

STRATEJİK PERFORMANS YÖNETİMİNİN UNSURU OLARAK ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ ÖLÇÜMLEME ÜZERİNE KAVRAMSAL BİR ÇALIŞMA

Köksal BÜYÜK

Yrd. Doç. Dr., Çankırı Karatekin Üniversitesi, İİBF,
İşletme Bölümü
koksal@karatekin.edu.tr

Stratejik Performans Yönetiminin Unsuru Olarak Örgüt Kültürünü Ölçümleme Üzerine Kavramsal Bir Çalışma

Özet

Bir örgüt için doğru stratejiyi tespit ederek örgütsel kültürün desteği ile uygulamaya geçirebilmek uzun dönemli başarı için gerekli ve zorunlu bir adımdır. Uzun vadede mevcut insan kaynaklarını, örgütsel amaçlar doğrultusunda motive edebilmek için örgütsel bağlılığın geliştirilmesi gerekmektedir. İşgörenlerin uzun vadede stratejik hedeflere ulaşmada yaptıkları katkıyı açıklayabilmek için örgüt kültürünün gelişimini takip ederek bu sürecin yönetilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Böylelikle stratejik amaçlara ulaşmada nasıl bir örgüt kültürü oluşturulmak istendiği de işgörelere açıklanabilecektir. Bu süreci bilinçli olarak yönetmek örgütte oluşabilecek kültürel boşlukları stratejik amaçlar doğrultusunda doldurmaya da katkı sağlayacaktır. Bu çalışmada, stratejik performans yönetiminin yaygın kullanım araçlarından biri olan Balanced Scorecard'ın boyutlarının altında örgüt kültürünün ölçülmesi önerilmektedir. Örgüt kültürünün, içsel süreçlerin verimliliğini doğrudan etkilemesinden dolayı Balanced Scorecard altında öğrenme ve gelişim boyutu altında değerlendirilmesinin daha uygun bir seçenek olacağı fikri edinilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik performans yönetimi, örgüt kültürü, strateji, balanced scorecard, örgütsel bağlılık.

A Study on Measurement of Organizational Culture as an Element of Strategic Performance Management

Abstract

Determining correct strategy for an organization and applying it with the help of organizational culture is a necessary and compulsory step to be taken in order to achieve long term success. It is necessary to develop organizational commitment in order to motivate current human resources for the sake of organizational aims in long term. It is vital to observe the development of organizational culture and manage that process in order to interpret contributions of employees to long term strategic aims. As a result of that kind of a situation, what kind of an organization culture is desired for achieving strategic aims can be explained to employees. Managing that process consciously will also add contributions for repairing gaps at organizational culture in accordance with the strategic aims. In this study, measuring organizational culture via Balanced Scorecard, which is one of the widely used tools of strategic performance management, is proposed. Because of the fact that organizational culture affects efficiency of internal processes directly, it is argued that it is more appropriate to evaluate under learning and growth dimensions of Balanced Scorecard.

Keywords: Strategic performance management, organizational culture, strategy, balanced scorecard, organizational commitment.

1. Giriş

Stratejik performans yönetimi, sistem yaklaşımı içerisinde büyük resimden bilgi çıkarmak, bu bilgiyi uzun dönemli yön belirlemede kullanmak ve daha sonra bu yönü belirli amaçlara, hedeflere ve faaliyetlere dönüştürüp sonuç olarak örgütün hangi noktada bulunduğunu tespit etmeye çalışan bir süreci ifade etmektedir. Stratejik performans yönetimi ise örgütü uzun vadede başarıya ulaştıracak olan bu yol haritası üzerine odaklanır. Örgütün üst düzey yönetiminde alınan kararlar ve belirlenen hedefler, bir örgütün uzun dönemde başarısı için çok önemlidir. Bu sebeple tüm çalışanlar, günlük çalışmalarının uzun vadeli hedeflerle doğrudan bağlantılı olduğunu hissetmek durumundadır. Çalışanların bunu hissetmesi, stratejik amaç ve hedeflere ulaşma konusundaki motivasyonu da güçlenecektir. Stratejik performans yönetimi, örgütün tüm kademedeki çalışanlarını bu süreç içinde aktif kılmaktadır.

2. Stratejik Performans Yönetimi ve Örgüt Kültürü İlişkisi

Stratejik planlamanın kendisinden beklenenleri gerçekleştirebilmesi, önemli ölçüde stratejik yönetimin diğer unsurlarıyla bütünleşmesine bağlıdır. Planlamanın, örgüt kaynaklarını stratejik yönde etkili bir şekilde kullanılmasını sağlayabilmesi için kontrol, iletişim, enformasyon, motivasyon ve ödüllendirme gibi diğer önemli yönetim sistemleriyle bütünleştirilmesi gereklidir. Yani örgüt kültürü, stratejik planlamayla bütünleştirilmeli ve dengelenmelidir (Yurdakul vd., 1997:297). Amaratunga ve Baldry'in (2002) ifade ettikleri "*performans ölçüm sisteminin örgütsel stratejilerle uyum içerisinde olması, performans ölçümünün güvenilir olması ve performansın iyileştirilmesinin yönetilmesi, performans ölçüm sisteminin gerek iç çevre gerekse dış çevreden kaynaklanan faktörlerin performans üzerine etkisini yansıtması*" gibi unsurların stratejik performans ölçümlemesi yaparken dikkate alınması gerekmektedir. Nelly'nin (1996) ifade ettiği gibi "performans yönetimi, örgütün stratejilerini destekler biçimde ve örgüt kültürü ile uyumlu olmalıdır. Birimlerin performans ölçütleri ile örgütün bütünü ilgilendiren ölçütler uyumluluk göstermelidir. Performans ölçütleri kolay anlaşılır, güvenilir ve gerçekleştirilebilir olmalarının yanında belirli, ölçülebilir, ulaşılabilir, ilişkili ve belirli bir süre ile tanımlanmış (SMART: Specific, measurable, achievable, related, time bound) olmalıdır".

1980'lere kadar örgütlerin faaliyetleri sonucunda oluşan performans çeşitliliğini açıklayan bir yaklaşım sunulmamıştır. Porter, örgütlerin başarılı veya başarısız olmalarını faaliyet gösterdikleri endüstri ve pazar yapısının ve o yapı içerisinde örgütlerin rakiplerine karşı aldığı pozisyonlarının bir sonucu olduğunu iddia etmektedir. Porter'a göre bir endüstri yapısını beş temel güç oluşturmaktadır. Bunlar: Endüstri içi rekabet, alıcıların gücü, arz edicilerin gücü, ikame mallar ve endüstriye yeni girişlerdir. Örgütler, hangi endüstride faaliyet göstereceklerine ve hangi stra-

tejiyi izleyerek rekabet edebileceklerine bu ortam içerisinde karar vereceklerdir. Porter, örgütlerin izlemesi gereken üç temel stratejiden bahseder. Bunlar: Maliyet avantajı, farklılaştırma avantajı ve odaklaşma avantajıdır. Örgütler, başarıya ulaşmak için bu üç stratejiden birini benimsemek durumundadırlar. Özetle pozisyon yaklaşımı, net bir stratejik tercihi benimsemiş örgütlerin bunu gerçekleştiremeyenlere göre daha avantajlı olacağı savına dayanmaktadır (Porter, 1980 ve 1985). Bir örgütün insan kaynakları, stratejik amaçlara ulaşmadaki, rekabet üstünlüğü sağlamadaki ve çevresel unsurların beklentilerini karşılamadaki katkılarından dolayı en önemli varlıklarından biridir (DeNisi ve Griffin, 2001: 4). Küresel rekabetin yoğun bir şekilde geliştiği bir ortamda insan kaynaklarının rollerinde de değişimlerin olacağı tartışılmaz bir gerçekliktir. Küresel rekabet içerisinde kendisine bir pozisyon belirlemeye çalışan örgütler, insan kaynaklarını stratejik bir unsur olarak algılamaktadırlar. Günümüzde stratejiler, rekabet avantajının güçlendirilmesine ve iş ekiplerinin oluşturulmasına dayandığı için insan kaynakları daha merkezi bir konuma yükselmiştir (Dessler, 2000: 19). Porter'a (1996) göre stratejiler, öncelikli olarak örgüte rekabetçi üstünlük sağlamalıdır. Rekabetçi stratejiler geliştirmek, rakiplerden farklı bir anlayış ve yaklaşımlar geliştirmekle mümkün olacaktır. Farklılık sadece yeni bir tarz geliştirmek şeklinde değil, rakiplerinden farklı aktiviteler sergileme ya da aynı aktiviteleri farklı yollardan gerçekleştirme şeklinde olmaktadır (Porter, 1996: 62). Kültür ile strateji arasındaki uyum stratejinin benimsenmesini kolaylaştırmaktadır. Uyumsuzluk ise değişimi güçleştiren ve engelleyen bir unsur haline dönüşmektedir (Fernández vd., 2003). Bu noktada örgüt kültürünü stratejileri destekler biçimde geliştirmemek stratejilerin başarıya ulaşması önünde bir engel teşkil edecektir.

Kotter ve Heskett'in (1992: 11-12) vurguladığı gibi örgüt kültürü bir şirketin uzun dönem performansı üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Hatta gelecekte şirketlerin başarısını veya başarısızlığını etkileyen başat faktörler arasında yer alacaktır. Bir örgütte rasyonel ve zeki işgörenler olsa dahi olumsuz örgüt kültürü hızlı biçimde gelişebilir. Oysa olumlu bir örgüt kültürünün gelişimi performans artırıcı bir etkiye sahip olacaktır. Bulgular örgüt kültürünün örgütsel deneyimler yolu ile daha iyi ölçülebildiğini doğrulamaktadır. Ayrıca örgüt kültürünü doğru ölçebilmek için örgüte özgü bileşenler de tanımlanmalıdır. Örgüte özgü bu bileşenler, örgüt kültürünü daha iyi anlamanın yanında örgütün kültürüne yeni bir yön vermeyi de sağlamaktadır (Van Den Berg ve Wilderom, 2004). O'Reilly'ye (1989: 16) göre güçlü bir örgüt kültürünü işletmeler için değerli kılan iki neden vardır: İlki güçlü kültürün "kültür-strateji" uyumunu daha kolay sağlıyor olmasıdır. Bir stratejinin örgütte başarıyla uygulanabilmesi için uygun bir kültürel zemine ihtiyaç vardır. Bu nedenle örgüt stratejisinde ve yapısında bir değişiklik düşünülürken, kültürün temelini oluşturan değerler ihmal edilmemelidir. İkinci neden ise güçlü kültürün çalışanların örgüte daha fazla bağlanmasını sağlamasıdır. Örgütsel bağlılık, bireyin işine

duyduğu ilgiyi, sadakati ve örgütsel değerlere duyduğu inancı kapsayan, çalışanların örgütle kurduğu psikolojik bağ olarak ifade edilmektedir (Aktaran Murat ve Açıkgöz, 2007:8).

Malezya'daki şirketlerin finansal performansları üzerinde örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığın etkisinin araştırıldığı bir çalışmada örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı düzeyde bir korelasyon bulunmuştur (Rashid vd., 2003). Kotter ve Heskett (1992), örgüt kültürünün, örgütün performansı üzerinde uzun dönemli etkisi olduğunu ifade etmektedir. Denison (1990) belirli örgüt kültürlerinin örgütsel performansı artırdığını göstermiştir. Van Der Post vd. (1998) örgüt kültürü ve performans arasında anlamlı düzeyde ilişki bulmuşlardır. Choe (1993) ve Rashid & Anantharaman (1997) örgüt kültürü ve strateji arasında güçlü bir ilişki tespit etmiştir (Rashid vd., 2003).

Klasik performans ölçüm sistemlerinde kontrol fonksiyonunun öne çıktığı görülmektedir. Aslında bu yaklaşım klasik yönetim teorilerinin bakış açısını yansıtmaktadır. Klasik performans yönetim sistemlerindeki yetersizlikler ve eksiklikler araştırmacıları yeni arayışlara yöneltmiştir. Klasik performans yönetim sistemleri incelendiğinde; örgütlerin geçmişteki faaliyetlerine yönelik bilgi üretmeye odaklandığı, gelecekle ilgili öngöründe bulunmakta yetersiz kaldığı, kısa vadeli olduğu, örgütsel sorunların kaynakları hakkında tatmin edici bilgi üretmediği, çevresel değişiklikleri çok geç fark ettiği ve özellikle de maddi olmayan örgüt varlıkları hakkında yeterli bilgi sunamadığı görülmektedir (Ittner ve Larcker, 1998). Uzun vadeli ve örgüt bütününe kuşatabilen, strateji odaklı bir yaklaşım olarak Kaplan ve Norton (1992) tarafından geliştirilen Balanced Scorecard (BSC), örgüt stratejisini eyleme dönüştürmek için tasarlandığından örgüt vizyonunu ve stratejisini desteklemektedir. BSC, içerdiği dört temel boyut içinde her bir boyutla ilgili stratejik amaçlar oluşturarak, bu amaçlara ne ölçüde ulaşıldığını tespit etmeye çalışan performans yönetim aracıdır. Bu açıardan değerlendirildiğinde BSC, örgütlerin misyonunu ve stratejilerini kapsamlı bir performans ölçütleri setine dönüştürerek stratejik performans yönetimi için bir çerçeve oluşturup ölçümlene esasına dayanan bir stratejik performans yönetim sistemi olarak da tanımlanabilir (Kaplan ve Norton, 1996:2-9). Kaplan ve Norton (2004), önceleri bir performans ölçme aracı olarak geliştirdikleri çalışmalarını daha sonraları stratejik yönetim modeli çerçevesinde, stratejik performansın ölçülmesine vurgu yaparak geliştirmişlerdir. Sürekli değişen bir ortamda tüm faaliyetlerin kontrol edilmesi yerine, elde edilmesi gereken sonuçların ve bunlara etki eden faktörlerin belirlenmesi temel amaç olmalıdır. Bunu başarmak için stratejik performans yönetimi, çalışanlar ve yöneticileri stratejik amaçlar etrafında bir araya getirmektedir.

Ritter (2003) stratejik performans yönetimi sürecinde BSC'nin etkili bir araç olmasının yanında örgüt içi iletişimi güçlendirerek süreçlerin netlik kazanmasına, örgüt

içi problem kaynaklarının belirlenmesine yardımcı olduğunu belirtmiştir. Örgütler performans yönetiminde çıktı olarak görülemeyen örgüt kültürü, çalışan memnuniyeti ve motivasyonu gibi stratejik açıdan önem arz eden unsurlara değinmemektedir. Hâlbuki stratejik değere sahip örgütsel değerleri yönetmek, örgütleri diğer örgütler içerisinde farklı bir konuma yerleştirebilecektir. Maddi olmayan varlıkların, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlama bakımından taşıdığı önem dikkate alındığında, maddi kaynaklarla birlikte stratejileri desteklenmesinin, rekabet avantajı sağlayacağı açıktır. Davis (1996) büyük örgütlerde üst yönetimin, çalışanlarına stratejik amaç ve hedefleri aktarmada zorluklar yaşadığını vurgulayarak BSC'nin vizyon ve stratejiyi bir dizi izlenebilir ve ölçülebilir performans seti haline dönüştürdüğünü, böylelikle örgütün bütününe yayılımı konusunda önemli bir rol üstlendiğini ifade etmiştir. Bugün için stratejik performans yönetimi araçları içinde en popüler yaklaşım olan BSC'ye alternatif bir yaklaşım henüz yaygınlaşmamıştır. Hatta Kaplan, bir rapörtajında geliştirdikleri bu yaklaşımının gelecekte önemini ve güncelliğini muhafaza edeceğini, strateji haritaları ile desteklendiğinde kullanım oranının artacağını da ifade etmektedir. Özellikle ölçüm yöntemlerindeki gelişmelerin, finansal olmayan ölçütlerin güvenilirlik derecesini arttıracaklarını; gelecekte inovasyon, örgüt iklimi, örgüt kültürü, müşteri ilişkileri ile ilgili alanlardaki performans ölçümlerinde önemli gelişmelerin yaşanacağını belirtmektedir (De Wall, 2003).

BSC uygulamasında, örgütün maddi olmayan varlıkları, öğrenme ve gelişme bölümünde yer almaktadır. Öğrenme ve gelişme boyutu insan sermayesi, bilgi sermayesi ve kurumsal sermaye olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. İnsan sermayesi çalışanların yeteneklerini, eğitimlerini ve bilgi düzeylerini içermektedir. Bilgi sermayesi bilgi sistemlerini, veri tabanlarını ve bilgisayar ağlarını içermektedir. Kurumsal sermaye örgüt kültürünü, liderliği, çalışanların aynı yönde hareket etmesini ve takım çalışmasını içermektedir (Kaplan ve Norton, 2004: 52-63). Örgüt içerisindeki insan unsurunun, yenilikçilik ve esnekliği özendirilen örgüt kültürünü içselleştirmesi ve geliştirmesi amacıyla stratejik amaç ve hedeflerle ilişkilendirilmesi gerekmektedir. Örgüt ile maddi olmayan varlıkların stratejik entegrasyona gitmesi beklenir. Bu beklentinin ne ölçüde gerçekleştiği ise ancak ölçümleme yapılması ile tespit edilebilir. Bu şekilde içsel kaynaklar ile dışsal kaynaklar arasında bir uyum sağlanarak performans yönetim süreci, stratejik bir boyut kazanacaktır.

3. Örgüt Kültürü Boyutlarının Çeşitliliği, Sınıflamalar ve Ölçme Yaklaşımları

Örgüt kültürü yazınında ölçümleme ile ilgili olarak farklı görüşlerin olduğu görülmektedir. Örgüt kültürü, örgütsel başarı verimliliği sağlamak amacıyla yönlendirilebileceğimiz bir değişken midir? Yoksa kültür, örgütün kendisi midir? Yönetilmesi mümkün olmayan bir ilişkiler bütünü müdür? Kültürel kodlar pasif olarak mı be-

nimsenir? Kültürel ortam bireyler tarafından algılanan bir olgu olduğu için yönetilebilir mi? Literatürde bilim insanlarının bu sorulara cevap aramak için yaptığı çalışmalarda birbirinden farklı yaklaşımlar görülmektedir. Örgüt kültürü ve iklimi ayrımını ölçülebilirlik tartışması üzerinden tanımlamaya giden Van Den Berg ve Wilderom, (2004) “Örgüt kültürü” ve “örgüt iklimi” birbirine benzer kavramlar olmasına karşın geleneksel olarak örgüt kültürü çalışmalarının nicel, örgüt iklimi çalışmaları nitel bir karakter taşıdığını ifade etmektedirler. Ancak bu konuda keskin bir ayrıma gitmemek daha makul bir yaklaşım olacaktır. Zira aynı çalışmada örgüt kültürü anketlerinin uygulanmasından önce ve sonra gerçekleştirilen bireysel ve grup mülakatları gibi nitel örgüt kültürü verilerinin de bazı çalışmalarda görüldüğünü, bu verilerin örgüte özgü karakteristiklerin belirlenmesinde faydalı olduğunu gözlemlediklerini vurgulamışlardır. Ayrıca tek başına yeterli olmayan bazı nicel verilerin, nitel verilerin daha iyi anlaşılması ve yorumlanmasında faydalı olduğuna dair kanaatlerini de dile getirmişlerdir.

Geleceğe odaklanmış bir örgüt kurgularken, güçlü bir örgüt kültürü avantajına sahip olmak için kültürün stratejiyi destekliyor olması, esnek olması ve çevresel koşullardaki değişime ayak uydurabilmesi gerekmektedir (Harper, 2001:46). Bu açıdan bakıldığında Van Den Berg ve Wilderom’un (2004) ifade ettikleri gibi örgüt kültürü teorileri, statik değil dinamik olmalıdır. Liderlik çeşidi, örgüt iklimi, koordinasyon ve bağlılık örgüt kültürü ile yakından ilişkili kavramlardır. Örgüt kültürünün nesnel örgüt performansı, verimlilik ve değişim programlarının etkinliği üzerindeki etkileri, gelecekte büyük ölçekli çalışmalar yapılarak incelenmelidir. Ayrıca örgüt kültürü için daha yaratıcı yaklaşımlara ihtiyaç duyulduğu da dile getirilmektedir (Van Den Berg ve Wilderom, 2004). Örgüt kültürü en genel düzeyde örgütün genel yapısı ve etkinliğinin yansımasıdır. Bu anlamda örgüt kültürü örgütün sağlıklı bir yapıda olup olmadığının da göstergesidir. Aynı zamanda spesifik düzeyde verimlilik, motivasyon, devamsızlık, tatmin, kaza oranları ve örgüt bağlılık gibi iş çıktıları üzerinde etkilidir. Örgüt kültürü, bireylerin deneyim ve kişiliklerinden (ve bunlar arası etkileşimden), örgütün izlediği süreç ve olaylardan, bireylerin kendi işleri ve iş ortamı hakkındaki algılarından kaynaklanan bilişsel yorumlarının birikimi şeklinde ifade edilebilir. Sorunlu bir kültürün göstergeleri olarak “kötü iş kalitesi, örgüte düşük bağlılık düzeyi, düşük kapasitede çalışan bireyler, yüksek devamsızlık seviyeleri, işgücü devir oranı, sağlıksızlık, alkolizm, stres ve kötü bir ün” sayılabilir (Fletcher ve Jones, 1992).

Literatürde örgüt kültürü konusunda farklı yaklaşımların olduğu görülmektedir. Örneğin French & Bell (1984:18) örgüt kültürünü bir organizasyonda hakim olan model değerler, davranışlar, inançlar, varsayımlar, beklentiler, aktiviteler, karşılıklı etkileşimler, standartlar ve fikirler olarak tanımlamıştır. Schein (1990:109-119) örgüt kültürünü, belirli bir grubun içsel birleşme ve dışa adapte olma sürecinde karşılaştığı problemlerin üstesinden gelirken öğrendiği, işe yaradığı kanıtlanmış ve

yeni üyelere bu problemlerle karşılaştıklarında düşünceleri ve hissetmeleri gereken doğru yol olarak öğretilen; bulunmuş, keşfedilmiş veya geliştirilmiş temel varsayım modelleri olarak değerlendirilmektedir. Örgüt kültürünün kavramsal oluşumunda önemli bir çalışma olan “Kültürlerin Yorumlanması” (The Interpretation of Cultures) adlı eserinde C. Geertz (1973:5) ise örgüt kültürünü, yorumlayıcı bir alan olarak ele alarak kültür analizinin yapılamayacağını, bu nedenle de örgüt kültürü konusunun deneysel bir alan olarak ele alınamayacağını ifade etmiştir. Kültürü organizasyonların üzerinde hareket ettikleri soyut düzlem ve özel gerçeklik olarak gören Geertz, örgüt kültürünün açıklanması için örümcek ağı metaforunu kullanmıştır. Bu metafora göre sosyal olaylar, davranışlar, kuruluşlar veya işlemler birbiriyle ilişkili olarak gelişebilmesine imkân veren bir iletişim ağı içinde yer almaktadır. Öyle ise örgüt kültürü, bu ağı meydana getiren bileşenlerin yönetimi ile güçlendirilebilir. Örgüt kültürünü sadece yorumlayıcı bir alanda ele alan grubun “örgüt kültürünü bütünsel olarak yönetmenin mümkün olmadığı” şeklindeki savlarına karşın, Kilmann vd. (1988) örgüt kültürünü kontrolü olanaklı bir değişken olarak ele almıştır. Örgüt kültürü, örgütsel gelişmenin ve büyümenin bir altlığı olarak alındığında bile, bu soyut düzlemin gelişiminin kendiliğinden olmasını beklemek örgütsel başarı için stratejik bir hata olacaktır.

Fang (2003) çalışmasında Hofstede'nin IBM'in 53 ülkede bulunan bağlı kuruluşlarında gerçekleştirmiş olduğu özgün ve kapsamlı deneysel çalışmadan elde edilen dört ulusal kültürel değişkenlik (güç mesafesi, belirsizliğin önlenmesi, bireysellik ve erkeklik) boyutlarına ilave edilen uzun dönem oryantasyonu (Long-Term Orientation – LTO) boyutunu incelenmiştir. Hofstede (1991)'ye göre uzun dönem oryantasyon “pozitif, dinamik ve gelecek yönelimli kültür” ile, kısa dönemli oryantasyon “negatif, statik ve geleneksel geçmiş yönelimli kültür” ile ilişkilidir (Fang, 2003). Ancak örgüt kültürü alanındaki karşılaştırmalı çalışmalarda çeviriden kaynaklanabilecek hatalar göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca kültürel ve dini farklılıklar da sonuç üzerinde farklı etkiler oluşturabilmektedir. Anketlerde sorulan soruların, çalışmanın uygulandığı ülkenin kültüründe nasıl anlaşıldığına dikkat edilmelidir (Fang, 2003). Amerikalıların faydacılığı ve esnekliği, Japonların takım tabanlı sorunları çözmeye yönelik toplam kalite anlayışları, Almanların teknik eğitim ve toplumcu anlayışı, ülkeler arasındaki farklılığın bir göstergesidir. Ulusal ve profesyonel kültür, teknoloji, yönetim deneyimleri ve üretim yöntemleri baz alınarak sinerjistik hibrit sistemlerin kurulabilirliği de değerlendirilmelidir (Aycan vd., 2000). Van Den Berg ve Wilderom (2004) örgüt kültürü hakkında karşılaştırmalı çalışmalar konusundaki eksikliği gidermek amacıyla gerçekleştirdikleri çalışma kapsamında, karşılaştırılabilirliği artırmak için deneysel çalışmaları baz alarak beş boyut önermiştir. Bunlar: Özerklik, dış oryantasyon, departmanlar arası koordinasyon, insan kaynakları oryantasyonu ve ilerleme oryantasyonudur. Bu çalışmada, öncelikle daha önce gerçekleştirilen 10 nicel çalışmadan hareketle örgüt kültürü-

nün tanımı yapılmıştır. Bu tanıma göre örgüt kültürü, farklı örgüt birimleri içindeki örgütsel iş deneyimlerine ait paylaşılan algılardır. “Örgütsel iş deneyimleri” bu tanımın önemli noktasıdır. Hibbard (1998) ve White (1998) gibi birçok araştırmacı örgüt kültürünü tanımlarken değerler üzerine odaklanmıştır ancak Hofstede (2001) deneyimlerin, değerlerden daha fazla farklılık gösterdiğini açıklamıştır. Aileden gelen değerler, çalışanlar üzerinde doğrudan görünemez ama örgütsel değerler, örgütün deneyimleri olarak ifade edilebilir (Van Den Berg ve Wilderom, 2004).

Bir örgütte kültür için önemli boyutlar, kısa ve uzun dönemli olarak ele alınmaktadır. Kısa dönemde ele alınan boyutlar: Hissedilen iş yükü, iş yetkisinin miktarı ve görevin açıkça tanımlanmış olması, kişiler arası ilişkiler, geribildirim, takım çalışması ve destek, hissedilen açıklık düzeyi ve iş amaçlarının etkinliğidir. Uzun dönemde ele alınan boyutlar ise: Bağlılık ve moral, eğitimin hissedilen etkinliği, kariyer geliştirme ve hissedilen hizmet kalitesidir. Bu boyutlar örgütleri tür açısından dört genel tanımlayıcı ve iki kutuplu incelemeye yarar. Bu boyutlar şunlardır: (Fletcher ve Jones, 1992).

- Homojen / Heterojen Kültür
- Kuvvetlendirilen / Güdülen Kültür
- Gelişen / Durağan Kültür
- Dengeli / Uyumsuz Kültür

Fletcher ve Jones, (1992) örgütleri bu bağlamda sınıflandırmanın faydalı olacağı görüşündedir. Örneğin ona göre bir örgüt homojen, güdülen, durağan ve dengeli olabilir ancak “ideal kültür” formülasyonu yapmak yanıltıcı olabilir, çünkü ideal kültür durumdan duruma değişkenlik gösterebilir.

Rashid vd. (2003) yenilikçi ve destekleyici kültürler ve düşünceli liderlik tarzının, iş tatmini ve bağlılık üzerinde olumlu etkisi bulunduğunu belirterek dört tür örgüt kültürü tanımlarlar. Bunlar: Rekabetçi, girişimci, bürokratik ve rızaya dayalı. Örgütsel bağlılıkta ise üç kategori tanımlarlar: Dokunaklı, devamlı ve kuralcı. Lok ve Crawford (2004) ise gerçekleştirdikleri çalışmada doğu ve batı ülkeleri arasında yöneticilerin iş tatmini ve bağlılık düzeylerindeki algıları arasındaki farklılıkları incelemişlerdir. 764 örgüt üzerinde gerçekleştirdikleri geniş kapsamlı çalışmada Denison and Mishra (1995) örgüt kültürü ile performans arasında anlamlı düzeyde ilişki tespit etmiştir. Bu çalışmada bağlılık ve misyon yönelimi gibi değişik kültür boyutlarının karlılık ve satış artışı gibi farklı performans ölçülerini olumlu yönde etkileyebileceği gösterilmektedir (Berson vd., 2008).

Genel olarak örgüt kültürü üzerindeki araştırmalar, ortak kabul gören karakteristik bir grup ya da boyutlar ortaya koyamamaktadır. Kaynaklara göre, 114 örgüt kültü-

rü ölçütü tanımlanmıştır (Van Der Post vd., 1997). Örgüt kültürünün ölçümüyle ilgili yapılan çalışmalarda değişik örgüt kültürü boyutları kullanılmıştır. Ancak bilimsel bilginin gelişimi açısından sonuçların karşılaştırılabilir olması gerekmektedir (Van Den Berg ve Wilderom, 2004). Örgüt kültürü yazınında kullanılan bazı örgüt kültürü boyutları Tablo 1 de gruplandırılmıştır.

Tablo 1. Bazı Araştırmalarda Tanımlanan Örgüt Kültürü Boyutları

Athos ve Coffey, (1968:37).	İş bölümü, iş akışı, personelin niteliği, örgüt iklimi, statü ve değerler
Gordon ve Cummins (1979:29)	Kurumsal açıklık, kurumsal kavrayış, karar verme, kurumsal birleşme, yönetim biçimi, performans yönelimi, organizasyon ruhu, tazminat ve insan kaynakları gelişimi.
Allen ve Dyer (1980:194-197)	Performans kolaylaştırması, iş ilişkisi, eğitim, lider ağırlıklı etkileşim, ilke (politika) ve usuller, ihtilaf ortamı (veya karşılıklı yüzleşme ortamı).
Deal ve Kennedy (1982)	Değerler, iş ortamındaki uygulamalar, kahramanlar, prosedürler ve törenler ve daha çok informal iletişim kanallarıyla anlatılan hikâyeler.
French ve Bell (1984:18)	Organizasyonda hâkim olan model değerler, davranışlar, inançlar, varsayımlar, beklentiler, aktiviteler, karşılıklı etkileşimler, standartlar ve fikirler.
Gordon (1988:106)	Gidilen yönün net olması, organizasyon ruhu, birleşme, üst yönetimle iletişim, bireysel girişimin desteklenmesi, problem çözümü, performans netliği, performansa vurgu yapılması, eylem odaklı olması, tazminat ve insan kaynakları gelişimi.
Kilmann ve diğerleri (1988)	Grubun üyelerini birbirine bağlayan ve grup üyelerince paylaşılan normlar, tutumlar, beklentiler, inançlar, saygıtlılar, değerler, ideolojiler ve felsefeler.
Rossiter (1989:15)	Yetki dağılımı, uç noktalarda takım çalışması, çalışanların sonuca katılması için desteklenmesi, çalışanların teknolojiyle bütünleştirilmesi, ortak bir amacın bilincinde olmak.
Bettinger (1989: 38-42)	Değişime karşı tutum, amaçlar ve hedefler üzerinde stratejik organizasyon odaklanması, başarıya katkıda bulunan performans standartları ve değerler, değerleri destekleyen ve güçlendiren ritüeller, ödül ve cezalar, iletişim ve denetimde açık olmak, çatışma çözümlenmesi, piyasa ve müşteri yönelimi, organizasyonun hedeflerinin ve misyonunun gururunun bilincinde olmak, organizasyona ve takım çalışmasına olan bağlılık.
Robbins (1990:439)	Bireysel girişim, risk toleransı, yön (istikamet), birleşme, yönetim desteği, kontrol, kimlik, ödüllendirme sistemi, çözüm toleransı ve iletişim modelleri.
Hofstede, Neuijen, Ohayv ve Sanders (1990)	Sürece karşı sonuca yönelik, çalışana karşı işe yönelik, yerele karşı profesyonel, açığa karşı kapalı sistem, gevşeye karşı sıkı kontrol, kuralcılığa (normatif) karşı faydacı (pragmatik).

Hofstede (1991:10)	Ulusal kültürlerin boyutları ya da temel unsurlarından olan toplumun belirsizliğe toleransı, güç mesafesine yönelik değerleri, toplulukçu (kollektivist) ya da bireyci değerleri ve feminen veya maskülen özellikleri
O'Reilly, Chatman ve Caldwell (1991)	Sonuca yönelik, insana yönelik, takıma yönelik, saldırganlığa karşı uysallık, detaya yönelik, dengeli yeniliğe yönelik.
Schein (1992: 17-27)	Birinci katmanda beş duyuyla hissedeceğimiz davranışlar ve iş yapma biçimleri, dil, teknoloji ve diğer somut objeler. İkinci katmanda doğru-yanlış, iyi-kötü gibi değerler . üçüncü katmanda sorgulamadan bilinçsiz olarak kabul ettiğimiz düşünceler, duygular ve inançlardan oluşan varsayımlar.
Gordon ve Di Tomaso (1992)	İş odaklı, ödülde tarafsızlık, bütünleşme/ iletişim, gelişim/hesap verilebilirlik çerçevesinde teşvik, sistematik karar alma, yenilik/risk alma, stratejide açıklık/paylaşılan amaçlar.
Denison ve Mishra (1995)	Dahil olma, bağlılık, uyum sağlayabilirlik, misyon.
Trompenaars ve diğ. , (1998).	Tatmin yönelimli, proje yönelimli, rol yönelimli ve insan yönelimli kültürler.
Christensen ve Gordon (1999)	Agresiflik, gelişme, yüzleşme, planlama eğilimi, sonuç eğilimi, kişi eğilimi, takım eğilimi ve iletişim boyutları.
Van Muijen ve ark. (1999)	Amaç yönelimi (oryantasyon), destek yönelimi, kural yönelimi, yenilik yönelimi.
Aycan ve Kanungo (2000),	Değiştirilebilirlik, proaktivite, yükümlülüklerini yerine getirme, sorumluluk isteme ve katılımcılık.

Fletcher ve Jones (1992) tarafından geliştirilen “Kültürel Denetim (The Cultural Audit)” modeli, örgütlerin mikrokültürünü ölçmek üzerine tasarlanmıştır. “Kültürel Denetim”in içerisine dâhil edilen bileşenlerin seçimi, işgücünü motive etmeye ve pozitif iş çıktılarını tahmin etmeye dayandırılmıştır. Örneğin iş tasarımı hakkındaki araştırmalarda bazı temel boyutlar tanımlanmıştır. Bunlar: Kabiliyet değişkenliği, görev ayrılığı, görev önem derecesi, özerklik ve geribildirimdir. Çalışmalar sonucunda elde edilen kanıtlar bu boyutlar açısından yüksek olan işlerin yüksek motivasyon, iş tatmini, yüksek kalite iş performansı ürettiğini, bunun yanında devamsızlık ve devir oranını düşürdüğünü göstermektedir. “Kültürel Denetim” modeli iş tasarımı araştırmaları motivasyon teorisini kullanır. Bir iş, bir kişinin ihtiyaç ve tercihleri ile uyuşabilir, ama bir başkasıyla uyuşmayabilir. Bu amaçla Michigan Üniversitesi tarafından “Kişi-Çevre Uyum” (Person- Environment Fit) modeli geliştirilmiştir. “Kültürel Denetim” bu modeli de kullanmaktadır. Son olarak kişisel karakteristiklerin örgütsel karakteristikler ile çıktılar arasındaki ilişkiyi etkilemeleri nedeniyle özdeğerlilik (self-esteem) ve hissedilen kontrol boyutları kullanılmıştır (Fletcher ve Jones, 1992). “Kültürel Denetim” modelinde kullanılan ölçüm, faktör analizinin kullanıldığı üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde problemlerin sebepleri tespit edilmeye çalışılmaktadır. Bu sebepler araştırılırken iş talepleri,

işyerindeki kişiler arası ilişkiler, iş destekleri, kısıtlar ve fiziksel çevre unsurları değerlendirilmektedir. İkinci bölümde çıktılar ele alınmakta ve Performans, örgütsel bağlılık, iş tatminsizliği, gerilim, bazı durumlarda performans ölçümleri ve devamsızlık gibi nesnel göstergeler de kullanılmaktadır. Son bölümde ise moderatör ele alınarak kişilik özellikleri değerlendirilmektedir. Fletcher ve Jones (1992) geliştirdikleri “Kültürel Denetim” modelinin ölçüm yönteminin kendine özgü olmasının nedeninin kural tabanlı olmaması olarak ifade etmektedir. Örneğin model, yetersiz karşılaştırmalara neden olan diğer şirketlerin kurallarına gerek duymaz. Model kapsamında üç tür skor hesaplanmaktadır: Kişinin kendi durumu ile ilgili algılamaları (M-skor), kişilerin organizasyondaki diğer kişiler ile ilgili algılamaları (O-skoru) ve İdeal durum (I-skor) şeklinde sınıflandırılmaktadır (Fletcher ve Jones, 1992).

Denison ve Mishra (1995), örgüt kültürü kavramına ölçülebilir nitelik kazandırmak için iki eksenden oluşan bir tanımla geliştirmişlerdir. İlki, bir işletmenin dış çevresini kapsayan müşterilerin değişen istekleri ve nitelikleri, teknolojik ve inovatif gelişmeler gibi örgütün kontrolü dışında kalan dış koşullara uyum sağlayabilme derecesidir. İkincisi ise örgütün dış koşullara uyumunu sağlayabilmek için gerekli yapısal ve işlevsel değişimleri gerçekleştirebilmesini sağlayan değişim ve esneklik kapasitesidir. Denison ve Mishra (1995) örgüt kültürünü oluşturan temel değerler üzerinde yoğunlaşarak “dış koşullara uyum”/ “kurum içi bütünleşme”, “esneklik”/“uyumluluk” boyutlarının altında katılım, uygunluk, uyumluluk ve misyon kültürüne ilişkin dört temel kavramsal boyut oluşturmuşlardır. Denison’a (1984: 5) göre örgüte rekabet avantajı sağlayan güçlü bir kültür, üyelerin çeşitli süreçlere katılımını ve örgüte bağlılığını sağlamalıdır.

Örgüt kültürü ölçümünde Berson vd. (2008), Wallach (1983) tarafından önerilen ölçeği kullanılmışlardır. Bu ölçekte; yenilikçi, destekleyici ve bürokratik kültürler olmak üzere sınıflama yapılmıştır. Yenilikçi kültürün bileşenleri: Risk alma, yaratıcılık, sonuç odaklılıktır. Bürokratik kültürün bileşenleri: Yordamsal olma ve düzenleyiciliktir. Destekleyici kültürün bileşenleri ise teşvik edicilik ve ilişki odaklılık olarak belirlenmiştir. Bu bileşenler 5’li likert ölçeği ile sınanmıştır. Örgütsel çıktılarının ölçümünde ise satış artışı örgütsel yenilik için en uygun ölçü olarak tespit edilmiştir (Dess vd., 2003). Etkinlik değerlendirilmesinde satışlar ve çalışan sayısı arasındaki oran kullanılmıştır (Berson vd., 2008). Bu çalışma sonucunda örgüt kültürü ve örgüt çıktıları arasındaki ilişkinin devamı olarak CEO değerleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin varlığı yönündeki hipotez desteklenmiştir (Berson vd., 2008).

4. Sonuç ve Öneriler

Örgütler, rekabet edebilmek için maddi varlıklarından çok fiziki olmayan, entelektüel varlıklarını ortaya koymak ve değerlendirmek durumundadırlar. Eğer örgütler kaliteli ürün/hizmet, müşteri tatmini, örgütsel öğrenme ve gelişme, çalışanların becerileri, çabuk yanıt veren içsel süreçler, yeni ürün/hizmet geliştirme, müşteri

sadakati gibi fiziksel olmayan varlıklarını dikkate almazlarsa gerçek değerlerini ölçemezler. Fiziksel olmayan bu varlıkların hesaba katılması uzun dönem için çok önemlidir.

Kaplan ve Norton'un (2003) ifadesi ile ölçüm sistemlerinin amacı tüm yönetici ve çalışanları, örgüt stratejisinin başarıyla uygulanması için motive etmek olmalıdır. Örgüt stratejisini ölçüm sistemleriyle bağlantılı hale getirebilen örgütler amaç ve hedeflerin daha iyi anlaşılmasını sağlayacakları için stratejilerini daha etkin uygulama olanağına sahip olacaklardır. Bu bağlantı, yöneticiler ve çalışanların önemli etkenler üzerinde yoğunlaşmalarını, yatırım, girişim ve hareketlerini örgütün stratejik hedefleri ile uyumlu bir şekilde sürdürmelerine olanak sağlar. Örgütün seçtiği stratejiye bağlı olarak örgüt kültürünün gelişimi için dönemsel hedefler belirlenebilir. Örneğin bir örgüt, stratejik amaçlarına göre örgüt kültürünün "katılım" boyutuna öncelik verecek ise bu boyutun altındaki yetkilendirme, takım çalışması ve yetenek geliştirme alt boyutlarına daha yüksek ortalama hedefi belirleyebilir. Düzenli olarak yapılacak ölçümlerle de örgüt kültürünün ne yönde bir gelişim gösterdiği takip edilebilecektir.

Örgüt kültürü göstergesinin, BSC içerisinde hangi boyut altında değerlendirilmeye alınması gerektiği konusunda Nair (2004:23), içsel süreçleri tanımlarken ahlak kuralları, kültürler, örgütün tüm bölümlerindeki prosedürler ve iş ünitelerindeki değerleri kapsadığını belirtmektedir. Ancak bu konuda Niven (2002:16) öğrenme ve gelişme boyutunun ölçütlerinin diğer üç boyutun oluşumunu mümkün kıldığını ifade etmektedir. Sonuç olarak, içsel süreçlerin verimliliğini doğrudan etkilemesinden dolayı BSC altında örgüt kültürü göstergesinin "öğrenme ve gelişim" boyutu altında değerlendirilmesi daha uygun bir seçenek olarak gözükmektedir.

Bu kavramsal çalışma ile ortaya konmuş olan görüşün desteklenmesi bakımından iddianın uygulama ve farklı kültür ile sektörler bakımından geçerliliğinin test edilmesi amacıyla yönelik olarak yöneticilerle derinlemesine görüşmelere dayalı nitel çalışmaların yapılmasında yarar görülmektedir. Ayrıca, stratejik performans ölçümü bakımından önerilen boyut içinde yer alıp almadığının belirlenebilmesi için, örgüt kültürüne yönelik ölçeklerin uygunluğunun sınanacağı ampirik çalışmaların yapılması önerilebilir.

Kaynakça

- Allen, R.F. ve F. J. Dyer (1980), "A Tool for Tapping the Organisational Unconscious", *Personnel Journal*, March: 57-63.
- Amaratunga, D. ve D. Baldry (2002), "Moving From Performance Measurement to Performance Management", *Facilities* Vol. 20 (5/6), 217-223.
- Athos A. (1968), *Behavior In Organizations: Multidimensional View*, New Jersey: Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs.
- Aycan, Z. (2000), "Impact of Culture on Human Resorce Management Practices: A 10- Contry Comparison", *Applied Psychology: An International Review*, 49 (1), 192-221.
- Aycan, Z. ve R. Kanungo, (2000), "Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri", Aycan, Z. (Der.) *Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları içinde*, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 25-53.
- Berson, Y., S. Oreg ve T. Dvir (2008), "CEO Values, Organizational Culture And Firm Outcomes", *Journal of Organizational Behavior*, 29, 615–633.
- Bettinger, C. (1989), "Use Corporate Culture to Trigger High Performance", *Journal of Business Strategy*, March-April: 38-42.
- Choe, M. K. (1993), "An Empirical Study of Corporate Strategy and Culture in Korea", *Quarterly Review of Economics and Business*, (21)2, 73-92.
- Christensen, E. W. ve G. G. Gordon (1999), "An Exploration of Industry, Culture and Revenue Growth", *Organization Studies*, 20(3), 397-422.
- Davis, T. R. V. (1996), "Developing an Employee Balanced Scrcard: Linking Frontline Performance to Corporate Objectives", *Management Decision*, 34(4), 14-18.
- Deal T. E. ve A. A. Kennedy (1982), *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Denisi, A. S. ve R. W. Griffin (2001), *Human Resource Management*, New York: Houghton Mifflin Company.
- Denison, D. R. (1990), *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.
- Denison, D. ve A. K. Mishra (1995), "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness", *Organization Science*, 6(2), 204-223.

- Denison, D. R. (1984). "Bringing Corporate Culture to the Bottom Line", *Organizational Dynamics*, 13, 5-22.
- Dess, G. G., R. D. Ireland, S. A. Zahra ve S. W. Floyd (2003), "Emerging Issues in Corporate Entrepreneurship", *Journal of Management*, 29, 351–378.
- Dessler, G. (2000), *Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Fang, T. (2003), "A Critique of Hofstede's Fifth National Culture Dimension", *International Journal of Cross Cultural Management*, 3(3), 347–368.
- Fletcher, B. ve F. Jones (1992), "Measuring Organizational Culture: The Cultural Audit", *Managerial Auditing Journal*, 7 (6), 30–6.
- French, W.L. ve C.H. Bell (1984), *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*, (3rd. Ed.), Englewood Cliffs, NJ Prentice Hall.
- Geertz, C. (1973), *The Interpretation of Cultures: Selected Essays*, New York: Basic Books.
- Gordon G. G. ve DiTomaso N. (1992), "Predicting Corporate Performance From The Strength Of Organizational Culture," *Journal of Management Studies*, (29)6, 783-798.
- Gordon, G. G. ve W. M. Cummins (1979), *Managing Management Climate*, Lexington, Massachusetts: Lexington Books.
- Gordon, G. G. (1988), *The Relationship of Corporate Culture to Industry Sector and Corporate Performance*.
- Harper, S. C. (2001), *The Forward-Focused Organization: Visionary Thinking and Breakthrough Leadership to Create Your Company's Future*, New York: AMACOM.
- Hibbard, J. (1998). "Cultural Breakthrough", *Informationweek*, 701 (21 September), 44–55.
- Hofstede, G. (1991) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill.
- Hofstede, G., B. Neuijen, D. Daval Ohayv ve G. Sanders (1990), "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases", *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.
- Hofstede, G. (2001), *Culture Consequences; Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Accross Nations* (2nd. Ed.), New York: Sage Publications Inc.

Ittner, C. D. ve D. F. Larcker (1998), "Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications", *Journal of Management Accounting Research*, 10.

Kaplan, R. ve D. Norton (1992), "The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance", *Harvard Business Review*, January-February.

Kaplan, R. ve D. Norton (1996), *Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard*, Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan R. ve D. Norton, (2003), *Balanced Scorecard-Şirket Stratejisini Eylem Dönüştürmek*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Kaplan, R. ve D. Norton (2004), *Strategy Maps, Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, Boston.

Kilmann, R. H., T. J. Covin (1988). *Corporate Transformation*. San Francisco: Jossey-Bass.

Kotter, J. P., J. L. Heskett (1992), *Corporate Culture and Performance*, New York: The Free Press.

Lok, P. ve J. Crawford (2004), "The Effect of Organisational Culture And Leadership Style On Job Satisfaction And Organisational Commitment A Cross-National Comparison", *Journal of Management Development*, 23(4), 321–338.

Murat G. ve B. Açıkgöz (2007). "Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği", *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(5), 1–20.

Nair, M. (2004), *Essentials of Balance Scorecard*, New Jersey: John & Wiley Sons. Inc.

Neely, A., J. Mills, K. Platts, M. Gregory, ve H. Richards (1996), "Performance measurement system design: should process-based measures be adopted?", *International Journal of Production Economics*, 46/47 (1), 424-431.

Niven, P. R. (2002), *Balanced Scorecard, Step-By-Step, Maximizing Performance and Maintaining Results*, London: John Wiley and Sons Inc.

O'Reilly, C. (1989), "Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations", *California Management Review*, 31(4), 9-25.

O'Reilly, C. (1991), "People and Organizational Culture: A Profile Comparisons Approach to Assessing Person-Organization Fit", *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.

- Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage*, New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1996), "What is Strategy?", *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Rashid, Md.Z.A., Anantharaman, R.N. (1997), "A study of corporate culture strategy and culture", *Malaysian Management Review*, (32) September, 25-9.
- Rashid, Z. A., M. Sambasivan ve J. Johari (2003), "The Influence Of Corporate Culture And Organisational Commitment On Performance", *Journal of Management Development*, 22 (8), 708 - 728
- Ritter, M. (2003), "The Use of Balanced Scorecard in the Strategic Management of Corporate Communication", *Corporate Communications: An International Journal*, 8(1), 44 – 59.
- Robbins, S. P. (1990), *Organisation Theory: Structure Design and Applications*, New Jersey: Prentice Hall.
- Rossiter, M. (1989), "Using Corporate Culture to Build Winning Organisations", *Institute of Personnel Management Journal*, April, 14-15.
- Schein, E. H. (1990), "Organizational Culture", *American Psychologist*, 45, 109-19.
- Schein, E. H. (1992), *Organisational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Trompenars, F. ve C. Hampden-Turner (1998), *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Global Business*, New York: McGraw-Hill.
- Van Den Berg, P. T. ve C. P. M. Wilderom (2004), "Defining, Measuring, and Comparing Organisational Cultures Applied Psychology: An International Review", 53(4), 570–582.
- Van der Post, W. Z., T. J. de Coning, E. V. Smit (1998), "The Relationship between Organisational Culture and Financial Performance: Some South African Evidence", *South African Journal of Business Management*, 29(1), 30-41.
- Van Muijen, J. (1999), "Organizational Culture: The Focus Questionnaire", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 551-568.
- Wallach, E. J. (1983), "Individuals and Organizations: The Cultural Match", *Training and Development Journal*, 37, 28-36.
- White, J. (1998), "Portrait of a Winning Corporate Culture", *Benefits Canada*, 22(11), 13.

Yurdakul, A., F. Ülengin, Ö.Akgüç, H. Erkut, G. Pamuk, B. Ülengin ve H. Kosma, (1997), Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniđi, İstanbul: İrfan Yayımcılık.