

KAMU KURUMLARINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ANALİZİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: İL MİLLİ EĞİTİM KURUMLARI ÖRNEĞİ

Refika BAKOĞLU, Prof.Dr.

refika@marmara.edu.tr, Marmara Üniversitesi

Olca Bige AŞKUN, Doç.Dr.

olcayb@marmara.edu.tr, Marmara Üniversitesi

Hakan YILDIRIM, Doç.Dr.

hakany68@marmara.edu.tr, Marmara Üniversitesi

Özet: Kurum kültürü ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında çok farklı ölçüm aracının geliştirildiği, ancak daha çok özel sektöre yönelik araştırmaların yapıldığı dikkati çekmektedir. Ayrıca kurum kültürünün anlaşılması için gerekli olan; çalışanların kurumlarına geçmişten getirdikleri değerler, alışkanlıklar, deneyim, dil, eğitim gibi unsurların da araştırma yaparken dikkate alınmadığı gözlemlenmiştir. Bu çerçevede, literatüre bakıldığında kamu kurumları ile ilgili var olan çalışmalarda eksiklikler göze çarpmaktadır. Buradan hareketle kamu kurum kültürünün kendi realitesini ortaya çıkararak çalışılmasına gereklilik vardır. Bu bağlamda, çalışmamızda ülkemizdeki nesilleri yetiştirmek geliştirmek ve onların yaşamlarındaki "Eğitim ve Öğretim" gibi fazlasıyla sorumluluk isteyen misyonu, kendisine hizmet alanı olarak seçen İl Millî Eğitim Müdürlükleri araştırma kapsamına alınmıştır. Ülkenin nesillerini yetiştirmek, eğitim ve öğretim seviyesi ile ilgili stratejiler geliştirmekle yükümlü olan bu kurumlar, uygulamaları ile sürekli göz önünde olmuşlardır. Ancak literatüre bakıldığında bu kurumun yaptığı faaliyetler ön plana çıkarılırken, kurumun çalışanları, kurumun kendi iç yaşam dinamikleri ve kültürü ile ilgili herhangi bir bilginin edinilmesi ile ilgili çok fazla bir çabanın gösterilmediği de dikkat çekmektedir. Oysa ki bir ülkenin yaşam kültürünü en temel biçimde etkileyen ve üretilen aktaran kurumlardan birisi olan İl Millî Eğitimin çatısı altında yaşayan, çalışanlarının ve yöneticilerinin "örgüt kültürünü" nasıl tanımladıkları ve bir arada yaşarken hangi unsurları vurguladıkları oldukça önemlidir. Bu çalışmada amaç; İl Millî Eğitim kurumlarındaki örgüt kültürünü, kurumun çalışanlarının algılarından hareketle ortaya çıkarmaya çalışmaktır. Bu çalışma için yapılacak araştırmanın kapsamındaki illerin seçimi için ise Türkiye'deki il gelişmişlik endeksi (NUTS II) kullanılmıştır. Bu endekste 5 farklı kategori yer almaktadır. Bu kategorilerden temsili olarak seçilen 29 ildeki İl Millî Eğitim Kurumları çalışma kapsamına dahil edilmiştir. 742 kurum çalışanının katılımıyla yapılan saha araştırmasında, çalışanların demografik özelliklerine göre örgüt kültürü hakkındaki algıları yansıtılmaya çalışılacaktır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Kamu Kurumu, Millî Eğitim Müdürlüğü

A RESEARCH ON THE ANALYSIS OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE IN PUBLIC INSTITUTIONS: PROVINCIAL EDUCATION INSTITUTIONS EXAMPLE

Abstract: When we look at the organizational culture studies in the literature, it can be easily seen that many measurement tools of organizational culture have been developed and most of the studies related to the private sector entities. That basically indicates that there is an urgent need to make researches on public institutions, and develop measurement tool for that purpose. Taking this fact into consideration, developing public organizational culture measurement tool is one of the important issue related this study. In this study, Turkish Provincial Education Institutions were selected as a public institution that having vital role for any country. The aim of the study is to explore organizational culture of Provincial Education Institutions in Turkey from the perceptions of employees in the institution. The human development index (NUTS II) is used as sampling frame. The index has 5 different categories, and all the 5 different categories are selected, which basically meant that in 29 provinces all the Provincial educational institutions have been included in the study. 742 personnel are included in the study.

Keywords: Organizational Culture, Public Institutions, Provincial Education Institutions

1. GİRİŞ

Örgütsel alan çalışmalarının özellikle sosyal boyutunda kültürel göreceliğin söz konusu olması nedeniyle; bir kültürde üretilen örgütsel uygulamaların ya da kuramların veya bunlara ilişkin ölçüm araçlarının diğer kültürlerde geçerli olamayabileceği kabul edilmektedir. Bu bağlamda örgüt kültürünü ölçümlemek için geliştirilen ölçüm araçlarının, içinde bulunulan kültürün temel değerlerine bağlı olarak araştırmacılar tarafından öznel bir biçimde kurgulanması gerekmektedir. Özellikle örgütlerin iç çevrelerinin en önemli unsurlarından birisi olan örgüt kültürü, (Ouchi, 1981; Peters ve Waterman, 1982; Deal ve Kennedy, 1982) kavramının anlaşılabilmesi için ülkemizde "emik" veya "türetilmiş etik" yaklaşımının kullanıldığı çalışmaların artması gerekmektedir. (Özen, 1996). Özellikle kamu kurumlarında yapılan bu tür çalışmaların azlığı ve sınırlı örneklem nedeniyle bu tür kurumların "örgüt kültürü" ile ilgili genellemeler yapabilmek oldukça güçtür. Ülkemizde yapılan örgüt kültürü çalışmalarının çoğunda ağırlıklı olarak anket çalışması kullanılarak nicel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Bu çalışmada kurum çalışanlarının algısından hareketle kuruma özgü örgüt kültürünü ortaya çıkarabilmek için, bilişsel haritalama, derinlemesine mülakat ve anketi içeren nitel ve nicel yöntemler bir arada kullanılmıştır. Farklı metotların kullanılması ve geniş örneklemle çalışılması açısından bu araştırma bir ilk olma özelliği taşımaktadır.

II. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

II. 1. Örgüt Kültürü Kavramı

II. 1. Örgüt Kültürü Kavramı
“Kültür”; bir bireyin ait olduğu grubun türüne göre çeşitli düzeylerde ya da katmanlarda incelenebilir. Bu katmanlar; Bir ülkede yaşayan tüm toplumun kültürü; bölge, etnik köken, din ve dil farklılığından kaynaklanan grupların kültürü; bireyin cinsiyet veya kuşak farklılığından doğan kültür; sosyal sınıf ve meslek farklılığından doğan kültür ve son olarak bir kimsenin çalıştığı örgütün farklılığından doğan örgütsel kültürdür (Hofstede, 1991:10). Örgütler içinde bulundukları çevreyle sürekli etkileşim içindedirler ve kendilerini çevreleyen bir üst sistemden, içinde bulundukları ülkenin kültüründen etkilenirler. Diğer bir ifadeyle örgütün kurucuları, çalışanları ve örgütle etkileşimde bulunan diğer bireyler bu boyutlara ilişkin temel değerleri önce ailede, sonra yaşanılan çevrede, daha sonra okulda ve diğer sosyal kurumlarda özümsemiş halde örgütle etkileşim içinde bulunurlar. Ancak, her örgüt farklı kurucu ve liderlere sahip olduğu, değişik sektörlerde faaliyette bulunup farklı iş süreçlerine sahip olduğu için o örgütün kültürü de ulusal kültürle tamamen aynı olmayacaktır. Çünkü örgüt kültürünü etkileyen dış çevre faktörlerinden toplumun kültürü, devlet ve yasalar, her işletmeyi benzer biçimde etkilese de; diğer dış çevre faktörlerinden olan “içinde bulunulan sektörün yapısı, tüketiciler, rakipler” farklı olacağından kültür de farklı olacaktır. Yine iç çevre faktörlerinin farklılığı da kültürel farklılığa neden olacaktır (Berberoğlu vd., 1998:34). Örgüt kültürü daha kısa ve öz olarak, “örgüt üyelerinin paylaştıkları anahtar değerler, standartlar, normlar, inançlar ve anlayışlar topluluğu” (Daft, 2003:88) olarak tanımlanabilir. Schein (1992: 17-27) örgüt kültürünü üç katmana ayırarak en üst katmanda beş duyuyla anlayıp hissedeceğimiz davranışlar ve iş yapma biçimleri, dil, teknoloji ve diğer somut objelerin bulunduğunu belirtir. Bunun altında doğru-yanlış, iyi-kötü gibi değerler ve onun altında da varsayımlar yer alır. Varsayımları sorgulamadan bilinçsiz olarak kabul ettiğimiz düşünceler, duygular ve inançlar olarak değerlendirmektedir. Bir örgütün kültürü başlangıçta normlar oluşturarak, örgütü kuran liderle özdeşleşme yapıp modelleme gerçekleştirerek oluşturulur ve gruba sonradan giren üyelerin toplumsallaştırılması süreciyle devamı sağlanır (Schein, 1990). Bu toplumsallaşma süreci sırasında örgüte giren yeni üyelere örgütteki uygulamalar ve prosedürler tanıtılır, örgütün varlığı ve başarısında çığır açan kahramanlar örnek gösterilir ve onlar hakkında hikayeler anlatılır.(Kaya, 2008)

II. 2. Örgüt Kültürü Konusunda Yapılan Araştırmalar

II. 2. Örgüt Kültürü Konusunda Yapılan Araştırmalar

Örgüt kültürü konusunda yapılan görgül araştırmaları; örgütlerin kültürel profilini çıkarmaya dönük araştırmalar ve örgüt kültürünü belli kategoriler altında tipolojiler oluşturarak sınıflamaya dönük araştırmalar şeklinde ikiye ayırma mümkündür (Danışman ve Özgen, 2003). Tipolojiler konusunda ilk çalışmalardan biri Glaser'e (1983) aittir. Glaser, örgütlerin kültürünü anlamak ve açıklamak için örgütsel değerlere odaklanarak değerlerin, kahramanların, adet ve geleneklerin ve örgüt içindeki kültürel ağın örgüt kültürünün yansımaları olarak görüldüğünü belirtmektedir. Diğer bir çalışmada, bir uçta çalışana önem veren diğer uçta yapılan işe önem veren bir eksenin, bir tarafta eşitlikçi ve diğer tarafta hiyerarşik özelliğin bulunduğu diğer bir ekseni kesmesiyle ortaya çıkan dört tür örgüt kültürü tipi; tatmin yönelimli, proje yönelimli, rol yönelimli ve insan yönelimli kültürler olarak sınıflandırılmıştır (Trompenaars ve Hampden-Turner, 1998). Örgüt kültürü profilini ortaya koymak için değerler ve inançlara yoğunlaşan Wallach (1983) ise örgütlerin kültürünü bürokratik, gelişmeci ve destekleyici kültür olarak üçe ayırmıştır. Hofstede ve diğerleri (1990) uygulamalara (örgütteki örf ve adetlere, kahramanlara ve sembollere) yoğunlaşarak örgüt kültüründe: Süreç/sonuç eğilimi; kişi/iş eğilimi; dar görüşlülük/profesyonelizm; açık/kapalı sistem; gevşek/katı kontrol; normatif/pragmatik boyutların mevcut olduğunu belirtmektedirler. (Kaya, 2008)

II.3. Örgüt Kültürü Konusunda Türkiye’de Yapılan Araştırmalar

İI.3. Örgüt Kültürü Konusunda Türkiye’de Yapılan Araştırmalar
Örgüt kültürüyle ilgili Türkiye’de yapılan çalışmalar incelendiğinde bu konudaki kavramsal çalışmaların 1980’lerin ikinci yarısından itibaren başladığı (Kozlu, 1986; Üçok, 1989; Üsdiken, 1989; Varol, 1989) görülmektedir. 1990’larda konunun daha derinlemesine incelendiği (Tınar, 1990; Özkalp, 1995; Unutkan, 1995; Bozkurt, 1996; Erdem, 1996; Yağmurlu, 1997) ve örgüt kültürünün örgütsel işleyişin değişik boyutlarıyla kuramsal olarak ilişkilendirildiği (Berberoğlu, 1990; Akat, 1992; Genç, 1993; Fidan, 1996; Doğan, 1997; Akıncı, 1998; Pınar, 1999) görülmektedir. Örgüt kültürünü kavramsal açıdan incelemeler 2000’li yıllarda da devam etmektedir (Karcıoğlu, 2001; Temiz, 2001; Sargut, 2001; Aydoğan, 2004; İlhan, 2006). Örgüt kültürü konusunda görgül araştırmalar Erdoğan’ın (1975) çalışmasıyla başlamış olmasına rağmen, ancak 1990’larda bazı çalışmaların yapılmış olduğu (Erkmen ve Şencan, 1994; Wasti, 1995; Berberoğlu vd., 1998; Berberoğlu ve Baraz, 1999; Çakır ve Örüçü, 1999), 1996 yılında Şükrü Özen’in emik bir yaklaşımla ele aldığı Türk Bürokratlarının yönetsel değerlerini tanımladığı çalışma Kamu’da çalışanları anlama açısından oldukça önemlidir. (Özen, 1996). 2000’li yıllarda görgül çalışmaların arttığı görülmektedir. Literatürde yer alan görgül araştırmaların hepsi nicel yöntemleri anket uygulayarak kullanmıştır. Kamu kurumlarının örgüt kültürünü araştırmaya yönelik çalışmalar incelendiğinde ise; Berberoğlu ve diğerleri (1998) Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi’ndeki akademik, idari personel ve öğrencileri dâhil ettikleri çalışmada; işbirliği, uyum, iletişim, ekip çalışması, esneklik, katılım ve biçimsel olmayan ilişkiler açısından fakültenin kültürünü incelemişlerdir. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi’ne bağlı akademik ve idari birimlerindeki 131 yönetici üzerinde yaptıkları araştırmada Murat ve Açıkgöz (2007) “kurumun pozitif kültüre ve rekabetçi değerler yaklaşımı uyarınca

geliştirilen tipolojiler açısından sağlıklı bir örgüt kültürüne sahip” olduğunu saptamışlardır. Köse ve diğerleri (2001) örgüt kültürünün “farklı örgütlerde farklı şekillerde oluşup oluşmadığını” anlamak için Manisa Defterdarlığı ve Vakıfbank Salihli Şubesi üzerinde bir araştırma yapmışlardır. Bu çalışmada örgüt kültürünün temel unsurları olan değerler, liderler ve kahramanlar, törenler ve simgeler, öykü ve efsaneler, dil, örfler, normlar ve örgütsel toplumsallaşma açısından iki kurumun kültürü incelenmiş; her iki kurumda bu unsurlar açısından genelde bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Kaya,2008).

III. ARAŞTIRMA TASARIMI, BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

III.1. Araştırmanın Amacı

İl Milli Eğitim kurumlarındaki örgüt kültürünü; kurumun çalışanlarının algılarından hareketle ortaya çıkarmaya çalışmaktır. Bu çerçevede örgüt kültürünün; kuruma ilişkin, özgün örgüt kültürü karakteristiklerinin belirlenmesi gerekmektedir. Bunun içinde bilişsel haritalama, derinlemesine mülakat ve anket metotlarından oluşan nitel ve nicel yöntemler bir arada kullanılmıştır.

III.2. Araştırmanın Güvenilirliği ve Ölçüm Aletinin Geliştirilmesi

Bu araştırma “Kültürel Sermaye Bağlamında Kamu Kurum Kültürü Tipolojileri ile İş Yaşam Kalitesi ve Etik İklim Arasındaki İlişki” adlı geniş kapsamlı bir TÜBİTAK projesinin bir parçası olarak gündeme getirilmiştir. Örgüt kültürünün geçerli bir şekilde ölçümlenebilmesi için 8 ilde valiliğe bağlı İl Milli Eğitim Müdürlüğü, İl Sağlık Müdürlüğü, Defterdarlık, Tapu Müdürlüğü ve Valilik olmak üzere 5 kamu kurumu ve bu kurumlara ek olarak Ankara’da faaliyet gösteren Radyo Televizyon Üst Kurumu, Rekabet Kurumu, Bilgi Teknolojileri Kurumu, Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu ve Tütün Alkol Denetleme Kurumunun da dahil olduğu, kamu kurumlarında 43 derinlemesine görüşme ve 85 bilişsel haritalama yapılmıştır. Böylelikle bu nitel çalışma sonucunda; kamu örgüt kültürüne yönelik değişkenlerin belirlenmesine yönelik bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Sadece İl Milli Eğitim Kurumları özelinde ise; toplamda, 16 il milli eğitim müdür yardımcısı ile bilişsel haritalama ve 8 il milli eğitim müdürü ile de derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Böylece, katılımcının gözünden kültürün boyutları ile geniş kapsamlı içeriği iki farklı seviyede ve yöntemle ortaya çıkarılmıştır. Görüşmeler; kültüre ilişkin her bir değişkenin üzerinde durarak, bilişsel haritalama da ise kurum kültürünün, katılımcılara çağrıştırdığı kavramlar ve ilişkilerini onların gözünden ortaya koymalarını sağlayarak, geniş yelpazede, veri ve değişkenin toplanmasını olanaklı hale getirmiştir. Bu şekilde teorik örnekleme yapılarak seçilen illerde araştırmanın kapsamına giren tüm kurumlarda iki farklı düzeyde iki farklı yöntemle ve farklı araştırmacılarla toplanan verilerin birlikte değerlendirilmesi yoluyla hem maksimum düzeyde farklı değişkene ulaşmak; hem de elde edilen verilerin geçerliliğini sağlamak olanaklı hale gelmiştir. Anketin içerik geçerliliği için bilişsel haritalama ve görüşme sonucunda elde edilen tüm veriler teker teker her bir araştırmacı ve yürütücü tarafından ayrı ayrı analiz edilmiş ve daha sonra hem bilişsel haritalama hem de görüşme için üç farklı kanaldan gelen sonuçlar karşılıklı uzlaşarak birleştirilmiş ve tek bir listeye indirgenmiştir. Böylece farklı ifadelerle tekrarlanmış değişkenler elenerek, çalışmada elde edilen değişkenler en yalın şekilde, gereksiz tekrarlardan arındırılarak sadeleştirilip anket formunun içeriğinin oluşturulması sağlanmıştır. Anket sorularındaki ifadeler; başka deyişle, anketteki her bir değişkenin ifadelendirilmesi, gözlem ve bilişsel haritalamada alınan notlardan hareketle, uygulamada ifade edildiği şekilde oluşturulmuştur. Ölçeklendirilmesinde ise 1; kesinlikle katılmıyorum ve 6; kesinlikle katılıyorum olarak altılı Likert ölçeği kullanılmıştır.

III.3. Araştırmanın Örnekleme ve Örnek Sayısı

Araştırma; Türkiye’deki İl Milli Eğitim Müdürlüklerine yönelik olduğu için araştırma çerçevesi olarak İstatistik Kurumu’nun (TÜİK) istatistikî sınıflandırma birimi (NUTS II) Düzey 2 ve Valilik Atamasında Kullanılan Gelişmişlik Endeksi Çerçevesinde; araştırmanın kapsamına alınan iller ve gelişmişlik düzeyleri kullanılmıştır. Düzey 2’de belirlenen ve Türkiye temsiliyeti sağlayacağı varsayılan 26 il’e, vali atamalarında kullanılan gelişmişlik endeksinden Uşak, Sinop ve Kırklareli olmak üzere 3 il daha eklenerek toplam 29 ilde anket çalışması yapılmıştır. Buna göre çalışmada Türkiye’yi temsilen seçilmiş olan iller şunlardır: Adana, Ağrı, Ankara, Antalya, Aydın, Balıkesir, Bursa, Erzurum, Gaziantep, Hatay, İstanbul, İzmir, Kastamonu, Kayseri, Kırıkkale, Kırklareli, Kocaeli, Konya, Malatya, Manisa, Mardin, Samsun, Sinop, Şanlıurfa, Tekirdağ, Trabzon, Uşak, Van ve Zonguldak. Toplamda 742 il milli eğitim çalışanına anket uygulanmıştır.

III.4 Bulgular ve Değerlendirme

Anket sorularımızdan hareketle yapılan faktör analizinde sorular; 5 farklı faktör altında toplanmıştır. Söz konusu faktör algılarının görev süreleri dağılımları, eğitim, yaş ve cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği analiz edilmiştir.

Tablo.1. Faktörler, Toplam Değişkenliği Açıklama Yüzdeleri ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Faktör İsimleri/ Soru No	Faktör Yükları	Açıklama %'si	Cronbach Alfa
Gelişim Fırsatı Sunan Adil, Saygılı ve Hoşgörölü Yönetim		21,50	0,967
38. Üstlerin Eğiticiiliği ve Öğreticiliği	,845		
36. Üstlerin Astları Dinlemesi ve Anlaması	,837		
34. Üstlerin Astlara Örnek Olması	,815		
35. Üstlere Rahatça Fikirlerin Söylenebilmesi ve Fikrin Tartışılabilmesi	,806		
42. Personelin Kişisel Haklarına Saygı Gösterilmesi	,794		
41. Çalışanların Kişisel Sorunlarına İlgili Gösterilmesi	,780		
40. Personelin Takım Ruhu ile Çalışmasına Teşvik	,775		
45. Herkese Hakkının Eşit Verilmesi	,765		
44. Yeni Yaklaşım ve Fikirlerin Teşvik Edilmesi	,756		
37. Üste Danışılması, Bilgi ve Deneyimlerinden Yararlanılması	,746		
32. Başarının Takdir Edilmesi	,731		
46. Herkesin Performansına Göre Değerlendirilmesi	,728		
48. Yönetimin Eleştiriyeye Açıklığı	,711		
43. Üstlerin Aile Büyüğü Olarak Görölmesi	,682		
51. Çalışanlara İşleri ile İlgili Hedef Konulması	,652		
50. Çalışanların Kariyerlerinin Planlanması	,649		
52. Üstlere Karşı Sevgiye Dayalı Saygı Ortamı	,605		
33.Üstlerin Bilgilendirilmesi ve Raporlanması Yeterliliği	,565		
Sorumlu, Saygılı, Yardımsever, Yenilikçi Çalışan		17,69	0,955
12. Personelin Birbirine Güler Yüzlü Davranması	,799		
8. Personelin Birbirine Saygılı Davranması	,773		
14. Personelin Sorumluluk Alması	,758		
16. Personelin Çözüm Odaklılığı	,754		
9. Personelin Birbirine Güvenmesi	,753		
7. Personelin Hoşgörölülüğü ve Sabırlılığı	,747		
15. Personelin Sorunlara Çözüm Üretmesi	,739		
13. Personelin Bilgi Alışverişinde Bulunması	,735		
6. Personelin Yardımlaşma ve Dayanışma İçinde Olması	,734		
11. Personelin Yeniliklere Açıklığı	,708		
3. Personelin Çalışkan Olması	,671		
4. Personelin İş Doğru ve Eksiksiz Yapması	,667		
10. Personelin İşini Sevmesi	,665		
5. Personelin İşini Zamanında Yapması	,663		
18. Personelin Eleştiriyeye Açıklığı	,649		
20. Personelin Proje Bazlı Çalışmaktan Zevk Alması	,528		
Eşitlikçi, Yenilikçi, Özerk Kurum		10,19	0,900
60. Mesleki ve Teknik Gelişmelerin Sürekli Takip Edilmesi	,669		
59. Terfilerde Liyakate Dayanıklılık	,660		
67. Atamalarda Eşitlik ve Adalet	,657		
56. Personele Kariyeri için Fırsatlar Sunulması	,632		
57. Kaliteye Önem Verilmesi	,622		
61. Sosyal ve Kültürel Etkinliklerin Yeterince Yapılması	,598		
55. İşe Alımlarda Yetenek ve Beceriye Önem Verilmesi	,569		
74. Özerk Olunan Noktalarda Kurumun Yenilik Yapma Çabası	,553		
79. Kurumda Farklı/ Özgür Düşünceye Saygı	,551		
54. Kullanılan Teknolojik Altyapının Yeterliliği	,524		

Tablo.1. Faktörler, Toplam Değişkenliği Açıklama Yüzdeleri ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları (devam)

Vatandaş Memnun Etme Çabası ve Yetkinlik		9,53	0,923
21. Vatandaşın İşini Takip Edip Sonuçlandırma	,735		
22. Vatandaş Tam ve Doğru Bir Şekilde Bilgilendirme	,724		
28. Vatandaş Önemseme ve Önemli Olduğunu Hissettirme	,655		
24. Vatandaşla İyi Bir Diyalog İçinde Olma	,653		
25. Şikayetleri Dinleyip Giderme	,648		
30. Personelin Yaptığı İş İyi Bilmesi	,584		
27. Personelin İşle İlgili Bilgisini Arttırma Çabası	,787		
89. Vatandaşın Bilgisizliğinin Personeli Zor Durumda Bırakması	,765		
94. Vatandaşın Doğru Yerden Doğru Talepte Bulunmaması	,600		
Merkeziyetçilik, Siyasi Baskı ve Ayrıcalıklı Muamele		5,87	0,780
95. Merkezi Kararlarda Bölge Koşullarının Göz Önünde Bulundurulması	,688		
88. Diğer Kurumlarla İşbirliğinin İşleri Kolaylaştırması	,665		
91. Vatandaşın Kurum Çalışanlarına Karşı Önyargınlığı	,655		
93. Diğer Kurumlarla İletişimin Zayıf Olması	,653		
84. Bölgedeki Eğitim Seviyesinin Düşüklüğünün İşleri Zorlaştırması	,614		
83. Bölgedeki Geleneksel Yapıdan Kaynaklanan Zorluk	,583		
87. Gelenekler Nedeniyle Vatandaşların Ayrıcalıklı Muamele Görmesi	,570		

Tablo 1 incelendiğinde; elde edilen 5 faktörün toplam değişkenliği açıklama yüzdesi 64,78 olarak belirlenmiş, güvenilirlik analiz sonuçları da her bir faktör için oldukça yüksek çıkmıştır. Yukarıda belirlediğimiz faktörlere göre; Örgüt kültürü çerçevesinde çalışanların demografik değişkenlerinden; kamudaki toplam görev süresi, bulunduğu ildeki görev süresi, eğitim durumu, yaş ve cinsiyete göre söz konusu faktör algıları arasında farklılık olup olmadığına bakılmıştır. Görev süreleri, eğitim ve yaş değişkenlerinde 2’den fazla grup olduğundan ve her gruptaki örnek büyüklüğü 30’un üzerinde olduğundan her faktör için karşılaştırmalı analizlerde farklılık olup olmadığını tespit etmek için ANOVA testi uygulanmıştır. Cinsiyet değişkeninin de ise bağımsız iki grubun karşılaştırılmasında t – testi uygulanmıştır. Ayrıca, araştırma bölümümüzde yer alan illerin gelişmişlik seviyelerine göre de faktör algıları arasında farklılık olup olmadığı test edilmiştir. Bu şekilde “örgüt kültürü” yapısını çıkarılmaya çalışılmıştır. Öncelikle çalışanların demografik değişkenlere ve gelişmişlik seviyelerine göre frekans tabloları gösterilmiştir.

Tablo.2. Çalışanların Görev Sürelerinin Dağılımları

Süre	Kamudaki Toplam Görev Süreniz		Bulunduğunuz İldeki Görev Süreniz	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
1 Yıdan Az	92	12,4	108	14,6
1 - 3 Yıl	41	5,5	76	10,2
3 - 5 Yıl	35	4,7	65	8,8
5 - 10 Yıl	113	15,2	178	24,0
10 - 15 Yıl	164	22,1	245	33,0
15 Yıdan Fazla	297	40,1	70	9,4
TOPLAM	742	100,0	742	100,0

Tablo 2 incelendiğinde; personelin yaklaşık %62’sinin 10 yıldan fazla, %12’sinin ise henüz göreve başladıkları görülmektedir. Bulundukları ildeki görev süreleri dikkate alındığında ise yaklaşık %53’ünün 10 yıldan fazla, yaklaşık %35’inin ise 5 yıldan az bir süredir aynı ilde görev yaptıkları göze çarpmaktadır.

Tablo.3. Çalışanların Eğitim, Yaş ve Cinsiyet Dağılımları

Eğitim	Frekans	Yüzde	Yaş	Frekans	Yüzde	Cinsiyet	Frekans	Yüzde
İlkokul	123	16,6	18 – 23	147	19,8	Kadın	556	74,9
Ortaokul	16	2,2	24 – 29	114	15,4	Erkek	186	25,1
Lise	124	16,7	30 – 35	267	36,0	TOPLAM	742	100,0
Ön Lisans	311	41,9	36 – 41	71	9,6			
Lisans	168	22,6	42 – 47	109	14,7			
TOPLAM	742	100,0	48 ve Yukarısı	34	4,6			
			TOPLAM	742	100,0			

Tablo 3 incelendiğinde; personelin yaklaşık %35'inin lise ve öncesi, %65'inin ise ön lisans ve lisans mezunu oldukları görülmektedir. Yaş dağılımları dikkate alındığında personelin %36'sının 30 – 35 yaş aralığında, yaklaşık 55'inin ise 40 ve yukarı yaşlarda olduğu tespit edilmiştir. Cinsiyet dağılımında ise ilginç bir şekilde personelin %75'in kadın olduğu göze çarpmaktadır.

Tablo.4. Gelişmişlik Seviyesine Göre İllerin ve Çalışanların Dağılımı

Gelişmişlik Seviyesi	İller	Frekans	Yüzde
Birinci Bölge	Antalya – Bursa – İstanbul – İzmir – Kocaeli	271	36,5
İkinci Bölge	Adana – Antalya – Aydın – Balıkesir – Gaziantep – Kayseri – Kırklareli – Tekirdağ – Uşak – Zonguldak	218	29,4
Üçüncü Bölge	Hatay – Kırıkkale – Konya – Malatya – Samsun – Trabzon – Uşak	128	17,3
Dördüncü Bölge	Erzurum – Kastamonu – Sinop	47	6,3
Beşinci Bölge	Ağrı – Mardin – Şanlıurfa – Van	78	10,5
TOPLAM	29 İl	742	100,0

Tablo 4 incelendiğinde; araştırma yapılan 29 ilden %66'sının gelişmişlik seviyesinin en fazla olduğu illerden seçildiği görülmektedir. Tabii nüfus ve personel yoğunluğunun da dikkate alınmasıyla bunun normal olduğu rahatlıkla söylenebilir.

Tablo.5. Görev Süreleri Dağılımına Göre Karşılaştırma

FAKTÖRLER	Görev Süreleri	Kamudaki Toplam Görev Süresine Göre		Bulunduğu İlerdeki Görev Süresine Göre	
		Ortalama	P-Değeri	Ortalama	P-Değeri
Gelişim Fırsatı Sunan Adil, Saygılı ve Hoşgörülü Yönetim	1 Yıldan Az	4,04	0,000	3,96	0,000
	1 – 3 Yıl Arası	3,23		3,09	
	3 – 5 Yıl Arası	3,08		3,11	
	5 – 10 Yıl Arası	2,86		3,10	
	10 – 15 Yıl Arası	3,08		3,17	
	15 Yıldan Fazla	3,26		3,13	
Sorumlu, Saygılı, Yardımsever, Yenilikçi Çalışan	1 Yıldan Az	4,40	0,001	4,37	0,000
	1 – 3 Yıl Arası	3,76		3,76	
	3 – 5 Yıl Arası	3,86		4,10	
	5 – 10 Yıl Arası	3,86		3,88	
	10 – 15 Yıl Arası	3,92		3,88	
	15 Yıldan Fazla	3,95		4,07	
Eşitlikçi, Yenilikçi, Özerk Kurum	1 Yıldan Az	3,68	0,000	3,60	0,000
	1 – 3 Yıl Arası	2,95		2,89	
	3 – 5 Yıl Arası	2,88		2,90	
	5 – 10 Yıl Arası	2,69		2,88	
	10 – 15 Yıl Arası	2,91		3,03	
	15 Yıldan Fazla	3,14		3,17	
Vatandaş Memnun Etme Çabası ve Yetkinlik	1 Yıldan Az	3,79	0,357	3,76	0,033
	1 – 3 Yıl Arası	3,96		4,01	
	3 – 5 Yıl Arası	3,98		4,07	
	5 – 10 Yıl Arası	3,89		3,94	
	10 – 15 Yıl Arası	4,06		4,02	
	15 Yıldan Fazla	3,93		3,72	
Merkeziyetçilik, Siyasi Baskı ve Ayrıcalıklı Muamele	1 Yıldan Az	4,51	0,233	4,47	0,045
	1 – 3 Yıl Arası	4,13		4,01	
	3 – 5 Yıl Arası	4,15		4,43	
	5 – 10 Yıl Arası	4,24		4,25	
	10 – 15 Yıl Arası	4,20		4,20	
	15 Yıldan Fazla	4,25		4,27	

Tablo 5 incelendiğinde; Görev Süreleri dağılımına göre, ilk üç faktörde kamudaki toplam görev süresi, şu an ki pozisyonundaki görev süresi ve bulunduğu ildeki görev sürelerine göre anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Son iki faktördeki anlamlı farklılık sadece bulunduğu ildeki görev süreleri dağılımında gözlenmiştir. Burada göze çarpan en belirgin husus “Gelişim Fırsatı Sunan Adil, Saygılı ve Hoşgörülü Yönetim”, “Sorumlu, Saygılı, Yardımsever, Yenilikçi Çalışan” ve “Eşitlikçi, Yenilikçi, Özerk Kurum” faktörlerindeki farklılığın, işe yeni başlayanlardan kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu kategoride yer alan çalışanların memnuniyet dereceleri, anlamlı bir şekilde, diğer kategorilerden yüksektir. En düşük memnuniyet derecesine sahip olan kategoriyi ise 5 – 10 yıl arasında çalışan personel oluşturmaktadır. Son iki faktör incelendiğinde kategorilere göre anlamlı farklılık sadece bulunduğu ildeki görev süreleri olmaktadır. Burada da yeni işe başlayanlar, Merkeziyetçilik, Siyasi Baskı ve Ayrıcalıklı Muamele olduğu fikrine diğer kategorilere göre daha çok katılmaktadır. Ayrıca bu kategoride yer alan personel, Vatandaş Memnun Etme Çabası ve Yetkinlik faktöründen diğer kategorilere göre daha az etkilenmektedir.

Tablo.6. Eğitim, Yaş ve Cinsiyete Göre Karşılaştırma

FAKTÖRLER	Eğitim	Ortalama	P-Değeri	Yaş	Ortalama	P-Değeri	Cinsiyet	Ortalama	P-Değeri
Gelişim Fırsatı Sunan Adil, Saygılı ve Hoşgörülü Yönetim	İlkokul	3,47	0,010	18 - 23	3,07	0,404	Kadın Erkek	3,24 3,29	0,624
	Ortaokul	2,68		24 - 29	3,30				
	Lise	3,28		30 - 35	3,30				
	Önlisans	3,11		36 - 41	3,29				
	Lisans	3,38		42 - 47	3,34				
				48 +	3,08				
Sorumlu, Saygılı, Yardımsever, Yenilikçi Çalışan	İlkokul	4,12	0,027	18 - 23	3,84	0,462	Kadın Erkek	3,95 4,04	0,332
	Ortaokul	3,81		24 - 29	4,07				
	Lise	3,93		30 - 35	4,01				
	Önlisans	3,86		36 - 41	3,96				
	Lisans	4,13		42 - 47	4,01				
				48 +	3,83				
Eşitlikçi, Yenilikçi, Özerk Kurum	İlkokul	3,12	0,031	18 - 23	3,09	0,203	Kadın Erkek	3,07 3,05	0,888
	Ortaokul	2,53		24 - 29	3,07				
	Lise	2,96		30 - 35	3,15				
	Önlisans	3,01		36 - 41	3,13				
	Lisans	3,30		42 - 47	2,88				
				48 +	2,75				
Vatandaş Memnun Etme Çabası ve Yetkinlik	İlkokul	3,83	0,017	18 - 23	3,95	0,362	Kadın Erkek	3,95 3,91	0,583
	Ortaokul	4,26		24 - 29	3,82				
	Lise	4,12		30 - 35	3,93				
	Önlisans	3,85		36 - 41	4,06				
	Lisans	4,02		42 - 47	4,04				
				48 +	3,77				
Merkeziyetçilik, Siyasi Baskı ve Ayrıcalıklı Muamele	İlkokul	4,34	0,001	18 - 23	4,02	0,044	Kadın Erkek	4,26 4,24	0,813
	Ortaokul	3,98		24 - 29	4,12				
	Lise	4,24		30 - 35	4,32				
	Önlisans	4,10		36 - 41	4,31				
	Lisans	4,53		42 - 47	4,31				
				48 +	4,39				

Tablo 6 incelendiğinde; eğitim durumuna göre tüm faktör algılarında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. “Gelişim Fırsatı Sunan Adil, Saygılı ve Hoşgörülü Yönetim”, “Sorumlu, Saygılı, Yardımsever, Yenilikçi Çalışan” ve “Eşitlikçi, Yenilikçi, Özerk Kurum” faktörlerinde en yüksek memnuniyet derecesine; üniversite mezunu personel sahipken ortaokul mezunu personel ise en düşük memnuniyet derecesine sahip olan personel olarak göze çarpmaktadır. Personelin etkin ve verimli olduğuna yine üniversite mezunu personel diğer eğitim durumlarına göre daha fazla katılmaktadır. Bu faktörde de ortaokul mezunu personel, bu düşünceye en az katılan personel olarak belirlenmiştir. Ortaokul mezunu personel aynı zamanda **Vatandaş Memnun Etme Çabası ve Yetkinlik** faktöründen en fazla etkilenen personel olarak görülmektedir. Yaş değişkeni dikkate alındığında sadece **Merkeziyetçilik, Siyasi Baskı ve Ayrıcalıklı Muamele** algısında anlamlı bir farklılık kaydedilmiştir. Tablo incelendiğinde yaş ilerledikçe **Merkeziyetçilik, Siyasi Baskı ve Ayrıcalıklı Muamele** faktörüne katılım artmakta olduğu gözlenmiştir. Cinsiyet değişkeninde ise faktör algıları arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Gelişmişlik seviyesine göre faktörler incelendiğinde sadece **Merkeziyetçilik, Siyasi Baskı ve Ayrıcalıklı Muamele** algısında gelişmişlik seviyelerine göre anlamlı bir farklılık görülmektedir ($p=0.020$). 5 farklı kategori incelendiğinde en dikkat çekici nokta, gelişmişlik seviyeleri azaldıkça **Merkeziyetçilik, Siyasi Baskı ve Ayrıcalıklı Muamele** olarak arttığı düşünülmektedir. Diğer faktörlere bakıldığında gelişmişlik seviyesine göre anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

IV. SONUÇ VE ÖNERİLER

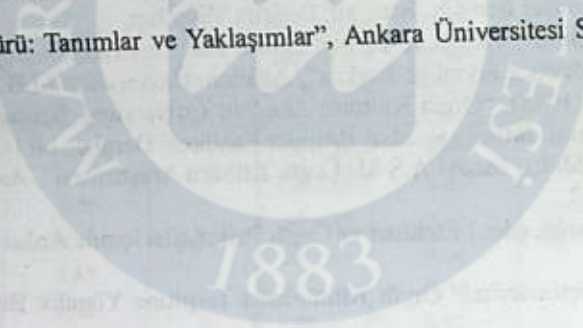
Ülkemizde örgüt kültürü alanındaki çalışmalar 1980 sonrasında yoğunlaşmış olmasına rağmen kamu kurumları ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde araştırmanın hem kapsamı hem de yöntemi açısından bu alana ait daha fazla çalışmanın yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu farkındalıkla hareket ettiğimiz çalışmamızda kamu kurumlarının önemli bir grubunu oluşturan İl Milli Eğitim Müdürlükleri araştırmamızın örneklemini oluşturmuştur. 29 ilde gerçekleşen araştırmaya katılan 742 kişiden aldığımız sonuçlar değerlendirildiğinde ülkemizde il milli eğitim kurum kültürünün “Gelişim Fırsatı Sunan Adil, Saygılı ve Hoşgörülü Yönetim”, “Sorumlu, Saygılı, Yardımsever, Yenilikçi Çalışan”, “Eşitlikçi, Yenilikçi, Özerk Kurum”, “Vatandaş Memnun Etme Çabası ve Yetkinlik” ve “Merkeziyetçilik, Siyasi Baskı ve Ayrıcalıklı Muamele” boyutlarından oluştuğu tespit edilmiştir. Bu çerçevede, özellikle “Gelişim Fırsatı Sunan Adil, Saygılı ve Hoşgörülü Yönetim” faktörünün açıklama düzeyi en yüksek faktör olarak belirmesi ve onu takip eden “Sorumlu, Saygılı, Yardımsever, Yenilikçi Çalışan” ve “Eşitlikçi, Yenilikçi, Özerk Kurum” faktörlerinin de sırasıyla görece olarak yüksek ve toplamda bu üç faktörün kurum kültürünü ağırlıklı olarak yansıtır olmaları ilgi çekici ve düşündürücü bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Bu çerçevede, ağırlıklı nicel çalışmaya dayalı olan bu tespitin, özellikle “bakanlık inceler, üstümüz görür korkusu” ile verilen yanıtların gözlemi de dikkate alındığında, kurumun realitesi mi yoksa kurum çalışanlarının hayali mi olduğu sorusunu gündeme getirmektedir. Bu çerçevede, daha geçerli kurum kültürü çalışması yapılabilmesi için, kurumda katılımlı gözleme dayalı boyamsal çalışmalara ihtiyaç olduğu söylenebilir.

KAYNAKÇA

- Akat, İ. (1992), Sanayi İşletmelerinde Kurumlaşma ve Şirket Kültürü, Ankara:TOBB.
- Akıncı, B. Z. (1998), Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Aydoğan, Z. F. (2004), “Örgüt Kültürü ve İklimi”, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:2, 203 – 215.
- Berberoğlu, G. (1990), “Örgüt Kültürü ve Yönetim Etkinliğine Katkısı”, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 8 (1-2).
- Berberoğlu, G., Besler, S. ve Tonus, H. Z. (1998), “Örgüt Kültürü: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örgüt Kültürü Araştırması”, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14(1-2), 29-52.
- Berberoğlu, G. ve Baraz, B. (1999), “Tusaf Motor Sanayi A.Ş.’de Örgüt Kültürü Araştırması”, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14(1-2), 29-52.
- Bozkurt, T. (1996), “İşletme Kültürü”, S. Tevruz, (der.) Endüstri ve Örgüt Psikolojisi içinde Ankara:Türk Psikologlar Derneği ve Kal-Der Yayını, B.2, 83-103.
- Çakır, M. ve Örtücü, E. (1999), “Üretim İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Tespitine Yönelik Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi. İ.İ.B.F. Dergisi, 13 (1), 19-40.
- Daft, R. L. (2003), Management, Sixth Edition, Mason, Ohio:Thomson Learning/South-Western.
- Danışman, A. ve Özgen, H. (2003), “Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntem Tartışması: Niteliksel – Niceliksel Yöntem İkileminde Niceliksel Ölçümler ve Bir Ölçek Önerisi”, Yönetim Araştırmaları Dergisi, 3(2), 91-124.
- Deal T.E. ve Kennedy, A. A. (1982), Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life, Reading, MA: Addison-Dogan, B., Askun, O.B., Yozgat, U. (2007), Türkiye’de Yönetim Değerleri ve Yönetici Profili Üzerine Bir Araştırma, Beta Y.
- Doğan, B. (2007), Örgüt Kültürü, İstanbul: Beta Yayınları.
- Erdem, R. (2007), “Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 2(2), 63-79.
- Erdogan, İ. (1975), Kültürün Yönetim Fonksiyonlarına Etkisi ve Faktör Analizi Yöntemi İle Bir Araştırma, İstanbul:İstanbul Teknik Üniversitesi Yayını.
- Erkmen, T. ve Şencan, H. (1994), “Örgüt Kültürünün İş Doyumu Üzerindeki Etkisinin Otomotiv Sanayinde Faaliyet Gösteren Farklı Büyüklükteki İki İşletmede Araştırılması”, İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, 23 (2), 107- 125.
- Fidan, Y. (1996), “Örgüt Kültürünün Verimlilik Artışına Etkisi”, Verimlilik Dergisi, 2, 17-29.
- Genç, N. (1993), “Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Bireysel ve Örgütsel Davranışlar Üzerindeki Etkisi”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10 (1-2), 299-304.
- Glaser S.R., Zamanou S, K. Hacker, (1987), Measuring and Interpreting Organizational Culture, Management Communication Quarterly, 1 (2): 173-198.
- Glaser, R. (1983), The Corporate Culture Survey, Organizational Design and Development, PA: Bryn Mawr.
- Hofstede, G. (1980), Culture and Organizations, International Studies of Management and Organizations, 10,4,s.15-41.
- Hofstede, G. (1991), Cultures and Organizations, London: McGraw-Hill Company.
- Hofstede, G. (2001), Culture’s Consequences, London: Sage Publications.
- İlhan, T. (2006), “Kültürün Örgütlerdeki Rolü: Benimsenen Teorik Perspektif ve Yöntem Tartışmalarına İlişkin Kavramsal Bir İnceleme”, Atatürk Üniversitesi. İ.İ.B.F. Dergisi, 20 (2), 273-292.
- Karacıoğlu, F. (2001), “Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15 (1-2): 265-283.
- Kaya, Harun. (2008), Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma, Maliye Dergisi, Sayı 155, Temmuz-Aralık 2008
- Kozlu, C. (1986) Kurumsal Kültür. Amerika, Japonya ve Türkiye: Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü, İstanbul: Bilkom Yayınları.
- Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001), “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 7 (1), 219-242.



- Murat, G. ve Açıkgöz, B. (2007), "Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği", ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 3 (5), 1-20.
- Ouchi, W. (1981) *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Reading MA: Addison Wesley.
- Özen, Şükrü. (1996), Bürokratik Kültür 1: Yönetimsel Değerlerin Toplumsal Temelleri, TODAİE Yayın No, 272
- Özkalp, E. (1995), Örgüt Kültürü ve Kuramsal Gelişmeler, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Dergisi, 1 (2), 59-85.
- Peters, T. Waterman, R. H. (1982), *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*, New York:
- Pınar, İ. (1999), "Öğrenen Organizasyonların Kültürel Çerçevesi", İÜ İşletme Fakültesi Dergisi, 28 (2), 37 - 78.
- Sargut, A.S. (2001), Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim, Genişletilmiş İkinci Baskı, Ankara: İmge Kitabevi.
- Schein, E. H. (1990), "Organizational Culture", *American Psychologist*, 45 (2), 109-119.
- Schein, E. H. (1992), *Organizational Culture and Leadership*, 2nd Edition, San Francisco: Jossey-Bass.
- Temiz, M. Ö. (2001), "Organizasyonel Kültür ve İş Performansı", *Active Bankacılık Finans Dergisi*, Eylül-Ekim, 1-6.
- Tınar, M. Y. (1990) "Kurumsal Kültür: Örgütlerin Yönetiminde Görünmeyen El", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5 (1-2), 78-90.
- Trompenaars, F. ve Hampden-Turner, C. (1998), *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Global Business*, New York: McGraw-Hill.
- Unutkan, G. A. (1995), *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*, Ankara: Türkmen Kitabevi.
- Üçok, T. (1989), "Organizasyon Kültürünün Oluşumu", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4 (1-2), 308-323.
- Üsdiken, B. (1989), "Mükemmeli Arayış: On Yıl Önce. Beş Yıl Sonra", *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 3(1), 70-95.
- Varol, M. (1989), "Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi", *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 44 (1-2), 195-222.
- Wallach, E. J. (1983), "Individuals and Organizations: The Cultural Match", *Training and Development Journal*, 37(2), 28-34.
- Wasti, S. A. (1995), "Kültürel Farklılaşmanın Örgütsel Yapı ve Davranışa Etkileri: Karşılaştırmalı Bir İnceleme", *ODTÜ geliş Dergisi*, Sayı 4, 503-529.
- Yağmurlu, A. (1997), "Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar", *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 52 (1-4), 717-724.



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ