

## PAPER DETAILS

TITLE: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ALGISINDA DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİN ROLÜ: META TIYATRO  
VE ORTATORYO METAFORU

AUTHORS: Umut Can ÖZTÜRK

PAGES: 187-209

ORIGINAL PDF URL: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/215046>

## ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ALGISINDA DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİN ROLÜ: META TİYATRO VE ORATORYO METAFORU<sup>1</sup>

Umut Can ÖZTÜRK<sup>2</sup>

### ÖZET

İnsan ve insan ait değerler olarak kültür yüzyıllardır bir araştırma konusu olmuştur ve insan kendini çözmeye çalışmıştır. Günümüzde bu temel araştırma konusunun bir kolu da örgüt kültürü kavramını kapsamaktadır. İnsanın ve kültür kavramını bu kadar özel kılan değişken ve karmaşık yapıları olmalarıdır. Örgüt kültürü de benzer yapıdadır; oldukça farklı sosyo-demografik yapıdaki üyelerden meydana gelir ve bir heterojenlik söz konusudur. Örgütü bir sahne olarak kabul edersek örgüt kültürü bu boyutta meta tiyatroya benzemektedir. Fakat bu karmaşıklığa ve simgeselliğe rağmen şaşırtıcı bir şekilde genel bir kabul edilirliliği vardır. Bu konuda ise oratoryal bir özellik taşımaktadır. Daha basit bir ifadeyle örgüt kültürü algısında örgüt üyelerinin sosyo-demografik özelliklerinin minimum etkisi var.

Bu çalışmada örgüt kültürünün meta tiyatral ve oratoryal özelliklerinin dengesine değinilmiş ve örgüt kültürü algısında sosyo-demografik özelliklerin etkisi Isparta'da Araştırma Hastanesinde 230 kişiye anket uygulanarak elde edilen verilerle test edilmiştir. Örgütte bulunma yılı, pozisyon ve eğitim düzeyi değişikliklerine bağlı olarak farklılıklar söz konusu olsa da istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

**Anahtar Kelimeler:** *Örgüt Kültürü, Denison Ölçeği, Demografik özellikler*

## THE ROLE OF DEMOGRAPHIC CHARACTERISTICS ON ORGANIZATIONAL CULTURE PERCEPTION: META THEATRE AND ORATORIO METAPHOR

### ABSTRACT

The values of human beings and their culture, for centuries has been a subject of research and tried to solve the human self. Today, a branch of the

<sup>1</sup> Bu çalışma "Örgütsel Oratoryo: Meta Tiyatro Olarak Örgüt Kültürü" adlı yüksek lisans tezinden türetilmiştir. Tez; Katip Çelebi Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü'nde görev yapan Prof. Dr. Cengiz DEMİR ile yapılmıştır. Prof. Dr. Cengiz DEMİR'in ismi bu yazının ilk yayınlanan biçiminde yer almıştır. Ancak Prof. DEMİR yazarlıktan çekilme dilekçesi verdiği için, ismi makale yazarlığından çıkarılmıştır.

<sup>2</sup> Öğretim Görevlisi Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta M.Y.O., İnsan Kaynakları Bölümü, umutcn.ozturk@gmail.com

subject of this basic research also covers the concept of organizational culture. The thing makes The concept of man and culture is so special that being changeable and complex. Organizational culture is made up a similar, very different socio-demographic structure and the heterogeneity of members that issue occurs. Organization is considered to be a stage, organizational culture, this size is similar to meta-theater. But despite the complexity and symbolism, there is a surprising acceptance of a general. This issue is a feature of the oratorical. To put it more simply, socio-demographic characteristics of members of the organization have a minimal effect on the perception of organizational culture.

In this study, addressed the balance of meta-theatrical and oratorical features of organizational culture and tested the effect of socio-demographic characteristics in the perception of organizational culture with the data obtained through questionnaires on 230 people at Research Hospital in Isparta . There is some differences depending on their working years in the organization, position and level of education. Although Significant differences is not observed as statistically .

**Key Words:** *Organizational Culture, Denison Scale, Demographic Characteristic*

## 1. GİRİŞ

Bir işletmeyi çalışanlarından ayrı ve bağımsız düşünmek olası değildir. Her işletmenin kendine ait belirgin özellikleri, olaylara yaklaşımları bulunmaktadır. Tüm bu olgular örgüt kültürünün bir parçasını oluşturmaktadır. İşletme, çalışanlarıyla ne kadar bütünleşir ve onlara işletme amaçlarını benimsetip kendi amaçlarıyla da uyumlu hale getirirse çalışanını kaybetme riskini de azaltır (Demir ve Öztürk, 2011). Bu durum örgüt kültürünün anlaşılması zorunlu olan önemini ortaya koymaktadır. Kültür kavram olarak oldukça derin ve ilk etapta anlaşılması oldukça zordur. Bu durum örgüt kültürü içinde farklı değildir. Örgüt kültürünün karmaşıklığına neden olan durum temel itibarıyla insana ait bir olgu olmasıdır. Çünkü insan değişken yapıda ve farklılaşma eğilimi içinde olan derin bir sosyal varlıktır. Bu bağlamda da örgüt kültürü, örgütün yapışkanıdır; içerisinde birbirinden farklı eğitim düzeylerine, yaşlara, yörelere, cinsiyete ve sosyo-demografik özelliklere sahip üyeleri bir amaç etrafında toplar. Bu durum bakıldığında bir ikilem olarak görülmektedir. Bir tarafta karmaşık ve değişken yapı, bir diğer tarafta ise tüm üyeleri bir arada tutan bir olgu. Aslında bakıldığında bu bir ikilem değil aksine bir uyum ve örgütün yaşayan bir sistem olduğunun en açık kanıtıdır. Örgüt kültürün meta-tiyatro gibi kompleks, derin ve birazda durumsal bir yapısı olmasına karşılık doğru işlendiğinde çalışanlar üzerinde oratoryo gibi neredeyse ilahi bir kabul edilirliliği bulunmaktadır. Daha önce

yapılan yerel çalışmalarda da benzer sonuçlara ulaşılmaktadır. Birçok algısal durumda demografik özellikler farklı bakış açıları oluştursa bile konu örgüt kültürü olduğunda durum farklılık göstermektedir. Örgüt içerisinde geçirilen süre arttıkça bir bağlamda benzeşme başlamaktadır. Bu yargıyı istatistiksel olarak ortaya koyabilmek gelecek çalışmalarda yeni vizyonlar geliştirmek için yararlı olacaktır. Daha açık bir ifadeyle örgüt kültürünün birey üzerinde dönüşümsel etkisini gözlemlemek yönetsel bağlamda önem arz etmektedir.

Bu çalışma örgüt kültürünün karmaşık ve metaforik yapısını ele alarak; insanların sosyo-demografik özellikleri, başka bir ifadeyle eğitim durumu, yaşı, çalışma yılı, idari pozisyonu gibi birçok değişken ve başlı başına insan olmanın getirdiği farklılaşma ve algısal farklılıkların örgüt kültürü algısının üzerindeki etkisini araştırmaktadır. Bu nedenle oldukça heterojen yapıları örgüt olarak hastanede ve oldukça farklı sosyo-demografik düzeylerde çalışanlar üzerinde bir çalışma yapılarak; örgüt kültürünün dağılımı, kabulü ve paylaşımı konusundaki algısal paradigmlar tespit edilmeye çalışılmıştır.

## **2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ METAFORU VE TEORİK YAPISI**

Makro düzeyden mikro düzeyde insanlar hayatlarının oldukça fazla bir bölümünü örgütler içinde geçirmektedirler. Geniş bir pencereden bakıldığında her bir örgüt başka bir örgütün alt örgütü gibi görülebilir ve her örgütün kendine ait değerleri, inançları ve inanışları vardır. Bu doğrultuda bakıldığında örgüt kültürü ve kültür ilişkisini matruşka bebeklerine benzetmek mümkün olacaktır. Bireyler, grupları; gruplar, örgütleri; örgütler, devletleri...vb. meydana getirmektedir. Kültür ise metaforik yapıyla oldukça dikkat çekici bir yapı meydana getirmektedir. Bu anlamda kültür ve örgüt kültürü kavramlarının değişken ve karmaşık yapılarına değinilmeden önce bu kavramların teorik temelleri ve alt yapılarını incelemek konuyu baside indirgemek ve anlamak adına daha yararlı olacaktır.

### **2.1. Kültür Çekirdeği ve Oluşumu**

Kültür tanımı yapılması oldukça güç bir kavramdır. Tarih boyunca kültürle ilgili birçok kavram karşımıza çıkmaktadır. Bu yüzden kültür kavramı için net bir tanım yapmak zordur. Kültürün ne olduğuna ilişkin aydınlatıcı bilgiler ve açıklamalar aşağıda bazı örneklerle belirtilmiştir.

Kültür şeklinde ifade edilen içerik, günlük dilse farklı anlamlarda kullanılmaktadır. Kavram farklı toplumları ve farklı yaşam tarzlarını birbirinden ayırmak üzere kullanılmaktadır (Doğan, 2007, 9).

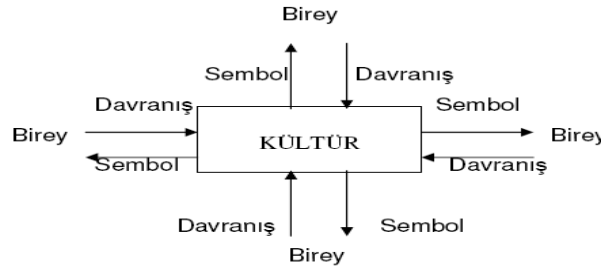
Kültür, insanın, insan tarafından tesis edilmiş ve yaratılmış olan çevresini ifade eder. Maddi ve manevi olmak üzere iki yönü vardır. Aynı

zamanda medeniyet olarak da adlandırılabilir maddi kültür, üretim teknikleri, üretim ve ulaştırma ağı gibi gözle görülür maddi unsurlardan ibaret ve kendi eserimiz olan çevre şartlarıdır. Manevi kültür ise; bir milleti millet yapan ve onun öz şahsiyetini belirleyen moral unsurlardan (yani örfler, adetler, kolektif davranışlar ve kolektif tutumlardan) meydana gelen kültür bölümüdür (Bilgiseven, 1995, 15).

Güvenç (2002, 18)’e göre, toplu yaşayan her canlı türünün kültürü yoktur. Örneğin hayvanların toplu yaşaması ve benzeri davranışlar sergilemesi kültür anlamına gelmemektedir. Bazı becerileri öğrenmiş olmak bu konuda yeterli değildir. Bu konuda bazı davranış şekilleri ya da değerlerin anlamlı bir bütün olarak özellikle dil ve yazı ile anlamlı bir bütün hale gelmesi önemlidir. Bu nedenle, insan, toplum ve kültür varlıkları birbirinden bağımsız değildir.

Schein (2010, 23-24)’a göre kültürel açıdan bir grup olabilmenin üç şartı bulunmaktadır. Bu aynı zamanda, kültürün içinde yığın gibi görülen unsurların da anlamlı bir bütün oluşturmaya da yardımcı olur. İlk şart grubu oluşturan üyelerin birtakım önemli sorunları paylaşmış olmalarını sağlayabilecek kadar uzun bir süredir bir arada bulunmasıdır. İkinci olarak üyelerin karşılaştıkları sorunları çözme fırsatını, yakalamış ve bu çözümlerin etkisini gözlemleyebilmiş olmaları gerekmektedir. Üçüncü şart ise yeni üyelerin söz konusu topluluğa girebilmesidir. Yeni üyelerin giremediği, dolayısıyla kültürel unsurların aktarılamadığı bir insanlar topluluğunda paylaşım ve uzlaşma gibi kavramlar anlamını yitirmektedir.

Şekil 1: Kültürün Şekillenme ve Yayılma Aşaması



**Kaynak:** SATIR (1998; 12).

Kültür en genel anlamıyla bakıldığında döngüsel bir süreçtir. Tamimi (2005) çalışmasında bunu “Kültüre ilişkin semboller alan birey, kültürel modellere uyum sağlamak için göstermiş olduğu davranışla, yaşamış olduğu kültürün bir parçası haline gelir” şeklinde ifade etmiştir. Başka bir ifadeyle bir birey mevcut olduğu kültürün elementlerine maruz kaldığında, ait olduğu kültürel atmosfere uyum sağlamak ister ve bu nedenle belirgin davranışlar sergiler. Sonuç olarak ise yaşamış olduğu kültürün bir parçası haline gelecektir.

## 2.2. Örgüt Kültürü ve Özellikleri

Örgüt; insanların bir ya da daha fazla gereksinmesini gidermek için, insan madde kaynakları düzeninin ve işleyişinin sürekli yenileştirildiği organik bir sistemdir. Bu sistemde, örgüt amaçlarıyla, işgören (yönetilenler), işgördürenlerin (yönetenler), örgüte çalışma amaçları ve gereksinmelerinin karşılanması, dengelenmesi de söz konusudur. Bu bağlamda, örgütler, insan amaçlarının, umutlarının ve yükümlülüklerinin bir araya gelmesinden başka bir şey değildir (Hasanoğlu, 2006, 44). Maddi/ manevi örgütü oluşturan tüm değerler bir araya geldiğinde kolektif bir yapı oluşmaktadır ve belirli amaçlar uğruna bir araya gelen işgören, yönetici, patron...vb. arasında bir bağ oluşmaktadır. Bu bağ her örgüt için benzersizlik taşıyıcı ve kültürel bir yapıya dönüşür.

Genel anlamda kültür konusunda yapılan değerlendirmelerde de belirtildiği üzere, değerler yığınlarının anlamlı bir bütünü kültürü oluşturur. Aynı durum örgüt kültürü için de geçerlidir. “örgüt kültürü”, “kurum itibarı”, “müşteri sadakati”, gibi olguların her biri kurum kültürü içinde kendisine yer bulur. Deyim yerinde ise karşılıklı bir ilişki söz konusudur. Bu kavramların her biri örgüt kültürünü şekillendirirken, aynı zamanda örgütün mevcut kültürü işletmenin fonksiyonlarına yön verir. Örneğin firmalar sosyal sorumluluk projelerini belirlerken, kendi kurum kültürleri yansıtacak projeler belirler, kurumsal itibar stratejileri oluştururken kendi kültürlerine uygun bir yol haritası oluştururlar.

Örgüt kültürü kavramı ortaya atıldığı günden bu yana birçok düşünür tarafından tanımlanmaya çalışılmıştır. Literatür incelendiğinden birbirinden farklı onlarca tanıma ulaşmak mümkündür. Örgüt kültürü kavramını literatürde ilk defa kullanan Jacques(1952) örgüt kültürünü fabrika kültürü olarak kullanmış ve “İşlerin yapılış şeklinin ve örgüte hakim olan genel düşünce tarzının örgüt çapında kabul görmesi ve örgüte yeni gelenler tarafından öğrenilmesi” olarak da tanımlamıştır. Kültür ve örgüt kültürü üzerine değerli çalışmaları olan Shein (1984) benzer şekilde kavramı “Bir grubun kendi içinde yaşadığı bütünleşme süreci boyunca ve dış çevreye karşı verdiği hayatta kalma mücadelesi sırasında üstesinden geldiği sorunlar sonucunda öğrendiği değerler” olarak tanımlamıştır. Peter ve Waterman(1995) ise “Baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içindeki hikayeler, inançlar, sloganlar ve masallardan meydana gelmiş bir yapı” şeklinde tanımlamıştır. Örgüt kültürü konusunda öne çıkan tanımlar incelendiğinde temel olarak belirgin noktalarda hem fikir olunduğu ortaya çıkmaktadır. Bu ortak noktaları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür(Köse ve diğerleri, 2001 aktaran Demir ve Öztürk,2011) ;

- Örgüt kültürü öğrenilmiş ya da sonradan kazanılmış bir olgudur.

- Örgüt kültürü grup üyeleri arasında paylaşılır.
- Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır.

### 2.3. Örgüt Kültürüne Bakış Açıları

Örgüt kültürü çalışmaları, önceden de değinildiği üzere, yönetim alanındaki gelişmelerin bir tür sonucudur. Farklı bir anlatımla, yönetim biliminin geçirdiği evrimsel süreçte ulaşılan bir noktadır.

Bir bakıma, örgüt kültürünün günümüzdeki önemine kavuşması Klasik, Neo-klasik, modern ve post-modern yönetim teorilerinin gelişimine paralellik göstermektedir.

19. yüzyılda endüstriyel toplumların gelişmesiyle birlikte, büyük ölçekli örgütler (fabrika, devlet gibi) ortaya çıkmıştır. Bu tarihten itibaren, örgütsel yapıların anlaşılması ve açıklanmasına yönelik değişik kuramlar ortaya atılmış ve örgütler değişik açılardan analiz edilmeye çalışılmıştır. Örgütlere ilişkin ilk kuramsal yaklaşımlar, başlangıçta iki paralel koldan ilerlemiştir (Marshall,1999:561).

Bunlardan ilki bilimsel yönetimi esas alan Taylor, Fayol ve Weber'in öncülüğünü yaptığı gruptur. Bilimsel yöneticili kapalı sistem, makine veya x kuramı olarak da bilinen bu yaklaşım da işçiler bir anlamda makinenin bir uzantısıdır. Çalışanların motivasyonu için onlara verilen ödülleri arttırmayı öngören ve onları tek boyutlu varlıklar olarak gören bir yaklaşım söz konusudur (Vural, 2005, 20-21).

Sosyolojik açıdan ise, Max Weber'in “ideal tip bürokrasi” olarak da adlandırılan “ussal-yasal bürokrasi” modeline yaslanmaktadır. Bu kuramların ikisi de, örgütlerin yapısını çözümleme üzerinde odaklanmışlardır. Bu doğrultuda, örgütlerdeki mevkilerin doğası, bu mevkilere bağlı yetki ve görevler ile bunların örgütsel hedeflere ulaşılmasında gerekli çalışma ilişkilerini irdelemeyi esas almışlardır (Marshall,1999:561).

Görüldüğü üzere, işletmeleri ve çalışanları mekanik açıdan ele alan klasik yönetim teorisinde (alternatif yaklaşımlar olabilse de) kültür ve örgüt konularının yan yana gelebilmesi son derece zordur. Bu durum bir anlamda, yaşanan çağın özelliklerinden de kaynaklanmaktadır. Sanayi devriminin gelişim sürecinde olduğu, ülkelerin maddi kalkınmayı her şeyin önünde tuttuğu, rekabet ve teknolojik yeniliklerin günümüzdeki boyutta olmadığı ve kar'ın tek amaç olduğu bir dönem içinde, yönetimin niteliksel yönlerinin ortaya çıkarılması son derece zordur.

Ancak zaman içinde klasik yönetim teorisinin, gelişen çağın taleplerini karşılayamaması neticesinde, neo-klasik yaklaşım hem bir

alternatif hem de bir tepki olarak ortaya çıkmıştır. Yukarıda da değinildiği üzere bu süreçte, dönem koşulları da son derece etkilidir.

Kazgan (2006, 117)’a göre neo-klasik okul, psikolojik etkenlere dayanarak, insan ilişkilerini ihmal eden klasik okulun boşlukların doldurmaya çalışmıştır.

Klasik teoriden ayrılış, 1929 ekonomik bunalımı sonrasındaki gelişmelerle paraleldir. Klasik teorinin mekanik ve birbirine benzeyen örgüt yaklaşımları, Mayo, McGregor, Maslow ve likert gibi birçok araştırmacının farklı yaklaşımları ile geliştirilmiştir. Bu bağlamda, neo-klasiklere göre çalışanlar için paranın önemi göz ardı edilmemekle birlikte, asıl motive edici olan unsur sosyal faktörlerdir (Vural, 2005, 21-22).

Bu dönemde McGregor, X-Y Kuramları, Hawthorn Araştırmaları, Peter Drucker’ın davranışçı yaklaşımları ön plana çıkmıştır (Kutanis, 2003, 1). Yönetim düşüncesinin gelişiminde yukarıda sayılan önemli teorisyenlerin yanında, önemli katkıları olan isimler de söz konusudur. Bunların tümüne yer verebilmek çalışmanın kapsamı açısından mümkün olmasa da örgüt kültürüne nasıl bir aşamadan geldiği konusunu yansıtmaya için bazı isimlere değinmekte fayda vardır.

William Whyte, “Organization Man” adlı eserinde, modern toplumda bireyin “örgüt adamı” haline gelişini ve örgütlerin birey üzerindeki belirleyiciliğinden söz etmektedir. Ona göre, “büyük örgütlerdeki beyaz yakalı çalışanlar, şirket yaşamının ve bağlılıklarının egemen olduğu hayatlar sürdürmektedirler. Kendilerinin arkadaşlarından, ailelerinden ve içinde yaşadıkları cemaatlerden kopararak soyutlayan organizasyon (örgüt) insanları, yeni bir “bürokratik kişilik yapısı” edinme noktasına gelmişlerdir” (Marshall, 1999:561).

Bunun yanında, Modern yönetim teorisi deyim yerinde ise Mary Parker Follett’a (1868-1933) çok şey borçludur. İnsan ilişkilerini ve insanın önemini yönetim teorilerine eklemesi ya da insan unsurunun daha da ön plana çıkmasını sağlaması bakımından yönetim anlayışının evriminde önemli bir dönüm noktasıdır. Esasen Mary P. Follett, klasik ekol ya da okul içinde yetişmiştir, ancak görüşleri hem neo-klasik hem de sonradan gelişecek teorileri etkilemiştir (Follett, 2009).

Follet ise her ne kadar klasik yönetim akımını geliştirdiği dönem içinde yaşasa da kendisi neo klasik görüşleri savunmuştur. Kendisi bir alman düşünür olan Fichte’ten geniş ölçüde etkilenmiş ve insanların kendi benliklerini grup içinde kazanacağını söylemiştir. Follet gruplara önem vermiş ve kolektif arzu ve grup halinde düşünme kavramlarını sık sık kullanmıştır. Yönetimi sosyal bir süreç olarak ifade etmiş ve yetki, güç,



önderlik, çatışma ve koordinasyon kavramlarını geliştirmiştir (Follett 1995, 7).

Neo-klasik yönetim teorisine göre insan ekonomik, ussal ve kaytarıcı değildir. Günümüzde yönetim düşüncesi ve uygulamalarında insani ve psikolojik unsurların dikkate alınması olmazsa olmaz unsurlardandır. Yönetim stratejilerinin şekillenmesinde, çalışanların motivasyonu, ast-üst ilişkilerinde psikolojik unsurlar, takım yönetimi, grupların bir arada çalışması ve öz denetimi gibi birçok unsur yönetim anlayışlarını şekillendirmektedir. Bu bağlamda, 20. yüzyılın hemen başlarında, yönetim stratejilerinin teknik ya da nicel bir süreç olarak ele alınmaması gerektiği ve insan ilişkilerinin mikro ve makro düzeyde ele alınması gerektiği fikri yönetim teorilerinin giderek daha fazla önem verdiği konular arasında yer almıştır.

Modern yaklaşım ise bir tür denge anlayışını benimsemiştir. Neo-klasik dönemde insan unsuruna fazla önem verilmiş olmasından dolayı bilimsel gelişmeler takip edilememiştir. Dengeyi sağlayabilmek için ise modern yaklaşım geliştirilmiştir. Bu yaklaşıma göre sadece insana önem verilmesinin çok verimli olmadığı, insanın teknoloji ile birlikte verimli olacağı düşünülmüş, bu ikisinin bir sentezinin yaratılması amaçlanmıştır. Modern örgüt teorileri arasında ise, Z Teorisi, sistem yaklaşımı, durumsallık yaklaşımı ve toplam kalite yönetimi yaklaşımı ön plana çıkanlar arasındadır (Kutaniş, 2003, 2).

Modern örgüt teorilerinin ardından günümüzde en fazla dile getirilen olgulardan biri de post-modernizm'in örgütler üzerindeki etkileridir. Post-modernizm üzerine daha önce yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere, modern dönemin bir eleştirisi ve günümüz gelişmelerine paralel bir aura kurma çabası söz konusudur. Yönetimdeki bu yeni anlayış insan ve teknoloji şeklinde iki ana temele dayanmaktadır. Önce insan sonrada teknolojiye dayanan bu yeni anlayış içinde yeni oluşan yönetim, anlayış, kavram, teknik ve uygulamaları benimsemeleri önemlidir. Post modern dönemde öne çıkan unsurlardan biri de esnekliktir. Değişimin çok hızlı şekilde yaşandığı bir ortamda işletmelerin esnek bir yapıya sahip olmaları, çeşitli gelişmelere uyumunu mümkün kılar. Bu durum da günümüz koşulları ile uyumludur. Yönetim alanında ortaya "Post-modern Paradigma" olarak çıkan bu yeni anlayış, kavram, teknik ve uygulamalara işletmelerin uyumunu gerektirmektedir..

Post-modern dönemin belirleyici unsuru ise, bilgi olmuştur. İnsanın bilginin kölesi olması değil, bilgiyi kullanarak hükmetmesi görüşü benimsenmiştir. Bu yaklaşımın amacı ise, sadece makinenin varlığı değil, kişinin bunun yanında insanlığını da unutmamasıdır. Yani insanın makineyi en verimli şekilde kullanacak bilgiyi üretip kullanmasıdır (Kutaniş, 2003, 2).

Post-modern örgüt yapıları kendi içinde güvensizlik ve değişim korkusu yerine, esnek yapıları ve kültürel unsurları nedeniyle yaratıcılığa ve dinamizme dayalı, açık ve güven durulan bir ortama geçişi ifade etmektedir. Son yıllarda işletme literatüründe de incelendiği üzere, takım çalışması ve takım ruhu gibi kavramlar günümüz örgüt yapılarında beklenen oluşumlardır. Geleneksel yapılarda olduğu gibi katı kurallar, kesin hiyerarşiler ve bölümler arasında engellerin ortadan kalkması yine bu dönem örgütlerinin temel anlayışlarıdır. Merkezi bir yönetim anlayışından, güç yapısının çalışanlarla belirli ölçülerde paylaşılması post modern yönetim anlayışının temel niteliklerindendir.

Clegg (1999;179-181)'e göre post-modern örgütler, geleneksel anlamda mekanik bir yapıdan ziyade organik yapı ve ilişkilere dayalı, işlerin daha az bölündüğü daha az farklılaşmış bir niteliktedirler.

### **2.3. Örgüt Kültürü Algısında Meta tiyatro ve Oratoryo Benzeşmesi**

Yaşama dair bir süreci ifade eden kültür olgusunun, örgüt kültürünün değişken fakat bütünleyici ve birleştirici yapısı bağlamında analiz edilmesi gerekliliği, çalışmanın konusunun “Örgütsel Oratoryo: Meta Tiyatro Olarak Örgüt Kültürü” olarak belirlenmesine neden olmuştur.

Yunan mitolojisine ait Oedipus'un hikayesi binlerce yıldır anlatılarak mitoloji kitaplarındaki yerini almıştır. 19. Yüzyıl'a analizleri ile damgasını vuran S. Freud'un, izlediği “Kral Oedipus” adlı bir oyundan esinlenerek, büyük tartışmalar yaratan teorisi “Oedipus Kompleksi”ni şekillendirdiği söylenir. Bir tiyatro oyunu, bir teoriye ilham olabilir mi sorusuna yanıt evet olacaktır. Yukarıda da belirtildiği gibi tiyatro yaşama ait olduğu ölçüde kişilere, toplum ve kurumlara ilham olabilir. Özellikle günümüzde bir olguyu açıklarken, tek bir unsurdan yararlanmak yerine onu etkileyen diğer yan unsurlarında göz önüne alındığı, yani bir şeyin ekonomik, siyasal, psikolojik ve toplumsal yönlerinin de hesaba katıldığı düşünülürse, bu varsayım temelsiz olmayacaktır.

İnsan unsurunun değişkenliği, kültürel unsurların göreceli ve dinamikliği göz önüne alınarak, örgüt kültürünün yeni ve alternatif bakış açılarıyla analiz edilmesi amaçlanmıştır. Kültürel unsurların karmaşıklığı ve çok boyutlu niteliği ise çalışmanın amacına ulaşması için hem temel riskleri hem de avantajları bünyesinde barındırmaktadır. Kültür konusunu inceleme amacı, işletmelerin yaşamsal duruşları ve çalışma şekillerini daha genel bir anlatımla kimliğini anlayabilmek için önemlidir. Örgüt kültürüne, mekanik bir açıdan ziyade, post modern yaklaşımlarında yardımı ile alternatif yollardan yaklaşmak, resmin bütününe görebilmek amacına hizmet etmektedir. Bu bağlamda, işletme kararları, uygulama ve süreçlerine yaklaşımlarda alternatiflerin geliştirilmesi, mevcut ya da olası sorun ve

fırsatların etkin şekilde değerlendirilmesi açısından önemlidir. Bu nedenle ilgili çalışmada, bir tür meta- tiyatro (sahnesi) gibi görmek, bunun yanında örgütün, tüm kural, kurum ve insan gibi unsurlarıyla da Oratoryo gibi algılamak amaçlanmıştır.

Örgütsel bir oratoryo, içeriğiyle, örgütleri incelemek, çalışma kapsamındaki değerlendirmelerin ne denli çok boyutlu olduğunu yansıtmak amacıyla belirlenmiştir. Güncel Türkçe Sözlük'te (TDK, 2006) oratoryo, “solo sesler, koro ve orkestra için yazılmış, oyun ögesi bulunmayan, kutsal nitelikte müzik eseri” şeklinde tanımlanmaktadır.

Çalışma konusunun eksenini belirleyen kavramlardan biri de meta tiyatro'dur. Meta Tiyatro kavramı ilk kez Abel Lionel tarafından kullanılmıştır. Bu bağlamda, geleneksel ya da modern döneme ait tiyatro faaliyetlerinde kullanılan metaforların yerini “soyutlama” kavramı almıştır. Bir anlamda, izleyicinin dikkatini, oyunun hikayesi ya da içeriğinden oyunun becerisine çekmek için oluşturulan bir tiyatro yaklaşımıdır (Cloug, 2008). Meta-tiyatro, bir anlamda geleneksel tiyatronun şekilci, kurallara bağlı ya da oluşturduğu kurallara bir tepkidir. Elbette ki tiyatro sanatı gelişiminden itibaren birçok defa revize edilmiş ve farklı türleri ortaya çıkmıştır, ancak meta-tiyatronun temel farkı, tiyatronun içeriğindeki modernizm unsurlarına bir tepki oluşturmasıdır.

İnsan doğası incelendiğinde aldığı kararlarda birçok farklı ve çeşitli değişkenin etkisi olduğu aşikârdır. Örneğin bir resim sergisinde aynı resme birçok farklı göz bakmaktadır; karşılarındaki resim aynıdır fakat o resmin (simgesel açıdan) izleyiciler üzerindeki etkisi ve zihinlerinde canlandırdığı imaj farklı olabilmektedir. Ya da yağmurun yağması kimi insanlara huzur verirken kimi insanlara korku, endişe ve kimilerine ise hüznün verir. Sadece cinsiyet ayrımına bile baktığımızda olaylara bakış açısı ve kabullenışı oldukça çeşitlilik göstermektedir. Bunun üzerine oldukça fazla çalışma yapılmıştır. Fakat örgüt kültürü incelemesi yaptığımızda eğer ki örgüt kültürü homojen şekilde yayılma imkanı bulursa bu kadar çeşitliliğin içinde dahi ortak bir bilinç ve davranış tarzı oluşturmaktadır. Büyük oranda örgüt üyelerinin cinsiyetinin, yaşının, eğitim durumunun farklılığının bir önemi kalmamakta; örgüt üyeleri tarafından örgüt kültürü benimsenmektedir. Fakat örgü kültüründe şöyle bir ikilem vardır; örgüt kültürü olarak tanımlanan olgusal, simgesel değerler bütünüdür durağan ve stabil bir yapısı yoktur. Örgüt içine alınan her üye örgüt kültüründen etkilendiği gibi örgüt kültürünü de etkilemektedir. Bu örgüt kültürünün metaforik yapısından kaynaklanır. Örgüt kültürüyle ilgili çalışmalar yapmanın bir dezavantajı da budur; analizler yapılırken dahi örgüt kültürü değişim içindedir ve yapılanmaktadır.

Genel itibarıyla bakıldığında örgüt kültürü içerisinde Shein'ın modelinde olduğu gibi derin bir yapı gizlidir. Analiz edilebilen kısım çoğu

zaman “buz dağı”nın görünebilen kısmıdır. Örgüte dâhil olan her birey örgüt kültürüne yeni bir doku kazandırmaktadır. Bu nedenle örgüt kültürü durumsallık arz eden, çeşitliliği içerisinde barındıran bir tiyatro oyunu gibidir. Bu nedenle örgüt bir sahne, çalışanlar oyuncu örgüt kültürüyse devamlılık ve durumsallık taşıyan bir meta tiyatrodur. Fakat aynı zamanda bu karmaşık yapısına, binlerce değişkenine rağmen kişiler üstü yapısı ve ortak bilinç uyandırması nedeniyle ilahi bir yapıda olan oratoryo gibidir. Bu çalışmayla beraber sözü geçen yapının altı çizilmiştir.

#### **2.4. Örgüt Kültürü Modelleri**

Örgüt kültürü çözümlenmesi zor olan bir kavram olmasından ve soyut tarafının yoğun olmasından ötürü ortaya oldukça çeşitli bakış açıları oluşmuştur. Bununla beraber örgüt kültürü üzerine oldukça durulan bir çalışma alanıdır. Bu nedenle de yapılan her yeni çalışmayla birlikte yeni bir bakış açısının gelişmesi doğal karşılanmalıdır.

Örgüt kültürü-kültür üzerine çalışmalardan en öne çıkanlardan birisi Hofstede(1980)’in çalışmasıdır. Bu çalışmada Hofstede IBM şirketi üzerinde bir uygulama gerçekleştirmiş ve sonucunda örgüt kültürünün 4 boyutundan söz etmiştir. Bunlar; Güç Mesafesi, Belirsizlikten Kaçınma, Bireysellik, Maskülen & Feminen’dir. Örgüt kültürünün yapısını bu alt boyutlar üzerinden değerlendirmiştir.

Hofstede modelinin dışında da sıklıkla kullanılan ve kabul gören modeller bulunmaktadır. Bunlara Quchi(1981)’nin örgüt kültürünü, Amerikan Tarzı kültür(A), Japon Tarzı Kültür(J), Karma Kültür(Z) olarak üç ana gruba ayırdığı çalışması örnek gösterilebilir. Bular dışında yerli literatürde de sıklıkla kullanılan Shein Modeli, Sonnenfeld Modeli ve Quinn ve Cameron Modeli bulunmaktadır (Öztürk, 2011).

Örgüt kültürünü modellerine ilişkin yapılan incelemede aslında birbirleri ile önemli benzerlikler taşıyan bu modellerin sınıflandırılması ve niteliklerinin tanımlanmasında her araştırmacının farklı bakış açıları söz konusudur. Bu çalışmada Denison ve Mishra (1995) ve Jae Cho (2000) tarafından geliştirilen Denison Modeli temel alınmıştır. Modelle ve modele ait ölçekle ilgili bilgi araştırma bölümünde detaylı olarak verilmiştir.

### **3. ARAŞTIRMA BÖLÜMÜ**

Örgüt kültürü algısını farklı boyutlarıyla test edebilmek için araştırmada kullanılan Denison ve Mishra (1995) ve Jae Cho (2000) tarafından geliştirilen Denison Ölçeği kullanılmıştır. Sözü geçen ölçek Yahyalıgil (1994) tarafından çevirisi yapılmış ve uyarlanmıştır. Amacı doğrultusunda demografik sorularla birlikte 32 adet soru belirlenmiştir. 27

adet likert ve 5 adet sosyo-demografik soru bulunmaktadır. Ölçekte daha önce de teorik bölümde belirtildiği üzere örgüt kültürü dört boyutta değerlendirilmiştir. Bunlar; “vizyon”, “uyum yapma”, “tutarlılık” ve “katılım kültürü” boyutlarıdır.

Katılımcılara sorulan sorular, anketin cevaplandırılmasını kolaylaştırmak, araştırmacının verileri daha hızlı değerlendirmesini sağlamak amacıyla kapalı uçludur. Araştırmada kullanılan Likert Ölçeği, kolaylığı nedeni ile tercih edilmiştir. Anketi yanıtlayan kişilere verilen önermelerle ilgili görüşlerini, çok olumsuzdan çok olumsuza doğru sıralanan seçeneklerden belirtmeleri istenmiştir. Ölçek sonuçları 5.00-1.00=4.00 puanlık bir genişliğe dağılmışlardır. Bu genişlik beşe bölünerek işletme çalışanlarının örgüt kültürü düzeyi aralıkları belirlenmiştir. Buna göre; 1.00-1.79 puan aralığı, “çok düşük”, 1.80-2.59 “düşük”, 2.60-3.39 “orta”, 3.40-4.19 “yüksek” ve 4.20-5.00 arası “çok yüksek” olarak değerlendirilmektedir.

### **3.1. Araştırmanın Amacı Ve Kapsamı**

Örgüt kültürü bir çok farklı elemandan meydana gelmiştir ve örgüt kültürünün hakim olduğu örgüt içinde oldukça farklı sosyo-demografik özellikleri taşıyan üyeler bulunmaktadır. Örgüt kültürünün karmaşık değişken yapıya sahip olmakla beraber örgüt üyelerinin heterojen yapılarına rağmen genel bir kabul edirliliği vardır. Bu doğrultuda çalışmada örgüt kültürü algısının sosyo-demografik özelliklerden minimum etkilendiği hipotezi test edilmiştir.

### **3.2. Araştırmanın Yöntemi**

Bu araştırmada nicel araştırma tekniklerinden hazır ölçekli anket uygulanmıştır. Anket sorularının hazırlanmasında soruların katılımcılar tarafından anlaşılır olmasına, konunun farklı boyutlarına açıklık getirmesine, araştırmanın varsayımlarıyla doğrudan ilişkili ve bu varsayımları sınavıcı özellikte olmasına çaba harcanmıştır. Araştırmanın anketinde, sonuçların daha rahat analiz edilmesi için kapalı uçlu sorular sorulmuştur. Kullanılan ölçek daha önceden birçok araştırmacı tarafından test edilmiş geçerliliği kabul edilmiş bir örgüt kültürü analizi ölçeğidir.

Anket, çalışanların sosyo-demografik özellikleri, çalışma yaşamına ilişkin özellikleri, iş ve işyerine ilişkin düşünceleri, değerleri, tutum ve davranışlarını, örgütteki kültürü oluşturan unsurlara ilişkin değerlendirmelerini içeren sorulardan oluşmuştur.

### **3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırmanın sınırlılıkları iki boyutta ele almak doğru olacaktır. Birinci ve en önemli kısıt; Türkiye genelinde faaliyet gösteren kamu ve özel sektördeki işletmeler ve çalışanların tamamına ulaşmanın imkansız olması ve

çalışmanın zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle sadece Isparta’da tek bir örgütte uygulanması araştırmanın temel kısıdını oluşturmaktadır. Bu yüzden, araştırma sonuçlarına dayanarak ülke genelinde; araştırmaya konu olan değerler arasındaki korelasyonların ve etkileşimlerin hakkında genelleme yapmak doğru olmayacaktır.

### **3.4. Örneklem Ve Veri Toplama**

Araştırmalarda incelenen konularda ana kitlenin tümünü incelemek çok zaman alıcı ve maliyeti çok yüksek olduğu için ana kitleyi temsil etme yeteneği olan bir örnek kitlenin belirlenmesi tercih edilir. Bu çalışmanın evreni; Isparta ilinde bulunan Süleyman Demirel Üniversitesi Araştırma Hastanesi’dir. Örgüt kültürü analizlerinde tek bir işletme kullanılması gerekmektedir. Çünkü yapısı gereği aynı ilden dahi olsalar farklı işletmelerden toplanacak veriler örgüt kültürü özelliğini taşımayacaklar, ortaya çıkacak benzerliklerde bölgesel kültürün etkisi söz konusu olacaktır. Hastanenin personel sayısının tamamı üzerinden basit tesadüfi yöntemle toplam örneklem sayısına ulaşılmıştır. Örgüt içerisinde 354’ü kadrolu, 96’sı sözleşmeli, 42’si dışarıdan görevlendirmeli (uzun dönemli) toplam 492 personel; 54’ü profesör, 39’u Doçent, 61’i Yardımcı Doçent, 221 Araştırma görevlisi, 1’i Öğretim Görevlisi olmak üzere toplam 376 akademik personel vardır. Genel olarak bakıldığında örgüt içinde görev yapan 868 personel bulunmaktadır.

Çalışmada kullanılan veri toplama tekniği anket olarak belirlenmiştir. Katılımcılara dağıtılan anketlerin önemli bir kısmı bireysel olarak ulaştırılarak cevap alınmıştır. Sonuç olarak, araştırma sonunda 243 anket toplanmış bunların 230 tanesi değerlendirmeye alınmıştır. Bu sonuçlara bağlı olarak %90 güven aralığında 868 kişilik bir evrende 230 örnek kitle %4,65’lik bir hata oranına denk gelmektedir.

### **3.5. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi**

Çalışmada elde edilen bulgular değerlendirilirken, istatistiksel analizler için SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 17.0 programı kullanılmıştır. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır. Hipotez testleri olarak t-testi, anova, korelasyon analizleri yapılmıştır.

### **3.6. Bulgular**

Araştırma kapsamında Isparta’da faaliyet gösteren Süleyman Demirel Araştırma Hastanesi’nde çalışmakta olan 230 kişiye yapılan anketlerin bulguları ve yorumları bu bölümde ayrıntılı olarak verilmiştir. Aşağıda öncelikle demografik özelliklere ilişkin bilgiler yer almıştır. Daha sonra “Örgüt Kültürü” ile ilgili olarak oluşturulan likert ölçeği kullanılarak değerlendirilen ifadelerle ilişkin temel bulgular değerlendirilmiştir.

### 3.6.1. Demografik Özelliklere Ait Bulgular

Tablo 1’de anket katılımcılarına ait demografik özelliklerin dökümleri verilmiştir. Tabloya genel hatlarıyla baktığımızda; %70’e yakın bir bölümünün 30 yaş ve altı olduğunu görmek mümkündür. Başka bir ifadeyle örneklem genç jenerasyondan olduğunu söylemek mümkün olacaktır. Buna bağlı olarak büyük bir çoğunluğunun (%75’den fazla) işletmede 6 yıldan az sürede çalıştığı gözlenmektedir. Yine %90 yakın olan bir bölümü ise üniversite ve altı eğitim seviyesine sahiptir. Örneklem grubunun idari pozisyonlara ve cinsiyetlerine göre dağılımı ise homojen sayılabilecek bir yapıdadır. Sözü edilen veriler Tablo 1’de detaylı olarak verilmiştir.

Tablo 1: Demografik Özelliklere Ait Bulgular

| <b>Yaş</b>                  | <b>Frekans</b> | <b>Yüzde (%)</b> |
|-----------------------------|----------------|------------------|
| 25 ve altı                  | 82             | 35,7             |
| 26-30                       | 78             | 33,9             |
| 31-35                       | 28             | 12,2             |
| 36-40                       | 26             | 11,3             |
| 41 yaş ve üstü              | 16             | 7,0              |
| Toplam                      | 230            | 100,0            |
| <b>Cinsiyet</b>             | <b>Frekans</b> | <b>Yüzde (%)</b> |
| Bayan                       | 106            | 46,1             |
| Bay                         | 124            | 53,9             |
| Toplam                      | 230            | 100,0            |
| <b>Çalışma Yılı</b>         | <b>Frekans</b> | <b>Yüzde (%)</b> |
| 1 yıldan az                 | 22             | 9,6              |
| 1-3 yıl                     | 93             | 40,4             |
| 4-6 yıl                     | 60             | 26,1             |
| 7-9 yıl                     | 31             | 13,5             |
| 10 yıl ve üstü              | 24             | 10,4             |
| Toplam                      | 230            | 100,0            |
| <b>Eğitim Durumu</b>        | <b>Frekans</b> | <b>Yüzde (%)</b> |
| Lise ve altı                | 110            | 47,8             |
| Üniversite                  | 98             | 42,6             |
| Y.Lisans-Doktora            | 22             | 9,6              |
| Toplam                      | 230            | 100,0            |
| <b>İşyerindeki Pozisyon</b> | <b>Frekans</b> | <b>Yüzde (%)</b> |
| Teknik Personel             | 68             | 29,6             |
| Danışma Görevlisi           | 91             | 39,6             |
| İdari Personel              | 71             | 30,9             |
| Toplam                      | 230            | 100,0            |

Tablo 2: Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Örgüt Kültürü Ölçeği Alt boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması

|                    | Grup  | N   | Ort   | Ss    | t      | p     |
|--------------------|-------|-----|-------|-------|--------|-------|
| Katılım kültürü    | Bayan | 106 | 3,328 | 0,261 | 1,221  | 0,223 |
|                    | Erkek | 124 | 3,287 | 0,242 |        |       |
| Tutarlılık kültürü | Bayan | 106 | 3,709 | 0,281 | 0,373  | 0,709 |
|                    | Erkek | 124 | 3,696 | 0,254 |        |       |
| Uyum yapma kültürü | Bayan | 106 | 3,589 | 0,344 | 0,453  | 0,651 |
|                    | Erkek | 124 | 3,568 | 0,355 |        |       |
| Vizyon kültürü     | Bayan | 106 | 3,050 | 0,578 | -0,038 | 0,970 |
|                    | Erkek | 124 | 3,052 | 0,571 |        |       |

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının kültür puanlarının ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla t-testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 2’de verilmiş olup, tüm kültür alt grupları için yapılan analiz sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır. Tablo 2 üzerindeki değerler ele alındığında cinsiyet değişkeninin belirli bir fark yaratmadığı görülmektedir. “Katılım Kültürü” için t değeri 1,221’ken p değeri 0,223’tür, “Tutarlılık Kültürü” için t değeri 0,373’ken p değeri 0,709’dur, “Uyum Yapma Kültürü” için t değeri 0,453’ken p değeri 0,651’dir, aynı şekilde “Vizyon Kültürü” için t değeri -0,038’ken p değeri 0,970’dir. Tüm “p” değerleri 0,05’den büyük olduğu için yukarıda da belirtildiği gibi anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Örgüt kültürü algısında cinsiyet değişkeninin oluşturacağı farklılık beklenildiği gibi istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Başka bir ifadeyle işgörenin kadın ya da erkek olması örgüt kültürü algısında kayda değer bir fark yaratmamaktadır. Daha önce yapılmış çalışmalara da bakıldığında benzer yönde sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Aksu (2008; 131) çalışmasında çalışanların farklılıklarla ilgili algılamaları ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin yaptığı analiz sonucu cinsiyet değişkeniyle örgüt kültürü algısında herhangi bir farklılık bulamamıştır. Aynı doğrultuda Güneş (2011; 106) çalışmasında öğrencilerin cinsiyetlerine göre üniversite örgüt kültürüne ilişkin algı düzeyleri incelemiş; kadın katılımcılarında olumlu algıları ortaya çıkmış olsa da bu fark istatistiksel anlamda anlamlı bulunmamıştır.



Tablo 3: Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Örgüt Kültürü Ölçeği Alt boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması

|                    | Grup           | N  | Ort   | Ss    | F     | p     |
|--------------------|----------------|----|-------|-------|-------|-------|
| Katılım kültürü    | 25 ve Altı     | 82 | 3,360 | 0,224 | 2,033 | 0,091 |
|                    | 26-30          | 78 | 3,269 | 0,248 |       |       |
|                    | 31-35          | 28 | 3,232 | 0,252 |       |       |
|                    | 36-40          | 26 | 3,313 | 0,246 |       |       |
|                    | 41 yaş ve üstü | 16 | 3,328 | 0,359 |       |       |
| Tutarlılık kültürü | 25 ve altı     | 82 | 3,732 | 0,228 | 0,882 | 0,476 |
|                    | 26-30          | 78 | 3,667 | 0,269 |       |       |
|                    | 31-35          | 28 | 3,665 | 0,316 |       |       |
|                    | 36-40          | 26 | 3,740 | 0,260 |       |       |
|                    | 41 yaş ve üstü | 16 | 3,719 | 0,346 |       |       |
| Uyum yapma kültürü | 25 ve altı     | 82 | 3,599 | 0,342 | 1,316 | 0,265 |
|                    | 26-30          | 78 | 3,513 | 0,392 |       |       |
|                    | 31-35          | 28 | 3,617 | 0,314 |       |       |
|                    | 36-40          | 26 | 3,588 | 0,309 |       |       |
|                    | 41 yaş ve üstü | 16 | 3,696 | 0,255 |       |       |
| Vizyon kültürü     | 25 ve altı     | 82 | 3,012 | 0,550 | 1,550 | 0,189 |
|                    | 26-30          | 78 | 2,994 | 0,539 |       |       |
|                    | 31-35          | 28 | 3,196 | 0,598 |       |       |
|                    | 36-40          | 26 | 3,240 | 0,626 |       |       |
|                    | 41 yaş ve üstü | 16 | 2,969 | 0,670 |       |       |

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının kültür puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 3’de verilmiştir. “Katılım Kültürü” için  $F=2,033$ ’ken  $p=0,091$ ’dir, “Tutarlılık Kültürü” için  $F=0,882$ ’ken  $p=0,476$ ’dır, “Uyum Yapma Kültürü” için  $F=1,316$ ;  $p=0,265$ ’dir, “Vizyon Kültürü” için  $F=1,550$ ’ken  $p=0,189$ ’dur. Tüm “p” değerleri 0,05’den büyük olduğu için yukarıda da belirtildiği gibi anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Cinsiyet değişkeninde de olduğu gibi örgüt kültürü algısında yaş değişkeninin yarattığı fark tüm boyutlarda istatistiksel olarak anlamsız çıkmıştır. Daha basit bir ifadeyle işgörenlerin yaşları ile örgüt kültürü algıları arasında tespit edilebilmiş bir ilişki yoktur. Daha önce aynı amaçla yapılmış çalışmalarda da benzer durum söz konusudur. Tozkoparan ve Susmuş (2001)’un üretim ve hizmet sektörüne yönelik karşılaştırmalı olarak yaptığı örgüt kültürü algısı araştırmasında her iki sektör içinde yaş faktörünün örgüt kültürü algısında yarattığı anlamlı bulunmuş bir fark yoktur.

Tablo 4: Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Örgüt Kültürü Ölçeği Alt boyutlarının Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşması

|                    | Grup        | N  | Ort   | Ss    | F     | p             |
|--------------------|-------------|----|-------|-------|-------|---------------|
| Katılım kültürü    | 1 yıldan az | 22 | 3,335 | 0,245 | 1,032 | 0,392         |
|                    | 1-3 yıl     | 93 | 3,272 | 0,250 |       |               |
|                    | 4-6 yıl     | 60 | 3,306 | 0,218 |       |               |
|                    | 7-9 yıl     | 31 | 3,339 | 0,336 |       |               |
|                    | 10+ yıl     | 24 | 3,370 | 0,207 |       |               |
| Tutarlılık kültürü | 1 yıldan az | 22 | 3,824 | 0,240 | 5,197 | <b>0,001*</b> |
|                    | 1-3 yıl     | 93 | 3,667 | 0,274 |       |               |
|                    | 4-6 yıl     | 60 | 3,638 | 0,230 |       |               |
|                    | 7-9 yıl     | 31 | 3,714 | 0,263 |       |               |
|                    | 10+ yıl     | 24 | 3,870 | 0,262 |       |               |
| Uyum yapma kültürü | 1 yıldan az | 22 | 3,539 | 0,423 | 1,943 | 0,104         |
|                    | 1-3 yıl     | 93 | 3,627 | 0,336 |       |               |
|                    | 4-6 yıl     | 60 | 3,612 | 0,375 |       |               |
|                    | 7-9 yıl     | 31 | 3,475 | 0,347 |       |               |
|                    | 10+ yıl     | 24 | 3,470 | 0,204 |       |               |
| Vizyon kültürü     | 1 yıldan az | 22 | 3,409 | 0,565 | 7,516 | <b>0,000*</b> |
|                    | 1-3 yıl     | 93 | 3,169 | 0,548 |       |               |
|                    | 4-6 yıl     | 60 | 2,983 | 0,514 |       |               |
|                    | 7-9 yıl     | 31 | 2,863 | 0,558 |       |               |
|                    | 10+ yıl     | 24 | 2,677 | 0,549 |       |               |

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının kültürü puanları ortalamalarının çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) yapılmıştır.

“Katılım Kültürü” ve “Uyum Yapma Kültürü” için yapılan analiz sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır. Katılım Kültürü için  $F=1,032$ ’ken  $p=0,392$ , “Uyum Yapma Kültürü” için  $F=1,943$ ’ken  $p=0,104$ ’dür. Her iki kültür grubu içinde “p” değerleri 0,05’den büyük olduğu için yukarıda da belirtildiği gibi anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Diğer iki kültür grubuna bakıldığında elde edilen sonuç farklıdır. Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının tutarlılık kültürü puanları ortalamalarının çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=5,197$ ;  $p=0,001<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, 1 yıldan az çalışma süresi olan işletme çalışanlarının tutarlılık kültürü puanları, 4-6 arası yıl çalışma süresi olan işletme çalışanlarının tutarlılık kültürü puanlarından yüksektir. 10 yıl ve üzeri çalışma süresi olan işletme

çalışanlarının tutarlılık kültürü puanları, 1-3 yıl ve 4-6 yıl çalışma süresi olan işletme çalışanlarının tutarlılık kültürü puanlarından yüksektir.

Aynı amaçla araştırmaya katılan işletme çalışanlarının vizyon kültürü puanları ortalamalarının çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=7,516$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, 1 yıldan az çalışma süresi olan işletme çalışanlarının vizyon kültürü puanları, 4-6, 7-9 arası ve 10 yıl üstü yıl çalışma süresi olan işletme çalışanlarının vizyon kültürü puanlarından yüksektir. 1-3 çalışma süresi olan işletme çalışanlarının vizyon kültürü puanları, 10 yıl üstü yıl çalışma süresi olan işletme çalışanlarının vizyon kültürü puanlarından yüksektir.

Örgütsel sosyalizasyonun doğru çalıştığı örgütlerde örgüt kültürü algısında çalışma süresinin yarattığı farkın istatistiki anlamda çok belirgin olmaması gerekmektedir. Daha doğru bir ifadeyle sözü geçen değişkenin anlamı bir fark yaratmaması beklenmektedir. Bu hipotez birçok kez test edilmiş ve benzer sonuca ulaşılmıştır. (Alp, 2007: 133; Aksu, 2008; 136; Demirel ve Karadal, 2007). Fakat bu çalışmada örgüt kültürünün 4 farklı boyutundan “Tutarlılık ve Vizyon Kültürü” farklılık meydana gelmiştir. Muhtemelen meydana çıkan bu sonucun nedenleri içinde rektörlük değişiminin etkisi bulunmaktadır. Tablo 4 incelendiğinde işe yeni alınan işgörenlerin etkisi olmuştur.

Tablo 5: Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Örgüt Kültürü Ölçeği Alt boyutlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması

|                    | Grup             | N   | Ort   | Ss    | F      | p             |
|--------------------|------------------|-----|-------|-------|--------|---------------|
| Katılım kültürü    | Lise ve altı     | 110 | 3,291 | 0,252 | 0,851  | 0,428         |
|                    | Üniversite       | 98  | 3,330 | 0,262 |        |               |
|                    | Y.Lisans-Doktora | 22  | 3,273 | 0,191 |        |               |
| Tutarlılık kültürü | Lise ve altı     | 110 | 3,661 | 0,255 | 2,467  | 0,087         |
|                    | Üniversite       | 98  | 3,741 | 0,265 |        |               |
|                    | Y.Lisans-Doktora | 22  | 3,727 | 0,310 |        |               |
| Uyum yapma kültürü | Lise ve altı     | 110 | 3,636 | 0,332 | 10,227 | <b>0,000*</b> |
|                    | Üniversite       | 98  | 3,469 | 0,351 |        |               |
|                    | Y.Lisans-Doktora | 22  | 3,766 | 0,288 |        |               |
| Vizyon kültürü     | Lise ve altı     | 110 | 2,995 | 0,588 | 1,257  | 0,287         |
|                    | Üniversite       | 98  | 3,120 | 0,575 |        |               |
|                    | Y.Lisans-Doktora | 22  | 3,023 | 0,469 |        |               |

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının kültür puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi

(Anova) yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda “Katılım Kültürü”, “Tutarlılık Kültürü” ve “Vizyon Kültürü” grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır. “Katılım Kültürü” için  $F=0,851$ ’ken  $p=0,428$ ’dir, “Tutarlılık Kültürü” için  $F=2,467$ ’ken  $p=0,087$ ’dir, “Vizyon Kültürü” için  $F=1,257$ ’ken  $p=0,287$ ’dir. Her üç kültür grubu içinde “p” değerleri 0,05’den büyük olduğu için yukarıda da belirtildiği gibi anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Diğer taraftan araştırmaya katılan işletme çalışanlarının uyum yapma kültürü puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=10,227$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, lise ve altı, y.lisans-doktora eğitim durumuna sahip işletme çalışanlarının uyum yapma kültürü puanları, üniversite eğitim durumuna sahip işletme çalışanlarının uyum yapma kültürü puanlarından yüksektir.

Tablo 5 incelendiğinde görüleceği gibi örgüt kültürü algısında eğitim durumunun büyük oranda bir fark ortaya çıkarmamaktadır. 4 kültür boyutundan sadece “Uyum Kültürü” boyutunda anlamlı bir farklılık gözlemlenmiştir. Eroğlu ve Özkan(2009) çalışmalarında anlamlı bir farklılık bulamamışlardır. Yapılan çalışmalar genel itibarıyla incelendiğinde bu yöndedir. Fakat yine bu çalışmaya benzer olarak Çimen(2010; 60) çalışmasında belirttiği 4 örgüt kültürü boyutunun belirttiği araştırmasında, örgüt kültürü algısında eğitim durumunun yarattığı farklılığı incelemiş ve sadece 1 boyutta farklılığa rastlamıştır.

Tablo 6: Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Örgüt Kültürü Ölçeği Alt boyutlarının Görev Değişkenine Göre Farklılaşması

|                    | Grup              | N  | Ort   | Ss    | F     | p             |
|--------------------|-------------------|----|-------|-------|-------|---------------|
| Katılım kültürü    | Teknik Personel   | 68 | 3,233 | 0,234 | 5,742 | <b>0,004*</b> |
|                    | Danışma Görevlisi | 91 | 3,306 | 0,248 |       |               |
|                    | İdari Personel    | 71 | 3,375 | 0,255 |       |               |
| Tutarlılık kültürü | Teknik Personel   | 68 | 3,656 | 0,259 | 1,573 | 0,210         |
|                    | Danışma Görevlisi | 91 | 3,710 | 0,271 |       |               |
|                    | İdari Personel    | 71 | 3,734 | 0,265 |       |               |
| Uyum yapma kültürü | Teknik Personel   | 68 | 3,553 | 0,369 | 2,072 | 0,128         |
|                    | Danışma Görevlisi | 91 | 3,634 | 0,324 |       |               |
|                    | İdari Personel    | 71 | 3,529 | 0,357 |       |               |
| Vizyon kültürü     | Teknik Personel   | 68 | 3,092 | 0,608 | 1,369 | 0,256         |
|                    | Danışma Görevlisi | 91 | 3,093 | 0,592 |       |               |
|                    | İdari Personel    | 71 | 2,958 | 0,505 |       |               |

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının kültür puanları ortalamalarının görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda “Tutarlılık Kültürü”, “Uyum Yapma Kültürü” ve “Vizyon Kültürü” grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır. “Tutarlılık Kültürü” için  $F=1,573$ ’ken  $p=0,210$ ’dur, “Uyum Yapma Kültürü” için  $F=2,072$ ’ken  $p=0,128$ ’dir, “Vizyon Kültürü” için ise  $F=1,369$ ’ken  $p=0,256$ ’dır. Her üç kültür grubu içinde “p” değerleri 0,05’den büyük olduğu için yukarıda da belirtildiği gibi anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Katılım Kültürü için sonuçlar farklı elde edilmiştir. Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının katılım kültürü puanları ortalamalarının görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=5,742$ ;  $p=0,004<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, görevi idari personel olan işletme çalışanlarının katılım kültürü puanları, görevi teknik personel olan işletme çalışanlarının katılım kültürü puanlarından yüksektir.

Genel anlamda bakıldığında Tablo 6’daki veriler beklenen sonuçları vermiştir. Örgüt için genellikle yönetici pozisyonunda olan örgüt paydaşlarının örgüt kültürü algıları incelendiğinde veriler diğer işgörenlere daha yüksek olmaktadır. Eroğlu ve Özkan(2009) çalışmalarında bu çalışmaya paralel olarak “Denison Örgüt Kültürü” ölçeğini kullanmıştır ve yine paralel olarak yönetici(idareci) pozisyonunda olan katılımcıların örgüt kültürü algılarının yüksek olduğunu tespit etmiştir.

#### 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz yönetim yaklaşımlarında işletmeleri belli bir makine gibi mekanik ya da belli bir nesne gibi durağan şekilde algılayan yaklaşımlar terk edilmektedir. Özellikle bu süreçte, post modern yaklaşımların alternatif bakış açıları yanında örgüt kültürü ve özdeşleşme gibi kavramları ön plana çıkaran analizleri, sürece farklı yaklaşanlar için önemli bir faydası vardır.

İnsan algısı sahip olduğu demografik özelliklere göre genellikle farklılık göstermektedir ve bu konu üzerine üzerine oldukça fazla çalışma yapılmıştır. Fakat örgüt kültürü incelemesi yaptığımızda eğer ki örgüt kültürü homojen şekilde yayılma imkanı bulursa bu kadar çeşitliliğin içinde dahi ortak bir bilinç ve davranış tarzı oluşturmaktadır. Büyük oranda örgüt üyelerinin cinsiyetinin, yaşının, eğitim durumunun farklılığının bir önemi kalmamakta; örgüt üyeleri tarafından örgüt kültürü benimsenmektedir. Fakat örgü kültüründe şöyle bir ikilem vardır; örgüt kültürü olarak tanımlanan

olgusal, simgesel değerler bütünüdür. Örgüt içine alınan her üye örgüt kültüründen etkilendiği gibi örgüt kültürünü de etkilemektedir. Bu örgüt kültürünün metaforik yapısından kaynaklanır. Örgüt kültürüyle ilgili çalışmalar yapmanın bir dezavantajı da budur; analizler yapılırken dahi örgüt kültürü değişim içindedir ve yapılanmaktadır.

Genel itibarıyla bakıldığında örgüt kültürü içerisinde Shein'in modelinde olduğu gibi derin bir yapı gizlidir. Analiz edilebilen kısım çoğu zaman "buz dağı"nın görünebilen kısmıdır. Örgüte dahil olan her birey örgüt kültürüne yeni bir doku kazandırmaktadır. Bu nedenle örgüt kültürü durumsallık arz eden, çeşitliliği içerisinde barındıran bir tiyatro oyunu gibidir. Bu nedenle örgüt bir sahne, çalışanlar oyuncu, örgüt kültürü ise devamlılık ve durumsallık taşıyan bir meta tiyatrodur. Fakat aynı zamanda bu karmaşık yapısına, binlerce değişkenine rağmen kişiler üstü yapısı ve ortak bilinç uyandırması nedeniyle ilahi bir yapıda olan oratoryo gibidir. Çalışmanın içerisinde de belirtildiği gibi bilinçli olarak ya da araştırmaların akışı içerisinde gerek ulusal literatürde gerekse uluslararası bilim dünyasında birçok defa ortaya çıkmış sözü geçen sonucun, bu çalışmayla beraber altı ısrarla çizilmiştir.

Uygulama daha geniş örneklerde ve farklı örgütlerde uygulandığı durumlarda dahi benzer bulgulara ulaşabilecektir. Bu nedenle çalışmanın bu bağlamda sürdürülmesi örgüt kültürünün yeniden değerlendirilmesi adına yararlı olacaktır. Bu çalışma sonucu ortaya çıkan en değerli sonuç-çıkartım ve aynı zamanda gelecek araştırmacılar için öneri; örgüt kültürünün hem değişken hem de aynı zamanda toplu kabul edilmiş bir yapısının olduğunu anlayabilmek ve bu anlamda örgüt kültürünü değerlendirmektir. Bu özellikleri ayrı ayrı ele almak ya da bir ikilem olarak görmek örgüt kültürü analizini oldukça zorlaştıracaktır. Bu bir ikilem değil aksine "Ying Yang" gibi bir uyumdur. Bundan sonraki çalışmalarda demografik özellikler daha da şekillendirilerek değişkenlere bölgesel, fiziksel, lokasyonel özelliklerde eklenerek örgüt kültürünün dönüşümsel niteliği test edilebilir.

#### KAYNAKÇA

- AKSU, N. (2008), Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi Ve Bir Uygulama, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Bursa.
- ALP, A. (2007), İlköğretim Öğretmenlerinin Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Algıları (İstanbul İli Örneği), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- BİLGİSEVEN, A. K. (1995), Genel Sosyoloji, Filiz Kitabevi, İstanbul.

- CHO, H. J. (2000), The validity and reliability of the organizational culture questionnaire, [http://www.denisonculture.com/culture/culture\\_under.html](http://www.denisonculture.com/culture/culture_under.html), erişim tarihi: 05.06.2011
- CLEGG, S. (1999), Modern Organizations, Sage Publications, London.
- CLOUG, D. (2008), What is Metatheatre, [www.anthonymeindl.com/](http://www.anthonymeindl.com/), erişim tarihi: 06.06.2011.
- ÇİMEN, Ş. (2010), Final Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Okulun Örgüt Kültürü Tipine İlişkin Görüşleri(Samsun, Bursa, İstanbul Florya Final Okulları Örneği), Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- DEMİR, C. ve ÖZTÜRK, U.C (2011). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi Ve Bir Uygulama. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:26, Sayı:1, ss.17-41.
- DEMİREL, Y. ve KARADAL, H. (2007), Örgüt Kültürünün Örgüt İçi Bireysel Becerilerin Kullanımına Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 12(3); 253-270.
- DENİSON, D. R. ve MİSHRA, A.K. (1995), Towards a theory of organizational culture and effectiveness, Organization Science, 6(2); 204-223.
- DOĞAN, B. (2007), Örgüt Kültürü, Beta Yayınları, İstanbul.
- EROĞLU, E. ve ÖZKAN, G. (2009), Örgüt Kültürü ve İletişim Doyumu İle Bireysel Özellikler Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi: Bir Uygulama Örneği, Selçuk İletişim Dergisi, 5(4); 50-61.
- FOLLETT, M. P.(1995), Prophet at Management. Pauline Graham: Beard Books.
- GÜNEŞ, H. (2011), Öğrencelerin Üniversite Örgüt Kültürü Algılamaları: Gazi Üniversitesi İİBF’de Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- GÜVENÇ, B. (2002), Kültür’ün ABC’si, YKB Yayınları, İstanbul.
- HASANOĞLU M. (2006), Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi, Sayıştay Dergisi, 52, Ankara.
- HOFSTEDE, G. (1980), Culture’s Consequences. Beverly Hills, CA: Sage.
- JAKES, E. (1951), The Changing Culture Of A Factory London: Tavistock Institute Press, London.

- KAZGAN, G. (2006), İktisadi Düşünce veya Politik İktisadın Evrimi, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- KÖSE, S., TETİK, S., ERCAN, C. (2001). “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler,” Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:7, Say :1, ss.219-242
- KUTANİS, R. Ö. (2003), Örgütlerde Davranış Bilimleri, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- MARSHALL, G. (1999), Sosyoloji Sözlüğü, Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara.
- OUCHI, W.G. (1981). The Theory Z: How American Business Can Meet The Japanese Challenge. Reading Mass: Addison Wesley
- ÖZTÜRK, U.C. (2011). Örgütsel Oratoryo: Meta Tiyatro Olarak Örgüt Kültürü. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bölümü Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- PETERS, T. ve J., WATERMAN, R. H. (1995), Yönetme ve Yükselme Sanatı: Mükemmeli Arayış (Çev: Selami Sargut), Altın Kitaplar, İstanbul.
- SATIR, Ç. (1998), İletişim Sistemi Olarak Örgüt Kültürü ve Metaforlarla Analizi. Doktora Tezi. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- SCHEIN, H. E.(2010), Organizational Culture and Leadership, John Wiley and Sons Pub, Franciso, USA.
- SCHEIN, H. E.(1984), Coming to a New Awareness of Organizational Culture, Sloan Management Review, 25(2); 3-16.
- TAMİMİ, Y. (2005), Örgüt Kültürünün Metaforlarla Analizi (Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir İşletme Örneği), Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- TOZKOPARAN, G. ve SUSMUŞ, T. (2001), Üretim Ve Hizmet Sektörü İşletmelerinde Örgüt Kültürüne İlişkin Karşılaştırmalı Bir Uygulama, Ege Akademik Bakış, 1(1); 202-223.
- TÜRK DİL KURUMU (2006), Güncel Türkçe Sözlük, TDK Yayını, Ankara.
- VURAL Z. B. A. (2005), Kurum Kültürü, İletişim Yayınları, İstanbul.
- YAHYAGİL, M.Y. (2004), Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama, İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü, Yönetim Dergisi, İstanbul,47;3-76.