başarıya önem verir. Yüksek hedefler koymak ve gerçekleştirmek önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	İşletmemizde yöneticiler; genellikle bir akıl hocası veya anne-baba gibi danışabileceğimiz, bize yardımcı olmaya çalışan kişilerdir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	İşletmemizi bir arada tutan şey; yenilik ve gelişime olan bağlılıktır. Bu doğrultuda öncü olmaya önem verilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	İşletmem, istikrara ve kalıcılığa önem verir. Operasyonların etkin ve sorunsuz yürütülmesi önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	İşletmem sonuç odaklıdır, fazla kişisel katılım olması beklenmeksizin işlerin yapılması önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	İşletmemizi bir arada tutan şey; sadakat ve geleneklerdir. Bu da işletmeye olan bağlılığı artırır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	İşletmem, yeni kaynaklara ulaşmayı ve yeni girişimler yaratmayı önemser. Yeni gelişmelere karşı hazırlıklı olmak önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	İşletmem çok kontrollü ve yapılandırılmış bir yerdir. İnsanların ne yapacağını genellikle resmi prosedürler belirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18	İşletmemizde yöneticiler; genellikle hırslı bir girişimci ve uygulayıcı olarak görülür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19	İşletmem, insan kaynağına önem verir. İşletme içerisinde yüksek düzeyde uyum ve moral önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20	İşletmem dinamik ve girişimci bir yerdir, insanlar girişken ve risk almaya isteklidirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21	İşletmemizde yöneticiler; genellikle bir koordinatör, organizatör veya düzenleyici olarak görülür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22	İşletmemizi bir arada tutan şey; başarı ve hedeflere ulaşmaya verilen önemdir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)