



TÜRKİYE'DE BİR KAMU KURUMUNDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ALGISI: DENİSON ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELİ UYGULAMASI

Organizational Culture Perception In A Public Institution In Turkey: Denison's Organizational Culture Model Application

Dr. Mehmet ÇOBAN

İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul, Türkiye
ORCID: 0000-0002-9990-918X

Dr. Yunus Emre AYÖZEN

T.C. Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı, Ankara, Türkiye
ORCID: 0000-0002-9394-1568

Bilge BÜDEYRİ PhD(c)

T.C. Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı, Ankara, Türkiye
ORCID: 0000-0002-0804-6236

Cite As: Çoban, M.; Ayözen, Y.E. & Büdeyri, B. (2021). "Türkiye' De Bir Kamu Kurumunda Örgüt Kültürü Algısı: Denison Örgüt Kültürü Modeli Uygulaması", International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal, (Issn:2630-631X) 7(45): 1158-1172.

ÖZET

Örgüt kültürü, organizasyonları çok yakından ilgilendiren önemli değişkenlerden birisidir. Organizasyonların sahip olduğu örgüt kültürü, yönetim tarzından örgüt yapısına ve davranışlara kadar her şeyi belirler. Denison Modeli, sağlıklı bir örgüt kültürünün örgütsel performansı yükselttiğini ifade eden bir yaklaşımdır. Denison Modelinde, örgüt kültürü 4 temel boyutta ölçüm yapılmaktadır. Bunlar, misyon, katılım, tutarlılık ve uyumdur. Anket uygulaması, ulaşım sektöründe faaliyet gösteren bir kamu kurumunda toplam 1128 katılımcı ile yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda Denison'un örgüt kültürü modeline ilişkin ortaya atılan ana hipotezlerin sadece cinsiyete ilişkin olanı reddedilmiştir. Demografik faktörlere göre örgüt kültürü boyutları genelde farklılaşmaktadır. Bu çalışma örgüt kültürünün kurumlar için önemini bir kez daha ortaya koymuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgüt kültürü, Denison Örgüt Kültürü, Denison Örgüt Kültürü Ölçeği

ABSTRACT

Organizational culture is one of the important variables that concern organizations very closely. The organizational culture of organizations determines everything from management style to organizational structure and behaviour. The Denison model is an approach that expresses that a healthy organizational culture improves organizational performance. In the Denison model, organizational culture measures four basic dimensions. These are mission, engagement, consistency and cohesion dimensions. The survey was conducted with a total of 1128 participants in the public institution in the transportation sector. As a result of the analysis, the main hypotheses regarding Denison's organizational culture model have been accepted except that the hypothesis relates to gender. According to demographic factors, the dimensions of organizational culture generally differ. This study once again demonstrated the importance of organizational culture for institutions.

Key Words: Organizational Culture, Denison Organizational Culture, Denison Organizational Culture Survey

1. GİRİŞ

Günümüzde kurum ve kuruluşlar içinde buldukları sektör ve çevresel şartlara bağlı olarak farklı yapı ve stratejilere sahiptirler. Organizasyonların farklı bakış açıları ve yaklaşımları, mevcut baskın kültürel özelliklere göre şekillenmekte ve çalışanların paylaştığı ortak bir örgüt kültürüne dönüşmektedir. Örgüt kültürü, bir organizasyonun dünyayı algılama biçimi ya da bir başka deyişle bir paradigmadır ve bu şekilde her bir organizasyon farklı kimliklere sahip bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Küreselleşen dünyada organizasyonların hâkim paradigmalardan etkisi altında kalması sonucunda hem rekabette başarılı olmak hem de örgüt kültürünü koruyabilmek gerekli hale gelmektedir. Örgütsel kültür küresel sistemde organizasyonların hayatta kalması ve büyümelerinde önemli bir faktör olarak görülebilir (Hosseini vd., 2020: 281).

İşletmelerin rekabet avantajı kazanma ya da kaybetme sürecinde örgüt kültürü önemli bir rol oynamaktadır (Yeşil vd., 2016: 153). Örgüt kültürü, bir organizasyondaki üyelerin tutum ve davranışlarını yönlendiren alışkanlık, değer ve inanç sistemidir (Kızıoğlu ve Bayrak Kök, 2020: 63; Menesha, 2020: 25). Organizasyonların başarılı olabilmesi ve varlıklarını devam ettirmesi için güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmaları gerekmektedir. Örgüt kültürünü kaynak temelli teori perspektifinden baktığımızda; değerli, nadir ve kopyalanması ve ikamesi en zor olan kaynak olarak görebiliriz (Fiş ve Wasti, 2009: 1).



Örgüt kültürü, çalışanları bir arada tutan, aynı amaca yönlendiren, organizasyon yapı ve davranışlarını şekillendiren ve her organizasyona göre farklılaşan bir olgudur. Örgüt kültürü, üyeleri, paylaşılan değerleri temsil eden değer, düşünce ve sembollerle etkiler (Barut ve Onay, 2018: 183). Örgüt kültürünü oluşturan ve görünür olan kıyafet, tören, davranış ve müşteri ilişkileri yanında gözlenemeyen inanç ve değerler de bulunmaktadır (Yücel ve Koçak, 2014: 5; Sökmen vd., 2017: 418). Çalışanlar örgüt kültürünü benimsedikten sonra örgüt kültürü normlarına dikkat etmekte ve bazı durumlarda kanunlardan daha fazla önemsemektedirler (Denison & Neale, 1999: 3).

Örgüt kültürü tüm üyeler tarafından benimsenmesi ve paylaşılması ile organizasyonlar tarafından etkili bir şekilde kullanılabilir. Ortaya atılan çok sayıda örgüt kültürü modelleri arasında diğer modelleri birleştirici görünümde olan Denison Örgüt Kültürü Modelinin özel bir yeri vardır (Tan, 2019: 362). Bunun sebebi, bu modelin iş ortamında anlaşılır olması ve kolaylıkla uygulanabilmesidir (Kızıloğlu ve Bayrak Kök, 2017: 142). Bu sebeplerle, bu çalışmada Denison Örgüt Kültürü Modeli kullanılmıştır.

Denison Modeli, sağlıklı bir örgüt kültürünün örgütsel performansı yükselttiğini ifade eden bir yaklaşımdır. Denison Modelinde, örgüt kültürü 4 temel boyutta ölçüm yapmaktadır. Bunlar misyon, katılım, tutarlılık ve uyumdur (Denison vd., 2004: 99-100). Bu kültürel özelliklere sahip olan kurumların yüksek performans göstereceği öngörülmektedir (Yılmaz & Ergun, 2008: 292). Denison Modeline göre örgüt kültürünün temelinde organizasyonun misyonu ve çevreye uyumla birlikte üyelerin karar alma sürecine katılımı ve tutarlılığın sağlanması bulunur. Örgütsel kültür bu şekilde organizasyon boyunca yaygınlaşır, iç ve dış çevrede dengelenir ve böyle hedeflere ulaşılması için bütüncül bir bakış açısı kazandırır (Metz vd., 2020: 3). Kısaca örgüt kültürü 'uyum' anlamına gelmektedir ve bu şekilde hem iç çevrede bütünleşme hem de dış çevresel koşullara uyum sağlamak söz konusudur. Denison'ın örgüt kültürü modelinde, örgüt kültürü kavramı, 'örgüt üyelerinin üzerinde uzlaştığı örgüt yapısının derinlerinde yer alan köklü inanç, varsayım ve değerler' şeklinde tanımlanmıştır (Denison, 1990: 15).

Bu çalışmada Denison Örgüt Kültürü Modeli, bir kamu kurumunda uygulanarak, modelin demografik faktörlerle ilişkili olarak nasıl çalıştığı gözlenmiştir. Bu modeli kullanan yerli ve yabancı çalışmaların kısaca özetlenmesi sonucunda yaptığımız uygulama ile ilgili alana katkı yapılması planlanmaktadır.

2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgüt kültürü, uzun süredir üzerinde çalışılan bir konu olmasına rağmen ilgi çekmeye devam etmektedir. Ülkemizde örgüt kültürü literatürüne bakıldığında, 1980'li yıllarda görülen epistemolojik tartışmaların, 1990'lı yıllarda yerini örgüt kültürünün model, tipoloji ve yöntem arayışlarına bıraktığı görülmektedir ve günümüzde örgüt kültürü konusu, örgütsel davranış alanında en çok incelenen ampirik konulardan birisi haline gelmiştir (Kutanis vd., 2015: 126). Örgüt kültürünün güçlü olması, başta insan kaynakları olmak üzere tüm işletme kaynaklarının verimli kullanılmasını sağlar. Bir alt kültür olan örgüt kültürü, bir işletmede çalışanların paylaştıkları değerler şeklinde anlaşılabilir ve paylaşılan değerlerin özellikleri, işletmede uygulanacak yönetim şekillerini de etkiler. (Koçel, 2011: 136). Karmaşık bir kavramsal alt yapısı olan örgüt kültürü, kurumları ayakta tutan önemli bir kavramdır. Doğasında soyut ve muğlak olan örgüt kültürü kavramının çok boyutlu yapısının analiz düzeyinin belirsizliği sebebiyle organizasyon düzeyinde ölçümlerde zorluklar yaşanabilmektedir (Fiş ve Wasti, 2009: 134). Örgüt kültürünün karmaşık yapısının anlaşılması için örgüt kültürü modelleri ortaya atılmış (Kızıloğlu ve Bayrak Kök, 2017: 143) ve çok sayıda yaklaşım ve model bulunmaktadır (Karcıoğlu vd., 2012: 82). Denison örgüt kültürü modeli de böyle bir çabanın ürünüdür. Örgüt kültürü tanımlarında genellikle örgüt üyeleri tarafından paylaşılan inanç, değer ve davranış kalıpları üzerinde durulmaktadır (Öncül vd., 2016: 257).

Örgüt kültürü alanında yapılan çalışmalarda, kültür kavramı belli bir sosyal grup içerisinde yer alan üyelerin paylaştıkları, sosyalleşme ve sosyal öğrenme süreciyle kazanılan 'bilişsel donanım' olarak ele alınır (Gizir, 2003: 379). Örgüt kültürünü oluşturan unsurları birbirinden soyutlayarak düşünmek işlevsel değildir. Örgüt kültürünün içeriğinde yer alan bilişsel ve sembolik bileşenleri dikkate almak gerekmektedir (Yılmaz, 2019: 23). Toplumsal kültürün bir buzdağına benzetildiği çok bilinen yaklaşım daha sonra örgüt kültürüne de uyarlanmıştır (Fraticiu vd., 2015: 70; Basri ve Zorlu, 2020: 150). Buna göre örgüt kültürünün görünen kısmı ancak buzdağının görünen kısmı kadardır ve daha derinlerde olan ve araştırılması gereken çok sayıda farklı özellik bulunmaktadır. Örgüt kültürünün görünen kısmında semboller, kahramanlar, artifaktlar, adetler, törenler ve hikâyeler yer alırken; görünmeyen kısımda inançlar, değerler, normlar ve temel varsayımlar yer almaktadır (Öncül vd., 2016: 258). Örgüt kültürünün görünen ve görünmeyen yönleri paylaşılan değerler şeklinde üyeler arasındaki ortak davranışı oluştururlar. Örgüt kültürü sürecinde önce görünen kültürel öğelerden hareket edilerek ortak bir kültürel düzlem ortaya çıkar.

Örgüt kültürü literatürde klasik bir düşünceyle örgütü bir araya getiren bir nevi “sosyal yapıstırıcı” olarak tasvir edilmektedir (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 121). Soyut bir çok unsurdan oluşan örgüt kültürü değerleri, unsurları ve araçları kullanılarak organizasyonlarda entegrasyon sağlanabilmektedir. Örgüt kültürünün benimsenmesi görevi başta yönetici ve liderlere aittir ve örgüt kültürü aidiyet duygusu oluşturan önemli bir bağlılık aracıdır. Örgüt kültürü haline gelen özelliklerin değişmesi zaman alacaktır. Bu sebeple örgüt kültürü dinamik ve uzun vadeli olarak ele alınması gereken bir kavramdır. Örgüt kültürünün netleşmesi ve yerleşmesi liderler açısından da önemlidir. Bunun en temel sebebi organizasyonların dış çevresel değişime cevap verebilmesi için güçlü bir örgüt kültürüne sahip olması gereğidir (Denison ve Mishra, 1999:4). Böylece, çevresel değişime karşı liderlerin yapmaları gerekenlerle örgüt kültürünün temsil ettiği kapasite arasında bağlantı kurulmuş olur. Liderlerin örgüt kültürü üzerinde etkili olduğunu savunan görüşün yanında liderlerin de örgüt kültüründen etkilendiği görüşü de vardır (Acar, 2013: 12).

Örgüt kültürü, organizasyon üyelerine ikinci bir kimlik kazandırmış olur. Organizasyon üyeleri, daha güçlü inanç ve değerler geliştirerek üyelerde daha yüksek bağlılık ve aidiyet duygusu geliştirir (Bayrak Kök ve Özcan, 2012: 114). Örgüt kültüründe içsel ve dışsal bütünleşme ve uyum hedeflenir. İçsel uyum ve bütünleşmede üyeler arasında ortak bir kimlik geliştirilerek verimli bir davranış tarzı benimsenmesi söz konusudur (Eren vd., 2003: 55). Dışsal uyum ve bütünleşmede ise dış çevredeki değişkenler dikkate alınarak örgütsel yapı ve stratejiler belirlenmektedir (Denison, 1990: 15). Böylece örgüt kültürü, kurumlara rekabetçi ve müşteri odaklı bir yaklaşım kazandırır.

Üyeler arasında ortak anlayış ve değerlerin olması ile örgüt kültürü içselleştirilir ve örgüt kültürü kurumsallaşır. Örgüt kültürünün güçlü olması tek başına yeterli değildir. Örgüt kültürünün hem güçlü hem de uyumlu olması gerekmektedir. Böylece etkin ve verimli çalışan organizasyonların performansı artacaktır. Uyumlu olmayan örgüt kültürü güçlü de olsa, organizasyonun başarılı olmasını sağlamayacağı gibi engelleyebilir. Uyumlu olmayan örgüt kültürü, zamanla sabit fikirliliğe ve durağanlığa yol açacaktır. Örgüt kültürünün hem içeride uyumlu bir şekilde paylaşılması ve hem de dışarıdaki çevresel faktörlere uyum sağlanacak yapı ve stratejilerin benimsenmesi önem kazanmaktadır (Yahyagil, 2004: 57).

Örgüt içinde yer alan kültürel değerlerin ve alt kültürlerin örgütteki ortak hedeflere hizmet edecek şekilde uyum içerisinde olması gerekmektedir. Örgüt kültürünün baskın unsurlarının etkisiyle üyeler arasındaki etkileşim de bu uyumu desteklemeye ve güçlendirmeye hizmet eder. Örgüt kültüründe üyeler arasındaki bilgi ve fikir alışverişi de önemlidir ve bu ilişki daha çok güven unsuruna dayanmaktadır. Örgüt kültürü, her ne kadar değiştirilmesi zor olan bir yapıysa da, zamanla üyelerin ortak uzlaşması sonucu değişim başlar. Örgütsel değerlerin beslenmesi ile örgüt kültürü istenilen noktaya doğru yönlendirilebilir.

2.1. Denison Örgüt Kültürü Modeli

Örgüt kültürünü ilk defa ortaya atan yazarlardan olan Edgar Schein, örgüt kültürü kavramını ‘bir organizasyonun içsel sorunlarını çözmek ve dış çevreye uyum sağlamak için belirli bir düzende oluşturulmuş olan temel varsayımlar’ şeklinde tanımlamıştır (Yılmaz, 2019: 23). Daha sonra örgüt kültürü kavramı üzerinde çok sayıda farklı anlayış ve yaklaşımlar ortaya atılmıştır. Denison daha sonra, Schein tarafından ortaya atılan örgüt kültürünü farklı bir açıdan ele alarak, örgüt kültürü unsur ve fonksiyonlarını kapsayan entegre bir anlayış önermiştir ve modelinde kültür, strateji ve çevre arasındaki uyuma yer vermiştir. Denison (1990) örgüt kültürünü, ‘organizasyon yapısının derinliklerinde yer alan ve üyeler tarafından paylaşılan varsayım, köklü değer ve inançlar’ şeklinde ifade etmektedir. Denison aslında Schein tarafından ortaya atılan iç bütünleşme ve dış uyum mekanizmalarının kültürün değişim ve esneklik ile denge ve kontrol özellikleriyle sağlanabileceğini söylemiştir (Denison, 1990: 15). Dolayısıyla, Denison modeli, inanç ve temel varsayımları esas aldığı için Schein’in örgüt kültürü modeline ve kültür düzeylerine oldukça yakın görüşleri vardır.

Denison’un ortaya attığı örgüt kültürü modeli daha sonra Denison ve Mishra (1995) tarafından yapılan araştırmayla geliştirilmiştir. Bu araştırma sonucunda örgüt kültürü modelinin geçerliliği geniş katımlı bir ampirik destekle doğrulanmıştır (Denison ve Mishra, 1995: 204). Daha sonra tanınan ve yaygınlaşan Denison örgütsel kültür ölçeği Türkçeye Gökşen (2001) tarafından uyarlanmıştır ve güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alpha değeri) 0.96 olarak bulunmuştur. Ölçek daha sonra geçerlilik ve güvenilirliği Yahyagil (2004) tarafından test edilerek birçok çalışmada kullanılmıştır. Ölçek çok sayıda dile çevrilmiş ve kullanılmaktadır (Carter vd., 2012: 451).

Denison ve Mishra (1995) tarafından yapılan çalışmada örgüt kültürü modeli çerçevesinde iki ana eksen önerilmiştir. Bu eksenlerin ilki, daha önce literatürde üzerinde durulan ve değiştirilmesi zor olan müşteri özellikleri, müşteri tercih ve beklentileri, teknolojik yenilikler gibi dışsal faktörlerden oluşmaktadır. İkinci

eksende ise organizasyonun gerekli işlevsel ve yapısal değişimi gerçekleştirme kapasitesi yer almaktadır (Yahyagil, 2004: 62). Daha sonra bu iki ana eksende örgüt kültürünün 4 temel kavramsal boyutu yer almaktadır ve bu boyutlar arasında katılım, tutarlılık, dışa uyum yeteneği ve vizyon boyutları yer almaktadır (Denison ve Mishra, 1995: 210-217). Örgüt kültürünün 4 temel kavramsal boyutunun her birinin altında üçer adet alt kavramsal boyut yer almaktadır. Her bir alt boyutun altındada üçer ifade yer almaktadır.

Denison örgüt kültürü ölçeğinin 4 temel boyutunun kısaca açıklanması faydalı olacaktır (Yahyagil, 2004: 62-63; Gillespie vd., 2008: 116; Denison vd., 2014, 151; Barut ve Onay, 2018: 186-188):

Katılım boyutu (1-9 arası sorular), üyelerin organizasyona katılımı ve organizasyona uyum sağlamasını kolaylaştıran özelliklerle ilgilidir. Bu boyutta, güçlendirme, takım çalışması ve yetenek geliştirme özellikleri yer almaktadır. Yüksek performans hedefine ulaşabilmek için çalışanların izlemesi gereken yol haritası ve yöntemleri kapsamaktadır. Katılım boyutunun yüksek olması, sahiplilik ve sorumluluk yaratır. Bu sayede çalışanlar katılımcı, aidiyet duygusu gelişmiş ve daha verimli olurlar.

Tutarlılık boyutu (10-18 arası sorular), temel değerler, koordinasyon ve uzlaşma özellikleriyle ulaşılabilen bir boyuttur. Bu boyutta istikrarlı bir çevre oluşturmak için iç dengelere dikkat edilir. Örgütün yürüttüğü faaliyetlerde kullanmış olduğu yaklaşım ve yöntemlerle ilgilidir. Tutarlı iş modeline sahip olan işletmelerin daha etkin olacağı varsayılır. Tutarlılık boyutunda kurumsal ve bireysel düzeyde değer ve davranışların aynı şartlarda benzer şekilde yapılması anlaşılır. Ancak tutarlılık, değişim gerektiren durumlarda esnekliğe de dönüşebilmelidir.

Uyum boyutu (19-27 arası sorular), değişim gerçekleştirme, müşteri odaklanmayı, kısaca dışa uyum becerisi ve değişim faktörlerini kapsayan bir boyuttur. Burada müşteri taleplerine ve dış çevre gereklerine cevap verebilmek için stratejik ilgi bu alana yönlendirilir. Kurumsal öğrenme, kurumsal kültürün oluşmasını ve çalışanların uyumlu hareket etmesini sağlar.

Misyon (vizyon) boyutu (28-36 arası sorular), kurumsal kültürü şekillendiren ve stratejik yönetimde yer alan amaç ve hedefler, misyon ve vizyon gibi özellikleri kapsamaktadır. Dış çevreyle etkileşim içinde olan organizasyonların hızlı değişime ayak uydurması gerekmektedir. Başarılı olmak isteyen işletmelerin net ve anlaşılır hedefleri bulunmaktadır ve bu hedefler, gelecekteki gelişmelere göre şekil alabilmelidir.

Bu boyutlar hem iç çevrede çalışanların örgüt kültürü değerlerini benimsemeleri ve paylaşımlarını sağlamakta hem de dış çevreye uyum sağlayarak vizyon oluşturmada kullanılmaktadır. Denison örgüt kültürü modelinde yer alan 4 ana boyut ve altındaki boyutlar, eşit daire dilimleri şeklinde yer almaktadır. Böylece yapılan ölçümler sonucu, her bir örgütün sahip olduğu kültürel özellikler bulunarak örgüte özel kültür profili ortaya çıkmış olacaktır (Denison & Neale, 1999:2-6,7).

Denison örgüt kültürünün diğer örgüt kültürü modellerinden en temel farkı, odak noktasının örgüt kültürü ve örgütsel performans arasındaki ilişki olmasıdır (Denison & Mishra, 1995: 204; Denison vd., 2014: 152). Buna göre sağlıklı, güçlü ve tutarlı bir örgüt kültürüne sahip olmakla yüksek performans hedefi gerçekleştirilebilir. Diğer örgüt kültürü modellerinde genelde nesnel ve gözlemsel yöntemlerle kavramsal çerçeve oluşturulmaktadır. Bu modellerde genelde akademik bir dil tercih edilmiştir. Denison örgüt kültürü modelinde iş sonuçları bağlantısı kurularak iş diliyle hazırlanan ölçek sayesinde, model başarılı olmaktadır (Kızıloğlu ve Bayrak Kök, 2020: 67). Bu sebeple modelin örgütün tüm düzeylerinde uygulanması kolaylıkla yapılabilmektedir (Kızıloğlu, 2017: 54). Denison örgüt kültürü modelindeki boyutların yer aldığı 2 ana eksen yardımıyla örgüt kültürü kavramları ölçülebilir hale getirilmektedir. İki ana eksende yer alan dört faktörden özellikle rekabetçi iş ortamında örgütsel istikrar (misyon ve tutarlılık/uyum) ve uyum sağlama (katılım ve uyum sağlamak) arasındaki dengeyi sağlama potansiyeli nedeniyle model sıkça tercih edilmektedir (Kirin vd., 2020: 23).

Denison örgüt kültürü oluşum sürecinde örgüt iklimi ve örgüt kültürünün farklarını analiz eden Denison (1996), örgüt kültürünün sadece görünen yüzünün değil örgütlerin derin yapısında yer alan varsayım, değer ve inançların önemine dikkat çekmektedir (Denison, 1996: 624). Burada örgüt kültürüne anlam kazandıran iş ortamındaki sosyalleşme sürecidir ve etkileşim sonucu sembolik ve görünürdeki kültürel özellikler, sağlam bir temele dayanarak sisteme dönüşür. Denison'a göre örgüt iklimi ise göreceli olarak geçici ve kolay değişebilen, kontrol edilebilen bir nitelik taşımaktadır ve sosyal çevre özellikleriyle sınırlandırılmıştır (Denison, 1996: 624). Bununla birlikte, örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramları, farklı epistemolojik, etimolojik ve metodolojik varsayımlara sahip olmalarına rağmen organizasyonun sosyo-psikolojik bağlamına vurgu yaptıkları için birbirini tamamlayan kavramlar olarak kabul edilmektedirler (Gillespie vd., 2008, 114; Sezgin ve Sönmez, 2018: 261-262)

Denison modelinin ilk uygulamalarından birisinde, Denison tarafından 1984 yılında ABD’de 25 farklı endüstride yer alan 34 büyük işletmede bulunan 6671 farklı bölümde çalışan 43747 denek üzerinde yürütülen kapsamlı bir araştırma sonucunda, çalışan katılımını destekleyen ve çalışanlarına uygun çalışma ortamı sağlayan işletmelerin performansları bunları sağlamayan diğer işletmelerden daha yüksek bulunmuştur ve bu durum örgüt kültürünün önemine dikkat çekmektedir (Denison, 1984: 20). Daha sonra Denison ve Mishra (1995), örgüt kültürü ile örgütsel etkinliği ilişkilendiren bir başka çalışma yapmışlardır. Bu çalışmada Amerika’daki tanınmış 5 şirket (People Express Airlines, Medtronic, Detroit Edison, Protector & Gamble ve Texas Commerce Bancshares) örneklem olarak seçilmiş ve yapılan nitel çalışmadan sonra nicel çalışmaya geçilmiştir. Araştırma sonucunda örgüt performansını pozitif olarak etkileyen 4 farklı kültürel boyutu (Katılım, Tutarlılık, Uyum ve Misyon) kapsayan bir model geliştirilmiştir (Denison & Mishra, 1995: 216). Modeldeki katılım ve uyum boyutları organizasyonun değişime açık ve esnek olmasını vurgulamakta ve tutarlılık ve misyon boyutları ise örgüt kültürünün istikrarlı ve hedef odaklılığını temsil etmektedir (Kızıloğlu ve Bayrak Kök, 2017: 144).

Denison örgüt kültürü modeli etkili olmak isteyen organizasyonların hem dış çevreye uyumlu ancak tutarlı olmasını ve çalışanların katılımını teşvik eden ve paylaşılan değerler ve görev bilinci sahibi olması gerektiğini ifade etmektedir. Bu şekilde bu model ile yapılan ölçümlerde çıkan yüksek puanlar, örgüt kültürünün net ve uyumlu olduğunu gösterirken, düşük puanlar ise organizasyonun kültürel özelliklerinin belirsiz ve zayıf olduğunu göstermektedir. Denison modelinde yer alan 4 boyutun çelişkili ve katı olmasını önlemek için, Denison istikrar ve esneklik ile iç ve dış odak arasında seçim yapmak gerektiğini ifade etmektedir (Denison 1990:168).

Denison modeli sonuç olarak örgütsel teorideki farklı yaklaşımları entegre etmeye çalışmıştır. Bu yaklaşımda örgütsel kültürün örgütsel performansa etkisi dikkate alınmakta, kültürün tüm boyut ve özellikleri analize dâhil edilmekte ve bu özellikleri performansı nasıl artırdığı ya da engellediği analiz edilmektedir (Yılmaz & Ergun, 2008: 292).

Oldukça güvenilir olarak görülen Denison örgüt kültürü ölçeği birçok çalışmada kullanılmıştır. Modelin ve ölçeğin tercih edilmesinin sebepleri arasında, çok sayıda geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmış olması, uygulanabilir olmasıdır. Örgütsel kültürün ve etkililiğinin ölçülmesi için doğrulanmış bir yöntemdir (Zeng & Luo, 2013: 97). Denison modeli, örgüt kültürünü sadece tek bir tanım altında toplamaya çalışan diğer yaklaşımlardan farklı olarak, değerler kademesinde yer alan verileri karşılaştırmaktadır (Göksen 2001: 47). Bu sebeplerle popülaritesi sürekli artan Denison modeli hem Türkiye’de hem dünyada çok sayıda çalışmada kullanılmıştır (Denison vd., 2006; Kotrba vd., 2012). Ölçeğin Asya kültürü üzerine olan uygulamasında, ölçeğin diğer kültürler kadar belirgin olmasa da çalıştığı ortaya çıkmıştır (Denison vd., 2004: 104). O tarihten beri Denison Örgüt Kültürü Ölçeği ülkemizdeki akademik çalışmalarda en çok kullanılan ölçeklerden birisi olmuştur (Kutunis vd., 2015: 133). Bu sebeplerle bu çalışmada Denison modeli tercih edilmiştir.

Denison örgüt kültürü yaklaşımını benimseyen ve ölçeğini kullanan çok sayıda çalışmadan bazı örnekler verilecektir. Denison örgüt kültürü ölçeğinin örgütsel performans üzerindeki etkilerinin araştırıldığı bir çalışmada, tüm örgüt kültürü boyutlarının ve özellikle misyon boyutunun örgütsel performansı pozitif yönde etkilediği bulunmuştur (Yılmaz & Ergun, 2008: 291). Pehlivan vd. (2015: 12) tarafından sağlık sektöründe yapılan araştırma Denison örgüt kültürü boyutları belirgin şekilde ortaya çıkmıştır. Yapılan başka bir çalışmada, örgüt kültürünün aile işletmelerinin sürdürülebilir olmasındaki etkisi araştırılmış ve örgüt kültürünün çok önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Reyhanoğlu & Sırkıntıoğlu Yıldırım, 2016: 574). Deniz ulaştırma işletmelerinde yapılan bir çalışmada örgüt kültürü boyutlarının iş tatminini pozitif yönde etkilediği bulunmuştur (Kesiktaş ve Ayan, 2017: 73). Başa bir çalışmada da Denison örgüt kültürü modelinin katılım, tutarlılık, misyon ve uyum boyutlarının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğu bulunmuştur (Kolancıoğlu ve Karabulut, 2018: 130). Denison örgüt kültürü kullanılarak yapılan başka bir çalışmada, boyutların örgütsel özdeşleşmeyi olumlu ve olumsuz yönde etkilediği bulunmuştur (Çiçek ve Zehir, 2019: 443). Son zamanlarda yapılan bir çalışmada Denison örgüt kültürü modeli kullanılarak örgütsel güç kullanımı algılarını nasıl etkilediği üzerinde durulmuştur. Çalışma sonuçlarına göre, örgüt kültürü boyutlarının hepsi örgütsel güç kullanımını pozitif yönde etkilemektedir (Kızıloğlu ve Bayrak Kök, 2020: 60).

3. ARAŞTIRMA VE BULGULAR

Araştırma verileri anket yöntemi kullanılarak elde edilmiştir. Böylece olguların belirli bir süreç içindeki görünümünün elde edilmesi amaçlanmıştır. Araştırma, amacı bakımından tanımlayıcı ve açıklayıcı

niteliktedir. Araştırmada kullanılan Türkçe Denison Örgüt Kültürü Ölçeği soruları Yahyagil tarafından hazırlanan, Denison Örgüt Kültürü Ölçeğinin Türkçeye çevrilip, güvenilirlik ve geçerlilik testleri yapılan çalışmasından alınmıştır ve soru formunun güvenilirlik katsayısı 0.89 olarak tespit edilmiştir (Yahyagil, 2004). Denison Örgüt Kültürü Ölçeğinde yer alan 4 ana örgüt kültürü boyutu için toplamda 36 soru yer almaktadır. Örgüt kültürü ölçeği için Yahyagil'in hazırladığı anket soruları aynen korunmuş ve ulaşım ve lojistik sektöründe uygulanmıştır.

3.1 Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Araştırma dizaynında Denison örgüt kültürü modelinin demografik değişkenlerle ilişkilendirilmesi planlanmıştır. Bu amaçla ölçekte yer alan demografik faktörlerle Denison modelinde yer alan 4 örgüt kültürü boyutunun NCSS (Number Cruncher Statistical System) (Kaysville, Utah, USA) programı ile analizleri yapılmıştır. Bu çalışmada, tüm değişkenler ve örgüt kültürü boyutlarının ilişkilerine bakılmakla birlikte burada ana hipotezleri vermenin uygun olduğu düşünülmüştür.

Araştırmada test ettiğimiz ana hipotezler şunlardır:

- H1: Örgüt kültürü algısı cinsiyete göre farklılık gösterir.
H2: Örgüt kültürü algısı yaşa göre farklılık gösterir.
H3: Örgüt kültürü algısı eğitim durumuna göre farklılık gösterir.
H4: Örgüt kültürü algısı kurumdaki çalışma süresine göre farklılık gösterir.
H5: Örgüt kültürü algısı kurumdaki çalışma süresine göre farklılık gösterir.
H6: Örgüt kültürü algısı çalışılan yere (merkez-Taşra) göre farklılık gösterir.

3.2 Bulgular

Tablo 1: Tanımlayıcı Özelliklerin Dağılımı

		N	%
Çalışma yeri	Merkez	412	36,5
	Taşra	716	63,5
Cinsiyet	Kadın	245	21,7
	Erkek	883	78,3
Yaş (yıl)	≤ 23 yaş	9	0,8
	24-31 yaş	166	14,7
	32-39 yaş	366	32,4
	40-47 yaş	291	25,8
	48-55 yaş	202	17,9
	≥ 56 yaş	94	8,3
Eğitim düzeyi	İlkokul	4	0,4
	Ortaokul	12	1,1
	Lise	169	15,0
	Ön lisans	105	9,3
	Lisans	673	59,7
	Yüksek lisans	148	13,1
	Doktora	17	1,5
Kurumdaki toplam çalışma süresi	< 6 yıl	323	28,6
	6-10 yıl	302	26,8
	11-20 yıl	324	28,7
	> 20 yıl	179	15,9
Kurumda toplam çalışma süresi	< 6 yıl	252	22,3
	6-10 yıl	246	21,8
	11-20 yıl	312	27,7
	> 20 yıl	318	28,2

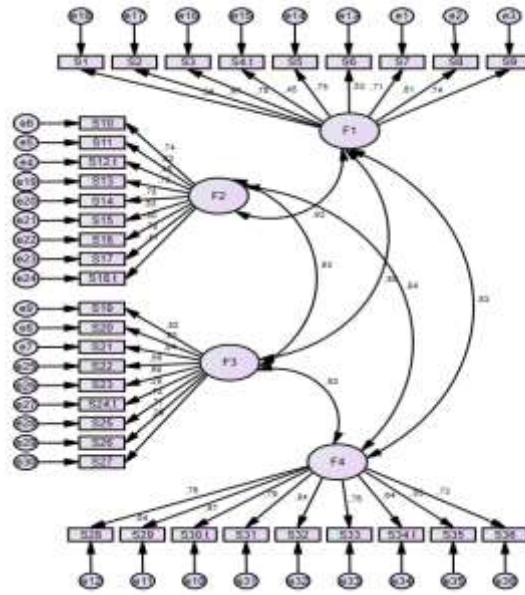
Çalışma %21,7'si (n=245) kadın, %78,3'ü (n=883) erkek olmak üzere toplam 1128 katılımcı ile yapılmıştır. Çalışmaya katılanların %0,8'i (n=9) 23 yaş ve altında iken, %14,7'si (n=166) 24-31 yaş, %32,4'ü (n=366) 32-39 yaş, %25,8'i (n=291) 40-47 yaş, %17,9'u (n=202) 48-55 yaş aralığında, %8,3'ü (n=94) 56 yaş ve üzerindedir. Eğitim düzeyleri incelendiğinde; %0,4'ü (n=4) ilkokul, %1,1'i (n=12) ortaokul, %15,0'i (n=169) lise, %9,3'ü (n=105) ön lisans, %59,7'si (n=673) lisans, %13,1'i (n=148) yüksek lisans ve %1,5'i (n=17) doktora mezundur. Kurumdaki toplam çalışma süreleri incelendiğinde; %28,6'sının (n=323) 6 yılın altında, %26,8'inin (n=302) 6-10 yıl, %28,7'sinin (n=324) 11-20 yıl, %15,9'unun (n=179) 20 yılın üzerinde olduğu görülmektedir. Kurumdaki toplam çalışma süreleri incelendiğinde ise; %22,3'ünün (n=252) 6 yılın altında, %21,8'inin (n=246) 6-10 yıl, %27,7'sinin (n=312) 11-20 yıl, %28,2'sinin (n=318) 20 yılın üzerinde olduğu görülmektedir. Çalışanların %36,5'inin (n=412) çalışma yeri merkez iken, %63,5'inin (n=716) taşradır.

Tablo 2: Örgüt Kültürü Ölçeği Sorularına İlişkin İç Tutarlılık Değerleri Dağılımı

	Soru sayısı	Sorular	Cronbach's alpha
Katılım Kültürü	9	1-9	0,866
Tutarlılık Kültürü	9	10-18	0,838
Uyum Kültürü	9	19-27	0,841
Misyon Kültürü	9	28-36	0,927
Toplam Kurum Kültürü	36	1-36	0,965

Örgüt kültürü ölçeği sorularına ilişkin iç tutarlılık değerleri incelendiğinde; katılım kültürü alt boyutunun Cronbach's alfa değerinin 0,866; tutarlılık kültürü alt boyutunun Cronbach's alfa değerinin 0,838; uyum kültürü alt boyutunun Cronbach's alfa değerinin 0,841; Misyon kültürü alt boyutunun Cronbach's alfa değerinin 0,927; toplam kurum kültürü boyutunun Cronbach's alfa değeri 0,965 olarak saptanmıştır. Buna göre ölçeğimiz yüksek derecede güvenilirdir.

Örgüt Kültürü ölçeğine ilişkin 4 alt boyutu oluşturan soruların, doğrulayıcı faktör analizi sonucundaki standartlaştırılmış yükleri Şekil 1'de görülmektedir.



Şekil 1: Örgüt Kültürü ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi grafiği

Modelin test edilebilmesi için kurulan modelde yer alan boyutlar için uyum ölçütleri (uyum iyiliği indeksleri ve düzeltilmiş Ki-kare (χ^2/df) değeri) Tablo 3'te görülmektedir.

Tablo 3: Doğrulayıcı Faktör Analizine Ait Uyum Ölçütleri

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modelin Sonuçları	Uyum
RMSEA	$0 < RMSEA < 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,10$	0,060	Kabul Edilebilir
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0,91	Kabul Edilebilir
NNFI	$0,97 \leq NNFI \leq 1$	$0,95 \leq NNFI \leq 0,97$	0,96	Kabul Edilebilir
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI \leq 0,97$	0,96	Kabul Edilebilir
IFI	$0,97 \leq IFI \leq 1$	$0,95 \leq IFI \leq 0,97$	0,96	Kabul Edilebilir
RFI	$0,90 \leq RFI \leq 1$	$0,85 \leq RFI \leq 0,90$	0,90	İyi uyum
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 \leq SRMR \leq 0,10$	0,040	İyi uyum
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 \leq \chi^2/df \leq 3$	2,8	Kabul Edilebilir

Modelin sonuçları incelendiğinde; RMSEA uyum ölçütü 0.060 olup, kabul edilebilir uyum göstermektedir. Diğer uyum ölçütlerinden NFI, NNFI, CFI, IFI, ölçütleri kabul edilebilir gösterirken; RFI, SRMR ölçütleri iyi uyum göstermektedir. Buna göre uyum ölçütlerinin iyi uyum ve kabul edilebilir uyum göstermeleri ayrıca düzeltilmiş ki-kare değerinin de kabul edilebilir uyum göstermesi, verilerimizin iyi uyuma sahip olduğu ve modelimizin istatistiksel olarak anlamlı ve geçerli olduğunu göstermektedir ($p=0.001$; $p<0.01$).

Tablo 4: Örgüt Kültürü Ölçeği Puanlarının Dağılımı

	Min-Mak (Medyan)	Ort±Ss
Katılım Kültürü	1-5 (3,9)	3,80±0,71
Tutarlılık Kültürü	1-5 (3,6)	3,38±0,81
Uyum Kültürü	1,4-5 (3,7)	3,52±0,65
Misyon Kültürü	1-5 (3,4)	3,33±0,82
Toplam Örgüt kültürü	1,3-5 (3,6)	3,50±0,69

Örgüt kültürü ölçeği alt boyut puanları incelendiğinde; katılım kültürü alt boyut puanı ortalama 3,80±0,71; tutarlılık kültürü alt boyut puanı ortalama 3,38±0,81; uyum kültürü alt boyut puanı ortalama 3,52±0,65; misyon kültürü alt boyut puanı ortalama 3,33±0,82 tür. Toplam örgüt kültürü puanı ise ortalama 3,50±0,69'dir.

Tablo 5: Cinsiyete Göre Örgüt Kültürü Ölçeği Puanlarının Değerlendirilmesi

	Cinsiyet		Test değeri	P
	Kadın (n=245)	Erkek (n=883)		
	Ort±Ss	Ort±Ss		
Katılım Kültürü	3,76±0,65	3,81±0,73	t: -0,800	0,424
Tutarlılık Kültürü	3,40±0,78	3,37±0,82	t: 0,586	0,558
Uyum Kültürü	3,55±0,62	3,51±0,65	t: 0,925	0,355
Misyon Kültürü	3,42±0,74	3,30±0,84	t: 2,088	0,037*
Toplam Örgüt kültürü	3,53±0,65	3,50±0,71	t: 0,761	0,447

Student t Test *p<0,05

Cinsiyete göre örgüt kültürü algı düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p>0,05). Kültür alt boyutlarından katılım kültürü, tutarlılık kültürü ve uyum kültürü puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p>0,05). Cinsiyete göre misyon kültürü puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,037; p<0,05). Kadınların misyon kültürü puanları, erkeklerden daha yüksektir.

Tablo 6: Yaşlara Göre Örgüt Kültürü Ölçeği Puanlarının Değerlendirilmesi

	Yaş (yıl)					Test değeri	p
	≤ 31 yaş (n=175)	32-39 yaş (n=366)	40-47 yaş (n=291)	48-55 yaş (n=202)	≥ 56 yaş (n=94)		
	Ort±Ss	Ort±Ss	Ort±Ss	Ort±Ss	Ort±Ss		
Katılım Kültürü	3,77±0,69	3,73±0,74	3,79±0,71	3,90±0,67	3,90±0,70	F: 2,533	0,039*
Tutarlılık Kültürü	3,32±0,78	3,28±0,86	3,40±0,82	3,49±0,74	3,53±0,75	F: 3,297	0,011*
Uyum Kültürü	3,49±0,62	3,47±0,66	3,52±0,68	3,57±0,61	3,63±0,61	F: 1,661	0,157
Misyon Kültürü	3,24±0,84	3,19±0,84	3,37±0,84	3,48±0,74	3,55±0,75	F: 6,707	0,001**
Toplam Örgüt Kültürü	3,46±0,67	3,42±0,71	3,52±0,71	3,61±0,63	3,65±0,66	F: 3,983	0,003**

Oneway ANOVA Test *p<0,05 **p<0,01

Yaş değişkenine göre toplam örgüt kültürü puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,003; p<0,01). Kültür alt boyutları bağlamında yaşa göre katılım kültürü puanı (p=0,039; p<0,05); tutarlılık kültürü puanı (p=0,011; p<0,05) ve misyon kültürü puanı arasında (p=0,001; p<0,01) istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır. Yaşa göre uyum kültürü puanları arasında (p>0,05) ise istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır.

Tablo 6a: Yaşlarına Göre Örgüt Kültürü Ölçeği Puanlarının Grup İçi Değerlendirmeleri

Faktör	İkili gruplar	p	Faktör	İkili gruplar	P			
Katılım Kültürü	≤ 31 yaş	32-39 yaş	1,000	Tutarlılık Kültürü	≤ 31 yaş	32-39 yaş	1,000	
		40-47 yaş	1,000		40-47 yaş	1,000		
		48-55 yaş	0,649		48-55 yaş	0,433		
		≥ 56 yaş	1,000		≥ 56 yaş	0,497		
	32-39 yaş	40-47 yaş	1,000	32-39 yaş	40-47 yaş	0,792		
		48-55 yaş	0,045*		48-55 yaş	0,032*		
		≥ 56 yaş	0,368		≥ 56 yaş	0,093		
		40-47 yaş	48-55 yaş		0,993	40-47 yaş	48-55 yaş	1,000
	40-47 yaş	≥ 56 yaş	1,000	40-47 yaş	≥ 56 yaş	1,000		
		48-55 yaş	≥ 56 yaş		1,000	48-55 yaş	≥ 56 yaş	1,000
		48-55 yaş	≥ 56 yaş		1,000	48-55 yaş	≥ 56 yaş	1,000
		Uyum Kültürü	≤ 31 yaş		32-39 yaş	1,000	Misyon Kültürü	≤ 31 yaş
≤ 31 yaş	40-47 yaş	1,000	32-39 yaş	40-47 yaş	1,000			
	48-55 yaş	1,000		48-55 yaş	0,060			
	≥ 56 yaş	0,857		≥ 56 yaş	0,035*			
	32-39 yaş	40-47 yaş		1,000	32-39 yaş	40-47 yaş		0,048*
48-55 yaş	0,812	48-55 yaş	0,001**					
≥ 56 yaş	0,267	≥ 56 yaş	0,001**					
40-47 yaş	48-55 yaş	1,000	40-47 yaş	48-55 yaş		1,000		
40-47 yaş	≥ 56 yaş	1,000	40-47 yaş	≥ 56 yaş	0,637			
	48-55 yaş	≥ 56 yaş		1,000	48-55 yaş	≥ 56 yaş		1,000
	48-55 yaş	≥ 56 yaş		1,000	48-55 yaş	≥ 56 yaş		1,000
	Toplam Örgüt Kültürü	≤ 31 yaş		32-39 yaş	1,000	48-55 yaş		≥ 56 yaş
≤ 31 yaş	40-47 yaş	1,000	32-39 yaş	40-47 yaş	1,000			
	48-55 yaş	0,314		48-55 yaş	0,314			
	≥ 56 yaş	0,263		≥ 56 yaş	0,263			

32-39 yaş	40-47 yaş	0,606
	48-55 yaş	0,014*
	≥ 56 yaş	0,032*
40-47 yaş	48-55 yaş	1,000
	≥ 56 yaş	1,000
48-55 yaş	≥ 56 yaş	1,000

Bonferroni Test * $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

Yaşa göre toplam örgüt kültürü puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,003$; $p < 0,01$). Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; 56 yaş ve üzeri ile 48-55 yaş grubundakilerin toplam örgüt kültürü puanı, 32-39 yaş grubunda olanlardan daha yüksektir (sırasıyla $p=0,032$; $p=0,014$; $p < 0,05$). Diğer grupların toplam örgüt kültürü puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p > 0,05$).

Yaşa göre katılım kültürü; tutarlılık kültürü ve misyon kültürü puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır. Farklılığı yaratan grubu belirlemek amacıyla yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; 48-55 yaş grubundakilerin katılım kültürü puanı ($p=0,045$; $p < 0,05$) ve tutarlılık kültürü puanı ($p=0,032$; $p < 0,05$), 32-39 yaş grubunda olanlardan daha yüksektir. 56 yaş ve üzeri ile 48-55 yaş grubundakilerin misyon kültürü puanı, 32-39 yaş grubunda olanlardan daha yüksektir (sırasıyla $p=0,001$; $p=0,001$; $p < 0,01$). 56 yaş ve üzeri olanların misyon kültürü puanları da, 31 yaş ve altında olanlardan daha yüksektir ($p=0,035$; $p < 0,05$).

Tablo 7: Eğitim Düzeylerine Göre Örgüt Kültürü Ölçeği Puanlarının Değerlendirilmesi

	Eğitim düzeyi				Test değeri	p
	Lise ve altı (n=185)	Ön lisans (n=105)	Lisans (n=673)	Y. lisans ve üzeri (n=165)		
Katılım Kültürü	3,82±0,64	3,96±0,56	3,78±0,72	3,73±0,81	F: 2,583	0,049*
Tutarlılık Kültürü	3,46±0,79	3,66±0,67	3,32±0,82	3,32±0,86	F: 6,205	0,001**
Uyum Kültürü	3,57±0,64	3,69±0,52	3,49±0,65	3,46±0,71	F: 3,673	0,012*
Misyon Kültürü	3,44±0,77	3,56±0,71	3,26±0,84	3,30±0,86	F: 5,435	0,001**
Toplam Örgüt Kültürü	3,57±0,66	3,72±0,56	3,46±0,70	3,45±0,76	F: 5,046	0,002**

Oneway ANOVA Test * $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

Eğitim düzeylerine göre toplam örgüt kültürü puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,002$; $p < 0,05$). Benzer şekilde eğitim düzeylerine göre katılım kültürü puanı ($p=0,049$; $p < 0,05$); tutarlılık kültürü puanı ($p=0,001$; $p < 0,01$); uyum kültürü puanı ($p=0,012$; $p < 0,01$) ve misyon kültürü puanı ($p=0,001$; $p < 0,01$) arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır.

Tablo 7a: Eğitim Düzeylerine Göre Ölçek Puanlarının Grup İçi Değerlendirmeleri

Faktör	İkili gruplar			p	Faktör	İkili gruplar			P	
Katılım Kültürü	Lise altı	Ön lisans		0,217	Tutarlılık Kültürü	Lise altı	Ön lisans		0,100	
		Lisans		0,850			Lisans		0,174	
		Y.lisans üzeri		0,650			Y.lisans üzeri		0,402	
	Ön lisans	Lisans		0,017*		Ön lisans	Lisans		0,001**	
		Y.lisans üzeri		0,030*			lisans	Y.lisans üzeri	0,002**	
		Lisans	Y.lisans üzeri	0,902			Lisans	Y.lisans üzeri	1,000	
Uyum Kültürü	Lise altı	Ön lisans		0,285	Misyon Kültürü	Lise altı	Ön lisans		0,536	
		Lisans		0,456			Lisans		0,037*	
		Y.lisans üzeri		0,505			Y.lisans üzeri		0,365	
	Ön lisans	Lisans		0,003**		Ön lisans	Lisans		0,001**	
		Y.lisans üzeri		0,017*			lisans	Y.lisans üzeri	0,033*	
		Lisans	Y.lisans üzeri	0,981			Lisans	Y.lisans üzeri	0,970	
Toplam Örgüt Kültürü	Lise altı	Ön lisans		0,192			Ön lisans			
		Lisans		0,207			Lisans			
		Y.lisans üzeri		0,143			Y.lisans üzeri			
	Ön lisans	Lisans		0,003**				Lisans		
		Y.lisans üzeri		0,007**				lisans	Y.lisans üzeri	
		Lisans	Y.lisans üzeri	0,999				Lisans	Y.lisans üzeri	

Bonferroni Test * $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; ön lisans mezunu olanların toplam örgüt kültürü puanı, lisans ile yüksek lisans ve üzeri mezunu olanlardan daha yüksektir (sırasıyla $p=0,003$; $p=0,007$; $p < 0,01$). Alt kültür boyutları bağlamında yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; ön lisans mezunu olanların katılım kültürü puanı (sırasıyla $p=0,017$; $p=0,030$; $p < 0,05$), tutarlılık kültürü puanı (sırasıyla $p=0,001$; $p=0,002$; $p < 0,01$),

uyum kültürü puanı (sırasıyla $p=0,003$; $p=0,017$; $p<0,05$) ve misyon kültürü puanı (sırasıyla $p=0,001$; $p=0,033$; $p<0,05$) lisans ile yüksek lisans ve üzeri mezunu olanlardan daha yüksektir.

Tablo 8: Kurumdaki Toplam Çalışma Süresine Göre Örgüt Kültürü Ölçeği Puanlarının Değerlendirilmesi

	Kurumdaki toplam çalışma süresi				Test değeri	p
	< 6 yıl (n=323)	6-10 yıl (n=302)	11-20 yıl (n=324)	> 20 yıl (n=179)		
	Ort±Ss	Ort±Ss	Ort±Ss	Ort±Ss		
Katılım Kültürü	3,85±0,68	3,71±0,69	3,74±0,74	3,96±0,72	F: 6,137	0,001**
Tutarlılık Kültürü	3,48±0,77	3,27±0,82	3,28±0,85	3,57±0,75	F: 8,544	0,001**
Uyum Kültürü	3,58±0,63	3,44±0,63	3,44±0,68	3,68±0,60	F: 8,218	0,001**
Misyon Kültürü	3,43±0,79	3,17±0,84	3,21±0,84	3,59±0,72	F: 14,197	0,001**
Toplam Örgüt Kültürü	3,58±0,66	3,40±0,69	3,42±0,72	3,70±0,65	F: 10,727	0,001**

Oneway ANOVA Test

** $p<0,01$

Kurumdaki toplam çalışma sürelerine göre toplam örgüt kültürü puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,001$; $p<0,01$). Kültür alt boyutları bağlamında kurumdaki toplam çalışma sürelerine göre katılım kültürü, tutarlılık kültürü, uyum kültürü ve misyon kültürü puanı ($p=0,001$; $p<0,01$) arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır.

Tablo 8a: Kurumdaki Toplam Çalışma Süresine Göre Örgüt Kültürü Ölçeği Puanlarının Grup İçi Değerlendirmeleri

Faktör	İkili gruplar	p	Faktör	İkili gruplar	P		
Katılım Kültürü	< 6 yıl	6-10 yıl	0,092	Tutarlılık Kültürü	< 6 yıl	6-10 yıl	0,006**
		11-20 yıl	0,270			11-20 yıl	0,010*
		> 20 yıl	0,491			> 20 yıl	1,000
	6-10 yıl	11-20 yıl	1,000		6-10 yıl	11-20 yıl	1,000
	> 20 yıl	0,001**		> 20 yıl	0,001**		
	11-20 yıl	> 20 yıl	0,270		11-20 yıl	> 20 yıl	0,004**
Uyum Kültürü	< 6 yıl	6-10 yıl	0,031*	Misyon Kültürü	< 6 yıl	6-10 yıl	0,001**
		11-20 yıl	0,025*			11-20 yıl	0,003**
		> 20 yıl	0,576			> 20 yıl	0,210
	6-10 yıl	11-20 yıl	1,000		6-10 yıl	11-20 yıl	1,000
	> 20 yıl	0,001**		> 20 yıl	0,001**		
	11-20 yıl	> 20 yıl	0,001**		11-20 yıl	> 20 yıl	0,001**
Toplam Örgüt Kültürü	< 6 yıl	6-10 yıl	0,004**				
		11-20 yıl	0,011*				
		> 20 yıl	0,407				
	6-10 yıl	11-20 yıl	1,000				
	> 20 yıl	0,001**					
	11-20 yıl	> 20 yıl	0,001**				

Bonferroni Test

* $p<0,05$

** $p<0,01$

Kurumdaki toplam çalışma sürelerine göre toplam örgüt kültürü puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,001$; $p<0,01$). Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; kurumda 20 yılın üzerinde çalışanların toplam örgüt kültürü puanı, 6-10 yıl ve 11-20 yıl çalışanlardan daha yüksektir (sırasıyla $p=0,001$; $p=0,001$; $p<0,01$). Kurumda 6 yılın altında çalışanların toplam örgüt kültürü puanı da, 6-10 yıl ve 11-20 yıl çalışanlardan daha yüksektir (sırasıyla $p=0,004$; $p=0,011$; $p<0,05$). Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; kurumda 20 yılın üzerinde çalışanların katılım kültürü puanı, 6-10 yıl çalışanlardan daha yüksektir ($p=0,001$; $p<0,01$). Kurumda 20 yılın üzerinde çalışanların tutarlılık kültürü puanı, 6-10 yıl ve 11-20 yıl çalışanlardan daha yüksektir (sırasıyla $p=0,001$; $p=0,004$; $p<0,01$). Kurumda 6 yılın altında çalışanların tutarlılık kültürü puanları da, 6-10 yıl ve 11-20 yıl çalışanlardan daha yüksektir (sırasıyla $p=0,006$; $p=0,010$; $p<0,05$). Kurumda 20 yılın üzerinde çalışanların uyum kültürü puanı, 6-10 yıl ve 11-20 yıl çalışanlardan daha yüksektir (sırasıyla $p=0,001$; $p=0,001$; $p<0,01$). Kurumda 6 yılın altında çalışanların uyum kültürü puanları da, 6-10 yıl ve 11-20 yıl çalışanlardan daha yüksektir (sırasıyla $p=0,031$; $p=0,025$; $p<0,05$). Kurumda 20 yılın üzerinde çalışanların misyon kültürü puanı, 6-10 yıl ve 11-20 yıl çalışanlardan daha yüksektir (sırasıyla $p=0,001$; $p=0,001$; $p<0,01$). Kurumda 6 yılın altında çalışanların misyon kültürü puanı da, 6-10 yıl ve 11-20 yıl çalışanlardan daha yüksektir (sırasıyla $p=0,001$; $p=0,003$; $p<0,01$).

Tablo 9: Kurumdaki Toplam Çalışma Süresine Göre Örgüt Kültürü Ölçeği Puanlarının Değerlendirilmesi

	Kurumda toplam çalışma süresi				Test değeri	P
	< 6 yıl (n=252)	6-10 yıl (n=246)	11-20 yıl (n=312)	> 20 yıl (n=318)		
	Ort±Ss	Ort±Ss	Ort±Ss	Ort±Ss		
Katılım Kültürü	3,80±0,70	3,72±0,72	3,75±0,72	3,90±0,69	F: 3,741	0,011*
Tutarlılık Kültürü	3,43±0,80	3,27±0,86	3,30±0,84	3,50±0,74	F: 5,109	0,002**
Uyum Kültürü	3,54±0,65	3,47±0,66	3,44±0,66	3,61±0,61	F: 4,028	0,007**

smartofjournal.com / editorsmartjournal@gmail.com / Open Access Refereed / E-Journal / Refereed / Indexed

Misyon Kültürü	3,37±0,81	3,17±0,84	3,23±0,86	3,51±0,74	F: 10,195	0,001**
Toplam Örgüt Kültürü	3,53±0,68	3,40±0,71	3,43±0,71	3,63±0,65	F: 6,525	0,001**
Oneway ANOVA Test		*p<0,05	**p<0,01			

Kurumdaki toplam çalışma sürelerine göre toplam örgüt kültürü puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,001; p<0,01). Kültür alt boyutları bağlamında kurumdaki toplam çalışma sürelerine göre katılım kültürü, tutarlılık kültürü, uyum kültürü ve misyon kültürü puanı (p<0,01) arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır.

Tablo 9a: Kurumdaki Toplam Çalışma Süresine Göre Örgüt Kültürü Ölçeği Puanlarının Grup İçi Değerlendirmeleri

Faktör	İkili gruplar		p	Faktör	İkili gruplar		P
Katılım Kültürü	< 6 yıl	6-10 yıl	1,000	Tutarlılık Kültürü	< 6 yıl	6-10 yıl	0,165
		11-20 yıl	1,000			11-20 yıl	0,453
		> 20 yıl	0,592			> 20 yıl	1,000
	6-10 yıl	11-20 yıl	1,000		6-10 yıl	11-20 yıl	1,000
		> 20 yıl	0,015*			> 20 yıl	0,004**
		11-20 yıl	0,045*			11-20 yıl	0,015*
Uyum Kültürü	< 6 yıl	6-10 yıl	1,000	Misyon Kültürü	< 6 yıl	6-10 yıl	0,028*
		11-20 yıl	0,551			11-20 yıl	0,221
		> 20 yıl	1,000			> 20 yıl	0,299
	6-10 yıl	11-20 yıl	1,000		6-10 yıl	11-20 yıl	1,000
		> 20 yıl	0,067			> 20 yıl	0,001**
		11-20 yıl	0,008**			11-20 yıl	0,001**
Toplam örgüt kültürü	< 6 yıl	6-10 yıl	0,223	Toplam örgüt kültürü	< 6 yıl	6-10 yıl	0,223
		11-20 yıl	0,479			11-20 yıl	0,479
		> 20 yıl	0,597			> 20 yıl	0,597
	6-10 yıl	11-20 yıl	1,000		6-10 yıl	11-20 yıl	1,000
		> 20 yıl	0,001**			> 20 yıl	0,001**
		11-20 yıl	0,002**			11-20 yıl	0,002**

Bonferroni Test *p<0,05 **p<0,01

Kurumdaki toplam çalışma sürelerine göre toplam örgüt kültürü puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,001; p<0,01). Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; kurumda 20 yılın üzerinde çalışanların toplam örgüt kültürü puanı 6-10 yıl ve 11-20 yıl çalışanlardan daha yüksektir (sırasıyla p=0,001; p=0,002; p<0,01). Benzer şekilde kurumda 20 yılın üzerinde çalışanların katılım kültürü puanı 6-10 yıl ve 11-20 yıl çalışanlardan daha yüksektir (sırasıyla p=0,015; p=0,045; p<0,05). Kurumda 20 yılın üzerinde çalışanların tutarlılık kültürü puanı 6-10 yıl ve 11-20 yıl çalışanlardan daha yüksektir (sırasıyla p=0,004; p=0,015; p<0,05). Kurumda 20 yılın üzerinde çalışanların uyum kültürü puanı 11-20 yıl çalışanlardan daha yüksektir (p=0,008; p<0,01). Kurumda 20 yılın üzerinde çalışanların misyon kültürü puanı, 6-10 yıl ve 11-20 yıl çalışanlardan daha yüksektir (sırasıyla p=0,001; p=0,001; p<0,01). Kurumda 6 yılın altında çalışanların misyon kültürü puanı da, 6-10 yıl çalışanlardan daha yüksektir (p=0,028; p<0,05).

Tablo 10: Çalışma Yerine Göre Örgüt Kültürü Ölçeği Puanlarının Değerlendirilmesi

	Çalışma yeri		Test değeri	P
	Merkez (n=412)	Taşra (n=716)		
	Ort±Ss	Ort±Ss		
Katılım Kültürü	3,73±0,72	3,83±0,71	t: -2,229	0,026*
Tutarlılık Kültürü	3,32±0,82	3,41±0,81	t: -1,768	0,077
Uyum Kültürü	3,45±0,66	3,56±0,63	t: -2,791	0,005**
Misyon Kültürü	3,30±0,85	3,34±0,81	t: -0,785	0,433
Toplam Örgüt kültürü	3,45±0,71	3,53±0,68	t: -1,973	0,049*

Student t Test *p<0,05 **p<0,01

Çalışma yerine göre toplam Örgüt Kültürü puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,049; p<0,05); Taşrada çalışanların toplam örgüt kültürü puanları, merkezde çalışanlardan daha yüksektir. Çalışma yerine göre katılım kültürü (p=0,026; p<0,05); ve uyum kültürü (p=0,005; p<0,05) anlamlı farklılık saptanmıştır. Taşrada katılım kültürü ve uyum kültürü puanı, merkezde çalışanlardan daha yüksektir.

Yapılan analizler sonucunda ortaya atılan ana hipotezlerin kabul ve ret durumları aşağıdaki tabloda özetlenmektedir. Bulguların değerlendirilmesi ve literatürle bağlantılı olarak araştırmada elde edilen sonuçlar ortaya çıkmıştır.

Hipotez	Durum
H1: Örgüt kültürü algısı cinsiyete göre farklılık gösterir.	Ret
H2: Örgüt kültürü algısı yaşa göre farklılık gösterir.	Kabul
H3: Örgüt kültürü algısı eğitim durumuna göre farklılık gösterir.	Kabul
H4: Örgüt kültürü algısı kurumdaki çalışma süresine göre farklılık gösterir.	Kabul
H5: Örgüt kültürü algısı kurumdaki çalışma süresine göre farklılık gösterir.	Kabul
H6: Örgüt kültürü algısı çalışılan yere (merkez-taşra) göre farklılık gösterir.	Kabul

4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Günümüz işletme dünyasında yaşanan dönüşümlere ve artan rekabete rağmen insan faktörü önemini korumaktadır. Organizasyonların rakiplerine karşı ortaya koyabileceği en önemli rekabet aracı olan insan unsurunun etkin ve verimli kullanılabilmesi için, örgüt kültürü ön plana çıkmaktadır. Örgüt kültürü ne kadar güçlü olursa, örgüt yapısı ve stratejilerini hayata geçirmesi o kadar güçlü olacaktır. Bu bağlamda kurumların üyeleriyle aralarında sağlam bağlar kurması için örgüt kültürünü kullanması ve çevresel değişime cevap verirken de güçlü örgüt kültürüne dayanması gerekmektedir. Örgüt kültürü hem iç hem de dış düzlemde kurumun kimliğini ve duruşunu ifade etmektedir.

Güçlü örgüt kültürüne sahip organizasyonlarda üyelerin davranış biçimleri belirlenmiştir. Bu da ortak amaçlara yönelik olarak tüm üyelerin birleşmesini kolaylaştırır. Örgüt kültürünün yeterince güçlü olmadığı organizasyonlarda ise takım ruhu veya sinerji, değişim ve dönüşüm ortaya çıkamaz. Örgüt kültürü, organizasyonda uyumu ve dönüşümü yaparak etkin ve verimlilik hedeflerine hizmet etmektedir. Gerekli örgütsel dönüşümler üyelerin değer, anlayış ve inançlarının etkilenmesiyle mümkün olacaktır. Organizasyonların başarılı olması ve sürdürülebilirlik amaçlı değişimin başarılabilmesi için öncelikle çalışanların kurum değerlerine inanması ve bireysel anlayışların kurum değerlerine uyumunu gerektirmektedir. Başarılı organizasyonel değişikliklerin veya dönüşümlerin çoğu, ayrıca iç paydaşların zihniyetinde, değerlerinde ve davranışlarında da değişiklikler yapmayı gerektirmektedir.

Örgüt kültürü, başarılı olmak isteyen tüm organizasyonlar için önemlidir. Organizasyonun çalışanlarıyla etkileşime girebilmesi için güçlü bir örgüt kültürü şarttır. Yaptığımız çalışmada örgüt kültürü algılamalarının Denison modelinin tüm boyutlarında güçlü bir şekilde ortaya çıkmış olması dikkat çekmektedir. Kurumun köklü olması veri toplanan merkez ve taşra teşkilatlarının kurumsallaşmış olması ile birlikte örgüt kültürü değerleri güçlü bir şekilde çalışanları etkilemektedir. Güçlü örgüt kültürü öğeleri aracılığıyla çalışanlar arasında güçlü bir bağ kurulmuş ve böylece kurumda dış dünyayı algılama ve değişime ayak uydurma kapasitesi artmıştır. Güçlü örgüt kültürüne sahip olan kurumlar, üyelerini hızla etkileyerek onları hedeflere ulaşmak için ortak değerler aracılığıyla yönlendirebilir. Araştırmamızda yer alan çalışanların güçlü ve paylaşılan değerlere sahip olan örgüt kültürünün etkisiyle benzer bakış açıları ve paradigma benimsemesi beklenir.

Bu çalışmada Denison örgüt kültürü modelinin kamuda uygulaması yapılmıştır. Yapılan araştırma ve analizler sonucunda, literatürde belirtildiği gibi Denison modeli ve ölçeğinin uygulama açısından kolay olduğu görülmüştür. Analizler sonucunda Denison ölçeğinin boyutlarına ilişkin ve örgüt kültürü algılamayla ilgili hipotezler, bir tanesi dışında kabul edilmiştir. Cinsiyete faktörünün örgüt kültürü algılamalarında etkili olmadığı ve sadece misyon boyutunda ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bu konuda yapılan bir çalışmada Denison modelinin cinsiyete göre farklı örgüt kültürü algılamalarına yol açıp açmadığı araştırılmıştır ve cinsiyetin algılamayı etkilemediği sonucuna varılmıştır (Öztürk, 2015: 82). Bu sonuç Kesiktaş ve Ayan (2017: 90) tarafından yapılan çalışmanın bulgularıyla da uyumludur. Yaşa ilişkin örgüt kültürü algısına dair hipotezlerden sadece uyum kültürü alt boyutunda anlamlı bir ilişki çıkmamıştır. Bu sonuçların örgüt kültürünün bütüncül yönünü vurguladığı ve katılımcıların örgüt kültürünü bütüncül olarak algıladığı düşünülebilir. Kurumda çalışanların merkezde ya da taşrada çalışmaları konusundaki ayrımında, tutarlılık kültürü ve misyon kültürü konusundaki algılamalarda anlamlı bir fark çıkmamıştır, diğer boyutlarda pozitif ilişki olduğu görülmüştür. Genel olarak değerlendirmek gerekirse, örneklem sayısının yeterli olması ve güvenilirliği yüksek bir ölçek kullanılması sebepleriyle araştırmada arzu edilen düzeyde bulgulara ulaşılmıştır.

Literatürde vurgulandığı gibi Denison örgüt kültürü ölçeği kullanılarak yapılan çalışmalarda genelde görüldüğü gibi, araştırmamızda da örgüt kültürü ölçümü ve analizi başarıyla yapılmıştır. Geçerlik ve güvenilirliği yüksek olan ve defalarca başarıyla kullanılmış olan ölçeğin de yardımıyla katılımcılar araştırma sorularını ve ifadelerini net bir şekilde anlamışlardır. Örgüt kültürünün çalışanların tüm davranışlarına yön vermesi ve örgütsel hedeflere ortak değerlerle yönelme sonucu net olarak ortaya çıkmıştır. Örgüt kültürünün hem organizasyonlar hem de üyeler için karar alma sürecinde rehberlik yapması söz konusudur. Artan

rekabet koşullarında yönetici ve liderlerin rekabet koşullarına hızla uyum sağlama, atik olma ve değişim yönetimi konularında örgüt kültürünü etkili bir strateji olarak kullanmaları gerekir.

Kavramsal çerçevede detaylı bir şekilde açıklanan teorik düşüncelerin, araştırma kapsamında yapılan anket uygulaması sonucunda ortaya çıktığı gözlenmiştir. Bu çalışma, Denison örgüt kültürü modelini analitik ve bütüncül bir anlayışla ele almıştır. Bu çalışma, ülkemizde oldukça köklü bir kamu kurumunda uygulanmıştır. Böylece örgüt kültürü stratejilerinin kurumda etkili olabileceği ve dikkate alınması gerektiği ortaya çıkmıştır. Bir başka deyişle, modelin ülkemizdeki kamu kurumlarında işlerliği ve karşılığı bulunmaktadır. Düşük seviyede ilişki çıkan bazı örgüt kültürü boyutlarında, algılamayı geliştirmek üzere bazı iyileştirmeler gerekebilir. Yöneticilerin sahip oldukları örgüt kültürünü daha iyi tanıyarak çalışanlar tarafından benimsenmesi ve paylaşılması için gerekli adımları atması gerekmektedir. Bu çerçevede asıl olan örgüt kültürünün misyon ve tutarlılık boyutlarını geliştirmek için kurum amaçlarının, vizyon ve stratejisinin iletilmesine tüm çalışanların katılımının çeşitli kanallarla sağlanması ve paylaşılması, çeşitli seviyelerde sık çalışma toplantıları ve kurum ve birim içi bilgi paylaşımının artırılması düşünülebilir.

Örgüt kültürünün yerleşmesi için modelde yer alan tüm boyutlarla çalışanlar ve paylaşılan değerler arasında yakın bağ kurulması gerekmektedir. Bu şekilde dış çevresel değişimlere ve özellikle teknolojik değişim gibi dinamik değişkenlere, pandemi süreci gibi beklenmeyen ve zorunlu değişim şartlarına ayak uydurulabilir. Paylaşılan değerlerin çalışanlara aktarılmasında örgüt kültürünün görünen değerleri olan söylemler, slogan, kıyafet, hikâye ve mitler başarıyla kullanılabilir ve belli düzeyde etkili olunabilir. Ancak örgüt kültürünün derinlerde yer alan öğelerinin paylaşılmasını sağlamak için daha analitik düşünülmeli ve buna uygun stratejiler geliştirilerek yayılımı sağlanmalıdır.

KAYNAKÇA

- Acar, A. Z. (2013). Farklı örgüt kültürü tipleri ve liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Lojistik işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 5-31.
- Barut, Y., & Onay, M. (2018). Örgüt Kültürü Ve Liderlik Tarzı Arayışında, Yeni Argümanlar: Manisa Vestel Fabrikasında Bir Çalışma. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi (Ibad)*, 3(1), 181-193.
- Basri, S., & Zorlu, K. (2020). Örgüt Kültürü Algısının Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 20(39), 147-164.
- Bayrak Kök, S., & Özcan, B. (2012). Örgüt kültürünün oluşumunda etkili olan faktörler ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* (7:2), 113-131.
- Carter, N. T., Kotrba, L. M., Diab, D. L., Lin, B. C., Pui, S. Y., Lake, C. J., ... & Chao, A. (2012). A comparison of a subjective and statistical method for establishing score comparability in an organizational culture survey. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 451-466.
- Çiçek, İ., & Zehir, C. (2019). Kurum Kültürü Bağlamında Grupla Özdeşleşme. *İzmir İktisat Dergisi*, 34(3), 443-471.
- Denison, D. R. (1984). Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational Dynamics*, 13(2), 5-22.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/hrm.3930280408> (ulaşıldı 10.03.2021)
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- Denison, D. R. ve Neale, W. S. (1999) 'Denison Organizational Culture Survey: Facilitator Guide'.
- Denison, D. R., Haaland, S., & Goelzer, P. (2004). Corporate culture and organizational effectiveness: is Asia different from the rest of the world?. *Organizational dynamics*, 33(1), 98-109.
- Denison, D. R., Janovics, J., Young, J., & Cho, H. J. (2006). Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method. *Documento de trabajo. Denison Consulting Group*.
- Denison, D., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 145-161.

- Eren, E., Alpkan, L., & Ergün, E. (2003). Kültürel boyutlar olarak işletmelerde içsel bütünleşme ve dışsal odaklanma düzeylerinin performansına etkileri. 4(1): 55-70.
- Fiş, A. M., & Wasti, S. A. (2009). Örgüt kültürü ve girişimcilik yönelimi ilişkisi. *METU Studies In Development (Muhan Soysal Special Issue)*, 35, 127-164.
- Frățiciu, L., Mihăescu, D., & Andănuț, M. (2015). Culture-civilization-organizational culture and managerial performance. *Procedia Economics and Finance*, 27, 69-72.
- Gillespie, M. A., Denison, D. R., Haaland, S., Smerek, R., & Neale, W. S. (2008). Linking organizational culture and customer satisfaction: Results from two companies in different industries. *European Journal of work and organizational psychology*, 17(1), 112-132.
- Gizir, S. (2003). Örgüt kültürü çalışmalarında yönetsel yaklaşımlar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 35(35), 374-397.
- Gökşen U. (2001). Diagnosing Organizational Culture in the Army, Yüksek Lisans Tezi, Bilkent Üniversitesi, Sos. Bil. Enst., Ankara.
- Hosseini, S. H., Hajipour, E., Kaffashpoor, A., & Darikandeh, A. (2020). The mediating effect of organizational culture in the relationship of leadership style with organizational learning. *Journal of human Behavior in the social environment*, 30(3), 279-288.
- İşcan, Ö. F., & Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.
- Karcıoğlu, F., Kâhya, C., & Buzkan, K. (2012). Çatışma Yönetim Stratejisinin Tahmin Edicileri Olarak Örgütsel Kültür Tipleri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(1), 77-91.
- Kesiktaş, H. H., & Ayan, M. S. (2017). Deniz Ulaştırma İşletmelerinde Denison Modeli Ve Motivasyon Üzerine Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi*, 9(1), 73-103.
- Kızıloğlu, M. (2017). Denison Örgüt Kültürü Modeli bağlamında örgüt kültürü ve örgütsel güç ilişkisi üzerine bir araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Kızıloğlu, M., & Bayrak Kök, S. (2017). Denison örgüt kültürü modeli üzerine bir araştırma. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 141-159.
- Kızıloğlu, M., & Kök, S. B. (2020). Denison Örgüt Kültürü Modeli Bağlamında Örgüt Kültürü ve Örgütsel Güç İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *İstanbul Business Research*, 49(1), 60-85
- Kirin, S., Gavrić, G., & Kirin, S. (2020). Organizational culture in Serbia in relation to the characteristics of organization: Empirical reserch. *Industrija*, 48(4), 23-45.
- Koçel, T. (2011). İşletme Yöneticiliği, 13. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Kolancıoğlu, B., & Karabulut, A. T. (2018). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Hastaneler Üzerinde Bir Araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(33), 115-131.
- Kotrba, L. M., Gillespie, M. A., Schmidt, A. M., Smerek, R. E., Ritchie, S. A., & Denison, D. R. (2012). Do consistent corporate cultures have better business performance? Exploring the interaction effects. *Human relations*, 65(2), 241-262.
- Menesha, A. H. (2020). The Influence of Organizational Culture on Organizational Performance (The Case of Debre Berhan University). *culture*, 10(1), 24-35.
- Metz, D., İlieş, L., & Nistor, R. L. (2020). The Impact of Organizational Culture on Customer Service Effectiveness from a Sustainability Perspective. *Sustainability*, 12(15), 6240.
- Öncül, M. S., Deniz, M., & İnce, A. R. (2016). Hofstede'nin örgüt kültürü modelinin potansiyel girişimcilerin yetiştiği çevresel özellikler kapsamında değerlendirilmesi. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 7(1), 255-269.
- Özen Kutanis, R., Özsoy, E. Karakiraz, A., Aras, M., Erol, E. ve Uslu, O. (2015). Örgüt Kültürü Çalışmalarının Yöntem ve Kapsam Bakımından İncelenmesi: Lisansüstü Tezler Üzerinden Bir İnceleme. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13 (1), 123-143.

- Öztürk, U. C. (2015). Örgüt Kültürü Algısında Cinsiyet Faktörünün Etkisi Ve Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6(12), 62-86.
- Pehlivan, S., Lafcı, D., Demiray, G., & Yaman, M. (2015). Cerrahi Kliniğinde Çalışan Hemşirelerin Örgüt Kültürünü Algılamaları. *Sağlık Ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 2(1), 12-24.
- Reyhanoğlu, M., & Sırkıntıoğlu Yıldırım, Ş. (2016). Aile işletmelerinde aile değerlerinin örgüt kültürüne etkisi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*. 5(3): 574-596.
- Sezgin, F., & Sönmez, E. (2018). Örgüt kültürü ve iklimi çalışmalarının sistematik incelemesi: Bir içerik analizi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19(1), 257-275.
- Sökmen, A., Benk, O., & Gayaker, S. (2017). Örgüt Kültürü, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 415-429.
- Tan, B. S. (2019). In search of the link between organizational culture and performance. *Leadership & Organization Development Journal*. 40(3): 356-368.
- Yahyagil, M. Y. (2004). Denison örgüt kültürü ölçme aracının geçerlik ve güvenilirlik çalışması: Ampirik bir uygulama. *İÜ İşletme İktisadi Enstitüsü, Yönetim Dergisi*, 47, 53-76.
- Yeşil, S., Doğan, İ., & Doğan, Ö. (2016). Örgüt Kültürünün Girişimcilik Yönelimi İle Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi: Kahramanmaraş İli Tekstil Sektörü Örneği. *Yönetim Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 150-172.
- Yılmaz, C., & Ergun, E. (2008). Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy. *Journal of world business*, 43(3), 290-306.
- Yılmaz, F. (2019). Örgüt Kültürünün Mesleğe Bağlılık Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. *Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1), 22-32.
- Yücel, İ., & Koçak, D. (2016). Örgüt Kültürü İle Personel Güçlendirme Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(12), 1-25.
- Zeng, K., & Luo, X. (2013). Impact of ownership type and firm size on organizational culture and on the organizational culture-effectiveness linkage. *Journal of Business Economics and Management*, 14(sup1), 96-111.