

ÖRGÜTSEL KÜLTÜR BOYUTLARININ BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA: BİR TELEKOMÜNİKASYON ŞİRKETİ ÖRNEĞİ

*Edip ÖRÜCÜ**
*Harun YILDIZ***

Özet

Örgütsel kültür, bir organizasyonun kimliğini tanımlamakta ve örgüt içerisinde yer alan bireylerin ortak bir amaç uğrunda bir araya toplanması ve çalışması ile şekillenmektedir. Bu bağlamda bilgi teknolojileri sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin, örgüt içerisindeki gerekli fiziksel enstrümanlara ek olarak, örgütsel kültürün alt boyutları olan amaç belirleme ve başarı, takım odaklılık, koordinasyon ve katılım, performans önemi, yenilik odaklılık, çalışanların katılımı ve ödül anlayışı açısından da gerekli yeterliliği sağlayıp sağlamadığının belirlenmesi gerekmektedir. Literatürde örgütsel kültürün belirlenmesi kapsamında birçok örgütsel kültür ölçeği geliştirilmiş olup, farklı sektörlerde uygulanmıştır. Ancak telekomünikasyon sektöründe örgütsel kültür varlığının belirlenmesine yönelik bir çalışmanın yapılmaması, araştırmaya ışık tutan bir faktör olmuştur.

Bu öneme binaen gerçekleştirilen araştırmada, İstanbul ilinde hizmet vermekte olan bir telekomünikasyon şirketinde çalışan personele anket uygulanarak, örgütsel kültür boyutlarının varlığına ilişkin algıların belirlenmesi amaçlanmıştır. Literatürde yer alan esaslara bağlı kalarak yapılan araştırma sonunda, örgütsel kültür boyutları ile çalışma birimi, medeni durum, şirketteki çalışma süresi ve ortalama aylık gelir değişkenleri arasında anlamlı bir fark görülürken; cinsiyet, yaş ve eğitim durumu açısından ise, anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Ayrıca örgütsel kültür boyutlarının kendi aralarındaki korelasyonları açısından da pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel kültür, kültür, telekomünikasyon.

* Prof. Dr., Balıkesir Üniversitesi Bandırma İ.İ.B.F. İşletme Ana Bilim Dalı.

** Doktora Öğr., Balıkesir Üniversitesi S.B.E., İşletme Ana Bilim Dalı.

A Study towards Determining Dimensions of Organizational Culture: An Example of Telecommunication Company

Abstract

Organizational culture describes identity of an organization and it is taken shape through working and collected for the shaped a purpose the staff in organization. In this context, operating the companies at information technologies sector, in addition to the necessary physical instruments in organization, need to be determined whether they also provide that the necessary adequacy in terms of goal settings and accomplishment, team orientation, coordination and integration, performance emphasis and innovation orientation, members' participation and reward orientation. In literature, the concept of determining organizational culture, it was developed a lot of organizational culture questionnaire and applied to different sectors. However, that there wasn't a study towards defining organizational culture in telecommunication sector has been a factor lighting the way for the research.

In Istanbul, the study was conducted virtue of this significance had been purposed that the telecommunication company serving staff were applied to the questionnaire was determined the perceptions of related to the presence of organizational culture. As a result of the survey, in the framework of the bases in literature, whereas a significant difference had been seen between departments, marital statuses, the period of working time in the company, the average salaries of the staff and dimensions of organizational culture, not a significant difference has been seen in terms of their genders, ages and education levels. Besides, in terms of the correlations among dimensions of organizational culture also were determined positive and significant relations.

Key Words: *Organizational culture, culture, telecommunication.*

1. GİRİŞ

Örgütler, doğada yaşayan canlılar gibi, yaşamak ve ayakta kalmak zorunda olan sistemlerdir ve örgütlerin içinde yer alan insan, örgütlerin temel kaynağı haline gelmiştir. İnsanlar, toplumsal yaşam içerisinde birçok gereksinimini örgütler aracılığıyla karşılamaktadır. Böylece, bireysel güçlerini aşan amaçlarını, işbirliği yoluyla gerçekleştirmiş olurlar (İra, 2004: İra ve Aksu, 2009: 44).

Örgütler faaliyette buldukları toplumsal kültürel ortam içerisinde bir alt sistem özelliği gösterirler. Toplumsal kültürle şekillenen örgüt kültürünün özellikleri, bireylerin yaklaşımları üzerinde etkili olmaktadır. (Gümüştekin ve Emet, 2007: 91). Bununla beraber örgütün kuruluş amacı, faaliyet alanı, kurucuların hedefleri, çalışanların özellikleri vb. faktörler

örgüte ait kültürel bir kimlik oluşturulmasında etkilidirler. Örgüt içinde oluşan bu kültürel özellik, bir kurumu diğerlerinden ayırmaktadır. Örgüt kültürünün, örgütün amaçlarına hizmet edecek özellikleri olabileceği gibi, tam tersine, çalışanların motivasyonunu bozucu, örgütsel verimliliği azaltıcı yönleri de bulunabilmektedir (Göktaş ve diğerleri, 2005: 352).

Örgütsel kültürü tanımlamak ve çerçevesini belirlemek amacıyla yapılan çalışmaların nedenleri ve dayanakları incelendiğinde, örgütsel kültürün işletmelere önemli katkılar yaptığı ortaya konulmuştur (Cheung Wong ve Wu, 2011: 33). Günümüzde örgüt kültürü, kuruluşların rekabet üstünlüğü kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Örgüt kültürü, örgüt üyelerine farklı bir kimlik veren ve örgüte bağlanmasına yardımcı olan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunmaktadır (Köse, Tetik ve Ercan, 2001: 219). Bu yararlarının yanında işletmelerin temel değerlerini, davranış kalıplarını ve örgütsel yaşamda kullanılan somut nesnelere anlamasını ve gerektiği durumlarda da değişmesini sağlamaktadır. Yapılan değişiklikler neticesinde yönetsel etkinliği sağlama, üretkenliklerini artırma, kârları maksimize etme, diğerlerinin önüne geçme ve pazar payını yükseltme gibi amaçlara ulaşılması için de gerekli zemin sağlanmış olmaktadır (Murat ve Açıkgöz, 2007: 2).

Bu çalışma, bir telekomünikasyon şirketinde çalışan personelin örgütsel kültürün boyutları olan *amaç belirleme ve başarı, takım odaklılık, koordinasyon ve katılım, performans önemi, yenilik odaklılık, çalışanların katılımı, ödül anlayışı* uygulamaları açısından değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Araştırma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde konu ile ilgili bir giriş yapıldıktan sonra, ikinci bölümde yerli ve yabancı literatür taranmış ve örgütsel kültür ilgili araştırmalar tablo halinde sunulmuştur. Üçüncü bölümde örgütsel kültürün varlığına ilişkin boyutlar bağlamında yapılan anket uygulamasının sonuçları incelenmiştir. Son bölümde ise araştırmanın sonucu ve önemi vurgulanarak gerekli önerilerde bulunulmuştur.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgütsel Kültür Kavramı

Taylorizm sonrası dönemde ABD'nin Chicago eyaletindeki Western Electric şirketinde 1930 yılında çevre koşulları ile üretim arasındaki bağıntıları incelemek ve böylelikle verimliliği artırmak için Harvard Business School'dan tanınmış bir bilim adamı olan Elton Mayo'nun görevlendirilmesi, net olarak dile getirilmemiş de olsa, örgüt kültürü

kavramının gelişmesinde bir başlangıç noktası olarak kabul edilebilir (Yahyagil, 2004: 54).

1980'lerden itibaren yoğun bir şekilde çalışılmaya başlanılan farklı felsefi ve kuramsal sayıltıların rehberlik ettiği örgüt kültürünün yönetim, iletişim, psikoloji, sosyoloji ve antropoloji gibi farklı disiplinler içinde yer alan araştırmacılar tarafından çalışılması, söz konusu olguya ilişkin farklı tanımların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Örgüt kültürü çok çeşitli şekillerde tanımlanmış olsa da, örgüt üyeleri arasındaki uzlaşmayı vurgulamaktadır. Örgüt kültürü yaklaşımı, özellikle 1990'lı yıllardan sonra örgütsel yaşama yeni bir sembolik yaklaşım getirmiş ve örgütler sembolik ve sözselsel ifadeleri içeren yerler olarak görülmeye başlanmıştır (Durğun, 2006: 127; Akbaba, 2002: 2; Çavuş ve Gürdoğan, 2008: 20).

Sosyal antropologlar kültürü, tüm toplumların bir işlevi ve bir sosyal yapının bütün özelliği olarak ele alırken, örgütsel kültür kavramı, birleştirici, düzenleyici bir mekanizmanın ötesinde yönetim tarafından yaratılan ve yönetilen sosyal bir kontrol aracı olmaya doğru bir gidişi göstermektedir. Bu nedenle, örgüt kültürlerinin amaçlı olarak çeşitli yöntemlerle nasıl değiştirilebileceği, yönetsel amaçlara uygun bir duruma getirileceği ve nasıl güçlendirilebileceği, çağdaş kültür araştırmacılarının üzerinde durdukları konulardır (Bilir, Ay ve Çelik Gürbüz, 2003: 128). Ancak kavram olarak tanımlanması ve alan olarak sınırlarının belirlenmesi açısından ise, üzerinde henüz uzlaşma sağlanamamıştır (Bakan, 2008: 18). Örgüt kültürü ile ilgili yapılan tanımlardan bir kaçını vermek gerekirse;

Örgütün kültürü belli bir amaç için bir araya toplanan bireyler arasında var olan ve herkes tarafından paylaşılan bir takım değerler ve inançların tamamıdır (Dinçer, 1996: 208; Yağmurlu, 1997: 724).

Örgüt kültürü, bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan ve benimsenen bir tür yazılı olmayan anayasal sözleşme, örgütü bir arada tutan ve bütünleyen bir yapıdır (Çavuş ve Gürdoğan, 2008: 32).

Örgütün bir dış çevre içerisinde yaşamsal sorunlarını ve içerideki bütünleşme problemlerini çözerken, o grubun bir zaman dilimi süresince öğrendiği her şeydir (Schein, 1990).

Örgüt kültürüyle ilgili literatürde incelendiğinde genel olarak örgüt kültürünün olumlu yönden, örgütsel bütünleşme, motivasyon, verimlilik, etkililik, performans, iletişim, sosyalleşme, sorun çözme aracı olarak görüldüğü söylenebilir (Şişman, 2002; Keleş ve Kırıl Özkan, 2010: 69; Baş, 2011: 7).

Örgütsel kültür, örgütün içerisindeki güç, yapı, rol, motivasyon, işbirliği, inançlar ve değerler üzerinde etkili olarak, çalışma ortamının belirleyicisi olmaktadır (İra ve Şahin, 2011: 5).

Örgüt yalnızca içindeki süreçlerle sınırlı kapalı bir sistem değil aynı zamanda faaliyette bulunduğu çevre ile sürekli etkileşimde bulunan açık bir sistem olarak karşımıza çıkmaktadır (Özmutaf, 2007: 95; Ören, Erdem ve Kaplan, 2005: 3). Bu sürekli etkileşim ise, örgüte katılan kişilerin, beraberinde farklı kültürleri ve sahip olduğu değerleri örgüte taşımaları sonucunda örgütsel kültürün oluşmasına katkı sağlamaktadır (Ören, Erdem ve Kaplan, 2005: 3).

Örgüt kurucusunun örgüt kültürünün oluşturulmasına olan etkisi çok büyüktür. Kurucu, öncelikle kendisi ile benzer değerlere sahip olanları bir araya getirmek için çaba sarf etmiştir. Bu kişiler de kurucuya yardımcı olurken, kendi benimsedikleri inançlarla onları işlemekte ve onları da bu değerleri kabule doğrudan veya dolaylı olarak zorlamaktadırlar. Böylece, yeni kurulan bir örgütün kültürü şekillenmeye başlamakta, örgüte yeni katılan bireylerle de farklılaşmaktadır. Örgüte katılan her birey, o örgütte yeni bir değer oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Bu katkı ise, örgüt kültürünün geleceğine doğrudan ya da dolaylı olarak olumlu ya da olumsuz bir etkide bulunacaktır (Güçlü, 2003: 149).

Örgütsel kültür, örgüt üyelerine farklı bir kimlik veren ve örgüte bağlanmasına yardımcı olan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunmaktadır. Örgüt tarafından oluşturulan kültür, çalışanların örgütsel davranışına önemli etkide bulunur (Hasanoğlu, 2004: 44).

2.2. Örgüt Kültürünün Temel Düzeyleri

Örgütsel kültürü anlayabilmek için kültür düzeylerinin incelenmesinde yarar vardır. Hoy ve Miskey kültür düzeylerini gizli sayılıtlar, değerler ve normlar olarak sınıflandırmıştır. Gizli sayılıtlar, değer ve normlara göre daha soyut, ancak daha derin kültürel öğeleri içermektedir. Normlar ve değerler gizli sayılıtlara göre daha yüzeysel olmakla birlikte daha somutturlar (Çelik, 1993: 137).

2.2.1. Gizli Sayılıtlar

Örgüt üyelerinin çevreyle olan ilişkileri, gerçek zaman, mekan, insan eylemleri ve insan ilişkilerinin doğası konularında paylaştıkları temel inançlar gizli sayılıtlar olarak değerlendirilmektedir (Schein, 2010: 23; Şişman, 2002: 84-85). Gizli sayılıtların genel olarak dışarıdan kolayca görülebilir ve hissedilebilir yapılar ve süreçler olmasına rağmen ne anlama geldiğinin ifade edilmesi ise son derece zordur (Schein, 2010: 23-24).

2.2.2. Değerler

Değerler çalışanların başarısını belirleyen, örgütsel karakter ve örgütsel kimlik duygusunu anlamada çok sık başvurulan idealler, amaçlar, değerler, istekler, ideolojiler ve rasyonelliği içeren önemli bir kavramdır (Schein, 2010: 24; Çelik, 1993: 139). Rokeach'a (1973) göre değerler, önemli yaşam hedefleri ve insanın yaşamına yön veren standartlardır. Hofstede de (1980: 14) Rokeach'ın tanımına benzer şekilde, insanların standart bir zihinsel sürece sahip olduğunu, benzer durumlarda benzer tepkiler verebileceğini ileri sürmektedir. Schwartz'a (1994: 21) göre değerler ise, bireyin yaşamında önemli bir yeri olan, önemlilikleri kişiden kişiye göre değişen, diğer toplumların da var olmasına katkı bulunan arzu edilen amaçlar olarak tanımlanmıştır. Değerler örgüt üyelerinin daha önce karşılaşmadıkları bir sorun karşısında nasıl bir tavır sergilenmesi gerektiği konusunda yol göstermektedir. Karşılaşılan sorun karşısında gösterilen tavır olumlu sonuçlandığında ise, bilişsel süreç devreye girmekte ve paylaşılan değerler biçimlenmeye başlamaktadır (Schein, 2010: 24).

2.2.3. Normlar

Normlar, örgüt kültürel değerlerine uygun olarak, örgüt tarafından gerçekleştirilen ve çoğunluğun benimsediği davranış kuralları ve ölçütlerdir (Schein, 2010: 24; Köse, Tetik ve Ercan, 2001: 225). Örgüt üyeleri, sorunlar karşısında izledikleri değer ve inançlardan başarılı sonuçlar elde ettiğinde, elde edilen bu değer ve inançlar değiştirilmesi son derece zor olan normlar haline dönüşmektedir (Schein, 2010, 24).

2.3. Örgütsel Kültür Araştırmaları ve Belirlenen Boyutlar

Örgüt kültürü ile ilgili araştırmacılar birbirinden farklı sınıflamalar yapmışlardır. Bu araştırmaların bazılarında, örgüt içerisindeki kültür tipi belirlemeye çalışılmış, bir kısmında ise önerilen örgüt kültürü modeline göre ana ve alt boyutlar oluşturularak, bu boyutlar bağlamında tespitlerde bulunulmuştur. Araştırmanın genel konsepti de önceden belirlenen bir örgüt modelinin boyutları açısından bir tespiti ortaya koymayı hedeflediği için, bu kısımda sadece örgütsel kültür boyutlarının belirlendiği çalışmalara yer verilmiştir.

Hofstede'in (1990) öne sürdüğü örgüt kültürü modelinde, çalışanların rutinleşmiş iş yapma adetleri (uygulamalar) *süreç odaklılık-sonuç odaklılık, çalışan odaklılık-iş odaklılık, örgütle bütünleşik-profesyonel yaklaşım, açık sistem-kapalı sistem, esnek kontrol-sıkı kontrol kuralcı-piyasa odaklılık* boyutları olmak üzere 6 alt boyut bağlamında değerlendirilmeye çalışılmıştır. Ayrıca örgüt üyelerinin değer yargıları açısından incelenmesi

amacıyla da *güvenlik ihtiyacı, çalışma odaklılık ve otorite ihtiyacı* olmak üzere 3 alt boyut belirlenmiştir. Model, örgüt kültürünün bireyler bağlamında değil, bireylerin çalıştığı departmanlar bağlamında incelenmesini içermektedir. Bu kapsamda geliştirilen modelde boyutlar temel olarak örgüt üyelerinin değer yargılarına göre belirlenmiştir.

Denison'un (1990) öne sürdüğü kültür modelinde ise *katılım (bağlılık), misyon, değişkenlik (uyum yeteneği) ve tutarlılık* olmak üzere 4 temel boyut ve her boyutun altında da 3 alt boyut yer almaktadır. Katılım (bağlılık) boyutunun altında, *takım anlayışı, yetenek geliştirme ve personel güçlendirme* alt boyutları yer almaktadır. Misyon boyutunun altında, *stratejik yönetim ve niyet, amaçlar ve hedefler ve vizyon* alt boyutları yer almaktadır. Değişkenlik (uyum yeteneği) boyutunun altında, *örgütsel öğrenme, değişim ve müşteri odaklılık* alt boyutları yer almaktadır. Tutarlılık boyutunun altında ise, *koordinasyon ve katılım (bütünleşme), temel değerler ve anlaşma* alt boyutları yer almaktadır (Denison, Haaland ve Goelzer, 2003).

Sönmez (2006) tarafından yapılan çalışmada kültür, Pheyse'ın kendi belirlediği gibi dört boyutta; *güç kültürü, rol kültürü, başarı kültürü ve destek kültürü* olarak belirlenmiştir (Sönmez, 2006: 86). Fiş ve Wasti (2009) örgüt kültürünü, kaynak temelli görüş ve kurumsal girişimciliği esas alarak, *bireycilik-toplulukçuluk, güç aralığı ve belirsizlikten kaçınma* bağlamında incelemiştir. Cheung, Wong ve Wu'nun (2011) sınıflandırmasında ise, örgüt kültürü yedi boyutta incelenmiştir. Bu sınıflamada *amaç belirleme ve başarı, takım odaklılık, koordinasyon ve katılım, performans önemi, yenilik odaklılık, çalışanların katılımı, ödül anlayışı* boyutları yer almaktadır.

2.3.1. Örgütsel Kültürün Belirlenmesine Yönelik Yapılan Araştırmalar

Tablo 1'de örgütsel kültür konusunda yapılan çalışmalar özet olarak sunulmuştur.

Tablo 1. Benzer Araştırmalara İlişkin Literatür Tablosu

ARAŞTIRMACI	SONUÇ
Mathew, Ogbonna ve Harris, 2012	Araştırmada belirlenen çerçeve kapsamında örgütsel kültürün bir sonucu olarak işin kalitesi, iş verimliliği ve iş tatmini belirlenmeye çalışılmıştır. İş kalitesi, örgütsel yeniliğe katkı sağlarken; iş kalitesi, iş verimliliği ve tatminin, büyüme ve karlılığa neden olduğu öne sürülmüştür.
Jackson, 2011	Araştırmada Martin'in (2002) kültür üzerine yaptığı üç bakış açısı ile (bütünleşme, farklılaştırma ve parçalanma ve kılavuz ve grup kültür teorisi) örgütsel kültürün bilgi sistemlerine adaptasyonunun etkileri değerlendirilmeye çalışılmıştır.
Linnenluecke ve Griffiths, 2010	Kurumsal sürdürülebilirlik ilkelerinin takibi ile örgütün kültürel yönelimi arasındaki bağlantı araştırılarak, sürdürülebilir odaklı bir örgüt kültürü nasıl inşa edilebileceği ve kültürel değişim yoluyla nasıl daha sürdürülebilir organizasyonlar meydana getirileceği ortaya konulmuştur.
MacIntosh ve Doherty, 2010	Araştırma kapsamında iş tatmini ve ayrılma niyeti üstündeki örgütsel kültürün etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda, örgütsel kültüre kısmen aracılık eden bu modelin açıklanan varyansının, işten ayrılma niyeti ile %50,3 ve iş tatmini ile de %14,3'lük bir orana sahip olduğunu belirlenmiştir. Bu bulgular örgütsel kültürün çok boyutlu ve karmaşık bir yapıya sahip olduğunu vurgulamaktadır.
Beugelsdijk, Koen ve Noorderhaven, 2009	Araştırma sonucunda örgütsel kültür farklılıkları, firma içi ilişkileri düşük olanlarda daha yüksek olarak belirlenmiş, fakat algılanan ilişki başarısını anlamlı şekilde etkilememiştir. Ayrıca araştırmacının diğer alt kültürler, farklı seviyeler (bireysel ve/veya örgütsel seviye), ilişki yaşam döngüleri ve örgütsel kimlik rolü açısından değerlendirilmesi de araştırmacılara öneri olarak sunulmuştur.
Henri, 2006	Araştırma performans ölçüm sistemlerinin iki özelliği ile örgütsel kültür arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılmış ve bu ilişkiyi ortaya koyan yapı belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda esnekliğin egemen olduğu üst düzey yöneticilerin, kontrolün egemen olduğu üst düzey yöneticilere nazaran, gerekli eylemleri yerine getirme, stratejik karar verme, örgütsel ilgiye odaklanma ve performans ölçüm sistemlerini kullanma ölçütlerine daha fazla eğilimli olduğu ortaya konulmuştur.
Kemp ve Dwyer, 2001	Kültür ve kültürün bileşenlerinin web uygulaması aracılığıyla aktarılması adına yapılan çalışma Regent Oteli'nde uygulanmış ve bu uygulamanın örgüt üstündeki etkisi ve çalışanların davranışlarını nasıl etkilediği belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda stratejik analiz sayesinde web kullanımı özellikle başvurulması gereken ve örgütsel performansı arttıran bir değişken olarak belirlenmiştir.
Hodges ve Hernandez, 1999	Örgüt kültürünün örgüt içerisindeki bireyler tarafından anlaşılmasının, bir organizasyonun kaliteli bir iyileşme sürecinde, yeni uygulamalara hazır olabilesini ve hangi stratejilerin örgüt içerisinde kullanılacağı konusunda bir fikir sahibi olunmasını sağladığı ortaya konulmuştur.

3. METODOLOJİ

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada, bir telekomünikasyon şirketinde çalışan personelin örgütsel kültürün boyutları olan *amaç belirleme ve başarı, takım odaklılık, koordinasyon ve katılım, performans önemi, yenilik odaklılık, çalışanların katılımı, ödül anlayışı* uygulamalarına ilişkin algıların belirlenmesi amaçlanmaktadır. Araştırmada elde edilecek bulgular yardımıyla, örgütsel kültür düzeyi söz konusu şirkette belirlenen boyutlar kapsamında tespit edilebilecek ve ayrıca cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, ortalama aylık gelir, çalışma birimi ve şirkette çalışma süresi değişkenlerine göre de anlamlı bir farklılığın olup olmadığı tespit edilebilecektir. Ayrıca, örgütsel kültür boyutları arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılacaktır. Yapılan

analizler neticesinde ortaya çıkacak verilerin, telekomünikasyon sektöründe ileride yapılacak araştırmalara bir zemin hazırlaması beklenirken, demografik değişkenler ile elde edilen farklılıkların ise, örgütsel kültürü etkileyen birer değişken olarak dikkate alınması konusunda bir farkındalık oluşturması beklenmektedir.

3.2. Veri Toplama Araç ve Teknikleri

Şirket çalışanlarının örgütsel kültüre ilişkin algılarının belirlenmesi amacıyla anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formunun ilk bölümünde örgütsel kültür ile ilgili ifadeler, ikinci bölümünde ise demografik bilgileri içeren sorular yer almaktadır. Anket formu olarak çalışanların örgütsel kültür algılamasını ölçmek için Cheung, Wong ve Wu (2011)'nin "Towards An Organizational Culture Framework in Construction" adlı çalışmasında araştırmayı yapan yazarların örgütsel kültürün belirlenmesine yönelik olarak geliştirdikleri ölçek kullanılmıştır. Yazarın Hong Kong'daki inşaat sektörünün aktörleri olan yatırımcılar, danışmanlık ofisleri ve yüklenici firma çalışanlarına yönelik olarak gerçekleştirdiği araştırmada güvenilirlik ve geçerlilik ile ilgili gerekli çalışmalar yapılmıştır (KMO testi 0,83, Barlett testi $p < 0,05$; Cronbach's Alpha değeri 0,61-0,78). Bu anket formatının telekomünikasyon sektöründe uygulanabilmesi amacıyla ilgili literatür de göz önüne alınarak, sorular tekrar gözden geçirilmiş ve yeniden düzenlenmiştir. Anketin genel yapısı örgütsel kültüre ilişkin genel ifadeleri içerdiği için genel olarak önemli değişikliklerde bulunulmamıştır. Bu kapsamda anketin orijinali İngilizce olduğu için, anket araştırmacılar tarafından Türkçeye çevrilmiş ve yapılan çevrimden sonra anlatılmak istenilenin anlaşılıp anlaşılmadığını test etmek için nispeten küçük bir gruba uygulanmıştır. Daha sonra İngilizce öğretmenlerine tersine çeviri yaptırılarak anket formuna son şekli verilmiştir. Anket formunun ilk bölümünde, çalışanlara araştırmayla ilgili bilgi verilmekte, ayrıca personele yönelik birtakım demografik verilerin elde edilmesi amaçlanmaktadır. Araştırmanın ikinci bölümü ise, beşli likert (1=kesinlikle katılmıyorum, 5=tamamen katılıyorum) ölçeğine göre hazırlanan 26 ifadeden oluşmaktadır.

Örgütsel kültür boyutlarına yönelik sorulan yapılan faktör analizi sonucunda, öncelikle verilerin faktör analizine uygun olup olmadığı kontrol edilmiştir. Bu amaçla KMO ve Barlett testi yapılmış ve test sonucunda faktör yapısını bozan 6 soru kapsam dışı bırakılmıştır. Beşli likert tipi 20 soruya ait KMO örneklem uygunluğu test sonucu 0,521 olarak bulunmuş, Barlett test sonucu da anlamlı çıkmıştır ($p < 0,05$). İnceleme türündeki araştırmalarda KMO değerinin 0,50'den büyük olması, verilerin faktör analizi için yeterli olduğunun göstermektedir (Altunışık ve diğerlerinin, 2007: 230). Ayrıca ilgili sorulara yönelik güvenilirlik analizi yapılmış ve

Cronbach's Alpha değeri 0,917 olarak tespit edilmiştir. Bu değer anket uygulaması sonucu elde edilen verilerin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi

Araştırmanın evrenini, İstanbul ilinde faaliyet göstermekte olan, bir telekomünikasyon şirketinin 200 çalışanı oluşturmaktadır.

Araştırma, yapılan yazışma ve görüşmelerden sonra anket için gerekli izin alınmasına müteakiben araştırmacı tarafından çevrimiçi (online) olarak uygulanmış ve uygulama sonucunda araştırmaya katılan 42 personel ise, araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Araştırmanın yapıldığı çalışanların bilgi teknolojileri alanında çalışması ve şirket içerisinde çalışan bir uzmandan da alınan görüş neticesinde araştırmanın çevrimiçi (online) yapılmasına karar verilmiştir. Çalışmanın çevrimiçi (online) yapılmasının doğuracağı anketlerin üstünkörü yapılması kaygısı, araştırmaya gerçekten gönüllü olarak katılmak isteyen çalışanların tercih edilmesi sebebinin doğurmuştur. Bu nedenle anketin geri dönüşüm oranı %21 olarak belirlenmiştir.

3.4. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın sadece İstanbul ilinde faaliyet gösteren bir telekomünikasyon şirketinin çalışanlarını kapsamaması, araştırmadaki başlıca kısıtları oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında, sadece İstanbul ilindeki bir telekomünikasyon şirketinin bilgi teknolojileri çalışanlarının yer almasından dolayı, elde edilen bulguların Türkiye genelindeki telekomünikasyon şirketi çalışanlarının görüşlerini yansıtmaya iddiası yoktur.

3.5. Araştırma Hipotezleri

Genel tarama metodu ile hazırlanan bu çalışmada belirlenen başlıca hipotezler şunlardır:

H1: Çalışanların örgütsel kültür boyutlarının varlığına ilişkin ifadelerle katılma derecesi cinsiyete göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2: Çalışanların örgütsel kültür boyutlarının varlığına ilişkin ifadelerle katılma derecesi medeni duruma göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H3: Çalışanların örgütsel kültür boyutlarının varlığına ilişkin ifadelerle katılma derecesi şirkette çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H4: Çalışanların örgütsel kültür boyutlarının varlığına ilişkin ifadelerle katılma derecesi ortalama aylık gelir düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H5: Çalışanların örgütsel kültür boyutlarının varlığına ilişkin ifadelerle katılma derecesi yaş göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H6: Çalışanların örgütsel kültür boyutlarının varlığına ilişkin ifadelerle katılma derecesi çalışma birimine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H7: Çalışanların örgütsel kültür boyutlarının varlığına ilişkin ifadelerle katılma derecesi eğitim durumuna göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H8: Örgütsel kültür boyutları arasında istatistiksel açıdan pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

3.6. Araştırmanın Yöntemi

Verilerin normal dağılıma uygunluğunu test etmek amacıyla *tek örneklem kolmogorov-smirnov testi* ve *varyansların homojenliği testi* kullanılmış ve test sonucunda anlamlılık değerlerinin 0,05'den küçük olması incelenen faktörlerin normal dağılıma sahip olmadığını göstermektedir.

Verilerin normal dağılmaması nedeniyle parametrik olmayan testlerden faydalanılmıştır. Örgütsel kültür boyutları ile çalışanların yaş, cinsiyet, medeni durum ve eğitim durumu değişkenleri arasındaki görüş farklılıklarını tespit etmek amacıyla *Mann-Whitney U testi* uygulamasına gidilmiştir. Araştırma ölçeğinin Türkiye'de ilk defa ve bir telekomünikasyon şirketinde uygulanması, temel demografik değişkenlerin örgütsel kültürün belirleyicisi olup olmadığı sorununun tespit edilmesi gereğini doğurmuştur.

Örgütsel kültür boyutlarının ortalama aylık gelire, şirkette çalışılan süreye ve görev değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini analiz etmek için *Kruskal-Wallis H testinden* yararlanılmıştır. Telekomünikasyon çalışanları temelde bilgi işleyen çalışanlar olduğundan çalıştıkları birimin farklılıklarından doğan değişkenler (pazarlama, test, iş geliştirme, yazılım geliştirme gibi) var olan örgütsel kültürün boyutları açısından da farklılıklar doğurabilmektedir. Çünkü işin niteliğine binaen bazı birimler arasında tanınan serbestlik ve imtiyazlar var olan örgütsel kültürün farklı şekillerde değerlendirilebilmesine neden olabilmektedir. Şirkette görev yapılan süre, örgütün hedef, amaç ve mevcut kültürel bileşenlerin örgüt içerisinde daha alt düzeylerde fark edebilmesini sağlayabilmekte ve görev süresi açısından farklılıklar meydana getirebilmektedir. Çalışanların gelir düzeylerinin örgüt içerisinde her çalışanın değerli olduğu, örgüte kattığı değer karşılığı olarak

farklı ücretler aldığı şeklinde yorumlanması, bu anlamla farklı düşünen veya beklentileri karşılanmayan çalışanların da mevcut örgütsel kültürel değerleri tam olarak benimseyememesine neden olabilmekte ve bu husustaki algıları değiştirebilmektedir.

Ayrıca örgütsel kültür boyutların kendi aralarındaki ilişkileri ve yönünü tespit etmek amacıyla *Spearman Korelasyon analizi* yapılmıştır. Çünkü örgütsel kültür boyutlarında yapılacak her bir birimlik değişimin diğer boyutları pozitif anlamda etkilemesi beklenmektedir. Bu amaçla belirlenen pozitif şiddetin düşük oranda etkilediği boyutlara yönelik eksikliklerin öncelikli olarak çözülmesi ve yüksek pozitif etkiye sahip boyutların ilişkisinden de yeterince faydalanılması, örgütsel kültürün örgüt içerisinde istenilen düzeyde olmasına katkı sağlayabilecektir.

3.7. Araştırma Verilerinin Analizi

3.7.1. Demografik Veriler

Demografik değişkenlere ait veriler Tablo 2’ de sunulmuştur.

Tablo 2. Demografik Değişkenler Tablosu

Değişkenler	Alt Değişkenler	Frekans	%	Değişkenler	Alt Değişkenler	Frekans	%
Yaş	21-30	24	57,1	Eğitim Durumu	Lisans	32	76,2
	31-40	18	42,9		Lisansüstü	10	23,8
Cinsiyet	Erkek	36	85,7	Çalışma Birimi	Operasyon	5	11,9
	Kadın	6	14,3		Yazılım Geliştirme	24	57,1
Medeni Durum	Bekâr	26	61,9		İş Geliştirme	5	11,9
	Evli	16	38,1		Test	8	19,0
Ortalama Aylık Gelir	2000-3500	26	61,9	Çalışma Süresi	1-7 yıl	34	81,0
	3501-4500	8	19,0		7-14 yıl	6	14,3
	5501 ve üstü	8	19,0		14-21 yıl	2	4,8
	TOPLAM	42	100		TOPLAM	42	100

Ankete cevap veren katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde yaş değişkeni açısından, 21-30 yaş grubunda olanların %57,1 (24 kişi) ile en yüksek oranda, 31-40 yaş grubunda olanların %42,9 (18 kişi) ile en düşük oranda olduğu gözlenmiştir. Katılımcıların cinsiyet değişkeni açısından, erkek olanların %85,7 (36 kişi) ile en yüksek oranda, kadın olanların %14,3 (6 kişi) ile en düşük oranda olduğu gözlenmiştir. Katılımcıların medeni durum değişkeni açısından bekâr olanların %61,9 (26

kişi) ile en yüksek oranda, evli olanların %38,1 (16 kişi) ile en düşük oranda olduğu gözlemiştir. Katılımcıların ortalama aylık gelir değişkeni açısından 2000-3500 TL arasında gelire sahip olanların %61,9 (26 kişi) ile en yüksek oranda, 3501-4500 arası ve 5501 ve üstü TL gelire sahip olanların %19,0 (18 kişi) ile en düşük oranda olduğu gözlemiştir. Katılımcıların eğitim durumu değişkeni açısından lisans mezunu olanların %76,2 (32 kişi) ile en yüksek oranda, lisansüstü mezun olanların %23,8 (10 kişi) ile en düşük oranda olduğu gözlemiştir. Katılımcıların çalışma birimi değişkeni açısından yazılım geliştirme biriminde çalışanların %57,1 (24 kişi) ile en yüksek oranda, operasyon ve iş geliştirme biriminde çalışanların %19,0 (5 kişi) ile en düşük oranda olduğu gözlemiştir. Katılımcıların çalışma süresi değişkeni açısından ise, 1-7 yıl arasında çalışanların %81,0 (34 kişi) ile en yüksek oranda, 14-21 yıl arasında çalışanların %4,8 (2 kişi) ile en düşük oranda olduğu gözlemiştir.

3.7.2. Hipotezlerin Testi

H_1 hipotezine ilişkin Mann-Whitney U testi neticesinde, çalışanların örgütsel kültür boyutlarının varlığına ilişkin ifadelerle katılma derecesi cinsiyete durumuna göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermemiştir ($p>0,05$). Analiz sonuçları yer kısıtı nedeniyle tablo halinde gösterilmemiştir.

Birinci hipotez, %95 güven aralığında tüm örgütsel kültür alt boyutları açısından **desteklenmemiştir**.

“ H_2 : Çalışanların örgütsel kültür boyutlarının varlığına ilişkin ifadelerle katılma derecesi medeni duruma göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir.” hipotezini test etmek amacıyla Mann-Whitney U testinden faydalanılmıştır. Analiz verileri Tablo 4’de gösterilmektedir.

Tablo 4’de ikinci hipoteze yönelik veriler incelendiğinde, medeni durum açısından *takım odaklılık hariç* diğer tüm örgütsel kültür boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı derecede bir farklılık gözlenmemiştir. Çalışanların takım odaklılık boyutu ile ilgili sorulara verdikleri yanıtların ortalamaları incelendiğinde bekârların evlilere göre daha yüksek derece katıldıkları gözlenmiştir. Bu durum genel olarak bekâr çalışanların takım odaklılık uygulamalarını yüksek derecede yeterli bulduğunu göstermektedir.

İkinci hipotez, %95 güven aralığında “takım odaklılık” boyutu ($p=0,028$) boyutu açısından **desteklenirken** diğer boyutlar açısından **desteklenmemiştir**.

Tablo 3. Anket Sorularının Geneline ve Boyutlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Boyutlar	İfadeler	n	Ort. Değer	Standart Sapma	Boyut Ort.	Boyut St. S.	Faktör Yükleri
Amaç Belirleme ve Başarı	Çalışanlar uzun vadede başarılı olmak için ne yapmaları gerektiğini bilmektedir.	42	3,52	0,74	3,50	0,80	0,85
	Şirketin amaç ve hedefleri makul, açıkça tanımlanmış ve düzenli olarak gözden geçirilmektedir.	42	3,48	1,02			0,66
Takım Odaklılık	Şirket, bireysel katkılardan ziyade takım katkısının önemini vurgulamaktadır.	42	3,43	0,91	3,45	0,79	0,73
	Grup içerisindeki çalışanlar, karşılıklı fikir alışverişine ve bir takım olarak çalışmaya cesaretlendirilmektedir.	42	3,48	0,92			0,65
Koordinasyon ve Katılım	Departmanlar arasındaki bilgi paylaşımı teşvik edilmektedir.	42	3,38	0,85	3,31	0,88	0,85
	Departmanlar arasında işbirliği ve yardımlaşma güçlü bir şekilde teşvik edilmektedir.	42	3,24	0,98			0,85
Performans Önemi	Şirket, iyi bir iş yaptığını vurgulamaktadır.	42	3,76	0,82	3,56	0,54	0,92
	Çalışanlar yeteneklerinin geliştirilmesi hususunda gerekli eğitimleri almakta ve böylece daha yüksek performans seviyeleri elde edilmektedir.	42	3,14	0,84			0,77
	Şirket, çalışanları için performans standartları belirlemektedir.	42	3,76	0,62			0,61

Tablo 3'ün Devamı

Boyutlar	İfadeler	n	Ort. Değer	Standart Sapma	Boyut Ort.	Boyut St. S.	Faktör Yükleri
Yenilik Odaklılık	Çalışanlar, yenilikçi ve yaratıcı olmaya teşvik edilirler.	42	3,38	0,96	3,38	0,64	0,68
	Çalışanlar, işlerini daha iyi yapmanın yollarını arama konusunda, şirket tarafından teşvik edilirler.	42	3,57	0,67			0,65
	Şirket, yenilikçi fikirleri uygulanmasında gerekli olan kaynakların temininde, çalışanlarına yeterli desteği sağlamaktadır.	42	3,19	0,80			0,61
Çalışanların Katılımı	Şirket, çalışanlarının genel karar verme sürecine katılmalarına olanak sağlar.	42	2,76	0,82	3,03	0,64	0,80
	Çalışanlar, işleri konusunda alınacak kararlarda katkı yapmaya teşvik edilirler.	42	3,48	0,74			0,77
	Şirket, çalışanlarının her seviyedeki fikirlerine değer verir.	42	2,86	0,95			0,65
Ödül Anlayışı	Şirket çalışanlarını performans esasına göre ödüllendirmektedir.	42	3,19	1,02	3,22	0,67	0,84
	Çalışanların performansı, yeterince fark edilmekte ve ödüllendirilmektedir.	42	2,81	1,02			0,76
	Çalışanlar, birileri için değil, yaptıkları şey için ödüllendirildiğini bilmektedir.	42	3,57	0,86			0,75
	Çalışanlar, yapıcı olan eleştiri ve negatif geri bildirimleri rahatlıkla alabilmektedir.	42	3,24	0,82			0,74
	Şirket içerisinde, çalışanların başarısızlıklarının cezalandırılmasından ziyade, elde edilen başarıların ödüllendirilmesine yönelik bir hava vardır.	42	3,29	1,04			0,71

Tablo 4. Medeni Durum Değişkenine İlişkin Mann-Whitney U Testi Tablosu

Örgütsel Kültür Boyutları	Medeni Durum	Kişi	Ort.	Std. Sapma	Z	P değeri (Sig.)
Amaç Belirleme ve Başarı	Bekâr	26	3,50	0,92	-0,436	0,663
	Evli	16	3,50	0,58		
Takım Odaklılık	Bekâr	26	3,65	0,78	-2,204	0,028*
	Evli	16	3,13	0,72		
Kordinasyon ve Katılım	Bekâr	26	3,35	0,95	-0,323	0,747
	Evli	16	3,25	0,77		
Performans Önemi	Bekâr	26	3,67	0,57	-1,320	0,187
	Evli	16	3,38	0,47		
Yenilik Odaklılık	Bekâr	26	3,46	0,67	-1,430	0,153
	Evli	16	3,25	0,56		
Çalışanların Katılımı	Bekâr	26	3,15	0,73	-1,054	0,292
	Evli	16	2,83	0,42		
Ödül Anlayışı	Bekâr	26	3,17	0,77	-0,626	0,531
	Evli	16	3,30	0,46		

* p<0,05

Tablo 5. Şirkette Çalışılan Süreye İlişkin Kruskal-Wallis H Testi Tablosu

Örgütsel Kültür Boyutları	Çalışma Süresi	Kişi	Sıra Ort.	Ki-Kare	Serb.Der.	P değeri (Sig.)
Amaç Belirleme ve Başarı	1-7 yıl	34	22,03	1,701	2	0,427
	7-14 yıl	6	16,50			
	14-21 yıl	2	27,50			
Takım Odaklılık	1-7 yıl	34	21,79	3,717	2	0,156
	7-14 yıl	6	24,83			
	14-21 yıl	2	6,50			
Kordinasyon ve Katılım	1-7 yıl	34	20,85	0,803	2	0,669
	7-14 yıl	6	25,50			
	14-21 yıl	2	20,50			
Performans Önemi	1-7 yıl	34	20,62	2,711	2	0,258
	7-14 yıl	6	28,50			
	14-21 yıl	2	15,50			
Yenilik Odaklılık	1-7 yıl	34	20,97	1,932	2	0,381
	7-14 yıl	6	26,83			
	14-21 yıl	2	14,50			
Çalışanların Katılımı	1-7 yıl	34	21,97	6,211	2	0,045*
	7-14 yıl	6	25,50			
	14-21 yıl	2	1,50			
Ödül Anlayışı	1-7 yıl	34	20,79	2,400	2	0,301
	7-14 yıl	6	27,83			
	14-21 yıl	2	14,50			

* p<0,05

“**H₃**: Çalışanların örgütsel kültür boyutlarının varlığına ilişkin ifadelerle katılma derecesi şirkette çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.” hipotezini test etmek amacıyla Kruskal-Wallis H testinden faydalanılmıştır. Analiz verileri Tablo 5’de gösterilmektedir.

Tablo 5’de üçüncü hipoteze yönelik veriler incelendiğinde, çalışma süresi açısından *çalışanların katılımı boyutu hariç* diğer tüm örgütsel kültür boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı derecede bir farklılık gözlenmemiştir. Şirket personelinin çalışanların katılımı boyutu ile ilgili sorulara verdikleri yanıtların ortalamaları incelendiğinde bu boyuta, 1-7 yıl (\bar{X} = 3.08) ve 7-14 yıl (\bar{X} = 3.11) arasında çalışma süresine sahip çalışanların 14-21 yıl (\bar{X} = 2.00) arasında çalışma süresine sahip olan çalışanlara göre daha yüksek derece katıldıkları gözlenmiştir. Bu durum genel olarak 1-14 yıl arasında çalışma süresine sahip çalışanların daha tecrübeli çalışanlara göre örgütsel kültür süreçlerini orta derecede yeterli bulduğunu göstermektedir.

Üçüncü hipotez, %95 güven aralığında “çalışanların katılımı” boyutu ($p=0,045$) açısından **desteklenirken** diğer boyutlar açısından **desteklenmemiştir**.

“**H₄**: Çalışanların örgütsel kültür boyutlarının varlığına ilişkin ifadelerle katılma derecesi ortalama aylık gelir düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.” hipotezini test etmek amacıyla Kruskal-Wallis H testinden faydalanılmıştır. Analiz verileri Tablo 6’da gösterilmektedir.

Tablo 6’da beşinci hipoteze yönelik veriler incelendiğinde, ortalama aylık gelir açısından *yenilik odaklılık boyutu hariç* diğer tüm örgütsel kültür boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı derecede bir farklılık gözlenmemiştir. Çalışanların yenilik odaklılık boyutu ile ilgili sorulara verdikleri yanıtların ortalamaları incelendiğinde 3501-4500 TL (\bar{X} = 3.83) ve 5501 ve üstü TL (\bar{X} = 3.50) arasında aylık gelire sahip çalışanların 2000-3500 TL (\bar{X} = 3.21) arasında aylık gelire sahip olan çalışanlara göre daha yüksek derece katıldıkları gözlenmiştir. Bu durum genel olarak üst gelir düzeyine sahip çalışanların daha düşük gelir düzeyine sahip çalışanlara göre örgütsel kültür süreçlerini yüksek derecede yeterli bulduğunu göstermektedir.

Dördüncü hipotez, %95 güven aralığında “yenilik odaklılık” boyutu ($p=0,031$) açısından **desteklenirken** diğer boyutlar açısından **desteklenmemiştir**.

Tablo 6. Ortalama Aylık Gelire İlişkin Kruskal-Wallis H Testi Tablosu

Örgütsel Kültür Boyutları	Ort. Gelir	Kişi	Sıra Ort.	Ki-Kare	Ser. Der.	P değeri (Sig.)
Amaç Belirleme ve Başarı	2000-3500	26	20,81	1,579	2	0,454
	3501-4500	8	26,00			
	5501 ve üstü	8	19,25			
Takım Odaklılık	2000-3500	26	20,27	1,948	2	0,378
	3501-4500	8	26,75			
	5501 ve üstü	8	20,25			
Kordinasyon ve Katılım	2000-3500	26	20,73	0,547	2	0,761
	3501-4500	8	21,25			
	5501 ve üstü	8	24,25			
Performans Önemi	2000-3500	26	18,65	3,903	2	0,142
	3501-4500	8	27,00			
	5501 ve üstü	8	25,25			
Yenilik Odaklılık	2000-3500	26	18,04	6,945	2	0,031*
	3501-4500	8	30,50			
	5501 ve üstü	8	23,75			
Çalışanların Katılım	2000-3500	26	20,12	2,886	2	0,236
	3501-4500	8	28,00			
	5501 ve üstü	8	19,50			
Ödül Anlayışı	2000-3500	26	19,35	2,163	2	0,339
	3501-4500	8	25,50			
	5501 ve üstü	8	24,50			

* p<0,05

H_5 hipotezine ilişkin Mann-Whitney U testi neticesinde, çalışanların örgütsel kültür boyutlarının varlığına ilişkin ifadeler katılma derecesi yaş değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermemiştir ($p>0,05$). Analiz sonuçları yer kısıtı nedeniyle tablo halinde gösterilmemiştir.

Beşinci hipotez, %95 güven aralığında tüm örgütsel kültür alt boyutları açısından **desteklenmemiştir**.

“ H_6 : Çalışanların örgütsel kültür boyutlarının varlığına ilişkin ifadeler katılma derecesi şirkette çalışma birimlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.” hipotezini test etmek amacıyla Kruskal-Wallis H testinden faydalanılmıştır. Analiz verileri Tablo 7’de gösterilmektedir.

Tablo 7’de altıncı hipoteze yönelik veriler incelendiğinde, çalışma birimleri açısından *amaç belirleme ve başarı boyutu hariç* diğer tüm örgütsel kültür boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı derecede bir farklılık

gözlenmemiştir. Çalışanların amaç belirleme ve başarı boyutu ile ilgili sorulara verdikleri yanıtların ortalamaları incelendiğinde Test (\bar{X} = 4.13), Yazılım Geliştirme (\bar{X} = 3.48) ve Operasyon (\bar{X} = 3.40) birimlerinde çalışan personelin İş Geliştirme (\bar{X} = 2.70) biriminde çalışan personele göre daha yüksek derece katıldıkları gözlenmiştir. Bu durum, genel olarak ortaya konulacak ürün ile ilgili her konuyu, her detayı, her süreci analitik olarak ele alması gereken İş Geliştirme çalışanlarının, diğer birim çalışanlarına oranla şirketin amaç ve hedeflerinin yeterince açık tanımlanmadığı ve tanımlanan amaçların düzenli periyodlarla gözden geçirilmediği; uzun vadede başarılı olmak için ne yapılması gerektiği konusunda bir belirsizliğin olduğu yönündeki görüşlerini belirtmesiyle özetlenebilir.

Tablo 7. Çalışma Birimlerine İlişkin Kruskal-Wallis H Testi Tablosu

Örgütsel Kültür Boyutları	Çalışma Birimi	Kişi	Sıra Ort.	Ki-Kare	Ser. Der.	P değeri (Sig.)
Amaç Belirleme ve Başarı	Operasyon	5	20,70	9,437	3	0,024*
	Yazılım Gels.	24	21,00			
	İş Geliştirme	5	10,30			
	Test	8	30,50			
Takım Odaklılık	Operasyon	5	19,30	6,600	3	0,086
	Yazılım Gels.	24	18,58			
	İş Geliştirme	5	22,90			
	Test	8	30,75			
Koordinasyon ve Katılım	Operasyon	5	29,10	7,405	3	0,060
	Yazılım Gels.	24	17,96			
	İş Geliştirme	5	19,30			
	Test	8	28,75			
Performans Önemi	Operasyon	5	21,50	2,421	3	0,490
	Yazılım Gels.	24	23,63			
	İş Geliştirme	5	15,30			
	Test	8	19,00			
Yenilik Odaklılık	Operasyon	5	18,50	1,381	3	0,710
	Yazılım Gels.	24	23,04			
	İş Geliştirme	5	17,10			
	Test	8	21,50			
Çalışanların Katılım	Operasyon	5	25,10	2,930	3	0,402
	Yazılım Gels.	24	19,08			
	İş Geliştirme	5	21,10			
	Test	8	26,75			
Ödül Anlayışı	Operasyon	5	24,30	1,070	3	0,784
	Yazılım Gels.	24	19,92			
	İş Geliştirme	5	24,70			
	Test	8	22,50			

* p<0,05

Altıncı hipotez, %95 güven aralığında “amaç belirleme ve başarı” boyutu ($p=0,024$) açısından **desteklenirken** diğer boyutlar açısından **desteklenmemiştir**.

H₇ hipotezine ilişkin Mann-Whitney U testi neticesinde, çalışanların örgütsel kültür boyutlarının varlığına ilişkin ifadeler katılma derecesi eğitim durumuna göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermemiştir ($p>0,05$). Analiz sonuçları yer kısıtı nedeniyle tablo halinde gösterilmemiştir.

Yedinci hipotez, %95 güven aralığında tüm örgütsel kültür alt boyutları açısından **desteklenmemiştir**.

“**H₈**: Örgütsel kültür boyutları arasında istatistiksel açıdan pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezini test etmek amacıyla Spearman Korelasyon analizinden faydalanılmıştır. Analiz verileri Tablo 8’de gösterilmektedir.

Tablo 8’de örgütsel kültür boyutlarının kendi aralarında orta derecede, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. En yüksek ilişki “performans önemi” ve “yenilik odaklılık” boyutları arasında gözlenirken ($r= 0,819$), en düşük ilişki ise, “performans önemi” boyutu ile “koordinasyon ve katılım” boyutları arasında ($r= 0,337$) gözlenmiştir. Düşük olan iki boyuta ait tanımlayıcı istatistiklerin soru bazında ve boyut bazında gösterildiği Tablo 3’deki verilerden faydalanıldığında, “performans önemi” boyutuna çalışanların yüksek derecede katıldıkları gözlenirken ($\bar{X}= 3.56$), “koordinasyon ve katılım” boyutuna ise karamsar kaldıkları gözlenmektedir ($\bar{X}= 3.31$). Çalışanların karamsar kaldıkları “koordinasyon ve katılım” boyutunun soru bazındaki ortalamaları incelendiğinde ise, çalışanların bilgi paylaşımı, iş birliği ve dayanışma açısından yeterince teşvik edilmedikleri gözlenmektedir.

Sekizinci hipotez tüm örgütsel kültür boyutları açısından **desteklenmiştir**.

Tablo 8. Örgütsel Kültür Boyutları Arasındaki Korelasyonlar

Örgütsel Kültür Boyutları	1	2	3	4	5	6	7
Amaç Belirleme ve Başarı	1						
Takım Odaklılık	0,594**	1					
Koordinasyon ve Katılım	0,602**	0,561**	1				
Performans Önemi	0,443**	0,386*	0,337*	1			
Yenilik Odaklılık	0,561**	0,549**	0,506**	0,819**	1		
Çalışanların Katılımı	0,465**	0,613**	0,731**	0,449**	0,656**	1	
Ödül Anlayışı	0,507**	0,438**	0,594**	0,529**	0,714**	0,709**	1

*p<0.05 (Çift Yönlü)

**p<0.01 (Çift Yönlü)

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmada, bir telekomünikasyon şirketinde çalışan personelin örgütsel kültürün boyutları olan *amaç belirleme ve başarı*, *takım odaklılık*, *koordinasyon ve katılım*, *performans önemi*, *yenilik odaklılık*, *çalışanların katılımı*, *ödül anlayışı* uygulamalarına ilişkin algıların belirlenmesi amaçlanmaktadır. Yapılan analizler neticesinde ortaya çıkacak verilerin, telekomünikasyon sektöründe ileride yapılacak araştırmalara bir zemin hazırlaması beklenirken, demografik değişkenler ile elde edilen farklılıkların ise, örgütsel kültürü etkileyen birer değişken olarak dikkate alınması konusunda bir farkındalık oluşturması beklenmektedir. Bu kapsamda elde edilen sonuçlar ve öneriler aşağıda özetlenmiştir.

Mann-Whitney U testi sonuçları incelendiğinde, medeni durum açısından *takım odaklılık boyutu* hariç diğer tüm örgütsel kültür boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı derecede bir farklılık gözlenmemiştir. Çalışanların *takım odaklılık* boyutu ile ilgili sorulara verilen yanıtların ortalamaları incelendiğinde bekârların (\bar{X} = 3.65) evlilere (\bar{X} = 3.13) göre daha yüksek derece katıldıkları gözlenmiştir. Bu durum genel olarak bekâr çalışanlarının *takım odaklılık* uygulamalarını yüksek derecede yeterli bulduğunu göstermektedir. Medeni durum değişkeni açısından soru bazındaki ortalamalar incelendiğinde bekârlar, genel olarak şirketin karşılıklı fikir alışverişini ve bir takım olarak çalışmayı cesaretlendirdiğini (\bar{X} = 3.77) ve bireysel katkılardan çok takım katkısına önem verdiğini (\bar{X} = 3.54) ifade etmişlerdir.

Kruskal-Wallis H testi sonuçları incelendiğinde, çalışma süresi açısından *çalışanların katılımı boyutu* hariç diğer tüm örgütsel kültür boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı derecede bir farklılık gözlenmemiştir. Personelin *çalışanların katılımı* boyutu ile ilgili sorulara verdikleri yanıtların ortalamaları incelendiğinde 1-7 yıl (\bar{X} = 3.08) ve 7-14 yıl (\bar{X} = 3.11) arasında çalışma süresine sahip çalışanların 14-21 yıl (\bar{X} = 2.00) arasında çalışma süresine sahip olan çalışanlara göre daha yüksek

derece katıldıkları gözlenmiştir. Bu durum genel olarak 1-14 yıl arasında çalışma süresine sahip olan personelin *çalışanların katılımı* uygulamalarını orta derecede yeterli bulduğunu, 14-21 yıl arasında çalışma süresine sahip çalışanların ise düşük derece yeterli bulduğunu göstermektedir. Çalışma süresi açısından soru bazındaki ortalamalar incelendiğinde 1-7 yıl ve 7-14 yıl arasındaki çalışanlar, genel olarak şirketin, çalışanları genel karar verme süreçlerine katması açısından yüksek derecede; her seviyedeki fikirlerine değer vermesi açısından ise, şirketin orta derecede bir katılımcı yaklaşım sergilediğini ifade etmişlerdir. Ancak alınacak kararlara katkı yapılması açısından ise, tüm çalışanlar bu konuda şirketi yüksek derecede yeterli gördüklerini ifade etmişlerdir.

Kruskal-Wallis H testi sonuçları incelendiğinde, ortalama aylık gelir ile *yenilik odaklılık boyutu* hariç diğer tüm örgütsel kültür boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı derecede bir farklılık gözlenmemiştir. Çalışanların *yenilik odaklılık* boyutu ile ilgili sorulara verdikleri yanıtların ortalamaları incelendiğinde 3501-4500 TL (\bar{X} = 3.83) ve 5501 ve üstü TL (\bar{X} = 3.50) arasında aylık gelire sahip çalışanların 2000-3500 TL (\bar{X} = 3.21) arasında aylık gelire sahip olan çalışanlara göre daha yüksek derece katıldıkları gözlenmiştir. Bu durum genel olarak gelir düzeyi yüksek çalışanlarının *yenilik odaklılık* uygulamalarını yüksek derecede yeterli bulduğunu göstermektedir. Ortalama aylık gelir açısından soru bazındaki ortalamalar incelendiğinde 3501-4500 TL ve 5500 ve üstü TL gelir düzeyine sahip çalışanlar 2500-3500 TL gelir düzeyine sahip çalışanlar ile kıyaslandığında, yenilikçi ve yaratıcı olmayı teşvik etmesi, çalışanlarına gerekli kaynakların temin edilmesinde yeterli desteği sağlaması açısından şirketi yüksek derecede yeterli gördüklerini ifade etmişlerdir. Ayrıca tüm gelir gruplarına sahip çalışanlar, işlerin daha iyi yapılması için şirket tarafından verilen desteği yüksek derecede yeterli bulmuşlardır.

Kruskal-Wallis H testi sonuçları incelendiğinde, çalışma birimleri ile *amaç belirleme ve başarı boyutu* hariç diğer tüm örgütsel kültür boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı derecede bir farklılık gözlenmemiştir. Çalışanların *amaç belirleme ve başarı* boyutu ile ilgili sorulara verdikleri yanıtların ortalamaları incelendiğinde Operasyon (\bar{X} = 3.40), Yazılım Geliştirme (\bar{X} = 3.48) ve Test (\bar{X} = 4.13) birimlerinde çalışan personelin İş Geliştirme (\bar{X} = 3.23) biriminde çalışan personele göre daha yüksek derece katıldıkları gözlenmiştir. Bu durum, genel olarak ortaya konulacak ürün ile ilgili her konuyu, her detayı, her süreci analitik olarak ele alması gereken İş Geliştirme çalışanlarının, diğer birim çalışanlarına oranla şirketin amaç ve hedeflerinin yeterince açık tanımlanmadığı ve tanımlanan amaçların düzenli periyodlarla gözden geçirilmediği; uzun vadede başarılı olmak için ne yapılması gerektiği konusunda bir belirsizliğin olduğu yönündeki görüşlerini

belirtmesiyle özetlenebilir. Diğer tüm birimlerin birbirleri arasındaki bağlantıları ve etkileri derinlemesine düşünen, ihtiyaçları belirleyen, projelerin liderliğini ve bitirilmesini sonuna kadar takip eden ve bir nevi sürecin baş aktörü olan İş Geliştirme biriminin, uzun vadeli amaçların yerine getirilmesinde önemli bir belirsizlik yaşamaması, son derece dikkat edilmesi gereken bir konudur. Bu anlamda şirketin amaç ve hedeflerini yeniden gözden geçirmesi, belirsizlikle başa çıkma konusunda radikal adımlar atması ve personeli güçlendirme uygulamalarına daha geniş yer vermesi, şirketin ana amacı olan kârı elde etmede önemli bir adım atılmasını sağlayabilecektir.

Örgütsel kültür boyutlarının kendi aralarındaki korelasyonları açısından, orta derecede, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. En yüksek ilişki “performans önemi” ve “yenilik odaklılık” boyutları arasında gözlenirken ($r= 0,819$), en düşük ilişki ise, “performans önemi” boyutu ile “koordinasyon ve katılım” boyutları arasında ($r= 0,337$) gözlenmiştir. Düşük olan iki boyuta ait tanımlayıcı istatistiklerin soru bazında ve boyut bazında gösterildiği Tablo 3’deki verilerden faydalanıldığında, “performans önemi” boyutuna çalışanların yüksek derecede katıldıkları gözlenirken ($\bar{X}= 3.56$), “koordinasyon ve katılım” boyutuna ise karamsar kaldıkları gözlenmektedir ($\bar{X}= 3.31$). Çalışanların karamsar kaldıkları “koordinasyon ve katılım” boyutunun soru bazındaki ortalamaları incelendiğinde ise, çalışanların genel olarak departmanlar arasında bilgi paylaşımı, işbirliği ve yardımlaşmaya güçlü bir şekilde teşvik edilmedikleri görülmektedir.

Bilginin sürekli değiştiği, değişime ise anlık tepkiler vermesi beklenen bilgi teknolojileri çalışanlarının içerisinde bulunduğu örgüt yapısının sunduğu imkânlar, örgüt içerisinde belli kültürel değerlerin paylaşımını zorunlu kılmaktadır. Ancak var olan kültürel değerler tüm örgüt içerisinde paylaşılmıyorsa ve bir takım ruhu oluşturulması için uygun bir zemin hazırlayamıyorsa, bu durumda örgütün modern çağın gereksinimlerini, bilgi ve teknolojisini takip etmesi son derece zordur.

Örgütlerin küreselleşme olgusuyla yaşadığı hızlı değişim, teknoloji kurallarının ve sahip olunan değerlerin de yeniden gözden geçirilmesi gerekliliğini doğurmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, işletmelerin rekabet şartlarının keskinleştiği bu ortamda elindeki en önemli kaynağı olan insan unsurunun etkinliğini sağlayabilmesi, ancak uygun bir örgütsel kültürün yaratılması ile mümkündür (Erdem, 2009).

Bu bağlamda bilgi teknolojileri sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin, örgüt içerisindeki gerekli fiziksel enstrümanlara ek olarak, örgütsel kültürün alt boyutları olan amaç belirleme ve başarı, takım odaklılık, koordinasyon ve katılım, performans önemi, yenilik odaklılık,

çalışanların katılımı ve ödül anlayışı açısından da gerekli yeterliliği yakalaması gerekmektedir. Çünkü bu yeterlilikler sağlandığı sürece, telekomünikasyon sektörü küreselleşmiş dünyada çalışanları ve yöneticileriyle bir bütün olarak daha etkili aktörlerden birisi olacaktır.

Örgütsel kültürün belirlenmesine amacıyla diğer araştırmalara referans oluşturacak bu araştırmanın farklı sektörlerde ve daha kapsamlı bir katılımcı grubu ile yapılmasının, araştırmaya daha detaylı bir bakış açısı kazandıracağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Akbaba, Atilla (2002), Örgüt Kültürü, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(3), 1-32.
- Altunışık, Remzi, Coşkun, Recai, Bayraktaroğlu, Serkan ve Yıldırım, Engin (2007), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, SPSS Uygulamalı*, Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Bakan, İsmail (2008), “Örgüt Kültürü” ve “Liderlik” Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması, *Kahramanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(14), 13-40.
- Baş, Abdurrahman (2011), *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Performans*, <http://www.abdurrahmanbas.com/tr/about.html>, (Erişim tarihi, 30.12.2011).
- Beugelsdijk, Sjoerd, KOEN, Carla ve Noorderhaven, Niels (2009), A Dyadic Approach to The Impact of Differences in Organizational Culture on Relationship Performance, *Industrial Marketing Management*, 38(3), 312-323.
- Bilir, Pervin, AY, Ünal ve Çelik Gürbüz, Tuğba (2003), Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okullarında Örgüt Kültürü, *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 1(2), 117-128.
- Cheung, Sai On, Wong, Peter S.P. ve Wu, Ada W. Y. (2011), Towards an Organizational Culture Framework in Construction, *International Journal of Project Management*, 29(1), 33-44.
- Çavuş, Şenol ve Gürdoğan, Arzu (2008), Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 18-34.
- Çelik, Vehbi (1993), Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi, *Amme İdaresi Dergisi*, 26(2), 135-145.
- Denison, Daniel R. (1990), *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, New York, NY: John Wiley & Sons Inc.
- Denison, Daniel R., Haaland, Stephanie ve Goelzer, Paulo (2003), Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is There a Similar Pattern around the World?, *Advances in Global Leadership*, 3, 205-227.

- Dinçer, Ömer (1996), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Durğun, Serpil (2006), Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim, *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 112-132.
- Erdem, Onur (2009), *Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgüt Kültürüyle İlişkisi ve Türk Telekomünikasyon A.Ş. Üzerine Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Fiş, Ahmet Murat ve Wasti, S. Arzu (2009), Örgüt Kültürü ve Girişimcilik Yönelimi İlişkisi, *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 35 (Özel Sayı), 127-164.
- Göktaş, Bayram, Aslan, Gökçe, Aslantekin, Filiz ve Erdem, Ramazan (2005), Örgüt Kültürü ve Dr. Ekrem Hayri Üstündağ Kadın Hastalıkları ve Doğum Hastanesi Örneği, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(2), 351-372.
- Güçlü, Nezahat (2003), Örgüt Kültürü, *Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 147-159.
- Gümüştekin, Gülten Eren ve Emet, Canan (2007), Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgüt Kültürü ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, 90-116.
- Hasanoğlu, Mürteza (2004), Türk Kamu Sektöründe Örgüt Kültürü ve Önemi, *Sayıştay Dergisi*, 52, 43-60.
- Henri, Jean-François (2006), Organizational Culture and Performance Measurement Systems, *Accounting, Organizations and Society*, 31(1), 77-103.
- Hodges, Sharon P. ve Hernandez, Mario (1999), How Organizational Culture Influences Outcome Information Utilization, *Evaluation and Program Planning*, 22(2), 183-197.
- Hofstede, Geert (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Hofstede, Geert, Neuijen, Bram, Ohavy, Denise Daval ve Sanders, Geert (1990), Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases, *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.
- İra, Nejat (6-9 Temmuz 2004), *Örgütsel Kültür (Dokuz Eylül Üniversitesi Örneği)*, XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi: Malatya.
- İra, Nejat ve Aksu, Ali (2009), Örgütsel Kültür (Dokuz Eylül Üniversitesi Örneği), *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25, 43-62.
- İra, Nejat ve Şahin, Semiha (2011), Örgüt Kültürü Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlilik Araştırması, *Celal Bayar Üniversitesi sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 1-13.
- Jackson, Stephen (2011), Organizational Culture and Information Systems adoption: A Three-Perspective Approach, *Information and Organization*, 21(2), 57-83.

- Keleş, Hatice Necla ve Kıral Özkan, Tuğba (2010), Liderlik, Kültür ve Performans Arasındaki İlişkinin Örgütsel Zekâ Modelinden Hareketle İncelenmesi, ***Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi***, 2(1), 65-70.
- Kemp, Sharon ve Dwyer, Larry (2001), An Examination of Organizational Culture: The Regent Hotel, Sydney, ***International Journal of Hospitality Management***, 20(1), 77-93.
- Köse, Sevinç, Tetik, Semra ve Ercan, Cuma (2001), Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler, ***Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi***, 7(1), 219-242.
- Linnenluecke, Martina K. ve Griffiths, Andrew (2010), Corporate Sustainability and Organizational Culture, ***Journal of World Business***, 45(4), 357-366.
- MacIntosh, Eric W., ve Doherty, Alison (2010), The Influence of Organizational Culture on Job Satisfaction and Intention to Leave, ***Sport Management Review***, 13(2), 106-117.
- Mathew, Jossy, Ogbonna, Emmanuel ve Harris, Lloyd C. (2012), Culture, Employee Work Outcomes and Performance: An Empirical Analysis of Indian Software Firms, ***Journal of World Business***, 47(2), 194-203.
- Murat, Güven ve Açıkgöz, Banu (2007), Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği, ***Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi***, 3(5), 1-20.
- Ören, Kenan, Erdem, Bilal ve Kaplan, Metin (2005), Örgüt Kültürün İşgücü Verimliliğine Etkisi, ***Kamu- İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi***, 8(2), 1-21.
- Özmutaf, Nezhil Metin (2007), Liderliğin Örgüt Kültürü İçinde Değişimsel Boyutta Değerlendirilmesi, ***Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi***, 2(6), 83-98.
- Rokeach, M. J. (1973), ***The Nature of Values***, New York: the Free Press.
- Schein, Edgar H. (1990), Organizational Culture, ***American Psychologist***, 45(2), 109-119.
- Schein, Edgar H. (2010), ***Organizational Culture and Leadership***, San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Schwartz, Shalom H. (1994), Are There Universal Aspects in the Structure and Contents of Human Values?, ***Journal of Social Issues***, 50(4), 19-45.
- Sözmez, Melek Alev (2006), Meslek Liselerinde Örgüt Kültürü, ***Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi***, 45, 85-108.
- Şişman, Mehmet (2002), ***Örgütler ve Kültürler***, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Yağmurlu, Aslı (1997), Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar, ***Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi***, 52(1), 717-724.
- Yahyagil, Mehmet Y. (2004), Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenilirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama, ***İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi***, 47, 53-76.