



## THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON WORK-FAMILY LIFE CONFLICT

Nevin Deniz<sup>1</sup>, Birsen Ozalp<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Marmara University. [nevindeniz@marmara.edu.tr](mailto:nevindeniz@marmara.edu.tr)

<sup>2</sup>Marmara University. [birsen.duran@marmara.edu.tr](mailto:birsen.duran@marmara.edu.tr)

### Keywords

Organizational culture, work-family life conflict, work-family conflict, family-work conflict.

### ABSTRACT

The objective of this study is to show the effect of different types of organizational culture on the bi-directional work-family conflict. Here we report the results of a 48-question survey conducted with 211 participants that were chosen by convenience sampling. Our analysis confirms that the type of organizational culture indeed effects the level of work-family conflict and our results further suggest that the work-family conflict is strongly pronounced in market culture whereas it is relatively weaker in both clan and hierarchy cultures.

## ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞ-AİLE YAŞAMI ÇATIŞMASINA ETKİSİ

### Anahtar Kelimeler

Örgüt kültürü, iş-aile yaşamı çatışması, iş-aile çatışması, aile-iş çatışması.

### ÖZET

Bu çalışmada, örgüt kültürü tiplerinde görülen farklılıkların iş-aile yaşamı çatışmasına (aile-iş ve iş-aile çatışması) etkisini tespit etmek amaçlanmıştır. 48 sorudan oluşan bir anket formu, kolayda örneklem yöntemiyle ulaşılan 211 adet katılımcı tarafından yanıtlanmıştır. Analiz sonuçları; örgüt kültür tiplerinin iş-aile yaşamı çatışmasını etkilediğini ortaya koymuştur. Pazar kültüründe iş-aile yaşamı çatışmasının yüksek; klan ve hiyerarşi kültürlerinde ise çatışmanın düşük düzeylerde yaşandığı tespit edilmiştir.

## 1. GİRİŞ

Ekonomik ve teknolojik alanda meydana gelen hızlı değişim; toplumsal hayata yansımış, iş ve aile yaşamlarındaki rol dağılımlarında değişimi beraberinde getirmiş, bireylerin iş ve aile alanlarında üstlenmek durumunda kaldıkları roller farklılaşmış ve bu durum iş-aile yaşamı çatışmalarına neden olmuştur. Ayrıca kadınların iş yaşamına girmesiyle birlikte değişen aile yapıları, nüfusun yaşlanması, işletmelerin küçülme ve yeniden yapılanma süreçlerine girmeleriyle birlikte iş güvencesinin azalması, teknolojiye bağlı değişim ve işyerinde geçirilen

zamanda yaşanan farklılaşma gibi nedenler iş ve aile yaşamı çatışmalarını arttırmıştır (Duxburg vd., 2001: 3-6, Eikhof vd., 2007: 325).

İnsan kaynağının öneminin giderek artmasıyla birlikte, bir iş müşteri olarak değerlendirilen çalışanların (Sabuncuoğlu, 2011: 7) iş-aile yaşamı çatışması örgütlerde önemli bir sorun haline gelmiştir (Clark, 2001, Wang vd., 2006). İş yerinde verimliliğin düşmesine, gecikme ve devamsızlıklarda artışa, iş gücü devir oranında yükselişe, iş tatminsizliği ve strese bağlı çeşitli psikolojik sıkıntılara neden olan iş-aile yaşamı çatışması örgütsel ve kişisel refahı tehdit eder hale gelmiştir (Allen vd., 2000: 280-281). Bu soruna karşı duyarsız kalmayan örgütlerde, bireylerin iş-aile yaşamı dengesinin sağlanması amaç edinilmiştir (Eikhof vd., 2007, Lambert, 2000). İş-aile yaşamı dengesinin sağlandığı örgütlerde, örgütsel sadakat ve bağlılık artarken; işten ayrılma niyetinin ve iş-aile yaşamı çatışması azaldığı tespit edilmiştir (Thompson,1999: 394, Lambert, 2000).

Son yıllarda hem akademisyenler hem de uygulayıcıların önemle üzerinde durdukları örgüt kültürü; örgütsel bağlılık (İbicioğlu, 2000:18, Nongo vd., 2012: 5), çalışanların bireysel becerilerini kullanmaları (Demirel vd., 2007: 268), çalışanları elde tutma (Sheridan, 1997: 1094) gibi konularda önemli bir rol oynamaktadır. İnsan kaynağı ile yakın ilişki içinde olan ve örgütlerin rekabet avantajı kazanmalarını sağlayan örgüt kültürü (Eren, 2010:448) aynı zamanda iş-aile yaşamı çatışmasını etkileyen faktörlerden biri olarak karşımıza çıkmıştır. Destekleyici bir örgüt kültürünün, bireylerin iş-aile yaşamı çatışmasını azalttığı tespit edilmiştir (Clark, 2001, Thompson, 1999, Guest, 2002, Çarıkçı vd., 2009: 156, Aslam, vd.,2011:20).

Örgüt kültürünü etkileyen birçok faktör vardır ve bu faktörler her örgütün farklı bir kültür tipine sahip olmasına neden olur. Örgüt kültürü tiplerini nitelendirmek amacıyla farklı örgüt kültür tipleri sınıflandırmaları yapılmıştır. Literatürde örgüt kültürünün iş-aile yaşamı çatışmasını etkilediği tespit edilmiş, ancak örgüt kültürü tiplerinin iş-aile yaşamı çatışmasına etkisini tespit etmeye yönelik araştırmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla örgüt kültür tiplerinin iş-aile yaşamı çatışmasına etkisini tespit etmek amaçlanmıştır. İstanbul'da faaliyet gösteren özel işletmelerden toplam 211 katılımcıdan elde edilen bilgiler kapsamında yapılan araştırmanın ilk bölümlerinde iş-aile çatışması ve örgüt kültürü konuları ele alınmış, araştırmanın metodolojisi, model ve hipotezlerine yer verilmiş, bulgular ve analizler irdelenmiş ve sonuç ve değerlendirme kısmıyla araştırma tamamlanmıştır.

## **2. İŞ-AİLE YAŞAMI ÇATIŞMASI**

Her bireyin toplumda birden fazla alt sisteme veya sosyal gruba üye olması; onların işgören, patron, eş, anne, baba, çocuk, kardeş, arkadaş gibi farklı statü ve roller üstlenmesini gerektirmiştir. Ancak bireylerin sahip olduğu tüm roller her zaman birbirleriyle uyumlu olmayabilir ve farklı rol beklentileri arasındaki uyumsuzluk rol çatışmasına neden olur (Frone vd., 1986: 4).

Temelleri rol kuramına dayanan iş-aile yaşamı çatışması, aile alanındaki rol beklentileri ile iş alanındaki rol beklentilerinin uyumsuz ya da birbirinin zıttı olduğu durumlara ortaya çıkan bir rol çatışması şekli olarak tanımlanır. Birey üzerindeki iş ve aile rollerinin baskısı arttıkça çatışmanın düzeyi de artar (Frone vd., 1986: 4; Greenhaus vd., 1985: 77).

İş-aile yaşamı çatışması iş-aile ve aile-iş çatışması olarak iki boyuttan oluşur. Bireyin iş yaşamındaki sorumlulukları nedeniyle aile yaşamındaki sorumluluklarını yerine getirmekte zorlanması iş-aile çatışmasına neden olurken, aile yaşamının sorumlulukları nedeniyle iş yaşamının sorumluluklarını gerçekleştirememesi aile-iş çatışmasına neden olmaktadır (Duxburgs vd. 2001: 3).

İş-aile yaşamı alanında yapılan ilk çalışmalar çatışmayı tek yönlü ele almış ve aile-iş çatışmasını değerlendirmeye alan araştırma sayısı oldukça sınırlı kalmıştır. Oysa iş ve aile alanları birbirinden ayrı düşünülemez ve sürekli etkileşim halindedir, bu nedenle iş-aile yaşamı çatışmasının iki yönlü ele alınması gerekir (Frone vd., 1997: 326). İş ve aile hayatındaki olumsuzluklar sadece iş-aile ya da aile-iş çatışmaları şeklinde ortaya çıkmaz, bunlar arasında bir ilişki bulunmaktadır (Arslan,2012)

İş-aile yaşamı çatışmasını iki boyuta ayırarak inceleyen Frone vd. (1997) aile-iş çatışmasının depresyon ve fiziksel bozukluklara, iş-aile çatışmasının ise; alkol kullanımında artışa neden olduğunu tespit etmişlerdir. Çatışmayı iki yönlü olarak inceleyen bir başka çalışmada ise, evli kadınların evli erkeklere göre daha yüksek aile-iş çatışması yaşadığı saptanmıştır (Duxburgs vd., 2001: 7). Luk ve Shaffer tarafından yapılan bir çalışmada ailevi talepler ve aile rol beklentilerinin aile-iş çatışmasına pozitif, eşin yardımı ve yönetici desteğinin ise çatışmaya negatif etki ettiği tespit edilmiştir (Luk vd., 2005: 498-505). İş-aile ve aile-iş çatışmasının kadın çalışanların iş tatmini üzerindeki etkileri incelendiğinde ise, iş-aile çatışmasının iş tatminini negatif yönde etkilediği, aile-iş çatışması ile iş tatmini arasında ise anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna varılmıştır (Arslan, 2012).

İş-aile yaşamı çatışması konusu iş-aile ve aile-iş çatışma olarak iki yönlü incelenmekle birlikte bazı çalışmalarda çatışma Şekil 1'de de görüldüğü gibi zamana, gerginliğe ve davranışa bağlı olarak 3 temel boyuta ayrılmış ve her bir çatışma türü neden ve sonuçları ile birlikte incelenmiştir (Greenhaus vd., 2007: 288; Carlson vd., 2000: 249-251; Greenhouse vd.,1985: 77).

### Şekil 1. İş-Aile Yaşamı Çatışmasının Yönü ve Yapısı

İŞ-AİLE YAŞAMI ÇATIŞMASININ YÖNÜ	
İş-Aile Çatışması	Aile-İş Çatışması
Zamana bağlı	Zamana bağlı
Gerginliğe bağlı	Gerginliğe bağlı
Davranışa bağlı	Davranışa bağlı

**İŞ-AİLE YAŞAMI ÇATIŞMASININ YAPISI**

Carlson, D.S., K.M., Kacmar, L.J.,Williams. "Construction and Validation of a Multidimensional Measure of Work-Family Conflict", Journal of Vocational Behavior, 56, 2000, s.251.

Bireyin bir alana ayırdığı zamandan dolayı diğer alana zaman ayıramaması sebebiyle iş yaşamı dengesinin bozulması sonucu yaşadığı çatışma şekline "zamana bağlı çatışma" denir. İş yaşamına ayrılması gereken ile aile yaşamına ayrılması gereken zaman arasında yaşanan uyumsuzluk çatışmaya neden olur (Greenhaus vd., 1985: 80). Zamana bağlı iş-aile

çatışma sebepleri arasında; uzun çalışma saatleri, yoğun iş seyahatleri, fazla mesai, esnek olmayan çalışma saatleri yer almaktadır. Bu gibi durumlar bireylerin, işe fazla zaman ayırmalarına neden olur ve ailelerine zaman ayırmalarını engeller. Aileye ayrılan zaman sebebiyle işe gereken zamanın ayrılması ise aile-iş çatışmasını ortaya çıkarır. Evli olmak, geniş bir aileye sahip olmak, eşin çalışıyor olması aile-iş çatışması nedenleri arasında sayılır (Greenhaus vd., 2007: 288).

Bir rolün neden olduğu olumsuz psikolojik sonuçların (stres, gerginlik, sinirlilik, depresyon, ilgisizlik) diğer rolün sağlıklı bir şekilde yerine getirilmesini etkilediği durumlarda ortaya çıkan çatışma şekli "gerginliğe bağlı çatışma" olarak nitelendirilir. (Greenhaus vd., 1985: 80) Sürekli değişen bir çevrede tekrarlayan ve sıkıcı hale gelen; aynı zamanda fiziksel, zihinsel ve duygusal talepleri yüksek bir işte çalışanlar için iş-aile çatışması kaçınılmazdır. Aile üyeleri ile yaşanan çatışmalar, eşlerin destek olmayışı bireyde stres yaratacaktır ve bu durum işe konsantre olmasını zorlaştıracak ve aile-iş çatışmasını doğuracaktır (Greenhaus vd., 2007: 288; Özmeye vd., 2012: 3).

Bireyin üstlendiği bir role ilişkin davranışın, diğer yaşam alanındaki davranışları ile uyum göstermemesi sonucu ortaya çıkan çatışma şekline "davranışa bağlı çatışma" denir. Örneğin bir yönetici içinde otoriter, girişimci, iddialı olmak zorundayken; aile hayatında üstlendiği baba rolünün gereği hoşgörülü, sevecen ve sakin olmak zorunda kalabilir. Eğer birey, farklı rollerin gerektirdiği şekilde davranışlarını değiştiremiyorsa davranışa bağlı çatışma yaşamaktadır (Greenhaus vd., 1985: 82).

İş-aile yaşamı çatışmasının kaynağı çatışmanın sonuçlarını etkilemektedir. Bu yüzden çatışmayı yaratan ilişkinin yönünün belirlenmesi önemlidir. Ayrıca birey, bu çatışma türlerinden sadece birini yaşayabileceği gibi içinde bulunduğu koşullara bağlı olarak aynı anda ikisini birden de yaşayabilmektedir (Özen vd., 2005: 131). Bu sebeple çalışmada, iş-aile yaşamı çatışmasının her iki boyutu da araştırma kapsamına dahil edilmiştir.

İş-aile yaşamı çatışmasının bireylerin ve örgütün performansı üzerinde etkili olduğunun saptanmasıyla birlikte; bireylerin iş-özel yaşam dengesini sağlayarak çatışmaya engel olmak isteyen örgütler tarafından uygulanan programlar son yıllarda popülerlik kazanmaya başlamıştır. Esnek çalışma (Clark, 2001), çocuk ve yaşlı bakım merkezleri, çalışana yardım programları, spor ve eğlence faaliyetleri gibi uygulamalarla bireylerin iş-aile yaşamı çatışması yaşamalarına engel olmak amaçlanmıştır (Wang vd., 2006).

### **3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ**

Kültür; aynı dili konuşan, aynı tarihsel süreçten geçen ve aynı coğrafi bölgede yaşayanlarca oluşturulan sistemin adıdır (Triandis, 2000: 146). Bu sistem; örgütlerin iç ve dış çevrelerine adapte olabilmeleri için örgüt üyelerinin; doğru algılama, düşünme ve hissetmelerini sağlayan temel varsayımlardan oluşur (Schein, 2004: 17). Her kültür kendine özgü; gözlemlenmesi kolay ancak anlaşılması zor kavramlar ve varsayımlar barındırır. Örneğin; hem Mısırlılar hem de Mayalılar inşa ettikleri devasa piramitleri ile tanınırlar, ancak piramit her iki kültürde de farklı anlamlara gelmektedir (Schein, 2006: 26).

Kültür kavramının birden çok ögesi vardır. Bu öğelerin örgütlerdeki yansımaları ise örgüt kültürü kavramıyla kendine yer bulmuştur (Erkmen vd., 2011: 198). Örgüt kültürü, bilim insanlarının örgütlerdeki insan davranışlarını anlamlandırmaya çalışmalarıyla birlikte

ortaya çıkmıştır (Schein, 2004: 190). 1980'li yıllara gelindiğinde yöneticilerin; örgüt kültürünün, bireyler ve örgüt üzerindeki etkisini fark etmesiyle birlikte örgüt kültürü yönetim bilimcilerinin ve uygulayıcıların ilgisini çeken popüler bir alan haline gelmiş (Lund, 2003: 219) ve küreselleşmenin bir aracı olarak görülmüştür (Schneider, 1988: 231).

Örgüt içinde neler olup bittiğini takip etmek, örgütün işlevini nasıl sürdürüp ve geliştirdiğini anlamak örgüt kültürünün özelliklerinin incelenmesi ile mümkündür (Erkmen, 2000: 23). Örgüt kültürü; çalışanların davranışlarını ve örgütün genelini şekillendiren, semboller aracılığıyla öğrenilen, diğer çalışanlara aktarılabilen, değişebilen nitelikteki değer, düşünce ve normlardan oluşan bütünsel bir sistemdir (Ataman, 2002: 520). Örgüt kültürü; çalışanlara kimlik kazandıran, örgütün istikrarını sağlayan yazılmamış ve konuşulmamış kurallar olarak da ifade edilmektedir (Cameron vd., 2006: 16). Paylaşma düşüncesinin bir ürünü olan örgüt kültürü, anlamların paylaşılması (Hatch, 1997: 205); örgütleri birbirinden ayırt eden düşüncenin kolektif planlaması şeklinde tanımlanmıştır (Hofstede, 2011: 2). Tanımlar çeşitli açılardan farklılık gösterse de hemen hemen hepsinin ortak noktası örgüt kültürünün, örgüt üyelerini birbirine bağlayan "sosyal bir yapıdırıcı" olarak algılanmasıdır (Schneider, 1988: 231).

Hem örgüt hem de üyelerine tutarlılık sağlayan örgüt kültürü analiz edilmeli ve özellikleri tespit edilmelidir (Erkmen, 2000: 24). Farklı örgüt kültürlerinin sahip olduğu özellikleri tespit etmek amacıyla olan araştırmacılar çeşitli örgüt kültürü tipleri oluşturmuştur. Handy ve Harrison'ın Örgüt Kültür Ölçeği, Zamanou ve Glaser'in Kültür Ölçeği, Litwin ve Stringer'in Örgüt İklim Ölçeği gibi ölçüm araçları örgüt kültürüyle ilgili kapsamlı bilgi sağlayan ölçeklere örnektir (Erkmen, 2000: 31-32).

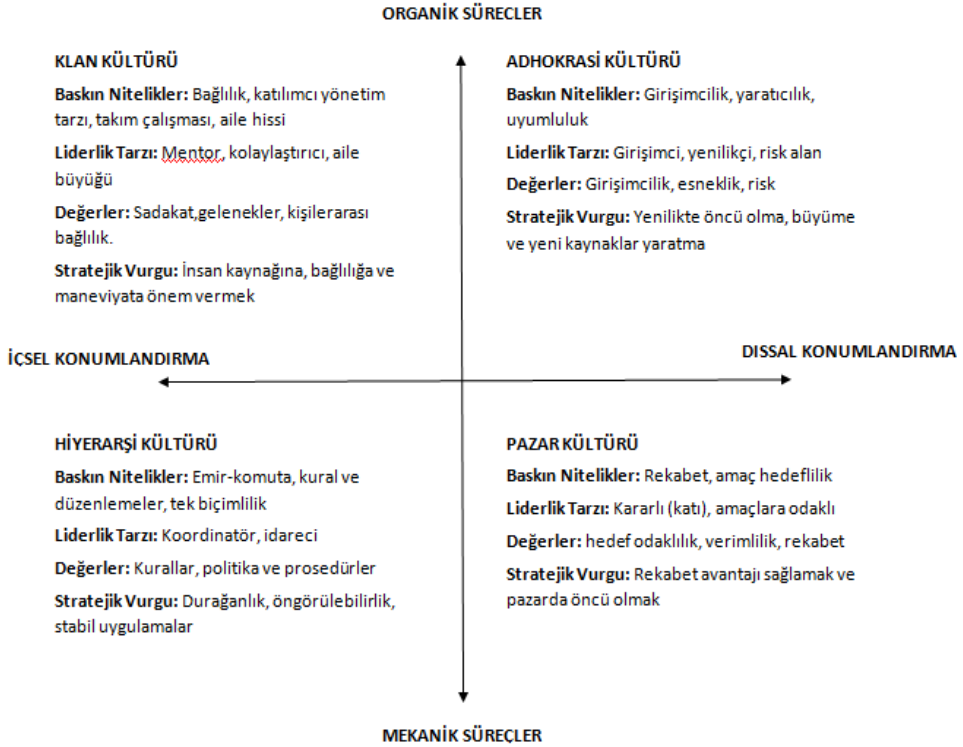
Bu çalışmada geçerliliği ve güvenilirliği daha önce pek çok araştırmada kanıtlanan, Cameron ve Quinn tarafından örgüt kültürü tiplerini tanımlamaya yönelik geliştirilen Örgüt Kültür Ölçeği kullanılacaktır. Cameron ve Quinn (2006) örgüt kültürü tiplerini; dikey ekseninde, organik ve mekanik süreçlere göre, yatay ekseninde içsel ve dışsal konuma göre 4'e ayırmıştır (Cameron vd., 2006: 35).

Bu örgüt kültürü tiplerinin özellikleri şöyledir (Cameron vd., 2006: 35-43; Cameron vd., 1991: 27): Hiyerarşi kültürünün temeli; Weber'in ortaya attığı ve 1960'lara kadar yönetim ve organizasyon alanındaki çalışmalarda, en ideal örgüt kültürü olarak nitelendirilen bürokratik yönetim tarzına dayanmaktadır. Hiyerarşi kültürü, nispeten durağan bir çevrede faaliyet gösteren, içe odaklı örgütlerde görülmektedir. Kişilerden çok rollerin öne çıktığı, resmi kural ve prosedürlerin hakim olduğu bürokratik yapılardır (Cameron vd., 2006: 37-38). Günümüzün kamu kurumları bu tip kültüre sahip örgütlere örnektir. Hiyerarşi kültürünün iş-aile ve aile-iş çatışmasını etkileyeceği düşünülmektedir.

1960'ların sonlarına doğru örgütler arasındaki rekabetin artması yeni bir örgüt kültürü tipini doğurmuştur. Pazar kültürü olarak nitelendirilen bu kültürde, hiyerarşi kültürünün aksine iç çevreden çok, dış çevreye odaklanılmıştır. Tedarikçiler, müşteriler, sendikalar, rakipler ve düzenleyici kurumlarla yapılan, rekabet avantajı sağlayan işlemler önemli görülmüştür. Örgütte hakim olan değerler rekabet, verimlilik ve kazanma hırslıdır. Liderler aşırı talepkarlardır. Rekabette öncü olmak ve pazarda lider olmak bu kültürün temel

sloganıdır. (Cameron vd., 2006: 39). Kıyasıya rekabetin ve verimliliğin temel alındığı pazar kültürüne sahip bu tip örgüt kültürünün iş-aile ve aile-iş çatışmasını etkileyeceği varsayılmıştır.

## Şekil 2. Örgüt Kültür Tipleri ve Özellikleri



Cameron, K., S. Freeman;" Cultural Congruence, Strength, and Type: Relationship to Effectiveness" ,Research in Organizational Change and Development , 5, 1991, s.29.

1960'ların sonları ile 1970'lerin başlarına gelindiğinde, Amerika'da oluşturulan pazar ve hiyerarşi kültürünün dışında, Japonya'da klan tipi örgüt kültürü keşfedilmiştir. Ekonomik birimler olmaktan çok bir aile özelliği gösteren klan kültürde; kurallar, prosedürler, hiyerarşi ve rekabet gibi kavramlar yerine takım çalışması, uyum, iş rotasyonu ve yönetime katılım gibi kavramlar etkili olmaktadır. Bireylere işlerini daha iyi nasıl yapacaklarına dair görüş bildirme hakkı verilmekte, kendilerini geliştirmelerine fırsat tanıyan güçlendirme çalışmaları yapılmaktadır. İnsan kaynağını geliştirerek uzun dönemde kar etme amacıyla olan örgütlerde liderler mentor, kolaylaştırıcı gibi kavramlarla nitelendirilmektedir (Cameron vd., 2006: 41-43). "Biz" duygusunun, takım çalışmasının ve uyumun öne çıktığı bu tip örgüt kültürlerinin iş-aile ve aile-iş çatışması üzerinde etkili olması beklenmektedir.

Sanayi devriminden bilgi çağına kadar yaşanan süreçte ortaya çıkan son örgüt kültürü tipi adhokrasî olmuştur. Geçicilik, dinamizm anlamına gelen "ad hoc" kelimesinden türetilen adhokrasî; 21. yüzyılın hızla değişen kaos atmosferini ifade etmektedir. Adhokrasî

kültürüne sahip örgütler, hızla değişen bir çevrede faaliyet gösterdikleri için ürettikleri mal ve/veya hizmetlerin ömrü oldukça kısadır. Bu durum örgütleri yenilikçi ve değişimde öncü olmak zorunda bırakmıştır. Pazar ve hiyerarşi kültürünün aksine, merkezileşmiş güç ve otorite yoktur. Sorunun yeri ve zamanına göre "güç" bireyden bireye ya da gruptan gruba geçebilir. Hızla değişen çevreye uyum sağlamak amacıyla yaratıcılığın ve yeniliğin teşvik edildiği, inisiyatif alabilen ve esnek yapılara sahip örgütlerde görülmektedir (Cameron vd., 2006: 43-44). Yaratıcılığın, yeniliğin teşvik edildiği ve bireylerin inisiyatif alabildiği adhokrasi kültür tipinin iş-aile ve aile-iş çatışmasına etki edeceği varsayılmaktadır.

#### 4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

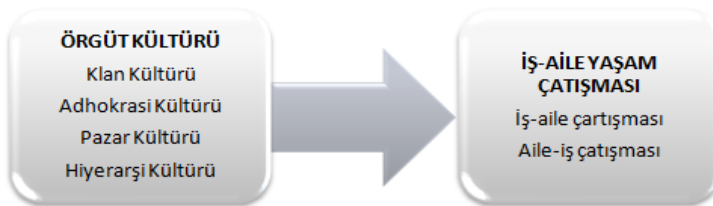
Literatürde bireylerin iş ve aile yaşamı arasında çatışmayı etkileyen faktörlerden birinin de örgüt kültürü olduğuna değinilmiş (Clark, 2000, Thompson, 1999, Guest, 2002, Çarıkçı vd., 2009: 156, Aslam, vd., 2011:20), ancak örgüt kültürü tiplerine göre iş-aile ve aile-iş çatışmasını tespit etmeye yönelik herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu sebeple çalışmanın amacı; örgüt kültürü tiplerinin iş-aile yaşamı çatışmasına etkisini tespit etmektir.

Veriler çalışmanın amacına uygun şekilde hazırlanan anket formu aracılığıyla toplanmıştır. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır: birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerini içeren sorular, ikinci bölümde Carlson vd. (2000) tarafından geliştirilen iki boyutlu (iş-aile çatışması, aile-iş çatışması) "İş-Aile Yaşamı Çatışması Ölçeği" ve üçüncü bölümde ise, örgüt kültürünü tespit etmeye yönelik Cameron ve Quinn (1999) tarafından geliştirilen "Örgüt Kültürü Ölçeği" kullanılmıştır. Tüm soruların güvenilirlik analizi sonucu Cronbachs' Alpha değeri 0,880 olduğu için anket güvenilir olarak kabul edilmiştir. Araştırma İstanbul'da faaliyet gösteren özel işletmeler kapsamında yürütülmüştür. Kolayda örneklem yöntemiyle işletmelere dağıtılan 215 anketten 211 adedi geri dönmüş ve geçerli sayılmıştır.

#### 5. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Araştırmaya ilişkin model Şekil 3'te görüldüğü gibidir.

Şekil 3. Araştırma Modeli



Araştırmanın hipotezleri:

H1: Örgütlerin kültür tiplerinin iş-aile ve aile-iş çatışması üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1a: Klan kültür tipinin iş-aile ve aile-iş çatışması üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1b: Adhokrasi kültür tipinin iş-aile ve aile iş çatışması üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1c: Pazar kültür tipinin iş-aile ve aile-iş çatışması üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1d: Hiyerarşi kültür tipinin iş-aile ve aile-iş çatışması üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

## 6. BULGULAR VE ANALİZLER

Katılımcıların demografik özelliklerinin tespit edilmesini amaçlayan sorulara verilen yanıtlar frekans analizine tabi tutulmuştur. Frekans analizinin sonuçlarına göre; katılımcıların %48'i erkek, %52'si bayan, %55'i evli, %45'i ise bekar, ortalama yaş 29,5 ve ortalama çalışma süresinin 4,1 yıl olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların iş-aile ve aile-iş çatışmasının demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Analiz sonucunda evlilerin bekarlara göre daha fazla iş-aile çatışması ve aile-iş çatışması yaşadığı tespit edilmiş ( $p<0,05$ ), cinsiyete göre iş-aile ve aile-iş çatışması arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Tek yönlü varyans analiziyle, katılımcıların öğrenim durumu ve işletmedeki toplam çalışma süresi ile iş-aile ve aile-iş çatışması değerlendirilmiş ancak anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

Yapılan faktör analizi sonucunda toplamda altı faktör ortaya çıkmıştır. Bu faktörler klan kültürü (Cronbach  $\alpha=976$ ), adhokrasi kültürü (Cronbach  $\alpha=966$ ), pazar kültürü (Cronbach  $\alpha=959$ ), hiyerarşi kültürü (Cronbach  $\alpha=959$ ), iş-aile çatışması (Cronbach  $\alpha=970$ ) ve aile-iş çatışması (Cronbach  $\alpha=951$ ) olarak ayrılmıştır. Ayrıca klan kültürü, adhokrasi kültürü, pazar kültürü, hiyerarşi kültürü, iş-aile çatışması ve aile-iş çatışması faktörlerinin değişimin varyansını açıklama oranı olarak % 82,470 bulunmuştur.

**Tablo 1: Korelasyon Tablosu**

	Ort.	Std.S.	1	2	3	4	5	6
1.Klan Kültürü	3,33	1,05	1					
2. Adhokrasi Kültürü	2,96	0,93	0,395*	1				
3. Pazar Kültürü	3,34	1,04	-0,280*	0,032***	1			
4. Hiyerarşi Kültürü	3,46	0,93	0,104***	-0,097***	-0,065***	1		
5. İş-aile Çatışması	2,26	1,124	-0,409*	-0,047***	0,598*	-0,253*	1	
6. Aile-iş çatışması	1,84	0,798	-0,181**	0,076***	0,272*	-0,242*	0,427*	1

\* $p<0,001$ , \*\* $p<0,01$ , \*\*\* $p>0,05$

Faktörler arası korelasyon analiz sonuçları Tablo 1'de yer almaktadır. Korelasyon analizi sonuçlarına göre; iş-aile çatışması ile klan kültürünün pearson değerinin -0,409 olduğu tespit edilmiştir. Bu değer iki değişken arasında negatif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir ( $p<0,001$ ). Aile-iş çatışması ile klan kültürünün pearson değerinin ise -0,181 olduğu tespit edilmiştir. Pearson değeriyle birlikte iki değişken arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $p<0,01$ ). Adhokrasi kültürü ile iş-aile ve



aile-iş çatışması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Pazar kültürü ile iş-aile çatışması arasındaki ilişkinin pearson değerinin 0,598 tespit edilmiştir. Bu değer iki değişken arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki olduğunu ifade etmektedir ( $p < 0,001$ ). Pazar kültürü ile aile-iş çatışması arasındaki ilişkinin pearson değerinin 0,272 olması iki değişken arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir ( $p < 0,001$ ). Hiyerarşi kültürü ile iş-aile çatışmasının pearson değerinin -0,253 olduğu ve bu iki değişken arasındaki ilişkinin negatif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu; hiyerarşi kültürü ile aile-iş çatışmasının pearson değerinin -0,242 olduğu ve bu iki değişken arasındaki ilişkinin ise pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $p < 0,001$ ).

**Tablo 2. Klan Kültürünün İş-Aile ve Aile-İş Çatışması Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Tablosu**

KLAN KÜLTÜRÜ	İş-aile Çatışması		Aile-iş Çatışması	
	R <sup>2</sup>	B	R <sup>2</sup>	B
	0,167	-0,435*	0,33	-0,137**

\* $p < 0,001$  \*\* $p < 0,01$

Klan kültürünün iş-aile ve aile-iş çatışması üzerindeki etkisi değerlendirildiğinde; bu kültür tipinin iş-aile ve aile iş çatışmasını üzerinde negatif yönde bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla;

"H1a: Klan kültür tipinin iş-aile ve aile-iş çatışması üzerinde anlamlı bir etkisi vardır." hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 3. Adhokrasi Kültürünün İş-aile ve Aile-İş Çatışması Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi**

ADHOKRASİ KÜLTÜRÜ	İş-aile Çatışması		Aile-iş Çatışması	
	R <sup>2</sup>	B	R <sup>2</sup>	B
	0,02	-0,056*	0,006	0,065*

\* $p > 0,05$

Adhokrasi kültürünün iş-aile ve aile-iş çatışması üzerinde etkisi değerlendirildiğinde Tablo 3'te de görüldüğü gibi istatistiksel olarak anlamlı bir etki tespit edilememiştir. Bu durumda;

"H1b: Adhokrasi kültür tipinin iş-aile ve aile iş çatışması üzerinde anlamlı bir etkisi vardır." hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 4. Pazar Kültürünün İş-aile ve Aile-İş Çatışması Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi**

PAZAR KÜLTÜRÜ	İş-aile Çatışması		Aile-iş Çatışması	
	R <sup>2</sup>	B	R <sup>2</sup>	B
	0,357	0,642*	0,074	0,208*

\* $p < 0,001$

Pazar kültürünün hem iş-aile hem de aile-iş çatışması üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Özellikle iş-aile çatışmasının %59 gibi yüksek bir oranla pazar kültürüne bağlı olduğu saptanmıştır. Analiz sonucunda;

"H1c: Pazar kültür tipinin iş-aile ve aile-iş çatışması üzerinde anlamlı bir etkisi vardır." hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 5. Hiyerarşi Kültürünün İş-Aile ve Aile-İş Çatışması Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi**

HİYERARŞİ KÜLTÜRÜ	İş-aile Çatışması		Aile-iş Çatışması	
	R <sup>2</sup>	B	R <sup>2</sup>	B
	0,064	-0,305*	0,059	-0,207*

\*p<0,001

Hiyerarşi kültürünün iş-aile ve aile-iş çatışmasını negatif yönde etkilediği tespit edilmiş ve

"H1d: Hiyerarşi kültür tipinin iş-aile ve aile-iş çatışması üzerinde anlamlı bir etkisi vardır." hipotezi kabul edilmiştir.

## 7. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Araştırmalarda, iş-aile yaşamı çatışmasının bireylerde fiziksel ve psikolojik, örgütlerde ise verimlilik ve etkinliği düşüren pek çok soruna yol açtığı tespit edilmiş (Allen vd., 2000, Clark, 2001, Wang vd., 2006, Frone vd., 1997) ve destekleyici bir örgüt kültürünün iş-aile yaşamı çatışmasında etkili olacağı varsayılmıştır (Clark, 2001, Thompson, 1999, Guest, 2002, Çarıkçı vd., 2009: 156, Aslam, vd., 2011:20). Çalışmada; bu tespitten yola çıkılarak örgüt kültürü tiplerinin iş-aile yaşamı çatışması üzerindeki etkisini belirlemek amaçlanmıştır.

Cameron ve Quinn (1996) tarafından geliştirilen örgüt kültür tiplerinin kullanıldığı araştırmada klan, adhokrası, pazar ve hiyerarşi kültürleri analize konu olmuştur. Araştırma bulgularıyla doğrulandığı gibi; örgüt kültür tiplerine göre, iş-aile ve aile-iş çatışması farklı düzeylerde yaşanmaktadır.

Örgüt kültür tiplerinden rekabetin yoğun olduğu ve dış çevre odaklı pazar kültür tipinde, iş-aile ve aile-iş çatışmasının yüksek olduğu gözlenmiştir. Klan ve hiyerarşi kültürlerinin iş-aile ve aile-iş çatışmasını negatif etkilediği tespit edilmiştir. Takım çalışması, uyum, iş oryantasyonu gibi uygulamaların öne çıktığı klan kültür tipi iş-aile ve aile-iş çatışması üzerinde negatif etkiye sahiptir. Yani klan kültür tipinin baskın olduğu örgütlerde iş-aile ve aile iş çatışmasının düşük olduğu tespit edilmiştir. Kural, prosedür ve politikaların hakim olduğu hiyerarşi kültür tipi, klan kültür tipinden oldukça farklı özellikler gösteriyor olmasına rağmen, bu kültür tipinde de iş-aile yaşam çatışmasının düşük olduğu görülmüştür.

Merkezleşmiş güç ve otoritenin olmadığı, gücün bireyden bireye ya da gruptan gruba geçebileceği, risk almanın ve değişime uyum sağlamanın esas olduğu adhokrası kültür tipi ile iş-aile ve aile-iş çatışması arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Araştırma hipotezlerinde yer almamasına rağmen, medeni duruma göre iş-aile ve aile-iş çatışmasının farklılaştığı görülmektedir. Evli bireylerde iş-aile ve aile iş çatışması, bekarlara göre daha yüksektir. Diğer demografik özellikler ile iş-aile ve aile-iş çatışması arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir.

Yine araştırma hipotezlerinde yer almamasına rağmen ancak, dikkat çekici bir ilişki ise, iş-aile çatışması ile aile-iş çatışması arasında tespit edilmiştir. İş-aile çatışması yaşayanların aynı zamanda aile-iş çatışması yaşadıkları ya da aile-iş çatışması yaşayanların iş-aile çatışması yaşadıkları sonucuna varılmıştır.

Araştırmanın sadece İstanbul ili sınırları içinde ve istatistiki olarak yeterli olsa da kolayda örnekleme yöntemiyle 211 katılımcıyla yapılmış olması çalışmanın bir kısıtıdır.

Birey yaşamında örgütlerin öneminin artmasıyla birlikte gün yüzüne çıkan iş-aile yaşamı çatışması ve örgüt kültürü kavramları üzerine temellerini kurduğumuz çalışmamızın, bu konuda yapılacak olan yeni çalışmalara esin kaynağı olacağını ümit ediyoruz.

## **KAYNAKÇA**

- Allen, T. D, David E.L. Herst, C., Bruck S. ve Martha Sotton.(2000). Consequences Associated With Work-to-Family Conflict: A Review and Agenda for Future Research, *Journal of Occupational Health Psychology*, 5/2, pp.278-308.
- Arslan, M.(2012). İş-Aile ve Aile-İş Çatışmalarının Kadın Çalışanların İş Doyumları Üzerindeki Etkisi: Birey ve Toplum Dergisi, 2/3, pp.99-113.
- Aslam, R., S. Shumaila, M. Azhar ve S. Sadaqat.(2011). Work-Family Conflicts: Relationship between Work-Life Conflict and Employee Retention – A Comparative Study of Public and Private Sector Employees: *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1/2, pp.18-29.
- Ataman, G.(2002). İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar, İstanbul, 2. Basım, Türkmen Kitapevi.
- Cameron, K.S. ve Quinn, R.E.(2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Cameron, K.S. ve Freeman, S.J.(1991) Cultural Congruence, Strength, and Type: Relationships to Effectiveness: *Organizational Change and Development*, 5, pp.23-58.
- Carlson, D.S., K.M., Kacmar, L.J.,Williams.(2000). Construction and Validation of a Multidimensional Measure of Work-Family Conflict: *Journal of Vocational Behavior*, 56, pp.249-276.
- Clark, C. S.(2001) Work Cultures and Work/Family Balance: *Journal of Vocational Behavior*, 58, pp.348-365.
- Çarıkcı, İ.H., Çelikkol, Ö.(2009). İş-Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: *SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, pp.153-170.
- Demirel, Y. ve H. Karadal.(2007) Örgüt Kültürünün Örgüt İçi Bireysel Becerilerin Kullanımına Etkisi Üzerine Bir Araştırma: *S.D.Ü.İ.İ.B.F.*, 12/3, pp.253-270.
- Duxburg, L., Higgins, C.(2001). *Work-Life Balance in the New Millenium: Where Are We? Where Do We Need to Go?: CPRN Discussion Paper*, W/12, pp.1-80.
- Eikhof, D. R., C. Warhurst, A. Haunschild.(2007). Introduction: What Work?What Life? What Balance?Critical Reflections on the Work-life Balance Debate: *Employee Relations*, 29/4, pp.325-333.
- Eren, E.(2010). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul, 8. Basım, Beta Yayınevi.

- Erkmen, T.(2000). Örgüt Kültürü ve Ölçümü: Yönetim Dergisi, 11/35, 23-33.
- Erkmen, T. ve S. Bozkurt.(2011). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma: Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 31/2, pp.197-288.
- Frone, M. R., R. W. Rice.(1986). Work-Family Conflict: The Effect of Job and Family Involvement: Journal of Occupational Behavior, 8, pp.45-53.
- Frone, M.,M. Russell, M.L., Cooper.(1997). Relation of Work-Family Conflict to Health Outcomes: A Four-Year Longitudinal Study of Employed Parents: Journal of Occupational and Organizational Psychology, 70, pp.325-335.
- Ghayyur, M., W. Jamal.(2012). Work-Family Conflicts: A Case of Employees' Turnover Intention: International Journal of Social Science and Humanity, 2/3, pp.168-174.
- Greenhaus, J. H., N. J. Beutell.(1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles: The Academy of Management Review, 10/1, pp.76-88.
- Greenhaus, J.H., ve S. Foley.(2007). The Intersection of Work and Family Lives. Edit. Gunz, H., ve Peiperl, M., Handbook of Career Studies: Thousand Oaks, CA: Sage, pp.131-152.
- Guest, D.E.(2002) Perspectives on the Study of Work-Life Balance: Social Science Information, 41, pp.255-279.
- Hatch, M.J.(1997). Organization Theory. Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives, New York,Oxford University Press.
- Hofstede, G.(2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Readings in Psychology and Culture, Unit 2. <http://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=orpc>
- İbicioğlu, H.(2000). Örgütsel Bağlılıkta Parametrik Uyumun Yeri: Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F., 15/1, 13-22.
- Lambert, S. J.(2000). Added Benefits: The Link between Work-Life Benefits and Organizational Citizenship Behavior: The Academy of Management Journal, 43/5, pp.801-815.
- Luk, D., ve M. A. Sheffer.(2005). Work and Family Domain Stressors and Support:Within- and Cross-Domain Influences on Work-Family Conflict: Journal of Occupational and Organizational Psychology, 78, pp.489-508.
- Lund, D. B.(2003). Organizational Culture and Job Satisfaction: The Journal of Business&Industrial Marketing, 18, 2/3, pp.219-236.
- Nongo, S. E. ve D. N. Ikyanyon.(2012). The Influence of Corporate Culture on Employee Commitment to the Organization: International Journal of Business and Management, 7/22, pp.1833-8119.
- Sabuncuoğlu, Z.(2008) İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul, 7. Basım, Beta Yayınevi.
- Schein, E. H.(2004) Organizational Culture and Leadership, San Francisco, 3th Edition, Jossey-Bass.
- Sheridan, J. E.(1992) Organizational Culture and Employee Retention: The Academy of Management Journal, 35/5, pp.1036-1056.
- Schneider, S. C.(1988). National vs. Corporate Culture:Implications for Human Resource Management: Human Resource Management, 27, pp.231-246.
- Thompson, C. A.(1999). When Work-Family Benefits Are Not Enough: The Influence of Work-Family Culture on Benefit Utilization, Organizational Attachment, and Work-Family Conflict: Journal of Vocational Behavior, 54, pp.392-415.
- Triandis, H. C.(2000). Culture and Conflict: International Journal of Psychology, 35/2, pp.145-152.
- Özen, S., T. Uzun.(2005). İşyerinde Çalışanın Yaşadığı Çatışmanın Azaltılmasında Örgütün ve Ailenin Rolü: Polis Memurlarına Yönelik Bir Uygulama: D.E.Ü.S.B.E., 7/3, pp.128-147.

Özmete, E. ve Eker, I.(2012). İş-Aile Yaşamı Çatışması ve Roller: Kamu Sektörü Örneğinde Bir Değerlendirme: Çalışma İlişkileri Dergisi, 3/2, pp.1-23.

Wang, J. ve A. Verma.(2012). Exploring Organizational Responsiveness to Work-Life Balance Issues: The Role of Business Strategy and High Performance Work Systems: Human Resource Management, 51/3, pp.407-432.

Winslow, S.(2005). Work-Family Conflict, Gender and Parenthood, 1977-1997: Journal of Family Issues, 26/6, pp.727-755.