



Örgüt Kültürünün Örgüt Yapısına Etkisi: Çanakkale'deki Küresel Otomotiv Markalarının Yerel Bayileri Üzerine Bir Araştırma

The Effect of Organizational Culture on Organizational Structure: A Research on Local Distributor of Global Automotive Brands in Çanakkale

Ali Şahin ÖRNEK¹ Tuba YILDIZDOĞDU DAL² Güngör Buse KIŞ³

Öz

Örgüt kültürü, bir işletmede; çalışanların birbirleriyle, tedarikçileriyle, müşterileriyle ve diğer insanlarla etkileşimini kontrol eden ortak norm ve değerlerden oluşmaktadır. Bir örgütte kültürün temellerini: Örgüt yapısı, etik kodları, müşterileri, çalışanları ve onlara verilen değer (haklar) oluşturur. Örgütsel yapının örgüte ait hedeflerle ve örgütün kültürüyle uyu içinde olması ve bu sayede değişen ve gelişen koşullara ayak uydurabilmesi beklenir. Ayrıca örgüt yapısı biçimsel iletişim sistemini belirlediğinden kültürün önemli bir kaynağı haline gelmektedir. Örgüt yapısı, bir işletmenin iskeletidir. Örgüt kültürü gibi, örgüt yapısı da bir organizasyon içindeki davranışı şekillendirir ve kontrol eder. Bu araştırmanın amacı, örgüt kültürünün örgüt yapıları üzerindeki etkisini incelemek ve arasındaki ilişkileri belirlemektir. Çalışmanın örneklem kümesini Çanakkale Merkez'de yer alan küresel otomotiv firmalarının servis çalışanları oluşturmaktadır. Otomotiv Sektörüne yönelik gerçekleştirilen çalışmada, ağırlıklı olarak satış ve teknik destek elemanlarının çalıştıkları işletmelerdeki kültür-yapı algıları ortaya konulmuştur. Araştırmanın sonuçlarına göre örgüt kültürünün alt boyutları olan misyon ve uyum ile mekanik örgüt yapısı arasında anlamlı ilişkilerin varlığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, örgüt yapısı, mekanik örgüt yapısı, organik örgüt yapısı, misyon, uyum.

Makale Türü: Araştırma

Abstract

Organizational culture in a business consists of common norms and values that control the interaction of employees with each other, their suppliers, customers and other people. The foundations of culture in an organization are the organizational structure, the code of ethics, customers, employees and the value and rights given to them. It is expected that the organizational structure will be in harmony with the goals and culture of the organization, and thus be able to keep up with the changing and developing conditions. In addition, since the organizational structure determines the formal communication system, it becomes an important source of culture. Organizational structure is the backbone of a business. Similarly, organizational culture and structure shape and control behavior within an organization. The main purpose of this research is to examine the effects of organizational culture on organizational structures and to determine the relationships between them. The sample set of the study consists of service

¹ Doç. Dr., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, İşletme Bölümü, asornek@comu.edu.tr
ORCID: 0000-0003-2217-6878

² Yüksek Lisans, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, yildizdogdu.tugba17@gmail.com
ORCID: 0000-0003-0452-1287

³ Yüksek Lisans, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, gbusekis@gmail.com ORCID:
0000-0002-8997-499X

employees of global automotive companies located in the city center of Çanakkale. In the study performed for the Automotive Sector, the culture-structure perceptions of the businesses were revealed, where predominantly sales and technical support personnel work. According to the results revealed in the research, there are significant relationships between mission and adaptability, which are the sub-dimensions of organizational culture, and mechanical organizational structure.

Keywords: Organizational culture, organizational structure, mechanistic organization, organic structure, mission, adaptability.

Paper Type: Research

Giriş

Kültür ve örgüt kültürü, toplumları, grupları ve bireyleri anlamaya çalışan sosyolojiden yönetim bilimine varan farklı bilim dallarının yıllardır önemli uğraş alanlarıdır. Bireylerin bir arada yaşamaya başlamasıyla ortaya çıkan kültürel kavramlar, yaşamın her alanında karşımıza çıkar. Örgütler bireylerin bir araya geldiği, iş yapılan yerler olduğu için her örgütün kendine özgü bir örgüt kültürünü oluşturması veya kendi kültürel yapısını oluşturması doğaldır. Bir örgütün nasıl hayatta kalacağı ya da canlı tutulacağı sorunu örgütün yapısal özellikleriyle ilgilidir. Kültür insanlara yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğunu ve nasıl davranmaları gerektiğini açıklar. “Biz burada işleri böyle yaparız...” denilen durum o örgütün kültürünü geniş anlamda (Colquitt vd., 2019: 510) tarif etmiş olur. Sürekli değişen rekabet ortamında başarılı olmak isteyen firmaların öncelikle güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmaları gerekir. Günümüzde hala işletmeler değişime ayak uydurabilmek için değişim mühendisliği, toplam kalite yönetimi gibi için çeşitli işletmecilik tekniklerini kullanmaktadırlar. Örgütlerin bu uygulamalarında başarısızlık nedenleri incelediğinde asıl nedenin kültürel değişimi başaramamak olduğu görülmüştür (Cameron ve Quinn, 2006: 2). Sahip oldukları kültür, işletmelerin değişimler karşısında mahkûm olmak yerine uyum sağlayabilmelerine yardımcı olmalıdır (Sağır, 2011: 125). Olağan üstü zaman dilimlerinde paylaşılan ortak değerler işletmeyi ayakta tutacak birlikteliği pekiştirecek tutkal işlevi görmelidir.

Örgüt kültürü, bir örgütteki çalışanların ortak inançlarını, değerlerini, tutumlarını, davranış normlarını ve yerleşik örgütsel rutinleri, gelenekleri, törenleri ve ödül sistemlerini temsil eden; kurum içinde paylaşılan toplumsal bilgiler bütünüdür (Wagner vd., 2014: 74; Colquitt vd., 2019: 510). Kurum içine sinen ve hissedilen iklim çerçevesinde örgüt tarafından inanılan ve geliştirilen değerler sistemidir. Örgüt kültürü, sorunları çözmek için birlikte çalışarak çevresel zorlukların üstesinden gelmemizi sağlayabilir (Lubis ve Hanum, 2020: 89). Bu yüzden örgüt kültürü, örgütün stratejisinden yapısına kadar her alanında belirleyicidir. Her örgütün bir yapıya ihtiyacı vardır. İdeal bir yapı, çalışanlarını gerektiği

zaman, gerektiği yerde dikey/yatay bilgi ve eşgüdüm sağlamaya teşvik eder (Daft, 2015:5 6). Ortak bir amacı yerine getirmek için bir araya gelen kişilerin ilk yapması gereken faaliyet, örgüt yapısını tasarlamak; görevleri ve görevleri yerine getirecek kişileri belirlemektir. Bu şekilde örgütteki kişiler neyi neden yaptığını bilecek ve örgütün amacına ulaşabilmesi için kendisine düşen sorumlulukların farkında varacaktır (Demir, 2017: 1).

Kurumun sahip olduğu kültür ve yapı arasındaki ilişki iki yönlü ilerlemektedir. Örgüt yapısı ve örgüt kültürü, örgütlerde insan davranışlarının nedenlerini ve biçimlerini anlamada açıklayıcı ve tahmin gücü en yüksek olan kavramlar arasında yer yer alır (Janićjević, 2013: 36). Örgüt yapısı ve örgüt kültürü arasında karşılıklı etkileşim bulunmaktadır. Hem örgüt kültürü örgüt yapısını hem de örgüt yapısı örgüt kültürü etkilemektedir. Bu yüzden seçilen örgüt yapısı çok önemlidir. Eğer seçilmiş olan örgüt yapısı örgüt kültürü ile uyumlu değilse örgütteki bireyler tarafından meşru kabul edilmez. Örgütün yapısında hiyerarşik ilişkiler farklılaşır. Yeni örgüt yapısı kişilerin var olan kültürel değerlere ve normlara karşıt bir şekilde davranmasını isterse çalışanlar arasında uyuşmazlığa neden olacaktır. Kurumlarda iyi işleyen bir örgüt yapısına ihtiyaç vardır fakat tek başına iyi bir yapı zamanla yetersiz kalabilir. Bu yüzden örgütte mevcut olan kültür ve öğelere dikkat edilmelidir (Yıldız,2018:1). Bir örgütün hem kültürü hem de yapısı sosyal olarak yaratılmıştır (Gimenez vd., 2013: 453). Örgüt kültürü araştırmalarından çıkarılacak ortak sonuca göre: Örgütlerde paylaşılan normlar, değerler, anlayışlar, inançlar, ideolojiler vb. unsurların (Alvesson, 1990: 32) varlığı; örgütlerin ayakta kalmasını ve devamlılığını yakından ilgilendirmektedir.

Örgüt kültürü, iş yeri davranışını inceleyen endüstriyel ve örgüt psikolojisi alanında kapsamlı olarak çalışılan konulardan biridir. Firmalar açısından örgüt kültürü ve yapıları arasındaki etkileşim, çalışmamızın temelini oluşturulmaktadır. Dünya ölçeğinde olduğu gibi COVID'19 sürecinde otomotiv sektöründe ürün tedariki satışı, yedek parça temini gibi faaliyetler sekteye uğramıştır. Otomotiv markaları yerel bayilere sahip olmakla birlikte kültür ve yapı olarak belirli kurallara göre işlerini yürütmektedirler. Kalitenin standart hale geldiği otomotiv firmalarında rekabet; ürün çeşitliliği ve hizmette karşılaşılan sorunlara hızlı çözümler üzerinden yürümektedir. Firmaların yerelde dağıtıcılığını yapan bayilerin olağanüstü koşullarda karar vermekte ve hızlı çözümler üretmekte daha da zorlandıkları gözlemlenmektedir. Merkezi kararların alındığı kültürel değerler örgüt yapısını katılaştırırken, esnekliği ve katılımı azaltmaktadır. Bu çerçevede: "Otomotiv sektörünün önde gelen şirketlerinde (markalarında) çalışanların bakış açısıyla; örgüt kültürü ile örgüt yapıları arasındaki ilişki var mıdır?" sorusuna cevap aranacaktır. Ayrıca Türkiye'de otomotiv sektörüne yönelik benzer bir çalışmaya rastlanmaması araştırmayı özgün kılmaktadır. Çalışmamızda öncelikle kültür ve yapı yazını irdelenmiştir. Geliştirilen model ve hipotezler doğrultusunda görgül araştırmada elde edilen veriler analiz edilerek bulgular doğrultusunda önerilerde bulunulmuştur.

1. Örgüt Kültürü ve Oluşumu

Örgüt kültürü, örgütlerin nasıl farklılaştığını, üyelerin nasıl birlikte iş yaptıklarını; örgütler ile üyelerinin nasıl etkileşime girdiğini anlamak için yaygın olarak kabul gören bir metafordur (Adler ve Jelinek, 1986: 81). Örgüt kültüründe söz edebilmek için işletmelerde çalışanların benzer davranış ve tutumlar göstermesi ve birbirleriyle iş birliği içinde olması gerekmektedir (Sevik, 2019: 6). Örgüt kültürü örgütü başarıya götürür; işletmedeki norm ve kuralların ana hatlarını belirler (Lubis ve Hanum, 2020: 89).

Kültür, bir örgütteki iş görenlerin neler yapabileceğine, nasıl yapabileceklerine rehberlik eder (Franklin ve Javier, 2006: 57). Örgüt kültürü, rakiplerinin kültürlerinden farklı özelliklere sahip olmalı ve görünmez bir yapı olarak rakipler tarafından taklidi zor olmalıdır (Slater vd., 2011: 229). Kültür nihayetinde üretkenliği, yeniden düzenleme ve adaptasyon süreçlerini etkiler (Frank vd., 1999: 254). Kültür bir grupta veya örgütte belirli bir seviyede denge veya istikrarı içerir (Schein, 2004: 14). Örgüt içindeki kültür grup üyeleri arasında anlam ve güvenilirlik sağladığı için birdenbire vazgeçilemez ve değişmez. Bir örgüt içindeki kültür, kabul edilebilir eylemin sınırlarını tanımlar (Franklin ve Javier, 2006: 53). Deal ve Kennedy (1982), örgüt kültürünü “burada işleri yapma şeklimiz” olarak tanımlamıştır (Singh, 2007: 31).

Örgüt kültüründe etkili olan bazı değerler bulunmaktadır ve örgütün iç çevresinden etkilenirler. Sahip olunan değerler: Kurallar, politikalar ve süreçler aracılığıyla organizasyona yansıtılır (Anwer, 2018: 19). Kahramanlar: Çalışanları motive eden, örgüt kültürüne katkıda bulunan, örgütü temsil eden kişilerdir. (Güçlü, 2003: 154). Dil: Örgüt içinde bulunan kişiler arasında iletişimi sağlar ve kültür hakkında örgüt üyelerine bilgi verilmesine imkân tanır (Aydoğdu, 2013: 75). İnançlar (Altunay, 2006: 55): “Dünyanın nasıl işlediğine ilişkin olarak bir kültürün bireyleri tarafından paylaşılan ortak görüşlerdir”. Varsayımlar (Sevik, 2019: 12): Örgütün geneline yerleşmiş ve örgüt üyelerinin tartışmasız kabul ettiği öğelerdir. Semboller: Örgüt içindeki bireylerin dışarıda birbirlerini tanımlarını ve örgütün üyesi olduğunun anlaşılmasını sağlayan işaretlerdir. Semboller zamanla değişebilir (Özaktürk, 2019: 11). Normlar: Genellikle uyulması gereken kurallar olarak değerlendirilmektedir. Normlar bazen yazılıken bazen de açıkça dile getirilmez (Güçlü, 2003: 151).

1.1. Örgüt Kültürü Modelleri

Örgüt kültürü işletmeleri var eden strateji, teknoloji ve yapı gibi çeşitli alt sistemlerden birini oluşturur. Kültür bunların hiçbirinin dışında değildir. Hepsine nüfuz eden bir metafordur (Alvesson, 2002: 26-27). Örgüt kültürü işletmenin stratejik planlarında, idari faaliyetlerinde, örgüt yapılarında görünür olur ve yeniden üretilir. Söz konusu metaforlardan hareketle, örgüt kültürüne ilişkin yönetim yazınında 1960'lardan bu yana çok farklı modeller geliştirilse de ağırlıklı olarak 1980 sonrasında

çalışmaların yoğunlaştığı görülmektedir. Yönetimsel, eleştirel, tanımlayıcı yaklaşımlar dikkate alınarak sınıflandırılmalar yapmak mümkündür (Martin, 2002: 177-178). Yaygın bilinirliğe sahip modellerden bazılarının boyutlarına Tablo 1'de yer verilmiştir.

Tablo 1: Örgüt Kültürü Modelleri

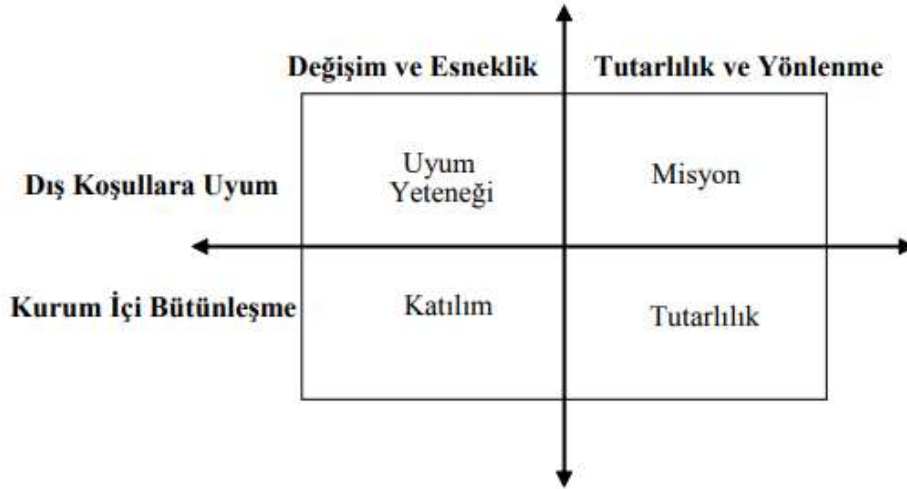
Modeller	Boyutları
<i>Harrison ve Handy Modeli</i> 1975	Dört kültür tipi içerir. Güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü boyutlarını kapsar (Üstün vd., 2016: 20).
<i>Deal ve Kennedy Modeli</i> 1982	İki boyutlu değişken üzerinde dört değişik kültür biçimini oluşturarak açıklanır. Sert-erkek-mço kültür, şirketin üzerine iddiaya gir kültürü, çok çalış-sert oyna kültürü ve süreç kültürüdür (Leblebici ve Karasoy, 2009: 285).
<i>Jones Modeli</i> 1983	Üretim kültürü, bürokratik kültür ve profesyonel kültür olmak üzere üç boyutludur (Özaktürk, 2019: 14).
<i>Wallach Modeli</i> 1983	Örgüt kültürü üç boyutta ele alınmıştır bunlar; yenilikçi, bürokratik ve destekleyici olarak sıralanır (Wallach, 1983: 32).
<i>Schein Kültür Modeli</i> 1985	Örgüt kültürü formlar, mitler, kural ve normlar, varsayımlardan oluşur. Üç temel seviyesi vardır: Temel varsayımlar, değerler ve artefaktlardır (Schabracq, 2007: 8).
<i>Kilmann Modeli</i> 1985	Bürokratik ve yenilikçi kültür olmak üzere iki boyutludur.
<i>Ouchi'nin Kültür Modeli</i> 1981	Japon ve Amerikan yönetim biçimlerini harmanlayarak katılımcı karar süreci, ortak değerler, paylaşılan hedefler ve informal değerleri önemseyerek çalışanların yabancılaşmasını ortadan kaldırmaktadır (Ouchi ve Wilkins, 1985: 468).
<i>Schneider Modeli</i> 1999	Kontrol kültürü, iş birliği kültürü, yetenek ve gelişme kültürü olmak üzere üç boyutludur.
<i>Quinn ve Cameron Modeli</i> 2005	Örgüt kültürünü, klan, hiyerarşi, adhokrazi ve piyasa kültürü olarak adlandırılmıştır (Aydıntan ve Göksel, 2012: 56).
<i>Parsons Modeli</i> 1960	Örgüt Kültürünün inicelenmesinde ve oluşturulmasında sosyal değerlerin katkıları üzerinde çalışmıştır (Leblebici ve Karasoy, 2009: 284).
<i>Hofstede Kültür Modeli</i> 1990	Örgüt kültürünü, güç mesafesi bireysellik erillik dişilik belirsizlikten kaçınma toplulukçuluk olarak açıklamıştır (Hofstede, 1990: 301).
<i>Miles ve Snow Modeli</i> 2003	Örgüt kültürünü dört şekilde açıklamıştır. Koruyucu kültür, geliştirici kültür, analizci kültür ve tepki verici kültür şeklindedir. (Miles vd., 1978: 550).
<i>Toyohiro Kono'nun Modeli</i> 1990	Örgüt kültürünü, dinamik kültür lideri izleme-dinamik kültür bürokratik kültür hareketsiz kültür güçlü-lider hareketsiz kültür şeklinde açıklamıştır (Kono, 1990).
<i>Peters ve Waterman'ın Modeli</i>	Eylemden yana olma, müşteriye yakın olma, girişimciliğe önem verme, insanlar aracılığıyla verimlilik sağlama, en iyi bilinen işi yapma, yalın biçim az

1982	kurmay gevşek ve sıkı kontrolün birlikte bulunması ana işletme değerine önem verme (Yiyit, 2017: 163).
Kets DeVries ve Miller'ın Modeli 1986	Nevrotik kültür, paranoid kültür, çekinik kültür, karizmatik kültür, bürokratik kültür ve ihtiyatlı kültür olarak açıklamıştır (Vries ve Miller, 1986).
Denison Modeli	Uyum yeteneği, katılım, misyon ve tutarlılık olmak üzere dört boyuttan oluşur.
1995	

1.2. Denison Örgüt Kültürü Modeli

Çalışmada ölçümlenen kültür modeli Denison tarafından 1990 yılından itibaren geliştirilerek, 2006 yılında (Kızıloğlu ve Bayrak, 2020: 65) iyice şekillense de sürekli geliştirildiği görülmektedir (<https://slidemodel.com>). Denison'un Örgüt Kültürü modeli, 15 yıllık bir süre boyunca 1.000'den fazla kuruluş ve 40.000 katılımcı üzerinde yürütülen bir dizi araştırmaya dayalı olarak geliştirilen performansa dayalı bir örgüt kültürü çerçevesidir (Abdullah vd., 2014: 142). Şekil 1'de ilk hali verilen model zaman içinde pek çok alt boyuta kavuşmuştur.

Şekil 1: Denison Örgüt Kültürü Modeli



Kaynak: Denison ve Mishra: 1995: 216; Yahyagil, 2004: 60.

Yatay ekseninde öncelikle bir örgütün kontrolü dışında olan dış koşullara uyum sağlayabilme kabiliyeti ölçülür. İkinci olarak dış koşullara uyum yapabilmek için, işletmenin kendi bünyesinde gerekli yapısal ve işlevsel değişimleri gerçekleştirme kapasitesine bakılır (Yahyagil, 2004: 10). Yatay eksenin bir ucunda esneklik yer alırken diğerinde durağanlık vardır. Dikey eksenin uçları ise örgütün dış çevresine ve iç çevresine odaklanmayı dikkate alır. Denison Modeli'nde kültürel öğeler ile örgütün çevresinde uyum gereklidir (Umut Can, 2015: 74). Denison'ın modeli örgütün verimlilik ve etkililiğini

dört kültürel faktörün karşılıklı etkileşimiyle ifade eder. Bunlar: Misyon ve tutarlılık, uyum ve katılımıdır (Denison, 2006: 6-8; Kokina ve Inta, 2013: 365; <https://slidemodel.com>).

Katılım: Örgüt çalışanlarının yüksek performans sağlayabilmeleri için izlemesi gereken yol ve yöntemleri içerir (Kızıloğlu ve Kök, 2017: 144).

Tutarlılık: Bu boyut içsel dengeler ve istikrarlı bir çevre üzerinde durmaktadır. Bu kültür boyutu, örgütün yürüttüğü faaliyetlerde kullandığı yaklaşımlar ve yöntemlerle ilgilidir. Tutarlı iş modeline sahip örgütler daha etkili olurlar (Denison vd., 2006: 6).

Misyon: Dış çevreye hizmet veren örgütler, hızlı değişime ayak uydurmak mecburiyetindedir. Bu boyut çalışanların paylaştığı vizyon, stratejik niyet, amaç ve hedefleri kapsar (Wahyuningsih vd., 2019: 147). Örgütün stratejik kararları ile ilgilidir (Denison vd., 2006: 8).

Uyum: uyum boyutu, müşterilerin taleplerine ve dışsal çevrenin gereklerine stratejik ilginin yöneltmesi olarak açıklanabilir. Bu kültür boyutunda, örgütlerin çevresel değişimlere hızlı bir şekilde ayak uydurmaları için gerekli olan değişim becerilerinin önemi vurgulanır (Denison vd., 2006: 7).

Denison'ın (2006: 19) çalışması üç aşama gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada, iç tutarlılık kanıtı sağlanmış ve model doğrulanmıştır. İkinci aşamada, ankete katılanların kurumsal kültür derecelendirmelerinin, kuruluş düzeyindeki özelliklerde bir araya gelmelerine izin verecek kadar homojen olduğu görülmüştür. Son aşamada ise, örgütsel etkililiği tahmin etmede kültür değerlendirmelerinin ölçek geçerliliği sağlanmıştır.

2. Örgüt Yapısı

Örgütsel yapı, işler, sistemler, operasyonlar üzerindeki ilişkilerin tümüdür. Örgütsel yapı işletmeleri bölümlere ayıran bir dizi yöntemdir (Ahmady, vd. 2016: 456). Örgüt aynı hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için, beşerî ve maddi imkânların birleşmesi ile oluşan kaide, süreç ve yapıların tümüdür (Namaz, 2010: 18). Örgüt yapısı denildiğinde görevlerin şahıslara ve bölümlere atandığı, rapor sunma ilişkilerinin, hat yetkisinin ve karar verme yetkisinin kime verileceğinin belirlendiği; hiyerarşik basamak sayılarının ve idarecinin denetim alanının tanımlandığı, bölümler ve personel arasında eşgüdümü sağlamak için lazım olan sistemlerin planlandığı bir yapı akla gelmektedir (Aydoğdu, 2013: 10). Mintzberg'e göre (Mintzberg, 1979: 3), örgütlerin mevcut işlerini ayarlayabilmek için beş farklı mekanizmaya ihtiyacı vardır. Bunlar: doğrudan denetim, karşılıklı uyum, ürünlerin standartlaştırılması, iş süreçlerinin standartlaştırılması ve çalışan becerilerinin standartlaştırılmasıdır. Bu beş farklı mekanizma yapının en önemli unsurlarıdır ve örgütü bir arada tutan mekanizmalardır. Yapı örgütün mekanizmasıdır ve tüm organizasyon sürecinde etkilidir. Bu yüzden her örgütte mutlaka bir yapının olması gerekir. Aksi halde herkes aynı işi yaparken önemli işlerin atlanması ya da hiç yapılmaması durumu meydana gelir (Yıldız, 2018: 16). İdeal bir yapı, çalışanlarını gerektiği zaman, gerektiği yerde yatay düzeyde bilgi ve eşgüdüm sağlamasını teşvik eder (Daft, 2015: 56). Örgüt yapısının oluşumunu sağlayan belli başlı unsurlar vardır. Bunlar: iş bölümü ve uzmanlaşma, bölümlendirme, merkezileşme, uzmanlaşma, denetim, biçimselleştirme.

Henry Mintzberg, örgütlerin üç temel boyutta farklılaştırılabileceğini öne sürer. Bunlar (Lunenburg, 2012: 2):

- Örgütün anahtar kısmı, diğer bir deyişle örgütün başarısının veya başarısızlığının belirlenmesinde en önemli rolü oynayan parçası,
- Birincil koordinasyon mekanizması, kuruluşun faaliyetlerini koordine etmek için kullandığı başlıca yöntem,

- Kullanılan ademi merkeziyetçilik türü ya da organizasyonun astları karar verme sürecine ne ölçüde dahil ettiği.

2.1. Örgüt Yapısı Modelleri

Örgüt yapısındaki modeller her örgütün kendi dinamiğine göre farklılık göstermektedir (Özaktürk, 2019: 33). Örgüt yapı modelleri bir kısmı aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- *Yalın örgüt yapısı:* Bu modelde hem müşteriye hem de müşterinin isteklerine büyük önem verilmektedir (Akyüz ve Çetin, 2009:1). Bu modelde iş yapan ile karar verici yakın ilişki içinde olmalıdır. Ancak bu şekilde gecikme olmaksızın etkin bir organizasyon yapısı elde edilebilmektedir (Namaz, 2010: 22). Yalın örgüt yapısında birlikte hareket etme söz konusudur.

- *Matris örgüt yapısı:* Ürün ve işlev ya da ürün ve coğrafyanın aynı zamanlarda önemli hale geldiği durumlarda örgüt yapısının çok odaklı olması gereklidir. Bu yüzden matris yapılar bu durumu sağlamak açısından çok önemlidir. Matris yapıda ürün yöneticileri ve işlevsel bölüm yöneticileri eşit yetkilere sahip oldukları için çalışanlar ikisine de ayrı ayrı rapor verirler (Özmen, 2015: 75). Matris yapıda müşteri ve verimlilik ile birlikte uzmanlaşma da çok önemlidir (Lukinate ve Sondaite, 2017: 145). Bu nedenle matris yapıda çalışanların alanın da uzman kişiler olmaları ve birden fazla kişiye karşı sorumlu olmaları beklenmektedir.

- *Sanal örgüt yapısı:* Çalışanlar birlikte bir ofiste çalışmamaktadır. Çalışanların farklı ülkelerde, mekânlarda bulunduğu birbirleri ile bilgisayar yoluyla iletişime geçerek işlemlerini yürüttüğü bir yapı söz konusudur. Sanal örgüt yapısında farklı mekânlardaki çalışanlar sanki aynı ofisteymiş gibi müşterilerine mal ve hizmet sunmaktadır. Farklı yerlerde sürekli ve hızlı bir şekilde değişen pazar nedeniyle sanal takımlara ihtiyaç duyulmaktadır (Yıldız, 2018: 22). Sanal örgüt yapısında bir karar alınırken bir araya gelmeyi bekleme gibi bir durum olmadığı için, işlerde daha hızlı ve aksaklık olmadan sanal ortamda devam edebilmektedir.

- *Şebeke örgüt yapısı:* ikiden fazla işletmenin birbirleriyle bağlantıya geçmesi ile şebeke örgüt yapısı oluşturulabilir. Bu yapıda çalışanların ilgi alanları birbirinden çok farklı iken birbirlerine da bağımlıdır. Bu yüzden şebeke örgüt yapısında bireyler arası iş birliği gerekmektedir (Özaktürk, 2019: 33). Bunun sonucunda iki ayrı işletme birbirlerinin işleri ve işleyişleri hakkında fikir sahibi olma şansını elde eder.

- *Basit yapı modeli:* isminden de anlaşıldığı gibi basit yapılardır. Söz konusu işletmeler az personeli olan gevşek bir iş bölümüne ve hiyerarşiye sahip yönetim birimleridir. Basit yapı modelinde mühim kararları yönetim kurulu başkanı verir (Sevik, 2019: 28). Basit yapının tercih edilmesinin nedenlerinden biri de patronun yönetimde olmasıdır. Fakat merkezileşme stratejik konular arasında karmaşaya yol açabilir. Mintzberg' e göre basit yapı gelişmiş bir yönetime sahip olmadığı için kendi dışındaki bazı koşullara bağımlı olur. Basit yapıların avantajı ise çalışanlarda görev bilincinin

olmasıdır (Mintzberg, 1979: 311-312). Fakat burada çalışanlar alınan kararlar da çokta söz sahibi değildir.

- *Yonca örgüt yapısı:* Bu yapılarda ilk yaprağı uzman işçi grubu oluşturmaktadır. Organizasyonu yöneten ve büyük ölçüde işgücünün yerini almış olan teknolojiyi kontrol eden uzmanlardan oluşmaktadır. Buradaki uzman çalışanlar özel haklara ve mülkiyet haklarına sahiptir. İkinci yaprakta çalışanlar ise sınırlı haklara sahiptir ve karar verme süreçlerinde katılımları çok önemli değildir. Sabit çalışma saatleri vardır. Üçüncü yaprak çalışanlar ise şirket haklarına erişemezler ve herhangi bir organizasyona katılamazlar. Yarı zamanlı çalışanlardan oluşmaktadır (Thasnapark, 2017: 96).

- *Organik örgüt yapısı:* Bu örgütler, teknolojiye meydana gelen değişim ve gelişimlere kolay uyum sağlamaktadır. Örgütteki herkesin kararlara dâhil olması sayesinde; çalışanlar örgüt içindeki değişen yöntem ve kurallara karşı güncel kalabilmektedir (Özaktürk, 2019: 45). Bu yüzden organik örgüt yapısında karar verme merkezkaçtır. Çalışanların karar verme aşamasında katılımı zorunlu değil kendiliğinden gelişen bir süreçtir. Organizasyondaki sorunların çözümü prosedürlere ya da kurala göre değil tamamen kendiliğinden veya etkileşim metotları ile sağlanır (Namaz, 2010: 33). Organik örgütlerde maksat esnekliği ve uygulanabilirliği arttırmaktır. Bu yapıda uzmanlaşma ön planda değildir ve yetkinin devredilmesinde yerinden yönetim uygulanmaktadır. Organik yapıda çalışanlar öncü fikirler ve esnek olmaları konusunda teşvik edilmektedir. Çalışanlara uygulanan katı kurallar yoktur (Sevik, 2019: 28). Bu nedenle çalışanlar kendi fikir ve görüşlerini rahatlıkla paylaşabilirler. Çalışanların kendilerinin de söz sahibi olması nedeniyle örgütsel bağlılıkta artmaktadır.

- *Mekanik örgüt yapısı:* Bu örgüt yapısında açık bir şekilde tanımlanmış kurallar ve prosedürler vardır. Hiyerarşi söz konusudur. Mekanik yapıların özelliklerinde işlevsel görevlerde uzmanlaşma vardır. İşlevsel bir role ilişkin teknik yöntemler, hak ve hükümlülükler net bir şekilde tanımlıdır. Otorite, kontrol ve iletişim sürekli hiyerarşik yapıdadır. Üst-ast ilişkisi söz konusudur. Astlar üstlerin talimatlarına ve kararlarına göre hareket etmektedir. Üstlere itaat ve bağlılık konusunda ısrar edilir (Yıldız, 2018: 23). Çalışanların işletmenin amaçlarına uygun şekilde davranması beklenmektedir. Çalışanlardan istenen sadece kendi işini yapmalarıdır (Özaktürk, 2019: 44-45). Sonuç olarak mekanik örgüt yapısında çalışanların alınan kararlara katılımı söz konusu değildir. Çalışanın fikir ve görüşleri önemsenmemektedir.

2.2. Mekanik Yapı ile Organik Yapı Arasındaki Farklar

Örgüt yapılarının mekanik ve organik şeklindeki ikili ayırımının kökeni Burns ve Stalker'in (1961) çevre-örgüt arasındaki ilişkiyi araştırdıkları Tavistok Enstitüsü Çalışmaları olarak bilinen

araştırmalara dayanır. Bu çalışmada işletmelerin dış çevre koşullarının örgüt yapısı ve süreçlerini nasıl değiştirdiği sorgulanmıştır (Koçel, 2020: 315-318). Çevre koşullarının durağan ve dengeli olduğu durumlarda mekanik örgüt yapısı önerilirken; hızlı çevresel değişimin yaşandığı ortamlarda faaliyette bulunan işletmeler için organik yapı önerilmiştir.

Yönetim literatüründe yığılma örgüt yapısından öğrenen örgütlere varan yelpazede çok farklı örgüt yapılarıyla karşılaşmak mümkündür. Çalışmamızın hacmini aştığı için daha fazla ayrıntıya girilmeyecektir. Ancak, araştırmanın görgül kısmında test ettiğimiz mekanik ve organik örgüt yapıları arasındaki farkları özetlemekle yetinilecektir. Bir örgütün başarısında yapı ile kültür arasındaki ilişki önem arz etmektedir. Hangi örgüt kültürünün hangi örgüt yapısı ile daha etkili ve uyumlu olduğu ve işletmeye ilave olarak neler katabileceğini bilmek yöneticilerin işini kolaylaştırır. Bazı örgüt yapılarında katı kurallar uygulanır ve çalışanlarından sadece kendilerine iletilen görev ve sorumlulukları yerine getirmeleri beklenir. Bazılarının yapısı ise esnek ve çalışanlarının görüşleri önemsenir. Karşılaşılan sorunlara yerinde çözümler üretilebilir. Durumu en iyi modelleyen yapı mekanik ve organik yapı tanımlaması olarak görülmektedir. Bu sebeple otomotiv bayilerini en iyi modellediği düşünülen yapı ile kültürel dokunun uyumu uyumadığı merak konusu olmuş; örgüt kültürü ile örgüt yapısı arasındaki ilişki araştırılmıştır. Tablo 2’de iki farklı uç olan mekanik yapı ile organik yapı arasındaki farklara yer verilmiştir. İş dünyasında tümüyle mekanik ya da organik, birbirinden kolaylıkla ayrılan yapılara ulaşmanın zorluğu aşikârdır.

Tablo 2: Mekanik ve Organik Örgüt Yapısı

<i>Mekanik Örgüt Yapısı</i>	<i>Organik Örgüt Yapısı</i>
<ul style="list-style-type: none">• Görevler özel, ayrı bölümlere ayrılmıştır.• Görevler katı bir şekilde tanımlanmıştır.• Katı bir yetki, kontrol hiyerarşisi ve birçok kural vardır.• Bilgi ve görevlerin kontrolü organizasyonun tepesinde merkezileştirilir.• İletişim dikeydir.	<ul style="list-style-type: none">• Çalışanlar, bölümün ortak görevlerine katkıda bulunur.• Görevler, ekip çalışması aracılığıyla ayarlanır ve yeniden tanımlanır.• Yetki ve kontrol hiyerarşisi daha azdır ve çok az kural vardır.• Görevler bilgisi organizasyonun herhangi bir yerinde bulunur.• İletişim yataydır.

Kaynak: Daft, 2015: 6

3. Örgüt Kültürü ve Yapısı Arasındaki İlişki

Örgüt kültürü ve örgüt yapısı arasındaki ilişkiye dair literatürde birçok farklı çalışma bulunmaktadır. Örneğin örgüt kültürü ve örgüt yapısı arasındaki ilişkiye yönelik, Muğla’da hastaneler üzerine yapılan bir çalışmada değişkenlerin alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur (Yıldız, 2018). Örgüt kültürünün alt boyutları olan kuralcı kültür, hiyerarşi kültürü, klan kültürü, destekleyici kültür, açıklık kültürü ve gelişme kültürünün organik yapı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Kuralcı kültür ile mekanik örgüt yapısı arasında pozitif, organik örgüt yapısı ile negatif yönlü bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Hiyerarşi kültürünün mekanik örgüt yapısı üzerinde pozitif, organik yapı üzerinde negatif bir etkisi olduğu bulunmuştur. Klan kültürünün mekanik örgüt yapısı üzerinde negatif, organik yapı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi görülmüştür. Destekleyici kültürün mekanik örgüt ve organik örgüt yapısı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Açıklık kültürü ile mekanik örgüt yapısı arasında negatif yönlü, organik yapı ile pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Gelişme kültürü ile mekanik örgüt yapısı arasında negatif, organik örgüt yapısı ile arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Zheng vd. (2010), “Örgüt kültürü, yapı, strateji ve örgütsel etkililik arasında

bağlantı kurma: Bilgi yönetiminin aracılık rolü” isimli araştırmalarında bilgi yönetiminin sadece bağımsız bir yönetim uygulaması olmadığı, örgütsel etkililik üzerinde örgüt kültürü, yapı ve stratejiyi etkileyen bir mekanizma olduğu sonucuna varmışlardır. Altunay’ın (2006) örgüt yapısındaki değişimlerin örgüt kültürü üzerindeki etkilerinin belirlenmeye yönelik araştırmasında: örgütteki çalışanların örgüt kültürünü benimseyip kabullenmeleri, çalışanların eğitim seviyeleri ile ilgili iken örgüt yapısındaki farklılaşma düzeyi, faaliyetler yapısı, denetim alanı ve yetki yapısı ile örgüt kültürü arasında anlamlı ilişkilerin varlığı tespit edilmiştir.

Bir işletmede örgüt kültürüne uygun olarak basitten esnek yapıya varan çeşitli tipolojilere pratikte rastlamak mümkündür. Klasik bürokrasi uygulamalarından matris örgüt yapısına doğru gidildikçe adem-i merkezîyetçilik artmaktadır. Tablo 3’te kültürün şekillendirdiği iki uç arasındaki mekanik (çoğunlukla bürokratik) yapıların eşgüdüm mekanizmalarına yer verilmiştir.

Tablo 3: Örgüt Yapısında Farklı Koordinasyon Mekanizmaları

<i>Yapısal Biçim</i>	<i>Temel Koordinasyon Mekanizması</i>	<i>Örgütlerin Temel Bölümleri</i>	<i>Yerelleşme Çeşitleri</i>
Basit Yapı	Doğrudan Denetim	Stratejik Üst Yönetim	Yatay ve Dikey Merkezileşme
Makine Bürokrasisi	İş Süreçlerinin Standartlaşması	Uzmanlar	Sınırlı Yatay Merkezileşme
Profesyonel Bürokrasi	Yeteneklerin Standartlaşması	İşlemin Özü	Yatay ve Dikey yerelleşme
Bölümlenmiş Form	Çıktıların Standartlaşması	Orta Basamak	Sınırlı Dikey Yerelleşme
Esnek Yapı	Karşılıklı Uyum	Destek Personeli	Seçici Yerelleşme

Kaynak: Mintzberg, 1979: 301).

Turner vd. (2016), Denison organizasyon kültür modelini kullanan devletleri karşılaştırdığı çalışmada Çin ve ABD’nin geniş kültürel farklılıkları hipotezini kurmuş fakat eşdeğer oldukları sonucuna varmıştır. Aydoğdu (2013) çalışmada örgüt yapısı ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Karara katılım ile misyon, tutarlılık, uyum ve işe katılım arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğuna değinmiştir. Yetki hiyerarşisi, inisiyatif ile misyon, tutarlılık, uyum arasında ise bir ilişki bulunmadığını açıklamaktadır. Kurallara uyma ile tutarlılık, uyum, misyon ve işe katılım arasında pozitif yönlü ilişki bulunmuştur. İnovasyonun alt boyutları ile örgüt kültürünün alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde ise örgütsel öğrenme, misyon arasında yüksek, tutarlılık, uyum ve işe katılım arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır. Özaktürk (2019) çalışmada örgüt kültürü ile örgüt yapısı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğuna yer vermiştir. Örgüt kültürünün alt boyutları (katılım, uyum, tutarlılık ve misyon) ile örgüt yapısının alt boyutları (mekanik ve örgüt yapısı) arasında da anlamlı bir ilişki olduğu sonuca varılmıştır. Örgüt kültürünü oluşturan konular örgüt yapısının esnek olup olmamasına göre mekanik veya organik yapı olarak şekillenmesini sağlar. Khaleel (2021), sağlık sektöründeki örgüt kültürü ve örgütsel bağlılıkla ilgili araştırmasında anlamlı ilişkilere ulaşmıştır. Alshaheen (2020), bankacılık sektörüne yönelik araştırmasında ulusal kültür öğelerinin bankaların örgüt kültürlerine ve yapılarına hangi ölçüde etkilediğini sorgulamıştır. Çalışmasından elde ettiği bulgulara göre banka yapıları uluslararası standartlarca belirlense de ulusal kültürden etkilenebilmektedir.

4. Yöntem

4.1. Araştırmanın Amacı ve Örneklemi

Bu araştırmada, Çanakkale Merkez'deki yerel otomotiv bayileri çalışanlarının, örgüt kültürü ve yapısına ilişkin algılarının görgül çalışmayla açığa çıkarılması amaçlanmaktadır. Araştırmada, kullanım açısından yaygın olan ve en ideal deneğin kolay bulunan olduğu varsayımına dayanan örnekleme yöntemi olan, kolayda örnekleme yöntemi (Altunışık vd., 2005: 132) kullanılmıştır. Pandemi sürecinin devam etmesi, zaman ve kaynak kısıtlarından dolayı Çanakkale ili örnekleme olarak seçilmiştir. Bu amaç doğrultusunda çalışanların; örgüt kültürünün alt boyutlarıyla örgüt yapısının alt boyutları arasındaki ilişkiler test edilecektir. Elde edilen bulgular çerçevesinde Çanakkale ilindeki otomotiv sektörü çalışanlarının kültür ve yapıya ilişkin algıları ölçülmek istenmektedir.

Araştırmanın amacına uygun olarak küresel ölçekte marka olan otomotiv işletmelerinde çalışanlar hedef kitle seçilmiştir. Toyota, Peugeot, Hyundai, Volkswagen, Skoda, Seat, Audi, Ford, Citroen firmalarının yerel bayilerinde hizmet veren (satış, servis, yedek parça, boya-kaporta, sigorta vb.) mavi ve beyaz yakalı çalışanlarının ankete katılımı sağlanmıştır. Pandemi sürecine rağmen yüz yüze görüşme yoluyla anket uygulanmaya çalışılmıştır. Bayiler ziyaret edilmiş etik kurul kararı bulunan soru kâğıtları yöneticilerden izin alınarak uygulanmış veya deneklere ulaştırılmıştır. Cevaplanan anket formlarından 42'si bu yolla doldurulmuştur. Ayrıca anket formu sanal ortamda da oluşturulmuş; ilgili bağlantı WhatsApp ve eposta üzerinden deneklere ulaştırılmıştır. Google formlar üzerinden hazırlanan anket formunu ise 46 çalışan cevaplamıştır. Böylece geri dönüşü sağlanan 88 soru kâğıdı değerlendirilmiştir.

4.2. Araştırmada Kullanılan Teknik ve Ölçekler

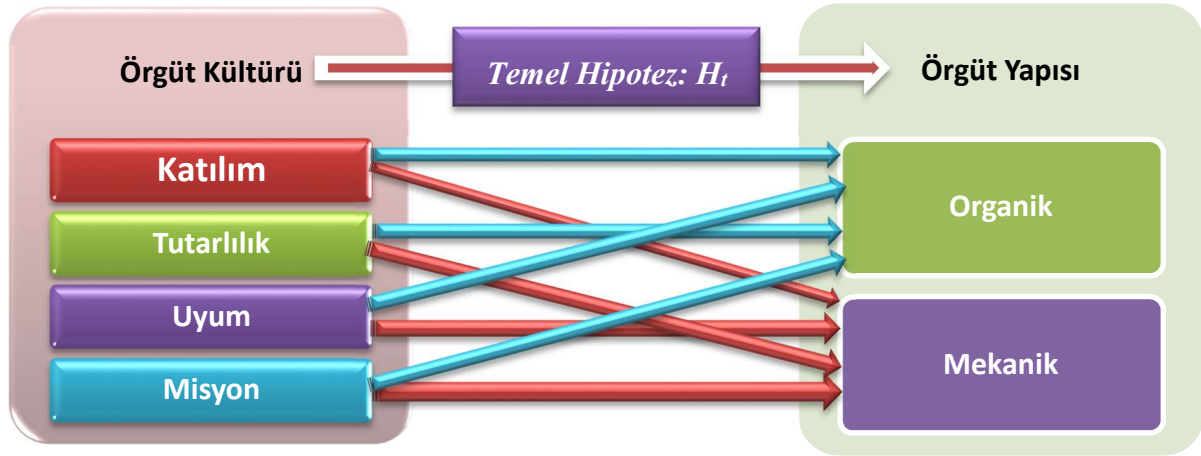
Araştırmada anket tekniği kullanılmıştır. Literatür taraması sonucu kullanılacak ölçekler belirlenmiştir. Kültür ve yapıya ilişkin seçilen ölçeklerin ikisi de birçok farklı kaynaktan kullanılmış olup, Türkiye'de geçerlilik ve güvenilirlik analizleri kabul edilebilir bulunmuş; bütün çalışanlar tarafından anlaşılır ve uygulanabilir ölçeklerdir. Örgüt kültürüne ilişkin Denison ve Mishra (1995) tarafından geliştirilen ve Yahyagil (2004) tarafından Türkçeye uyarlanan "Örgüt Kültürü Ölçeği" kullanılmıştır. Örgüt yapısında kullanılan esas ölçek ise Khandwalla (1977)'nin çalışmalarından geliştirilerek Covin ve arkadaşları (1994) tarafından kullanılan 7 ifadeli "Örgütsel Yapı Ölçeği"nin Türkçeye çevrilerek uyarlanmış halidir. Ölçeği Türkçe'ye Özcan (2010) uyarlamıştır. Çalışmamızda Özakürk (2019)'ün sadeleştirdiği ilgili ölçekten yararlanılmıştır. Söz konusu ölçeklerdeki ifadeler, yapılan araştırmaya yönelik anketin hedef kitlesine uygun hale getirilmiştir. Oluşturulan soru kâğıdında toplamda 54 ifadeye yer verilmiştir. İlk 36 soru örgüt kültürünü ve son 14 soru örgüt yapısını ölçmeyi amaçlar. Örgüt kültürüne yönelik sorulardan: 1-9 numaralı soruları Katılım, 10-18 numaralı soruları Tutarlılık, 19-27 numaralı soruları Uyum, 28-36 arası sorular ise Misyon boyutlarını ifade edecek şekilde sınıflandırılmıştır. Örgüt yapısına ilişkin sorular içerisinde tek rakamlı olanlar mekanik ve çift rakamlı olanlar organik örgüt yapısını ölçmektedir. Bu doğrultuda 37-39-41- 43-45-47-49 numaralı sorular mekanik örgüt yapısını ve 38-40-42-44-46-48-50 numaralı sorular organik örgüt yapısını ölçmektedir. Son 4 soru demografik yapıya ilişkin: Cinsiyet, medeni durum, mezuniyet düzeyi ve yaş ile ilgili sorulardan oluşmaktadır.

Araştırma Sorusu: Araştırmada cevabı aranan: "Otomotiv sektörünün önde gelen şirketlerinde (markalarında) çalışanların bakış açısıyla; örgüt kültürü ile örgüt yapıları arasındaki ilişki var mıdır?" sorusu, görgül kısmının tasarım temellerini oluşturmaktadır.

4.3. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırma modelinde örgüt kültürünün örgüt yapısı üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik hipotezler geliştirilmiş ve test edilmiştir. Araştırma modeli Şekil 2'de verilmiştir.

Şekil 2: Araştırmanın Modeli



Teorik arka plan, araştırma sorusu ve yukarıdaki modele uygun olarak geliştirilen ve test edilen hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₁: Örgüt kültürü ile örgüt yapısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1a}: Katılım ile organik örgüt yapısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1b}: Tutarlılık ile organik örgüt yapısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1c}: Uyum ile organik örgüt yapısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1d}: Misyon ile organik örgüt yapısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2a}: Katılım ile mekanik örgüt yapısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2b}: Tutarlılık ile mekanik örgüt yapısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2c}: Uyum ile mekanik örgüt yapısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2d}: Misyon ile mekanik örgüt yapısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

5. Bulgular

Araştırma otomotiv sektöründe çalışan tüm kadro unvanına (yönetici, motor ustası, müşteri hizmetleri, satış danışmanları, servis danışmanları, müdürler, vb.) sahip çalışanlara uygulanmıştır.

Tablo 4: Çalışmaya Katılan Bireylerin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Kişisel Bilgiler		f	%	Kişisel Bilgiler		f	%
Cinsiyet	Kadın	31	35,2	Medeni Durum	Evli	48	54,5
	Erkek	57	64,8		Bekâr	40	44,5
Yaş	26-33	40	45,5	Mezuniyet Düzeyi	İlkokul	3	3,4
	34-41	23	26,1		Lise	14	15,9

42-49	9	10,2	Ön lisans	17	19,3
			Lisans	47	53,4

Araştırmaya katılanların demografik özelliklere Tablo 4'de görülebilir. Ankete katılanların % 64,8'i erkektir. % 35,2'si kadındır. Araştırmaya katılanların % 54,5'i evlidir. Örneklemin % 8'i lisansüstü, % 53,4'ü lisans, % 19,3'ü ön lisans, % 19,3'lise, % 3,4'ü ilköğretim mezunlarından oluşmaktadır. Araştırmaya katılanların % 45,5'i 26-33 yaş aralığındadır. Ölçeklerin güvenilirlikleri Cronbach's Alpha istatistiği ile ölçülmüştür. Tüm ölçekler güvenilir bulunmuştur. Örgüt kültürünün Cronbach's Alpha değeri 0,92; örgüt yapısına ait ilk yapılan analizlerde Cronbach's Alpha değeri 0,69'dur. Fakat faktör yüklerinde dağılımın normal dağılması için bazı sorular çıkarılınca güvenilirlik analizleri tekrar yapılmıştır. Son yapılan analizlerde örgüt yapısının Cronbach's Alpha değeri 0,56'dir. Alt boyutlarda: Katılımın Cronbach's Alpha değeri 0,85, tutarlılığın Cronbach's Alpha değeri 0,81, misyonun Cronbach's Alpha değeri 0,75, uyumun Cronbach's Alpha değeri 0,85' dir.

Tablo 5: Ölçeklerin Betimleyici İstatistikleri

Değişkenler	Ortalama	Standart sapma	Değişkenler	Ortalama	Standart sapma
Örgüt Kültürü					
Katılım1	3,72	1,11	Misyon28	3,73	0,97
Katılım2	3,74	1,14	Misyon29	3,76	1,05
Katılım3	3,33	1,17	Misyon33	3,83	0,85
Katılım5	3,90	0,98	Misyon35	3,83	1,053
Katılım6	3,73	1,036	Uyum22	3,78	0,96
Katılım7	3,59	1,046	Uyum23	4,10	0,91
Tutarlılık13	3,63	1,10	Uyum24	4,25	0,85
Tutarlılık16	3,65	1,01	Uyum27	3,99	1,09
Tutarlılık17	3,68	0,92			
Örgüt Yapısı					
			Mekanik41	2,69	1,10
Organik40	3,31	1,12	Mekanik 43	3,69	1,08
Organik46	3,56	1,06	Mekanik 45	2,76	1,27
Organik48	3,54	1,03	Mekanik 47	3,63	1,11
			Mekanik 49	3,52	1,03

Tablo 5'e göre ortalama değerlere bakıldığında en düşük ortalama 2,69 en yüksek ortalama ise 4,25'dir.

Tablo 6: Örgüt Kültürü'ne Ait Faktör Analizi

Görüşler/Boyutlar	Katılım	Tutarlılık	Uyum	Misyon
Katılım 3	,810			
Katılım 7	,740			
Katılım 6	,655			
Katılım 5	,650			
Katılım 1	,602			
Katılım 2	,576			
Misyon 28		,803		
Misyon 35		,736		

Misyon 29		,657		
Misyon 33		,540		
Uyum 22			,788	
Uyum 24			,779	
Uyum 23			,642	
Uyum 27			,530	
Tutarlılık 17				,825
Tutarlılık 13				,745
Tutarlılık 16				,662
Cronbach's Alpha	0,85	0,81	0,75	0,85
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçüsü.				,871
Bartlett'in Testi Küresellik		Yaklaşık. Ki-Kare	799,214	
		df	136	
		Sig.	,000	

Tablo 6'ya göre örgüt kültürüne ilişkin faktör analizi sonucunda: Faktör yükleri ,40 değeri üzerindeki dikkate alındığında, katılım boyutunda 6, tutarlılık boyutunda 3, uyum boyutunda 4, misyon boyutunda ise 4 ifadenin kümelendiği görülmüştür.

Tablo 7: Örgüt Yapısına Ait Faktör Analizi

Görüşler / Boyutlar	Mekanik	Organik
Mekanik 49	,780	
Mekanik 41	,778	
Mekanik 43	,720	
Mekanik 47	,682	
Mekanik 45	,666	
Organik 48		,829
Organik 46		,804
Organik 40		,660
Cronbach's Alpha	0,78	0,67
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçüsü		,737
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	167,408
	df	28
	Sig.	,000

Tablo 7'de görüleceği üzere örgüt yapısına ilişkin faktör analizinde mekanik örgüt yapısının 5 ifade; organik örgüt yapısının ise 3 ifadeyle kümelendiği ölçülmüştür.

Tablo 8: Değişkenler Arası Korelasyonlar

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4	5	6
1. Katılım	3,66	,82	1					
2. Tutarlılık	3,65	,85	,601**	1				
3. Uyum	4,03	,72	,504**	,462**	1			
4. Misyon	3,78	,81	,639**	,599**	,547**	1		
5. Organik	2,82	,92	,018	,056	-,060	-,019	1	
6. Mekanik	3,70	,75	,536**	,506**	,575**	,584**	-,141	1

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

Tablo 8'de örgüt kültürü ve örgüt yapısı değişkenleri arasındaki ilişkide Pearson korelasyon analizine yer verilmiştir. Analiz sonucunda örgüt kültürü ölçeğinin katılım davranışı, tutarlılık, uyum, misyon alt boyutları ile örgüt yapısının alt boyutu olan mekanik yapı ile arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 10: Organik Yapı Bağımlı Değişkeni Regresyon Analizi

Değişken	B	Standart Hata	β	t	p	İkili r	Kısmi r
	2,984	0,619		4,822	0		
Katılım	0,04	0,173	0,036	0,234	0,816	0,018	0,026
Tutarlılık	0,123	0,158	0,114	0,779	0,438	0,056	0,085
Uyum	-0,13	0,173	-0,101	-0,748	0,457	-0,06	-0,082
Misyon	-0,063	0,179	-0,055	-0,352	0,726	-0,019	-0,039
R= 0,119,	R ² =0,014						
F= 0,300,	p=0,877						

Tablo 10'dan anlaşılacağı üzere örgüt kültürünün katılım, uyum, misyon ve tutarlılık boyutları ile organik örgüt yapısı arasında anlamlı ($p > 0,05$) bir ilişki bulunamamıştır. Diğer bir deyişle H1b H1c ve H1d hipotezleri de reddedilmiştir. Katılım, tutarlılık, uyum ve misyon değişkenleri birlikte, organik yapı puanları ile yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki vermemektedir ($R=0,119$, $R^2=0,014$, $p > 0,05$). Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin organik yapı üzerindeki görece önem sıralaması; tutarlılık, uyum, misyon ve katılımdır. Diğer bir deyişle H1a, H1b, H1c ve H1d hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 11: Kültürün Alt Boyutlarıyla Mekanik Yapının Regresyon Analizi

Değişkenler	B	Standart Hata	β	t	p	İkili r	Kısmi r
		0,628	0,373	-	1,683	0,096	-
Katılım	0,135	0,104	0,147	1,298	0,198	0,536	0,141
Tutarlılık	0,113	0,095	0,128	1,187	0,239	0,506	0,129
Uyum	0,322	0,104	0,308	3,089	0,003	0,575	0,321
Misyon	0,228	0,108	0,245	2,106	0,038	0,584	0,225
R=0,681,		R ² = 0,464					
F=17,961,		p=0,000					

Tablo 11'den anlaşılacağı üzere katılım, tutarlılık, uyum ve misyon değişkenleri birlikte, mekanik yapı puanları ile yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki vermektedir ($R=0,681$, $R^2=0,464$, $p<0,1$). Dolayısıyla **mekanik yapı ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur**. Adı geçen değişkenler birlikte, organik yapıdaki toplam varyansın yaklaşık % 0,46'sını açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin mekanik yapı üzerindeki görece önem sıralaması; uyum, misyon, katılım ve tutarlılıktır. Regresyon katsayılarına ilişkin t testine bakıldığında katılım ve tutarlılık boyutlarının anlamlı sonuç vermediği görülmektedir. Bu durumda H2a, ve H2b hipotezleri reddedilirken H2c, H2d hipotezleri kabul edilmiştir. **Mekanik örgüt yapısıyla kültürün dış çevreye odaklanmayı gerektiren misyon ve uyum boyutlarıyla** istatistiki olarak anlamlı ilişkilerinin olduğu görülmüştür.

Sonuç olarak, "**H_t: Örgüt kültürü ile örgüt yapısı arasında anlamlı bir ilişki vardır**" şeklindeki **temel hipotezimizin kısmen kabul edildiği** söylenebilir.

Tablo 12: Araştırma Hipotezinin Sınanmasına İlişkiler Bulgular

Hipotezler	Sonuç
H _{1a} : Katılım ve organik boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	<i>Reddedildi</i>
H _{1b} : Tutarlılık ve organik boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	<i>Reddedildi</i>
H _{1c} : Uyum ve organik boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	<i>Reddedildi</i>
H _{1d} : Misyon ve organik boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	<i>Reddedildi</i>
H _{2a} : Katılım ve mekanik boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Reddedildi
H _{2b} : Tutarlılık ve mekanik boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Reddedildi
H _{2c} : Uyum ve mekanik boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul edildi
H _{2d} : Misyon ve mekanik boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul edildi

Söz konusu örnekleme yönelik demografik değişkenlere ilişkin de testler yapılmıştır. Anlamli ilişkilere rastlanmamıştır. Örneğin; T testi, bir değişkenin farklı gruplar arasında değişip değişmediğini test etmek için kullanılır. Cinsiyet ve medeni durum değiştiğinde algılanan ilişkilerdeki farkların tespiti için t testi yapılmıştır. Örgüt Yapısına ilişkin algının medeni durum, cinsiyet, yaş, mezuniyet durumlarına göre farklılık göstermediği görülmüştür.

Araştırmanın Kısıtları

Araştırmada ilk kısıtı hedef kitle olarak belirlenen otomotiv sektöründen veri toplanma çabası oluşturmaktadır. Otomotiv sektörü çalışanlarının yoğun iş temposu içinde anket doldurmaya karşı olumsuz tutumları en önemli kısıtlardan birini oluşturmaktadır. Bir diğer kısıt ise yaşanan Covid-19 sürecidir. Salgın dolayısıyla birçok büro çalışanın evden çalışması katılımcı bulmayı güçleştirmiştir. Diğer yandan çalışmaya devam edenlerin de pandemi nedeniyle yüz yüze görüşmelere sıcak bakmadıkları görülmüştür. Olabildiğince kurumsal yapıya sahip örneklem kümesinde kültürün organik yapıyla ilişkisinin bulunamaması dikkat çekicidir. Pandemi'den dolayı farklı zaman dilimlerinde hatta farklı sektörlerde çalışmanın genişletilerek daha büyük örneklem gruplarına uygulamasında fayda vardır.

Sonuç ve Öneriler

Örgüt kültürü, bütün çalışanların benimsediği normlar, inançlar ve değerler bütünüdür. Örgüt yapısı, örgütlerin biçimsel değerlerini ifade etmektedir. Örgüt yapısı işletmelerin omurgasını oluşturur. Bu çerçevede uygulanan çalışmada, araştırmanın sorunsalı olan örgüt kültürü ile örgüt yapısı arasındaki ilişkinin otomotiv sektöründeki çalışanlar tarafından algılanışları ele alınmıştır. Örgüt yapısının alt boyutlarından organik ve mekanik örgüt yapılarına ilişkin hipotezler kurularak örgüt kültürünün alt boyutları olan katılım, tutarlılık, misyon ve uyum arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu bağlamda temel hipotez olan örgüt kültürü ve örgüt yapısı arasında anlamlı bir ilişkinin kısmen varlığı test edilmiştir. Öncelikle araştırmaya katılanların demografik özellikleri irdelenmiştir. Değişkenler arası ilişkilerde demografik değişkenlerin fark oluşturmadığı görülmüştür.

Bu araştırmada, yapılan literatür çalışmasına ilaveten, örgüt kültürünün yerelde şekillenen örgüt yapısıyla ilişkisi; küresel otomotiv şirketlerinin bayilerindeki çalışanların bakış açılarıyla ortaya konulmuştur. Otomotiv bayilerinde çalışanların algılarına göre örgüt kültürü ile mekanik yapının alt boyutları olan uyum ve misyon arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Diğer boyut olan organik yapıyla ilişki tespit edilememiştir. Özaktürk (2019) çalışmasında örgüt kültürü ile örgüt yapısı arasındaki ilişkiyi Türkiye'deki uluslararası işletmeler üzerine yapmıştır. Örgüt kültürünün alt boyutları olan katılım, tutarlılık, misyon, uyum ile organik ve mekanik yapı arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Yıldız (2018) çalışmasında örgüt kültürünün alt boyutları olan kuralcı kültür, hiyerarşi kültürü, klan kültürü, destekleyici kültür, açıklık kültürü ve gelişme kültürünün organik ve mekanik yapı üzerindeki etkileri

incelenmiştir. Çalışma sonucunda hiyerarşi ve kuralcı kültürün mekanik yapı üzerinde pozitif bir etkisi bulunduğunu tespit etmiştir.

Çalışmamızda örgüt kültürü ile örgüt yapısının alt boyutları arasındaki ilişkiler korelasyon ve regresyon analizleriyle ortaya konulmuştur. Hedef kitle olan Çanakkale İli otomotiv sektörü çalışanlarının algılarına göre organik örgüt yapısıyla kültür arasında anlamlı ilişkilere rastlanmamıştır. Bununla birlikte regresyon analizi göstermiştir ki örgüt kültürüyle mekanik örgüt yapısı arasında anlamlı bir ilişki vardır. Örgüt kültürünün alt boyutları uyum (H2c) ve misyon (H2d) ile mekanik örgüt yapısı değişkenleri arasındaki analizler sonucu alternatif hipotezler kabul edilmiştir. Dolayısıyla temel hipotezin kısmen kabulü söz konusudur. Bu değerlendirme yapılan analizler sonucunda, örneklem sayısı sınırlı da olsa Çanakkale İli'ndeki yerel otomotiv bayilerinde mekanik yapılanmanın kendini hissettirdiği söylenebilir. Mekanik yapının uzantısı olan aşırı uzmanlaşma ve standartlaşma, çalışanlara fazla esneklik ve söz hakkı tanımayabilir. Toplam Kalite çalışmalarının altı sigma (sıfır hata) boyutlarıyla uygulandığı otomotiv sektöründe, mekanik bürokrasinin uygulanması; merkezileşme ve dikey hiyerarşi beraberinde getirir. Merkezden alınan kararlar doğrultusunda hareket edildiği, çalışanların çok da inisiyatif kullanmadığı bir yapılanma, mekanik organizasyonların kültürel dokusuna işaret eder. Bu noktada örgüt yapısına ilişkin organik ve mekanik ayırımını yapan Burns ve Stalker'i, dahası bürokrasi kuramının teorisyeni Max Weber'i yad etmek yerinde olacaktır. Geliştirdikleri önermeler günümüz işletmelerinde de varlığını sürdürüyor.

Örgütler ve yöneticiler için öneriler: İşletmeler de örgüt yapısı olarak organik örgüt yapısı tercih edilir ise çalışanlar daha fazla söz ve sorumluluk sahibi olabilir. Çalışanın gerektiğinde inisiyatif kullanabilmesi, fikirlerini paylaşabilmesi örgüte olan bağlılığını ve aidiyetini arttıracaktır. Buna bağlı olarak da örgüt kültürü çok daha kolay içselleştirilir ve benimsenir. Çalışan kendisinin fikirlerinin önemsendiğini hisseder ve başarıları olduğu kadar başarısızlıkları ve sorumlulukları da paylaşır. Bunun tam aksine mekanik yapılanmanın uygulandığı bir işletmede sadece merkezden gelen kurallar vardır ve çalışanın fikirleri ve düşünceleri ikinci plandadır. Her şey prosedürler, normlar, kurallar çerçevesinde yürütülür. Böyle bir mekanik yapılanmada çalışan, örgüt kültürüne katılımı ve tutarlı ilişkiler geliştirmede sıkıntılar yaşayabilir. İşletmeler ve yöneticiler çalışanlarına söz hakkı vermeli ve iletişim kanallarını açık tutmalıdır. Eğer çalışanlar örgütsel aidiyet ve sorumluluk hissederlerse örgüt kültürünü ve işletmeyi benimsemeleri kolaylaşır. Bunun sonucunda kişiler mevcut örgüt içindeki kültüre uyum konusunda zorlanmaz. Şirketin misyonunu ve vizyonunu kendi değerleri ile eşleştirir, sahiplenir ve katılım gösterir. Yüksek performans ekseni geliştirilen her model "insan sermayesi"ni dikkate almalı; en az norm ve formlar kadar "ilişkileri" de önemsemelidir. Müşterileri dinlediği kadar çalışanlarını da dinlemelidir. İşletmenin küresel politika ve stratejileri kadar yerel değerleri de ıskalamaması gerekir.

Örgüt kültürünün tesirini ve katılımını artırmak için çalışan kişiler arasında etkinlikler ve aktiviteler düzenlenebilir. Örgüt yapısını güçlendirmek için işletmeler faaliyetlerini ve çalışanlar ile iletişimini şeffaf bir şekilde gerçekleştirebilir. İşgörenlerin yetkinliklerini artıran eğitim ve gelişim programları, örgüt kültürü ve yapısı arasındaki ilişkiyi kuvvetlendirebilir. İşverenler, yöneticiler işgörelere fikirlerini açıkca beyan edebileceği çalışma alanları sunmalıdır. İşgörelner inisiyatif almaz, yaptıkları işin karşılığında onaylanmaz, takdir ve taltif edilmezse örgütsel bağlılık ve özdeşleşmenin zayıflaması söz konusu olur.

Araştırmacılara öneriler: Bundan sonraki çalışmalarda farklı sektörlerde demografik değişkenlerin etkisi ve düzenleyici rolleri araştırılabilir. Örgüt yapısı ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi açıklayan sınırlı sayıda Türkçe kaynak bulunmaktadır. Araştırmacılar bu alandaki boşluğa yönelip farklı sektörlerde, daha büyük denek gruplarıyla detaylı çalışmalar yapabilirler. Çalışmalarda farklı kültür modellerinin ve alt boyutlarının örgüt yapısı üzerindeki etkileri de incelenebilir. Örgüt yapısı ve örgüt kültürünü etkileyen diğer bağımsız değişkenler de çalışmaya dahil edilip araştırmanın kapsamı genişletilebilir. Olası ara değişkenlerin oynadığı roller ortaya konulabilir.

Kaynakça

- Abdullah, Nor Hazana; Shamsuddin, Alina; Eta, Wahab; Aziati, Nor A. H. (2014). "The Relationship Between Organizational Culture And Product Innovativeness" *Procedia-Social And Behavioral Sciences*, 129, 140-147.
- Adler, Nancy J.; Mariann Jelinek (1986). "Is "Organization Culture" Culture Bound?" *Human Resource Management* 25(1), 73-90.
- Ahmady, Gholam Ali; Mehrpour, Maryam; Nikooravesh, Aghedas (2016). *Organizational Structure*. *Procedia-Social And Behavioral Sciences*, 230, 455-462.
- Akbolat, Mahmut (2009). *Türk Sağlık Sektöründe Miles ve Snow'un Stratejik Tipolojisi: Hastaneler Üzerine Bir Araştırma*. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 11(3), 127-146.
- Akyüz, Nuray Çakırlı ve Çetin, Canan (2009). "Yalın Organizasyon İlkeleri ve Uygulamaları Üzerinde Bir Araştırma." *Öneri Dergisi* 8(32), 1-14.
- Altunay, Özlem (2006). *Örgüt Yapısındaki Değişimlerin Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Alvesson, Mats (1990). "On The Popularity Of Organizational Culture." *Acta Sociologica* 33(1), 31-49.
- Alvesson, Mats (2002). *Understanding Organizational Culture*, SAGE, London.
- Alshaheen, Abdullah G. (2020). *Influence Of National Culture On Organisational Culture, Organisational Structure And Customer Satisfaction: A Case Of Kuwait Banking Sector (Doctoral Dissertation, University Of Brighton)*.

- Anwer, Ethisham (2018). The Value of Values: The Role of Personal Values, Organizational Values and Values-Congruency in Business Purchase Decisions
- Aydıntan, Belgin; Göksel, Aykut (2012). "Cameron-Freeman-Quinn Örgüt Kültürü Tipolojileri Ekseninde Örgüt Kültürü Farklılaşma Dinamikleri", Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 5(2), 53-62.
- Aydoğdu, Ali (2013). Örgüt Yapısının, İnovasyon ve Örgüt Kültürüne Etkisi ve Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Büte, Mustafa (2018). "Örgüt Kültürü" İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi İşletme Lisans Programı, İstanbul.
- Cameron, Kim S.; Quinn, Robert E. (2004). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework, John Wiley, San Francisco.
- Caraballo, F. E. (2016). Organizational Culture Comparisons Of China And The United States Using The Denison Organizational Culture Model (Order No. 10038710). Available From Proquest Dissertations & Theses Global.
- Colquitt, Jason A.; LePine, Jeffery A.; Wesson, Michael J. (2019). Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace, McGraw-Hill Education, New York.
- Coşkun, Recai, Altunışık, Remzi ve Yıldırım, Engin. (2019). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- Daft, Richard L. (2015). Örgüt Kuramları ve Tasarımını Anlamak - Organization Theory And Design, Cengage Learning, (Çeviri Ed: Ömür N. Timurcanday Özmen), Nobel Akademik Yayınları, Ankara.
- Davutoğlu, Naci Atalay; Birol Akgül; Erşan Yıldız (2016). "İşletmelerde Yeni Bir Yönetim Felsefesi Oluşturmada Z Teorisi ve 7's Kuramının Bütüncül Bir Yaklaşımla Sentezlenmesi." Congress Book.
- De Vries, Manfred F. R. Kets; Danny Miller (1986). "Personality, Culture, And Organization." Academy Of Management Review 11(2), 266-279.
- Denison, Daniel. R.; Mishra, Aneil K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. Organization Science, 6 (2), 204-233.
- Daniel, R. Denison; Jay, Janovics; Jowna, Young; Hae, Jae Cho (2006). "Diagnosing Organizational Cultures: Validating A Model And Method." Documento De Trabajo. Denison Consulting Group 1-39.
- Deal, Terrence. E.; Kennedy, Allan A. (1983). Culture: A new look through old lenses. The journal of applied behavioral science, 19(4), 498-505.
- Frank, Kenneth A.; Fahrback, Kyle (1999). Organization Culture As A Complex System: Balance And Information İn Models Of İnfluence And Selection. Organization Science, 10(3), 253-277.
- Franklin, Aimee L.; Javier F. Pagan (2006). "Organization Culture As An Explanation For Employee Discipline Practices." Review Of Public Personnel Administration 26(1), 52-73.

- Gimenez-Espin, Juan Antonio, Daniel Jiménez-Jiménez, And Micaela Martínez-Costa (2013), "Organizational Culture For Total Quality Management." *Total Quality Management & Business Excellence* 24(5-6), 678-692.
- Güçlü, Nezahat (2003). *Örgüt Kültürü*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 23(2), 61-85.
- Gün, Gül (2017). Wallach'ın Oluşturduğu Örgüt Kültürü Tiplerinin Kariyer Yönetim Uygulamalarına Etkisi: Turizm Sektöründe Araştırma Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (25), 349-389.
- <https://slidemodel.com/denison-organizational-culture-survey-for-organizational-effectiveness/>
Erişim Tarihi: 15.06.2022.
- Hofstede, Geert, Neuijen, Bram, Ohayv, D. Daval, & Sanders, Geert. (1990). *Measuring Organizational Cultures: A Qualitative And Quantitative Study Across Twenty Cases*. *Administrative Science Quarterly*, 286-316.
- Janićijević, Nebojša (2013). "The Mutual Impact Of Organizational Culture And Structure." *Economic Annals* 58(198), 35-60.
- Kızıloğlu, Mehmet ve Sabahat Bayrak Kök. "Denison örgüt kültürü modeli üzerine bir araştırma." (2017).
- Kızıloğlu, Mehmet; Bayrak Kök, Sabahat (2020). *Denison Örgüt Kültürü Modeli Bağlamında Örgüt Kültürü ve Örgütsel Güç İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*, *Istanbul Business Research*, 49(1), 60-85.
- Kokina, Irena; Inta Ostrovska (2013). "The Analysis Of Organizational Culture With The Denison Model", *European Scientific Institute*, 362.
- Leblebici, Doğan Nadi; Alpay Karasoy (2009). "Örgüt Kültürünün Algılanan Hizmet Kalitesine Etkisi: Kamu ve Özel Öğrenci Yurtlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma." *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 27(1), 279-304.
- Lubis, Fitri Rahmadani; Hanum, Farida (2020). *Organizational Culture*. In: 2nd Yogyakarta International Conference On Educational Management/Administration And Pedagogy (Yicemap 2019), Atlantis Press, 88-91.
- Lukinaitė, Egle; Sondaitė, Jolanta. (2017). *Mindset Of Employees Working In A Matrix Organizational Structure*. *Business: Theory And Practice*, 18, 144-151.
- Lunenburg, Fred C. (2012). "Organizational Structure: Mintzberg's Framework." *International Journal Of Scholarly, Academic Intellectual Diversity*, 14(1), 1-8.
- Martin, Joanne (2002). *Organizational Culture: Mapping the Terrain*, SAGE, London.
- Mintzberg, Henry (1979). *Örgütler ve Yapıları – The Structuring of Organization*, (Çeviri Ed: Ahmet Aypay), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Miles, Raymond. E.; Snow, C. Charles.; Meyer, Alan. D.; Coleman Jr, Henry. J. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. *Academy of management review*, 3(3), 546-562.
- Namaz, Ali. (2010). *İşletmelerde Örgütsel Yapının Yeni Ürün Geliştirme Sürecine Etkisi Ve Kütahya Porselen A. Ş'de Uygulama*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

- Ouchi, William. G.; Wilkins, Alan. L. (1985). Organizational culture. Annual review of sociology, 11(1), 457-483.
- Özaktürk, Betül. (2019). Örgüt Kültürü ve Örgüt Yapısı İlişkisi: Türkiye'deki Uluslararası İşletmeler Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Öztürk, Umut Can (2016). Örgüt Kültürü Algısında Cinsiyet Faktörünün Etkisi ve Bir Uygulama. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 6 (12), 62-86.
- Koçel, Tamer (2020). İşletme Yöneticiliği, Beta, İstanbul.
- Kono, Toyohiro (1990). Corporate Culture And Long-Range Planning. Long Range Planning, 23(4), 9-19.
- Schabracq, Marc J. (2007). Changing Organizational Culture : The Change Agent's Guidebook, John Wiley, West Sussex.
- Schein, Edgard H. (2004). Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass, San Francisco.
- Sevik, Gizem (2019). Örgüt Kültürü, Örgüt Yapısı ve Bilgi Yönetim Süreçleri Arasındaki İlişkiler: İlaç Sektöründe Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi.
- Semerciöz, Fatih. (2000). İşletmeler Arası İlişkilerde Şebeke Organizasyon Yapıları ve Endüstriyel Bölgelerdeki Şebeke Organizasyon Yapısında Ortaya Çıkan Güven İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Slater, Stanley F.; Eric M. Olson; Carol Finnegan (2011). "Business Strategy, Marketing Organization Culture, And Performance." Marketing Letters 22(3), 227-242.
- Singh, Kavita (2007). "Predicting Organizational Commitment Through Organization Culture: A Study Of Automobile Industry in India." Journal Of Business Economics And Management, 8(1), 29-37.
- Thasnapark, Uachit (2017). "Other Dimensions Of Organization Aspects That Cause Organization In Effectiveness." The Determinants Of Career Growth: The Case Study Of Spa Businesses, 95.
- Üstün, Ferda; Kemal Can Kılıç (2016). "Örgüt Kültürünün Örgütsel Güven ve Özdenetim Üzerine Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma." Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 18(30), 19.
- Yahyagil, Mehmet Y. (2004). "Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama", İÜ İşletme İktisadi Enstitüsü, Yönetim Dergisi, 47, 53-76.
- Yıldız, Nedim (2018). Örgüt Kültürü ile Örgüt Yapısı Arasındaki İlişki: Muğla'daki Hastaneler Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla.
- Yiyit, Tuba (2017). "Örgüt Kültürü Modelleri: Modellerin Belirlenmesinde Kullanılan Boyutlar Açısından Bir İnceleme." International Journal Of Academic Value Studies, 3(9), 153-163.
- Wagner, C.; Mannion, R.; Hammer, A.; Groene, O.; Arah, O. A.; Dersarkissian, M.; Suñol, R. (2014) "The Associations Between Organizational Culture, Organizational Structure

and Quality Management In European Hospitals." International Journal for Quality in Health Care, DUQuE Project Consortium, 1, 74-80.

Wahyuningsih, Sri Handari; Sudiro, Achmad; Troena, Eka Afnan; Irawanto, Dodi W. (2019) Analysis of organizational culture with denison's model approach for international business competitiveness, Problems and Perspectives in Management, 17(1), 140-151.

Wallach, E. J. (1983). Organizations: The cultural match. Training and development journal, 37(2), 29-36.

Wısam, Mohammed Khaleel (2021). The Impact of Organizational Culture and Organizational Loyalty on Empowering Workers in The Health Sectors in Anbar Governorate, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Zheng, W.; Yang, B.; Mclean, G. N. (2010). Linking Organizational Culture, Structure, Strategy, and Organizational Effectiveness: Mediating Role of Knowledge Management. Journal of Business Research, 63(7), 763-771.

The Effect of Organizational Culture on Organizational Structure: A Research on Local Distributor of Global Automotive Brands in Çanakkale

Introduction

Organizational culture represents the common beliefs, values, attitudes, behavioral norms and established organizational routines, traditions, ceremonies and reward systems of employees in an organization; It is the body of social information shared within the institution (Wagner et al., 2014: 74; Colquitt et al., 2019: 510). Organizational culture can enable us to overcome environmental challenges by working together to solve problems (Lubis and Hanum, 2020: 89). Therefore, organizational culture is decisive in every aspect of the organization from its strategy to its structure. Every organization needs a structure. An ideal structure encourages its employees to provide vertical/horizontal information and coordination when and where necessary (Daft, 2015: 56). The relationship between the culture and structure of an institution progresses in two directions. Organizational structure and organizational culture are among the concepts with the highest explanatory and predictive power in understanding the causes and forms of human behavior within organizations, among which there is mutual interaction (Janićjević, 2013: 36). Organizational culture and structure interact each other, which makes the chosen organizational structure very important. If the selected organizational structure is not compatible with the organizational culture, it is not considered legal by the individuals in the organization. There is a need for a well-functioning organizational structure in institutions, but a good structure alone may be insufficient over time. Therefore, attention should be paid to the existing culture and elements in the organization (Yıldız,2018:1)

The interaction between organizational culture and structures of firms constitutes the problem area and basis of our study. In this research, the relationship between organizational culture and organizational structure in the automotive sector is discussed.

Organizational Culture

Culture tells people what they have to do and how they should behave. Companies that want to be successful in a constantly changing competitive environment must first have a solid organizational culture. The culture should help the business adapt to changes. (Sağır, 2011: 125). Organizational culture

is a widely accepted metaphor for understanding how organizations differ, how members unite, and how organizations and members interact (Adler and Jelinek, 1986: 81). There are various factors that are effective in an organizational culture; values are influenced by the internal environment of the organization, which are embedded in the organization through "rules, policies and processes" (Anwer, 2018: 19). Heroes are people who motivate employees, contribute to the culture of advice, and represent the organization (Güçlü, 2003: 154). Language provides communication between the people in the organization and allows the members of the organization to be informed about the culture (Aydoğdu, 2013: 75). "Beliefs are the shared views shared by members of a culture about how the world works" (Altunay, 2006: 55; Bute, 2018: 48). An assumption is an element that is settled throughout the organization and accepted by the members of the organization without question (Sevik, 2019: 12). Symbols are the signs that enable individuals in the organization to know each other outside and to understand that they are members of the organization. Symbols may change over time (Özaktürk, 2019: 11). Norms are generally considered as rules to be followed, which are sometimes not written and sometimes not explicitly stated (Güçlü, 2003: 151).

There are numerous organizational culture models including but not limited to Harrison& Handy, Deal& Kenny, Wallach, Ouchi, Quinn& Cameron, Parsons, Byars, Miles&Snow and Denison organizational cultures model.

Denison Organizational Culture Model:

The model was developed in 1995 and proved in its final form in 2006 (Kızıloğlu and Bayrak, 2020: 65). Denison's Organizational Culture model is a performance-based organizational culture framework that was developed based on a series of research conducted on more than 1,000 organizations and 40,000 participants over a 15-year period (Abdullah et al., 2014: 142).

Denison's study carried out in three stages. In the first stage, proof of internal consistency is provided and theory is validated. In the second phase, it showed that respondents' corporate culture ratings were homogeneous enough to allow them to converge on organizational-level characteristics. In the last stage, he established the validity of the cultural evaluation in estimating organizational effectiveness (Denison, 2006: 19).

Organizational Structure

Organizational structure is the totality of relationships over jobs, systems, and operations. Organizational structure is a set of methods that divide it into several parts (Ahmady, et al. 2016: 456). An organization consists of all the rules, processes and structures formed by the combination of human and material means in order to achieve the same goals (Namaz, 2010: 18).

According to Mintzberg, (2014: 3) organizations need five different mechanisms to adjust their current work. These are: direct control, mutual compliance, standardization of products, standardization of work processes and standardization of employee skills. These five different mechanisms are the most important elements of the structure and are the mechanisms that hold the organization together. Structure is the mechanism of the organization and is effective in the entire organizational process. Therefore, there must be a structure in every organization because if everyone were to do the same job, the necessary parts of the job would be skipped or not done at all (Yıldız, 2018: 16).

There are several organizational structure model; Lean organizational structure, matrix organizational structure, virtual organizational structure, network organizational structure, simple construction model, and schamrock organization model.

Organic Organizational Structure

Organic organization structure easily adapts to changes and developments in technology. Thanks to the involvement of everyone in the organizational decision making mechanism; employees can stay up-to-date on the changing methods and rules within the organization

Mechanistic Organizational Structure

Mechanistic structures are the clearly defined rules and procedures in the organizational structure. Properties of mechanical structures require hierarchy and specialization in functional tasks, in which, the technical means, rights and obligations of a functional role are clearly defined. Likewise authority, control and communication are always hierarchical, where is a superior-subordinate relationship. Subordinates act according to the instructions and decisions of superiors. Obedience and loyalty to superiors are essential (Yıldız, 2018: 23). Employees are expected to behave in accordance with the objectives of the business within the hierarchical order, properly doing their own work (Özaktürk, 2019: 44-45).

The Relationship Between Organizational Culture and Structure

There are many different studies in the literature on the relationship between organizational culture and organizational structure. Yıldız (2018) emphasized that there is a significant relationship between organizational culture and the sub-dimensions of organizational structure variables in his study on the relationship between organizational culture and organizational structure. Zheng et al. (2010) concluded that knowledge management is not only an independent management practice, but a central mechanism that benefits organizational culture, structure and strategical aspects of organizational effectiveness. While Altunay (2006) finds that the adoption and acceptance of the organizational culture

of the employees in the organization is related to the education level of the employees, a significant relationship between the level of differentiation in the organizational structure, the structure of activities, the area of control and authority structure and the organizational culture have been detected. Turner et al. (2016) hypothesizes that China and the US have equivalent but broadly different cultural in the Denison Model he employed in his study. Aydoğdu (2013) examined the relationship between organizational structure and organizational culture in his study, where he mentioned that there is a positive relationship between participation in decision and mission, consistency, adaptability and involvement at work. The hierarchy of authority explains that there is no relationship between initiative and mission, consistency, and involvement. Özaktürk (2019) stated in his study that there is a significant relationship between organizational culture and organizational structure. The subjects that make up the organizational culture allow the organizational structure to be formed as a mechanical or organic structure, depending on whether it is flexible or not. Alshaheen (2020), in his research on the banking industry, studies the impact of national culture and the extent of this impact on the organizational culture and structure. According to findings of the study, the banking structure is prone to be influenced by domestic culture even though banking structure are international determined.

Conclusion

Organizational culture is the totality of norms, beliefs, and values adopted by all employees. Organizational structure expresses the formal values of organizations. In the research applied in this framework, the evaluations of the relationship between Organizational Culture and Organizational Structure, which is the problematic of the research, by the employees in the automotive sector were examined. By evaluating hypotheses on organic and mechanical organizational structures, which are sub-dimensions of organizational structure, the relations between involvement, consistency, mission and adaptability, which are sub-dimensions of organizational culture, are examined.

In conclusion, the classifications of scales; The relations of involvement, consistency, mission and adaptability, organic and mechanical components were examined. According to the results of the research, there are significant relationships between mission and adaptability, which are the sub-dimensions of organizational culture, and mechanical organizational structure. Thus, hypotheses H2c, H2d, were accepted. In this context, the main hypothesis that there is a significant relationship between organizational culture and organizational structure has been partially accepted. As a result of the analyses made, it is seen that the mechanical structure is dominant in the automotive distributors in Çanakkale. There is centralization and vertical hierarchy in such cultural structure. In the mechanical structure, in which the decisions taken from the headquarter are applied, employees do not have much say and it can be said that they cannot take initiative.