



# KURUMSAL KÜLTÜR BAŞARISINI VE KURUMSALLAŞMA BAŞARISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN SWARA YÖNTEMİ İLE DEĞERLENDİRİLMESİ

## ASSESSMENT OF THE FACTORS AFFECTING ORGANIZATIONAL CULTURE SUCCESS AND INSTITUTIONALIZATION SUCCESS THROUGH SWARA METHOD

Dr. Öğr. Üyesi Serdar YARLIKAŞ

Kocaeli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Kocaeli, Türkiye

ORCID ID: 0000-0001-5087-955X

Hatice İrem SAVAŞTAER

Metalurji ve Malzeme Mühendisi Kocaeli Üniversitesi İşletme Tezsiz Yüksek Lisans Programı Mezunu, Kocaeli, Türkiye

ORCID ID: 0000-0001-9557-8312

**Cite As:** Yarıkaş, S. & Savaştaer, H.İ. (2021). "Kurumsal Kültür Başarısını Ve Kurumsallaşma Başarısını Etkileyen Faktörlerin Swara Yöntemi İle Değerlendirilmesi", International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal, (Issn:2630-631X) 7(54): 3590-36015.

### ÖZET

Bu çalışmada, kurumlarda kurum kültürünün ve kurumsallaşmanın başarısını etkileyen faktörler incelenmiştir. Çalışmanın birinci aşamasında, faktörler literatür taraması ile belirlendi. Faktörleri belirleme ve tanımlama aşaması kapsamında, öncelikle sadece kurum kültürünün ve sadece kurumsallaşmanın başarısını etkileyen faktörler ayrı ayrı tanımlandı, daha sonra ise, hem kurum kültürünün hem de kurumsallaşmanın başarısını etkileyen ortak faktörler tanımlandı. Literatür taramasının ardından, her faktörün önem düzeyini belirlemek için bir anket hazırlandı. Anket kurumsallaşma ve kurum kültürü konularında deneyimli 5 uzmana uygulandı. Anket ile veri toplandıktan sonra, veri SWARA yöntemi ile analiz edildi. SWARA yönteminin analiz sonuçlarına göre, kurum kültürü başarısını etkileyen en önemli faktör iletişim faktörü bulunurken, kurumsallaşma başarısını en fazla etkileyen faktör olarak yönetim faktörü bulundu. Sonuç olarak, kurum içerisinde etkili bir iletişim kurumun üst yönetimi tarafından hem desteklenirse ve hem de sağlanırsa, kurum içerisinde etkin bir kurumsal yapı oluşturulabilir.

**Anahtar Kelimeler:** Kurum Kültürü, Kurumsallaşma, SWARA Yöntemi

### ABSTRACT

In this study, the factors affecting the success of organizational culture and institutionalization in organizations were reviewed. In the first step of the study, the factors were determined through a literature review. In the scope of factor determination and definition step, first of all, the factors that affect only the success of organizational culture and only the success of institutionalization were defined separately, then, the common factors that affect both the success of organizational culture and the success of institutionalization were defined. Following the literature review, a questionnaire was prepared to determine the importance level of each factor. The questionnaire was applied to the 5 experts that have experience in institutionalization and organizational culture topics. After collecting the data through questionnaire, the data was analyzed by using SWARA method. According to the analysis results of SWARA method, communication was found as the most important factor that affect the organizational culture success, whereas, management was found as the most important factor that affect the institutionalization success. Consequently, if an effective communication inside the organization is both supported and provided by the top management of the organization, an effective organization structure can be formed inside the organization.

**Key words:** Organizational Culture, Institutionalization, SWARA Method

## 1. GİRİŞ

Artan rekabet ve globalleşme, firmaların yönetsel açıdan insan unsuruna daha fazla önem vermesine ve kurumsal yönetimin yeniden değerlendirilmesine neden olmuştur.

Rekabette başarı ancak teknolojiyi üretmek ve etkin kullanmak ile mümkündür. Teknolojinin benimsenmesi, üretilmesi, kullanılması ve teknolojik uygulamaların gerçekleştirilmesi aşamasında en önemli rolü insan üstlenmektedir. Dolayısıyla, firmalar yönetimin kurumlarda insan odaklı olması gerektiğini fark etmişler ve insan kaynakları yönetiminin firma için oldukça önemli olduğunu gözlemlemişlerdir.

İnsan kaynakları yönetiminin temeli, insan unsurunun önemini anlamak ile başlar. Firmanın kurumsal amaçlara ulaşmada insan kaynaklarını en etkin ve en verimli kullanmadaki başarı düzeyleri, firmanın insan kaynakları yönetiminde uygulama düzeyinde ne derece başarılı olduğunu göstermektedir.

Kurumsallaşma ise, firmanın çok detaylı değerlendirme yapması gerektiği bir konudur. Firmanın, rekabet koşullarına ve çevre şartlarına uyabilmek için, işletmede değişim yönetimini gerçekleştirilmesi ve kurumsal değişimin kurum içerisinde sadece gerçekleşmek ile kalmayıp sürekli hale gelmesi gerekmektedir.

Bu anlamda kurum kültürü ögesi olan insan çevreye uyum sağlayabilmeli ve işletmenin öngördüğü organizasyonel yapıya ayak uydurabilmelidir. Bir bütün olarak düşünüldüğünde ve kurum kültürü faaliyetleri

belirli bir düzen içinde standartlaştırıldığında, başarı sağlanması daha kolay olacaktır. Aksi takdirde, gelişmiş güzel bir işleyiş kurum içerisinde karmaşık bir yapının oluşmasına yol açacaktır.

Firmalarda kurumsal yönetimin etkin bir şekilde yürütülmesi ve kurumsal yönetimin kurumlara rekabette kalıcı bir avantaj sağlaması, firmalarda kurum kültürünün ve kurumsallaşmanın varlığına bağlıdır. Dolayısıyla, kurum kültürünün ve kurumsallaşmanın başarısını etkileyen faktörlerin önem düzeylerinin belirlenmesi önemli bir araştırma sorusu niteliği taşımaktadır. Çalışmada bu durum dikkate alınarak, firmalarda kurum kültürünün ve kurumsallaşmanın başarısını etkileyen faktörlerin önem düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca, bu çalışmada, firmalarda kurumsallaşmanın gerçekleşmesinin kurum kültürüne bağlı olduğu düşünülerek, kurum kültürünün başarısını etkileyen faktörlerin sonuçları ile kurumsallaşmanın başarısını etkileyen faktörlerin sonuçları birlikte değerlendirilerek, kurum kültürünün kurumsallaşma başarısı üzerindeki etkisi de belirlenmeye çalışılmıştır.

## 2. YÖNTEM

Çalışmanın birinci aşamasında, literatür taraması yapılarak, kurumlarda kurum kültürünün ve kurumsallaşmanın başarısını etkileyen faktörler belirlendi. Faktörleri belirleme ve tanımlama aşamasında, öncelikle sadece kurum kültürünün ve sadece kurumsallaşmanın başarısını etkileyen faktörler tanımlandı, takip eden aşamada ise, hem kurum kültürünün hem de kurumsallaşmanın başarısını etkileyen ortak faktörler tanımlandı. Çalışmanın ikinci aşamasında literatür taraması ile belirlenen kurum kültürünün başarısını ve kurumsallaşmanın başarısını etkileyen faktörleri içeren bir anket oluşturuldu. Oluşturulan anket, işletmelerde kurum kültürü ve kurumsallaşma konusunda bilgi birikimi ve deneyime sahip uzmanlara uygulandı. Anket sonucunda oluşan verinin analizi için, çok kriterli karar verme tekniklerinden SWARA yöntemi uygulandı. İzleyen aşamada ise, tüm analiz sonuçları birlikte değerlendirilerek, kurum kültürünün kurumsallaşma başarısı üzerindeki etkisi belirlendi.

### 2.1. Literatür Taraması

Kurum kültürünün kurumsal problemlerin değerlendirilmesini, firmanın müşterilerine sunduğu ürünlerin kalitesini, firmanın çevresi ile iletişimini ve rekabet içerisinde olduğu rakip firmalarla ilişkisini etkilediği görülmektedir (Oden, 1997: 3). Bir firmada kurum kültürünün varlığı, firmanın verimlilik düzeyini de etkilemektedir (Kotter ve Heskett, 1992: 11; Denison, 1990: 3). Firmalar Kurum kültürünü oluştururken, kendi özellikleri ile bulunduğu sosyal çevrenin değerlerini birlikte ele alarak, kurum kültürünü oluşturmaya çalışmalıdır (Berberoğlu vd., 1998: 31). Kurum kültürü kurum içerisinde fikir birliğine varılmış ve özümsemiş tüm kurumsal değerleri kapsamaktadır (Hellriegel ve Slocum, 1992: 555; Pool, 2000: 373; Downey, 1987: 7; Grunig vd., 2002: 482). Kurum içerisindeki yöneticilerin ve çalışanların davranışları kurum kültürünü ifade etmektedir. Kurum kültürünün yoğun rekabet ortamından dolayı firmalarda mutlaka oluşturulması gerektiği de anlaşılmıştır (Şimşek, 2000: 35).

Firmaların her birinin mutlaka bir kurum kültürüne sahip olduğu söylenebilir. Firmaların başarılı olması için firma bünyesinde çalışanların davranışlarını mutlaka firmanın kurum kültürüne uyumlaştırmaları gerekmektedir. Kurumda yönetici olarak görev alanların ise, kurumun kültürünü bilmek ve kurum kültürüne uyumlu davranışlar gösterme sorumluluğunun yanısıra, kurumda çalışanların da kültürünü bilmek gibi diğer bir önemli sorumluluğu da bulunmaktadır. Eğer firma çalışanlarının kültürlerini detaylı bir şekilde değerlendirir ve bilirse, ve ayrıca alacağı kurum yönetimine ilişkin kararlara bu bilgi değerlendirmelerini yansıtabilirse, firma verimlilik seviyesini yükseltecek ve çalışanların kurumsal memnuniyet düzeyi de artacaktır (Tosun, 1990: 146).

Kurumsallaşma; firmanın kurumsal çevreye uyum sağlayacak yapıyı oluşturması ve bu yapının kurum içerisinde içselleştirilerek, özümsemiş ve benimsenerek, bu yapıya uygun davranışların kurum içerisinde standart bir hal alması ve sürekli olarak bu davranışların uygulanabilmesidir. Kurumsallaşma, kurum içerisinde değişim yönetimi ihtiyacı olduğu durumlarda neler yapılması gerektiğine dair bilgi ve öneriler de içermektedir (Boons ve Strannegard, 2000: 7-15). Kurumsallaşma için firmanın mutlaka sosyal çevresini detaylı bir şekilde analiz etmesi ve kurumsal davranışlarını sosyal çevresini dikkate alarak şekillendirmesi gerekmektedir (McNally, 2002:179-182).

Firmalarda kurum kültürüne özgü, kurum kültürünün başarısını etkileyen faktörler aşağıda yer aldığı üzeredir:

- ✓ Motivasyon
- ✓ İletişim

- ✓ Uzmanlık
- ✓ Sosyal Çevre
- ✓ Hiyerarşi
- ✓ Fiziksel Düzen
- ✓ Tutumlar, Davranışlar ve Varsayımlar

**Motivasyon:** Kurum kültürü kurum çalışanlarının kurumun amaçlarını benimsemesini ve dolayısıyla kurumda yaptıkları işlere ilişkin motivasyon ve uyum düzeylerinin artmasını sağlayacaktır. Firmalar bu sayede rekabette kalıcı olacaklar ve firmanın sektörde sürekliliği de bulunduğu sosyal çevreye uyum sağlayarak sağlanmış olacaktır (Işıkhan, 1996: 25). Kurum kültürü, firma çalışanlarının her birinin verimlilik düzeyini arttırmayı ve de çalışanların olabilecek en yüksek düzeyde ve en kısa sürede kurumsal uyum koşulunu yerine getirmelerini sağlamayı hedeflemektedir (Chatman ve Barsade, 1995: 23). Çalışanların motivasyon düzeyi, çalışanların kurumsal değerleri ne derece benimsedikleri ile doğrudan ilişkilidir. Kurumsal değerleri benimseme düzeyi arttıkça, çalışanların motivasyon düzeyi artar (Nelson ve Quick, 1994: 495).

**İletişim:** Kurum amaçlarının benimsenmesi ve çalışanların kurumsal amaçlara yönelik davranışlar gerçekleştirmesi için, firma yönetiminin çalışanlar ile etkili bir iletişim kurması gerekmektedir (Ergun ve Polatoğlu, 1992). Kurum kültürünün tam anlamıyla gerçekleşmesi için kurum içerisinde etkili bir iletişim zorunludur (Varol, 1989: 129). İşletmelerin verimlilik düzeyinin hedeflenen seviyede olması, işletmelerin hem kurum içerisinde hem de dış çevresi ile etkili bir iletişim oluşturmaya bağlıdır (Aşıkoğlu, 1986: 71). Kurum kültürü, çalışanlar arasında kurumsal değerlerin benimsenmesini ve kurumsal davranışların kurumsal değerlere uyumlu bir şekilde gerçekleştirilmesini, kurum içerisinde etkili iletişim ile sağlamaktadır (Tutar, 2003: 263).

**Uzmanlık:** Kurumsal verimliliğin artması ve bu artışın sürekliliği için, firma çalışanlarının uzmanlık alanları ve uzmanlık düzeylerine göre, kendileri için en uygun olan departmana yerleştirilmeleri ve böylece kurum içerisinde departmanların oluşması bir gerekliliktir (Daft, 2008: 316). Uzmanlık düzeylerine göre çalışanların departmanlarda organizasyonundan işletme yönetimi sorumludur (Lussier, 2009: 175). Uzmanlaşma sonucunda oluşan departmanların koordine edilmesi de kurumsal verimlilik açısından önemli bir zorunludur (Yozgat, 1992: 296).

**Sosyal Çevre:** İşletmelerin bulunduğu sosyal çevrenin kültürü ile uyum göstermesi gerekmektedir. İşletmelerin meşruluk kazanması bulunduğu sosyal çevre ve toplum ile uyumuna bağlıdır (Scott, 1987: 493-511).

**Hiyerarşi:** Uzmanlaşma sonucunda oluşan hiyerarşik yapının koordinasyonu bir zorunludur (Boynton ve Victor, 1991: 53-58). Ayrıca dikey farklılaşmanın artması ve hiyerarşik yapının oluşmasıyla üst ve alt kademe arasındaki mesafe uzamakta ve bu durum alt kademelerde çalışanların motivasyon düzeyini olumsuz yönde etkilemektedir (Khandwalla, 1977: 538).

**Fiziksel Düzen:** Firmanın kullandığı teknoloji firmadaki çalışma düzeni, kurum içi toplantı yerlerinin düzeni, kurumsal toplantılarda tartışma düzeni, kurum kültüründe fiziksel düzen olarak ifade edilmektedir. Fiziksel düzen de kurum kültürünün yansımaları olarak görülmektedir ve kurum kültürünün anlaşılmasına katkıda bulunmaktadır (Eren, 2004: 138).

**Tutumlar, Davranışlar ve Varsayımlar:** Tutum, bir bireyin kendi düşüncelerini ve davranışlarını temel alarak, bir nesneye karşı süreklilik gösteren değerlendirmeleridir (Kağıtçıbaşı, 1985: 84; Gerow, 1992: 640). Tutumlar, firmaların işletme problemlerine ilişkin karar verme öncesi bilmesi ve değerlendirmesi gereken, karar verme problemlerine ilişkin değerlendirmelerdir (Köse vd., 2001: 226).

Kurum kültürü, firmanın üst yönetimi tarafından tüm çalışanlara, kurum kültürü için yerine getirmeleri gereken davranışların benimsetilmesi ile ortaya çıkar (Eren, 1999: 122). Firmaya yeni katılan çalışanlar kurum kültürünün var olduğu şirkette kurum kültürüne uygun hareket ederek, kurum kültürüne uyum sağlarlar.

Varsayımlar, firmaların karşılaştıkları işletme problemlerinde geçmişte uygulanan çözümleri dikkate olarak, problemin olası çözüm alternatifleri ile ilgili önerilerini içeren, problemin çözümüne ilişkin düşüncelerdir (Schein, 1990: 112). Varsayımlar problem çözümlerinin uygulama aşamasında sürekli olarak problem

çözümünün oluşturulmasına bir işlevsellik kazandırdıkları için, varsayımlar genel kabul görmüş gerçek halini alırlar (Schein, 1989: 6).

Firmalarda kurumsallaşmaya özgü, kurumsallaşmanın başarısını etkileyen faktörler aşağıda yer aldığı üzere:

- ✓ Formalleşme
- ✓ Profesyonellik
- ✓ Kültürel Güç
- ✓ Tutarlılık
- ✓ Kaynaklar
- ✓ Sürdürülebilirlik
- ✓ İmaj
- ✓ Müşteriler ve Tüketiciler
- ✓ İş Bölümü ve Sorumluluk

**Formalleşme:** Formalleşme kurum içerisinde, kurum yapısının, kurumda yer alan birimler arasındaki ilişkilerin ve kurum çalışanları arasındaki ilişkilerin kurallar ve sözleşmelerle ifade edildiği, ayrıca kurumda çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarının tanımlarını içeren, kurumsal işleyişin ve kurumsal yapının yazılı şekilde ifadesini belirtmektedir (Wallace, 1995: 228-241). Formalleşme, işletme fonksiyonlarının kurallar çerçevesinde koordinasyonunu ve hiyerarşik olarak üst seviyede yer alan işletme birimlerinin diğer birimleri kontrolünü içermektedir. Formalleşme işletmeye ile ilişkin tüm kararların, kuralların ve değerlendirmelerin yazılı şekilde ifadesini göstermektedir (Ferrel ve Skinner, 1988). İşletmelerde koordinasyon ve kontrol mekanizmasının varlığı ve uygulanabilirliği, firmanın sektörde sürekliliğini ve kalıcı olmasını sağlar. Firmanın fonksiyonel açıdan etkinliğini artırır ve sosyal çevreye uyumu kolaylaştırır.

**Profesyonellik:** İşletmelerin konularında uzman ve deneyim sahibi olan kişileri sürekli olarak firmada istihdam etmesi, yeni teknolojiler ve firmanın alanıyla ilgili güncel bilgiler hakkında firmanın mevcut çalışanlarına sürekli eğitim vermesi ve de firmanın bulunduğu sektörde uzman niteliğini kazanmış kişilerle ve kurumlarla etkili bir iletişim halinde olması durumudur.

İşletmelerde konusunda uzman çalışan sayısı arttıkça, kaynakların optimal kullanımının gerçekleşme olasılığı artar. Uzman çalışan sayısının artması tek başına yeterli değildir, uzman niteliğinde olan kişilerin etkin bir şekilde çalışacağı iş ortamının firmanın üst yönetimi tarafından sağlanması gerekmektedir (Hall, 1968: 92-98). Uzman kişilerin uzmanlaştığı konu ile ilgili en detaylı bilgiye sahip olmaları, ve bu bilginin şirketin fonksiyonlarında uygulanarak gerçekleştirilmesi, uzman kişilerin firmaya sağlayacağı olası katma değer göstergesidir (Zajac and Westphal, 2004:433-437). Uzman yöneticiler uzmanlık düzeylerinin yüksek olmasından dolayı, firmaların kaynak kullanımında optimizasyonu gerçekleştirmesine, önemli düzeyde katkıda bulunurlar (Boons and Strannegard, 2000:7-15).

**Kültürel Güç:** Kültürel güç, kurum kültürünün işletme çalışanları ve yöneticileri tarafından benimsenme düzeyini göstermektedir. Kurumun ilke, değer, norm ve etik kurallara ilişkin kurumsal kültürü oluşturan unsurları, kurum içerisinde paylaşılarak yaygınlaştıkça ve üst yönetimin çalışanlara kurum kültürünü benimsetme düzeyi arttıkça, kurum kültürü firma genelinde kabul görmüş olur ve böylece firmanın güçlü bir kurumsal kültüre sahip olması sağlanmış olur (Gottlieb ve Sanzgiri, 1996:1275-1279; Yılmaz vd., 2005:1340-1352). İşletmede güçlü kültürün varlığı, çalışanların davranışları ile kurumsal kültürün ilke ve değerlerine uymalarını zorunlu hale getirir ve bu yönüyle kültürel güç, kurumsallaşmanın gerçekleşmesinde önemli düzeyde etkili olur.

**Tutarlılık:** Tutarlılık, öncelikle firmaların diğer firmalara ve müşterilerine gerçekleştirebilecekleri işletmesel faaliyetleri ve sorumluluklarını ifade ettilerse, mutlaka bu işletmesel faaliyet ve sorumlulukları gerçekleştirmelerini belirtmektedir. Böylece firma sosyal çevresine olan sorumluluk gereği verdiği sözü yerine getirerek sözünü tutmuş olur. Ayrıca tutarlılığın gerçekleşmesi için firmanın işletme faaliyetleri ve süreçleri arasında mutlaka uyum olması gerekmektedir. Firma tutarlı davranışlarda bulunursa, sosyal çevresinin güvenini kazanır. Firmanın güvenilir bir firma olması çalışanların firmaya uyumunu, bağlılığını

ve motivasyonunu artırır (Cohen ve Kol, 2004:386-388). Tutarlılık kurum tarafından tam anlamı ile gerçekleştirilirse, firmanın verimliliği optimal düzeye ulaşır.

**Kaynaklar:** İşletmenin optimal kaynak seviyesine ulaşmak için kaynak düzeyindeki artışı sürekli hale getirme hedefi, firmanın kurumsallaşmayı benimsemesinin önemli nedenlerinden biri olarak ifade edilebilir (Burns ve Wholey, 1993:106-108). İşletmelerin ürünlerine olan talep arttıkça, firmaların bu talep artışını karşılamaları rekabetten dolayı firma için bir zorunluluktur. Dolayısıyla firma gelen talebi karşılayabilmek için mutlaka kaynak seviyesini arttırmak zorundadır. Firmanın müşterilerin ve sosyal çevresinin beklentilerini istenilen düzeyde sürekli sağlaması, firmanın güvenilir bir firma olduğunun göstergesidir. Güvenilir bir firmaya yapılan finansal yatırım miktarının artması beklenen olası bir durumdur. Nitelikli çalışanların güvenilir ve kurumsal bir firmada çalışma istekleri oldukça fazladır. Kurumsal firmaların güven düzeyi yüksek olduğu için , sektörde yer alan diğer firmalarda kurumsal firmalarla ortak projelerde yer almak isterler. Dolayısıyla, kurumsallaşma firmaların kaynak arttırmasını kolaylaştırmaktadır (Ruekert vd., 1985:13-25).

**Sürdürülebilirlik:** Kurumların buldukları sosyal çevredeki değişimlere, kolaylıkla uyum sağlayacak esneklikte bir kurumsal yapıya sahip olmaları gerekir. Firmanın sektörel değişimlere hızlı bir şekilde uyumu, firmanın sektörde kalıcı olmasını ve sürekliliğini sağlar. Kurumsal açıdan süreklilik çalışanların da kurumsal sürekliliği benimsemesi ile mümkündür. Dolayısıyla, çalışanların kurumsal amaçların gerçekleşmesini sağlayacak şekilde kurumsal sürekliliğe odaklanmalarının sağlanması, kurumlarda üst yönetimin sorumluluğundadır (Bayer, 2003: 87).

**İmaj:** İmaj; kurumsal kimliğin algılanan bölümüdür. Kurumların tanımladığı kurumsal imaj, firmanın sosyal çevre tarafından nasıl algılandığını ifade etmektedir (Ouchi, 1989: 143). Firmanın tutarlı bir firma olmaması, firmanın sosyal çevresi üzerinde olumsuz bir algı oluşturur ve bu durumda firmanın imajı olumsuz anlamda etkilenir (Swait ve Erdem, 2002: 304-305).

**Müşteriler ve Tüketiciler:** İşletmeler faaliyet gösterdikleri çevrede bulunan tüketiciler ve müşteriler tarafından çeşitli beklentilerle karşılaşmaktadırlar. Tüketiciler firmanın ürününü beğenmediğinde tepki gösterebilmektedir. Tüketicilerin kültürel yapısı ve ürün hakkındaki beklentilerinin karşılanmaması ve dolayısıyla oluşan kaygıları, işletmelerin toplumda ve sosyal çevresinde ününü azaltıcı yönde etki yapabilir. Tüketiciler ve müşteriler firmanın kurumsal çevresinde yer almaktadır. Dolayısıyla rekabet açısından da firmaların tüketicilerin ve müşterilerin beklentilerini karşılaması gerekmektedir ve böylece kurumlar müşteriler nezdinde güvenilirlik kazanabilirler, bu da firma açısından kurumsallaşmanın önemli bir göstergesidir (Scott, 1987: 493-511; Lawrence vd., 2001: 624-640).

**İş Bölümü ve Sorumluluk:** Firmalarda görev ve sorumluluk tanımlarının olması ve gerektiği durumlarda alt hiyerarşilerde çalışanlara yetki verilmesi bir zorunluluktur. İş bölümü ve sorumluluk tanımlarını oluşturmak kadar, sorumluluk ve yetki verilmesinin sonucu oluşan hiyerarşik yapının kontrolü ve koordinasyonu da önemlidir ve kontrol ile koordinasyon mutlaka üst yönetimin desteği ile yerine getirilmelidir (Yozgat, 1992: 296).

Firmalarda hem kurum kültürünün hem kurumsallaşmanın başarısını etkileyen ortak faktörler aşağıda yer aldığı üzere:

- ✓ Rekabet
- ✓ Yönetim
- ✓ Kurallar ve Normlar
- ✓ Yasalar
- ✓ Teknoloji
- ✓ Strateji
- ✓ Kurumsal Değerler

**Rekabet:** Kurumsallaşma ve kurum kültürünü oluşturma, işletmelerin rekabet ortamında var olabilmeleri için bir zorunluluktur (Şimşek, 2000: 35). Yoğun rekabet ortamında olan işletmelerin sektörde varlıklarını sürdürebilmeleri ve kalıcı olmaları, rekabet ile baş edebilmelerine bağlıdır. Bunun için de rekabet ortamında firma çalışanlarının kurumsal amaçlar doğrultusunda, kurumsal hedeflere ulaşabilmek için, kurumsal değer,

ilke, kural ve normları benimsemeleri ve bunlara uyumlu şekilde hareket etmeleri gerekmektedir. Bu ise ancak firmada kurum kültürünün oluşturulması ile mümkündür (Işıkhan, 1996: 25).

**Yönetim:** Kurumsal kültürün oluşumunda, işletme yönetiminin ve yöneticinin en önemli faktör olduğu söylenebilir. Yönetici, davranışları ve kurum kültürünü uygulama tarzı ile kurum kültürünün uygulanabilirliğini, sürekliliğini sağlar ve kurum kültürünün temel özelliklerini belirler (Öztürk, 2003: 322).

Kurum kültürünün firmanın yer aldığı sektördeki değişikliklere hızla uyum sağlayacak nitelikte olması gerekir. Kurumun üst yönetiminin mutlaka kurum içinde çalışanlara ve firmanın sosyal çevresine önem vermesi ve önem verdiğini de hissettirmesi gerekir. Ayrıca, kurumun üst yönetiminin kurum içerisinde çalışanlara sorumluluk alma fırsatını sunması gerekmektedir (Kırım, 1998: 59).

**Kurallar ve Normlar:** Kurum kültürü, kurum kültürüne uyum sağlamak için çalışanların hangi davranışları göstermesi ve bu davranışları nasıl göstermesi gerektiğini kurallar ile tanımlamaktadır (Koontz ve Weinrich, 1998: 281). Normlar, çalışanların kurum kültürü içerisindeki davranışlarını doğrudan etkilemektedir (Owens ve Steinhoff, 1989: 10). Normlar çalışanların kurum kültürüne uyum için gerçekleştirecekleri davranışların, uygun nitelikte olması gerektiğini belirtmekle beraber, gerçekleştirilen davranışın kurum kültürüne uyumlu olup olmadığını belirlemeyi de sağlamaktadır. (Bantz, 1993: 136; Uzunçarşılı vd., 2000: 7).

**Yasalar:** Yasalar, devlet tarafından belirlenen ve tanımlanan, uyulması gereken, uyulmadığı takdirde yasal yaptırımlarla karşılaşılacak sosyal kurallardır (Köse vd., 2001: 227). Yasalar firmaların belirlenen standartlara uymasını sağlar (Lawrence vd., 2001: 624-640). Firmaların kurumsallaşma çerçevesinde, yasal koşullara uyum sağlayabilmek için yasal değişiklikleri sürekli takip etmesi ve yasal koşullara uyumu ve yasal koşulları benimsemeyi kurum felsefesi haline getirmesi gerekmektedir.

**Teknoloji:** Kurumsal problemlerin çözümünde mevcut teknolojinin sorunları çözemediği anlaşıldığında, firmalar yeni bir teknoloji arayışına girerler. Fayda-maliyet analizi uygulamaları ile firmanın kendi kurumsal değerlendirmeleri birleştirilerek, firma için en gerekli olan teknoloji seçilir ve daha sonra bu teknoloji firmaya adapte edilir. Kurumların kurumsal problemlerin çözümünde en etkin teknolojiyi seçmeleri bir zorunluluktur. Teknolojik değişimler ve gelişmelerin hızı ve sürekliliği, firmaların yeni teknolojilere uyum sürecinde teknik bilgileri edinmelerini zorunlu hale getirmiştir (Sargut, 2001).

**Strateji:** Kurum kültürü ile işletmenin uygulayacağı stratejiler arasında uyum olması bir zorunluluktur. Strateji ile kurum kültürü arasında bir uyumsuzluk söz konusu olursa, kurum kültüründe yer alan kültürel değerlerin ya da mevcut stratejinin güncellenmesi tercih edilebilir (Şişman, 1994: 115). Kurumsallaşma ise, kurumsal stratejinin uygulanmasında önemli bir etkiye sahiptir.

**Kurumsal Değerler:** Kurum kültürü, kurumsal özellikler ile kurumun sosyal çevresinin değerlerini birlikte değerlendirmektedir (Berberoğlu vd., 1998: 31).

Kurum kültürü, firmanın sosyal çevrenin taleplerini dikkate alarak sosyal çevreye uyumunu sağlamaktadır. Ayrıca, kurum içerisinde ise çalışanların kurumsal değerlere uyum için yerine getirmeleri gereken davranışlar hakkında detaylı bir bilgi sağlamaktadır. Dolayısıyla, kurum kültürü firma için hem kurum içi uyumu hem de kurum dışına olan uyumu sağlamaktadır (Erkmen ve Ordun, 2001: 67).

Kurum kültürünün gücü, kurumsal değerlerin kurum çalışanları tarafından benimsenme oranı ile tespit edilebilir. Firmada kurum kültürünü güçlü bir seviyeye getirebilmek için, kurum çalışanlarının bireysel değerleri ile kurumsal değerlerin karşılaştırılması, uyumsuzluk söz konusu ise bu uyumsuzluğu giderecek çözüm önerilerinin belirlenmesi gerekmektedir (Ataman, 2001: 547).

Literatür taraması sonuçları değerlendirildiğinde, firmalarda kurum kültürünün başarısını etkileyen 14 faktör ve kurumsallaşmanın başarısını etkileyen 16 faktör belirlendi.

Firmalarda kurum kültürünün başarısını etkileyen faktörler aşağıdaki şekilde tanımlanmış ve belirtilmiştir.

**K1:** Motivasyon

**K2:** İletişim

**K3:** Uzmanlık

**K4:** Kurumsal Değerler

**K5:** Sosyal Çevre

**K6:** Teknoloji**K7:** Hiyerarşi**K8:** Rekabet**K9:** Yönetim**K10:** Kurallar ve Normlar**K11:** Yasalar**K12:** Tutumlar, Davranışlar ve Varsayımlar**K13:** Fiziksel Düzen**K14:** Strateji

Firmalarda kurumsallaşmanın başarısını etkileyen faktörler aşağıdaki şekilde tanımlanmış ve belirtilmiştir.

**K1:** Formalleşme**K2:** Profesyonellik**K3:** Kültürel Güç**K4:** Kurumsal Değerler**K5:** Tutarlılık**K6:** Kaynaklar**K7:** Strateji**K8:** Müşteriler ve Tüketiciler**K9:** Rekabet**K10:** Yönetim**K11:** Kurallar ve Normlar**K12:** Yasalar**K13:** Teknoloji**K14:** Sürdürülebilirlik**K15:** İmaj**K16:** İş Bölümü ve Sorumluluk

## 2.2. SWARA Yöntemi

Yöntem adını İngilizce açılımının baş harflerinden almaktadır. Tam açılımı Step-Wise Assessment Ratio Analysis şeklinde olup çözüm yönteminin ana hatları 5 farklı adımda tanımlanabilir (Kersulienė, Zavadskas ve Turskis, 2010; Zolfani ve Saparaukas, 2013; Zolfani ve Banihashemi, 2014).

Birinci adımda kriterlerin önem sırası göz önünde bulundurulmak suretiyle kriterler derecelendirilir.

İlk adımda yapılan sıralamanın ardından ikinci adımda her bir kriter sıralamaya uygun olarak bir önceki kriter ile karşılaştırılarak ortalama değerlerin karşılaştırmalı önemi ( $S_j$ ) bulunur. Bu karşılaştırmalar ikinci elemandan son elemana kadar yapılır.

Üçüncü adımda denklem (1)'den yararlanılarak gerekli olan  $k_j$  katsayısı hesaplanır.

$$k_j = \begin{cases} 1 & j = 1 \\ S_j + 1 & j > 1 \end{cases} \quad (1)$$

Dördüncü adımda üçüncü adımda hesaplanan  $k_j$  katsayısı uygulanarak önem vektörü hesaplanır. Bu hesaplamada kullanılan eşitlik denklem (2)'de gösterilmiştir.

$$q_j = \begin{cases} 1 & j = 1 \\ \frac{q_{j-1}}{k_j} & j > 1 \end{cases} \quad (2)$$

Son adımda dördüncü adımdaki önem vektöründen yararlanılarak kriterlere ait ağırlıklar hesaplanmaktadır. Denklem (3) kriter ağırlıklarına ilişkin hesaplamanın matematiksel formülünü göstermektedir.

$$w_j = \frac{q_j}{\sum_{k=1}^n q_k} \quad (3)$$

### 3. BULGULAR VE DEĞERLENDİRMELER

Çalışmanın konusu, kurum kültürü ve kurumsallaşmanın başarısını etkileyen kriterlerin önem düzeylerinin belirlenmesidir. Çalışmada, katılımcılardan literatür taraması ile belirlenen kurum kültürü ve kurumsallaşmanın başarısını etkileyen kriterleri önem sıralamalarına göre sıralamaları istenmiş ve kriterlerin birbirlerine göre göreceli önem düzeylerini belirlemeleri istenmiştir. Çalışmanın uygulama aşamasında, anket yöntemi kullanılmıştır. SWARA yöntemi ise toplanan anket verisinin analizi için çalışma kapsamında uygulanan yöntemdir.

Anket uygulaması kapsamında kurum kültürü ve kurumsallaşma konusunda bilgi birikimi olan ve deneyim sahibi uzman beş kişi ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Söz konusu uzman kişiler; firmalarında, Arge Direktörü, Arge Müdürü, Sistem ve Süreç yöneticisi, Dökümantasyon Yöneticisi ve İnsan Kaynakları Uzmanı olarak çalışmaktadır. Çalışmaya katılan kişilerin ortak özelliği yönetim ve uzmanlık alanında 5 yıldan daha fazla süredir çalışıyor olmalarıdır. Bu durumda, çalışma ile daha güvenilir sonuçların alınmasına katkı sağlamaktadır. Anket soruları kişilere kişisel olarak ulaştırılmış olup anket sorularını uzmanların bireysel olarak cevap vermeleri sağlanmıştır. Çalışmaya aynı firmadan katılan 5 uzmanın soruları bireysel olarak cevaplamalarının sağlanması, katılımcıların soruları cevaplarken birbirlerinden fikir alma ve dolayısıyla cevaplarda etkilenme olasılığını ortadan kaldırmış, böylece çalışmanın anket verisi olabilecek en objektif koşullarda elde edilmiştir. Bu da çalışmanın sonuçlarının güvenilirliği yanında, sonuçların objektif bir nitelik kazanmasını da sağlamıştır.

Anketlerden elde edilen analiz sonuçları sayesinde kurum kültürünün ve kurumsallaşmanın başarısı için en fazla dikkate alınması gereken tespit edilmiştir. Anket uygulamalarına katılan uzman kişiler görüşlerini bildirerek başarı faktörlerini en önemliden, en az önemliye doğru sıralamış ve her bir başarı faktörünün kendisinden sonra gelen faktöre göre karşılaştırmalı önem derecelerini belirtmişlerdir. SWARA yöntemindeki matematiksel formüllerin bu verilere uygulanması sonucu çalışmada karar verici-1 olarak belirtilen ARGE direktörü için, kurum kültürüne ve kurumsallaşmaya etki eden başarı faktörlerine ilişkin bulunan matematiksel değerler ayrı 2 tablo olarak gösterilmiştir. Birinci adımda Karar verici-1 için faktörlerin önem sırası ilgili karar vericinin değerlendirmelerine göre belirlenmiştir. İkinci adımda ölçütler Karar verici 1 tarafından belirlenen önem sırasına göre, 1 en önemli ölçüt sırasını belirtmek üzere, 1'den başlayarak sıralanmıştır. Üçüncü adımda ölçütlerin bir önceki ölçütle arasındaki önem farkı olan  $S_j$  değerlerinden yararlanılarak ve bu değerlere 1 eklenerek  $k_j$  değerleri elde edilmiştir. Dördüncü adımda  $q_j$  değerleri hesaplanmış, son adımda ise her bir kriter için hesaplanan  $q_j$  değeri toplam  $q_j$  değerine bölünerek kriterlerin her birine ilişkin kriter ağırlıkları hesaplanmıştır. Karar verici-1 için yapılan tüm hesaplama sonuçları, kurum kültürünün başarısını etkileyen faktörler için Tablo 1'de ve kurumsallaşmanın başarısını etkileyen faktörler için ise Tablo 2'de belirtilmiştir.

Tablo 1. Karar verici-1 için kurum kültürünün başarısını etkileyen faktörlere ilişkin kriter ağırlık değerleri

Ölçüt adı	Ölçüt kodu	Önem Sırası	Sıralı Ölçütler	$s_j$	$k_j$	$q_j$	$w_j$
Motivasyon	K1	1	K4		1	1	0.088
İletişim	K2	2	K12	0.1	1.1	0.909	0.080
Uzmanlık	K3	3	K9	0.05	1.05	0.866	0.076
Kurumsal Değerler	K4	4	K14	0	1	0.866	0.076
Sosyal Çevre	K5	5	K1	0	1	0.866	0.076
Teknoloji	K6	6	K2	0	1	0.866	0.076
Hiyerarşi	K7	7	K6	0.05	1.05	0.825	0.072
Rekabet	K8	8	K8	0	1	0.825	0.072
Yönetim	K9	9	K3	0.05	1.05	0.785	0.069
Kurallar ve Normlar	K10	10	K5	0.05	1.05	0.748	0.066
Yasalar	K11	11	K10	0.05	1.05	0.712	0.062
Tutumlar, Davranışlar ve Varsayımlar	K12	12	K11	0	1	0.712	0.062
Fiziksel Düzen	K13	13	K13	0	1	0.712	0.062
Strateji	K14	14	K7	0	1	0.712	0.062



**Tablo 2.** Karar verici-1 için kurumsallaşmanın başarısını etkileyen faktörlere ilişkin kriter ağırlık değerleri

Ölçüt adı	Ölçüt kodu	Önem Sırası	Sıralı Ölçütler	s <sub>j</sub>	k <sub>j</sub>	g <sub>j</sub>	w <sub>j</sub>
Formalleşme	K1	1	K4		1	1	0.071
Profesyonellik	K2	2	K14	0.05	1.05	0.952	0.068
Kültürel Güç	K3	3	K10	0	1	0.952	0.068
Kurumsal Değerler	K4	4	K7	0	1	0.952	0.068
Tutarlılık	K5	5	K5	0	1	0.952	0.068
Kaynaklar	K6	6	K15	0	1	0.952	0.068
Strateji	K7	7	K3	0.05	1.05	0.907	0.064
Müşteriler ve Tüketiciler	K8	8	K6	0.05	1.05	0.864	0.061
Rekabet	K9	9	K16	0	1	0.864	0.061
Yönetim	K10	10	K2	0	1	0.864	0.061
Kurallar ve Normlar	K11	11	K13	0.05	1.05	0.823	0.058
Yasalar	K12	12	K9	0	1	0.823	0.058
Teknoloji	K13	13	K8	0	1	0.823	0.058
Sürdürülebilirlik	K14	14	K12	0.05	1.05	0.784	0.056
İmaj	K15	15	K11	0	1	0.784	0.056
İş Bölümü ve Sorumluluk	K16	16	K1	0	1	0.784	0.056

Bu matematiksel işlemler çalışmaya katılan beş uzman için tekrarlanmış, her bir uzman için belirlenen kriter ağırlık değerlerinin aritmetik ortalamaları ve geometrik ortalamaları hesaplanarak kurum kültürüne ve kurumsallaşmaya etki eden başarı faktörlerine ilişkin elde edilen nihai kriter ağırlık değerleri ise, 2 ayrı tabloda, Tablo 3 ve 4'te sunulmuştur.

**Tablo 3.** Kurum kültürünün başarısını etkileyen faktörlere ilişkin kriter ağırlık değerleri

Ölçüt adı	Ölçüt kodu	Karar verici-1	Karar verici-2	Karar verici-3	Karar verici-4	Karar verici-5	Ortalama	Geometrik ortalama
Motivasyon	K1	0.076	0.075	0.097	0.082	0.073	0.081	0.080
İletişim	K2	0.076	0.222	0.089	0.078	0.088	<b>0.110</b>	0.100
Uzmanlık	K3	0.069	0.185	0.089	0.061	0.070	0.095	0.086
Kurumsal Değerler	K4	0.088	0.024	0.081	0.094	0.070	0.071	0.064
Sosyal Çevre	K5	0.066	0.024	0.081	0.051	0.050	0.054	0.050
Teknoloji	K6	0.072	0.050	0.061	0.064	0.070	0.063	0.063
Hiyerarşi	K7	0.062	0.024	0.081	0.051	0.058	0.055	0.051
Rekabet	K8	0.072	0.024	0.073	0.068	0.050	0.057	0.053
Yönetim	K9	0.076	0.123	0.073	0.078	0.101	0.090	0.088
Kurallar ve Normlar	K10	0.062	0.075	0.051	0.078	0.070	0.067	0.066
Yasalar	K11	0.062	0.024	0.051	0.078	0.070	0.057	0.053
Tutumlar, Davranışlar ve Varsayımlar	K12	0.080	0.082	0.077	0.094	0.070	0.080	0.080
Fiziksel Düzen	K13	0.062	0.024	0.051	0.043	0.053	<b>0.046</b>	0.044
Strateji	K14	0.076	0.045	0.048	0.082	0.111	0.072	0.068

**Tablo 4.** Kurumsallaşmanın başarısını etkileyen faktörlere ilişkin kriter ağırlık değerleri

Ölçüt adı	Ölçüt kodu	Karar verici-1	Karar verici-2	Karar verici-3	Karar verici-4	Karar verici-5	Ortalama	Geometrik ortalama
Formalleşme	K1	0.056	0.103	0.037	0.034	0.066	0.059	0.054
Profesyonellik	K2	0.061	0.046	0.065	0.060	0.069	0.060	0.060
Kültürel Güç	K3	0.064	0.205	0.037	0.109	0.060	0.095	0.080
Kurumsal Değerler	K4	0.071	0.008	0.051	0.099	0.054	0.057	0.043
Tutarlılık	K5	0.068	0.012	0.049	0.079	0.066	0.055	0.046
Kaynaklar	K6	0.061	0.021	0.037	0.027	0.060	0.041	0.038
Strateji	K7	0.068	0.013	0.051	0.072	0.088	0.058	0.049
Müşteriler ve Tüketiciler	K8	0.058	0.008	0.037	0.027	0.052	<b>0.036</b>	0.030
Rekabet	K9	0.058	0.008	0.041	0.032	0.052	0.038	0.031
Yönetim	K10	0.068	0.410	0.108	0.099	0.080	<b>0.153</b>	0.119
Kurallar ve Normlar	K11	0.056	0.038	0.090	0.083	0.047	0.063	0.059
Yasalar	K12	0.056	0.014	0.090	0.083	0.047	0.058	0.049
Teknoloji	K13	0.058	0.008	0.090	0.031	0.073	0.052	0.039
Sürdürülebilirlik	K14	0.068	0.032	0.086	0.079	0.076	0.068	0.064
İmaj	K15	0.068	0.008	0.078	0.044	0.049	0.049	0.039
İş Bölümü ve Sorumluluk	K16	0.061	0.068	0.054	0.042	0.060	0.057	0.056

Elde edilen değerlendirme faktörlerinin ağırlıkları, kurum kültürü başarısı ve kurumsallaşma başarısı için uzmanlara göre Tablo 3 ve 4'te belirtilmiş olup aritmetik ortalama sonuçlarına göre kurum kültürü başarısını etkileyen en önemli kriter 0.110 kriter ağırlığı değeri ile iletişim faktörü, kurumsallaşma başarısını etkileyen

en önemli kriter ise 0.153 kriter ağırlığı değeri ile yönetim faktörü olarak saptanmıştır. Yine aritmetik ortalama sonuçlarına göre, kurum kültürü başarısını etkileyen en az önemli kriter 0.046 kriter ağırlığı değeri ile fiziksel düzen faktörü, kurumsallaşma başarısını etkileyen en az önemli kriter ise 0.036 kriter ağırlığı değeri ile Müşteriler ve Tüketiciler faktörü olarak saptanmıştır.

#### 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada kurum kültürünün kurumsallaşma başarısındaki rolü ele alınmıştır. Günümüzde kurumlar, sektörde kalıcı olabilmek ve rekabette geride kalmamak için, bulunduğu sosyal çevrenin beklentilerini karşılayabilmeli ve rekabette farklılık yaratacak yeni ürün ve teknolojiler üretmeye yönelmelidir. İşletmelerin üst yönetimleri değişimlere hızlı bir şekilde ayak uydurabilecek, esnek ve çalışanların sorumluluk aldığı ve işletme problemlerinin çözümünde katılımcı olmalarını sağlayacak bir kurumsal yapı oluşturmalıdır. Kurum kültürü kurumsal yapı ile uyumlu olduğu sürece, işletmenin verimlilik düzeyinin artması beklenen bir durumdur. Kurumsallaşma, kurumlara işletme faaliyetlerini daha verimli bir şekilde yerine getirebilmelerini sağlayan bir ortam sağlamaktadır.

Çalışmada uygulanan SWARA yöntemi analiz sonuçları literatür ile birleştirildiğinde kurum kültürünün başarılı bir şekilde oluşturulup devam ettirilmesinde insan faktörü olan iletişimin rolünün çok önemli olduğu anlaşılmaktadır. Kurum, amaçları doğrultusunda faaliyette bulunmaktadır ve kurumsal amaçların gerçekleştirilmesi ise kurumda çalışanların davranışlarının kurumsal amaçların gerçekleştirilmesine yönelik olmasına bağlıdır. Çalışanların davranışlarının kurumsal amaçların gerçekleştirilmesine yönelik olması ise ancak işletmenin üst yönetiminin çalışanlar ile etkili bir iletişim kurması ile mümkündür. Bu açıdan iletişim kurumsal davranışı yönlendirmekte önemli bir araçtır. Ayrıca SWARA yöntemi analiz sonuçlarından yönetimin kurumsallaşmayı benimsemesi ve kurumsallaşmaya destek vermesinin, kurumsallaşma için en önemli faktör olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, kurum içerisinde etkili bir iletişimin sağlanması kurumun üst yönetimi tarafından desteklenirse ve sağlanırsa, kurum etkin bir kurumsal yapıya ulaşacaktır.

Kurumsallaşmanın oluşan kurum kültürünün başarısına etkisinde şirketin faaliyetlerinin ve yönetiminin sistemli olarak ilerlemesi son derece önemlidir. Bu anlamda kurumsallaşma ile şirket amaçlarına uygun olarak sağlıklı bir iletişime sahip kurum yapısı oluşturulması başarıyı getirecektir.

#### KAYNAKÇA

- Aşıkoğlu, M. (1986). İşgören Yönetiminde İletişim ve Şişe-Cam Endüstrisinde Bir Uygulama Örneği, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Ataman, G. (2001). İşletme Yönetimi “Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar”, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Bantz, R.C. (1993). Understanding Organizations-Interpreting Organizational Communication Cultures, University of South Carolina Press, South Carolina.
- Bayer, E. (2003). “Kurumsallaşma Yönelimli Entellektüel Sermayenin Etkinleştirilmesinde Liderin Stratejik Rolü”, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Berberoğlu, G.N.; Besler, S. & Tonus, Z. (1998). "Örgüt Kültürü: Anadolu Üniversitesi İİBF Örgüt Kültürü Araştırması", Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi, 14(1-2): 29-52.
- Boons, F. & Strannegard, L. (2000). “Organizations Coping with Their Natural Environment”, International Studies of Management and Organization, 30(3): 7-17.
- Boynton, A.C. & Victor, B. (1991). “Beyond Flexibility: Building and Managing the Dynamically Stable Organization”, California Management Review, 34(1): 53-66.
- Burns, L.R. & Wholey, D.R. (1993). “Adoption and Abandonment of Matrix Management Programs: Effects of Organizational Characteristics and Inter-organizational Networks”, Academy of Management Journal, 36 : 106-138.
- Chatman, J.A. & Barsade, S.G. (1995). “Personality, Organizational Culture, and Cooperation: Evidence From A Business Simulation”, Administrative Science Quarterly, 40: 423-443.
- Cohen, A. & Kol, Y. (2004). “Professionalism and Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Examination among Israeli Nurses”, Journal of Managerial Psychology, 19: 386-405.
- Daft, R.L. (2008). The leadership experience, SouthWestern, Ohio.

- Denison, D.R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, John Wiley & Sons, New York.
- Downey, S.M. (1987). "The Relationship Between Corporate Culture And Corporate Identity", *Public Relations Quarterly*, 31(4): 7-12.
- Eren, E. (1999). *Yönetim Psikolojisi ve Örgütsel Davranış*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Ergun, T. & Polatoğlu, A. (1992). *Kamu Yönetimine Giriş*, TODAİE Yayınları, Ankara.
- Erkmen, T. & Ordun, G. (2001). "Örgüt Kültürü Tipleri ile Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", 9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 24-26 Mayıs 2001, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No:1, 67-87, İstanbul.
- Ferrel, O.C. & Skinner, S.J. (1988). "Ethical behavior and bureaucratic structure in marketing research organizations", *Journal of Marketing Research*, 25: 103-109.
- Gerow, J. R. (1992). *Psychology: an Introduction*, HarperCollins Publishers, New York.
- Gottlieb, J.Z. & Sanzgiri, J. (1996). "Towards an Ethical Dimension of Decision Making in Organizations", *Journal of Business Ethics*, 15(12): 1275-1285.
- Grunig, L.A.; Grunig, J.E. & Dozier, D.M. (2002). *Excellent Public Relations and Effective Organizations: A Study of Communication Management in Three Countries*, Lawrence Erlbaum, New Jersey.
- Hall, R.H. (1968). "Professionalization and Bureaucratization", *American Sociological Review*, 33: 92-104.
- Hellriegel, D. & Slocum, J.W. (1992). *Management*, Addison-Wesley Publishing, Boston.
- Işıkhan, V. (1996). "Sosyal Hizmet Örgütlerinde İş Doyumu", *Verimlilik Dergisi*, 2: 25.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1985). *İnsan ve İnsanlar*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Keršulienė, V.; Zavadskas, E.K. & Turskis, Z. (2010). "Selection of rational dispute resolution method by applying new stepwise weight assessment ratio analysis (SWARA)", *Journal of Business Economics and Management*, 11(2): 243-258.
- Khandwalla, P.N. (1977). "The chemistry of effective management", *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 2(2): 151-164.
- Kırım, A. (1998). *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Koontz, H.Y. & Weihrich, H. (1998). *Administración: Una perspectiva global*, McGraw-Hill, México.
- Kotter, J.P. & Heskett, J.L. (1992). *Corporate Culture and Performance*, Free Press, New York.
- Köse, S.; Tetik, S. & Ercan, C. (2001). "Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7(1): 219-242.
- Lawrence, T.B.; Winn, M.I. & Jennings, P.D. (2001). "The Temporal Dynamics of Institutionalization", *The Academy of Management Review*, 26 (4): 624-644.
- Lussier, R.N. (2009). *Management Fundamentals, Concepts, Applications, Skills Development*, Irwin McGraw-Hill, Ohio.
- McNally, R. (2002). "The Institutionalization of Relationship Marketing", *American Marketing Association Conference Proceedings*, 13, 179-184.
- Nelson, D.L. & Quick, J.C. (1994). *Organizational Behavior: Foundations, Realities, and Challenges*, West Publishing, Minnesota.
- Oden, H.W. (1997). *Managing Corporate Culture, Innovation, And Intrapreneurship*, Greenwood Publishing Group, Westport.
- Ouchi, W. (1989). *Teori Z* (Çev.: Yakut Güneri), İlgı Yayıncılık, İstanbul.
- Owens, R. G. & Steinhoff, C.R. (1989). "Towards A Theory Of Organisational Culture", *Journal of Educational Administration*, 27(3): 6-16.

- Öztürk, M. (2003). *Fonksiyonları Açısından İşletme Ve Yönetim*, Papatya Yayıncılık, İstanbul.
- Pool, S.W. (2000). “The Learning Organization: Motivating Employees By Integrating TQM Philosophy In A Supportive Organizational Culture”, *Leadership & Organization Development Journal*, 21(8): 373-378.
- Ruekert, R.; Walker, O. & Roering, K. (1985). “The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance”, *Journal of Marketing*, 49: 13-25.
- Sargut, S. (2001). *Kültürler Arası Farklılaşma Ve Yönetim*, İmge Kitabevi, Ankara.
- Schein, E. (1989). *Organizational Culture And Leadership*, Jossey Bass Publishers, San Francisco.
- Schein, E. (1990). “Organizational Culture”, *American Psychologist*, 45(2): 109-119.
- Scott, W.R. (1987). *Organizations*, Prentice Hall, New Jersey.
- Swait, J. & Erdem, T. (2002). “The Effects of Temporal Consistency of Sales Promotions and Availability on Consumer Choice Behavior”, *Journal of Marketing Research*, 39(3): 304-320.
- Şimşek, M. (2000). “Toplam Kalite Yönetimi ve Şirket Kültürü”, *Standard Ekonomi ve Teknoloji Dergisi*, 39(461).
- Şişman, M. (1994). *Örgüt Kültürü: Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma*, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir.
- Tosun, K. (1990). *Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Tutar, H. (2003). *Örgütsel İletişim*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Uzunçarşılı, Ü.; Toprak, M. & Ersun, Oğuz. (2000). *Şirket Kültürü ve İş Prensipleri*, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul.
- Varol, M. (1989). “Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 44(1-2): 195-222.
- Wallace, J.E. (1995). “Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations”, *Administrative Science Quarterly*, 40: 228-255.
- Yılmaz, C.; Alpan, L. & Ergün, E. (2005). “Cultural Determinants of Customer- and Learning-Oriented Value Systems and Their Joint Effects on Firm performance”, *Journal of Business Research*, 58: 1340-1352.
- Yozgat, O. (1992). *İşletme Yönetimi*, Marmara Üniversitesi Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayınları, İstanbul.
- Zajac, E.J. & Westphal, J.D. (2004). “The Social Construction of Market Value: Institutionalization and Learning Perspectives on Stock Market Reactions”, *American Sociological Review*, 69: 433-458.
- Zolfani, S.H. & Banihashemi, S.S.A. (2014). “Personnel selection based on a novel model of game theory and MCDM approaches”, In *Proceedings of 8th International Scientific Conference Business and Management* (pp.191-198), Vilnius, Lithuania.
- Zolfani, S.H. & Sapauskas, J. (2013). “New application of SWARA method in Prioritizing sustainability assessment indicators of energy system”, *Engineering Economics*, 24(5): 408-414.