

ÖRGÜT YAPISI İLE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Fuat OKTAY¹

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, örgüt kültürünün örgüt yapıları üzerindeki etkisini incelemek ve örgüt yapıları ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi belirlemektir. İlişkisel tarama ve betimsel tarama modellerine göre yürütülen çalışmanın toplama araçları olarak Harris ve Moran (1991) tarafından geliştirilen ve Genç (2000) tarafından Türkçeye uyarlanan Örgüt Kültürü Ölçeği ile İçerli (2009) tarafından geliştirilen Örgüt Yapısı Ölçeği kullanılmıştır. Verilerin analizi için örgüt yapısı ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi belirlemek için Pearson korelasyon katsayısı hesaplanmış, örgüt kültürünün örgüt yapısını yordama durumunu belirlemek için ise çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Araştırmanın belli başlı sonuçlarına göre örgüt kültürü ile örgüt yapısı değişkenlerinin alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Araştırmada ayrıca örgüt kültürünün alt boyutlarından biri olan vizyonun paylaşımı, örgüt yapısının alt boyutlarından biri olan biçimselleştirme boyutunu; örgüt kültürü alt boyutlarının ise örgüt yapısının merkezileştirme-karara katılım ve merkezileştirme-yetki hiyerarşisi alt boyutlarını daha yüksek oranlarda yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Benzer çalışmaların özel kurum ve kuruluşlarda da yürütülmesinin alanyazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar kelimeler: Örgüt, örgüt kültürü, örgüt yapısı

ABSTRACT

The purpose of this study was to examine the effect of organizational culture on organizational structure and determine the relationship between organizational structure and organizational culture. The sample of the research carried out with correlational and descriptive survey models consisted of 1443 Turkish Technic Inc. employees. As the data collection tools, Organizational Culture Scale developed by Harris and Moran (1991) and adapted to Turkish by Genç (2000) and Organizational Structure Scale developed by İçerli (2009) were used. For the data analysis, Pearson correlation coefficient was used in order to determine the relationship between organizational structure and organizational culture and multiple regression analysis was carried out in order to determine to what extent organizational culture predicted organizational structure. According to the results, there was a significant relationship between the sub-dimensions of organizational culture and those of organizational structure variables. It was indicated that vision sharing, one of the sub-dimensions of organizational culture predicted the formalization, one of the sub-dimensions of organizational structure. It was also found that sub-dimensions of organizational culture predicted the centralization-decision-making and centralization-authorization hierarchy, both of which were among the sub-dimensions of organizational

¹ Dr., T.C. Başbakanlık, Başbakanlık Müsteşarı, oktayf.ozm@gmail.com

structure at a higher degree. Similar studies at private institutions and organizations are suggested for further research.

Keywords: Organization, organizational culture, organizational structure

I. GİRİŞ

Örgüt kültürü ve örgüt yapısı kavramları farklı örgütler tarafından her geçen gün daha sık kullanılan iki kavram haline gelmiştir. Örgütler, belirlenen amaçlara etkin bir şekilde ulaşabilmesi için belli özelliklere sahip kişilerin bir araya gelerek oluşturduğu ve çevresiyle sürekli iletişim halinde olan yapılardır (Karahan, 2008: 457).

Örgütlerin içsel dinamikleri başarılarının kaynaklarında önemli birer unsurdur (Barney, 1991). Bu dinamikler örgütlerin hedeflerine ulaşmak için eylemde bulunduğu uygulama alanını oluşturmaktadır (Zheng, Yang ve McLean, 2010). Her örgütün globalleşme sebebiyle her şeyin farklılaştığı bir ortamda faaliyetlerini sürdürebilmesi ve amaçlarına ulaşabilmesi için kendisine özel bir kültüre sahip olması beklenmektedir (Yeşil, Doğan ve Doğan, 2016).

Kültür kavramı örgütsel çalışmalarla oldukça fazla ilişkilendirilmektedir (Smircich, 1983, ss. 339-358). 1980'lerin başlarından itibaren örgüt kültürü kavramı örgütsel yapılarla ilişkilendirilmeye başlamıştır. (Denison, 1996, ss. 619-654). Meyerson (1991; akt. Denison, 1996) da bu bağlamda kültürün örgüt yaşamının öznel yönü olduğunu belirtmiştir. 1980'li yılların sonlarına doğru kültür araştırmalarını azalmasına istinaden araştırmacılar paradigma savaşlarının etkisiyle araştırma becerilerini geliştirerek teorik ve uygulamalı beklentiler karşılanmıştır. Örgütsel kültür alanı bu sürecin ardından gelişerek bu alanda yeni ampirik, teorik çalışmalar yürütülmüş ve kitaplar yazılmıştır (ör: Schein, 1985).

II. KAVRAMSAL ÇERÇEVE: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜT YAPISI

II. 1. Örgüt Kültürünün Kavramsallaştırılması

Örgütsel kültürü çalışan araştırmacılar arasında en etkili olanı ve örgüt kültürünü iyi bir şekilde analiz ederek net bir çerçeve ortaya koyan Edgar Schein olarak bilinmektedir (Schein, 1985). Schein (1985) kültürün derin ve anlaşılması zor bir olgu olduğunu belirtmektedir. Kültürün önceden karşılaşılan problemlere karşı içsel ve dışsal uyumu gerçekleştirmek için oluşturulan, keşfedilen, geçerliliği kabul görmüş, geliştirilen ve gelecek üyelere aktarılacak olan temel varsayımlar olduğu vurgulanmaktadır. Bu bağlamda kültürün üç seviyesi bulunmaktadır (Schein, 1985);

- 1) Gerçekliğe dair bilincin bulunmadığı ve yüz yüze aktarılan temel varsayımlar.
- 2) Davranışları yönlendiren günlük prensipleri kapsayan değerler.
- 3) Varsayımlar ve değerlerin oluşturduğu gözlemlenebilir fiziksel ve sosyal olayları inşa eden olgular.

Örgüt kültürü, paylaşılan inançlara ve fikirlere vurgu yaparken örgüt yapısının alışlagelmiş etkileşimlerin ve davranışların yinelenen kalıplarından bahsettiği görülmektedir. Örgütsel yapı örgüt içerisindeki katılımcıların ilişkilerinin kalıplaşmış veya düzenlenmiş yönleri olarak tanımlanmaktadır (Scott, 1998). Yapısal boyutlar profesyonel çalışanların az sayıda olduğu örgütlerin önemli birer parçasıdır. Diğer yandan profesyonel bürokrasilerde dahi geleneksel olarak işe alımların yapıldığı farklı örgüt yapıları görülmektedir. Örgütlerde bulunan profesyonel bürokrasilerde üyelerin çoğunun hedefleri

örgüt yapısının hedefleriyle uyuşmakta ve hedefin içeriğini profesyonel çalışmanın kendisi oluşturmaktadır (Mintzberg, 1979).

Bir örgütün sahip olduğu kültür hangi nedenle değiştirilirse değiştirilsin, örgüt kültüründe meydana gelecek değişiklik üç temel safhada gerçekleştirilir (Unutkan, 1995): İlk aşamada geleneksel kültürün ortadan kaldırılmasına çalışılır. Bu noktada esas amaç bireye geleneksel değerlerinin veya düşünce tarzının hatalı olduğunun farkına varılmasının sağlanmasıdır. İkinci aşamada ise yeni yönetim felsefesi oluşturularak çalışanların bunu benimsemesi sağlanır. Örgüt üyelerinin geleneksel değerlerinin değiştirilmesinden sonra üçüncü aşamada yapılan değişikliklerin benimsenmesine çalışılır. Örgüt kültürünün değiştirilmesi sürecinin son safhası da budur.

Yerel literatür incelendiğinde örgüt kültürünün ölçümüne yönelik önemli çalışmalar olduğu görülmektedir. Yerel literatürde teorik bilginin oluşmasını sağlayan çalışmalar (Kozlu, 1986; Üçok, 1989; Üsdiken, 1989; Varol, 1989; Tınar, 1990; Özkalp, 1995; Unutkan, 1995; Bozkurt, 1996; Erdem, 1996; Yağmurlu, 1997; Akbaba, 2002) bulunmakta ve örgüt kültürünün farklı kuramsal ilişkilendirmelerin yer aldığı çalışmalar (Berberoğlu, 1990; Genç, 1993; Fidan, 1996; Doğan, 1997; Akıncı, 1998; Pınar, 1999; Karcıoğlu, 2001; Temiz, 2001; Sargut, 2001; Şişman, 2002; Ehtiyar, 2003; Aydoğan, 2004; İlhan, 2006; Fiş ve Wasti, 2009) yer almaktadır. Bununla beraber konu ile ilgili deneysel çalışmaların da yapıldığı görülmektedir.

II. 2. Örgüt Kültürünün Örgütsel Yapıya Etkisi

Geleneksel örgüt teorisyenleri önceleri örgütün etkililiğinin ve verimliliğinin artması için örgüt yapısının önemine vurgu yapmışlardır (Örneğin Mintzberg, 1979). Bu görüş yerini örgüt kültürünün de en az etkililik ve verimlilik kadar önemli olduğuna bırakmıştır (Örneğin, Schein, 1985). Profesyonel, sanal ve çok yönlü örgüt yapılarının gelişimiyle beraber örgüt kültürünün önemi giderek artmıştır (Tushman ve O'Reilly, 1997).

Nadler ve Tushman (1999) resmi örgüt yapılarının ve bürokratik süreçlerin gün geçtikçe azalarak yerini adeta örgütleri bir arada tutan bir yapılandırıcı gibi birimine ve mesleğine sadık bir kültüre ve değerler bütününe bırakmasını radikal bir dönüşümün gerçekleşmesi olarak belirtmiştir. Bu sebeple örgütsel yapı ve tutarlılık paylaşılan belirli değerlere ve insanların kendileri ile bağlı oldukları örgütlere karşı neler hissettiğine bağlıdır. Benzer şekilde örgüt kültürünün, örgütün fonksiyonlarının işlevselleşmesi için örgütsel yapıyla eşgüdümse şekilde hareket ettiği düşünülmektedir. Örneğin davranışları ve tutumları yönlendiren bir sosyal kontrol mekanizması olarak kültür; denetim, planlama, standart işletim süreçleri, yapı ve bütçe gibi formal örgüt yapılarını geliştirerek dönüştürmektedir (O'Reilly, 1989).

Örgüt kültürünün örgütlerin operasyonel faaliyetleri ve dolayısıyla performansları üzerinde etkisinin olması yöneticilerin örgütlerde kültür konusuna önem vermeleri gereğinin altını çizmektedir (Yeşil, Doğan ve Doğan, 2016).

Örgütsel yapının örgüte ait hedeflerle ve örgütün kültürüyle uyum içinde olması ve bu sayede değişen ve gelişen koşullara ayak uydurabilmesi beklenmektedir (Unutkan, 1995). Ayrıca örgüt yapısı biçimsel iletişim sistemini belirlediğinden kültürün önemli bir kaynağı haline gelmektedir (Torlak, 2008). Her lider kendisinin etkilendiği kültürü bağlı bulunduğu örgüte yansıtmaktadır (Koçel, 2010). Örgütte önceden tecrübe edilmiş olan gelenekler ve prosedürel bilgiler örgütün kurucuları tarafından temellendirilmiş kültüre ait izler taşımaktadır. (Özalp ve Kirel, 2000) Bu bağlamda örgüt yapısı ve örgüt içi yatay ve dikey ilişkiler örgüte ait kültür tarafından düzenlenir.

Örgüt teorisini oluşturan temel unsurlardan bazıları da merkezileşme, karmaşıklık ve biçimselleşmedir. Dikey ve yatay farklılaşma, bölümlendirme, uzmanlaşma ve denetim alanı ise karmaşıklık başlığı altında ele alınmaktadır. Kurt (2004) bu başlıkları şu şekilde ele almıştır:

1. Merkezileşme: Güç dağılımı ve dağılım tarafından belirlenen örgüt yapısı hakkında bilgi veren unsurdur.
2. Karmaşıklık: Görev paylaşımı yapma ve paylaşımın ne şekilde yapılacağına belirginleşmesine ilişkin farklılıkları ele alır.
 - a. Dikey Farklılaşma: Hiyerarşik bağlamda üst düzey yöneticiler ile çalışanlar arasındaki kademelerin sayısını ifade eder.
 - b. Yatay Farklılaşma: Örgüt içerisinde yer alan yapılar arasındaki farklılaşma derecesidir.
 - c. Uzmanlaşma: Örgütteki görevlerin yine örgüt içerisinde farklı pozisyonlara dağıtılmasına karşılık gelir.
 - d. Bölümlendirme: Hedefi kapsayan faaliyetlerin belirlenmesi ve yürütülmesi arasındaki yetki ilişkilerinin belirlenmesidir.
 - e. Denetim Alanı: hiyerarşik olarak bir üst kişiye veya kuruma doğrudan rapor veya hesap veren ast sayısını ifade etmektedir.
3. Biçimselleşme: Örgüt içerisindeki kişilerin yönlendirilmesi ve denetlenmesi amacıyla hazırlanan yazılı süreçlerdir.

Ruigrok ve Achtenhagen (1999) yeni örgüt yapılarında geleneksel “emret ve kontrol et” sürecinin ve kesin bir çizgiyle ayrılmış örgüt içi yapılandırmaların yerini bir koordinasyon mekanizması olarak örgüt kültürünün aldığını ve bu kavramın önemini giderek artırdığını vurgulamıştır. Bu açıdan bakıldığında örgüt kültürünün örgüt yapısını dönüştürerek geliştiren bir olgu olduğu söylenebilir.

PROBLEM CÜMLESİ

Günümüz örgüt yapıları düşünüldüğünde örgütlerin post modern dünyaya ayak uydurabilmesi yenileşmede ve gelişmede lider konuma gelebilmesi için örgüt kültürünün değişimi ve gelişiminin gerekli olduğu görülmektedir. Örgütü daha ileriye taşıyacak ve geliştirecek olanın yapı mı yoksa kültür mü olduğu sorusu günümüzde de güncelliğini korumaktadır. Bu durum daha geniş kapsamlı bir bakış açısıyla ele alınacak olursa örgütsel kültürün ve yapının tamamlayıcı birer unsur mu yoksa yedekte bekleyen bir olgu mu olduğu tartışılmaktadır. Bu sebeple araştırmanın amacını örgüt kültürünün örgüt yapıları üzerindeki etkisi ve formal örgüt yapıları ile örgüt kültürü arasındaki ilişki oluşturmaktadır. Bu bağlamda araştırmada aşağıdaki sorulara cevap aranmaya çalışılmıştır;

- 1) Örgüt kültürü ve örgüt yapısı arasında nasıl bir ilişki vardır?
- 2) Örgüt kültürünün örgüt yapısı üzerindeki etkisi nasıldır?

III. YÖNTEM

Araştırma ilişkisel tarama ve betimsel tarama metotları kullanılmıştır. Tarama modelleri; araştırmaya konu olan olay, birey veya nesneyi kendi koşulları içinde, herhangi bir değiştirme ve etkileme yapmaksızın olduğu gibi betimlemeyi amaçlar. İlişkisel tarama modelleri ise, iki veya daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir (Karasar, 1999). İlişkisel tarama modellerinde değişkenler arası ilişkiler korelasyon türü ve karşılaştırma türü olmak üzere iki şekilde elde edilebilmektedir. Korelasyon türü ilişkisel taramalarda, değişkenlerin birlikte değişip değişmedikleri birlikte değişim söz konusu ise bunun nasıl olduğu saptanmaya çalışılırken; karşılaştırma türü ilişkisel tarama modellerinde en az iki değişken bulunup

bunlardan birine (sınanmak istenen bağımsız değişkene) göre gruplar oluşturularak öteki değişkene (bağımlı değişkene) göre aralarında bir farklılaşma olup olmadığı incelenir.

Araştırmanın örneklemini, 1154’u erkek 289’u kadın olan THY Teknik A.Ş. çalışanlarından oluşmaktadır. Araştırmada örneklem seçimi random yöntemi ile belirlenmiştir. Araştırma örnekleminin kurumdaki pozisyonlara göre dağılımı da şu şekildedir: Mühendis 95 (%6,6), Teknisyen 97 (%6,7), Uzman 110 (%7,6), Yönetsel 231 (%16,0), Diğer 910 (%63,1), Total 1443 (%100,0).

Regresyon analizi, bağımlı ve bağımsız birer değişken var ise basit regresyon analizi; bir bağımlı ve birden fazla bağımsız değişken var ise çoklu regresyon modeli olarak adlandırılmaktadır (Bayram, 2011: 78). Bu araştırmada, THY Teknik A.Ş. çalışanlarının “örgüt yapısı” algıları ile, “örgüt kültürü” algıları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırmada örgütsel yapının alt boyutları ile örgüt kültürünün alt boyutları arasındaki ilişki, önce pearson çarpım korelasyon ile analiz edilmiş, ardından da çoklu regresyon analizi ile örgüt kültürünün örgüt yapısını yordama potansiyeli incelenmiştir. Araştırmada ilişkiler aşağıdaki model ile incelenmiştir.

Yordayan	Yordanan
Örgüt Kültürü	Örgüt Yapısı
<ul style="list-style-type: none">• Vizyonun paylaşımı• Güven ortamı oluşma seviyesi• Katılımcıların desteklenmesi• İletişim sisteminin etkinliği• Ödüllendirme sisteminin etkinliği• Yaratıcılık ve yeniliğe verilen destek	<ul style="list-style-type: none">• Biçimselleştirme• Merkezileşme<ul style="list-style-type: none">○ Kararlara katılım○ Yetki hiyerarşisi

Araştırmada, örgüt kültürüne ilişkin verileri toplamak için, Harris ve Moran (1991) tarafından geliştirilen ve Genç (2000) tarafından Türkçeye uyarlanan Örgüt Kültürü Ölçeği kullanılmıştır. Örgüt kültürü ölçeği 6 alt boyutta toplanmış, 20 sorudan oluşan 5’li likert tipi bir ölçektir.

Araştırmada, örgüt yapısına ilişkin veriler, İçerli, (2009) tarafından geliştirilen örgüt yapısı ölçeği kullanılarak toplanmıştır. İçerli, (2009) geliştirdiği ölçeğin Örgüt yapısına ilişkin biçimselleşme boyutunu, Podsakoff ve MacKenzie’den (1994) merkezileşmeye ilişkin kararlara katılım ve yetki hiyerarşisi boyutları ise Hage ve Aiken’den (1967) olarak birlikte uyguladığını belirtmiştir. Ölçeğe ilişkin iç tutarlılık için yapılan güvenilirlik analizinde alt boyutların c.alfa katsayıları şu şekildedir: Biçimselleşme 0,886 Kararlara Katılım 0,902 Yetki Hiyerarşisi 0,824. Ölçek 3 alt boyuttan oluşan 5’li likert tipi 15 maddeden oluşan yapıya sahiptir.

Ölçekler 5’li likert tipi olduğu için puan aralıkları şu şekilde tanımlanmıştır: 1,00-1,80 : Çok düşük düzey, 1,80 -2,60 : Düşük düzey, 2,61 -3,40 : Orta düzey: 3, 41-4,20 : Yüksek düzey, 4, 21-5,00 : Çok yüksek düzey

IV. BULGULAR
BETİMLEYİCİ İSTATİSTİK

Tablo 1. Örgüt Yapısı Ölçeğine Ait Alt Faktörlerin Ortalama Değerleri

Madde	N	Min	Max	X _{ort}	Sh _x	SS
Biçimselleştirme	1443	1,00	5,00	3,47	0,02	0,79
Merkezileştirme – Kararlara katılım	1443	1,00	5,00	2,40	0,03	1,19
Merkezileştirme – Yetki Hiyerarşisi	1443	1,00	5,00	3,65	0,02	0,89

Tabloda görüldüğü gibi, THY Teknik A.Ş. çalışanlarının örgüt yapısına ilişkin puanları, Biçimselleştirme alt boyutunda 3,47 (ss=0,79) puanla yüksek düzeyde, Merkezileştirme-Kararlara Katılım 2,40 (ss=1,19) puanla düşük düzeyde ve Merkezileştirme-Yetki Hiyerarşisi alt boyutunda 3,65 (ss=0,89) puanla yüksek düzeyde tespit edilmiştir.

Tablo 2. Örgüt Kültürü Ölçeğine Ait Alt Faktörlerin Ortalama Değerleri

Madde	N	Min	Max	X _{ort}	Sh _x	SS
Vizyonun Paylaşımı	1443	1,00	5,00	3,87	0,03	0,98
Ortamı Oluşma Seviyesi	1443	1,00	5,00	3,38	0,03	1,08
Katılımcıların desteklenmesi	1443	1,00	5,00	3,31	0,01	0,56
İletişim sisteminin etkinliği	1443	1,00	5,00	3,23	0,02	0,71
Ödüllendirme Sisteminin Etkinliği	1443	1,00	5,00	2,98	0,02	0,80
Yaratıcılık Ve Yeniliğe Verilen Değer	1443	1,00	5,00	2,94	0,02	0,75

Tabloda görüldüğü gibi, Örgüt Kültürü Ölçeğine Ait Alt Faktörlerin Ortalamaları; Vizyonun Paylaşımı alt boyutu 3,87 (ss=0,98) puanla yüksek düzeyde, Güven Ortamı Oluşma Seviyesi alt boyutu 3,38 (ss=1,08) puanla orta düzeyde, Katılımcıların desteklenmesi alt boyutu 3,31 (ss=0,56) puanla orta düzeyde, İletişim sisteminin etkinliği alt boyutu 3,23 (ss=0,71) puanla orta düzeydedir, Ödüllendirme Sisteminin Etkinliği alt boyutu 2,98 (ss=0,80) puanla orta düzeyde, Yaratıcılık ve Yeniliğe Verilen Değer alt boyutu 2,94 (ss=0,75) puanla orta düzeyde tespit edilmiştir.

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE ÖRGÜT YAPISI ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Tablo 3: Örgüt Kültürü İle Örgüt Yapısı Alt Boyutları Arasında Korelatif İlişkileri Sınamak İçin Yapılan Pearson Çarpım Moment Korelasyon Tablosu

		ÖK. Vizyonun Paylaşımı	ÖK. Güven Ortamı Oluşma Seviyesi	ÖK. Katılımcıların desteklenmesi	ÖK. İletişim sisteminin etkinliği	ÖK. Ödüllendirme Sisteminin Etkinliği	ÖK. Yaratıcılık ve Yeniliğe Verilen Değer
ÖY. Biçimselleştirme	r	,409**	,364**	,263**	,289**	,175**	,063*
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,016
	N	1443	1443	1443	1443	1443	1443
ÖY. Merkezileştirme -Kararlara katılım	r	,230**	,327**	,178**	,295**	,239**	,077**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,003
	N	1443	1443	1443	1443	1443	1443
ÖY. Merkezileştirme -Yetki Hiyerarşisi	r	-,118**	-,228**	,064*	-,191**	-,114**	0,047
	p	,000	,000	,016	,000	,000	,075
	N	1443	1443	1443	1443	1443	1443

Tabloda görüldüğü gibi, örgüt kültürü değişkeni alt boyutları ile örgüt yapısı alt boyutları arasında, en az $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. İlişkilerin yönü ve yordama güçlerini sınamak için çoklu regresyon analizi yapılmış ve sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 4: Örgüt Kültürü Değişkeninin, Örgüt Yapısı Değişkeninin Alt Boyutlarından Biçimselleştirme Alt Boyutunu Yordama Gücü İçin Yapılan Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Yordayan	Yordanan	R	R ²	R _{che}	F _{che}	p
Örgüt Kültürü	Biçimselleştirme	,448a	0,200	0,197	51,380	,000b

(Örgüt Kültürü alt boyutları: Yaratıcılık ve Yeniliğe Verilen , Güven Ortamı Oluşma Seviyesi, Ödüllendirme Sisteminin Etkinliği, Katılımcıların Desteklenmesi, Vizyonun Paylaşımı, İletişim Sisteminin Etkinliği) Örgüt kültürü değişkeninin, örgüt yapısı değişkeninin alt boyutlarından Biçimselleştirme alt boyutunu yordama gücü için yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda;

Örgüt kültürü alt boyutlarının, Örgüt yapısı alt boyutlarından biçimselleştirme puanlarını yordamasına dair regresyon modeli $p < 0,001$ düzeyinde uygun bulunmuştur. Örgüt kültürü alt boyutlarının, Örgüt yapısı alt boyutlarından biçimselleştirme puanlarını yordama gücü, %20 olarak tespit edilmiştir ($R^2 = 0,200$ $F_{che} = 51,380$ $p = ,000$).

Tablo 3. Örgüt Kültürü İle Örgütsel Yapı-Biçimselleştirme Arasındaki Bağlanım İlişkisi Tahminleri

Değişken	B	Sh	Standardize		
			β	t	p
Sabit (Constant)	1,827	,131		13,990	,000
Ö.K. Vizyonun Paylaşımı	,227	,026	,280	8,678	,000
Ö.K. Güven Ortamı Oluşma Seviyesi	,042	,031	,057	1,369	,171
Ö.K. Katılımcıların desteklenmesi	,043	,045	,030	0,955	,340
Ö.K. İletişim sisteminin etkinliği	-,001	,039	-,001	-0,028	,977
Ö.K. Ödüllendirme Sisteminin Etkinliği	-,027	,030	-,027	-0,896	,370
Ö.K. Yaratıcılık Ve Yeniliğe Verilen Değer	-,014	,029	-,013	-0,479	,632

Tabloda görüldüğü gibi, örgüt kültürünün örgüt yapısını- biçimselleştirme alt boyutunu yordamasına ilişkin yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda;

Örgüt kültürü alt boyutlarından vizyonun paylaşımı puanı ile örgütsel yapı-biçimselleştirme puanlarının %28'ini tahmin edilebileceği ve bunun $p<0,001$ düzeyinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Örgüt kültürünün diğer alt boyutlarının, örgüt yapısı- Biçimselleştirme alt boyutuna ilişkin puanları yordama gücü istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 4. Örgüt Kültürü Değişkeninin, Örgüt Yapısı Değişkeninin Alt Boyutlarından Merkezileşme-Kararlara Katılım Alt Boyutunu Yordama Gücü İçin Yapılan Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Yordayan	Yordanan	R	R ²	R _{che}	F _{che}	p
Örgüt Kültürü	Merkezileştirme -Kararlara katılım	,382a	0,146	0,142	35,059	,000b

(Örgüt Kültürü alt boyutları: Yaratıcılık ve Yeniliğe Verilen , Güven Ortamı Oluşma Seviyesi, Ödüllendirme Sisteminin Etkinliği, Katılımcıların Desteklenmesi, Vizyonun Paylaşımı, İletişim Sisteminin Etkinliği)

Örgüt kültürü değişkeninin, örgüt yapısı değişkeninin alt boyutlarından Merkezileştirme -Kararlara katılım alt boyutunu yordama gücü için yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda;

Örgüt kültürü alt boyutlarının, Örgüt yapısı alt boyutlarından Merkezileştirme - Kararlara katılım puanlarını yordamasına dair regresyon modeli $p<0,001$ düzeyinde uygun bulunmuştur. Örgüt kültürü alt boyutlarının, Örgüt yapısı alt boyutlarından biçimselleştirme puanlarını yordama gücü, %14 olarak tespit edilmiştir ($R^2=0,146$ $F_{che}=35,059$ $p=,000$).

Tablo 5. Örgüt Kültürü İle Merkezileştirme -Kararlara Katılım Arasındaki Bağlanım İlişkisi Tahminleri

Değişken	B	Sh	Standardize		
			β	t	p
Sabit (Constant)	0,485	,203		2,392	,017
Ö.K. Vizyonun Paylaşımı	,020	,041	,017	,500	,617
Ö.K. Güven Ortamı Oluşma Seviyesi	,132	,048	,119	2,746	,006
Ö.K. Katılımcıların desteklenmesi	-,124	,071	-,058	-1,753	,080
Ö.K. İletişim sisteminin etkinliği	,130	,061	,078	2,121	,034
Ö.K. Ödüllendirme Sisteminin Etkinliği	,113	,047	,076	2,399	,017
Ö.K. Yaratıcılık Ve Yeniliğe Verilen Değer	-,006	,045	-,004	-0,144	,886

Tabloda görüldüğü gibi, örgüt kültürünün örgüt yapısını- Merkezileştirme -Kararlara katılım alt boyutunu yordamasına ilişkin yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda;

- Örgüt kültürü alt boyutlarından Güven Ortamı Oluşma Seviyesi puanı ile örgütsel yapı- Merkezileştirme -Kararlara katılım puanlarının %11,9'unun tahmin edilebileceği ve bunun $p<0,01$ düzeyinde anlamlı olduğu,
- Örgüt kültürü alt boyutlarından İletişim sisteminin etkinliği puanı ile örgütsel yapı- Merkezileştirme -Kararlara katılım puanlarının %7,8'inin tahmin edilebileceği ve bunun $p<0,05$ düzeyinde anlamlı olduğu,
- Örgüt kültürü alt boyutlarından Ödüllendirme Sisteminin Etkinliği puanı ile örgütsel yapı- Merkezileştirme -Kararlara katılım puanlarının %7,6'sının tahmin edilebileceği ve bunun $p<0,05$ düzeyinde anlamlı, olduğu tespit edilmiştir.

Örgüt kültürünün diğer alt boyutlarının, örgüt yapısı- Merkezileştirme -Kararlara katılım alt boyutuna ilişkin puanları yordama gücü istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 6. Örgüt Kültürü Değişkeninin, Örgüt Yapısı Değişkeninin Alt Boyutlarından Merkezileştirme-Yetki Hiyerarşisi Alt Boyutunu Yordama Gücü İçin Yapılan Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Yordayan	Yordanan	R	R ²	R _{che}	F _{che}	p
Örgüt Kültürü	Merkezileştirme -Yetki Hiyerarşisi	,361a	0,130	0,126	30,663	,000b

(Örgüt Kültürü alt boyutları: Yaratıcılık Ve Yeniliğe Verilen , Güven Ortamı Oluşma Seviyesi, Ödüllendirme Sisteminin Etkinliği, Katılımcıların Desteklenmesi, Vizyonun Paylaşımı, İletişim Sisteminin Etkinliği)

Örgüt kültürü değişkeninin, örgüt yapısı değişkeninin alt boyutlarından Merkezileştirme -Yetki Hiyerarşisi alt boyutunu yordama gücü için yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda;

Örgüt kültürü alt boyutlarının, Örgüt yapısı alt boyutlarından Merkezileştirme -Yetki Hiyerarşisi puanlarını yordamasına dair regresyon modeli $p<0,001$ düzeyinde uygun

bulunmuştur. Örgüt kültürü alt boyutlarının, Örgüt yapısı alt boyutlarından Merkezileştirme -Yetki Hiyerarşisi puanlarını yordama gücü, %13 olarak tespit edilmiştir ($R^2= 0,130$ $F_{che}=30,663$ $p=,000$).

Tablo 7. Örgüt Kültürü İle Merkezileştirme -Yetki Hiyerarşisi Arasındaki Bağlanım İlişkisi Tahminleri Arasındaki Bağlanım İlişkisi Tahminleri

Değişken	B	Sh	Standardize		
			β	t	p
Sabit (Constant)	3,656	,152		23,989	,000
Ö.K. Vizyonun Paylaşımı	-,005	,030	-,005	-,148	,882
Ö.K. Güven Ortamı Oluşma Seviyesi	-,160	,036	-,194	-4,429	,000
Ö.K. Katılımcıların desteklenmesi	,500	,053	,313	9,436	,000
Ö.K. İletişim sisteminin etkinliği	-,158	,046	-,127	-3,423	,001
Ö.K. Ödüllendirme Sisteminin Etkinliği	-,054	,035	-,049	-1,528	,127
Ö.K. Yaratıcılık Ve Yeniliğe Verilen Değer	,039	,034	,033	1,135	,256

Tabloda görüldüğü gibi, örgüt kültürünün, örgüt yapısını- Merkezileştirme -Yetki Hiyerarşisi alt boyutunu yordamasına ilişkin yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda;

- Örgüt kültürü alt boyutlarından Güven Ortamı Oluşma Seviyesi puanı ile örgütsel yapı- Merkezileştirme -Yetki Hiyerarşisi puanlarının %19'unun ters yönlü olarak tahmin edilebileceği ve bunun $p<0,001$ düzeyinde anlamlı olduğu
- Örgüt kültürü alt boyutlarından Katılımcıların desteklenmesi puanı ile örgütsel yapı- Merkezileştirme -Yetki Hiyerarşisi puanlarının %31'inin tahmin edilebileceği ve bunun $p<0,001$ düzeyinde anlamlı olduğu
- Örgüt kültürü alt boyutlarından İletişim sisteminin etkinliği puanı ile örgütsel yapı- Merkezileştirme -Yetki Hiyerarşisi puanlarının %12,7'sinin tahmin ters yönlü olarak edilebileceği ve bunun $p<0,01$ düzeyinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Örgüt kültürünün diğer alt boyutlarının, örgüt yapısı- Merkezileştirme -Yetki Hiyerarşisi alt boyutuna ilişkin puanları yordama gücü istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

V. TARTIŞMA VE SONUÇ

Çalışmaya katılan kamu kuruluşunun çalışanlarının örgüt yapısına ilişkin puanları; biçimselleştirme alt boyutunda yüksek düzeyde, merkezileştirme-kararlara katılım alt boyutunda düşük düzeyde ve merkezileştirme-yetki hiyerarşisi alt boyutunda ise yüksek düzeyde tespit edilmiştir.

Çalışmaya katılanların örgüt yapısına ilişkin algıları, biçimselleşme ve merkezîyetçiliğin iki alt boyutu olan kararlara katılım ve yetki hiyerarşisi boyutları ele alınarak incelenmiştir. Araştırmaya katılanların içinde buldukları örgüt yapısını nasıl algıladıklarına yönelik yapılan betimleyici istatistik sonucunda boyutlara ait ortalama değerlerin çok yüksek olmadığı gözlemlenmiştir. Örgüt yapısına ait biçimselleşme boyutu incelendiğinde örgüt çalışanları bağlı buldukları örgütün yüksek düzeyde biçimsel bir yapıya sahip olduğunu belirtmişlerdir. Bu bağlamda çalışanların örgütün hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik yazılı kuralların ve faaliyetlerin bulunduğu algısına ve yazılı bir performans değerlendirme sisteminin varlığına yönelik algıya sahip oldukları söylenebilir. Örgütlenme süreci göz önüne alındığında örgüt yapısının planlı ve bilinçli bir şekilde

kurulduğu görülmektedir. Örgüt yapısının planlı ve bilinçli bir şekilde kurulması aynı zamanda örgüt içinde biçimsel bir iletişim sisteminin ortaya çıkmasını da sağlamaktadır. Bu yapıda örgüt içerisinde yer alan bireyler kendi isteklerinden ziyade planlanan ve önceden belirlenen şekilde davranmakla yükümlüdürler (Gürgen, 1997: 63-64). Örgüt yapısının merkezileşme boyutunu oluşturan karara katılım ve yetki hiyerarşisi alt boyutlarının betimleyici istatistik sonuçları değerlendirildiğinde yetki hiyerarşisi alt boyutunun yüksek düzeyde; karara katılım alt boyutunun ise düşük düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda araştırmanın teorik açıdan da literatürü destekler nitelikte olduğu görülmektedir.

Yetki hiyerarşisi ve karara katılım alt boyutları incelendiğinde yetki hiyerarşisi alt boyutunun karara katılım alt boyutundan daha yüksek düzeyde ortalamaya sahip olduğu görülmüştür. Bu bağlamda araştırma sonuçları değerlendirildiğinde çalışanların alınan kararlara düşük düzeyde katılım gösterdikleri ve karara katılım gösteren kişilerin hiyerarşik olarak üst düzey kişiler olduğu görülmüştür. Karara katılım alt boyutuna ait ortalamanın düşük olmasının çalışanların bağlı oldukları örgütte alınan kararlara yeteri kadar katılım gösteremediklerini işaret etmektedir. Bu sebeple örgüte yönelik alınan kararların üst düzey çalışanlarca alındığı söylenebilir. Karara katılım alt boyutu incelendiğinde çalışanların bağlı oldukları örgütü merkeziyetçi bir yapı olarak algıladıkları vurgulanabilir. İlgili literatür tarandığında örgüt yapısı kavramının örgüt ve yönetim teorileri bağlamında farklı şekillerde değerlendirildiği görülmektedir. Örgütsel yapı, hedeflere ulaşmak için gerekli faaliyetlerin çalışanlar arasında nasıl bir iş bölümü ile yürütüldüğünü göstermektedir (Kurt, 2004: 10-14).

Çalışanlarının örgüt kültürüne ilişkin puanları: vizyonun paylaşımı, güven ortamı oluşturma, katılımcıların desteklenmesi, iletişim sisteminin etkinliği, ödüllendirme sisteminin etkinliği, yaratıcılık ve yeniliğe verilen değer olmak üzere altı alt boyutta incelenmiştir. Çalışmada, kurumun çalışanlarının örgüt kültürüne ilişkin puanları; vizyonun paylaşımı yüksek düzeyde, güven ortamı oluşma seviyesi alt boyutu orta düzeyde, katılımcıların desteklenmesi alt boyutu orta düzeyde, iletişim sisteminin etkinliği alt boyutu orta düzeyde, ödüllendirme sisteminin etkinliği alt boyutu orta düzeyde, yaratıcılık ve yeniliğe verilen değer alt boyutu ise orta düzeyde tespit edilmiştir.

İstatistik çalışmaları sonucunda elde edilen veriler incelendiğinde örgüt kültürü değişkeninin alt boyutları ile örgüt yapısının alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler bulunduğu görülmüştür. İlişkilerin yönü ve yordama güçlerini sınamak için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Bu bağlamda örgüt kültürü değişkeninin alt boyutlarının örgüt yapısı değişkeni alt boyutlarından biçimselleştirme alt boyutunu yordama gücü için yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda uygulanan regresyon modeli $p < 0,001$ düzeyinde uygun bulunmuştur.

İlk kurulan regresyon modeli örgüt kültürünün alt boyutları ile örgüt yapısı alt boyutlarından biçimselleştirme alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemeyi açıklamaktadır. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki düzeyini gösteren beta katsayılarından örgüt kültürü alt boyutlarından (katılımcılığın desteklenmesi, iletişim sisteminin etkinliği, güven ortamının oluşma seviyesi, ödüllendirme sisteminin etkinliği, vizyonun paylaşılması seviyesi boyutları) yalnızca vizyonun paylaşımı puanının örgütsel yapı- biçimselleştirme puanlarını %28 oranında tahmin edilebileceği ve bunun $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

İkinci model olarak örgüt kültürü değişkeninin, örgüt yapısı değişkeninin alt boyutlarından Merkezileştirme -Kararlara katılım alt boyutunu yordama gücünün belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla uygulanan regresyon modeli $p < 0,001$ düzeyinde uygun bulunmuştur. Örgüt kültürü alt boyutlarının, Örgüt yapısı alt boyutlarından biçimselleştirme puanlarını yordama gücü, %14 olarak tespit edilmiştir. Alt boyutların yordama oranları dikkate alındığında örgüt kültürü alt boyutlarının (katılımcılığın desteklenmesi, iletişim sisteminin etkinliği, güven ortamının oluşma seviyesi, ödüllendirme

sisteminin etkinliği, vizyonun paylaşılması seviyesi boyutları) örgütsel yapı boyutlarından merkezileştirme karara katılımı %11,9 oranında ve diğer boyutlardan daha yüksek seviyede tahmin edilebileceği görülmüştür. Diğer yandan örgüt kültürü alt boyutlarından İletişim sisteminin etkinliği boyutunun örgütsel yapı boyutlarından Merkezileştirme -Kararlara katılımı %7,8'inin tahmin edilebileceği sonucuna ulaşılmıştır. Örgüt kültürü alt boyutlarından Ödüllendirme Sisteminin Etkinliği alt boyutunun ise Merkezileştirme -Kararlara katılım boyutunu diğerleriyle kıyaslandığında en düşük düzeyde tahmin edilebileceği görülmektedir.

Üçüncü modelde ise örgüt kültürü değişkeninin, örgüt yapısı değişkeninin alt boyutlarından Merkezileştirme -Yetki Hiyerarşisi alt boyutunu yordama gücünün anlaşılması amaçlanmıştır. Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde Örgüt kültürü alt boyutlarının, Örgüt yapısı alt boyutlarından Merkezileştirme -Yetki Hiyerarşisi puanlarını yordamasına dair regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Örgüt kültürü alt boyutlarının, Örgüt yapısı alt boyutlarından Merkezileştirme -Yetki Hiyerarşisi üzerinde bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada örgüt kültürü alt boyutlarından Güven Ortamının oluşma seviyesinin, örgüt yapısı boyutlarından merkezileştirme-yetki hiyerarşisini yordadığı görülmektedir. Sonuçlar incelendiğinde Örgüt kültürü alt boyutlarından Katılımcıların desteklenmesinin, örgütsel yapı boyutlarından Merkezileştirme -Yetki Hiyerarşisini örgüt kültürünün diğer alt boyutlarıyla kıyaslandığında en yüksek düzeyde yordayabilen alt boyut olduğu görülmektedir. Son olarak örgüt kültürü alt boyutlarından İletişim sisteminin etkinliğinin, örgütsel yapı boyutlarından Merkezileştirme -Yetki Hiyerarşisini olumlu yönde ve Katılımcıların desteklenmesi alt boyutundan daha düşük seviyede yordayan diğer alt boyut olduğu görülmektedir.

Örgüt kültürünün gelişiminin sağlanabilmesi için iletişime verilen önemin artırılması gerektiği düşünülmektedir. Örgütün farklı birimleri arasındaki bilgi aktarımının güçlendirilmesi bağlı bulunulan örgüte olan aidiyet duygusunun artmasını sağlayacak ve örgüte yabancılaşmayı ise aynı oranda azaltacaktır. Diğer yandan çalışma bir kamu kuruluşunun katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Özel kurum ve kuruluşlarda benzer çalışmaların yürütülmesi alana katkı sağlayabilir.

KAYNAKÇA

- Akbaba A. (2002), *Örgütsel Kültür*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 4 (3), 1-32.
- Akıncı, B. Z. (1998), *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Aydoğan, Z. F. (2004), *Örgüt Kültürü ve İklimi*, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2, 203-215.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Bayram, A. (2011), *Örgüt Kültürünün Kurumsal İtibara Etkisi Ve Kayseri'deki Özel Hastanelerde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde, Türkiye.
- Berberoğlu, G. (1990), *Örgüt Kültürü ve Yönetimsel Etkinliğe Katkısı*, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8 (1-2).
- Bozkurt T. (2000), *İşletme Kültürü, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, 2. Baskı, Türk Psikologlar Derneği-Kalder Kalite Derneği Yay., İstanbul.
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of management review*, 21(3), 619-654.

- Doğan, S. (1997), *İnsan Kaynakları Potansiyelini Artırmada İşletmeleri Etkinliğe Götüren Yol: Örgüt Kültürü*, Amme İdaresi Dergisi, 30 (4), 53-74.
- Ehtiyar, R. (2003), *Kültürel Sinerji: Uluslararası İşletmelere Yönelik Kavramsal Bir İrdeleme*, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, 5, 66-78.
- Erdem R. (2007), *Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2 (2), 63-79.
- Fidan, Y. (1996), *Örgüt Kültürünün Verimlilik Artışına Etkisi*, Verimlilik Dergisi, 2, 17-29.
- Fiş, A. M. ve Wasti, S. A. (2009), *Örgüt Kültürü ve Girişimcilik Yönelimi İlişkisi*, METU Studies In Development (Muhan Soysal Special Issue), 35, 127-164.
- Genç, N. (1993), *Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Bireysel ve Örgütsel Davranışlar Üzerindeki Etkisi*, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10 (1-2), 299-304.
- Gürgen, H (1997) *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, İstanbul: Der Yayınları
- Hage, J. ve Michael A. (1967). "Relationship of Centralization to Other Structural Properties", *Administrative Science Quarterly*, Vol.12, Issue.1, June 1967, ss.72-92.
- Harris, M. R. ve Moran, R. T. (1991). *Managing Cultural Differences*. 3rd ed. Huston Golf Publishing: Huston.
- İçerli, L. (2009). *Örgüt Yapısı Ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir
- İlhan, T. (2006), *Kültürün Örgütlerdeki Rolü: Benimsenen Teorik Perspektif ve Yöntem Tartışmalarına İlişkin Kavramsal Bir İnceleme*, Atatürk Üniversitesi. İ.İ.B.F. Dergisi, 20 (2), 273-292.
- Karahan, A. (2008) "Çalışanların Örgüt Kültürünü Algılamalarına Yönelik Ampirik Bir Çalışma", Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (20): 457- 478.
- Karasar, N. (1999) *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler*, Ankara: Nobel Yayınevi.
- Karcioğlu, F. (2001), *Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi*, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15 (1-2), 265-283.
- Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Kozlu, C. (1986), *Kurumsal Kültür Amerika, Japonya ve Türkiye: Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü*, Bilkom Yayınları, İstanbul.
- Kurt, T. (2004). *Örgüt Yapısının Örgütsel İletişime Etkisi* (Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, NJ.
- Nadler D.A., Tushman, M.L. (1999). *The Organization of the Future: Strategic Imperatives and Core Competencies for the 21st Century*. *Organizational Dynamics*, 45-60.
- O'Reilly, C. (1989). *Corporations, Culture and Control: Motivation and Social Control in Organizations*. *California Management Review*, Summer, 9-25.
- Özalp, E. ve Kirel. Ç. (2000). *Örgütsel davranış* (Beşinci baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Ders Kitapları Yayın No:11.
- Özkalp E. (1999), *Örgütlerde Kültürel Sorunlar ve Örgüt Kültürünün Korunmasında ve Geliştirilmesinde Uygulanabilecek Programlara İlişkin Eskişehir'de Yapılan Bir Araştırma*, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15 (1-2), 437-472.
- Pınar, İ. (1999), *Öğrenen Organizasyonların Kültürel Çerçevesi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 28 (2), 37-78.

- Podsakoff, Philip M. ve Scott B. MacKenzie.(1994). "An Examination of the Psychometric Properties and Nomological Validity of Some Revised and Reduced Substitutes for Leadership Scales", *Journal of Applied Psychology*, Vol.79, No.5, 1994, ss.702-713.
- Ruigrok, W. ve Achtenhagen, L. (1999). *Organizational Culture and the Transformation Towards New Forms of Organizing*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(4), 521-536.
- Sargut S. (1995), *Yönetme ve Yükselme Sanatı, Mükemmeli Arayış*, 2. Baskı, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul.
- Schein, E. H. (2006). *Organizational culture and leadership* (Vol. 356). John Wiley & Sons.
- Scott, W. R. (1998). *Organizations: Rational, natural and open systems*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative science quarterly*, 339-358.
- Şişman, M. (2002), *Örgütler ve Kültürler*, PegemA Yayıncılık, Ankara.
- Taşdan, G. (2014). *Örgüt Kültürünün Akademisyenlerin Kariyer Gelişimi Üzerine Etkisi Hitit Üniversitesi Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Temiz, M. Ö. (2001), *Organizasyonel Kültür ve İş Performansı*, *Active Bankacılık Finans Dergisi*, Eylül-Ekim, 1-6.
- Tınar, M. Y. (1990), *Kurumsal Kültür: Örgütlerin Yönetiminde Görünmeyen El*, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5 (1-2), 78-90.
- Torlak, N.G. (2008). *Organizasyon teorileri*, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Tushman, M.L. ve O'Reilly, C.A. (1997). *Winning through Innovation*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Unutkan, G. A. (1995), *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*, Tümken Kitabevi, Ankara.
- Unutkan, G.A. (1995). *İşletmelerin Yönetimi Ve Örgüt Kültürü*, Ankara: Türkmen Kitabevi.
- Üçok, T. (1989), *Organizasyon Kültürünün Oluşumu*, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4 (1-2), 308-323.
- Üsdiken, B. (1989), *Mükemmeli Arayış: On Yıl Önce Beş Yıl Sonra*, *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 3 (1), 72-95.
- Varol, M. (1989), *Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi*, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 44 (1-2), 195-222.
- Yağmurlu, A. (1997), *Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar*, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 52 (1-4), 717-724.
- Yeşil, S., Doğan, İ. F. ve Doğan, Ö. (2016). *Örgüt Kültürünün Girişimcilik Yönelimi İle Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi: Kahramanmaraş İli Tekstil Sektörü Örneği*. *Yönetim Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 150-172.
- Zheng, W., Yang, B. ve McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business research*, 63(7), 763-771.