



**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ADANA ALPARSLAN TÜRKER BİLİM VE TEKNOLOJİ
ÜNİVERSİTESİ**

**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EKONOMİK VE SOSYAL ETKİ DEĞERLENDİRME ÇALIŞMALARI
ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN PROJE BAŞARISI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:
GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA**

**AHMET KORKUT
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

ADANA 2023



**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ADANA ALPARSLAN TÜRKER BİLİM VE TEKNOLOJİ
ÜNİVERSİTESİ**

**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EKONOMİK VE SOSYAL ETKİ DEĞERLENDİRME ÇALIŞMALARI
ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN PROJE BAŞARISI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:
GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA**

**AHMET KORKUT
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN
DR. ÖĞR. ÜYESİ KONURALP SEZGİLİ**

ADANA, 2023

ÖZET

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN PROJE BAŞARISI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA

Ahmet KORKUT

Yüksek Lisans, Ekonomik ve Sosyal Etki Değerlendirme Çalışmaları Anabilim Dalı

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Konuralp SEZGİLİ

Temmuz 2023, 81 sayfa

Örgüt kültürü ile proje başarısı arasındaki ilişki, proje yönetimi alanında dikkat çeken bir konudur. Mevcut araştırmalar çeşitli sektör ve endüstrilerde örgüt kültürünün proje başarısı üzerindeki etkisini kısıtlı biçimde araştırmış olsa da yerel yönetim kuruluşlarının kendine özgü dinamiklerine odaklanan daha fazla bağlama özgü çalışmaya ihtiyaç bulunmaktadır. Bu çalışmada Cameron ve Quinn tarafından geliştirilen Örgüt Kültürü Değerlendirme Aracından (OCAI) yararlanılarak Adana ili Kozan Belediyesi'nde çalışan 227 kişinin katılımı ile bir tarama yürütülmüştür. Soru formu, kişisel bilgilere ek olarak örgüt kültürü ve genel proje başarısı ölçme araçlarından oluşmaktadır. Verilerin çok değişkenli analize hazır hale getirilmesini takiben SPSS v.26 ve JAMOVİ istatistik paket programları ile analizler yürütülmüştür. Araştırma bulguları, örgüt kültürünün dört boyutunun da proje başarısını yordayabildiğini, bu ilişkide en güçlü kültür tipinin klan kültürü olduğunu göstermektedir. Bulgular, proje sonuçlarını iyileştirmek için olumlu ve destekleyici bir kurum kültürünü teşvik etmenin önemini vurgulamakta; öte yandan proje başarısını artırmak için daha fazla araştırmaya duyulan ihtiyacı ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Belediye, Proje, Proje Yönetimi, Proje Başarısı.

ABSTRACT

THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON PROJECT SUCCESS: AN EMPIRICAL STUDY

Ahmet KORKUT

M.Sc., Department of Economic and Social Impact Assessment Studies

Supervisor: Assist. Prof. Dr. Konuralp SEZGİLİ

July 2023, 81 pages

The relationship between organizational culture and project success is a prominent topic in the field of project management. While existing research has limitedly explored the impact of organizational culture on project success in various sectors and industries, there is a need for more context-specific studies focusing on the unique dynamics of decentralized local authorities. In this study, using the Organisational Culture Assessment Instrument (OCAI) developed by Cameron and Quinn, a survey was conducted with the participation of 227 employees working in Adana province Kozan Municipality. The survey questionnaire consisted of measures for organizational culture, general project success, and personal information. After preparing the data for multivariate analysis, the analyses were conducted using SPSS v.26 and JAMOVI statistical software packages. The research findings indicate that all four dimensions of organizational culture can predict project success, with clan culture being the strongest predictor in this relationship. The findings highlight the importance of fostering a positive and supportive organizational culture to enhance project outcomes, while also emphasizing the need for further research to improve project success.

Keywords: Organizational Culture, Municipality, Project, Project Management, Project Success.

ÖNSÖZ

Tez çalışmamın her aşamasında bana yol gösteren, bilimsel destek ve yardımlarını esirgemeyen, değerli yönlendirmeler yapan, tez danışmanım Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi Siyasi Bilgiler Fakültesi Öğretim Üyesi Değerli Hocam Dr. Öğretim Üyesi Konuralp SEZGİLİ 'ye teşekkür ederim. Çalışmaya değerli görüşleri ile katkı veren jüri üyeleri Prof. Dr. Yıldırım Beyazıt ÖNAL ve Doç Dr. Tufan ÖZSOY'a, Ekonomik ve Sosyal Etki Değerlendirme Çalışmaları Anabilim Dalında görev alan tüm öğretim üyelerine teşekkürlerimi sunarım.

Eğitimim süresince desteğini hiçbir zaman esirgemeyen eşim Esra'ya, oğullarım Ahmet Selim ve Ali İhsan'a sonsuz şükranlarımı belirtiyor; çalışmamı, vefa borcumu hiçbir zaman ödeyemeyeceğim değerli aileme ve üzerimde emeği olan büyüklerime ithaf ediyorum.

İÇİNDEKİLER

JÜRİ ONAY SAYFASI	i
BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANNAMESİ	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
ŞEKİL LİSTESİ	ix
TABLO LİSTESİ	x
1. GİRİŞ	1
1.1. Araştırma Problemi	1
1.2. Araştırmanın Amacı	1
1.3. Araştırmanın Önemi	2
1.4. Varsayımlar	3
1.5. Sınırlılıklar	3
1.6. Araştırma Planı	4
2. KURAMSAL TEMELLER VE KAYNAK ARAŞTIRMASI	6
2.1. Örgüt Kültürü	6
2.1.1. Örgüt kültürü kavramı	6
2.1.2. Örgüt kültürünün bileşenleri	9
2.1.3. Örgüt kültürünün düzeyleri	13
2.1.4. Örgüt kültürü modelleri	14
2.1.4.1. Ouchi Modeli	14
2.1.4.2. Parsons Modeli	15
2.1.4.3. Deal ve Kennedy Modeli	15
2.1.4.4. Harrison ve Handy Modeli	16
2.1.4.5. Kilmann Modeli	17
2.1.4.6. Denison ve Mishra Modeli	18
2.1.4.7. Cooke ve Lafferty Modeli	19
2.1.4.8. Aycan ve Kanungo Modeli	19
2.1.4.9. Aldemir, Arbak ve Özmen Modeli	20
2.1.4.10. Kabasakal ve Bodur Modeli	20

2.1.4.11. Danışman ve Özgen Modeli	21
2.1.5. Cameron ve Quinn Rekabetçi Değerler Modeli	22
2.2. Proje Başarısı	25
2.2.1. Proje başarısının kavramsal çerçevesi	25
2.2.2. Proje başarı faktörleri	29
2.2.3. Proje başarı kriterleri	30
2.3. Örgüt Kültürü ve Proje Başarısı İlişkisi	31
2.3.1. Proje başarısının öncülleri	31
2.3.2. Örgüt kültürü ve proje başarısı ilişkileri	33
2.3.2.1. Örgüt kültürü ve başarı ilişkisi	33
2.3.2.2. Örgüt kültürü ile proje başarısı arasındaki ilişkiler	34
3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	37
3.1. Araştırma Modeli	37
3.2. Araştırma Evreni ve Örneklem Stratejisi	37
3.3. Veri Toplama Yöntemi ve Ölçme Araçları	38
3.3.1. Örgüt kültürü ölçeği	38
3.3.2. Proje başarısı ölçeği	39
3.4. Pilot Çalışma	39
3.5. Veri Hazırlama ve Analiz Yaklaşımı	40
4. BULGULAR VE TARTIŞMA	42
4.1. Açıklayıcı İstatistikler	42
4.2. Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi	46
4.2.1. Örgüt kültürü ölçeği faktör analizi	47
4.2.2. Proje başarısı ölçeği faktör analizi	49
4.3. Korelasyon Analizi	49
4.4. Fark Testleri	50
4.5. Regresyon Analizi	52
5. SONUÇLAR	57
5.1. Örgüt Kültürü ve Proje Başarısı İlişkisine Yönelik Sonuçlar ve Tartışma	57
5.2. Araştırmacılara Öneriler	59
5.3. Uygulamacılara Öneriler	60
5.4. Sonuç	60

KAYNAKÇA

62

EKLER

ÖZGEÇMİŞ



ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 2.1. Örgüt kültürünün unsurları	10
Şekil 2.2. Örgüt Kültürü Düzeyleri.....	13
Şekil 2.3. Rekabetçi Değerler Modeli	23
Şekil 3.1. Araştırma Modeli	37



TABLO LİSTESİ

Tablo 2.1. Ouchi Örgütsel ideal tipler	15
Tablo 2.2. Deal ve Kennedy Modeli.....	16
Tablo 4.1. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı	42
Tablo 4.2. Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı	42
Tablo 4.3. Katılımcıların Medeni Duruma Göre Dağılımı	43
Tablo 4.4. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	43
Tablo 4.5. Katılımcıların Gelir Durumuna Göre Dağılımı	43
Tablo 4.6. Katılımcıların Çalıştıkları Birimlere Göre Dağılımı	44
Tablo 4.7. Katılımcıların Görev Statüsüne Göre Dağılımı.....	44
Tablo 4.8. Katılımcıların Kadro Statüsüne Göre Dağılımı.....	45
Tablo 4.9. Katılımcıların Yöneticilik Statüsüne Göre Dağılımı.....	45
Tablo 4.10. Katılımcıların Belediye Deneyimine Göre Dağılımı	46
Tablo 4.11. Katılımcıların Toplam Meslek Deneyimine Göre Dağılımı	46
Tablo 4.12. Katılımcıların Proje Deneyimine Göre Dağılımı	46
Tablo 4.13. Model Uyum Göstergeleri.....	47
Tablo 4.14. Örgüt kültürü model uyum testleri	47
Tablo 4.15. Örgüt kültürü ölçeği faktör yükleri, güvenirlik ve geçerlik testleri	48
Tablo 4.16. Proje başarısı model uyum testleri	49
Tablo 4.17. Proje başarısı ölçeği faktör yükleri, güvenirlik ve geçerlik testleri.....	49
Tablo 4.18. Korelasyon Tablosu.....	50
Tablo 4.19. Gelir Grupları Fark Testi.....	51
Tablo 4.20. Kadro Statüsü Fark Testi.....	51
Tablo 4.21. Toplam Mesleki Deneyim Fark Testi.....	52
Tablo 4.22. Proje Deneyimi Fark Testi	52
Tablo 4.23. Klan kültürü ve proje başarısı ilişkisi.....	53
Tablo 4.24. Adhokrasi kültürü ve proje başarısı ilişkisi.....	53
Tablo 4.25. Pazar kültürü ve proje başarısı ilişkisi.....	54
Tablo 4.26. Hiyerarşi kültürü ve proje başarısı ilişkisi.....	55
Tablo 4.27. Örgüt kültürü ve proje başarısı ilişkisi	55
Tablo 4.28. Hipotez Testi Özeti.....	56

1. GİRİŞ

1.1. Araştırma Problemi

Örgüt kültürü ile proje başarısı arasındaki ilişki, proje yönetimi alanında ilgi çeken bir konudur. Örgüt kültürü, kısaca, bir örgütün paylaşılan değerleri, inançları ve normlarına göndermede bulunmaktadır. Proje başarısı ise, bu çalışmada ele alınan çerçevede, belirlenen zaman, maliyet ve kalite kısıtları içinde proje hedeflerinin gerçekleştirilmesi olarak tanımlanabilir. Örgüt kültürü ve proje başarısı arasındaki ilişkiyi çözümlmek, proje yönetimi uygulamalarını geliştirmek ve proje sonuçlarını iyileştirmek bakımından önemlidir.

Yazın incelendiğinde gerek genel yönetim yazınında gerekse proje yönetimi yazınında birçok çalışmanın bu ilişkiyi araştırdığı ve örgüt kültürünün (proje) performans üzerindeki etkilerini raporladığı görülmektedir. Bununla birlikte, kültür ve performans arasındaki ilişkiler tartışmalıdır. Kültürün anlaşılmasına yönelik felsefi pozisyonlara dayalı tartışma bir yana bazı araştırmacılar kültür performans ilişkisini doğrularken bazıları da bu ikisi arasında ancak aracı açıklayıcılar yardımıyla ilişkiler geliştirilebileceğini belirtmektedir. Diğer bir deyişle, işlevselci bir perspektifle, kimilerine göre örgüt kültürünün proje başarısı üzerinde doğrudan bir etkisi olduğunu savunulurken diğerlerine göre performans, bu ilişkiye aracılık eden çeşitli faktörler yardımıyla açıklanabilir.

Bu ilişkinin tartışmalı doğası nedeniyle, farklı bağlamlarda ve sektörlerde kanıt toplamak önem arz etmektedir. Bu şekilde, örgüt kültürünün proje başarısı üzerindeki etkisi daha iyi anlaşılabilir ve proje yönetimi uygulamalarını geliştirmek için daha etkili stratejiler geliştirilebilir. Bu değerlendirmeler ışığında bu çalışmanın araştırma sorusu şöyle ifade edilebilir: “Örgüt kültürü proje başarısı üzerinde etkili midir?”.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, örgüt kültürü ile proje başarısı arasındaki ilişkiyi Türkiye bağlamına özel bir vurgu yaparak incelemektir. Çalışmada örgüt kültürü ve proje başarısı arasındaki ilişkinin anlaşılması yoluyla kültürel faktörlerin proje sonuçlarını etkileyip etkilemediğine ilişkin bir içgörü geliştirilmesi hedeflenmektedir. Bu çalışma ayrıca, öngörülen ilişkiyi belirli bir kültürel ve kurumsal bağlamda inceleyerek örgüt kültürü ve proje yönetimi hakkındaki mevcut bilgi

birikimine katkıda bulunmayı hedeflemektedir. Nihayet, bu çalışma ile Türkiye'de spesifik olarak belediyelerde proje yönetimi uygulamalarına ve politikalarına yönelik yazarın bilgisi dahilinde daha önce üretilmemiş bir katkı sağlanması hedeflenmektedir.

Bu amaç doğrultusunda tez çalışması bir belediyede yürütülmüştür. Örgüt kültürünü tek bir kurumda inceleme fikri çeşitli gerekçelere dayandırılabilir. Örgüt kültürünü anlamak, örgütsel davranışın ve örgütlerin nasıl işlediğini anlamanın önemli bir yolu olarak kabul edilmektedir Silverthorne (2004). Belirli bir kurumun kültürünün incelenmesi, bu kurumdaki bireylerin davranış ve tutumlarını şekillendiren değerler, inançlar ve normlar hakkında bilgi sağlamaktadır. Ayrıca, örgüt kültürünün aynı sektör içinde dahi kurumlar arasında farklılık gösterebildiği bilinmektedir (Chatman ve Jehn, 1994). Aşağıda tartışıldığı gibi, her kurumun işleyişini ve performansını etkileyen kendine özgü kültürel özellikleri vardır. Bu nedenle, örgüt kültürünü tek bir örgütte incelemenin, belirli kültürel dinamiklerin ve bunların çeşitli örgütsel sonuçlar üzerindeki etkilerinin ayrıntılı bir şekilde incelenmesine olanak tanıyacağı değerlendirilmektedir.

1.3. Araştırmanın Önemi

Önceki araştırmalar, örgüt kültürü ile performans ve başarı arasındaki ilişkilere ışık tutmaktadır. Bununla birlikte örgüt kültürünün proje performansına yönelik algısı kısıtlı sayıda araştırmada tartışılmıştır (örn. Yazıcı, 2009). Türkiye bağlamı, sosyal ağlara ve sosyal sermayeye önem veren, çok katmanlı bir sosyal ve siyasi atmosfer barındırmaktadır (Golgeci ve Kuivalainen, 2020). Dolayısıyla bu faktörlerin çeşitli örneklerde incelenmesi proje başarısının açıklanmasını bir ölçüde kolaylaştırabilir ve bu konudaki araştırma boşluğunun giderilmesine katkı sağlayabilir.

İkinci olarak, önceki araştırmalar çeşitli sektör ve endüstrilerde örgüt kültürünün proje başarısı üzerindeki etkisini araştırmış olsa da yerel yönetim kuruluşlarının kendine özgü dinamiklerine odaklanan daha fazla bağlama özgü çalışmaya ihtiyaç bulunmaktadır. Türkiye’de belediye projeleri bağlamında, yazarın bilgisi dahilinde, örgüt kültürünün proje başarısı üzerindeki etkisine ilişkin kurguya rastlanmamaktadır. Belediyeler, genel kamu yönetimi sistemi içinde vatandaşlara ekonomik ve sosyal temel hizmetlerin ve altyapının sağlanmasında en önemli rolü oynamaktadır. Bu kurumlar yerel ve bölgesel değerler, siyasi dinamikler ve toplum beklentileri

tarafından şekillendirilen kendilerine özgü bir kurum kültürüne sahiptir. Bu kurumlar tarafından üstlenilen projelerin başarısı, bölge sakinlerinin refahı ve yaşam kalitesi açısından önemlidir. Önerilen ilişkinin bir belediyede incelenmesi, projenin başarısına katkıda bulunan veya başarısını engelleyen belirli kültürel faktörlerin anlaşılması açısından önemlidir. Bu bakımdan belediyelerin incelenmesi belirtilen araştırma boşlularının giderilmesine katkı sağlayabileceği gibi belediyelerde proje başarısını artırmaya yönelik stratejilerin geliştirilmesi için uygulamacılara bir altlık sağlayabilir.

1.4. Varsayımlar

Bu tez çalışmasının temel varsayımı örgüt kültürünün ve proje başarımının niceliksel ölçme araçlarıyla ölçülebileceği yönündedir. Araştırma, Türkiye bağlamında bir belediyede örgüt kültürünün boyutları ile proje başarısı arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğunu varsaymaktadır. Diğer bir deyişle belediyenin örgüt kültürü, proje yönetimi uygulamalarının benimsenmesini ve dolayısıyla başarı ve performans algısını etkiler. Bu varsayım, belediye içindeki kültürel değer ve normların proje yönetimi yaklaşımını şekillendirdiğini ve nihayetinde proje sonuçlarını etkilediğini vurgulamaktadır.

1.5. Sınırlılıklar

Tez çalışması çeşitli sınırlılıklara sahiptir. İlk olarak bu çalışma Türkiye bağlamında bir belediyedeki tek bir vakaya odaklandığından, bulgular diğer belediyelere veya bağlamlara genelleyemeyebilir; zira yukarıda belirtildiği gibi seçilen belediyenin kendine özgü hususiyetleri ve dinamikleri bulunmaktadır. Bununla ilişkili olarak, belediyelerin yönetsel yapılarına özgü araştırma sınırlılıkları da bulunmaktadır. Çalışma süresince liderliğin (başkanlığın) ve buna bağlı olarak proje dinamiklerinde yaşanabilecek değişiklikler araştırmayı etkileyebilir. Bu çalışma süresince böyle bir değişiklik yaşanmamıştır. Bir bütün olarak bu noktalar, sonuçların daha geniş bir nüfusa genellenebilirliğini sınırlar.

İkinci sınırlılık metodolojik kaynaklı ve bulguların güvenilirliği ile ilgilidir. Öncelikle çalışma nicel bir tasarıma sahiptir ve çok sayıda örgüt kültürü ölçme aracı içinde Cameron ve Quinn (2006, 2017) tarafından geliştirilen kuramsal bir yapıya dayanmaktadır. Proje başarısı ise zaman, maliyet, hedef, kalite ve genel performans algısına odaklanan temel nitelikli sorularla belirlenmeye çalışılmıştır. Dolayısıyla çalışma, örgüt kültürü ve proje başarısının belirli

yönlerine sınırlı biçimde odaklanmıştır ve potansiyel olarak örgüt kültürünün farklı bileşenleri, başarı tanımı gibi diğer önemli faktörleri dışarıda tutmaktadır. Bu durum örgüt kültürü ve başarı arasındaki karmaşık ilişkiye odaklanan tüm araştırmalar için söz konusudur. Gerek kültürün ölçümüne ilişkin tartışmalar gerekse iki değişkene ilişkin alternatif ölçme araçları çalışma bulguları açısından önemli bir sınırlılık arz etmektedir.

Metodolojik bir sınırlılık olarak, ayrıca, soru formu katılımcıların kendi kendilerine raporladıkları bir araç olarak tasarlanmıştır. Ortak yöntem yanlılığı açısından bu durum kısıtlayıcıdır (Podsakoff vd., 2003). Ek olarak veri toplama tasarımı kesitseldir. Bu durum, analizin ve bulguların derinliğini ve genişliğini sınırlamaktadır.

1.6. Araştırma Planı

Tez çalışması beş bölüm olarak tasarlanmıştır. İlk olarak giriş bölümünde araştırmanın amacı, önemi, varsayımları, sınırlılıkları ve yazım planı açıklanmaktadır.

İkinci bölümde, kavramsal çerçeve ve kuramsal temeller başlığıyla yazın incelemesi yapılmıştır. Bu bölümde büyük ölçüde genel yönetim yazınından hareketle örgüt kültürünün kavramsal yapısı ve kültüre ilişkin genel tartışmalar için bir çerçeve oluşturulmuştur. Buradan örgüt kültürü modellerine ilerlenerek alternatif kuramsal yapılar ele alınmıştır. Bu kısımda, çalışmada esas alınan Cameron ve Quinn Rekabetçi Kültürel Değerler Çerçevesi (2006, 2017) detaylı olarak incelenmiştir. Bu bölümün ikinci ana başlığında proje başarısı konusunda yazın incelenerek bulgular değerlendirilmiştir. Üçüncü başlıkta örgüt kültürü ve proje başarısı arasındaki ilişkilere yönelik yazın çözümlenmiş, araştırmanın dayandığı temel varsayımlar ilgili yazına atıfla hipotezlere dönüştürülmüştür.

Üçüncü bölümde araştırma yöntemi açıklanmıştır. Burada, geliştirilen araştırma modeliyle ilişkili olarak örnekleme stratejisi ve veri toplamaya ilişkin metodolojik tercihler gerekçeleri ile açıklanmıştır. Bölümde son olarak verilerin analiz öncesi hazırlanması ve veri analizi yaklaşımı sunulmuştur.

Dördüncü bölümde, verilerin analiz edilmesiyle ulaşılan bulgular paylaşılmıştır. Burada, demografik verilere ilişkin açıklayıcı istatistikle başlayan çözümlemeler kullanılan yapıların

doğrulayıcı faktör analizi ile sürdürülmüştür. Korelasyon analizi ile gerek fark testleri gerekse araştırmada kullanılabilecek kontrol değişkenleri açısından bir altık oluşturularak hipotez testlerine geçilmiştir. Bölüm regresyon testleri ile tamamlanmıştır.

Sonuç bölümünde araştırma bulguları ilgili yazına göndermelerle tartışılmış ve çalışmanın yazına temel katkıları açıklanmıştır. Bölümde ayrıca araştırmacılara ve uygulamacılara öneriler sunulmuş, sonuç kısmıyla tez çalışması tamamlanmıştır.



2. KURAMSAL TEMELLER VE KAYNAK ARAŞTIRMASI

Bu bölümde, örgüt kültürü ve proje başarısının kavramsal çerçevesi açıklanmakta, bu iki değişken arasındaki ilişkiler tartışılarak araştırma hipotezleri geliştirilmektedir. Bu amaçla ilk olarak örgüt kültürü kavramı açıklanmakta, örgüt kültürünün bileşenleri ile örgüt kültürünü açıklamaya yönelik kavramsal modeller incelenmektedir. Bu çalışmada esas alınan örgüt kültürü modeli üzerinde geniş açıklama yapılmasını takiben ikinci başlıkta proje başarısına yönelik açıklamalar yapılmaktadır. Son başlıkta, örgüt kültür ve başarı ilişkilerine yönelik genel yazın incelenmekte, araştırma sorusu çerçevesinde başlık daraltılarak örgüt kültürü ve proje başarısı arasındaki ilişkiler değerlendirilmektedir.

2.1. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, genel olarak bir örgütün değerlerini, inançlarını, davranışlarını ve normlarını içeren bir kavramsal yapı olarak düşünülebilir. Bu anlamda örgüt kültürünün, çalışanların işe bakış açıları, işyerindeki ilişkileri ve iş yapma şekilleri gibi unsurları etkilemesi beklenebilir. Örgüt kültürü, aynı zamanda örgütün ve faaliyetlerin başarısını da etkileyen önemli bir faktördür. Bu özellikleri dikkate alındığında proje yönetiminde örgüt kültürünün gerek bir süreç olarak projede ve proje yönetiminde, gerekse bir örgütlenme türü olarak proje tipi örgütlerde etkisi yadsınamaz. Bu çerçevede bu başlıkta örgüt kültürü kavramının tanımı, düzeyleri, bileşenleri ve yazında öne çıkan örgüt kültürü modelleri incelenmektedir. Bunlara ek olarak son başlıkta bu çalışmaya esas teşkil eden kuramsal modele ilişkin açıklamalara yer verilmektedir.

2.1.1. Örgüt kültürü kavramı

Örgüt kültürünün antropolojide izi geçtiğimiz yüzyılın başına dek izlenebilirse de 1980'lerden bu yana küreselleşmenin yaygınlaşması ve rekabetin yoğunlaşması ile işletmelerin dış pazarlara açılması sebebiyle bu kavram birçok disiplinde incelenen ve dikkat çeken bir kavram haline gelmiştir. Bu dönemde işletmeler, geleneksel yöntemlerin dışına çıkarak yeni pazarlara ve tedarik ağlarına girmek, yeni iş birlikleri üretmek zorunda kalmıştır. Bu dönemin karakteristik özelliği, Japon işletmelerin hızlı yükselişi ve bunu takiben Amerika menşeli işletmelerinin mevcut pazar paylarını kaybetmeye başlamasıdır. Genel olarak Amerika menşeli işletmelerin dünya pazarlarında rekabetleri sonucunda karşılaştıkları güçlükler ve edindikleri tecrübeler ile

örgütleri çeşitli yönleriyle anlama konusundaki çabaların artması örgüt kültürü konusunu çekici hale getirmiştir (Trice ve Beyer, 1993). Belirtilen gelişmeler, operasyonel uygulama ihtiyaçlarını değiştirdiği gibi akademik dünyada da yansıma bulmuş; araştırmacılar kurumların ve ülkelerin kültürel özelliklerini ve bunların örgüt dinamikleriyle etkileşimini inceleme odağına almıştır (Doğan, 1997; Sezgili, 2021).

Örgüt kültürü kavramının oluşmasında ve bu alandaki çalışmaların yayılımında üç önemli sebepten bahsedilmektedir (Terzi, 2000: 20):

- 1970'li yılların sonlarına doğru Japon firmaların ekonomik olarak başarısı ve bu bakımdan ekonomik süper güç olmaya yönelmesi araştırmacılarda itici güç olmuştur.
- Japon firmaların hızlı yükseliş trendini takiben Amerika ve Avrupa'da firmaların pazar paylarını kaybederek iflas sayılarının artmaya başlaması sonucunda araştırmacıların örgüt başarısının doğasını anlamaya ilgili çalışmalarını artırmış ve örgüt kültürü ile ilgili kavramların gelişmesini sağlamıştır.
- Araştırmalarda örgütlere dönük nicel çalışmaların yaygınlığının aksine; örgütsel yaşamında sembolik ve kültürel yönlerin öne çıkması sonucunda araştırmalarda nitel ölçümlere yer verilmeye başlanmıştır.

Örgüt kültürü yazınının gelişmesinde bazı önemli noktalar belirtilebilir. Pettigrew'in 1979 tarihinde *Administrative Science Quarterly* dergisinde yayınlanan çalışması örgüt kültürü kavramının yönetim yazınına girişi bakımından bir milat olarak kabul edilmektedir. Aynı dönemde Quchi'nin 1981'de yayımladığı “Z Teorisi”, Waterman ve Peters'in 1982'de yayımladığı “Mükemmeli Arayış”, Deal ve Kennedy'nin 1982 yılında yazdığı “Kurum Kültürü” isimli eserleri kültür kavramının örgüt kuramı ile özdeşleşerek yönetim alanına yerleşmesinde önemli rol oynamıştır (Terzi, 2000).

Öneminin kabulü ve araştırmanın yaygınlığına rağmen örgüt kültürü tanımı üzerinde fikir birliği olduğunu söylemek güç görünmektedir. Tanımlarda görülen çeşitlilik büyük ölçüde kültüre yaklaşım ve araştırmacıların kuramsal pozisyonu ile ilişkilidir. Genel olarak ilk araştırmacılar, çalışanların örgütler içindeki davranışlarını düzenleyen değerleri, inançları, sembolleri ve davranış modellerini anlamaya odaklanmıştır (Molina vd., 2019). Zaman içinde, örgüt kültürü üzerine yapılan araştırmalar farklı metodolojik yaklaşımları ve tartışmaları da içerecek şekilde evrim geçirmiştir (Denison, Nieminen ve Kotrba, 2012).

Örgüt kültürü üzerine yaygın olarak söylenegelen bir tanım, örgüt kültürünü, ilgili örgütte “işleri yapma şekli” olarak tarif etmektedir (Lundy ve Cowling, 1996). Örgüt kültürü, örgütte işlerin yapılması ve sorunların anlaşılması için açıklayıcı bir yol olarak tarif edilebilir. Örgüt kültürünün “örgütsel ortamda çalışanlar tarafından paylaşılan köklü değerler ve inançlar” olarak tanımlanması da yaygın olarak kabul görmüştür (Sun, 2008: 137). Örgüt kültürü, örgüt içindeki bireylerin eylemlerine ve etkileşimlerine rehberlik eden paylaşılan değerleri, inançları, varsayımları ve davranışları ifade eder (Schein, 1990; Ehrhart, Schneider ve Macey, 2013; Schneider, Ehrhart ve Macey, 2013; Barbars, 2015; Di Stefano ve Scrima, 2016). Deshpande ve Webster (1989:4) örgüt kültürünü “bireylerin örgütün işleyişini anlamalarına yardımcı olarak onlara örgütteki davranışları içinnormlar sağlayan paylaşılan inançlar ve değerler örüntüsü” olarak tanımlamaktadır. Ortega-Parra ve Sastre-Castillo’ya (2013) göre örgüt kültürü, bir kurumu diğer kurumlardan ayıran değerler, inançlar ve davranış kalıpları bütünüdür. Claver ve arkadaşları (2001) ise örgüt kültürünü, bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılarak hem iç yönetim sorunlarını hemde tedarikçiler, müşteriler ve çevreyle ilgili sorunlarını çözmek amacıyla kuruluştaki işlerin nasıl yapıldığını tanımlayan bir dizi sembol, değer ve ritüel olarak ifade etmektedir. Schein (1990) örgüt kültürünü, örgütün dış çevre ile uyum süreci ve iç bütünleşmesi esnasında keşif ettiği ve güzel/iyi sonuçlandığı için geçerli gördüğü, bu sebeple de bu kavramları anlama, düşünme ve hissetmede en güzel strateji olarak örgütün yeni üyelerine öğretilmesi gereken temel varsayımlar model olarak tanımlamıştır. Schneider ve arkadaşları (2013) örgüt kültürünü tipik olarak örgütün üyeleri tarafından örtülü veya açık bir şekilde paylaşılan temel inançlar olarak tanımlamıştır. Tsai (2011) örgüt kültürünü, bir firmadaki çalışanların karşılaştıkları durumlara anlam vermek için kullandıkları inançları, değerleri ve davranış normları olarak tanımlamıştır. Örgüt kültürü, insanların tutum ve eylemlerini şekillendiren varsayımlar ve yol gösterici ilkeler bütünü olarak da ifade edilir; örgütsel ortamda davranış için normlar sağlamakta ve bireylerin örgütün nasıl çalıştığını ve işlediğini anlamalarına yardımcı olmaktadır (Rita, 2022). Ulusal yazın incelendiğinde, Berberoğlu (1990) örgüt kültürünü her bir üyesinin uyum göstermesinin beklendiği (tutum ve davranışlar, değer ve normlar, çalışma ilkeleri, semboller, roller, gelenekler ve alışkanlıklar) unsurların oluşturduğunu belirtmektedir. Koçel (2001) ise bu konudaki görüşünü; her örgütün küçük bir toplum olduğunu ve bu küçük toplumun da bir paylaşılan değerler seti yani kültürü olacağı şeklinde belirtmiştir. Güçlü’ye göre (2003) örgüt kültürü, örgüt üyelerinin davranış ve düşüncelerini şekillendiren hâkim değer ve inançlardır. Kimlik üzerinden hareket eden Bektaş (2010) örgüt kültürünü; örgüte ait birimleri koordine eden ve onları bir arada tutarak onlara

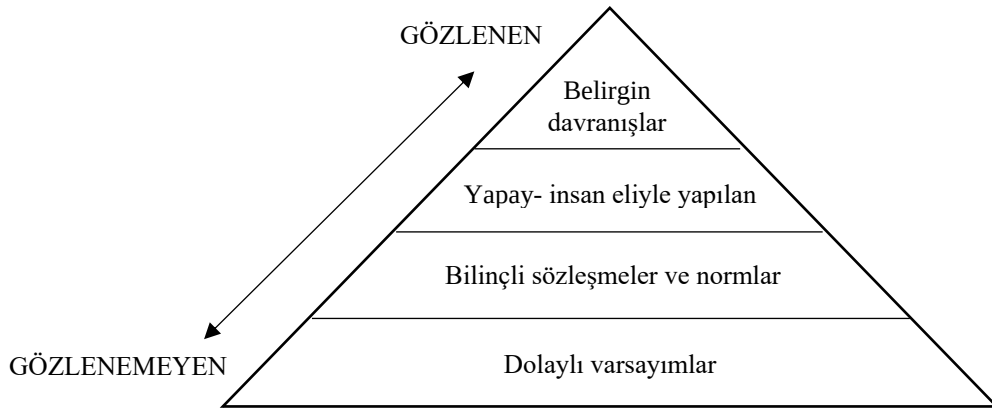
ayırt edici bir kimlik kazandırarak paylaşılan bakış açıları, efsaneler, felsefeler, beklentiler değerler, normlar, yönelimler ve tutumlar olarak tanımlamaktadır.

Bu tanımların sayısı artırılabilir olmakla birlikte örgüt kültürü kavramının yazında geniş bir şekilde tartışıldığı, araştırıldığı gerek tanımı ve gerekse ölçümü konusunda bir fikir birliği bulunmadığı söylenebilir (Schein, 1990; Çetin, 2020). Farklı araştırmacılar, örgüt kültürünü incelemeye yönelik yaklaşımlarını şekillendiren farklı paradigmalardan (örn. sembolik etkileşimci ve pozitivist) hareket etmektedir. Buna rağmen, örgüt kültürünü anlamak ve yönetmek, örgütlerin uyumlu olabilmeleri, çevresel değişimlere yanıt verebilmeleri ve hedeflerine ulaşabilmeleri için hayati önem taşımaktadır (Uzkurt vd., 2013).

2.1.2. Örgüt kültürünün bileşenleri

Örgüt kültürü konusunda yürütülen çalışmalar, örgüt kültürünü oluşturan öğeleri öznellik, nesnellik, örgüt üyeleri ve araştırmacılar tarafından gözlemlenebilme derecesine göre değerlendirildiğinde farklılıklar görülmüştür. Bu açıdan öğeler, çalışmayı yapan araştırmacılar tarafından değişik şekillerde kategorize edilmişlerdir (Zamanou ve Glaser, 1994: 475).

Bununla birlikte, örgüt kültürünü tanımlama çabalarıyla ilişkili olarak onu oluşturan unsurlara vurgu yapılması kaçınılmaz olmuştur. Bu bağlamda, Frost ve arkadaşları (1985), örgüt kültürü öğelerini paylaşılan anlamlar, artefaktlar ve semboller olarak üç boyutta kategorize etmiştir. Meek (1988) örgüt kültür öğelerini ideoloji, semboller ve törenler olarak tanımlamaktadır. Duncan (1989) bu öğeleri ikili ayırıma tabi tutmuş ve bunları gözle görülebilen ve görülemeyen öğeler olarak ifade etmiştir. Hoy ve Miskel (1991) kültürün öğelerini normlar gizli sayıtlılar ve değerler olarak sınıflara ayırmıştır. Lundberg (1996), bakış açıları, değerler artefaktlar ve sayıtlılar olmak üzere dört ana grupta toplamaktadır. Bunların yanı sıra, örgüt kültürünün öğeleri konusunda yazında yapılan sınıflandırmalar değerlendirilerek örgüt kültürünün ana öğeleri olarak; normlar, inançlar, temel değerler, liderler ve kahramanlar, semboller, hikâye ve mitler, törenler ve dil varsayımlar alt başlıkları olarak açıklanabilir. Cameron ve Quinn'e (2017) göre örgüt kültürünün unsurları Şekil 2.1'deki gibi ifade edilebilir.



Şekil 2.1. Örgüt kültürünün unsurları

Kaynak: Cameron, K. S., ve Quinn, R. (2017) Örgüt kültürü: Örgütsel tanı ve değişim. Ankara: Pegem.

Örgüt kültürünün bileşenlerini kısaca açıklamak gerekirse;

- **Temel değerler:** Değerler, örgütün paylaşılan idealleridir ve örgütsel davranış seçimlerinde yol göstericidirler (Köse, Tetik ve Ercan, 2001). Değerler, “örgütte neyin istenip neyin istenmediğini belirleyen, çalışanların çoğunluğunda benimsenen inançlardır” (Kutaniş, 2006). Deal ve Kennedy'e (1982) göre temel değerler genelde yazılı olarak ifade edilmemektedir. Young (2000) ise değerlerin, örgütsel olay ve olguların neden böyle olması gerektiğinin nedenleri olduklarını ileri sürerek bunların çok kolay bir şekilde anlaşılacağını belirtmektedir. Örneğin, değer cümleleri, etik kodlar ve kurallar. Örgütler kendi gelenek ve görenekleriyle kendi kültürlerini yaratır. Örgütte çoğunlukla paylaşılan değerler, geçmişten bugüne devam eden kültürün sonradan gelen nesillere aktarılmasını sağlayarak örgütün sürekliliğine katkı sağlamaktadır. (Erkmen, 2010).
- **Normlar:** Normlar, değerlerden kaynaklanan ve bir kuruluşun üyelerinin günlük davranışlarının yönünü temsil eden, çoğunlukla gayri resmi davranış kurallarıdır. Normlar bir yandan içinden çıktıkları değerlerle, diğer yandan da belirledikleri davranışsal pratiklerle önemli ölçüde örtüşürler (Janićijević 2011). Normlar, örgüt içerisinde iş görenlerin zorunlu olarak uydukları, örgütte nasıl davranılması gerektiğini ve iş görenlerin örgüte karşı olan tutumlarını düzenleyen kurallardır (Köse vd., 2001).

- **Dil.** Örgütlerin kendilerine has bir dili vardır. Örgüt içerisinde kullanılan kelimeler sadece örgüt içerisinde anlam ifade ederken örgüt haricinde anlam ifade etmezler. Örgüt içinde kullanılan dil, örgütün kültürel değerlerinin yerleşmesinde bir araçtır (Köse vd., 2001). Dil; örgüt içerisinde yazılı ve sözlü olarak kullanılmakta olan deyimler, argo ifadeler, espriler, selamlaşmalar, benzetmeler, mecazlar, sloganlar, betimlemeler ve sözel sembollerin parçaları olarak tanımlanmaktadır. Örgütün ana unsuru olan dili dikkate alarak örgüt kültürünün yorumlanabilmesi yanında, örgütün çevre ve insana yaklaşımları da anlaşılabilir (Gürgen, 1997: 160-161).
- **Temel varsayımlar ve inançlar:** Temel varsayımlar, örgüt kültürünün unsurları olarak bilişsel yapıların en derin katmanıdır. Bir örgütün üyelerine kendilerini çevreleyen gerçekliği açıklayıcı bir işleve sahiptirler. Temel varsayımlar, dış adaptasyon ve iç entegrasyon sorunlarına yönelik başarılı çözümlerin uzun süreli olarak yeniden uygulanmasıyla ortaya çıkar, böylece bu çözümler bilinçaltına itilir ve sorunların nasıl çözülmesi gerektiğine dair kurallardan bu sorunların gerçekliğinin ne olduğuna dair açıklamalara dönüşür. Dolayısıyla varsayımlar, bir kurumun dış adaptasyonuna ilişkin varsayımlar ve iç entegrasyonuna ilişkin varsayımlar olarak da ikiye ayrılabilir (Janićević, 2011). Schein (1990) ise temel varsayımları kültürün ana belirleyicileri olarak görmekte ve tanımını "bir grubun ana/temel varsayımları güçlü şekilde paylaşılarak üye davranışlarının diğer kriterlere dayandırılmasını imkânsız hale getirmektedir" şeklinde yapmaktadır (Doğan, 2012).
- **Seremoniler ve törenler:** Tören, belirli kişileri veya toplulukları ilgilendiren özel bir vaka için gerçekleştirilmiş planlı bir etkinliği simge olarak veya belirli bir anlamı diğerlerine iletebilecek nesne veya olay şeklinde kullanılabilen ifadelerdir (Köse vd., 2001). Örgütlerde, etkileşim ve sosyal ilişkinin pekiştirilmesi amacıyla günlük, haftalık, aylık periyotlar halinde kurallarına uygun şekilde organize edilen amaçlı/planlı törenler ve gösteriler düzenlenmektedir. Bu faaliyetler içinde şu örnekler sayılabilir: Örgüt çalışanlarının katılımını kutlamak, çalışanların ayrılmalarını anmak, başarılarını ödüllendirmek (Başaran, 2000:298).
- **Kahramanlar:** Örgüt değerlerini kişiselleştirerek diğer örgüt üyeleri için rol modelleri olarak hizmet eden örgüt elemanlarıdır. Kahramanlar, hizmet alanlara verilen önemin

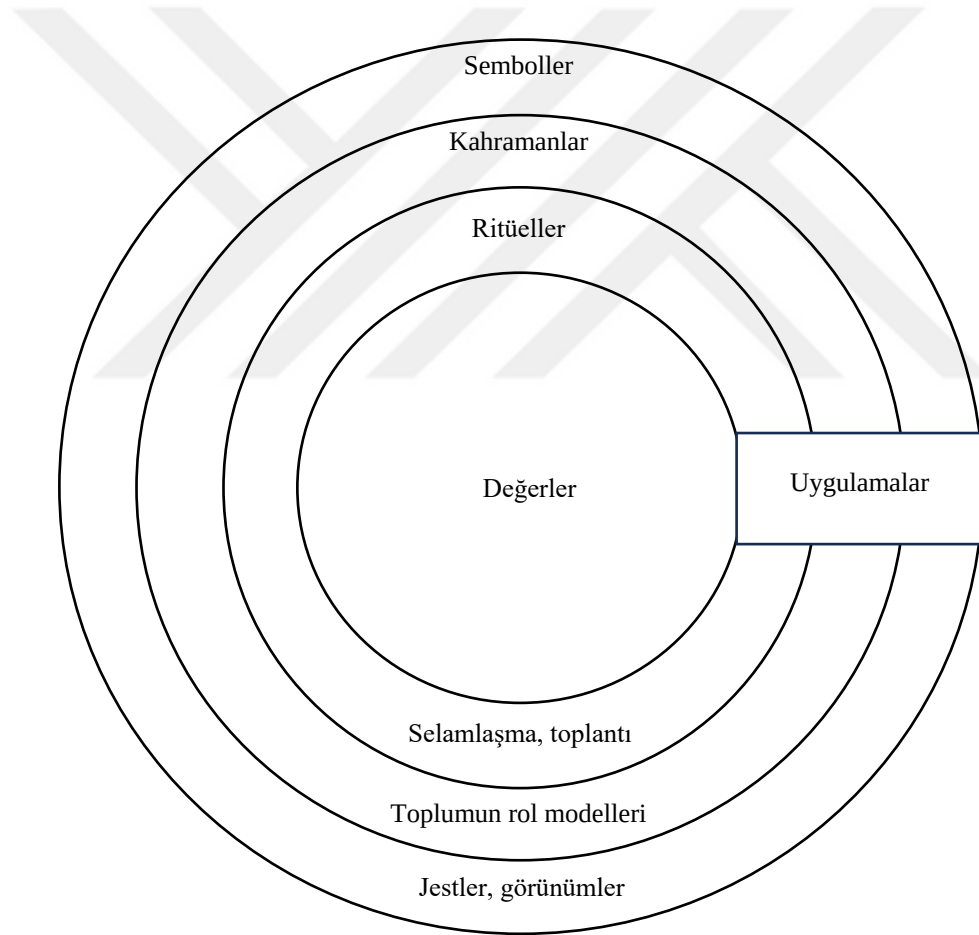
sembolü, iş görenleri motive etmenin bir yolu ve iş görenler için bir yıldız olarak ifade edilebilirler (Çetin, 2020). Örgüt için çok yararlı hizmetlere imza atmış ve bu hizmetleriyle adeta devleşerek örgütü zafere ulaştıran kişiler kahramanlardır. Bu kahramanlar, ideal özelliklere sahip olduğu düşünülen ender kişilerdir. Bu kahramanların hayatını kaybetmiş ya da yaşayan kişilerden olabileceği gibi hayali kişilerden de olması mümkündür. Örgütün kahramanları; iş görenler üzerinde motivasyon artırıcı etkileri olabilen, örgüt kültürünü dışarıya karşı temsil edebilen ve örgüt kültürüne katkıda bulunabilen kişiler olarak bilinmektedir (Güçlü, 2003).

- **Semboller:** Semboller, bir kültürün bilişsel unsurları tarafından yaratılan anlamları yansıtan, güçlendiren ve ileten bir örgütün üyeleri arasında duyguları veya eylemleri başlatabilen nesneler, kelimeler veya hareketlerdir (Rafaeli ve Worline, 2000). Semboller, örgütsel bağlamda görülebilen, duyulabilen veya dokunulabilen her şeydir (Janićević 2011). Örgüt kültürünü pekiştiren semboller; fiziksel semboller, mobilyalar, ürün tasarımları, binaların ve alanların tasarımı ve fiziksel görünümü, örgütte kullanılan logolar ve ambalajlar üzerinde bulunabilmektedir (Çetin, 2020).
- **Hikayeler:** Örgüt ile alakalı hikayeler, örgütün değerlerini, vizyonunu ve çalışma tarzını pekiştirebilen işleve sahiptirler. Örgütte ve örgüt dışındaki kişilere güçlü bir şekilde mesajlar iletirler (Stanford, 2014). Hikâyeler birer örgüt kültürü taşıyıcısıdır. Örgütün geçmişiyile ilgili yaşanmış olayları anlatmaktadır. Bu hikâyelerde, kahramanları başarıya taşıyan davranışların, bu davranışların altında yatan değerler, alışkanlıklar, inanışlar ve normlar ortaya konulmakta; zamanı ve yeri geldikçe bunlar tekrar edilmekte ve üyeler tarafından benimsenmektedir (Sezgin ve Bulut, 2013).

Sonuç olarak örgütlerin kültürel gerçekliliği; inançlar, varsayımlar, değerler gibi sınırları belirsiz olan kavramlardan oluşmaktadır. Bu kavramların gözlemlenebilmesinin zor olduğu bir gerçektir. Örgütlerin kültürel yönünün anlaşılabilmesi için kültürün gözlemlenebilir yanları önemli bir potansiyel sağlayabilir. Hikayeler, semboller, törenler ve dil bunların en yaygın olanlarıdır. Bununla birlikte, her bir kültür bileşeni farklı örgütlerde farklı anlamlar taşıyabilir. Dolayısıyla bir örgütte neler olduğunu anlayabilmek için bütün bunlara içerden bakma zorunluluğundan söz edilebilir (Yağmurlu, 1997).

2.1.3. Örgüt kültürünün düzeyleri

Örgüt kültürünün anlaşılmasında, üyelerin davranış ve tutumlarının hangi kültürel öğeler tarafından ve ne ölçüde etkilendiği önem arz etmektedir. Diğer bir deyişle değerlerin, temel varsayım ve inançların, kahramanların, hikayelerin, normların çalışanların davranış ve tutumları üzerindeki etkisinin ne olduğu ve nasıl olduğu önem arz etmektedir. Örgüt kültürü öğelerinin tutum ve davranışlar üzerindeki etkileri dikkate alınarak kültürel düzeyler tasarlanmıştır (Doğan, 2012). Hofstede (2023), örgüt kültürünün düzeylerini Şekil 2.2’deki gibi ele almıştır. Buna göre merkezde değerler olmak suretiyle, sırasıyla ritüeller, kahramanlar ve semboller biçiminde dışa doğru yayılan, iç içe geçmiş çemberler şeklindedir.



Şekil 2.2. Örgüt Kültürü Düzeyleri

Kaynak: Hofstede Insights (2023). *What is organizational culture?*. <https://www.hofstede-insights.com>. Erişim tarihi: 20.04.2023.

Semboller logo, renk gibi hususları içerir. Kahramanlar, şirket kurucuları gibi gerçek hayattaki kamusal figürlerden kurgusal figürlere kadar çeşitlilik gösterebilir (Hofstede Insights, 2023), bu kişiler oluşacak davranış ve tutumlar için rol örnekleri oluşturma görevi görürler (Doğan, 2012). Ritüeller, boş zaman aktiviteleri veya toplantılar gibi işle ilgili ritüelleri içerebilir; sosyal olarak temel bir öneme sahiptir ve değerlerin önemini pekiştirmektedirler (Doğan, 2012; Hofstede Insights, 2023). Değerler, belirli bir duruma yönelik tercihler olarak tanımlanmaktadır. Değerler bireyin çevresi tarafından aktarılır (Hofstede Insights, 2023). Küçük yaşlarda psikolojik süreçlerle öğrenilmiş değerler, eylem ve davranışları yönlendiren bilinç dışı kültürel unsurlardır ve değişimleri çok zordur. Bu öğeleri gözlemlemek zordur, ancak davranış ve tutumlar yoluyla anlamak mümkün olabilir (Doğan, 2012).

2.1.4. Örgüt kültürü modelleri

Her örgüt, birbirlerinden farklı kültürleri -ve alt kültürleri- barındırabilir. Bu farklılıkları inceleyebilmek için birçok kavramsal çerçeve geliştirilmiştir. Yazında örgütlerin kültürlerini değişik açılardan inceleyen farklı örgüt kültürü modelleri bulunmaktadır. Bunun başlıca nedeniyse her bir örgüt kültürü modelinin örgütün kültürü ile alakalı farklı bir özelliğine vurgu yapmasıdır. Bu başlıkta başlıca kültür modelleri ele alınmakta, son alt başlıkta bu çalışmada kullanılan Cameron ve Quinn modeli daha ayrıntılı incelenmektedir.

2.1.4.1. Ouchi Modeli

Ouchi tarafından “Z” kültürü modeli; farklı olan kültürlerin olası yararlarının örgüte aktarılmasını sağlamak amacıyla 1980’li yıllarda ortaya atılmıştır. Bu dönemim karakteristik özelliği, Japon işletmelerin ABD’deki faaliyetlerinde başarılı olmalarıdır. Araştırmacılar bu durumun sebeplerini anlamak için çalışmalar yapmıştır. Bunların en bilineni Ouchi’nin “Z Teorisi”dir (Lunenburg, 2011). Z tipi, Ouchi’nin Amerika’da faaliyet gösteren Japon firmalarında yaptığı araştırmanın, Japonların ABD’de değiştirilmiş bir yönetim biçiminin başarılı olanlarını ABD çalışanlarının olumlu tepkileriyle kullandığını ortaya koymasıyla şekillenmiştir (Daft, 2004).

Tablo 2.1. Ouchi Örgütsel ideal tipler

J Tipi	A Tipi	Z Tipi
Ömür boyu istihdam	Kısa süreli istihdam	Uzun süreli istihdam
Rızaya dayalı karar verme	Bireysel karar verme	Rızaya dayalı karar verme
Kolektif sorumluluk	Bireysel sorumluluk	Bireysel sorumluluk
Yavaş değerlendirme ve tanıtım	Hızlı değerlendirme ve tanıtım	Yavaş değerlendirme ve tanıtım
Örtük, gayri resmi kontrol	Açık, resmileştirilmiş kontrol	Açık ile örtük, gayri resmi kontrol,
Uzmanlık gerektirmeyen kariyer yolu	Uzmanlaşmış kariyer yolu	resmileştirilmiş önlemler
Bütünsel endişe	Bölgümlere ayrılmış endişe	Orta derecede uzmanlaşmış kariyer yolu
		Aile de dahil olmak üzere bütünsel ilgi

Kaynak: Daft, R. L. (2004). Characteristics of Organizational Ideal types J, A, and Z". *Academy of Management Executive*, (18)4.

2.1.4.2. Parsons Modeli

Parsons sosyal veya toplumsal yapıların sahip olması gereken dört işlev bulunduğunu bildirmektedir. Söz konusu dört işlev; entegrasyon, uyum, meşruiyet ve amaç edinimi olarak belirlenmiştir. Bunların İngilizce baş harflerinden oluşan AGIL modeli; bir toplumsal yapının devamlılığını sağlamak amacıyla içinde bulunduğu şartlara uyum sağlaması, amaçlarına ulaşması, işlevlerini bütünleştirerek çalışanlar ve kurum tarafından meşruluğuna inanılması gerektiğini ileri sürmektedir (Segre, 2012). Parsons'a göre sosyal bir sistem olan örgütlerin, üst ve alt sistemleriyle iletişim halinde olarak örgütle bu sistemler arasında bir uyum sağlanması gerekmektedir. Bu modelde kültürel değerler belirtilen fonksiyonların yerine getirilebilmesinde büyük rol oynamaktadırlar (Karaca, 2022). Parsons modelinde, örgütleri birer sosyal yapı olarak ele alarak örgüt kültürünü de bu sosyal yapının bir parçası olarak kabul etmektedir (Erkmen 2010).

2.1.4.3. Deal ve Kennedy Modeli

Deal ve Kennedy'e (1982) göre örgüt kültürü örgütteki bireylerden ziyade dış etkiler tarafından şekillendirilmektedir. Örgütün başarılı olması faaliyette bulunduğu çevre ile belirlenmektedir. (Maximini, 2015). Bu modelde, örgüt kültürü ve çevre arasındaki ilişki iki boyutlu değişken üzerinde, dört tip olarak açıklanmıştır. Mevcut olan ilişki, örgüt kültürü ve çevre arasında bir matris üzerinden açıklanmaktadır. Yatay eksende; alınan kararların ve seçilen stratejilerin

başarı ya da başarısızlığı konularında çevreden alınan geri bildirimin hızı, hızlı ve yavaş olarak belirtilmiştir. Dikey eksen ise; örgüt faaliyetleri ile ilgili riskler, yüksek ve düşük olarak ifade edilmiştir (Vural, 2018).

Tablo 2.2. Deal ve Kennedy Modeli

Geri bildirim oranı			
Risk oranı		Hızlı	Yavaş
	Düşük	Sert erkek/Maço	Kuruluş üzerine bahse gir
	Yüksek	Sıkı çalış /sıkı eğlen	Süreç

Kaynak: Deshpande, R. ve Parasuraman, A. (1986). Linking corporate culture to strategic planning. *Business Horizons*, 29(3), s.31.

2.1.4.4. Harrison ve Handy Modeli

Harrison örgüt kültürünü güç, rol, kişi ideolojisi ve görev olarak sunmuştur. Harrison'un tanımladığı bu dört ideolojiyi Handy geliştirmiştir. Harrison'un ideolojileriyle aynı isimleri kullanan Handy, ideoloji kelimesini kültür kelimesi ile değiştirerek örgüt kültürü kavramını; örgütün mitleri ve değerlerini, yazılı olmayan kuralları ve çalışma normlarını ve ifade edilebilen inanç kümesini içerecek şekilde genişletmiştir (Franks, 1989: 360).

- **Güç Kültürü:** Bir “ağ” olarak sembolize edilerek merkezden kurumun geri kalanına yayılabilen kontrolü ifade etmektedir. Bu kültür çoğunlukla emlak, finans ve ticaret şirketleri gibi örgütlerde görülür. Örgütler bu kültürü benimsediklerinde, bürokrasi ve kurallar asgari düzeyde tutulur. Bu tür örgütler politiktir ve kararlar rasyonel ya da bürokratik temellerden ziyade ikna yoluyla alınır (Handy, 1993:184).
- **Rol Kültürü:** İş görenlerin belirli yetkilere sahip olduğu, yüksek düzeyde yapılandırılmış ve tanımlanmış, öngörülebilirlik ve güvenlik sunan bir organizasyona işaret eder. Bu kültüre sahip örgütler güçlü yönlerini uzmanlık alanlarına ve rollerine dayandırır. Çoğunlukla finans ve satın alma departmanlarını içerir ve aralarındaki etkileşim, etkileme yöntemleri olan prosedürler ve kurallar tarafından düzenli şekilde kontrol edilir. Rol kültürü örgütler hiyerarşik bürokrasiler oluşturmaktadır. Güç, bireyin uzmanlığına ve profesyonelliğine göre değil, kişinin pozisyonundan kaynaklanır (Handy, 1993:186).

- **Görev Kültürü:** Kişilerin bir ekip oluşturarak çalıştığı ve sadece gerektiğinde elde edilen gücün uzmanlıktan kaynaklandığı örgütlerde mevcuttur. Bu kültür tamamen işin yapılmasına vurgu yapmaktadır. Dolayısıyla görev kültürüne sahip örgütlerde; iş görenleri örgütte uygun olan kademelerde bir araya getirerek onların işlerini yapmalarına izin vermeye çalışır (Handy, 1993:188).
- **Kişi Kültürü:** Bireylerin istihdam edildikleri kuruluştan daha üstün olduklarına inandıkları kuruluşları yansıtmaktadır. Uyum içinde olan bir grup iş gören çoğunlukla hedef ve amaçları takip ederler. Yönetim hiyerarşileri ve kontrol sistemleri bu kültürde karşılıklı onay dışında geçerli değildir. Güç tabanı genellikle uzmandır ve etki karşılıklıdır. Kişiler iyi oldukları işleri yaparlar ve uygun olan konularda dikkate alınırlar. Bu kültürdeki kişilerin yönetilmesinin güç olduğunu ve bu kişilere tahammül etmek amacıyla aktarılabilecek çok az etki olduğunu öne sürmektedir (Handy, 1993:191).

Handy farklı kültürlerin aynı çalışma ortamında çalışabileceğini, hiçbir kültürün diğerinden daha iyi olmadığını, öncü olarak bir kültürün öne çıkabileceğini ve dört kültür türü arasında iyi ya da kötü bir kültür olmadığını açıkça belirtmiştir (Carmo Silva ve Gomes, 2015: 680).

2.1.4.5. Kilmann Modeli

Kilmann, örgüt kültürünü karar alma sistemlerini etkileyebilen sosyal enerji olarak ifade etmektedir. Örgüt kültürü, yapılan ve söylenilen arasındaki boşluğu doldurmaktadır. Kilmann'a göre örgütsel kültür, iş görenlerin motivasyonlarını ve karar alma sistemlerini de etkilemektedir. (Kilmann, 1987). Kilmann, yenilikçi kültür ve bürokratik kültür olarak örgüt kültürünün işlevsel iki farklı yönünden söz etmektedir (Görmen, 2018: 124).

- **Bürokratik Kültür:** Örgütler istikrarlı, dikkatli ve genellikle olgunlaşmıştır. Yetki sınırlılıkları ve açık sorumluluklar bulunmaktadır. Hiyerarşiktir ve bölümlere ayrılmıştır. İşin sistematik ve organize olduğu bu kültür çoğunlukla güç ve kontrole dayanmaktadır. Bu tür kültür, istikrarı olan bir pazarda geniş bir pazar payına sahip örgütler için uygundur (Kilmann, 2004). Örgütlerin belirli bir olgunluğa ulaşarak sağlam bir yapı kazanmalarını sağlamaktadır. Örgütler geçmişten bu yana uygulanan

yöntemleri bırakmak ve risk almak istemezler. Dolayısıyla bu kültürün değiştirilmesi oldukça zordur (Görmen, 2018: 124-125).

- Yenilikçi Kültür: Heyecan verici ve dinamiktir. Girişimci ve hırslı insanlar bu ortamlarda başarılı olurlar. Teşvik edilme ve harekete geçme ve çoğunlukla sabittir. Yaratıcı, teşvik edici, sonuç odaklı, enerjik, zorlu, risk alan ve girişimci kişiler bu kültür için uygundur (Kilmann, 2004). Sürekli olarak değişen çevre şartlarına uyum sağlamaya çalışan kültürlerdir. Yenilikçi kültüre sahip örgütlerde kültürün asıl görevi; hızlı bir şekilde ve sürekli değişen dünyada bu değişime uyum sağlayabilmesini kolaylaştırmaktır (Görmen, 2018: 125).

2.1.4.6. Denison ve Mishra Modeli

Denison ve Mishra, örgütleri karakterize eden kültürel özelliklere yönelik bir model geliştirmiştir (Karaca, 2022). Bu modelde (Denison ve Mishra, 1995) örgütsel kültürün ölçülebilir olması amacıyla iki temel eksen ortaya konmuştur. Bunlardan ilki, örgüt kontrolü dışarısında olan; faydalanıcıların değişen istekleri, nitelikleri, teknolojik uygulamalar, yenilikler gibi çevresel şartlara uyum sağlayabilme dereceleridir. İkincisi ise dış çevreye uyum sağlamak için örgütün kendi içindeki gerekli yapısal ve işlevsel değişimleri gerçekleştirebilme kapasiteleridir. Bu iki temel eksen de kendi içerisinde ikiye ayrılarak örgüt kültürüne yönelik 4 kavramsal boyut oluşmuştur (Denison ve Mishra, 1995).

- Bağlılık kültürü. İş görenlerin güçlendirildiği, örgüt kararları konusunda katılımcı olmaya yöneltildikleri yapılardır. İş görenlerin inisiyatif kullanma haklarının olması ve aynı zamanda yetkilendirme, ekip çalışmasını sağlama ve yeteneklerinin geliştirilmesi göstergeleri ile temsil edilir.
- Tutarlılık kültürü. Örgütlerin kaynakları ve misyonu, hedef ve amaçları, yetenek ve stratejileri arasında bir tutarlılığın olması gerekmektedir. Modeldeki tutarlılık boyutu; koordinasyon, uzlaşma, öz değerler ve bütünleşme göstergeleriyle temsil edilir.
- Uyum kültürü. Örgütler, müşterileri ve çevreyi iyi bir şekilde analiz ederek süreçleri yeniden yapılandırabilmektedir. Modeldeki değişim; örgütsel öğrenme kavramları ve müşteri odaklılık ile temsil edilir.

- Görev kültürü. Örgütün stratejilerini ve genel hedeflerini tanımlayabilen örgütlerdir. Örgüt kültürünün misyon boyutu; örgütsel amaçlar ve vizyon, stratejik yön ve niyet, göstergeleri ile temsil edilir (Doğan, 2012: 138).

2.1.4.7. Cooke ve Lafferty Modeli

Cooke ve Lafferty (1987) on iki davranışsal norm tanımlayarak bunları üç kültür tipi çerçevesinde sınıflandırmaktadır. Davranış normları iki boyutta tanımlanmıştır. İlki insanlara yönelim ile göreve yönelim olarak iki katmanlı, ikincisi ise üst düzey memnuniyet ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik davranış beklentileri ile alt düzey güvenlik ihtiyaçlarını korumaya ve sürdürmeye yönelik davranış beklentileri olarak sınıflandırılmıştır. Bu boyutlara bağlı olarak tasarlanan üç tip örgüt kültürü şöyle kategorize edilmiştir (Cooke ve Szumal, 2013);

- Yapıcı kültür. Üyeler zorlu hedefler benimsediği, işlerine bağlı oldukları, iletişim ve ekibi desteklemeye yönelimli oldukları iş birliği kültürü olarak tanımlanmaktadır.
- Pasif / Savunmacı kültür. Üyelerin kurallara uymasının beklendiği, onaylama ihtiyacı hissedilen, görev ve sorumluluğun tanımlılığı üzerine inşa edilen bir kültür türü olarak tanımlanmaktadır.
- Agresif / Savunmacı kültür. Üyelerin eleştirel ancak güvenli ve etkili olmayan karar alma yaklaşımı benimsediği, yoğun ve yıkıcı bir rekabetin olduğu, kontrol derecesinin yüksek olduğu kültür türünü işaret etmektedir.

2.1.4.8. Aycan ve Kanungo Modeli

Örgüt kültürü üzerine Türkiye bağlamında geliştirilen ve uygulama alanı bulan örgüt kültürü modellerinden de bahsetmek mümkündür. Aycan ve Kanungo (2000) tarafından geliştirilen model ulusal ve uluslararası yazında ilgi gören, ulusal kültürel özelliklerin örgüt kültürü üzerindeki etkisini merkeze alan ve karşılaştırmalı tasarımlara imkan veren bir modeldir. Bu modelde esas alınan ulusal kültürel boyutlar (paternalizm, güç mesafesi, topluluğa bağlılık, kadercilik) çerçevesinde beliren yönetsel değer grupları şöyledir (Doğan, 2012 :148):

- Değiştirilebilirlik. Çalışanların eğitim ve gelişme olanakları sayesinde değiştirilebileceğini merkeze alan bir değer kümesidir.

- Proaktivite. Çalışanların karar süreçlerinde inisiyatif kullanmasını odağa alana bir değer kümesidir.
- Diğerlerine karşı yükümlülükler. Yöneticilerin diğerlerine ilişkin yükümlülükleri odağa aldıkları bir örgütsel değer kümesidir.
- Sorumluluk isteme. Yöneticilerin çalışanların iş görmede daha fazla sorumluluk almalarını merkeze alan bir değer grubudur.
- Katılımcılık. Çalışanların katılımcı olmasını merkeze alan bir değer grubudur.

2.1.4.9. Aldemir, Arbak ve Özmen Modeli

Türkiye’de üretilen bir diğer örgütsel kültür modeli Aldemir, Arbak ve Özmen (2003) tarafından geliştirilen ve Türkiye’de iş görme anlayışını çözümleyen bir kültür modelidir. Çalışma yerel ve Batılı değer havuzu üzerinde beş iş görme boyutu tanımlamaktadır. Bunlar (Aldemir vd., 2003; Doğan, 2012);

- Profesyonel. Sorumluluk, risk alma, rekabet, yetkinlik gibi değerleri bünyesinde bulunduran Batı kaynaklı bir değer grubu olarak tespit edilmiştir.
- Statü. Merkezîleşme, bağlılık ve sadakat gibi değerleri barındıran yerel kaynaklı olduğu belirtilen değer grubudur.
- Riya. Kuşkuculuk, iki yüzlülük, hoşgörüsüzlük, kural ihlali gibi değerleri kapsayan yerel kaynaklı olduğu öne sürülen bir değer gurubu olarak sınıflandırılmaktadır.
- Akılcı. Akılcı, ayrıntılara önem veren, disiplinli ve paylaşımcı değerleri kapsayan Batı kaynaklı bir değer kümesi olduğu belirtilmiştir.
- Mistik. Duygusal, geleneksel ve aile bağları gibi değerlerin kümелendiği yerel kaynaklı bir değer kümesi olduğu belirtilmektedir.

2.1.4.10. Kabasakal ve Bodur Modeli

Örgüt kültürünü çözümlemeye yönelik Türkiye’de geliştirilen bir diğer model Kabasakal ve Bodur’un (2002) “Kurumsal Kültür” çalışmasında ortaya konmuştur. Model, yöneticilerin tercih ettiği değerlere odaklanarak ulusal kültür çerçevesinde örgüt kültürünü sınıflandıran değer gruplarından oluşmaktadır. Araştırmada dokuz kültürel yönelim şu şekilde belirlenmiştir (Doğan, 2012. 149); belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, toplumsal toplulukçuluk, yakınlar

arası toplulukçuluk, insani yaklaşım, kendi bakış açısını öne çıkarma, cinsiyetler arası eşitlik, gelecek yönelimi ve performans yönelimi.

2.1.4.11. Danışman ve Özgen Modeli

Danışman ve Özgen (2003) tarafından yapılan örgüt kültürü tasarımı dokuz boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar örgütlerin kültürel eğilimleri olarak sınıflandırılarak modellenmiştir. Modeli boyutları şöyledir (Danışman ve Özgen; 2003, 2008);

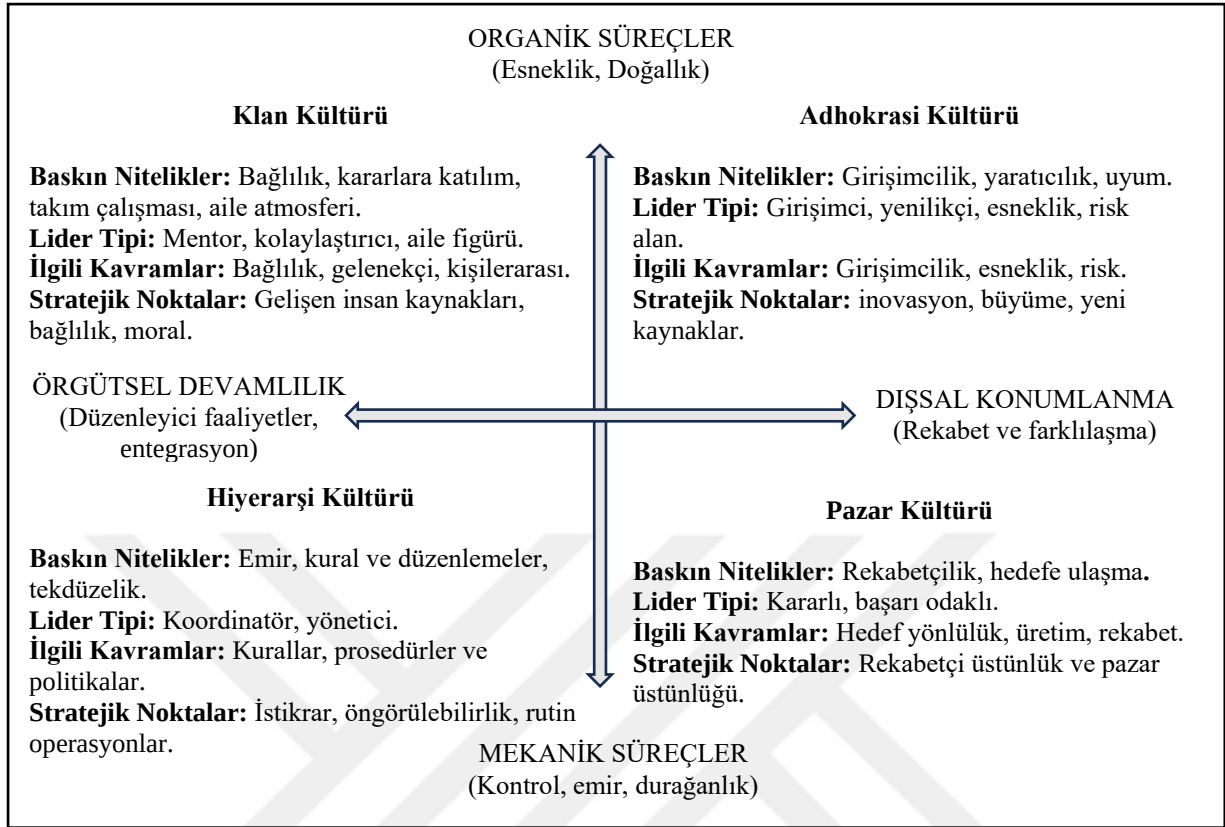
- Hiyerarşi eğilimi. Güç, otorite, itaat veya katılımcılık ve eşitlik eğilimidir. Otorite ve statü bu eğilimde önemlidir. Bu boyutta otorite, emir-komuta ilişkileri, hiyerarşi, rol ve pozisyonların belirginliği, işlevciliği ya da iş ortamında katılımcılık ile eşitlik söz konusudur.
- Kuralcılık eğilimi. Bürokrasi, kontrol eğilimli ve kuralcı davranışlar gözlemlenir. Kurallara uyulmasına önem gösterilmesi ifade edilir.
- Profesyonellik eğilimi. Yetkinlik ve başarının, rasyonelliğin önemsenmesi olarak ifade edilir. Terfi ile açık rol tanımları ve performansa dayalı istihdamın önemsenme derecesi önemlidir.
- Açıklık eğilimi. Çatışmalarda ve anlaşmazlıklarda sorunların açıklıkla tartışılmasını, kararların tartışılarak rahatlıkla ve açıklıkla verilmesinin desteklenmesi ya da engellenme derecesi ifade edilir.
- Klan eğilimi. Aile ve ilişkiler eğilimi olarak da adlandırılabilir. Çalışma ortamını aile ortamı gibi görebilme ve kişiler arasındaki ilişkinin önemsenmesi vardır. Örgüt üyelerinin sorunları ile ilgilenme gibi davranışlar sergilenebilir.
- Destekleyicilik eğilimi. Birey eğilimi veya iş eğilimi olarak da ifade edilebilir. Çalışma ortamında iş görenlerin inisiyatif kullanabilmelerine ve kişisel haklarının korunmasına önem verilmektedir. Görevlerin eksiksiz yapılarak iş görenlerin özverili olması beklenmektedir.
- Gelişme eğilimi. Gelişme, uyum, esneklik veya istikrar ile durağanlık söz konusudur. Bunların aralarındaki eğilimlerin önemsenme derecesi ifade edilmektedir.
- Takım eğilimi. Çalışmalarda ortaklaşa davranışçılık veya bireyselliği benimseme eğilimini yansıtmaktadır. Ekip ruhu içinde birliktelik oluşturma ile iş birliği önemlidir.

- Sonuç eğilimi. Süreç Eğilimi olarak da adlandırılabilir. İşin yapılış şekli veya sonuçlarını ifade eden süreçlerin önemsenmesi derecesi ifade edilir. İşin yapılış şeklinden daha çok sonuca odaklanılır.

2.1.5. Cameron ve Quinn Rekabetçi Değerler Modeli

Cameron ve Quinn, örgüt kültürünü kesin olarak kabul edilen belirli örgütsel değerler, sözlü olarak iletilmesi gerekmeyen temel varsayımlar ve durumsal faktörlerin paylaşılan yorumları, beklentileri ve anıları olarak tanımlamaktadır (Cameron ve Quinn, 2017). Yazarlar, örgütsel başarı ve örgütsel etkinlik kavramlarını esas alarak “Rekabetçi Değerler Modeli” adı verilen bir örgüt kültürü modeli geliştirmiş; bu modelde örgütsel etkinlik için bireylerin sahip olduğu değer yargılarını incelenmiştir. Örgütsel etkinlik düzeyine etkide bulunan faktörlerin belirlenmesine yönelik çeşitli araştırmalar içinde Quinn ve Rohrbauh (1981), Quinn ve Cameron (1983), Quinn ve McGrath (1985), Cameron ve Freeman (1991) araştırmaları, Cameron ve Quinn’in (2006; 2017) Rekabetçi Değerler Modeline altlık teşkil etmiştir (Durmaz, 2010: 29-31).

Yazında önemli bir karşılık bulan model ile çok sayıda akademik çalışma yapıldığı görülmektedir. Rekabetçi Değerler Modeli örgütsel yenilik kültürü üzerine yürütülen çalışmalarda en sık kullanılan modellerden biridir. Bu modelde; verimlilik ve etkinlik, kurumsal başarı sağlayabilmek amacıyla iş görenlerin temel değerlerinin incelenerek analiz edilmesi gereği üzerinde durulmaktadır. Rekabetçi değerler modeline göre bütün örgütler çevreden gelen değişime ayak uydurdukları zaman ve örgütün stratejilerine bağlı olarak başarılı olabilirler (Tutar, 2017). Model, iki boyut altında toplanmıştır. Birinci boyut; örgütün denetim yönelimli tepkilerini işlemekte, ikinci boyut ise örgütlerin iç ve dış odaklı işleyiş biçimlerini anlatmaktadır. Bu iki boyutun etkileşiminden; klan, adokrasi, pazar ve hiyerarşi kültürü isimleri altında dört örgüt kültür tipi geliştirilmiştir (Çetin, 2020: 31).



Şekil 2.3. Rekabetçi Değerler Modeli

Kaynak: Cameron, K. ve Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, s.35-51.

Şekil 2.3 incelendiğinde, Cameron ve Quinn'in, geçmiş çalışmalarından hareketle örgüt kültürünü; yatay ve dikey eksen olmak üzere iki ana boyutta inceledikleri görülmektedir. Bunlardan yatay eksen; içsel-dışsal örgütsel odaklanmayı ifade ederken, dikey eksen ise esnek-kontrollü örgüt yapısını göstermektedir. Bu temel ve zıt olan değerlerle ilişkilendirilmiş 4 boyut bulunmaktadır. Yatay ve dikey ekseninde bulunan bu boyutlar da dikkate alınarak; rekabet eden değerler adı verilen örgüt kültürü, dört farklı kültür tipi üzerinde açıklanmaya çalışılmıştır. Bunlar klan, adokrasi, hiyerarşi ve pazar kültürüdür (Cameron ve Quinn, 2006: 35).

- **Klan-İş Birliği Kültürü.** Örgüt, gelenek ve sadakat ile birarada tutulmaktadır. Bağlılık yüksektir. Örgüt kişisel gelişmenin uzun süreli faydalarını moral ve bağlılıkla açıklamaktadır. Örgüt çalışanlarında biz duygusu hakimdir. Örgütler geniş bir aile gibidir. Örgüt çalışanlarının birbirleriyle sıkı bir bağı vardır. Kişisellikten ziyade takım çalışması egemendir. Ödüllendirme bireysel değil takım bazlıdır. Çalışanların

önerilerini rahatça dile getirdiği bir ortam vardır. Çalışanlara yetkiler verilmektedir. Liderler ebeveyn gibi algılanmaktadır. Başarı, örgüt içi iklim ve insanlara duyulan ilgi ile tanımlanmaktadır.

- *Adokrasi-Yaratıcı Kültür.* Diğer örgüt türlerinden farklı olarak bu örgütsel yapı; girişimci ve yaratıcılık faaliyetlerine önem vermektedir. Yenilikçiliğin ve uyarılamanın kârlılığını ve yeni kaynakları beraberinde getirdiği varsayılarak vizyon yaratma, yaratıcılık, disiplinli yaratıcılık ve örgütlü anarşi konularına vurgu yapılmaktadır. Değişime hazır olarak yeni zorlukların üstesinden gelerek başarılı olmak önemlidir. Örgüt için yenilikte rakiplerinden önde olmak gereklidir. Yeni kaynaklar bularak büyümek uzun süreli hedefleridir. Taklit edilemez ürünler, başarı elde edilebilmesi için kaçınılmazdır.
- *Hiyerarşi Kültürü.* Yapılandırılmış ve biçimselleştirilmiş örgütlerdir. İş görenler belli prosedürler referans alınır ve kontrol edilir. Lider yol gösteren rolünde değil organizatör rolündedir. Örgüt içindeki işleyiş prosedürlere ve resmi kurallara bağlıdır. Örgütün verimlilik, öngörülebilirlik ve istikrar gibi uzun süreli kaygıları bulunmaktadır. Standart prosedürler ve kurallar vardır. Örgüt içinde yüksek düzeyde biçimsellik söz konusudur. Çalışanlar önceden belirlenmiş kurallar içerisinde görevlerini belirlenen süre içinde yaparlar, çalışanlar inisiyatif kullanamazlar. Çalışanların tüm faaliyetleri gözlemlenir. Örgüt içinde daha önceden belirlenmiş roller çalışanlardan daha önemlidir. Çalışanlardan sorgulamak yerine itaatt etmeleri beklenir.
- *Pazar Rekabet Kültürü.* Örgütün temel odağı rekabet avantajı kazanmak amacıyla destek gruplarıyla yapılan işlemlerdir. Örgütün iç çevresinden ziyade dış çevresi ile ilgilenir. Örgütün asıl amacı karlılıktır, üretkenliği sürekli olarak sağlamak ve rekabet avantajını sağlamaktır. Kazanç duygusu örgüt çalışanlarının ortak düşüncesidir (Cameron ve Quinn, 2017).

2.2. Proje Başarısı

Bu başlıkta proje başarısına ilişkin genel kavramsal çerçeve açıklanmakta, başarı tanımları ve bunların gelişimi incelendikten sonra başarı faktörleri ve başarı kriterlerine ilişkin açıklamalar yapılmaktadır.

2.2.1. Proje başarısının kavramsal çerçevesi

Gerek genel yönetim yazını gerekse proje yönetimi yazınında başarı ve performans tartışmalı bir konudur. Performansın nasıl ve ne şekilde başarılı sayılacağına ilişkin çok sayıda kavramsal çerçeve ve bunlarla ilişkili bulgular olduğu görülebilir. Bu durum proje yönetimi disiplini için de geçerlidir. Proje yönetimi alanı, uygulama ile eklektik gelişen bir disiplindir. Uygulama yönünün yoğunluğu, performansın proje yönetiminde daha da ilgi çeken bir sonuç değişkeni olmasını beraberinde getirmiştir. Doğal olarak bu kadar ilgi çeken ve çok sayıda araştırma yürütülen bir alanda kavramsal uzlaşma gelişmemiştir. Proje başarısının tek bir tanımı olmadığı gibi ölçümü için kullanılan evrensel bir kabul kriteri yoktur (Jha ve Iyer, 2007). Ancak bu durum kabul edilebilir standartların olmadığı anlamına da gelmemektedir. Bugün, uygulamacılara yön gösteren proje yönetimi metodolojilerine ilişkin rehberler buna ilişkin genel çerçeveyi çizmektedir. Öte yandan, araştırmacılar da kendi tasarımlarında farklı performans ve başarı ölçütlerini yoğun biçimde kullanmaktadır (Wateridge, 1998).

Performans ve başarı kavramı aynı zamanda dinamik bir içeriğe sahiptir. Bu durum, performans ve başarının nasıl tanımlanırsa tanımlansın zamansal ve bağlamsal dinamiklerinin de göz ardı edilmemesi gerektiği anlamı taşır. Sayılan sebeplerle proje faaliyetlerinde performans ve başarı kavramının keskin çizgilerle oluşturulacak tek bir tanımından bahsedilemez. Proje yönetimi yazınında bir projenin başarısını ölçmek için farklı yaklaşımlar kullanılmaktadır. Neredeyse tüm yaklaşımların temelini Barnes'ın Demir Üçgeni oluşturmaktadır (Chan, Scott ve Lam, 2002; Chan vd., 2004; Cao ve Hoffman, 2011; McLeod, Doolin ve Mac Donell, 2012; Chang vd., 2013; Khan, 2014; Serra ve Kunc, 2015; Serrador ve Turner, 2015). 1970'li yıllarda Martin Barnes, maliyetleri izleme sorumluluğu taşıyan mühendisler ve yönetim arasındaki bağlantı ve iş birliğinin önemli bir gelişme potansiyeli taşıdığını keşfetmiştir. Demir üçgenin amacı, anılan zamana dek bağımsız boyutlar olarak ele alınan zaman, maliyet ve kalitenin izlenmesi anlamında bunlar arasındaki bağlantıların kurularak bu ilişkinin bir anlamda görselleştirilmesidir (Atkinson, 1999; Weaver, 2007). Bir uygulamacı olan Barnes'in fikirleri

kendinden sonra gelen birçok araştırma tasarımı yansıtmış ve proje başarısı ile ilgili yeni fikirlerin gelişmesine öncülük etmiştir (Milis, Meulders ve Mercken, 2003). 1970’lerde baskın bir model olarak uygulanan demir üçgen (zaman, maliyet, kalite) ölçümleri, 1980’lerden itibaren daha kalite temelli bir odağa doğru bir genişlemiştir. Bu dönemde proje başarı faktörlerine ilişkin araştırmalar yoğunlaşmıştır. Bazı yazarlar işlevselliği performansı, proje yönetimini (zamanlama, bütçe), ticari başarıyı, fesih verimliliğini ve müşteri memnuniyetini başarı faktörleri olarak tanımlamıştır (Baker, Murphy ve Fisher, 1988; Pinto ve Slevin, 1988).

1990’lı yıllarda araştırmacılar proje başarısı ile paydaş memnuniyetini, ürün başarısını, iş ve örgütün faydasını ve ekip gelişimini temel başarı ölçütleri olarak ele almıştır (Atkinson, 1999; Baccarini, 1999; Ika, 2009). Lim ve Mohamed (1999) proje başarısının paydaşların perspektifinden değerlendirilmesi gerektiğini öne sürmüştür ve iki perspektif tanımlamıştır. Bunların ilki tüm paydaşları bir araya getiren makro perspektif ve ikincisi yalnızca projenin yürütülmesiyle doğrudan ilgili olanları dikkate alan mikro perspektiftir. Bir projenin başarı perspektifinin farklılaşmasına verilebilecek tipik bir örnek; öngörülen proje bütçesinin on altı kat üzerinde gerçekleşen ve başlangıçta planlanan zamandan dört kat daha uzun süren Sydney Opera Binasıdır (Thomsett, 2002). Bu proje ilgili dönemde (mikro) proje yönetimi perspektifinden başarısız gibi görülebilecekken bugün Avustralyalılar için büyük bir başarı olarak görülmektedir. Bu örneğin aksine, Londra’da bulunan Milenyum Kubbesi zamanında ve bütçesine uygun bir proje olarak tamamlanmış olmasına rağmen İngiliz halkının gözünde bir başarısızlık olarak değerlendirilmiştir. Bu iki örnek ele alınana perspektiflere ek olarak başarının zamansallığı ve bağlamsallığındaki değişiklikleri de temsil etmektedir (Cooke-Davies, 2001).

Proje başarısının değerlendirilmesi, projeyi yürütmek için farklı motivasyonları nedeniyle paydaşlar arasında farklılıklar göstermektedir (Aaltonen vd., 2011; Bakker, 2011, Mir ve Pinnington, 2014). Paydaşların değişen hedeflerine örnek olarak, bir muhasebeci, gerçek maliyetler bütçenin altındaysa projeyi başarılı olarak değerlendirebilir; buna karşılık bir mimar projeyi estetik açıdan değerlendirebilecekken, proje ürününün son kullanıcısı projenin kullanılabilirliğine öncelik vereceği düşünülebilir (Belassi ve Tukel, 1996).

Başarı değerlendirmesinde öncelikle başarı faktörleri ve başarı kriterleri arasında bir ayrım yapılmalıdır (Cooke-Davies, 2002). Başarı faktörleri, bir projeyi başarıyla tamamlama

olasılığını artıracak faktörler olarak değerlendirilmektedir (Ashley, Lurie ve Jaselskis, 1987; Müller ve Jugdev, 2012). Başarı kriterleri bir projenin başarısını değerlendirmek için kullanılan kriterlerdir (Atkinson, 1999; Westerveld, 2003). Bu tasnifte kriterler başarıyı ölçmek için kullanılırken, faktörler başarıya ulaşmayı kolaylaştıran unsurlar olarak tanımlanmıştır. Başarı faktörlerinin dikkate alınması projenin başarı olasılığını artırırken, bunların göz ardı edilmesi projenin başarısız olma olasılığını artırır (De Wit, 1988; Belassi ve Tukel, 1996). Proje başarısının proje başarı kriterleriyle değerlendirilmesi, projelerin birbiriyle karşılaştırılmasına olanak sağlayacak ve proje yönetim sürecinin ilerleyen gelişmeleri için temel oluşturacaktır (Lam, Chan ve Chan, 2008). Ashley ve arkadaşları (1987) başarı faktörleri ile başarı kriterlerinin doğrudan sebep-sonuç ilişkisi şeklinde iç içe geçebildiğini tespit etmiştir; örneğin, teknik belirsizlik ile nihai başarı kriteri arasında böyle bir ilişki vardır.

Serrador ve Turner (2015) proje verimliliğinin genel proje başarısı ile ne ölçüde ilişkili olduğunu araştırmıştır. Verileri toplamak için geliştirilen ankette katılımcılardan başarıyı üç kategoride değerlendirmeleri istenmiştir. 1– Genel proje başarısı derecesi, 2- Dört paydaş grubu (sponsor, proje ekibi, müşteri ve son kullanıcılar) tarafından algılanan proje başarısı, 3- Proje verimliliğinin üç bileşenine (zaman, maliyet ve kapsam) karşı performans. Araştırma kapsamında 1.386 projeyi kapsayan bir tarama sonucunda proje verimliliğinin proje başarısı ile %60 oranında ilişkili olduğunu; verimlilik sadece zaman ve bütçe olarak tanımlandığında bu oranın %51'e düştüğü görülmüştür. Bu durum, proje verimliliğinin proje başarısına önemli bir katkı sağladığını desteklemekle birlikte diğer faktörlerin de önemli ölçüde katkıda bulunduğunu açıkça göstermektedir (Serrador ve Turner, 2015).

Baccarini (1999), proje başarısına ilişkin yazın gözden geçirmiş ve Mantıksal Çerçeve Yöntemini kullanarak proje başarısına yönelik kavramsal bir çerçeve çizmiştir. Proje başarı kriterleri, proje yönetim başarısı ve ürün başarısı olmak üzere iki bileşenden oluşmaktadır (Baccarini 1999: 25-32):

- Proje Yönetimi Başarısı (Proje sürecine odaklanır):
 - Zaman, maliyet ve kalite hedeflerini karşılamak,
 - Proje yönetim sürecinin kalitesi,
 - Proje paydaşlarının proje yönetim süreciyle ilgili ihtiyaçlarının karşılanması (öncelikle proje sahibi ve proje ekibi)

- Ürün Başarısı (Projenin nihai ürününe odaklanır):
 - Proje sahibinin stratejik kurumsal hedeflerinin (amaç) karşılanması,
 - Kullanıcıların ihtiyaçlarının karşılanması (amaç),
 - Paydaşların ürünle ilgili ihtiyaçlarının karşılanması (öncelikle müşteri/kullanıcı).

Cooke-Davies (2007) proje başarısı yapısına üçüncü bir boyut olarak “tutarlı proje başarısı” kavramını eklemeyi önermiştir. Tutarlı proje başarısı; rekabet avantajını yaratmak için doğru projelerin doğru şekilde ve doğru sırayla yapılıp yapılmadığını değerlendirir. Sonuç olarak, ürün başarısının proje ürününe değerlendirdiği ve proje yönetim başarısının da yaratım sürecine bağlı olduğu sonucuna varılabilir. Ürün başarısı ve proje yönetimi başarısı her zaman birbirinden net bir şekilde ayrılmamaktadır ve bu durum yazında kapsamlı bir şekilde tartışılmaktadır (Munns ve Bjeirmi, 1996; Collins ve Baccarini, 2004; Ika, 2009).

Baccarini (1999) proje başarısının özelliklerini şu şekilde ifade etmektedir:

- Proje Yönetimi Başarısı Ürün Başarısına Bağlıdır. Zaman, maliyet ve kalite gibi proje yönetimi başarı kriterleri, hedef ve amaç gibi daha yüksek ürün başarı hedeflerine tabidir. Proje yönetiminde başarısız olan bir proje, daha üst düzeydeki ürün başarısı hedefine ulaşıldığı için proje başarısı olarak algılanır.
- Proje Yönetimi Başarısı Ürün Başarısını Etkiler. İyi bir proje yönetimi ürün başarısına katkıda bulunabilir ancak ürün başarısızlığını önlemesi pek mümkün değildir. Örneğin, proje yönetimi projenin uygulanamaz doğasını tanımlamaya yardımcı olabilir ve projenin terk edilmesi veya değiştirilmesi gerektiğini gösterebilir. Maliyet veya zaman aşımaları açısından kötü proje yönetimi, karlılık veya pazar payı gibi ürün başarısının elde edilememesine neden olabilir.
- Proje Başarısı Zamandan Etkilenir. Her başarı kriterinin ölçüm için kendi zaman çizelgesi vardır. Ürün başarısı için ancak projenin ürünü kullanıldıktan sonra karar verilebilir ve bu da projenin tamamlanmasından yıllar sonra olabilir. Proje yönetimi başarısı için, projenin zaman, maliyet ve kalite hedeflerini başarıyla karşılayıp karşılayamadığına ilişkin yargı proje uygulamasında veya tamamlandığında yapılan kısa süreli bir ölçümdür. Projenin kaliteli bir şekilde yürütülüp yürütülmediğine ve proje ekibinin ihtiyaçlarını başarılı bir şekilde karşılayıp karşılayamadığına ilişkin değerlendirme proje boyunca gerçekleşir.

Uygulama dünyası incelendiğinde de benzeri bir belirsizlik süreciyle karşılaşılmaktadır. Örneğin PMI (Project Management Institute, 2008) sık sık proje başarısına atıfta bulunmakta ancak bir tanım sağlamamaktadır. PMI, bunun yerine proje tüzüğünün projenin başarı kriterlerini ve hedeflerini tanımlaması gerektiğini belirtmektedir. Temelde cevabı aranan soru; projenin başarılı kabul edilmesi için neleri sağlaması gerektiği, neler yapılırsa projenin başarılı kabul edilebileceğidir. PMI tarafından geliştirilen Proje Yönetimi Bilgi Birikimi Kılavuzu (PMBOK, 2013) proje yönetiminde belirlenen çerçeve içinde hedeflere ulaşmayı başarılı olarak kabul etmektedir. Proje, müşteri tarafından proje başında koyulan hedeflere ulaşmışsa, faaliyetler planlandığı şekilde yapılmışsa ve belirlenmiş bir problem başlangıçta belirlenen zaman, maliyet ve kalite sınırları içinde çözüme ulaştırılmışsa bu proje başarılı olarak tanımlanabilir. (PMBOK, 2013: 11).

Yazın taramaları ve uygulama dünyasının verileri bir arada değerlendirildiğinde projelerin başarılı kabul edilmesi için tek bir tanım bulunmadığı anlaşılmaktadır. Bu durum proje kavramının değişken doğasına uygundur. Bununla birlikte, sıklıkla tekrarlanan bazı noktalar bugün bile demir üçgenle örtüşmektedir.

2.2.2. Proje başarı faktörleri

Proje başarı faktörleri, projenin başarıyla sonuçlanmasını sağlayabilecek ve uygulandığı zaman başarı olasılığını arttıracabilecek tüm etkenlerdir. Başarı için gerekli olan bu faktörlerin çoğunluğu uygulama aşamasına ait kararlar, önceliklendirme uygulamaları ve stratejilerinden oluşur. Başarının tanımı gibi faktörler de dinamiktir, revize edilebilir. Faktörlerin değişiklik göstermesinin temel sebebi, gerekliliklerin projeye özgü olmasıdır.

Uygulamada dünyasında başarı faktörleri Standish Group raporlamaları üzerinden incelenebilir. Bu grup, 1985 yılından beri bilgi teknolojileri ve yazılım projeleriyle alakalı bilgiler toplamaktadır ve 2012 yılından bu yana veri tabanı ile standart format oluşturarak proje yönetimiyle ilgili yayınlar oluşturmaktadır (The Standish Group, 2013:1). Standish Group için ilk dönemlerde proje başarı faktörleri, zamanında ve bütçe dahilinde tamamlanmasından ibarettir. Ancak süreçlerin dinamik hale gelmesi ile proje başarısında değişen iş koşulları dikkate alınarak proje başarısının hangi temalarda yoğunlaştığını da incelemişlerdir. Bu grubun 2010 ve 2014 yılları aralığında başarı faktörlerine ilişkin sıralamaları aşağıdaki gibidir;

1. Duygusal Olgunluk
2. Yönetici Sponsorluğu
3. Kullanıcı Katılımı
4. Finansal Yönetim
5. Beceri Sahibi Kaynaklar
6. Proje Yönetimi Konusunda Uzmanlık
7. Araçlar ve Altyapı
8. Dinamik Optimizasyon
9. Açık İşletme Hedefleri
10. Çevik Yönetim

2.2.3. Proje başarı kriterleri

Kavramı ilk defa ortaya koyan Rockart (1979) başarı kriterlerini "tatmin edici sonuçların birey, bölüm veya kuruluş için başarılı rekabet performansı sağlayacağı sınırlı sayıda alan" olarak tanımlamıştır (akt. Frefer vd., 2018). Baccarini ve Collins (2003) bir projenin başarı kriterlerini proje başarısına katkıda bulunan önemli etkilere ifade etmektedir. Başarı kriterleri, etkililik ve etkenlik derecesini gösteren belirlenmiş ölçütlerdir (Cooke-Davies, 2001: 50).

Araştırmacılar ilk ve temel başarı kriterleri olan; zaman, maliyet ve kapsam üçlüsünü kabul etmekte fakat yeterli olmadığını düşünmektedirler. Atkinson (1999) demir üçgene yeni boyutlar ekleyerek “karekök” modelini geliştirmiştir. Eklenen yeni boyutlar; bilgi sistemleri, paydaşlara yönelik sağlanan faydalar ve örgüte yönelik sağlanan faydalardır. Diğer boyutların alt boyutları da bulunmaktadır. Bunlardan bilgi sistemleri alt boyutları; sürdürülebilirlik, güvenilirlik, geçerlilik, bilgi kalitesi ve kullanımdır. Örgüte yönelik sağlanan faydaların alt boyutları; kârı arttırmak, verimliliği arttırmak, stratejik hedefler ve örgütsel öğrenmedir.

Farklı yazarlara göre, başarı kriterlerinin seçimi proje türüne bağlıdır (Müller ve Turner, 2007; Cserhádi ve Szabó, 2014). Araştırmacılar proje karmaşıklığı, yenilik, aciliyet veya performans gibi faktörlerin uygun değerlendirme kriterinin seçimi üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu bulmuşlardır (Müller ve Turner, 2007; Shenhar ve Dvir, 2007; Chang vd., 2013). Bu bulgu Olimpiyat Oyunları örneği ile açıklanabilir. Olimpiyat köyünün zamanında tamamlanamaması halinde, projenin başarısı üzerindeki etki, bir bilişim projesinin lansman

tarihinin değiştirilmesinden daha önemli olacaktır. Dikkate alınması gereken ek hususlar; proje yapısı, proje süresinin aşamalara ayrılması veya proje devam ederken yapılan değişiklikler olarak değerlendirilebilir (Kerzner, 2006; Chang vd., 2013).

2.3. Örgüt Kültürü ve Proje Başarısı İlişkisi

Bu başlıkta örgüt kültürü ve proje başarısı arasındaki ilişkileri test etmek üzere kuramsal bir zemin hazırlanmıştır. Bu çerçevede ilk olarak proje başarısının genel öncülleri incelenmiş, bunun ardından bu öncüllerden bir olan örgüt kültürüne geçilerek örgüt kültür ve başarı ilişkisi değerlendirilmiştir.

2.3.1. Proje başarısının öncülleri

Proje yönetimi alanında başarının kavramsal çerçevesine ilişkin tartışmaların yanı sıra, görece uzun süredir genel yönetim yazınından hareketle çeşitli örgütsel/davranışsal değişkenlerin proje yönetimi ile proje performansı ve genel başarı üzerindeki etkisi inceleme odağına alınmış durumdadır. Proje yönetimi disiplini bunların her ne kadar ihmal edilen konular olduğu düşünülse de (Turner ve Müller, 2005); proje başarısının, proje performansını etkileyebilecek çeşitli örgütsel öncüllerden etkilendiği ortadadır (Nguyen, Ogunlana ve Do 2004; Müller ve Jugdev, 2012).

Bu kapsamda, makro-örgütsel öncüllerin (kültür, yapı, liderlik vb.) mikro-bilgi davranışlarını (bilgi paylaşımı vb.) etkileyerek performansı etkilediği gösterilmektedir (Ali, Musawir ve Ali, 2018). Bu öncüllerden biri örgüt yapısıdır. Örgütlerin merkezileşme, biçimselleşme, profesyonelleşme düzeyi gibi yapısal boyutlarının proje performansı üzerinde etkide bulunduğu ileri sürülmüştür (Pertusa-Ortega ve Molina-Azorín, 2018). Bununla ilişkili olarak örgütsel kontrol mekanizmaları bir diğer öncül olarak belirlemektedir. Kontrol mekanizmalarının tasarımı performans üzerinde etkiye sahiptir. Proje yönetimi bağlamında kontrol, projelerde çalışan ekip üyelerinin hedeflere ulaşmaları için kurumsal stratejiye uygun olarak hareket etmelerini sağlamaktadır (Maruping, Venkatesh ve Agarwal, 2009). Etkili kontrol mekanizmaları, proje ekibinin performansını verimlilik ve etkinlik açısından geliştirebilir. Yine, planlama da proje başarısını etkileyecek kritik bir yönetsel işlevdir. Etkili proje planlarının doğru tahmin yoluyla verimli kaynak kullanımı ve etkili kapsam kontrolü açısından önemi kritiktir. Projelerin etkili planlanmasının proje başarısı için önemi sıklıkla vurgulanan bir konudur (Adzmi ve Hassan, 2018).

Proje başarısının örgütsel öncülleri içinde liderlik, başlı başına bir araştırma disiplini olarak belirmiştir. Genel yönetim yazınında olduğu gibi proje yönetimi yazınında da liderlik ve proje yöneticisinin yetkinlikleri sık araştırılan bir temadır. Proje yöneticilerinin liderlik tarzları ve teknik yeteneklerinin proje başarısını etkileyen en önemli öncüllerden biri olduğu belirtilmektedir (Nguyen vd., 2004; Crawford, 2007). Liderlik performansının bir projenin başarısı veya başarısızlığı üzerindeki etkisini değerlendirirken, proje yönetimi ile proje liderliği arasındaki farkları anlamak önemlidir. Bu farklılıklar proje yönetimi yazınında tartışılmıştır ve liderlik özellikleri proje yönetimi ile karşılaştırıldığında her zaman proje liderliği ile ilişkilendirilmiştir (Yang, Huang ve Wu, 2011). Proje yönetimi, bir projenin verimliliğini ve etkinliğini artıran karar alma süreçleri aracılığıyla proje faaliyetlerinin planlanması ve organize edilmesi anlamına gelirken; liderlik, başkalarını proje hedeflerine ulaşmaya yönlendirmek, insanları potansiyellerini gerçekleştirmeleri ve daha zorlu ve zorlayıcı kurumsal hedeflere ulaşmaları amacıyla motive etmek ve yönlendirmek olarak anlaşılabilir (Anantatmula, 2010). Bu bakımdan etkili liderliğin, insanları değişim ihtiyacına ikna eden, yeni düşünme ve sorun çözme yollarını teşvik eden ve onları zorlu çalışma ortamlarında proje hedeflerine ulaşmak için birlikte çalışmaya teşvik eden bir içeriğe sahip olduğunu anlamak gereklidir (Keller, 1992; Anantatmula, 2010). Modern liderlik kuramlarındaki çeşitliliğe rağmen, çoğu bir lideri tanımlamak için kişisel özelliklerle birlikte beceri ve bilginin belirli kombinasyonlarının gerektiği konusunda hemfikirlerdir (Geoghegan ve Dulewicz, 2008). Crawford (2007) proje yöneticisi yetkinliğini; bilgi (yeterlilik), beceri ve temel kişisel özelliklerin (güdüler, özellikler) bir kombinasyonu olarak tanımlamıştır; proje başarısı ile proje yöneticisinin yetkinliği birbiriyle yakından ilişkilidir.

Motivasyon ve adalet gibi kişisel ve kişiler arası algı, tutum ve davranışlar da proje yönetim sürecinde etkili bulunan ve bu alandaki araştırmacılar tarafından ilgi gösterilen konulardır. Örneğin Nguyen ve arkadaşları (2004) motive olmuş proje ekiplerinin iyi performans gösterme ve proje hedeflerine ulaşma olasılığının daha yüksek olduğunu ifade etmektedir. Bir diğer araştırmada Unterhitzenberger ve Bryde (2018) örgütsel adalet ile proje performansı arasında bağlantıları sergileyerek adalet algısı ile projelerin performansı arasında pozitif bir ilişki bulgulamıştır. Yazarlara göre bu ilişkide başarı faktörleri aracı rol oynamaktadır, zira bunlar aynı zamanda proje performansının öncülleridir. Proje başarısının en önemli öncüllerinden bir diğeri ise örgüt kültürüdür. Tez konusunun temelini teşkil eden bu ilişkiye ilişkin inceleme ve değerlendirmeler ilerleyen başlıkta ele alınmaktadır.

2.3.2. Örgüt kültürü ve proje başarısı ilişkileri

Örgüt kültürü ve proje başarısı arasındaki ilişkinin incelenmesi için bir altlık oluşturmak üzere bu başlıkta öncelikle örgüt kültürü ve performans arasındaki ilişkilere yönelik yazın bulguları incelenmektedir. Burada, genel yönetim yazınından hareket edilerek örgüt kültürünün kurumsal ve bireysel performans üzerindeki etkisini gösteren araştırma bulguları değerlendirilmektedir. Bunun akabinde proje başarısına odaklanılmakta ve örgüt kültürü ile proje başarısı arasındaki ilişkiye yönelik yazın incelenmektedir. Bu çalışmada ele alınan araştırma sorusu ile ilgili değişkenler ve bunlara yönelik varsayımlar bu başlıkta hipotezlere dönüştürülmektedir.

2.3.2.1. Örgüt kültürü ve başarı ilişkisi

Örgüt kültürü ve performans ilişkisi disiplinler arası ilgi çeken bir başlıktır. Çok sayıda araştırma bu tartışmanın içinde yer almıştır (Denison, Haaland ve Goelzer, 1990; Gordon ve DiTomaso, 1992). Yazında çalışmalar örgüt kültürünün kurumsal ve bireysel (çalışma) performans üzerindeki etkilerini inceleyen ikili bir çerçeveye sahiptir.

Kurumsal performansa odaklanan araştırmaların bazıları örgüt kültürü ve performans arasındaki ilişkiye doğrudan odaklanmıştır. Ahmed ve Shafiq (2014) bilgi teknolojileri sektöründe örgüt kültürünün bileşenleri ile performans yönetimi uygulamaları arasındaki ilişkiyi ampirik olarak test etmiş, örgüt kültürünün performans yönetimi uygulamaları ile pozitif ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. Benzer bir bulgu Ponnu ve Hassan (2015) tarafından sigorta sektöründe gösterilmektedir. Kwarteng ve Aveh (2018) örgüt kültürünün kurumsal performansı doğrudan etkilediğini göstermektedir.

Bazı araştırmacılar ise bu bağlantıyı çeşitli aracı değişkenler yardımıyla incelemiştir (Akgün, Keskin ve Byrne, 2009). Burada temel varsayım, örgüt kültürü ve performans arasında doğrudan bir ilişki aramak dışında (Leithy, 2017) yapısal modellerle kültür ve çeşitli aracı değişkenlerin performans üzerindeki etkisinin bir bütün olarak anlaşılmasına çalışılmasıdır. Bu araştırmalarda liderlik tarzlarının kültür-performans ilişkisinde dolaylı bir etki sahibi olduğu gösterilmiştir. Ogbonna ve Harris (2000) kültürün liderlik tarzları (destekleyici, katılımcı, araçsal) aracılığıyla performans üzerinde etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Aynı çizgide Xenikou ve Simosi (2006) kültür ve iş birimi performansı arasındaki ilişkiyi incelemiş ve ikisi arasındaki doğrudan ilişkide dönüştürücü liderliğin etkisini göstermiştir. Kültür ve kurumsal

performans ilişkisinde bilgi yönetimi ve yenilikçilik de önemli bir boyut olarak görülmektedir. Uzkurt ve arkadaşları (2013) örgüt kültürü ve performansı arasındaki ilişkide inovasyonun aracılık rolünü ortaya koymuştur. Çalışma, örgüt kültürü ve inovasyonun kurumsal performans üzerinde doğrudan ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu bulmuştur. Bir başka araştırmada Tseng (2010) örgüt kültürünün bilgi yönetimi faaliyetlerinin başarısını önemli ölçüde etkilediğini ve bunun da kurumsal performansı etkilediğini göstermektedir. Oyemomi ve arkadaşları da (2019) bilgi paylaşımında örgüt kültürünün rolünü ve bunun örgütsel performans üzerindeki etkisini incelemektedir.

Bazı araştırmacılar kültürün bireysel performans üzerindeki etkisine odaklanmıştır. Uddin, Luva ve Hossain (2012) örgüt kültürünün çalışan performansı ve verimliliği üzerindeki etkisini ortaya koyarken kültürün çalışan tutum ve davranışlarını şekillendirmede önemli bir role sahip olduğunu göstermiş; olumlu bir örgüt kültürünün çalışan performansını ve verimliliğini önemli ölçüde artırdığını ortaya koymuştur. Zhang (2016) örgüt kültürü ve çalışma performansı ilişkisine örgüt kültürü kimliği penceresinden yaklaşmış; daha yüksek derecede kültürel kimlikle özdeşlemenin daha yüksek performansa yol açtığını göstermiştir. Narayana (2017) örgüt kültürünün çalışan performansı üzerindeki etkisini eleştirel bir bakış açısıyla incelemektedir. Çalışma, örgüt kültürünün çalışan performansını artırmadaki rolünü ve örgütlere rekabet avantajı sağlamadaki etkisini vurgulamaktadır. Bulgular, çalışanların birlikteliğini, bağlılığını ve genel performansını teşvik eden bir örgüt kültürünün önemini vurgulamaktadır.

Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, araştırma bulguları örgüt kültürünün kurumsal ve bireysel performans üzerinde doğrudan ve dolaylı etkilerinin olduğunu göstermektedir. Bu durum, örgüt kültürü ve proje performansı arasındaki ilişkilerin sorgulanması için elverişli bir zemin oluşturmaktadır.

2.3.2.2. Örgüt kültürü ile proje başarısı arasındaki ilişkiler

Proje yönetimi yazınında kültür ve proje başarısı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların ikili bir çerçevede geliştirildiği görülebilir (Sezgili, 2021). Bunlardan ilki ulusal kültürün proje başarısı üzerindeki etkilerine odaklanmaktadır. Shore ve Cross (2005) Hofstede ve GLOBE araştırmasından derledikleri altı ulusal kültür yönelimi çerçevesinde tasarladıkları

araştırmalarında proje yönetiminde diğerk faktörlerin yanında ulusal kültürün etkisini göstermektedir. Bu çalışmada, proje yöneticilerinin, ulusal kültür de dahil olmak üzere davranışsal değişkenlerin proje başarısındaki rolünün anlaşılması gerektiği açıkça ortaya konmuştur. Ochieng ve Price (2009) proje başarısının öncüllerini kültürel farkındalık, iletişim, liderlik ve çatışma çözümü olarak belirlemiştir. Kültürel farkındalık, ulusal kültürle ilişkili olarak ekip üyelerinin farklı kültürel geçmişlerini anlamayı içermektedir. Chipulu ve arkadaşları (2014) Brezilya, in, Yunanistan, Nijerya, Tayland, BAE, Birleşik Krallık ve ABD'de Hofstede'nin dört temel ulusal kültürel yönelimini kullanarak; bunların bireylerin proje başarı/başarısızlık faktörlerine verdikleri önem üzerindeki etkisini incelemiştir. Bu konuda Battistella ve arkadaşları (2023) güncel araştırmalarında; ulusal kültürel boyutlar ile proje yönetimi performansı arasındaki ilişkiyi merceğe almıştır. Hofstede kültür boyutlarının kullanıldığı araştırmada; bireyciliğin proje dinamiklerini ve proje kontrolünü olumlu yönde etkilediği, erilliğin proje dinamiklerini olumlu yönde etkilediği, belirsizlikten kaçınmanın ise proje kontrolünü olumsuz yönde etkilediği gösterilmiştir.

Bu çalışmanın esasını teşkil eden örgüt kültürü ile proje başarası arasındaki ilişkilere dönüldüğünde; örgüt kültürünün, çalışma ortamını şekillendiren ve projelerin tasarlanma, yönetim ve yürütülme şeklini etkileyen değerleri, inançları, normları ve davranışları kapsadığı göz önüne alınmalıdır. Yukarıda belirtildiği gibi örgüt kültürünün performans ve başarı üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkisi çeşitli araştırmacılar tarafından tartışılmıştır ve bu ilişkinin varlığı hakkında yeterince kanıt bulunmaktadır (Ogbonna ve Harris, 2000). Öte yandan, örgüt kültürünün proje başarısı üzerindeki etkisine yönelik dinamikler oldukça kısıtlı sayıda araştırmada inceleme konusu yapılmıştır. Yazıcı (2009), Cameron ve Quinn (2006) tarafından geliştirilen OCAI çerçevesini kullandıkları çalışmada; örgüt kültürü, proje olgunluğu ve algılanan proje performansı arasındaki ilişkileri ortaya koymuştur. Araştırma, rgt kültürü ve performans arasında ilişkiyi ortaya koymuş; iş birliği, iletişim ve çalışanların gelişimine odaklanan bir örgüt kültürünün proje başarısını olumlu yönde etkilediğini göstermiştir. Nguyen ve Watanabe (2017) farklı örgüt kültürü tanımlarından yola çıkarak; bir örgütsel proje kültürünü projede uygulamalara ilişkin paylaşılan inançlar, algılar, gözlemlenen davranışlar veya tutumlar bütünü olarak tanımlamış ve faktör analizi yardımıyla kuramsal bir yapı oluşturmuştur. Araştırmanın bulguları, yüklenicinin sözleşme anlaşmalarına bağlılığının proje performansını etkileyen en önemli kültürel faktör olduğunu ortaya koymaktadır. Hedef uyumu, güven, çalışan odaklılığı gibi kültürel unsurlar da genel performansa pozitif katkıda

bulunmaktadır. Doğrudan proje başarısıyla ilgili olmamakla birlikte; Zheng ve diğerleri (2019) inşaat projelerinde liderlik, örgüt kültürü ve yenilikçi davranış arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışma, yeni fikirlere açıklık, risk alma ve öğrenme ile karakterize edilen olumlu bir örgüt kültürünün yenilikçi davranışı kolaylaştırdığını; bunların bir bütün olarak proje başarısına katkıda bulunduğunu ileri sürmüştür.

Bu bilgiler ışığında örgüt kültürü ve proje başarısına ilişkin aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

Hipotez 1: Klan kültürü ile proje başarısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 2: Adokrasi kültürü ile proje başarısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 3: Pazar kültürü ile proje başarısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 4: Hiyerarşi kültürü ile proje başarısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

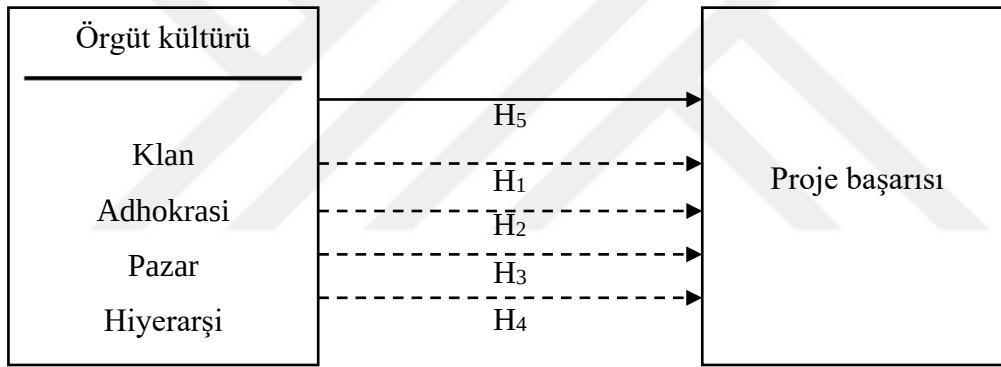
Hipotez 5: Örgüt kültürü ve proje başarısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu araştırma niceliksel bir desen olan tarama tekniğiyle gerçekleştirilmiştir. Bu bölümde, araştırma yaklaşımının kapsadığı bileşenler anlatılmakta ve gerekçelendirilmektedir.

3.1. Araştırma Modeli

Araştırma modeli örgüt kültürünün proje başarısı üzerindeki etkisini merkeze almaktadır. Araştırmanın bağımsız değişkenini örgüt kültürü, bağımlı değişkenini proje başarısı oluşturmaktadır. Burada, benimsenen ölçme aracının tarif ettiği kültür boyutlarının bağımlı değişken üzerindeki etkisi de sınanmaktadır. Araştırma hipotezlerine göre oluşturulan model Şekil 3.1'deki gibidir.



Şekil 3.1. Araştırma Modeli

3.2. Araştırma Evreni ve Örneklem Stratejisi

Bu tez çalışmasında yürütülen araştırma, birçok örgüt kültürü araştırmasında görüldüğü gibi tek bir örgüt kapsamında yürütülmüştür (örn. Danışman ve Özgen, 2008, Sezgili ve Çakır, 2022). Örgüt kültürü örgütlerin nasıl işlediğini anlamının önemli bir yönü olarak kabul edilmektedir Silverthorne (2004). Araştırmacılar, belirli bir kurumun kültürünü inceleyerek, o kurumdaki bireylerin davranış ve tutumlarını şekillendiren değerler, inançlar ve normlar hakkında içgörü kazanabilir. Tek örgüt kapsamında çalışmanın önemli bir diğer gerekçesi, örgüt kültürünün aynı sektör içinde örgütler arasında farklılık göstermesidir (Chatman ve Jehn, 1994). Yukarıda da ifade edildiği gibi her örgütün işleyişini ve performansını etkileyen kendine özgü kültürel özellikleri vardır. Bu nedenle, örgüt kültürünü tek bir örgütte incelemek, belirli

kültürel dinamiklerin ve bunların çeşitli örgütsel sonuçlar üzerindeki etkilerinin ayrıntılı bir şekilde incelenmesine olanak tanır.

Araştırma Adana ili Kozan ilçe belediyesinde yürütülmüştür. Bu ilçenin seçiminde önemli bir gerekçe, il genelinde proje yönetiminde oldukça deneyimli bir belediye olmasıdır. Kozan Belediyesi 1865 yılında kurulmuştur gerek belediye teşkilatı gerekse ilçe ekonomisi bağlamında Türkiye'nin birçok orta ölçekli ilinden büyük, Adana'nın köklü ve gelişmiş bir ilçe belediyesidir. Belediye örgütlenmesinde toplam 17 müdürlük bulunmaktadır. Araştırmanın yapıldığı dönemde istihdam rakamları incelendiğinde 1 belediye başkanı, 5 belediye başkan yardımcısı, 95 memur, 33 Kadrolu İşçi, 408 sözleşmeli işçi ve belediye ana iştiraki olan Kozan İmar Tic. ve San. Personel Ltd. Şirketinde çalışan 150 şirket işçisi olmak üzere toplam 692 kişinin çalıştığı görülmektedir. Araştırma için hem Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi Bilimsel Araştırma Etik Kurul izni hem de Kozan Belediyesi yönetiminden gerekli izinlerin alınmasını müteakip çalışanlarla temasa geçilmiş, 250 tanesi araştırmaya katılmayı kabul etmiştir.

3.3. Veri Toplama Yöntemi ve Ölçme Araçları

3.3.1. Örgüt kültürü ölçeği

Kültür kavramı farklı tanımları olan çok boyutlu bir kavram olmasına rağmen, örgüt araştırmacılarının birçoğu bunu sahip olunan paylaşılan anlamlar veya varsayımlar, inançlar ve kavrayışa göndermeyle kullanmaktadır. Örgüt kültürünü ölçmede kullanılabilecek ve farklı kültürel bileşenleri içeren çok sayıda ölçme aracı geliştirilmiştir. Bu çalışmada Cameron ve Quinn tarafından geliştirilen Örgüt Kültürü Değerlendirme Aracından faydalanılmıştır. Bu ölçek birçok sektörde ve farklı kuruluştaki geçerli ve güvenilir bulunan bir ölçme aracıdır. Yazıcı (2009), OCAI çerçevesini kullandıkları çalışmada; örgüt kültürü, proje olgunluğu ve algılanan proje performansı arasındaki ilişkileri ortaya koymuştur. Di Stefano ve Scrima'nın (2016), OCAI'nin İtalyanca versiyonunu doğrulamak için yapılan araştırmada elde edilen bulgular, OCAI'nin hem geçerli hem de güvenilir bir ölçüm olduğuna dair ek destek sağlamaktadır.

Cameron ve Quinn tarafından geliştirilen Örgütsel Kültür Değerlendirme Aracı (OCAI), 6 farklı boyuttan oluşmaktadır. Örgüt kültürünün boyutları: 1- baskın özellikler, 2- örgütsel liderlik, 3- çalışanların yönetimi, 4- örgütsel bağlar, 5- stratejik önem, 6- başarı kriterleri olarak

belirlenmiştir. Her boyut ilişkin farklı kültürel yönelimleri temsil eden 4 kültür kümesi bulunmaktadır. Ölçek toplam 24 sorudan oluşmaktadır. Bazı uygulamalarda mevcut durum ve ideal durum arasındaki fark izlenmektedir. Bu araştırmada mevcut durumun tespiti yapılmıştır. Akademik araştırmalarda ifadeler çoğunlukla Likert ölçeği ile derecelendirilerek katılımcı yanıtları alınmaktadır. Bu çalışmada yer verilen derecelendirme sisteminde ölçme aracı 5 yanıt kategorisiyle (tamamen yansıtıyor, çoğunlukla yansıtıyor, kararsızım ne yansıtıyor ne yansıtıyor, kısmen yansıtıyor, hiçbir şekilde yansıtıyor) ölçeklendirilmiştir. Örnek bir ifade şöyledir: *“Bu kurum, kalıcılığa ve istikrara vurgu yapar. Verimlilik, kontrol ve kurallar önemlidir.”*

3.3.2. Proje başarısı ölçeği

Proje başarısının ölçümü tartışmalı bir konudur. Yazında zaman, bütçe, kapsama (Dvir, Raz ve Shenhar, 2003; Zwikael ve Globerson, 2006) ek olarak sponsor, müşteri, son kullanıcı ve proje ekibi başarısına (Müller ve Turner, 2007) ilişkin ölçümlere de rastlanmaktadır (Serrador ve Turner, 2015). Bu çalışmada, proje yönetimi araştırmalarında kullanılan demir üçgene ilave olarak paydaş tatmini ve genel başarı algısına yönelik iki soru eklenerek bir başarı algısı ölçeği oluşturulmuştur. Katılımcıların kurumda yürütülen projelerin başarısına yönelik değerlendirmelerini 5’li Likert ölçeğine göre (kesinlikle katılıyorum, katılıyorum ne katılıyorum ne katılmıyorum, katılmıyorum, kesinlikle katılmıyorum) derecelendirmeleri istenmiştir. Örnek bir ifade şöyledir: *Projeler, teknik şartlara ve hedef yararlanıcıların beklentilerine uygun teslim edilir.*

3.4. Pilot Çalışma

Pilot çalışmalar, nicel ve nitel bütün araştırma desenlerinde kullanılabilir ve ana uygulama gerçekleştirilmeden önce bir veya birden çok pilot çalışma gerçekleştirilebilir (Van Teijlingen ve Hundley, 2002). Bu çalışmalarda olası hataları gidermek mümkündür (Altunışık, 2008). Bu araştırmada ana tarama öncesinde hazırlık aşamasında, 50 kişiyi içeren bir pilot çalışma yürütülmüştür. İçsel geçerliği güçlendirmek için Van Teijlingen ve Hundley (2001) tarafından önerilen prosedür uyarınca aşağıdaki adımlar izlenmiştir;

- Soru formu ana uygulamada olduğu gibi yapılandırılarak katılımcılara iletilmiştir.
- Soru formundaki belirsizlikleri açıklığa kavuşturmak için geri bildirim istenmiş, soruların açık ve anlaşılır olduğu değerlendirilmiştir. Gereksiz, soru formunda çıkarılması gereken bir ifade olmadığı görülmüştür.
- Soru formunu tamamlamak için katılımcıların harcadıkları süre kontrol edilmiş,ve makul olduğu değerlendirilmiştir.
- Soruların birbiriyle ilişkisini görmek üzere korelasyon testi gözden geçirilmiştir.
- Varsayımsal olarak ölçeklerin ve örgüt kültürü ölçeği için kültür tiplerinin (boyutlarının) güvenilirliği incelenerek 0.7 üzerinde gerçekleştiği görülmüştür.

3.5. Veri Hazırlama ve Analiz Yaklaşımı

Verilerin analizi aşamasına geçmeden önce uygulanması planlanan çok değişkenli veri analizine uygunluğu kontrol edilmiştir (Tabachnik ve Fidell, 2015). Bu amaçla ilk olarak veri seti kayıp değerler açısından gözden geçirilmiştir. Bu veri setinde kayıp veri bulunmamaktadır.

İkinci olarak gözlemlerin ve maddelerin tek değişkenli uç değer teşkil edip etmediğini anlamak üzere z-değerleri ± 3.29 aralığında kontrol edilmiş, kutu grafikleri de incelenerek 6 adet gözlemin çıkarılmasına karar verilmiştir. Bunu takiben çok değişkenli uç değer incelemesi yapılmıştır. Bu amaçla Mahalanobis uzaklıkları incelenmiş, 17 adet gözlemin uç değer kaydettiği anlaşıldığından veri setinden çıkarılmasına karar verilmiştir. Uç değerler proje başarımına ilişkin ifadelerde kaydedilmiştir. Bu durum büyük ölçüde proje başarımına ilişkin soruların ayrı ayrı durumları ölçmeye çalışmasında kaynaklanmaktadır. Veri seti nihai olarak 227 gözlemden oluşmuş, normallik incelemesine geçilmiştir. Verilerin çarpıklık ve basıklık katsayıları ± 1.5 aralığında dağılımı kontrol edilmiş, bütün ifadelerin bu aralıkta dağıldığı görülmüş ve dönüşüme ihtiyaç duyulmadan ifadelerin kullanılmasına devam edilmiştir.

Veri analizi yaklaşımında çok değişkenli teknikler benimsenmiştir. Bu çerçevede ortaya çıkan veri setinin hacmen uygunluğunu değerlendirilmiştir. Faktör analizi için örneklem hacmi değerlendirildiğinde, madde sayısı başına asgari gözlemin 5 veya 10 olması gerektiği belirtilmektedir (Nunnally, 1978; Tabachnick ve Fidell, 2015). Bazı araştırmacılar faktör yükleri ve ortak varyans açısından da (0.6'dan büyük) yeterli değerlendirmesi yapmaktadır (Guadagnoli ve Velicer, 1988). Bu örnekte kullanılan örgüt kültürü ölçme aracı 24, proje

başarısı algısı 5 maddeden oluşmuştur. 227 gözlemden oluşan örneklem hacmi yeterli bulunmuştur. Analiz çerçevesinde uygulanacak regresyon testleri bakımından da örneklem hacmi incelenmiştir. Çalışmada 1 bağımsız değişken incelenmekte; $N > 50 + 8m$ (m = model kullanılan bağımsız değişken sayısı) koşulu sağlanmaktadır.

Verilerin incelenmesinde SPSS v.26, çok değişkenli analizlerde JAMOVİ istatistik paket programları kullanılmıştır.



4. BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu bölümde ilk olarak açıklayıcı istatistikler sunulmaktadır. Ardından sırayla güvenilirlik analizi, faktör analizi, korelasyon analizi, fark testi ve hipotezleri test etmek üzere regresyon testine yer verilmektedir.

4.1. Açıklayıcı İstatistikler

Araştırmaya katılanların cinsiyetleri incelendiğinde, 44 kadın (%19.4) ve 183 erkek (%80.6) bulunduğu görülmektedir. Çalışma yapılan belediyenin personel yapısı dikkate alındığında bu verinin genel durumla uyumlu olduğu değerlendirilebilir. Katılımcıların cinsiyetine ilişkin sıklık dağılımı ve örneklem içindeki oranı Tablo 4.1’de sunulmuştur.

Tablo 4.1. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı

	Sıklık	Yüzde (%)
Kadın	44	19.4
Erkek	183	80.6
Toplam	227	100

İkinci olarak katılımcıların yaşlarının dağılımı incelenmiştir. Oluşturulan yaş grupları incelendiğinde, katılımcıların büyük çoğunluğunun (104 kişi, %45.8) 40-49 yaş aralığındaki bireylerden oluştuğu görülmektedir. Yaş gruplarına ilişkin sıklık dağılımı ve örneklem içindeki oranı Tablo 4.2’de sunulmuştur.

Tablo 4.2. Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı

	Sıklık	Yüzde (%)
20-29	14	6.2
30-39	61	26.9
40-49	104	45.8
50 ve üzeri	48	21.1
Toplam	227	100

Katılımcıların medeni durumu incelendiğinde, yüzde 87.2’lik kısmına denk gelen 198 kişinin medeni durumunu veli olarak belirttiği görülmektedir. Medeni ilişkin sıklık dağılımı ve örneklem içindeki oranı Tablo 4.3’te sunulmuştur.

Tablo 4.3. Katılımcıların Medeni Duruma Göre Dağılımı

	Sıklık	Yüzde (%)
Bekar	29	12.8
Evli	198	87.2
Toplam	227	100

Araştırmaya katılan belediye personelinin eğitim durumu incelendiğinde, çoğunun (137 kişi, % 60.4) ortaöğretim düzeyinde mezuniyet bildirdiği görülmektedir. Ön lisans, lisan ve doktora derecesine sahip katılımcıların ağırlığı yüzde 38.6 olarak belirmiştir. Eğitim durumuna ilişkin sıklık dağılımı ve örneklem içindeki oranı Tablo 4.4’te sunulmuştur.

Tablo 4.4. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

	Sıklık	Yüzde (%)
Ortaöğretim	137	60.4
Ön lisans ve üzeri	90	39.6
Toplam	227	100

Katılımcıların görev ve kadro statüleri itibarıyla birbirinden farklıdır. Bu farklılığın gelir düzeyler üzerinde farklılıklar oluşturduğu açıktır. Araştırmanın yapıldığı tarihte gelir durumu incelendiğinde, beş bin liradan oluşan gelir aralıklarında en büyük grubun asgari ücretle başlayan en düşük gelir grubunda bulunduğu görülmektedir. Belediye personelinin gelir durumuna ilişkin sıklık dağılımı ve bunun örneklem içindeki oranı Tablo 4.5’de sunulmuştur.

Tablo 4.5. Katılımcıların Gelir Durumuna Göre Dağılımı

	Sıklık	Yüzde (%)
8500-13500	166	73.1
13501-18500	27	11.9
18501 ve üzeri	34	15.0
Toplam	227	100

Çalışmanın yürütüldüğü belediyede bulunan tüm birimlerden araştırmaya katılım sağlanmıştır. Personelin araştırmanın yürütüldüğü tarihte görevlendirilmiş oldukları birimlere ilişkin bilgiler Tablo 4.6’da sunulmuştur. Veriler kurumun genel olarak bütün birimlerinin değişen oranlarda temsil edildiğini göstermektedir.

Tablo 4.6. Katılımcıların Çalıştıkları Birimlere Göre Dağılımı

	Sıklık	Yüzde (%)
Özel Kalem Müdürlüğü	20	8.8
Yazı İşleri Müdürlüğü	4	1.8
Mali Hizmetler Müdürlüğü	12	5.3
İmar ve Şehircilik Müdürlüğü	12	5.3
Fen İşleri Müdürlüğü	20	8.8
İnsan Kaynakları Müdürlüğü	6	2.6
Zabıta Müdürlüğü	7	3.1
İşletme İştirakler Müdürlüğü	17	7.5
Destek Hizmetleri Müdürlüğü	5	2.2
Temizlik İşleri Müdürlüğü	12	5.3
Park ve Bahçeler Müdürlüğü	31	13.7
Muhtarlık İşleri Müdürlüğü	2	.9
Sosyal Yardım Müdürlüğü	25	11.0
Basın Yayın Halkla İlişkiler Müdürlüğü	2	.9
Dış İlişkiler Müdürlüğü	2	.9
Kozan İmar Ltd. Şti.	50	22.0
Toplam	227	100

Bu tür çalışmalarda ilgi gören bir ayrım olan kadro ve görev statüsünde ilişkin de veri olarak toplanmıştır (Danışman ve Özgen, 2008). Soru formunda katılımcılara görev yaptıkları birimin niteliği sorularak beyaz yakalı ve mavi yakalı çalışanlar olarak kodlanmıştır. Burada ofis ve idari işlerde çalışan kişiler beyaz yakalı olarak kabul edilmiştir. Sıklık dağılımına ilişkin veriler incelendiğinde örneklemin dengeli biçimde dağıldığı, beyaz yakalı 108, mavi yakalı 119 çalışanın araştırmaya katıldığı görülmektedir. Tablo 4.7 görev statüsüne ilişkin sıklık dağılımı ve bunun örneklem içindeki oranını göstermektedir.

Tablo 4.7. Katılımcıların Görev Statüsüne Göre Dağılımı

	Sıklık	Yüzde (%)
Beyaz yakalı	108	47.6
Mavi yakalı	119	52.4
Toplam	227	100.0

Katılımcılara ayrıca kadro statüleri sorulduğunda, 49 memur (%21.6) ve 178 işçi (%78.4) yanıt alınmıştır. Kadro statülerine ilişkin sıklık dağılımı ve bunun örneklem içindeki oranı Tablo 4.8’de sunulmuştur.

Tablo 4.8. Katılımcıların Kadro Statüsüne Göre Dağılımı

	Sıklık	Yüzde (%)
Memur	49	21.6
İşçi	178	78.4
Toplam	227	100.0

Gerek örneklemin nasıl çeşitlendiğini anlamak gerekse kontrol değişkeni üretebilmek için yönetim araştırmalarında sıklıkla kullanılan yöneticilik değişkeni de soru formuna eklenerek katılımcılara yöneltilmiştir. Tablo 4.9 katılımcıların yönetsel görevleri olup olmamasına göre sıklık dağılımını ve bunun örneklem içindeki oranını göstermektedir. Buna göre katılımcıların küçük bir yüzdesini teşkil eden (%10.1) 23 kişi yönetsel görevi olduğunu beyan ederken kalan 204 kişi (%89.9) herhangi bir yönetsel görevi olmadığını belirtmiştir.

Tablo 4.9. Katılımcıların Yöneticilik Statüsüne Göre Dağılımı

	Sıklık	Yüzde (%)
Yönetici	23	10.1
Yönetici olmayan	204	89.9
Toplam	227	100.0

Kurumsal ve mesleki kıdem de bu tür araştırmalarda etkisi merak edilen değişkenlerdir. Bu çerçevede katılımcıların araştırmanın yapıldığı belediyede kaç yıldır çalıştıkları sorulmuş ve yanıtlar gruplandırılarak Tablo 4.10’da sunulmuştur. Örneklemin beşer yıllık aralıklarda kurum deneyim açısından görece dengeli dağıldığı anlaşılmaktadır.

Tablo 4.10. Katılımcıların Belediye Deneyimine Göre Dağılımı

	Sıklık	Yüzde (%)
1-5	69	30.4
6-10	62	27.3
11-15	60	26.4
16 ve üzeri	36	15.9
Toplam	227	100.0

Mesleki kıdemi incelemek üzere katılımcıların toplamda mesleklerini ne süredir icra ettikleri sorulmuştur. Yanıtlar kurumsal deneyimle aynı aralıkla gruplandırılarak Tablo 4.11’de gösterilmektedir.

Tablo 4.11. Katılımcıların Toplam Meslek Deneyimine Göre Dağılımı

	Sıklık	Yüzde (%)
1-5	29	12.8
6-10	45	19.8
11-15	68	30.0
16 ve üzeri	85	37.4
Toplam	227	100.0

Proje yönetimi çalışmalarında önemli bir farklılık üretme potansiyelini göz önünde bulundurarak katılımcılara daha önce proje deneyimleri olup olmadığı sorusu yöneltilmiştir. Bu soruya verilen yanıtlar Tablo 4.12’de gösterilmektedir. Buna göre katılımcıların yalnızca kısıtlı bir miktarı (33 kişi) proje deneyimine sahipken büyük bir kısmı herhangi bir projede görev almamıştır.

Tablo 4.12. Katılımcıların Proje Deneyimine Göre Dağılımı

	Sıklık	Yüzde (%)
Proje deneyimi var	33	14.5
Proje deneyimi yok	194	85.5
Toplam	227	100.0

4.2. Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi

Faktör analiz keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizi olarak iki türde yürütülmektedir. Keşfedici faktör analizi yeni kuramsal yapıların sınanmasında, doğrulayıcı faktör analizi ise halihazırda

geliştirilmiş kuramsal yapının doğrulanmasında kullanılmaktadır (Büyüköztürk, 2018). Çalışmada kullanılan her iki ölçme aracı doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör analizlerinde kullanılan kabul edilebilir ve iyi uyum göstergeleri Tablo 4.13'te verilmiştir.

Tablo 4.13. Model Uyum Göstergeleri

	Kabul edilebilir uyum	İyi uyum
χ^2/sd	$2 < \chi^2/df \leq 3$	$0 < \chi^2/df \leq 2$
CFI	$.90 \leq CFI < .95$	$.95 \leq CFI < 1.00$
TLI	$.90 \leq TLI < .95$	$.95 \leq TLI < 1.00$
SRMR	$.50 \leq SRMR < .10$	$.00 \leq SRMR < .05$
RMSEA	$.05 \leq RMSEA < .08$	$.00 \leq RMSEA < .05$

Kaynak: Bentler ve Bonett, 1980; Browne ve Cudeck, 1993; Hu ve Bentler 1999; Kline, 2011; Çokluk vd., 2012; Tabachnik ve Fidell, 2015.

4.2.1. Örgüt kültürü ölçeği faktör analizi

Örgüt kültürü için kullanılan ölçek için doğrulayıcı faktör analizi ile üç sınama yapılmıştır. İlk olarak 4 faktörlü ölçeğin uyum değerleri yeterli görülmemiştir. İkinci olarak ölçek tek faktörlü olarak denenmiş ve uyum değerleri yeterli görülmemiştir. Ölçeğin yapısı ile ilgili olarak; 6 boyutun (baskın özellikler, örgütsel liderlik, işgören yönetimi, örgütsel bağlar, stratejik önem, başarı kriterleri) her bir örgüt kültürü tipine göre 4 soruyla ölçüldüğü ve ölçeğin bir matris yapı içerdiği belirtilmelidir. Bu nedenle kovaryanslar yardımıyla bu temalar, kültür tiplerindeki ilgili maddelerle ilişkilendirilerek korelasyonel bir model oluşturulmuştur. Bu durumda Model 3'ün kaydettiği değerler bu yapının kabul edilebilir düzeyde incelenebileceğini göstermektedir.

Tablo 4.14. Örgüt kültürü model uyum testleri

	CFI	TLI	SRMR	RMSEA
Model 1: 4 faktör	.864	.847	.049	.103
Model 2: 1 faktör	.861	.848	.050	.103
Model 3: 4 faktör (korelasyonel)	.939	.919	.037	.074

Analize esas Model 3'ün uyum göstergeleri incelendiğinde; $\chi^2/df = 2.262$, CFI = .939, TLI = .919, RMSEA = .074 ile kabul edilebilir düzeyde, SRMR = .037 ile iyi uyum düzeyinde değerler kaydetmiştir. Bu modele ilişkin faktör yükleri Tablo 4.15'de gösterilmektedir. Ölçeklerde faktör yüklerinin 0.6 değerinden büyük olması önerilmektedir (Hair vd., 2010). Öte yandan

işsel tutarlılığı incelemek için dört boyutlu ölçeğin her bir boyutuna ait güvenilirlik katsayıları Cronbach alfa ile çok boyutlu, korelasyonel modeller için daha uygun olan McDonald omega ve bileşik güvenilirlik değerleri ile hesaplanmıştır. Güvenilirlik katsayıları her üç güvenilirlik testi için ilk boyutta .90, ikinci boyutta .89, üçüncü boyutta .86 ve dördüncü boyutta .88 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler 0.7'den büyük olduğu için ölçeğin kabul edilebilir bir güvenilirlik olduğu görülmektedir (Cronbach, 1951; Nunally, 1978; Navarro ve Foxcrot, 2019). Geçerlik için AVE değeri incelendiğinde bütün boyutların ve ölçeğin bütün olarak kabul edilen sınırlar içinde olduğu ($AVE > .5$) görülmektedir (Fornell ve Larcker, 1981).

Tablo 4.15. Örgüt kültürü ölçeği faktör yükleri, güvenilirlik ve geçerlik testleri

	Madde	Faktör yükü	Cronbach alfa	McDonald omega	CR	AVE
Örgüt kültürü Klan			.902	.903	.902	.666
	1	.776				
	5	.797				
	9	.730				
	13	.790				
	17	.788				
	21	.789				
Adokrasi			.890	.891	.890	.577
	2	.658				
	6	.731				
	10	.765				
	14	.755				
	18	.816				
	22	.819				
Pazar			.860	.861	.859	.505
	3	.674				
	7	.703				
	11	.690				
	15	.779				
	19	.755				
	23	.654				
Hiyerarşi			.882	.883	.884	.560
	4	.781				
	8	.763				
	12	.713				
	16	.706				
	20	.797				
	24	.726				

N = 227. $p < .001$

4.2.2. Proje başarısı ölçeği faktör analizi

Proje başarısı ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi Tablo 4.16’da gösterilmektedir. Buna göre model; $\chi^2/df = 1.976$, CFI = .996, TLI = .985, SRMR = .011 ile iyi düzeyde, RMSEA = .065 ile kabul edilebilir düzeyde değerler kaydetmiştir.

Tablo 4.16. Proje başarısı model uyum testleri

	CFI	TLI	SRMR	RMSEA
Model 1: 1 faktör	.996	.985	0.011	.065

Ölçeğin faktör yükleri, güvenilirlik ve geçerlik testleri Tablo 4.17’de sunulmaktadır. Buna göre ölçeğin güvenilirlik katsayısı Cronbach alfa = .89, McDonald omega = .90, CR = .89 olarak hesaplanmıştır ve kabul edilebilir düzeydedir (Cronbach, 1951; Nunally, 1978; Navarro ve Foxcrot, 2019). Geçerlik için AVE değeri incelendiğinde bütün boyutların ve ölçeğin bütün olarak kabul edilen sınırlar içinde olduğu ($AVE > .5$) görülmektedir (Fornell ve Larcker, 1981).

Tablo 4.17. Proje başarısı ölçeği faktör yükleri, güvenilirlik ve geçerlik testleri

	Madde	Faktör yükü	Cronbach alfa	McDonald omega	CR	AVE
Model 1			.894	.895	.893	.629
	1	.866				
	2	.755				
	3	.919				
	4	.753				
	5	.644				

N = 227. p < .001

4.3. Korelasyon Analizi

Çalışma kapsamında yürütülen korelasyon analizinde birçok demografik veriye ilişkin anlamlı ilişkiye rastlanmamıştır. Bununla birlikte, gelir durumu, kadro statüsü (memur, işçi), toplam deneyim ve proje deneyiminin araştırma değişkenleriyle anlamlı ilişkiler sergilediği görülmektedir. İlişkili veriler fark testlerine konu edilmiş ve hipotez testinde kullanılan regresyon modelinde kontrol değişkeni olarak kullanılmıştır. Korelasyon ilişkileri Tablo 4.18’de gösterilmektedir.

Tablo 4.18. Korelasyon Tablosu

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Klan	-							
2. Adokrasi	.902***	-						
3. Pazar	.860***	.878***	-					
4. Hiyerarşi	.867***	.876***	.893***	-				
5. Proje başarısı	.503***	.408***	.390***	.389***	-			
6. Gelir	-.054	-.126	-.138*	-.071	.050	-		
7. Kadro statüsü	.079	.145*	.140*	.102	.005	-.719***	-	
8. Toplam deneyim	-.059	-.073	-.057	-.032	-.150*	.297***	-.205*	-
9. Proje deneyimi	-.029	-.038	-.002	.020	-.132*	-.410***	.422***	.029

* p < .05 ** p < .01 *** p < .001

Araştırma değişkenleri birbiriyle güçlü pozitif ilişkilere sahiptir. Bu durum, çoklu doğrusallık bakımından regresyon modelinde kontrol edilmiş ve varyans enflasyon faktörünün uygun olduğu değerlendirilmiştir (VIF < 10). Araştırma değişkenleriyle demografik verilerin ilişkisi incelendiğinde; pazar kültürü ve katılımcı gelir durumu arasında $p < .05$ düzeyinde zayıf ve negatif yönlü ($r = -.138$) ilişki hesaplanmıştır. Kadro statüsü ile adokrasi kültürü arasında $p < .05$ düzeyinde zayıf ve pozitif yönlü ($r = .145$); pazar kültürü arasında $p < .05$ düzeyinde zayıf ve pozitif yönlü ($r = .140$) ilişki görülmektedir. Toplam deneyim ve proje deneyimi değişkenleri proje başarısı ile $p < .05$ düzeyinde zayıf ve negatif yönlü (sırayla, $r = -.150$; $-.132$) ilişkiler sergilemektedir. Bir sonraki aşamada bu değişkenlerin araştırma değişkenleriyle ilişkisini ve potansiyel gruplar arası farkı görmek için fark testleri yürütülmüştür.

4.4. Fark Testleri

Araştırma değişkenlerinin gelir gruplarına göre istatistiksel olarak anlamı biçimde farklılaşp farklılaşmadığını çözümlmek üzere tek yönlü ANOVA testi uygulanmıştır. Tablo 4.19’da verilen test sonuçlarına göre gelir gruplarındaki farklılıklar istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa sebep olmamaktadır.

Tablo 4.19. Gelir Grupları Fark Testi

	Örgüt			Klan		Adokrasi		Pazar		Hiyerarşi		Proje	
	kültürü			kültürü		kültürü		kültürü		kültürü		başarısı	
	F = 1.36			F = 1.06		F = 2.01		F = 2.04		F = .55		F = .48	
	p = .266			p = .353		p = .145		p = .141		p = .580		p = .623	
	N	Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS
8500-13500	166	4.10	.66	4.13	.72	4.10	.72	4.06	.67	4.09	.66	4.50	.45
13501-18500	27	3.85	.84	3.86	.93	3.80	.91	3.80	.79	3.96	.86	4.44	.82
18501 ve üzeri	34	3.94	.88	4.08	.97	3.89	.93	3.82	.92	3.98	.84	4.59	.62

Araştırma değişkenlerinin çalışanların kadro statüsüne göre istatistiksel olarak anlamı biçimde farklılaşıp farklılaşmadığını çözümlemek üzere bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Tablo 21’de yer alan test sonuçları, adokrasi ve pazar kültürlerinde memurların işçilere oranla istatistiksel olarak anlamlı biçimde düşük değer kaydettiğini göstermektedir.

Tablo 4.20. Kadro Statüsü Fark Testi

	Örgüt			Klan		Adokrasi		Pazar		Hiyerarşi		Proje	
	kültürü			kültürü		kültürü		kültürü		kültürü		başarısı	
	t = -1.84			t = -1.19		t = -2.19		t = -2.12		t = -1.53		t = -.08	
	p = .067			p = .237		p = .029		p = .035		p = .127		p = .940	
	N	Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS
Memur	49	3.88	.80	3.97	.91	3.82	.86	3.80	.79	3.92	.79	4.50	.63
İşçi	178	4.09	.69	4.12	.75	4.09	.75	4.04	.71	4.10	.69	4.50	.51

Üçüncü olarak toplam mesleki deneyim açısından fark testleri yürütülmüştür. 4 gruplu bir değişken olan toplam deneyimin araştırma değişkenleri açısından farklılığını çözümlemek üzere tek yönlü ANOVA testi uygulanmıştır. Test sonuçları Tablo 4.21’de gösterilmektedir. Buna göre toplam deneyimde yer alana gruplar açısından genel örgüt kültürü ve adokrasi kültürü istatistiksel olarak anlamlı biçimde farklılaşmaktadır. Fark katsayıları düşük olduğundan bu farkın kaynakları için yürütülen post-hoc testlerde istatistiksel olarak anlamlı gruplar arası karşılaştırmaya rastlanmamıştır. Bununla birlikte, test ortalamaları incelendiğinde, 11-15 yıl aralığında mesleki deneyim sahibi katılımcıların örgüt kültürü algılarının diğerlerine göre yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 4.21. Toplam Mesleki Deneyim Fark Testi

	Örgüt			Klan		Adokrasi		Pazar		Hiyerarşi		Proje	
	kültürü			kültürü		kültürü		kültürü		kültürü		başarısı	
	F = 2.97			F = 2.58		F = 2.94		F = 2.55		F = 2.64		F = 2.47	
	p = .036			p = .058		p = .038		p = .061		p = .055		p = .066	
	N	Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS
1-5	29	4.17	.86	4.18	.93	4.19	.91	4.10	.88	4.20	.80	4.63	.44
6-10	45	3.92	.84	4.00	.91	3.91	.90	3.88	.82	3.88	.86	4.62	.41
11-15	68	4.20	.47	4.26	.54	4.20	.48	4.14	.51	4.20	.49	4.45	.49
16 ve üzeri	85	3.95	.75	3.97	.83	3.92	.84	3.89	.76	4.00	.74	4.44	.63

Son olarak, çalışanların projelerde deneyim sahibi olup olmamalarının örgüt kültürü ve özellikle proje başarısı üzerinde anlamlı olup olmadığı incelenmek üzere bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Tablo 4.22’de yer alan test sonuçlarına göre çalışanların daha önce proje deneyimi olanların proje başarı algısı, deneyimi olmayanlara göre istatistiksel olarak anlamlı biçimde yüksektir.

Tablo 4.22. Proje Deneyimi Fark Testi

	Örgüt			Klan		Adokrasi		Pazar		Hiyerarşi		Proje	
	kültürü			kültürü		kültürü		kültürü		kültürü		başarısı	
	t = .21			t = .44		t = .57		t = .03		t = -3.20		t = 1.99	
	p = .837			p = .664		p = .570		p = .975		p = .763		p = .048	
	N	Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS
Deneyim var	33	4.07	.70	4.15	.83	4.11	.74	3.99	.66	4.03	.70	4.67	.47
Deneyim yok	194	4.47	.54	4.08	.78	4.02	.79	3.99	.75	4.07	.72	4.47	.54

4.5. Regresyon Analizi

İlk olarak klan kültürünün proje başarısı üzerindeki etkisini çözümlemek üzere basit lineer regresyon analizi yürütülmüştür. İlişkili bir demografik değişken bulunmadığı için modele kontrol değişkeni eklenmemiştir. Tablo 4.23’te verilen testte klan kültürünün proje başarısı algısını yordayıcılığı hesaplanmıştır. Regresyon istatistiksel olarak anlamlıdır ($R^2 = .25$, $F(1, 225) = 76.2$, $p < .001$). Test sonucu göstermektedir ki klan kültürü algısı proje başarısını anlamlı biçimde yordamaktadır ($\beta = .340$, $p < .001$). Bu sonuçlar Hipotez 1’i desteklemektedir.

Tablo 4.23. Klan kültürü ve proje başarısı ilişkisi

Model Uyum Ölçütleri							
	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	df1	df2	p
Model	.503	.253	.250	76.2	1	225	<. 001
Model katsayıları-Proje başarısı algısı							
Yordayıcı	Tahmin	SH	t	p	Standart tahmin	%95 Alt	%95 Üst
Sabit	3.114	.1620	19.22	<. 001			
Klan	.340	.0389	8.73	<. 001	.503	.389	.617

İkinci olarak adokrasi kültürü odağa alınarak bu kültür tipinin proje başarısı algısı üzerindeki etkisi kadro statüsü (memur, işçi) kontrol edilerek ölçülmüştür. Bu amaçla kontrol değişkeni kukla değişkene dönüştürülerek hiyerarşik regresyon testi yürütülmüştür. İlk modelde kontrol değişkeni, ikinci modelde adokrasi kültürü eklenerek hesaplama yapılmıştır. Tablo 4.24'te test sonuçlarına yer verilmektedir. Buna göre ilk modelde regresyon bulgusu istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p = .940$). İkinci modelde adokrasi teste eklendiğinde regresyon istatistiksel olarak anlamlıdır ($R^2 = .16$, $F(2, 224) = 22.85$, $p < .001$). Test sonucu göstermektedir ki adhokrasi kültürü algısı, kadro statüsü kontrol edildiğinde proje başarısını anlamlı biçimde yordamaktadır ($\beta = .284$, $p < .001$). Bu sonuçlar Hipotez 2'yi desteklemektedir.

Tablo 4.24. Adokrasi kültürü ve proje başarısı ilişkisi

Model Uyum Ölçütleri							
	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	df1	df2	p
Model 1	.005	-.003	-.004	.01	1	225	.940
Model 2	.412	.169	.162	22.85	2	224	<. 001
Model karşılaştırma							
Model 1 – Model 2			ΔR^2	F	df1	df2	p
			.169	45.7	1	224	<. 001
Model katsayıları-Proje başarısı algısı							
Yordayıcı	Tahmin	SH	t	p	Standart tahmin	%95 Alt	%95 Üst
Sabit	3.414	.175	19.526	<. 001			
Kadro stat.	-.071	.080	-.895	.372	-.055	-.176	.066
Adhokrasi	.284	.042	6.760	<. 001	.416	.295	.537

Üçüncü olarak pazar kültürünün proje başarısı üzerindeki etkisi gelir ve kadro statüsü kontrol edilerek hiyerarşik regresyon analizi ile hesaplanmıştır. Tablo 4.25 test hesaplamalarını göstermektedir. Buna göre; ilk modelde regresyon istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p = .559$). İkinci modelde pazar kültürü teste eklendiğinde regresyon istatistiksel olarak anlamlıdır ($R^2 = .17$, $F(4, 222) = 11.04$, $p < .001$). Test sonucu göstermektedir ki pazar kültürü algısı, kadro statüsü ve gelir kontrol edildiğinde proje başarısını anlamlı biçimde yordamaktadır ($\beta = .292$, $p < .001$). Bu sonuçlar Hipotez 3'ü desteklemektedir.

Tablo 4.25. Pazar kültürü ve proje başarısı ilişkisi

Model Uyum Ölçütleri							
	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	df1	df2	p
Model 1	.096	-.009	-.004	.69	3	223	.559
Model 2	.407	.166	.151	11.04	4	222	< .001
Model karşılaştırma							
Model 1 – Model 2			ΔR^2	F	df1	df2	p
			.157	41.7	1	222	< .001
Model katsayıları-Proje başarısı algısı							
Yordayıcı	Tahmin	SH	t	p	Standart tahmin	%95 Alt	%95 Üst
Sabit	3.085	.263	11.754	< .001			
Kadro stat.	.058	.115	.509	.611	.045	-.123	0.220
Gelir 1	.214	.129	1.663	.098	.179	-.033	0.390
Gelir 2	.170	.131	1.296	.196	.104	-.054	0.261
Pazar	.292	.045	6.457	< .001	.401	.279	0.523

Çalışmada son olarak hiyerarşi kültürü test etmek üzere basit regresyon analizi yürütülmüştür. Tablo 4.26'da sonuçları verilen basit regresyon analizinde hiyerarşi kültürü algısının proje başarısı algısını yordayıcılığı hesaplanmıştır. Regresyon istatistiksel olarak anlamlıdır ($R^2 = .15$, $F(1, 225) = 40.1$, $p < .001$). Test sonucu göstermektedir ki hiyerarşi kültürü algısı proje başarısını anlamlı biçimde yordamaktadır ($\beta = .289$, $p < .001$). Bu sonuçlar Hipotez 4'ü desteklemekte ve hiyerarşi kültürünün proje başarısını yordadığını göstermektedir.

Tablo 4.26. Hiyerarşi kültürü ve proje başarısı ilişkisi

Model Uyum Ölçütleri							
	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	df1	df2	p
Model	.389	.151	.148	40.1	1	225	<. 001
Model katsayıları-Proje başarısı algısı							
Yordayıcı	Tahmin	SH	t	p	Standart tahmin	%95 Alt	%95 Üst
Sabit	3.329	.188	17.69	<. 001			
Klan	.289	.046	6.33	< .001	.389	.268	.510

Son olarak, bir bütün olarak örgüt kültürü ve modeli proje başarısı ilişkisini çözümlemek üzere çoklu regresyon testi yapılmıştır. Burada Cameron ve Quinn modelinin dört boyutu da regresyon denklemine eklendiğinde, klan kültürü algısının anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Bu modelde kültür boyutları arasında çoklu doğrusallık incelenmiş, varyans enflasyon faktörleri hesaplanarak boyutların VIF < 10 olduğu görülmüştür. Örgüt kültürü ve proje başarısı arasında ilişkiyi odağa alan Hipotez 5 desteklenmiştir.

Tablo 4.27. Örgüt kültürü ve proje başarısı ilişkisi

Model Uyum Ölçütleri							
	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	df1	df2	p
Model	.517	.267	.254	20.3	4	222	<. 001
Model katsayıları-Proje başarısı algısı							
Yordayıcı	Tahmin	SH	t	p	Standart tahmin	%95 Alt	%95 Üst
Sabit	3.243	.178	18.194	< .001			
Klan	.527	.098	5.369	< .001	0.780	.494	1.066
Adokrasi	-.119	.105	-1.129	.260	-.174	-.479	.130
Pazar	-.026	.105	-.249	.803	-.036	-.320	.248
Hiyerarşi	-.076	.108	-.705	.482	-.103	-.389	.184

Tez çalışması kapsamında önerilen hipotezlerin test bulgularına ilişkin özet değerlendirme Tablo 4.28’te sunulmuştur.

Tablo 4.28. Hipotez Testi Özeti

Hipotezler	Karar
Hipotez 1 (ÖK_Klan) $\Rightarrow$ PB)	Desteklendi
Hipotez 2 (ÖK_Adokrasi $\Rightarrow$ PB)	Desteklendi
Hipotez 3 (ÖK_Pazar $\Rightarrow$ PB)	Desteklendi
Hipotez 4 (ÖK_Hiyerarşi $\Rightarrow$ PB)	Desteklendi
Hipotez 5 (ÖK $\Rightarrow$ PB)	Desteklendi

5. SONUÇLAR

5.1. Örgüt Kültürü ve Proje Başarısı İlişkisine Yönelik Sonuçlar ve Tartışma

Bu çalışmada, örgüt kültürü ve proje başarısı arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada katılımcıların altı boyut boyunca her bir kültürel tip için verdiği puan ortalamaları değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmelerde kurum 4 kültürel tipe dayalı olarak kültürel yönelimlerinin proje başarısı algısı ile ilişkileri değerlendirilmiştir.

İlk olarak, klan kültürünün proje başarısı üzerindeki etkisini çözümlemek üzere lineer regresyon analizi yürütülmüştür. Test sonucu klan kültürü algısının proje başarısını anlamlı biçimde yordadığını göstermekte ve buna ilişkin hipotezi desteklemektedir. Diğer kültür tipleriyle karşılaştırıldığında başarı algısıyla en güçlü ilişkiye sahip boyut klan kültürü olmuştur. Bu ölçme aracıyla yapılan diğer çalışmalara bakıldığında örneklem grubunun baskın kültür olarak klan kültürünü değerlendirdiği tespit edilmiştir (Yazıcı vd., 2009). Klan kültürünün genel olarak performansı açıklayabildiği ortaya konmuştur (Joseph ve Kibera, 2019). Klan kültürü ve örgütsel sonuç değişkenleri arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalar da klan kültürünün güçlü etkilerini ortaya koymaktadır. Örneğin Lund (2003) klan kültürünün iş tatmini üzerindeki diğerlerine kıyasla güçlü etkisini göstermektedir. Kim ve Chang da (2019) klan kültürünün genel olarak iş tutumları üzerinde güçlü etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Ulusal kültürel bağlam düşünüldüğünde klan kültürünün etkisinin Batılı örneklerle oranla daha da güçlü olduğu düşünülebilir. Türkiye’de yerel yönetimler üzerine gerçekleştirilen diğer örgüt kültürü araştırmalarında klan kültürünün baskın bir kültürel küme olduğu görülebilir (Sezgili ve Çakır, 2022). Bu bakımdan, araştırmanın bulgusu yazınla uyumlu bir sonuç göstermekte ve proje başarısı algısına ilişkin klan kültürünün etkisine yönelik destekleyici bir kanıt sunmaktadır.

İkinci olarak, adokrasi kültürünün proje başarısı algısı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Kontrol değişkeni olarak kadro statüsü (memur, işçi) kullanılmış ve hiyerarşik regresyon testi yapılmıştır. İlk modelde sadece kontrol değişkeni kullanılarak yapılan regresyon istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. İkinci modelde adokrasi kültürü de eklenerek yapılan regresyon sonucunda, adokrasi kültürü algısının proje başarısını anlamlı bir şekilde yordadığı görülmüş ve buna ilişkin hipotez desteklenmiştir. Yazın incelendiğinde adokrasi kültürü ile performans arasında pozitif ilişki kurulduğu görülmektedir (Kim ve Chang, 2019; Nguyen ve Luu, 2019).

Tseng (2010) adokrasi kültürünün, bilginin kurum dinamikleri içinde dönüştürülmesini mümkün kıldığını ve kurumsal performansı diğer kültür tiplerinden daha fazla artırdığını göstermektedir. Bir diğer araştırmada Bianchi, Tontini ve Gomes(2021) örgüt kültürü ile inovasyon arasındaki ilişkiyi incelemiş, adokrasi kültürünün inovasyonu en güçlü teşvik eden, dolayısıyla en yüksek düzeyde iş tatmini ve performans etkileri yaratan kültür tipi olduğunu vurgulamıştır. Bu bakımdan, araştırmanın bulgusu yazınla uyumlu bir sonuç göstermekte ve proje başarısı algısına ilişkin adokrasi kültürünün etkisine yönelik destekleyici bir kanıt sunmaktadır.

Üçüncü olarak, pazar kültürünün proje başarısı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla gelir ve kadro statüsü kontrol edilerek hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Sonuçlar pazar kültürünün proje başarısını anlamlı bir şekilde yordadığını göstermiş ve ilgili hipotezi desteklemiştir. Yazın incelendiğinde, Nguyen ve Luu (2019), pazar kültürünün performansla en güçlü ilişkiler sahip kültür tipi olduğunu ve bunu adokrasi kültürünün izlediğini belirtmektedir. Buna benzer diğer bazı bulguları görmek de mümkündür. Örneğin Eisend, Evanschitzky ve Gilliland (2015) pazar kültürü tipinin yeni ürün performansı ve bütünsel performans açısından en güçlü sonuçlara yol açtığını vurgulamaktadır. Bu durum büyük ölçüde pazar yönelimine ilişkin Batı kaynaklı değerlerden kaynaklanıyor olabilir. Türkiye'nin ulusal kültürel bağlamı pazar kültürünün etkisinin görece düşük olmasını açıklayabilir. Bir bütün olarak pazar kültürünün proje başarısını yordaması yazınla uyumlu görünmektedir ve proje başarısı özelinde bu kültürünün etkisine yönelik destekleyici bir kanıt sunmaktadır.

Dördüncü olarak, hiyerarşi kültürünün proje başarısı üzerindeki etkisini test etmek üzere basit regresyon analizi yürütülmüştür. Test bu ilişkiyi ve sonuç olarak ilgili hipotezi desteklemiştir. Yazında bu ilişkinin varlığı gösterilmektedir (Prajogo ve McDermott, 2011). Proje yönetimi yazınında da hiyerarşi kültürünün proje başarısı üzerine etkisini konu edinen çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin Yazıcı (2009), bu kültür tipinin proje başarısı üzerine etkisinin olduğunu ve diğer kültürlerle mukayese edildiğinde klan kültüründen sonra en baskın ikinci kültür tipi olduğu sonucuna varmıştır. Bu araştırmalara ek olarak, doğrudan proje başarısına yönelik olmakla birlikte, çelişkili performans bulgularına da rastlanmaktadır. Örneğin Kim ve Chang (2019) bu kültür tipinin etkisiz, Eisend ve diğerleri (2015) en az etkili olduğunu öne sürmektedir. Bu çelişkinin, ilgili ulusal kültürel bağlamdan kaynaklandığı değerlendirilebilir. Türk iş kültürünün genellikle hiyerarşik bir yapıda ve yukarıdan aşağıya karar alma süreçleri

ile karakterize edildiği bilinmektedir (Pasa, Kabasakal ve Bodur, 2001; Glaister vd., 2008). Bu bağlamda, bu bulgunun da yazınla uyumlu olduğu değerlendirilmekte, proje başarısı algısına ilişkin hiyerarşi kültürünün etkisine yönelik destekleyici bir kanıt sunulmaktadır.

Araştırmanın sağlayabileceği bir diğer katkı ise proje başarısına ilişkin kullanılan ölçektir. Benzerleri ulusal ve uluslararası yazında kullanılan ve demir üçgeni esas alarak paydaş değerlendirmesi ve genel başarı algısını içeren bu ölçek, bu çalışmada sınanarak geçerli ve güvenilir bulunmuştur. İlerleyen araştırmalarda farklı tasarımlarda proje başarısının ölçümünde sınanabilir.

5.2. Araştırmacılara Öneriler

Önerilerin ilki bu çalışmanın temel sınırlılığıyla ilgilidir. Bu araştırma bir yerel yönetim örneği üzerinde çalışılmıştır. Her kurum ve sektöre özgü benzersiz kültürel özelliklerin mevcudiyetinden hareketle, ilerleyen araştırmalarda farklı yerel yönetim örnekleri incelenebilir, diğer kamu kurumları ve özel sektör kuruluşları arasında karşılaştırmalı incelemeler üretilebilir, farklı sektörler arasında kültür ile performans ve başarı ilişkisinin nasıl değiştiği araştırılabilir. Ayrıca bu incelemelerde, bu çalışmada benimsenen teorik pozisyonundan farklı yöntem ve desenler kullanılabilir, niteliksel ve karma yöntemler gibi alternatif araştırma yaklaşımları benimsenebilir; bir bütün olarak, başarılı proje sonuçlarıyla ilişkilendirilen kültürel değerlerin, normların ve uygulamaların incelenmesi söz konusu edilebilir.

İkinci olarak, örgüt kültürünün incelenmesinde, yakın ilişkili diğer temaların araştırma modeline eklenmesi, proje başarısı anlamında daha etkili bir görüntü sunabilir. Burada ulusal ve örgütsel kültür birlikte incelenebileceği gibi bu örneklerde liderliğin örgüt kültürünü şekillendirme rolünü ve gücünü anlamak ilgi çekici olabilir.

Üçüncü olarak, proje yönetimi alanının hususiyetlerine özgü aracı ve düzenleyici değişkenler araştırma tasarımlarına eklenebilir. Bunlar arasında proje yönetimi olgunluğu, proje karmaşıklığı, hedef açıklığı, paydaş katılımı gibi faktörler daha kapsamlı sonuçların üretilmesine yardımcı olabilir.

Dördüncü olarak, bu araştırmada incelenen kurumun belli bir proje yönetim metodolojisi izlemediği belirtilmelidir. Belediyeler daha ziyade altyapı ve ekonomik gelişme temalı projeler aracılığıyla çoğunlukla hibe ve benzeri destek mekanizmaları üreten otoritelerin proje yönetim süreçlerine tabi olmaktadır. Bu durum kamusal kuruluşların birçoğu için geçerlidir. Öte yandan çok sayıda proje yönetim metodolojisinden bahsetmek mümkündür. Uygulamada farklı proje yönetimi metodolojilerinin etkisini incelemek ve bunların proje başarısı üzerindeki etkilerini anlamaya çalışmak önem arz etmektedir. Bununla ilişkili olarak, bu proje yönetimi metodolojilerinin örgüt kültürü ile nasıl etkileşime girdiğini anlamak, bunların başarı veya proje süreçleri üzerindeki etkilerini incelemek önemli bir kuramsal katkı sağlayabilir.

Son olarak, boylamsal çalışmalar aracılığıyla örgüt kültürünün proje başarısı üzerindeki uzun vadeli etkisi incelenmelidir. Bu tür bir inceleme, kültürel faktörlerin zaman içinde nasıl geliştiğini ve proje sonuçlarını nasıl etkilediğini anlamaya imkân verebilir.

5.3. Uygulamacılara Öneriler

Bu çalışmanın temel sonuçları örgüt kültürü ve proje başarısı arasında pozitif ilişkileri ortaya koymaktadır. Bu durum örgütsel performansı geliştirmek için örgüt kültürünün etkili yönetilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Bunun ilk adımı, örgüt kültürünün tanılanmasıdır. Örgüt kültürünü değerlendiren araçlarının tümü, mevcut kültürü tanılama ve hedeflenen kültürel değerler yönünde bir değişim başlatmayı içermektedir. Dolayısıyla yöneticiler, kurumun arzu edilen kültürünü yansıtan temel değerleri açıkça tanımlamalı, dahası bu değerleri tüm çalışanlara iletmeli ve örgütsel ortamda sergilenen davranışları bu değerlerle uyumlu hale getirmelidir. Bu faaliyetlerde kurum yöneticilerinden beklenen liderlik davranışları kadar çalışanlar başta olmak üzere tüm ilgili paydaşların da önemli bir rolü bulunmaktadır. Paydaşlar kurum kültürünü şekillendirmeye aktif olarak katılmaya teşvik edilmelidir; zira böyle bir yaklaşım kararların etkililiğiyle sınırlı kalmayacak; paydaşlar bakımından sahiplenme ve bağlılık duygusunu da teşvik edebilir.

5.4. Sonuç

Bir belediyede yürütülen araştırmaya dayanan bu tez, örgüt kültürü -ve boyutları- ile proje başarısı arasındaki ilişkiye ışık tutmaktadır. Bulgular, örgüt kültürünün proje başarısı üzerindeki etkisine yönelik kanıt sunmaktadır. Pratikte, örgüt kültürünün tanılandığı kurumlar,

proje hedeflerini kültürel bileşenlerle uyumlu hale getirerek proje başarısını artırabilirler. Bu anlamda bu çalışma, kurum kültürünün etkili yönetimi yoluyla proje performansını optimize etmek isteyen örgüt yöneticileri için bir bakış açısı sunmaktadır. Farklı bağlamlarda, sektörlerde, proje türlerinde yapılacak yeni araştırmalar, örgüt kültürü ve proje başarısı arasındaki karmaşık dinamiklerin daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunabilir.



KAYNAKÇA

- Aaltonen, S., Avramenko, A., Heinze, A., Ielpa, G., Klosova, A., Papadopoulou, T., & de Tommaso, D. (2011, November). Enterprise cultural heritage skill gap - the study of established craft sector firms. Presented at ISBE 2011 Conference. *Sustainable Futures: Enterprising Landscapes and Communities*. Sheffield, UK.
- Adzmi, R. M., & Hassan, Z. (2018). A theoretical framework of critical success factors on information technology project management during project planning. *International Journal of Engineering and Technology (UAE)*, 7(4), 650-655. <https://doi.org/10.14419/ijet.v7i4.35.23078>
- Ahmed, M., & Shafiq, S. (2014). The impact of organizational culture on organizational performance: A case study of telecom sector. . *Global journal of management and business research*, 14(3), 21-30.
- Akgün, A. E., Keskin, H., & Byrne, J. (2009). Organizational emotional capability, product and process innovation, and firm performance: An empirical analysis. *Journal of Engineering and Technology Management*, 26(3), 103-130.
- Aldemir, M. C., Arbak, Y., & Özmen, Ö. N. (2003). Türkiye’de iş görme anlayışı: tanımı ve boyutları. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 5-28.
- Ali, I., Musawir, A. U., & Ali, M. (2018). Impact of knowledge sharing and absorptive capacity on project performance: the moderating role of social processes. . *Journal of Knowledge Management*, 22(2), 453-477. <https://doi.org/10.1108/jkm-10-2016-0449>
- Altunışık, R. (2008). Anketlerde veri kalitesinin iyileştirilmesi için öntest pilot test yöntemleri. *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 1-17.
- Anantatmula, V. S. (2010). Project manager leadership role in improving project performance. *Engineering management journal*, 22(1), 13-22. <https://doi.org/10.1080/10429247.2010.11431849>
- Ashley, D. B., Lurie, C. S., & Jaselskis, E. J. (1987). *Determinants of construction project success*. Project Management Institute.

- Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International journal of project management*, 17(6), 337-342. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00069-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00069-6)
- Aycan, Z., Kanungo, R., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., & Kurshid, A. (2000). Impact of culture on human resource management practices: A 10-country comparison. *Applied psychology*, 49(1), 192-221. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00010>
- Baccarini, D. (1999). The logical framework method for defining project success. . *Project management journal*, 30(4), 25-32. <https://doi.org/10.1177/875697289903000405>
- Baccarini, D., & Collins, A. (2003). Critical success factors for projects, içinde Brown, A., *Surfing the Waves: Management Challenges; Management Solutions*, Proceedings of the 17th Australia & New Zealand Academy of Management (ANZAM) Conference, Fremantle, Western Australia.
- Baker, B. N., Murphy, D. C., Fisher, D., Cleland, D. I., & King, W. R. (1988). Project management handbook. *Project Management Handbook New York*, , s. 902-919.
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current directions in psychological science*, 20(4), 265-269. <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>
- Barbars, A. (2015). Interaction between organizational culture and work engagement in an IT department within financial institution. *Journal of Business Management*, 10., s. 106-123.
- Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel davranış: İnsanın üretim gücü*. Ankara: Feryal Matbaası, 3. baskı.
- Battistella, C., Bortolotti, T., Boscari, S., Nonino, F., & Palombi, G. (2023). The impact of cultural dimensions on project management performance. . *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2022-3498>
- Bektaş, F. (2010). Örgütsel imaj ve örgüt kültürü: Öğretmen adayı örnekleminde nedensel bir araştırma. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, (1), s. 5-18.
- Belassi, W., & Tukel, O. I. (1996). A new framework for determining critical success/failure factors in projects. *International journal of project management*, 14(3), s. 141-151. [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(95\)00064-X](https://doi.org/10.1016/0263-7863(95)00064-X)

- Berberoğlu, G. (1990). Örgüt kültürü ve yönetsel etkinliğe katkısı. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), s. 153-161.
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological bulletin*, 88(3), 588.
- Bianchi, C. E., Tontini, G., & Gomes, G. (2021). Relationship between subjective well-being, perceived organisational culture and individual propension to innovation. *European Journal of Innovation Management*, 25(5), s. 1447-1468. <https://doi.org/10.1108/ejim-01-2021-0045>
- Bodur, M., & Kabasakal, H. (2002). Türkiye-Arap kümesinde kurumsal kültür: GLOBE araştırması. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), s. 5-22.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. İçinde K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (s. 136-62), Newbury Park, CA: Sage.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). *Data analysis handbook for social sciences*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Cameron, K. S., Freeman, S. J., & Mishra, A. K. (1991). Best practices in white-collar downsizing: Managing contradictions. *Academy of management perspectives*, 5(3), s. 57-73. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274469>
- Cameron, K., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture (edición revisada)*. San Francisco, CA, EE UU: Jossey-Bass.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2017). Örgüt kültürü örgütsel tanı ve değişim: Rekabetçi değerler modeli, 3. baskıdan çeviri (Gülcan, M. G.; Cemaloğlu, N.). Ankara: Pegem Akademi.
- Cao, Q., & Hoffman, J. J. (2011). A case study approach for developing a project performance evaluation system. *International Journal of Project Management*, 29(2), s. 155-164. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.02.010>
- Carmo Silva, M., & Gomes, C. F. (2015). Practices in project management according to Charles Handy's organizational culture typologies. *Procedia Computer Science*, 55, s. 678-687. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.07.074>

- Chan, A. P., Chan, D. W., Chiang, Y. H., Tang, B. S., Chan, E. H., & Ho, K. S. (2004). Exploring critical success factors for partnering in construction projects. *Journal of construction engineering and management*, 130(2), s. 188-198. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0733-9364\(2004\)130:2\(188\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0733-9364(2004)130:2(188))
- Chan, A. P., Scott, D., & Lam, E. W. (2002). Framework of success criteria for design/build projects. *Journal of management in engineering*, 18(3), s. 120-128. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0742-597X\(2002\)18:3\(120\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0742-597X(2002)18:3(120))
- Chang, A., Chih, Y. Y., Chew, E., & Pisarski, A. (2013). Reconceptualising mega project success in Australian Defence: Recognising the importance of value co-creation. *International Journal of Project Management*, 31(8), s. 1139-1153. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.12.005>
- Chatman, J. A., & Jehn, K. A. (1994). Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: how different can you be? *Academy of management journal*, 37(3), s. 522-553. <https://doi.org/10.5465/256699>
- Chipulu, M., Ojiako, U., Gardiner, P., Williams, T., Mota, C., Maguire, S., & Marshall, A. (2014). Exploring the impact of cultural values on project performance: The effects of cultural values, age and gender on the perceived importance of project success/failure factors. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(3), s. 364-389. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-04-2012-0156>
- Claver, E., Llopis, J., Reyes González, M., & Gascó, J. L. (2001). The performance of information systems through organizational culture. *Information Technology & People*, 14(3), s. 247-260. <https://doi.org/10.1108/09593840110402149>
- Collins, A., & Baccarini, D. (2004). Project success—a survey. *Journal of construction research*, 5(02), s. 211-231. <https://doi.org/10.1142/S1609945104000152>
- Cooke, R. A., & Lafferty, J. C. (1987). The organizational culture inventory. *MI: Human Synergistics. Journal of Management*.
- Cooke, R. A., & Szumal, J. L. (2000). Using the organizational culture inventory to understand the operating cultures of organizations. *Handbook of organizational culture and climate*, 4,, s. 1032-1045.

- Cooke-Davies, T. J. (2001). *Towards improved project management practice: Uncovering the evidence for effective practices through empirical research*. Florida: Dissertation. Com.
- Cooke-Davies, T. J. (2002). The “real” success factors on projects. *International journal of project management*, 20(3), s.185-190. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(01\)00067-9](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(01)00067-9)
- Cooke-Davies, T. J. (2007). Project Success. P. W. Morris, & J. K. Pinto içinde, *The Wiley Guide to Project, Program, and Portfolio Management* (s. 226). Canada: Wiley & Sons, Inc.
- Crawford, L. (2007). Global body of project management knowledge and standards. *The Wiley guide to project organization & project management competencies*, s. 206-252.
- Cronbach, L. J. (1951). "Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests,". *Psychometrika*, 16 (September), s. 297-334.
- Cserhádi, G., & Szabó, L. (2014). The relationship between success criteria and success factors in organisational event projects. *International journal of project management*, 32(4), s. 613-624. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.08.008>
- Çetin, O. I. (2020). *Türkiye'de örgüt kültürü çalışmaları*. İstanbul: Kriter Yayınları.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları* (Vol. 2). Ankara: Pegem Akademi.
- Daft, R. L. (2004). Theory Z: Opening the corporate door for participative management. *Academy of Management Perspectives*, 18(4), s. 117-121. <https://doi.org/10.5465/ame.2004.15268709>
- Danışman, A., & Özgen, H. (2003). Örgüt kültürü çalışmalarında yöntem tartışması: Niteliksel-niceliksel yöntem ikileminde niceliksel ölçümler ve bir ölçek önerisi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi, cilt 3, sayı 2*, s. 91-124.
- Danışman, A., & Özgen, H. (2008). Örgütsel alt kültürler ve kaynakları: bir sanayi firmasında görgül bir araştırma. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 35(2), s. 277-304.
- De Wit, A. (1988). Measurement of project success. *International journal of project management*, 6(3), s. 164-170. [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(88\)90043-9](https://doi.org/10.1016/0263-7863(88)90043-9)

- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). Corporate cultures: The rites and rituals of organizational life. Reading/T. Deal, A. Kennedy.–Mass. Addison-Wesley, 2, s. 98-103.
- Denison, D. R., Haaland, S., & Goelzer, P. (1990). Corporate culture and organizational effectiveness: Is there a similar pattern around the world? *Academy of Management Review*, 16(1), s. 203. [https://doi.org/10.1016/S1535-1203\(02\)03011-3](https://doi.org/10.1016/S1535-1203(02)03011-3)
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). “Towards a theory of organizational culture and effectiveness”. *Organization Science*, 6(2), s. 204-223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- Denison, D. R., Nieminen, L. R., & Kotrba, L. (2012). Diagnosing organizational cultures: a conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1(23), s. 145-161. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2012.713173>
- Deshpande, R., & Parasuraman, A. (1986). Linking corporate culture to strategic planning. *Business Horizons*, 29(3), s. 28-37. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(86\)90005-4](https://doi.org/10.1016/0007-6813(86)90005-4)
- Deshpande, R., & Webster Jr, F. E. (1989). Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *Journal of marketing*, 53(1), s. 3-15. <https://doi.org/10.1177/002224298905300102>
- Di Stefano, G., & Scrima, F. (2016). The psychometric properties of the Italian version of the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). *Applied Psychology Bulletin*, (275), 51-63.
- Doğan, B. (1997). Örgüt kültürü: kültürel öğeler ve oluşum süreçlerine ilişkin sorunlar. *Öneri Dergisi*, 2(8), s. 39-45. <https://doi.org/10.14783/maruoneri.682340>
- Doğan, B. (2012). *Örgüt kültürü*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Duncan, W. J. (1989). Organizational culture: “Getting a fix” on an elusive concept. *Academy of Management Perspectives*, 3(3), s. 229-236. <https://doi.org/10.5465/ame.1989.4274741>
- Durmaz, O. (2010). Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Analitik bir inceleme. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Dvir, D., Raz, T., & Shenhar, A. J. (2003). An empirical analysis of the relationship between project planning and project success. *International journal of project management*, 21(2), s. 89-95. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00012-1](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00012-1)
- Ehrhart, M. G., Schneider, B., & Macey, W. H. (2013). *Organizational climate and culture: An introduction to theory, research, and practice*. New York and London: Routledge.
- Eisend, M., Evanschitzky, H., & Gilliland, D. I. (2015). The influence of organizational and national culture on new product performance. *J Prod Innov Manag*, 3(33), s. 260-276. <https://doi.org/10.1111/jpim.12268>
- Erkmen, T. (2010). *Örgüt kültürü*. İstanbul: Beta Basım A. Ş.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388.
- Franks, T. (1989). Bureaucracy, organization culture and development. *Public Administration and Development*, 9(4), s. 357-368. <https://doi.org/10.1002/pad.4230090403>
- Freder, A. A., Mahmoud, M., Haleema, H. ve Almamlook, R. (2018). Overview success criteria and critical success factors in project management. *Industrial Engineering & Management*, 7(1), 1-6. <https://doi.org/10.4172/2169-0316.1000244>
- Frost, P. J., Moore, L. F., Louis, M. R., Lundberg, C. C., & Martin, J. (1985). *Organizational culture*. Sage Publications, Inc.
- Geoghegan, L., & Dulewicz, V. (2008). Do project managers' leadership competencies contribute to project success? *Project management journal*, 39(4), s. 58-67. <https://doi.org/10.1002/pmj.20084>
- Glaister, K., Dincer, O., Tatoglu, E., Demirbag, M., & Zaim, S. (2008). A causal analysis of formal strategic planning and firm performance. *Management Decision*, 3(46), s. 365-391. <https://doi.org/10.1108/00251740810863843>
- Gordon, G. G., & DiTomaso, N. (1992). Predicting corporate performance from organizational culture. *Journal of management studies*, 29(6), s. 783-798. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1992.tb00689.x>

- Gölgeci, I., & Kuivalainen, O. (2020). Does social capital matter for supply chain resilience? The role of absorptive capacity and marketing-supply chain management alignment. *Industrial Marketing Management*, 84, s. 63-74. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.05.006>
- Görmen, M. (2018). Örgüt Kültürü İle Risk Kültürü Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi* , 7 (14), s. 121-135.
- Guadagnoli, E., & Velicer, W. F. (1988). Relation of sample size to the stability of component patterns. *Psychological bulletin*, 103(2), s. 265.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2), s. 61-85.
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde iletişim kalitesi*. İstanbul: Der Yayınevi.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate data analysis, (7th Edition)*. Pearson.
- Handy, C. (1993). *Understanding organizations,(4th Edit.)*. England: Penguin Books.
- Hofstede, I. (2023). What is organizational culture. <https://www.hofstede-insights.com>. Erişim tarihi:20.04.2023.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1991). *Educational administration: theory, research. Practice*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1-55.
- Ika, L. (2009). Project success as a topic in project Management Journals. *Project Management Journal*, 40(4), s. 6-19. <https://doi.org/10.1002/pmj.20137>
- Janićijević, N. (2011). "Methodological approaches in the research of organizational culture.". *Economic Annals* 56, no. 189, s. 69-99.
- Jha, K. N., & Iyer, K. C. (2007). Commitment, coordination, competence and the iron triangle. *International Journal of Project Management*, 5(25), s. 527-540. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.11.009>

- Joseph, O. O., & Kibera, F. (2019). Organizational culture and performance: Evidence from microfinance institutions in Kenya. *SAGE Open*, 1(9), s. 1-11. <https://doi.org/10.1177/2158244019835934>
- Kabasakal, H., & Bodur, M. (2002). Arabic cluster: a bridge between East and West. *Journal of World Business*, 37(1), 40-54. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(01\)00073-6](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(01)00073-6)
- Karaca, M. (2022). Örgüt kültürü modellerinin incelenmesine yönelik bir literatür çalışması. *Uluslararası Akademik Birikim Dergisi*, 5(3), s. 123-144.
- Keller, R. T. (1992). Transformational leadership and the performance of research and development project groups. *Journal of management*, 18(3), s. 489-501. <https://doi.org/10.1177/014920639201800304>
- Kerzner, H. (2006). *Project Management Best Practices: Achieving Global Excellence*, New York.
- Khan, R. A. (2014). *Success factors in international projects: especially projects of German companies in Pakistan*. Pakistan: Kassel University Press.
- Kilmann, R. H. (1987). *Beyond the Quick Fix Managing Five Tracks to Organizational Success*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kilmann, R. H. (2004). *Beyond The Quick Fix: Managing Five Track To Organizational Success*. Washington: Beard Books.
- Kim, T., & Chang, J. (2019). Organizational culture and performance: a macro-level longitudinal study. *LODJ*, 1(40), s. 65-84. <https://doi.org/10.1108/lodj-08-2018-0291>
- Kline, R. B. (2011). Convergence of structural equation modeling and multilevel modeling. *The SAGE handbook of innovation in social research methods*, 562-589.
- Koçel, T. (2001). *İşletme yöneticiliği, yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış klasik-modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Köse, S., Tetik, S., & Ercan, C. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. *Yönetim ve Ekonomi, Cilt: 7, Sayı: 1*, s. 219-242.
- Kutanis, R. Ö. (2006). *Örgüt kültürü ders notları*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.

- Kwarteng, A., & Aveh, F. K. (2018). Empirical examination of organizational culture on accounting information system and corporate performance. *Meditari Accountancy Research*, 26(4), s. 619-638. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-01-2018-0264>
- Lam, E. W., Chan, A. P., & Chan, D. W. (2008). Determinants of successful design-build projects. *Journal of Construction Engineering and management*, 134(5), s. 333-341. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0733-9364\(2008\)134:5\(333\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0733-9364(2008)134:5(333))
- Leithy, W. E. (2017). Organizational culture and organizational performance. *International Journal of Economics & Management Sciences*, 6(42), s. 1-10. <https://doi.org/10.4172/2162-6359.1000442>
- Lim, C. S., & Mohamed, M. Z. (1999). Criteria of project success: an exploratory re-examination. *International journal of project management*, 17(4), s. 243-248. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00040-4](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00040-4)
- Lund, D. B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *journal of business & industrial marketing*, 3(18), s. 219-236. <https://doi.org/10.1108/0885862031047313>
- Lundberg, C. C. (1996). Designing organizational culture courses: Fundamental considerations. *Journal of Management Education*, 20(1), s. 11-22. <https://doi.org/10.1177/105256299602000102>
- Lundy, O., & Cowling, A. (1996). *Strategic human resource management*. Routledge.
- Lunenburg, F. C. (2011). "Organizational culture-performance relationships: views of excellence and theory Z". In *National Forum Of Educational Administration and Supervision Journal*, 29, 4, s. 1-10.
- Maruping, L. M., Venkatesh, V., & Agarwal, R. (2009). A control theory perspective on agile methodology use and changing user requirements. *Information Systems Research*, 3(20), s. 377-399. <https://doi.org/10.1287/isre.1090.0238>
- Maximini, D. (2015). *The scrum culture, introducing Agile Methods in organizations*. Switzerland: Springer.
- McLeod, L., Doolin, B., & Mac Donell, S. G. (2012). A perspective-based understanding of project success. *Project Management Journal*, 43(5), s. 68-86. <https://doi.org/10.1002/pmj.21290>

- Meek, V. L. (1988). Organizational culture: Origins and weaknesses. *Organization studies*, 9(4), s. 453-473. <https://doi.org/10.1177/017084068800900401>
- Milis, K., Meulders, M., & Mercken, R. (2003). A quasi-experimental approach to determining success criteria for projects. In 36th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, . *IEEE*, (s. 12). Big Island, HI, USA. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2003.1174751>
- Mir, F. A., & Pinnington, A. H. (2014). Exploring the value of project management: linking project management performance and project success. *International journal of project management*, 32(2), s. 202-217.
- Molina, C. A., Rojas, B. H., Romani, G., & Reynaga, R. (2019). Power asymmetries: An analysis of gaps between hierarchical levels and organizational culture. *JOB*, 1(11), s. 49-67. <https://doi.org/10.21678/jb.2019.1245>
- Munns, A. K., & Bjeirmi, B. F. (1996). The role of project management in achieving project success. *International journal of project management*, 14(2), s. 81-87. [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(95\)00057-7](https://doi.org/10.1016/0263-7863(95)00057-7)
- Müller, R., & Jugdev, K. (2012). Critical success factors in projects: Pinto, Slevin, and Prescott—the elucidation of project success. *International journal of managing projects in business*, 5(4), s. 757-775. <https://doi.org/10.1108/17538371211269040>
- Müller, R., & Turner, R. (2007). The influence of project managers on project success criteria and project success by type of project. *European Management Journal*, 25(4), s. 298-309. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.06.003>
- Narayana, S. (2017). A critical review of organizational culture on employee performance. *American Journal of Engineering and Technology Management*, 2(5), s. 68-72.
- Navarro, D., & Foxcroft, D. (2019). Learning statistics with jamovi: A tutorial for psychology students and other beginners. JAMOVİ.
- Nguyen, L. H., & Watanabe, T. (2017). The impact of project organizational culture on the performance of construction projects. *Sustainability*, 9(5), s. 781. <https://doi.org/10.3390/su9050781>

- Nguyen, L. H., Ogunlana, S. O., & Do, T. H. (2004). A study on project success factors in large construction projects In Vietnam. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 6(11), s. 404-413. <https://doi.org/10.1108/09699980410570166>
- Nguyen, T., & Luu, T. (2019). Linking transformational leadership and organizational performance: an empirical investigation of manufacturing firms In Vietnam. *Economics & Sociology*, 2(12), s. 170-191. <https://doi.org/10.14254/2071-789x.2019/12-2/10>
- Nunnally, J. C. (1978). An overview of psychological measurement. B. B. Wolman içinde, *Clinical diagnosis of mental disorders a handbook* (s. 97-146). Boston: Springer.
- Ochieng, E. G., & Price, A. (2009). *Addressing cultural issues when managing multicultural construction project teams*. Nottingham, United Kingdom: Arcom.
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *international Journal of human resource management*, 11(4), 766-788. <https://doi.org/10.1080/09585190050075114>
- Ortega-Parra, A., & Ángel Sastre-Castillo, M. (2013). Impact of perceived corporate culture on organizational commitment. *Management decision*, 51(5), 1071-1083. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2012-0599>
- Oyemomi, O., Liu, S., Neaga, I., Chen, H., & Nakpodia, F. (2019). How cultural impact on knowledge sharing contributes to organizational performance: using the FsQCA Approach. *Journal of Business Research*, (94), 313-319. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.02.027>
- Pasa, F. S., Kabasakal, H., & Bodur, M. (2001). Society, organisations, and leadership in Turkey. *Applied Psychology*, 50(4), 559-589. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00073>
- Pertusa-Ortega, E. M., & Molina-Azorín, J. F. (2018). A joint analysis of determinants and performance consequences of ambidexterity. *BRQ Business Research Quarterly*, 21(2), 84-98. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2018.03.001>
- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1988). Critical success factors across the project life cycle: deUnitions and measurement techniques. *Project Management Journal*, 19(3), 67-75.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879.
- Ponnu, A. L., & Hassan, Z. (2015). The influences of organizational culture on performance management. *International Journal of Accounting, Business and Management*, 3(1), 135-145.
- Prajogo, D. I., & McDermott, C. J. (2011). The relationship between multidimensional organizational culture and performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 7(31), 712-735. <https://doi.org/10.1108/01443571111144823>
- Project Management Institute. (2008). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)* (4rd ed.). Project Management Institute.
- Project Management Institute (2013). *Project Management Body of Knowledge*.(PMBOK) (5th ed.). Project Management Institute.
- Quinn, R. E., & Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management science*, 29(1), 33-51. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.1.33>
- Quinn, R. E., & McGrath, M. R. (1985). The transformation of organizational cultures: A competing values perspective. İçinde P. J. Frost (ed.), *Organizational culture*, s.315–334. Sage Publications.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1981). A competing values approach to organizational effectiveness. *Public productivity review*, s. 122-140. <https://doi.org/10.2307/3380029>
- Rafaeli, A., & Worline, M. (2000). Symbols in organizational culture. *Handbook of organizational culture and climate*, 7, s. 1-84.
- Rita, A. S. (2022). Organizational culture: Conceptual discussion. *Scholars Journal of Research in Social Science (SJRSS)*, 2(1), s. 22-27. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6309726>
- Rockart, J. F. (1979). Chief executives define their own data needs. *Harvard Business Review*, 57(2), 81-93.

- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychological Association*, Vol. 45, No.2, s. 109.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual review of psychology*, 64, s. 361-388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Segre, S. (2012). *Talcott parsons: an introduction*. America: University Press of America, Inc.
- Serra, C. E.& Kunc, M. (2015). Benefits realisation management and its influence on project success and on the execution of business strategies. *International journal of project management*, 33(1), s. 53-66. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.03.011>
- Serrador, P., & Turner, R. (2015). The relationship between project success and project efficiency. *Project management journal*, 46(1), s. 30-39. <https://doi.org/10.1002/pmj.21468>
- Sezgili, K. (2021). *Proje Yönetimine kültürel bakış: Kuramsal notlar ve öneriler. İçinde: Özsoy vd., Proje Yönetimi: disiplinlerarası Bir Bakış*. İstanbul: Hiperayın.
- Sezgili, K. & Çakır, C. (2022). *Örgüt kültüründe klan ve profesyonellik eğilimleri: kaynakları ve iş tatmini üzerindeki etkileri, Güncel İşletme Yönetimi Çalışmaları*. Ankara: Akademisyen.
- Sezgin, M. & Bulut, B. (2013). Örgüt kültürü ve halkla ilişkiler. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2), s. 182-194. <https://doi.org/10.14230/joiss22>
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). Project management research—The challenge and opportunity. *Project management journal*, 38(2), s. 93-99. <https://doi.org/10.1177/875697280703800210>
- Shore, B., & Cross, B. (2005). Exploring the role of national culture in the management of large-scale international science projects. *International Journal of Project Management*, 1(23), s. 55-64. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.05.009>
- Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7), s. 592-599. <https://doi.org/10.1108/01437730410561477>

- Stanford, N. (2014). *Organizasyon kültürü* (Ü. Şensoy, Çev.). İstanbul: Türkiye İş Bankası.
- Sun, S. (2008). Organizational culture and its themes. *International Journal of Business and Management*, 3(12), s. 137-141.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2015). *Çok değişkenli istatistiklerin kullanımı* (Baloğlu, M., Çev.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Terzi, A. R. (2000). *Örgüt kültürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- The-Standish-Group-International. (2013). *The chaos manifesto 2013 think big, act small*. https://www.standishgroup.com/sample_research_files/CM2013-8+9.pdf [24 Ocak 2020].
- Thomsett, R. (2002). *Radical project management*. Prentice Hall PTR.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. Prentice-Hall, Inc.
- Tsai, Y. (2011). Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. *BMC health services research*, 11(1), s. 1-9. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-11-98>
- Tseng, S. (2010). The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance. *Journal of Knowledge Management*, 2(14), s. 269-284. <https://doi.org/10.1108/13673271011032409>
- Turner, J. R., & Müller, R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review. *Project management journal*, 36(2), s. 49-61. <https://doi.org/10.1177/875697280503600206>
- Tutar, H. (2017). *Örgüt kültürü*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uddin, M. J., Luva, R. H., & Hossian, S. M. M. (2013). Impact of organizational culture on employee performance and productivity: A case study of telecommunication sector in Bangladesh. *International Journal of Business and Management*, 8(2), s.63-77.
- Unterhitzenberger, C., & Bryde, D. (2018). Organizational justice, project performance, and the mediating effects of key success factors. *Project Management Journal*, 1(50), s. 57-70. <https://doi.org/10.1177/8756972818808984>

- Uzkurt, C., Kumar, R., Semih, B., & Erdogmus, I. E. (2013). Role of innovation in the relationship between organizational culture and firm performance. *European Journal of Innovation Management*, 16(4), s. 466-486. <https://doi.org/10.1108/14601061311292878>
- Van Teijlingen, E., & Hundley, V. (2001). The importance of pilot studies. *Social research update*, (35), s. 1-4.
- Van Teijlingen, E., & Hundley, V. (2002). The importance of pilot studies. *Nursing standard*, 16(40), s. 33-36.
- Vural, Z. B. (2018). *Kurum kültürü*. İletişim Yayınları.
- Wateridge, J.(1998). How can IS/IT projects be measured for success? *International journal of project management*, 16(1), s. 59-63. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(97\)00022-7](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(97)00022-7)
- Weaver, P. (2007). The origins of modern project management. *Fourth Annual PMI College of Scheduling Conference* (s. 15-18). Australia: Mosaic Project Services Pty Ltd.
- Westerveld, E. (2003). The project excellence model: Linking success criteria and critical success factors. *International Journal of project management*, 21(6), s. 411-418. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00112-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00112-6)
- Xenikou, A., & Simosi, M. (2006). Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance. *Journal of Managerial Psychology*, 6(21), s. 566-579. <https://doi.org/10.1108/02683940610684409>
- Yağmurlu, A. (1997). Örgüt kültürü: Tanımlar ve yaklaşımlar. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 52(01).
- Yang, L. R., Huang, C. F., & Wu, K. S. (2011). The association among project manager's leadership style, teamwork and project success. *International journal of project management*, 29(3), s. 258-267. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.03.006>
- Yazici, H. (2009). The role of project management maturity and organizational culture in perceived performance. *Project Management Journal*, 3(40), s. 14-33. <https://doi.org/10.1002/pmj.20121>

- Young, D. W. (2000). The six levers for managing organizational culture. *Business Horizons*, 43(5), s. 19-28.
- Zamanou, S., & R. Glaser, S. (1994). Moving toward participation and involvement: Managing and measuring organizational culture. *Group & Organization Management*, 19(4), s. 475-502. <https://doi.org/10.1177/1059601194194005>
- Zhang, W. J. (2016). Relationship between organizational culture identity and job performance of enterprise employees. In *3rd International Conference on Advanced Education and Management, Hangzhou, China*.
- Zheng, J., Wu, G., Xie, H., & Li, H. (2019). Leadership, organizational culture, and innovative behavior in construction projects: The perspective of behavior-value congruence. *International Journal of Managing Projects in Business*, 12(4), s. 888-918. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-04-2018-0068>
- Zwikael, O., & Globerson, S. (2006). From critical success factors to critical success processes. *International journal of production research*, 44(17), s. 3433-3449. <https://doi.org/10.1080/00207540500536921>