



TÜRK KAMU YÖNETİM KÜLTÜRÜ ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME: DÜZCE ÖRNEĞİ

AN ASSESSMENT ON TURKISH PUBLIC ADMINISTRATION CULTURE: DÜZCE SAMPLE

Zülkif DAĞLI¹

1. Dr., Düzce Valiliği.
<https://orcid.org/0000-0002-8188-4420>

Makale Türü Article Type
Araştırma Makalesi Research Article

Başvuru Tarihi Application Date
16.02.2020 02.16.2020

Yayına Kabul Tarihi Admission Date
19.03.2020 03.19.2020

DOI
<https://doi.org/10.30798/makuiibf.690028>

Öz

Bu araştırmanın amacı Türk kamu yönetim kültürü üzerine kapsamlı bir değerlendirme yapmaktır. Bu doğrultuda; Türk kamu yönetimi hangi temel kültür kodlarından etkileniyor? Kültürel kodlar çalışma kültürünü nasıl etkiliyor? Çalışma kültürü kurumsal sonuçlara (performans) nasıl yansıyor? sorularına cevap aranmaktadır. Bu kapsamda kurum kültürü konusunda farklı teorisyenlerin bakış açılarını yansıtan geçerlik ve güvenilirliği kabul edilmiş bütünlük bir ölçek hazırlanmış, Düzce’de üst düzey ve orta düzey yönetici ve memur pozisyonlarında çalışan 930 kamu görevlisi üzerinde araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda; ulusal kültürel kodlar ile çalışma kültürü tipleri arasında anlamlı düzeyde ilişkiler olduğu ve çalışma kültürü özelliklerinin kurumsal sonuçlara önemli düzeyde yansıdığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Kamu Yönetimi, Türk Kamu Yönetimi, Kurum Kültürü, Kültürel Kodlar, Kurumsal Sonuçlar,*

Abstract

The aim of this study is to make a comprehensive evaluation on Turkish public administration culture. In this direction, the following questions are sought: Which basic culture codes influence Turkish public administration? How do cultural codes affect the working culture (organization culture)? How does the work culture reflect on the organizational results? In this context, a integrative scale, whose validity and reliability was accepted reflecting the perspectives of different theorists about organizational culture, was prepared and research was conducted on 930 civil servants working in senior and middle level managers and civil servants, in Düzce Province. At the end of the research; It was determined that there were significant relations between the national cultural codes and the working culture types, and the characteristics of working culture are reflected in the organizational results significantly.

Keywords: *Public Administration, Turkish Public Administration, Organizational Culture, Cultural Codes, Organizational Results,*

EXTENDED SUMMARY

Research Problem

In the literature it did not lead to a sufficient number of theoretical and empirical research to explain the concept of comprehensive public management culture in Turkey. The existence of researches on sociological analysis mostly made on bureaucratic culture is remarkable. The purpose of the research carried out in this context is to examine the effects of the general culture codes of the Turkish public administration on the working culture and the reflections of the working culture on the corporate results (performance).

Research Questions

The research seeks answers to the following questions, based on the perspectives of those working in senior and mid-level executive and civil servant positions in the public. What basic cultural codes is Turkish public administration affected? How do cultural codes affect working culture? How does the working culture reflect on corporate results (performance)?

Literature Review

In the research, literature review was made on 3 main topics: National (general) cultural codes, working culture and institutional results (performance). While many studies in the literature reveal that the most important features that an institution must have in order to achieve the desired results and reach its goals, it also argues that the underlying cause of most organizational failures is due to the characteristics of the working culture (Rashid et al., 2004). Therefore, working culture, which is considered as a subculture of its general culture, is considered as an important determinant of obtaining effective institutional results.

Methodology

The target audience of the research consists of officials working in public institutions in Düzce as of March 2018. In the research, in which sampling method is preferred easily, survey technique was used to obtain data. For the preparation of the research questionnaire, previously developed (different or similar fields) model studies related to the variables that constitute the subject of the research were used. The questionnaire consists of 3 parts. In the questionnaire using interval scale, 5-level Likert scale was used to evaluate the propositions. The data collection process took approximately 1 month (May-June 2018). As a result of the data collection process, the data set consisted of 935 questionnaires.

Results and Conclusion

According to the perspective of the participants, cultural codes that affect public employees and guide their behaviors are gathered in six categories: power distance, uncertainty, time management, behavioral gender, caring for individual interests and approach to problems.

On the other hand, the culture type that comes to the forefront as a working culture is clan culture. It was determined that rationality, bureaucracy, military and caution cultures follow this type of culture, respectively. Finally, it is seen that the working culture that makes the strongest contribution to effectiveness (doing the right things) and efficiency (doing the things right) is the rational culture. Public employees think that it is possible to achieve corporate goals with more hierarchy and stability. On the other hand, the clan culture, which is based on socialization and solidarity among the employees, reflects negatively on the corporate results.

1. GİRİŞ

Yönetimin temel ilkeleri evrensel bir nitelik taşımaktadır. Ancak bu temel ilkeler her toplumda başarılı sonuçlar vermemektedir. Bunun temel nedeni evrensel olarak kabul edilen yönetim ilkelerinin, uygulandığı toplumun kültürel değerleri ile uyumlu olmamasıdır. Çünkü kültür, bir toplumun yönetim tarzını, siyasetini, sanatını, teknolojik gelişimini, hukuk yapısını, kurumlarını vb. etkilediği gibi bunlardan da etkilenmektedir (Şahin, 2005: 194). Nitekim 1950'lerden itibaren, dünyada ortak kamu yönetimi üzerine inşa edilen literatürün ortaya koyduğu temel sonuç, kamu yönetimini şekillendiren kültürel değerlerin, düşünme biçimlerinin ve siyasi değişimlerin özelliklerinin toplumdan topluma büyük ölçüde farklılık gösterdiğidir (Özmen, 2013: 937).

Türk kamu yönetimi, yönetim kültürü anlamında sahip olduğu gerek kavramsal bilgi gerekse uygulamaya dönük deneyim açısından oldukça güçlü bir birikime sahiptir. Bu güçlü miras bazı açılardan olumlu sonuçlar ortaya koyarken bazı açılardan ise özellikle zamanın ruhuna uygun hareket etme noktasından sorunlu durumların oluşmasına neden olmaktadır. Güçlü miras üzerinde tartışma oluşturan bu ikilemin üstesinden gelebilmek ve onu faydaya dönüştürebilmek için Türk kamu yönetiminin beslendiği kültürel kodlarının doğru okunması ve yönetsel alana etkilerinin doğru tespit edilmesi oldukça önemlidir.

Her örgütte olduğu gibi kamu yönetim alanının da kendi özelliklerini yansıtan bir çalışma kültürü vardır. Her ne kadar bu kültür kurumsal yapıların özelliklerinden kaynaklansa da konunun özünde sistemin en küçük ve önemli parçası olan “birey” vardır. Kültür aktarımı çoğunlukla birey üzerinden gerçekleşmektedir. Aktarılan kültür ile bireysel kültürlerin uyumu kurumsal sonuçlara doğrudan yansımaktadır. Her birey inançları, değer yargıları, düşünme biçimi ve varsayımları itibariyle bir kültürün ürünüdür. Bireysel ve toplumsal anlamda sergilediği davranışların birçoğunda içerisinde dünyaya geldiği ve yaşamını sürdürdüğü bu sosyolojik alanın etkisi bulunmaktadır. Dahası toplumsal anlamda genel kabul görmüş açık veya örtülü bu kurallar bireyin birçok davranışının şekillenmesinde oldukça etkili olmakta, davranışların alt yapısını oluşturan gömülü kodlar gibi değerlendirilebilmektedir. Dolayısıyla çalışma hayatındaki insanların bireysel veya grup davranışlarının çalışma hayatının özel kurallarıyla birlikte sahip oldukları kültürel kodlardan da azımsanmayacak düzeyde etkilenebileceği savunulabilir.

Literatür incelendiğinde Türkiye’de kamu yönetim kültürü kavramını açıklamaya yönelik yeterli sayıda teorik ve ampirik kapsamlı araştırmalara rastlanmamıştır. Daha çok bürokratik kültür konusunda yapılmış sosyolojik tahlile dönük araştırmaların varlığı göze

çarpmaktadır. Bununla birlikte literatür tartışmalarında yönetim kültürü; yöneticilerin kurum içinde, idari sistemin bir parçası olarak davranış modellerini düzenleyen inançlar, değerler, normlar, eylem kalıpları ve davranış sistemleri olarak tanımlanmakta ve toplumsal kültür, siyasi kültür ve örgüt kültürü ile etkileşim içinde bir olgu olarak değerlendirilmektedir (Özmen, 2013: 928-931).

Bu kapsamda yürütülen araştırmanın amacı, Düzce’de kamuda üst düzey ve orta düzey yönetici ve memur pozisyonlarında çalışanların bakış açılarına dayanarak, Türk kamu yönetimi hangi temel kültür kodlarından etkileniyor? Kültürel kodlar çalışma kültürünü nasıl etkiliyor? Çalışma kültürü kurumsal sonuçlara (performans) nasıl yansıyor? sorularına cevap aramaktır.

2. LİTERATÜR TARAMASI

Kamu yönetimi ile ilgili literatür incelendiğinde siyasal, ekonomik, sosyo-kültürel ve teknolojik gelişmeler doğrultusunda kamu yönetim alanında önemli değişimlerin yaşandığı görülmektedir. Yaşanan bu değişimlerin kamu yönetimi alanına yansması iki ana eksen üzerinde gerçekleşmiştir. Birincisi yönetsel açıdan geleneksel kamu yönetimi yaklaşımından yeni kamu yönetimi yaklaşımına; siyasal açıdan bürokratik devlet örgütlenmesinden girişimci devlet örgütlenmesine geçiş; ikincisi ise yeni kamu yönetimi paradigmasından yönetim paradigmasına geçiştir (Kurt ve Uğurlu, 2007: 82).

Kamu yönetimi devlet ve toplum düzeninin kesintisiz olarak işlemesi ve kamunun ortak ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik mal ve hizmetlerin üretilip halka sunulmasına ilişkin bir sistemdir. Her sistemde olduğu gibi kamu yönetimi de çeşitli unsurlardan meydana gelmektedir. Kamu yönetiminin birinci unsuru insanlardır (halk), ikinci unsuru örgüt, üçüncü unsuru kamu politikası, dördüncü unsuru kamu görevlileri ve beşinci unsuru yönetimdir (Çevikbaş, 2012: 12-13). Bu çerçevede kamu yönetimi, devletin kendi yurttaşlarına hizmet sunmak için halktan gelen istekleri değerlendirerek gerekli organizasyonu yapma ve bu amaçla planladığı hizmet politikalarını uygulamaya yönelik geliştiren bir örgütlenme biçimi olarak değerlendirilmektedir (Eryılmaz, 2009). Bir disiplin olarak kamu yönetiminin temel amacı kurum içerisindeki bireylerin çalışma ve davranış yönlü özelliklerini saptamak, örgütle örgüt üyeleri arasındaki ilişkilerin uyumlu olabilmesi için neler yapılabileceğini belirlemek ve kamu yönetimi ile ilgili geçerli ilke ve teknikleri tespit ederek uygulamaya dönük önerilerde bulunmaktır (Parlak ve Sobacı, 2005; Özer, 2005). Literatürde genel olarak kamu yönetimi anlayışı kapsamında devletin kamu hizmeti işleyişiyle ilgili 5 temel varsayım olduğu tartışılmaktadır. Bunlar; devletin ilgi alanlarına yönelik programları belirleme ve uygulama noktasında kendi kendine (tek başına) yeterli olduğu, hiyerarşik düzen hâkim olduğundan yöneticilerin doğrudan kontrol

mekanizmasını gerçekleştirebilecekleri, yukarıya hesap vermenin tek başına yeterli olduğu, hizmetlerin vatandaşa ulaştırılması noktasında resmi bir eşitlik (tek düzelik) anlayışının bulunduğu ve standart prosedürlere dayanan resmi bir sivil hizmet sisteminin varlığı (Walsh ve Stewart, 1992: 509) şeklindedir.

Kamu yönetiminin bağımsız bir disiplin olarak kabul görmesiyle birlikte zaman içinde çeşitli kuramlar geliştirilmiştir. Bu kuramların ilki ‘Geleneksel Kamu Yönetimi’dir. Hâkimiyeti uzun bir süreliğine devam eden bu yaklaşımın temel vurgusu devleti, toplumun ihtiyaç duyduğu tüm mal ve hizmetlerin sağlayıcısı, kamuyu ilgilendiren bütün plan ve projelerin hem tasarlayıcısı ve hem de uygulayıcısı olma anlamında tek başına yetkin ve yetkili olarak görmesi, Devletin bu güçlü pozisyonuna karşın hesap verebilirliğinin sınırlı ve vatandaşın konumunun pasif olmasıdır. İkinci kuram olan ‘Yeni Kamu İşletmeciliği’ kuramı ise kamu hizmetlerinde etkinliği, verimliliği ve kaliteyi artırmak temel kaygısı ile hareket ederken devletin piyasayı düzenlemedeki rolünü devam ettirmekle birlikte vatandaşları birer müşteri olarak değerlendirerek rekabetçiliği önermektedir. Üçüncü kuram ‘Yeni Kamu Hizmeti’ kuramıdır. Önceki her iki kuramı da çeşitli açılardan eleştiren 2000’li yıllardan sonra ön plana çıkan bu yaklaşım, paydaş odaklı bakış açısını vurgulayarak devletin hâkim rolünü eleştirmekte, kararlara katılım konusunda vatandaşların ve diğer aktörlerin rolü üzerinde değerlendirmeler yapmaktadır (Kaya, 2017: 754). Geleneksel kamu yönetimi tarihsel süreç içerisinde; bürokratik ilkelere göre oluşturulmuş örgüt yapısı, bürokrasi modelini en iyi tek yönetim modeli kabul etmiş, merkezîyetçi anlayış, katı hiyerarşi, ayrıntılı kurallar ve kurallara bağlılık, sıkı kontrol, kapalı enformasyon kanalları kullanma, risk almama gibi özellikleri ile dikkati çekmiştir (Hughes, 2014: 29-31). Bununla birlikte yaşanan sorunlar ve ihtiyaçlara cevap verememesi nedeniyle 1900’lerin sonlarına doğru geleneksel kamu yönetim anlayışına karşı yeni bir meydan okuma başlamış, dayandığı temel değerler ve varsayımlar ciddi şekilde sorgulanmıştır (Güner, 2014: 66). Geleneksel yönetimin esneklikten uzak olması, refah devleti anlayışının değişmesi, teknolojik gelişmeler, sosyal ve ekonomik alanda devletin rolünün sorgulanması, ekonomik krizler ve küreselleşme ile geleneksel anlayışta ortaya çıkan değişim ihtiyacı, kamu sektörünün organizasyonuna hem yönetim anlayışı hem de yönetim yapılarının değişmesi şeklinde yansımıştır (Demir ve Öztürk, 2011: 17-41; Lamba, 2015: 127-141; Genç, 2010: 145-159). Bu kapsamda özellikle risk alma, ekonomiklik, etkinlik ve verimliliğe yoğunlaşma, profesyonel bir yönetim oluşturma, performans ölçümü, rekabet edebilme, özel sektör yöntem ve uygulamalarına vurgu, kaynakların kontrolü, sonuç odaklılık, şeffaflık, yetkiyi paylaşma, ekip çalışması ve hesap verebilme gibi birçok özellik kamu yönetim anlayışı açısından gündeme taşınmıştır (Özer, 2005: 3-46; Karıcı, 2008: 40-64). Diğer taraftan yaşanan bu

gelişmeler ve başlayan yeniden yapılanma çalışmaları, kamu yönetiminin temel öğelerinden olan kamu personel yönetimini de etkilemiştir. Kamu personel yönetiminin kuralcı, hiyerarşik, mekanik ve geleneksel yapısı, yeni yönetim anlayışı çerçevesinde değişmeye başlamıştır. Artık özellikle etkinlik, verimlilik, tutumluluk dinamiklerini esas alan, ücret dengesizliğini gidermeyi hedefleyen, performansa göre değerlendirme üzerinde duran, esnek yapılanma ve katılımcı yönetime uygun bir kamu personel yönetimine vurgu yapılmaktadır (Eroğlu, 2010: 225).

Literatür incelendiğinde Yönetim kültürü kavramı, kimi yazarlar tarafından genel kültürünün bir alt kültürü, kimi yazarlar tarafından da kurumsal kültürün bir alt kültürü olarak değerlendirilmektedir (Özmen, 2013: 927).

Genel kültür, bir topluluk tarafından yaygın olarak kabul edilen nispeten istikrarlı bir dizi inançlar, değerler ve davranışlar setini ifade etmektedir. Kavram toplumları anlamak için bir çerçeve olarak sosyal antropolojiden türetilmiştir ve toplumsal davranışa ait önemli kodlar içermektedir (Kotter ve Heskett, 1992: 3-12). Kültür doğrudan insanların davranışları etkileyen bir kurum, yönetimde kişilerin örgütteki davranışlarının şekillenmiş bir bütünü olduğuna göre kişinin davranışlarını şekillendiren kültür yönetim davranışlarını ve yönetim tarzını da etkileyecektir (Çağlar, 2001: 144). Kültürel değerler ve gelenekler, belli bir kültür içerisinde yetişmiş olan yöneticinin iç dünyasına bir şekilde yerleşmiş ve yöneticinin tutum ve davranışlarını kendisinin de farkında olmadığı bir şekilde etkilerken insanların birbiriyle ilgili oluşturdukları sosyal normların şekillenmesine de imkân sağlamaktadır (Ercan ve Sığırı, 2015: 99).

Türk kültürü, tarihi süreç ve günümüz koşulları içerisinde oluşan kendine özgü bir yapısı olan bir kültür sistemidir. Bu kültürel sistemin yapısını belirleyen temel kültürel özellikler; belirsizlikten kaçınma, ortak davranışçılık, yüksek güç mesafesi (otoriter), dışılık olarak tartışılmaktadır. Bu özelliklere tarihten gelen; güvenlik merkezi olma, meşruiyetçilik ve bürokratik temayüllere yatkınlık gibi özelliklerde eklendiğinde Türk kültür sistemi bütün kodları itibariyle olmasa da bu özellikleri itibariyle doğu kültür sistemi içerisinde düşünülmektedir (Çağlar, 2001: 144). Diğer taraftan Orta Asya'dan batıya doğru bir göç seyri sergileyerek, Anadolu'da yerleşen Türkler, Osmanlı İmparatorluğunun gücünün zirvesinde olduğu dönemde kültürel yapısıyla bölgesindeki diğer kültürleri etkilemiş, imparatorluğun zayıflamasıyla birlikte yapılan reform hareketlerinde İngiliz, Fransız, Alman liderlik ve yönetim kültürlerinden etkilenmiştir. Cumhuriyetin kurulması ile gerçekleştirilen modernleşme ve millileşme süreci ise kültür üzerinde önemli değişimler meydana getirmiştir. Günümüz Türkiye'si bulunduğu coğrafya ve tarihi bağlarıyla, Ortadoğu değerlerine yakın özellikler

sergilerken, laik yapısı, modernleşme süreci ve rekabetçi ekonomisiyle batı değerlerine yakın özellikler göstermektedir (Ercan ve Sığı, 2015: 103).

Kurumsal kültür ise; organizasyonun tüm üyeleri tarafından az ya da çok derecede paylaşılan ve yeni üyelerin öğrenmek zorunda olduğu ve en azından kısmen kabul etmesi gereken, bir kurumun geleneksel olarak işlerini yapma şeklidir (Lim, 1995: 16-21). Ayrıca kavram, her kurumun kendine özgü iş yapma tarzı (Deal ve Kennedy, 1982), inançların, geleneklerin, değerlerin, sistemlerin, davranış normlarının genel toplamı (Turnstall, 1983: 1-12) olarak tanımlanmaktadır. Denison (1990)'a göre kurumsal kültür, bir kuruluşun yönetim sistemi (yönetim uygulamaları ve davranışlar kümesi) için bir temel olarak hizmet eden, kuruluşun derin yapısı içinde yatan, örgüt üyelerinin sahip olduğu temel değerler, inançlar ve varsayımları içermektedir. Sonuçta her kuruluşun kendine özgü kültürel kimliği vardır ve bu kültürel kimlik çok sayıda kişi ve grupların özelliklerini ve ilişkileri temsil eden alt kültürler tarafından oluşturulmaktadır. Ortaya çıkan bu kimlik kurumsal davranışın önemli bir bileşeni olmanın yanı sıra çok sayıda temel problemin çözümü için kilit bir rol üstlenmektedir (Giffords ve Dina, 2003: 69-81). Bu kapsamda kamu yönetim kültürünün özellikleri değerlendirilecek olursa; Özmen (2013: 943)'e göre kamu sektörünün kendine özgü dinamikleri göz önüne alındığında yöneticilerin katılımcılık, bilgi edinme hakkı, açıklık ve şeffaflık, inisiyatif alma, hesap verebilirlik, hizmette yerellik, yönetişim gibi değerlere yeterince önem atfetmedikleri; daha çok otoriter eğilimlerin ağır bastığı, yetkiyi devretmeyen, gizlilik ve kapalılığı tercih eden, katı hiyerarşiyi öngören bir anlayışın egemen olduğu ve davranışların bu doğrultuda seyretmesinde yöneticilerin sahip olduğu yönetim kültürünün oldukça etkili olduğu görülmektedir. Diğer taraftan Yeloğlu (2011:167) tarafından Türk toplumsal kültürünün örgütsel yapı üzerindeki yansımaları üzerine yapılan araştırmada; Türk Toplumunun belirsizlikten kaçınma dereceleri düşük, toplulukçu ve dışıl özelliklerinin baskın olduğu; bireylerin kendilerini en çok bölümlendirilmiş yapı ve adhokratik yapılarla uyumlu buldukları değerlendirilmiştir. Bununla birlikte Profesyonel Bürokrasi, Makine Bürokrasi ve Basit yapılar gibi örgütlenmelerin Türk Toplumunun genel özelliklerini yansıtmasa bile bireylerin özelliklerini ön plana çıkartabileceği ve uyum gösterilebileceği öngörülmüştür.

Literatürdeki birçok araştırma bir kurumun istenilen sonuçları elde etmesi ve hedeflerine ulaşması için sahip olması gereken en önemli özelliklerin çalışma kültüründen (kurumsal kültür) kaynaklandığını ortaya koyarken, aynı zamanda organizasyonel anlamda yaşanan başarısızlıkların çoğunun altında yatan nedenin çalışma kültürünün özelliklerinden kaynaklandığını savunmaktadır (Rashid vd., 2004). Dolayısıyla çalışma kültürü, etkili kurumsal sonuçlar elde etmenin önemli bir belirleyicisi olarak düşünülmektedir.

Literatürde kurumsal kültürün her yönünü kapsayan, ayrıntılı tek bir kültür modeli yoktur. Fakat kapsam ve içeriği itibariyle çeşitli araştırmalarda geçerliliği kabul edilmiş, kurum kültürünü birçok yönden inceleyen modeller vardır. Her bir model özellikleri, kapsam ve içeriği itibariyle farklı alanlara yönelik daha etkili sonuçlar üretebilmektedir. Yürütülen araştırmanın konusu, problemi ve üzerinde çalışılacak evren-örneklem dikkate alınarak, bu çalışmada Hofstede (1981;1984), Harisson (1972), Quin ve McGrath (1985), Vries ve Miller (1986), Cooke ve Rousseau (1988), Schneider (1990), Toyohiro (1990), Denison ve Mishra (1995) ve Goffee ve Jones (1998) tarafından geliştirilen kurum kültürü modellerinden yararlanılmıştır.

3. YÖNTEM

Araştırmanın konusu, amacı ve çözmeye çalıştığı problemler dikkate alınarak nicel araştırma yöntemi tercih edilmiş, bu çerçevede daha objektif kriter ve değerlendirmelerle, araştırma sonuçlarının geçerlilik, güvenilirliğini sağlamak amaçlanmıştır.

3.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın hedef kitlesi, kamuda görev yapan yönetici ve çalışanlardan oluşmaktadır. Her bir çalışan (yönetici-memur), araştırma birimi olarak kabul edilmiştir. Araştırmanın hedef evreni Türkiye’de kamu kurumlarında görev yapan yönetici ve memurlar ile ilgiliyken araştırmanın ulaşılabilir evreni olarak 2018 yılı Mart ayı itibariyle Düzce’de kamu kurumlarında çalışan görevliler seçilmiştir. Düzce Valiliğinin ilgili zaman dilimindeki verilerine göre kamu kurumlarında toplam 12600 kişi görev yapmaktadır. Bu doğrultuda araştırmanın hedef evrenini toplam 12600 kişi oluşturmaktadır. Araştırmada evrenin tümüne ulaşmanın zorluğu ve sınırlayıcı diğer faktörler dikkate alınarak, evreni temsil edebilecek örneklem belirlenmiştir. Birçok örneklem yöntemi arasından araştırma evreninin özelliklerine daha uygun olduğu düşünülen kolayda örneklem yöntemi tercih edilmiştir. Araştırma evrenini temsil edebilecek örneklem sayısının belirlenmesi için Sekaran (2003: 294) tarafından geliştirilen örneklem sayısını belirleme formülü kullanılmıştır. Bu kapsamda araştırmanın geçerliliği için en düşük örneklem yeter sayısı 664 olarak belirlenmiştir.

3.2. Anket Hazırlama ve Veri Toplama

Verilerin elde edilmesi için anket tekniği kullanılmıştır. Araştırma anketinin hazırlanması için araştırma konusunu oluşturan değişkenlere ilişkin önceden geliştirilmiş (farklı veya benzer alanlarda) model çalışmalar seçilmiş, İngilizce çeviri konusunda uzman ve araştırma konusunun literatürüne hâkim akademisyenler ve uygulamadaki yöneticilerle birlikte kamu yönetiminin yapısal özellikleri ile uyumlu hale getirilmiştir (uyarlanmıştır). Sonrasında geliştirilmeye çalışılan anket formunun yapısal geçerliliğini sağlamak amacıyla bir pilot

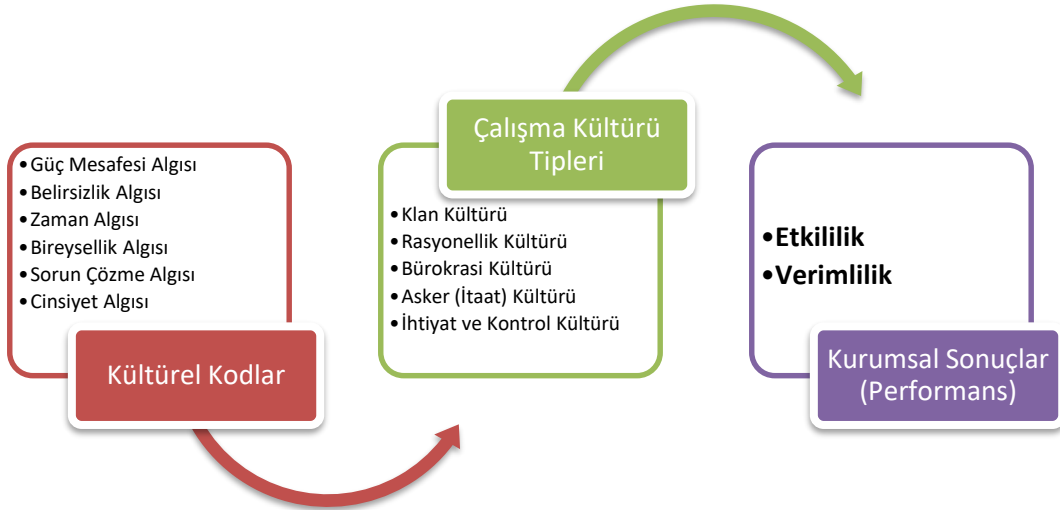
uygulama (50 çalışan üzerinde) yapılmıştır. Ulaşılan ilk sonuçlar hazırlanan anketin yapısal geçerlilik ve içerik açısından yeterli olduğunu göstermiştir.

Anket formu, 3 bölümden oluşmaktadır. Kamu çalışanları ile ilgili demografik özelliklerin yer aldığı bölümde kategorik ölçekler kullanılırken, kurum kültürü değişkeni için interval ölçek kullanılmıştır. Önergelerin değerlendirilmesinde 5 düzeyli Likert ölçeğinden yararlanılmıştır. Katılımcılardan anket formunda yer alan önermelere göre çalıştıkları kurumlarındaki ortamı değerlendirmeleri istenmiştir. Veri toplama süreci yaklaşık olarak 1 ay sürmüştür (Mayıs-Haziran 2018). Veri toplama süreci sonucunda, toplam 1000 anket formuna ulaşılmıştır. Bu anket formlarından 65 tanesi içsel tutarlılık açısından sağlıklı olmadığı için veri setinden çıkarılmıştır. Sonuçta veri seti 935 anketten oluşmuştur. Ulaşılan bu sayı araştırma evrenini temsil edebilecek örneklem sayısı için yeterlidir.

3.3. Araştırmanın Modeli

Genel olarak model; araştırmanın probleminde yer alan değişkenler arasındaki ilişkileri anlamak, daha iyi çözümler yapmak veya neden-sonuç ilişkilerini belirlemek amacıyla ortaya konulan teorik çerçeve olarak tanımlanmaktadır. Bu doğrultuda araştırmanın sorunsal dikkate alınarak araştırma modeli aşağıdaki gibi oluşturulmuştur (Şekil 1).

Şekil 1. Araştırma Modeli



3.4. Araştırma Hipotezlerinin Geliştirilmesi

Yürütülen literatür araştırması sonucunda araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik spesifik hipotez tartışmalarını içeren çalışmalara rastlanmamıştır. Dolayısıyla değişkenler arasındaki etkileşimleri ortaya çıkarmak için literatür taraması, gözlemler ve değişkenlerin özelliklerinden yola çıkarak araştırmanın hipotezleri geliştirilmiştir. Bu kapsamda;

H1a,b,c,d,e,f: Klan kültürü; a)Güç mesafesi algısı, b)Belirsizlik algısı, d) Bireysellik algısından ve e) Sorun çözme algısından negatif yönde, c)Zaman algısı ve f) Cinsiyet algısından pozitif yönde etkilenmektedir” şeklinde oluşturulmuştur.

H2a,b,c,d,e,f: Rasyonellik kültürü; a)Güç mesafesi algısı, b)Belirsizlik algısı, c)Zaman algısı, d) Bireysellik algısı ve e) Sorun çözme algısından pozitif yönde, f) Cinsiyet algısından negatif yönde etkilenmektedir” şeklinde oluşturulmuştur.

H3a,b,c,d,e,f: Bürokrasi kültürü; a)Güç mesafesi algısı, b)Belirsizlik algısı ve c)Zaman algısı ve e) Sorun çözme algısından pozitif yönde, d) Bireysellik algısı ve f) Cinsiyet algısından negatif yönde etkilenmektedir” şeklinde oluşturulmuştur.

H4a,b,c,d,e,f: Asker (İtaat) kültürü; a)Güç mesafesi algısı, b)Belirsizlik algısı, c)Zaman algısı, d) Bireysellik algısı ve f) Cinsiyet algısından pozitif yönde, e) Sorun çözme algısından negatif yönde etkilenmektedir” şeklinde oluşturulmuştur.

H5a,b,c,d,e,f: İhtiyat ve Kontrol kültürü; a)Güç mesafesi algısı, b)Belirsizlik algısı, c)Zaman algısı, d) Bireysellik algısı ve e) Sorun çözme algısından pozitif yönde, f) Cinsiyet algısından negatif yönde etkilenmektedir” şeklinde oluşturulmuştur.

H6a,b,c,d,e: “Kurumsal Sonuçlar; a) Klan Kültüründen negatif, b) Rasyonellik Kültürü, c) Bürokrasi Kültürü d) Asker Kültürü ve e) İhtiyat ve Kontrol Kültüründen pozitif yönde etkilenmektedir”” şeklinde oluşturulmuştur.

Araştırma kapsamında veri setinin analizi ve hipotez testleri için SPSS 20 ve LISREL 8.72 istatistiksel analiz paket programları kullanılmıştır. Sonuçların kalitesi için öncelikle verilerin hatasızlığı (accuracy), kayıp değerler ve uç değerlerin etkileri incelenmiş, sonrasında ise uygulanacak analiz teknikleri ile ilgili temel sayıtlar (Normallik, Doğrusallık, Eşvaryanslılık) değerlendirilmiştir.

Diğer taraftan modelde yer alan değişkenlere ilişkin öncelikle SPSS programında keşfedici (exploratory) faktör analizi yapılmış, sonrasında ise LISREL programı aracılığı ile path analizleri gerçekleştirilerek alternatif modeller üzerinden teorik tartışmalar yapılmıştır.

3.5. Veri Seti Analiz Kriterleri

Yürütülen araştırmanın amacına ve veri toplama yöntemine bağlı olarak veri analizinde, açıklayıcı ve doğrulayıcı analizler birlikte kullanılmıştır. Literatürde hem açıklayıcı hem de doğrulayıcı analiz uygulamaları için çeşitli kriterler kullanılmaktadır. Kullanılan bu kriterler; araştırmanın amacı, kapsamı, araştırmacının tercihi, veri setinin özellikleri gibi birçok değişkene göre farklılaşmaktadır. Bu çalışmada sonuçların elde edilmesinde aşağıdaki kriterler dikkate alınmıştır.

3.5.1. Açımlayıcı (Keşifsel) Faktör Analizi İçin Kriterler

Açımlayıcı faktör analizi kapsamında faktörleştirme tekniği olarak, sosyal bilimlerde en fazla kullanılan temel bileşenler analizi (principle component analysis) kullanılmıştır. Aynı yapıyı ölçmeyen maddelerin ayıklanması için, maddelerin yer aldıkları faktördeki yük değerleri için alt sınır 0.32 kabul edilmiştir. Bu sınır değer sosyal bilimlerde madde ayıklaması için iyi bir ölçü olarak kabul edilmektedir (Büyüköztürk, 2006).

Birden fazla faktörde yüksek faktör yükü veren ve faktör yükleri arasındaki farklılık 0.10'dan aşağı olan maddeler çoklu bağlantılı madde olarak tanımlanmış ve ölçekten çıkarılmıştır. Mevcut değişkenlerin kaç tane önemli yapıyı-faktörü ölçtüğüne karar vermek için, faktörlerin özgün değeri (eigenvalue) 1'in üstünde olan faktörler önemli faktör olarak kabul edilmiştir. Açıklanan varyans oranı olarak ise %30 sınır değer olarak kabul edilmiştir.

Rotasyon tekniği olarak dik döndürme ve dik döndürme teknikleri arasında en sık kullanılan varimax rotasyon yöntemi tercih edilmiştir (Stevens, 2002). Verilerin faktör analizi için uygunluğunu belirlemek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısının alt sınır değerinin 0.60 ve üzeri (Tabachnick ve Fidell, 2001), Barlett Sphericity testi sonuçlarının ise istatistiksel olarak anlamlı olması şartı aranmıştır.

3.5.2. Model Uyum Değerlendirmeleri ile ilgili Kriterler

Literatürde model-data uyumunu değerlendirmek için çeşitli uyum iyiliği indeksleri kullanılmaktadır. Bu uyum indeksleri, veri setinin önerilen modele ne ölçüde uygun olduğunu karşılaştırmaktadır. Bu kapsamda tartışılan birçok uyum iyiliği indeksi vardır ve model-data uyumunu en iyi belirleyen tek bir test yoktur. Dolayısıyla birkaç uyum iyiliği birlikte kullanılmaktadır. Literatürde uyum iyiliği indeksleri genel olarak 3 grupta kategorize edilmektedir: Mutlak uyum indeksleri (Absolute fit indices), Artan uyum indeksleri (Incremental fit indices), Basitlik (Parsimony) uyum indeksleri (Parsimony fit indices) (Hooper vd., 2008).

Mutlak uyum indeksleri; yapılan ölçümler, önerilen teorinin data ile uyumunun ne kadar iyi olduğuna ilişkin en temel göstergeleri sağlar (Hooper vd., 2008). Bu araştırmada mutlak uyum ölçümleri için 4 test kullanılmıştır: Ki-kare (χ^2/df) testi, Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA), İyilik Uyum İndeksi (GFI) ve Artık Ortalamaların Karekökü (RMR). Artan uyum indeksleri; aynı zamanda karşılaştırmalı ya da göreceli uyum indeksleri olarak da bilinmektedir. Bu indeksler, mevcut modeli aynı veriye sahip diğer olası modeller ile karşılaştırarak ölçüm yaparlar (Maruyama, 1998). Yürütülen araştırmada 2 karşılaştırmalı uyum indeksi kullanılmıştır: Normlaştırılmış uyum indeksi (Normed fit index, NFI) ve Karşılaştırmalı uyum indeksi (Comparative fit index, CFI).

Basitlik uyum indeksleri; aynı zamanda “bilgi kriterleri” endeksleri olarak bilinirler. Bu istatistikler genelde araştırmacıya hangi modelin daha tutucu olduğunu gösterir. Daha küçük değerler daha iyi bir uyum sunar. Mulaik vd. (1989) tarafından iki basitlik uyum indeksi geliştirilmiştir: Basitlik uyum iyiliği indeksi (Parsimony Goodness-of-Fit Index, PGFI) ve Normlaştırılmış Basitlik uyum iyiliği indeksi (Parsimonious Normed Fit Index, PNFI).

4. BULGULAR

Araştırma bulguları kapsamında öncelikle araştırmaya katılan kamu çalışanlarının demografik özelliklerinin incelendiği betimsel istatistikler sunulmaktadır. Sonrasında araştırma sorunsalını oluşturan değişkenlerle ilgili açılımlayıcı faktör analizi ve hipotez testlerine ilişkin model uyum iyiliği sonuçları değerlendirilmektedir.

4.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılanların temel özellikleri ile ilgili bulgular incelendiğinde; çalışanların büyük çoğunluğu %70,5 erkeklerden, %24,3'lük kısmı ise kadın çalışanlardan oluşmaktadır. “Yaş kriteri” açısından %24,7'lik kısım 37-42 yaş grubundan oluşurken bunu %15,9 ile 49 yaş ve üstü yaş grubu takip etmektedir. Çalışanlar “öğrenim durumları” itibariyle çoğunlukla lisans mezunu durumundalar (%55,8 lisans, %17,9 önlisans).

Katılımcılar “çalışma pozisyonlarına” bakıldığında memurların oranı %67,1, orta düzey yöneticiler %21,1 ve üst düzey yöneticilerin oranı ise %3,2 dir. “Çalışma süreleri” itibariyle ise katılımcıların %55,4'ü 11 yıl ve üzeri çalışanlardan oluşmaktadır. “Birlikte çalışılan kişi sayısı” açısından katılımcılar 1-9 arasındaki kişilerden oluşan gruplarda çalışmalarını yürütmektedirler (%46,6). “Yapılan işin önem derecesi” itibariyle katılımcılar çoğunlukla (%62,2) yüksek önem derecesine sahip işlerde çalışmaktadırlar. Son olarak katılımcıların çoğu (%61,3) kamudan başka bir sektörde çalışmayı düşünmemektedir.

4.2. Kültürel Kodlar ile ilgili Faktör Analizi Bulguları

Araştırma kapsamında ilk olarak kültürel kodlarla ilgili boyutlar ele alınmıştır. Temelde Hofstede (1981;1984) tarafından geliştirilen ulusal kültür kodları ve alan yazındaki diğer kaynaklara dayanılarak oluşturulan kültürel kodlar ölçeği ile ilgili açılımlayıcı faktör analizi sonuçları tablo 1'de sunulmaktadır.

Tablo 1. Kültürel Kodlara İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Boyutlar	İfadeler/Maddeler	Boyut İstatistikleri					
		1	2	3	4	5	6
Güç Mesafesi Algısı	Yöneticilere ayrıcalık tanınmazsa olmaz	,721					
	Güç sahibi olanlar tabii ki ayrıcalıklıdır	,691					
	Statü çok fazla önemlidir	,658					
	İletişim çoğunlukla yukarıdan aşağıya şeklinde	,578					
	Çalışanlar çok fazla inisiyatif kullanma imkanına sahip değil	,510					
	Statüler genelde resmi olmayan ilişkiler çerçevesinde elde edilmekte	,363					
Belirsizlik Algısı	Mevcut düzenin bozulması insanlar üzerinde rahatsızlık oluşturur		,765				
	Belirsizlik kendisi ile birlikte endişeyi de beraberinde getirir		,725				
	Değişim genellikle belirsizlik kaynağıdır		,629				
Zaman Algısı	Bir şeyi zamanında yapmadıktan sonra bir önemi yoktur			,751			
	Zaman sınırlı ve biten bir olgudur iyi değerlendirmek gerekiyor			,745			
Bireysellik Algısı	Bireysel değerler toplumsal değerlere nazaran daha fazla önemsenir				,701		
	Bireysel çıkarlar, toplumsal çıkarlara göre daha fazla ön plandadır				,682		
	Bireyselliği yansıtan davranışları açık veya kapalı destekleme önemsenir				,479		
Sorun Çözme Algısı	Yaşanılan sorunların genelde benim dışımda gerçekleşen durumlardan kaynaklanır, ben genelde hata yapmam					,621	
	Sorunlara çözüm önerisi getirmek yalnızca üst yöneticilerin görevidir					,595	
	Yaşanılan sorunları istesem de düzeltmem bu düzen böyle gider					,508	
	Sorunların çözümü için önce sorunların bütünü değerlendirilir sonra sorunun daha fazla ilişkili olduğu özel durum ele alınır					,325	
Cinsiyet Algısı	Ödüllendirme sistemi daha çok bireyler arası rekabet arttıracak şekilde						,721
	Güç göstermek sempati ile karşılır						,573
	Çalışan davranışları genel olarak rekabet, güç ve uzlaşmazlık üzerine kurulu						,533

Kültürel kodları belirlemek için faktör analizine tabi tutulan verilerin KMO ve Bartlett testi değerleri faktör analizi için yeterli düzeydedir (KMO: 0,732; Bartlett Testi: $p < 0,001$). Uygulanan temel bileşenler analizi ve varimax döndürme tekniği sonrasında, düşük eşdeğerlik gösteren ifadeler (0,32'nin altında olanlar) ölçekten çıkarılmıştır. Bu doğrultuda; analize alınan

33 maddeden; düşük eşdeğerlilik gösteren, birden fazla faktörde yüksek faktör yükü veren, faktör yükü olmayan, tek başına kalan 12 ifade ölçekten çıkarılmıştır. Geriye kalan 21 madde 6 faktör altında toplanmıştır. Bu 6 faktörün ölçeye ilişkin açıkladıkları toplam varyans % 47,567'dir. Önemli faktörler olarak belirlenen bu 6 faktörden birincisinin ölçeye ilişkin açıkladığı varyans %11,632, ikincisinin %7,712, üçüncüsünün %7,555, dördüncüsünün %7,498, beşincisinin %7,096 ve altıncısının %6,074'tür.

Analiz sonuçlarına göre tüm faktörlerde yer alan maddelerin faktör yükü değer aralıkları birbirine oldukça yakın olduğu için faktörlerin içsel tutarlılığı yeterlidir. Diğer taraftan faktörlerdeki maddelerin içerikleri dikkate alınarak isimlendirme yapılmıştır. Birinci faktörde yer alan maddelerin çoğu çalışanların genel anlamda güç ile ilişkili durumlara yönelik düşünceleri ile ilgili olduğu için bu faktöre “Güç Mesafesi Algısı” ismi verilmiştir. İkinci faktörde yer alan maddeler daha çok belirsizliğe karşı gösterilen tavırlar ile ilgili olduğu için bu faktöre “Belirsizlik Algısı” ismi, Üçüncü faktörde yer alan maddeler daha çok çalışanların zaman konusuna bakış açıları ile ilgili olduğu için bu faktöre “Zaman Algısı” ismi, Dördüncü faktördeki maddeler çalışanların bireysel ve toplumsal çıkarları gözetme ve buna yönelik davranışları benimseme durumları ile ilgili olduğu için bu faktöre “Bireysellik Algısı” ismi, Beşinci faktördeki maddeler çalışanların sorunları algılama ve çözmeye yönelik davranışlar sergileme konusundaki tutumları ile ilgili olduğu için bu faktöre “Sorun Çözme Algısı” ismi ve son olarak altıncı faktördeki maddeler çalışanların davranışlarında erkeksi veya kadınsı davranış normlarını tercih etmeleriyle ilgili olduğu için bu faktöre “Cinsiyet Algısı” ismi verilmiştir.

Kurumsal Kültür (Çalışma Kültürü) Tipleri ile ilgili Faktör Analizi Bulguları

Araştırmada ikinci olarak Kurumsal Kültür tipleri ile ilgili analiz gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda Harisson (1972), Quin ve McGrath (1985), Vries ve Miller (1986), Cooke ve Rousseau (1988), Schneider (1990), Toyohiro (1990), Denison ve Mishra (1995) ve Goffee ve Jones (1998) tarafından geliştirilen kurum kültürü modellerine dayanılarak oluşturulan çalışma kültürü tipleri ölçeği ile ilgili açımlayıcı faktör analizi sonuçları tablo 2’de sunulmaktadır.

Tablo 2. Kurumsal Kültür Tiplerine ilişkin Faktör Analizi Sonuçları

Boyutlar	İfadeler	Boyut İstatistikleri				
		1	2	3	4	5
Klan Kültürü	Çalışanlar arasında farklılıkları hoş görme	,773				
	Çalışanlar arasında insan odaklı davranış	,741				
	Çalışanlar arasında sosyal ilişkiler ve dayanışma	-,621				
	Kabul edilen ortak değerlerin sayısı	,472				
	Çalışanlar arasında hata yapma	-,462				
Rasyonellik Kültürü	Kurumsal amaçlara ulaşmada akılcı süreçler		,752			
	Kurumun amacının gerçekleşmesi bireysel amaçlardan daha önemli		,669			
	Kurumsal amaçlara ulaşmak daha çok hiyerarşi ve istikrar ile mümkün		,547			
	Görevler ve kuralları en ince ayrıntısına kadar rasyonel (akılcı) olarak belirleme		,487			
Bürokrasi Kültürü	Kurum içinde güç ve kontrolün merkezde toplanması			,741		
	Gücü elinde bulunduranlar diğerleri üzerinde hâkimiyet kurması			,694		
	Bürokratik kural, norm ve ilişkiler çok fazla hâkim durumda			,575		
	Değişime karşı genelde bir duyarsızlık hâkim			,460		
Asker (İtaat) Kültürü	Çalışanlar arasında ciddi bir rekabet var				,673	
	Çalışanların üstlere itaati muhakkak ödüllendirilir				,637	
	Kurumsal başarı ancak karizmatik liderle gerçekleşir.				,561	
	İtaatin güçlendirilmesi konusu özel olarak desteklenmekte				,455	
İhtiyat ve Kontrol Kültürü	Çalışanlar arasında güven konusu önemlidir fakat izlemezseniz olmaz					,739
	İnisiyatif kullanma ne kadar desteklense de eylem ve kararlarda ihtiyatlı olunmakta					,719
	Kurumsal başarı ancak belirlenen eylem ve süreçlerin kontrolü yoluyla sağlanmakta					,513

Tablo 2 incelendiğinde Kültür tiplerini belirlemek için faktör analizine tabi tutulan verilerin KMO ve Bartlett testi değerleri faktör analizi için yeterli düzeydedir (KMO: 0,773, Bartlett Testi: $p < 0,001$). Uygulanan temel bileşenler analizi ve varimax döndürme tekniği sonrasında, düşük eşdeğerlik gösteren ifadeler (0,32'nin altında olanlar) ölçekten çıkarılmıştır. Bu doğrultuda; analize alınan 28 maddeden; düşük eşdeğerlilik gösteren, birden fazla faktörde yüksek faktör yükü veren, faktör yükü olmayan, tek başına kalan 8 ifade ölçekten çıkarılmıştır. Geriye kalan 20 madde 5 faktör altında toplanmıştır. Bu 5 faktörün ölçeğe ilişkin açıkladıkları toplam varyans % 47,859'dir. Önemli faktörler olarak belirlenen bu 5 faktörden birincisinin ölçeğe ilişkin açıkladığı varyans %11,713, ikincisinin %9,624, üçüncüsünün %9,608,

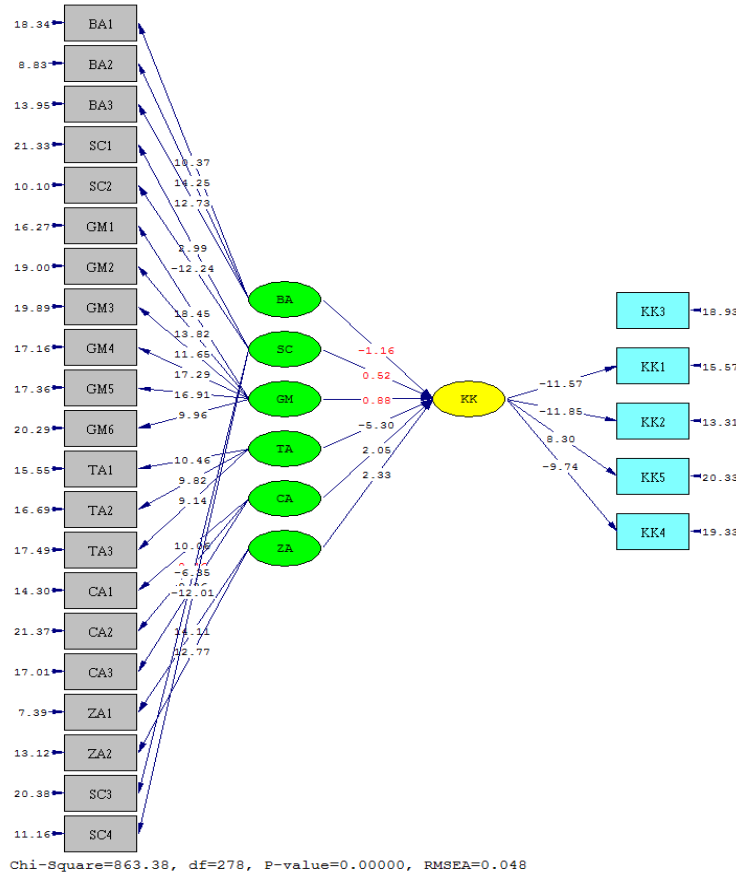
dördüncüsünün %9,244 ve beşincisinin %7,669'dur. Analiz sonuçlarına göre tüm faktörlerde yer alan maddelerin faktör yükü değer aralıkları birbirine oldukça yakın olduğu için faktörlerin içsel tutarlılığı yeterlidir. Diğer taraftan faktörlerdeki maddelerin içerikleri dikkate alınarak isimlendirme yapılmıştır. Birinci faktörde yer alan maddelerin çoğu kurumdaki atmosfere ilişkin çalışanlar arasındaki sosyal ilişkiler ve paylaşılan değerlerin yoğunluğu ile ilgili olduğu için bu faktöre "Klan Kültürü" ismi verilmiştir. İkinci faktörde yer alan maddeler daha çok kurumdaki iş yapma süreçlerinin rasyonelliği ile ilgili olduğu için bu faktöre "Rasyonellik Kültürü" ismi, üçüncü faktörde yer alan maddeler daha kurum içerisinde gücün oluşumu ve kullanım şekli ile ilgili olduğu için bu faktöre "Bürokrasi Kültürü" ismi, dördüncü faktördeki maddeler kurum içerisinde çalışanların davranışlarını şekillendiren değerlerin rekabetçi yönü ve itaat algısı ile ilgili olduğu için bu faktöre "Asker (İtaat) Kültürü" ismi ve beşinci faktördeki maddeler çalışanlara güven ve davranışlarının kontrolü ile ilgili olduğu için bu faktöre "İhtiyat ve Kontrol Kültürü" ismi verilmiştir. Bu bulgular ışığında araştırma örneğinde en fazla ön plana çıkan kültür tipi klan kültürüdür. Bu kültür tipini sırasıyla rasyonellik, bürokrasi, asker ve ihtiyat kültürlerinin takip ettiği tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular literatürdeki benzer çalışmaların sonuçları ile kısmen örtüşmektedir.

4.3. Path Analizleri (Model Değerlendirme) ile ilgili Bulgular

Path analizi, değişkenler arasında neden-sonuç ilişkisine dayalı olarak, modelde yer alan bir değişkenin başka bir değişken ile arasındaki korelasyonu belirlemek ve diğer değişken üzerindeki etkisini değerlendirmek için kullanılmaktadır. Aşağıda araştırma modelindeki yapıları oluşturan alt değişkenler (boyutlar) ile ilgili ayrıntılı model değerlendirmeleri yapılarak kavramsal konsepti en iyi açıklayan modeller yorumlanmıştır. Öncelikle Kültürel Kodlar ve Kurumsal Kültür Tiplerine ilişkin model yapıları sonrasında ise Kurumsal Kültür Tipleri ve Kurumsal Sonuçlar (performans) arasındaki model yapıları incelenmiştir.

Kültürel kodların, çalışma kültürü tipleri üzerindeki etkilerine yönelik olarak ilk olarak Klan Kültürü (KK) ile kültürel kodlardan Belirsizlik Algısı (BA), Güç Mesafesi Algısı (GM), Bireysellik Algısı (TA), Cinsiyet Algısı (CA), Zaman Algısı (ZA) ve Sorun Çözme Algısı (SC) arasındaki ilişkiye yönelik model yapıları ve ilişki düzeyleri (regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t değerleri) incelenmiştir. Elde edilen bulgular şekil 2'de görülmektedir.

Şekil 2. Kültürel Kodların Klan Kültürü Üzerindeki Etkisi

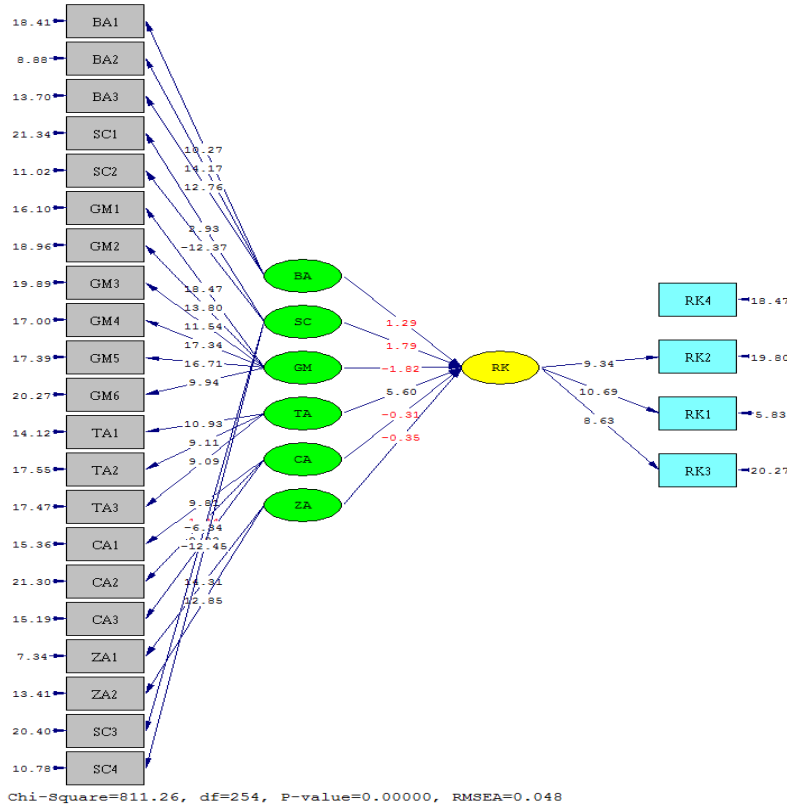


Şekil 2’deki modellerle ilgili ilişki düzeyleri değerlendirildiğinde; en iyi ilişki düzeyi değeri üreten model olarak “Bireysellik Algısı ve Klan Kültürü” modeli ön plana çıkmaktadır. Bunu sırasıyla “Zaman Algısı ve Klan Kültürü” ve “Cinsiyet Algısı ve Klan Kültürü modelleri takip etmektedir. Modele ilişkin uyum iyiliği değerleri incelendiğinde ise modelin dikkate alınan uyum iyiliği kriterleri açısından kabul edilebilir değerler ürettiği anlaşılmaktadır. Örneğin Ki-kare değerinin (863.38) serbestlik derecesine (278) oranı 2’nin biraz üzerindedir ve bu kabul edilebilir bir uyumun göstergesidir. Aynı şekilde CFI (0.90), NFI (0.89), GFI (0.93), RMR (0.058) ve RMSEA (0.048) değerleri kabul edilebilir bir uyumu ifade etmektedirler. Bununla birlikte modele ilişkin PGFI (0.73) değeri modelin yalın olduğunu göstermektedir. Ulaşılan sonuçlara göre bireysellik algısının klan kültürü üzerinde yüksek düzeyde negatif yönlü bir etkisi tespit edilmiştir. Ayrıca zaman algısı ve cinsiyet algısı kodlarının klan kültürü üzerinde pozitif yönlü etkilerinin olduğu belirlenmiştir. Diğer taraftan güç mesafesi algısı, sorun çözme algısı ve belirsizlik algısı kodları klan kültürü ile istatistiksel olarak anlamlı ilişki üretmemiştir. Bu bulgular ışığında; “H1_{a,b,c,d,e,f}: Klan kültürü; a)Güç mesafesi algısı, b)Belirsizlik algısı ve e) Sorun çözme algısından negatif yönde etkilenmektedir” hipotezleri ret,

c) Zaman algısı ve f) Cinsiyet algısından pozitif yönde, d) Bireysellik algısından negatif yönde etkilenmektedir” hipotezleri kabul edilmiştir.

Araştırma kapsamında ikinci olarak Kültürel kodların, çalışma kültürü tiplerinden Rasyonellik Kültürü üzerindeki etkilerine yönelik model yapısı (Şekil 3) incelenmiştir.

Şekil 3. Kültürel Kodların Rasyonellik Kültürü Üzerindeki Etkisi

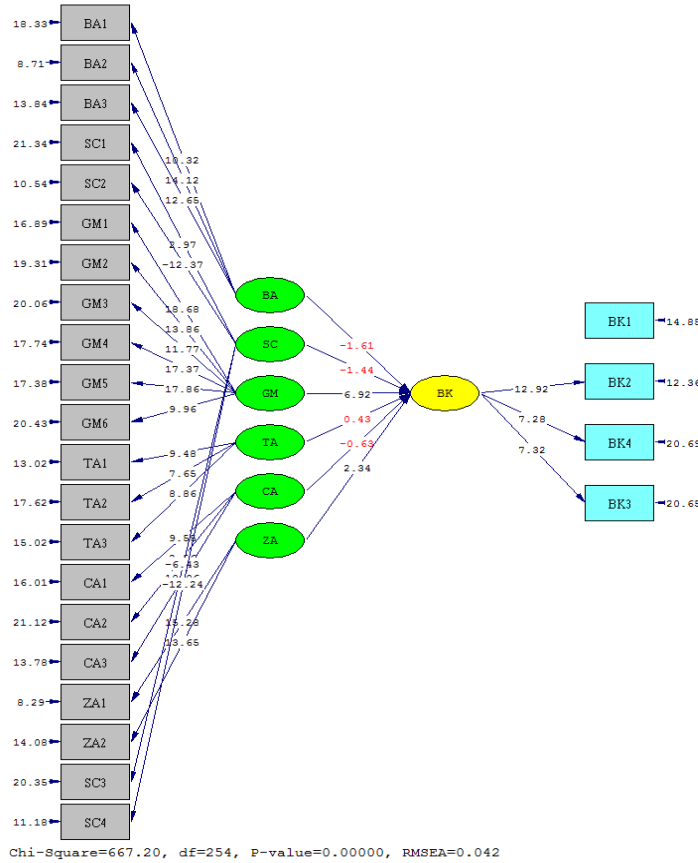


Şekil 3 incelendiğinde Rasyonellik Kültürü (RK) ile kültürel kodlar arasındaki ilişkiye yönelik model yapıları ve regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t değerleri görülmektedir. Elde edilen verilere göre en iyi ilişki düzeyi değeri üreten tek model “Bireysellik Algısı ve Rasyonellik Kültürü” modelidir. Modele ilişkin uyum iyiliği değerleri incelendiğinde modelin dikkate alınan uyum iyiliği kriterleri açısından kabul edilebilir değerler ürettiği anlaşılmaktadır. Örneğin Ki-kare değerinin (811.26) serbestlik derecesine (254) oranı 2’nin biraz üzerindedir ve bu kabul edilebilir bir uyumun göstergesidir. Aynı şekilde CFI (0.93), NFI (0.89), GFI (0.92), RMR (0.061) ve RMSEA (0.048) değerleri kabul edilebilir bir uyumu ifade etmektedirler. Bununla birlikte modele ilişkin PGFI (0.72) değeri modelin yalın olduğunu göstermektedir. Ulaşılan sonuçlara göre bireysellik algısının rasyonellik kültürü üzerinde yüksek düzeyde pozitif yönlü bir etkisi tespit edilirken, güç mesafesi algısı, sorun çözme algısı, belirsizlik algısı, zaman algısı ve cinsiyet algısı kodları rasyonellik kültürü ile istatistiksel olarak anlamlı ilişki üretmemişlerdir. Bu bulgular ışığında; “H2_{a,b,c,d,e,f}: Rasyonellik kültürü;

a)Güç mesafesi algısı, b)Belirsizlik algısı, c)Zaman algısı ve e) Sorun çözme algısından pozitif yönde ve f) Cinsiyet algısından negatif yönde etkilenmektedir” hipotezleri ret, d) Bireysellik algısından pozitif yönde etkilenmektedir” hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırma kapsamında üçüncü olarak Kültürel kodların, çalışma kültürü tiplerinden Bürokrasi Kültürü üzerindeki etkilerine yönelik model yapısı (Şekil 4) incelenmiştir.

Şekil 4. Kültürel Kodların Bürokrasi Kültürü Üzerindeki Etkisi

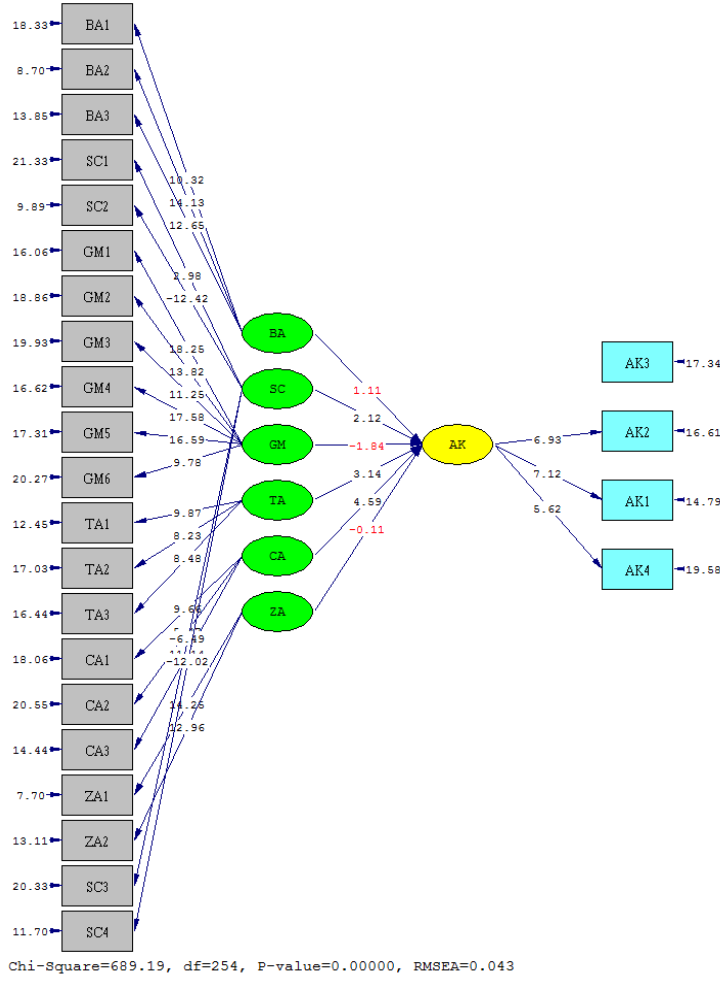


Şekil 4 incelendiğinde Bürokrasi kültürü (BK) ile kültürel kodlardan Belirsizlik Algısı (BA), Güç Mesafesi Algısı (GM), Bireysellik Algısı (TA), Cinsiyet Algısı (CA), Zaman Algısı (ZA) ve Sorun Çözme Algısı (SC) arasındaki ilişkiye yönelik model yapıları ve uyum iyiliği kriter değerleri görülmektedir. Şekil 4’teki modeller değerlendirildiğinde, diğer modelde kabul edilebilir ilişki düzeyi sonuçları üretmesine rağmen, en iyi ilişki değerleri üreten modelin “Güç Mesafesi Algısı ve Bürokrasi Kültürü” modeli olduğu görülmektedir. Diğer model “Zaman Algısı ve Bürokrasi Kültürü” modeli ise önceki modele nispeten daha düşük ilişki düzeyi değerleri üretmesine rağmen kabul edilebilir ölçülerde ilişki değerleri üretmiştir. Modele ilişkin uyum iyiliği değerleri incelendiğinde ise modelin dikkate alınan uyum iyiliği kriterleri açısından oldukça kabul edilebilir değerler ürettiği ve bu haliyle kolaylıkla kabul edilebileceği

(modifikasyona gerek kalmadan) görülmektedir. Örneğin Ki-kare değerinin (667.20) serbestlik derecesine (254) oranı 2'nin biraz üzerindedir ve bu iyi bir uyumun göstergesidir. Aynı şekilde CFI (0.98), NFI (0.93), GFI (0.95), RMR (0.055) ve RMSEA (0.042) değerleri iyi bir uyumu göstermektedir. Bunun yanı sıra, modele ilişkin PGFI (0.65) değeri modelin yalın olduğunu göstermektedir. Ulaşılan sonuçlara göre güç mesafesi algısının bürokrasi kültürü üzerinde yüksek düzeyde, zaman algısının ise bürokrasi kültürü üzerinde orta düzeyde pozitif yönlü bir etkisi tespit edilmiştir. Diğer taraftan sorun çözme algısı, belirsizlik algısı, bireysellik algısı ve cinsiyet algısı kodları bürokrasi kültürü ile istatistiksel olarak anlamlı kabul edilebilecek ilişki düzeyleri üretmemişlerdir. İlişki tespit edilen bulgular (belirsizlik algısı ve sorun çözme algısı kodlarıyla ilgili) beklenen ve literatürle uyumlu bulgular olmasına rağmen ilişki tespit edilemeyen bulgular beklenenin dışında bir durum olarak değerlendirilmektedir. Bu durumun nedenlerini (istatistiksel ve kavramsal açıdan) belirlemeye yönelik ayrı bir çalışmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bulgular ışığında; “ $H_{3a,b,c,d,e,f}$: Bürokrasi kültürü; a)Güç mesafesi algısı ve c)Zaman algısından pozitif yönde etkilenmektedir” hipotezleri kabul edilmiş, “Bürokrasi kültürü; b)Belirsizlik algısı ve e) Sorun çözme algısından pozitif yönde ve d) Bireysellik algısı f) Cinsiyet algısından negatif yönde etkilenmektedir” hipotezleri reddedilmiştir.

Araştırma kapsamında dördüncü olarak Kültürel kodların, çalışma kültürü tiplerinden Asker (İtaat) Kültürü üzerindeki etkilerine yönelik model yapısı (Şekil 5) incelenmiştir. Şekil 5 incelendiğinde Asker kültürü (AK) ile kültürel kodlardan Belirsizlik Algısı (BA), Güç Mesafesi Algısı (GM), Bireysellik Algısı (TA), Cinsiyet Algısı (CA), Zaman Algısı (ZA) ve Sorun Çözme Algısı (SC) arasındaki ilişkiye yönelik model yapıları ve uyum iyiliği kriter değerleri görülmektedir.

Şekil 5. Kültürel Kodların Asker (İtaat) Kültürü Üzerindeki Etkisi

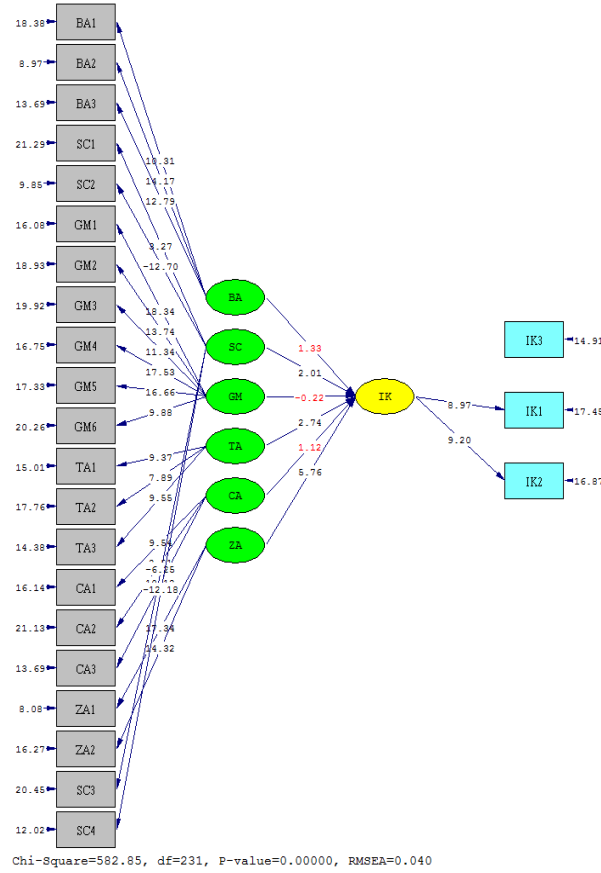


Şekil 5'teki modeller değerlendirildiğinde, diğer modellerde kabul edilebilir ilişki düzeyi sonuçları üretmesine rağmen, en iyi ilişki değerleri üreten modelin “Cinsiyet Algısı ve Asker (İtaat) Kültürü” modeli olduğu görülmektedir. Bunu sırasıyla “Bireysellik Algısı ve Asker (İtaat) Kültürü” ve “Sorun Çözme Algısı ve Asker (İtaat) Kültürü” modelleri takip etmektedir. Modele ilişkin uyum iyiliği değerleri incelendiğinde ise modelin dikkate alınan uyum iyiliği kriterleri açısından oldukça kabul edilebilir değerler ürettiği görülmektedir. Örneğin Ki-kare değerinin (689.19) serbestlik derecesine (254) oranı 2'nin biraz üzerindedir ve bu iyi bir uyumun göstergesidir. Aynı şekilde CFI (0.96), NFI (0.92), GFI (0.95), RMR (0.052) ve RMSEA (0.043) değerleri iyi bir uyumu göstermektedir. Bunun yanı sıra, modele ilişkin PGFI (0.66) değeri modelin yalın olduğunu göstermektedir. Ulaşılan sonuçlara göre cinsiyet algısı, bireysellik algısı ve sorun çözme algısının asker (itaat) kültürü üzerinde yüksek ve orta düzeyde pozitif yönlü etkileri vardır. Diğer taraftan güç mesafesi algısı, zaman algısı ve belirsizlik algısı kodları asker kültürü ile istatistiksel olarak anlamlı kabul edilebilecek ilişki düzeyleri üretmemişlerdir. Bu bulgular ışığında; “H_{4a,b,c,d,e,f}: Asker (İtaat) kültürü; a)Güç mesafesi algısı, b)Belirsizlik algısı, c)Zaman algısından pozitif yönde ve e) Sorun çözme

algısından negatif yönde etkilenmektedir” hipotezleri ret, “Asker (İtaat) kültürü d) Bireysellik algısı ve f) Cinsiyet algısından pozitif yönde etkilenmektedir” hipotezleri kabul edilmiştir.

Araştırma kapsamında beşinci olarak Kültürel kodların, çalışma kültürü tiplerinden İhtiyat ve Kontrol Kültürü üzerindeki etkilerine yönelik model yapısı (şekil 6) incelenmiştir.

Şekil 6. Kültürel Kodların İhtiyat ve Kontrol Kültürü Üzerindeki Etkisi

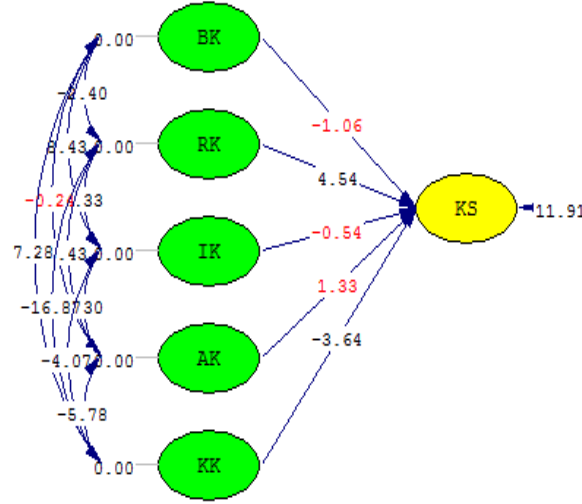


Şekil 6'daki İhtiyat ve Kontrol Kültürü (IK) ile Kültürel kodlar arasındaki ilişkilere yönelik modeller değerlendirildiğinde, diğer modelde kabul edilebilir ilişki düzeyi sonuçları üretmesine rağmen, en iyi ilişki değerleri üreten modelin “Zaman Algısı ve İhtiyat ve Kontrol Kültürü” modeli olduğu bunu sırasıyla “Bireysellik Algısı ve İhtiyat ve Kontrol Kültürü” ve “Sorun Çözme Algısı ve İhtiyat ve Kontrol Kültürü” modelleri takip etmektedir. Modele ilişkin uyum iyiliği değerleri incelendiğinde ise modelin dikkate alınan uyum iyiliği kriterleri açısından oldukça kabul edilebilir değerler ürettiği görülmektedir. Örneğin Ki-kare değerinin (582.85) serbestlik derecesine (231) oranı 2'nin biraz üzerindedir ve bu iyi bir uyumun göstergesidir. Aynı şekilde CFI (0.98), NFI (0.95), GFI (0.96), RMR (0.050) ve RMSEA (0.040) değerleri iyi bir uyumu göstermektedir. Bunun yanı sıra, modele ilişkin PGFI (0.65) değeri modelin yalın olduğunu göstermektedir. Ulaşılan sonuçlara göre zaman algısının ihtiyat ve kontrol kültürü üzerinde yüksek düzeyde, bireysellik algısı ve sorun çözme algısının ise

ihtiyat ve kontrol kültürü üzerinde orta düzeyde pozitif yönlü etkileri tespit edilmiştir. Diğer taraftan güç mesafesi algısı, belirsizlik algısı ve cinsiyet algısı kodları ihtiyat ve kontrol kültürü ile istatistiksel olarak anlamlı kabul edilebilecek ilişki düzeyleri üretmemişlerdir. Bu bulgular ışığında; “H5_{a,b,c,d,e,f}: İhtiyat ve Kontrol kültürü; a)Güç mesafesi algısı, b)Belirsizlik algısından pozitif, f) Cinsiyet algısından negatif yönde etkilenmektedir hipotezleri ret, “İhtiyat ve Kontrol kültürü; c)Zaman algısı, d) Bireysellik algısı ve e) Sorun çözme algısından pozitif yönde etkilenmektedir” hipotezleri kabul edilmiştir.

Araştırma kapsamında son olarak çalışma kültürü tiplerinin kurumsal sonuçlar üzerindeki etkilerine yönelik model yapıları (şekil 7) incelenmiştir.

Şekil 7. Çalışma Kültürü Tiplerinin Kurumsal Sonuçlar Üzerindeki Etkisi



Şekil 7 incelendiğinde Kurumsal Sonuçlar (KS) ile Çalışma Kültürü Tiplerinden Bürokrasi Kültürü (BK), Rasyonellik Kültürü (RK), İhtiyat ve Kontrol Kültürü (IK), Asker (İtaat) Kültürü (AK) ve Klan Kültürü (KK) arasındaki ilişkilere yönelik model yapıları ve ilişki düzey değerleri görülmektedir. Şekil 7’deki modeller değerlendirildiğinde, diğer modelde kabul edilebilir ilişki düzeyi sonuçları üretmesine rağmen, en iyi ilişki değerleri üreten modelin “Rasyonel Kültür ve Kurumsal Sonuçlar” modeli olduğu görülmektedir. Diğer model “Klan Kültürü ve Kurumsal Sonuçlar” modeli ise önceki modele nispeten daha düşük ilişki düzey değerleri üretmesine rağmen kabul edilebilir ölçülerde ilişki değerleri üretmiştir. Modele ilişkin uyum iyiliği değerleri incelendiğinde ise modelin dikkate alınan uyum iyiliği kriterleri açısından kabul edilebilir değerler ürettiği görülmektedir. Örneğin Ki-kare değerinin (887.09) serbestlik derecesine (194) oranı 4’ün üzerindedir. Aynı şekilde CFI (0.90), NFI (0.86), GFI (0.92), RMR (0.069) ve RMSEA (0.062) değerleri kabul edilebilir bir uyumu göstermektedir. Bunun yanı sıra, modele ilişkin PGFI (0.71) değeri modelin yalın olduğunu göstermektedir.

Ulaşılan sonuçlara rosyonellik kültürünün kurumsal sonuçlar üzerinde yüksek düzeyde pozitif yönlü, klan kültürünün ise kurumsal sonuçlar üzerinde orta düzeyde negatif yönlü bir etkisi tespit edilmiştir. Diğer taraftan Bürokrasi Kültürü, İhtiyat ve Kontrol Kültürü ve Asker (İtaat) Kültürü ise kurumsal sonuçlar ile ilişki yönleri doğru çıkmakla birlikte istatistiksel olarak anlamlı kabul edilebilecek ilişki düzeyleri üretmemişlerdir. Bu bulgular ışığında; “H6_{a,b,c,d,e}: “Kurumsal Sonuçlar; a) Klan Kültüründen negatif, b) Rasyonellik Kültüründen pozitif yönde etkilenmektedir” hipotezleri kabul, “Kurumsal Sonuçlar; c) Bürokrasi Kültürü d) Asker Kültürü ve e) İhtiyat ve Kontrol Kültüründen pozitif yönde etkilenmektedir” hipotezleri reddedilmiştir.

5. SONUÇLAR

Düzce örneğinde araştırma sonuçları bakış açısı itibariyle daha çok 11 yıl ve daha üzeri kamuda çalışan üniversite mezunu ve kamudan başka bir sektörde çalışmayı düşünmeyen orta yaş grubundaki erkek katılımcıların görüşlerini yansıtmaktadır. Katılımcıların düşüncesine göre Düzce’de kamuda çalışanların etkilendiği, davranışlarına yön veren kültürel kodlar; güç mesafesi, belirsizlik, zaman yönetimi, davranışsal cinsiyet, bireysel çıkarları önemseme ve sorunlara yaklaşım tarzı olmak üzere altı kategoride toplanmaktadır. Bu kodlar içerisinde kamu çalışma kültürüne çalışan davranışları aracılığıyla en fazla yansıyan kültürel kod “güç mesafesi”. Yani kamuda çalışanlar toplumsal anlamda statünün çok önemli olduğunu, güç sahibi olmanın bir ayrıcalık olarak algılandığı ve güç kullanımına faydacılık noktasında karşı çıkılmadığını hatta kolayca kabul edildiğini düşünmektedirler. Bununla birlikte mevcut düzenin bozulmasının toplumsal anlamda rahatsızlık oluşturduğu ve endişeye dönüştüğü için belirsizliğe karşı bir ön yargının varlığı hissedilmektedir. Zaman her ne kadar bitip tükenen ve etkili bir şekilde yönetilmesi gereken bir olgu olarak algılansa da diğer kültürel kodların özellikleriyle karşılaştırıldığında bu algının gerçekçi olmadığı kanaati oluşmaktadır. Toplumsal anlamda bireysel değer yargıları ve bireysel sonuçların daha fazla önemsendiği bir yeni kültürel kod dikkati çekmektedir. Çünkü genelde Türk toplumu toplumsallık algısı yüksek bir toplum olarak bilinmekte ve değerlendirilmektedir. Diğer taraftan insanlar genelde yaşanan sorunların kendilerinden kaynaklanmadığını, sorunları isteseler de düzeltemeyeceklerini ve çözümü başkalarından özellikle yöneticilerden beklediklerini belirtmişlerdir. Davranış konusunda ise rekabet yönlü eğilimlerin ciddi şekilde önemsendiği ve bireyler arası ilişkilere önemli ölçüde yansıdığı görülmektedir. Hali hazırda var olduğu katılımcılar tarafından algılanan bu kültürel kodların çalışma hayatındaki ilişkilere ve kurumsal atmosfere yansımaları kaçınılmazdır. Kamu çalışanlarının çalışma kültürü tiplerine yönelik değerlendirmeleri incelendiğinde kurumsal

atmosferi şekillendiren en önemli özelliklerin ihtiyat ve kontrol kültürü ile ilgili olduğu görülmektedir. Çalışanlar güven konusunun çok önemli olduğunu fakat takip edilmeden olmayacağını, inisiyatif verilmekle birlikte eylem ve kararlarda kontrolün elden bırakılmaması gerektiğini düşünmektedirler. Bununla birlikte bürokrasi kültürünün temel özelliği olan güç ve kontrolün merkezde toplanmasının elzem olduğu vurgulanmaktadır. Kurumsal süreçlerde duygusallıktan ziyade akılcı süreçlerin hâkim kılınması ve kurumsal çıkarların önemsenmesi çalışanların gözlemlediği önemli konulardan bir diğeridir. Çalışanlar arasında rekabetin oluşturulması ve itaatın özendirilmesi kurumsal atmosferde kamu çalışanlarının karşılaştığı ve dikkati çektiği bir diğer konudur. İhtiyat ve kontrol kültürünün oluşmasına katkı sağlayan en önemli kültürel kodun, zamanın etkin kullanılmasındaki hassasiyet ve algı olduğu görülürken asker (itaat) kültürünün oluşmasına en çok katkı yapan kültürel kodun da erkeksi davranışları öne çıkaran cinsiyet algısı olduğu anlaşılmaktadır. Bürokrasi kültürünün ise en fazla hiyerarşi ve istikrarı besleyen güç merkezli yönetimi esas alan güç mesafesi algısından etkilendiği çok açık bir şekilde görülmektedir. Rasyonel kültürün temel belirleyicisi ise ben merkezli düşünen ve davranışlarında bireysel faydayı esas alan bireysellik algısıdır. Diğer taraftan klan kültürünün en fazla bireysellik algısı kodundan etkilenmesi ve bu ilişkinin negatif yönlü olması çalışanların bireysellik algısının kurumsal sosyalleşme ve dayanışmayı olumsuz yönde etkileyebilecek bir potansiyele sahip olduğunu göstermektedir.

Son olarak Düzce'de ortaya çıkan bu kurumsal ortamın sonuçlara nasıl yansıdığı incelendiğinde; etkililik (doğru işlerin yapılması) ve verimlilik (işlerin doğru yapılması) konularına en güçlü katkıyı yapan çalışma kültürünün rasyonel kültür olduğu görülmektedir. Kamu çalışanları kurumsal amaçlara ulaşmanın daha çok hiyerarşi ve istikrar ile mümkün olduğunu düşünmektedirler. Diğer taraftan çalışanlar arasında sosyalleşme ve dayanışmaya dayanan klan kültürünün kurumsal sonuçlara negatif yansıması, üzerinde dikkatlice düşünülmesi gereken kritik bir sonuç olarak dikkati çekmektedir. Bu sonuçtan yola çıkarak sosyalleşme ve dayanışma anlamında kurum içi yapılan çalışmaların, çalışanlar arası ilişkileri iyileştirebileceği fakat kurumsal sonuçlara doğrudan yansımayaacağı şeklinde bir değerlendirme yapılabilir.

KAYNAKÇA

Büyüköztürk, Ş (2006). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- Cooke, R ve Rousseau, D (1988). “Behavioural Norms and Expectations: A Quantitative Approach to The Assessment of Organizational Culture”. *Group and Organizational Studies*, 13, 245-73.
- Çağlar, İ (2001). “Yönetim –Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma”. *Gazi Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi*, 3 (1), 125-148.
- Çevikbaş, R (2012). “Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı Ve Türkiye Uygulamaları”. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1 (2) Aralık, 9-32.
- Deal, T. B ve Kennedy, A (1982). *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley.
- Demir, C ve Öztürk, C (2011). “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama”. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1), 17-41.
- Denison, D. R (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Denison, D. R ve Mishra, A. H (1995). “Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness”. *Organization Science*, 6, 204-223.
- Ercan, Ü. ve Sığırı, Ü (2015). “Kültürel Değerlerin Liderlik Özelliklerine Etkisi: Türk ve Amerikalı Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma”. *Amme İdaresi Dergisi*, 48 (3), 95-126.
- Eroğlu, H. T. (2010). “Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Türk Kamu Personeli Yönetimine Etkisi”. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (12), 225–233.
- Eryılmaz, B (2009). *Kamu Yönetimi*. Ankara: Okutman Yayıncılık.
- Genç, F. N (2010). “Yeni Kamu Hizmeti Yaklaşımı”. *Türk İdare Dergisi*, 466 Mart, 145-159.
- Giffords, E. D ve Dina, R. P (2003). “Changing Organizational Cultures”. *Administration in Social Work*, 27 (1), 69-81.
- Goffee, R ve Jones, G (1998). *The Character of a Corporation: How Your Company’s Culture Can Make or Break Your Business*. Harper Business.

- Güner, H (2014). “Türkiye’de Kamu Yönetimi ve Kamu Yönetiminin Denetimi”. *Denetim Dergisi*, 14, 65-72.
- Harrison, R (1972). “Understanding your Organisation’s Character”. *Harvard Business Review*, May- June, 119-128.
- Hofstede, G (1981). “Culture and Organizations”. *International Studies of Management and Organizations*, 10 (4), 15–41.
- Hofstede, G (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Sage, Beverly Hills.
- Hooper, D., Coughlan, J ve Mullen, M (2008). “Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit”. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6 (1), 53-60.
- Hughes, O. E (2014). *Kamu İşletmeciliği ve Yönetimi*, Çev: Buğra Kalkan, Bahadır Akın ve Şeyma Akın. Ankara: BingBang Yayınları,
- Karcı, Ş. M (2008). “Yeni Kamu İşletmeciliği Yaklaşımının Temel Değerleri Üzerine Bir İnceleme”. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 16: 40-64.
- Kaya, F (2017). “Kamu Yönetimi Yaklaşımlarının Karşılaştırmalı Analizi”. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10 (53), 747-755.
- Kotter, J. P ve Heskett, J. L (1992). *Corporate Culture and Performance*. Free Press.
- Kurt, M ve Uğurlu, Ö. Y (2007). “Yeni Kamu Yönetimi Ve Yeni Kamu Yönetimi Yaklaşımının Gelişiminde Avrupa Birliği’nin Rolü: İlerleme Raporları İçerik Analizi”. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, IX (II), 81-109.
- Lamba, M (2015). “Türkiye’de Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Yansımaları: Hükümet Programları Üzerinden Nitel Bir İnceleme”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20 (1), 127-141.
- Lim, B (1995). “Examining the organizational culture and organizational performance link”. *Leadership & Organization Development Journal*, 16 (5), 16-21.
- Maruyama, G. M (1998). *Basics of Structural Equation Modeling*. Sage Publications.
- McCarthy, E (1998). “The Dynamics of Culture, Organisational Culture and Change”. *AI & Soc*,12, 155-184.

- Özer, M. A (2005). “[Günümüzün Yükselen Değeri: Yeni Kamu Yönetimi](#)”. Sayıştay Dergisi, 59 (10-12), 3-46
- Özmen, A (2013). “Kamuda Yönetim Kültürü”. International Journal of Social Science, 6 (3), 925-946.
- Quinn, R.E. ve McGrath, M. R. H (1985). *Organizational Culture*. Sage, Newbury Park.
- Parlak, B. ve Sobacı, Z (2005). *Kuram ve Uygulamalarda Kamu Yönetimi Ulusal ve Global Perspektifler*. İstanbul: Aktüel Yayınları,
- Rashid, Md. Z. A., Sambasivan, M ve Rahman, A. A (2004). “The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change”. The Leadership & Organization Development Journal, 25 (2), 161-179.
- Schneider, B (1990). *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey-Bass
- Sekaran, U (2003). *Research Methods for Business*. John Wiley & Sons.
- Stevens, J (2002). *Applied Multivariate Statistics For The Social Sciences*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Şahin, A (2005). “Kültürel Niteliklerimizin Türk Yönetiş Değerlerine Etkisi Ve Japon Z Teorisiyle Karşılaştırılması”. Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, 7 (1), 177-198.
- Tabachnick, B. G ve Fidell, L. S (2001). *Using Multivariate Statistics*. Allyn and Bacon.
- Toyohiro, K (1990). “Corporate culture and long-range planning”. Long Range Planning, 23 (4), 9-19.
- Turnstall, W.B (1983). “Cultural transition at AT and T”. Sloan Management Review, 25 (1), 1-12.
- Vries, M. F. R ve Miller, D (1986). “Personality, Culture, and Organization”. Academy of Management Review, 11, 266-279.
- Walsh, K ve Stewart, J (1992). “Change in the Management of Public Services”. Public Administration, 70, 499-518.
- Yeloğlu, H. O (2011). “Türk Toplumsal Kültürünün Örgüt Yapılarına Olan Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma”. ODÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırma