

Yerel Yönetimlerde Örgüt Kültürünün Örnek Olay Kapsamında Değerlendirilmesi

Hümeysra TAŞÇIOĞLU
Sakarya Üniversitesi
İ.İ.B.F. İşletme Bölümü

ÖZET : Bu çalışmanın amacı, yerel yönetimlerde bir bütün olarak ele alınması gereken örgüt kültürünün önemini vurgulamak ve bir yerel yönetim kurumunda faaliyette bulunan personelin örgüt kültürü algılarını belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda örnek olay kapsamında inceleme yapılan örgütte mevcut ve baskın olan örgüt kültürü boyutları ortaya çıkarılarak hangi boyut ya da boyutların örgüt çalışanları tarafından daha fazla benimsendiği değerlendirilmiştir. Nitel ve nicel yöntemlerin birlikte kullanıldığı araştırma için 281 kişi ile anket, 11 kişi ile mülakat yapılmıştır. Araştırma sonuçları, örgütte başarı ve destek kültürü boyutlarının ön planda olduğunu göstermiş, bu sonuç örgütün genç bir kültüre sahip olmasına rağmen çalışanlar tarafından benimsendiği sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Anahtar kelimeler: Kültür, Örgüt Kültürü, Örgüt Kültürü Boyutları, Yerel Yönetim

ABSTRACT: This study aims to focus on organizational culture which should be evaluated as a whole in local authorities and to determine employees' perception of organizational culture. For that purpose, in the organization taken as case study, available and overwhelming dimensions of organizational culture are revealed and dimension or dimensions that are adapted by organization's personels are also evaluated. Quantitative and qualitative methods are used for the survey which includes questionnaire (281 persons) and by interview (11 persons). Research results are showed that success and support culture in organization is in the foreground. And by that result, it is revealed that the organization's culture is new, but at the same time it is adapted by its employees.

Keywords: Culture, Organizational Culture, Dimensions of Organizational Culture, Local Government

GİRİŞ

Toplumun bireyleri tarafından paylaşılarak nesilden nesile aktarılan, tarihi bir birikim ve bir değerler bütünü olan kültür, insan topluluğu veya grubunun ortak davranışlarının ve düşüncelerinin anlamlı hale getirilmesini sağlar. Kültür insanların dünyaya bakış açılarını etkileyerek, olayları ve bireyleri algılama biçimini belirler.

Örgütler, sahip oldukları kültür sayesinde üyelerinin ortak değer, norm ve inançlar etrafında birleşmelerini ve onların örgütün amaçlarıyla bütünleşmelerini sağlayarak işbirliği oluşumuna olanak tanırırlar. Örgütlerin değer yargılarını anlamak ve iç dünyalarını açıklamak, ancak örgüt kültürlerinin kapsadığı değerlerin neler olduğunu, nasıl ortaya çıktığını, nasıl yaşatıldığını ve hangi koşullarda değiştirildiğini bilmek ile mümkün olmaktadır.

Örgüt kültürü sayesinde koordinasyon ve bütünleşme sağlanmasının kolaylaşması yanında, çalışanların örgütsel işleyişi anlamaları ve ortak değer yargılarının düzenlenmesi mümkün olabilmektedir. Böylelikle, yönetici ile çalışan, çalışan ve çalışan ilişkisi açısından bütünleştirici ve kaynaştırıcı rol oynaması sayesinde bölümler ve kişiler arasında güç savaşları da önlenecektir. Kısacası örgüt kültürü, örgütü topluma bağlayan, onun toplumdaki yerini, önemini ve başarısını belirleyen en önemli araçlardan biridir.

Yerel yönetimlerin insana yönelik hizmet üretmeleri nedeniyle gerçekleştirdikleri faaliyetler, örgüt üyeleri arasında yoğun bir etkileşime dayanır ve örgüt kültürü bu etkileşim içinde oluşur. Bu çalışma örgüt üyelerinin örgütsel yaşamla ilgili temel algılamalarını belirlemek amacıyla Sakarya'da faaliyet gösteren bir kamu kurumunda çalışan personelin çalıştıkları örgütün kültürüne ilişkin algılamalarını ve buna bağlı olarak kamu kültürünün özelliklerini belirlemeye yönelik hazırlanmıştır.

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Schein (1984:3) kültürü belirli bir grubun dış uyum ve iç entegrasyon sorunlarını çözerken öğrendiği ve geçerli kabul edilecek kadar iyi işleyen, yeni üyelere de sorunları doğru şekilde algılama ve düşünme biçimi sağlayan temel değerler olarak tanımlarken, Linton'a göre kültür, öğrenilmiş davranışlar ile belirli bir cemiyetin üyelerince birbirlerine aktarılan davranışların sonucudur (Erdoğan, 1994:119-120).

Bazı araştırmacılar örgütlerin kültürler olarak anlaşılması gerektiği üzerinde durmaktadırlar. Bu görüşü benimseyenler, kültürü örgütün sahip olduğu bir kavram olarak ifade etmekten ziyade, örgütün kendisi olarak kabul etmektedirler (Smircich, 1983'den akt: Terzi, 2000:17).

Kültür kavramının açıklanmasında ortak bir tanım olmadığı gibi örgüt kültürünün de farklı disiplinler içinde yer alan araştırmacılar tarafından çalışılması, söz konusu olguya ilişkin farklı tanımların ve görüşlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Schein'e göre örgüt kültürü; bir grubun dış adaptasyon ve iç uyum ile ilgili belirli sorunlarla mücadele ederken bulduğu, keşfettiği veya geliştirdiği bir takım temel varsayımlardır. Bu varsayımlar örgüt bünyesinde değerli kabul edilerek, örgüte yeni katılan çalışanlara, aynı problemle karşılaştıkları zaman doğru şekilde düşünmek, algılamak ve hissetmek için öğretilirler (Luthans, 1992:562-563).

Peter ve Waterman ise örgüt kültürünü "baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içindeki hikâyeler, inançlar, sloganlar ve masallardan meydana gelmiş yapı" olarak tanımlarlar (Özkalp ve Kirel, 2002:97).

Schwartz ve Davis (1981:33) örgüt kültürünü; "örgütteki grup ve bireylerin davranışlarını önemli ölçüde şekillendiren normların oluşmasını sağlayan ve örgüt üyelerince paylaşılan inançlar ve beklentiler bütünüdür" şeklinde tanımlar. Diğer bir tanıma göre ise örgüt kültürü; bir örgütte zaman içinde gelişen ortak inançlar ve değerlerdir (Gordon ve DiTomaso, 1992: 784). Schneider'a göre örgüt kültürü, örgütsel kuralların, uygulamaların ve prosedürlerin resmi ve gayri resmi olarak paylaşılması sonucunda ortaya çıkan kabullerdir (Schneider, 1996:7).

Örgütleri kültürel açıdan anlamak, açıklamak ve değerlendirmek kültürel öğeler ile mümkün olmaktadır. Bir örgütün kültürü, örgütün değer sisteminden ve bu değeri güçlendiren, yayan, bağlayan ve bazen özetleyen hikâyeler, adetler, semboller ve kahramanlardan oluşur (Erdem, 1996:37).

Hemen her örgüt, amaçlarına ulaşabilmek için üyelerinin desteğini, onların etkili katılımını ister. Bireylerin ortama uyum sağlaması örgütte etkinlik ve verimliliğin önemli bir unsurudur. Örgütte geçerli olan kültürel özellikleri kabullenen bireyler, örgütün ve yönetimin beklentilerine pozitif katkı sağlar. Bireyin içinden çıkıp geldiği kültürel ortam, örgütte geçerli olan kültür ile benzerlik arz ederse üyelerinin uyum sorunları en düşük seviyede kalabilecektir. Örgüt mutlaka, oluşturulacak örgüt kültürünün çalışanların verimine olumlu katkıda bulunabileceğini hesaba katmalıdır (Köse ve diğ., 2001:222).

Örgüt Kültürü Modelleri

Örgüt kültürünün tanımlanmasında olduğu gibi sınıflandırılması konusunda da bir görüş birliği bulunmamaktadır. Her araştırmacı farklı kriterleri göz önünde bulundurmuş ve buna bağlı olarak farklı modeller ortaya çıkmıştır. Birçok araştırmacı inceledikleri örgütlerde değişik çevre şartlarına ve örgüt yapılarına göre şekillenmiş örgüt kültürlerinin olduğunu tespit etmişlerdir. Çevre koşullarının örgüt üzerindeki etkisine veya örgüt yapısını oluşturan hiyerarşi, yetki, haberleşme, kontrol gibi mekanizmaların kullanılma şekline ve derecesine göre pek çok örgütün değişik kültürleri sahip olduklarını keşfeden araştırmacılar, incelemede bulundukları kriterlere göre kendi modellerini oluşturmuşlardır. Burada araştırma kısmında ele alınan, örgüt kültürü Harrison'un (1972; Handy 1985; Harrison/Stokes, 1992) başarı, destek, hiyerarşi ve güç alt boyutlarından oluşan ve Nihal Mamatoğlu tarafından geliştirilen model ile tanımlanmış, örgüt kültürünün boyutları bunlara göre ele alınmıştır.

Başarı Kültüründe insanlar işin kendisi ile ilgilenirler ve işin yapılması yönünde bireysel bir çaba ve ilgi gösterirler. Bu kültürler, kendi problemlerini çözme teşebbüsü içinde olan motive olmuş insanların, karşılıklı ilişkilerinin bir

sonucu olarak nitelendirilen kültürlerdir. Başarı kültürüne sahip bir örgüt, üyelerinden, meşgul oldukları işe ve çalıştıkları kuruma fazla zaman harcamalarını ve tüm enerjileri ile katkıda bulunmalarını bekler. Bu tip kültürün hakim olduğu örgütler, bireylerin onları içsel olarak tatmin eden görevlerde çalışmaktan hoşlandıklarını varsayarlar (Pheysy, 1993:17).

Bunun yanında başarı kültürü, kurallardan çok işlerin yapılmasının ve amaçların gerçekleştirilmesinin ön planda olduğu örgütlerde görülebilecek bir kültür türüdür. Bürokratik yapılanmanın ötesinde esnek yapılanma, esnek bürokrasi, matrix örgütlenme tipi esastır. Uzmanlaşmaya ve bireysel sorumluluğa önem verilmektedir. İnsan doğasına ilişkin olarak da daha çok Y kuramının varsayımları kabul edilmektedir (Şişman, 2007:144).

Destek Kültürü, hiyerarşiye, uzlaşmaya ve rutinleşmeye karşıdır. Destek kültürünün hakim olduğu örgütler üyelerine, birbirleriyle ilişki kurma ve ait olma konularında tatmin duygusu sağlar. Yöneticileri astlar arasına katar ve çalışanların yönetiminde yer aldığı karar verme sistemleri yaratır. Bu kültürün temel varsayımı, bireylerin kendilerini tam olarak üye hissettikleri ve bireysel katkılarına olduğuna inandıkları örgüte veya gruba bir bağlılık hissiyle katkıda bulunacaklarıdır. Ayrıca takım çalışması ve bireysel gelişim teşvik edilerek, başarı ve yeniliğe yönelik davranışlar ödüllendirilir. Bu tip kültürde, çalışanlara karşı sürekli destekleyici bir liderlik ve yönetim tarzı sergilenerek, çalışmaları sırasında ihtiyaç duyulan kaynaklar temin edilir. Ayrıca takım çalışması ve bireysel gelişim teşvik edilerek başarı ve yeniliğe yönelik davranışlar ödüllendirilir (Erkmen ve Ordun, 2001:70).

Hiyerarşi kültüründe üstün tutulan değerler; düzen, kurallar, düzenlemeler ve yeknesaklıktır. Tüm faaliyetler gözetim, değerlendirme ve yönlendirme gerektirir. İş etkinliğini ölçme, açıkça belirtilmiş hedeflere ulaşma derecesi hesaplanarak belirlenir (Eren, 2001:150).

Hiyerarşi kültüründe, planlamada, yönetici, ne yapılmak ve nereye ulaşmak isteniyorsa en iyi yolu bilmektedir, sadece onu izlemek yeterli olmaktadır. Bu kültürde, örgütsel yapı içerisinde komuta-kontrol ilişkisi hâkimdir ve her bir çalışanın performansı yakından denetlenir (Gümüştakin ve Emet, 2007: 98).

Güç kültürünün özelliği merkezileşmedir. Otokratik bir yönetimin uygulandığı bu örgütlerde kararlar tepedeki bir kimse veya bir grup tarafından alınır. Alt kademedekiler kararlara katılmayıp sadece bunları uygulatırlar. Otoriteye karşı çıkma durumuna pek rastlanılmaz. Liderlerin güçlü olmaları kadar bilgi ve tecrübe sahibi olmaları da gerekir. Astlar çalışmaya istekli ve üstlerine de itaatkâr olmak durumundadırlar. Bu tip kültürün abartılı ve kötü bir biçimde uygulandığı durumlarda, örgütte korku hâkim olur ve işler gerginlik içerisinde yerine getirilir (Erkmen ve Ordun, 2001:69).

Güç kültüründe işgören, merkezi gücü elinde bulunduranların kendilerinden ne beklediğini çok iyi anlayıp, buna göre davranmak durumundadır. Bu kültürde işgörenler ile gücü elinde bulunduranlar arasındaki iyi ilişkiler, güç sahibinin değerlerine ve liderlik tarzına bağlıdır. Eğer ilişkiler iyi değilse, bu işgörenlerde memnuniyetsizlik yaratacak ya da yüksek oranda işten ayrılma söz konusu olacaktır (Akıncı, 1998:60).

YÖNTEM

Örnek olay kapsamında incelemeye tabi tutulan kurum; hizmet sektöründe faaliyet gösteren, müstakil bütçesi olup, bütçesini kendi yöneten, yerel yönetimlere bağlı bir kamu idaresidir. Kurum; hizmet verdiği il Büyükşehir olmadan önce, Belediye'ye bağlı Su İşleri Müdürlüğü olarak hizmet vermekte olan, ancak İlin Büyükşehir Belediyesi statüsüne geçmesiyle, 01.01.2003 tarihinde faaliyet ve çalışmalarında Büyükşehir Belediyesi'ne bağlı olarak fiili hayatına başlamıştır.

Araştırmada verilere ulaşmak için nitel ve nicel yöntemler birlikte kullanılmıştır. Bunlar; yarı yapılandırılmış görüşme, gözlem ve standardize anket formundan oluşmaktadır. İlk aşamada inceleme yapılacak olan kurumun yapı ve işleyişini tanımak amacıyla kuruma ilişkin dokümanlar toplanmış, incelenmiş ve gözlem ile örgüt hakkında bilgi edinilmeye çalışılmıştır. İkinci aşamada kurumda çalışanların örgüt kültürü algılamalarına yönelik veri toplama aracı olarak standardize anket formundan yararlanılmıştır. Hipotezlerin testinde t-testi ve one-way ANOVA analizleri yer almaktadır. Üçüncü aşamada ise, kurumdaki üst düzey ve orta düzey yöneticiler ile yarı yapılandırılmış mülakat yapılmıştır.

Araştırma Hipotezleri

Araştırma hipotezleri ve bu hipotezlerin teorik alt yapıları izleyen kısımda yer almaktadır.

Örgütlerde kültürün oluşumunda ve algılanışında liderin rolü kuşkusuz çok önemlidir. Ancak bunun yanında örgüt içinde bulunan birim yöneticilerinin de bu algıdaki payı büyüktür. Bir örgütte baskın olan bir kültür boyutu olabileceği gibi, birden çok kültür mevcut olabilir. Bunda liderin değer ve davranışları yönlendirici olabileceği gibi, çalışanların kendi aralarındaki paylaşımlar, ortak değerler ve inanışlar da etkili olabilmektedir. Bu anlayışla benim ve kültür boyutları arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H1: Örgüt kültürü algısı çalışılan birime göre farklılık göstermektedir.

Çalışanların sahip oldukları ünvan ve buna bağlı olarak oluşan sorumluluklar, beraberinde farklı düzeyde ilişkileri ve inanışları getirebilir. Bunun yanında kişilerin sahip oldukları kadro derecesi, onları kültürün oluşumu ve şekillenmesinde büyük payı olan kişilerle daha yakın ya da daha uzak tutabilmekte, bu durumda sahip olunan kadro derecesi farklı kültür boyutlarını öne çıkarabilmektedir. Bunun sonucunda sahip olunan kadro ile kültür boyutları arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H2: Örgüt kültürü algısı kadroya göre farklılık göstermektedir.

Kadın ve erkeklerin olaylara bakış açılarının, beklentilerinin, çalıştıkları örgütü algılayışlarının farklı olabileceği düşüncesiyle cinsiyet ve kültür boyutları arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H3: Örgüt kültürü algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Eğitim seviyesindeki farklılıklar çalışanların kendilerine güven duymaları, kendilerine verilen değer ölçülerindeki beklentilerini ve talep artışlarındaki farklılıkları da beraberinde getirmektedir. Bu durumda işgörenler örgütlerde daha fazla özerklik, daha fazla yetki devri ve yenilik yaratma konusunda destek talep etmektedirler. Kararların alınmasında fikirlerinin sorulması, fikirlerini tartışabilecekleri uygun hoşgörü ortamının sağlanması, çalışanların örgütlerini daha fazla benimsemelerini ve onların rol fazlası davranışlar göstermelerini etkiler. Tam tersi bir örgüt kültürü, çalışanların kültürü benimseme düzeylerini etkileyecek, işten ayrılma konusundaki isteklerini arttıracak ve sadece kendilerine verilen işleri yapmalarına neden olacaktır. Eğitim düzeyinin kültür boyutları ile ilişkisini ölçmek amacıyla aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H4: Örgüt kültürü algısı eğitime göre farklılık göstermektedir.

Araştırmanın Bulgu ve Yorumları

Örgüt kültürlerine ilişkin boyut bazında güvenilirlik analizi yapılmış ve boyutların 0,814-0,893 arasında yüksek güvenilirlik düzeyine sahip olduğu görülmüştür.

*Frekans Dağılım Tabloları***Tablo 1: Örgüt Personelinin Birimlere Göre Dağılımı**

Birimler	Toplam Personel Sayısı	Araştırmaya Katılan Personel Sayısı	%
Abone İşleri D.B.	56	56	100,00
Bilgi İşlem D.B.	19	10	52,63
Çevre Koruma ve Kontrol D.B.	47	36	76,60
İçme Suyu D.B.	110	44	40,00
İ.K ve Destek Hiz. D.B.	45	16	35,56
Kanalizasyon D.B.	90	31	34,44
Strateji Geliştirme D.B.	22	15	68,18
Planlama ve Yatırım D.B.	14	12	85,71
Hukuk Müşavirliği	7	7	100
Toplam	410	227	55,37

Tablo 1'e baktığımızda ankete katılım oranının en fazla olduğu birimlerin Abone İşleri Daire Başkanlığı ve Hukuk Müşavirliği birimleri olduğu, en düşük katılım oranının ise % 34,44 ile Kanalizasyon Daire Başkanlığında olduğu görülmektedir.

Tablo 2: Örneklemin Özellikleri

Çalışma Süresi	İfadeler	n	%	Cinsiyet	İfadeler	n	%
	1-6 yıl	140	55,6		Bayan	35	14,2
	7-12 yıl	45	17,9				
	13+ yıl	67	26,6		Bay	211	85,8
Çalışılan Birim	Abone ve Bilgi İşlem	66	29,1	Kadro Durumu	Üst Yönetim	14	5,36
	Çevre Koruma ve İçme Suyu	80	35,3		Şube Müdürü	8	3,07
	İKY ve Hukuk	23	10,1		Memur	40	15,3
	Strateji ve Planlama	27	11,9		İşçi	106	40,6
					Firma İşçisi	93	35,6
	Kanalizasyon	31	13,7				

Tablo 2'nin Devamı

Eğitim Durumu	İlköğretim	48	20,3	Gelir	1-580 TL	19	7,4
	Lise	107	44,8		581-1000TL	86	33,5
	Yüksekokul	32	13,7		1001-1500TL	98	38,1
	Üniversite	34	14,1		1501-2000TL	35	13,6
	Lisansüstü	16	7,1		2001 TL ve üzeri	19	7,4

Katılımcıların çalıştıkları birime göre değerlendirme yapılmak istendiğinde ise, en fazla personelin bulunduğu birim abone birimiyken, en az personelin bulunduğu birim hukuk birimidir. Birim dağılımında yapılan iş göz önünde bulundurulduğunda, abone işleri biriminde ilçelerdeki veznelerin de dâhil olduğu dağınık bir yapı mevcuttur. Ayrıca bu birimde sayıca kalabalık olan sayaç okuma personelinin bulunması da sayıyı arttıran bir etkidir. Hukuk birimine geldiğimizde ise, örgütteki avukat ve ofis personeli sayıca az olmalarına rağmen hukuki sürecin gerekli şekilde işleyebilmesi için yeter sayıdadır. Ayrıca örgüte olan borcu dolayısıyla icra aşamasına gelmiş abonelerin icra takipleri, örgütün anlaşmalı avukatları tarafından yapılmaktadır. Katılımcılar kadro durumları açısından değerlendirildiklerinde, en fazla katılımcının bulunduğu kadro işçi kadrosuyken, en az katılımcının bulunduğu kadro ise üst yönetim kadrosudur.

Katılımcılar eğitim açısından değerlendirildiğinde % 7,1 lisansüstü eğitime sahiptir. En fazla oran ise % 44,8 ile lise mezunlarında görülmektedir. Örgütte alt ve orta kademe için eğitim durumu ön şart olmazken, üst kademe için üniversite şartı aranmaktadır. Katılımcıların gelir düzeyi ise % 7,4'lik bir oranla 1-580 TL ve 2001 TL ve üstü arasında yer almaktadır. En yüksek oran ise 1001- 1500 TL aralığındadır. Bunun nedeni olarak en düşük gelir oranına sahip olanlar firma personeli olmakta, 2001 TL ve üstü gelire sahip olanlar ise çoğunlukla üst yönetim ve kıdemli işçilerden oluştuğu gösterilebilir.

Tablo 3' te görüleceği gibi, örgütün grup ve birey amaçlarını kurum başarısı için birleştirmesi sorusuna ankete katılanların 146 sı % 55,1 lik bir ortalama ile katılıyorum şeklinde cevap vermiştir. Örgütte cezalandırma korkusunun kurallara uymayı sağlama noktasında etkili olmadığını düşünenlerin oranı %53,7 tür. Örgütteki otokratik yapının çalışanlardan gelen itirazları bastıracağı fikrine araştırmaya katılanların % 65,7 si kararsız kalmışlardır.

Tablo 3: Kültür Boyutlarına Ait Frekans Dağılım Tablosu

Örgüt Kültürü- İfadeler	Katılmıyor		Kararsız		Katılıyor		Ort.
	f	%	f	%	f	%	
Başarı Kültürü							
Çalıştığımız kurum birey ve grup amaçlarını kurum başarısı için birleştirmeyi hedefler.	65	24,5	54	20,4	146	55,1	3,35
Kurumumuzda işlerin başarıya ulaşmasında; olaylara tepki hızı, duyarlılık ve yaratıcılık oldukça önemlidir.	66	24,3	57	45,2	149	54,7	3,34
Kurumumuzda işlerin başarıya ulaşmasında nüfuz, pozisyon veya kişisel güç yerine uzman gücü ön plandadır.	99	35,9	53	55,1	124	44,9	3,04
Kurumumuzda başarıya ulaşmak için; bireysel ya da takım çalışması gibi her türlü çalışma tarzı benimsenir.	69	25,0	58	21,0	149	54,0	3,28
Güç Kültürü							
Kurumumuzda cezalandırılma korkusu, işlerin ve kuralların yerine getirilmesini sağlar/motive eder.	145	53,7	59	21,9	66	24,4	2,50
Kurumumuzda grup kararından çok yöneticinin (bireysel) kararları üzerinde durulur.	101	37,1	60	22,1	111	40,8	3,10
Kurumumuzda otokratik yapı (yönetimin baskıcı tutumu), çalışanlardan yüксеlebilecek itirazları bastırır	111	41,4	65	65,7	92	34,3	2,91
Kurumumuzda işler az sayıda kural ve işlemle yürütülür, var olan çoğu kural açıkça ifade edilmemiş, ima yoluyla gelişmiştir.	99	36,0	72	26,2	104	37,9	2,98
Destek Kültürü							
Kurumumuzda personelin kendini yetiştirmesi ve geliştirmesine önem verilir.	76	27,4	52	18,5	152	54	3,31
Kurumumuzda arkadaşlık ilişkilerine ve dostluğa önem verilir.	64	23,1	48	40,4	165	59,6	3,38
Kurumumuzda kişilerin birbirine yardım etmesi önemsenir.	64	23,6	49	18,1	158	58,3	3,41
Kurumumuzda nüfuz/güç/otorite tüm çalışanlar tarafından paylaşılır.	114	41,2	64	23,1	99	35,8	2,84

Tablo 3'ün Devamı

Hiyerarşi Kültürü									
Kurumumuz dış dünyadaki değişikliklerden çok kolay etkilenmeyecek, istikrarlı bir yapıya sahiptir.	82	30,01	60	22,01	130	47,8	3,19		
Kurumumuzda çalışma programları uzun vadeli yapılır.	77	27,7	54	19,4	147	52,9	3,28		
Kurumumuzda iş rollerine, işi tatmin edici bir şekilde yapabilecek olan kişilerin seçilmesine önem verilir	91	33	53	19,2	132	47,8	3,13		
Kurumumuzdaki mevcut yapı çalışanlara, nereye kadar ilerleyebileceğini kestirme/öngörme imkânı sağlar.	110	39,7	67	24,2	110	36,1	2,88		

Araştırma Hipotezlerine İlişkin Analizler

H1: Örgüt kültürü algısı çalışılan birime göre farklılık göstermektedir.

Aşağıda yer alan Tablo 4'de görüleceği gibi çalışılan birim ile kültür boyutları arasında herhangi bir farklılık bulunamamıştır (0,31-0,20- 0,53- 0,21>0,05). Sonuç olarak çalışılan birim ile kültür boyutları arasında farklılık olduğunu belirten hipotez reddedilmiştir. Bu durumun nedenleri incelendiğinde, çalışanların örgütü bir bütün halinde değerlendirdiği ve birim bazında değil örgütün geneline yönelik bir algı olduğu görülmektedir. Mülakatta öne çıkan "biz", "bizim kurumumuz" gibi ifadeler bu durumu desteklemektedir.

Tablo 4: Birim Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

Değişkenler	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Güç Kültürü	Gruplar Arası	4,893	8	0,612	1,17	0,316
	Grup İçi	113,555	218	0,521	4	
	Toplam	118,448	226			
Başarı Kültürü	Gruplar Arası	8,563	8	1,07	1,37	0,208
	Grup İçi	169,623	218	0,778	6	
	Toplam	178,187	226			
Destek Kültürü	Gruplar Arası	6,838	8	0,855	1,11	0,353
	Grup İçi	166,779	218	0,765	7	
	Toplam	173,617	226			
Hiyerarşi Kültürü	Gruplar Arası	8,106	8	1,013	1,35	0,218
	Grup İçi	162,93	218	0,747	6	
	Toplam	171,035	226			

Tablo 5: Kültür Boyutlarının Birim Bazında Değerlendirilmesi

Birim	Güç Kültürü	Başarı Kültürü	Destek Kültürü	Hiyerarşi Kültürü	Kültür
Abone İşleri D.B	2,98	3,13	3,07	2,97	3,03
Bilgi İşlem D.B	3,13	3,03	3,2	2,88	3,06
Çevre Koruma ve Kontrol D.B	2,95	3,44	3,49	3,17	3,29
İçme Suyu D.B	3,06	3,38	3,3	3,36	3,26
İ. K ve Destek Hiz. D.B	2,78	3,63	3,63	3,39	3,35
Kanalizasyon D.B	2,75	3,51	3,31	3,24	3,20
Strateji Geliştirme D.B	2,65	2,92	3,08	2,82	2,86
Planlama ve Yatırım D.B	2,81	3,21	3,29	2,90	3,05
Hukuk Müşavirliği	2,54	3,32	3,18	3,11	3,03
Toplam	2,91	3,31	3,27	3,13	3,15

Birim ve örgüt kültürü boyutlarının aritmetik ortalamalarını gösteren Tablo 5 incelendiğinde kültürün en baskın hissedildiği birim İnsan Kaynakları ve Destek Hizmetleri Daire Başkanlığıyken, en zayıf hissedildiği birim Strateji Geliştirme Daire Başkanlığıdır. Boyut bazında bir değerlendirme yapıldığında ise en zayıf kültür boyutu 2,54 ile Hukuk Müşavirliğinde güç kültürü olarak görülmektedir. Bunun nedeni araştırmacının gözlemlerine göre bu birimde otorite kavramının arka planda olması, birim yöneticisi olan Hukuk Müşavirinin birimindeki diğer avukatlar ve personeliyle iyi ilişki içinde olması ve kararların birlikte alınıyor olmasındandır. En yüksek iki boyut ise 3,63 ile başarı ve destek kültürü alt boyutlarında İnsan Kaynakları ve Destek Hizmetleri Daire Başkanlığında görülmektedir.

Bunun nedenini anlamak amacıyla birim yapısı incelendiğinde, öncelikle birim yöneticisi olan Daire Başkanının kendisine bağlı olan personeliyle dostça ilişkiler içinde olması, birim sorumluluğunda olan herhangi bir konu ele alınırken personelin fikrinin alınmasına önem verilmesi, kararlara katılım, bilgi paylaşımı ve takım çalışmasının önemsenmesine dikkat edildiği görülmüştür. Yapılan mülakatlarla bu görüş desteklenmiş, “yöneticimiz bize güvenir ve bunu bize hissettirir. Bir karar alınması gerektiğinde bu konuda bizim görüşlerimize de yer verir” ifadeleri bu görüşün desteklendiğinin göstergesidir. Bununla birlikte kültür boyutlarının birimler arası farklılıkları değerlendirilirken birim yöneticisinin kültür üzerindeki etkisi, bazı birimlerin diğerlerine göre daha yeni oluşturulmuş olması, birim personelinin bir arada çalışma süresi, örgütte bazı birimlerin, özellikle teknik olanların kendi birimlerini diğer birimlerden farklı görmeleri, üst yönetimin birime karşı tavırları göz önünde bulundurulmalıdır.

Tablo 5’te teknik birimlerde de kültürün baskın hissedildiği görülmüştür. Araştırma yapılan örgütte teknik birimlerde var olan mevcut yapı, çalışanlar tarafından daha ayrıcalıklı olarak algılanmaktadır. Şöyle ki, mülakatta geçen “teknik birimlerde çalışan personel eğitim, mesleki ve kişisel yönden daha fazla desteklenmekte, idari birimlerde çalışan personel her zaman bu fırsatı bulamamaktadır” yönündeki yorumlar bu durumu açıklamaktadır. İdari birimlerde çalışan personel kurumda teknik çalışmaların ön planda olduğunu ve kendilerinin daha standart uygulamaları gerektiren çalışmalar yaptıklarını düşünmekle birlikte, kendi kişisel ve mesleki gelişimlerinin kurum tarafından desteklenmesini önemsediklerini belirtmişlerdir. Kurumda bu faktörlerin etkisiyle birimler arasında farklı kültür boyutlarının baskın olabileceği görülmüştür.

H2: Örgüt kültürü algısı kadroya göre farklılık göstermektedir.

Tablo 6: Kadro Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

Değişkenler	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ort.	F	p
Güç Kültürü	Gruplar	1,847	4	,462	,836	,503
	Arası	141,431	256	,552		
	Grup İçi	143,278	260			
	Toplam					
Başarı Kültürü	Gruplar	6,155	4	1,539	1,935	,105
	Arası	203,532	256	,795		
	Grup İçi	209,687	260			
	Toplam					
Destek Kültürü	Gruplar	4,358	8	1,090	1,391	,238
	Arası	200,598	256	,784		
	Grup İçi	204,957	260			
	Toplam					
Hiyerarşi Kültürü	Gruplar	9,168	8	2,292	2,982	,020
	Arası	196,747	256	,769		
	Grup İçi	205,916	260			
	Toplam					

Tablo 6’da kültür boyutlarından sadece hiyerarşi kültürü ile kadro durumu arasında farklılık görülmüş ($0,02 < 0,05$), güç, başarı ve destek kültürleri arasında farklılık görülemedi. Bu durumda oluşturulan hipotez kabul edilmiştir. Genel olarak kadro durumu ile kültür arasındaki farklılığa bakıldığında ise, üst yönetim kadrosunda 3,42 ile örgüt kültürü en baskın olarak kendini gösterirken, en düşük kültür algısına ise 2,94 ile memur kadrosunda rastlanılmaktadır.

Araştırmacının gözlemlerine göre örgüt genelinde çok fazla hiyerarşik bir yapı bulunmamaktadır. Bunun yanında kadro durumuna göre hiyerarşi kültürü algısının farklılık göstermesi, özellikle üst yönetim kadrosunda çalışanlar tarafından gözetim ve yönlendirmenin önemsenmesi, bu boyut ile ilgili oluşturulan hipotezin doğrulanmasında önemli etkenler olarak değerlendirilmektedir.

Kadro durumu ve kültür ilişkisi incelendiğinde, yukarıda da belirtildiği gibi kültürün en zayıf hissedildiği kadro memur kadrosu iken, en baskın hissedildiği kadro ise üst yönetim kadrosudur.

Durum Tablo 7 verilerinde yer alan aritmetik ortalamalara göre alt boyutlar açısından değerlendirildiğinde ise, en zayıf boyut 2,66 ile şube müdürlerinde güç kültürü olarak görülürken, en baskın hissedilen boyut ise 3,72 ile başarı boyutu olarak yine şube müdürlerinde görülmektedir. Bunun nedeni incelendiğinde ise, şube müdürlerinin daha önce de belirtilmiş olduğu gibi bağlı oldukları Daire Başkanları ile istedikleri zaman görüşebilmeleri, kendilerine sorumluluk alanlarıyla yetki ve sorumluluk verilerek kendilerine bu konuda güven duyulduğunun hissettirilmesi, iş programı yapıldığında prosedürlere bağlı kalmaktan ziyade şube müdürlerinin de fikirlerinin alınmasının önemsenmesinin etkili olması araştırmacının yaptığı gözlem neticesinde ulaştığı sonuçtur. Bunun yanında farklı statüye sahip olan personel ile yapılmış mülakat sonuçlarında, örgütte kısmen de olsa cezalandırma mekanizmasının

olmasının talep edildiği anlaşılmaktadır. Cezalandırma mekanizmasının olmamasının kurumda bazı kişiler tarafından suiistimal edilebileceği ve bu durumun da bazı alanlarda boşluk oluşturabileceği endişesini beraberinde getirmektedir. Hatta mülakat yapılan kişilerden bir kısmı “bazı konularda çok fazla demokratik davranıldığını düşünüyoruz. Verilen özgürlük bir süre sonra hak olarak görülüyor, bunun vermiş olduğu güven duygusu ile de hata yapmaktan fazla çekinilmiyor. Hata yapılırsa bile karşılığında herhangi bir uygulama ile karşılaşmayacakları düşüncesi zamanla yönetimden ziyade çalışanları baskıcı hale getirebiliyor” şeklinde görüş belirterek örgütün bazı konularda daha iradeli olması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Tablo 7: Kültür Boyutlarının Kadro Bazında Değerlendirilmesi

Kadro	Güç Kültürü	Başarı Kültürü	Destek Kültürü	Hiyerarşi Kültürü	Kültür
Üst Yönetim	2,84	3,63	3,66	3,57	3,42
Şube Müdürü	2,66	3,72	3,50	3,47	3,33
Memur	2,75	3,09	3,14	2,81	2,94
İşçi	2,96	3,31	3,26	3,21	3,18
Firma İşçisi	2,89	3,15	3,14	3,03	3,05
Toplam	2,80	3,35	3,30	3,19	3,16

H3: Örgüt kültürü algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Tablo 8: Cinsiyete Göre Örgüt Kültürü Farklılıkları

Kültür Boyutları	Cinsiyet	Ortalamalar	t	p
Güç Kültürü	Kadın	2,94	0,457	0,648
	Erkek	2,87		
Başarı Kültürü	Kadın	3,27	0,067	0,947
	Erkek	3,26		
Destek Kültürü	Kadın	3,31	0,527	0,599
	Erkek	3,23		
Hiyerarşi Kültürü	Kadın	3,16	0,552	0,581
	Erkek	3,08		

Katılımcıların cinsiyet gruplarına göre örgüt kültürü ölçeğinin boyutları açısından aralarındaki farklar istatistiksel olarak anlamlı bulunmamış (0,648- 0,947-0,599-0,581>0,05), bu durumda oluşturulan hipotez reddedilmiştir.

Kültür alt boyutlarının ortalamalarına bakıldığında ise, tüm kültür boyutları kadınlarda erkeklere oranla daha baskın görülmekle birlikte cinsiyet, örgüt kültürü algısı için güçlü bir etken olarak görülmemektedir. Bunu ölçmek için oluşturulan hipotezin reddedilmiş olması bu görüşü desteklemektedir. Ancak genel bir değerlendirme yapılmak istendiğinde, kadınların daha duyarlı olmaları ve algı düzeylerinin daha açık olması, bulundukları ortamı daha fazla hissetmelerine ve kültür boyutlarının erkeklere oranla daha baskın olmasına olanak tanıyabilir.

H4:Örgüt kültürü algısı eğitime göre farklılık göstermektedir.

Aşağıda yer alan Tablo 9'da görüleceği gibi eğitim durumu ile kültür boyutları arasında herhangi bir farklılık görülememiştir (0,85, 0,65, 0, 18, 0,42>0,05). Bu durumda eğitim durumu ile kültür boyutları arasında farklılık olduğunu belirten hipotezler doğrulanmamıştır.

Örgütte çalışan personelin eğitim durumu incelendiğinde ilköğretim ve lise mezunlarının diğer gruplara oranla daha fazla olduğu görülmektedir. Anketi cevaplayanların durumu da bu oran ile paralellik göstermektedir. Ancak kadro durumunun örgüt kültürü boyutları açısından değerlendirilmesine yönelik oluşturulan hipotezlerin desteklenmemiş olması, farklı eğitim durumuna sahip personelin bulunduğu kurumda farklı örgüt kültürü algılarının ortaya çıkmaması anlamına gelmektedir.

Tablo 9: Eğitim Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

Değişkenler	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Güç Kültürü	Gruplar Arası	0,702	4	0,176	0,334	0,855
	Grup İçi	124,215	236	0,526		
	Toplam	124,917	240			
Başarı Kültürü	Gruplar Arası	1,93	4	0,483	0,617	0,651
	Grup İçi	184,52	236	0,782		
	Toplam	186,45	240			
Destek Kültürü	Gruplar Arası	4,704	8	1,176	1,554	0,187
	Grup İçi	178,534	236	0,756		
	Toplam	183,238	240			
Hiyerarşi Kültürü	Gruplar Arası	2,945	8	0,736	0,975	0,422
	Grup İçi	178,28	236	0,755		
	Toplam	181,225	240			

Tablo 10: Kültür Boyutlarının Eğitim Bazında Değerlendirilmesi

Eğitim	Güç Kültürü	Başarı Kültürü	Destek Kültürü	Hiyerarşi Kültürü	Kültür
İlköğretim	2,88	3,23	2,98	3,07	3,04
Lise	2,93	3,32	3,33	3,12	3,17
Yüksekokul	2,79	3,41	3,33	3,18	3,17
Üniversite	2,87	3,10	3,16	2,85	2,99
Lisansüstü	3,00	3,32	3,29	3,26	3,21
Toplam	2,91	3,25	3,19	3,08	3,09

Kültür ve eğitim ilişkisi incelendiğinde, kültürün en baskın hissedildiği grubu lisansüstü eğitime sahip olan grup oluştururken, en zayıf hissedildiği grup ise üniversite mezunlarından oluşan gruptur. Boyut bazında değerlendirme yapıldığında ise, en zayıf hissedilen boyut 2,79 ile yüksekokul mezunlarında görülen güç kültürüyken, en baskın hissedilen boyut ise 3,41 ile yine yüksekokul mezunlarında görülen başarı boyutudur. Bu sonucun nedenleri gözlemci tarafından araştırıldığında, yüksekokul mezunlarının kendilerinin otorite ile değil de katılımcı ve motivasyonlarının öne çıkmasının önemsendiği bir ortamda çalışmaları, kendilerine sorumluluk verilerek karşılığının beklendiğinin hissettirilmesi, kendilerini geliştirmeleri için gerekli eğitim olanaklarının tanınması olarak değerlendirilmiştir. Bunun yanında mülakat sonuçları değerlendirildiğinde yüksek okul mezunlarının büyük çoğunluğunun statü olarak tekniker statüsünde çalıştığı, kendilerine uzaktan eğitim konusunda manevi anlamda destek sağlanmaya çalışıldığı, bu durumun da kendi açılarından kurumu çok daha fazla benimsemelerini sağlamaları olarak değerlendirdikleri görülmüştür. Kültürün en baskın olarak lisansüstü mezunlarında görülmüş olması ise, bu grubun çoğunluğunun kurumun ilk yıllarından itibaren burada çalışıyor olmaları, kuruma sonradan katılan lisansüstü mezunlarının ise kurumu kendilerinin tercih etmesi, hatta bir kısmının memur olarak kadrosunu buraya geçirmesi konusunda uğraş vermesi ile açıklanabilir. Atama ve terfi durumu söz konusu olduğunda ise mülakat yapılan lisansüstü ve yüksekokul mezunları “atama ve terfilerde liyakat ön planda tutulmaya çalışılıyor ve başarılı olanlar ilerleme kaydediyor. Ancak bazen arkada siyasi gücün olması bazı kazanımları sağlıyor. Bazen de kişi desteklemediği düşünceleri uygulamak zorunda kalabiliyor. Bu ülkemizin realitesidir. Buna rağmen kurumda her zaman gelişimlerimizin desteklenmeye çalışıldığını ve bunu başardığımızda ise karşılığını alacağımızı düşünüyoruz” şeklinde yorum yapmışlar ve çalıştıkları kurumdan başka bir kuruma geçmeyi düşünmediklerini belirtmişlerdir. Özellikle lisansüstü eğitime sahip olan grup, örgütte çalışıyor olmaktan dolayı duydukları memnuniyeti ifade etmişler, başka bir kurumda yaptıkları işin maddi karşılığını daha fazla alabilecek bile olsalar kurumdan ayrılmayı hiçbir zaman düşünmediklerini belirtmişlerdir.

SONUÇ

Pek çok kişi çalıştığı örgüte yönelik algı ve tutum oluştururken farklı faktörlerden etkilenebilir. Örgütün sahip olduğu kültür, bu faktörlerin içinde en önemli etkenlerden biridir. Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını tatmin ederek onların örgütle bütünleşmelerini, örgütün amaçlarını benimsemelerini, örgüt bağlılıklarının artmasını ve dolayısıyla daha verimli ve etkin çalışmalarını sağlar. Örgüt kültürü sonucunda ortaya çıkan ortak değer, norm ve davranışları benimseyen birey, bu yönüyle bir grubun üyesi olur. Üyesi olduğu bu grup da, işgörenin algı ve davranış biçimi üzerinde etkili olmaktadır.

Araştırma yapılan kurumdaki mevcut kültür yapısına ilişkin fikir edinebilmek amacıyla kültür boyutları demografik değişkenlere göre incelenmiş, öncelikle birim açısından aritmetik ortalamalara göre bir değerlendirme yapılmış ve birim bazında en baskın hissedilen kültür algısı 3,63 ile başarı ve destek kültürü boyutlarında İnsan Kaynakları ve Destek Hizmetleri Daire Başkanlığında görülürken, en zayıf hissedilen kültür algısı ise 2,54 ile güç kültürü boyutunda Hukuk Müşavirliğinde bulunmuştur. Burada öncelikle İnsan Kaynakları ve Destek Hizmetleri Daire Başkanlığının yapısı incelenmeli, personelin bu iki kültür boyutunu güçlü hissetme nedenleri ortaya konmalı, örgüt bazında gerçekleştirilecek uygulamalarda bu hassasiyetlere dikkat edilmelidir. Yapılan gözlem ve mülakat sonucunda

bu birimde çalışanlar kendi fikirlerinin önemsendiği ve kendilerine güven duyulduğu konusunda ortak görüş bildirmişler ve bu durumun kendilerini motive ettiğini ifade etmişlerdir. Güç kültürünün en zayıf hissedildiği Hukuk Müşavirliğinde ise örgüt genelinde çok esnek bir yapı olduğu, bunun kendi birimlerinde de görüldüğünü görüşü hâkimdir. Bu düşünce bu boyutun düşük çıkmasını doğrular niteliktedir.

Kadro bazında örgüt kültürü boyutları değerlendirildiğinde, en baskın hissedilen kültür algısı 3,72 değeri ile başarı kültürü olarak şube müdürleri kadrosunda görülürken, en zayıf hissedilen kültür algısı ise yine aynı kadroda 2,66 değeri ile güç kültürüdür. Gözlem sonucunda başarı kültürü algısının en yüksek oranda çıkmasının nedeni olarak şube müdürlerine verilen yetki ve sorumluluk olduğu görülmüştür. Daire Başkanlarının bir alt basamağında bulunan şube müdürleri, Daire başkanlarının yükünü büyük ölçüde hafifletmekte, kendilerine karşı beklentilerin yüksek olduğunu bilmektedirler. Bu da onlarda işlerine karşı daha yüksek performans ve enerji harcamaları konusunda teşvik edici olmaktadır. Bunun yanında karar süreçlerine dâhil olmaları, işin sonucundan haberdar edilmeleri gibi faktörler güç kültürü algısının baskınlığını azaltmıştır.

Eğitim açısından durum değerlendirildiğinde, en baskın hissedilen kültür algısı 3,41 ile destek kültürü boyutunda yüksekökol mezunlarında görülürken, en düşük hissedilen kültür algısı ise 2,85 ile hiyerarşi kültürü boyutunda üniversite mezunlarında görülmektedir. Bu sonucun nedenleri araştırıldığında, yüksekökol mezunlarının mesleki ve kişisel gelişim anlamında yönetim tarafından destek görmeleri ve kurum bağlılıklarını ortaya çıkarabilecek bir kurumda çalıştıklarını düşünmeleri gözlemlenmektedir. Üniversite mezunlarında hiyerarşi kültürünün en zayıf oranda algılanmasına gelindiğinde, üniversite mezunlarına belirli oranda özerklik verilmesi, gözetim ve denetim konusunda bağlı oldukları yöneticilerinden dolayı herhangi baskıcı bir tutumla karşılaşmamış olmaları ifade edilebilir.

Cinsiyet açısından örgüt kültürü algısı ele alındığında ise kadınların daha duyarlı olmaları ve algı düzeylerinin daha açık olması, bulundukları ortamı daha fazla hissetmelerine ve kültür boyutlarının erkeklere oranla daha baskın olmasına olanak tanıyabilir.

Yerel yönetimlerden beklenen, örgütün etkinliğinin ve hizmet kalitesinin devamlılığının sağlanmasıdır. Bunun için öncelikle çalışanların örgüt kültürünü benimsemeleri, örgüt içi iletişimin, örgütsel bağlılığın, motivasyonun ve performansın artmasını sağlayacak, yerel yönetimler kendilerinden beklenen misyonu yerine getirmiş olacaktır. Örgütte başarı ve destek kültürleri öne çıkmış durumdadır. Bu kültür boyutlarının öne çıkmış olması örgütte daha olumlu bir çalışma ortamı ve iklimi oluşturacak, çalışanların örgüte daha fazla bağlanmalarını sağlayacaktır.

Bu değerlendirmeler ışığında genelleme yapılmak istendiğinde, mevcut kültürün çalışanlar üzerinde olumlu bir hava oluşturabilmesi için; çalışanlara karşı destekleyici ve katılımcı bir yönetim tarzı sergilenmeli, çalışanların katkılarının önemli olduğunu hissettirilerek motivasyon ve bağlılık duygusu oluşturulmalı, çalışanların bireysel gelişimlerine önem verilerek bu konuda gerekli imkanlar sunulmalı, örgütteki uygulamalar standart olmalı, kararların alınıp uygulanmasında davranışlar tutarlı olmalı ve son olarak yönetimin personele sergiledikleri tutum ve davranışlar olumlu olmalıdır. Bu şekilde gerek yerel yönetimlerde gerekse diğer örgüt ya da örgütlerde olumlu bir kültür havasının oluşum sağlanacak ve pek çok olumlu örgütsel sonuca ulaşılacaktır.

KAYNAKÇA

- AKINCI, Beril Z. (1998). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- ATAMAN, Unutkan G. (1995). *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- DENISON, D., JANOVICS, J., YOUNG J., CHO H.J. (2006). "Diagnosing Organizational Cultures": *Validating a Model and Method*", http://www.denisonconsulting.com/dc/Portals/0/Docs/Paper_VValidity.pdf
- DİNÇER Ö. (2003). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta.
- ERDEM, F. (1996). *İşletme Kültürü*. Ankara: Friedrich Naumann Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi Yayınları.
- ERDOĞAN, İ. (1994). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: Beta.
- EREN E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta
- ERKMEN, T. ve ORDUN, G. (2001). "Örgüt Kültürü Tipleri ile Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, s.69.
- GÜMÜŞTEKİN, Eren G. ve EMET C. (2007). "Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür Ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S.17, s.90-116.

- GORDON, George G. ve NANCY D. (1992). "Predicting Corporate Performance from Organizational Culture", **Journal of Management Studies**, 29(6): 783-798.
- HATCH, Mary J., ve SCHULTZ M. (1997). "Relations Between Organization Culture, Identity and Image", **European Journal of Marketing**, vol.31, no.5-6, s.357
- KÖSE, S., S. ve CUMA E. (2001). "Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler", **Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F, Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt:7 Sayı :1, 219-242.
- LUTHANS, F. (1992). "Organizational Behavior, The Environmental Context Of Organizational Behavior", **Organizational Culture**, Sixth Edition, Mc Graw-Hill. Inc., Singapore, Part 6, s.562-563.
- OKAY, A. (2000). **Kurum Kimliği**. Ankara: Media Cat Kitapları.
- O'REILL Charles,(1991), "Socialization and Organizational Culture", **Psychological Dimension of Organizational Behaviour**, New York, Mc Millan Pub, p.299.
- ÖZKALP, E. ve KIREL, Ç. (Ed.) (2002). **Örgütsel Davranış**, Eskişehir: Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.
- PHEYSEY, D. (1993). "Organizational Cultures", **Types and Transformations**, London: Routledge Publishers.
- SCHEIN, E. H. (1984). "Coming to a New Awareness of Organizational Culture" **Sloan Management Review**, 25/2:3-16.
- SCHNEIDER, B. (1996). "Creating A Climate and Culture for Sustainable Organizational Change", **Organizational Dynamics**, Volume:24, No:4, New York ,s.7.
- SCHWARTZ, H. ve STANLEY, M. . (1981). "Matching Corporate Culture and Business Strategy", **Organizational Dynamics**, 10(1): 30-48.
- ŞİŞMAN, M. (2007). **Örgütler ve Kültürler**. Ankara: Pegem Yayıncılık, 2.Baskı.
- TERZİ, A. R. (2000). **Örgüt Kültürü**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

