

# ÖRGÜT KÜLTÜRÜ PERSPEKTİFİ İLE STRATEJİK YÖNETİM

## Strategic Management with Organizational Culture Perspective

**Reference:** Topgül, S. (2020). "Değişen Demografik Düzene Göre Yaşlı Bireylere Yönelik Değişen Yiyecekler", *International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*, (Issn:2630-631X) 6(32): 1006-1011.

**Öğr.Gör.Dr. Benan KURT YILMAZ**

Sinop Üniversitesi, Ayancık Meslek Yüksek Okulu Yönetim ve Organizasyon A.B.D., Sinop/Türkiye

### ÖZET

Bu çalışmanın amacı örgütler için büyük önem taşıyan stratejik yönetim faaliyetine örgüt kültürünün etkisi bağlamında dikkat çekmektir. Nitekim küresel ekonomi örgütler arasında rekabeti artırırken, örgüt içinde ortak bir yolun ve zihnin önemini de ortaya koymaktadır. Örgütün rekabet gücünü artırması ve kendi içinde ortak bir zemin oluşturması ise, çalışanları ile bütünleşmesine bağlıdır. Bu ihtiyaç örgüt içinde paylaşılan değerlerin varlığını gerekli kılmaktadır. En basitinden en karmaşık olan örgüte kadar tüm örgütlerde var olan bu ortak değer "kültür"dür. Giderek artan rekabet ortamında varlıklarını sürdüren örgütlerin söz konusu ortamda yaşayabilmesi için üzerinde durmaları gereken bir diğer konu ise stratejik yönetimdir. Bu bağlamda öncelikle örgüt kültürü kavramı üzerinde durulmakta ve pekiştirilmiş bir örgüt kültürü ile elde edilen kazanımlar ifade edilmektedir. Daha sonra stratejik yönetim kavramı ele alınmakta ve işleyiş biçimi hakkında bilgi verilmektedir. Üçüncü bölümde örgüt kültürünün stratejik yönetimin işleyiş üzerindeki etkileri ele alınarak, örnekler verilmektedir. Sonuç bölümünde ise örgütün strateji seçiminin örgüt kültürü ile olan ilişkisinde nelere dikkat edilmesi gerektiği konusunda önerilerde bulunarak çalışma tamamlanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt Kültürü, Strateji, Stratejik Yönetim

### ABSTRACT

The purpose of this study is to draw attention to the strategic management activity, which is of great importance for organizations, in the context of the impact of organizational culture. While the global economy increases competition among the organizations, it also reveals the importance of a common path and mind within the organization. The fact that the organization increases its competitiveness and creates a common ground within itself depends on its integration with its employees. This necessity requires the existence of shared values within the organization. This common value that exists in all organizations from the simplest to the most complex organization is "culture". Another issue that organizations that maintain their existence in an increasingly competitive environment should focus on is the strategic management. In this context, firstly, the concept of organizational culture is emphasized and the gains obtained through a reinforced organizational culture are expressed. Then, the concept of strategic management is discussed and information is given about the way it works. In the third section, examples are given by considering the effects of organizational culture on the functioning of strategic management. In the conclusion part, the study was completed by making suggestions about what should be considered in the relation of the strategy choice of the organization with the organizational culture.

**Keywords:** Organizational Culture, Strategy, Strategic Management

## 1. GİRİŞ

Global dünya ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel koşulları değiştirmekte ve yeniden inşa etmektedir. Varlıklarını devam ettirmek isteyen örgütlerin söz konusu değişime ayak uydurmaları zorunluluk haline gelmiştir. Bu nedenle performanslarını geliştirme, üretkenliklerini artırma ve yönetsel verimliliklerini en üst noktaya taşımak isteyen örgütler değişen koşullara uyumlu yeni stratejiler aramaya başlamışlardır. Örgütün benimsediği söz konusu yeni stratejilerinin uygulanış biçimine egemen olan temel unsur örgüt kültürüdür. Diğer bir deyişle örgütün sahip olduğu değer ve inançlara, örgüt içinde benimsenmiş davranış kalıplarına etki eden kültür, örgütün devamlılığında da oldukça önemli bir araçtır.

Bu çalışmada stratejik yönetime örgüt kültürü ile olan ilişki perspektifinden bakılmaktadır. Örgütsel stratejilerin başarısı örgüt kültürü ile desteklenme derecesine bağlı olması nedeniyle bu bakış açısı önem arz etmektedir. Örgütsel stratejiler değerler ve inançlar, gibi kültürel ürünler tarafından destekleniyorsa o örgütte benimsenen stratejilerin hayata geçirilmesi kolaylaşmakta ve kısa sürede başarılmaktadır. Stratejileri destekleyen bir örgüt kültürü yoksa o örgütte hem stratejilerin benimsenmesi hem de uygulamaya konulması zorlaşmaktadır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Örgüt Kültürü

Kültür sözcüğünün tarihçesi oldukça eskidir. Kültür sözcüğünün Latince’de yetiştirmek ve büyütme anlamına geldiği kabul edilmektedir. Kavramı bugünkü anlamında ilk kez kullanan Voltaire; zekanın oluşumu, gelişimi ve geliştirilmesi şeklinde tanımlamıştır (Güvenç, 1991:96). Kültür ile ilgili ilk kapsamlı tanımlama 1871 yılında Tylor tarafından yapılmıştır. Kültür; bilgiyi, inancı, sanatı, ahlakı, adet ve geleneği kapsarken bireyin toplumsal bir varlık olması dolayısıyla kazandığı tüm kabiliyet ve alışkanlıklar bütünüdür. (Akt: Haviland, 2002:64).

Sosyal bilimlerde kültür bilgi, inanç ve adetleri kapsayan ve toplumun yaşama biçimini ifade eden “katılım”olarak tanımlanmaktadır (Güvenç, 1991: 96; Fındıkçı, 1996:87). Söz konusu toplum sürecine yaygın olarak edindiği maddi ve manevi tüm değerlerini, duyuş, düşünüş ve yaşayış birliğini herşeydir (Akdemir, 2003:26). Bu bağlamda kültür, farklı toplumlar tarafından devam ettirilen farklı yaşam biçimleridir (Morgan, 1986:112). Diğer bir deyişle bireyin geliştirmiş olduğu bilgi, inanç, düşünce, sanat, ahlak, adet, gelenek, yetenek ve alışkanlıklarla toplumsal kuralları kapsamaktadır (Kağıtçıbaşı, 2004:344).

Bir toplumun yaşam biçimini ifade eden kültür, çeşitli sosyal yapılarla bireyleri bir araya getirirken, aynı zamanda ortak bir amaç etrafında da birleştirmektedir. Böylece oluşan kültürel değerler, bireyin davranışlarına ve dolayısıyla bireyler arası ilişki ve etkileşimlere yansımaktadır (Topaloğlu vd., 2004:121). Nitekim Koçel (2005:29) bireyin edindiği değer yargılarının, davranış ve tutumlarının, sahip oldukları normların ve olayları değerlendirme biçimlerinin yaşadığı toplumun kültürel özelliklerinden etkilendiğini belirtmektedir.

Örgütler, belirli bir toplum içinde faaliyetlerini sürdürmektedirler. Söz konusu toplum üyelerinin de kendilerine özgü değerleri, inançları, belirli durumlar karşısında oluşturdukları düşünce ve tepkileri vardır. Örgütlerin söz konusu kültürel öğeleri bilmeleri yaşamsal öneme sahiptir. Nitekim bu örgütler, üyelerinin birbirlerini anlamalarını ve ortak noktalarda buluşmalarını sağlamak konusunda da sorumlulukları bulunmaktadır (Topaloğlu vd., 2004:123). Bu açıdan bakıldığında örgüt kültürü de toplumsal kültürden etkilenerek şekillenmektedir. Toplumsal kültürden bağımsız bir biçimde oluşturulmaya çalışılan örgüt kültürünün çalışanlar arası ilişkilere, kariyer planlamasına, ödüllere, rekabet sistemine ve sosyalleşme çabalarına olumsuz etki yapması kaçınılmazdır (Triandis, 2002: 40).

Örgütler yoğun rekabet ortamında, değişim ve gelişimin süreklilik arz ettiği bir yapıda varlıklarını sürdürmektedirler. Söz konusu yapı içinde başarılı olabilmek için rekabet gücünü elde etmek zorundadırlar. Son yıllarda başarılı örgütler üzerinde çalışmalarda bu örgütleri başarılı kılan faktörler arasında kendine has oluşmuş kimliğinin, iş yapış biçiminin ve paylaşılan değerlerinin önemli bir yeri olduğu görülmektedir. Bu olgu yönetim yazınında “örgüt kültürü” olarak nitelendirilmektedir (Çırpan vd., 1999:72).

Örgüt kültürü konusunda birçok disiplinin katılımıyla oluşan geniş bir araştırma literatürü oluşmuştur. Sosyologların, psikologların, antropologların, örgüt kuramcılarının örgütsel davranış araştırmacılarının ve stratejik yönetim araştırmacılarının (Sayılar, 2003: 132). örgüt kültürü konusu ile ilgili farklı yönleri vurguladıkları çalışmalar bulunmaktadır (Bakan vd., 2004: 16). Bu durumun temel nedeni örgütlerin çeşitli gruplardan, söz konusu grupların da birbirinden farklı bireylerden oluşmasıdır. Buradaki ana tema; söz konusu çeşitlilik yoluyla iyi bir birleşiminin elde edilmesi ve dinamik bir örgüt yapısı oluşturulmasıdır (Pheysey, 2003:139).

Her örgütün kültürü kendine özgüdür. Söz konusu özgünlük, örgüt çalışanlarının farklı kişilik, değer ve geçmişlerinin birleşimi ile oluşmaktadır (Sims, 2003: 78). Bireyin kendine özgü değer, inanç, duygu ve düşüncelerinden örgüt içinde ortak bir anlayış oluşturmak örgüt kültürünün işlevidir. Bu açıdan bakıldığında örgüt kültürü, örgüt içinde ortaya çıkan ve paylaşılan inanç, değer ve davranış biçimleridir (Levy vd., 2004:885).

Örgüt kültürü örgütün kodunu oluşturmaktadır. Bu kod aracılığıyla örgüt çalışanlarının algılama, davranış değişikliği ve değerlendirme biçimlerine yön verilmektedir. Dolayısıyla örgüt içinde uyuma aracılık eden örgüt kültürü, aynı zamanda örgütsel işleyişi de kolaylaştırmaktadır.

Örgüt kültürü yerine getirilecek işin gerektirdiği davranış özellikleri hakkında da bilgi vermektedir. Örgütün biçimsel ve biçimsel olmayan yapısı, çalışanların girişimcilik özellikleri, karar verebilme ve inisiyatif kullanma yeteneği, iletişim ağı, risk alma veya riskten kaçınma özelliklerini de açıklamaktadır (Kunda, 1992:7).

Örgüt kültürü örgüte yeni katılanların diğer çalışanlar ile uzlaşma ve örgüte uyum sağlamaları için öğrenmeleri gereken tekrarlamalı davranış biçimleridir (Schein, 1985:6). Diğer bir deyişle örgüt kültürü, belli bir grup tarafından gerek dış çevreye uyumu gerekse iç bütünleşmesi sırasında öğrendiği, geçerliliği kanıtlanacak düzeyde olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere programları algılamanın, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen, bir takım varsayımlardır (Schein, 2004:11).

Örgüt kültürü açık ve kollektif bir sistemdir. (Pettigrew, 1979:574). Diğer bir deyişle örgüt kültürü, bir örgüt içindeki ortak algı ve yorumlar sonucunda beklentiler oluşturmaktadır (Barley, 1983:393). Örgüt üyelerinin ürettiği ortak anlamlar (Morey vd., 1985:223) sonucunda söz konusu üyelerin örgüt içinde yapmaları gereken şeylerin neler olduğu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda önsezi ve bilgi edinmelerini sağlar (Güçlü, 2003: 148). Böylece örgütte çalışan bireyler için ortak bir yol sağlayan düşünsel bir işlevi yerine getirmektedir (Topaloğlu vd., 2004:123). Diğer bir deyişle çalışanların, örgütsel işleyişi anlamalarını sağlayan ve örgüt içindeki davranışlara yön veren normlar aktarmakta; ortak değer yargıları, düşünce ve inançlar sistemini ifade etmektedir (Eren, 2001:135). O halde örgüt kültürü, bir örgüt üyelerinin paylaştıkları anahtar değerler, standartlar, normlar, inançlar ve anlayışlar topluluğu olarak tanımlanmaktadır (Daft, 1992:75).

## 2.2. Stratejik Yönetim

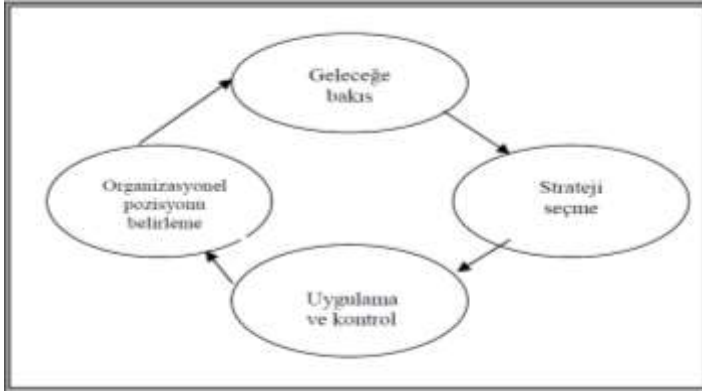
Strateji terimi Yunanca “strategia” kelimesinden türemiş “general” anlamına gelmektedir (Grant, 2001: 14). Uzun yıllar boyunca sadece askeri bir ifade olarak kullanılan strateji kavramı bir savaşta sonuca varmak için yapılan askeri planlama ve uygulama olarak tanımlanmıştır. Söz konusu tanımlamanın Eski Yunan generallerinden Strategos’un bilgi ve sanatına atıfta bulunularak kullanıldığı tahmin edilmektedir. Bununla birlikte sevk etme ve yöneltme anlamında kullanılan strateji terimi Latince’de yol, çizgi veya nehir yatağı anlamında da kullanılmaktadır (Dinçer, 2004: 16). İkinci Dünya Savaşından sonra Amerikan ekonomisinin ve dünya ticaretinin hızla büyümesi ile işletme alanyazınına dahil edilen strateji kavramını bilimsel olarak ilk kez tanımlayan kişi Alfred Chandler’dır. Chandler’e göre (1962) strateji ; örgütün uzun dönemli hedefler belirleyerek söz konusu hedeflere ulaşabilmek için ihtiyaç duyduğu kaynakları temin ve tahsis ederek, uygun faaliyet programı hazırlama eylemini ifade etmektedir.

Stratejik yönetim kavramına ilişkin ortak bir tanımlama bulunmamaktadır. En genel tanımıyla stratejik yönetim; stratejilerin belirlenmesi, uygulanması ve kontrol aşamalarını kapsamaktadır. Bu bağlamda stratejik yönetim, örgüt için etkili stratejileri planlama-geliştirme ve söz konusu planları uygulayarak elde edilen sonuçların stratejilere uygunluğunun kontrol edilmesi sürecidir (Dinçer, 1998:35).

Stratejik yönetim örgütün orta ve uzun vadeli amaçlar belirleyerek, bu amaçlara ulaşabilmek için uygun politika belirlemesi ve örgütü bu yönde hareket etmesini sağlamaktadır (İşçan, 2000:232). Nitekim örgütün çevresinde yaşanan gelişim ve değişimler hızlı, doğru ve etkin kararlar alınmasını gerekli kılmaktadır.

Stratejik yönetimde ilk aşama, örgütün mevcut durumunu analiz ederek konumunu belirlediği aşamadır. Mevcut durumunu tespit eden örgüt ikinci aşamaya geçerek gelecekte nerede ve nasıl konumlanmak istediği sorusunu sorar ve çeşitli seçenekler oluşturur. Söz konusu seçenekler,

örgütün stratejik seçeneklerini ifade etmektedir. Üçüncü aşamada ise, bu seçenekler arasından en uygun olan strateji seçimi yapılır. Son aşamada ise, seçilen stratejinin uygulamaya koyulduğu ve uygulamanın kontrol edildiği aşamadır.



Şekil 1: Stratejik Yönetimin İşleyişi

Stratejik yönetimin işleyişi planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol aşamalarından oluşan genel yönetim sürecinin stratejik konular için kullanımudur. Bu aşamaların uygulanışı ise geçişli ve birbirini tamamlayıcı niteliktedir (Alpkan, 2000:3).

Stratejik yönetim, örgütün kendisini yenilemesini, rakipleri ile arasındaki farklılıkları tespit edilmesini, varsa eksiklikleri için tedbirler almasını ve güçlü olduğu alanlarda yetkinlik kazanmasını sağlamaktadır. Stratejik yönetim gücünün bulunmadığı örgütler, finansal güçlerini ve insan kaynaklarını etkin bir biçimde kullanamamakta, kararlarını günlük politikalarla vermektedirler (Başar, 1998:90).

### 2.3. Stratejik Yönetimde Kültür

Kültür, bir örgütte başta üst yönetim olmak üzere tüm çalışanlar tarafından paylaşılan inanç ve değerler sistemidir. Bu değer ve inançlar görünmez olmak ile birlikte yönetici ve çalışanların düşünce ve davranışlarını önemli ölçüde etkilemektedir. Diğer bir ifade ile, kültürün örgüt stratejisi üzerinde önemli ölçüde etkisi bulunmaktadır. Lorsch (1986) örgüt kültür ve inancının stratejik yönetimin işleyişine nasıl etki ettiğini aşağıdaki tablo aracılığıyla ifade etmiştir.

Tablo 1: Stratejik Yönetimde Kültürel Denetim

	Sorular	Örnekler
Hedefler İle İlgili İnançlar	Finansal amaçlarımız ile ilgili olarak geçmişten gelen inançlarımız ve geleneklerimiz nedir?	*Varlıkların Dönüş Oranı *Büyüme Oranı *Borç/Kaynak Rasyosu *Bono Oranları *Kar payı
	Söz konusu finansla amaçlar birbiri ile ilişkili midir, öyle ise bu ilişkiyi tanımlayınız.	*Büyüme içerden gerçekleşmelidir. *Uzun dönemli borçlanma ve kısıtlı miktarda kar payı ödemesi yapılarak gerçekleştirilmelidir.
	Önemli olduğuna inandığımız diğer hedefler nelerdir?	*Fortune'da yer alan ilk 500 firma listesinde olmak. *Ulusal pazarda en iyi olmak. *İyi bir kurumsal vatandaş olmak. *Her dönemin en iyi firması olmak.
Belirgin (Ayrıtedici) Yetenek İle İlgili İnançlar	Bizim için en uygun rekabet faaliyeti nedir?	*Her işi çok iyi yapabiliriz. *Ulusal pazarda daha iyi olabiliriz. *Teknoloji tabanlı ürünlerde iyi olabiliriz. *Kendi uzmanlık alanımızda tüm dünyada başarılı olabiliriz.
	Bu inançların oluşmasına etki eden geçmiş tecrübeler nelerdir?	
	Şirket yönetimince var olduğu iddia edilen bu yetenekler gerçeği yansıtmakta mıdır?	
Pazarda Bulunan Ürünler İle İlgili İnançlar	Ürün pazarında ürünün ayrıtedici nitelikleri ile ilgili olarak tepe yönetimin inancı nedir?	*Pazarı paylaşan bir veya iki üye *Pazardaki en iyi ürün *Ayrıtedici özelliği fiyatı değil kalite ve hizmeti

Yönetimin Çalışanları İle İlgili Olarak Anahtar İnançları	Çalışanlarımızın çabalarının karşılığında ne talep ederler/neye layıktırlar?	*Güvenli çalışma koşulları *Sürekli istihdam *Yüksek maaş *Kardan pay * Ortaklık payı
	Şirketin başarısında çalışanların önemi nasıl tanımlanmaktadır?	*Araştırmacılarımız yeniliğin anahtarıdır. *Ast ve üstler birlikte büyük bir takımdır. * Bağlılığı yüksek çalışan tatmin olmuş müşteri demektir.

Lorsch (1986) yukarıda ifade edilen kültürel inançların örgüt strateji tesis etmesinde önemli bir rol üstlendiğini ifade etmektedir. Nitekim örgüt içindeki inançlar sistemi stratejik değişimi iki şekilde durdurabilmektedir. Bunlardan ilki olan stratejik miyoplukta; yöneticilerin uzağı görememesi nedeniyle sadece kısa vadeli planlarla ilgilenmesi durumu ortaya çıkmaktadır. Strateji miyopluluğuna yakalanan örgütte, değişime gerek olmadığı inancı hakimdir. Bu nedenle değişime ayak uyduramayan bir yapı mevcuttur. Stratejik miyopluluğu bulunan örgütler, gelişen ve değişen rekabet koşullarına ayak uyduramamakta ve uzun vadede güçlüklerle karşılaşmaktadırlar. Yöneticilerin ortaya koyduğu inançlar seti, örgütün dış dünyayı tamamen buradan algılamasına sebep olmaktadır. Böylece, örgüt değişen dış çevre koşullarını görememekte ve varlığı tehlikeye düşmektedir. İkincisi ise söz konusu miyopluktan kurtulmayı başaran üst yönetimin geçmiş olumsuz tecrübelerle saplanma riskidir. Örneğin ulusal piyasada son derece başarılı ürünleri bulunan örgütün uluslararası piyasada aynı derecede başarılı olamaması nedeniyle yeni pazarlar için gelişen olumsuz inancı değişen yeni koşullarda örgütün uyum kabiliyetini engelleyebilmektedir. Söz konusu geçmiş tecrübe örgütün yeni tecrübeler edinmesi yolunda inançlar yoluyla görünmez bariyerler oluşturabilmektedir.

Görünmeyen bariyeri kırmanın anahtar kuralı tepe yönetimin esnekliği ve yeniliği örgüt kültürünün bir parçası haline getirmesidir. Stratejik değişimi daimi olarak bünyesinde görmek isteyen örgütler, söz konusu inanç değişimini de başarmak zorundadır.

### 3. SONUÇ

Örgüt kültürü ve örgüt stratejileri arasında önemli bir etkileşim bulunmaktadır. Bu etkileşimin varlığının bilinmesi ve bu bilgiden hareket edilmesi oldukça önemlidir. Diğer bir deyişle örgüt, herhangi bir konuda strateji belirlerken ve uygulamaya koyarken söz konusu stratejinin örgüt kültürü ile örtüşen ve farklılaşan yönlerini ayrıntılı bir biçimde analiz etmelidir. Örgüt için istenen durum örgüt stratejileri ile kültürünün tam bir uyum içinde olmasıdır. Nitekim söz konusu uyum örgütün uygulamaya koymak istediği stratejinin örgüt çalışanları tarafından benimsenme derecesini arttıracak ve dolayısıyla stratejinin başarılı olma şansını yükseltecektir. Ancak kültür – strateji uyumsuzluğunun bulunduğu durumlarda öne çıkan bir diğer konu ise uyumsuzluğun derecesidir. Diğer bir deyişle kültürel denetimde örgütün kendisine sorduğu sorularda aldığı cevaplar ile çalışanların söz konusu sorulara cevapları benzer olmalı veya küçük farklar taşınmalıdır. Farklılığın olduğu durumlarda küçük değişiklikler ile uyum sağlanabiliyorsa örgüt bu konuda gerekli önlemleri alarak uyumlaştırma sürecini başlatmalıdır. Ancak seçilen strateji ile kültür arasındaki uyum söz konusu değişikliklerle sağlanamayacak boyutlarda ise örgüte yeni kültürel unsurların ve/veya kodların yerleştirilmesi gerekebilir.

### KAYNAKÇA

Akdemir, A. (2003). Temel İşletmecilik Bilgileri, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Bakan, İ., Büyükbeşe T. ve Bedestenci, Ç. (2004). Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik Ve Ampirik Yaklaşım, Aktüel Yayınları, İstanbul.

Barley, R. S. (1983). Semiotics and The Study Of Occupational And Organizational Culture, Administrative Science Quarterly, Vol: 28, No:3, 393-413.

Çırpan, H. (1999). Örgütsel Öğrenme İklimi Ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999.

- Dinçer, Ö. (2004). Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası, İz Yayıncılık, İstanbul.
- Eren, E., Alpan, L. & Ergün, E. (2003). Kültürel Boyutlar Olarak İşletmelerdeki İçsel Bütünleşme Ve Dışsal Odaklanma Düzeylerinin Performansa Etkileri, Doğu Üniversitesi Dergisi, 4 (1), 55-70.
- Fındıkçı, İ. (1996). Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme, Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları, İstanbul.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü, Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 6, 147-159.
- Güvenç, B.(1991). İnsan ve Kültür, 5. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Hasanoğlu, M. (2004). Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi, Sayıştay Dergisi, Sayı: 52, 43-60.
- Haviland, A. W. (2002). Kültürel Antropoloji, Kaktüs Yayınları, İstanbul.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2004). Yeni İnsan Ve İnsanlar, Evrim Yayınevi, İstanbul.
- Koçel, T. (2001). İşletme Yöneticiliği, Arıkan Basım Yayım, İstanbul.
- Koçel, T.(2005). İşletme Yöneticiliği, Arıkan Basım Yayım, İstanbul.
- Kunda, G. (1992). Engineering Culture: Control And Commitment In A High-Tech Corporation, Sage Publishing, Standford.
- Levy, E. P. & Williams J.R. (2004). The Social Context Of Performance Appraisal: A Review And Framework For The Future, Journal Of Management, Vol.30, No.6, 2004, 881-995.
- Lorsch, J.W.(1986). Managing Culture: The Invisible Barrier to Strategic Change, California Management Review, 28/2, 95-109.
- Morey, C. N. & Luthans, F. (1985). Reading The Displacement Of Culture And The Use Of Scenes And Themes İn Organizational Studies, Academy Of Management Review, Vol.10, No.2, 219-229.
- Morgan, G. (1986). Images Of Organization, Sage Publication, California, USA.
- Pettigrew, M. A. (1979). On Studying Organizational Cultures, Administrative Science Quarterly, 1979, Vol. 24, No.4, 570-581.
- Pheysey, C. D. (2003). Organizatonal Cultures: Types And Transformations, Routledge Publishing, London, UK.
- Sayılar, Y. (2003). Kültürel Değişim Kültüre Ne Kadar Duyarlı? Kültürel Değişimin Nedenleri Ve Değişim Süreci Üzerine Bir İnceleme, Uludağ Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 2, 131-150.
- Schein, E. (1981). Does Japanese Management Style Have A Message For American Managers?, Sloan Management Review, Vol.23, Issue 1, 55-68.
- Schein, E. (1985). Organizational Culture And Leadership; Jossey-Bass Publishing, London.
- Schein, E. (1989). Organizational Culture And Leadership; Jossey-Bass Publishing, Third Edition, London.
- Sims, R. (2003). Ethics And Corporate Social Responsibility: Why Giants Fall? , Greenwood Publishing, Newyork.
- Topaloğlu, M. & Kara, D. (2004). Örgütsel Kültürün Yöneticilerin Yönetmel Davranışları Üzerindeki Etkileri (A Grubu Seyahat Acentalarında Bir Uygulama), Gazi Üniversitesi Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:2, 121-142.
- Triandis, C. H. (2002). Generic Individualism And Collectivism, Blackwell Publishers, Oxford.