

# ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS

**Abdurrahman Baş**  
**Erođlu Holding**

## ÖZET

*Makalede örgüt kültürü ve örgüt kültürünün örgütsel performansa etkisi incelenmektedir. Öncelikle, örgüt kültürünün tanımları, bir metafor olarak örgüt kültürü ve kültürün örgüt teorisine uygulanışı tartışılmaktadır. Ardından, örgüt kültürünün örgütsel performans üzerindeki pozitif ve negatif etkileri ile örgüt kültürünün liderlik kavramı aracılığıyla değiştirilme olasılığı ele alınıyor. Makale, örgüt kültürünün, örgütsel yaşamın dinamiklerini anlamamıza pozitif katkıları olmakla birlikte, örgütsel performans üzerinde her zaman pozitif etkisinin olamayacağı kanısıyla kapanıyor.*

## ABSTRACT

*The paper attempts to examine the organizational culture and its effect on the organizational performance. First, the definitions of organizational culture, organizational culture as a metaphor and culture in the organizational theory are discussed. Then, the positive and negative effects of organizational culture on the organizational performance and the possibility of changing organizational culture by means of leadership are explored. The paper is concluded that although the concept of organizational culture has a very positive effect of explaining the mechanics of organizational life, it does not have necessarily positive effect on the organizational performance.*

## GİRİŞ

Makale, örgüt kültürü tartışması etrafında oluşan literatürün bir incelemesini yapmakta ve örgüt kültürü kavramının, örgüt kuramı ve yönetim bilimi açısından değerini ele almaktadır. Örgüt kültürünün incelendiği önemli yapıtlarda, örgüt kültürünün değiştirilmesi sürecinin de çoğu zaman ayrı bir bölüm olarak ele alındığı görölmektedir. Bu makalede de bu eğilime uyulmuştur.

Makale iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kültür metaforunun arka planını daha iyi anlayabilmek amacıyla metafor kavramı incelenmiştir. Bu da çalışmada, kültür ve örgüt kültürü kavramlarının değişik tanımlarına yer vermeyi zorunlu kılmıştır. Örgüt kültürü etrafında oluşan literatürde, örgüt kültürünün alt bölümleri ve öğeleri de ele alınmakta ve tanımlar getirilmektedir. Bu tartışmayla daha teorik olan birinci bölüm kapanmakta ve örgüt kültürünün örgütsel performansa etkisinin incelendiği ikinci bölüme geçilmektedir. Örgüt kültürünün örgütsel performansı her zaman pozitif yönde etkilemediği, negatif yönde etkilediği durumlarda değiştirilmesinin söz konusu olabileceği belirtilmiş ve değiştirilmesi süreci incelenmiştir. Örgüt kültürünün, örgütsel performansı her zaman pozitif etkilemese de, örgüt kavramını anlamamızı kolaylaştıran bir kavram olduğu kanısıyla makale kapanıyor.

## NEDEN KÜLTÜR?

Son yıllarda, genelde sosyal bilimlerde, özelde ise örgüt incelemelerinde metafor kullanımı yaygınlaşma eğilimindedir. Araştırmacılar, sosyal araştırmaların daha anlaşılabilir kılınmasında, yaratıcılığın ve sosyal araştırmalarda yeni yaklaşımların geliştirilmesinde metaforlara oldukça büyük önemler yükleyordular.

Örgüt kuramında metafor kullanmak düşüncesi, örgütsel araştırmalarla birlikte doğmuştur. Örgüt kuramındaki egemen akım, makina ve organizma metaforlarını temel almıştır. Örgüt kuramcıları geçtiğimiz yıllarda, yeni anlayışların önünü açacak bir çok farklı metaforu kullanma yoluna gitmişlerdir. Örgütleri sistematik şekilde, sibernetik sistemler, ekolojik sistemler, tiyatrolar, kültürler, politik sistemler, dil oyunları, metinler, başarılar, psişik hapishaneler, hakimiyet araçları v.s. olarak görerek örgüt kültürüne çok zengin ve yaratıcı boyutlar kazandırmak mümkündür (Morgan, 1983). Özellikle, örgüt kuramında kültür metaforunun keşfi bu ilgi alanına çok şey katmıştır. Fakat neden özellikle kültür kavramı seçilmiştir?

1980'lerle birlikte dünyada başlayan siyasal ve ekonomik globalleşme eğilimleri Yönetim Bilimine "**Kültür**" kavramını kazandırmıştır. Ekonomik anlamda sınırların kalkması sadece ticari anlamda değil yatırımlar anlamında da geçerliydi ve iki veya daha çok ülke insanının bir araya gelip ortak yatırımlara giriştikleri görülmüyordu. Daha önceleri tek ülke kültüründen etkilenen örgütlerin zaten herkesin paylaştığı hakim kültürden türemiş bir kültürünün varlığı genel kabul içerisinde olduğundan ne fazla sorgulanıyor ne de yönetim için mutlaka ele alınması gereken bir olgu olduğu düşünülüyordu.

İnsanların hareket tarzlarını belirleyen kültürlerini, gittikleri her yere ve yaptıkları her işe taşımaları kaçınılmazdır. Yönetim Bilimciler bu noktadan hareketle şirketlerin de, çalışanlarının farkında olarak veya olmayarak yapısını belirlediği bir kültürünün bulunması gerektiği kanaatine vardılar. Bu kültürün yönetim yaklaşımını ve verimliliği nasıl etkilediği sorusu, batılı Yönetim Bilimcilerin dikkatini özellikle Japonya'nın endüstriyel alanda yakaladığı üstün performanstan sonra daha fazla çekmeye başladı. Bu üstün performansın arkasındaki gerçek Japonların milli kültürü olabilirdi. Bu noktadan başlayan araştırmalar, Yönetim Bilimcileri oldukça değerli sonuçlara ulaştırdı.

Tüm bu araştırmaların temeli olan **kültür kavramının tanımı** nedir? Kültür kavramı Antropolojiden ödünç alınmadır. Bugüne kadar antropoloji disiplini içinde kültür için tanım birliğine varılabilmiş değildir ve bir çok farklı kültür paradigması oluşmuştur.

Kültür kavramına fonksiyonel açıdan yaklaşan ünlü Antropolog Malinowski kültürü, kişiye, ihtiyaçlarını karşılama sürecinde karşılaştığı somut sorunlar karşısında daha etkin çözümlerin üretilmesini sağlayan araç olarak tanımlamaktadır. Burada kültür, sorunları çözdüğü için bireyler, dolayısıyla da toplum tarafından sahiplenilen ve gelenekselleşen eylemler olarak görülmektedir.

Tanım bilişsel açıdan yaklaşan bilimadamlarına (örneğin Goodenough) göre ise kültür kişinin algılamada, inanmada, değerlendirmede ve eyleme geçmede kullandığı bilgi sistemi veya standartlardır. Yapısalcı yaklaşım (Levi-Strauss) ise kültürü, kamu zihninin birikimsel olarak oluşturduğu semboller sistemi olarak görmektedir ki bu semboller sisteminin ortak anlayışların ve eylemlerin oluşmasında temel olduğu kabul edilir (Daha geniş bilgi için Allaire & Firsirotu, 1984).

O halde örgüt kültürünün tanımı ne olacaktır? Kültürün ve örgütün tanımlarından ve birikimlerinden yola çıkan Yönetimbilimciler bir çok örgüt kültürü tanımı yapmışlardır. Doğal olarak bu tanımlar günlük hayatın içinden ve daha pratik içeriklidir. Değişik yaklaşımlarda örgüt kültürünün “işlerin yapılma şekli”, “örgütçe kabul edilen hakim değerler sistemi”, “örgütün çalışanlarına ve müşterilerine karşı tavırlarına rehberlik eden felsefe” olarak tanımlandığını görürüz (Robbins, 1990:438). Tüm bu tanımlarda herkesin paylaştığı ortak bazı değerlerin varlığından bahsedildiğini tespit ediyoruz. Gerçekten de her şirkette ortak semboller, ritüeller, uygulamalar ve bazı şirkete has terimlerin varolduğu gözlenmektedir.

**Semboller** ortak anlam kodlamaları olarak tanımlanabilir ve çok çeşitli şeyler (kelimeler, bazı hikayeler, logolar, bayraklar vb.) sembollere konu olabilir. Semboller, gelişen olayların anlamlandırılmasında, duyguların canlandırılmasında ve insanların harekete geçmesinde güçlü etkilere sahiptir. Mesela hikayeler, firmanın kurucularından, onların başlangıçta ulaştığı inanılması güç başarılarından, geçmişte alınmış ama firmanın bugünlerini etkilemiş bazı önemli kararlardan bahsediler ve bugünü geçmişle ilişkilendirip gelecekteki eylemler için meşruiyet temeli hazırlarlar.

Ödül günleri, yıldönümleri, aylık firma gezileri gibi **ritüeller** firmanın temel değerlerinin oluşturulduğu ve vurgulandığı önemli aktivitelerdir. Bir çok şirket, hatta şirket içi departmanlar özel kelime ve deyimlerden oluşan **diller** geliştirirler ve bu diller orada çalışan insan grubunun birbirini tanınması ve yaklaşması için bir vesile oluşturur.

## ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS

Bu bölümde örgüt kültürünün örgüt performansı ile bir ilişkisinin olup olmadığı konusunu tartışacağım. **Kuvvetli bir kültürün** örgüt performansı açısından çok önemli bir unsur olduğu öne sürülmektedir.

Kuvvetli bir kültürden bahsedebilmek için örgüt kültürünün temel değerlerinin örgüt üyeleri tarafından iyice anlaşılması ve tamamen benimsenmiş olması gerekmektedir. Henüz genç olan veya personel devrinin yüksek olan örgütlerde ortak kültürün zayıf olacağı öne sürülmektedir. Bu tip örgütlerde insanlar ortak anlamlar üretebilecek kadar uzun süre beraber olmadıklarından ortak değerler henüz etkinlik kazanamamış olacaktırlar. (Robbins, 1990:441-442).

O halde kuvvetli bir kültürün örgüt performansına etkisi nasıl olacaktır?

Cevap örgütün temel bileşenlerinin yani örgüt kültürünün, stratejisinin, çevresinin ve teknolojisinin birbiriyle etkin bir şekilde uyumlandırılmasında yatmaktadır. Örgüt performansının bu temel bileşenleri her şeyden önce ayrı ayrı ele alınarak çok iyi analiz edilmeli ve bu bileşenlere ruhunu veren temel esprilerin aynı veya benzer olmalarına dikkat edilmelidir. Bu dört öğenin önceliklisi strateji olmakla beraber çevreyi ve teknolojik gelişmeleri dikkate almadan bir strateji oluşturmak mümkün olmayacaktır. Stratejiyi aslında belirleyen öldüren rekabetin hüküm sürdüğü çevre iken örgütün kullandığı veya kullanabileceği teknoloji de stratejinin belirlenmesi aşamasında hakim faktörlerdendir.

Tüm analizlerin sonucunda belirlenen stratejinin uygulama alanı olan örgüt bünyesindeki bireylerin örgüt amaçlarına ve ortamına olan bağlılığı, bir anlamda örgüt kültürünü içine sindirmişlikleri performansı belirleyecektir. **Burada örgüt kültürünün performansı belirlenmesinin iki yönü vardır. Birinci yön** yukarıda da kuvvetli kültür olarak bahsedilen örgütü oluşturan bireylerin örgüt kültürünü benimseme derecelerinin yüksekliğidir. Bu durumda bireyler kendilerini bir parçası olarak gördükleri örgüt için tüm performanslarıyla çalışacaklar, örgütün başarısını kendi başarıları olarak algılayacaklardır.

**İkinci yön** ise örgüt kültürünün örgüt stratejisine uygun bir kültür olması yönüdür. Yukarıda örgüt stratejisinin belirlenmesi aşamasında çevre şartlarının ve örgütün kullandığı veya kullanabileceği teknolojinin öneminden bahsetmiştik. Eğer günümüzde olduğu gibi uluslararası rekabette asıl olan uygun fiyatta yüksek kalite prensibiyle, ne kadar güçlü olursa olsun kaliteli üretimi öngörmeyen ve nasıl olursa olsun koy kutuya türü bir üretim yaklaşımına prim veren bir örgüt kültürü örgütün performansına katkıda bulunmayacak bilakis örgütün yaşamına kastedecektir.

Fakat, örgüt kültürü ile örgüt performansı arasında direk bir ilişki olduğu konusunda bilimadamları arasında henüz bir konsensüs oluşmamıştır. Broms ve Gahmber kuvvetli bir kültürün kendi hakim değerlerine uygun hedeflerin seçilmesi yönünde fırsatçı girişimleri yönlendireceğini belirtmektedir. “Örgüt kültürü ve liderlik” kitabının yazarı ünlü Edgar H. Schein, kuvvetli kültürlerin değişmeye karşı direnç gücü dolayısıyla bir örgütün hatta sektörün sonunu getirebileceğini ifade etmiştir.

Kültür her zaman birleştirici, kaynaştırıcı bir faktör olmayabilmekte bazen sorun kaynağı olabilmektedir. Hakim bir üst kültürün yanısıra departmanlar veya şahsi gruplaşmalar bazında **alkültürler** oluşabilmektedir. Bu alkültürler başarı, prestij veya herhangi başka bir nedenle rekabet içerisine girebilmekte ve sorun konusu olabilmektedir (Meek, 1988). Ancak üst yönetimce kabul edilen ve çerçevesi çizilen hakim kültür aynı zamanda kuvvetli bir kültür de ise alkültürlerin etkinliği azalacaktır.

İşte bu kültürün performansı ateşlemeyip engellediği bu tür durumlarda örgüt kültürü literatürünün önemli bir kısmını oluşturan verimsiz kültürün değiştirilmesi boyutuna geliyoruz.

## **NEREDEN BAŞLAMALI ?**

Değişim süreci, varolan kültürün buzunu çözmekle başlamalıdır. Tek başına hiç bir aksiyon kişilerce benimsenmiş olan mevcut kültürü çözebilecek etkiye sahip değildir. Dolayısıyla, kültürün değiştirilmesi için iyi düşünülmüş ve iyi koordine edilmiş bir **değişim stratejisine** ihtiyaç vardır.

**Kültürel analiz** stratejinin özünü teşkil eder. Kültürel analiz, mevcut kültürün bir değerlendirmeye tabi tutulması, mevcut kültür ile arzulana kültür yapısının bir karşılaştırması ve aralarındaki farkların bir değerlendirmesiyle birlikte yapılacak olan değişikliklere karar verilmesi safhalarından oluşur. Robbins mevcut kültürün tanım-lanabilmesi için ve yenisi oluşturulurken baz alınacak 10 kriter belirliyor:

**1)Kişisel inisiyatif kullanımı:** Örgütteki bireylerin sahip oldukları sorumluluk,

- özgürlük, ve bağımsızlık dereceleri.
- 2)**Risk toleransı:** Çalışanların agresif, yenilikçi ve risk alan olmaya teşvik edilme dereceleri.
  - 3)**Yönelim:** Örgütün amaçlarının ve performans beklentilerinin açık olma derecesi.
  - 4)**Entegrasyon:** Bölümler arası işbirliği ve koordinasyonun teşvik edilme derecesi.
  - 5)**Yönetmelik destek:** Yöneticilerin astlarına destek olma, yardım etme ve açık iletişim içinde olma derecesi.
  - 6)**Kontrol:** Kural ve düzenlemelerin sayısı, çalışanlar üzerindeki kontrol mekanizmalarının nitelik ve niceliği.
  - 7)**Kimlik:** Örgütteki bireylerin kendi bölümleri veya uzmanlık grupları yerine bir bütün olarak örgütü sahiplenebilme dereceleri.
  - 8)**Ödül sistemi:** Sistemin, adam kayırma, kıdemlilik v.b. gibi değerler yerine ne derece performance kriterlerine dayalı olduğu.
  - 9)**Gerilim toleransı:** Örgütte, eleştirinin ve gerilimin açıkça ortaya konulmasına olan teşvik derecesi.
  - 10)**İletişim kanalları:** Örgütte iletişimin ne derece formal hiyerarşik kanallardan yapılmasının istendiği.

Analizdeki sonraki aşama, yeni kültürün içeriğini meydana çıkarmak için sorulacak üç sorunun ortaya konulmasıdır : **Birinci soru**, kurucuların ve onları takip edenlerin geçmiş birikimleri nelerdir? **İkinci** olarak, firma geçmişteki krizlere veya kritik olaylara nasıl bir tepki vermiştir ve bu deneyimlerden neler öğrenilmiştir? **Son** olarak, kimler firma kültürünü benimsememiş kabul edilmektedir ve bu kimselere firma nasıl tepki vermiştir?

Bu soruların ışığında geçmiş başarılarından ve firmanın mevcut kültürünü kuran hakim değerlerden hareketle yeni kültürün efsanevi ve meşrulaştırıcı arka planı kurulur. Örgüt kültürünün değiştirilmesi gereken öğeleri, yani örgütte atalete sebep olan, artık piyasanın gündeminden çıkmış ilişki biçimlerini öneren, örgütü ve çalışanlarını gelecek tasarımları yapmaktan alıkoyan, atılım yerine boşvermişçi hareket tarzını teşvik etmeye meyyal düşünceleri besleyen, insana en önemli katma değer unsuru olarak değil de potansiyel tembel, işgören değil işkırık olarak gösteren, v.b. artık işdünyasından kalkmış düşünceler tespit edilerek yerine örgüt bünyesine uygun çağdaş anlayış ve kavramlar çerçevesi oluşturulur.

Analizden sonra sıra, yetkin bir lider yönetiminde kültürün değiştirilmesi safhasına gelir. Örgüt kültürü konusunda araştırmalar yapan bilimadamları, kültüründe bazı önemli değişiklikler yapılmak istenen örgütlerde, operasyonun başına, bu konuda bilgi sahibi üst düzey bir veya iki yöneticinin getirilmesi gerektiğini belirtiyorlar (Kotter ve Heskett, 1990:89). Organizasyonda en üst noktaya yerleştirilmesi gereken bu insanlar eğer örgüt dışından olursa başarılı olma ihtimalleri daha yüksek olacaktır. Çünkü, dışarıdan bir kimse beraberinde yeni bir perspektifle gelecektir. Bu yeni perspektif şirket körlüğünden etkilenmemiş olacağı gibi, örgütte değiştirilmesi düşünülen kültürden olumsuz kalıntılar da taşımayacaktır.

Operasyonun yapılacağı örgüt büyüdükçe, dışarıdan gelen bir kimsenin başarılı olma şansı azalabilecektir. Bu durumda, dışarıdan gelen lider veya liderlerin içeriden bir grupla desteklenmesi faydalı olacaktır. Çünkü dışarıdan bir kimse neyin gerekli olduğunu tespit edebilir ancak uygulamada karşılaşacağı problemler yüzünden başarısız olabilir. İçeriden bir grup yardımı ile muhtemel direnmeleri, amacından saptırma girişimlerini önceden hesaba

katabilir, bazı kestirme yollar geliştirebilir. Kotter ve Heskett, yukarıda belirttiğimiz bu 3 karakteristiğin (etkin liderlik, dışarıdan bakabilme ve içeriği iyi tanıma) çok önemli olduğunu fakat çoğu kimsede bulunmadığını belirtiyorlar (1990:81).

Şirket kültürü değiştirme işi **yukarıdan aşağıya** yapılacak bir iştir. Bunun iki ana nedeni vardır. İlki, değişimin gerçekleştirilmesi için iktidar gerekmektedir ve iktidar normal olarak hiyerarşinin üst basamaklarında mevcuttur. İkincisi, firma içinde departmanlar arası karşılıklı ilişkilerle ilgilidir. Bu ilişkilerin boyutu çoğu zaman öyle büyüktür ki bazen bir şeyi değiştirmek, ancak herşeyi değiştirmekle mümkün olabilmektedir. Böyle bir değişimi öngörüp uygulamak için gereken iktidarın bulunduğu yer bellidir (Kotter ve Heskett, 1990:92-93).

Kotter ve Heskett görece büyük firmalarda yaptıkları araştırmalar sonucunda, liderlerin, örgüt kültürü verimsizleştiginde veya artık örgütün amaçlarına hizmet edemez hale geldiğinde, o kültürü değiştirirken genellikle takip ettikleri **7 adımı** ortaya koymuşlardır (Kotter ve Heskett, 1990:95-99).

Bu adımların **birincisi**, firmada bir kriz havası oluşturmaktır. Yazarlar bu ilk adımın pek de kolay olmadığını, liderleri bir hayli yorduğunu ifade etmektedirler.

**İkinci** aşamada liderler bu kriz havasını etraflarına yaymaktadırlar. Kriz havasını yaymak için verilere ihtiyaç vardır. Liderler eğer varsa hazırdakileri kullanmaktadırlar. Olmaması durumunda, bu tür verileri verecek ölçme sistemleri geliştirilmektedir.

**Üçüncü** adımda liderler, gereken değişiklikler hakkındaki fikirlerini olgunlaştırmaktadırlar. Değişiklikleri tespit etmek için mevcut durumun sorgulanması gerekmektedir ve bu çoğu zaman; Müşterilerimizin isteklerini rakiplerimizden daha iyi karşılayabiliyor muyuz? Karşılamiyorsak sebebi nedir? Ürünlerimizi mümkün olan en üst verimlilik düzeyinde mi üretiyoruz? gibi sorularla yapılır.

**Dördüncü** adımda liderler, bu kriz ortamının aşılması için yapılması gereken değişiklikler hakkındaki vizyonlarını açıklamaktadırlar. Bunlar daha çok anahtar kişi veya kavramlar hakkında genel mesajlar şeklinde olmaktadır. Müşterilere karşı yaklaşımımız ne olmalıdır? Rekabetten ne anlıyoruz? İdeal yöneticinin veya işgörenin vasıfları nelerdir? gibi soruların karşılığında etkin yönetim ve verimli üretimin kabul görmüş prensipleri yeni kültürün temel öğelerini oluşturmak üzere çalışanlara belletilir.

**Beşinci** aşama iletişim aşaması olarak adlandırılabilir. Bu safhada lider çalışanlarıyla birebir ilişkiler kurar ve bu yeni yapılanmada işgörelere düşenin neler olduğunu onlara açıkça anlatır. Onların arasında arzulanan, örnek çalışan tipi olarak dolaşır. Bu davranış onların sözlerine inandırıcılık katar.

**Altıncı** aşamada, emirleri altındaki tüm yöneticilere, yetki alanları dahilinde ruhunu yeni kültürden alan yeni stratejiler ve uygulamalar başlatmalarını söylerler. Bu aşamanın başarılı olması yöneticilerin yeni kültürü ne kadar benimsediklerine ve dolayısıyla eski kültürün ne derece etkisini kaybetmiş olduğuna bağlıdır.

**Yedinci ve son adım** olarak eski kültürle özdeşleşmiş olan bazı eski yöneticilerin forsunu söndürmek tavsiye edilmektedir.

Yapılaşma düzeyini aşmış firmalarda en üstte yetkin bir lider olsa bile, değişiklikler bir çok inisiyatifi gerektirdiğinden zor ve ağır işlemekte, uzun zaman almaktadır. Zor geçen bu uzun zaman sürecinde ara sıra elde edilecek parlak başarılar, sonuç almayı kolaylaştıracak, motivasyonu daima canlı tutacaktır (Kotter ve Heskett, 1990:105).

Değişimi sürükleyen liderlerin veya lider kadronun yeniden şekillendirecekleri kültürü, mümkün olduğunca firma çalışanları tarafından benimsenen değerler üzerine kurmaya çalışmalıdırlar.

Dikkat edilmesi gereken bir diğer önemli husus firmanın hangi yaşamsal döneminde olduğudur. Genelde kabul gören düşünce doğuş döneminden gelişme dönemine veya olgunluk döneminden çöküş dönemine geçerken değişimin daha kolay olacağı şeklindedir (Robbins, 1990:457). Ancak bu noktada dikkat edilmesi gereken firma yenidir yapısı oturmamıştır düşüncesiyle plansız bir taarruzda bulunmamak gereğidir. Martin'in henüz yeni kurulmuş olan bir firmada yaptığı araştırma (Martin v.d., 1985), firma sahibinin örgüt kültürünü girişimci değerlere dayandırarak oluşturmak istemesine rağmen çalışanlar bürokratik bir yapının öğelerini oluşturmuş olduğunu gösteriyor.

**Sonuç** olarak örgüt kültürünün örgütsel performansla bir çok yönden ilgisi olduğunu söyleyebiliriz. Ancak yukarıda da değindiğimiz gibi bu tek yönlü ve daima pozitif bir ilişki değildir. Örgüt kültürü kavramı veya bir diğer deyişle örgüt kuramında kültür metaforu yaklaşımı sadece örgütsel performans açısından değil örgütsel yaşamın bir çok boyutu hakkında bize yeni anlayış kapıları açmasıyla da değerlidir.

## **KAYNAKÇA**

ALLAIRE ,Y. ve FIRSIROTU, M. A. 1984. *Theories of organizational culture*, Organization studies, 5/3, 193-226.

DANDRIDGE, C. 1985. *'The life stages of a symbol'*, **Organizational Culture**, FROST, P. v.d. Sage Publications, s.141.

KOTTER ve HESKETT. 1990. **Corporate culture and performance**, Free Press.

MARTIN v.d.: MARTIN, J., SITKIN, S.B., BOEHM, M.1985. *'Founders and the elusiveness of a cultural legacy'*, **Organizational Culture**, FROST, P. v.d. Sage Publications, s.99.

MEEK, V. L. 1988. *'Organizational culture: Origines and weaknesses'*, Organization studies, 9/4, 453-473.

MORGAN, G. 1983. *'Pradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory'*, Administrative science quarterly, 28/3, s. 339-358.

MORGAN, G. 1986. **Images of organization**, Sage Publications.

ROBBINS, S. P. 1990. **Organization theory**, Prentice Hall.

SCHEIN, E. H. 1985. **Organizational culture and leadership**, Jossey Boss.