www.turkishstudies.net/turkishstudies

Turkish Studies

eISSN: 1308-2140

Research Article / Araştırma Makalesi

Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Kültürel Bileşenlerin Etkileri: Nicel Bir Araştırma

The Effects of Cultural Components in Public and Private Sector Organizations: A Quantitative Research

Mehmet Şükrü Nar*

Abstract: There are differences between the organizational cultures of the public and private sectors and between any region or unit. Factors such as theoretical size, management style, formal or informal communication, resource allocation, working conditions, adaptation, tasks and responsibilities, organizational goals, and economic activities are determinants of the structure and organizational culture of an organization. Differences are largely due to reactions shown to the organization's purpose of establishment, expectations, use of resources, and external and internal environments (including adaptation). In the private sector, organizational culture is more influenced by success, performance, competition, cooperation, risk-taking, attention to detail, adaptation, being irregular, being opportunistic, taking responsibility, and having desire. On the other hand, there is a limited relationship between organizational culture in the public sector and these concepts. This research aims to analyse the influences of cultural elements comparatively on the public and private sector organizations. For this purpose, organizational culture differences were investigated in public and private organizations. A survey was applied on 172 samples selected by simple random sampling method. According to the factor analysis, 4 factors were identified as having eigenvalues greater than one. Independent sample t-test and Anova analysis were used to compare the data. According to the research result (i) the public and private organizations' perceptions of the organizational culture showed differences in terms of the purpose, the structure and the demographic-social characteristics of the organization (ii) It can well be said that public organizations have become more flexible by distancing away from the bureaucratic values; and, hence, the public and private organization cultures have converged.

Structured Abstract: Organizational culture is felt in some way in every aspect of our lives (family, school, hospital, social events, employment) with no distinction between public and private organizations. This means that all staff members and managers are affected to a greater or lesser degree by the conditions created by cultural elements inside the organization. Furthermore, each organizational structure has its own unique organizational culture as required by cultural relativism. There are differences between the organizational cultures of the public and private sectors and between any region or unit. Factors such as theoretical size, management style, formal or informal communication, resource allocation, working conditions, adaptation, tasks and responsibilities, organizational goals, and economic activities are determinants of the structure and organizational culture of an organization. Consequently, similarities and differences between public and private sector organizations have recently been explored by many researchers. Differences are largely due to reactions shown to the organization's purpose of establishment, expectations, use of resources, and external

* Doç. Dr., Artvin Çoruh Üniversitesi, Fen-Edebiyat Fakültesi, Sosyoloji Bölümü
Assoc. Prof., Artvin Coruh University, Faculty of Arts and Sciences, Department of Sociology
ORCID 0000-0003-4726-3126

mehmett.sukru@gmail.com

Cite as/ Atıf: Nar, M. Ş. (2021). Kamu ve özel sektör örgütlerinde kültürel bileşenlerin etkileri: Nicel bir araştırma. *Turkish Studies*, 16(1), 263-284. <https://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.47337>

Received/Geliş: 03 November/Kasım 2020

Accepted/Kabul: 20 Şubat/February 2021

Checked by plagiarism software

Published/Yayın: 25 Şubat/February 2021

CC BY-NC 4.0

and internal environments (including adaptation). The public sector is symbolized by the state and its main task is to provide goods and services according to the expectations and needs of the community. In such organizational structures, culture often has a strong influence on the behavior of members. This means that the organizational culture has a number of elements (rituals, rules, values, symbols, stories, beliefs...) that facilitate the task of the public administrator and ensure organizational continuity. In particular, the political actors and the management structure of the organization are extremely influential on organizational culture and the behavior of public officials. In such structures, organizational culture can be described as a mechanism that protects and supports the management structure and is even shaped by that structure.

In the private sector, organizational culture is more influenced by success, performance, competition, cooperation, risk-taking, attention to detail, adaptation, being irregular, being opportunistic, taking responsibility, and having desire. These principles are accepted as common values in realizing organizational targets among members. On the other hand, there is a limited relationship between organizational culture in the public sector and these concepts. When compared to the private sector, the public sector is: (i) more autocratic-hierarchical and prescriptive, (ii) less participatory (non-team oriented), (iii) more political, (iv) prone to purchasing and producing goods with high cost and low efficiency, (v) dependent on organizational function and the ruling authority, (vi) without alternatives or with very few, and (vii) bound by written rules and very structured. Target uncertainty and complexity are experienced even more in public organizations when compared to the private sector. This is because the public sector is not profit-oriented, does not have incentives, provides lower job satisfaction, experiences interventions by many authorities and interest groups, prioritizes social benefits and gives high value to public services, and has different accountability and management structures. That being said, some public corporations are commercially focused, make profits, implement incentives, and reward employees for good performance, just like the private sector. Or it could be said that some public and private sector organizations are similar to each other in terms of the production and provision of goods and services for public consumption. Examples are economic activities such as public and private airlines, bus lines and railways, banks, communications networks, education providers, and health services.

Apart from the assumed structural differences, there are many demographic and socially-oriented descriptive characteristics that affect the organizational culture. Among these are age, gender, education, marital status, working conditions, career opportunities, role-sharing, length of service, size of the organization, and income. This research aims to comparatively analyze the impact of cultural components (organizational culture) on public and private sector organizations. The following hypotheses have been established:

H1. Demographic-social characteristics of public and private organizations vary according to cultural components (organizational culture).

H2. The impact of cultural components varies according to the foundation purposes of organizations.

H3. Cultural components have less power in public sector organizations.

In line with the demographic-social variables of the public and private sectors, the formation of the organizational culture also varies. This assumption is consistent with the research result (Hypothesis H1). Also, the strong organizational culture that has become synonymous with the management structure of public organizations over time can expand to include lower-level members. When state institutions that are founded on the basis of service and continuity use public resources effectively and efficiently, the demographic-social characteristics of the members will change. This may cause changes in the organizational culture even if it takes time to occur.

There is a general opinion that public sector organizational culture is more autocratic, hierarchical, and controlled by management (Hypotheses H2 and H3). Research findings support other studies being conducted that compare public and private sector organizations. Managers in public organizations can evaluate events and the perception of organizational culture autocratically from their positions within the administrative structure. In the public sector, change in the organizational culture will be problematic because incumbents will protect the values of bureaucratic and hierarchical organizational culture in order to preserve their positions.

Keywords: Organizational sociology/anthropology, cultural components, organization culture, public sector, private sector

Öz: Kamu sektörü, özel sektör ya da herhangi bir bölge ve birimin örgüt kültürü arasında farklılıklar bulunur. Özellikle kuramsal büyüklük, yönetim biçimi, resmi ya da resmi olmayan iletişim, kaynak dağılımı, çalışma koşulları, adaptasyon, görev ve sorumluluklar, örgütsel hedefler, ekonomik faaliyetler vb. faktörler bir örgütün yapısı ve örgütsel kültürü üzerinde belirleyicidir. Farklılıklar büyük ölçüde örgütlerin kuruluş amacına, beklentilerine, kaynakların kullanımına, dışsal ve içsel çevreye gösterilen tepkiye (uyum sağlama çabasına) bağlıdır. Özel sektörde örgütsel kültür; başarı, performans, rekabet, işbirliği, risk alma, detaylara dikkat etme, uyum sağlama, düzensizlik, fırsatçı olma, sorumluluk alma ve çalışma isteği gibi eğilim ve davranışlardan daha çok etkilenir. Öte yandan, kamu sektöründeki örgütsel kültür ile bu kavramlar arasında sınırlı bir ilişki vardır. Bu araştırma, kültürel öğelerin kamu ve özel sektör örgütleri üzerindeki etkisini karşılaştırmalı olarak analiz etmeyi amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda, kamu ve özel örgütlerde örgüt kültürü farklılıkları araştırılmıştır. Çalışmada, basit rastgele örnekleme yöntemi ile seçilen 172 örneklem üzerinde anket uygulaması yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda öz değeri 1’den büyük olan 10 faktör belirlenmiştir. Verilerin karşılaştırılmasında bağımsız örneklemlili t-testi ve Anova (tek yönlü varyans) analizi kullanılmıştır. Araştırma sonucuna göre (i) kamu ve özel örgütlerin örgüt kültürü algısı; kuruluşun amacına, yapısına ve demografik-sosyal özelliklerine göre farklılıklar göstermiştir (ii) küresel değişim süreciyle birlikte kamu örgütlerinin, bürokratik değerlerden uzaklaşarak esnekleştiği ve kamu ve özel sektör örgüt kültürünün birbirine yakınlığı söylenebilir. Araştırma için, Artvin Çoruh Üniversitesi’nden 28/10/2020-E.11581 tarih ve sayı ile etik kurul izni alınmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel sosyoloji/antropoloji, kültürel öğeler, örgüt kültürü, kamu sektörü, özel sektör

1. Giriş

Kültür, insanın çevreye uyum çabası sonucu ürettiği her şeydir. İnsan yaşamını ilgilendiren örgütlenme, iktidar, egemenlik, güç, otorite gibi siyasal ve toplumsal kavramlar kültür ile ilişkilidir. Örgüt ise bu anlayışın önemli bir parçasıdır. Çünkü insanlar, başta güvenlik ve biyolojik olmak üzere pek çok yaşamsal ve sosyal ihtiyacını bağlı olduğu örgütler vasıtasıyla karşılar (Nar, 2020). Örgütün sürekliliği ise örgüt içerisindeki üyelerin belli bir amaç etrafında bir araya gelmesini sağlayacak koşulların oluşturulmasına bağlıdır. Bu koşulları sağlayacak en önemli öğelerden birisi de örgütsel kültürdür (Hicks, 1979; Luthans, 1981; Schein, 1990). Örgütsel kültür, üyelere örgüt içerisinde nasıl davranmaları, düşünceleri ve hissetmeleri gerektiğini gösterir. Bu anlamda örgüt kültürü, üyelerin çoğu tarafından paylaşılan inanış, değer, davranış, simge ve tutum vb. özelliklerin tümünü içine alan insan etkinlikleridir (Barney, 1986; Hicks, 1979; Robbins, 2003; Schwartz & Davis, 1981; Smircich & Calás, 1987). Ya da örgüt kültürü, bir grubun dışı uyum sağlama ve içsel bütünleşme sorunlarını çözmek için geliştirdiği ilişkiler modelidir (Schein, 2004). Ayrıntılı bir çözümleme ile Schein örgüt kültürünü; artefaktlar, değerler ve varsayımlar olmak üzere üç yaklaşım içinde inceler. Sosyal çevre ve fiziksel düzeni ifade eden artefaktlar; örgütün dili, hikâyeleri, simgeleri, efsaneleri, tören ve ritüelleri, kuralları, davranış örüntüleri, sloganı, gelenekleri, teknolojisi, mimarisi gibi görülen ve sezgisel olarak gözlemlenebilir nesneleridir (Özden & Najimudinova, 2013; Schein, 2004). Değerler, örgüt içi davranış ve tutumları belirleyerek bireyi örgüte bağlayan, kimlik kazandıran koşulları açıklar. Varsayımlar, tartışmaya açık olmayan, değişmesi zor olan ve sorgulanmaksızın kabul edilen çoğu kez bilinç dışı olan duygu ve inanışlardır (Schein, 1990, 2004). Bu önermelerin dışında literatürde farklı sınıflandırmalara da rastlanır.

Örgüt kültürüne yönelik ilk araştırmaların ise 1930’larda Elton Mayo yönetiminde yapılan Hawthorne deneyleri ile başladığı söylenebilir. Bu deneylerde, insanın ekonomik bir varlık olmasının yanında, sosyokültürel ve psikolojik bir varlık olduğuna dikkat çekilerek örgütsel verimliliğin artırılmasında insani ilişkilerin önemine değinilir (March & Simon, 1975; O’Connor, 1999). Kültürel faktörlerin (inanışlar, değerler, örf ve adetler, simgeler vb.), örgütsel faaliyetlerin

anlaşılmasında kullanılabileceğine yönelik Andrew Pettigrew tarafından yazılan, *On Studying Organizational Culture* (1979) adlı makale ise bu alanda ilk temel eser olarak kabul edilir. 1980'li yıllarda popüler olan bu kavramın kuramsal niteliğine, kapsamına ve tanımına yönelik tartışma ve açıklamalara daha çok yer verilir. Buna koşut olarak örgüt iklimi, değerler, kimlik, bağlılık, davranışlar, insani ölçütler vb. antropoloji-kültür odaklı kavramlar örgüt ve yönetim biliminde daha sık dile getirilir (Deal & Kennedy, 2000; Meek, 1988; Schneider, 1988; Smircich, 1983; Wilkins & Ouchi, 1983). 1990'lara gelindiğinde, metodolojik çalışmalardan ziyade uygulamaya dönük nicel araştırmalar hızla artar. Özellikle araştırmalar, kültürel öğelerin örgütsel performansı ve verimliliği nasıl etkileyeceği ve örgüt kültürünün sınıflandırılması ile ilgilidir (Alvesson, 1990; Cameron & Freeman, 1991; Fedor & Werther, 1995; Hofstede, 1998; Schein, 1996). Sonraki dönemlerde örgüt-kültür odaklı araştırmalar, hem nicel hem de nitel yöntemler kullanılarak artarak devam eder (Langton et al., 2011; Robbins, 2003). Ulusal literatür incelendiğinde ise örgüt kültürüne ilişkin yapılan araştırmaların 1980'li yıllar itibarıyla kavramsal olarak başladığı, 1990'larda teorik incelemelerin arttığı, bunun yanı sıra nicel analizlere de yer verildiği görülür (Danışman & Özgen, 2003). 2000'li yıllarda ise kavramsal ve teorik çalışmalardan ziyade görgül verilere dayalı araştırmalara daha sık rastlanır (Erdem, 2007; Kaya, 2008; Köse et al., 2001). Son dönemlerde yapılan araştırmalarda ise kamu ve özel örgüt ayrımına dikkat çekilir. Özellikle örgüt kültürü ve pratikleri (örgütsel davranış uygulamaları), örgüt türü açısından incelenir.

Esasen örgütsel kültür, kamu ve özel örgüt ayrımı olmadan yaşamımızın her alanında (aile, hastane, okul, çeşitli etkinlikler, kuruluşlar vb.) hissedilir. Öyle ki üye ve yöneticiler, kültürel öğelerin örgüt içerisinde oluşturduğu koşullardan bir şekilde etkilenir (Gordon, 1991; Schein, 1990). Bunun yanı sıra, her örgütsel yapının *kültürel görecelik* gereği kendine özgü örgütsel kültürü vardır. Kamu sektörü, özel sektör ya da herhangi bir bölge ve birimin örgüt kültürü arasında farklılıklar bulunur. Özellikle kuramsal büyüklük, yönetim biçimi, resmi ya da resmi olmayan iletişim, kaynak dağılımı, çalışma koşulları, adaptasyon, görev ve sorumluluklar, örgütsel hedefler, ekonomik faaliyetler vb. faktörler bir örgütün yapısı ve örgütsel kültürü üzerinde belirleyicidir. Bu nedenle, son dönemde birçok araştırmacı tarafından kamu ve özel sektör örgütleri arasındaki benzerlik ve farklılıklar tartışılır. Farklılıklar büyük ölçüde örgütlerin kuruluş amacına, beklentilerine, kaynakların kullanımına, dışsal ve içsel çevreye gösterilen tepkiye (uyum sağlama cabasına) bağlıdır. Kamu sektörü, devlet ile sembolize edilir ve çoğu zaman devlet olgusu ile eşzamanlı olarak kullanılır. Temel görevi, toplumun beklenti ve ihtiyaçları doğrultusunda mal ve hizmetleri sağlamaktır. Kamu örgütleri, faaliyet alanları farklı olmakla birlikte örgüt kültürü bakımından ortak değerlere sahiptir. Bu tür örgütsel yapılarda kültür, çoğu zaman üyelerin davranışları üzerinde güçlü bir etkisi bulunur. Öyle ki örgüt kültürü, kamu idarecisinin görevini kolaylaştırmak ve örgütsel devamlılığı sağlamak adına bir dizi öğeye (ritüeller, kurallar, değerler, semboller, hikayeler, inanışlar...) sahiptir. Özellikle politik aktörler ve örgütün yönetim yapısı, örgüt kültürü ve kamu görevlilerin davranışları üzerinde oldukça etkilidir. Ancak bir kamu örgütünün yönetim yapısı sürekli olarak değişirse orta ve uzun vadede siyasanın ve yönetimin şekillendirdiği baskın örgüt kültürü anlayışı zayıflayabilir (Allaire & Firsirotu, 1984; Balthazard et al., 2006; Deal & Kennedy, 2000; Gordon, 1991; Hofstede, 1998; Rus & Rusu, 2014; Smircich & Calas, 1987; Valle, 1999; Wallace et al., 1999).

Dahası, bir kamu sektörünün örgüt kültürü özel sektörün örgüt kültürüne göre daha geniş ölçekli ve bilişsel yönü ağır basar. Çünkü çoğu zaman kamu örgüt kültürü, yaygın iletişim ağı, hüküm olunan bağlayıcı kuralları ve davranış örüntüleri ile üyelerin algılarını, inanışlarını ve duygularını denetleyici özelliğe sahiptir. Bu tür yapılarda örgüt kültürü, yönetim yapısını koruyan ve destekleyen, hatta yönetim yapısına göre şekillenen bir mekanizma olarak açıklanır. Önemli hedeflerin gerçekleştirilmesinde değişim sürecinin merkezi olarak görülür. Örgüt kültürü, sahip olduğu kültürel bileşenler aracılığıyla, gerek çalışanların birbirleri arasında gerekse yöneticiler ve çalışanlar arasında ilişkilerin sürdürülmesinde-örgüt içindeki davranışların açıklanmasında gayriresmi bir kontrol aracı olarak- işlev görür (Deal & Kennedy, 2000; Luthans, 1981; Meek,

1988; Smircich,1983; Morgan, 1986; Şişman, 2002; Yağmurlu, 1997). Bradley & Parker (2006), kamu sektörüne yönelik çalışmasında bürokrasi ve hiyerarşi kültürünün, kontrolün ve kuralların, örgüt içerisinde daha yoğun yaşandığını söyler. Buna karşılık örgüt kültürü, özel sektörde özellikle küçük ölçekli işletmelerde üyeler arasında güçlü ilişkileri geliştirerek uyum sorununu çözer. Örgüt içerisinde motivasyon ve bağlılık oluşturarak örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine daha çok katkı sunar (Bluedorn & Lundgren, 1993; Chatman & Barsade,1995; Deal & Kennedy, 2000; Harrison & Baird, 2015; Hodson & Sullivan, 1985; Su et al., 2009).

Özel sektörde örgütsel kültür; başarıya, performansa, rekabete, iş birliğine, risk almaya, detaylara dikkat etmeye, uyum sağlamaya, kural dışılığı, fırsatçılığa, sorumluluk almaya ve arzuya daha fazla yatkındır. Bu ilkeler, üyeler arasında örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi yolunda ortak değerler olarak kabul edilir. Buna karşılık kamu sektöründe örgüt kültürü ile bahse konu kavramlar arasında sınırlı bir ilişki bulunur (Baird et al., 2007; Goodsell, 2015; Harrison & Baird, 2015; O'Reilly et al., 1991; Su et al., 2012). Dolayısıyla kamu sektörü özel sektöre göre (i) daha otokratik-hiyerarşik ve kuralcı (ii) daha az katılımcı (ekip odaklı olmayan) (iii) daha fazla politik (iv) mal alım ve üretimi yüksek maliyetli ve düşük verimli (v) örgütün işleyişi bölüme ve iktidara bağlı (vi) alternatifsiz ya da sayıca çok az (vii) yazılı kurallara bağlı ve çok yapıdır (Schraeder et al., 2005). Hatta kamu örgütlerinde özel sektöre göre hedef belirsizliği ve karmaşıklığı daha fazla yaşanır. Bunun nedenleri arasında kamu sektörünün kar amacı gütmemesi, teşviklerinin olmaması, daha düşük iş tatmini, çok sayıda otorite ve çıkar gruplarının müdahaleleri ile karşılaşması, sosyal faydayı gözetmesi, kamu hizmetlerine yüksek değer vermesi, hesap verebilirlik durumunun ve yönetim yapısının farklı olması sayılabilir. Ancak bazı kamu kuruluşları, özel sektörde olduğu gibi sanayi odaklı çalışarak kar elde eder, teşvik uygulamaları ve yöneticiler tarafından çalışanlar ödüllendirilir (Boyne, 2002; Rainey, 2000; Simon, 1991;Wallace et al., 1999). Ya da kamu ve özel sektör örgütleri sosyal faydada örtüşebilir. Diğer bir deyişle mal ve hizmetlerin üretimi ve sunumu bakımından kamu ve özel sektör örgütlerinin birbirine benzediği söylenebilir. Bunlar arasında kamu ve özel sektöre ait hava ve demiryolları, bankalar, iletişim ağları, eğitim, sağlık vb. ekonomik ve toplumsal faaliyetler sayılabilir. Sayılan bu özelliklere bağlı olarak her iki sektör arasında örgüt kültürü bakımından benzerlikler ve farklılıklar olabilir.

Diğer yandan, varsayılan yapısal farklılıkların dışında örgütsel kültürü etkileyen demografik ve sosyal odaklı birçok tanımlayıcı özellik bulunur. Bunlar arasında yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum, çalışma koşulları, kariyer olanakları, rol paylaşımı, hizmet süresi, örgütün büyüklüğü, ücret ödemeleri vb. nitelikler sayılabilir (Ashkanasy & Jackson, 2009; Northcraft & Neale, 1990; Oliver, 1990). Zira örgüt içinde, sosyo-demografik özellikleri farklı olabilen birden fazla üye mevcuttur. Bu anlamda örgüt kültürü, kendine özgü kişisel özelliklere ve tercihlere sahip olan üyeler arasında örgütsel bağlılığı artırarak örgütsel amaç ve hedefe ulaşmada pozitif bir etki yapabilir (Bellou, 2010; Dick & Metcalfe, 2001; Randall, 1987; O'Reilly III et al., 1991). Riordan et al. (2003), hemşireler üzerine yaptıkları bir çalışmada, düşük ücretli çalışanların yaşı ve hizmet süresi arttıkça örgüt kültürü algısının ve duygusal bağlılığın azaldığını, yüksek ücretli çalışanlarda ise aynı değerlerin arttığını söyler. Belias & Koustelios (2013), banka çalışanları üzerine örgüt kültürü ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi irdeleyen çalışmada, kadın üyelerin daha uzlaşmacı ve klan kültürüne, buna karşın erkek üyelerin daha rekabetçi ve hiyerarşi kültürüne yakın olduklarını bildirir. Ayrıca çalışanların eğitim seviyesi arttıkça (yüksek lisans ve üstü) hiyerarşi kültürünü daha fazla benimsediğini söyler. Yine bir kısım araştırmacı yaş ve cinsiyetin örgüt kültürüne pozitif etkisinin olduğunu (Decker & Borgen, 1993; Savery, 1996), diğer bir grup araştırmacı ise böyle bir bulguyu desteklemediklerini belirtir (Pook et al., 2003; Sarker et al., 2003). Öztürk ve Demir'in (2015) hastane çalışanları arasında yaptığı çalışmada; hizmet süresi, görev pozisyonu, cinsiyet, eğitim düzeyi, yaş ile örgüt kültürü arasında farklılık olmadığını tespit eder. Buna karşılık Bellou (2010) yaş, cinsiyet ve iş memnuniyet düzeyinin örgütsel kültürün belirlenmesinde etkili olduğunu savunur. Sayılı et al. (2010), otel çalışanları üzerine yaptıkları çalışmada, örgütsel kültür algısı; cinsiyete, yaşa, eğitim seviyesine, hizmet süresine ve iş deneyimine göre farklılık gösterir. Buna

göre erkek çalışanlarda, 30 yaş ve üstü gruplarda, eğitim seviyesinin yükseldiği ve iş deneyiminin arttığı durumlarda örgütsel kültür daha yoğun yaşanır.

Bu amaçla, çalışmanın giriş bölümünde konunun kavramına, literatürüne, önemine ve amacına yönelik açıklamalardan sonra, ikinci bölümde materyal ve yöntemi hakkında bilgi verilmektedir. Üçüncü bölümde elde edilen veriler tablolar haline dönüştürülerek analiz yapılmaktadır. Son bölüm ise bulguların yorumlandığı ve tartışıldığı sonuç kısmından oluşmaktadır.

Araştırmanın Önemi

Kültürün, kamu ve özel sektör örgütleri üzerindeki etki derecesini ölçebilen ve karşılaştırmalı analiz yapan araştırmalar az sayıdadır. Hele ki belirli bir alanı, bölgeyi ya da ile yönelik özgül çalışmalar neredeyse yoktur. Örneğin, Erdem (2007) tarafından Elazığ merkezde yapılan bir araştırmada, kamu ve özel sektör çalışanlarının örgüt kültürü tipleri ve örgütsel bağlılıkları karşılaştırılır. Kaya'nın (2008) Bandırma ilçesinde yaptığı araştırmada, kamu ve özel sektör çalışanları arasında, örgütsel kültür ve örgütsel bağlılık bakımından hangi farklılıklar olduğu ortaya koyulur. Kök ve Özcan (2012) tarafından Denizli il merkezinde yapılan çalışmada, kamu ve özel banka çalışanları arasında örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık düzeyi ve aralarındaki ilişki analiz edilir. Dolayısıyla, yapılan bu araştırmanın bir taşra iline yönelik olması, ayrı olarak kamu ve özel sektör örgütlerini karşılaştırmalı olarak incelemesi bakımından önemlidir.

Araştırmanın Motivasyonu ve Amacı

Kültürel unsurların etki derecesi, örgütün kuruluş amaç ve yapısına göre değişkenlik gösterebilir. Rol paylaşımının daha katı olduğu, gücün merkezde toplandığı, yazılı kuralların daha ağır bastığı, primidal ve hiyerarşik yapının var olduğu kamu sektöründeki bir örgütün kültürel gücü ile özel sektörün ya da sosyal bir örgütün kültürel gücü bir olmamaktadır. Kamusal örgütler daha ziyade devlet kuruluşları ile temsil edilirken, özel sektör örgütleri kişilerle ve kendiliğinden oluşan, doğal (*informal*) ilişkilerle temsil edilir. Kamu sektörü örgütleri daha çok sosyal faydayı ya da kamu yararını gözetirken, buna karşılık özel sektör örgütlerinde kârlılık öne çıkabilir (Kaya, 2008). Bu bağlamda, kamu ve özel sektör örgütlerinin farklı yapısal özellikleri temsil etmesi nedeniyle, örgütsel kültürün (ya da kültürel öğelerin) örgüt içerisindeki etki derecesi ve yoğunluğunun farklı olması beklenen bir durumdur. Bu araştırma, kültürel bileşenlerin (örgüt kültürünün), kamu ve özel sektör örgütleri üzerindeki etkisini karşılaştırmalı olarak analiz etmeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın amacıyla ilişkili olarak aşağıdaki hipotezler kurulmuştur:

H₁. Kamu ve özel örgütlerin demografik-sosyal özellikleri, kültürel bileşenlere (örgüt kültürüne) göre farklılık gösterir.

H₂. Kültürel bileşenlerin etkisi, örgütlerin kuruluş amaçlarına göre farklılık gösterir.

H₃. Kamu sektörü örgütlerinde kültürel bileşenlerin gücü daha azdır.

2. Materyal ve Metod

Örneklem grubumuz, Artvin merkezde ve Hopa ilçesinde bulunan kamu sektör ve özel sektör örgütlerinde çalışanlardır. Kamu örgütünde 7 ve özel örgütte 11 (çalışan sayısı en az 15) olmak üzere toplamda 18 örgüt araştırılmıştır. Bu şekilde kültürün, farklı yapısal özelliklere sahip örgütler üzerindeki etkisini belirlemek amaçlanmıştır. Basit rastgele örneklem yöntemi kullanılarak yaklaşık 450 çalışan arasından, kamu sektöründen 89 özel sektörden 83 olmak üzere toplamda 172 çalışan örneklem olarak seçilmiştir. Anket uygulaması, Haziran- Eylül 2019 ve Temmuz-Ağustos 2020 tarihleri arasında örneklem grubu ile yüz yüze görüşülerek yapılmıştır. Araştırmada, nicel araştırma yöntemi desenlerinden kesitsel tarama modeli benimsenmiştir. Veri toplama aracı olarak; doküman incelemesi, anket, gözlem ve görüşme teknikleri kullanılmıştır. Anket soruları Özden ve Najimudinova (2013) ve Kaya'nın (2008), örgüt kültürü ile ilgili

çalışmalarında kullandığı anket sorularının uyarlanması ve kendi kaynağımızdan elde edilmiştir. Anket soruları iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örneklem grubunun sosyal ve demografik özelliklerini belirlemeye yönelik yedi soru sorulmuştur. Anketin ikinci bölümünde ise katılımcıların, üyesi oldukları örgütün kültürü hakkındaki düşüncelerini ölçmeye yönelik: “kesinlikle katılmıyorum (1), katılmıyorum (2), kararsızım (3), katılıyorum (4) ve kesinlikle katılıyorum (5)” şeklinde 5’li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Likert tipi ölçekte Schein’in örgüt kültürü sınıflandırması temel alınarak artefaktlar, değerler ve varsayımlar başlığı altında 40 anlatım incelenmiştir. Anket, özel ve resmi sektörde çalışan 14 kontrol grubu üzerinde uygulanarak test edilmiştir. 16 adet anket, demografik verilerin eksikliği ya da bazı soruların hiç yanıtlanmaması nedeniyle kısmen analiz dışı tutulmuştur. Bu nedenle örneklem veri dağılımı az da olsa değişebilir. Araştırmanın sınırlılığı, araştırma alanında çalışan sayısının beklenenden az olması, özel sektör çalışanlarının anket uygulamasına ön yargılı yaklaşımı ve işletmelerin fiziki koşullardan dolayı dağınık yerlerde bulunmasıdır. Bu nedenle, özellikle özel sektörde hedeflenen örneklem sayısına ulaşamamıştır. Ancak Artvin il merkezinde ve Hopa ilçesinde kurulan işletmelerin daha ziyade küçük ve orta boy işletmelerden oluştuğunu düşündüğümüzde, maksimum örneklem grubuna ulaşıldığı söylenebilir. Elde edilen veriler SSPS 20 istatistiksel program ile analiz edilmiştir.

Verilerin ilk aşamada, tanımlayıcı istatistiksel bilgileri (ortalama, frekans, yüzde, standart sapma) hesaplanmıştır. Örgüt-kültür ölçeğinin geçerlilik çalışması ve alt boyutlarını bulmak için faktör analizi uygulanmıştır. Öncesinde, veri setinin faktör analizi için uygunluğu KMO katsayısı ve Bartlett Küresellik Testi ile incelenmiştir. KMO katsayısı 1’ya yakın olması (0.852) ve Bartlett küresellik testi anlamlılık düzeyi 0.005’ten küçük olması nedeni ile veri setinin faktör analizi için uygun olduğu kabul edilmiştir. Veri setinin faktör analizine uygun olduğu belirlendikten sonra Varimax döndürme yöntemi ile faktör analizi yapılmıştır. Varyans tablosunda özdeğeri 1’den büyük faktör sayısı 10 olduğu için 40 anlatım, ortak özellikleri dikkate alınarak 10 faktör altında sınıflandırılarak isimlendirilmiştir. 10 faktörün toplam varyansı açıklama oranı % 73,09’dur. Araştırmanın güvenilirliği, ölçek ve alt boyutlarının güvenilirlik düzeyleri, Cronbach Alpha katsayısıyla ölçülmüş (alfa katsayıları 0,699 ile 0,869 arasında) ve anketin güvenilirliği oldukça yüksek düzeyde bulunmuştur. Ardından, yatıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) testleri, Histogram, Q-Q plot, P-P plot grafikleri ile veri setinin normal dağıldığı, Levene Testi (0 >) ile varyansların homojenliği varsayımını sağladığı görülmüştür. İki farklı örgüt türü arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını ölçmek amacıyla, ikili gruplarda bağımsız örneklemli t-testi, ikiden fazla grupları karşılaştırmalarda Anova analizi uygulanmıştır. Yapılan istatistiksel analizler %95 güven düzeyinde yapılmıştır.

3. Bulgular

3.1. Örneklem Gruplarına ait Demografik ve Sosyal Özellikler

Kamu ve özel sektör örgütlerinin dağılımı incelendiğinde katılımcıların %49.2’si özel sektörde, %50.8’i ise kamu sektöründe çalışmaktadır. Özel sektör çalışanlarının %67.1’i evli, %32.9’u bekâr, kamu çalışanlarının ise %81.2’si evli, %18.8’i bekârdır. Özel sektör çalışanları kamu çalışanlarına göre daha geç nüfusa; kamu çalışanları ise özel sektör çalışanlarına göre daha eğitilmiş, hizmet süresi daha uzun ve daha fazla gelire sahip olduğu söylenebilir. Örneklem grubunun görev dağılımı incelendiğinde; özel sektör çalışanlarının %12.2’si müdür, %13.5’i şef/kısım amiri, %14.9’u uzman, %41.9’u büro elemanı, %8.1’i işçi, %9.5’i ise diğer pozisyonlarda çalışmaktadır. Kamu sektörü çalışanlarının %8’i müdür, %13.8’i şef/kısım amiri, %17.2’si uzman, %44.8’i büro elemanı, %9.2’si işçi, %6.9’u ise diğer pozisyonlarda görev almaktadır (Tablo 1).

Tablo 1: Örneklem Gruplarına ait Demografik ve Sosyal Özellikler

Sosyal-demografik göstergeler		Özel sektör		Kamu sektörü	
		n	%	n	%
Cinsiyet	Kadın	30	36,1	35	39,3
	Erkek	53	63,9	54	60,7
Yaş	20-30	26	34,7	15	18,3
	31-40	25	33,3	34	41,5
	41-50	18	24,0	21	25,6
	50 üzeri	6	8,0	12	14,6
Eğitim düzeyi	İlköğretim	15	20,5	4	5,0
	Lise	22	30,1	14	17,5
	Yüksekokul	12	16,4	11	13,8
	Lisans	22	30,1	48	60,0
	Yüksek lisans	2	2,7	3	3,8
Medeni durum	Evli	53	67,1	69	81,2
	Bekâr	26	32,9	16	18,8
Hizmet yılı	0-5 yıl	42	54,5	39	45,9
	6-10 yıl	18	23,4	17	20,0
	11-15 yıl	8	10,4	9	10,6
	16-20 yıl	4	5,2	4	4,7
	21 yıl ve üzeri	5	6,5	16	18,8
Geliriniz	1200-2000 TL	46	73,0	12	17,1
	2001-3000 TL	8	12,7	21	30,0
	3001-4000 TL	4	6,3	20	28,6
	4000 TL den fazla	5	7,9	17	24,3
Görev pozisyonu	Müdür	9	12,2	7	8,0
	Şef/Kısım amiri	10	13,5	12	13,8
	Uzman	11	14,9	15	17,2
	Büro elemanı	31	41,9	39	44,8
	İşçi	6	8,1	8	9,2
	Diğer	7	9,5	6	6,9

3.2. Faktör Analizi ve Kültürel Bileşenlerin Sınıflandırılması

Birbiriyle ilişkili olan çok sayıda değişkeni ortak faktörler altında sınıflandırmak için faktör analizi yapılmıştır. Tablo 2’de anlatımların hangi faktör altında gruplandırıldığı görülmektedir. Aynı faktör altında yer alan maddeler ortak özellikleri dikkate alınarak isimlendirilmiştir. Ancak: “Örgütün geçmişten beri anlatılan hikâyeleri, efsaneleri vardır” ifadesi birden fazla faktör altında

yer aldığından çalışma dışı bırakılmıştır. Faktör analizi sonucu, Kaya (2008) ve Danışman ve Özgen'in (2003) çalışmalarından farklı bir sınıflama ortaya çıkmıştır. Buna göre; birinci faktör **dayanışma-iletişim kültürü**; ikinci faktör **davranışsal kültür**; üçüncü faktör **maddi kültür**; dördüncü faktör **güç kültürü (otorite)**; beşinci faktör **ritüel**; altıncı faktör **bağlılık kültürü (duygusal)**; yedinci faktör **sembol**; sekizinci faktör **hiyerarşi kültürü (resmiyet)**; dokuzuncu faktör **varsayımlar**; onuncu faktör **kültürel hukuk** olarak adlandırılmıştır (Tablo 2).

Tablo 2: Kültürel Bileşenlerin Faktör Analizi İle Sınıflandırılması

Kültürel bileşenler (faktörler)	Eş kökenlik	Özdeğerler	Varyans oranı	Birikimli varyans	Chronbach alfa
Dayanışma - iletişim kültürü		15,04	37,61	37,61	0,846
Üyeler, şirket/kurum ile ilgili düşüncelerini açıkça söyler.	0,851				
Üyeler arasında koordineli ve uyum içinde çalışma teşvik edilir.	0,813				
Üyeler arasında dayanışma üst düzeydedir.	0,792				
Üyeler arasında güçlü bir iletişim hâkimdir.	0,789				
Şirket/kurum içerisinde yeni fikirler teşvik edilir ve tartışılır.	0,789				
Üyeler arasında işbirliği ve yardımlaşma oldukça yüksektir.	0,763				
Yeni gelen bir şirket/kurum üyesi kısa zaman içinde bizlere uyum sağlar.	0,722				
Şirket/kurum içerisindeki anlaşmazlıklar kısa sürede çözülür.	0,675				
Şirket/kurum ile ilgili şikâyet ve öneriler hemen dikkate alınır.	0,640				
Kendimi şirket/kurum içerisinde mutlu ve güvende hissedirim.	0,633				
Şirket/kurum içerisindeki önemli kararlarda üyelerinde fikri alınır, bireysel karar alınmaz.	0,618				
Şirketin/kurumun duygu ve düşünceleri, üyelerin çoğu tarafından paylaşılır.	0,608				
Başarılı üyeler ödüllendirilir ve teşvik edilir.	0,604				
Şirketin/kurumun üyesi olmaktan onur duyarım.	0,593				
Üyelerin sorunlarına ilgi ve alaka gösterilir.	0,579				
Şirketin/kurumun kuruluş hikâyesini ve kahraman/liderini iyi bilirim.	0,551				
Üyeler, kendisini şirketin/kurumun bir parçası olarak görür.	0,532				
Davranışsal kültür		2,87	7,17	44,78	0,756

Şirketin/kurumun törenlerine, yemeklerine ve toplantılarına katılmaya özel önem gösteririm.	0,718				
Şirket/kurum içindeki diğer arkadaşlarla bir araya gelmeye özel önem gösteririm.	0,637				
Şirketin/kurumun hedef ve amaçlarını bilirim ve göre davranırım.	0,629				
Parası çok olsa da başka bir şirkette/kurumda çalışmayı düşünmem	0,512				
Maddi kültür		2,08	5,19	49,97	0,707
Şirketin/kurumun teknolojik imkânları yeterlidir.	0,702				
Şirket/kurum içerisindeki araç ve gereçleri yeterlidir.	0,701				
Şirket/kurum binasının kendine özgü mimarisi vardır.	0,623				
Güç kültürü (otorite)		2,01	5,03	55,01	0,699
Şirket/kurum ile ilgili haberler önemlidir; onları yakından takip ederim.	0,756				
Üyeler, şirket/kurum içerisindeki baskın değerleri bilirler.	0,752				
Şirket/kurum içerisinde ast-üst ilişkisi ve otoriteye son derece önem verilir.	0,568				
Ritüel		1,65	4,12	59,13	0,806
Şirketin/kurumun düzenli olarak yaptığı tören, toplantı ve ritüelleri vardır.	0,813				
Şirket/kurum içinde özel günler kutlanır.	0,660				
Bağlılık kültürü (duygusal)		1,26	3,15	62,27	0,798
Şirketin başarısı her şeyden önce gelir.	0,695				
Mesaim bitse dahi işimi bitirinceye kadar çalışırım.	0,588				
Şirketin/kurumun kendine özgü simgesi(leri) vardır; ona değer veririm	0,580				
Sembol		1,19	2,98	65,25	0,758
Şirketin/kurumun logosunu/simgesini hep yanımda gezdiririm.	0,669				
Çalıştığım yerin kendine özgü bir iletişimi/dili var.	-0,469				
Hiyerarşi kültürü (resmiyet)		1,07	2,69	67,94	0,801
Üyeler arasındaki ilişkiler resmidir	0,635				

Üyelerinin uymak zorunda olduğu yazılı kuralları vardır.	0,546				
Varsayımlar		1,04	2,59	70,53	0,806
Şirket/kurum içinde alınan kararları sorgulamaksızın uyarım.	0,810				
Şirketin/kurumun giyinme kuralları vardır.	0,535				
Kültürel hukuk		1,02	2,56	73,09	0,791
Şirket/kurum üyelerinin uymak zorunda olduğu yazılı olmayan kuralları vardır.	0,823				

KMO katsayısı: 0.852; Bartlett Küresellik Testi: Ki kare: 2821,691; sd: 780.000; p <0,05

3.3. Kültürel Bileşenlerin Demografik ve Sosyal Değişkenlerle Karşılaştırılması

Örneklem grubunun demografik ve sosyal özellikleri ile kültür bileşenleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla ikili grupları (tablo 3 ve 6) karşılaştırmada t-testi, ikiden fazla grupları karşılaştırmada (tablo 4, 5, 7, 8, 9 ve 10) Anova analizi kullanılmıştır. Buna göre, demografik-sosyal değişkenler ile kültür bileşenleri (örgüt kültürü) arasında anlamlı farklılık olup olmadığı, kamu ve özel sektör örgütleri bakımından incelenmiştir (p<0,05).

Tablo 3: Cinsiyet Gruplarında Örgütsel Kültür Ölçeğinin Karşılaştırılması

Özel sektör				
	Kadın (n=30)	Erkek (n=53)	t	p
Dayanışma- iletişim kültürü	3,90±0,66	3,59±0,92	0,115	0,305*
Davranışsal kültür	3,71±0,67	3,41±0,99	0,176	0,302
Maddi kültür	3,28±0,97	3,44±1,00	0,478	-0,162
Güç kültürü	3,10±0,81	2,90±1,12	0,871	0,386
Ritüel	3,38±0,94	3,10±1,26	0,294	0,280
Bağlılık Kültürü	4,14±0,57	3,65±1,05	0,019	0,496
Sembol	3,10±0,94	3,09±0,91	0,979	0,006
Hiyerarşi kültürü	3,10±0,81	2,90±1,12	0,386	0,204
Varsayımlar	3,19±0,90	2,92±1,07	0,244	0,275
Kültürel hukuk	3,33±1,27	3,58±1,18	0,381	-0,247
Kamu sektörü				
	Kadın (n=35)	Erkek (n=54)	t	p
Dayanışma- iletişim kültürü	3,42±0,91	3,25±0,88	0,871	0,386
Davranışsal kültür	3,54±0,65	3,33±0,92	1,136	0,259
Maddi kültür	3,13±1,03	3,59±0,88	-2,237	0,028
Güç kültürü	3,73±0,71	3,66±0,88	0,366	0,715
Ritüel	3,39±0,98	3,29±1,10	0,432	0,667
Bağlılık kültürü	4,13±0,57	3,92±0,84	1,309	0,194
Sembol	2,99±0,82	2,89±0,97	0,487	0,628
Hiyerarşi kültürü	3,57±0,87	3,63±0,84	-0,315	0,754*
Varsayımlar	3,53±0,87	3,43±0,88	0,540	0,590*
Kültürel hukuk	3,47±1,13	3,41±1,00	0,274	0,785*

*p<0,05

Özel sektörde çalışan kadınlar, kamuda çalışan kadınlara göre *dayanışma-iletişim kültürüne*; kamuda çalışan kadın ve erkekler, özel sektörde çalışan kadın ve erkeklere göre

hiyerarşi (resmiyet) kültürüne daha çok önem verir. *Varsayımlar* faktörüne göre kamusal alanda çalışan erkek bireyler, özel sektörde çalışan hemcinslerine göre alınan kararları daha az sorgular (Tablo 3).

Tablo 4: Yaş Gruplarında Örgütsel Kültür Ölçeğinin Karşılaştırılması

Özel sektör						
	20-30 (n=26)	31-40 (n=25)	41-50 (n=18)	50 üzeri (n=6)	F	p
Dayanışma-iletişim	4,07±0,68	3,65±0,86	3,78±0,88	2,88±0,83	3,821	0,013*
Davranışsal kültür	3,68±0,86	3,72±0,82	3,53±0,95	3,05±0,91	0,894	0,449
Maddi kültür	3,72±0,96	3,38±0,85	3,57±1,04	2,39±0,61	3,522	0,019
Güç kültürü	3,91±0,70	3,57±0,98	3,60±1,00	2,50±1,07	3,975	0,011
Ritüel	3,50±1,25	3,38±0,97	3,11±1,12	2,50±1,18	1,492	0,224
Bağlılık kültürü	4,27±0,53	3,85±0,80	3,91±1,08	2,78±1,19	5,333	0,002
Sembol	3,40±0,94	3,20±0,94	2,83±0,87	2,58±0,74	2,196	0,096*
Hiyerarşi kültürü	3,12±1,04	2,88±1,00	3,06±0,92	2,83±1,29	1,599	0,198
Varsayımlar	2,83±0,94	3,23±1,10	3,33±0,79	2,58±1,39	1,294	0,284
Kültürel hukuk	3,42±1,36	3,61±1,16	3,78±1,17	2,67±1,21	1,294	0,284
Kamu sektörü						
	20-30 (n=15)	31-40 (n=34)	41-50 (n=21)	50 üzeri (n=12)	F	P
Dayanışma-iletişim	3,15±0,75	3,59±0,81	2,91±0,99	3,46±1,04	2,817	0,044*
Davranışsal kültür	3,17±0,74	3,58±0,64	2,99±1,02	3,79±0,91	3,478	0,020
Maddi kültür	3,10±1,08	3,66±0,86	3,04±1,01	3,58±1,01	2,439	0,071*
Güç kültürü	3,38±1,21	3,91±0,67	3,52±0,68	3,81±0,75	1,986	0,123*
Ritüel	3,43±1,00	3,49±0,84	3,17±1,27	3,08±1,24	0,684	0,565
Bağlılık kültürü	4,11±0,45	4,03±0,79	3,84±0,93	4,26±0,72	0,843	0,474*
Sembol	2,60±0,69	2,99±0,84	2,74±0,90	3,58±1,24	3,144	0,030
Hiyerarşi kültürü	3,43±1,02	3,79±0,81	3,33±0,71	3,88±0,93	1,894	0,137*
Varsayımlar	3,10±0,95	3,54±0,77	3,19±1,05	4,08±0,51	3,787	0,014*
Kültürel hukuk	3,21±1,05	3,74±0,90	2,95±1,12	4,17±0,39	5,564	0,002*

*p<0,05

20-30 ve 41-50 yaş gruplarında *dayanışma-iletişim kültürü*, kamu çalışanlarına göre özel sektör çalışanları arasında daha fazladır. 50 yaş ve üzeri grup için (*maddi kültür*, *güç kültürü*, *bağlılık kültürü* ve *varsayımlar*) otorite, kararların sorgulanmaması ve örgütü benimseme özel sektöre göre kamu çalışanları arasında daha çoktur. Bu durum 50 yaş ve üzeri grup için, üyelerin örgütle özdeşleşme eğilimi olarak kabul edilebilir. 31-40 yaş grubunda *hiyerarşi kültürü*, özel sektöre göre kamu çalışanları arasında daha fazladır. 41-50 yaş grubunda *kültürel hukuk*, özel sektör çalışanları arasında; 50 ve üzeri yaş grubunda ise kamu çalışanları arasında daha çok hissedilir (Tablo 4).

Tablo 5: Eğitim Gruplarında Örgütsel Kültür Ölçeğinin Karşılaştırılması

	Özel sektör					F	p
	İlköğretim (n=15)	Lise (n=22)	Yüksekokul (n=12)	Lisans (n=22)	Y. Lisans (n=2)		
Dayanışma- iletişim kültürü	3,45±0,83	3,61±0,99	3,96±0,85	3,94±0,65	3,50±1,41	1,108	0,360*
Davranışsal kültür	3,50±1,41	3,17±0,90	3,60±0,84	3,25±1,18	3,38±1,94	1,236	0,306*
Maddi kültür	3,20±0,84	3,55±1,22	3,42±0,91	3,39±0,92	3,34±0,47	0,270	0,896
Güç kültürü	3,06±1,13	3,52±1,13	3,95±0,87	3,75±0,82	3,83±0,71	1,584	0,188
Ritüel	2,83±0,86	3,55±1,17	3,08±1,35	3,25±1,16	4,50±0,71	1,539	0,201
Bağlılık kültürü	3,33±0,94	3,73±1,13	4,03±0,87	4,23±0,55	3,50±1,65	2,427	0,056
Sembol	2,90±0,95	2,89±0,90	3,13±0,91	3,25±1,01	3,50±0,71	0,640	0,636
Hiyerarşi kültürü	3,82±0,73	3,38±1,94	3,17±1,13	2,89±1,09	4,50±0,71	1,644	0,173
Varsayımlar	2,63±1,26	2,93±0,70	4,50±0,71	3,20±0,80	3,50±0,00	1,112	0,358
Kültürel hukuk	3,14±1,23	3,65±1,18	3,42±1,51	3,45±1,34	3,50±0,71	0,318	0,865
	Kamu sektörü					F	p
	İlköğretim (n=4)	Lise (n=14)	Yüksekokul (n=11)	Lisans (n=48)	Y. Lisans (n=3)		
Dayanışma- iletişim kültürü	3,55±1,08	3,56±0,99	3,63±0,91	3,19±0,91	3,67±0,21	0,939	0,446
Davranışsal kültür	3,67±0,21	3,56±0,66	3,71±1,00	3,36±0,79	3,42±0,38	0,523	0,719
Maddi kültür	3,83±1,91	3,49±0,77	3,73±1,03	3,28±0,98	3,44±0,51	0,691	0,601
Güç kültürü	4,00±0,82	3,60±0,82	3,97±0,72	3,65±0,89	4,22±0,39	0,781	0,541
Ritüel	3,63±1,80	3,46±0,89	3,36±0,87	3,28±1,10	3,83±0,29	0,311	0,870
Bağlılık kültürü	3,84±1,26	4,17±0,75	4,05±0,89	3,95±0,73	4,33±0,67	0,403	0,806
Sembol	3,63±0,48	3,11±1,02	2,50±1,20	3,01±0,90	2,67±0,58	1,329	0,267
Hiyerarşi kültürü	3,36±0,78	3,42±0,38	3,88±1,44	3,54±0,69	3,50±1,00	0,618	0,651*
Varsayımlar	3,95±1,04	3,68±0,72	3,36±0,97	4,00±0,58	2,50±0,87	2,060	0,094*
Kültürel hukuk	4,00±0,00	3,38±1,12	3,45±1,29	3,48±1,01	3,67±0,58	0,298	0,878

*p<0,05

Lisans mezunu özel sektör çalışanları arasında *dayanışma-iletişim kültürü* ve *davranışsal kültür* kamu çalışanlarına göre daha yoğun hissedilir. *Hiyerarşi kültürü*, yüksekokul ve lisans mezunu; *varsayımlar* faktörü lise ve yüksekokul mezunu kamu sektörü çalışanları arasında daha fazla benimsenir. Eğitim seviyesi yükseldikçe, kamu örgütlerinde otorite ve resmiyete, örgüt içi kurallara ve alınan kararlara bağlılığın daha fazla olduğu söylenebilir (Tablo 5).

Tablo 6: Medeni Duruma Göre Örgütsel Kültür Ölçeğinin Karşılaştırılması

Özel sektör				
	Evli (n=53)	Bekâr (n=26)	t	p
Dayanışma-iletişim kültürü	3,59±0,90	3,97±0,67	-1,886	0,063*
Davranışsal kültür	3,42±0,96	3,74±0,76	-1,399	0,166
Maddi kültür	3,26±0,99	3,71±0,92	-1,931	0,057
Güç kültürü	3,32±1,08	3,95±0,68	-2,712	0,008
Ritüel	3,02±1,16	3,62±1,09	-2,185	0,032
Bağlılık kültürü	3,67±1,05	4,19±0,54	-2,369	0,020*
Sembol	3,00±0,93	3,31±0,91	-1,398	0,166
Hiyerarşi kültürü	3,95±0,68	3,67±1,05	-0,922	0,359
Varsayımlar	4,19±0,54	2,89±1,04	0,504	0,616
Kültürel hukuk	3,64±1,17	3,23±1,31	1,387	0,169
Kamu sektörü				
	Evli (n=69)	Bekâr (n=16)	t	p
Dayanışma- iletişim kültürü	3,37±0,87	3,07±0,97	1,218	0,227
Davranışsal kültür	3,45±0,85	3,24±0,70	0,853	0,396
Maddi kültür	3,41±0,94	3,44±0,97	-0,120	0,904
Güç kültürü	3,74±0,77	3,64±0,79	0,470	0,640*
Ritüel	3,37±1,05	3,22±1,05	0,517	0,607
Bağlılık kültürü	4,03±0,76	4,05±0,74	-0,121	0,904*
Sembol	3,01±0,91	2,78±0,91	0,895	0,373
Hiyerarşi kültürü	3,64±0,79	4,03±0,76	0,619	0,537*
Varsayımlar	4,05±0,74	3,64±0,77	1,910	0,060*
Kültürel hukuk	3,44±1,03	3,50±1,10	-0,203	0,839

*p<0,05

Bekâr olan özel sektör çalışanları, bekâr olan kamu sektör çalışanlarına göre *dayanışma-iletişim kültürüne* daha fazla önem verir. Evli olan kamu sektör çalışanları, evli olan özel sektör çalışanlarına göre (*güç kültürü*, *hiyerarşi kültürü*, *bağlılık kültürü*, *varsayımlar*), kurallara uyulmasında ve alınan kararların uygulanmasında daha fazla çaba gösterir (Tablo 6).

Tablo 7: Çalışma Süresine Göre Örgütsel Kültür Ölçeğinin Karşılaştırılması

Özel sektör						
	0-5 yıl (n=42)	6-10 yıl (n=18)	11-15 yıl (n=8)	16-20 yıl (n=4)	21 yıl ve üzeri (n=5)	F p
Dayanışma-iletiş	3,61±0,90	3,78±0,65	3,97±0,87	4,20±0,54	2,84±0,95	2,021 0,101
Davranışsal kül	3,48±0,93	3,47±0,99	3,96±0,84	3,69±1,14	2,90±0,72	0,916 0,460
Maddi kültür	3,48±1,00	3,21±0,83	3,63±1,05	3,83±1,11	2,60±0,89	1,399 0,243
Güç kültürü	3,42±1,03	3,76±0,98	3,58±0,77	4,25±0,50	2,80±1,26	1,577 0,190
Ritüel	3,20±1,17	3,06±1,17	3,31±1,25	4,13±0,25	2,60±0,89	1,086 0,370
Bağlılık kültürü	3,77±1,02	3,83±0,53	4,08±0,77	4,25±0,50	2,87±1,46	1,719 0,155
Sembol	3,08±0,96	3,00±0,91	3,38±1,03	3,25±0,29	2,50±0,79	0,758 0,556
Hiyerarşi kültürü	2,86±1,01	3,00±1,04	3,00±1,20	3,50±0,58	3,10±1,24	0,407 0,803
Varsayımlar	2,78±0,99	3,25±0,96	3,38±1,27	3,75±0,65	2,60±1,02	1,793 0,140
Kültürel hukuk	3,41±1,18	3,50±1,25	4,14±0,69	4,33±0,58	3,00±1,41	1,195 0,321
Kamu sektörü						
	0-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	21 yıl ve üzeri	F p

	(n=39)	(n=17)	(n=9)	(n=4)	(n=16)		
Dayanışma-ileti	3,52±0,93	3,48±0,54	3,24±0,70	3,08±1,07	2,73±1,05	2,575	0,044
Davranışsal kül	3,52±0,80	3,55±0,58	3,61±0,84	2,50±1,22	3,22±0,89	1,878	0,123
Maddi kültür	3,53±1,01	3,31±0,80	3,41±1,26	3,50±0,88	3,09±0,93	0,604	0,661
Güç kültürü	3,71±0,96	3,98±0,63	3,65±0,68	3,75±0,32	3,49±0,56	0,823	0,515
Ritüel	3,60±0,90	3,38±0,82	3,61±1,17	4,38±0,75	2,22±0,93	8,241	0,000
Bağlılık kültürü	4,06±0,80	4,02±0,66	3,63±0,81	3,67±1,28	4,18±0,49	1,030	0,397*
Sembol	3,03±0,92	2,85±0,75	3,33±0,66	3,00±1,08	2,50±1,11	1,476	0,217
Hiyerarşi kültürü	3,71±0,95	3,62±0,65	3,44±0,85	3,75±0,29	3,41±0,78	0,477	0,752*
Varsayımlar	3,40±0,99	3,44±0,68	3,39±0,99	3,88±0,48	3,59±0,80	0,375	0,826*
Kültürel hukuk	3,55±1,03	3,65±0,79	3,22±1,20	2,75±0,96	3,31±1,30	0,841	0,503

*p<0,05

0-5 yıl, 6-10 yıl ve 21 yıl⁺ üzeri süreyle çalışan kamu çalışanları arasında (*bağlılık kültürü, hiyerarşi kültürü, varsayımlar*) özel sektör çalışanlarına göre resmiyet, otorite ve aidiyet duygusu daha yoğun hissedilir (Tablo 7).

Tablo 8: Gelir Gruplarında Örgütsel Kültür Ölçeğinin Karşılaştırılması

Özel sektör						
	1200-2000 TL	2001-3000 TL	3001-4000 TL	>4000 TL	F	p
	(n=46)	(n=8)	(n=4)	(n=5)		
Dayanışma- iletişim kültürü	3,70±0,78	4,09±0,67	4,53±0,41	3,04±1,36	2,021	0,101*
Davranışsal kültür	3,49±0,76	4,13±0,82	4,50±0,46	3,20±1,43	0,916	0,460*
Maddi kültür	3,47±0,91	3,19±1,17	4,59±0,42	2,87±0,84	1,399	0,243*
Güç kültürü	3,61±0,90	3,87±0,64	4,50±0,43	3,07±1,55	1,577	0,190*
Ritüel	3,30±0,99	3,88±1,03	3,75±1,89	3,00±1,41	0,983	0,407
Bağlılık kültürü	3,90±0,79	3,96±0,84	4,25±0,32	2,87±1,71	1,719	0,155
Sembol	3,17±0,93	3,19±0,37	3,50±0,91	2,80±1,04	0,476	0,700
Hiyerarşi kültürü	3,02±0,92	3,25±1,13	2,00±1,15	3,20±1,44	0,407	0,803
Varsayımlar	3,04±0,95	3,44±1,18	1,75±0,29	2,90±1,34	1,793	0,140
Kültürel hukuk	3,43±1,13	4,25±0,71	3,75±1,89	3,00±1,58	1,195	0,321*

Kamu sektörü						
	1200-2000 TL	2001-3000 TL	3001-4000 TL	>4000 TL	F	p
	(n=12)	(n=21)	(n=20)	(n=17)		
Dayanışma-iletişim kültürü	4,03±0,62	3,44±0,78	2,78±0,92	3,13±0,91	2,575	0,044
Davranışsal kültür	4,09±0,53	3,34±0,83	3,02±0,74	3,41±0,86	1,878	0,123
Maddi kültür	4,03±0,90	3,36±0,84	3,06±1,07	3,46±1,01	0,604	0,661
Güç kültürü	4,00±0,75	4,20±0,54	3,67±0,74	3,50±1,03	0,823	0,515
Ritüel	3,63±0,83	3,45±0,95	3,10±1,33	3,21±1,08	0,756	0,523
Bağlılık kültürü	4,06±0,80	3,64±0,76	3,20±0,86	4,24±0,76	1,030	0,397*
Sembol	2,92±0,95	3,10±0,68	2,78±1,02	2,79±1,02	0,518	0,671
Hiyerarşi kültürü	4,08±0,67	3,79±0,92	3,67±0,74	3,59±0,92	0,477	0,752*
Varsayımlar	3,75±0,84	3,64±0,76	3,28±0,75	3,53±0,94	0,375	0,826*
Kültürel hukuk	3,82±0,60	3,33±1,11	3,45±1,15	3,47±1,18	0,841	0,503

*p<0,05

Geliri 3001-4000 TL olan özel sektör çalışanları arasında *dayanışma-iletişim kültürü, davranışsal kültür, maddi kültür ve güç kültürü*; geliri 2001-3000 TL olan özel sektör çalışanları arasında *kültürel hukuk*, kamu çalışanlarına göre daha fazladır. Geliri 4000 TL den fazla olan kamu

çalışanları arasında *bağlılık kültürü*; özel sektör çalışanlarına göre daha fazladır. Bu durum gelir arttıkça, çalışma pozisyonunun değişmesi ve psikolojik tatmin gibi farklı beklentilere bağlanabilir. Geliri 1200-2000 TL ve 3001-4000 TL olan kamu sektörü çalışanları arasında *hiyerarşi kültürü* ve *varsayımlar* faktörü özel sektör çalışanlarına göre daha çok benimsenir (Tablo 8).

Tablo 9: Unvan Gruplarında Örgütsel Kültür Ölçeğinin Karşılaştırılması

Özel sektör							F	p
	Müdür (n=9)	Şef (n=10)	Uzman (n=11)	Büro elemanı (n=31)	işçi (n=6)	Diğer (n=7)		
Dayanışma-	3,61±0,94	3,95±0,90	3,96±0,84	3,94±0,75	3,23±1,16	3,40±0,66	1,291	0,278*
Davranışsal	3,64±0,97	3,89±0,87	3,85±1,11	3,71±0,76	2,92±0,52	3,07±0,70	1,368	0,249*
Maddi kültü	3,33±1,24	3,75±1,03	3,79±0,92	3,52±0,93	3,06±0,85	3,05±0,87	0,927	0,469
Güç kültürü	3,70±1,09	3,83±0,98	3,85±1,07	3,69±0,89	2,89±1,13	3,31±0,68	1,109	0,364
Sembol	2,89±0,96	3,40±0,88	3,09±1,20	3,31±0,83	2,92±0,92	3,00±0,96	0,567	0,725*
Hiyerarşi	3,17±1,15	2,95±1,01	2,95±1,23	3,02±0,96	3,08±1,11	2,93±0,89	0,068	0,997
Varsayımlar	3,00±1,22	3,00±1,22	3,30±1,06	3,05±0,95	3,00±1,38	3,07±0,67	0,119	0,988
Kültürel huk	3,56±1,24	3,56±1,42	4,27±0,90	3,33±1,37	3,33±1,03	3,33±1,03	0,982	0,436*
Kamu sektörü							F	p
	Müdür (n=7)	Şef (n=12)	Uzman (n=15)	Büro elemanı (n=39)	işçi (n=8)	Diğer (n=6)		
Dayanışma-	3,38±1,06	3,09±0,90	3,18±0,74	3,20±0,91	3,65±0,76	4,29±0,46	2,175	0,065*
Davranışsal	3,54±0,92	3,33±0,70	3,46±0,68	3,21±0,91	3,64±0,61	4,05±0,72	1,216	0,310*
Maddi	3,71±1,38	3,72±0,72	3,23±0,60	3,14±1,01	3,67±0,67	4,67±0,42	3,729	0,004*
Güç kültürü	3,57±1,30	3,76±0,62	3,67±0,60	3,67±0,87	3,58±0,71	4,44±0,50	1,097	0,369*
Sembol	3,64±0,85	2,71±1,12	2,80±0,92	2,81±0,87	3,50±0,65	3,00±0,89	1,873	0,108*
Hiyerarşi	3,64±1,25	3,92±0,47	3,47±0,72	3,54±0,91	3,50±0,65	4,42±0,58	1,622	0,164*
Varsayımlar	3,71±0,99	3,88±0,43	3,03±0,69	3,46±0,96	3,69±0,46	3,83±0,68	1,891	0,105*
Kültürel huk	3,86±1,07	3,50±1,09	3,47±0,74	3,24±1,22	3,50±0,76	4,00±0,00	0,879	0,499

*p<0,05

Şef/kısım amiri, uzman, büro elemanı unvanına sahip özel sektör çalışanları arasında *dayanışma-iletişim kültürü*; diğer pozisyon unvanlı kamu çalışanları arasında ise *dayanışma-iletişim kültürü*, *davranışsal kültür*, *maddi kültür*, *hiyerarşi kültürü* ve *güç kültürü* daha çok hissedilir. Büro elemanı özel sektör çalışanları arasında örgütün *sembol* değerleri; şef/kısım amiri, büro elemanı kamu çalışanları arasında ise *hiyerarşi kültürü* daha fazla benimsenir. Uzman unvanlı özel sektör çalışanları arasında kültürel *hukuk* (örgüt içi denetim ve işleyişin değer yargıları ve sözlü kuralları ile yapılması) kamu çalışanlarına göre daha çok kabul görür (Tablo 9).

Dolayısıyla: (i) Yaş grupları ile *davranışsal* ve *ritüel* faktörleri hariç tüm faktörler (39 anlatımdan 33 anlatım); gelir ile *ritüel* ve *sembol* kültür bileşenleri hariç diğer tüm faktörler (39 anlatımdan 35 anlatım); unvan grubu ile *bağlılık kültürü* ve *ritüel* faktörü hariç diğer tüm faktörler (39 anlatımdan 34 anlatım); medeni durum ile *dayanışma-iletişim kültürü*, *hiyerarşi kültürü*, *güç kültürü* ve *bağlılık kültürü*, *varsayımlar* faktörü (39 anlatımdan 27 anlatım) (ii) mezuniyet durumu ile *dayanışma-iletişim kültürü*, *davranışsal kültür*, *hiyerarşi kültürü* ve *varsayımlar* faktörü (39 anlatımdan 25 anlatım); cinsiyet ile *dayanışma-iletişim kültürü*, *hiyerarşi (resmiyet) kültürü* ve *varsayımlar* faktörü (39 anlatımdan 21 anlatım) arasında örgüt türü bakımından anlamlı ilişki vardır (p<0,05) (iii) çalışma süresi ile *bağlılık kültürü*, *hiyerarşi kültürü* ve *varsayımlar* faktörü

hariç diğer tüm faktörler (39 anlatımdan 32 anlatım) arasında örgüt türü bakımından anlamlı ilişki yoktur ($p>0,05$). Kamu ve özel örgütlerin demografik-sosyal özellikleri, kültürel bileşenlere (örgüt kültürüne) göre farklılık gösterir. *H₁. Hipotezi büyük oranda desteklenmiştir.*

3.4. Kültürel Bileşenlerin (Örgüt Kültürünün) Kamu ve Özel Sektör Örgütlerine Göre Karşılaştırılması

Kültürel faktörlerin örgüt türlerine göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan bağımsız gruplarda t-testi sonuçları aşağıda verilmiştir ($p<0,05$).

Tablo 10: Kültürel Bileşenlerin Kamu ve Özel Sektör Örgütlerine Göre Karşılaştırılması

	Özel sektör (n=83)	Kamu sektörü (n=89)	t	p
Dayanışma-iletişim kültürü	3,63±0,88	3,31±0,91	-1,005	0,316*
Davranışsal kültür	3,43±0,93	3,41±0,83	-0,702	0,484
Maddi kültür	3,33±0,99	3,40±0,96	-1,540	0,126
Güç kültürü	3,49±1,01	3,68±0,82	-1,720	0,807
Ritüel	3,16±1,16	3,33±1,05	-1,252	0,212
Bağlılık kültürü	3,78±0,96	4,01±0,75	-1,759	0,081
Sembol	3,04±0,94	2,93±0,92	-0,627	0,531
Hiyerarşi kültürü	2,96±1,00	3,60±0,86	0,302	0,763*
Varsayımlar	3,00±1,00	3,46±0,87	1,955	0,052*
Kültürel hukuk	3,48±1,20	3,42±1,05	0,948	0,344

* $p<0,05$

Araştırma sonuçlarına göre, değerlendirmeye alınan toplamda 39 anlatımdan 21 anlatım arasında (% 53,8) *dayanışma-iletişim kültürü*, *hiyerarşi kültürü*, *varsayımlar* faktörlerinde, kamu ve özel sektör arasında anlamlı düzeyde farklılık bulunur (Tablo 10). Kültürel bileşenlerin etkisi, örgütlerin kuruluş amaçlarına/türlerine göre farklılık gösterir. *H₂. Hipotezi orta düzeyde desteklenmiştir.*

Kültür ölçeğimizde güç kavramı; hiyerarşi kültürü, güç kültürü ve varsayımlar faktörleri altında yedi anlatım ile açıklanmıştır. *Hiyerarşi kültürü* ve *varsayımlar* faktörleri (dört anlatım) ile kamu ve özel sektör çalışanları arasında anlamlı düzeyde farklılık vardır ($p<0,05$). Kamu çalışanları arasında resmiyet, otorite olgusu ve kurallara bağlılığın özel sektör çalışanlarına göre daha fazla olduğu söylenebilir (Tablo 10). Kamu sektörü örgütlerinde kültürel bileşenlerin gücü daha azdır. *H₃. Hipotezi orta düzeyde desteklenmiştir.*

4. Değerlendirme ve Sonuç

Kamu ya da özel örgüt ayrımı olmaksızın tüm örgütlerde, üyelerin örgüt içinde nasıl davranmalarını gerektiğini belirten davranış örüntüleri bulunur. Genellikle başarılı olan örgütler güçlü bir örgüt kültürüne sahiptir. Örgüt kültürü, üyeler arasında karşılıklı etkileşimi artırarak iletişimi kuvvetlendirir, uyum sorununun giderilmesine katkı sunar. Bu durum, örgüt açısından hem zaman kaybını hem de ortaya çıkabilecek ek maliyetleri önler. Bu bağlamda, kültürel faktörler örgütsel başarı için önemli bir unsur olur.

Bu çalışmada, kültürel bileşenlerin (örgüt kültürünün) kamu ve özel sektör örgütleri üzerindeki etkisi, karşılaştırmalı analiz edilmiştir. Araştırma sonuçları, örgüt kültürü algısının kamu

ve özel sektör örgütleri arasında önemli farklılıklar olduğunu ortaya koymuştur. İlk olarak sosyal-demografik özelliklerin, örgüt kültürü üzerindeki etkisi kamu ve özel sektör açısından incelenmiştir. Kamu ve özel sektör üyelerinin sahip olduğu demografik-sosyal değişkenlere göre örgüt kültürünün oluşumu genellikle farklılık gösterir. Bu varsayım araştırma sonucu ile uyumludur (H1. Hipotezi). Bunun yanı sıra, zaman içinde kamu örgütlerinin yönetim yapısıyla özdeşleşen güçlü örgüt kültürü, alt kademe üyeleri de içine alacak şekilde genişleyebilir. Aslında kamu örgütlerinin dinamik ve gelişime açık olan, başarılı ve sonuç odaklı ve rekabetçi olan, özetle günün koşullarına uyan yenilikçi kuruluşlar haline gelmesi bir tür elzemdır. Kuruluş amacı hizmet ve devamlılık esasına dayalı olan devlet aygıtları, kamu kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde kullandığında üyelerin demografik-sosyal özellikleri de değişecektir. Böylesi bir sonuç hemen olmasa da süreç içerisinde örgütsel kültürün değişimine neden olabilir.

Kamu sektörü örgüt kültürünün daha otokratik, hiyerarşik ve yönetimce kontrol edildiği yönünde genel bir kanı vardır (H2 ve H3. Hipotezi). Araştırma bulguları, kamu ve özel sektör örgütlerini karşılaştıran diğer yapılan çalışmaları destekler niteliktedir (Erdem, 2007; Kaya, 2008; Kök & Özcan, 2012). Kamu örgütlerindeki yöneticiler, olayları ve örgüt kültürü algısını, yönetim erki içinde kalarak otokratik olarak değerlendirebilir. Oysaki özel örgüt yöneticileri, daha diplomatik ve üyelerin görüşlerine daha fazla değer verirler. Bu anlamda, özellikle kamu sektöründe örgütsel kültürün tabana yayılma noktasında değişimin en azından bir süreliğine sorunlu ve zor olacağını söylemek mümkündür. Çünkü örgüt içi mevcut kültür, var olan pozisyonlarını korumak için bürokratik ve hiyerarşik örgüt kültürünün değerlerini koruma konusunda istekli olacaktır.

Ancak günümüzde uygulanan neo-liberal politikalar ile esnek üretim ve çalışma modeli ve özelleştirme uygulamaları, küreselleşme süreci ve beraberinde bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelere bağlı olarak ortaya çıkan yaygın iletişim ağı, kamu ve özel sektör örgütlerini birbirine yakınlıktır. Buna bağlı olarak kamu ve özel sektör örgütlerinin ortak çalışma alanları artmaktadır. Dahası, vatandaşlarda günün koşullarına uyum sağlamakta kamusal mal ve hizmet ihtiyacında daha isyankâr ve talepkar olmaktadır. Haliyle bu talepler çoğunlukla örgütsel yapıda, özeldir örgütsel kültürde değişime neden olacaktır. Bu anlamda, kamu örgütlerinin, geleneksel-klasik yönetim anlayışı olan bürokratik-hiyerarşik kültürü esnekleşerek yerini kâr odaklı olmasa da en azından zarar etmeyen girişimci ve rekabet edebilen bir işletme mantığına bıraktığı söylenebilir. Bradley and Parker (2006) araştırmasına göre, kamu sektöründeki idareciler, bürokratik-hiyerarşik yapılanmaya ve kontrole daha az ihtiyaç duyulan örgütsel bir kültürü tercih etmektedir. Keza bir kamu örgütü içerisinde, birbirinden farklı işlev ve yapılanmaya sahip olabilen örgütlerin var olduğunu düşündüğümüzde (Harrison & Baird, 2015) yönetimce kontrol edilebilen örgütsel bir kültür süreç içinde zayıflayabilir. Ancak böylesi bir değişim, ülkelerin sosyoekonomik ve toplumsal gerçekleri ile beraber değerlendirilmelidir. Bu konuda daha çok araştırmaya ve zamana ihtiyaç olduğu bir gerçektir. Aslında kamu ve özel örgüt çalışanları aynı değerleri paylaşır. Aynı amaca hizmet eder. Belki de her iki örgüt türü, madalyonun iki yüzü olarak düşünülebilir. Her ikisi de sosyal bir varlık olarak görülmelidir. Çünkü örgütün her bir üyesi, kendi sorumluluk alanında verilen görevi (leri) yapmakla yükümlüdür. Bir şekilde bir hizmet sunumu vardır. Birinci öncelikleri; halkın (ya da müşterinin) memnuniyeti, kaliteli hizmet ve yenilik olmalıdır.

Son olarak yapılan bu araştırma, taşra odaklı Artvin il merkezine ve Hopa ilçesine özgüdür. Yapılacak diğer çalışmalar daha fazla katılımcı üzerinde, bölgesel farklılıkları da dikkate alarak- taşra ve merkezin- karşılaştırılması şeklinde yapılabilir. Aynı olarak yapılan araştırma nicel tekniklere dayanmaktadır. Oysaki kültür odaklı araştırmalar, kökeni antropoloji bilimine dayanan daha ziyade etnografik yöntemle (katılımcı gözlem tekniği ile) yapılmaktadır. Bu yöntemde araştırmacı, uzun dönemli araştırma sahasında kalarak insan davranışlarını, kendi doğal ortamı içinde gözlemleyerek topluluk (ya da grup) hakkında betimleme yapabilmektedir. Kültürün bir örgüt içerisindeki etkisini görebilmek ve ölçebilmek için uzun vadeli bir araştırma sürecine ihtiyaç duyulabilir. Bu nedenle benzer çalışmalarda, kültür-örgüt ilişkisi etnografik açıdan da araştırılmalı

ve inceleme sürecine dahil edilmelidir. Ya da hem nitel hem de nicel araştırma yöntemlerinin aynı çalışmada kullanması diğer bir yaklaşım olarak düşünülebilir.

Kaynakça

- Allaire, Y., & Firsirotu, M. E. (1984). Theories of organizational culture. *Organization Studies*, 5(3), 193–226. <https://doi.org/10.1177/017084068400500301>
- Alvesson, M. (1990). On popularity of organizational culture. *Acta Sociologica*, 33(1), 31–49. <https://doi.org/10.1177/000169939003300103>
- Ashkanasy, N. M., & Jackson, C. R. A. (2009). Örgüt kültürü ve iklimi. İçinde N. Anderson et al. (Eds.), *Endüstri, iş ve örgüt psikolojisi el kitabı* (ss. 465–483). Literatür Yayınları.
- Baird, K., Harrison, G., & Reeve, R. (2007). The culture of Australian organizations and its relation with strategy. *International Journal of Business Studies*, 15(1), 15–41.
- Balthazard, P., Cooke, R., & Potter, R. (2006). Dysfunctional culture, dysfunctional organization: Capturing the behavioural norms that form organizational culture and drive performance. *Journal of Managerial Psychology*, 21(8), 709–732. <http://dx.doi.org/10.1108/02683940610713253>
- Barney, J.B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *The Academy of Management Review*, 11(3), 656–665. <https://doi.org/10.2307/258317>
- Belias, D., & Koustelios, A. (2013). The influence of gender and educational background of Greek Bank employees on their perceptions of organizational culture. *International Journal of Human Resource Management and Research*, 3(5), 1–10.
- Bellou, V. (2010). Organizational culture as a predictor of job satisfaction: The role of gender and age. *Career Development International*, 15(1), 4–19. <https://doi.org/10.1108/13620431011020862>
- Bluedorn, A.C., & Lundgren, E. E. (1993). A culture-match perspective for strategic change. *Research in Organizational Change and Development*, 7, 137–179.
- Boyne, G. A. (2002). Public private management: What is the difference? *Journal of Management Studies*, 39 (1), 97–122. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00284>
- Bradley, L., & Parker, R. (2006). Do Australian public sector employees have the type of culture they want in the era of new public management? *Australian Journal of Public Administration*, 65, 89–99. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2006.00474a.x>
- Cameron, K. S., & Freeman, S. J. (1991). Cultural congruence, strength and type: Relationships to effectiveness. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 23–58.
- Chatman, J. A., & Barsade, S. G. (1995). Personality, organizational culture, and cooperation: Evidence from a business Simulation. *Administrative Science Quarterly*, 40(3), 423–443. <https://doi.org/10.2307/2393792>
- Danışman, A., & Özgen, H. (2003). Örgüt kültürü çalışmalarında yöntem tartışması: Niteliksel-niceliksel yöntem ikileminde niceliksel ölçümler ve bir ölçek önerisi. *Yöntem Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 91–124.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (2000). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Perseus Books Publishing, LLC.

- Decker, P. J., & Borgen, F. H. (1993). Dimensions of work appraisal: Stress, strain, coping, job satisfaction, and negative affectivity. *Journal of Counseling Psychology*, 40(4), 470–478. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.40.4.470>
- Dick, G., & Metcalfe, B. (2001). Managerial factors and organisational commitment a comparative study of police officers and civilian staff. *The International Journal of Public Sector Management*, 14(2), 111–128. <https://doi.org/10.1108/09513550110387336>
- Erdem, R. (2007). Örgüt kültürü tipleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Elâzığ il merkezindeki hastaneler üzerinde bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2), 63–79.
- Fedor, K.J., & Werther, W.B. (1995). Making sense of cultural factors in international alliances. *Organizational Dynamics*, 23(4), 33–49. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(95\)90015-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(95)90015-2)
- Goodsell, C.T. (2015). *The case for bureaucracy*. Sage.
- Gordon, G.G. (1991). Industry determinants of organizational culture. *Academy of Management Review*, 6(2), 396–415. <https://doi.org/10.2307/258868>
- Harrison, G.L., & Baird, K. M. (2015). The organizational culture of public sector organizations in Australia. *Australian Journal of Management*, 40(4), 613–629.
- Hicks, H.G. (1979). *Örgütlerin yönetimi: Sistemler ve beşerî kaynaklar açısından* (O. Tekok ve diğ., Çev.). Turhan Kitabevi.
- Hodson, R., & Sullivan, T.A. (1985). Totem or tyrant? Monopoly, regional, and local sector effects on work commitment. *Social Forces*, 63(3), 716–731. <https://doi.org/10.2307/2578488>
- Hofstede, G. (1998). Attitudes, values and organizational culture: Disentangling the concepts. *Organization Studies*, 19(3), 477–492. <https://doi.org/10.1177/017084069801900305>
- Kaya, H. (2008). Kamu ve özel sektör kuruluşlarının örgütsel kültürünün analizi ve kurum kültürünün çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi: Görgül bir araştırma. *Maliye Dergisi*, 155, 119–143.
- Kök, S. B., & 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.
- Köse, S., Tetik, S., & Ercan, C. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7(1), 219–242.
- Langton, N., Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2011). *Fundamentals of organizational behaviour*. Pearson Prentice Hall.
- Luthans, F. (1981). *Organizational behavior*. McGraw Hill.
- March, G.J., & Simon, H.A. (1975). *Örgütler* (Ö. Bozkurt, O. Onaran, Çev.). TODAİE Yayınları.
- Meek, V. L. (1988). Organization culture: Origins and weaknesses. *Organization Studies*, 9(4), 453–473. <https://doi.org/10.1177/017084068800900401>
- Morgan, G. (1986). *Images of organization*. Sage.
- Nar, M.Ş. (2020). Örgütlenmenin kültürel temelleri: Kültür-örgüt etkileşimi üzerine kuramsal bir analiz. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 13(72), 558–566.
- Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1990). *Organizational behavior: A management challenge*. The Dryden Pres.

- O'Connor, E. (1999). Minding the workers: The meaning of "human" and "human relations" in Elton Mayo. *Organization*, 6(2), 223–246. <https://doi.org/10.1177/135050849962004>
- Oliver, N. (1990). Work rewards, work values and organizational commitment in an employee-owned firm: Evidence from the U K. *Human Relations*, 43(6), 513–526.
- O'Reilly III, C., Chatman, J., & Caldwell, D. (1991). People and organisational culture: A profile comparison approach to assessing person-organisation fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516. <https://doi.org/10.2307/256404>
- Özden, K., & Najimudinova, S. (2013). Örgüt kültürü görsel öğelerinin örgüt çalışanları tarafından algılanması: Bişkek örneği. *Journal of Yaşar University*, 29(8), 4813–4834.
- Öztürk, U.C., & Demir, C. (2015). Örgüt kültürü algısında demografik özelliklerin rolü: Meta tiyatro ve oratoryo metaforu. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(21), 189–211.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570–581. <https://doi.org/10.2307/2392363>
- Pook, L. A., Füstös, J., & Marian, L. (2003). The impact of gender bias on job satisfaction. *Human Systems Management*, 22(1), 37–50.
- Rainey, H.G. (2000). Comparing public and private organizations: Empirical research and the power of the a priori. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2), 447–469. <https://www.jstor.org/stable/3525651>
- Randall, D.M. (1987). Commitment and the organization: The organization man revisited. *The Academy of Management Review*, 12(3), 460–471. doi.org/10.5465/amr.1987.4306561
- Riordan, C.M., Griffith, R.W., & Weatherly, E.W. (2003). Age and work-related outcomes: The moderating effects of status characteristics. *Journal of Applied Social Psychology*, 33, 37–57. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1559-1816.2003.tb02072.x>
- Robbins, S.P. (2003). *Essentials of organizational behavior*. Prentice- Hall Inc.
- Rus, M., & Rusu, D.O. (2014). The organizational culture in public and private institutions. *Procedia –Social and Behavioral Sciences*, 187, 565–569. [10.1016/j.sbspro.2015.03.105](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.03.105)
- Sarker, S., Crossman, A., & Chinmeteepituck, P. (2003). The relationships of age and length of service with job satisfaction: An examination of hotel employees in Thailand. *Journal of Managerial Psychology*, 18(7), 745–758. <https://doi.org/10.1108/02683940310502421>
- Savery, L.K. (1996). The congruence between the importance of job satisfaction and the perceived level of achievement. *Journal of Management Development*, 15(6), 18–27. <https://doi.org/10.1108/02621719610120110>
- Saylı, H., Baytok, A., & Soybalı, H. H. (2010, June 8-9). The effects of employees' demographic characteristics on the perception of organizational culture: A study in service enterprise. *2nd International Symposium on Sustainable Development*, Sarajevo.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109–119. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.109>
- Schein, E. H. (1996). Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 229–240. <https://doi.org/10.2307/2393715>
- Schein, E.H. (2004). *Organizational culture and leadership*. Jossey Bass.

- Schraeder, M., Tears, R.S., & Jordan, M.H. (2005). Organizational culture in public Sector organizations: Promoting change through training and leading by example. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(6): 492–502.
- Schwartz, H., & Davis, S.M. (1981). Matching corporate culture and business strategy. *Organizational Dynamics*, 10, 30–48. [http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616\(81\)90010-3](http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(81)90010-3)
- Simon, H. (1991). Organizations and Markets. *Journal of Economic Perspectives*, 5(2): 25–44.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339–358. <https://doi.org/10.2307/2392246>
- Smircich, L., & Calás, M. B. (1987). Organizational culture: A critical assessment. In F. M. Jablin, L.L. Putnam, K. H. Roberts & L. W. Porter (Eds.), *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective* (pp. 228–263). Sage.
- Su, S., Baird, K., & Blair, B. (2009). Employee organizational commitment: The influence of cultural and organizational factors in the Australian manufacturing industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(12), 2494–2516. <https://doi.org/10.1080/09585190903363813>
- Su, S., Baird, K., & Blair, B. (2012). Employee organizational commitment in the Australian public sector. *International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 243–264. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.731775>
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve kültürler*. Pegem Yayıncılık.
- Valle, M. (1999). Crisis, culture and charisma: The new leader's work in public organizations. *Public Personnel Management*, 28(2), 245–257. doi.org/10.1177/009102609902800206
- Wallace, J., Hunt, J., & Richards, C. (1999). The relationship between organizational culture, organizational climate and managerial values. *International Journal of Public Sector Management*, 12(7), 548–564. <https://doi.org/10.1108/09513559910305339>
- Wilkins, A. L., & Ouchi, W. G. (1983). Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 28, 468–481.
- Yağmurlu, A. (1997). *Örgüt kültürü: Tanımlar ve yaklaşımlar*. A.Ü. SBF Dergisi, 52 (1-4), 717–724. https://doi.org/10.1501/SBFder_0000001988