

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPLERİ İTİBARIYLA BİREYLERİN ALGILADIKLARI MAĞDURİYET FARKLILIKLARINI BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Mahmut ÖZDEVECİOĞLU^(*)
Cemile ÇELİK^(**)

Özet: Bu çalışmada, Harrison ve Handy'nin örgüt kültürü tipleri sınıflandırmasına göre çalışanların mağduriyet algılamalarının farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek temel amaç olarak belirlenmiştir. Çalışmada ayrıca çalışanların demografik özellikleri itibarıyla algıladıkları mağduriyetin anlamlı farklılıklar gösterip göstermediği de ikincil amaç olarak belirlenmiştir. Kayseri'de 24 farklı kamu ve özel sektör kuruluşunda, 710 çalışan ile yapılan araştırma sonuçlarına göre en yüksek mağduriyetin güç kültüründe görüldüğü ve en düşük mağduriyetin ise görev kültüründe görüldüğü anlaşılmıştır. Ayrıca, kadınların, 15-25 yaş grubundaki çalışanların ve mavi yakalı personelin daha yüksek düzeyde mağduriyet algıladıkları tespit edilmiştir. Çalışanların kamu veya özel sektörde çalışıyor olmaları açısından mağduriyet algılamalarında bir farklılık olmadığı da belirlenmiştir.

Anahtar kelimeler: Örgüt kültürü, algılanan örgütsel mağduriyet, mağduriyet, işyerinde mağduriyet.

Abstract: In this study, it is aimed to designate whether the victimization perceptions of the employees are differentiating according to the classification of the organization culture types of Harrison and Handy. Also, in respects to the demographic features of the employees, whether the victimization that they receive show expressive differences or not is determined as the secondary goal of the study. According to the results of the research made with 710 employees in 24 different private and public institutions in Kayseri, it is understood that the highest victimization is observed in power culture and the lowest victimization is observed in task culture. It is also determined that women, employee between the age of 15 – 25 and blue collared personnel perceive more victimization. It is also designated that the victimization perception does not change according to whether the employees are in private or public institutions.

Key Words: Organizational culture, perceived organizational victimization, victimization, victimization at workplace.

I.Giriş

Örgütsel yaşam bazı çalışanlar açısından zamanlarının önemli bir kısmının geçtiği bir yaşam alanıdır. Tıpkı sosyal hayattaki gibi bireylerin bu alanda da korkuları, beklentileri, sevinçleri veya üzüntüleri vardır. Birey bir taraftan görevi ile ilgili işlerini yaparken, diğer taraftan örgütsel ilişkilerini belirli seviyede yürütmeye çalışır. Arkadaşları, yöneticileri veya astları ile yaşamının yollarını arar. Ama bu her zaman mümkün olmaz. Ailelerde bile

^(*) Doç.Dr. Erciyes Üniversitesi İİBF İktisat Bölümü

^(**) Yrd. Doç. Dr. Mersin Üniversitesi Uygulamalı Teknolojiler ve İşletmecilik Yüksekokulu

eşler geçimsizlik nedeniyle ayrılma noktasına gelir. Kaldı ki, örgütsel yaşamda birbirini sevmek zorunda olmayan onlarca kişi bir arada yaşamak durumundadır. Bazı durumlarda da kişiler aynı takımında veya grupta uzun süreli çalışmak zorunda kalmaktadırlar. Bireylerin; kişilik farklılıkları, algılama farklılıkları, hayata bakış açısındaki farklılıklar, bazı kişisel ve demografik özellikleri nedeniyle, gerek bireyler arası gerekse gruplar arası çatışmalar kaçınılmaz hale gelmektedir. Bu çatışmaları veya gerginlikleri azaltmaya çalışmak üzere geliştirilen politikalar veya uygulamalar da bazı durumlarda çalışanları rencide etmektedir. Bununla birlikte örgütsel yaşamın rekabeti ile bireyin işletme dışı sorumlulukları bir araya gelince, çalışanların örgütsel yaşamı “daha zor katlanılır” bir boyuta ulaşmaktadır. Örgütsel yaşamda bireylerin davranışlarının temel belirleyicilerinden biri de o örgütün kültürüdür. Nasıl ki, toplumda değer yargıları, bireylerin davranışlarına yön verirse örgütte de durum aynıdır. Birey, toplumda veya örgütünde sahip olduğu statü ve rol gereği, tanımlanmış doğruları ve yanlışları ilgili kültürün öngördüğü şekilde yerine getirir. O halde bir örgütün kültürü, çalışanların davranışlarının temel belirleyicisi durumundadır. Bu nedenle çatışmalar, gerginlikler ve saldırgan davranışların ortaya çıkması, bastırılması, teşvik edilmesi veya önlenmesi de ilgili örgütün kültürünün değerleri ile ilgili bir konudur. Bu çalışmada, örgütsel yaşamda çeşitli nedenlerle mağdur olan veya mağdur edilen kişiler ele alınmaktadır. Örgüt kültürü tipleri itibarıyla bireylerin mağduriyet algılamalarının farklılaşp farklılaşmadığını ortaya çıkarmak bu araştırmanın temel amacıdır. İkincil amaç olarak da çalışanların demografik özellikleri ile mağduriyetleri arasındaki ilişkiler ve farklılıklar incelenecektir. Böylece hangi kültür tipleri içerisinde bireylerin kendilerini daha mağdur olarak algıladıkları belirlenmiş olacaktır.

II. Kavramsal Çerçeve

Çalışmanın kavramsal çerçevesinde algılanan örgütsel mağduriyet ve örgüt kültürü hakkında açıklamalar yapılacaktır.

A. Algılanan Örgütsel Mağduriyet

1. Tanım

Algılanan örgütsel mağduriyet kavramsal olarak örgütle ilgilidir. Burada, bireylerin örgüt içinde maruz kaldıkları veya kaldıklarını hissettikleri mağduriyet kastedilmektedir. Nasıl ki örgütsel vatandaşlık davranışı örgütsel düzeyde bireysel bir davranış ifade ediyorsa burada da örgütsel düzeyde bireysel olarak olumsuz bir davranışa maruz kalma anlaşılmalıdır. Mağduriyet reel bir durumu ifade etmekten öte bir algılamayı ifade etmektedir. Gerçekte birey, örgütte arkadaşları veya yöneticileri tarafından mağdur edilmemiş olabilir, bireyin “ben mağdur edildim” algılaması yeterlidir.

Örgütlerde saldırgan ve sapkın davranışlar son yıllarda önemli bir araştırma alanı haline gelmiştir. Bu alandaki çalışmalar iki temel gruba

ayrılabilir. Birinci grup çalışmalar, saldırgan davranışları kimlerin yaptığı ile ilgilidir. İkinci grup çalışmalar ise saldırgan davranışlara kimlerin maruz kaldığı ile ilgilidir. Algılanan örgütsel mağduriyet alanındaki çalışmalar bu iki gruptan ikincisine girmektedir. Yani örgütte saldırgan davranışlara maruz kalma ile ilgilidir. Bu grupta literatür incelendiğinde, birinci gruba oranla daha az çalışmanın bulunduğu görülmektedir. Örgütlerde bireyler çok çeşitli nedenlerle, farkında olarak veya olmayarak, arkadaşları, yöneticileri ya da astları tarafından mağdur edilmektedir. Mağduriyet, bireyin bir ya da daha fazla kişinin ortaya koyduğu saldırgan davranışlara, hem sürekli ve hem de tekrarlı olarak maruz kaldığına dair algılamasıdır (Buss, 1961:3). Benzer tanımlar Bandura ve O’leary-Kelly ve arkadaşları tarafından da yapılmıştır (Bandura, 1973:13; O’Leary-Kelly, vd., 1996:226). Dolayısıyla, bu tanım sosyal psikoloji ve örgütsel davranış yazınlarında kabul görmüş saldırgan davranış tanımlarıyla genelde tutarlılık içindedir. Quinney (1974: Akt., Aquino, Bradfield, 2000:529)’in mağduriyet tanımı, bir kişinin mağdur olarak bilinmesinin büyük ölçüde subjektif bir süreç olduğuna dair iddiasıyla örtüşen, saldırgan eylemin hedef tarafından algılamasına dayandırılmaktadır. Eğer bir birey kendini mağdur olarak algılıyorsa, o birey mağdur demektir. Yani örgütlerde bireyler bazıları tarafından istemeden de mağdur edilmiş olabilir. Burada önemli olan sonuçtur. Yönetimin bir takım uygulamaları, politikaları veya uygulanan süreçler birilerini istemeden de olsa mağdur etmiş olabilir. Zaten kavram literatürde genellikle “algılanan örgütsel mağduriyet” (perceived organizational victimization) şeklinde kullanılmaktadır.

2. Örgütsel Mağduriyetin Kaynakları

Literatürde mağduriyetin kaynakları genel olarak üç grupta ele alınmaktadır (Elias, 1986: 58):

- Saldırgan kişilerin özellikleri: Saldırgan kişilerin yaşı, eğitim durumu, kişilik özellikleri, cinsiyeti, medeni durumu vb. faktörlerdir.
- Durumsal faktörler
- Mağdurun kişilerin algılaması

İşyerinde mağduriyet çeşitli konularda ve çeşitli şekillerde ortaya çıkmaktadır (Anderson, 1993:17; Baron ve Neuman,1998:448; Baron, 1993:204):

- Çalışana veya ailesine iftira veya garez etmek,
- Telefonlarına cevap vermemek,
- Araç ve gereçlerine zarar vermek,
- Açıkça aşağılayıcı bir şekilde çalışanı sürgün etmek,
- Önerilerini alaylı bir şekilde ciddiye almamak,
- Fiziki saldırıda bulunmak,
- Sözlü tacizde bulunmak,
- Küfür etmek,
- Çeşitli şekillerde baskı yapmak,
- Tehdit veya korku yaymak,
- Rütbe tenzili yapmak,

- Kasten aşağılamak,
- Aşırı tenkit edici olumsuz tepkiler vermek,
- Samimi olmayan tutumlar sergilemek,
- Habersiz ve ard niyetli olarak denetlemek,
- Hakkında söylenti çıkarmak,
- Hakkında yanlış performans bilgileri vermek,
- Kasten sabotaj uygulamak,
- İş performansını engellemek,
- İşle ilgili bilgiyi kasten alıkoymak veya yanlış bilgi edinilmesine neden olmak,
- Yönetimin bireylere yönelik dayatmaları (zorlamaları),
- Kasten bireyi aşağılama,
- Gereksiz güç kullanımı,
- Herhangi nesnel bir neden, açıklama veya girişim olmaksızın çalışan bireye karşı çirkin “yönetimsel cezai yaptırımlar” uygulamak. Örneğin, çalışanı görevinden nedensiz bir şekilde alma, açıklanmayan transferler veya fazla mesai talepleri, eğitim için başvuru sürecinde engeller koyma, görevde bulunmaya zorlama gibi.

Mağdurlar genellikle itaatkar ve edilgen olarak karakterize edilmektedir. Mağduriyet, dikkatli bir şekilde değerlendirilmez ve yönetilmezse çalışan bireyler ve tüm çalışan gruplar üzerinde ciddi ve zararlı etkiler yaratabilir. Mağduriyet, bireysel düzeyde psiko-sosyal olumsuzluklar yanında grup tarafından dışlanma sorunlarını da doğurabilir.

3. Örgütsel Mağduriyetin Sonuçları

Mağduriyetin ciddi sonuçları gerek kişisel gerekse grupsal olarak şu şekildedir (Anderson, 1993:6-7):

Birey açısından;

- Nefret, sinirlilik veya ilgisizlik olarak kendini gösteren bir biçimde artan anlaşmazlık. Kuralları kasten ihlal etme veya performansı azaltma, kurallara bağlılığı abartma,
- Yüksek stres düzeyi, stres yönetiminde başarısızlık, düşük stres toleransına sahip olma,
- Fiziksel rahatsızlıklar, örneğin uyku bozuklukları, güven kaybı, endişe, dalgınlık, depresyon veya manik semptomlar ve hatta bazen güçlü saldırganlık ve aşırı yorgunluk gibi.
- İşyerine geç gelme veya hiç gelmeme, işe devamsızlık gösterme,
- İleriyi görememe ve hakkını korumak için nedensiz taleplerde bulunma,
- Kendine şiddet uygulama veya intiharı düşünme gibi sonuçlar ortaya çıkabilmektedir.

Bireysel olarak hangi sonuçların çıkacağı şüphesiz bireyin kişilik özelliklerine ve kişisel özelliklerine bağlı olarak değişecektir.

Mağduriyet kısa sürede son verilmez (ve işyeri temel sorunlarıyla ilgilenilmez ve araştırılmazsa), uzatılırsa tıbbi ve psikolojik uzman yardımı

gerektiren kronik bir durumda süreklilik oluşturan semptomların riski ortaya çıkmaktadır.

Grup açısından mağduriyet sonuçları ise;

- Etkinlik ve verimlilikte azalma,
- Var olan kuralların erozyonu veya kuralların hiçe sayılması,
- İşverenin eleştirilmesinde artış, güven kaybı ve genel güvensizlik duygusu,
- Artan anlaşmazlık, örneğin, grup veya görevden çekilme, sona erdirici güç girişimleri veya güçlü klik oluşumu,
- Yüksek devamsızlık, önemli suiistimal sorunları, yüksek işgören devir hızı, dalgınlıkta artış,
- Strese ve zorlamaya düşük tolerans gösterme, genel tatminsizlik semptomları,
- Küçük sorunları büyütme,
- Sürekli yeni günah keçileri arama gibi ortaya çıkabilmektedir.

Mağduriyet bireylerin motivasyonunu ve moralini olumsuz etkileyebilir ve performansını düşürebilir. Dolayısıyla örgütsel ve bireysel hedeflere ulaşmada çift taraflı olarak sorunlara yol açar.

B. Örgüt Kültürü

Bu çalışmada örgüt kültürü tipleri itibariyle bireylerin algıladıkları mağduriyet düzeyleri arasındaki farklılıklar belirlenecektir. Hangi örgüt kültürü tipinde hangi seviyede bireylerin mağduriyet algıladıkları belirlenecektir. Bu bakımdan çalışmanın bu bölümünde genel olarak örgüt kültürü kavramı üzerinde durulacak ve bu çalışmada esas alınan örgüt kültürü tipleri hakkında bilgi verilecektir. Örgüt kültürü pek çok araştırmacı tarafından ele alınmış ve literatürde yaygın olarak üzerinde durulan konuların başında gelmektedir. Örgüt kültürüne ilgi 1980'li yıllardan itibaren başlamıştır (Deal ve Kennedy, 1982:36). Genel anlamda kültür bir toplumda geçerli olan ve gelenek halinde devam eden her türlü duygu, düşünce, dil, sanat ve yaşayış unsurlarının tümü olarak tanımlanabilir (Taştan, 2002:1). Örgüt kültürü ise örgüte ilişkin yönetsel politikaların, stratejilerin çalışma ilkelerinin, tutum ve davranışların, rollerin, değer ve normların, sembollerin, geleneklerin oluşturduğu bir bütün veya paylaşılan değerler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Güney, 2004:185). Bir başka tanımda ise örgüt kültürü, bir grubu birbirine bağlayan ve grupça paylaşılan normlar, tutumlar, beklentiler, inançlar, saygıtlar, değerler ve ideolojiler bütünüdür (Kilmann, vd., 1985:2).

Örgüt kültürü örgütsel yaşamı yakından ilgilendiren değerleri içerir. Örgüt içindeki yaşamın ve bireylerin davranışlarının temel belirleyicisidir. Literatürde kültür çok çeşitli şekillerde sınıflandırılmıştır. Bu çalışmada kullanılacak olan örgüt kültürü tipleri Harrison (1972) ve Handy (1981) tarafından belirlenmiş 4'lü sınıflandırmaya dayalı örgüt kültürü tipleridir .

1. *Güç kültürü (power)*: Hiyerarşinin ön planda olduğu ve örgütte gücün belirli kişilerde veya bir kişide toplandığı örgüt kültürü tipidir. Bu kültürde güç, statü, itaat ve denetim gibi kavramlara vurgu vardır. Bu kültürdeki anahtar kişiler ya da başka bir ifade ile merkezi roldeki kişiler örgütten herhangi bir şekilde ayrılırsa örgüt çöküntüye uğrayacaktır. Çünkü örgütte yatay iletişimden ziyade dikey iletişim esastır. Genellikle küçük ve orta boy işletmelerde hakim olan bu kültür tipinde tüm uygulama ve işlemler merkezi otoritenin bilgisi ve izni ile gerçekleşir. Değişen çevre koşullarına uyum diğer tiplere göre daha hızlıdır (Bakan vd., 2004:93). Örgütsel yapı büyüdükçe merkezi güçle örgütü yönetmek güçleşeceğinden, örgüt bölünmeye doğru gider. Bu kültüre örnek olarak CEO'ların yönetimindeki örgütler ve tipik aile işletmeleri gösterilebilir.
2. *Görev kültürü (task)*: Proje merkezli bir kültür tipidir. Bu kültürde temel vurgu, iştir ve bireyler kendilerini disipline eden merkezi olmayan çalışma yollarını benimserler (Hampden-Turner, 1990:16). Tüm dikkatler yeteneklere yöneltilmiştir ve verilen görevlerin en iyi şekilde yerine getirmesi için doğru insanların doğru yerlerde çalışması esası alınır. Görev kültürü sonuç odaklıdır, dolayısıyla yaratıcılık, rekabet ve hız gereklidir. Bu kültür, görev gruplarına ve proje takımlarına uyarlanabilen bir özelliğe sahiptir. Az sayıda yapılan günlük kontroller, kültürel normları çiğnemenin, prosedürler ve çalışma yöntemleri ile gerçekleştirilmektedir (Handy, 1981:182). Reklam şirketleri, bilgisayar programlama şirketleri bu kültüre örnek olarak gösterilebilir.
3. *Rol kültürü (role)*: Bu kültürde roller, pozisyonları dolduran kişilerden daha önemlidir ve örgüt en iyi bu rollerle tanımlanmaktadır (Bakan vd., 2004:90). Diğer kültür tiplerine oranla daha katı ve formeldir. Örgütte hiyerarşi ve otorite ön plandadır. Ayrıntılı biçimde tanımlanmış roller, iş tanımları, kurallar ve yapılması gerekenler önceden planlanmıştır. Örgütte birimler arası çalışmalar, yetki tanımları, rol tanımları ve bürokrasi ile yürümektedir. Ayrıca her birey ne yapması gerektiğini bilir, her çalışan sadece tanımlanan işleri gerçekleştirir. Tanımlanandan fazla veya eksik yapmamalıdır. Rol kültürünün hakim olduğu örnek işletmeler tipik kamu kurumlarıdır.
4. *Birey kültürü (person)*: Bu kültür birey merkezli olup, bireysel çalışmalar ve başarılar ön plandadır. Bireylerin bilgileri, tecrübeleri ve yetkinlikleri ile sonuç elde etmeleri önemlidir. Var olan örgütsel yapı örgüt içerisindeki bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak ve desteklemek için vardır. Aslında örgüt içindeki pozisyonunu yitirmemek için ne yapması gerekiyorsa yapan çalışanlar, örgütü kendi kariyerleri ve özel istekleri için kullanabilecekleri bir yapı olarak görürler (Jarvis, 1999). Avukatlık büroları, veya üniversiteler gibi.

Örgüt kültürünün bu çalışma kapsamında değerlendirilmesi gereken bazı temel özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Gümüşsuyu, 2005:32-33; Doğan, 1997:60-61; Berberoğlu, 2005:249-266):

- Örgüt kültürü öğrenilebilir,
- Bireylere örgütsel kimlik sağlar,
- Üyeler arasında paylaşılr,
- İhtiyaçları karşılar,
- Birlikte hareket etmeyi kolaylaştırır veya zorlaştırır,
- Davranışların düzenleyicisidir,
- Yönetim felsefesini yansıtır,
- Örgüt ikliminin oluşumuna katkı sağlar.

C. Örgüt Kültürünün Davranış Belirleyici Özelliği Ve Algılanan Örgütsel Mağduriyet

Örgütsel mağduriyet, örgüt içi pek çok sürecin etkisiyle ortaya çıkan bir sonuçtur. Bu süreçlerden biri de hiç şüphesiz örgüt kültürüdür. Rippon, örgüt kültürünün saldırgan davranışlarla ilgili olduğunu ve saldırgan davranışların nedenlerini ilgili örgütün kültür bileşenlerinde aranması gerektiğini ifade etmektedir (Rippon,1995:3). Schein, ise kültürün, örgüt üyelerinin ve örgüt gruplarının algılama ve düşüncelerini başka bir anlamda tutumlarını etkilediğini belirtmektedir (Schein,1985:4). O halde örgüt kültürü bireylerin ve grupların davranışlarını etkilemekte ve örgüt içindeki bireylerin ve grupların davranışlarının sınırlarını belirlemektedir.

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin birbirleri ve çevreleri ile ilişkilerini nasıl değerlendireceklerine karar verdikleri değerler sistemini ifade eder (Frazer, 1996:). Zaten uygulamada bazı örgütlerde bireylerin daha az süreli çalışması ve personel devir hızının yüksek olmasından da anlaşılmaktadır ki o örgütün değer sisteminde bazı sorunlar bulunmaktadır. Örgütün kültürü, bireylerin saldırgan davranışlarına ya müsaade eder ya da etmez. Bu sonuç, yüksek veya düşük oranda bireyin mağduriyetine neden olmaktadır.

Örgüt kültürü, örgütsel yaşamı bütünüyle kuşatan bir değerler zinciridir. Örgüt kültürünün örgütteki bireylerin davranışlarını belirleme özelliği (Davis, 1984:45) nedeniyle saldırgan davranışlarla örgüt kültürünün anlamlı bir ilişkisi vardır. Kilmann, Saxton ve Serpa (1986), çalışmalarında örgüt kültürünün bireylerin davranışlarını kontrol etme özelliği bulunduğunu belirtmektedirler. Kültür bireylerin neleri doğru ve neleri yanlış olarak değerlendireceğini belirler. Dolayısıyla örgütteki çalışanların veya yöneticilerin saldırgan davranışlarının da altyapısını oluşturmaktadır. Eğer bu değer sistemi başka bireylere zarar vermeyi destekler nitelikte ise, o örgütte saldırgan ve sapkın davranışların görülme olasılığı artacaktır. Toplum veya toplumdaki grupların kültürlerinden hareket edildiğinde de benzer sonuçlara ulaşmak mümkündür. Grupların alt kültürleri bireylerini daha saldırgan hale getirebilmektedir. Toplumda bazı küçük grupların saldırganlıklarının altında ilgili grupların kültürleri yatmaktadır.

Savaşçı, mücadelecı, tartışmacı veya saldırgan özellikli kültürler o kültürde yaşayan bireyleri de doğrudan etkileyecektir.

Bu çalışmada örgüt kültürü bağımsız değişken olarak kabul edilmiştir. Dolayısıyla bireylerin mağduriyet algılamasının örgüt kültürü tipleri itibariyle farklılaşıp farklılaşmadığı bu çalışmada ortaya konulacak sonuçtur. Böyle bir çalışmanın temel dayanak noktası yukarıda da belirtildiği üzere örgüt kültürünün bireysel ve grupsal davranışları belirleme özelliğidir.

III. Metodoloji

Bu bölümde araştırmanın metodolojisi ile ilgili bilgiler, bulgular ve değerlendirmeler sunulacaktır.

A. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın birincil amacı dört kültür tipi itibariyle (güç, görev, birey ve rol) mağduriyet algılamalarının farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemektir. Diğer bir deyişle hangi örgüt kültüründe bireylerin daha çok veya az mağdur olduğu belirlenecektir. Ayrıca ikincil amaç olarak da demografik özellikler itibariyle bireylerin algıladıkları örgütsel mağduriyet arasındaki farklılıklar belirlenecektir. Çalışma, keşifsel bir özellik taşıdığından hipotez geliştirilmemiştir. Zira hangi örgüt kültürü tiplerinde bireylerin kendilerini daha mağdur algıladıkları araştırmanın temel sorunsalıdır. Bu bakımdan, hipotez geliştirmek yerine bir takım sonuçlar ortaya koymak ve bu sonuçlar üzerine yeni araştırmaların yapılmasını sağlamak veya yapmak amaç olarak benimsenmiştir.

B. Örneklem

Araştırma, Kayseri’de özel sektör ve kamu sektöründe çalışan kolayda örneklem yöntemi ile seçilmiş 710 kişi ile yürütülmüştür. Araştırmanın kamu ve özel sektörde ayrı gruplar üzerinde yürütülmesinin nedeni, örgüt kültürü tipleri ile ilgili farklı algılamalara sahip örneklem ulaşabilmektir. Hem özel hem de kamu sektöründe de farklı kurum ve kuruluşlarda çalışanlarla araştırma yürütülmüştür. Araştırmanın yapıldığı sektörler dördü kamu, 20’si ise özel sektör kuruluşlarından oluşmakta olup, özel sektör kuruluşlarının dağılımları Tablo 1’de yer almaktadır. Tabloda da görüldüğü üzere özel sektörlerin dağılımı mobilya, çelik kapı, gıda, tekstil, sigorta, restoran, otel ve marketlerden oluşmaktadır.

Tablo 1: Özel Sektör İşletmelerinin Alt Sektörel Dağılımı

Alt Sektör	f
Mobilya sanayi	2
Çelik kapı sanayi	3
Gıda sanayi	3
Tekstil sanayi	3
Sigorta	2
Restorant	3
Otel	2
Market	2
Toplam	20

Araştırmanın yürütüldüğü kamu kurumlarına isimlerinin gizleneceği söylendiğinden burada kamu kurumlarının isimleri ifade edilmemiştir. Kamu kurumlarının sektörlerini ifade etmek de isim yerine geçebileceğinden sektör ve isim vermekten kaçınılmıştır. Bu kurumların tipik kamu kurumu niteliği arz ettiğini belirtmek de gerekir. Kurumlar özerk ya da yarı özerk değildir.

C. Verilerin Toplanması

Veriler soru formu aracılığı ile toplanmıştır. Soru formu üç temel bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmaya katılanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde, bireylerin algıladıkları örgüt kültürü tipini belirlemeye yönelik olarak bir ölçek bulunmaktadır. Üçüncü bölümde ise yine bireylerin algıladıkları mağduriyeti belirlemeye yönelik bir ölçek bulunmaktadır. Soru formları 24 farklı özel ve kamu sektör kuruluşunda çalışanlardan toplam 853 kişiye dağıtılmıştır. Dağıtımlar ilgili kurum ve kuruluşların yetkililerin izinleri dahilinde gerçekleştirilmiştir. Soru formları akşam mesai bitiminde çalışanlara verilmiş ve ertesi gün mesai başlangıcında toplanmış, böylelikle formların evlerde doldurulması sağlanmıştır. Anketlerin evde doldurulmasının nedeni “itinalı doldurulmasını” sağlamaktır. Mağduriyet gibi bir konuda bireylerin saldırıya uğradıklarını kolayca ifade edemeyecekleri düşünülmüştür. Benzer çalışmalarda yaşanan sorunlar nedeniyle, bu çalışmada bireylerin kendi başına ve kimsenin göremeyeceği bir yerde formu doldurulmasını temin etmek amacıyla bu yol tercih edilmiştir. Toplam 710 çalışan soru formunu doldurarak teslim etmiştir. İzin, ilgisizlik veya vardiya nedeniyle bir kısım anket geri dönmemiştir. Geri dönen soru formları yeterli görülerek analize tabi tutulmuştur.

Algılanan örgüt kültürü: Bireylerin çalıştıkları işletmedeki algıladıkları örgüt kültürü tipini belirlemek üzere Harrison(1972) tarafından geliştirilmiş dörder ifadeden oluşan, iletişim, koordinasyon, kontrol, karar verme gibi 15 farklı kültürel niteliği ölçen bir ölçek kullanılmıştır. Ölçekte toplam 60 ifade bulunmaktadır ve katılımcılardan beşli likert tipi ölçek ile bu ifadelere katılım

derecelerini işaretlemeleri istenmiştir. Tüm alt ölçeklerin alfa değerleri 0.70'den büyük bulunmuş. Ölçeğin genel olarak güvenilirlik katsayısı ise 0.89'dur.

Algılanan örgütsel mağduriyet: Bu ölçek tarafımızca geliştirilmiştir. Ölçek Neuman ve Baron'un (1998), Baron'un (1993) ve Feldman ve Johnson'un (1996) saldırgan davranışlarla ilgili sınıflandırmalarına uygun olarak geliştirilmiştir. 15 ifadeden oluşan ölçekte bireylerin maruz kaldıkları saldırgan davranışların sıklığı sorulmaktadır. Ölçeğin güvenilirliği 0.93 olarak hesaplanmıştır.

D. Verilerin Değerlendirilmesi

Elde edilen veriler, demografik özelliklere, kültür tiplerine ve mağduriyet ile ilişkilerine göre analize tabi tutulmuştur. Veriler SPSS 15.0 programında değerlendirilmiştir. Kültür tipleri itibarıyla mağduriyet algılamalarının normal dağılması nedeniyle, tek yönlü varyans analizi yöntemi ile algılamaların farklılaşır farklılaşmadığı belirlenmeye çalışılmıştır.

E. Bulgular

1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Soru formunda yer alan demografik özelliklere ilişkin dağılımlar Tablo 2'de yer almaktadır. Araştırmaya katılanların cinsiyet dağılımlarında erkeklerin çoğunlukta (%79,4) olduğu görülmektedir. Yaş grupları itibarıyla dağılımlar şu şekilde gerçekleşmiştir. 26-40 yaş arası çalışanlar toplamın %36'sını, 15-25 yaş arası çalışanlar %25,9'unu, 41-55 yaş arası çalışanlar %24,5'ini ve 56 yaş ve üzerinde olanlar ise %13,6'sını oluşturmaktadır. Eğitim düzeyleri itibarıyla araştırmaya katılanlardan %35,3'ü lise mezunlarından oluşmaktadır. Bu oranı %26,7 ile üniversite mezunları, %20,4 ile ortaokul mezunları ve %17,6 ile ise ilkokul mezunları izlemektedir. Çalışanların işyerinde çalıştıkları konumları itibarıyla incelediğimizde, %83,8'inin mavi yakalılardan oluştuğu saptanmıştır. Araştırmaya katılanların %69,9'unu özel sektör çalışanları oluşturmaktadır. Bunlar dışında çalışanların aynı kurum veya kuruluşta çalışma sürelerinin ortalaması 5.65 yıldır.

Tablo 2: Araştırma Kapsamına Alınan Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Demografik Özellikleri

Bireysel Özellikler	Grup	n	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	564	79,4
	Kadın	146	20,6
Yaş	15-25 yaş arası	184	25,9
	26-40 yaş arası	256	36,0
	41-55 yaş arası	174	24,5
	56 yaş ve üstü	96	13,6
Eğitim Düzeyi	İlkokul	125	17,6
	Ortaokul	145	20,4
	Lise	251	35,3
	Üniversite	189	26,7
İşletmedeki Konumu	Beyaz yakalı	115	16,2
	Mavi yakalı	595	83,8
Çalışılan Sektör	Kamu	214	30,1
	Özel	496	69,9

2. Değişkenlere İlişkin Bulgular

Araştırma 24 farklı kurum veya kuruluşta çalışan bireyler üzerinde yürütülmüştür. Soru formu araştırmaya katılanların dört ayrı kültür tipini yansıtmaya özelliğe sahiptir. Çalışmada algılanan örgütsel mağduriyet bağımlı değişken olarak kabul edilmiştir. Bu yolla çalışanların algıladıkları kültür tipi belirlenmiş ve araştırmaya katılanların verdikleri cevaplar kültür tiplerini yansıtmaya biçimde dörde ayrılmıştır. Örgütlerini rol kültürüne yakın olarak algılayanlar rol kültürü grubuna, birey kültürü olarak algılayanlar birey kültürü grubuna, güç kültürü olarak algılayanlar güç kültürü grubuna ve görev kültürü olarak algılayanlar da görev kültürü grubuna dahil edilmiştir. Böylece 710 kişi algıladığı kültür tipine göre bir grup içinde yer almaktadır. Buna ilişkin dağılım aşağıda Tablo 3'te görülmektedir.

Tablo 3: Araştırmaya Katılanların Algıladıkları Örgüt Kültürü Tiplerine Göre Dağılımları

Algılanan Kültür Tipleri	n	Yüzde (%)
Güç kültürü	268	37,7
Rol kültürü	177	24,9
Görev kültürü	113	15,9
Birey kültürü	152	21,5
Toplam	710	100

Araştırmaya katılanların % 37,7'si örgütlerinde güç kültürünü algılamaktadır. Bu kültür örneklem itibarıyla diğerlerine oranla daha yaygın görülen kültür tipidir. İkinci olarak % 24,9 ile rol kültürünün algılandığı

görülmektedir. Üçüncü olarak % 21.5 ile birey kültürü algılanmaktadır. Daha az yaygın görülen örgüt kültürü ise % 15.9 ile görev kültürüdür.

3. Örgüt Kültürü Tipleri İtibariyle Algılanan Örgütsel Mağduriyet

Örgüt kültürü tipleri itibariyle bireylerin mağduriyet algılamalarının farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere, örneklemin normal dağılıma sahip olması nedeniyle parametrik testlerden tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Bu analiz ile grup değişken ortalamaları arasındaki farklılıkların anlamlı olup olmadığı anlaşılmaktadır. Algılanan örgütsel mağduriyet ortalaması ise 0.88'lik bir standart sapma ile 2.24 olarak belirlenmiştir (5'li Likert sistemi, 1 düşük mağduriyeti, 5 yüksek mağduriyeti ifade etmektedir). Yapılan analiz sonucu Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4: Örgüt Kültürü Tipine Göre Mağduriyet Algılamaları

Kültür Tipleri	Ortalama Mağduriyet	Standart Sapma	F
Güç kültürü	2.42	0.87	6.529
Rol kültürü	2.30	0.59	
Görev kültürü	1.98	0.72	
Birey kültürü	2.05	0.88	

p<0.001

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere kültür tipleri itibariyle algılanan mağduriyet ortalamaları arasındaki farklılık anlamlıdır. Güç kültürü algılayan çalışanlar kendilerini daha mağdur hissetmektedirler. Mağduriyet algılamasının en az olduğu kültür tipi ise görev kültürüdür. Bulgu ile ilgili değerlendirmeler tartışma bölümünde ele alınacaktır.

4. Demografik Özellikler İtibariyle Mağduriyet Algılamaları

Demografik özellikler itibariyle bireylerin mağduriyet algılamaları bu çalışmanın ikincil amacını oluşturmaktadır. Farklılıklara ilişkin analiz sonuçları aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 5: Cinsiyet Farklılıkları İtibariyle Mağduriyet Algılaması Farklılıkları

Cinsiyet	Ortalama Mağduriyet	Standart Sapma	t
Erkek	2.17	0.54	8.529
Kadın	2.54	0.87	

p<0.001

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere kadınlar erkeklere oranla daha fazla mağduriyet algılamasına sahiptir yani daha fazla mağdur edilmektedir.

Tablo 6: Yaşlar İtibariyle Mağduriyet Algılaması Farklılıkları

Yaş Aralıkları	Ortalama Mağduriyet	Standart Sapma	F
15-25	2.57	0.74	7.102
26-40	2.25	0.54	
41-55	2.18	0.81	
56 ve üstü	1.75	0.91	

p<0.001

Mağduriyet algılamasının en yüksek olduğu yaş grubunun 2.57 ile 15-25 yaş aralığındaki gençler olduğu görülmektedir. En düşük mağduriyet algılaması ise 1.75 ile 56 yaş ve üstü çalışanlara aittir.

Tablo 7: Temel Görev İtibariyle Mağduriyet Algılaması Farklılıkları

Temel Görev	Ortalama Mağduriyet	Standart Sapma	t
Beyaz yakalı	1.91	0.44	5.177
Mavi yakalı	2.31	0.62	

p<0.001

Tablo 7’de mavi yakalıların beyaz yakalılarına oranla daha fazla mağdur edildikleri görülmektedir.

Kamu ve özel sektör ayrımı yapıldığında mağduriyet algılamaları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. İstatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmadığından sonuç tablo olarak gösterilmemiştir.

IV. Tartışma ve Sonuç

Örgüt kültürünün, örgüt üyelerinin davranışlarını belirleme ve kontrol etme özelliği nedeniyle, örgüt kültürü tipleri itibariyle mağduriyet algılamalarının farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan bu araştırmada, örgüt kültürü tipleri itibariyle mağduriyet algılamalarının anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

Araştırmanın birincil amacının hangi kültür tipinde bireylerin kendilerini daha mağdur algıladıklarını belirlemek olduğu daha önce belirtilmişti. Yapılan analiz sonucunda en yüksek mağduriyet algılamasının güç kültüründe olduğu saptanmıştır. Bunun nedeni ise güç kültürünün özelliklerine dayandırılabilir. Üç temel noktada güç kültüründe daha fazla mağduriyet algılaması olduğu düşünülmektedir:

- Güç kültüründe merkezi otoritenin güçlü bir kontrolü vardır. Dolayısıyla, merkezi otorite bazen bireylere rağmen ve bireyleri rencide edici biçimde bu kontrolleri yapıyor olabilir. Bireyler merkezi otoritenin güçlü kontrollerini güvensizlik şeklinde algılıyor ve bu nedenle de mağdur edildiklerini düşünüyor olabilirler. Merkezi otorite

istediği zaman ve şekilde bu kontrolleri yapmaktadır. Bu da bireylerde memnuniyetsizlik, mutsuzluk ve huzursuzluk yaratmaktadır.

- Güç kültüründe merkezi otoritenin güvenini kazanmak veya “gözüne girmek” amacıyla da bireyler arasında psikolojik taciz, şiddet veya sapkın davranışlar görülebilir. Bunun sonucu da bazı bireyler mağdur olmaktadır. Merkezi otorite kendine yakın, her dediğini yapan ve merkezi kararlara veya normlara uygun davrananları güçlü hale getirmektedir. Bu da bireyler veya gruplar arasında merkeze yakın olma gayretine neden olmaktadır.
- Merkezi otoritede merkez tarafından güçlendirilmiş kişiler vardır ve uygulamalar bu kişiler tarafından yerine getirilmektedir. Dolayısıyla, bireysel inisiyatiflerin yerine güçlü kişilerin inisiyatifleri ön plandadır. Performansların ve önerilerin değerlendirilmesi ve uygulamaların doğruluğu bireylerin inisiyatifinde değildir. Bu nedenle bireyler mağdur edildiklerini algılayabilirler.

Bireylerin en az mağduriyet algıladıkları kültür ise görev kültürüdür. Bunun da nedenini, görev kültürünün özelliklerinde aramak gerekir. Mağduriyet algılamasının görev kültüründe daha az olmasının temelde iki nedeni olduğu söylenebilir:

- Görev kültüründe, çalışanlar işleri üzerinde yüksek derecede kontrole sahiptir. Merkezi bir otorite yerine grup üyelerinin veya proje takımlarının kendi kendilerini kontrolleri esastır. Bu kültürde takım çalışmaları desteklenir ve bireylerin işle ilgili işbirliği esastır. Dolayısıyla, bireyler grup ve takımlar halinde çalıştıklarından ve kendi kendilerini kontrol ettiklerinden mağduriyetlerini azaltıcı önemli nedenleri vardır. Grup içi dayanışma ve yardımlaşma yüksek düzeydedir.
- Görev kültürü gücün ve etkinin kaynağı olarak sadece uzmanlığı tanımaktadır. Görev dağılımında, takım oluşturmada ve iş ilişkilerinde statüden çok yeterliliğe önem verir (Bakan vd., 2004:92). Dolayısıyla bireyler kendilerini ispatlamış ve alanlarında uzman ve yetkin kişilerdir. Grup ve takımlarda yetkinlik bazlı bir oluşum saldırgan davranışları azaltabilir ve buna bağlı olarak da mağduriyet daha az görülebilir.

Bu sonuçlar güç kültürünün veya görev kültürünün “iyi” ya da “kötü” olduğunun bir göstergesi olarak elbette kabul edilemez. Her kültürün kendine özgü avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Bireylerin mağduriyetleri anlamında güç kültürü diğer kültür tiplerine oranla daha dezavantajlı görünmesine rağmen, görev kültürü avantajlı görünmektedir. Bu yüzden mağduriyetin zararlı sonuçları dikkate alınarak yöneticilere güç kültüründen kaçınmaları gerektiği tavsiye edilebilir. Bununla birlikte şu da dikkate alınmalıdır ki bazı örgütler açısından güç kültürü kaçınılmazdır. Modern yönetim teorilerinden durumsallık yaklaşımına göre bazı örgütler açısından mağduriyete rağmen en iyi kültür tipi güç kültürü olabilir. Bu durumda

yöneticiler veya işletme sahipleri, mağduriyeti azaltıcı tedbirler almakla birlikte, herhangi bir zamanda ve herhangi bir nedenle örgüt içinde bireylerin kendilerini mağdur olarak hissedebileceklerini dikkate almaları gerekir. Uygulamalar, süreçler ve kontroller olabildiği kadar insana daha fazla değer veren bir yapıya kavuşturulmalıdır. Bireysel inisiyatifler yine olabildiği kadar teşvik edilmelidir.

Tıpkı toplumlarda olduğu gibi, örgütlerde de kültür değişimi ortaya çıkmakta ve uzun zaman almaktadır. Mümkün olduğu halde bir örgütün kültürünü güç kültüründen görev kültürüne dönüştürmek hayli zaman alıcı bir çaba olacaktır. Ancak bir kere daha vurgulamak da fayda var ki bazı örgütler açısından güç kültürü kaçınılmaz olabilir. Askeri organizasyonlar veya emniyet teşkilatının bazı birimleri gibi.

Demografik özellikler itibariyle algılanan örgütsel mağduriyet farklılıklarına bakıldığında ise kadınların erkeklere oranla daha yüksek oranda mağdur edildikleri görülmektedir. Bunun bir nedenini “cam tavan sendromu”nda aramak gerekir. Kadınların iş hayatında yükselme imkanları daha kısıtlıdır ve dolayısıyla kendilerini mağdur olarak algılayabilirler. İkinci neden “kraliçe arı sendromu”dur. Eğer bir kadının yanında çalışan veya çalışanlar da kadın ise bu kez yönetici olan kadın başka kadınların yükselmesini istemeyecektir, buna da kısaca kraliçe arı sendromu denilir. Dolayısıyla bazı kadınların mağduriyetinin nedeni bu sendrom olabilir.

Bu çalışmada gençlerin de kendilerini daha mağdur algıladıkları, elde edilen sonuçlardan biridir. Gençlerin tecrübesiz olmaları, daha alt düzeylerde görev yapıyor olmaları, dinamik ve enerjik yapıları onların mağduriyetine neden olduğu düşünülebilir. Yaşlılar kendilerini korumaya alacak mekanizmaları zaten örgütte oluşturdukları için daha az mağdur olmaktadır.

Diğer taraftan mavi yakalılar, daha yüksek mağduriyet algılaması içindedirler. Beyaz yakalıların ofis ortamında çalışıyor olmaları nedeniyle bazı üst yönetim kademelerine yakın olmaları normaldir. Muhasebe, finansman, kalite, halkla ilişkiler veya insan kaynakları yönetimi gibi. Dolayısıyla, teknik elemanların, işçilerin bazı hususlarda göz ardı ediliyor olmaları mağduriyet algılamasına neden oluyor olabilir. Bazı örgütsel kazanımların veya hakların büro düzeyinden başladığı bilinmektedir. Bu tür durumlarda mavi yakalıların kendilerini biraz daha dışlanmış hissetmeleri mağduriyet algılamalarını artırabilecektir.

Kamu ve özel sektörde çalışanlar açısından mağduriyet algılamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Bu çalışma ile bireylerin mağduriyet algılamasında örgüt kültürünün önemli bir yer oluşturduğu görülmüştür. Bundan sonraki çalışmalarda diğer örgüt kültürü modelleri veya tipleri ile çalışmak mümkündür. Başka örneklemeler ve başka ölçeklerle çalışılarak bu alandaki çalışmalar zenginleştirilmelidir. Bu çalışma önemli bir literatür boşluğunu doldurmuştur. Zira literatürde doğrudan bu örgüt kültürü tipleri ile mağduriyet arasındaki ilişkileri veya farklılıkları ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Kaynaklar

- Anderson, S.,(1993), Ordinance of the Swedish National Board of Occupational Safety and Health containing Provisions on measures against Victimization at Work, Adopted 21st September, içinde: Kurt Baneryd ve Göran Lindh, Statute Book of The Swedish National Board of Occupational Safety and Health, Ordinance AFS.
- Aquino, K., ve Bradfield, M., (2000), “Perceived Victimization in The Workplace The Role of Situational Factors And Victim Characteristics” Organization Science, Sept/Oct, 11 (5), ss.525-538.
- Bakan, İ., Büyükebeşe, T. ve Bedestenci, Ç. (2004), Örgüt Kültürü, Bursa: Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım.
- Bandura, A, (1973), Aggression: A Social Learning Analysis, New York: Prentice Hall.
- Baron R.A. ve Neuman J.H. (1998), “Workplace Aggression: The Iceberg Beneath The Tip of Workplace Violence: Evidence on Its Forms, Frequency, And Potential Causes”, Public Administration Quarterly, 21, ss.446–464.
- Baron R.A., (1993), “Reducing Aggression And Conflict: The Incompatible Response Approach or Why People Who Feel Good Usually Won’t Be Bad”, içinde: Brannigan G.G, Merrens M.R, editors. The Undaunted Psychologist. Philadelphia: McGraw- Hill, Inc., ss.203–218.
- Berberoğlu, G. (2002). Örgüt kültürü. İ. Özalp (ed.). Yönetim ve Organizasyon içinde (ss. 249-266). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Buss, A. H. (1961). The Psychology of Aggression. New York: Wiley.
- Davis, S.M. (1984), Managing Corporate Culture, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Deal, T.E. ve Kennedy, A.A., (1982), Organization Cultures: The Rites and Rituals of Organization Life, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Doğan, S. (1997), “İnsan Kaynakları Potansiyelini Arttırmada İşletmeleri Etkinliğe Götüren Yol:Örgüt Kültürü”, Amme İdaresi Dergisi, 30 (4), ss.53-74.
- Feldman, T. ve Johnson, P. (1996), Workplace Violence: A New Form of Lethal Aggression. in Hall, Harold V. (Ed.), Lethal violence 2000: A Sourcebook on Fatal Domestic, Acquaintance And Stranger Aggression. Kamuela, HI: Pacific Institute for the Study of Conflict and Aggression., ss. 311–338
- Fraser, J. (1996), The Impact of Organizational Composition on the Emergence of Corporate Culture. Georgia State University. Unpublished Dissertation.
- Gümüşsuyu, Ç., (2005), Yaratıcı Örgüt Kültürü, Ankara: TODAİE yayınları.
- Güney, S., (2004), Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü, Ankara: Siyasal Kitapevi.

- Hampden-Turner, C. (1990), *Corporate Culture for Competitive Edge*, Economist, London.
- Handy, C. B., 1981, *Understanding Organisations*, Harmondsworth: Penguin.
- Harrison, R. (1972), "Understanding Your Organization's Character", *Harvard Business Review*, 3, ss.119-128.
- Jarvis, C. (1999). "Typologies of Organizational Culture", <http://www.britishcouncil.org.tr/turkish/govmats/etk13.doc>, erişimtarihi: 15.02. 2007
- Kilmann, R.R.; Saxton, M.J. ve Sepra, R., (1985), "Five Key Issues in Understanding and Changing Culture", *Gaining Control of the Corporate Culture*, Ralph H. Kilman (Ed.), Jossey-Bass., ss.1-16.
- O'Leary-Kelley, A.M., Griffin R.F. ve Glew D.J., (1996), "Organization Motivated Aggression: A research Framework," *Academy of Management Review*, 21, ss.225-253.
- Rippon, T., (2005). "A Culture of Peace: An Alternative to Violence in The Workplace", *Culture of Peace Online Journal*, 2(1), ss.49-65.
- Schein, E.H. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, London.
- Taştan, Z. S., (2002), *Japon Örgüt Kültürü*, www.insankaynaklari.gokceada.com, erişim tarihi: 6.02.2007.