

ORGANIZATIONAL CULTURE IN BUSINESS AND ITS EFFECT

COMPETITION: A CONCEPTUAL STUDY

İŞLETMELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE REKABETE ETKİSİ: KAVRAMSAL BİR ÇALIŞMA

Mehmet ZENGİN¹

Öz

Sınırların ortadan kalktığı, teknolojik gelişmelerin çığır açtığı ve bilginin her zamankinden daha önemli bir konuma ulaştığı günümüz küresel dünyasında örgütler için başat bir konu olan kültür, işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için temel unsurlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Zira kültür üzerine yapılan çalışmalara bakıldığında onun birleştirici, bir arada tutucu özelliği ön planda yer almakta, geleceğe bakışı da tayin ettiği görülmektedir. Kültür, uluslara göre değiştiği gibi örgütler açısından faaliyette bulunulan coğrafyaya göre de farklılık göstermekte, işletmeleri adapte olmaya itmektedir. Kâr amacı güden ve gütmeyen tüm örgütlerin yani işletmelerin, derneklerin, şirketlerin, vakıfların, kamu kurumlarının vb. kendilerine özgün bir kültüre sahip olduğu görülmektedir. Bu özgünlüğün en önemli nedenleri arasında kurucu lider faktörü gelmekle birlikte zamana ve mekana göre kültürün kendini geliştirdiği de gözlemlenmektedir. Bu, elbette performansa ve rekabet gücüne de yansıyan bir detay olarak incelenmek durumundadır. Bu çalışmada örgüt kültürünün, işletmelerde rekabete yansıyan etkisi irdelenmiş, ulusal ve uluslararası literatür taranarak ilgili araştırmalara ulaşılmış, saha incelemeleri ve teorik katkılar göz önünde bulundurularak bazı sonuçlar elde edilmeye çalışılmıştır. Literatürde yer alan araştırmalar göz önüne alındığında kültürün rekabete etkisi ile ilgili daha çok araştırmaya ihtiyaç olduğu görülmekle birlikte rekabet açısından çok önemli bir faktör olduğu da ortaya çıkmıştır. Bu incelemenin, araştırmacılara ve işletme yöneticilerine yol gösterici nitelik taşıyacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: İşletme, Örgüt Kültürü, Kültür, Rekabet, Yönetim

JEL Sınıflandırılması: M10, M14, M21

Abstract

In today's global world where borders have disappeared, technological developments have made a breakthrough and information has reached a more important position than ever before, culture, which is a dominant issue for organizations, has emerged as one of the basic elements for businesses to survive. It is seen that the unifying and integrating feature of culture is at the forefront and determines the view of the future. As culture varies according to nations, it also varies according to the geography in which organizations operate and pushes businesses to adapt. It is seen that all for-profit and non-profit organizations, have a unique culture. It is seen that the founding leader factor is important in this. This, of course, has to be analysed as a detail reflecting on performance and competitiveness. In this study, the effect of organizational culture on competitiveness in enterprises has been examined, the relevant researches have been reached by reviewing the national and international literature, and some results have been tried to be obtained by considering field studies and theoretical contributions. Considering the researches in the literature, it is seen that there is a need for more research on the effect of culture on competition, but it is also revealed that it is a very important factor in terms of competition. It is thought that this review will be a guide for researchers and business managers.

Keywords: Business, Organizational Culture, Culture, Competition, Management

JEL Classification: M10, M14, M21

¹ Dr., Bir Kuruma Bağlı Değildir, mehmet.zen@hotmail.com, 0000-0001-7792-3813

Extended Summary

Organizations formed by people coming together to achieve common goals provide benefits to the society and its members. It is seen that the structural mechanisms of organizations are formed with the influence of the founding element, that is, the founder, and over time, with the increase of its members, it begins to have its own unique qualities and looks to the future with the influence of its founding philosophy. Businesses, which are a type of organisation created to meet social needs, also have their own characteristics. In other words, they have a cultural structure that distinguishes them from others.

When we reduce the concept of culture, which we can define as a set of meanings including values, beliefs, norms, ways of doing business, traditions, myths and knowledge, which are the basic characteristics that distinguish a group from others, to the organizational level, it is possible to talk about the same issues. It is possible to say that studies on organizational culture started in the last quarter of the 20th century and increased especially in the 1990s. Studies show that organizational culture is not only an important factor in the success of businesses but also effective in terms of competition. It is observed that there has been a change in the concept of competition since the 1980s. In the new economic order for businesses, human resources, social capital and innovation etc. have gained importance in addition to the place of establishment, geographical status and material capital. As stated by Tınar (1990), who likens the concept of organizational culture to the concept of ‘invisible hand’ used by Adam Smith for enterprises, this invisible hand relieves the burden of management in enterprises. Based on this analogy, it would not be wrong to think that organizational culture is like the soul of the enterprise. In enterprises with a strong organizational culture, employees adopt the objectives and adaptation and commitment come to the fore. In a study conducted by Çırpan and Koyuncu (1998) on organisational culture and lower level managers, it was revealed that if organizational culture is accepted by managers, effective success is achieved. Tüyen and Marşap (2022), who examined the relationship between organizational culture and competitive advantage, determined that organizational culture has a significant effect on sustainable competition.

On the other hand, Şengül (2009), in his research covering IMKB (Istanbul Stock Exchange) businesses, found that competitive, or market culture, is the least common type of organizational culture, which shows that the understanding of competition, which is not included in social values,

is dominant in businesses. This indicator stems from the fact that avoiding competition is a dominant value in Turkey.

Some studies also show that there is a close relationship between competition and innovation, and that organizational culture is a factor in creating innovation (Kong-Seng and Yusof, 2011) and sustainable competition.

Giriş

İnsanlık tarihi incelendiğinde onun, var oluşundan beri sosyal bir özellik taşıdığı, diğerleriyle bir araya gelme, ortak hareket etme, grup oluşturma vb. özelliklere eğilimli olduğu görülmektedir. Belirli hedef ya da ortak çıkarlar doğrultusunda meydana gelen grupların bir yol göstericiye, kılavuza ihtiyaç duyması da insanın sosyal olduğu kadar bilinmezliğe karşı bir tedbir alma ve bunu yaparken cesur ve öngörülü kişilere gereksinim duymasından kaynaklanmaktadır. Basit bir tanımla en az iki kişinin belirli bir amaç etrafında mutabık kalmasıyla meydana gelen örgütler, kurucu iradenin ya da liderin düşünsel, mantıksal ve kültürel değerleri doğrultusunda zamanla yapısal bir nitelik kazanmaktadır. Eren (2003:526), liderlik olgusuyla ilgili yapılan tanımlar doğrultusunda bir harmanlama yapıldığında insanları harekete geçirme, bir amaç payesinde onları toplayabilme, yetenek ve bilgi birikiminin karşımıza çıktığını söylemektedir. Elbette örgütleri meydana getiren bazı değerler bulunmaktadır. Bu değerlerin başlangıç noktasında ise kurucu, lider, kurucu lider ve onun etrafında yer alan unsurlar gelmektedir. Kurucu irade, işletme yahut örgütün temelini atan ve onu geliştiren, vücuda gelmesini sağlayan ve bir nevi ona kişilik kazandıran olgusal bir değerdir.

Yunanca uzuv anlamına gelen arganon kelimesinden türemiş olan organizasyon olgusu, işletmeler açısından ele alındığında belirli bir sistemi ve onu meydana getiren unsurları, parçaları tasvir etmektedir. Bir başka şekilde anlatılacak olursa örgüt, belirlenen hedeflere ulaşılmasını sağlamak amacıyla işlerli bölümlerin kurulması, parçaların ehenkli bir biçimde çalıştırılmasıdır (Eren, 2003:203). Örgüt, önceden tespit edilen amaçlara ulaşılması gayesiyle insanların bir araya gelmesidir. Örgütlerin alt sistemleri ve alt parçaları bulunmaktadır. Belirli bir çevre içinde faaliyette bulunan örgütler açık birer sistemdir ve etraflarıyla etkileşim halindedir. Organizasyonların tamamında belirli kademelerde görev yapan çalışanlar bulunmaktadır ve yöneticiler de bunlar arasındadır (Öztaş, 2017:17-18). Bu cümleden de anlaşılacağı üzere örgütün her evresinde insan yer almaktadır ve örgütlerde bir yönetim aygıtı bulunmaktadır. Birden fazla

bireyi bir araya getiren ortak bir çabanın yönlendirilmesinin gerektiği düşünüldüğünde insanlık tarihinin her döneminde organizasyon olgusuna ihtiyaç duyulduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Şu halde örgütsel bir yapıdan söz edebilmek için üç ögenin olması; yani iki veya daha fazla kişi, onları bir arada tutan neden ya da temel gaye ve son olarak da örgütsel eylem gerekmektedir. Örgütsel eylem olarak burada kastedilen husus, bireysel eylemlere bir yön verilip koordinasyonun sağlanmasıdır (Fişek, 2015:165-166).

Yönetim düşüncesinin evrimine bakıldığında örgütlerin yönetimsiz, yönetimin de örgütsüz olamayacağı görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında 20. yüzyılın ilk çeyreğinde yönetimin bilimsel bir nitelik kazanması önem taşımaktadır. Örgütü bir bütün olarak ele alırsak onun yönetim bilimi ile iç içe olan politika, iktisat, psikoloji ve sosyolojinin etkisinde olduğu da görülecektir. Esasen böyle olmasının temel nedeni örgütlerin yönetilme zaruriet ve insan faktörüdür. Davranış biliminin yönetim düşüncesine olan destekleri ile birlikte örgüt içinde yer alan kişi, grup, toplulukların vb. hal ve hareketleri çok daha iyi tahlil edilmiştir. Bu sayede çatışmaların önüne geçilebilmesi, minimuma indirilebilmesi sağlanmış ve örgütsel bütünlüğün korunmasının imkânı artmıştır (Baransel, 1979:55).

Örgüt, yönetim sayesinde çevresi ile etkileşim kurmakta, çıktı üretmekte, geleceğini planlamakta ve ileride olmak istediği konuma doğru faaliyette bulunarak ilerlemektedir. Örgütler birer açık sistem gibi hareket etmektedir. Bu olgu, örgütün birimleriyle birlikte bir bütün olduğunu söylemektedir. Sistem teorisini Aristo'ya kadar götüren Von Bertalanffy (1972:407-408), çağdaş anlamda sistem yaklaşımının anlaşılması için tarihsel gelişim sürecinin incelenmesi gerektiğini önermektedir. Aristo'nun "Bütün, onu oluşturan parçalardan daha fazlasıdır" sözüne de atıfta bulunan Bertalanffy, bu ifadenin temel sistem probleminin betimlemesi olarak hâlâ geçerli bir yaklaşım olduğunu belirtmektedir.

İşletmeleri bir sistem olarak düşünmek gerekir. İşletmeler; üretim faktörleri olan emek, sermaye, girişim ve doğal kaynakları bir araya getirirler. Hizmet ya da ürün üretimi için toplanan insanların bu iş birliği olgusunu da örgüt olarak tanımlamak mümkündür. Örgütleri kâr amacı güden ve kâr amacı gütmeyen örgütler olarak iki kısımda incelemek mümkündür. Lösev, Mehmetçik Vakfı vb. vakıflar kâr amacı taşımayan örgüt türleri arasındadır. Arçelik, Vestel, Ülker, Eti vb. kuruluşlar ise kâr elde etmeyi amaçlamış örgütlerdir (Çetin ve Arslan, 2022:5-6).

Daha önce belirtildiği üzere örgütler bütünsellik taşımaktadır. Bu bütünselliği sağlayan temel unsur kültürdür. Örgüt kültürü, yöneticiler de dahil olmak üzere tüm birimlerde görev yapan çalışanların paylaştığı olduğu, değerleri, inançları, normları tanımlamaktadır. Yönetim kademelerindeki yöneticilerin kültürel özelliklerinin tutum ve inançlara bağlı olarak değişim gösterebildiği düşünülse de esas olanın örgütte hakim olan temel değerler ve inançlar olduğunu unutmamak gerekir (Özen Kutanis, 2010:150-151).

Kültürün bireysel davranışlarda ve tutumlarda büyük bir etkiye sahip olduğu araştırmacılar tarafından dile getirilen ortak bir görüştür. Buradan hareketle Posner ve Schmidt (1992), bireysel değerlerin, kişilerin genel davranışlarında etkili olduğunu söylemekte ve bireyin kişiliğinin esasını meydana getirdiğini belirtmektedir. Bu tespitten yola çıkarak insan faktörünün işletmelerde gerek performans gerekse rekabet bakımından önemli bir etkiye sahip olduğunu belirtmek yanlış olmayacaktır.

İşletmelerin eğitime verecekleri önem sayesinde yani bunu bir beceri haline getirmeleri durumunda diğer işletmelere karşı bir rekabet üstünlüğü sağlayabileceğine değinen Pfeffer (1994:16-17), rekabette başarıya insan faktörü temel alınarak ulaşılabileceğini dile getirmektedir. Dolayısı ile işgücü kaynağının rekabetteki önemi artmakta ve kopya edilemeyen bir işgücü yaratmanın da önemi hızla yükselmektedir.

Aslında bu konu Porter'ın rekabet stratejileri ile de yakından ilgilidir. Porter (2015:6), işletmelerin faaliyette yer aldıkları endüstrilerde beş rekabet faktörü olduğunu belirterek bu koşullarda izlenmesi gereken üç jenerik stratejiden söz etmekte ve önermektedir. İşletmelerin bir sektörde yapacağı yatırımın derecesini tayin eden ve getirisini de serbest piyasa koşullarına göre şekillendiren bu rekabet faktörleri; tedarikçilerin gücü, alıcıların pazarlık gücü, pazara giriş şekilleri, rakiplerin durumu ve ikame ürünlerdir. Porter'ın (2015:42-44), beş rekabet etmenine karşı işletmelerin başarılı olabilmeleri ve rakiplerini geride bırakabilmeleri için izlenmesini önerdiği genel jenerik stratejiler ise farklılaştırma, odaklanma ve maliyet liderliğidir.

Farklılaştırma stratejisi örgütler için hayat kurtarıcı bir unsur olabilmektedir. Farklılaştırma, işletmenin piyasada yer alan ürün veya hizmetlerden çok daha farklı bir ürün-hizmet geliştirmesi ve ön plana çıkarmasıdır. Farklılaştırma; ürün özellikleri, hizmet ağı, tasarım, amblem vb. şekillerde olabileceği gibi birkaç unsurun aynı ürün ya da hizmette yer almasıyla da olabilmektedir.

Porter (2015:45), bu konuda Caterpillar'ı örnek vererek markanın yalnızca traktör üretim, dağıtım ve yedek parça ağıyla öne çıkmadığını, arızası yüksek meblağlara ulaşan ağır ekipmanlarda kullanılan dayanıklı ürünlerle de adından söz ettirdiğini, tanındığını söylemektedir.

Farklılaştırma unsuru insan kaynakları açısından da sorgulanabilir. Taklit edilemeyen bir işgücü oluşturmak mümkün olabilir mi? Pfeffer (1994:4), rekabet üstünlüğü elde etmede kullanılan kaynakların da zamanla değiştiğini belirtmektedir. Bazı başarılı şirketlere bakıldığında ortak özelliklerinin teknoloji, patent alma ya da stratejik yönden konum alma değil işgücü yani insan beceri ve kabiliyetini yönetme metotları olduğu görülmektedir. Çalışanların şirket başarısında önemli bir yerde durduğunu görerek yaklaşım biçiminde değişikliğe gidilmesi de bu manada önemlidir. İşletmelerde, işgücü ve eleman hususlarındaki ilişkilerin daha kapsamlı düşünülmesi ve merkezine "insan" unsurunun konulması sanılanın aksine günümüzde çok daha elzem bir konudur. İşgücüne, bir maliyet ve asgari düzeyde ele alınması gereken bir detay gibi bakmamak gerekmektedir. Bu hayati argüman, elbette işletmelerde olduğu kadar diğer örgütlerin sahip olduğu kültürle de ilişkili bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kültürel değerler tüm organizasyonları özel yapan bir unsur olup aynı zamanda özgünlük de taşımaktadır. Kültür, örgütün ulaşmak istediği hedeflere varmasında manevi bir güç sağlamaktadır. Örgütün kendine has tanımlanmış olan değerleri kendi üyelerinde bağlılık ve bir kimlik oluşturmakta, çalışanların ileriye yönelik planlarını örgütün hedefleriyle özdeşleştirmekte ve bu yolla organizasyonda bireylerin kendilerini örgütün bir parçası olarak düşünmelerinin yolunu açmaktadır (Özen Kutanis, 2010:2).

1. Örgüt Kültürü Ve İşletmeler

Örgüt türlerinden olan işletme kavramının tarihsel gelişimine bakıldığında karşımıza ev ekonomisi ve trampa ekonomileri ile başlayan dönemler çıkmaktadır. İlk çağda kapalı ev ekonomisinin Yunanlılar tarafından “okinomika” şeklinde adlandırıldığı bilinmektedir. O dönemlerde aile bireyleri tarafından yapılan ev içi üretim göz önünde tutulduğunda ekonomik şartların çok basit bir seviyede olduğundan söz etmek mümkündür. Ancak zamanla uzmanlaşmaya gereksinim duyulmuş ve aileler farklı ürünlerin üretiminde (Halıcılık, dericilik, maden işleme, çömlekçilik vb.) kendini uzmanlaşmaya yöneltmiştir. Alışverişte ise malın ederini ya da hizmet bedelini yine başka bir mal ya da hizmet belirlemiş yani trampa (mal değişimi) söz konusu olmuştur. Paranın icadı ile birlikte

ekonomiye değişim aracı olarak yeni bir unsur girmiş ve alım satımlar parayla yapılmaya başlanmıştır. Böylece ev ekonomilerinin yerini üretimde daha çok etkin olmaya başlayan işletmeler almıştır (Şimşek ve Çelik, 2022:23).

İlk çağlarda üretim yapan hane halkını birer girişimci (müteşebbis) olarak nitelemek yerinde olacaktır. Zira üretim faktörlerinin basit halinin kullanıldığı görülmektedir. Koçel (2020:69), müteşebbislerin üretim faktörleri olan emek, sermaye ve doğal kaynakları bir araya getirerek oluşturduğu yapıya işletme adını vermektedir. İşletmeler, sonu gelmeyen insan gereksinimlerinin karşılanması amacıyla üretim etmenlerinin bir araya getirildiği birimler ya da iktisadi yapılardır. Mirze de (2018:3) işletmeyi, kâr amacı taşıyan, toplumun ihtiyaçlarına yanıt veren veya hizmet maksatlı faaliyet gösteren bir organizasyon olarak değerlendirmekte, onu topluma hizmet ve mal üreten bir örgüt olarak tanımlamaktadır.

Örgüt kavramının organlaştırmayla başladığını söyleyen Eren (2003:203), bunun bir sisteme sahip olduğunu ve bu sistemin amacına ulaşabilmesi için meydana getirilen bölümlerin uyumlu bir şekilde çalıştırılması gerektiğini belirtmiştir. Buradan yola çıkılırsa organizasyonların, işletmenin geleceğe dair hedeflerini gerçekleştirmede izleyeceği yolu nasıl katedeceğini, birimlerin ahenkli bir biçimde nasıl çalışacağını ve bu kısımlarda görev alacak beşeri unsur ile maddi sermayenin tedarikine ilişkin süreçlerden meydana geldiğini söylemek mümkündür.

Her örgütte olduğu gibi işletmelerde de kültürel bir olgu bulunmaktadır. Kültür, dış ortamla uyum sağlamak amacıyla belirli bir gruba üye olan bireylerin bu süre içinde öğrendikleridir (Schein, 1990:111). Kültür olgusuna geniş bir perspektiften yaklaşan Cameron ve Quinn (2006:17), kurumsal kültürün işlerin nasıl sürdüğünü temsil ettiğini, çalışanlara bir kimlik verdiğini, uyulması gereken ve yazılı olmayan yönergeler oluşturduğunu vurgulamaktadır. Hofstede (2000:135), kültürün gruplara özgü olduğunu belirterek bu anlamda tanımlanabileceğini savunmuş, grubu diğer oluşumlardan ayıran özellikler olduğunu ifade etmiştir. Tylor (1920:16) kültürün en eski betimlemelerinden birini yaparak onu; etnografik bakımdan değerlendirmiş; insanın edindiği alışkanlıkların, yeteneklerin, hukukun, bilginin, ahlakın, inancın, gelenek ve sanatın bütünselliğinin karmaşık bir hali olarak tasvir etmiştir.

Schein ve Schein (2022:30-31,39) kültürün çok değişik tanımlara sahip olabileceğini ve bu tanımlardaki detayların makro (ulusal, sektörel vs.) ve mikro (aile, küçük işletmeler vs.) düzeyde

ortak bazı özellikler taşıyacağını söylemektedir. Soyut bir kavram olarak yaklaşıldığında kültürü bazı evrensel terimlerle anlamak ya da tarif etmek daha makul olacaktır. Çünkü kültürün bir grubun hayatta kalma becerileriyle dış çevreye uyum ve onunla mücadele başarısında kendini bütünleştirme gayreti ve bu yolla öğrendiği unsurlar olarak bakmak gerekmektedir. Dinamik yollu bir tanımla kültür, grubun birikmiş ve üyeleri tarafından paylaşılan öğrenimleridir. Bu birikim, daha sonradan olağan bir hale gelen davranışlar, inançlar ve değerlerin sistematikliğini göstermektedir.

1.1. Örgüt Kültürünün Gelişimi

1980'li yıllardan itibaren yani 20. yüzyılın son diliminde, ekonomi ve iş dünyasında yaşanan hızlı ve dönüşümsel gelişmelerle bilgi ve bilişimin öneminin artması, sermaye kavramının yalnızca aynı (maddi) olarak düşünülemeyeceği bakış açısının da etkisiyle birlikte işletmelerin yönetim ve insan kaynakları politikalarında önemli değişimlerin yaşanmaya başladığı görülmüştür. Bu değişen ortamda konuşulmaya, sosyologların ve antropologların ilgisini çekmeye başlayan ve hemen tüm sektörler ve işletmeleri oldukça yakından ilgilendirerek öne çıkan konu ise örgüt kültürü konusudur.

Örgüt kültürü ile alakalı yapılan araştırmalar incelendiğinde bu kavramın ilk kez 1979 senesinde Pettigrew (1979:571-572) tarafından yazılan "On Studying Organizational Culture" başlıklı makalede yer aldığı görülmektedir. Makalede, sosyoloji ve antropolojideki bazı terimlerin yani mit, dil, vizyon, inanç, sembol vb. örgütsel davranıştaki bağlılık, kurallar ve amaçlarla ilgili olduğuna değinilmektedir. Buradan yola çıkarak makalede Pettigrew (1979:574) örgüt kültürünü, kolektif bir biçimde kabul edilen ve belirli bir zamanda bir grupta geçerli olan anlamlar sistemi şeklinde tanımlamaktadır.

Örgüt içinde görev alan bütün bireylerin benimsendiği ve uyum gösterdiği inanç ve değerler sistemi, örgüt kültürü olarak tanımlanmaktadır. Örgüt kültürü, özgün bazı özellikler taşımakla birlikte gelenekselleşmiş düşünme ve tepki verme süreçlerini de kendinde taşımaktadır. Örgüt kültürünü, çalışanların bir arada olmalarını sağlayan sosyal bir olgu olarak görmek gerekir (Vural ve Değirmen, 2020:3).

Dahler-Larsen (1994:3) örgüt kültürünün bireyleri bir araya getirme ve bütünleştirmede etkili olduğunu belirtmekte; onun kutsallık, moral ve değerlerin yüklendiği olgulardan meydana geldiğini söylemektedir.

Örgüt kültürü, örgütün var oluşundan itibaren kendine has özellikler taşımaktadır. Bu özgünlük, örgütün kendi kök metaforudur (Desphande ve Webster Jr., 1989:7). Hofstede vd. (2022:284-285), kültür temasına bir topluluğun üyelerini diğerlerinden farklı kılan zihin yazılımı olarak bakmakta ve bu bakış açısından yola çıkarak örgüt kültürüne alışık olmadığımız bir tanım getirmektedir. Örgüt kültürü, örgütteki bireyleri diğerlerinden ayrı tutan zihnin ortak programlanmasıdır.

Örgüt kültürü, örgütün sahip olduğu değerleri ve kendi karakterini içeren sosyal argümanlardır. Bu sosyal argümanlar; otorite, inanç ve dil ile bağlantılı olan ritüeller, semboller, giyim, davranış, statü, efsane ve törenlerden meydana gelmektedir (Scott vd., 2003:925),

Hoy da (1990:149-150) örgüt kültürünün sistemsel özelliğe sahip olduğundan ve bunu temsil ettiğinden yana bir düşünce tavrı ortaya koymuştur. Bu olgu, örgütteki bireylerle paylaşılmaktadır ve anlamsal bir özellik taşımaktadır. Sistemsel özelliğe sahip bu anlam, örgüte özgü olup özel bir nitelik ile öne çıkmaktadır.

Sistem teoremi göz önüne alındığında sistemlerin alt sistemlerle bir bütünlük teşkil ettiği gibi örgütler de ünitelerden, birim ve departmanlardan yani alt sistemlerden oluşmaktadır. Sistemin bir dengede olduğu düşünüldüğünde örgütlerde de dengesel bir eğilim söz konusudur. Örgütü bir bütün olarak değerlendirdiğimizde örgüt içinde yaşanan ortak deneyimlerden söz edilebiliyorsa o halde orada örgütsel bir kültürden söz etmek de mümkündür (Schein, 2002:8-7).

Örgüt kültürü, örgütün tüm çevresel faktörlerinden ve örgütün tarihsel detaylarından etkilenmektedir (Vural ve Değirmen, 2020:26). Örgüt kültürünü etkileyen dış çevre unsurlarına bakıldığında yasalar, tüketiciler, devlet, sektörün yapısal özellikleri, toplumun genel özellikleri ve kültürel normlar ile karşılaşmaktadır. Çevresiyle etkileşim halinde olan her örgüt çevresinden etkilenmektedir fakat çevresini de etkilemektedir. Bu durum, elbette örgütün açık sistem olup olmamasıyla da yakından alakalıdır (Genç, 1993:301). Örgütü iç anlamda etkileyen çevresel etmenler arasında ise kurucular, yöneticiler, varılmak istenen hedefler, amaçlar ve yönetim tarzı vb. unsurları göstermek söz konusudur.

Barney (1991), örgütün içsel yapısının ve buna bağlı dinamiklerinin başarıda etken olduğunu ifade etmekten, Zheng vd. (2010), örgütün dinamiklerinin organizasyonun hedeflerine varmada uygulama alanı oluşturduğuna dikkati çekmektedir. Yeşil vd. (2016), küresel dünyada hayata tutunmaya çalışan işletmeler açısından örgüt kültürünün özgün olması gerektiğini vurgulamaktadır.

Örgütlerin yeni yapılanmaları dikkate alındığında geleneksel yapılar terk edilmeye başlanmıştır. Böylelikle “emir ver ve denetle” sürecinin yerini örgütte uyumu sağlayıcı bir başka düzeneğin yani örgüt kültürünün aldığı gözlenmektedir (Ruigrok ve Achtenhagen, 1999). Örgütsel kültürün, örgütün kendi kültürü ile toplumsal kültürün etkilerinin sentezinden meydana geldiğini savunan Üçok (1989:309), bu mevcudiyetin örgütsel kültürün bölgesel değerlerin yanı sıra çevre faktörüyle de sıkı bir bağ oluşturduğu anlamına geldiğini söylemektedir. Dastmalchian vd. (2000), örgüt kültürünün etkilendiği faktörlerle ilgili araştırmalarında onun yalnızca toplumsal değerlerden etkilenmediğini ortaya koymaktadırlar. Elbette başka etmenler de örgütün kültüründe tesirlidir ve bunları; kurucu ya da lider, endüstriyel şartlar ve örgüt iklimi şeklinde ifade etmek mümkündür.

1.2. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları

Örgüt kültürünün oluşum basamakları incelendiğinde onun fonksiyonlarını anlamak daha kolay olacaktır. Luthans (1992:567-569), örgüt kültürünün oluşumu ile ilgili basamakları dört aşamada ele almaktadır. Birinci aşamada girişim fikri vardır bu fikir kurucuya aittir. İkinci aşamada kurucu unsur önemli atfettiği bireyleri örgüte alır ve onlarla görüşlerini paylaşır, tutarlılık meydana getirir. Üçüncü aşamada liderin bir araya getirdiği grup örgüte fon, bina vs. arar ve bulur. Dördüncü aşamada ise işletmeye (örgüte) daha fazla kişi alınır bir hikaye oluşmaya başlar.

Luthans’ın belirttiği oluşum sürecine benzer biçimde Gagliardi (1986:121-122), örgüt kültürü oluşum evresini dört aşamada değerlendirmektedir. İlk safhada lider net bir görüşe sahiptir yani yapmak istediği girişimin farkındadır. Lider, insanları ve kaynakları buluşturmaya doğru ilerler. İkinci basamakta ise lider tarafından hayata geçirilmesi istenen davranış biçimleri işletmede bulunan bireylerce kabul görmeye başlar. Üçüncü aşamada işletme üyeleri faaliyetle ilgili sonuçları alır ve bu safhada nedensellik önem kazanır. Bir başka deyişle yöntem ve sebeplerin üzerine eğilim artar. Son safhada ise kabullenilmiş normlar doğallık kazanır.

Örgüt kültürünün örgütün çalışanlara kimlik duygusu verdiğini söyleyen Smircich (1983:345-346), çeşitli araştırmalara dayanarak örgüt kültürünün fonksiyonları arasında örgütsel bağlılığın oluşturulması ve sağlanması, kılavuzluk etme, örgütsel sürdürülebilirliği sağlama ya da istikrar ve çalışanların davranışlarına yön verilmesi vb. hususları saymaktadır.

Schein (2004:87-135), örgütsel kültürden söz ederken onun işlevlerini iki ana kısımda ele almaktadır. Evvela örgüt kültürü çevreye uyumla ilgili var olan sorunları çözmekte etkili olmaktadır. İkinci olarak da örgüt kültürü örgütte entegrasyon ile bağıntılı problemlerin çözümünde önemli bir tesir sağlamaktadır. Yani bütünleşmede oldukça önem arz etmektedir. Örgüt kültürü üyeler arasında endişeleri azaltıcı bir role de sahiptir.

Örgüt kültürünün işletmelerdeki bir başka önemli fonksiyonu da belirsizliklere karşı bir filtre görevi taşımasıdır. Bilindiği üzere işletmeler için en önemli sorunların başında çevresel belirsizlik argümanı gelmektedir. Bu anlamda örgüt kültürü, çevrede meydana gelen olayların işletme için ne anlam taşıdığının belirlenmesi ve ayırt edilmesinde yol gösterici nitelik taşımaktadır (Pekerkan, 1993:14-15).

Örgütsel kültürün bağlılık oluşturmada da başka bir işlev gibi durmaktadır. Ancak bazı araştırmalar ve düşünürler tarafından bu konuya daha mesafeli yaklaşıldığı görülmektedir. Bağlılıktan kastedilen nedir sorusuna aranan ya da verilen yanıtlara bakıldığında örgütler açısından iyi ancak çalışanlar açısından uygun olmayan durumların söz konusu olabileceği dile getirilmektedir. Değişen gerçeklere uyum sağlayan örgütlerde bağlılığın yıkıcı olabileceği uyarısında bulunan Salancik (1977:80), endüstri devrimiyle beraber bireylerin organizasyonların amaçları için araçsal olarak kullanıldığını ve bu bakış açısının rahatsızlık verdiğini belirtmektedir. Bu anlamda bireysel tatmin ve yönetsel kararlara katılım daha çok önem taşımaktadır.

1.3. Örgüt Kültürünün Unsurları

Örgüt kültürünün sahip olduğu unsurlar, örgüt kültürünün yönetiminde temel yön verici durumundadır. Pettigrew (1979:572), örgüt kültürüne ait unsurları mit, semboller, inançlar, dil, tören ve ideoloji olarak incelemektedir.

Hofstede vd. (2022:7-9), örgütsel kültürün unsurları olarak değerleri, sembolleri, ritüelleri ve kahramanları göstermektedir. Semboller aynı kültürde yer alan bireylerce kabul edilen kelimeler, nesneler, jestler ve resimler olarak belirlemektedir. Kahramanlar ise belirli bir kültürde oldukça

değerli niteliklere sahip olmakla birlikte hayali, gerçek ya da efsaneleşmiş ve bu sebeple davranış modeli haline gelmiş karakterlerdir. Ritüeller ise sosyal anlamda kabul görmüş ortak etkinlikler olarak karşımıza çıkmaktadır. Değerler ise örgüt kültürünün temelini oluşturur ve onun biçimlenmesini sağlar. Değerler, tercih etmekle ilgili bir eğilimi ifade etmektedir.

Schein ve Schein (2022:41-42) ise örgütsel unsurları değerlendirirken kültürün üç seviyesinden söz etmektedir. Bunlar, kültürel kodlar, benimsenen inançlar ve değerler ile temel varsayımlardır. Kültürel kodlar görülebilir ve hissedilebilir yapılar ile işlemler ve gözlemlenebilen davranışlardan meydana gelirken, benimsenen inançlar ve değerleri ideolojiler, idealler, ilhamlar, hedef ve normlar oluşturur. Temel varsayımlara bakıldığında bilinçsiz bir biçimde kabul görmüş değerler ve inançlar kendini göstermektedir.

Örgüt kültürünü üç düzeyde inceleyen Daft (2008:86), onu yüzey seviye, orta ve derin katmanda incelemiştir. Yüzey tabakada ofis düzeni, örgütsel törenler, davranış biçimleri yer alırken orta katmanda değerler ve inançlar yer almaktadır. Bunlar gözlemlenmeyen ancak işlerden veya açıklamalardan anlaşılabilirlerdir. Hikayeler ve dil buna örnek olarak verilebilir. Buna karşın bazı normlar daha derinlerde ve örgüt üyelerine öyle bir işlemiştir ki bilinçli bir farkındalıktan söz edilmez. Yani temel varsayımlar ve inançlar kararların ve davranışların bilinç altındaki kılavuzdurlar.

Örgüt kültürünün işletmelerde motivasyonu artırdığını söyleyen Keskin (2015:10) çalışanlara birlik ve beraberlik hissettirmesi ve onların davranışlarının yönetilmesinde tesirli olduğunu ifade etmektedir. Bu tanım ve açıklamalardan yararlanarak araştırmalarda öne çıkan örgüt kültürü unsurları olarak değerler ve normlar, semboller ve temel varsayımları daha ayrıntılı ele alabiliriz.

1.3.1. Değerler ve Normlar

Hofstede (1998:478) “değer” kavramını belirli vakaların diğerlerine oranla daha çok tercih edilme durumu, kuvveti olarak tanımlamaktadır. Özen Kutanis (2010:2) değerlerin, çalışanların çoğunluğu tarafından kabul edilmiş inançlar olduğunu söylemektedir. Değerler sayesinde örgütte neyin istenip neyin istenmediği bilinmekte, çalışanların hal ve hareketleri değerlendirilmekte, yargı oluşturulmakta ve bu sayede söz konusu durumlar için ölçüm yapılabilmektedir.

İşletmeleri temel değerleri açısından sınıflandırmak veya ayırt etmek mümkündür. Bu temel değerler arasında iletişime açıklık, hem çalışanların hem de müşterilerin gereksinimlerine karşı

duyarlılık, fikir özgürlüğü, riski almayı tolere etme sayılabilir (George ve Jones, 2005:536). Normlar ise örgüt içinde benimsenmiş davranış kurallarıdır. Yani örgütte yazılı olmayan kurallar normları meydana getirir ve genelde informal yapıdadır.

Başarılı olan firmalar örgüt içinde işlerin nasıl yürütüleceğine dair kesin bir felsefeye sahip olmakla birlikte yönetim kademesinin, ekonomik ve iş ortamına adaptasyon sağlamak amacıyla değerleri sentezlediği görülmektedir. Örgüt ya da işletmede üst yönetim ve alt yönetim dahil tüm çalışanlar işletme içinde değerleri paylaşmaktadır (Kozlu, 1986:61).

1.3.2. Semboller

Kültürün en küçük ünitesi olan semboller herhangi bir olgunun yerini alırlar. Modern işletmeler de sembollerle bezenmiş bir ortamda yer almaktadırlar ve faaliyetlerini bu ortamda devam ettirirler. Logolar, büro düzenleri, rozetler birer semboldür ve bunlarla karşılaşanlar tarafından rahatlıkla fark edilirler. Semboller ayrıca temel değerlerin de hatırlatıcısıdır. Araştırmalar kötü seçilmiş sembollerin kültürü negatif yönde etkilediğini göstermektedir (Mallak, 2001:19).

Örgütlerde özel bir anlama ve yere sahip olan semboller, düşüncelerin, duygu ve değerlerin yayılmasında etkili olmaktadır. Örneğin el sıkışma bir semboldür ve bireylerin bir araya geldiğini ifade eder. Mercedes'in üç köşeli logosu kaliteyi simgelemektedir. Aynı şekilde diğer araç markalarının amblemleri de bir değer sembolü olabilmektedir.

1.3.3. Temel Varsayımlar

Temel varsayım seti bakımından değerlendirildiğinde varsayım, kişiler için anlam taşıyan olguları, vakalara karşı nasıl bir reaksiyon gösterileceği vb. hususları ifade etmektedir. Örgüt içinde varsayımlar örgüt üyelerine ilişkilerde dayanak, düşünme, yargılama ve hissetme sağlar (Schein, 2004:87). Benimsenmiş, tutarlı ve önemsenen kültürel varsayımı örgüt içinde ihlal etmek imkânsız gibidir. Örgütte temel varsayımları görmek biraz güçtür. Farklı ülkeleri kapsayan araştırmalardaki analizlere incelendiğinde inanç, değer ve temel varsayımların farklı anlamlara sahip olduğu görülmüştür. Temel varsayımların örneklerle somutlaştırılması onları anlamayı kolaylaştırmaktadır. Aynı şekilde bazı normlarla karşıtlık içerdiklerinden varsayımların kâbulü konusunda olumsuzluklar yaşanabilmektedir. Örgütün büyüklüğü göz önüne alındığında, denetimsel bulgulara bakılarak kültürü ve varsayımları ne derecede temsil ettiği de hesaba katılmalıdır. Yani yeterlik düzeyi önem taşımaktadır (Şengül, 2009: 24-25).

2. Örgüt Kültürü İle İlgili Modeller

Örgüt kültürü, canlı bir metafor olarak işletmelerin de kendilerine özgü özellikler taşıdığı anlamına gelmektedir. Örgüt kültürünün devamlılığında en büyük faktör elbette insan unsurudur. Örgütün üyeleri kültüre olduğu kadar değişim, rekabet ve süreklilik konularında da işletmeye katkı sunmaktadır. Alan yazın incelendiğinde örgüt kültürü ile ilgili çeşitli modellerin yer aldığı görülmektedir. Bunların bazıları aşağıda verilmiştir. Edgar Schein'in Örgüt Kültürü Modeli, Hofstede'nin Kültür Modeli, Wallach'ın Örgüt Kültürü Modeli, Cameron ve Quinn'in Rekabetçi Değerler Modeli ile Ouchi'nin Z Teorisi Modeli örgüt kültürü modellerinden bazılarıdır.

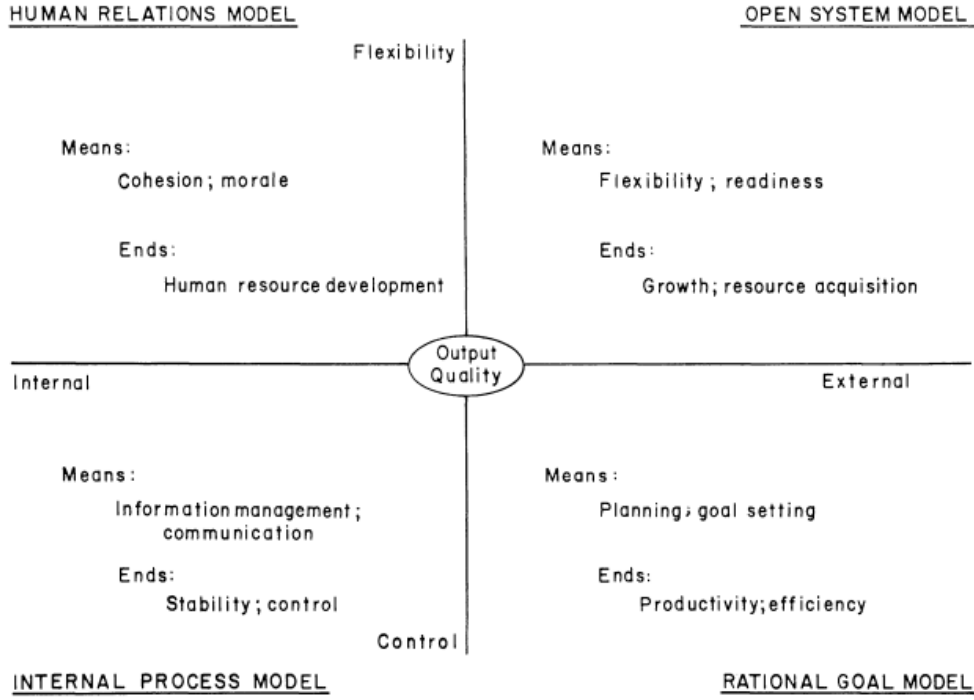
Bu çalışmada, örgüt kültürünün özellikle rekabet üzerindeki etkisi incelendiğinden Rekabetçi Değerler Modeli'nin ayrıntılarına yer verilmiştir.

2.1. Rekabetçi Değerler Modeli

Rekabetçi değerler modeli, örgüt ile ilgili argümanları tasnif etmek maksadıyla Quinn ve Rohrbaugh'un çalışmasıyla 1983 yılında geliştirilen modeldir. Bu model sonraki yıllarda örgüt kültürünü tanımlamak için kullanılmıştır. Quinn ve Rohrbaugh (1983:369) organizasyonel etkinlikleri örgütsel amaçlar, örgütsel odaklanma ve örgütsel yapı olarak boyutlandırmaktadır. Örgütsel odaklanma örgütteki refah ve gelişimi ifade etmektedir. Bu boyut, örgüt içindeki insanların refahı ve gelişimi ile örgütün refahını ve gelişimini temsil etmektedir. Yani mikrodan makroya doğrudur. Bir diğer değer boyutu olan örgütsel yapı ise istikrara ve esnekliğe yöneliktir. Örgütsel amaçlar ilişkin değer boyutu ise önemli süreçlere ve sonuçlara vurgu yapmaktadır. Bunlar arasında planlama ve hedef belirleme ile üretkenlik konusu yer almaktadır.

Rekabetçi Değerler Modeli (Şekil 1) iki ana eksenle dört argümandan oluşmaktadır. Dikey eksen, esneklik ve kontrol; yatay eksen ise içsel ve dışsal doğrultuda uzanmaktadır. Eksenlerde yer alan ana unsurlar ise insan ilişkileri (human relations model), açık sistem (open system model), içsel süreç modeli (internal process model) ve akılcı hedef (rational goal model) şeklinde yer almaktadır.

Şekil 1. Quinn ve Rohrbaugh'ın Rekabetçi Değerler Modeli



Kaynak: Quinn ve Rohrbaugh (1983:369)

Rekabetçi Değerler Modeli'nin bir süre sonra güncellendiği görülmektedir. 1999 yılında Cameron ve Quinn'in güncellediği model incelendiğinde örgüt kültürüne dair temel değerlerin, performansı etkilediğine yer verildiği görülmektedir. Değişik liderlik tarzlarına dayanan dört farklı örgüt tipinden bahsedilen model, örgüt kültürünü ölçmede en çok kullanılan modeldir. Modeldeki örgüt kültürleri; iş birliği (klan), yaratıcı (adokrasi), hiyerarşi (denetim-kontrol) ve rekabet (pazar) biçimindedir.

2.1.1. Pazar Kültürü

Pazar kültürüne sahip örgütler, iç çevreden çok dışa yöneliktir. Dolayısı ile işletmeler dış çevrede bulunan sektör birliklerine, müşterilere, yüklenici şirketlere, tedarikçilere ve düzenleyiciler gibi odaklarla daha çok irtibat durumundadır. Kontrol unsurları ise rekabet dinamikleri, piyasa mekanizmaları ve rekabet-pazar kültürüdür. İşletmede temel amaç daha çok kâr etmek üzerine kuruludur. Bununla birlikte amaçlanan diğer hususlar ise garantili müşteri tabanı, piyasa taleplerine karşı mukavemet ve zorlu olan başarı hedefleridir. Pazar-rekabet kültürü sonuç eğilimli bir örgüt

kültürü özelliği göstermektedir. Rekabet etmek, pazar liderliği önemli unsurlar olup örgütü bir arada tutan olgu, kazanma olgusudur (Cameron ve Quinn, 2021:35).

2.1.2. Klan Kültürü

Klan kültürüne sahip örgüt kültürlerinde genel olarak paylaşımın ve diyalog ortamının yüksek olduğu bir kültürel yapı egemendir. Örgütün, geniş bir aile gibi olduğu düşünülür ve sadakat ile gelenek bir aradadır. Liderlere yol gösterici ve aynı zamanda akıl hocası gözüyle bakılır. Takım çalışması önem taşıdığı gibi katılım ve fikir birliklerine de özen gösterilir (Cameron ve Quinn, 2021:37).

2.1.3. Adokrasi Kültürü

Adokrasi kültürü yaratıcı, dinamik ve girişimci bir özellik taşımakta olup insanlar sorumluluk almakta bir başka anlatımla elini taşın altına koymaktadır. Değişime uyum göstermek ve yeni zorlukları aşmak için çaba göstermek önemlidir. Uzun dönemli hedefin büyüme ve yeni kaynaklara ulaşmak olduğu bu örgüt kültüründe liderler yenilikçi ve risk eğilimlidir (Cameron ve Quinn, 2021:39).

2.1.4. Hiyerarşi Kültürü

Hiyerarşik yapı konusu ilk kez Max Weber tarafından gündeme getirilmiş ve bürokratik yapının işletmeleri daha verimli ve etkili kılacağı savunulmuştur. Hiyerarşi kültürünü benimsemiş örgütlerde liderler başarılı bir organizatör ve koordine edici özellik taşır. Bununla birlikte örgütte istikrar ve verimlilik temel beklentidir. Çalışanlar, prosedürler ve kurallarla birlikte nasıl çalışacağını bilincindedir. İşler belirli metotlarla kontrol edilmektedir. Bu kültüre sahip sektörlerde örnek olarak Amerikan fast-food zincirleri, büyük otomobil üreticileri verilebilir (Cameron ve Quinn, 2021:34).

3. Örgüt Kültürünün İşletmelerde Rekabetteki Rolü

Kültürün genel özelliklerine baktığımızda onun tarihsel bir sürece sahip olduğunu, süreklilik arz ettiğini, sosyal bir nitelik taşıdığını, zaman içinde değişim gösterebildiğini, kolektif bir düşüncenin ürünü olduğunu, bütünleştiricilik taşıdığını ve bazı gereksinimleri giderdiğini görmekteyiz. Buradan hareketle örgüt kültürünün işletmeler açısından rekabette olumlu etkilere sahip olduğu savında bulunmak gayet doğaldır. Tınar (1990), Adam Smith'in görünmeyen el ifadesini gündeme

getirerek bu sözün örgüt kültürü için de kullanılabileceğini belirtmektedir. Yani örgüt kültürü dendiğinde görünmeyen el, kültürün yapısına bağlı olarak yönetimin yükünü hafifletmekte ve yönetime yapılabirliğin sınırlarını hatırlatmaktadır.

Kültürü yaşamın bir parçası olarak görmek gerekir. Dolayısı ile işletmelerde çalışan bireyleri tanımak, işletmenin amacına uygun hareket etmelerini sağlamak için kültürel özelliklerin bilinmesi önem taşımaktadır. Bu sebeple yönetim kadroları, çalışanların tutumlarını, hâl ve hareketlerini bilmeli, gözlemlemelidir. Güçlü kültüre sahip işletmelerde temel amaçlar tüm işletme çalışanlarınca bilinmekte, uyum sağlanmakta ve bağlılık öne çıkmaktadır. İşletmedeki kültürün etkileri tüm kademelerde hissedilmekte, işe alımlarda hangi kriterlere sahip bireylerin alınacağı, karar süreçlerinin ne biçimde işleyeceği gibi başarıda etken olan hususlarda belirginlik söz konusu olmaktadır (Kocakaya, 2006:70).

Yönetimin bilimsel nitelik kazandığı 20. yüzyılın ilk çeyreğinde klasik yönetim anlayışının insana bir makine gözüyle bakması, aslında örgütsel bir kültürden söz edilememesinden kaynaklanmıştır. İnsanın olduğu yerde kültür de vardır mantığından hareketle, insanın işletmeler açısından büyük bir değer ifade ettiğinin farkına varıldığı Neo-klasik yönetimci bakış açısı ve paralelinde “Hawthorne Deneyleri” bir bakıma örgütsel kültür yaklaşımının temellerinin atılmasına dayanak oluşturmuştur. Günümüzde işletmelere, yalnızca maddi kâr elde edilmesine olanak tanıyan birer ekonomik birim gözüyle değil, toplumun bir parçası olarak da bakılmaktadır. Bunun nedeni ise işletmelerin de kültürel bir unsur olarak kabul edilmesidir. Çünkü işletmelerin de kendilerine özgü kültürleri bulunmaktadır. Bu unsur, elbette insanla birlikte var olmaktadır.

Örgütsel kültürün, örgütsel davranış ve örgüt yönetimi üzerinde oldukça hassas bir etkiye sahip olduğu gözlenmektedir. Örgüt kültürü, acımasız rekabet ortamında işletmelerin varlıklarını sürdürmesinde rol oynamaktadır. Zira işletmelerin yalnızca maddi gücü ayakta kalmak için yeterli değildir. Rakiplerle rekabette örgüt kültürünün olumlu etkilere sahip olduğu konusu özellikle 1980’li yılların başından itibaren inceleme konusu olmaya başlamıştır.

Çağımızın işletmeleri, küreselleşen dünyanın rekabet ortamında hayatını devam ettirebilmek ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek için örgüt kültürü ve insan kaynağına her zamankinden daha fazla ihtiyaç duymaktadır. İşletmelerin Ar-Ge, teknoloji gelişimi, pazarlama metotları gibi

argümanlara önem vermesinin yanında insan odaklı bir yaklaşıma yönelmesi ve insan kaynaklarına ağırlık vermesi de bunun göstergeleri içindedir (Vural ve Değirmen, 2020:3).

Günümüzün rekabet şartları göz önüne alındığında işletmelerin rekabet güçlerini koruyabilmeleri gösterilen performansla doğru orantılıdır. Artan rekabet ortamı, işletmeleri uzun vadeli düşünmeye, piyasa değerini korumaya ve yükseltmeye yöneltirken hedeflere ulaşabilmek için başarı kriterlerini de belirlemeye zorlamaktır. Örgüt kültürünün performansa etkisini araştıran Şanal ve Öztürk (2019:266), Adana Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyette olan üretim işletmelerine ilişkin bir çalışma yapmıştır. Anket yöntemi kullanılan araştırmada 305 üretim işletmesi seçilmiş ve 42 işletmeye ulaşılmıştır. 5'li Likert ölçek tipinden yararlanılan araştırmada, belirli bir zaman diliminde amaçların yerine getirilme kuvveti ya da derecesi olarak tanımlanan performansın örgüt kültürüne etkisinin varlığına ulaşılmıştır.

İşletmenin başarısı, çalışanlarının işletme hedefleri ile bütünleşmesine bağlıdır. Yoğun rekabet ortamında rakiplerine karşı avantaj sağlamak durumunda olan işletmelerde örgüt kimliği, iş yapış tarzı ve kültürün önemli olduğundan hareketle Çırpan ve Koyuncu (1998) tarafından işletme kültürünün alt kademe yöneticileri üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Yapılan çalışmaya temel olan veriler, adı açıklanmayan bir gıda işletmesinde alt kademe (şef) yöneticileri ile yüz yüze görüşülerek elde edilmiştir. Söz konusu şirket, İstanbul'da faaliyette olan ve 1800 çalışanı olan bir aile işletmesidir. İşletme, üretiminin % 80'inde otomasyon kullanmakta olup 50 yıllık bir geçmişe sahiptir. Araştırma sonuçlarına göre işletme kültürü sermaye sahipleri tarafından oluşturulmuş bir özellik taşımaktadır. İşletme mevcut değerlerini benimsemiş olanları istihdam etmektedir ve bu durum terfi alacaklar için de geçerlidir. Şirket uygulamalarına ters düşen çalışanlar öncelikle işletmeye kazandırılmaya çalışılmakta, bunun mümkün olmaması halinde ise dışlanmaktadır. Görüşülen yöneticiler kendi kültür ve geleneklerine uygun görmeleri nedeniyle işe başvurup çalışmayı sürdürdüklerini söylemişlerdir. Yöneticilerden biri işletme kültürüne uymak durumunda olduğunu ifade ederken işletmenin hakim olan çalışma disiplininin söz etmiş ve ayak uyduramayanların devam edemeyeceğini vurgulamıştır. Başka bir yönetici ise işletmenin çalışma saatleri, yemek saati, ast-üst ilişkisinin detaylı düzenlendiğini ve uyulmasının zorunlu olduğunu ifade etmiştir. Araştırmadan anlaşıldığı üzere işletmede alt kademe yöneticilerinin tutumları, davranışları, değer ve iş yapış modelleri işletmenin kültürüyle uyumlu durumdadır. Yöneticiler, kalite konusunda da işletmenin hiçbir şekilde taviz vermediğini belirtmişlerdir.

Örgüt kültürünün örgüt bağlılığı üzerine etkisi ile ilgili İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda (İMKB) işlem gören işletmelerdeki tesirini inceleyen Şengül'ün (2009:186-189) bulduğu sonuçları da görmekte yarar bulunmaktadır. Araştırma, İMKB'ye kayıtlı 189 şirket üzerinde yapılmış olup bu şirketlerin % 55,6'sının üretim, % 8'inin ticaret ve % 35,4'ünün de hizmet sektöründe olduğu görülmektedir. Örgüte hakim olan kültür açısından yapılan araştırma sonuçlarına göre en yaygın örgüt kültürünün katılımcı bir yönetim yaklaşımına sahip klan kültürü olduğu ortaya çıkarken ikinci sırada hiyerarşi kültürü ve üçüncü sırada ise yenilikçiliğe dayalı adokrasi kültürünün şirketlerde egemen olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte rekabete dayalı pazar kültürü modelinin ise araştırmaya katılan işletmelerde en az rastlanılan örgüt kültürü tipi olduğu belirlenmiştir. Araştırmada rekabete endeksli örgüt kültürünün en düşük seviyede olmasının sebeplerine bakıldığında ise rekabetten kaçınmanın Türkiye'de hakim bir değer olduğudur. Piyasalar, rekabetçi olmayıp tekelleşme eğilimi daha yüksektir ve oligopolcü piyasa ön plandadır. Türk çalışanları performansın belirleyici olduğu yönetim sistemlerini benimsememektedir. Kazanma vurgusu, rekabetçi bir ortam ve rekabet uygulamaları Türk toplumu açısından bağımlılığı negatif yönde etkilemektedir.

İMKB'deki işletmeleri kapsayan bu araştırmada yukarıdaki sonuçları örgütsel yapılanma açısından değerlendirmek daha doğru olacaktır. Türkiye'de kültürün işletme içi rekabet unsurları açısından ters etki yaptığı görülmektedir. Zira örgütsel yapılanmalar açısından kültürün önemli olduğu bilinmekle birlikte işletmelerin geneli için doğrudan rekabet kültürünü referans alarak yapılanma sağladıklarını düşünmek doğru olmayacaktır.

Tüyen ve Marşap'ın (2022:2163) işletmelerde örgüt kültürü ve rekabet üstünlüğüne dair yaptıkları araştırmada ise örgüt kültürünün ve benimsenen rekabet stratejilerinin sürdürülebilir rekabete etkisi araştırılmıştır. Çalışmada veri toplama aracı olarak anket metodu ve 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Araştırma, İstanbul'da ticaret odasına kayıtlı ve bu metropolde faaliyette bulunan 1092 gümrük müşavirliği ve lojistik sektöründeki işletmeler üzerinden sermaye büyüklüğüne göre seçilen 300 işletmede uygulanmıştır. Verilere göre örgüt kültürünün uzun dönemde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü oluşturduğu ortaya konmuştur. Bu sebeple çalışmadaki bulgular, işletmelerin güçlü kültüre sahip olduklarını söylemekte olup örgütsel değişim, uzlaşma, örgüt içi bütünleşme, yetenek geliştirme, personel güçlendirme, temel işletme değerlerine sahip olma, müşteri odaklılık, strateji bilinci vb. unsurlarla performansı arttırmaları gerektiğini işaret etmektedir.

Bazı araştırmacılar yenilik ve rekabet arasında sıkı bir ilişki olduğunu, rekabetin yüksek olduğu ekonomilerde işletmelerin yenilikçiliğe yönelmek durumunda bulunduğunu savunmaktadır. Benzer şekilde Fethke ve Birch (1982:273), sektörde rakip sayısının artmasının işletmeler açısından tehlike yarattığını belirterek yeniliklerin hızlanmasında etken olduğunu öne sürmektedir. Yine, araştırmalara dayanarak örgüt kültürünün sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamada önemli bir etken olduğunu belirten Kong-Seng ve Yusof (2011), örgüt kültürünün yenilik oluşturmada da önemli bir faktör olarak görülmesi gerektiğini söylemektedir. Lamore vd. (2013:700) tarafından incelenen bazı çalışmalarda da rekabet şiddetinin işletmelerde yenilik ve yeniliğe yönelik stratejilerin geliştirilmesinde kuvvetli bir etmen olduğu ortaya çıkmaktadır.

Özkan ve Turunç'un (2015) örgüt kültürünün yenilik ve rekabet şiddeti ile ilişkisini inceledikleri araştırmalarında da Türk Savunma Sanayi sektörü ele alınmıştır. Savunma sektöründe yönetim kademesinde görev alan 274 beyaz yakalı çalışanın örneklem olarak alındığı araştırma sonucuna göre örgüt kültürünün yenilik konusunda bir faktör olduğu ve sektördeki rekabetin şiddetinin de örgüt kültürü tiplerinden gelişimsel kültür ve yenilikçilik arasında uyum sağlayıcı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Yeni dünya düzeninde eskiden doğal kaynaklar, coğrafi konum ve kuruluş yeri gibi argümanlar rekabet konusunda dikkate alınırken günümüzde bunun daha da genişlediği; yenilik, insan kaynakları, teknoloji ve sosyal sermaye gibi örgütsel hususların da rekabet kavramının içine dahil edilmeye başladığı görülmüştür (Özkan ve Tunç, 2015; Mumcu, 2022).

Artan rekabet gücünün önemi ile farklı seviyelerde rekabet gücünü inceleyen çalışmaların olduğu gözlenmektedir. Yenilik ve rekabet ilişkisinin incelendiği bir başka çalışmayı Erkut ve Albayrak (2010) yapmıştır. Araştırmalarında ise rekabet gücü yüksek bir bölgede, orta-yüksek teknoloji düzeyinde ve yenilikçilik potansiyeli olan bir sektör olarak otomotiv endüstrisi ele alınmıştır. Araştırmada Marmara Bölgesi tercih edilmiş ve başta İstanbul olmak üzere Bursa, Kocaeli ve Sakarya illerinde ticaret ve sanayi odalarına kayıtlı firmalarla görüşülmüştür. Bu illerdeki otomotiv firmalarından anket metodu kullanılarak veri toplanmış, analizler ise varyans analiziyle (ANOVA) yapılmıştır. Araştırma modelinde bağımlı değişken rekabet gücüdür. Araştırmada ulaşılan en temel sonuç, rekabet gücünün yenilikçilikten pozitif yönde etkilendiğidir. Araştırma bulgularına göre

yenilikçilik dışında rekabet gücünü etkileyen diğer faktörler arasında risk alma ve yenilikçilik stratejileri de öne çıkmıştır.

Araştırmalarda da ortaya konduğu üzere örgüt kültürünün performans, başarı, sürdürülebilirlik, inovasyon ve strateji gibi pek çok hususta etkisi ve ilişkisi bulunmaktadır. Özellikle dış çevre göz önünde tutularak yapılan incelemelerdeki bulgulara bakıldığında örgüt kültürünün rekabeti ve rekabet stratejilerini etkilediği, dolayısı ile işletmelerin geleceğine yön vermede başat bir rol oynadığını söylemek mümkündür.

Sonuç ve Tartışma

Aslında örgütlerin var oluşuyla birlikte doğan örgüt kültürü kavramı ilk kez 1979 yılında Pettigrew tarafından gündeme getirilmiştir. 1980’li yıllardan itibaren iş dünyasında anıldığı görülen bu kavram, 1990’lı yıllarla birlikte incelemelere daha çok konu olmuştur. Araştırmacıların, kültürü belirli gruplara özgü ve onları diğerlerinden ayıran anlamlar sistemi olarak görmesi ise iktisadi bir birim ve sosyal bir topluluk olarak işletmelerin de inceleme konusu olmasını gerektirmiştir.

Örgüt kültürünün örgütün performans ve başarı sağlamasındaki rolüne ilişkin araştırmalar incelediğinde işletmeye pozitif yönde etki sağladığı tespit edilmiştir. Şanal ve Öztürk (2019) tarafından yapılan araştırmanın yanı sıra kültürün alt kademe yöneticilerindeki etkisini inceleyen Çırpan ve Koyuncu’nun (1998) çalışmaları bu konuda örnek olarak verilebilir. Rakiplere karşı üstünlük sağlamada örgüt kültürünün etkilerine ilişkin yapılan araştırmalarda da görüldüğü üzere kültür önem taşımaktadır. Tüyen ve Marşap’ın (2022) örgüt kültürü ile rekabet stratejilerinin sürdürülebilir rekabete etkisini inceledikleri çalışmalarını da bu manada değerlendirmek mümkündür. Yine Kong-Seng ve Yusof (2011) tarafından yapılan çalışma da örnek olarak gösterilebilir. Örgüt içi rekabet açısından her ne kadar kabul edilmeyen bir olgu olsa da dış çevreyi içeren incelemelerde de rekabetin önemli bir faktör olduğu kabul edilmektedir. Performans, yenilik, başarı vs. konuların işletmelerin geleceği açısından elzem unsurlar arasında yer aldığı düşünülürse, dış çevrede yer alan rakiplere üstünlük sağlamada örgüt kültürünün, çeşitli stratejilerin uygulanması için yön verici özellik gösterdiği belirginlik kazanmaktadır.

Örgüt kültürü ile ilgili modellerden olan Rekabetçi Değerler Modeli; örgütlerin kendine has gelişen kültürlerinin başarı ya da etkinlikte nasıl bir tesire sahip olduğunu incelemiştir. Cameron ve Quinn tarafından geliştirilen model, örgüt kültürü tipleriyle rekabet arasındaki ilişki ve değerleri

temel almaktadır. Rekabette kültürün önemli bir rol oynadığından hareketle oluşturulan modelde dört kültür tipinde yer alan ortak değerler örgütsel nitelikler, stratejik açıdan önem, liderlik tarzları ve kaynaştırma biçiminde öne çıkmaktadır. Rekabetçi Değerler Modeli'nin ortaya koyduğu görüşlerin günümüzde de desteklendiği, işletme başarısı ve işletmelerin etkin olmasında rol oynadığı görülmektedir. Şengül'ün (2009:186-189) İMKB'de yaptığı çalışmada da bu bulguları destekleyen sonuçları görmek mümkündür.

Erkut ve Albayrak (2010), Fethke ve Birch (1982) vb. araştırmalarda görüldüğü üzere yenilik, rekabet, performans, uyum, sadakat, pazar liderliği, yaratıcılık, fırsatları değerlendirme gibi argümanların değişen küresel koşullarda kültür ekseninde işletmelere kazandırdığı olguların ya da avantajların önemi artmaktadır. Rekabet, örgüt kültürü ve işletme üçgeni arasındaki ilişki performans ve başarı açısından önem teşkil etmektedir ancak rekabet avantajı sağlamasındaki rolünün de yadsınamaz olduğu ortaya çıkmaktadır. Tınar'ın (1990), Adam Smith'in "görünmeyen el" ifadesini örgüt kültürü kavramıyla benzeştirmesi de örgütsel kültürün önemine dair önemli bir vurgu olarak görülmelidir.

Rekabet ve örgüt kültürü arasındaki ilişkisel durumun yeni ekonomi olgusu da düşünülerek araştırılması alana yeni katkılar sağlayacaktır.

Çıkar Çatışması

Çalışmada yazarlar arasında çıkar çatışması yoktur.

Finansal Destek

Bu çalışma için herhangi bir kurumdan destek alınmamıştır.

Kaynakça

- Baransel, A. (1979). Çağdaş yönetim düşüncesinin evrimi (2. Baskı). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2021). Örgüt kültürü - örgütsel tanı ve değişim (2.Baskı). (M.G. Gülcan ve N. Cemaloğlu çev. edt). Ankara: Pegem Akademi.

- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and chancing organizational culture: bsed on the Competition values framework (Review Edition). San Fransisco: JerseyBass.
- Çetin, C., & Arslan, M. (2022). Temel işletmecilik (10.Baskı). İstanbul: Beta Basım.
- Çırpan, H., & Koyuncu, M. (1998). İşletme kültürünün alt kademe yöneticileri üzerindeki etkisi: Bir örnek olay çalışması. Öneri Dergisi, 2(9), 223-230.
<https://doi.org/10.14783/maruoneri.681277>
- Daft, R. (2008). New Era of Management, (Second edition)., Thomson South-Western College Publishing.
- Dahler-Larsen, P. (1994). Corporate culture and morality: Durkheim-inspired reflections on the limits of corporate culture. Journal of Management Studies, 31(1), 1-18.
- Dastmalchian, A., Lee, S., & Ng, I. (2000). The interplay between organizational and national cultures: a comparison of organizational practices in Canada and South Korea using the Competing Values Framework. International Journal of Human Resource Management, 11(2), 388-412.
- Desphande, R., & Webster Jr, F. E. (1989). Organizational Culture and marketing: defining the research agende. Amerikan Marketing Associations, 53(1), 3-15.
- Eren, E. (2003). Yönetim ve organizasyon (6. Baskı). İstanbul: Beta Basım.
- Erkut, G., & Albayrak, A. N. (2010). “Yenilikçilik - Rekabet Gücü İlişkisi: Otomotiv Sektörü Örneği”, İTÜ Dergisi /A Mimarlık, Planlama, Tasarım, 9(1), 155-166.
- Fethke, G. C., & Birch, J. J. (1982). Rivalry and The Timing of Innovation. The Bell Journal of Economics, 13(1): 272-279. doi:10.2307/3003450
- Fişek, K. (2015). Yönetim (5. Baskı). Ankara: Kilit Yayınları.
- Gagliardi, P. (1986). The creation and change of organizational cultures: A conceptual framework. Organization Studies, 7(2), 117-134.
- Genç, N. (1993). Örgüt kültürünün oluşumu ve bireysel, örgütsel davranış üzerindeki etkisi. Ankara Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10(1-2), 299-304.
- George J. M., & Jones, G. R. (2005) Understanding and Managing Organizational Behavior, (Fourth Edition). Upper Saddle River, NJ., Pearson/Prentice Hall.
- Hofstede, G. (1998). Attitudes, values and organizational culture: Disentangling the concepts. Organization Studies, 19(3), 477-493.

- Hofstede, G. (2000). Organizational culture: Siren or sen cow? A reply to Dianne Lewis. *Strategic Change*, 9(2), 135-137.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2022). *Kültür ve örgüt, zihnin yazımı* (3. Baskıdan Özet Çeviri). (H. Akkaş, Çev.). Ankara Nobel Akademik Yayıncılık.
- Hoy, W. K. (1990). Organizational climate and culture: A conceptual analysis of the school workplace. *Journal of Educational and Psychological Consultation*, 1(2), 149-168.
- Keskin, Z. (2015). *Örgüt kültürü ve örgüte bağlılık arasındaki ilişki: Öğretim üyelerine yönelik bir uygulama*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kocakaya, A. (2006). *İşletmelerde örgüt kültürünün şekillendirilmesinde liderin rolü* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koçel, T. (2020). *İşletme yöneticiliği* (18.Baskı). İstanbul: Beta Basım.
- Kong-Seng, L., & Yusof, N. A. (2011). Organizational culture and innovation adoption/generation: A proposed model. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 5(10), 1232-1237.
- Kozlu, C. M. (1986). *Kurumsal kültür; Amerika, Japonya ve Türkiye: Başarılı firma yönetimlerinde kurumsal kültürün rolü*. İstanbul: Bilkom Yayınları.
- Lamore, P. R., Berkowitz, D., & Farrington, P. A. (2013). "Proactive/Responsive Market Orientation and Marketing-Research and Development Integration", *Journal of Product Innovation Management*, 30(4): 695-711.
- Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior* (Sixth Edition) New York: Mcgraw-Hill
- Mallak, L. (2001). Understanding and Changing Your Organization's Culture. *Industrial Management*, 43(2), p.19
- Mirze, S. K. (2018). *Uluslararası işletmecilik ve yönetim* (1.Baskı) İstanbul: Beta Basım.
- Mumcu, A. Y. (2022). Sosyal Sermaye Kuramı: Son Dönem İnceleme Alanları. İçinde AY Ataman, Göksel; Mumcu. *Örgüt Kuramlarında Güncel Yaklaşımlar*, 1, 331-352.
- Özen Kutanis, R. (2010). *Örgüt kültürü* (1. Baskı). Sakarya Yayıncılık.
- Özkan, Ö., & Turunç, D. (2015). *Örgüt kültürü ile yenilikçilik ilişkisinde rekabet şiddetinin düzenleyici etkisi: Savunma sanayinde bir uygulama*. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20(1), 339-363.

- Öztaş, N. (2017). Örgüt-Örgüt ve yönetim kuramları (4. Baskı). Antalya: Otorite Yayınları.
- Pekerman, E. (1993). Uluslararası bir ortamda örgütsel kültür. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü.
- Pettigrew, A., M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581.
- Pfeffer, J. (1994). Rekabette üstünlüğün sırrı: insan (S.Gül, Çev.). İstanbul: Sabah Kitapları.
- Porter, E. M. (2015). Rekabet stratejisi (3. Baskı). (G. Ulubigen, Çev.) İstanbul: Aura Ktapları.
- Posner, B. Z., & Schmidt, W. H. (1992). Values and the American manager: An update updated. *California Management Review*, 34(3), 80-94.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model Of Effectiveness Criteria: Towards A Competing Values Approach To Organizational Analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377.
- Ruigrok, W., & Achtenhagen, L. (1999). Organizational culture and the transformation towards new forms of organizing. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(4), 521-536.
- Salancik, G. R. (1977). Commitment is too easy! *Organizational Dynamics*, 6(1), 62–80. doi:10.1016/0090-2616(77)90035-3
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *Amerikan Psychological Association*, 45(2), 109-119.
- Schein, E. H. (2002). Örgütsel kültür (A. Akbaba, Çev.). DEÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 4(3), 1-27.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (Third Edition). San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schein, E. H., & Schein, P. (2022). *Organizasyon kültürü ve liderlik* (1.Baskı), (H, Bulut ve U, Batum Çev.). İstanbul: The Kitap.
- Scott, T., Mannion, R., Davies, H., & Marshall, M. (2003). The quantitative measurement of organizational culture in health care: A review of the available instruments. *HSR: Health Services Research*, 38(3), 923-945.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339. doi:10.2307/2392246

- Şanal, M., & Öztürk, M. (2019). Örgüt kültürünün işletme performansına etkisi üzerine bir araştırma. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 28(2), 257-271.
- Şengül, E. (2009). Örgüt kültürü, örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve İMKB'deki şirketler üzerine bir araştırma (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şimşek, M. Ş., & Çelik, A. (2022). İşletme bilimine giriş (27 Baskı). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Tınar, M. Y. (1990). Kurumsal kültür örgütün yönetiminde görünmeyen el? Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi 5(1-2), 78-90.
- Tüyen Z., & Marşap, A. (2022) İşletmelerde örgüt kültürünün sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne etkisinde rekabet stratejilerinin aracı rolü. İşletme Araştırmaları Dergisi, 14(3), 2145-2167.
- Tylor, E. B.(1920). Premative culture (Second Edition). Printed in U.S.A.
- Üçok, T. (1989). Organizasyon kültürünün oluşumu. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 4(1-2), 308-323.
- Von Bertalanffy, L. (1972). The history and status of general systems theory. Academy of management journal, 15(4), 407-426. <https://doi.org/10.2307/255139>
- Vural, Z. B. A, & Değirmen, G. C. (2020). Örgüt kültürü (2. Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Yeşil, S., Doğan, İ. F. & 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., & 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.