

İŞ, GÜÇ ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI DERGİSİ

CILT:17 - SAYI:1 - YIL:2015

ISSN:2148-9874

İÇİNDEKİLER

	MAKALE ADI	SAYFA
1	YAŞLANMA, GENÇLİK VE GÖÇ EKSENİNDE KÜRESEL DEMOGRAFİK DÖNÜŞÜM VE REFAH DEVLETİ DOÇ. DR. BÜNYAMIN BACAK-DR. ÖZGÜR TOPKAYA-ARAŞ. GÖR. GONCA GEZER	2-28
2	REKABET EDEN DEĞERLER MODELİYLE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İNCELEMESİ: KAMU KURUMUNDA GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA YARD.DOÇ.DR.AYTÜL AYŞE ÖZDEMİR	29-53
3	MİKROKREDİLERİN MAKRO EKONOMİK ETKİLERİ:TÜRKİYE VE DÜNYADAKİ ÇALIŞMALARIN KATKISI ÜZERİNE BİR LİTERATÜR ARAŞTIRMASI DOÇ.DR.İSMAİL ŞİRİNER	54-77
4	ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİLERİNDE KARIYER UYUMLULUĞU VE KARIYER İYİMSERLİĞİNİN İNCİNSİYET ROLÜ DEĞİŞKENİNE GÖRE İNCELENMESİ DOÇ.DR.DİĞDEM M. SİYEZ- REZİWANGULI YUSUPU	78-88
5	SAĞLIK ÇALIŞANLARININ İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİNE YÖNELİK YAKLAŞIMLARININ DEĞERLENDİRMESİ: SAKARYA ÖRNEĞİ ÖĞR.GÖR.OYA BAYILMIŞ-DOÇ.DR.YUNUS TAŞ	89-117
6	BEYAZ YAKALILAR YÖNETİLMİYİ NEDEN KABUL EDERLER? İŞYERLERİNDE TAHAKKÜME GÖSTERİLEN RIZANIN SOSYOLOJİK BİR ANALİZİ DR.BAHADIR NUROL	118-140
7	BİREY-ÖRGÜT UYUMUNUN İŞ DOYUMU VE ÖRGÜTE BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ YARD.DOÇ.DR.MEHMET ULUTAŞ-YARD.DOÇ.DR.ADNAN KALKAN-YARD.DOÇ.DR.ÖZLEM ÇETİNKAYA BOZKURT	141-160
8	İŞÇİ HAREKETİNE TARİHSEL BİR BAKIŞ: DÜNDEN BUGÜNE YAŞANAN DÖNÜŞÜMLERİN YAPISAL BİR ANALİZİ YARD.DOÇ.DR.HANDE ŞAHİN	161-184

İş,Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, yılda dört kez yayımlanan hakemli, bilimsel elektronik dergidir. Çalışma hayatına ilişkin makalelere yer verilen derginin temel amacı, belirlenen alanda akademik gelişime ve paylaşımına katkıda bulunmaktadır. İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, ‘Türkçe’ ve ‘İngilizce’ olarak iki dilde makale yayımlanmaktadır.

Is,Guc The Journal of Industrial Relations and Human Resources is peer-reviewed, quarterly and electronic open sources journal. Is, Guc covers all aspects of working life and aims sharing new developments in industrial relations and human resources also adding values on related disciplines. Is,Guc The Journal of Industrial Relations and Human Resources is published Turkish or English language.

Editörler Kurulu / Editorial Board

Aşkın Keser (Uludağ University)

K.Ahmet Sevimli (Uludağ University)

Şenol Baştürk (Uludağ University)

Editör / Editor in Chief

Şenol Baştürk (Uludağ University)

Yayın Kurulu / Editorial Board

Yrd.Doç.Dr.Zerrin Fırat (Uludağ University)

Prof.Dr.Aşkın Keser (Uludağ University)

Prof.Dr.Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)

Yrd.Doç.Dr.Ahmet Sevimli (Uludağ University)

Doç.Dr.Abdulkadir Şenkal (Kocaeli University)

Doç.Dr.Gözde Yılmaz (Marmara University)

Yrd.Doç.Dr.Dr.Memet Zencirkıran (Uludağ University)

Uluslararası Danışma Kurulu / International Advisory Board

Prof.Dr.Ronald Burke (York University-Kanada)

Assoc.Prof.Dr.Glenn Dawes (James Cook University-Avustralya)

Prof.Dr.Jan Dul (Erasmus University-Hollanda)

Prof.Dr.Alev Efendioğlu (University of San Francisco-ABD)

Prof.Dr.Adrian Furnham (University College London-İngiltere)

Prof.Dr.Alan Geare (University of Otago- Yeni Zelanda)

Prof.Dr. Ricky Griffin (TAMU-Texas A&M University-ABD)

Assoc. Prof. Dr. Diana Lipinskiene (Kaunos University-Litvanya)

Prof.Dr.George Manning (Northern Kentucky University-ABD)

Prof. Dr. William (L.) Murray (University of San Francisco-ABD)

Prof.Dr.Mustafa Özbilgin (Bruner University-UK)

Assoc. Prof. Owen Stanley (James Cook University-Avustralya)

Prof.Dr.Işık Urla Zeytinoğlu (McMaster University-Kanada)

Ulusal Danışma Kurulu / National Advisory Board

Prof.Dr.Yusuf Alper (Uludağ University)

Prof.Dr.Veyssel Bozkurt (İstanbul University)

Prof.Dr.Toker Dereli (Işık University)

Prof.Dr.Nihat Erdoğan (İstanbul Şehir University)

Prof.Dr.Ahmet Makal (Ankara University)

Prof.Dr.Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)

Prof.Dr.Nadir Suğur (Anadolu University)

Prof.Dr.Nursel Telman (Maltepe University)

Prof.Dr.Cavide Uyargil (İstanbul University)

Prof.Dr.Engin Yıldırım (Anayasa Mahkemesi)

Doç.Dr.Arzu Wasti (Sabancı University)

Tarandığı İndeksler/ Indexes



*Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.
Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.*

*All the opinions written in articles are under responsibilities of the outhors.
The published contents in the articles cannot be used without being cited*

“İşGüç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi - © 2000- 2014

“Is,Guc” The Journal of Industrial Relations and Human Resources - © 2000- 2014



REKABET EDEN DEĞERLER MODELİYLE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İNCELEMESİ: KAMU KURUMUNDA GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA *

Yard.DoçDr. Aytül Ayşe ÖZDEMİR

Anadolu Üniversitesi, İİBF, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü

ÖZET

Bu çalışmada, örgütlerde birbirinden farklı kültürlerin de var olabileceği görüşünden hareketle Türkiye’de faaliyette bulunan ve köklü bir geçmişe sahip olan Türkiye İş Kurumu’nda (İŞKUR) örgüt kültürü profili araştırılmaktadır. Özellikle son dönemde kamu yönetimi anlayışının değişmesi gerektiği söylemi ve buna dönük eylemlerin çalışanların örgüt kültürü algısını nasıl etkilediği Rekabet Eden Değerler Modeliyle anket yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Ölçeğin öngörülen kuramsal modele uyumu doğrulayıcı faktör analiziyle tespit edilmiş ve modelin örgüt kültürünü incelemek için kullanılabileceğini göstermiştir. Girişimci kültür, pazar kültürü, bürokrasi ve klan kültürü olmak üzere dört farklı boyutun toplam faktör skorları hesaplanmış; kutu grafikleri incelendikten sonra İŞKUR’da baskın bir kültür boyutuna rastlanmamıştır.

Anahtar Sözcükler: Örgüt Kültürü, Rekabet Eden Değerler Modeli, Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı.

* Bu çalışmanın genişletilmiş özeti 15-16 Kasım 2013 tarihinde Sakarya Üniversitesi tarafından gerçekleştirilen 1.Örgütsel Davranış Kongresi’nde sunulmuştur.

ABSTRACT

Following the view that organizations may have different cultures, this study examines the profile of organizational culture in Turkish Labor Agency (ISKUR); a fundamental public organization operating in Turkey. Based on the recent debates that indicate the need of change on the public management understanding and the effects of these activities on the employees' perception of organizational culture are analyzed by questionnaire method with Competing Values Model. The fitness of the scale to the theoretical model is determined by using confirmatory factor analysis and the empirical findings of this analysis specifies that the model can be used to describe organizational culture. Sum of factor loadings of each culture, respectively adhocracy, market, hierarchical and clan culture, is calculated. Examining box graphics and factor loadings point out that there is no dominant type of culture in İŞKUR.

Keywords: Organizational Culture, Competing Values Framework, New Public Management Understanding.

DOI:10.4026/1303-2860.2015.0268.x

GİRİŞ

Kültür kavramının antropoloji, sosyoloji gibi sosyal bilimlerde çalışılmaya başlaması oldukça eski bir döneme işaret etmektedir; kavramın farklı disiplinlerce ele alınması kavrama ilişkin farklı yaklaşımların doğmasına neden olmuştur. Örgütsel çalışmalarda kültür olgusunun ele alınmasıyla birlikte var olan belirsizlik ve karmaşa devam etmektedir. Detert ve arkadaşları (2000), üçüncü on yılına giren örgüt kültürü olgusunun halen epistemolojik, ölçümsel ve metodolojik tartışmaları nedeniyle kavramın yeterli olgunluk seviyesine gelemediğini belirtmişlerdir. Bu tartışmaların yanında kavramın paylaşılan normlar, değerler, varsayımlar çerçevesinde bütüncül sosyal bir yapı olduğu ve bu paylaşılan yapının örgütü ve üyeleri bir arada tutan sosyal bir tutkal gibi özellikler taşıdığı doğrultusunda uzlaşmalar olduğu görülmektedir (Deal ve Kennedy, 1982; Duncan, 1989). Tarihsel ve sosyal süreçte öğrenilen, paylaşılan ve aktarılan örgüt kültürü, o örgüte özgü dil, hikâyeler, adetler, törenler, semboller yaratırlar (Dutton vd., 1997; Smircich, 1987) ve örgüt üyelerine örgütün ne olduğu, kimliği ve hangi yöne gideceği konusunda fikir verirler (Ravasi ve Schultz, 2006).

Üzerinde genel uzlaşma olan bir diğer özellik ise örgüt kültürünün çok boyutlu olduğudur. Rekabet eden değerler modelinin ilgi çeken yanı örgütlerin başarılı olabilmesi için birbiriyle zıtlaşan ya da zıtmış gibi gözükken değerlerin dengeli bir şekilde örgütlerde yer alması gerektiği varsayımıyla kuramsal alt yapısını oluşturmasıdır. Paradoksal bir durumu andırırsa da, tek bir kültür tipi yerine birbiriyle çatışan farklı kültürel değerlere örgütte yer açmak gerektiğini savunmaktadır.

Dünyada ve ülkemizde artan belirsizlik, rekabet, kaynak kıtlığı ve bu dinamiklerin ülke ekonomilerinin yönetiminde yol açtıkları paradigma değişikliği kamu yönetimi anlayışını değiştirmeye başlamıştır. Ülkemizde Avrupa Birliği'ne katılma ortak hedefi, kamu kurumlarındaki değişim ihtiyacını gündeme getirmiştir (Ergin ve Kozan, 2004). Geleneksel, merkezi yönetim anlayışının artık terk edilmesi gerektiği ve stratejik, hedef odaklı, esnek, piyasa mekanizmasını esas alan kamu kurum ve kuruluşlarına vurgu yapılmaya başlamıştır. Barca ve Balcı'nın (2006)'nın ifade ettiği gibi kural ve prosedür odaklı bir işleyiş sergileyen geleneksel kamu yönetimi anlayışından hedef belirleme ve gerçekleştirilmeye yönelik yeni kamu işletmeciliği anlayışına kayıldıkça, kamu yönetimine ve politikalarına stratejik yaklaşım merkezi bir konuma yükselmeye başlamıştır. Kalkınma planları, yeni kanunlar, yönetmelikler bu doğrultuda hazırlanmaya ve kurumlarda uygulanmaya başlamıştır. Uzun soluklu bir değişim gerektiren bu yeni yönetim anlayışının kurumlarda uygulanabilmesi için yöneticilerin ve kurum personelinin değişim ihtiyacını anlaması, onaylaması ve yeni oluşturulan sistemi benimsemesine büyük bir ihtiyaç vardır (Al, 2004; Gürer, 2006). Aksi takdirde kurumun değişen değerleri ve normları ile üyelerinin algıladıkları değerler ve normlar arasında bir farklılık/uyumsuzluk doğacak ve stratejik bir yönetim anlayışını geliştirmeye çalışan yöneticiler, personel desteğini alamayacakları için başarısız olacaklardır.

Bu çalışmada ülkemizdeki değişen kamu yönetimi anlayışını hızlı bir biçimde politika ve uygulamalarıyla özümsemeye çalışan İŞKUR'un örgüt kültürü profili incelenecektir. Çalışma, değişim sürecinde olan kurumun kültürel eğilimlerini ortaya çıkararak Türkiye ve uluslararası örgüt kültürü yazınına iki farklı katkıda bulunacaktır. Birincisi niceliksel örgüt kültürü araştırmalarından biri olarak bu çalışma, kamu kurumunda rekabet eden değerler modelini, kurumun değişim geçirdiği bir

süreçte yapmıştır. Böylelikle Cameron'un (2004) ifade ettiği çalışanların örgüt kültürü algısını ölçmek için en uygun zamanlardan biri değerlendirilmiştir. İkincisi bu çalışma, kurum içinde tüm değerlerin birbiriyle uyum içerisinde olmak zorunda olmadığı, rekabet eden değerlerin bir arada bulunabileceği yaklaşımını kabul ederek örgüt kültürünü bir bütün olarak ele alan ve değerlerin tutarlı bir biçimde var olabileceğini öngören diğer çalışmalardan ayrılmaktadır.

KURAMSAL ÇERÇEVE

Örgütlerde Kültür

1980'li yıllardan beri üzerinde önemle durulan örgüt kültürü, sosyal bir sistem olan örgütün iç dinamiklerini ve örgüt performansını yakından etkileyen bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt kültürü paylaşılan değerlerden, normlardan, varsayımlardan ve inançlardan oluşur (Schein, 1984). Örgüt kültürü kuramlarının temel ikilemi örgüt üyelerinin kültürü nispeten yarattıkları ve aynı zamanda bu kültürden etkilenmeleri noktasından doğmaktadır. Konunun uzmanları/araştırmacılar, işlevselci görüşü daha çok benimseyerek ve örgüt kültürünün kolektif, paylaşılan davranışlardan türediğini, sosyal, bütüncül bir yapı olduğunu ve örgüt sonuçlarını etkilediğini çalışmalarında göstermişlerdir (Detert vd.,2000; Cameron, 2004). Örgüt üyelerinin yarattığı/paylaştığı ve deneyimledikleri temel varsayımlar, zor taklit edildiği ve ikame edildiği, kıymetli ve nadir bulunduğu için kaynak temelli yaklaşımın bir varsayımı olarak örgüte rekabet avantajı kazandırır (Barney, 1991). Örgüt içerisindeki süreçlerin birleştirilmesinde ve dış çevre koşullarına uyum sağlanmasında örgüt kültürü önemli bir araçtır (Denison ve Mishra, 1995). Görgül araştırmalar, örgüt kültürünün örgütlerin etkililik düzeylerini artırdığını göstermektedir (Denison ve Mishra, 1995; Gregory vd., 2008; Quinn ve Spreitzer, 1991).

Örgüt kültürü muğlak ve soyut bir olgu olmakla birlikte, örgütlerin insan kaynakları uygulamaları (Robert ve Wasti, 2002), iş tanımları, hiyerarşik yapı gibi biçimsel uygulamalara, davranış normları veya kalıpları gibi biçimsel olmayan uygulamalara (Erdoğan vd., 2006; Glisson ve James, 2002), ritüellere, ofis dizaynına, örgütle ilgili hikâyelere yansır. Örgütün yapısı, stratejileri ve politikalarının kültürden büyük ölçüde etkilendiği düşünülür (Martin, 2004); hatta örgüt kültürü güçlendikçe değer ve ilkelere uyumlu örgüt politikaları/stratejilerinin oluşturulacağı beklenir (Barney, 1991; O'Reilly, 1989). Örgüt ikliminden farklı olarak, bireylerin işyerinde işlerin nasıl yürüdüğüne dair ortak görüşleri bir araya gelerek o işyerindeki davranışlara ilişkin beklentiler ve inançlar hakkında, bir başka ifadeyle kültür hakkında fikir verir. Bireylerin görüşlerinin uzlaşması ve aynı görüş etrafında birleşmeleri önemlidir. Örgüt iklimi, bireysel algılamalara dayalı olsa da, kültürü ortaya koymak için grup içinde ortak görüşlerin ortaya çıkması önemlidir. Aksi takdirde ortak beklentiler ve sosyal inançları tanımlamak mümkün olamaz (Glisson ve James, 2002). Paylaşılan anlayış ve değerlerin farklılaşması, strateji ve politikaların örgüt üyeleri tarafından benimsenmesini zayıflatır (Danışman ve Özgen, 2008). Davranışlara ilişkin beklentiler ve inançlar kolektif ve bütüncül bir şekilde yaratılıp, paylaşıldığında örgüt üyeleri arasında yayılarak, örgütün bir özelliği olur ve bir kimlik yaratarak örgütü diğer örgütlerden ayırır.

Örgüt üyelerinin ortak değerler etrafında bir araya gelmesi ortak amaçlar doğrultusunda hareket etmeyi kolaylaştırır. Kültür, sosyal bir kontrol sistemi olarak işlev görür; normatif bir düzen sağlayarak üyelerin karar ve davranışlarına rehberlik eder. Sosyal olarak yarattığı standartlar, olayları yorumlamayı ve değerlendirmeyi sağlar (O'Reilly, 1989; Schein, 1984). Kolektif birlik ve bağlılık yaratarak insanları bir araya getirir ve örgüt vizyonu doğrultusunda çalışmaya yol açar (Boisnier ve Chatman, 2002; Cameron ve Quinn, 2006). Zamanla oluşan ortak geçmiş ve olaylarla başa çıkma tecrübesi örgüt üyelerinin paylaştığı değerleri belirginleştirir ve tutarlı hale getirir. Değerler belirginleşip, tutarlı hale geldikçe örgüt kültürü güçlenir ve örgüt genelini temsil eder. Burada üzerinde durulması gereken kavram güçlü kültür kavramıdır. Bir kültüre güç kazandıran nedir? Ya da güçlü kültür örgüt performansını artırmak için gerekli midir?

Güçlü Kültür Beklentisi ve Alt Kültüre Bakış

Sosyal ve ekonomik koşullar örgütü yakından etkilediği için belirsizlikler ve zıtlıklar örgüt kültürünün hayati özellikleridir. Örgüt yaşamının karmaşık ve dinamik yapısı, kültürü biçimlendiren birden fazla etkenin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu etkenlerin her birinin eşzamanlı olarak kültür içerisinde yer almasına imkân yoktur. Çevrenin dinamizmi, belirsizliği içerisinde güçlü kültür örgüt için her zaman iyi sonuçlar doğurmayabilir. Çevresel koşullar ve o koşullara en uygun kültür tipine sahip olmak kültürün güçlü olmasından daha gerekli bir durum olabilmektedir (Bkz. Öcal ve Ağca, 2010; Sorensen, 2002; Van den Steen, 2005).

Örgütlerin dış çevre dinamikleri yanında iç dinamikleri de kendilerine özgü bir kültür yaratmalarına neden olmaktadır; bu kültür içerisinde farklı birimler, farklı uzmanlıklar ve statüler, çeşitli mesleki dinamikler olduğu sürece her zaman, aynı yoğunlukta olmasa bile alt kültürler de olabilecektir. Örneğin üst yönetimin sahip olduğu rehber görevi gören inançları veya vizyonu, alt birimlerdeki kişilerin günlük inanç veya normlarından farklıdır. Üst yönetim "işler nasıl yürümelidir?" sorusunu yansıtan değerlere sahipken, alt birimdekilerin işlerin gerçekte nasıl yürüdüğüyle ilgili değerleri vardır (O'Reilly, 1989). Örgüt genelinde kabul gören değerlerin her örgüt üyesi tarafından aynı yoğunlukta benimsenmesini beklememek gerekir; her üyenin yorumu, değerlendirmesi ve bu değerlere uygun hareket etme derecesi değişebilmektedir. Çünkü öncelikler, deneyimler, çıkarlar, sorumluluklar değişmektedir (Martin, 2004). Belki hepsinden de önemlisi örgüt üyelerinin karşılaştıkları sorunlar benzer değildir; bir örgütte herkesin birbiriyle iletişim halinde olması zordur ve uygun davranışın ne olduğu konusunda tüm üyelerin uzlaşmalarını beklememek gerekir. Bu bağlamda ise tek, tüm örgütü temsil eden bir kültürden bahsetmek zorlaşmaktadır. Bu durum, bir başka ifadeyle, alt kültürlerin varlığı örgüt kültürünü zayıflatmaz. Örgüt kültürünü zayıflatan faktörlerden bir tanesi örgüt yöneticilerinin sık sık değişmesidir, çünkü belli bir süre bir arada olmak, birlikte sorunları çözmek ve ortak deneyim kazanmak üyelerin değerleri öğrenmesini sağlar ve gelecekte hangi varsayımlarla hareket edileceğini gösterir (Schein, 1984). Ortak deneyimlenen uyarıcılara verilen tepkiler ve bu tepkilerin üyeler tarafından algılanması örgüt kültürünü oluşturur. Varsayımlar, öğrenilmiş tepkiler oldukları için yeni gelen üyelere bu varsayımların aktarılması önemlidir (Howard, 1998; Schein, 1984). Bu şekilde örgüt için temel oluşturan değerler ve normlar benimsenmeye devam etmeli ve güçlü kültürler, alt kültürlerin ortaya çıkmasına izin vermelidir.

Bu nedenle Martin'in (2004) bütünlük, farklılaşma ve dağılma adını verdiği yaklaşımlarla örgüt kültürünü açıkladığı gibi kültürün birbiriyle tutarlı, net, örgüt genelini yansıtan bir bütünlük içinde olduğu düşüncesinden uzaklaşarak örgüt üyelerinin günlük düşünce ve duygularını gerçek anlamıyla yansıtabilen değerlere ve kültürel materyallere odaklanmak gerekir. Örgüt üyelerinin tüm değer ve beklentileri benimsemesinden ziyade merkezde yer alan değerleri benimsemesi daha faydalı olabilir. Burada üzerinde durulması gereken bir diğer nokta, örgütün üyeleri ile merkezde yer alan değerler arasında bir uyum olması gerekir. Kültür tiplerinden bağımsız olarak, üyeler ve kültürel değerler arasındaki uyumun derecesi arttıkça üyelerin iş tatmini ve örgüte bağlılıkları artmaktadır (Silverthone, 2004). Örgüt üyelerinin zihinlerinde idealize ettikleri kültür tipi ile gerçekte karşılaştıkları arasındaki uyumsuzluk, üyelerin bağlamsal (örgütteki diğer çalışanlara yardımcı olmak gibi) ve görevle ilgili performanslarını da olumsuz etkilemektedir (Goodman ve Svyantek, 1999).

REKABET EDEN DEĞERLER MODELİ

Örgüt kültürünü açıklayan farklı modeller, farklı boyutlar söz konusudur; bu çeşitliliğin bir nedeni konunun kapsamlı ve geniş olmasıdır. Örgüt kültürünün karmaşık, kapsamlı, belirsiz bir dizi faktörden oluşması ortaya farklı modellerin çıkmasına neden olmuştur. Bu farklı modeller arasında "rekabet eden değerler" modelinin örgüt kültürüyle ilgili görgül çalışmalarda desteklenmesi ve geçerli bulunması (Denison ve Mishra, 1995; Howard, 1998; Lamond, 2003;), özellikle örgütsel iletişim (Quinn vd. 1991), liderlik (Hart ve Quinn, 1993), toplam kalite yönetimi (Sousa-Poza vd., 2001) gibi konularda örgüt düzeyinde ve örgütler arasında yapılan analizlerde kullanılması (Kwan ve Walker, 2004); İngiltere, Avusturalya (Lamond, 2003; Parker ve Bradley, 2000), Katar (Al-Khalifa ve Aspinwall, 2001) gibi farklı toplumsal kültürlerde kavramsal geçerliliğinin yapılmış olması bu modelin bu araştırmada incelenmesinde önemli bir temel olmuştur. Özellikle yukarıdaki paragrafta belirtildiği gibi örgütlerin güçlü kültürlerinin olmasından ziyade iç ve dış çevre ihtiyaçlarına cevap verebilecek kültür tipine sahip olması daha önemlidir. Bu modelin kuramsal söylemi de bu ihtiyacı karşılamaktadır, çünkü örgütlerde baskın, uç değerdeki bir kültür tipinin örgütlerin birbiriyle çatışan etkililik kriterlerini karşılamasına engel olacağını varsaymaktadır (Cameron ve Quinn, 2006).

Etkili örgütlerin temel göstergelerini bulmayı amaçlayan bir araştırma ile ilk olarak geliştirilen bu modelde örgütsel etkililik göstergesi olabilecek 39 kriter incelenmiştir. Yapılan istatistiksel çalışmalar sonucunda iki temel boyut ve dört ana küme ortaya çıkmıştır. Boyutlardan birincisinde bir uçta esneklik, deneysellik, dinamizm, diğer uçta istikrar, kontrol ve düzeni temsil eden örgüt yapısına ilişkin ölçütler vardır. İkinci boyutun bir ucunda iç uyum ve bütünleşme, diğer ucunda dış uyum ve farklılaşmanın yer aldığı, örgütün çevresine ne derece odaklandığını gösteren ölçütler yer almaktadır. Bu iki boyut, her biri birbirinden farklı ölçütleri temsil eden dört ana küme oluşturmaktadır. Bu etkililik ölçütleri neyin doğru, neyin yanlış bulunduğunu, bir başka ifadeyle temel örgüt değerlerini göstermektedir.

Cameron ve Quinn (2006), kültür tiplerinin isimlerini yazında yer alan önceki çalışmalar ve bulgulardan yola çıkarak kullanmaya başladıklarını belirtmektedir. Bu dört küme zaman içerisinde klan, bürokrasi, girişimci ve pazar tipi kültür olmak üzere kullanılmaya başlanmıştır (Bkz.Şekil.1).

REKABET EDEN DEĞERLER MODELİYLE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İNCELEMESİ: KAMU KURUMUNDA GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA-AYTÜL AYŞE ÖZDEMİR

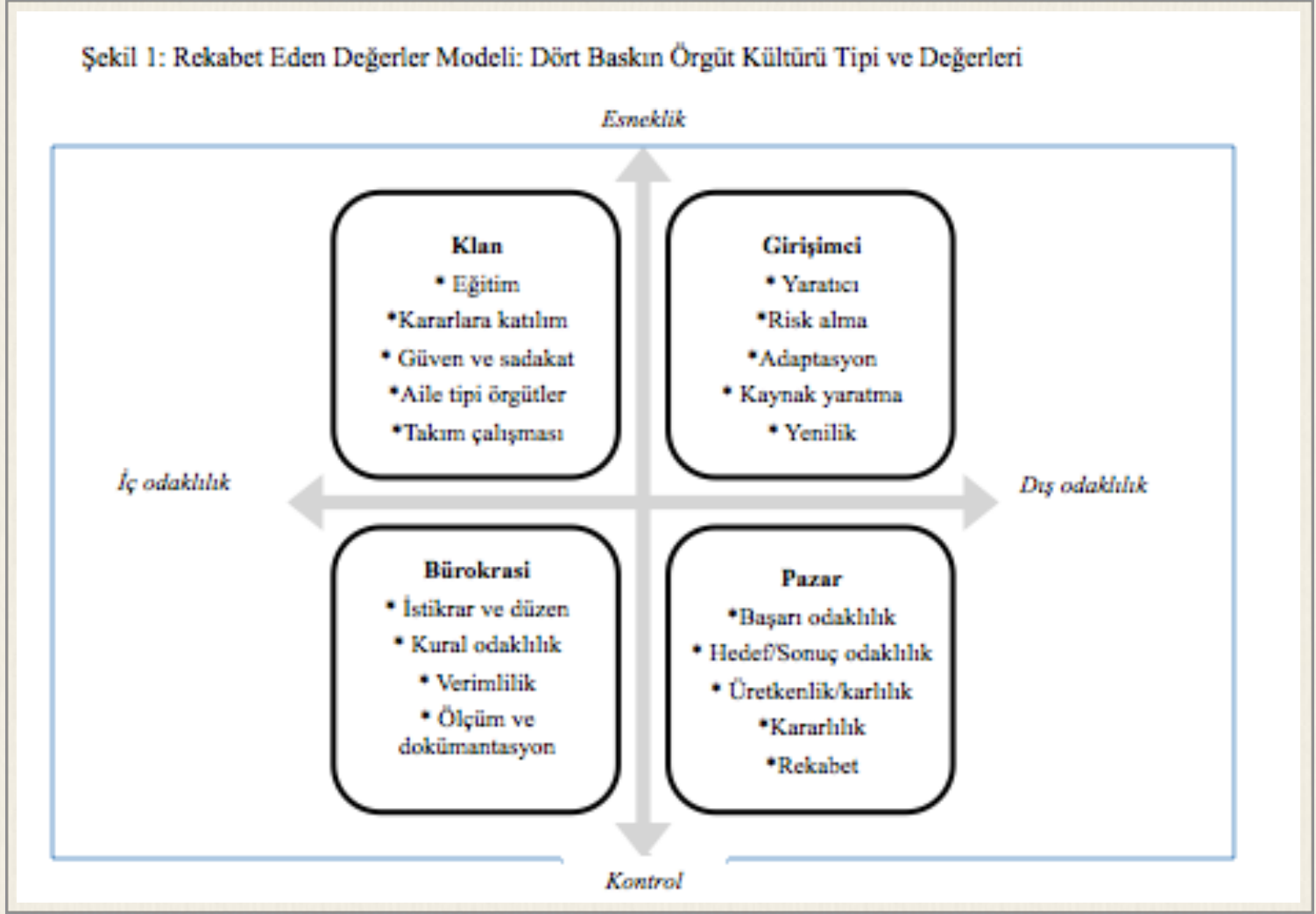
Bürokrasi kültürü, standart kural ve süreçlerin olduğu, kontrol ve hesap verebilirlik mekanizmalarının başarı için gerekli görüldüğü bir kültür tipidir. Liderler, iyi birer koordinatör ve idarecidir. Esas olan örgütün istikrarlı olmasıdır. Resmi kural ve politikalar örgütü bir arada tutmaktadır (Zammuto vd., 1999). Büyük örgütler ve kamu kurumları bürokrasi kültürünün öne çıkan örnekleridir.

Pazar kültürü, 1960'ların sonlarında örgütlerin yeni rekabet koşulları ile karşılaşmasıyla ortaya çıkmaya başlamıştır. Bürokrasi kültüründen tamamen farklı değerleri içeren pazar kültürü iç çevre yerine dış çevreye odaklanan, dış paydaşlarla etkileşimin önemli olduğu, ekonomik piyasa mekanizmasını işletildiği ve rekabet avantajı yaratmak için karlılık, pazar nişlerine sahip olma, sıkı hedefler gibi değerlerin ön planda olduğu kültür tipidir. Verimlilik ve kâr için hedeflerin belli olması ve stratejilerin saldırgan olması gerekir. Sonuç odaklılığın esas olduğu bu kültür tipinde liderler zor ve talep kârdır. Örgütü bir arada tutan kazanma arzusudur.

Klan kültürü, esneklik ve iç uyum boyutlarında yer alan, ortak değer ve hedeflerin, sadakatin, katılımcılığın esas olduğu bir kültür tipidir. Klan kültüründe temel varsayım çevrenin takım çalışması ve çalışanların güçlendirilmesi ile en iyi şekilde yönetilebileceğidir. Yönetimin görevi çalışanları güçlendirmek ve onların katılımlarını, bağlılıklarını ve sadakatlerini kazanmaktır. Örgüt geniş bir aile gibi yönetilir. Liderler, koç, mentor hatta aile üyesi gibi hareket ederler. Sadakat, gelenek, ortak paylaşımlar örgütü bir arada tutar. Başarının göstergesi örgütteki iklim ve çalışanlara olan ilgidir.

Sanayii döneminden enformasyon dönemine geçilmeye başlandıkça dördüncü kültür tipi olan girişimci kültür örgütlerde yer almaya başlamıştır. Uyum göstermek, esnek ve yaratıcı olmak önemlidir; dinamik, girişimci ve yaratıcı iş ortamları söz konusudur. Çalışanlar ve yöneticiler risk odaklıdır. Örgütü bir arada tutan değerler, deneyselliğe ve yeniliğe olan bağlılıktır. Değişime hazır olmak ve yeni fırsatları yakalamak önemlidir. Tek ve farklı olanı üretmek ya da sunmak, yeni kaynaklara ulaşmak ve hızlı büyümek bu kültür tipinde öne çıkmaktadır (Cameron ve Quinn, 2006: 37-45)

Şekil 1'de yer alan dört kültür tipi insanların neyi doğru, yanlış bulduğunu, bilgiyi nasıl işlediklerini, temel birey ihtiyaçlarının neler olduğunu ve yargılamada bulunurken ve karar alırken hangi temel değerlerin kullanıldığını göstermektedir (Cameron, 2004). Kültür tipleri birbirlerinden farklı, birbirleriyle çatışan değerleri taşımaktadırlar; fakat bu çatışma ya da zıtlık bir örgüt içerisinde bu kültür tiplerinin aynı anda yer alamayacağı anlamına gelmemelidir. Quinn, tüm dört yaklaşımın da yer alabileceğini, sadece bazı kültür tiplerinin belli zaman ve koşullarda diğerlerine göre daha baskın olabileceği; kültür tipleri arasında geçişkenliğin olasılığı üzerinde durmaktadır (Quinn, 1988; Quinn ve Rohrbaugh, 1983). Hatta bunların bir denge içerisinde olmasını tavsiye etmiş; uçlarda yer alan kültür tiplerinin işlevsel olmayacağını belirtmiştir. Bu nedenle bazı çalışmalarda dengeli kültür ismiyle bir beşinci kültür tipine de rastlanılmaktadır. Hartnell ve arkadaşlarının çalışmasında (2011) rekabet eden değerler modelindeki kültür tiplerinin çatışmadığını, aralarında olumlu bir ilişki olduğu bulunmuştur. Yöneticilerin öncelikleri ve ihtiyaçları doğrultusunda rekabet eden değerleri dengelemek konusunda dikkatli olmaları gerektiği vurgusu yapılmaktadır (Buenger vd., 1996).



Kaynak: Cameron ve Quin (2006:47'den uyarlanmıştır).

Rekabet eden değerler modelini esas alan ulusal çalışmalara bakıldığında Giritli ve arkadaşlarının (2013) Türk inşaat sektöründe liderlik ve örgüt kültürü ilişkisini inceledikleri görülmektedir. Sektörde klan ve hiyerarşik kültür tipinin hâkim olduğu, klan kültürünün paternalistik ve danışan liderlik tipleriyle olumlu ilişki içinde olduğu bulunmuştur (Öney-Yazıcı vd., 2007; Giritli vd., 2013). Rekabet eden değerler modeliyle Savunma Bakanlığı Müsteşarlığı'ndaki çalışanlar üzerinde araştırma yapan Pakdil (2007), çalışanların klan kültürünü arzu ederken, algıladıkları kültür tipinin bürokratik kültür olduğunu bulmuştur. Ergün (2007) de benzer bir sonuçla incelediği kamu kurumunda bürokratik kültürün hâkim olduğunu tespit etmiştir. Bayazıt ve Koçaş'ın (2010) çalışmasında girişimci ve aynı zamanda klan kültür tipinin örgütlerin pazar odaklılık performansını olumlu etkilediği bulunmuştur. Bilgiye hızlı bir şekilde ulaşabilmek için girişimci, ulaşılan bilgiyi örgüt üyeleri arasında yayabilmek ve paylaşabilmek içinse klan kültür tipine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bulgu, bir önceki paragrafta belirtildiği gibi, rekabet eden değerler modelindeki kültür tiplerinin dengeli bir şekilde örgütte yer alması gerektiği bilgisiyse örtüşmektedir. Bu çalışmada ise rekabet eden değerler modelinin, ülkemizde son dönemde şekillenen ve değişen strateji ve yasalarla kamu kurumları üzerindeki etkisini hissettiren yeni yönetim anlayışının kurumların kültürlerine nasıl yansıdığı incelenecektir.

TÜRK KAMU YÖNETİMİ KÜLTÜRÜ ve İŞKUR

Örgüt kültürü kavramı, geçmiş akademik çalışmalarda ve uygulamalarda daha çok özel şirketler için önemli bir rekabet aracı olarak ele alınsa da, son dönemlerde özellikle Yeni Kamu Yönetimi anlayışının ortaya çıkmasıyla, kamu kurumlarındaki yönetim kültürü ya da örgüt kültürünün gücünün tartışılmaya başlandığı görülmektedir. Kamu kurumlarının özel sektör için geçerli olan değerlerle yönetilmeye başlanması örgüt içerisinde çalışanların motivasyonundan performans yönetimine ve onların örgütsel bağlılık gibi örgüte ilişkin tutumlarına kadar birçok insanla ilgili değişkeni olumlu yönde etkileyebilmektedir (Ör: Moore, 2000). Bunun yanında yöneticilerin hesap verebilirlik ve etik anlayışını iyileştirme yönünde önemli araçlar, yeni kamu yönetimi anlayışıyla gündeme gelmektedir (Eryılmaz ve Biricikoğlu, 2011). Yeni kamu yönetimi anlayışı içerisinde bürokratik-hiyerarşik yönetimden müşteri odaklı, esnek yönetime geçiş yapabilmek için örgüt kültürü hayati bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Yeni kamu yönetimi anlayışının benimsenmesi, örgütsel dönüşümü gerektirmektedir. Bu örgütsel değişim, Denison (2001)'ın da ifade ettiği gibi, birimlerin reorganizasyonundan ya da görev tanımlarının değişiminden daha büyük bir süreçsel dönüşümü temsil etmektedir. Birbirleriyle karşılıklı ilişki içerisinde olan süreçlerin her birinin değer yaratacak şekilde dönüşümü yeni kamu yönetimi anlayışının kurumlar içerisinde benimsenmesini sağlayacaktır. Yeni kamu yönetimi anlayışının gerektirdiği örgütsel dönüşüm, örgüt stratejilerinde, güç dağılımında, örgütün baskın ideolojilerinde keskin bir dönüşümü ifade eder (Romanelli ve Tushman, 1994, Pettigrew, 1987). Örgütün yeniden dizayn edilmesi için baskın değerler sisteminin ve anlamlar bütününe de yeni anlayış paralelinde değişmesi gerekir.

Türk kamu yönetimindeki baskın değerler ve yönetim anlayışı incelendiğinde ise bürokratik ve merkeziyetçi bir yapılanma ile karşılaşmaktadır. Türk kamu yönetiminin örgütlenmesini ve işleyişini etkileyen bürokratik kültür, Osmanlı İmparatorluğundan miras kalmış ve merkeziyetçi bir yapının kurumlarda baş göstermesine neden olmuştur. Bürokratik kültürün kamu yönetiminde egemen olması, Türk toplumsal kültürünün güçlü bir yansımasıdır. Hofstede'nin (1980) kültürel boyutlarına göre Türkiye belirsizlikten kaçısın, güç aralığının yüksek olduğu, kolektivist bir ülkedir (Aycan vd., 2000; Kabasakal ve Bodur, 1998; Paşa 2000). Schwartz'ın (1984) 38 kültürü incelediği araştırmasında Türkiye en hiyerarşik beşinci ülkedir. Güç aralığının yüksekliği, Osmanlı'dan beri yönetim kademelerinde otoriteye itaatin ve saygının temel değerler olarak benimsenmesini beraberinde getirmiştir (Kağıtçıbaşı, 1970). Örgütlerin sosyal çevrelerinden bağımsız olarak şekillenmesi mümkün değildir; en başta o toplumun bireyleri sahip oldukları değerleri örgüte getirerek örgütün kültürünün şekillenmesinde rol oynamaktadırlar (Hofstede vd., 1990; Robert ve Wasti, 2002). Aşırı bürokratik yapı, katı kurallar, resmi iletişim, paternalistik yöneticilik (Aycan vd., 2000) kamu kurumlarına yansımakta ve yönetim ve çalışanları pasif kılmakta, delegasyona izin vermemekte (Ergin ve Kozan, 2004), düzenin devam ettirilmesi çabası kurumlara egemen olmaktadır. Yılmaz (2007), kamu kurumlarında değişimi gerekli kılan ortamı kamu kurumlarının hantal yapıları, karar alma süreçlerindeki yavaşlığı, yetki ve sorumluluk dengesinin iyi dağıtılmamış olması, engelleyici bürokratik zihniyet, yönetim-siyaset dengesinin kurulmamış olmasıyla özetlemektedir.

Türkiye’de kamu kurumlarının kültürel profilini inceleyen çalışmalar incelendiğinde örneğin Kaya (2008) tarafından yapılan araştırmada kamuda çalışanların kurumlarında daha çok geleneksel kültürü yansıtan bürokratik kültür eğilimini algıladıklarını bulmuştur. İpek ve Saklı (2012), ÇAYKUR’un kültürünün çalışanları tarafından geleneksel olarak algılandığını bulmuşlardır. Arbak’ın (2005) kamu ve özel sektörün değerleri ve özelliklerini karşılaştırdığı çalışmasında kamu sektörünün halen Osmanlı’dan miras aldığımız geleneksel, kolektivist, merkezi, otoriteye itaat gibi özelliklerle şekillendiği belirtilmiştir. Kötü yönetim, düşük girişimcilik yeteneği, risk almaktan kaçınma, bürokrasi, kamu kurumlarını özel sektör işletmelerinden ayıran temel özelliklerden bazıları olarak bulunmuştur (Arbak, 2005). Türkiye’deki sağlık sektörünü ve kültürel değişimi ele alan Ateş (2004), örgüt kültürünün değişim ve gelişimi yakalamak yerine mevcut düzeni korumak ve sürdürmek üzerine odaklandığını, büyük, hiyerarşik, bürokratik, kural odaklı kültürel yapıların varlığını sürdürdüğünü belirtmiştir. Her ne kadar geleneksel, bürokratik kültür baskın olsa da, yavaş yavaş sağlık sektörünün yenilikçi, girişimci kültüre dönüşmeye başladığı ifade edilmiştir (Ateş, 2004). İŞKUR’un kurum imajını Isparta İl Müdürlüğü’nde iş başvurusu yapan kişiler üzerinde araştıran bir çalışmada kurumun imajını en yakından etkileyen değişkenin kurumsal iletişim olduğu ortaya çıkmıştır. Kurumsal iletişimi güçlendirmek için teknolojinin kullanımı, bilgilendirme, hızlı ve kolay erişim üzerinde durmak gerektiğini ifade eden bu çalışma da (Alkipay ve Acar, 2013) kamu kurumlarındaki kültürel değişim ihtiyacına vurgu yapmaktadır.

Yazındaki çalışmalarda da ön plana çıkan kamu kurumlarındaki değişim ihtiyacı, Yeni Kamu Yönetimi anlayışıyla iyice su üzerine çıkmıştır. Yeni Kamu Yönetimi anlayışı kamu bürokrasinin özel sektör gibi yönetilmesini, kamu denetiminde vatandaşların ortak edilmesini, kurallardan çok sonuca, etkinliğe ve verimliliğe odaklanmayı, otoritenin merkezden uzaklaştırılmasını, yönetimde katılımın sağlanmasını amaç edinmiştir. Hesap verebilirlik, şeffaflık, katılımcılık, etkililik, verimlilik yeni anlayışın ilkeleri ve değerleri olarak ön plana çıkmıştır (Al, 2004; Aykaç vd., 2003). Akdoğan (2004), yönetim kuramlarında meydana gelen entelektüel değişim ve gelişmelerin kamu yönetimi reformuna yansıtılması gerektiğini ifade etmiştir. Yazındaki bu görüş, Bayraktar ve Kutaniş’ın (2002) kamu örgütlerinin yeni yönetim anlayışı ihtiyacını öğrenen örgüt felsefesini benimsemeleriyle giderebilecekleri fikriyle pekişmektedir. Kamu kurumlarında yeni yönetim anlayışının gelişebilmesi ve benimsenebilmesi için bürokratik ve hiyerarşik kültürden uzaklaşmak gerekmektedir. Müşteri odaklı, esnek, hızlı karar alabilen ve katılımcı bir yönetim anlayışının benimsenebilmesi için örgüt kültürünün de bu anlayışın yerleşmesine uygun zemini hazırlayabilmesi gerekir. Rekabet eden değerler modeliyle hareket edildiğinde içe dönük klan kültüründen uzaklaşılmalı, aynı zamanda esnek olmayan, aşırı kural ve standartların hakim olduğu bürokrasi kültürü yerini girişimci kültür tipine bırakmalıdır. Kültür tipi ve örgüt stratejileri arasındaki uyumun başarı getireceği varsayımından hareketle yeni yönetim anlayışının örgütsel dönüşümü destekleyebilmesi için kamu kurumlarının girişimci kültürü benimsemesi daha doğru bir yaklaşım olacaktır.

Türk kamu yönetiminde reform çalışmalarının başlaması, 5018 sayılı “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu” ile stratejik planlama uygulamasının yasal altyapısının hazırlanması ile hız kazanmıştır. 5018 sayılı Kanun ile kamu idarelerine kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler

REKABET EDEN DEĞERLER MODELİYLE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İNCELEMESİ: KAMU KURUMUNDA GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA-AYTÜL AYŞE ÖZDEMİR

doğrultusunda ölçmek ve uygulamanın izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlama görevi verilmiştir. Kamu reformunun bir aracı olarak stratejik planın başarıyla yönetilmesi için personelin yeni sistemi benimsemesi ve sahiplenmesi ve bu süreçte katılımının sağlanmasının faydalı olacağı Gürer'in (2006) makalesinde belirtilmektedir.

1946 yılında ilk olarak kurulan İş ve İşçi Bulma Kurumu 1980'lerin başına kadar klasik iş ve işçi bulma faaliyetlerini yürütürken, bu tarihten sonra yaşanan küresel değişimler, teknolojik gelişmeler, özellikle de Avrupa Birliği uyum süreci, küresel kriz ve beraberinde artan işsizlik sorunuyla yeni bir boyut ve içerik kazanmıştır. Türkiye İş Kurumu (İŞKUR) adını alan kurumun misyon ve vizyon tanımlamaları yenilenmiş, logoları değiştirilmiş ve işgücü piyasasını izleyen, aktif-pasif işgücü politikaları ile piyasaya yön veren bir kurum olmayı amaçlamıştır. Bu değişimin gerçekleşmesinde yasal bir takım düzenlemelerin etkisi büyüktür. 5018 sayılı "Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu", Devlet Planlama Teşkilatı tarafından yayımlanan "Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu" ve "Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik", çeşitli kanunlarla düzenlenen istihdam paketleri Kurum'un içyapısını ve işleyişini önemli ölçüde değiştirmiştir. Yasal düzenlemeler, diğer tüm kamu kurumlarında olduğu gibi İŞKUR'un da stratejik plan hazırlamasını ve yürürlüğe koymasını zorunlu kılmıştır. 2011-2015 Stratejik Plan incelendiğinde Kurum Kültürü başlığında yer bulan ifadelerde katılımcı, sosyal diyaloga açık bir çalışma ve örgütlenme modelinin esas alındığı belirtilmiştir. Benimsenen teknolojik ve hukuki altyapı, iyileştirilen özlük hakları ve Kurum'un işgücü piyasasında giderek etkinliğinin artmasının çalışanlar arasında aidiyet duygusunu ve iş tatminini artırdığına ilişkin ifadeler yine bu Planda Kurum Kültürü kısmında yer almaktadır. Plan detaylı incelendiğinde özverili ve değişime açık personele sahip olmanın yanında, kurum içi iletişim ve koordinasyon eksikliği, aşırı bürokrasi ve kırtasiyecilik Kurum'un zayıf yanları olarak yapılan GZFT (SWOT) analizinde ortaya çıkmıştır. Kurum'un temel ilke ve değerleri arasında insan odaklılık, tarafsızlık, şeffaflık, güvenilirlik, katılımcılık, kurumsal aidiyet dikkat çekmektedir. 2011-2015 planının ardından 2011 yılı Kasım ayında yürürlüğe giren 665 sayılı Kanun Hükmünde Kararname (KHK) ile 2013-2017 stratejik planı hazırlanmıştır. Bu planda göze çarpan değişiklikler GZFT analizinde Kurum'un zayıf yanlarından biri olarak iletişim eksikliğine yeniden değinilirken, iç kontrol sisteminin kurulamaması, merkez ve taşra birimlerinde standart bir yönetim modelinin uygulanamıyor olması, kurum içi görevde yükselme ve kariyer imkânlarının yetersiz olması ve hepsinden de dikkat çekeninin kurum kültürünün yeterince oluşmaması ifadesidir. Kurum'un güçlü yanları arasında ise özverili ve değişime açık personele sahip olma ifadesi yerini korumakta, katılıma ve sosyal diyaloga açık idari yapı dikkat çekmektedir.

Al'ın (2004) da belirttiği gibi yeni zihniyetin kamu çalışanları tarafından benimsenmemesi yeni kamu yönetimi reformunun başarı şansını önemli ölçüde azaltacaktır. Yöneticilerin zihinlerindeki kurum kültürü algısı ve kurum çalışanlarının kurum kültürü algısı arasındaki uzaklık/uyumsuzluk benimsenen ilke ve kuralların hayata geçirilmesini zorlaştırabilmektedir. Bu bilgiler ışığında bu araştırmada kurum içerisindeki kültürel eğilimler incelenerek, mevcut yönetim anlayışındaki değişikliğin kurum kültürüne ne ölçüde yansıdığı incelenecektir.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Veri Toplama

Kamu sektörünün öncü kurumlarından biri olan İŞKUR, gerek idari yapısında gerekse de strateji ve politikalarında yaşanan hızlı değişimlerle bu araştırmanın gerçekleştirildiği yer olmuştur. Kurumun karşı karşıya kaldığı değişim bu kurumun seçilmesinde önemli bir etken olmuştur. Çünkü değişim zamanlarında ya da bir dış tehdit algısında kültürü ölçmek daha uygun olmaktadır (Cameron, 2004; Harris ve Mossholder, 1996). Ankara’da bulunan İŞKUR Genel Merkezi’ne bağlı toplam 11 farklı Daire Başkanlıklarında çalışan 502 kişi bulunmaktadır. Araştırmacı, kurumdaki gerekli izni aldıktan ve Daire Başkanlarını bilgilendirdikten sonra bizzat kendisi Nisan 2013 tarihinde Kurum’a ziyaretlerde bulunarak anket toplamıştır. Anket dağıtılırken Daire Başkanlıklarının her birine ve farklı demografik özellikler taşıyan çalışanlara ulaşılmaya özen gösterilmiştir. Çünkü bir kurumun örgüt kültürünü tanımlayabilmek için değerler ve normlar incelenmektedir ve farklı birimler ve farklı demografik özellikler mevcut değer ve normların algılanma ve yorumlama biçimini etkileyebilmektedir (Boisnier ve Chatman, 2003; Jermier vd., 1991).

Toplam 192 kişi anketleri doldurmuştur; doldurulan anketlerin 161’i araştırmaya dâhil edilebilecek nitelikte bulunmuştur. Katılımcıların kurum içerisindeki tüm çalışanların demografik özelliklerini, ünvanlarını ve fonksiyonel birimlerini temsil etmesine dikkat edilmiş ve ankete katılanların dağılımı ile kurum genelindeki dağılımın birbirine yakın olması sağlanmıştır. Katılımcılar arasında 106 kişi 25-39 yaş aralığında olup, erkek çalışanların oranı %60’dır. Katılımcıların %75’i lisans mezunudur; %59.7’sinin kurum içerisindeki çalışma süresi 1 ve 8 yıl arasında değişmektedir. %28’i ise 13 yıl veya üzerinde bu kurumda çalışmaktadır.

Ölçek

Kültürü tanımlamak ve boyutlarını ortaya çıkartmak için “rekabet eden değerler” modeli kullanılmıştır. Yapılan araştırmalar bu modelin örgüt kültürünü tanımlamak için kullanılabileceğini göstermektedir (Denison ve Spreitzer, 1991; Hartnell vd., 2011; Howard, 1998). Öney-Yazıcı ve arkadaşları (2007), Cameron ve Quinn’in (1999) 24 soru içeren dört tipolojili kültür modelini Türk inşaat sektöründe kullanmış ve her dört tipolojinin güvenilirliğini yüksek bulmuşlardır. Bayazıt ve Koçaş’ın (2010) Türkçeye çevirdiği ölçek araştırmacılar tarafından izin alınarak bu araştırmada uygulanmıştır. Toplam 16 madde, esneklik - kontrol ve iç odaklılık - dış odaklılık olmak üzere iki temel boyutta kültür tiplerini (bürokrasi, klan, girişimci ve pazar tipleri) 4’er madde ile ölçmektedir. Katılımcılar bu maddelerdeki görüşlerini kendi örgütlerini ifade edip etmediğine katılıp katılmadıklarını 5’li Likert ölçeği (5 = “Kesinlikle Katılıyorum”; 1 = “Kesinlikle Katılmıyorum”) üzerinden cevaplamışlardır.

Veri Analiz Yöntemi

Verilerin değerlendirilmesinde ölçeğin kuramsal olarak öngörülen modele uyumunu sınamak için AMOS 21.0 programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

REKABET EDEN DEĞERLER MODELİYLE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İNCELEMESİ: KAMU KURUMUNDA GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA-AYTÜL AYŞE ÖZDEMİR

Modellerin veriye uyum sağlayıp sağlamadığı ki-kare istatistiğinde anlamlı düzeyde iyileşme olup olmadığına bakılarak değerlendirilmiştir. Ki-kare istatistiğinin örneklem büyüklüğüne karşı hassas olması, alternatif uyum endekslerinin de göz önünde bulundurulmasına neden olmuştur. Bir sonraki aşamada her bir maddenin kuramsal olarak öngörülen faktöre (gizil değişkene) anlamlı bir biçimde yüklenmesi beklenmiş, faktör yüklenimleri anlamlı olmayan bir madde eksiltilerek ki-kare istatistiği ve alternatif uyum endeksleri yeniden değerlendirilmiştir. Modellerin uyum ve uyumsuzluk endekslerinin kabul edilebilir değerlere yaklaşmasının modellerin geçerliliğini destekleyeceği düşünülmüştür. Ölçeklerin güvenilirlikleri değerlendirilirken Cronbach alfa değerleri 0.70 kabul edilebilir seviye olarak benimsenmiştir.

Bulgular

Rekabet eden değerler modelindeki dörtlü tipolojinin geçerliliğini sınamak için yapılan analizlerde en yüksek olabilirlik kestirim tekniği kullanılmıştır. Modelinin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 1'de sunulmuştur. İlk satırda tek faktörlü modelin, ikinci satırda ise dört faktörlü modelin değerleri görülmektedir. Dört faktörlü modelin tüm maddelerin tek faktöre yüklendiği modele göre veriye daha iyi uyum sağladığı görülmüştür ($\Delta\chi^2(4, N=161) = 48.421, p < 0.001$). Alternatif uyum endekslerinde de bu iyileşme desteklenmiştir.

Tablo 1: Rekabet Eden Değerler Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları- Model Uyum İstatistikleri

Model	χ^2	Sd	χ^2/sd	TLI	CFI	RMSEA
1 faktör	301.879	104	2.903	0.87	0.89	0.109
4 faktör	253.458	98	2.536	0.89	0.91	0.098
4 faktör (Doğrulayıcı faktör analizine dayanarak eksiltilmiş bir madde ile)	207.358	84	2.469	0.90	0.92	0.096
4 faktör (Modifikasyon indekslerine dayanarak eksiltilmiş maddeler ile)	177.418	82	2.164	0.93	0.94	0.085

Not: N=161, CFI (Comparative fit index) = Karşılaştırmalı uyum iyiliği indeksi; TLI (Tucker-Lewis index) = Tucker-Lewis indeksi; RMSEA (Root Mean Squared Error of Approximation) = Kök ortalama kare yaklaşım hatası.

Tablo 2: Rekabet Eden Değerler Ölçeği Faktör Yüklenimleri ve Ölçeklerin Güvenirlikleri

Madde	Girişimci Kültür	Bürokrasi Kültürü	Pazar Kültürü	Klan Kültürü
Bu kurum çok dinamik ve girişimcidir.	.795			
Bu kurumdaki etkin liderler genellikle yenilikçi ve risk alıcı olarak bilinirler.	.827			
Bu kurumu kenetleyen yenilikçilik ve gelişmeye verilen önemdir.	.834			
Bu kurum büyümeye ve yeni kaynak edinmeye önem verir.	.676			
Bu kurumda görevler ve raporlama ilişkileri çok net tanımlıdır.		.681		
Bu kurumdaki etkin liderler genellikle koordinatör ve organizatör olarak bilinirler.		.752		
<i>Bu kurumu ayakta tutan resmi kural ve politikalara verilen önemdir. (madde 7)</i>		.637		
Bu kurum kalıcılığa ve istikrara önem verir. (madde 8)		.750		
Bu kurum görev ve başarı odaklıdır.			.801	
Bu kurumdaki etkin liderler genellikle üretici ve iş bitirici olarak bilinirler. (madde 10)			.843	
Bu kurumu ayakta tutan görev ve hedefi tutturmaya verilen önemdir.			.765	
<i>Bu kurum rekabetçi faaliyetleri ve başarıları önemser. (madde 12)</i>			.858	
Bu kurum samimidir. Bir aile gibidir.				.689
Bu kurumdaki etkin liderler genellikle yol gösterici ve bilge olarak bilinirler.				.894
<i>Bu kurumu ayakta tutan bağlılık ve gelenektir. (madde 15)</i>				.483
Bu kurum insana ve insan kaynağına önem verir.				.786
Ölçek Güvenilirliği (Cronbach Alfa)	0.86	0.75	0.86.5	0.82 (0.83.5)

Not: İtalic yazılan maddeler ölçekten çıkarılmıştır.

Tablo 2’de dört faktörlü çözümün faktör yüklenimleri incelendiğinde klan kültür alt ölçeğinde madde 15’in kendi faktörüne anlamlı düzeyde yüklenmediği görülmüştür. Bu madde çıkarıldıktan sonra Cronbach alfa değeri 0.83.5 olarak bulunmuştur. Tablo 1’de görüldüğü üzere madde çıkartılmış haliyle modelin Ki-karenin serbestlik derecesine oranı (χ^2 /sd) 2.47 bulunmuştur. Bu oranın 3’den düşük olması modelin iyi derecede uyumlu olduğunu göstermekle birlikte, 0.08 kabul edilebilir uyum ve 0.05 mükemmel uyum değeri olarak kabul edilen (Brown ve Cudeck,1993; Hair vd., 2010) kök

REKABET EDEN DEĞERLER MODELİYLE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İNCELEMESİ: KAMU KURUMUNDA GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA-AYTÜL AYŞE ÖZDEMİR

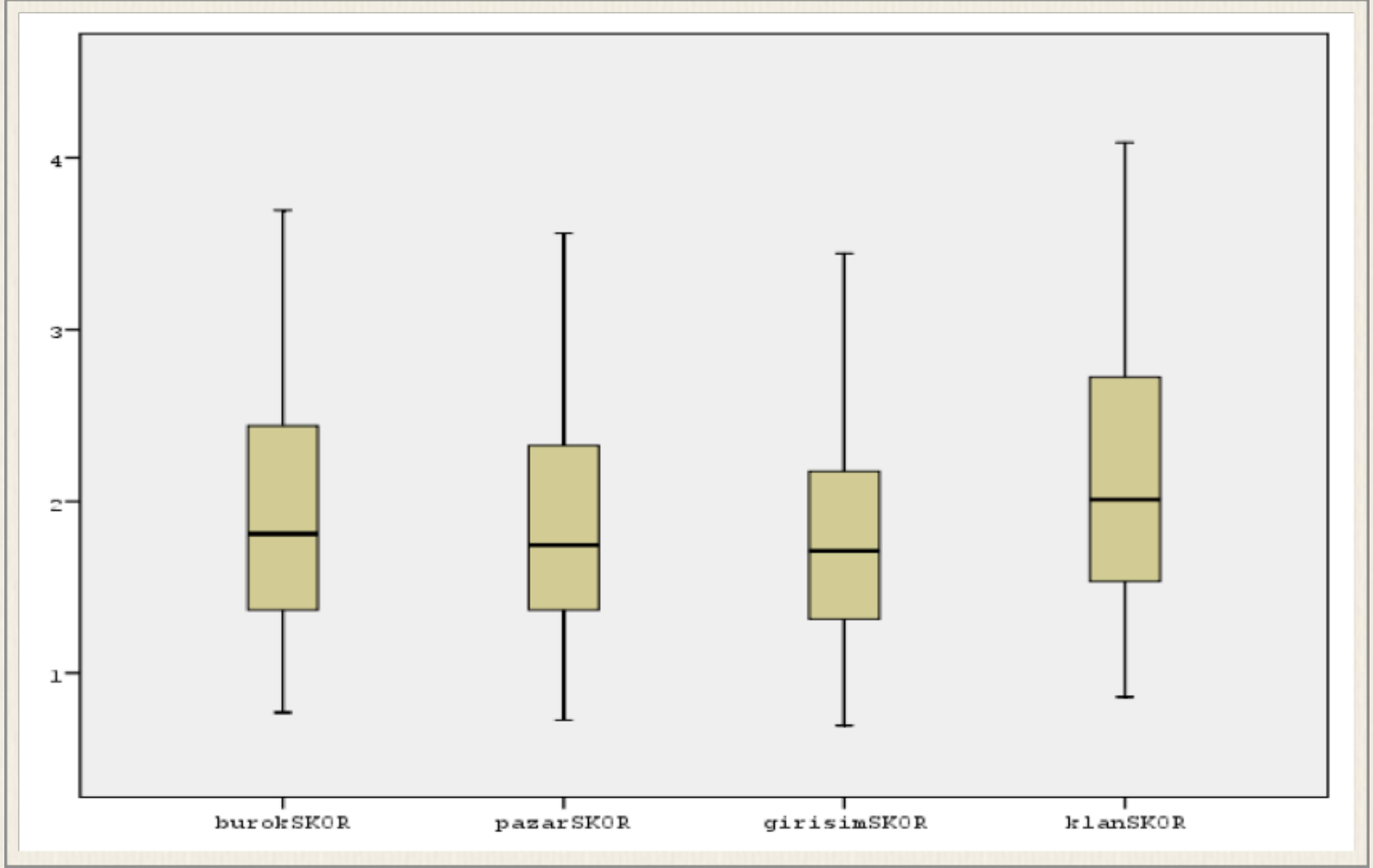
ortalama kare hatasının (RMSEA) değeri 0.096 çıkararak modelin zayıf uyumunu göstermiştir. Buna karşın .1'e yakın olması gereken Karşılaştırmalı Uyum Endeksi (CFI) ve Normlanmamış Uyum Endeksinin (NNFI) Amos programında karşılığı olan Tucker-Lewis Endeksi (TLI) .90'dan yüksek değerler olarak modelin orta derecede uyumlu olduğunu göstermiştir (Bentler ve Bonett, 1980; Tabachnick ve Fidell, 2007). Bu sonuçlara ilişkin modifikasyon indeksi değerleri incelendiğinde madde 7 ve madde 8 ile madde 10 ve madde 12'nin hata kovaryansları arasında dikkate değer düzeyde ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu madde çiftleri incelendiğinde ölçekte aynı gizil değişken altında yer aldıkları ve anlamca birbirlerine yakın oldukları gözlemlenmiştir. Modelde gerekli modifikasyon işlemleri yapıldıktan sonra Tablo 1'de görüldüğü üzere $\chi^2 /sd = 2.16$, TLI=0.93, CFI=0.94 ve RMSEA=0.085 bulunmuştur. Modelin genel uyumu incelendiğinde yüksek bir düzeyde olmamakla beraber kuramsal modeli desteklediği sonucuna varılmıştır.

Tablo 3: Tanımlayıcı İstatistikler

	Toplam skor	Aritmetik ortalama	Standart sapma
Bürokratik Kültür	307.74	1.91	0.72
Pazar Kültürü	293.53	1.82	0.69
Girişimci Kültür	282.29	1.75	0.65
Klan Kültürü	341.60	2.12	0.82

Kurum kültür tipini bulmak için faktör skor değerleri hesaplanmıştır. Çalışmaya katılan her bir bireyin ilgili faktör için skor değeri tespit edilmiştir. Yüksek skor düzeyi bireyin ilgili kültür tipi (faktör) bazında yüksek algıya sahip olduğunu gösterirken, düşük skor değeri bireyin ilgili kültür tipi bazında düşük algıya sahipliğini göstermektedir. Kurum içerisinde tüm katılımcıların toplam kültür algılarını gözlemek için her kültür tipi (faktör) için toplam kültür skoru, ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 3'de görülmektedir. Tablo 3'e göre en yüksek skor değeri klan kültürü için elde edilmişken, en düşük skor değeri girişimci kültür için ortaya çıkmıştır.

Şekil 2: Kültür Tipleri için Kutu Grafikleri



Rekabet eden değerler modelindeki dört tip örgüt kültürünün birbirlerine olan baskınlıklarını değerlendirmek için kültür skorları arasında anlamlı bir fark olup olmadığı skor değerlerinin kutu grafikleri çizilerek incelenmiştir. Şekil 2’deki kutu grafikleri incelendiğinde genel olarak bu kurumda farklı kültür tipleri elde edilmemiş ve baskın olarak benimsenen bir kültür tipi ortaya çıkmamıştır.

Kurum çalışanları siyasi kadrolaşmadan, uzman alımlarının çalışma huzurunu bozduğundan ve ayrımcılık yaşandığından şikâyet ederek, kurum kültürünün olmadığı yönündeki görüşlerini anket formlarında kendi cümleleriyle belirtmişlerdir. İfadeler arasından seçilen örnekler aşağıdadır:

(K1): “Bu kurum yıllardan beri kurumsallaşamamış.”

(K2): “Bu kurumda hiçbir şekilde insan kaynağına önem verilmez. Hatta son alınan kararlarla ikilikler yaratılarak, zayıf olan kurum kültürü dağıtılmıştır.”

(K3): “Kurum kültüründen bahsedilemez.”

(K4): “Siyasi kadrolaşma kurumda çalışma barışını bozarak mevcut çalışanların mutsuz, huzursuz bir ortamda çalışmasına sebep olmuştur. Ateni bir idare sorunu var. Kurum yönetilememektedir.”

(K5): “Sınıf-kadro-ünvan farklılıkları kurum kültürünün oluşumunda en büyük engeldir. Çalışanları sınıflandırmak çalışma barışı (uzman-memur) sağlamaz.”

(K6): “Memurların sınıflandırılması kurum kültürünü bozuyor.”

REKABET EDEN DEĞERLER MODELİYLE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İNCELEMESİ: KAMU KURUMUNDA GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA-AYTÜL AYŞE ÖZDEMİR

Araştırma bulguları anket formundaki ifadelerle birlikte değerlendirildiğinde İŞKUR'u tanımlayan, çalışanlar tarafından paylaşılan kültürel değer ve normların olmadığı görüşü kuvvetlenmektedir. Rekabet eden değerler modeli örgüt içerisinde birbiriyle çatışan değerlerin bir arada olması gerektiğini vurgularken bu kurumda farklı kültür tipleri olmadığı gibi, baskın, kuruma kimlik oluşturan, çalışanların davranışlarına rehberlik eden bütüncül bir kültürel yapının yokluğu tespit edilmiştir.

TARTIŞMA

Bu araştırmanın amacı, “Yeni Kamu Yönetimi” anlayışının benimsenmesiyle değişim süreci içerisinde olan Türkiye'nin önemli kamu kurumlarından biri olan İŞKUR'un örgüt kültürü tipini ortaya çıkarmaktır. Araştırmacının beklentisi, Kurum'un kültür tipinin yeni kamu yönetimi anlayışının bir getirisi olarak bürokratik kültürden ziyade girişimci kültür tipine yakın olmasıydı. Rekabet eden değerler modeli kullanarak, Kurum'da çalışanların algıladıkları kültürel profil incelenmiştir.

Öncelikle rekabet eden değerler modelinin kamu kurumları için geçerli olup olmadığını tespit etmek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve model uyum değerleri tatmin edici sonuçlar vermiştir. Ardından kurum kültür tipini bulmak için faktör skor değerleri hesaplanmıştır. Yapılan analizde İŞKUR çalışanlarının baskın olarak paylaştıkları ortak değerlerin olmadığı ortaya çıkmıştır. Her ne kadar klan kültür tipinin faktör skor değeri, diğer kültür tiplerine kıyasla daha yüksek hesaplanmış olsa da, klan kültür tipinin faktör skor değerinin Kurum'u tanımlayacak ve çalışanlar tarafından güçlü bir şekilde paylaşılan bir kültür tipi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bir diğer ifadeyle Kurum'u tanımlayacak, kimlik oluşturacak bir kültür tipi tespit edilmemiştir.

Bu çalışmada çalışanlarla yapılan görüşmelerde, çalışanların Kurum'un genel iklimiyle ilgili olumsuz algıları var olan değerlerin çalışanlar tarafından benimsenmediğine, bu nedenle de baskın bir kültür tipinin ön plana çıkmamasına neden olmaktadır. Çalışanların Kurum'daki çalışma süreleri kısa olmamasına rağmen, mevcut kültürel sistemi reddettikleri düşünülmektedir.

Araştırmanın bu yöndeki bulgusu, Kurum'da örgüt kültürünün bir rekabet aracı olarak rol oynayamayacağını, özellikle değişim zamanlarında yeni strateji ve politikaların çalışanlar tarafından benimsenmeme riski olduğunu göstermektedir. Ayrıca Goodman ve Svyantek (1999)'ın da işaret ettiği gibi çalışanlar ile örgüt kültürü arasındaki uyumsuzluk, çalışanların işteki performanslarına olumsuz yansımakta, onların işe ilişkin tutumlarını olumsuz etkilemektedir (Vandenberghe, 1999).

SONUÇ

Kamu sektörünün yönetim yapısının değişmesi gerektiği, daha esnek, stratejik, hedef odaklı değerler taşıması yönündeki hükümet söylem ve eylemleri akademik yazında tartışılmasına rağmen, bu eylemlerin kurum kültürü algısı üzerindeki etkisi çok irdelenmemektedir. Siyasi merkezlerde yetki sahibi kişilerin aldığı kararların kurumlara iletilmesi ve belli yasalar çerçevesinde kurumların değişimleri yerine getirmelerinin istenmesi kaçınılmaz bir şekilde kurumda hızlı bir dönüşümü beraberinde getirmektedir. Oysaki örgütler zaman içerisinde kültürlerini biriktirerek oluşturmaktadır; yöneticilerin değerleri, hedefleri, çalışanların birlikte paylaştıkları ve deneyimledikleri olaylar, bu olaylara atfettikleri değer ve inançlar bir süre sonra o örgütte baskın bir kültür tipinin yerleşmesini sağlamaktadır. Baskın kültür tipinin varlığı, özellikle değişim zamanlarında örgütün hangi yöne gitmesi gerektiği, çalışanların nasıl davranması gerektiği konusunda rehber görevi görmektedir. Örgütte var olan baskın kültür tipi, özellikle örgütün faaliyet gösterdiği çevreyle ve stratejilerle uyumlu ise örgütün etkililik düzeyini artırmakta, örgüte bir rekabet avantajı kazandırmaktadır (Barney, 1991; Cameron, 2004). Bu nedenle Cameron (2004)'nun da ifade ettiği gibi özellikle değişim zamanları kurum kültürünün araştırılması için en elverişli dönemi oluşturmaktadır.

Hayata geçirilmek istenen stratejilerle örgütteki baskın kültür tipi arasında uyum olması, stratejileri destekleyecek davranış ve tutumların çalışanlar tarafından sergilenmesi ve benimsenmesi beklenir. Bu araştırmanın bulguları İŞKUR'da çalışanların ortak paylaştıkları değer, inanç ve normların olmadığını, örgüte kimlik kazandıran, baskın bir örgüt kültürünün yerleşmediğini göstermektedir. Bu hızlı değişimin kurum çalışanları tarafından nasıl algılandığı ve çalışanların bu değişime hangi değerleri atfettikleri kurumun başarısı açısından çok önemlidir. Değişime yönelik eylemler çalışanlar tarafından destek görmez ve yeni değerler benimsenmez ise bundan olumsuz olarak ilk etkilenecek olan kurum kültürü ve dolayısıyla kurum başarısı olacaktır.

İŞKUR'un geçirdiği değişimi takip ettiğimizde 2010 yılında atanan genel müdürün 2011 yılında değişmesi ve yeni bir genel müdürün atanması ilk dikkati çeken konuların başında gelmektedir. Çünkü yöneticilerin sık sık değişmesi var olan kurum kültürünü zayıflatmaktadır (Schein, 1984).

Kurum çalışanlarının yeni atamaları ve kadro değişikliklerini “kast sistemi yaratılıyor” olarak algılamaları kurumda güven ve sosyal sermayeye zarar verebilecek kadar ciddi bir sıkıntıya işaret etmektedir. Tüm bu katılımcı ifadeleri ve analiz sonuçları birbiriyle örtüşmektedir. İŞKUR, oluşturduğu stratejik planlar çerçevesinde yapısal değişimini kurum kültürüne yansıtamamış gözükmemektedir; hepsinden de önemlisi çalışanlar ile yöneticilerin değerleri ve normlarının birbiriyle çatışması algılanan örgüt kültürünün zayıflamasına neden olmuştur. Burada toplumsal kültürün de yadsınmayacak bir etkisi vardır. Güç aralığının yüksek olması, dikey toplulukçuluğun varlığı ve belirsizlikten kaçınılması (Aycan vd., 2000; Kabasakal ve Bodur, 1998) İŞKUR gibi kamu kurumlarının stratejik planlarını hayata geçirirken güçlükler yaşamalarına neden olmaktadır.

Çalışmanın bulguları değerlendirilirken, aslında kültürel değişimin nasıl yönetilmesi gerektiğiyle ilgili kuramsal tartışmalara daha geniş bir bakış açısıyla yaklaşmak gerektiği ihtiyacı da gündeme gelmektedir. Mevcut kurum kültürünün değişimi oldukça zaman ve emek istemektedir. Yönetimin değişim süreçlerinde mevcut kültürü anlaması ve değerlendirmesi gereklidir. Her şeyden önce değişim

REKABET EDEN DEĞERLER MODELİYLE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İNCELEMESİ: KAMU KURUMUNDA GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA-AYTÜL AYŞE ÖZDEMİR

ihiyacı konusunda tepe yönetimin kararlı olması ve değişim ihtiyacının nedenleri konusunda çalışanlarını bilgilendirmesi ve onların desteğini alması önemlidir. Tepe yönetimin çalışanlara yetki delege etmesi, güçlendirme yapması ve yenilikçi girişimleri destekleyen bir çalışma anlayışını kuruma egemen kılması gerekir. Her ne kadar stratejik planlarda vizyon-misyon tanımları yapılsa da, hedefler oluşturulsa da, çalışanların işe ve kuruma olan isteksizliğini ve gücensizliğini ortadan kaldırmadıkça arzu edilen değişimlerin kağıt üzerinde kalması gibi bir sıkıntı gündeme gelecektir.

Bulguları değerlendirirken çok da kötümser bir bakışa sahip olmamak gerekir, çünkü Kurum'un stratejik planında Kurum'un zayıf yanları arasında kurum kültürünün oluşmaması ifadesi yer almaktadır. Yöneticilerin bu sorunun varlığını algılamaları yukarıda bahsedilen güçlendirme, yetki delege etme gibi eylemleri kurum içine taşımaları ve çalışmaya istekli olmayan kişileri motive etmeleri yönünde gerekli zemini hazırlayabilecektir. Stratejik planlarını hayata geçirmek isteyen yöneticilerin, kültürel değişim için hızlı adımlar atarak ve topyekûn bir değişim stratejisi izleyerek örgüt içi belirsizliği biran önce bertaraf etmelerinin doğru olacağı düşünülebilir. Bu durum özellikle belirsizlikten kaçma konusunda hassas olan Türk toplumunda önemlidir. Bu değişim sürecinde yöneticilerin kurum içinde bilgi paylaşarak güven ortamı yaratmaları, kurum çalışanlarına yetki delege ederek, iletişim kanallarını güçlendirerek, çalışanlara eğitimler düzenleyerek çalışanların olumsuz liderlik algısını değiştirmek, çalışma motivasyonunu kazanmalarını sağlamak ve değişimin gerektirdiği hedef ve anlayışa sahip olmaları için onları sürece dâhil etmek yararlı olabilecektir.

Çalışmanın kurumun değişim ve dönüşüm içerisindeyken yapılmasının, örgüt kültürüyle ilgili yazına yeni bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca araştırma bulguları rekabet eden değerler modelinin Türkiye'de örgüt kültürünü tanımlamaya, anlamaya çalışan araştırmalarda kullanılabileceğini göstermektedir. Bu modelde tanımlanan dört kültür tipinin Türkiye bağlamında kuramsal bir geçerliliğe sahip olduğu görülmüştür.

Bu çalışmanın en önemli sınırlılığı araştırma sonuçlarının kamu kurumlarına genellenememesidir. Bundan sonraki çalışmalarda farklı dinamiklere sahip kamu kurumlarında araştırmalar yapılması faydalı olacaktır. Bu çalışma, İŞKUR'da yeni personel alımlarının olduğu, mevcut iş tanımları ve rol dağılımlarının değiştirildiği, yeni birimlerin oluşturulduğu bir dönemde yapılmıştır. Belli bir süre geçtikten sonra çalışmanın yeniden tekrarlanması ve kültür tipi sonuçlarının karşılaştırılması kuramsal ve uygulama anlamında yeni bakış açıları kazanılmasına katkı sağlayabilir. Farklı kültürel modeller kullanılması ve yöneticiler üzerinde kültür algısını ölçen çalışmaların yapılması konuyu daha derinden ele almaya destek sağlayabilir.

KAYNAKLAR

- Al, H. (2004). “Türk kamu yönetiminde liberal ve postmodern esintiler: kamu yönetimi temel kanunu tasarısı”. *Amme İdaresi Dergisi*, 37 (4): 1-10.
- Al-khalifa, N.K. ve Aspinwall, E. (2001). “Using the competing values framework to investigate the culture of Qatar industries”. *Total Quality Management*, 12 (4): 417-428.
- Allaire, Y. ve Firsirotu, M. (1984). “Theories of organizational culture”, *Organization Studies*, 5 (3): 193-226.
- Alkipay, S. ve Ayar, Ö.C. (2013). “Kurumsal imaj yönetimi: Türkiye İş Kurumu örneği”. *Amme İdaresi Dergisi*, 46 (1): 29-55.
- Akdoğan, A.A.(2004). “Uygulama açısından Türkiye’de kamu yönetimi reformu”. *Amme İdaresi Dergisi*, 37 (4): 11-30.
- Arbak, Y. (2005). “Dominant values of Turkish organizations: a contradictory phenomenon”. *Review of Social, Economic & Business Studies*, 5 (6): 69-88.
- Ateş, H. (2004). “Management as an agent of cultural change in the Turkish public sector”. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 14 (1): 33-58.
- Aycan, Z., Kanungo, R.N., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G. ve Khursid, A. (2000). “Impact of culture on human resource management practices: a ten-country comparison”. *Applied Psychology: an International Review*, 49 (1): 192-220.
- Aykaç, B., Yayman, H. ve Özer, M.A. (2003). “Türkiye’de idari reform hareketlerinin eleştirel bir tahlili”. *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2: 153-179.
- Barca, M. ve Balcı, A. (2006). “Kamu politikalarına nasıl stratejik yaklaşılabilir?”. *Amme İdaresi Dergisi*, 39 (2): 29-50.
- Barney, J. (1986). “Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?”. *Academy of Management Review*, 11 (3): 656-635.
- Bayazıt, M. ve Koçaş, C. (2011). “Örgütsel kültür ve pazar odaklılık performansı: kültür tipi ve güçlü kültür önermelerinin Türkiye’de testi”. <http://research.sabanciuniv.edu/16762/>, (04.05.2013).
- Bayraktar, S. ve Kutaniş, Ö. R. (2002). “Öğrenen kamu örgütlerine doğru”. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (1): 51-65.
- Bentler, P.M. ve Bonett, D.G. (1980). “Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures”. *Psychological Bulletin*, 88 (3): 588-606.

REKABET EDEN DEĞERLER MODELİYLE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İNCELEMESİ: KAMU KURUMUNDA GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA-AYTÜL AYŞE ÖZDEMİR

Boisnier, A. ve Chatman, J.A. (2002). "The role of subcultures in agile organizations". Harvard Business School Working Paper, http://faculty.haas.berkeley.edu/chatman/papers/20_culturessubculturesdynamic.pdf , (30.06.2013).

Browne, M.W. ve Cudeck, R. (1993). "Alternative ways of assessing model fit":İçinde K.A. Bollen ve j. s. Long (ed.). Testing Structural Equation Models, Newbury park, CA: Sage Publications.

Buenger, V., Daft, R.L., Conlon, E.J. ve Austin, J. (1996). "Competing values in organizations: contextual influences and structural consequences". Organization Science, 7 (5): 557-576.

Byrne, B.M ve Campbell, T.L. (1999). "Cross-cultural comparisons and the presumption of equivalent measurement and theoretical structure: a look beneath the surface". Journal of Cross-Cultural Psychology, 30 (5): 555-574.

Cameron, K. (2004). "A process for changing organizational culture". <http://competingvalues.com/competingvalues.com/wp-content/uploads/2009/07/a-process-for-changing-organizational-culture.pdf>, (08.08.2013).

Cameron, K. ve Quinn, R. (2006). Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework. USA: Addison Wesley Longman,

Danışman, A. ve Özgen, H. (2008). "Örgütsel alt kültürler ve kaynakları: bir sanayi firmasında görgül bir araştırma". ODTÜ Gelişme Dergisi, 35, Aralık: 277-304.

Deal, T. ve Kennedy, A. (1982). Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life. Addison-Wesley publication, USA.

Denison, D. (2001), Managing Organizational Change in Transition Economies, Mahway, NJ: Lawrence Erlbaum Associate.

Denison, D.R. ve Mishra, K.A. (1995). "Toward a theory of organizational culture and effectiveness". Organization Science, 6 (2): 204-223.

Denison, D.R. ve Spreitzer, G. (1991). "Organizational culture and organizational development: a competing values approach". Research in Organizational Change and Development, 5: 1-21.

Detert, J., Schroeder, R. ve Mauriel, J. (2000). "A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations. Academy of Management Review, 25 (4): 850-863.

Duncan, W.J. (1989). "Organizational culture: 'getting a fix' on an elusive concept". The academy of Management Executive, 3 (3): 229-236.

Erdoğan, B., Lidan R.C. ve Kraimer, M. (2006). "Justice and leader-member exchange: the moderating role of organizational culture". Academy of Management Journal, 49 (2): 395-406.

Ergin, C. ve Kozan, M.K. (2004). "Çalışanların temel değerleri, dönüşümsel ve etkileşimsel liderlerin çekiciliği". Türk Psikoloji Dergisi, 19 (54): 37-51.

- Ergün, E. (2007). Kurum kültürünü analiz etmede quinn ve cameron'un rekabetçi değerler analizi". 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Eryılmaz, B. ve Biricikoğlu, H. (2011). "Kamu Yönetiminde Hesap Verebilirlik ve Eti"k. İş Ahlakı Dergisi, 4 (7), 19-45.
- Hair, J.F., Black, C., Babin, J. ve Anderson, R.E. (2010). Multivariate data analysis, a global perspective. New Jersey: Pearson Publications.
- Harris, G. S. ve Mossholder, K. (1996). "The affective implications of perceived congruence between culture dimensions during organizational transformations". Journal of Management, 22 (4): 527-547.
- Hart, S.L. ve Quinn, R.(1993). "Role executives play: CEOs, behavioral complexity and firm performance". Human Relations, 46 (5): 543-574.
- Hartnell, C. Ou, A. ve Kinicki, A. (2011). "Organizational culture and organizational effectiveness: a meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions". Journal of Applied Psychology, 96 (4): 677-694.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohavy, D. ve Sanders, G. (1990). "Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases". Administrative Science Quarterly, 35: 286-316.
- Howard, L.W. (1998). "Validating the competing values model as a representation of organizational cultures". The International Journal of Organizational Analysis, 6 (3): 231-250.
- İpek, C. ve Saklı, A.R. (2012). "Çay sektöründeki kamu çalışanlarının örgütsel kültür ve örgütsel vatandaşlık davranışı algıları". Ege Akademik Bakış, 12 (2): 251-266.
- Giritli, H., Öney-yazıcı, E., Topçu-Oraz, G. ve Acar, E. (2013). "The interplay between leadership and organizational culture in the Turkish construction sector". International Journal of Project Management, 31: 228-238.
- Glisson, C. ve James, L.R. (2002). "The cross-level effects of culture and climate in human service teams". Journal of Organizational Behavior, 23 (6): 767-794.
- Goodman, S. A., ve Svyantek, D. J. (1999). "Person-organization fit and contextual performance: Do shared values matter". Journal of Vocational Behavior, 55 (2):254-275.
- Gürer, H. (2006). "Stratejik planlamanın temelleri ve Türk kamu yönetiminde uygulanmasına yönelik öneriler". Sayıştay Dergisi, 63: 91-105.
- Gregory, B.T., Harris, S.G., Armenakis, A. ve Shook, C.L. (2009). "Organizational culture and effectiveness: a study of values, attitudes, and organizational outcomes". Journal of Business Research, 62 (7): 673-679.
- Jermier, J.M., Slocum, J.W., Fry, L. W. ve Gaines, J. (1991). "Organizational subcultures in a soft bureaucracy: resistance behind the myth and facade of an official culture". Organization science, 2 (2): 170-194.

REKABET EDEN DEĞERLER MODELİYLE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İNCELEMESİ: KAMU KURUMUNDA GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA-AYTÜL AYŞE ÖZDEMİR

Kabasakal, H. ve Bodur, M. (1998). "Leadership, values, and institutions: the case of Turkey". Research Papers, İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi.

Kağıtçıbaşı, Ç. (1970). "Social norms and authoritarianism: a Turkish-American comparison". Journal of Personality and Social Psychology, 16: 444-451.

Kalliath, T.J., Bluedorn, A.C. ve Gillespie, D.F. (1999). "A confirmatory factor analysis of the competing values instrument". Educational and Psychological Measurement, 59 (1): 143-158.

Kaya, H. (2008). "Kamu ve özel sektör kuruluşlarının örgütsel kültürünün analizi ve kurum kültürünün çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi: görgül bir araştırma". Maliye Dergisi, 155, Temmuz: 119-143.

Kwan, P. ve Walker, A. (2004). "Validating the competing values model as a representation of organizational culture through inter-institutional comparisons". International Journal of Organizational Analysis, 12 (1): 21-37.

Lamond, D. (2003). "The value of Quinn's competing values model in an Australian context". Journal of Managerial Psychology, 18: 46-59.

Martin, J. (2004). "Organizational culture". Stanford Graduate School of Business, Research paper no: 1847.

Moon, M. J. (2000). "Organizational commitment revisited in new public management: Motivation, organizational culture, sector, and managerial level". Public Performance & Management Review, 177-194.

Öcal, H. ve Ağca, V. (2010). "Teknolojik değişim hızına bağlı olarak farklılaşan endüstri yapılarının örgüt kültürü ve işletme performansı üzerine etkileri". Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi, 10 (1): 157-182.

Öney-Yazıcı, E., Giritli, H., Topçu-Oraz, G. ve Acar, E. (2007). "Organizational culture: the case of Turkish construction industry". Engineering, Construction and Architectural Management, 14 (6): 519-531.

O'reilly, C. (1989). "Corporations, culture and commitment: motivation and social organization in organizations". California Management Review, 31: 9-18.

Quinn, R.E. ve Rohrbaugh, J. (1983). "A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis". Management Science, 29 (3): 363-377.

Quinn, R.E. (1988). Beyond rational management: mastering the paradoxes and competing demands of high performance. Jossey-Bass, USA.

Quinn, R.E. ve Spreitzer, G. (1991). "The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on the quality of life". İçinde R.W. Woodman ve R.A. Passmore (ed.), Research in Organizational Change and Development, Greenwich: JAI press.

Pakdil, F. (2007). “Yarışan değerler modeline göre liderlik ve örgüt kültürünü inceleyen bir alan araştırması”, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

Parker, R. ve Bradley, L. (2000). “Organizational culture in the public sector: evidence from six organizations”. *The International Journal of Public Sector Management*, 13 (2): 125-141.

Paşa, S. F. (2000). “Leadership influence in a high power distance and collectivist culture”. *Leadership and Organization Development Journal*, 21 (8): 414-426.

Pettigrew, A. M. (1987). “Context and action in the transformation of the firm”. *Journal of Management Studies*, 24 (6), 649-670.

Ravasi, D. ve Schultz, M. (2006). “Responding to organizational identity threats: exploring the role of organizational culture”. *Academy of Management Journal*, 49 (3): 433-458.

Robert, C. ve Wasti, S.A. (2002). “Organizational individualism and collectivism: theoretical development and an empirical test of a measure”. *Journal of Management*, 28 (4): 544-566.

Romanelli, E. ve Tushman, M. L. (1994). “Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test”. *Academy of Management Journal*, 37(5), 1141-1166.

Schein, E.H. (1984). “Coming to a new awareness of organizational culture”. *Sloan Management Review*, 25 (2): 3-17.

Schwartz, H. S. (2004). *Beyond individualism/collectivism: new cultural dimensions of values*. M. Kim, H. C. Triandis, Ç. Kağıtçıbaşı, S. C. Choi ve G. Yoon (Der.) *Individualism and collectivism: theory, method, and applications*. London:Sage Publications.

Silverthorne, C. (2004). “The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan”. *Leadership & Organization Development Journal*, 25 (7): 592-599.

Sorensen, J.B. (2002). “The strength of corporate culture and the reliability of firm performance”. *Administrative Science Quarterly*, 47 (1): 70-91.

Souza-Posa, A. ve Nystrom, H. ve Wiebe, H. (2001). “A cross-cultural study of the differing effects of corporate culture on tqm in three countries”. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18 (7): 744-761.

Smircich, L (1983). “Concepts of culture and organizational analysis”. *Administrative Science Quarterly*, 28: 339-358.

Tabachnick, G. B. ve Fidell, S. L. (2007). *Using multivariate statistics*. New Jersey: Pearson Publications.

Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü, 2011-2015 Stratejik Planı, http://www.iskur.gov.tr/portals/o/baglantilar/2011_2015_stratejik_plan.pdf, (04.08.2013).

Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü, 2013-2017 Stratejik Planı,

REKABET EDEN DEĞERLER MODELİYLE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İNCELEMESİ: KAMU KURUMUNDA GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA-AYTÜL AYŞE ÖZDEMİR

<http://www.iskur.gov.tr/portals/o/dokumanlar/kurumsal%20bilgi/raporlar/stratejik%20planlar/2013%20-2017%20d%20c3%b6nemi%20stratejik%20plan%20c4%b1.pdf>, (04.08.2013).

Vandenbergh, C. (1999). "Organizational culture, person-culture fit, and turnover: a replication in the health care industry". *Journal of Organizational Behavior*, 20 (2): 175-184.

Van den steen, eric (2005). "On the origins of shared beliefs (and corporate culture)", MIT Sloan of Management Working Paper, 4553-05, <http://18.7.29.232/bitstream/handle/1721.1/27855/4553-05.pdf?sequence=1>, (12.8.2013).

Yılmaz, A (2007). "AB'ye uyum sürecinde Türk kamu yönetiminin dönüşümü üzerine notlar". *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17: 215-240.

Zammuto, R. F., Gifford, B. ve Goodman, E (1999). Managerial ideologies, organization culture and the outcomes of innovation: a competing values perspective. N. Ashkanasy, C. Wilderom and M. Peterson (Der.) *The Handbook of Organizational Culture and Climate*, Thousand