

# Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma

Ramazan ERDEM

Yrd. Doç. Dr., Fırat Üniversitesi  
Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu  
raerdem@yahoo.com

## I. Giriş

Örgütler, belirli bir amaca yönelmiş, önceden düşünülmüş yapılandırılan ve koordine edilen faaliyet sistemleri olarak tasarlanmış ve dış çevre ile bağlantısı bulunan sosyal varlıklardır (Daft, 2004:11). Açık sistem yaklaşımı perspektifinde düşünüldüğünde, örgütler dinamik bir özellik gösterirler. Dış çevredeki uyanlara sağlıklı tepkiler veremeyen ve örgüt içi süreçler ile çevre faktörleri arasında denge kuramayan örgütlerin yaşam süresi daha kısa olacaktır. Örgütleri dış çevredeki gelişmelere göre uyarlama problemi üst düzey yöneticilerin temel uğraş alanlarından birisidir. Bu probleme çözüm arayışları da yönetim ve örgüt alanında bir çok düşüncenin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Örgütlerin gerek dış çevrenin baskısı gerekse iç dinamiklerin zorlaması ile önerilen yeni uygulamalara karşı verecekleri tepki, sahip oldukları örgüt kültürüne göre farklılaşacaktır.

Örgüt kültürü, yönetim uygulamalarında olduğu kadar örgüt teorisi bağlamındaki akademik araştırmaya ve eğitim çalışmalarında ilgililenen temel konulardan birisidir. Bunun nedeni ise kültürün örgütsel yaşamın tüm alanlarında merkezi bir role sahip olmasıdır (Alvesson, 2002:1). Örgüt kültürü araştırmalarının artmasında, 1970'lerin sonları ile 1980'lerin başlarında Japon firmalarının başarılarının dikkat çekmesi etkili olmuştur (Ouchi ve Wilkins, 1985:458).

Örgüt kültürü kavramının örgüt bilimine kazandırılmasında diğer sosyal disiplinlerin katkıları bulunmaktadır. Ouchi ve Wilkins (1985:460) örgüt kültürünün temel olarak örgüt sosyolojisi alanındaki bilim insanlarının çalışmalarını yansıttığını, bunun yanında antropoloji ve bilişsel psikoloji disiplinlerinin de bu kavrama önemli katkılar yaptığını ifade etmektedirler. Elliott Jaques tarafından yazılan ve 1951 yılında İngiltere'de basılan *The Changing Culture of a Factory* adlı kitap, kültürün yönetim literatüründe kullanıldığı ilk çalışma olarak bilinmektedir (Hofstede, 2001). Örgüt kültürü tanımının ise akademik literatüre ilk kez Pettigrew'in *Administrative Science Quarterly*'de yazdığı "On Studying Organizational Cultures" adlı makalesi ile girdiği ifade edilmektedir (Hofstede, 2001; Scott vd., 2003). Bunun yanında Ouchi (*Theory Z*, 1981), Peters ve Waterman (*In Search of Excellence*, 1982), Deal ve Kennedy (*Corporate Cultures*, 1982), Schein (*Organizational Culture and Leadership*, 1984) gibi yazarların çalışmaları örgüt kültürü araştırmalarında kaynak eserler olarak kullanılmaktadır.

Ouchi (1987), klasik batı anlayışa alternatif olarak Z tipi örgütlerin insana değer veren, işbirliğini öne çıkaran, "biz" anlayışına sahip, katılımcılık, ortak değerler geliştirme, güven gibi konuların vurgulandığı bir örgüt kültürüne sahip olduğunu belirtmektedir. Peters ve Waterman (1987) kusursuz şirketlerin temel özelliklerinden birisinin, kültürün egemenliği ve bir arada tutucu özelliği olduğunu vurgulamaktadırlar. Yazarlar inceledikleri kusursuz şirketlerde, biçimsel olmayan ilişkilerin öne çıktığını, çalışanlar üzerinde odaklanıldığını, paylaşılan ortak kültürel değerlerin geliştirildiğini ve bu değerlerin yıllar boyu çalışanlara rehberlik ettiğini ortaya koymuşlardır. Deal ve Kennedy (1982) ise ister zayıf ister güçlü olsun, kültürün bir örgütün her yönünü saran güçlü bir etkiye sahip olduğunu, kimin terfi edeceğinden ve hangi kararlar alınacağından çalışanların nasıl elbise giyeceklerine ve hangi sporu yapacaklarına kadar her şeyi etkilediğini ifade etmişlerdir. Yazarların 1982 yılında yayınladıkları Corporate Cultures adlı eserleri örgüt kültürü çalışmalarına yeni bir ivme kazandırmıştır.

### **1.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt Kültürü Tipleri**

Örgüt kültürü, örgüt çevresiyle ilgili, örgütsel uygulamaların şekillendirdiği bir kültür çeşididir (Oudenhoven, 2001). Örgüt kültürü, bir örgüt içinde ortaklaşa paylaşılan ve görece olarak duruşan inançlar, tutumlar ve değerler olarak tanımlanabilir (Mwaura vd., 1998). Örgüt kültürü, bir dizi sembol, tören ve mite oluşur. Bütün bunlar, örgütün inanç ve değerlerini çalışanlara aktarır (Ouchi, 1987:45). Kültür, yazılmamış kurallar, örgütün duygusal yönünü oluşturur. Herkes kültüre katılır fakat kültür genellikle fark edilmeden işler. Örgütler, temel kültürel normlara ve değerlere zıt yeni bir strateji ya da program gerçekleştireceği zaman kültürün gücüyle yüz yüze gelir (Daft, 2004:361).

Örgüt kültürlerine ilişkin sınıflandırmalar, bu alanda çalışan araştırmacıların vurgularına ve çalışmalarına dayanak olarak seçtikleri kuramsal modellere göre farklılaşmaktadır. Bu çalışmadaki sınıflamaya temel oluşturan örgütsel kontrol yaklaşımına kısaca değinmekte yarar vardır. Kontrol fonksiyonu örgütün temel uğraşlarından birisidir ve bir örgütün önceden belirlenmiş amaçlarına ulaşmak için yaptığı bütün faaliyetlerin nasıl yönlendirileceği ile ilgilidir.

Örgütsel kontrol konusunda da farklı terminolojiler kullanılmakla birlikte, örgütlerde biçimsel (formal) ve doğal (informal) kontrol süreçlerinin söz konusu olduğu ve bu ikisinin birlikte kullanılması gerektiği konusu, bütün araştırmacıların kabul edeceği genel bir yaklaşımdır (Moores ve Mula, 2000). Ouchi, geliştirdiği örgütsel kontrol modelinde "işlem maliyetleri" yaklaşımını temel alır ve örgütteki işlem maliyetlerinin kontrolü için üç farklı kontrol mekanizmasının olduğunu belirtir. Bunlar pazar, bürokrasi ve klandir (Ouchi, 1980).

Pazar kontrol düşüncesi ekonomi kaynaklıdır. Bir örgütün verimliliğini ve çıktıları değerlendirmek için fiyat merkezli bir kontrol stratejisi uygulanır. Örgütün çalışanlar ile ilişkileri, ücretlerde yapılan karşılıklı anlaşmalar ile düzenlenir. Bürokratik kontrol düşüncesinde ise emirler, yazılı kurallar, iş tanımları, standartlaşma vardır. İşlem maliyetleri yetki ve hiyerarşi ile denetlenir. Son olarak klan tipi kontrol mekanizmasında ise örgütsel işleyiş çalışanların sahip oldukları ortak amaçlar, paylaşılan değerler, çalışanlar arasında güven ve dayanışma, bağlılık gibi sosyal özellikler vardır (Ouchi, 1980; Wilkins ve Ouchi, 1983; Daft, 2004). Bu tür kontrol, çeşitli sosyal mekanizmalar ile kişisel ve örgütsel

amaçlar arasındaki farklılıklar azaltır ve güçlü bir ortak anlayış geliştirir (Ouchi, 1980:136). Bu üç tür kontrol mekanizmasındaki kurallara ve bilgi gereklileri Tablo 1'de gösterilmektedir.

**Tablo 1. Kontrol Tipleri ve Gereklileri**

Kontrol Tipi	Kurallara İlişkin Gerekliler	Bilgiye İlişkin Gerekliler
Pazar	Karşılıklı değişim (reciprocity)	Fiyatlar
Bürokrasi	Karşılıklı değişim Yasal otorite	Kurallar
Klan	Karşılıklı değişim Yasal otorite Ortak değerler ve inançlar	Gelenekler

*Kaynak: (Ouchi, 1980:137)*

Ouchi (1980)'nin yukarıda anlatılan örgütsel kontrol yaklaşımı, örgütsel kültür sınıflamalarında da referans alınmıştır. Cameron ve Quinn'in "rekabetçi değerler modeli" (competing values framework) adını verdikleri yapıda, bir uçta iç odaklılık diğer uçta dış odaklılığın yer aldığı bir eksenin, bir tarafta esneklik ve dinamizm, diğer tarafta durağanlık ve kontrolün bulunduğu diğer bir eksenin kesmesiyle ortaya çıkan dört tür örgüt kültürü tipi bulunmaktadır (Bendixen ve Burger, 1998; Dastmalchian vd., 2000; Dosoglu-Guner, 2001; Berrio, 2003; Pennington vd., 2003; Stoica vd., 2004; Daft, 2004:367; Jones vd., 2005:364) Bu örgüt kültürü çeşitleri klan kültürü, hiyerarşi kültürü, adhokrasî kültürü ve pazar kültürüdür (Şekil 1). Klan, hiyerarşi ve pazar kültürlerinin Ouchi (1980)'nin örgütsel kontrol stratejileri ile paralellik gösterdiği söylenebilir.



*Kaynak: (Jones vd., 2005'ten)*

**Şekil 1. Örgüt Kültürü Tipleri**

Klan kültürü, içe yönelik, birlik ve beraberliğin önemli olduğu, örgütsel bağlılığın öne çıktığı, informal kontrol süreçleri baskın olan örgütleri ifade etmektedir. Bu tür örgütler bir aile gibidirler. Örgüt yöneticileri ana-baba rolündedirler (Dosoglu-Guner, 2001; Berrio, 2003; Dwyer vd., 2003). Klan tipi bir kültürde, ortak bir amaca yönelik toplum ruhu o kadar güçlü ve sistemin kişilerin katkılarına uzun dönemde değerlendirilmesi o kadar adildir ki, bireyler doğal olarak bu ortak amaca hizmet etmekten kendilerini alamazlar (Ouchi, 1987:74). Ouchi (1987:77), Z tipi örgütleri daha çok klan kategorisinde görmekte, fakat olumlu özelliklerine rağmen bu kültürde dışındaki yabancılardan korkma eğiliminin bulunduğunu söylemektedir. Yazar, bir Z tipi örgütün genel müdürünün "Dışardan birinin üst düzeye getirmemize olanak yok. Daha önce denedik, fakat ötekiler onu kabullenmedi. Sanırım en büyük sorunlarımızdan birisi de bu" ifadesini buna örnek olarak göstermektedir.

Hiyerarşi kültürü örgüt içi odaklılık ve durağanlık/kontrol boyutları arasında şekillenir. Bunlar mekanik ve bürokratik örgütleri temsil etmektedir. Bu kültürlerde düzen ve kurallar önemlidir. Kimin hangi işi nasıl yapacağı bellidir. Bu belirlenen standartların çıkılması istenmez. Ouchi (1987:74)'e göre bürokratik mekanizmalar kişiye şunu söyler: "istediğini değil, bizim sana söylediğimiz yap, çünkü sana bunun için para ödüyörüz". Yine yazara göre bürokratik mekanizma yabancılaşmayı, otonomluk duygusunun azalmasını ve amaçsızlığı doğurur. Deal ve Kennedy (1982:119) bu kültür çeşidi için "süreç kültürü" tanımını kullanmakta ve bankalar, sigorta şirketleri, büyük kamu örgütleri ve ilaç şirketleri gibi detaylı düzenlemeleri bulunan sektörleri örnek olarak göstermektedirler.

Pazar kültürü dış odaklılığı, rekabetçiliği ve verimliliği vurgulayan ancak durağan ve kontrol yönü de bulunan örgütsel ortamları ifade eder (Berrio, 2003; Pennington vd., 2003). Pazar kültürünün olduğu örgütlerde her birey kişisel çıkarlarının peşinden koşmak durumundadır. Örgütte işleyen piyasa mekanizması, her bir çalışanın ortak çıkarlara katkısını ölçecek ve herkes kişisel katkısının karşılığını alacaktır. Eğer bir kişi hiç katkıda bulunmuyorsa, ödül alamayacak böylelikle eşitlik sağlanmış olacaktır (Ouchi, 1987:74). Bu kültür çeşidinde rekabetçi avantaja ve pazar üstünlüğüne sahip olmak önemlidir. Örgütün başansı pazar payının artışı, elde edilen kâr ve somut çıktılar ile değerlendirilir. Örgüt çalışanları başanı odaklıdır ve planlama, performans ve etkililik üzerinde dururlar (Dosoglu-Guner, 2001; Dwyer vd., 2003; Jung, 2003). Pazar kültürünün liderleri hızlı hareket ederler, üretici ve yarışmacı bir özellik gösterirler. Nam ve başanı bu kültürde önemlidir. Örgütü bir arada tutan güç, kazanma vurgusudur (Dastmalchian vd., 2000).

Adhokrasi kültürü organik yapı, girişimci, esnek, yenilikçi ve yaratıcı örgütsel kültürel ortamları ifade etmektedir (Stoica vd., 2004). Örgütsel statü ve pozisyonların önemsenmediği ya da geçici olarak düşünüldüğü adhokrasi kültüründe ileri derecede organik bir yapı söz konusudur. Örgütte merkezleşme eğilimlerine pek rastlanılmaz. Bu yapı içerisinde çalışanların kişisel olarak inisiyatif ve risk almaları, yeni buluşlar yapmaları ve özgürlükleri teşvik edilir (Dastmalchian vd., 2000; Ataman, 2001). Daft (2004:368)'a göre, elektronik ticaret yapan şirketler, pazarlama, elektronik ve kozmetik sektöründe çalışan örgütler, müşterileri memnun etme konusunda hızlı hareket etmeleri gerektiğinde, bu kültür tipini yansıtır.

Rekabetçi değerler modelindeki dört kategori, kültürel değer, strateji, yapı ve çevre arasındaki uyum ile ilgilidir. Her biri dış çevrenin ihtiyaçlarına ve örgütün stratejik vurgusuna bağlı olarak başanlı olabilir

(Daft, 2004:367). Bu dört örgüt kültürü çeşidinin aynı anda bir örgütte bulunması mümkündür ancak bir tanesi daha baskın olabilir (Jones vd., 2005:364).

## 1.2. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılığın örgüt bilimi açısından yaygınlaşmaya başlamasında Porter ve arkadaşlarının (1974) çalışması önemli olmuştur. Bu çalışmadan sonra kavramın personel devir hızı, işe devamsızlık, işten ayrılma niyeti, iş tatmini gibi kavramlarla ilişkilerini inceleyen bir çok çalışma yapılmıştır (Yousef, 2003:1067). Kavramın ilk ortaya çıkışından itibaren hayli zaman geçmesine rağmen örgütsel bağlılık ilgi odağı olmaya devam etmektedir.

Örgütsel bağlılığın tanımı, boyutları, benzer kavramlarla ilişkileri kapsamlı ve tartışmalı bir konudur (bu konudaki tartışmalar için bakınız: Swailes, 2002). Araştırmacılar kendi ilgi alanlarına göre kavramı farklı açılardan tanımlamışlardır. Buchanan (1974)'a göre örgütsel bağlılık, örgüte karşı duyulan bir ilgidir. Lee (1971) örgütsel bağlılığı, örgütle bütünleşme olarak tanımlar. McCaul ve arkadaşları (1985)'na göre örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte karşı sahip olduğu geniş çaplı bir davranış, örgüte karşı duygusal ve değer verme tepkisidir (Aktaran: Yousef, 2003:1068). Guatam ve arkadaşları (2005:306) da örgütsel bağlılığın, çalışanların örgütle olan ilişkilerini belirleyen psikolojik bir durum olduğunu ve örgütün bütününe olan bağlılığı ifade ettiğini belirtmektedirler.

Porter ve arkadaşlarının (1974) tanımı örgütsel bağlılık çalışmalarında en yaygın kullanılan tanımlardan birisidir. Bu tanımda örgütsel bağlılığın üç farklı yönü vurgulanmaktadır. Bunlar (Ferris ve Aranya, 1983; Yousef, 2003; Guatam vd., 2004): 1. Örgütsel amaçları ve değerleri kabullenme ve bunlara güçlü şekilde inanma, 2. örgüt için fazladan çaba harcama isteği, ve 3. örgütün üyesi olarak kalma yönünde güçlü bir arzu. Bu çalışmada kullanılan örgütsel bağlılık anketi de Porter ve arkadaşlarının (1974) bu modeli çerçevesinde geliştirilmiştir.

Porter ve arkadaşlarının bu çalışmasından sonra örgütsel bağlılığın farklı boyutlarına dikkat çekilmiştir. Meyer ve Allen önce örgütsel bağlılığı duygusal (affective) bağlılık ve devamlılık (continuance) bağlılığı olarak iki boyutta incelemişler, daha sonraki çalışmaları ile normatif (normative) bağlılık boyutunu modellerine ekleyerek üç boyuttan oluşan bir örgütsel bağlılık yapısı geliştirmişlerdir (Meyer vd., 2002; Wasti, 2000). Duygusal bağlılık çalışanın duygusal olarak örgüte olan ilgisini, örgütle birlikte tanımlanmayı ve örgütle bütünleşmeyi; devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılma durumunda ortaya çıkacak maliyet algılarını; normatif bağlılık ise yönetime ve çalışma arkadaşlarına karşı çalışanın görev algılarını ifade etmektedir (Meyer vd., 2002; Guatam vd., 2005).

Örgütsel bağlılığın yüksek olmasının çalışanların performansını, iş tatminini, örgütsel verimliliği artırdığı; işe devamsızlığı, personel devir hızını azalttığı çeşitli çalışmalarda ortaya konmuştur (Ferris ve Aranya, 1983; Culverson, 2002; Brown, 2003; Guatam vd., 2004). Bu çalışmada da örgütsel bağlılığın örgüt kültürü tipleriyle ilişkileri incelenmektedir.

## 2. Yöntem

### 2.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışma, hastanelerin yukarıda açıklanan dört çeşit örgüt kültürü tipinden hangisine yakın olduğunu belirlemeyi ve örgüt kültürü tipleri ile hastane çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlamaktadır.

### 2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın çalışma evrenini Elazığ il merkezindeki hastane çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplamak için altı hastaneden izin alınabilmiş ve bu altı hastaneden 256 çalışana ulaşılmıştır. Hastane çalışanları hekim, hemşire, idari personel ve diğer sağlık personelinde oluşmaktadır. Araştırma kapsamında bir üniversite hastanesi, üç devlet hastanesi ve iki tane de özel sağlık kuruluşu bulunmaktadır.

### 2.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada örgüt kültürü tiplerini ortaya çıkarmak için Cameron ve Quinn'in modeli esas alınarak Deshpande ve arkadaşları (1993) tarafından geliştirilen anket kullanılmış ve hastane çalışanlarına yönelik olarak bazı küçük değişiklikler yapılmıştır. Ankette örgüt kültürü ile ilgili ifadeler dört boyutta (örgüt türü, örgüt çalışanları bir arada tutan bağ, liderlik ve örgütün stratejik vurguları) ele alınmıştır. Dört boyuttaki her bir ifade dört örgüt kültürü tipi (klan, hiyerarşi, adhokrazi ve pazar) ile ilgilidir. Çalışanlar, kurumlarını yakından tanımlayan ifadelere daha fazla, kurumlarıyla az ilgili olan ifadelere daha az olmak üzere 100 puanı dört örgüt kültürü tipini temsil eden ifadelere dağıtmışlardır.

Araştırmada hastane çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek için Porter ve arkadaşları (1974) tarafından geliştirilmiş örgütsel bağlılık anketinin Türkçe'ye uyarlanmış versiyonu (Eriğüç-Kaygın, 1994) kullanılmıştır. Ankette 15 ifade bulunmakta ve örgütsel bağlılık tek boyutta ölçülmektedir. Hastane çalışanları her bir ifadeye ne ölçüde katılıp katılmadıklarını 7'li Likert tipi ölçek üzerinde işaretlemişlerdir. Anketin güvenilirlik katsayısı (cronbach alfa) 0.89 bulunmuştur.

Veriler SPSS programı aracılığıyla bilgisayar ortamına aktarılmış, her çalışanın kendi örgütünü dört farklı örgüt kültürü tipi ile ne kadar ilişkilendirdiğine dair puanlar ve örgütsel bağlılık puanları hesaplanmış, istatistiksel analizler ve karşılaştırmalar bu puanlara göre yapılmıştır. Verilerin analizinde Pearson korelasyon analizi, Kruskal-Wallis varyans analizi, Mann-Whitney U testi, eşleştirilmiş t testi ve adimsal çoklu regresyon analizi tekniklerinden yararlanılmıştır.

### 3. Bulgular

#### 3.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan 256 çalışanın çeşitli değişkenlere göre dağılımı Tablo 2'de gösterilmektedir.

**Tablo 2. Hastane Çalışanlarının Bağımsız Değişkenlere Göre Dağılımı**

Bağımsız Değişkenler	n	%
<b>Hastane Türü</b>		
Üniversite Hastanesi	108	42.2
Devlet Hastanesi	107	41.8
Özel Sağlık Kuruluşları	41	16.0
<b>Mülkiyet</b>		
Kamu	215	84.0
Özel	41	16.0
<b>Çalışanların Görevleri</b>		
Hekim	52	20.3
Hemşire	97	37.9
İdari Personel	43	16.8
Diğer Sağlık Personel	64	25.8
<b>TOPLAM</b>	<b>256</b>	<b>100.0</b>

Araştırmaya katılan 256 çalışan, Elazığ il merkezinde faaliyet gösteren altı hastanede çalışmaktadır. Hastaneler türlerine göre üç kategoride toplanmaktadır: Üniversite hastanesi (108 kişi), devlet hastaneleri (107 kişi) ve özel sağlık kuruluşları (41 kişi).

Çalışanlar görevlerine göre hekim (52 kişi), hemşire (97 kişi), idari personel (43 kişi) ve diğer sağlık personeli (64 kişi) olarak gruplandırılmıştır. Çalışanların çoğunluğu kadın (%60.4) ve evlidir (%67.1). Çalışanların %30.6'sı ilköğretim ve lise mezunu, diğerleri ise üniversite mezunudur. Çalışanların yaş ortalaması  $30.59 \pm 6.66$  yıl, toplam çalışma süresi ortalaması  $8.69 \pm 6.53$  yıl, şu anda buldukları hastanedeki çalışma süresi ortalaması  $5.56 \pm 5.03$  yıl ve aylık gelir ortalaması  $1011.12 \pm 816.87$  YTL'dir.

#### 3. 2. Örgüt Kültürü Çeşidi ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular

256 hastane çalışanınin ölçeklerden aldıkları puanların ortalama, standart sapma ve alt boyutlar arasındaki korelasyonlar Tablo 3'de gösterilmektedir.

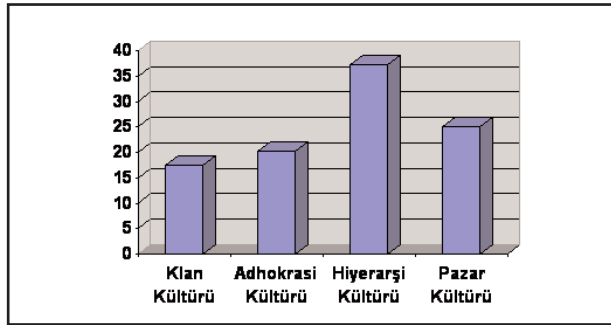
**Tablo 3. Örgüt Kültürü Tipleri ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin İstatistiksel Sonuçlar**

Boyutlar		Ort.	Ss.	1	2	3	4	5
Örgüt Kültürü Tipleri	1. Hiyerarşi Kültürü	37.271	16.753	1				
	2. Pazar Kültürü	25.064	12.906	-0.335*	1			
	3. Adhokrasi Kültürü	20.156	9.699	-0.537*	-0.329*	1		
	4. Klan Kültürü	17.509	11.806	-0.612*	-0.346*	0.300*	1	
5. Örgütsel Bağlılık		4.055	1.345	-0.215*	-0.446*	0.305*	0.555*	1

\* $p<0.01$

Tablo 3'de de görüleceği gibi, genel olarak tüm hastaneler düşünüldüğünde örgüt kültürü tiplerinden hiyerarşi kültürünün öne çıktığı görülmektedir. Hiyerarşi kültürünü sırasıyla pazar, adhokrasi ve klan kültürleri izlemektedir (Grafik 1). Hastane çalışanlarının kurumlarını ilişkilendirdikleri örgüt kültürü tipleri eşleştirilmiş t testi (paired t test) ile karşılaştırılmış ve örgüt kültürü tipleri arasındaki farklılıklar istatistiksel olarak önemli bulunmuştur. Çalışanların hastanelerini daha çok durağanlık ve kontrol boyutunun çevresindeki hiyerarşi ve pazar kültürleri ile tanımladıkları görülmektedir.

Genel olarak örgütsel bağlılık puanına bakıldığında hastane çalışanlarının  $4.055 \pm 1.345$  puan aldıkları görülmektedir. Bu da hastane çalışanlarının hastanelerine orta düzeyde bağlılık duyduklarını göstermektedir.



**Grafik 1. Hastane Çalışanlarının Örgütlerini İlişkilendirdikleri Örgüt Kültürü Tipleri**

Araştırma kapsamındaki çalışanlarının hastane türü ve mülkiyete göre çalıştıkları hastaneyi ilişkilendirdikleri örgüt kültürü çeşitlerine verdikleri puanlar ve örgütsel bağlılık puanları Tablo 4'te gösterilmektedir.



**Tablo 4. Örgüt Kültürü Tiplerine İlişkin Puanların Hastane Türüne ve Mülkiyete Göre**

Değişkenler	Örgüt Kültürü Tipleri			
	Klan Kültürü	Adhokrasi Kültürü	Hiyerarşi Kültürü	Pazar Kültürü
Hastane Türü	X (Ss)	X (Ss)	X (Ss)	X (Ss)
Üniversite	13.097 (9.883)	17.948 (9.433)	41.127 (17.183)	27.853 (14.161)
Devlet Hastanesi	18.904 (11.530)	20.584 (8.311)	37.165 (16.643)	23.375 (12.590)
Özel Sağlık Kuruluşu	24.781 (12.383)	24.312 (11.643)	28.625 (12.537)	22.281 (8.991)
<i>Karşılaştırmalar</i>	$X^2=26.148$ $p=0.000$	$X^2=9.723$ $p=0.008$	$X^2=21.916$ $p=0.000$	$X^2=8.437$ $p=0.015$
Mülkiyet				
Kamu	15.903 (11.069)	19.221 (8.981)	39.213 (16.993)	25.689 (13.574)
Özel	24.781 (12.383)	24.312 (11.643)	28.625 (12.537)	22.281 (8.991)
<i>Karşılaştırmalar</i>	$Z=-3.931$ $p=0.000$	$Z=-2.524$ $p=0.012$	$Z=-4.420$ $p=0.000$	$Z=-1.268$ $p=0.205$
<b>Toplam</b>	<b>17.509</b> (11.806)	<b>20.156</b> (9.699)	<b>37.271</b> (16.753)	<b>25.064</b> (12.906)

Örgüt kültürü tiplerine, hastane türü ve mülkiyet açısından bakıldığında, tüm kategorilerde genel toplamda olduğu gibi hiyerarşi kültürü diğer kültür tiplerine göre daha öne çıkmaktadır. Hastanelerin hiyerarşi kültürü puanları karşılaştırıldığında gruplar arasında istatistiksel olarak farklılıklar bulunmuştur ( $X^2=21.916$ ,  $p=0.000$ ). Yapılan ikili karşılaştırmalarda farkın üniversite ve devlet hastanelerinin hiyerarşi kültürü puanlarının özel sağlık kuruluşlarının puanından yüksek olmasından kaynaklandığı anlaşılmıştır. Hastaneler içinde hiyerarşi kültürü, özel sağlık kuruluşlarında üniversite ve devlet hastanelerine göre daha azdır.

Hastane çalışanlarının genel olarak örgütlerini en az ilişkilendirdikleri örgüt kültürü tipi klan kültürüdür. Klan kültürü puanları açısından hastaneler türlerine göre karşılaştırıldığında gruplar arasında istatistiksel olarak farklılıklar bulunmuştur ( $X^2=26.148$ ,  $p=0.000$ ). Yapılan ikili karşılaştırmalarda her üç grubun da birbirlerinden farklı olduğu görülmüştür. Klan kültürü en az üniversite hastanelerinde, en fazla özel sağlık kuruluşlarında egemendir. Devlet hastanelerindeki klan kültürü ise üniversite hastaneleri ve özel sağlık kuruluşları arasındadır.

Hastane çalışanlarının hiyerarşi kültürünün ardından en fazla ilişkilendirdikleri örgüt kültürü tipi pazar kültürüdür. Pazar kültürü açısından hastaneler türlerine göre karşılaştırıldığında gruplar arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur ( $X^2=8.437$ ,  $p=0.015$ ). Yapılan ikili karşılaştırmada farkın, üniversite hastanesinin puanının özel sağlık kuruluşlarının puanından daha fazla olmasından kaynaklandığı anlaşılmıştır. Hastane türleri içerisinde en fazla pazar kültürü yönelimli olan üniversite hastanesidir.

Adhokrasi kültürü, klan kültüründen sonra en az ilişkilendirilen örgüt kültürü tipidir. Hastaneler türlerine göre adhokrasi kültürü açısından karşılaştırıldığında, özel sağlık kuruluşlarının en yüksek puan aldıkları, üniversite hastanesinin en düşük puan aldığı, devlet hastanelerinin ise bu iki grubun ortasında puan aldıkları görülmüştür. İkili karşılaştırmalar sonucunda özel sağlık kuruluşlarının adhokrasi kültürü puanlarının üniversite hastanesinden yüksek olması istatistiksel olarak önemli bulunmuştur ( $\chi^2=9.723$ ,  $p=0.008$ ).

Hastaneler özel ve kamu mülkiyetinde olmalarına göre karşılaştırıldığında, özel hastanelerin klan kültürü açısından kamu hastanelerine göre daha yüksek puan aldıkları görülmüştür ( $Z=-3.901$ ,  $p=0.000$ ). Buradan hareketle klan kültürünün özel hastanelerde daha fazla ortaya çıkacağı söylenebilir. Adhokrasi kültürü açısından da özel hastaneler ile kamu hastaneleri arasında önemli farklılık bulunmuştur ( $Z=-2.524$ ,  $p=0.012$ ). Adhokrasi kültürleri özel hastanelerde daha fazladır. Pazar kültürü açısından hastanelerin mülkiyetine göre bir farklılık bulunmazken ( $Z=1.268$ ,  $p=0.205$ ) hiyerarşi kültürü kamu hastanelerinde daha baskındır ( $Z=-4.220$ ,  $p=0.000$ ).

### 3.3. Örgüt Kültürü Tiplerinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi

Araştırmada dört örgüt kültürü tipinin çalışanların örgütsel bağlılıklar üzerindeki etkileri adimsal çoklu regresyon analizi ile incelenmiştir. Çoklu regresyon analizi yapılabilmesi için bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantının (multicollinearity) olmaması gerekir (Kalaycı, 2006). Çalışmada örgüt kültürü tiplerinin ölçüm tekniğinden kaynaklanan çoklu bağlantı sorunu olma olasılığı nedeniyle, bu sorunu tespit etmeye yönelik analizler yapılmıştır. Regresyon analizi sonucunda ortaya çıkan yüksek VIF (Variance Inflation Factor) değerleri bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı olduğunu göstermektedir ( $VIF>10$ ).

Çoklu bağlantı sorununu aşmak için önerilen yöntemlerden birisi bağımsız değişkenlerden birinin veya bir kaçının denklemden çıkarılmasıdır. Bu konuda adimsal (stepwise) regresyon analizi metodundan yararlanılmıştır. Adimsal regresyon analizi, bağımlı değişkene en fazla etki eden bağımsız değişkenleri denkleme almakta, diğer değişkenleri denklemden çıkarmakta ve oluşan yeni regresyon denkleminde çoklu bağlantı sorunu çözülebilmektedir (Kalaycı, 2006).

Çalışmada adimsal regresyon analizi ile denkleme bağımsız değişken olarak dört örgüt kültürü tipi eklenmiş, adhokrasi ve hiyerarşi kültürünün bağımlı değişkenin varyansında anlamlı bir artışa neden olmadığı belirlendiğinden denklemden çıkarılmıştır. Denklem dışına alınan adhokrasi ve hiyerarşi kültürü ile örgütsel bağlılık değişkeni arasındaki korelasyon katsayısının klan ve pazar kültürüne göre daha düşük olduğu da görülmektedir (Bknz. Tablo 4). İki bağımsız değişkenin denklem dışına alınması sonucunda diğer iki değişken ile bağımlı değişken arasında kurulan regresyon denkleminde çoklu bağlantı sorunu da ortadan kalkmış bulunmaktadır ( $VIF<10$ ).

Örgüt kültürü tiplerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini sınamak için yapılan adimsal çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 5'te gösterilmektedir. Tabloda  $R^2$ , regresyon denklemindeki bağımsız değişkenin, bağımlı değişkende meydana getirdiği varyansın yüzdesini;  $\Delta R^2$ , denkleme eklenen yeni bağımsız değişkenin açıklanan varyansa olan katkısını;  $\Delta F$ , değişken eklendiğinde F değerini,  $\Delta p$  ise yeni değişkenin açıklanan varyansa olan katkısının anlamlılık derecesini

göstermektedir. Adımsal çoklu regresyon analizinde  $\beta$  değeri, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü ve yönünü gösteren standardize edilmiş regresyon katsayısıdır. En yüksek  $\beta$  değerine sahip olan bağımsız değişken, görece olarak en önemli yordayıcıdır (Büyüköztürk, 2002).

**Tablo 5. Örgüt Kültürü Tiplerinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi**

Bağımsız Değişken	Model Summary				Coefficients			ANOVA	
	R <sup>2</sup>	$\Delta$ R <sup>2</sup>	$\Delta$ F	$\Delta$ p	$\beta$	t	p	F	p
1. Klan Kültürü	0.311	0.311	84.440	0.000	0.468	7.659	0.000	84.440	0.000
2. Pazar Kültürü	0.380	0.069	20.551	0.000	-0.277	-4.533	0.000	56.910	0.000

Not: Standart  $\beta$  ağırlıklı ve t değerleri son adıma (2.adım) göre alınmıştır.

Tablo 5'ten de anlaşılacağı gibi, adımsal çoklu regresyon analizi yapılırken, regresyon denkleminde ilk olarak giren klan kültürü değişkeninin ( $\Delta F=84.440$ ,  $\Delta p=0.000$ ) ve ikinci olarak eklenen pazar kültürü değişkeninin ( $\Delta F=20.551$ ,  $\Delta p=0.00$ ) örgütsel bağlılık değişkeninde gözlenen varyansın istatistiksel olarak anlamlı bir yüzdesini açıkladığı görülmüştür. Her iki bağımsız değişkenin eklendiği ikinci adımda örgüt kültürü tipleri ile örgütsel bağlılık arasında kurulan çoklu regresyon modeli önemli bulunmuştur ( $F=56.910$ ,  $p=0.000$ ). Bu model, örgütsel bağlılık değişkenindeki değişimin %38'ini ( $R^2=0.380$ ) açıklamaktadır.

Tablo 5'deki  $\beta$  değerlerine dayanarak, örgütsel bağlılığı yordayan örgüt kültürü tiplerini görmek mümkündür. Klan kültürü, örgütsel bağlılığı yordayan en önemli bağımsız değişkendir ve bu iki değişken arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır ( $\beta=0.468$ ,  $t=7.659$ ,  $p=0.000$ ). Bunun dışında diğer bağımsız değişken olan pazar kültürü de örgütsel bağlılığı yordamaktadır ve pazar kültürü ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır ( $\beta= -0.277$ ,  $t= -4.533$ ,  $p=0.000$ ).

#### 4. Tartışma ve Sonuç

Araştırma bulgularına göre, çalışanlar hastanelerini daha çok hiyerarşi kültürü ile ilişkilendirmektedirler. Hiyerarşi kültürü puanları tüm hastane türlerinde diğer örgüt kültürü tipi puanlarından daha yüksektir. Hiyerarşi kültürü biçimsel kuralları, bürokrasiyi, yukarıdan aşağıya tek yönlü iletişimi, istikrar ve durağanlığı vurgulayan mekanik örgütleri temsil etmektedir. Hastane çalışanları örgütlerini daha çok hiyerarşik çerçevede değerlendirmektedirler. Çalışanlar hiyerarşi kültürünün ardından ikinci olarak kurumlarını pazar kültürü ile ilişkilendirmişlerdir. Pazar kültürü ise somut başarılar elde etmeyi, kazanma duygusunu ve rekabetçiliği öne çıkarırken, diğer taraftan biçimselleşme ve durağanlık özelliklerine de sahiptir. Bu sonuç, hastanelerin Cameron ve Quinn'in esneklik/dinamizmden durağanlık/kontrolle uzanan doğrunun durağanlık ve kontrol noktasına daha yakın olduklarını göstermektedir.

Hiyerarşi kültürü açısından hastane türleri arasında farklılıklar bulunmaktadır. Üniversite ve devlet hastaneleri özel sağlık kuruluşlarına göre hiyerarşi kültürü açısından daha öndedirler. Mülkiyete göre karşılaştırıldığında da kamu hastanelerinin özel hastanelere göre daha çok hiyerarşi kültürünü

yansıtılan bulunmuştur. Bu sonuçtan hareketle, kamu hastanelerinin özel sağlık kuruluşlarına göre, klasik anlamdaki bürokratik örgütlere daha yakın oldukları söylenebilir.

Pazar kültürü dış odaklılığı, verimliliği ve üretim merkezli olmayı fakat aynı zamanda kontrol ve durağanlığı öne çıkarmaktadır. Pazar kültürü açısından üniversite hastanesi ile özel sağlık kuruluşları arasında fark bulunmuştur. Üniversite hastanesi özel sağlık kuruluşlarına göre daha çok pazar yönelimlidir. Özel sağlık kuruluşlarının pazar kültürü puanı diğer örgüt kültürü tiplerinin puanlarına göre en düşüktür. Bu demektir ki, özel sağlık kuruluşlarında çalışan kurumlarını en az pazar kültürü ile ilişkilendirmektedirler. Pazar kültürü açısından hastaneler mülkiyete göre karşılaştırıldığında aralarında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Genel olarak hastane çalışanları örgütlerini en az klan kültürü ile ilişkilendirmişlerdir. Klan kültürü iç odaklı, örgüt çalışanlarına ilgi gösterilen, ekip çalışmasının önemli olduğu, esnek süreçlerin bulunduğu ve örgütün geniş bir aile olarak görüldüğü ortamları ifade etmektedir. Bu çalışmada hastane çalışanların en çok tercih edecekleri örgüt kültürü tipi sorulmamıştır. Ancak örgütsel bağlılık puanlarına bakılarak, çalışanların klan ve adhokrasî kültürlerini tercih edecekleri, hiyerarşi ve pazar kültürlerini ise tercih etmeyeceklerine dair ipuçları elde edilmiştir. Şöyle ki; çalışanların örgütsel bağlılık puanları ile klan ve adhokrasî kültürü puanları arasında pozitif ilişkiler, hiyerarşi ve pazar kültürü puanları ile de negatif ilişkiler tespit edilmiştir.

Klan kültürü açısından hastane türleri arasında farklılıklar bulunmuştur. Hastane türleri arasında klan kültürü puanı en düşük grup üniversite hastanesi, en yüksek grup ise özel sağlık kuruluşlarıdır. Devlet hastaneleri ise bu iki grubun arasındadır. Üniversite hastanesinin klan kültürü özelliklerini en az yansıtmaması diğer hastanelerden büyük olmasından kaynaklanabilir. Aynı şekilde özel sağlık kuruluşları diğer gruplardaki hastanelere göre küçük kuruluşlardır. Küçük hastanelerin de "aile" tipi örgütsel ortamı ifade eden klan kültürüne yakın olmaları beklenir. Hastaneler kamu ve özel olarak karşılaştırıldığında, özel hastanelerin kamu hastanelerine göre klan kültürü ile daha fazla ilişkili olduğu bulunmuştur. Özel hastaneler çalışanlarına daha fazla ilgi göstermektedirler ve kamu hastanelerine göre daha esnek kural ve prosedürlere sahiptirler.

Adhokrasî kültürü de klan kültüründen sonra hastane çalışanlarının kurumlarını en az ilişkilendirdikleri kültür çeşidi olarak bulunmuştur. Klan kültürü ile birlikte adhokrasî kültürünün en az ilişkilendirilen kültür tipi olması hastanelerin "esneklik ve dinamizm" boyutuna uzak olduklarını göstermektedir. Hastaneler türlerine göre karşılaştırıldığında özel sağlık kuruluşlarının üniversite hastanesine göre daha çok adhokrasî kültürü ile ilişkili olduğu bulunmuştur. Özel hastaneler kamu hastanelerine göre daha çok adhokrasî kültürü ile ilişkilidir. Adhokrasî kültürü girişimci, dinamik, yenilik, değişim ve gelişime önem veren, merkezleşme eğilimleri az olan örgütsel ortamları tanımlamaktadır. Bu tür özelliklere en uzak olan hastane türü üniversite hastanesidir.

Hastane çalışanlarının genel olarak örgütsel bağlılık puanları orta düzeyde bulunmuştur, dolayısıyla çalışanların hastanelerine orta düzeyde bağlı oldukları söylenebilir. Örgüt kültürü tipleriyle örgütsel bağlılık puanları arasındaki ilişkiler Pearson korelasyon katsayısı ile incelendiğinde klan ve adhokrasî kültürünün örgütsel bağlılığı pozitif yönde; hiyerarşi ve pazar kültürünü ise negatif yönde etkilediği bulunmuştur. Buradan hareketle hiyerarşi ve pazar kültürünün ortak vurgusu olan durağanlık ve

kontrolün örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz; klan ve adhokrazi kültürünün ortak vurgusu olan esneklik ve bireyciliğin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etki yapacağı söylenebilir.

Hastane çalışanlarının kurumlarını ilişkilendirdikleri örgüt kültürü tipleriyle örgütsel bağlılık puanları arasındaki ilişki, adımsal regresyon analizi ile incelenmiştir. Örgüt kültürü tipleri arasında çoklu bağlantı bulunduğu için adımsal regresyon analizinde denkleme bağımsız değişken olarak klan ve pazar kültürü alınmıştır. Çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen en önemli kültür tipi klan kültürü olarak bulunmuştur. Hastanelerde klan kültürü çalışanları daha çok kurumlarına bağlamaktadır.

Klan kültürünün hastane çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını artırması, toplumsal kültürel özelliklere bağlanabilir. Aycan ve Kanungo (2000:50)'ya göre, çalışanların çıkarlarını kollayan, onların sorunlarına ve sevinçlerine ortak olan, katılımcı, açık, iş dışındaki sorunlarla da ilgilenen, mesleki gelişime önem veren ve kurumda bir aile ortamı yaratan yöneticiler, Türk kültürünce tercih edilmektedir. Aslantekin ve arkadaşları (2005) tarafından hastane çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada çalışanların paternalist eğilimleri yüksek bulunmuştur. Türk çalışanların bu paternalist eğilimlerini en iyi temsil eden örgüt kültürü tipi klan kültürüdür.

Pazar kültürü ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Hastanelerin ortam olarak pazar kültürünü öne çıkarmaları örgütsel bağlılığı azaltmaktadır. Pazar kültürü dış odaklılığı, rekabeti ve verimliliği temel alan, diğer yandan kontrol ve durağan yönü bulunan örgüt kültürünü temsil etmektedir (Berrio, 2003; Pennington vd., 2003). Toplumsal kültürel özelliklerden maskülen/feminen değerler ayrımı (Hofstede, 2001) örgütsel olarak pazar kültürü ile ilişkilendirilebilir. Rekabet, verimlilik, somut çıktılar elde etme, kazanma vurgusu gibi konular maskülen kültürlerin; insan ilişkilerine önem verme, naziklik, yaşam kalitesi, şefkat vb. konular ise feminen kültürlerin özelliklerindedir (Sargut, 2001). Pazar kültürünün örgütsel bağlılığı azaltması, Türk çalışanların feminen özellikler gösterdiğine bir işaret sayılabilir. Nitekim Sargut (2001) da, Türk toplumunda maskülen imajın aksine, feminen özelliklerin daha baskın olduğunu ifade etmektedir. Bu çalışmanın örnekleminin çoğunluğunun kadın olması (%60.4) da göz önünde bulundurulduğunda, hastanelerde kazanma vurgusunun ve rekabetçi bir ortamın örgütsel bağlılığı azaltabileceği söylenebilir.

Sonuç olarak, araştırma kapsamındaki örneklemden yola çıkarak, hastane çalışanlarının kurumlarını en çok hiyerarşi kültürü ve pazar kültürü ile, en az ise klan kültürü ve adhokrazi kültürü ile ilişkilendirdikleri söylenebilir. Bu sonuç, hastanelerin Cameron ve Quinn'in "rekabetçi değerler modeli" adını verdikleri modelde "durağanlık ve kontrol" ekseninde olduklarını göstermektedir. Örgütsel bağlılık puanları açısından değerlendirildiğinde hastane çalışanları daha çok klan kültürünü tercih etmektedirler. Çünkü klan kültürü, hastane çalışanlarının örgütsel bağlılık puanlarını artırmaktadır. Hastane yöneticileri, çalışanlarına daha fazla kişisel ilgi gösterdikleri ve onların özel sorunlarıyla ilgilendikleri takdirde bu onların kurumlarına olan bağlılıklarını artıracaktır.

Çalışanlarının bağlılığının, örgütte egemen olan örgüt kültürü ile ilişkili olduğu unutulmamalıdır. Peters ve Waterman (1987)'in aktardığına göre, Rochester Üniversitesi'nden Edward Deci, bir çok deneyden sonra, bir göreve duyulan kalıcı bağlılığın, ancak doğal güdülerin güçlenmesine olanak verecek koşulların gerçekleştirilmesiyle sağlanabileceğini ortaya koymuştur. Bu demektir ki, insanların

gerçekten bağlanabilmeleri için görevin bağlanmaya değer olduğuna inanmaları gerekmektedir. Bu da ancak güçlü örgüt kültürü ile sağlanabilir.

Bu araştırmada hastane çalışanlarının mevcut örgüt kültürüne ilişkin algılamaları incelenmiştir. Ancak hangi örgüt kültürü tipini tercih ettikleri irdelenmemiştir. Sonraki araştırmalarda, hastane çalışanlarının tercih ettikleri örgüt kültürü tipi ile mevcut kültür arasındaki farklar incelenebilir. Yine sonraki araştırmalarda örgüt kültürü tiplerinin çalışanların iş tatmini, örgütsel performans, örgütsel vatandaşlık vb. konularla ilişkileri araştırılabilir.

Bu çalışmada Elazığ ilindeki altı hastaneden 256 çalışana ulaşılmıştır. Sonuçların tüm hastanelere genellenebilmesi için daha geniş örneklemeler üzerinde çalışılması gerekir.

## Kaynaklar

- Alvesson, Mats (2002), *Understanding Organizational Culture*, London: Sage Publications.
- Aslantekin, Filiz, Ramazan Erdem, Gökçe Aslan ve Bayram Göktaş (2005), "Hastane Çalışanlarının Toplumsal Kültürel Özellikleri", *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8 (2), 149-164.
- Ataman, Göksel (2001), *İşletme Yönetimi*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Aycan, Zeynep ve Rabindra Kanungo (2000), "Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri", Ed. Zeynep Aycan, *Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Ankara: Türk Psikologlar Demeyi Yayınları, 25-53.
- Bendixen, Mike ve Bruce Burger (1998), "Cross-Cultural Management Philosophies", *Journal of Business Research*, 42, 07-114.
- Berio, Angel A. (2003), "An Organizational Culture Assessment Using the Competing Values Framework: A Profile of Ohio State University Extension", *Journal of Extension*, 41(2).
- Brown, Barbara B. (2003), *Employees' Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors' Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors*, Virginia: Virginia Polytechnic Institute and State University, PhD Thesis.
- Büyükoztürk, Şener (2002), *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi Elkitabı*, Ankara: Pegem A Yayınları.
- Culverson, Dawn E. (2002), *Exploring Organizational Commitment Following Radical Change: A Case Study Within The Parks Canada Agency, Ontario*: University of Waterloo, MA Thesis.
- Daft, Richard L. (2004), *Organization Theory and Design*, Ohio: South Western.
- Dastmalchian, Ali, Sangho Lee ve Ignace Ng (2000), "The Interplay Between Organizational and National Cultures: A Comparison of Organizational Practices in Canada and South Korea Using the Competing Values Framework", *International Journal of Human Resource Management*, 11(2), 388-412.
- Deal, Terrence E., Allan A. Kennedy (1982), *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*, USA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Deshpande, Rohit ve John U. Farley (2004), "Organizational Culture, Market Orientation, Innovativeness, and Firm Performance: An International Research Odyssey", *International Journal of Research in Marketing*, 21, 3-22.
- Dosoglu-Guner, Berrin (2001), "Can Organizational Behavior Explain the Export Intention of Firms? The Effects of Organizational Culture and Ownership Type", *International Business Review*, 10, 71-89.
- Dwyer, Sean, Orlando C. Richard ve Kenneth Chadwick (2003), "Gender Diversity in

Management and Firm Performance: The Influence of Growth Orientation and Organizational Culture", *Journal of Business Research*, 56 (12), 1009-1019.

Eriğüç-Kaygın, Gülsün (1994), *Hastanelerde Personelin İşle İlgili Tutumları ve Personel Devri*: Ankara İli Örneği, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Ferris, Kenneth R. ve Nissim Aranya, (1983), "A Comparison of Two Organizational Commitment Scales", *Personnel Psychology*, 36, 87-98.

Guatam, Thaneswor, Rolf Van Dick ve Ulrich Wagner (2004), "Organizational Identification and Organizational Commitment: Distinct Aspects of Two related Concepts", *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 301-315.

Guatam, Thaneswor, Rolf Van Dick, Ulrich Wagner, Narottam Upadhyay ve Ann J. Davis (2005), "Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment in Nepal", *Asian Journal of Social Psychology*, 8, 305-314.

Hofstede, Geert (2001), *Culture's Consequences*, London: Sage Publications.

Jones, Renae A., Nerina L. Jimmieson ve Andrew Griffiths (2005), "The Impact of Organizational Culture and Reshaping Capabilities on Change Implementation Success: The Mediating Role of Readiness for Change", *Journal of Management Studies*, 42 (2), 361-386

Jung, Sungwoo (2003), "The Effects of Organizational Culture on Conflict Resolution in Marketing", *Journal of American Academy of Business*, 3(1/2): 242-246.

Kalaycı, Şeref (2006), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara: Asil Yayınlar.

Meyer, John P., David J. Stanley, Lynne Herscovitch ve Laryssa Topolnytsky (2002), "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.

Moore, Ken ve Joseph Mula (2000), "The Salience of Market, Bureaucratic, and Clan Controls in the Management of Family Firm Transitions: Some Tentative Australian Evidence", *Family Business Review*, XIII(2), 91-106.

Mwaura, Grace, John Sutton ve Diane Roberts (1998), "Corporate and National Culture –An Irreconcilable Dilemma for the Hospitality Manager", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10 (6), 212-220.

Ouchi, William G. (1980), "Markets, Bureaucracies, and Clans", *Administrative Science Quarterly*, 25, 129-141.

Ouchi, William G. (1987), *Teori Z: Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?*, Çev.Yakut Güneri, İstanbul:İlgi Yayıncılık.

Ouchi, William G. ve Alan L. Wilkins (1985), "Organizational Culture", *Annual Review of*



Sociology, 11, 457-483.

Oudenhoven, Jan. P. (2001), "Do Organizations Reflect National Cultures? A 10-Nation Study", *International Journal of Intercultural Relations*, 25 (1), 89-107.

Peters, Thomas J. ve Robert H. Waterman (1987), *Yönetme ve Yükselme Sanatı: "Mükemmeli Arayış"*, Çev. Selami Sargut, İstanbul: Altın Kitaplar.

Pennington, Penny, Christine Townsend ve Richard Cummings (2003), "The Relationship of Leadership Practices to Culture", *Journal of Leadership Education*, 2 (1), 31-44.

Sargut, A.S. (2001), *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, Ankara: İmge Kitabevi.

Scott, Tim, Russell Mannion, Huw Davies, Martin Marshall (2003), "The Quantitative Measurement of Organizational Culture in Health Care: A Review of the Available Instrument", *Health Services Research*, 38(3), 923-945.

Stoica, Michael, Jianwen Liao ve Harold Wesch (2004), "Organizational Culture and Patterns of Information Processing: The Case of Small and Medium-Sized Enterprises", *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 9(3), 240-251

Swales, Stephen (2002), "Organizational Commitment: A Critique of the Construct and Measures", *International Journal of Management Reviews*, 4(2), 155-178.

Wasti, S.Arzu (2000), "Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış", Ed. Zeynep Aycan, *Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 201-224.

Wilkins, Alan L. Ve William G. Ouchi (1983), "Efficient Cultures: Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance", *Administrative Science Quarterly*, 28, 468-481.

Yousef, Darwish A. (2003), "Validating the Dimensionality of Porter et al.'s Measurement of Organizational Commitment in a Non-Western Culture Setting", *International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 1067-1079.