

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE KÜTAHYA ALTIN
ÇİNİ SERAMİK SANAYİ A.Ş.
UYGULAMASI**

Yüksek Lisans Tezi

Gökçen SAVAŞ

Kütahya – 2006

T.C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Bölümü

Yüksek Lisans Tezi

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE KÜTAHYA ALTIN ÇİNİ SERAMİK
SANAYİ A.Ş. UYGULAMASI**

Danışman
Yrd. Doç. Dr. M. Kemal DEMİRCİ

Hazırlayan
Gökçen SAVAŞ

0391012107

Kütahya – 2006

Kabul ve Onay

Gökçen SAVAŞ'ın hazırladığı “Örgüt Kültürü ve Kütahya Altın Çini Seramik Sanayi A.Ş. Uygulaması” başlıklı Yüksek Lisans Tezi çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip kabul edilmiştir.

.... / / 2006

Tez Jürisi:

Yrd. Doç. Dr. M. Kemal DEMİRCİ (Danışman)

Yrd. Doç. Dr. Abdullah YILMAZ

Yrd. Doç. Dr. Kazım DEVELİOĞLU

Prof. Dr. Ahmet KARAASLAN
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Yemin Metni

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Örgüt Kültürü ve Kütahya Altın Çini Seramik Sanayi A.Ş. Uygulaması” adlı çalışmamın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

..... / / 2006

Gökçen SAVAŞ

ÖZGEÇMİŞ

25 Ağustos 1980’de Kütahya’da doğdu. İlköğrenimini Cumhuriyet İlkokulunda, orta öğrenimini ve lise eğitimini ise Kütahya Lisesinde tamamladı. 1998 yılında Kütahya Lisesini bitirdi. Lisans öğrenimini 1999-2003 yılları arasında Pamukkale Üniversitesi İktisadi ve İdari bilimler Fakültesi İşletme Bölümünde yaptı.

Halen özel bir şirketin muhasebe departmanında çalışmaktadır.

ÖZET

Günümüzde güçlü örgüt kültürüne sahip olan işletmeler artan rekabet ortamında önemli bir üstünlüğe sahiptirler. Örgütün bütününde paylaşılan kural, değer, alışkanlık ve tutumlarda ortaya çıkan örgüt kültürü, bulunduğu topluma ait kültürel değerlerden etkilenmektedir. Her toplumun farklı toplumsal kültüre sahip olduğu gibi, toplumlar içerisinde yer alan örgütlerin de birbirlerinden farklı örgüt kültürleri mevcuttur.

Yüksek lisans tezi olarak sunulan bu araştırmanın amacı; örgüt kültürü kavramını açıklamak, Altın Çini Seramik Sanayi A.Ş.'nin örgüt kültürü modelini belirlemek ve çalışanların demografik özellikleri doğrultusunda örgüt kültürünün değerlendirilmesindeki farklılaşmanın incelenmesidir.

Çalışmanın birinci bölümünde kültür ve örgüt kültürü kavramları tanımlanmış, örgüt kültürünün temel unsurları açıklanmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde ise; örgüt kültürünün oluşumu, örgütsel sosyalizasyon ve örgüt kültürü modelleri açıklanmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise Altın Çini Seramik Sanayi A.Ş.'ne ait örgüt kültürü araştırmasının sonuçları yer almaktadır. Araştırmaya konu olan işletmenin örgüt kültürü modelini açıklamak için Charles Handy'nin örgüt kültürü modeli esas alınmıştır. Handy örgütlerin sahip oldukları kültürleri güç kültürü, rol kültürü, birey kültürü ve görev kültürü şeklinde dört gruba ayırarak inceler. Örgüt kültürü modelinin belirlenmesi ve çalışanların demografik özellikleri ile (cinsiyeti yaş, pozisyon doğum yeri) örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek amacıyla Handy'nin oluşturduğu örgüt kültürü anketinden yararlanılarak yeni bir anket formu oluşturulmuştur. Bu anket formu işletmedeki tüm çalışanlara uygulanmıştır. Anketlerden elde edilen veriler SPSS 10.0 for Windows programında analiz edilmiştir.

ABSTRACT

The enterprises which have a strong organization culture have an important dominance in the developing rivalry market. The organization culture that comes out of rules, values and habits shared all over the organization is affected by the cultural values of the community they belong to. Every society has a different culture and the organizations in societies also have different organizations culture from each other.

The purpose of this master thesis is to explain the concept of organization culture specifically to identify the organization culture model at Altin Cini Seramik Sanayi Inc. and to analyze the differences in the evaluation process of organization culture in accordance to demographic features of company employees.

In the first part of the study, culture, the organization culture and the basic elements of organization culture is defined. In the second part, the formation of organization culture, organization socialization and organization culture models are explained and the third part presents the research results which were derived from the surveys conducted at Altın Cini Seramik Sanayi Inc. To explain the organizational culture, Charles Handy's organizational culture model was placed at the core of this research; Handy analyzed his organization culture model by classifying it into four categories: power culture, role culture, task culture and individual culture. Therefore, to identify the organization culture along with the demographic features (gender, age, birth date and position) of the workers at the Altin Cini Seramik, Inc. a new survey has been designed based on Handy's organizational culture survey and later the derived data was analyzed with SPSS 10.0 for Windows program.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
TABLolar	x
ŞEKİLLER.....	xi
KISALTMALAR	xii
TEZ HAKKINDA.....	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜLTÜR KAVRAMININ TANIMI, ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TANIMI, ÖNEMİ, TEMEL ÖZELLİKLERİ VE UNSURLARI

1.1. KÜLTÜR KAVRAMI	3
1.1.1. Kültürün Tanımı.....	3
1.1.2. Kültürün Özellikleri	5
1.1.3. Kültürün Kapsamı ve Unsurları	6
1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.....	9
1.2.1. Örgüt Kültürü Kavramının Ortaya Çıkışı	9
1.2.2. Örgüt Kültürünün Tanımı	10
1.2.3. Örgüt Kültürünün Önemi	12
1.2.4. Örgüt Kültürünün Temel Özellikleri.....	13
1.2.5. Örgüt Kültürünün İşlevleri.....	15
1.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TEMEL UNSURLARI.....	17
1.3.1. Temel Değerler, Normlar, İnançlar ve Varsayımlar	17
1.3.2. Hikaye ve Mitler	20
1.3.3. Liderler ve Kahramanlar	21
1.3.4. Semboller	22
1.3.5. Törenler	24
1.3.6. Dil.....	25
1.3.7. Örgütsel Uygulamalar	25
1.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜYLE İLGİLİ DİĞER KAVRAMLAR	26
1.4.1. Örgüt Kültürü-Örgüt İklimi.....	26

1.4.2. Örgüt Kültürü-Örgüt Kimliği.....	28
1.4.3. Örgüt Kültürü-İş Ahlakı.....	28
1.4.4. Örgüt Kültürü-Örgüt Felsefesi	29

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU, DEĞİŞİMİ VE ÖRGÜT KÜLTÜR MODELLERİ

2.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMUNA ETKİ EDEN FAKTÖRLER	31
2.1.1. Örgüt Kültürünün Oluşumuna Etki Eden İç Faktörler	31
2.1.2. Örgüt Kültürünün Oluşumuna Etki Eden Dış Faktörler	37
2.2. ÖRGÜTSEL SOSYALİZASYON.....	38
2.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DEĞİŞİMİ	41
2.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ.....	43
2.4.1. Parson Modeli	44
2.4.2. Deal ve Kennedy Modeli	46
2.4.3. Jefferi Sonnenfeld Modeli.....	48
2.4.4. Quin ve Cameron Modeli.....	49
2.4.5. Byars Modeli.....	51
2.4.6. H.Ouchi'nin “Z” Kültürü Modeli.....	52
2.4.7. Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli.....	54
2.4.8. Kilmann Modeli	55
2.4.9. Miles ve Snow Modeli	56
2.4.10. Geert Hofstede'in Kültürel Analiz Modeli	58
2.4.11. Handy Modeli	61

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ALTIN ÇİNİ VE SERAMİK SANAYİ A.Ş.'NİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARAŞTIRMALARINA İLİŞKİN LİTERATÜR İNCELEMESİ	68
3.2. ARAŞTIRMAYA KONU İŞLETMEYİ TANITICI BİLGİLER.....	73
3.3. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	74
3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	74
3.4.1. Araştırmanın Hipotezleri.....	74

3.4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	74
3.4.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları	75
3.4.4. Verilerin Analizi	75
3.5 BULGULAR VE YORUM	76
3.5.1. Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	76
3.5.2. Altın Çini Seramik Sanayi A.Ş'nin Örgüt Kültürü Modeline İlişkin Bulgular	78
3.5.3. Hipotezlere İlişkin Bulgular	79
SONUÇ VE ÖNERİLER	85
EKLER	87
KAYNAKLAR	94
DİZİN	102

TABLOLAR

Tablo 2.1. Z Teorisi Modeli.....	53
Tablo 3.1. Cinsiyete Göre Dağılım	76
Tablo 3.2. Eğitim Düzeyine Göre Dağılım	77
Tablo 3.3. Pozisyona Göre Dağılım	78
Tablo 3.4. Doğum Yerlerine Göre dağılım	78
Tablo 3.5. Örgüt Kültürü Modellerinin Elde Ettiği Ortalama Değerler	79
Tablo 3.6. Cinsiyet/örgüt kültürü ilişkisi.....	80
Tablo 3.7. Pozisyon/örgüt kültürü ilişkisi	81
Tablo 3.8. Öğrenim/örgüt kültürü ilişkisi.....	82
Tablo 3.9. Doğum yeri/örgüt kültürü ilişkisi.....	83
Tablo 3.10. Hipotez kabul-red tablosu	84

ŞEKİLLER

Şekil 2.1. Parson'un AGİL Modeli.....	45
Şekil 2.2. Byars Modeli.....	51

KISALTMALAR

<u>Kısaltma</u>	<u>Açıklama</u>
A.g.e.	Adı geçen eser
A.g.m.	Adı geçen makale
A.Ü.	Anadolu Üniversitesi
C.	Cilt
Çev.	Çeviren
İ.İ.B.F.	İktisadi İdari Bilimler Fakültesi
p.	Sayfa
pp.	Sayfa sayısı
s.	Sayfa
S.	Sayı
ss.	Sayfa sayısı
Vol.	Sayı
Y.	Yıl

TEZ HAKKINDA

Araştırmanın Problemi

Örgütler; mevcut örgüt yapıları, faaliyette bulundukları sektör, kurucu ve liderlerinin farklı olması nedeniyle kendilerine özgü örgüt kültürüne sahiptirler. Literatürde örgüt kültürlerini açıklayan farklı örgüt kültürü modelleri bulunmaktadır.

Bu kapsamda araştırmanın problemi: Özel sektörde yer alan bir işletmenin örgüt kültürü modelini belirlemek ve çalışanların demografik özellikleri doğrultusunda örgüt kültürünün değerlendirilmesindeki farklılaşmanın incelenmesidir.

Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, seramik ve çini sektöründe faaliyette bulunan Altın Çini Seramik Sanayi A.Ş'nin örgüt kültürü modelini belirlemek ve çalışanların demografik özellikleri doğrultusunda (cinsiyetlerine, yaşlarına, işletmedeki pozisyon, eğitim düzeylerine ve doğum yerlerine göre) örgüt kültürünün değerlendirilmesinin farklılaşıp farklılaşmadığı araştırmaktır

Araştırmanın Önemi

Günümüzde örgütler açısından mükemmelliği yakalayabilmenin başlangıç noktasını kültür ve kültüre verilen önem oluşturmaktadır. Örgüt kültürü, örgütü oluşturan bireylerin değişik alt kültürlerini bir araya getirerek tek bir homojen örgüt kültürü olarak yansımaları sağlamaktadır. Güçlü bir örgüt kültürüne sahip işletmeler, küreselleşen iş dünyasında rekabet avantajı kazanmaktadırlar. Her örgütün kendine özgü bir örgüt kültürü bulunmaktadır. Fakat örgütler arasındaki farklılıklar, örgüt kültürüne ilişkin oluşturulmuş modellere aracılığıyla daha kolay açıklanabilir.

Araştırmanın Hipotezi

H₁ Cinsiyetin örgüt kültürü üzerinde etkisi bulunmaktadır.

H₂ Pozisyonun, örgüt kültürü üzerinde etkisi bulunmaktadır.

H₃ Öğrenim düzeyinin örgüt kültürü üzerinde etkisi bulunmaktadır.

H₄ Doğum yerlerinin farklı olmasının örgüt kültürü üzerinde etkisi bulunmaktadır

Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları

Araştırma Kütahya ilinde, özel sektöre de yer alan, 200 çalışanın bulunduğu bir kuruluştaki gerçekleştirilmiştir.

Çalışanların anketlere doğru ve içten yanıtlar verdiği kabul edilmektedir.

Araştırmanın Yöntemi

Araştırma seramik sektöründe faaliyette bulunan bir kuruluştaki yer alan 200 çalışana uygulanan anket uygulaması ile gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın uygulama kısmının gerçekleştirilmesi için veri toplama aracı anket formudur. Anket formunun birinci bölümünde katılımcıların demografik özelliklerine yönelik sorular bulunmaktadır. İkinci bölümünde ise örgüt kültürünün değerlendirilmesine yönelik önermeler bulunmaktadır.

Anketlerden elde edilen veriler SPSS 10.0 for Windows programında analiz edilmiştir.

TEZ METNİ

GİRİŞ

Örgüt ve yönetimle ilgili bilimsel araştırmalarda uzun yıllar örgütsel yapı üzerinde durulmuştur. 1980’li yıllarda ise örgüt kuramı ile ilgili olarak “örgüt kültürü” olarak adlandırılan ve değişik biçimlerde açıklanan yeni bir araştırma konusu gündeme gelmiştir. Örgüt kültürü kavramı 1990’lardan sonra küresel gelişmelerle birlikte yeni bir boyut kazanarak rekabet açısından önemli bir unsur haline gelmiştir. Son yıllarda kendi sektörlerinde başarıyı yakalayan örgütlerin ortak özellikleri incelendiğinde, söz konusu işletmelerin kendi örgüt kültürleri ve bu kültürün gereklerine uygun özgün yönetim modellerini geliştirmiş oldukları görülmektedir.

Kültür üzerinde çok konuşulan ve tartışılan bir kavram olmasına rağmen, tanımlanması ve anlatılması zor olan bir kavramdır. Çünkü kültür kavramının kendisi çok anlamlı olup, zaman içinde değişikliklere uğramakta, hem de antropoloji, psikoloji, tarih, felsefe, biyoloji, sosyoloji gibi disiplinlerle günlük konuşma dilinde kültür tanımları yapılabilmektedir. Bu nedenle kültür kavramına değişik anlamlar yüklenmektedir.

Toplumların temel yapısını oluşturan önemli unsurlardan biri olan kültür kavramı aynı zamanda örgütler için de çok önemlidir. Nasıl ki toplumun üyeleri o topluma ait olan kültürü ve ona ait olan değerleri, davranışları ve normları kabul edip onlara göre yaşarsa bir örgütte çalışan kişilerde de örgütün kültürünü anlayıp işlerini ve iş dışındaki ilişkilerini de bu kültüre göre şekillendirmektedir.

Toplumların farklı biçimlerde yaşamaları, onların farklı kültürlere sahip olduğunun bir göstergesidir. Toplumlar arasında farklılık gösteren kültür kavramındaki farklılaşmaya benzer nitelikte, işletme dünyasında yer alan örgütlerin birbirlerinden farklı örgüt kültürü mevcuttur.

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜLTÜR KAVRAMININ TANIMI, ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TANIMI, ÖNEMİ, TEMEL ÖZELLİKLERİ VE UNSURLARI

1.1. KÜLTÜR KAVRAMI

Genel olarak kültür kavramı insan ve çevresiyle ilgili her şeyi kapsar. Kültür bir toplumda, grup ya da organizasyonda paylaşılan tutum, davranış, alışkanlıklar, ilkeler ve benzeri mantıksal ve duygusal özelliklerin tümü olarak tanımlanabilir.¹

Latince kökünden “culture” veya “cultus” sözcüğünden gelen kültür genel olarak bir insan topluluğunun, inanışlar, roller, davranışlar, değer yargıları, örf, adet ve geleneklerinden oluşan bir bütündür.²

1.1.1. Kültürün Tanımı

Kültür , üzerinde çok konuşulan, tartışılan, ancak tanımı konusunda bilim adamları arasında ortaklık sağlanamayan; kullanılması çok kolay, fakat tanımlanması çok güç bir kavramdır. Birey, grup ve toplumlarla ilgili çoğu sorunları, kültür ve buna bağlı kavram ve süreçlerle açıklamak kolay görünmekte, ancak kültürün ne olduğunu yada ne olmadığını tanımlamak pek kolay görünmemektedir.³ Felsefe, tarih, antropoloji, sosyoloji, biyoloji ve güzelsanatlar gibi bilim dallarında ve günlük dilde değişik şekillerde kültür tanımları yapılabilmekte ve her bilim adamı, araştırmacı, yazar, değişik anlamlar yüklemekte ve farklı kültür tanımları yapabilmektedir.

Kültürün bir kavram olarak herkesi tatmin edecek bir tanımı, halihazırda yapılmış değildir. Bu yüzden kültürle ilgili alanlarda çalışan ilim adamlarından her biri kültürün bir kısmını veya bir yönünü tanımlamaya çalışmaktadır. Kültür kavramını tam olarak tanımlamanın güçlüğü öncelikle mevcut bilgi ve malzeme eksikliğinden değil, kavramın çok geniş bir alan ve kapsama sahip olmasından ileri gelmektedir. Bunun sonucunda da kültür konusuna getirilen her tanım belki de bütün kültür tanımlarının birleşmesiyle ortaya çıkabilir.⁴

Kültürle ilgili çok farklı tanımlar yapılmış olup aşağıda bunlardan bazıları sıralanmıştır:

¹ Güneş Berberoğlu, “Örgüt Kültürü Ve Yönetmel Etkinliğe Katkısı”, **Anadolu Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C:VIII, S.1-2, 1990, s.154.

² İnan Özalp, **Uluslararası İşletmecilik**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:849, Eskişehir, 1995, s.246.

³ Güvenç Bozkurt, **Kültür Konusu ve Sorunlarımız**, Remzi Kitapevi, İstanbul, 1985, s. 110.

⁴ Feyzullah Eroğlu, **Davranış Bilimleri**, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1998, s.104.

Kültür “Bir örgütün içindeki birey ve grupların davranışlarını yönlendiren normlar, davranış kalıpları, inançlar, tutumlar ve alışkanlıklar sistemi” dir.⁵

Kavramları, bilgileri, inançları, sanatları, yasaları, ahlakı, giysileri ve bir toplum üyesi olarak insanın edindiği tüm diğer yetenek ve alışkanlıkları kapsayan karmaşık bütüne kültür denir.⁶

Kültür kavramına, fonksiyonel bir bakış açısı getiren Taylor’un kültür tanımı şöyledir: “Kültür bilgiyi, imanı, sanat ve ahlakı, örf ve adetleri ferdin bağlı olduğu bir toplumun üyesi olması sebebiyle kazandığı alışkanlıkları ve bütün maharetleri içine alan karmaşık bir bütündür.”⁷

Kültür tanımı kapsamlı bir şekilde şöyle verilebilir: “kültür herhangi bir sosyal birimin, dış çevresine uyum ve kendi içinde bütünleşme sürecinde ortaya çıkan problemlere hakim olma ve gereksinimlerini giderme çabası sırasında gelişen ya da keşfedilen; geçerliliği ve sürekliliği belli bir zaman sürecinde kanıtlanmış olan; gruba yeni girenlere de algılama, düşünme ve hissetme biçimleri olarak aktarılan maddi ve maddi olmayan bilinen ve bilinçaltı düzeylerinde etkileyen varsayımlarla, bu varsayımların fiziksel çevre ve insan etkileşimine yansıyan simgesel ifadelerin tamamıdır.”⁸

Daha dar kapsamlı düşünüldüğünde kültür, organizasyon, etnik gruplar gibi alt toplum birimlerine ait bir kavram olarak da alınmaktadır. Bu durumda kültürü, bir toplumda ya da organizasyonda paylaşılan düşünce, tutum, davranış, alışkanlıklar, ilkeler ve benzeri mantıksal ve duygusal özelliklerin tümü olarak ifade edilebilir. Bireyin doğal yetenek ve özellikleri, sonradan edindiği bilgi ve deneyimler ile doğal ve toplumsal çevre kültürel yapıyı etkiler ve biçimlendirir⁹

⁵ M.Şerif Şimşek, Tahir Akgemici, Adnan Çelik, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul, 1991, s.23

⁶ Ali Akdemir, **İşletme Bilimine Giriş**, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir, 2001, s.35.

⁷ Eroğlu, **a.g.e.**, s.106

⁸ Tülay Bozkurt, **İşletme Kültürü, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, 2. Baskı, Türk Psikologlar Derneği-Kalder Kalite Derneği Yay., İstanbul, 2000, s.90.

⁹ Berberoğlu, **a.g.m.**, s.154.

1.1.2. Kültürün Özellikleri

Kültürün özelliklerinin ortaya konulması, kültürün ne olup ne olmadığı hakkında fikir verecek ve insan davranışlarını yönlendirici etkisini kolaylaştıracaktır.¹⁰

Kültür Öğrenilir

İnsanlar, doğdukları zaman kültür olgusuna sahip değillerdir. Kültür, bireylerin zaman içinde ailedeki, okuldaki ve toplumdaki yaşantıları boyunca kazandıkları alışkanlıklardır.¹¹ Kısacası, kültür, içgüdüsel veya kalıtsal olmayıp; öğrenilen, eğitimle kazanılan bir değerdir. Öyleyse öğrenmenin kurallarına, yasalarına ve ilkelerine uyulması gerekmektedir.¹²

Kültür Tarihi ve Süreklidir

Kültür bir kuşaktan diğerine geçmek suretiyle süreklilik kazanır. Gelenekler ve görenekler kültürün sürekliliğini sağlayan etkin birer araç niteliği taşırlar. Diğer bir ifadeyle kültürel çerçeve büyük ölçüde geleneklere bağlı olarak ortaya çıkar.¹³

Kültür Toplumsaldır

Kültür, toplum içinde yaşayan bir kişinin istek ya da davranışı değil, örgütlenmiş birliklerde, gruplarda ve toplumlarda tüm üyeler tarafından paylaşılan alışkanlıklar, kabul edilen davranış, tutum ve değerlerdir.¹⁴ Sosyal bir grubun, ister aile, ister bir işletme, isterse bir ulus olsun, ortaklaşa paylaştığı alışkanlıklar, değerler kültürdür. Bütün kültürler, kendi devamlılıklarını sağlamaya çalışır ve bu çabalarında birbirleriyle benzerlikler gösterirler. O halde kültür toplum içindeki tek bir kişinin özel tutku veya davranışı değil, toplum üyelerinin paylaştığı değerler ve inançlar sistemidir.¹⁵

¹⁰ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul Üniversitesi Yayını, No:3077, Evrim Ofset Matbaacılık, İstanbul, 1983, s.134.

¹¹ Erdoğan, **a.g.e.**, s. 134

¹² Güvenç Bozkurt, **İnsan ve Kültür**, Remzi Kitapevi, 6. Baskı, İstanbul, 1994, s.1001.

¹³ Göksel Ataman Unutkan, **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 1995, s. 6

¹⁴ Güvenç Bozkurt, **İnsan ve Kültür**, s.101.

¹⁵ Erdoğan, **a.g.e.**, s. 136.

Kültür Değişebilir

Kültür, insanların biyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarına ve isteklerine karşılık vermeye çalışırken, buna uyum sağlayacak şekilde değişikliklere uğrayabilir. Kısaca kültür değişir ve bu değişme, uyum yoluyla gerçekleşir. Kültürler zaman içinde çevreye ayak uydurmak zorundadır. Çevre koşulları değiştikçe, insanların doyum düzeyi azalır, artar veya değişir. Buna bağlı olarak da, kültürler uyum sağlayabilmek için değişebilir. Dışarıdan alınan her kültür var olan kültürle karşılıklı etkileşim süreci içinde bütünleşir, yani değişir.¹⁶

Kültür İhtiyaçları Karşılایıcı ve Tatmin Sağlayıcıdır.

Kültür çeşitli ihtiyaçları giderici özelliğe sahiptir. Psikoloji bilimine göre alışkanlıklar, ancak tatmin verdikleri sürece devamlılık göstermektedir. Tatmin azlığı veya yokluğu, alışkanlıkların yok olmasına sebep olabilir. O halde kültürel öğeler, toplumun üyelerine bir tatmin veya hizmet sağladıkları sürece var olabilirler. Mademki kültür, insanların biyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılıyor ve mademki insan ihtiyaçlarına bir ölçüde benzer; o halde kültürlerinde benzerlik göstermesi doğaldır.¹⁷

1.1.3. Kültürün Kapsamı ve Unsurları

Kültür kavramını ele alan araştırmacıların ait oldukları disiplin çerçevesinde bazı tanımlamalara gittikleri ve aralarında bir fikir birliği sağlayamadıkları bilinmektedir. Ancak tüm araştırmacıların birleştiği bir husus, kültürün çeşitli unsurlardan meydana gelmesi olarak belirtilebilir. Gerçekten kültür ne şekilde tanımlanırsa tanımlansın, hangi yönü ön plana çıkarılırsa çıkarılsın sonuçta, kültürün farklı unsurların bir bileşkesi olduğu ortak bir kanıdır.¹⁸

Her kültürde var olan temel kültür unsurlarını, maddi ve manevi olmak üzere iki grupta ele almak mümkündür. Maddi kültür unsurları toplum veya grubun herhangi bir gelişim aşamasındaki teknolojik durumunu, üretim, teknik, hüner ve becerilerini ifade eder. Manevi kültür unsurları ise maddi kültür unsurları ile uyumlu

¹⁶ Güvenç Bozkurt, **İnsan ve Kültür**, s.141.

¹⁷ Erdoğan, **a.g.e.**, s. 138

¹⁸ **A.g.e.**, s.124.

olup, toplum yaşamını düzenleyen değer, inanç, yasa, gelenek, görenek ve ahlak kurallarından oluşur.¹⁹

Maddi Kültür Unsurları

Maddi kültür unsurları, toplumda kişiler tarafından benimsenmiş ve özel anlamlar taşıyan unsurlar olarak tanımlanabilir. Bunlar mimari özellikler, kullanılan teknoloji, çeşitli araç gereçler, giyim kuşam olabilir. Maddi kültürün en önemli özelliği doğal olarak değil de insan eliyle yapılmış değer ve kıymetleri içermesidir.²⁰ Maddi kültür, bir toplumun düzenlenmiş ve uygulamakta olduğu etkinlikleri de kapsar. İki toplumun ekonomik yönden karşılaştırılmasının yapılması, bir bakıma maddi kültür karşılaştırması sayılabilir.²¹

Manevi Kültür Unsurları

Toplumsal yaşamdaki bazı toplumsal değerler ve kurallar (normlar), bazı manevi unsurlarla somut hale gelmekte ve ifade edilebilmektedir. Bunlar bazen bir sözcük, bir işaret, bazen bir inanç, bir tutum, bir kural olabilmektedir.

Kültürel yönü düşünülmesi de dil insanlığın temel kurumu şeklinde düşünülmektedir. Dil, bir iletişim aracı olduğu kadar, kültüründe temel unsurlarından birini oluşturmaktadır. Dil, kültürün anlaşılması ve kazanılmasında gerekli araçların öğrenilmesine yardım etmektedir.²² Dil, insanlar arasında kullanılan bir iletişim, anlaşma aracı olarak oluşmakta, yaşatılmakta; böylece konuşmalar, sözcüklerde insan davranışlarının bir parçası haline gelmektedir. Her topluluğun kendine özgü bir dili vardır. Bu da kültürlerin farklılaşmasını sağladığı gibi, kuşaktan kuşağa aktarılmasında da büyük rol oynar; toplumun kültürel değerleri ve özellikleri hakkında da bilgi verir.

Belirli kültürlerin, özellikle alt kültürlerin, kendilerine özgü estetik değerleri vardır. Estetikte, genel olarak var olan farklılıkları, ulusal olmaktan çok, bölgesel olarak görmek gerekir. Estetik değerleri, daha çok bir kültürün güzel sanatlar alanında görmek

¹⁹ Enver Özkalp, **Sosyolojiye Giriş**, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, No:87, Eskişehir, 1992, s. 74.

²⁰ Sare Sevgi Uğuz, “Örgüt Kültürünün Yönetim ve Organizasyon Yapısına Etkileri ve Örgüt Kültürü İle İlgili Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 1999, s. 9.

²¹ Erdoğan, **a.g.e.**, s. 126

²² Uğuz, **a.g.e.**, s.6

olasıdır. Teknoloji ve bilimin gelişmesiyle, estetik değerler eski önemini kaybetmeye başlamışlardır. Örneğin, bir ulusa özgü danslar başka başka toplumlar da görülebilmektedir. Ama önemli olan bu danstan etkilenmek, heyecan duymaktır. Herkes vals yapabilir, ama bundan ancak belirli bir toplum heyecan duyar, etkilenir.²³

En ilkellerinden en gelişmişine kadar tüm toplumlar din kavramı mevcuttur. Dinler neyin doğru, neyin yanlış, nelerin uygun ve uygunsuz olduğunu açıklayan temel kültürel değerleri belirlerler. Din bireyin kişilik ve karakterini düzenleyen bir güç olması bakımından sosyal ve kültürel bir kontrol niteliği taşımaktadır.²⁴

İnançlar ise bir şeyin ifade ettiği anlamların toplamı, bireyin eşyaya ilişkin bilgisinin tamamı olarak tanımlanabilir. Yine inançlar bireyin dünyasının bir yönüne ait algı ve bilgilerin sürekli bir organizasyonu olarak ele alınabilir. Toplumun oluşturan bireyler arasındaki inançların benzerliği ölçüsünde, yaygın ve güçlü bir kültür ortaya çıkar.²⁵

Din ve inançlar gibi tutumlarda manevi kültürü oluşturan unsurlar arasında yer alır. Tutum, bir bireye atfedilen ve onun psikolojik bir obje ile ilgili düşünce, duygu ve davranışlarını düzenli bir biçimde oluşturan eğilime verilen bir addır.²⁶ Tutumlar, olaylar karşısında davranış biçimi olarak ortaya çıkarlar. İnançlar gibi tutumların da benzerlikleri, kültürün güçlü veya zayıf olmasında rol oynar.²⁷

Kültürün özelliğini veren, kültürler arasında farklılığı veya benzerliği doğuran iki önemli etmen değerler ve kurallardır.

Genel olarak değerler, “bireyin düşünce, tutum, davranışlarında birer ölçüt olarak ortaya çıkmakta ve toplumsal bütünlüğün ayrılmaz bir ögesini oluşturmaktadır.” Değerler, kültürün daha çok gözle görülmeyen, öznel, içsel yönünü oluşturmakta,

²³ Erdoğan, **a.g.e.**, s.128

²⁴ Özkalp, **a.g.e.**, s.171

²⁵ Ataman, Unutkan, **a.g.e.**, s.9

²⁶ Çiğdem Kağıtçıbaşı, **İnsan ve İnsanlar**, Evrim Basım Yayım Dağıtım, Yedinci Basım, Psikoloji Psikiyatri Dizi No:1, İstanbul, 1988, s. 84

²⁷ Erol Eren, **Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul, 1993, s. 86

sorunların akla uygun kabul edilen çözüm biçimini göstermektedir. Bu değerler, toplumun amaçlarını, ideallerini ve standartlarını yansıtır.

Kurallar (normlar), belirli bir değerler sistemine bağlı olan bir toplumda bireylere yol gösteren, doğruyu, yanlış, olumluyu ya da olumsuzlu belirleyen standartlardır. İçerikleri farklı olmakla birlikte, kurallar, her toplumda vardır.²⁸

Kültürün anlaşılmasında değerlerin ve bu değerlerin sonucu olarak ortaya çıkan kuralların belirlenmesi konusu son derece önemlidir.²⁹

1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.2.1. Örgüt Kültürü Kavramının Ortaya Çıkışı

Çağımız yönetim alanında sürekli değişme ve hızlı gelişmelere sahne olmaktadır. Örgütler de teknolojik, sosyal değişme ve gelişme, sayısal faktörler ve kültürün oluşturduğu çevreye başarılı bir biçimde uyum sağlamak ve varlıklarını devam ettirebilmek için sürekli yeni yönetim teknikleri arayışı içine girmektedirler. Bu arayış her dönemde farklı ağırlık noktalarında kendini göstermiştir. 1980’li yıllara kadar, bahsedilen ağırlık noktalarını yapı, verimlilik, kültür, uyum, strateji ve sistem konuları oluşturmuş; nihayet 1980’li yıllardan itibaren de örgütlerde, her alanda mükemmelliğe ulaşabilmek için örgüt içinde oluşturulacak kültürde mükemmelliği yakalayabilmenin şart olduğu düşüncesi hakim olmaya başlamıştır.³⁰

Artık örgüt ve yönetim terimlerini kültürel açıdan ele alma biçimi değer kazanmış, “örgüt kültürü”, “işyeri kültürü”, “ortak kültür”, “iletişim kültürü”, “liderlik kültürü”, “mesleki kültür”, “grup kültürü” gibi kavramlar pek çok bilim adamı ve yönetim bilimcilerin odak noktasını oluşturmuştur.

Örgüt kültürü kavramı yönetimle ilgili terimler arasına çok geç girmiştir. Fakat 1980’li yıllardan itibaren gerek sosyologlar ve psikologlar, gerekse yönetim

²⁸ Başak Eren, “Örgüt Kültürünün İşgücü Verimliliğine Etkisi”, , Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 1997, s.10.

²⁹ Ataman, Unutkan, **a.g.e.**, s.12

³⁰ Ferda Erdem, **İşletme Kültürü**, Fredrich-Nauman-Vakfı Yayınları, Ankara, 1996, s. 7.

bilimciler ve yöneticiler tarafından çeşitli boyutlarda ciddi bir biçimde ele alınarak gereken önem gösterilmiştir.³¹

1.2.2. Örgüt Kültürünün Tanımı

Örgüt kültürü, antropoloji dalından alınan bir terim olarak, örgütsel davranış bilim dalı çerçevesinde akademisyenlerin üzerinde hassasiyetle çalıştıkları ve özellikle 25 yıldır teknolojik gelişim ve değişen ekonomik konjonktürlere bağlı olarak yükselen bir rekabet ortamında faaliyet gösteren iş dünyasında yöneticiler içinde önem kazanan bir konudur. Fakat bu alanda çok sayıda çalışma yapılmış olmasına karşın, örgüt kültürü kavramının net bir tanımı yapılamamış, kavramsal boyutları ve niteliği hakkında akademik platformda tam bir netlik sağlanamamıştır.³²

Örgüt kültürünün farklı birçok tanımı olmakla birlikte hepside aynı süreci tanımlamaktadır. O süreçte paylaşmaktır. Kültür daima insanların davranış, tutum ve inançlarını etkiler ve onlar tarafından etkilenir. Örgüt kültürünün işleyişi de bu karşılıklı ilişki çerçevesinde gelişir.³³

Yapılan örgüt kültürü tanımları kültürün insan kaynaklarının etkinliğini vurgular niteliktedir. Yapılan bir tanıma göre örgüt kültürü, örgütün çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan inançlar, değerler, duygu ve düşünceler, örf ve adetler ve diğer kişiler arası ilişkilerin sonuçlarının toplamıdır.³⁴

Örgüt kültürünün aileden, tüm kurum ve kuruluşlar, millet ve devlet ile biçimsel ve biçimsel olmayan tüm gruplaşmalarda o topluğun özelliklerini yansıtan ve çevresiyle ilişkilerini düzenleyen bir husus olduğu ifade edilebilir. Bu açıdan örgüt kültürü Daft'a göre "Bir örgüt üyelerinin paylaştıkları sosyal değerler, standartlar, normlar, inançlar ve anlayışlar topluluğu" olarak tanımlanabilir. Bir örgüt içinde yaşayan ve onun üyesi olan kimseler, davranışları ile örgütün kültürel özelliklerini

³¹ Mehmet Şişman, **Örgüt Kültürü**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:732, Eskişehir, 1994, s. 23

³² Mehmet Y. Yahyagül, "Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlilik Ve Güvenirlilik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama", **İşletme İktisat Enstitüsü Dergisi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yay., Y.15, S. 47, Şubat 2004, s.54.

³³ Hasan Tutar, **Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000, s.170.

³⁴ İlhan Erdoğan, **Kültürün Yönetim Fonksiyonlarının Uygulanmasına Etkisi Ve Faktör Analizi Yöntemi İle İlgili Bir Araştırma**, İstanbul İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, 1975, s.13.

benliklerine sindirerek örgüt içinde köklü gelenekler, ahlaksal tavırlar ve alışkanlıklar oluştururlar.³⁵

Firma kültürü, işletme kültürü, şirket kültürü gibi çeşitli adlar alan örgüt kültürünü Peters ve Waterman “paylaşılan değerler olarak kabul ederken”³⁶, Edger Schein’e göre ise örgüt kültürü “ Örgütün dış çevreye uyumu ve iç bütünleşmesi sırasında keşfettiği, bulduğu ve iyi sonuç verdiğinden geçerli kabul ettiği, bu yüzden de bunları anlamada, düşünmede ve hissetmede en doğru yol olarak yeni üyelere öğretilmesi gereken temel varsayımlar modeli” şeklinde tanımlamaktadır.³⁷

Örgüt kültürü ile ilgili olarak yapılan sayısız tanım söz konusu olmakla birlikte, bu tanımlar genelde kavramın somut ya da soyut yönü üzerine odaklaşmaktadır. Diğer bir ifadeyle örgüt kültürünü tanımlayan bir grup yazar, örgüt kültürünü değer, norm, düşünce, duygu ve inançların oluşturduğu bir kavram olarak ele alırken, diğerleri tanımlarında daha çok örgüt içinde direkt olarak gözlemlenebilen unsurları ele almışlardır.³⁸

Örgüt kültürüne ilişkin tanımları çoğaltmak mümkündür. Ancak yapılan tanımlar aynı amaca yönelik olmakta, sadece farklı yaklaşım tarzı içermektedir. Çünkü kültür, insanla ilgili her şeyi içine alır. Bu nedenle örgüt ortamında insanların etkilediği ve etkilendiği unsurların tümü örgüt kültürünün kapsamına girmektedir.

Örgüt üyelerinin çoğunluğu tarafından paylaşılan değerler “baskın kültür” olarak kabul edilir. Örgüt kültüründen bahsedildiği zaman baskın kültür anlaşılır. Alt kültürler ise örgütlerde örgüt üyelerinin benzer sorunlarla ve deyimlerle karşılaşmaları sonucu gelişir. Örgütün temel değerleri çoğunlukla paylaşıyor ve kabul ediliyorsa “güçlü kültür”, aksi halde ise “zayıf kültür” söz konusudur. Örgütün değerlerini benimseyen, onaylayan üyelerinin sayısı ne kadar çoksa örgüt kültürü o kadar güçlenir. Güçlü kültürde üyeler örgütün var olma nedeni ve hedefleri konusunda uzlaşmaya

³⁵ Erol Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Der Yayınları, İstanbul, 1997, s.86

³⁶ Peters J.Thomas, Waterman H.Robert, **Yönetme Yükselme Sanatı**, (Çev.: Selami Sargut), Altın Kitaplar, İstanbul, 1995, s. 62.

³⁷ Edgar Schein, **Organizational Culture and LeaderShip**, th Edition, San Francisco, Jossey Bass, 1992, p.12.

³⁸ Ataman ,Unutkan, **a.g.e.**, s. 39.

varmışlardır. Aralarındaki dayanışma artar ve davranışlarında tutarlılık gözlenir. Güçlü bir kültüre sahip olunması örgütlerin başarısında önemli rol oynar.³⁹

1.2.3. Örgüt Kültürünün Önemi

Bir organizasyonda insan ile ilgili her şey kültür olarak incelenir. Organizasyonların üretim biçimi, gereksinimleri ve amaçlarını destekleyen bir çalışma ortamı yaratılmaya çalışır. Bunların gerçekleştirilmesi için çalışma ortamının bir sisteme oturtulması zorunludur. Yönetmelik politika ve stratejiler, çalışma ilkeleri, tutum ve davranışlar, roller, değer ve normlar, semboller, gelenekler ve alışkanlıklar bu sistemin parçalarını oluşturur. Organizasyonun her bir üyesinin uyum göstermesinin beklendiği bu unsurların oluşturduğu bütün “örgüt kültürüdür.”⁴⁰

Küreselleşen iş dünyasında örgüt kültürü, kuruluşların rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü, örgüt kültürü, işletmenin amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticiler açısından seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır.⁴¹

Güçlü örgüt kültürüne sahip olan işletmelerde, iş görenlerin nasıl davranmaları gerektiğini belirten yerleşmiş davranışsal parametreler oluşmuşken; zayıf örgüt kültürüne sahip işletmelerde iş görenler ne yapmaları gerektiğini belirlemeye çalışarak zaman kaybederler. Örgüt kültürünü oluşturan tüm öğeler, iş yerine hem anlam kazandırmakta hem de en alt kademeden en üst kademeye kadar, dinamik ve sosyal bir örgütün parçası olma şansını vermektedir.⁴²

Örgüt kültürü, değişik alt kültürleri bir araya getirerek tek bir “homojen” örgüt kültürü olarak yansımaları sağlayan gerekli bir unsurdur. Bu işlevi ile örgüt bazında oluşabilecek farklı çıkarlar, değer yargıları, ideolojik farklılıklar, düşünsel ayrılıklar oluşturulacak tek bir kültür ile yönlendirilecektir.⁴³ Örgütte personelin kültürel

³⁹ Güneş Berberoğlu, Barış Baraz, “Tusaş Motor Sanayi AŞ’de Örgüt Kültürü Araştırması” **A.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, C.XV, S. 1-2,1999, s.69.

⁴⁰ Berberoğlu, **a.g.e.**, s. 155.

⁴¹ Beril Z. Akıncı, **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, İletişim Yayınları, İstanbul, 1999, s. 45.

⁴² Nevin Şimşek, Mehmet Fidan, **Kurum Kültürü ve Liderlik**, Tablet Yayınevi, Konya, 2005, s.25.

⁴³ Ali Rıza Büyüksulu, **Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi**, Der Yayınları, İstanbul 1993, s.49.

özellikleri bilinir ve ona göre yönetsel ve örgütsel önlemler alınırsa, onlardan hem yüksek verim elde edilir, hem de mutluluklarını arttıran toplumsal ve medeni bir ortam oluşturulabilir.

Örgüt kültürüne değer verilmesinin bir takım nedenleri bulunmaktadır.⁴⁴

a- Kaliteye ve mükemmelliğe yönelme: Rekabetin yaygınlaşması ve var olabilmenin kaliteli mal ve hizmetler sunmaya bağlı olduğunun anlaşılması, işletmeleri yaptıkları işi daha iyi yapmaya yönlendirmiştir. İşletmelerde iş yapanın genelde insan olduğu ve eleştirilerin veya teşekkürlerin odak noktasını insanlar oluşturduğundan özellikle eleman alımına azami özen gösterilmeye başlanmıştır. Görevlerin daha iyi yapılması için personelin yetişmesine yönelik programlar düzenlenmeye başlanmış, üretim-sunum sistemi basit hale getirilmeye yönelinmiştir.

b- Müşteri yönlendirilmesi: işletmeler mal ve hizmetin bir defalığına ve tamamen satılmadığını anlamışlardır. Müşteri ile ilişkinin her yönünün uzun pazarlama sürecinin bir parçası olduğu ve tekrar edici satışlara ağırlık verilmesinin önemli olduğu kavranmış, tatmin edilmiş müşterinin yerine geçecek hiçbir şeyin olmadığı ortaya çıkmıştır.

c- İnsana değer: İşletmedeki personelin müşteriler ile birlikte en değerli varlık olarak görülmesi eğilimi artmaktadır. Bir kargo şirketinin “Uçaklar değil, insanlar teslimat yapar” veya bir banka için “Paradaki farklılık insanlardır” şeklindeki reklamları insanların daha önemli olduğunu vurgulamak için güzel bir örnektir

1.2.4. Örgüt Kültürünün Temel Özellikleri

Her örgütün kültürü farklı özellikleri yansıtır. Amaç ve gereksinimlerin başka başka oluşu bu farklılıkta temel etmendir. Kültür örgüt ile özleştirilmektedir. Kültür bir değişken olarak düşünüldüğünde, toplumdan örgüte geçen ya da yönetimce oluşturulan bir olgu özelliği taşır.⁴⁵

⁴⁴ Verimlilik Dergisi, M.P.M yayınları, 1996, s.24.

⁴⁵ Berberoğlu , a.g.e., s.155.

Örgütler sonsuza kadar yaşamak için kurulduklarından geçen her zaman diliminin sonunda gelen zamana maddi ve manevi bir birikim devretmektedirler. Politikalarıyla, gelenekleriyle, etkinliğiyle, sadece o örgüte özgü olabilecek faaliyetleriyle kültürün manevi unsurlarını oluştururken; çalışanlar, bina, teçhizat vb. unsurlarda maddi boyutunu oluşturmaktadır. Aynı toplum bireylerinin ortak bir kültüre sahip olmaları gibi, aynı örgüt üyeleri de ortak bir kültürün temsilcileri durumundadırlar.⁴⁶

Örgüt kültürünün özellikleri aşağıdaki gibi sırlanabilir:⁴⁷

- Örgüt kültürü, örgütte çalışanların değer norm ve davranış sistemleriyle ilgilidir. Çalışanların davranışlarını şekillendirerek, örgüt içindeki bireyler arası ilişkileri etkiler.
- Uyum sağlayabilir ve değişebilir nitelik taşır.
- Sosyal nitelik taşır. Diğer bir ifadeyle örgüt kültürü birden çok bireyin bir araya gelerek meydana getirdiği bir olgudur.
- Semboller ve sembolik hareketler aracılığıyla öğrenilebilir, öğretilir ve gelecek nesillere aktarılabilir.
- Antropolojik kavramlarla ilişkilidir.
- Zamanla oluşan bir kavram olması nedeniyle geçmiş zamana bağlı olarak belirlenmiştir.
- Bütüncül özellik taşır. Diğer bir ifadeyle örgütün bütününe yönelik olup her kademede çalışan personele ait duygu, düşünce, değer ve inançlar bütününe ifade eder.
- Yapı, strateji ve sistem gibi teknik unsurlarla personel, yönetim tarzı ve yetenek gibi beşeri unsurlar arasındaki bağlantıyı ve uyumlaşmayı sağlar.

⁴⁶ Nurullah Genç, “Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Bireysel ve Örgütsel Davranışlar Üzerine Etkisi”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C:X, S:1-2, 1993, s.301.

⁴⁷ Ataman, Unutkan, **a.g.e.**, s.40

- Bireyler tarafından meydana getirilmiştir. Örgüt üyelerinin düşünce, istek ve davranışlarının bir sonucu olarak ortaya çıkar.

1.2.5. Örgüt Kültürünün İşlevleri

Örgütlere göre farklılık gösteren örgüt kültürü var olduğu örgütsel çevre içerisinde iş görenlerin örgütsel adanmışlığını arttırmada, sağlıklı ilişkiler kurulmasında ve örgütsel sürekliliğin sağlanmasında önemli işlevler icra ettiği söylenebilir. Örgüt kültürü bir örgütün başarısı için birkaç nedenden dolayı önemlidir. İlk olarak örgütün benimsediği vizyonun tanımlanmasını kolaylaştırır. Örgüt kültürü bir denge kaynağı olduğu için örgüt üyelerine güvenlik duygusu sağlar. Aynı zamanda örgütsel kültür iş görenlerin işlerini istekli bir şekilde yapmalarına teşvik edici bir rol oynar.⁴⁸

Örgüt içinde kültürün önemli bazı işlevleri vardır. Stephan P.Robbin'e Göre bu işlevler şu şekilde açıklanabilir⁴⁹:

- Her örgütün kültürü onu, diğerlerinde ayıran özellikler içerir. Kültür burada sınırları belirleyici bir işlev görür.
- Örgüt üyelerine kimlik duygusu kazandırır.
- Kültür, bireylerin örgüte bağlılıklarını pekiştirerek, örgütün çıkarlarına daha çok hizmet etmelerini sağlar.
- Kültür, örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarını biçimlendiren ve yönlendiren bir rehber olmanın yanında bir kontrol mekanizması işlevi de görür.

Örgüt kültürünün işlevlerini çoğaltmak mümkündür. Bu işlevler, bilim adamı ve araştırmacıların bu kavrama yaklaşım biçimine göre değişmektedir. Burada farklı yaklaşımlardan derlenmiş örgüt kültürünün işlevleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir.⁵⁰

⁴⁸ Ali Rıza Terzi, **Örgüt Kültürü**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000. s.57.

⁴⁹ Stephan P. Robbins, **Örgütsel Davranışın Temelleri**, (Çev: Ayşe Öztürk), Etam A.Ş. Yayınları, Eskişehir 1994. s.304.

⁵⁰ Şişman, **a.g.e.**, ss. 145-146.

- Kontrol ve koordinasyon işlevi: Güçlü kültüre sahip örgütlerde, kültürel öğeler birer davranış düzenleyicisi işlevini gördüklerinden yapısal ve yakından kontrol ihtiyacı en aza inebilmektedir.
- Biçimlendirme aracı işlevi: Kültürün örgütsel kontrol aracı işlevine bağlı olarak güçlü kültürlere sahip örgütlerde kültür, benzer şekilde örgütleri pek çok işin, etkinliğinde temel belirleyici olmaktadır. Söz konusu iş ve etkinliklerin kültürel değerlere uygun biçimleneceği kabul edilir.
- Örgütsel sosyalleşme aracı işlevi: Örgütsel sosyalleşme, bireyin girdiği örgütün kültürünü öğrenme sürecini kapsar. Örgüte yeni katılan bireyler, örgüt kültürü aracılığıyla örgüte uyum göstermektedir. Bireyler böylece örgüt kültürü içinde yeniden sosyalleşmektedir.
- Örgütsel Sorunları çözümü işlevi: Örgüt kültürü, örgüt ortamında oluşan sorunların çözümünde, yeni durum ve olayların yorumlanmasında, bireyler için temel algı dayanağı oluşturmaktadır. Meydana gelen sorunların çözümü, mevcut kültürel ölçütlere göre gerçekleşmektedir.
- Bütünleştirme işlevi: Örgüte mensup bireylerce paylaşılan bir takım kültürel öğeler (inanç, değer, norm vb.) aracılığıyla grup ve örgütte, örgütün amaçlarıyla bütünleşirler.
- Güdüleme işlevi: Kültür, örgütlerin inanç gücünü oluşturur. Kültür, örgüt üyelerini eyleme yönelten, örgüt üyelerinin paylaştıkları bazı kültürel öğelere bağlı olarak meydana gelen sosyal bir enerji olarak görülebilir. Bu nedenle güçlü kültürlerde, bireylerin moralinin ve güdülenme düzeylerinin yüksek olması beklenir.
- Örgüt iklimini belirleme işlevi: İklım “örgüt kültürünün örgütte meydana getirdiği hava” şeklinde tanımlanır. Güçlü örgüt kültürleri, örgüt üyelerinin işe yönelik tutumunu, doyumunu, etkilediğinden, örgüt ikliminden olumlu yönde etkilenir. Zayıf kültürlerde ise bu etkileme olumsuz yönde olmaktadır.

Örgüt kültürünün yukarıda da belirtildiği gibi hem çalışanlar, hem de örgüt açısından önemli işlevleri vardır. Örgüt üyelerinin davranışlarını düzenlemesi ve örgüt

içindeki belirsizlikleri en aza indirmesi açısından işletmeye olumlu katkıları son derece önemlidir. Fakat çevre devamlı değişiyorsa, örgütün kuvvetli olan kültürü çevredeki değişime uygun düşmüyorsa ve uyum sağlamıyorsa, o zaman kültür negatif bir fonksiyon icra etmeye başlar.⁵¹

1.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TEMEL UNSURLARI

Bir araya geldiğinde örgütün kişiliğini oluşturan bir çok unsur vardır. Bu unsurlar çeşitli yollarla çalışanlara aktarılabilir. Örgüt kültürünün kapsadığı unsurlar yada nelerin örgüt kültürünün bir parçası olarak ele alınması gerektiği konusunda değişik görüşler mevcuttur. Bu konudaki belirsizlik, örgüt kültürünün tanımlanmasındaki farklılıkların bir uzantısıdır. Değişik tanımların ortak noktaları doğrultusunda bir işletmenin örgüt kültürünün, temel değerler, normlar, inançlar ve varsayımlar, hikaye ve mitler, liderler ve kahramanlar, semboller, törenler ve ritüeller, dil, sloganlar, maddi kültür unsurları ve örgütsel uygulamalar gibi temel unsurlardan oluştuğu görülmektedir. Bunlar örgüt kültürü üreten ve örgütün yeni üyelerinin örgüt kültürünü öğrenmelerini sağlayan unsurlardır.

1.3.1. Temel Değerler, Normlar, İnançlar ve Varsayımlar

Değerler, uzun süre toplumlar, örgütlere ve bireylere rehberlik eden kaideleri ve amaçları anlamının merkezi olarak kabul edilmiştir. Bireyin yaşamında takip edeceği yönü değerler etkiler ve toplumsal alanda bu değerler, belli bir kültür içinde herkes tarafından paylaşılır.⁵² Kültürün özünü temel değerler ve inançlar oluşturur. Değerler dışarıdan gözlenemez, ancak kişilerin çeşitli durumlar karşısında gösterdikleri davranışlar yoluyla anlaşılabilir. Dolayısıyla değerlerin, kişilerin davranışsal tepkilerinde önemli bir yeri olduğu söylenebilir.⁵³ Değerler, belli bir topluluğun kendine özgü varlık, birlik ve sürekliliğini devam ettirmek için üyelerin

⁵¹ Enver Özkalp, “Örgütlerde Kültürel Sorunlar ve Örgüt Kültürünün Korunmasında ve Geliştirilmesine Uygulanabilecek Programlara İlişkin Eskişehir’de Yapılan Bir Araştırma, **A.Ü. İ.İ.B.F Dergisi**, C.XV, S.1-2, 1999, s. 579.

⁵² Ayşe Can Baysal, **Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar**, İstanbul, 1981. s.24.

⁵³ Selahattin Turan, Belgin Ceylan, Mehmet Şişman, “Üniversite Yöneticilerin Benimsedikleri İdari ve Kültürel Değerler”, www.manas.kg/pdf/sbdpdf13/Makaleler/18.pdf, s.182.

geneli tarafından doğruluğuna inanılan ve bu topluluğun düşünce, amaç ve duygularını yansıtan temel ilke ya da inanışlardır.⁵⁴

Değerler diğer kültürel öğelere göre daha kolay belirlenebilir niteliktedir. Örgüt içinde insanlara yaptıkları bir işin ya da sahip oldukları bir tavrın sebebi sorulduğunda genellikle bu eylemleri yönlendiren değerlere ulaşılmaktadır. Örneğin, “açık kapı politikası” uygulayan bir şirkette kişiler gerçekten istedikleri zaman üstleriyle görüşebiliyorlarsa, bu ortamda iletişimin önemli bir değer olduğundan söz edilebilir.⁵⁵ Bir örgütün değerlerle yönetilmesi, örgütsel etkililik açısından büyük önem taşır. Çünkü değerler, davranışlara açıklık getirir ve rollerin daha belirgin olmasına yardımcı olur.⁵⁶

Örgütler, temel anlayış sistemini oluşturan bu değerleri resmi bir şekilde yayımlayarak çalışanlarına iletirler. Bu, bazen temel değerler demeci, bazen de firma felsefesi, firma andı bazen de firmanın prensipleri, vizyonu veya misyonu olarak adlandırılır.⁵⁷ Değerler, örgütte kimin ne kadar yükseleceğinin belirlenmesinde çok önemli bir rol oynar. Eğer bir örgütte üretimi geliştirmek önemli bir değerse, en iyi çalışanlar örgütün, araştırma geliştirme laboratuvarında çalışmak isteyeceklerdir. Değer kavramı, neyin iyi ya da arzulanır olduğuna dair fikirleri de kapsadığı için ahlaki bir boyutta taşımaktadır.⁵⁸

Örgüt üyelerinin ortak bir tutuma yönelmesi için normatif inançlarla oluşturulmuş ve paylaşılan ortak bir değer sistemi gerekir. Değerler paylaşıldığında bunlar hem motivasyon için çok güçlü bir kaynak yaratır hem de işletmenin hedef, politika, strateji ve eylemleri için bir kılavuz görevi görür. İşletmenin başarıda sürekliliği sağlaması, bütün çalışanların etrafında toplanacağı anahtar değerler yaratma yeteneğine bağlıdır.⁵⁹

Değerlerin yanı sıra normlarda örgüt kültürünün temel unsurları olarak ele alınabilir. Normlar, davranışı doğrudan etkileyen, genellikle yazılmamış ve informal

⁵⁴ M. Kemal Demirci, Muzaffer Aydemir, “Örgütsel Değerlerin İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Anlayışlarının Belirlemedeki Rolü: Bursa İlinde Gerçekleştirilen Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Makale, Kütahya, 2006, s.2.

⁵⁵ Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitapevi, Bursa, 2001. s. 52

⁵⁶ Turan vd., **a.g.m.**, s.182.

⁵⁷ Akıncı, **a.g.e.**, s. 131.

⁵⁸ Terzi, **a.g.e.**, s. 43.

⁵⁹ Erdem, **a.g.e.**, s.38.

beklentilerdir. Normlar, temel varsayımlardan ve değerlerden çok daha fazla belirgin olduklarından örgütsel yaşamın kültürel görünümünün anlaşılmasında daha somut araçlardır. Normlar, işgörenin giyim, konuşma ve davranış şekillerini belirleyerek, işgörene örgüt içerisinde neyi ne nicelikte yapması gerektiğini gösterir.⁶⁰ Bir işletmede hangi tür çalışma davranışlarının onaylandığı yada onaylanmadığı o işletmenin çalışma normlarına ilişkin bilgi verir.⁶¹ Örgütün kültürel normları çalışanlardan haksız yere istenecek rolleri de engeller. Böylece normlar, çalışanlardan hangi rolleri oynayacağını, hangilerini oynamayacağını göstererek davranışlarını yönlendirir.⁶²

Normlar, sosyal olarak yaratılmış standartlar olup, olayları yorumlamaya ve değerlendirmeye yardım ederler. Ayrıca normlar; kalite, performans veya çatışmalar gibi konular etrafında şekillenir. Bu çeşit normlar “örgüt içerisinde iletişime açık ol ve bilgiyi paylaş” değişim hakkında olumlu tutum takın, eleştiriyi kabullen” şeklinde ifade edilebilir.⁶³

Örgüt kültürünün temel unsurlarından biriside inançlardır. İnançlar, gerçeğin şimdi ve geçmişte nasıl olduğuna ilişkin bireyin bilgilerinden oluşur. İnançlar bir şeyin ifade ettiği anlamların toplamı, bireyin eşyaya ilişkin bilgisinin tamamı olarak ifade edilebilir.⁶⁴ İnançlar bireylerin sosyal gerçekleri nasıl anlamlandırdığını da gösterirler. Ancak burada kişisel özelliklerle kültürel değerlerin bir sentezi söz konusudur. Örneğin kaderciliğin yaygın olduğu bir toplumda bireylerin inancı daha çok geleceğin planlanamayacağı ve denetlenemeyeceği yolundadır.

İnançların oluşumunda bireysel eğilimler kadar toplumsal üst kültürlerin de etkisi olması işletme yönetimlerinin özellikle farklı etnik ve kültürel ortamlardan gelen çok kültürlü iş gücünün yönetilmesinde işletmenin içinde bulunduğu sosyal kesimlerin kültürel yapılarını analiz etmelerini ve tanımları gerektirmektedir. Çünkü bireylerin taşıyıp getirdiği inançlar işe ilişkin tavırlarını, davranışlarını ve örgütsel ilişkilerini etkilemektedir.⁶⁵

⁶⁰ Terzi, **a.g.e.**, s.46

⁶¹ Bozkurt, **a.g.e.**, s.91

⁶² Başaran, **a.g.e.**, s.114

⁶³ Terzi, **a.g.e.**, s.46

⁶⁴ Bozkurt, **a.g.e.**, s.91

⁶⁵ Sabuncuoğlu, Tüz, **a.g.e.**, ss 36-37

Kültürün unsurları içerisinde yer alan varsayımlar, diğerleri üzerindeki yönlendirici ve belirleyici etkileri nedeniyle önemlidir. İnsanların dış çevreleri ile ilişkilerinde keşfettikleri sorun çözme ve ihtiyaç karşılama biçimleri göreceli olarak uzun zaman dilimleri içinde geçerliliğini kanıtlayan, çevreyle ilişki kurmanın tek doğal biçimi olarak kabul edilir ve böylece varsayımlar oluşur. Varsayımlar belirli bir zaman içerisinde sistemin kendisine mal ettiği, bilinçaltı düzeyde de doğru kabul edilen ve üzerinde kuşku duyulmayan temel varoluş ilkeleri olarak insan etkileşimine yön verirler.⁶⁶ Varsayımlar ve inançlar soyut olmakla birlikte, iş görenlerin davranışlarının temelinde bulunur ve iş görenin örgütsel davranışını derinden etkilerler.⁶⁷

1.3.2. Hikaye ve Mitler

Hikayeler örgütün kurucuları, kuralların geçerliliği, büyük başarılar, işten çıkarmalar, atamalar, yanlışlıklara karşı tepkiler ve örgüt yaşamı gibi konulara ilişkin anlatılanlardır.⁶⁸

Örgütsel hikayelerin çoğu, örgüt içerisindeki eşitliğin anlamı, örgütün işgörenlere nasıl yardım ettiği ve nasıl iş güvenliği sağladığı, işgörenlerin örgüt içindeki ve dışındaki engellerle nasıl başa çıkacağı şeklinde üç temel konuyu kapsar.⁶⁹

Hikayeler birbirlerinden uzunlukları, karmaşıklıkları ve hatta konuşma arasına sıkıştırılmayarak yalın anlatılma düzeyleri (dereceleri) bakımından ayrılmaktadırlar. Ancak neredeyse tüm hikayeler aynı temel unsurlara sahiptirler. Bu unsurların başında da kahramanlar gelmektedir.⁷⁰ Örgüt kahramanları hakkındaki hikayeler, örgüte örnek teşkil eder ve örgütün öz değerlerinin öğrenilmesini sağlar.⁷¹

Hikayeler örgütün temel değerlerini canlı tuttuğu ve personel arasında ortak bir değer ve anlam ifade ettiği için çok önemlidir. Dünyanın en büyük şirketlerinden biri olan IBM'in kurucusu Thomas Watson ile ilgili şu hikaye herkes tarafından bilinir. "22 yaşındaki bir görevliye sorumlu olduğu bölgeye sadece gri tanıtım kartı olanları

⁶⁶ Bozkurt, a.g.e., s.92

⁶⁷ Çelik, a.g.e., s.137.

⁶⁸ H.Joseph Reitz, **Behaviour Organizations**, PrenTice Hall, New Jersey, 1989, p. 548.

⁶⁹ Terzi, a.g.e., s. 50.

⁷⁰ Don Cohen,, Laurence Prusak; **Kavrayamadığımız Zenginlik: Kuruluşların Sosyal Sermayesi**, Çev: Ahmet Kardam, MESS Yay., İstanbul, 2001, s.156.

⁷¹ Terzi, a.g.e., s. 50.

almasını, diğer renkte tanıtım kartı olanları güvenlik nedeniyle almamamsı gerektiği bildirilmiştir. Bir gün yardımcıları ile birlikte yakasında turuncu tanıtım kartı olduğu halde işletmeyi dolaşan T.Watson bu bölgeye gelir ve içeri girmek ister; görevli genç karşısındakinin patronu T.Watson olduğunu bildiği halde “içeri giremezsiniz” cevabını verir, yardımcıları görevliye müdahale etmeye çalışırlar, o sırada Watson olaya müdahale eder ve yanındakileri susturur. Yanındakilere gri tanıtım kartı getirmesini ister ve ancak bu kart geldikten sonra içeriye girer.” Bu hikayeden çıkarılan sonuç açıktır: “ bu işletmede kim olursanız olun kurallara uymalısınız”. Bunlar gibi hikayeler birçok örgütte dolaşır.hikayeler bugünü geçmişe bağlar ve mevcut uygulamalara açıklama ve meşruluk sağlar.⁷²

Mitler,örgütte meydana gelmiş olayları veya örgütün kökenlerini açıklamak amacıyla kullanılan imgesel olaylardır.⁷³ Mitler çoğunlukla doğru olmasa da; genelde çok önemli gerçekleri çalışanlara iletme görevini yerine getirir. Mitler çalışanları belirsizlikten korur. Mitler her örgütte bulunmakla beraber, güçleri ve etkileri farklı olmaktadır. Çalışanlarca paylaşılan bir mit, örgüt içindeki dayanışmanın ve yön duygusunun gelişmesini sağlarken, dış çevrenin güven ve desteğinin korunmasını da kolaylaştırır. Öykülere göre daha olağanüstü bir niteliğe sahip olan mitler de öyküler gibi örgütün temel değerlerini içerir. Bu değerleri çalışanlara aktarmada bir iletişim aracı işlevini görür.⁷⁴

1.3.3. Liderler ve Kahramanlar

Örgüt kültürünün önemli unsurlarından biride liderler ve kahramanlardır. Temel değer ve inançlar nasıl örgüt kültürünün özünü oluşturuyorsa lider ve kahramanlarda bu değerleri simgeleyen modelleri ortaya koyar ve o kültürün gücünü temsil eder.⁷⁵ Kahramanlar örgütün değerlerini ve kültürünü kişilerinde somutlaştıran kişilerdir örgüt içinde her üyenin bireysel performansını örnek aldığı kişiler olan kahramanlar aynı zamanda ulaşılabilir bir kişiliği de temsil ederler.⁷⁶

⁷² Robbins, **a.g.e.**, s.316.

⁷³ Reitz, **a.g.e.**, s.548.

⁷⁴ Akıncı, **a.g.e.**, s.135.

⁷⁵ Kozlu, **a.g.e.**, s.67.

⁷⁶ Sabuncuoğlu, Tüz, **a.g.e.**, s.38

Özelikle yeni kurulan örgütlerde kültürün oluşumunda ve sosyalizasyon sürecinde liderlerin etkileri daha çok hissedilir. Liderlerin yaratıkları rol modelleri, önemli olaylarla başa çıkma şekilleri, işe alma, seçim, terfi, iletişimi sağlama gibi konularda kullandıkları kriterler bu etkileri oluşturur. Bu etkilemenin doğal sonucu olarak örgüt üyelerince gözlenen liderlerin davranışları zamanla kurallar haline dönüşür. Bu nedenle, bilinçli olsun veya olmasın, liderlerin davranışları diğerleri için anlam taşıdığında sürekli olarak örnek kabul edilir.⁷⁷

Örgütte kabul edilen lider ve kahramanlar örgütün temel değer, inanç ve felsefe gibi kültür unsurlarını simgeleyen kişilerdir. Fakat çoğu lider örgütte bir kahraman olabilirken, her kahramanın bir lider olduğunu söylemek mümkün değildir. Çünkü liderler daha çok sevk ve idare görevlerinde bulunurken, kahramanlar bu görevleri yapmayanlar arasından da çıkabilir. Kahraman, örgütün kurucusu, lideri veya en alt kademede çalışan personeli olabilir. Liderlerin bilinen fonksiyonlarından farklı olarak kahramanları çoğunlukla olağanüstü olanı başardıkları için kahramandırılar. Kahraman oldukları için kimseyi yönlendirmeleri veya teşvik etmeleri gerekmez. Buna rağmen kahramanlar örgüt çalışanları tarafından takdir edilen, örnek alınan ve hatta liderler tarafından örnek gösterilen kişilerdir.⁷⁸

1.3.4. Semboller

Semboller, özel anlamların kodlandığı, bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan kültürel unsurların en kapsamlısıdır. Semboller, anlam zenginliği oluşturan, heyecan uyandıran ve bireyleri eyleme yönlendiren, sözel, davranışsal ifadeler, çeşitli fiziksel nesneler olabilmektedir.⁷⁹ Örgütün geçmişteki başarıları, kurucuların ya da aktüel olarak önemli kişilerin konuşmaları, jestleri, eylemleri veya örgüt çalışanlarından herhangi birinin yarattığı ve öyküye dönüşmüş ilginç bir olayı giderek kalıcı bir sembole dönüşür ve bir mesaj içerir. Semboller davranışları düzenleyip yarattıklarından örgüt gerçeği üzerinde önemli bir etkiye sahiptirler ve açıklayıcı bilgiler taşırlar.⁸⁰

⁷⁷ Erdem, **a.g.e.**, s. 47

⁷⁸ Taner Kılıç, "Kurum Kültürü ve Liderlik; Kurum Kültürüne Uygun Lider Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma" Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana, 2003 s. 44.

⁷⁹ Şişman, **a.g.e.**, s.68.

⁸⁰ Erdem, **a.g.e.**, s.35.

Semboller, hem örgüt kültürünün bir yansımasıdır, hem de örgütte güçlü ve olumlu bir kültürün oluşumuna katkı sağlar. Kültür ile semboller arasında bir ilişki vardır. Semboller kültürün yerleşmesine yardımcı olan, çalışanlar için anlam taşıyan nesneler, resimler, faaliyetler veya olaylardır. Bu semboller sayesinde örgüt üyelerinin duyguları olumlu yönde gelişir, rol ve görevlerine karşı ilgi, arzu ve heyecan artar. Ayrıca semboller aynı örgütün üyelerinin birbirlerini tanımalarını, yakınlaşmalarına ve dayanışmalarını güçlendirmelerine de aracılık eder.⁸¹ Ayrıca örgüt içi bireylerin dışında örgüte yeni katılan bireyler de örgütsel yaşamda etkili olan değerleri, inançları, normları büyük oranda bu semboller aracılığıyla tanımakta ve öğrenmektedirler. Bu yönüyle örgütsel semboller, örgüt üyeleri arasında kullanılan bir iletişim aracı olmanın yanında örgütsel sosyalleşme sürecinde de önemli bir öğrenme aracı olmaktadır.⁸²

Örgüt kültürünü pekiştirmeye yardımcı olan pek çok fiziksel semboller vardır. Alanların tasarımı ve binaların mimari özellikleri, mobilyalar, örgüt üyelerinin giyim tarzı vb. semboller sayılabilir. Bu semboller çalışanlara kimin önemli olduğunu, üst yönetimce arzulanan eşitlik derecesini ve uygun davranış biçimlerini aktarırlar.⁸³ Bazen üst düzey yöneticiler varsayılan pek çok statü sembolünün oluşumuna neden olan uygulamaları bilinçsizce yapabilirler. Mesela, herhangi bir yöneticiye ayrıcalıklı bir odanın verilmesi çoğu zaman özel bir nedenden değil, sadece o sırada o odanın boş olmasından kaynaklanabilir. Ancak örgüt çalışanları arasında, her davranışın kendine özgü bir anlamı olduğu kanısı gelişmiştir.⁸⁴

Fiziksel, sözel, davranışsal semboller, örgütsel yaşamı paylaşan üyelerin bu yaşama yönelik ortak yorumlarını oluşturur ve örgütlerde hemen hemen her şey bir sembol olarak işlev görebilir. Bunun minimum kriteri, temelde basit ve karmaşık olmak üzere ikiye ayrılabilir. Birinci sınıfa giren sembollerde birey karşılaştığı zaman hemen algılar. Sözgelimi üst yöneticinin odasına girildiğinde girişteki tören, odanın büyüklüğü, dekorasyonu içeri girene simgesel anlamda “patron benim” diye bağırır. Oda, giren herkesi, orada çalışan insanın önemi ve gücü konusunda etkilemek amacıyla tasarlanmıştır. İkinci sınıfa giren sembollerde karmaşık özellikler taşır. Bunlar örgütsel

⁸¹ Ülkü Uzunçarşılı, Meral Toprak ve Oğuz Ersun, **Şirket Kültürü ve İş Prensipleri**, İstanbul, 2000, s.31.

⁸² Şişman, **a.g.e.**, s.69.

⁸³ Robbins, **a.g.e.**, s.318.

⁸⁴ Michael C.Thomset, **Şirket Kültürü**, (Çev: Gülsen Şensoy), Epsilon Yayınları, İstanbul, 1996 ,s.37.

yaşamın derinliklerine kadar inen sembollerdir. Törensel faaliyetler, gelenekler, espi anlayışı vb. örgüt yaşamına zenginlik katar.⁸⁵

Semboller, son yıllarda, özellikle başarılı şirketlerde, çalışanlar arasında statü farklılıklarını en az hissettirecek veya iş yaşamı dışında hissettirmeyecek ve kader ortaklığı duygusu uyandıracak yönde gelişme göstererek, çalışanların işe ve örgüte karşı motivasyonunun ve bağlılığını artırıcı etkide bulunmaktadır.⁸⁶

1.3.5. Törenler

Törenler, belirli bir olay söz konusu olduğunda(örneğin diploma dağıtımı) bir izleyici kitlesi karşısında sahnelenen etkinlikleridir. Örgütün önemli diğerlerini, amaçlarını vurgulamaya ve kuvvetlendirmeye katkısı bakımından oldukça önemlidir.⁸⁷ Merasimler (ritüeller), örgütün temel değerlerini, hangi amaçların önemli olduğunu, hangi amaçların vazgeçilebilir olduğunu vurgulayan ve pekiştiren, aralıklı olarak tekrarlanan etkinlikleridir.⁸⁸

Törenler, örgütün temel değerlerini en önemli amaçlarını, kimin önemli olduğunu kimin feda edilebileceğini açıklayan ve pekiştiren hareketlerdir. Tören bir grubun amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıran biçimsel, simgesel ve sürekli bir Kollektif eylemlerdir. Çoğunlukla tarihsel nitelik taşıyan bir olaya toplumun verdiği kültürel ağırlığı sürekli kılmak için belirli yer ve zamanlarda düzenlenen toplu bir davranış tümüdür.⁸⁹

Ritüeller (Merasimler), kültürel kalıp ve değerleri güçlendirmek için yapılan törensel eylemlerdir. Örgütün içerisinde önemli tekrarlanmış ve alışılmış eylemlerdir. Ritüeller, değerlendirme ve ödüllendirme süreçleri personel toplantıları, veda törenleri, çalışma programları gibi öğeleri kapsar.⁹⁰

⁸⁵ A.Selami Sargut, **Kültürler Arası Farklılaşma Ve Yönetim**, İmge Kitapevi, Ankara, s.74.

⁸⁶ Muharrem Varol, **Örgüt Sosyolojisine Giriş**, Ankara Üniversitesi Yayınları, Ankara, s.201.

⁸⁷ Reitz, **a.g.e.**, s.544.

⁸⁸ Robbins, **a.g.e.**, s.317.

⁸⁹ Terzi, **a.g.e.**, s.48.

⁹⁰ **A.g.e.**, s.49

1.3.6. Dil

Dil, insanların birbirleriyle iletişim kurmasına olanak sağlamanın ötesinde bir kültür ögesidir. Dil kültürün önemli bir parçası olduğu gibi, toplumların yaşam biçimlerinin de ayırt edici bir göstergesidir.⁹¹

Her ülkenin bir ana dili olduğu gibi her örgütün içerisinde o örgüte özgü bir dil vardır.⁹² Bir örgüt ya da örgütlerdeki alt birimler dili, bir kültürün ya da alt kültürün üyelerini belirlemek amacıyla kullanırlar. Üyeler bir dili öğrenerek, kültürü kabul ettiklerini gösterirler ve böylece kültürün korunmasına yardımcı olurlar.⁹³

Örgütlerin kendilerine özgü olan bu dile; şarkılar, işaretler, metaforlar (mecazlar) ve işgörenlerin oluşturduğu ve özel anlam yüklediği dil biçimleri (argo) örnek olarak verilebilir.

Örgütler veya örgütün alt birimleri işlerini ve terminolojilerini tanımlamak için geliştirdikleri kendilerine özgün örgütsel dil, kültürün desteklenmesine yardım eder ve o kültüre ait bireyleri bir arada tutmaya yarayan ortak bir faktör olarak hizmet eder.⁹⁴ Bu terminoloji bir kere özümseindikten sonra, belirli bir kültürün ya da alt kültürün üyelerini birleştiren ortak bir payda haline gelir.⁹⁵

1.3.7. Örgütsel Uygulamalar

Örgütsel uygulamalar, bir örgütte benimsenen temel kültürel özellikleri yansıtmaktadır. Örgüt kültürünün mevcut durumunun, bazı örgütsel uygulamaların analiz edilmesiyle açığa çıkacaktır. Örgüt kültürünün oluşumunda önemli rol oynayan bu uygulamalara ödül-ceza sistemleri, performans değerlendirme sistemleri, denetleme ve ödeme sistemleri, eğitim programları vb. gibi uygulamalar örnek gösterilebilir.⁹⁶

⁹¹ Muzaffer Aydemir, Kemal Demirci, **İşletmelerin Küreselleşme Stratejileri ve Kobi Örnekleminde Bir Uygulama**, Gazi Kitapevi, Ankara, 2006, s.36

⁹² Terzi **a.g.e.**, s. 55.

⁹³ Robbins, **a.g.e.**, s.318.

⁹⁴ Terzi **a.g.e.**, s. 55.

⁹⁵ Robbins, **a.g.e.**, s.318.

⁹⁶ Şişman, **a.g.e.**, s.77

Bu uygulamalar kültürel değerleri pekiştirici etkiler içerir. Mesela, örgütün ödüllendirdiği davranışsal o örgüt kültürü geliştirir. Uygulanan adil ve dengeli bir ödül sistemi, örgütün kültürüne olumlu etki yapmakta ve geliştirmektedir.⁹⁷

1.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜYLE İLGİLİ DİĞER KAVRAMLAR

Önceki başlıklarda örgüt kültürü tanımlanmaya çalışılmış, kapsamı ve özellikleri belirtilerek hangi unsurlardan oluştuğu açıklanmıştır. Fakat işletme literatüründe sık kullanılan ve örgüt kültür kavramı ile karıştırılan ve yakın ilişkisi olan örgüt iklimi, örgüt kimliği, iş ahlakı ve örgüt felsefesi kavramlarının açıklanması örgüt kültürü ile farkının veya ilgisinin anlaşılması açısından faydalı olacaktır.

1.4.1. Örgüt Kültürü-Örgüt İklimi

Örgüt kültürü ile örgüt iklimi çok yakından ilişkilidir. Örgüt iklimi kavramı, 1960'lardan beri örgüt kuramcıları, araştırmacıları ve uygulayıcılar için çağdaş bir ilgi alanı olarak önem kazanmıştır. Örgüt iklimi, psikolojik bir kavram olup, örgüt üyelerinin örgütsel iç çevreyi algılama ve tanımlama biçimidir (tarzıdır). Örnek vermek gerekirse, yöneticinin örgütte yaratıcılığı özendirme ve cesaretlendirme konusundaki tutum ve davranışlarının personelce algılanma ve tanımlanma tarzı, örgüt iklimi hakkında bilgi verebilir.⁹⁸

Örgüt iklimi; yapı, süreçler ve kültürden oluşan bir bütündür, geçerli örgütsel koşullardır ve örgütün kişiliğini yansıtır. Örgütsel iklim, örgütü çevreleyen etkili atmosfere, morale ve üyeler arasında ait olma, iyi niyet duygularının gücüne ilişkin bir kavramdır. Üyeler örgüt kültürünü benimsedikleri oranda bunun örgüt iklimi üzerinde olumlu etkisi olacaktır. Örgütsel kültür, örgütün ne olduğunu tanımlarken, örgüt iklimi işgörenlerin örgütün ne olduğu hakkındaki düşünce ve inançların bir göstergesi olmaktadır.⁹⁹

⁹⁷ Uzunçarşılı vd, **a.g.e.**, s.16

⁹⁸ Selen Doğan, "İnsan Kaynakları Potansiyelini Arttırmada İşletmeleri Etkinliğe Götüren Yol: Örgüt Kültürü", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 30, Sayı 4, Aralık 1997, s.61.

⁹⁹ Sevinç Köse, Aylin Gülgün, "Örgüt Kültürü ve Çağrıştırdıkları", VI. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi, 29 -31 Mayıs 1996, **Bildiriler Kitabı**, 1996. s.280.

Örgüt iklimi, örgütü diğer örgütlerden ayıran ve örgütte çalışanların davranışları üzerinde etki yaratan özellikler bütünüdür. İklim, yalnızca örgüt içi bireylerin davranışlarını değil, örgütlerin öteki örgütlerle nasıl etkileşimde bulunacağını da göstermektedir. Eğer örgüt kültürünü, davranışları etkileyen inançlar, değerler ve kurallar dizisi olarak anlarsak, örgüt iklimi tanımına temel olacak kültür kavramı çok geniş görülebilir. Örgüt iklimi, belli bir eğilim anlamını taşımakta ve örgüt üyelerinin örgütün iç çevresini nasıl tanımladığını anlatmaktadır.

Örgüt iklimi çalışanların değerleri ile örgüt kültürü arasındaki uyumu ölçmektedir. Örgüt iklimi insanların, işletme içindeki çalışmaların nasıl olması gerektiğine dair beklentileri ile, bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine dair algılarının sonunda oluşan genel bir havadır. Eğer çalışanlar işletmenin kültürünü benimsiyorlarsa, örgüt iklimi iyidir; aksi halde zayıf veya kötüdür.¹⁰⁰

Örgüt iklimi örgüt kültürüne göre daha kısa sürelidir. Yani genellikle geçicidir ve nispeten kısa zaman aralıkları içinde farklılıklar gösterebilir. Ancak işletme içinde çalışanlara hakim olan hava, onların motivasyonunu moralini ve dolayısıyla başarıyı önemli oranda etkiler. Kötü bir iklimden işletme zarar görebilir.¹⁰¹

Örgütsel iklim ile örgütsel kültür arasında bazı farklılıklar vardır. İklim iş görenlerin davranışsal ve tutumsal özelliklerini sergilemektedir ve daha çok deneysel ve dış gözlemlere dayanır. Kültür ise, daha çok örgütün görünen öğelerini ortaya koymaktadır. Örgütsel kültür, temel grupsal değerleri ve mesajları kapsar; grup üyelerine mecazi ve paylaşılmış örgütsel düşünce ve duyguları sunar. Bu durum örgütün dışındakiler tarafından kolayca anlaşılmaz. Kavram olarak örgütsel kültür ve iklim arasında farklılık olmakla birlikte yakın bir ilişki de vardır. Kültür ve iklimin örgütün temel değerleri ve normları üzerinde büyük etkisi vardır. Örgütsel kültür eylemlerde süreklilik, örgütsel davranışlarda uyum sağlar, böylece örgütsel iklimin ortaya çıkmasında önemli rol oynar.¹⁰²

¹⁰⁰ Doğan, a.g.e., s. 61.

¹⁰¹ Mütrefa Hasanoğlu, "Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi", **Sayıştay Dergisi**, Sayı 52, s.50

¹⁰² Vehbi Çelik, "Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 26, Sayı 2, Haziran 1993, s.143.

1.4.2. Örgüt Kültürü-Örgüt Kimliği

Örgüt kimliği de örgüt kültürüyle karıştırılan kavramlar arasındadır. Örgüt kültürü ortak değer ve normlardan meydana gelirken örgüt kimliği, hakim örgüt kültürünü göz önünde bulundurmada bulunmakta olan ve bilinçli bir şekilde oluşturulmuş strateji niteliği taşımaktadır. Oysa kültür bilindiği gibi bilinçsiz olarak şekillenebilir. Örgüt kimliği, işletmenin ilişkide bulunduğu iç ve dış çevrede işletme hakkında arzulan bir imaj yaratmaya yönelik olarak ortaya çıkar. Örgüt kültürü ise herhangi bir şekilde herhangi bir imaj yaratma amacı taşımayıp örgütsel amaçların oluşturulmasında önemli bir etkidir. Örgüt kültürü daha çok örgütün içine yönelik olup daha geniş kapsamlıdır.¹⁰³

Örgüt kültürü ve örgüt kimliği kavramları tam olarak birbirinden ayrı değildir. Örgüt kültürünün değer ve norm sistemi, örgüt kimliği için temel teşkil etmektedir. İyi bir dış görünüme ve imaja sahip örgütler, aynı zamanda olumlu bir örgüt kültürüne sahiptirler. Fakat bunun yanında, örgüt kültüründe bürokrasi hakimse ve bir katılık söz konusuysa, örgüt imajlarının da pek iyi olmayacağı ifade edilebilir.¹⁰⁴

1.4.3. Örgüt Kültürü-İş Ahlakı

Günümüzde giderek önemi artan bu iki kavram yönetim tartışmalarına sıkça konu olmaktadır. İş ahlakının ve örgüt kültürünün yönetim açısından büyük önem taşıdığı herkes tarafından kabul edilen bir gerçektir. Ancak bu iki kavramın anlaşılması ve aralarındaki farkın belirlenmesi için öncelikle kavramların tanımlanması gerekmektedir. Örgüt kültürünün örgüt üyeleri tarafından benimsenen ortak değeri norm ve inançlarla bunların sonucunda meydana gelen semboller ve sembolik hareketleri ifade eder. İş ahlakı ise gerek örgütlerin gerekse örgüt üyelerinin örgüt içindeki ve dışındaki hareketlerini yönlendiren normlar sistemini ifade etmektedir. Örgüt kültürüyle iş ahlakı, birbiriyle eş anlamlı olmayıp, iş ahlakı örgüt kültürünün önemli bir parçası niteliği taşır. Diğer bir ifadeyle, örgüt kültürü bir bütün olarak ele alındığında, iş ahlakı bu bütünü oluşturan parçalardan biridir.¹⁰⁵

¹⁰³ Ataman, Unutkan, **a.g.e.**, s.54

¹⁰⁴ Kılıç, **a.g.e.**, s.52.

¹⁰⁵ Ataman, Unutkan, **a.g.e.**, ss.54-55

1.4.4. Örgüt Kültürü-Örgüt Felsefesi

Örgüt felsefesi örgütün hareket alanının sınırlarını belirleyerek uyulması gereken kuralları ortaya koyar. Örgüt kültürü ile örgüt felsefesi birbiriyle son derece ilişkili kavramlardır. Örgüt kültürü ile uygunluk göstermeyen, örgüt üyeleri tarafından benimsenmeyen amaçlar ve bunlara yönelik olarak oluşturulan kurallar uygulamada başarısız olacaktır. Bu bakımdan örgüt felsefesinin ortaya koyduğu norm ve değerlerin çalışanlar tarafından paylaşılr nitelikte olmasına büyük özen gösterilmelidir. Aksi halde örgüt felsefesi kültürün bir parçası olmaktan ve kültürün oluşumunu desteklemekten uzak kalacaktır.¹⁰⁶

Örgüt kimliğinden doğan ve ilham alan örgüt felsefesi; işe ilişkin yapılan tasarımlara, örgütteki iletişim sistemine ve bireylerin davranışlarına kaynak teşkil etmektedir. Örgüt felsefesi tarafından yönlendirilen bireylerin örgüt içi davranışları, iletişim sisteminin işleyişi ve örgüt tarafından yapılan tasarımlar, dışardan gözlemlenen kurumsal imajı ortaya çıkarmaktadır.¹⁰⁷

¹⁰⁶ A.g.e, s. 55

¹⁰⁷ Kılıç, a.g.e, s.55

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU, DEĞİŞİMİ VE ÖRGÜT KÜLTÜR MODELLERİ

2.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMUNA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Örgüt üyeleri tarafından ortak olarak paylaşılarak, semboller ve sembolik hareketlerle ifade bulan değer, norm ve tutumlar olarak tanımlanan örgüt kültürü örgütlerin yaşama ve gelişmesi bakımından son derece önemlidir. İyi anlaşılmış ve kavramlaştırılmış bir kültüre sahip olan örgütler diğerlerine nazaran daha avantajlı durumdadır.¹⁰⁸

Örgüt kültürünün oluşumu bir süreci gerektirmektedir. Örgüt kültürünün oluşumuna etki eden faktörler, örgüt içi çevre faktörleriyle birlikte, bu oluşum sürecinde dış çevre faktörlerinin de önemli bir yere sahiptir. Burada iç ve dış çevre faktörlerinin önemli olanlarının açıklanması örgüt kültürünün oluşumunu anlaşılabilir hale getirecektir.

2.1.1. Örgüt Kültürünün Oluşumuna Etki Eden İç Faktörler

Amaçlar

Amaçlar, belirli bir zamanda gerçekleştirilmesi arzu edilen veya ulaşılmak istenen sonuçları ifade eder. Amaçlar soyut veya somut olabileceği gibi, maddi veya manevi, beşeri veya sosyal nitelikli de olabilir. Amaçlar, davranışları veya tepkileri yönlendiren beşeri veya sosyal olarak belirlenmiş değerlerdir.¹⁰⁹ Bu nedenle her örgüt belirli bir kuruluş amacına sahiptir. Kendi üyelerinin istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik amaçları gerçekleştirmek için faaliyette bulunur. Örgütlerin temel amaçları onları her yönden farklı kılabilenmektedir. Mesela kar amaçlı bir örgütle kar amaçsız bir sosyal örgütün temel amaçları farklı olmaktadır. Bu farklılık bu örgütlerin kültürel yapılarını da belirlemektedir.

Örgütlerin belirlediği amaçlar, kültürel yapının oluşumuna etki ettiği gibi kültürden kültüre değişen amaçlarda söz konusudur.¹¹⁰ Karlılığın ötesinde yaşamı uzun sürdürme, gelişme ve büyümeye verilen önem, risk ve belirsizlikten kaçınmaya

¹⁰⁸ Ataman, Unutkan, **a.g.e.**, s. 41.

¹⁰⁹ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Timaş Yayınları, İstanbul, 1991, s.52.

¹¹⁰ Erengül, **a.g.e.**, s.331.

gösterilen özen, sosyal sorumlulukların yerine getirilme derecesi kültürü etkileyecek ve kültürdeki değişikliklerden etkilenecektir.¹¹¹

Örgüt Yapısı

Örgüt yapısı, bir örgütün faaliyetlerini kontrol etmek üzere geliştirdiği kuralların, görevlerin ve otorite ilişkilerinin biçimsel (formal) sistemidir. Farklı yapılar, farklı kültürler demektir. Örneğin; mekanik ve organik örgüt yapıları farklı kültürel değerlere sahiptirler. Mekanik örgüt yapıları uzun, yüksek merkezileşme derecesine sahip ve standardize olmuş yapılardır. Organik örgüt yapıları ise düz, merkezileşmemiş ve karşılıklı anlaşmalara ve düzenlemelere dayanan yapılardır.

Mekanik örgüt yapılarında, insanlar çok az kendi kendilerini yönetebilme hakkına sahiptirler ve üst yönetime karşı koyamazlar, gelenekleri çiğneyemezler. Böyle bir mekanik yapının sahip olduğu kültür ise, kişilerin tahmin edilen ve dengeli istekler ve sonuçlar ürettikleri bir kültürdür. Organik örgüt yapılarında ise, kişiler yapacakları faaliyetleri seçme ve kontrol etme hakkına sahiptirler. Yaratıcılık, cesaret ve riskleri göze alabilme istenilen davranışlardır.¹¹²

Faaliyet konusu

Faaliyet konusu örgütlerde pek çok farklılığın temel unsuru olmaktadır. Örgütler faaliyetlerini beşeri ve maddi kaynakları bir araya getirerek gerçekleştirirler. Bu nedenle bir örgütün kültürü, içinde bulunduğu toplumdan çok, yaptığı işin türü, yani faaliyet konusu oluşturur. Çünkü her örgütün değer sistemini belirleyen etmen de faaliyet konusu olmaktadır.¹¹³

Kullanılan Teknoloji

Teknoloji; insanların sahip olduğu bilgiyi, hayatı kolaylaştırmak ve yaşanır kılmak için uygulamaya dökmesidir. Teknoloji insanların bir ürünüdür. Kültür kavramını da meydana getiren insan olduğuna göre teknoloji ile kültür birbirinden ayrı

¹¹¹ Köse, Gülgün, **a.g.m.**, s.282.

¹¹² Doğan, **a.g.m.**, s. 66.

¹¹³ Peter F.Drucker, **Kapitalist Ötesi Toplum**, Çev: Belkıs Çorakçı, İnkılap Kitapevi Yayınları, İstanbul, 1994, s. 92.

tutulamaz. İnsanlar teknoloji konusunda genellikle edilgen bir konumda yer alırlar. Teknolojiyi meydana getiren insanlar olduğu halde davranışlarını, yaşam biçimini ve değerlerini onun etkisinden, şekillendirmesinden kurtaramamaktadırlar. Teknoloji değiştikçe, onun paralelinde yeni bir kültür oluşmaktadır.¹¹⁴

Örgüt literatüründe teknoloji kavramı sadece makineleri değil, bir malın ya da hizmetin üretilmesi için gerekli olan teknik bilgiyi, işlem ve araçların tümünü kapsar. Bu nedenle bir örgütün yapısı ve işleyişinin çeşitli yönleri kullanılan teknoloji ile ilişkilidir. Kullanılan teknoloji iş bölümünde, çalışanların yetenek ve beceri düzeyinde, yönetim yapısında, çalışanların ilişkilerinde, algı ve tutumlarında etkisini gösterir. Bu etkiler kültürel oluşumu da biçimlendirir.¹¹⁵

Teknoloji bireylerin yeteneklerini, yaratıcılıklarını geliştirip, algılama, eylem ve düşünce biçimlerinde değişikliklere yol açmaktadır. Teknoloji insan ilişkilerinde sinerjiyi geliştirmektedir. Bu nedenle etkin teknoloji kullanımı etkin bir örgüt kültürünün de oluşumuna katkı sağlar.¹¹⁶

Örgüt Kurucularının veya İlk Yöneticilerin rolü

Örgütler, şans eseri olarak veya kendiliklerinden ortaya çıkmazlar. Aksine, örgütler belli bir amacı gerçekleştirmek üzere girişimciler tarafından kurulurlar. Örgütü kuracak olan bireyin kendi kültürel geçmişi ve kişiliğinin etkisi altında, amacını nasıl gerçekleştirebileceği konusunda bazı model ve değerleri vardır. Bu değerlerle birlikte örgütte kültürün oluşumu başlamış olur. Kurucu, ilk olarak kendi değerlerini paylaşan bireyleri etrafında toplayacaktır. Kuracağı örgütü kendi arzusu doğrultusunda şekillendirecektir.¹¹⁷

Örgüt kurucuları veya ilk yöneticileri örgüt kültürü üzerinde sürekli ve anlamlı bir etki yapma eğilimindedirler. Kurucular kültürü hem yaratır hem de geleceğe

¹¹⁴ Ersin Gürdoğan, **Kültür ve Sanayileşme**, İz Yayıncılık, İstanbul, 1990, s.39.

¹¹⁵ Keith Davis, **İşletmede İnsan Davranışı**, Çev: Kemal Tosun ve Diğerleri, İstanbul Üniversitesi Yayınları, 5. Baskı, İstanbul, 1982, s.6.

¹¹⁶ Erdem, **a.g.e.**, s.64.

¹¹⁷ Edgar H.Schein, "Organization Culture" **American Psychologist**, Published, Vol.45, No.2, Februaray 1990, p.109

taşırlar. Kurucuların başarıları, kişilikleri ve vizyonlar örgütsel inanç ve geleneklerin özünü oluşturur.¹¹⁸

Ford'dan Henry Ford, IBM'den Thomas Watson, FBI'dan J. Edgar Hoover, Disney Productions'dan Walt Disney, McDonald's dan Ray Kroc örgüt kültürlerinin oluşumunda etkili olan kuruculardan sadece bir kaçıdır.¹¹⁹

Lider

Lideri; grup üyelerini saptanan amaçlar doğrultusunda başarılı kılmaya yönelten, onların çalışmalarını koordine ve kontrol eden, bu çabaları gerçekleştirmek için yeterli özellik ve yeteneklere sahip olan kişi olarak tanımlanabilir.¹²⁰ Örgüt kültürü ile lider arasında önemli bir bağ vardır. Çünkü başarılı ve etkili liderler örgüt kültürünü kullanarak doğrudan firmalarını etkilemekte ve çalışanların hayatına anlam katmakta olup kültürün şekillenmesine yardımcı olurken; kültür de bireylerin şekillenmesine yardımcı olmaktadır. Örgüt kültürünün oluşum sürecini yönetimin asıl görevleri arasında gören araştırmacılar bu konuda firma kurucuları kadar liderin de etkili olduğunu belirtirler. Çünkü liderler, yapı, teknoloji gibi sadece örgütün somut ve mantıksal yanını oluşturmakla kalmaz aynı zamanda sembolleri, ideolojisi, dili, töre ve efsanelerinin de oluşturulmasında etkili olurlar.¹²¹

Yönetim Kadrosu ve Yönetim Felsefesi

Yönetim kadrosunun davranışlarının da örgüt kültürünün oluşumuna önemli etkileri olmaktadır. Yönetim kadrosu, sözleri ve davranışları aracılığıyla örgütte belli normların oluşmasına neden olmaktadır.¹²² Çünkü çalışanlar, örgüt içinde yönetimin yaptıklarını ve söylediklerini gözlemlerler. Üst yönetimin yaptıkları ve söyledikleri

¹¹⁸ Terzi, **a.g.e.**, s.30.

¹¹⁹ Akıncı, **a.g.e.**, s.73

¹²⁰ Oya Erdil, Salih Zeki İmamoğlu, "Etkin Liderlik Davranışlarının Analizi ve Bir Uygulama", **Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Y.1998, C.XIV, s.2, İstanbul 1998, s.125.

¹²¹ Akıncı, **a.g.e.**, s.79.

¹²² Robbins, **a.g.e.**, s.309.

zaman içinde neyin nasıl yapılacağına ilişkin kuralları oluşturur ve bu kurallar örgütteki sorumlularca aşağı kademelere geçirilir.¹²³

Yöneticilerin iktidarı kullanım biçimleri ve uyguladıkları teknikler, yönetim felsefesini belirler. Yöneticilerin kişisel felsefeleri kadar, içinde bulunduğu koşulların niteliği de yönetimin demokratik veya otokratik olmasını etkilemektedir.¹²⁴

Yönetim Kadrosu Dışındaki İşgörenler

Kültür, örgüte bir toplum üyesi olan bireyler aracılığıyla taşınır. Bu nedenle bireysel olarak işgörenlerin hareketleri ve tutumları mevcut kültürü açıklamada önemli bir yere sahiptir.¹²⁵ İşgörenler, örgüte getirdikleri bu kültürel yapıları ortak bir payda da birleştirmek için o örgüte özgü bir kültür oluştururlar. Bu kültür işgörenlerin birbirleriyle olan ilişkilerini ve etkileşimlerini düzenleyen ölçütler olarak ortaya çıkar. Ortak yararlar için ortaklaşa davranmak, bunun içinde ortak bir dil, değer ve normlara gereklilik vardır.

İşgörenler tarafından oluşturulan kültür yeni gelenlere aktarılarak gelecek kuşaklara iletilir. Kültürün oluşmasında işgörenlerin informal bir etki olduğu söylenebilir.¹²⁶

Mevcut Örgütün Tarihi

Bir örgütün tarihi, isim ve olaylarla kurulan güçlü bağlantısı, değer, inanış, sembol ve alışkanlıklar da kendini gösterir. Köklü ve uzun bir tarihe sahip olan örgütlerde, bazı değerler oluşturmak ve semboller edinmek için kurucuların isimleri yaşatılır.¹²⁷

¹²³ Akıncı, **a.g.e.**, s. 86.

¹²⁴ Erengül, **a.g.e.**, s.335.

¹²⁵ Gürçay, Tozkoparan, **a.g.e.**, s72

¹²⁶ Terzi, **a.g.e.**, ss.28-29

¹²⁷ Berberoğlu **a.g.e.**, s.157

Tarih, örgüt için prestij aracıdır. Çünkü, örgütün eskiliği, çevresindeki imajını güçlendirir. Ayrıca örgütün geçmişini tanımak, sorunları teşhis kapasitesini artırır. Stratejileri tanımlamaya yardımcı olur.¹²⁸

Örgütün geçmişi, kaç yıldır faaliyette olduğu gibi tarihsel unsurlar kültürün oluşup biçimlenmesine katkı sağlar. Köklü bir tarih güçlü bir kültürün alt yapısını oluşturmaktadır. Güçlü kültüre ve geleneklere sahip olan örgütler hem yaşamlarını hem de etkilerini uzun süre devam ettirebilmişlerdir.¹²⁹

Stratejiler

Her örgüt, belirlediği hedeflere ulaşmak için bir takım stratejiler oluşturur. Oluşturulan her strateji, onun kültürünün bir yansımasıdır. Stratejiler örgüt kültürü etkiler ve kültürel bir değişim süreci başlatır. Stratejilere uygun kültürün oluştuğu veya strateji-kültür etkileşiminin uyumlu olduğu örgütlerde en yüksek etkinliğe ulaşılır.¹³⁰

Alt kültürler

Örgütler toplumsal kültürün birer alt kültürüdür. Her örgütün hedefi, amaçları ve bunlara ulaşmasını sağlayan kaynakları ve faaliyetleri vardır. Bunlar toplumsal kültürün güçlü ve belirgin özelliklerinin etkisinde şekillenmekle beraber her örgüt, kendi koşullarına göre farklı özellikler taşır.¹³¹ Toplumsal kültürün birer alt kültürü olan örgütler de toplumsal kültüre katkı sağlar. Benzer şekilde örgütler içinde de alt kültürler varlıklarını sürdürürler.¹³² Alt kültürler küçük gruplardan veya departman içindeki üyelerden oluşabilir. Alt kültürler genelde görülen fonksiyona, çalışma yerine veya ünitesine, anahtar kişilere veya bireylerin sosyal ilgilerine göre oluşur. Böylece alt kültürler büyük bir örgütün içinde farklı değer, inanç ve prensipleri olan ve bu kurallara göre çalışan bireylerden oluşur.¹³³

¹²⁸ Erdem, **a.g.e.**, s.59

¹²⁹ Uzunçarşılı, Toprak, Ersun, **a.g.e.**, s.15

¹³⁰ **A.g.e.**, s.96

¹³¹ Berberoğlu, “Örgüt Kültürü ve Yönetmel Etkinliğe Katkısı, **a.g.m.**, s.154.

¹³² Akıncı, **a.g.e.**, s.37.

¹³³ Özkalp, Kirel, **a.g.e.**, s.198.

2.1.2. Örgüt Kültürünün Oluşumuna Etki Eden Dış Faktörler

Toplumsal Kültür

Örgüt kültürünün oluşumunda etkilili olan en önemli faktör örgütün faaliyetlerini yürüttüğü toplumun kültürüdür. Örgüt kültürü, toplumsal kültürün bir alt kültürü olarak kabul edilir. Örgüt çalışanları, aynı zamanda geldikleri toplumun da birer üyesidir. Farklı toplum kesimlerinden gelen bu bireyler örgüt ortamında kültürel bir etkileşimle yeni bir kültürün oluşumuna neden olmaktadır.

Açık birer sistem olan ve çevresiyle ilişki içinde bulunan örgüt, çevrenin kültürel değerlerinden etkilenebileceği gibi, çevreyi kültürel yönden de etkileyebilir. Dinamik bir örgüt, sürekli olarak değişir. Çünkü çevresinde sürekli bir değişim yaşanmaktadır. Ayrıca çalışanlar örgütün temel unsuru oldukları için, ailevi ve ahlaki değerleri örgüte taşırlar. Dolayısıyla yeni kurulan bir örgüt, bünyesinde topladığı bütün içsel unsurların yanında, etkisinde kaldığı bütün dışsal etmenlerin katkısıyla kendisine özgü bir kültür oluşturmaktadır.¹³⁴

Toplumsal kültür, örgüte girdikten sonra bireylerin karşılıklı ilişkileri sonucu değişime uğrayarak yeni bir görünüm kazanır böylece toplumsal kültür, örgütsel kültüre doğru ve her örgütte yalnızca o örgüte özgü olan bir değişime uğrar. Bir toplumun değerleri, ortak düşünme, davranma, bireye saygı, oto-disiplin değerlerinden oluşur. Birer mikro kültür olan örgütlerde sonuç olarak bu toplumsal kültürün değerleri ile beslenecektir.¹³⁵

Toplumun Demografik Yapısı

Örgütün faaliyette bulunduğu toplumun yaşam biçimi, gereksinimlerinin özellikleri, gelir, eğitim, kültür ve yaş düzeyleri, aile yapısı, zevkleri, hoş karşılanmayan tutum ve davranışlar örgütün faaliyetleri üzerinde belirleyici role sahiptir. Demografik özellikler bir ürün veya hizmete yönelik talebi etkilemektedir.

¹³⁴ Genç, **a.g.e.**, s.301.

¹³⁵ Gürçay, Tozkoparan, **a.g.e.**, s.73

Her örgüt, talebin demografik özellikler doğrultusunda şekillendiğini dikkate almak zorundadır. Güçlü kültürle sahip örgütler müşteri isteklerine özen göstererek başarılarını sürekli hale getirmektedirler. Ürünlerini, toplumun demografik özellikleri doğrultusunda geliştirecek kadar müşterilere yakın olma çabasını göstermektedirler. Bu yakın duruş örgüt kültürünün oluşumuna da katkı sağlar.¹³⁶

Gelişen Teknoloji

Gelişen teknoloji, gerek toplumda ve gerekse tek bir bireyin davranışlarında belli değişimler meydana getirir. Bazı alışkanlıklar zamanla teknolojik gelişmelerle birlikte yerini yeni alışkanlıklara bırakabilir. Örneğin telefonun icadıyla değişen iletişim kurma yöntemleriyle yüz yüze iletişim kurma, ziyaret etme davranışları da asgari seviyeye inmiştir. Teknolojik gelişmeler, örgüt yaşamında da benzer değişimlerin itici gücü olmaktadır.

Çevresel dinamiklerin ve değişimin hız ve oranının artmasında önemli ölçüde etkili olan unsur teknolojidir. Dolayısıyla teknolojideki hızlı gelişme, kültürün en önemli unsuru olan insanın davranışlarını ve değer yargılarını da etkilemektedir.¹³⁷ Bunun sonucunda örgüt kültürünün oluşumuna etki eden temel dış etkenlerden biri de gelişen teknoloji olmaktadır. Çünkü günümüzde örgütler sosyo teknik sistemlerden oluşmaktadır. Bu nedenle teknolojideki gelişmelere çalışanların morali ve iş ortamındaki davranışlarını fazlasıyla etkilemektedir. Aynı şekilde örgütlerde ne tür kültürel yapının oluşacağı konusunda da teknolojik gelişmeler yoğun olarak belirleyici olmaktadır.¹³⁸

2.2. ÖRGÜTSEL SOSYALİZASYON

Genel anlamda sosyalizasyon terimi, toplumdaki rollerin daha etkili yerine getirebilmeleri için, ihtiyaç duydukları bilgi ve becerilerin toplumun daha yaşlı üyeleri tarafından daha genç üyelere aktarımıdır. Örgütsel sosyalizasyon da benzeri bir anlama sahiptir.¹³⁹

¹³⁶ Peters Waterman, **a.g.e.**, s.275

¹³⁷ Sargut, **a.g.e.**, s.89

¹³⁸ Erangül, **a.g.e.**, s.330.

¹³⁹ Terzi, **a.g.e.**, s. 32

Örgütler karmaşık sosyal sistemlerdir. Hem örgütün hem de işgörenlerin kendilerine özgü tutum, değer ve davranışları bulunmaktadır. Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi, örgütsel ve bireysel tutum ve değerlerin uzlaştırılmasıyla sağlanabilir. Bu uzlaştırma süreci ise örgütsel sosyalleşme veya örgütsel toplumlaşma olarak adlandırılmaktadır. Örgütsel sosyalleşme, bir örgüte yeni katılan ya da aynı örgütte farklı işe geçen işgörenin, kendisinden beklenen tutum, değer ve davranışları öğrenmesi sürecidir. Sosyalleştirme etkinliklerinin temel amacı, işgöreni örgütün etkin bir üyesi konumuna getirmektir. Örgütsel sosyalleşme, hem eski tutum ve değerlerin terk edilerek yenilerinin kazanılmasını, hem de örgüt amaçlarının, bu amaçları başarmak için gereken araçların, görevsel sorumlulukların, örgütsel değer ve normların öğrenilmesini içerir.¹⁴⁰

Örgüt üyelerinin örgütte var olan değerleri örgütün diğer üyelerinin davranışlarına bakarak öğrenmeleri örgüt için riskli olabilir. Çünkü yeni işgörenler kabul edilmeyen davranışlarda bulunan eski üyeleri taklit ederek istenmeyen bir davranış tarzını benimseyebilirler.

Tüm örgütler veya gruplar üyelerini belirli bir şekilde sosyalle ederler. Genellikle hızlı sosyalizasyon yeni işgörenlerdeki kaygı ve belirsizlik duygularını azaltır. İşlerini kabul edilecek derecede daha çabuk yapmalarına yardım eder. Eğer kültür etkiliyse sosyalizasyon süreci, örgütsel başarıya katkı sağlayacaktır.¹⁴¹

Robbins, sosyalizasyon sürecini üç aşamadan oluşan bir süreç olarak kavramlaştırmaktadır.¹⁴²

Sosyalizasyonun birinci aşaması olan ulaşma öncesi aşaması; işgörenin önceden oluşmuş değer, tutum ve beklentilerle örgüte gelmesi şeklinde ifade edilir. Bunlar hem yapılacak işle ilgili hem de örgütle ilgili olan beklentilerdir. Örneğin bir çok işte özellikle profesyonel işlerde örgüte gelen yeni üyeler okul ve eğitimleri esnasında önemli derecede işle ilgili ön-sosyalleşme geçiririler. Bu çerçevede işgören seçme süreci örgüte uyum sağlayacak doğru insanın işe alınmasını sağlar.

¹⁴⁰ Vehbi Can, **Okul Kültürü ve Yönetim**, Ankara, Önder Matbaacılık, 1997, s.274.

¹⁴¹ Terzi, **a.g.e.**, s. 33.

¹⁴² Robbins, **a.g.e.**, ss.310-312.

Yeni işgören, örgüte girişiyle karşılaşma aşamasına girer. Bu aşamada yeni işgören örgüt hakkındaki beklentileriyle gerçekler arasında bir ikilemle karşılaşabilir. Beklentiler ve gerçekler farklı olduğunda yeni işgören, kendisini önceki varsayımlardan koparan bunların yerine örgütün arzu ettiği diğer beklentileri koyan bir sosyalleşme devresine girer. Beklentiler ve gerçekler arasındaki farkın işgöreni örgütten ayrılma eşiğine getirmemesi, örgüte uygun işgören seçimi ile mümkün olabilecektir.

Üçüncü ve son aşama olan değişim aşamasında yeni işgören, gerçekler ve beklentiler arasında keşfettiği problemleri sosyalizasyon sonucunda çözer. Sonuçta işgören çalışma grubu ve örgütteki normları özümser, sistemi anlar, kuralları ve düzenlemeleri ve biçimsel olmayan uygulamaların farkına varır.

Sosyalleştirmenin hedefi kültürü devam ettirmekse de, sürecin etkilerinin değişmez olmadığı açıktır. Bireyler aynı davranışa karşı farklı yanıtlar vermekte ve hatta daha önemlisi, örgüt için biraz farklı çıktılar üretmek için sosyalleştirme taktiklerinin farklı kombinasyonlarını varsayımlaştırabilir.

Söz gelimi, örgütün bakış açısından bakıldığında üç tür çıktı belirlenebilir; (a) bir *koruyucu alıştırma*, veya tüm normlara tam uyum ve tüm varsayımların eksiksiz öğrenilmesi, (b) *yaratıcı bireysellik*; eğitim alan kişinin kültürün tüm merkezi ve önemli varsayımlarını öğreneceğini; fakat gereksiz olanları reddedeceğini, böylece bireyin hem örgütün görevleri konusunda ve hem de örgütün bunları ne şekilde yerine getirdiği konularında yaratıcı olmasına olanak verileceğini ifade eder, (c) *isyankar* veya tüm varsayımların reddedilmesi. Eğer isyankar bireyin örgütten ayrılması dışsal koşullar tarafından engelleniyorsa, birey bozmaya çalışacak, sabote edecek ve sonuçta ihtilali kışkırtacaktır.¹⁴³

Örgütsel sosyalizasyon sürecinden başarı ile geçen yeni çalışanlar daha yüksek performans gösterecek, daha iyi bir iş tatmini olacak ve örgütte kalma istekleri artacaktır. Bunun yanında örgüte yüksek derecede bağlılık da yine bu sürecin önemli

¹⁴³ Schein, **a.g.m.**, s.115.

getirilerindendir. Ayrıca yine bu süreç sayesinde kişiler kendi bilgi ve kişiliklerini örgüte uygun hale getirmişlerdir.¹⁴⁴

Güçlü örgütsel kültürde, kültürün yeni üyelere aktarılması açısından örgütsel sosyalizasyona özellikle önem verilir. Zayıf örgütsel kültüre sahip örgütler ise kendi kültürlerine uygun işgörenlerin seçimine önem vermemek kadar, kültürün dönüştürülmesine de daha az yönelimlidir.¹⁴⁵

2.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DEĞİŞİMİ

Uzun süre yaşamını devam ettirmek ve bu süre içinde başarılı olmak amacını güden örgütlerin iç ve dış etkiler sonucu teknolojiye, örgüt yapısında ve yönetiminde, faaliyet alanlarında ve sunulan ürün veya hizmetlerdeki farklılaşmalar, örgütün resmi yapısının yanı sıra normlar, değerler ve sembollerden oluşan örgütsel kültüründe değişimini kaçınılmaz kılmaktadır.¹⁴⁶

Örgüt kültürünün değiştirilmesi oldukça zor ve zaman alıcı bir faaliyettir. Özellikle güçlü bir örgüt kültürünün şu veya bu nedenle değiştirilmesi son derece problemli bir konu niteliği taşır. Bir örgütte çalışanlar arasında ortak değer, norm ve inançların benimsenmesi ve bunların iç tutarlılığının sağlanması sonucunda ortaya çıkan güçlü örgüt kültürü örgütün başarısında önemli rol oynar. Ancak örgüt kültürünün bu iç uyumunun sağlanması başarısı için yeterli olmayıp kültürün stratejiyle de uyumlaştırılmasına çalışılmalıdır.¹⁴⁷

R. Kilmann'a göre, aşağıdaki dört neden örgüt kültüründe değişime neden olmaktadır:¹⁴⁸

1. Örgüt kültürü, örgütün ana hedefini destekler nitelik arz etmiyorsa,
2. Örgüt kültürü, örgütün başarısını itici bir güç olarak harekete geçirmedeği zaman,

¹⁴⁴ www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon/orgutkulturu.

¹⁴⁵ Terzi, **a.g.e.**, s.36

¹⁴⁶ Aylin Gülgün, “Örgüt Kültürü ve Değişimi Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir araştırma”, VI Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi: 29-31 Mayıs 1996, Kongre Bildirileri, 1996, s.260.

¹⁴⁷ Ataman, **a.g.e.**, s.105.

¹⁴⁸ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 7. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, Eylül 2001, 171.

3. Örgüt kültürü, örgütteki çıkar gurupları arasında uyum sağlamadığı durumlarda,

4. Örgüt kültürü, örgüt üyelerine örgütün karmaşık ve zor sorunlarını ele almaya ve çözmeye yönlendirici katılımcı bir ortam sağlamadığı hallerde, örgüt kültürü değişimi kaçınılmaz olacaktır.

Kilmann değişim için beş temel evre öne sürmektedir. Bunlar:

1. Gerçek normların belirlenmesi: Bu aşamada örgüt üyelerinin örgüt içindeki tutum ve davranışlarını yönlendirdiğini düşündükleri bazı değer, inanç, kalıp ve kabulleri yazmaları istenir.

2. Yeni beklentilerin araştırılması: Örgüt üyelerinden örgütün vizyonunun ve doğru olacak davranış kalıplarının tartışarak oluşturmaları istenir.

3. Yeni normların oluşturulması: Bu aşamada örgüt bireylerinin örgüt başarısını sağlayacak yani değer, inanç, standart ve varsayımları belirleyip tartışmaları istenir.

4. Kültür boşluklarının saptanması: mevcut normlarla arzu edilen normlar mukayese edilir, aralarındaki farklılıklar tespit edilir ve yeni normların kabulünü sağlamak için planlar yapılır.

5. Kültür boşluklarının doldurulması: bir kültür şokuna sebebiyet vermeden, mevcut normların arzu edilen yeni normlara doğru evrimini başlatmak için harekete geçilir.

Bazı araştırmacılar farklı kültürlerin değişimini sağlamak için çok farklı süreçlere ihtiyaç duyulabileceğini ileri sürerler. Bu süreçler örgütün bulunduğu gelişme safhasına, değişim yeteneğine, farklı kültürel oluşumlar konusundaki deneyimleri ve tarihi gibi etkenlerden dolayı farklılık gösterecektir.¹⁴⁹

Toyohiro Kono'ya göre örgüt kültürü üç biçimde değişebilir. Birincisi, zorlama ve saldırgan davranışlarla, ikincisi, uygun olan bir bölümde pilot çalışma yapıp

¹⁴⁹ www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon/orgutkulturu.

deneyim kazandıktan sonra tüm örgüte yayma ile ve üçüncüsü, yapıyı, kuralları ve yönetim süreç ve mekanizmalarını değiştirme ile gerçekleşecektir.¹⁵⁰

2.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ

Örgüt kültürü, konuyla ilgili kurumsal yayınlarda ve bu alanda çalışan araştırmacılar tarafından değişik biçimlerde sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflamalarda dikkati çeken nokta her araştırmacının farklı bakış açılarıyla farklı sınıflamalar yaptığıdır. Örgüt kültürü ile ilgili temel sınıflandırmalar aşağıda ana hatlarıyla açıklanmıştır.

Örgüt kültürü sınıflandırmalarında “güçlü” ve “zayıf” kültür kavramı öne çıkmaktadır. Etkinlik düzeylerine göre yapılan kültürel sınıflandırma da yer alan güçlü kültür, örgütlerce açıkça düzenlenmiş ve üyelerince paylaşılmış değerlerin oluşturduğu kültürdür.¹⁵¹ Başka bir tanımla güçlü kültür; örgütün temel değerlerinin çoğunlukla paylaşılması ve kabulüdür. Üyeler bu değerleri ne kadar çok benimserler ve onaylarsa kültürde buna paralel olarak güçlenecektir. Güçlü kültür örgüt üyelerinin davranışlarını etkilemede daha baskın olacaktır.¹⁵² Günümüzde, örgüt kültürü çalışmalarında “güçlü kültür” konusunda çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalardan edinilen bulgulara göre örgüt üyelerinin örgüte olan bağlılıkları, onların ortak değerler oluşturmalarına ve bu pozitif ortamın örgüt kültürünün güçlenmesine ve dolayısıyla da bunun örgütün kar payının artmasına yol açtığı görülmüştür.¹⁵³

Güçlü kültüre karşılık zayıf kültür, örgütün hedeflerine hizmet etmeyen ve bilinçli bir düşünce sonucunda oluşmayan kültürlerdir. Modelleri, öyküleri, törenleri kısaca kültürel öğeleri çalışanlara çelişkili mesajlar verdiğiinden, anlaşılmayan ve paylaşılmayan kültürler olmaktadır. Özellikle yeni kurulan örgütlerin çoğunun kültürleri zayıf olarak nitelendirilmektedir. Çünkü bu örgütlerin çalışanları, ortak değerler oluşturup, paylaşacak bir arada bulunma ve deneyim yaşama fırsatı bulamamışlardır. Buna göre zayıf kültürlerin varlığı örgütün tarihiyle ilişkilendirilebilir. Köklü bir tarihe

¹⁵⁰ Eren “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”... s.172.

¹⁵¹ Akıncı, a.g.e., s.39.

¹⁵² Y.Wiener, “A Focus On Organizational Effectiveness and Culture Change and Maintenance”, *Academy of Management Review*, October 1998, p.536

¹⁵³ Matt Alvesson, *Cultural Perspectives on Organizations*, Cambridge University Press, 1993, p.39.

sahip örgütlerin çoğu güçlü kültürlerle sahip olmaktadır. Bu nedenle güçlü kültür, zayıf kültürden daha etkili olmaktadır.¹⁵⁴

Her organizasyonun farklı kültür yapısı vardır. Bu nedenle, örgütlerin sahip oldukları kültürlerden benzer özellik taşıyanları bir araya toplamak, belirli modellerin oluşturulması için son derece gerekli ve faydalıdır.¹⁵⁵ Böyle bir ayırım yapılmadığında, her örgütün kültürel yapısının ayrı ayrı açıklanması gerekmektedir. “örgüt kültürü” kavramının anlaşılması ve bu kavramın örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda yönetim tarafından kullanılabilmesi için, ortak özellikler doğrultusunda meydana getirilmiş modellerin oluşturulması ve incelenmesi gereklidir.

Örgütler, birçok açıdan diğer örgütlerden farklıdırlar. Her örgütün kendine haberleşme sistemi, tarihi, felsefesi, hikaye, kahramanları, yöntem ve prosedürleri vardır. Bu farklı unsurlar, örgütlerin kendilerine özel kültürlerini oluştururlar. Bazı örgütlerde sıcak ve samimi bir ortam gözlemlenirken, diğerlerinde kuralcı ve resmi bir ortam hakim olabilmektedir. Örgütler arasında gözlenen bu tarz farklı uygulamalar, örgüt kültürüne ilişkin oluşturulmuş modeller aracılığıyla daha kolay açıklanabilir.

2.4.1. Parsons Modeli

ABD’li sosyal psikolog T.Parsons, örgüt kültürünün incelenmesinde ve oluşturulmasında sosyal değerlerin katkıları üzerinde durmuştur. Parson’un modelinde dört fonksiyon vardır. Bunlar; uyum (adaption), amaca ulaşma (goal attainman), bütünleşme (integration) ve yasallık (legitimacy) adlarını taşımaktadır. Bu dört fonksiyonun isimlerinden dolayı model “AGİL” adıyla da anılmaktadır.¹⁵⁶

Parsons her sosyal sistemde bu fonksiyonların mevcut olmasının gerekli olduğunu söylemekte, diğer bir deyişler sistemin devamı AGİL’e bağlıdır. AGİL Modelinin şekli aşağıdadır.¹⁵⁷

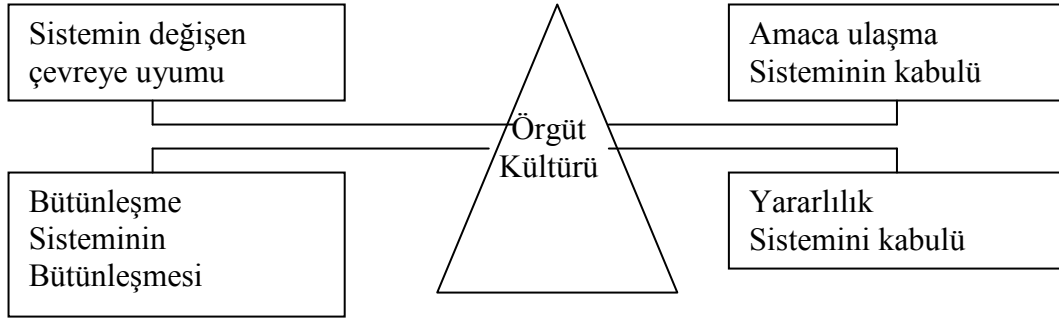
¹⁵⁴ Akıncı, **a.g.e.**, s.40.

¹⁵⁵ Ataman - Unutkan, **a.g.e.**, s.56.

¹⁵⁶ Eren, **Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi**, ... s.142.

¹⁵⁷ İnan Özalp, **İşletme Yönetimi**, 1. Basım, Birlik Ofset, Eskişehir, 2000. s. 582.

Şekil 2.1. Parsons'un AGİL Modeli



Kaynak: İnan Özalp; *İşletme Yönetimi*, 1. Basım, Birlik Ofset, Eskişehir 2000, s.582.

Şekil 2.1'e göre; uyum ve amaca ulaşma kavramları nispeten açık ve anlaşılır fonksiyonlardır. Bir şeye başarı bir biçimde uyum sağlamak için sosyal sistem çevresini tanımalı, çevrenin nasıl değişeceğini anlamalı ve buna göre gerekli uyumu göstermelidir. Amaca ulaşmak için sosyal sistem hem bu amaçları belirlemeli hem de bu amaçlara ulaşmak için belirli stratejiler oluşturulmalıdır.

Parsons'un diğer iki fonksiyonu olan bütünleşme ve yasallık kavramları daha az açık olan fonksiyonlardır. Bütünleşme, sosyal sistemin kendini oluşturan parçaları bir arada tutma ihtiyacından kaynaklanır. Sosyal sistemi oluşturan parçalar birbirleriyle ilişkili olmalı, birbirleriyle olan bağılıkları anlaşılmalı, organize olmalı ve bunları sağlayan koordineli faaliyetlerde bulunmalıdır. Yasallık, sosyal sistemin yaşadığı çevre içinde devamlılığını sürdürme ihtiyacından doğar. Sosyal sistemin yasal olması demek toplumun bütün olarak onu kabul etmesi ve uygun görmesi demektir.¹⁵⁸

Bu modele göre örgüt içindeki kültürel değerler "AGİL" fonksiyonlarının tamamlanmasını sağlayan en önemli araçlardır. Yani örgütün kültürel değerleri organizasyonun çevresindeki değişimlere nasıl uyum sağlayacağını tayin etmektedir. Diğer kültürel değerler ise amaçlarına nasıl ulaşacağını göstermektedir. bir başka değer grubu ise nasıl bir bütünü oluşturup devamlılık sağlayacağını ve çevresiyle olan yasallığını koruyacağını gösterir.¹⁵⁹

¹⁵⁸ Özkalp, Kirel, *a.g.e.*, s.106.

¹⁵⁹ Enver Özkalp, – Çiğdem Kirel, *Örgütsel Davranış*, AÜ. Açıköğretim Fakültesi Yay., Eskişehir 2003, s.187.

2.4.2. Deal ve Kennedy Modeli

Terrence Deal ve Allan Kennedy çevrenin yalnızca örgüt yapısı üzerinde değil aynı zamanda örgüt kültürü üzerinde de büyük etkisi olduğunu ileri sürmüşlerdir. Yüzlerce işletme kültürü üzerinde yaptıkları araştırmalar sonucu örgütleri dört kültürel sınıflandırmaya ayırmışlardır. Bu sınıflandırmayı yaparken iki kriter üzerinde durmuşlardır. İlki, işletmenin stratejik kararlarına ilişkin çevresel belirsizlik derecesi, ikincisi ise, işletmenin aldığı kararların başarısına ilişkin çevreden edinilen geri bildirim hızıdır. Bu kültürel sınıflamalar şunlardır; sert erkek/maço kültürü, sıkı çalış/sert oyna kültürü, şirketin üzerine iddiaya gir kültürü ve süreç kültürüdür.¹⁶⁰

Sert Erkek, Maço Kültürü

Çevresel belirsizlik derecesinin yüksek, dolayısıyla yüksek riskli karar vermenin olduğu ve geri beslemenin hızlı olduğu çevresel koşulda ortaya çıkmaktadır. Bu tür işletmeler, yüksek riskli kararlardan çekinmeyen ve sonuçları hemen alan işletmelerdir. Bu yüzden, kavgaya tutuşan ve hemen netice alan sert erkek tiplmesiyle adlandırılmıştır. Bu kültürü uygulayan işletmeler reklama, davetlere ve danışmanlığa önem verirler. Bu tür işletmelerde, yıldız olan bireylerdir, gruplara ve takımlara önem verilmez.¹⁶¹

Böyle bir kültürü benimseyen şirketler, hızlı ve cesur kararlar alabilen ve sonuçlarından çekinmeyen ve gerektiğinde de başarısızlıklara da hazır olabilen çalışanlar isterler. Örgütün lideri konumunda olan tepe yöneticiler bu tür kültürlerde çok riskli kararları cesaretle alabildikleri için kahraman olarak görülürler. Maço kültürde uzun dönemli planlar yerine kısa dönemli planlar daha çok tercih edilirler. Ayrıca çoğu zaman içgüdülere önem verilir.¹⁶²

¹⁶⁰ Richard L. Daft, **Management**, Second Edition, The Dreyden Press, 1991, p.79

¹⁶¹ Mehmet Sezai Türk, "Bir İletişim Sistemi Olan Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Önemi", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya, 2003, s.53.

¹⁶² Daft, **a.g.e.**, s. 79

Çok Çalış/Sert Oyna Kültürü

Geri bildirimin hızlı olduğu ama riskin çok fazla olmadığı çevrelerde görülür. Bu kültürde alınan kararların risk derecesi düşük dolayısıyla getirileri de çok düşüktür, bu yüzden bu tür işletmelerde devamlı surette sıkı çalışarak ayakta kalma felsefesi hakimdir. Maço kültürün aksine takımlar halinde ve organize biçimde çalışma hakimdir ve bu kültürde bu şekilde çok çalışarak yüksek satış hacmine ulaşan satıcılar kahraman olurlar.¹⁶³

Bu kültür, pazarlama yöntemi kuvvetli olan firmalarda ve satış organizasyonları başarıda önem taşıyan firmalara gereklidir. Özellikle moda sektörü, fast-food işletmeleri, bilgisayar üretip pazarlayan şirketler, emlakçılık, otomobil satan firmalarda bu kültür halimdir. Sıkı çalışmanın her türlü engeli aşacağına dair bir inanç vardır.¹⁶⁴

Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü

Çevresel riski yüksek ve geri bildirim hızı düşük olan kültürdür. Bazı örgütler, büyük miktarlarda para ve zaman yatırımı gerektiren çevrelerde faaliyette bulunurlar ve yatırımın başarılı olup olmadığını anlamak için yıllarca beklemek gerekir. Petrol endüstrisi, NASA'yı içeren uzay endüstrisi, ilaç ve kimya endüstrileri de bu tür kültürlerin gelişmesine iyi birer örnektir.

İşletmeler Ar-Ge'de büyük yatırımlar yaparlar ve ürünlerini piyasaya sunmadan önce uzun yıllar test etmek zorundadırlar. Bu kültürde tecrübeye çok önem verilir. Karar verme yavaştır ve uzlaşma gerektirir. Toplantılar en önemli tören sayılır. Raporlar genelde yazılı ve uzundur. Hem uzman hem de yasal güce saygı duyulur ve yasal güç sahibi olan kişiler bu gücü çok uzun süre sonunda elde ederler.¹⁶⁵

Süreç Kültürü

Çevrenin belirsizlik derecesinin düşük ve geri bildirim hızında yavaş olduğu işletmelerin kültürüdür. Sonuçları, getiriye ölçmek zordur, bu yüzden çalışanlar

¹⁶³ Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**.....s.153.

¹⁶⁴ www.ozyazilimcom/ozgur/marmara/ik/kultur.htm.

¹⁶⁵ Reitz, **a.g.e.**, s.551

kararların nasıl alındığına ve işin nasıl yapıldığına konsantre olurlar. Burada yöneticinin işin nasıl alındığına ve işin nasıl yapıldığına konsantre olurlar. Burada, yöneticinin işin nasıl yapılacağına ilişkin belirledikleri prosedürlere büyük önem verilir ve bu prosedürler izlenir. Bu tür işletmeler genellikle, bankalar, sigorta şirketleri, kamu işletmeleri, eczacılık, finansal hizmet işletmeleridir.¹⁶⁶

Süreç kültüründe, ayrıntıya ve kağıt çalışmasına büyük önem verilir. Bütüncülük, uygunluk, rutin standartlar önemlidir. Teftiş ve denetim genel törenlerdir. Unvanlar önemlidir, hiyerarşik seviyeler arası farklılıklar önemlidir. Ayakta kalanlar, sistem içinde kalma ve itilaftan kaçınma eğiliminde olanlardır. Sisteme karşı gelen ve kaybeden insanlarla ilgili hikayeler vardır.¹⁶⁷

2.4.3. Jeffery Sonnenfeld Modeli

Emory Üniversitesi araştırmacılarından Jeffery Sonnenfeld farklı örgütlerde yaptığı araştırmada örgütlerde dört kültürün bulunduğunu vurgulamaktadır. Bazı örgütlerde baskın bir tek kültür bulunurken, liderlik tarzlarına veya liderlik biçimlerinin değişmesinden dolayı bir diğer türe geçen geçici bir kültürde bulunabilir.¹⁶⁸

Bazı örgütlerde ise her bölümün kendine özgü örgüt kültürleri bulunabilmektedir. Jeffery'in bahsettiği bu dört kültür; beyzbol takımı kültürü, kulüp kültürü, akademi kültürü ve kale kültürüdür.

Bu ayrımlar sonucunda ortaya çıkan en önemli nokta, en uygun kültür biçiminin ne olabileceğinin vurgulanmasıdır. Örneğin güvenli bir ortamı ve kariyer planlaması ile yükselmeyi arzu eden bir birey için “akademi kültürü” uygun iken, risk almayı seven, mücadeleci bir birey için “beyzbol takımı kültürü” daha uygun olabilir.¹⁶⁹

Beyzbol takımı kültürü: Yaratıcılık ve riske girmenin desteklendiği, bireyin şirkete olan katkılarının ödüllendirildiği, yeni buluşların sergilendiği bir kültür

¹⁶⁶ Daft, **a.g.e.**, s. 80

¹⁶⁷ Reitz, **a.g.e.**, s.552

¹⁶⁸ Bayram Alamur. “Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi; Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi’nde Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2005, , s.10.

¹⁶⁹ **A.g.e.**, s. 11

türüdür. Ancak bu kültürde örgüte bağlılık ve sadakat çok önem taşımamaktadır ve ikinci planda kalmıştır. Buna örnek olarak Microsoft verilebilir.

Kulüp kültürü: Şirkette uzun yıllar çalışmanın insanların sosyal açıdan yaptıkları işe uygunluğunun, gruba bağlılığın ve sadakatin önem taşıdığı, bu tür kültürel değerlerin öne çıktığı bir yapıdır. Bunlara örnek olarak Japon işletmeleri verilebilir.

Akademi kültürü: İhtisaslaşmış işler, iyi bir biçimde tanımlanmış ilerleme ve devamlı bir eğitim ile kendini belirgin kılar. Buna uygun olarak örnekler olarak üniversiteler, IBM verilebilir.

Kale kültürü: Bu kültür türünde ortak bir yaşam ve birliktelik en önemli konuyu oluşturmaktadır. İsminin de çağrıştırdığı gibi kaleyi korumak için sergilenen birliktelik ve mücadele burada esastır.¹⁷⁰

2.4.4. Quin ve Cameron Modeli

Bu düşünürler geliştirdikleri örgüt kültürü modelinde örgüt içinde geliştirilen kültür ile bunun örgütsel başarı yada etkinliğe etkilerini araştırmışlardır. Düşünürler, stratejinin, örgütün finansal başarısı yanında, örgüt üyelerinin bekledikleri motive edici ücret, uygun personel yönetimi içinde etkili olduğunu açıklamışlardır. Daha başarılı ya da etkin stratejilerin bulunmasının ve uygulanmasının işgörenlerin arzu ve isteklerine, içlerindeki değişiklik ve yaratıcılık kapasitelerine bağlı olduğunu belirtmişlerdir.

Örgütsel başarı ile örgüt kültürü arasındaki ilişkileri inceleyen Quinn ve arkadaşları “Rekabetçi Değerler” adını verdikleri bir model geliştirmişlerdir. Bu modelin temelinde örgütsel etkinlik için bireylerin sahip oldukları değer yargılarının ampirik analizi yatmaktadır.¹⁷¹

Rekabetçi değerler modelinde 4 kültür tipi tanımlanmıştır; hiyerarşik kültür, pazar kültürü, klan kültürü ve adhokrasi kültürüdür.

¹⁷⁰ Özkalp ve Kirel, **a.g.e.**, s. 197

¹⁷¹ Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**,... s.147.

Hiyerarşik Kültür: hiyerarşik kültürün belirgin nitelikleri; düzen, kurallar ve düzenlemeler, aynılık ve verimlilik. Bu tarz kültüre sahip bir iş yeri formal ve planlanmış bir yerdir. Çalışanların işleri kurlar ve düzenlemelerle belirlenmektedir. Hiyerarşik kültüre sahip bir örgütteki koordinatör ve organizatör tarzı bir önderlik sitiline sahip olan liderler başarılı olabilmektedir. Bu kültürel yapıdaki bir örgütün uzun vadede beklentisi durağanlık, önceden bilinmek ve verimlidir. Örgütü bir arada tutan şey kurallar ve politikalardır..

Pazar Kültürü: Pazar kültürü, örgütlerin 1960'lı yıllarla beraber daha rekabetçi bir ortamda yaşamlarını sürdürmeye çalışmalarıyla ortaya çıkmış bir kültürel yapıdır. Örgütün kendisi bir pazardır ve örgütün dış çevreyle ilişkileri önemlidir.örgüt iş görüşmelerinde tüketiciler, müşteriler ve dış çevredeki belirleyici faktörlere odaklanmaktadır. Pazar kültüründe, rekabet, amaca ulaşmak ve dış çevreyle etkileşim en belirgin niteliklerdir. Bu tarz kültürel yapılarda üretime ve kazanmaya eğilimi olan liderler başarılı olabilmektedir.¹⁷²

Klan Kültürü: Klan kültürde, paylaşılan değerler ve amaçlar, bağlılık, katılım ve bireysellik belirleyici niteliklerdendir. Bu kültürel yapıya klan adının verilmesinin nedeni, bu tip örgütlerin aile tipi örgütler olmasından gelmektedir. Çalışanlar birbirleriyle akraba gibidirler. Hiyerarşik ve pazar kültürel yapıların aksine kurallar, düzenlemeler ve rekabetçi ortamlar yerine takım, işgören katılım programları ve çalışana inanç vardır. Yönetimin amacı daha insancıl bir çalışma ortamı sağlamaktır. Çalışanlar için müşteri iş ortakları gibidir. Çalışanların katılımı güçlendirilmesi ve bağlılığın sadakati arttıracığına inanılmaktadır.

Adhokrasi Kültürü: endüstri çağından bilgi çağına geçişle beraber ortaya çıkan bir kültürel yapıdır. 21. yüzyılın hızla ve artan bir ivmeyle değişmekte olan şartlarına uyum sağlayabilmek için ortaya çıkmıştır. Adhokratik kültürde en belirleyici nitelikler; yaratıcılık, girişimcilik, uyumluluk ve dinamizmdir. Girişimci olan, yaratıcı

¹⁷² K.S. Cameron, R.S.. Quinn, **Diagnosing and Changing Organizational Culture**, Massachusetts, Adison-Wesley, 1992, p.32

ve risk almayı seven bireylere uygun bir yapıdadır. Risk almak ve esnek olmak kaçınılmazdır.¹⁷³

2.4.5. Byars Modeli

Organizasyon kültürü konusunda çeşitli düşünürler tarafından bir takım sınıflamalar yapılmıştır. Bunlardan en ilginç olanı Byars tarafından geliştirilen örgütsel kültür ölçeği tekniğidir. Bu ölçek iki boyutludur. Boyutlardan biri katılımcılık niteliğinin belirlenmesine, ikincisi ise çevreye karşı gösterilen faaliyetin özelliğine ilişkindir.¹⁷⁴

Şekil 2.2. Byars Modeli

İNSANLAR	Katılımcı Olmayan	Sistemantik	Müteşebbis
	Katılımcı	Etkileşim	Bütünleşik
		Tepkisel	Etkisel
		FAALİYETLER	

Kaynak: Eren, *Stratejik Yönetim...*, s.149.

Şekil 2.3'e göre katılımcılığı “insanlar”, çevreye karşı gösterilen faaliyetleri de kısaca “faaliyetler” olarak göstermektedir. Faaliyetler işletmenin karar verme, düzenleme yapma, planların yürütülmesi ve fikirlerin yaratılmasında kullanılan süreçlerdir. Bu boyutta işletmeler “tepkisel” (dış çevreye cevap veren) ve “etkisel” (dış çevreyi etkileyen, onu yönlendiren ve şekillendiren 9 olarak sınıflandırılmıştır. İnsanlar boyutundaysa işgörenler ve müşteriler arasındaki iletişim ve ilişkilerin derecesi gösterilmektedir.¹⁷⁵

- Sistemantik kültür (katılımcı olmayan ve tepkisel): Sistemantik kültürde önemli olan;politikaların prosedür ve kuralların uygulanmasıdır. Görevler

¹⁷³ A.g.e., s. 33.

¹⁷⁴ A.g.e., s.150.

¹⁷⁵ Eren, *Stratejik Yönetim...*, s.316.

kalıplanmıştır. Çevresel ihtiyaçların karşılanmasına, rutin faaliyetlerle devam edilir. Katılımcılık yoktur ve tepkiseldir.

- Etkileşen kültür (katılımcı fakat tepkisel): İşgörenlerin ve müşterilerin geliştirilmesinde oldukça yenilikçidir. Ancak bireysellik hakimdir. Katılımcı fakat tepkiseldir.

- Müteşebbis kültür (katılımcı olmayan ancak etkisel): Yeni ürünlerin ve hizmetlerin geliştirilmesinde oldukça yenilikçidir. Etkiseldir ve bireycilik yönü ağır basar.

- Bütünleşik kültür (katılımcı ve etkisel) İşgörenlerin ve müşterilerin ihtiyaçlarını etkilemeye ve değiştirmeye yöneliktir. Etkisel ve katılımcıdır.¹⁷⁶

Bu sınıflamaya göre Apple Bilgisayar ve IBM işletmeleri bütünleşik kültürün içinde yer alırken, Mc Donald's ise etkileşen kültür içinde yer alırken, küçük patron kuruluşlar müteşebbis kültüre örnek oluştururlar.¹⁷⁷

2.4.6. W.Ouchi'nin "Z" Kültürü Modeli

Parsons'un modeline karşılık bir kısım yazarlar belirgin bir grup şirket üzerinde durarak yeni bir model geliştirmeye çalışmışlardır. Bu konuda çalışan ilk araştırmacı da Japon profesör William Ouchi olmuştur. Z teorisini geliştiren olan Ouchi, örgüt kültürünü üç ayrı grup üzerinde çalışarak analiz etmiştir. Bunlardan birinci grup tipik Amerikan Şirketleri iken, ikinci tip ise klasik Japon Şirketi idi. Ouchi üçüncü gruba ise "Z" tipi Amerikan Şirketleridir.¹⁷⁸

William Ouchi'nin geliştirdiği modelde organizasyon kültürü, çalışanların soyut, belirsiz ve değişken koşullarla uğraşırken yaşadıkları ortak deneyimlerin varlığı ve sayısı oranında değişir. Japon şirketinde, yöneticiler yıllar boyunca birbirine benzer görevlerde bulundukları için, ortak deneyimlere sahiptirler. Hikayeler anlatabilir,

¹⁷⁶ Uzunçarşılı, vd., a.g.e., s. 22.

¹⁷⁷ Eren, **Stratejik Yönetim**,... s.317.

¹⁷⁸ Özkalp, Kirel, a.g.e., s. 188.

benimsedikleri ortak inanç ve değerleri sembolik bazı olaylarla hatırlayabilirler. Bu ortak noktaların çokluğu, onlara iletişimde de bir kolaylık sağlamaktadır.¹⁷⁹

Z tipi örgüt kültüründe bireysel kararlar yerine, Japon işletmelerinde olduğu gibi oluşturulan proje grupları ile önemli konularda kalıtmacı yönetim tarzı benimsenebilmektedir. Bu yönetim biçiminde Japon yönetim tarzında olduğu gibi en kıdemsizlerden en kıdemlilere doğru bir çalışma, dosya hazırlama ve karar verme şekli (ringi-şo) benimsenebilmektedir. Yalnız ABD’de işletmeler “ben” kültürüne sahip oldukları için başarı veya başarısızlık hallerinde departman yöneticileri ile proje takımı yöneticilerini sorumlu tutmaktadır.¹⁸⁰

Tablo 2.1. Z Teorisi Modeli

Japon Organizasyonları	ABD Organizasyonları
-Ömür boyu istihdam -Yavaş değerlendirme ilerleme -Uzmanlaşmamış kariyer ve ilerleme -Kendi kendine denetim -Toplu karar verme -Toplu sorumluluk -Çalışan bireyin bütün yaşamıyla ilgilenmek	-Kısa dönem istihdam -Hızlı değerlendirme ve ilerleme -Uzmanlaşmış kariyer ve ilerleme -Açık denetim mekanizması -Bireysel karar verme -Bireysel sorumluluk -Çalışanın organizasyondaki rolü ile ilgilenmek
Z Teorisi	
1. Uzun dönem istihdam 2. Nispeten yavaş ilerleme 3. Çapraz fonksiyonlu kariyer 4. Kural ve kaidelerle yönlendirilen denetim 5. Katılımcı karar verme 6. Bireysel sorumluluk 7. Çalışanların işletmede ve işletme dışı yaşamları organizasyon için önemlidir.	

Kaynak: İnan Özalp, *İşletme Yönetimi*, 1. Basım Birlik Ofset, Eskişehir, 2000. s.583.

¹⁷⁹ Türk, a.g.e., s. 53.

¹⁸⁰ Eren, *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*,... s.158.

Tablo 2.1.'e göre, Ouchi, analizlerinde yedi temel nokta üzerinde durarak bu üç şirket grubunu bu unsurlara göre karşılaştırmıştır. Bu temel kriterler şunlardır: İşgörene bağlılık, değerlendirme, kariyer gelişimi, kontrol veya denetim, karar verme, sorumluluk, çalışanlara ilgi. Ouchi'ye göre tipik Japon şirketlerinin ve Amerikan Z tipi şirketlerin kültürel yapısı tipik A.B.D şirketlerinden büyük farklılık göstermektedir. Bu nedenle Japon ve Amerikan Z tipi şirketler, A.B.D. şirketlerinden çok daha başarılıdır.¹⁸¹

2.4.7. Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli

Peters ve Waterman “Mekembeli Arayış” adlı eserlerine birçok şirketi inceleyerek, bu şirketlere başarı getiren sekiz özellik saptamışlardır. Araştırmaları sonucunda başarılı işletmelerin güçlü kültürlere sahip oldukları sonucuna varmışlardır.¹⁸²

Bu sekiz temel değer şunlardır:¹⁸³

1. Hareketi tercih etme; sorunlar ve analizler içinde boğularak vakit geçirmek yerine çabuk karar vererek bir şeyler yapma,
2. Müşterilerle sürekli ilişkiler; müşterilerle devamlı temas kurarak onlara yakın olma, tercihlerini bilerek hizmet etme ve müşteri memnuniyetini her şeyin üstünde tutma.
3. Girişimciliği cesaretlendirecek faaliyet serbestisi; alt kademelere faaliyet serbestisi ve inisiyatif vererek onların girişimciliğini artırarak işletmenin hızlı rekabet ortamında gücünü arttırma.
4. İnsana değer vererek verimliliği arttırma, insana gereken önemi ve layık olduğu değeri işletme içinde tüm çalışanlarda (işçiler dahil) önemli ve şirket için değerli oldukları duygusunu yaratarak işletmenin gelecekteki başarılarının hep birlikte paylaşılacağı havasını oluşturma.
5. Basit yapı ve az kurmay; az sayıda kurmay personelle az sayıda hiyerarşi kademesinden oluşan basit bir organizasyon yapısı ile faaliyette bulunma.

¹⁸¹ Özkalp - Kirel, **a.g.e.**, s.107.

¹⁸² Peters, Waterman, **a.g.e.**, s. 387.

¹⁸³ Eren, **Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi**, s.163

6. Bir ana işletme değerine önem verme; şirketin değerlerine bağlılığın sağlandığı ve bu değerlerin personelce kabul edildiği bir örgüt iklimi yaratma, söz konusu değerlerin tüm personelin davranışlarına rehber olmasına çaba gösterme.

7. En iyi bilinen iş alanında kalma; iş hayatında serüvenci olamama, aşırı risklere girmeme, en iyi bilinen ve uzman iş alanlarında büyüme ve gelişmeyi ilke edinme.

8. Gevşek ve sıkı kontrolü birlikte kullanma; bir iki önemli hususu dikkatle, sürekli ve kontrol altında tutmak, diğer konularda yöneticilere serbestlik tanımak.

Başarılı şirketlerin hepsinde tüm çalışanların benimsedikleri bir işletme kültürü mevcuttur. Bu nedenle, işe alınan yeni elemanların oryantasyon eğitimlerinde, şirketin sosyal yapısına ilişkin bilgiler ile elemanların davranışlarına temel oluşturan değer ve kurallardan meydana getirilmiş örgüt kültürü ve buna ilişkin örnek hikayeler anlatılmaktadır.

Başarılı şirketler uzmanı olmadıkları, teknolojisini ve nasıl yürüdüğünü bilmedikleri iş alanlarına girmemektedirler. Bir işletmenin başarısı esas faaliyet alanını terketmemesine bağlıdır. Çünkü satışta, iyi müşteri ilişkileri kurmada, yeni ürün geliştirmede, düşük maliyetli üretimin elde edilmesinde, iş alanını iyi bilme ve burada elde edilen tecrübeyi kullanma yatmaktadır. Şirketler, ancak bu sayede başarılı olabilmektedirler. Başarılı şirketler, çok çekici ve karlı olan ancak iş bilgi ve tecrübelerinin bulunmadığı alanlara girmek istemezler. Serüvenci yönetim ve aşırı risk alma başarısının en büyük düşmanıdır.¹⁸⁴

2.4.8. Kilmann Modeli

Kilmann'a göre, çalışanların günlük yaptığı işlerde kültürün izleri rahatlıkla görülebilmektedir. Diğer bir deyişle kültür bürokrasiyi yorumlamada ön plana çıkmaktadır. Örgütteki haberleşme, karar alma, hiyerarşi gibi yapısal unsurların

¹⁸⁴ www.kutuphane.biz/iktisat/ikts/doc (17.11.2005)

çalışanların iş görme arzularını ve verimlerini de etkilediği açıktır. Kilmann buna göre kültürü bürokratik kültürler ve yenilikçi kültürler olmak üzere iki sınıfa ayırmıştır.¹⁸⁵

Bürokratik Kültür

Özellikle geçmişte pek çok işletmede hakim olan, bugün de klasik yaklaşımla yönetilen örgütlerdeki kültür biçimidir. Bu tür kültürlerde hiyerarşik yapılara bağlı kalınır, merkezi yönetim vardır, iş tanımları ve çalışanların yetki ve sorumlulukları açık seçik belirlenmiştir. Çalışanlar yakından kontrol edilir. Bu kültürle sahip olan firmalar belli bir büyüklüğe ulaşmış, olgunlaşmış ve oturmuş işletmelerdir. Bu yüzden geçmişten beri uyguladıkları yöntemlerden vazgeçmek istemezler. böyle bir kültürü değiştirmek de oldukça zordur.¹⁸⁶

Yenilikçi Kültür

Bugün pek çok şirketin sahip olduğu, hızlı ve sürekli değişen çevre koşullarına uyum sağlamaya yardımcı olan kültürdür. Artık burada bürokratik bir kültürden söz edilemez çünkü değişen dünyada firmaların yeniliklere ayak uydurabilmesi için dinamik bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Bu kültürün liderleri yenilikçi, atak, girişimci ve değişimden hoşlanan kişilerdir. Örgütün kültüründe, yaratıcılık değişim ve başarı için yenilik vardır. Bu kültürdeki insanlar işleri sırasında bürokratik engellere takılmak istemezler. Kilmann'a göre bu yenilikçi örgüt kültürü değişen çevre koşullarında işletmeye rekabet etme gücü veren sosyal bir enerji oluşturur.¹⁸⁷

2.4.9. Miles ve Snow Modeli

Miles ve Snow örgüt kültürlerini örgütlerin sahip oldukları gelenek ve alışkanlıklarına göre dörde ayırarak sınıflandırmışlardır; koruyucu kültür, geliştirici kültür, analizeci kültür ve tepki verici kültürdür.

¹⁸⁵ Erhan Yıldırım, “Stratejik Yönetim ve Örgüt Kültürü İlişkisi”,Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2002, s. 46.

¹⁸⁶ A.g.e., s.46

¹⁸⁷ A.g.e., s.46.

Koruyucu kültür tipi: Koruyucu kültürün hakim olduğu işletmeler muhafazakar inanç ve değerlere sahiptirler.. bu nedenle bu kültüre sahip işletmeler riski düşük ve güvenli pazarlarda faaliyette bulunmayı tercih ederler., geniş veya büyük pazarlar ve çok sayıda müşteri yerine, mevcut faaliyetlerin etkinliğini iyileştirme ve geliştirmeye daha çok önem verirler.¹⁸⁸ İşletmelerin gayretleri istikrara yöneliktir. Mevcut faaliyet alanında kendilerini doğrudan etkilemeyen değişiklikleri önemsemezler. Bu yaklaşımla verimlilik ön plana çıkmaktadır. Performans ölçümü için, şirket içi standartlar geliştirilir.¹⁸⁹

Geliştirici kültür tipi: geliştirici kültürün en temel özelliği yenilikçiliktir. Bu kültüre sahip işletmeler ve onların yöneticileri yeni ürünler geliştirmek, yeni pazarlara girmek eğilimindedirler, risk almaktan kaçınmazlar.¹⁹⁰ Dışa dönüktürler ve beklenmedik durumlar için daima hazırlıklıdır. Yeni Pazar ve yeni ürün arayışları, deneme ve değişimi alışılmış hale getirir. Bu değişimde iç ve dış çevre pek istikrarlı değildir. Verimlilik, koruyucu işletmelere oranla daha az öncelik taşır.¹⁹¹

Analizci kültür tipi: Analizci kültürün temelinde denge ve değişim kavramları yer almaktadır. denge ile biçimsel yapılar oluşturulur ve mevcut faaliyetlerin etkinliği araştırılır. Değişimle ise, rakiplerin faaliyet ve stratejileri kontrol edilerek onların davranışları gözlemlenerek temkinli stratejiler geliştirilir.¹⁹² Analizci işletmeler, ürün ve pazar konusunda ilk olmasa da kısa sürede fırsatları yakalarlar. Hem dış hem de iç çevrelerini iyice tanıyan bu işletmeler hem verimli hemde yenilikçi olmayı başarmaya gayret ederler.¹⁹³

Tepki verici kültür tipi: Tepki verici kültürün en belirgin özelliği, bu kültüre sahip işletmelerin değişimin rakiplerden ve çevreden gelen baskılar neticesinde gerçekleşmesidir. Değişim ancak “bıçak kemiğe dayanınca” yapılır.¹⁹⁴ Bu işletmelerin

¹⁸⁸ Nevzat Demir, “Örgüt Kültürü-İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma,” Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2005, s. 70.

¹⁸⁹ Cem Tanova, Hikmet Karadal, “Kurumsal Strateji İle İnsan Kaynakları Politikaları Arasındaki İlişkinin Analizi”, **Doğu Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 19, Sayı 2, 2004, s. 125.

¹⁹⁰ Demir, **a.g.e.**, s. 70.

¹⁹¹ Tanova, Karadal, **a.g.e.**, s. 125.

¹⁹² Demir, **a.g.e.**, s. 70.

¹⁹³ Tanova, Karadal, **a.g.e.**, s. 125.

¹⁹⁴ Demir, **a.g.e.**, s. 70.

istikrarlı bir stratejileri olmaz. Çeşitli zamanlarda diğer işletmelerin stratejilerin özelliklerini taşıyabilirler.¹⁹⁵

2.4.10. Geert Hofstede'in Kültürel Analiz Modeli

Geert Hofstede 1967 yılından 1973 yılına kadar çalışanların tutum ve değerleri üzerine 100,000 birey üzerinde araştırma yapmış ve veri toplamıştır. Bu veriler 40 ülkedeki kültürel boyutların karşılaştırılmasına imkan tanımıştır.¹⁹⁶ Hofstede'ye göre kültür kalıtsal değildir, kültür öğrenilir. Kişinin genlerinden değil, sosyal çevresinden türemektedir. İnsanın doğumuyla birlikte aile içinde gelişir, eğitim sırasında okullarda ve daha sonra organizasyonlarda şekillenir ve direnç kazanır. Bu aynı zamanda ulusal kültürün bir parçasıdır.¹⁹⁷ Hofstede ulusal kültürün örgütler açısından sonuçlarını inceleyerek yapmış olduğu araştırmada elde ettiği sonuçları dört başlık altında incelemektedir.¹⁹⁸

Güç mesafesi, daha az güce sahip olan organizasyon üyelerinin, güçlerin eşit dağılmadığına inanmaları anlamına gelir. Bir ülke halkı, yapısı gereği daha güçlü olanların sözlerinin körü körüne yerine getirilmesine inanıyorsa, o ülkenin güç mesafesi yüksektir.¹⁹⁹ Hofstede'ye göre güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda; toplumdaki eşitsizlikler azaltılmış, toplumdaki herkes birbirine bağımlı hiyerarşi rollerin eşitsizliği anlamında olup, uygun bir biçimde oluşturulmuş, toplumun alt katmanında olanlar ile toplumun üst katmanında olanlar birbirini kendisi gibi insan olarak görmekte gücün kullanımı hukuki ve iyi ve kötüyü ayırt etmeye bağlı, herkes eşit haklara sahip, güçlü insanlar sahip olduklarından daha az güçlü görünmeyi denemekte, sosyal sistem sorgulanabilmekte, sosyal bir sistemin değiştirilmesinin yolu gücü yeniden dağıtmaktan geçmekte, değişik güç seviyesindeki insanlar kendilerini daha az tehdit içinde

¹⁹⁵ Tanova, Karadal, **a.g.e.**, s. 126.

¹⁹⁶ Çiğdem Sofyaoğlu, Rabia Aktaş, "Kültürel Farklılıkların Uluslararası İşletmelere Etkisi", Yönetim Ve Ekonomi, Yıl 2001, Cilt 7, Sayı 1, **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.**, Manisa

¹⁹⁷ İlknur Akıner, Nur Esin, Heyecan Giritli, "Türk İnşaat Endüstrisinde İş Değerleriyle İlgili Kültürel Profil", www.itudergisi.itu.edu.tr/asp/oku.asp?gorev=satac&makaleID=261&dergiID=1, s.3.

¹⁹⁸ Terzi, **a.g.e.**, s.69

¹⁹⁹ Esin Can Mutlu, **Uluslararası İşletmecilik**, Beta Basım Yayım Dağıtım, 1999, İstanbul, s.310.

algılamakta, güçlü ve güçsüzler arasındaki işbirliği dayanışma temelinde oluşabilmektedir.²⁰⁰

Güç mesafesine göre örgütsel yapıdaki özellikler birbirinden oldukça farklılık gösterebilir. Güç mesafesi az olan ülkelerde (Danimarka, İsveç Gibi), çalışanlar daha bağımsızdır ve demokratik bir yönetim tarzı istemektedir. Güç mesafesi fazla olan ülkelerde (Türkiye, Singapur gibi), otokratik bir yönetim tarzı ve hiyerarşik bir örgüt yapısı benimsenmektedir.²⁰¹

Belirsizlikten kaçınma özelliği; kültürün bu boyutu, bir toplumdaki insanların belirsizlikler karşısında nasıl bir tutum sergilediği ile ilgilidir.²⁰² Bir toplumun belirsizlikten kaçınan yapıya sahip olması, o toplumun bireylerinin herhangi bir işe atılma konusunda belirsiz durumlardan çekinip, sağlam durumları seçmesi ve tercihini o yönde kullanmasıdır.²⁰³

Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda, toplumda düşük kaygı düzeyi, günlük yaşamla ilgili iyi niyet, düşük iş stresi değişime düşük duygusal tepki görülür. Örgütlerde işverene sadakat bir erdem olarak kabul görmez, kuşaklar arasında az bir mesafe vardır. Yöneticiler yaş kriterlerinden başka kriterlerle de seçilebilirler. İşgörenlerde yüksek risk alma, bireysel ilerlemeler için güçlü bir ihtiras bulunur. Yöneticinin yönettiği alanda uzman olması gerekmez.²⁰⁴

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda yüksek kaygı düzeyi, gelecek hakkında yüksek kaygı, yüksek iş stresi, değişime yüksek duygusal tepki gösterilir, kuşaklar arasında mesafe büyüktür. Örgütlerde, yöneticiler yaş temeline göre seçilirler. İşgörenlerde düşük risk alma, bireysel ilerlemeler için düşük ihtiras görülür. Örgütlerdeki hiyerarşik yapılar açık olmalı ve hiyerarşik kurallar uygulanmalıdır. Örgüt kuralları ihlal edilemez. İşgörenler arası yarışma duygusal olarak kabul görmez.²⁰⁵

²⁰⁰ Kadir Çevik, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Bu Kültürün Örgüt İçindeki Yeri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, , Niğde, 2002, s.45.

²⁰¹ Sargut, **a.g.e.**, s.183.

²⁰² M. Kemal Demirci, Derya Ergun Özler, Hayrettin Özler, “Türk ve Avrupa İşletme Kültürü”, Yayınlanmamış Makale, Kütahya, 2006, s.31.

²⁰³ Mutlu, **a.g.e.**, s. 312.

²⁰⁴ Terzi, **a.g.e.**, s. 72.

²⁰⁵ **A.g.e.**, s.72.

Bireysellik kişilerin kendi ihtiyaçlarına mı yoksa bağlı olduğu grubun ihtiyaçlarına mı daha önem verdiği ile ilgilidir. Bireysellik katsayı yüksek olan kişiler, kendilerine bağlı oldukları gruptan daha önemli oldukları düşünürler. Bu tip toplumlarda insanlar bağımsızdır ve kendi ayakları üzerinde dururlar. Bireysellik katsayısı düşük olan toplumlarda ise bireyler kendilerinden önce bağlı oldukları grubu düşünürler. Kendilerini tanıtırken önce bağlı oldukları grubu ifade ederler.²⁰⁶

Kolektivizm bir gruba ait olma ve o gruba sadık olma eğilimidir. Hofstede yaptığı çalışmalarda zengin ülkelerin genellikle bireysellik ağırlıklı, fakir ülkelerin ise kolektiflik ağırlıklı olduğunu tespit etmiştir.²⁰⁷

Daha kolektivist toplumlarda bulunan örgütlerdeki işgörenlerde daha güçlü bir duygusal bağ aranır. Toplumlardaki bireycilik/kolektivizmin derecesi örgütlerde işgörenlerin örgütsel kurallara uyma nedenlerini de etkilemektedir.

Bireyselci toplumlarda bulunan örgütlerde; örgütün amaçlarına bireyin katkısı, kendisinin çıkarına olacağına inandığı sürece devam eder. Birey, kendini ve çıkarlarını örgütün üstünde tutma eğilimindedir. Örgütte kişilerin kendi başlarına aldıkları kararlar hakimdir, bireysel başarı ve bireysel inisiyatif önemli olup görev, daima ilişkilerden önce gelir.²⁰⁸

Kolektivist değerlerin yaygın olduğu örgütlerde “moral”, bağlılıklar, bireyselci değerlerin yüksek olduğu örgütlerde ise “kara dayalı” bağlılıklar oluşabilir. Ayrıca örgütlerde bireyselliğin derecesi, sosyal normların yanı sıra işgörenlerin eğitim biçimi, örgütün tarihi ve alt kültürlerini de bağlıdır. Küçük örgütlerde morale dayalı bağlılıklar, büyük örgütlerde ise kara dayalı bağlılıklar görülebilir.²⁰⁹

Eril (masculen) – Dişil (feminen) Özellikler; bir toplumda atılganlık, para elde etme ve materyalist eğilimler egemen değerler olarak öne çıkıyorsa, insana verilen önem arka planda kalıyorsa, bu toplumların egemen değerlerinin erkek kültürünü öne aldığı söylenebilir. Dişi kültürün göstergeleriye, insanlar arası ilişkiler ve insana verilen önem, yaşamın genel niteliğini önde tutmak biçiminde ortaya çıkmaktadır. Toplumlarda,

²⁰⁶ Eren Kandemir, Toplam Kalite Yönetim ve Kültür, <http://siteky.com/frameset/tky/tkymain14.html>.

²⁰⁷ www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon/orgutkulturu.

²⁰⁸ Turan vd., **a.g.m.**, s.185.

²⁰⁹ Terzi, **a.g.e.**, s. 74.

geleneksel anlamda dişilikle ilişkilendirilen kavramlar şefkatli, merhametli, nazik, sadık, çocuklara karşı sevgi dolu olmak benzeri değerleri içermektedir. Toplumdaki geleneksel erkek değerleri saldırganlık, yükselme tutkusu, yarışmacı olmak, egemen ve baskıcı tavır takınmak, bağımsız ve tavır koruyucu olmak öne çıkmaktadır.²¹⁰

Erkeklik özelliğinin ağırlıklı olduğu toplumlarda; iş ortamında yükselme, yüksek ücret, öğrenme ve bunu kullanma imkanının olması ile teknik gelişmelere ayak uydurulması önem taşıyan hususlardır.

Dişilik özelliğinin ağırlıklı olduğu toplumlarda ise dostça bir atmosferde çalışmak, iyi fiziki çalışma koşulları, şef ve çalışma arkadaşları ile iyi ilişkiler ve işbirliği önemli konulardır.²¹¹

2.4.11. Handy Modeli

Örgütlerin sahip oldukları farklı kültürlerin sınıflandırılmasına ilişkin çalışmalardan biri Handy tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma büyük ölçüde Amerikalı bir sosyal psikolog olan Harrison'un çalışmalarına dayanır. Handy örgüt kültürünü, örgütte çalışanların davranışlarını, düşüncelerini ve değerlerini şekillendiren normlar sistemi olarak ele alır. Bu tanımdan yola çıkan Handy örgütlerin sahip oldukları kültürleri, dört temel gruba ayırarak inceler; güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürüdür.²¹²

Güç Kültürü

Güç kültürünün benimsendiği örgütlerde merkezi yönetim söz konusudur, yani yönetim tek elde toplanmıştır. Handy her modeli Yunan mitolojisiindeki, bir tanrı ile özdeşleştirmiştir. Bu modelin tanrısı da Zeus, simgesi ise örümcek ağıdır. Güç ve etki merkezden uzaklaştıkça azalır. Örgütün yöneticisi yani Zeus'un zayıf düşmesi, gücünü

²¹⁰ Sargut, a.g.e., s.175.

²¹¹ Terzi, a.g.e., s. 75.

²¹² Tony Morden, **Business Strategy And Planning**, McGraw-Hill Book Company, London, 1993, p.243.

kullanamaması demek ortası parçalanmış bir örümcek ağı demektir ki bu da güç kültürünü benimseyen örgütün yıkılışı anlamına gelir.²¹³

Zeus, tanrılar ailesinin başkanıdır. Yunanlılar belirli şeyleri simgeleyen ya da simgelediğini varsaydıkları tanrılara inanmışlar, başka bir deyişle onları yaratmışlardır. Zeus, Olimpos Dağı'nda hükümrانlığını sürdüren, öfkelenince şimşekler, memnun edilince yağışlar yağdıran bir tanrılar tanrısıdır. Halk ondan korkar, saygı duyar ve severdi. O, saygı duyulan töreleri, bilinçsizce sahip olunan ancak genellikle iyilik için kullanılan sınırsız bir gücü, atak davranışı ve başkalarını etkileme yeteneğini kişiliğinde toplardı.²¹⁴

Yüksek sezgi gücü ve hızlı karar verme bu modelin en belirgin özelliklerindendir ve iletişim sezgi gücüyle sağlanır.bürokrasi hemen hemen hiç yoktur. Kararlar tepe yönetimi tarafından alınır. Birbirini tanıyan, aynı düşünce tarzına sahip insanların kişisel ilişkilerinden oluşan bu modelde sezgi ve güvenini kaybeden yöneticinin yenilgiyi kabul edip sahneden çekilmesi gerekir. Görüldüğü üzere bu sistemde kurallar esnek değil, tam tersine acımasızdır. Modelde merkezle ilişkilerin iyi olması bir unvan veya mevkiye sahip olmaktan daha önemlidir. Çünkü bu model insana değer verir, çalışanlar emeklerinin karşılığını alırlar ve kolaylıkla ödüllendirilebilirler. Kişisel ilişkilerin kurulup gelişmesine de ayrıca önem verilir.²¹⁵

Politik davranmak, yeni dostlar edinmek ve sosyal bir çevre oluşturmak güç kültürü insanın yaşama tarzıdır. Risk almayı seven bu insanları en iyi ödüllendirme şekli ise yeni sorumluluklar vermektir. Onlara kaynak, fırsat ve güven verip gözlerinin içine bakarak denetleyin, gerisine karışmayın.²¹⁶ Bu kültür tip küçük işletmelerde, askeri birimlerde ve diğer işletmelerden farklı yetenek ve rekabet üstünlüğü yakalamak isteyen büyük işletmelerin tepe yönetiminde rastlanır.²¹⁷

²¹³ Erençül, a.g.e., s.27.

²¹⁴ Charles Handy, **Süper Yönetim**, Çev:Seden Hatay, İlgi Yayıncılık, İstanbul, 1995, s.19.

²¹⁵ A.g.e., s.20-22

²¹⁶ A.g.e., s.57

²¹⁷ Turhan Erkmen, Güven Ordun; "Örgüt Kültürü Tipleri İle Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, 2001, s.69.

Rol Kültürü

Rol kültürü; ayrıntılı iş tanımları, haberleşme kuralları, ayrıntılı hiyerarşik düzenlemeler, katı biçimde belirlenmiş örgütsel roller gibi karakteristikler gösterir. Bu tip işletmeler çok fazla biçimsel ve merkeziyetçidir, alt kademelere çok az yetki devredilir.²¹⁸

Rol kültürünün simgesi ise yunan tapınağı Apollo'dur. Çünkü Yunanlılar için tapınak sütunları, şirket içindeki görev gruplarını ve bölümlerini, yani rolleri temsil eder. Sütunlar yönetimle sadece yukarıda, bölüm ve grup başkanlarının yönetim kademesi oluşturduğu zirvede birleşir. Bu yönetim kademesi, bir kurul veya sadece bir başkanın odası olabilir. Sütunlar görünmeyen bir kurallar ve işlemler zinciriyle birbirine bağlıdır. Tipik bir iş kariyeri, sütunlardan birine alt düzeyde katılmak ve başarı gösterdikçe yukarı doğru tırmanmak şeklinde gerçekleşir. Bu bir çeşit bürokraside denilebilir.²¹⁹

Bu kültür ayrıntılı işlemler, yetki tanımlamaları, iletişim prosedürleri, anlaşmazlıkları çözme konusunda yazılı kurallar koyma gibi özellikler taşır. Bu kültürde rol veya iş tanımlaması o işi yapan iş görenden daha önemlidir. Hiyerarşik güç bu kültürde ana güç kaynağıdır. Kişisel güç hoş görülmez ve uzmanlık gücü ancak yerinde hoş görülür. Roller ve prosedürler temel etkileme mekanizmalarıdır. Bu kültürün etkinliği işgörenlerin kişiliklerinden ziyade, sorumluluklar ve iş bölümünün rasyonelliğine bağlıdır. Rol örgütü sabit bir çevrede bulunduğu sürece başarılı olabilecek, çevre oligapol ve monopol özellikler gösterdiği ölçüde başarılı olacaktır.²²⁰ Sigorta şirketleri, kamu hizmetleri ve tekeller, devlet kurumları ve yerel yönetimler rol kültürü modeline yakın kuruluşlardır.²²¹

²¹⁸ Morgan, **a.g.e.**, s.243

²¹⁹ Handy, **a.g.e.**, s.22

²²⁰ Terzi, **a.g.e.**, s.77

²²¹ Handy, **a.g.e.**, s.25.

Görev Kültürü

Görev kültüründe bir görev etrafında organize edilmiş disiplinler arası görev gruplarına önem verilir. Katılanların kendilerini disipline merkezi olmayan çalışma grupları mevcuttur.²²²

Bu modelin simgesi filedir. Çünkü bu motif, şirketin çeşitli bölümlerinin, belirli bir konu veya sorun üzerine eğilmesini ve o noktada odaklaşmasını en iyi biçimde belirtir. Güç filenin kesişme noktalarındadır. Görev kültürünün tanrısı, genç bir kadın olan Athena'dır. Bilgelik tanrısı, denizcilerin, kaptanların sorunlarına çözüm bulan adil tanrı Athena'dır. Bu model, gücünün ve etkisinin kaynağı olarak sadece uzmanlığı tanır. Yaş, hizmet süresi veya patrona yakınlık önemli değildir. Grubunuza uyum sağlamanız için ihtiyacınız olan sadece yetenek, yaratıcılık, yeni bir yaklaşım ve duyarlı sezgilerdir. Yaratıcılık takdir edilip gençlere fırsat tanınır.²²³ Görev kültüründe kararlar ortak alındığından kişisel çatışmalara daha az rastlanır, çünkü ortak amaca hizmet eden bir grupta liderlik savaşı az rastlanan bir durumdur.²²⁴ Belli bir amaç etrafında birleşmiş gruplar bu amaca ulaştıklarında dağılılabirler ya da dağılmazlar ama bu sefer de başka bir projede rol alırlar. Yani bu kültürün adapte edilebilir bir özelliği vardır. Gruplar ya da proje ekipleri özel amaçlar için görev kültürü oluşturabilirler.²²⁵

Bu modelle de yöneticiler, astlarını yönetebilmek için onları ikna etmelidirler. Bu nedenle görev modelinde itaat yerini anlaşma ya da uzlaşma kavramına bırakmıştır. Danışmanlık şirketlerinde, reklam ajanslarında, araştırma birimlerinde ve büyük şirketlerin üst düzey yönetiminde giderek artan oranda yararlanılan bir modeldir.

Birey Kültürü

Bu kültürde birey odak noktasıdır. var olan örgütsel yapı, örgüt içerisindeki bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak ve desteklemek için vardır.²²⁶ Bu modelin tanrısı ise şarap ve haz ilahı olan Dionisos'tur.

²²² Terzi, **a.g.e.**, s.77

²²³ Handy, **a.g.e.**, s.28

²²⁴ **A.g.e.**, s.29.

²²⁵ Gürçay ve Tozkoparan, **a.g.e.**, s.76

²²⁶ Terzi, **a.g.e.**, s.79.

Diğer üç modelde bireyler şirket için çalışır. Konumları değişebilir; ancak burada çalışanlar daima şirketin amaçları için vardır. Bunun için çaba harcarlar. Bunu yaptıkları için az çok bir ücret alırlar. Bu modelde ise, şirketler ve kuruluşlar, insanların amaçları için vardır. Yani insanlar kurumlara değil, kurumlar insanlar çalışırlar.²²⁷

Modelin simgesi, dairesel bir şekil içinde yer alan birbirinden uzak noktalardır. Bu iki nokta gruptan ayrılrsa bile işin şekli pek değişmez. Çünkü zaten bireyler birbirine tümüyle bağlı değildir.

Bireysel yeteneğin veya yapılan işin, şirketin en büyük gelir kaynağı olduğu durumlarda birey kültürü çok başarılı ve kalıcı olur.

Bu model, genellikle profesyoneller tarafından tercih edilir. Bu sistemle kendi kişiliklerini, özgürlüklerini korurlar. Kendilerini kimsenin adamı olarak hissetmezler. Ancak kendilerine benzeyen kişilerle bir şirket bünyesinde bir araya gelip önemli bir görev üstlenerek desteklerini bu kuruluş için kullanırlar.

Dionnisos taraftarları “patron” tanımazlar. Ancak kendi aralarında bir işbirliğini kabul ederler. Yöneticilik bu tür bir şirket için günlük bir görevdir. Yöneticinin fazla bir iddiası yoktur. Gurubun en iyisi adını ortaklığın başına yazdırır.

İşten çıkarma ve herhangi bir biçimde ceza verme önderin yetki sınırlarının çok uzağındadır. Terfi ve seçim gibi karar vermeyi gerektiren durumlarda bile, tümüyle eşit işgörenlerin oluşturduğu gruplar tarafından gerçekleştirilir.²²⁸

Bu tür şirketlere pek rastlanılmaz. İş dünyasında ve sanayi kesiminde, işçileri yönlendiren, onlardan istenenlere ve onlara verileceklerle sınırlar koyan şirketler bu modelin en ufak kısıntısı dahi yoktur. Bu model, ancak herkesin kendi işini yaptığı; kimsenin başkasına karışmadığı ve en önemlisi kişilerin faaliyet gösterdikleri şirket dışında da varlıklarını sürdürmelerinin mümkün olduğu ortamlarda işlerliğini korur.²²⁹

Handy, örgüt kültürüne ilişkin olarak yaptığı bu sınıflama ile yetinmeyerek, hangi tür kültürün hangi işletme faaliyetinin yerine getirilmesi sırasında daha etkin

²²⁷ Handy, **a.g.e.**, s.33.

²²⁸ Terzi, **a.g.e.**, s.80

²²⁹ Handy, **a.g.e.**, s.35.

olacağını ortaya koymuştur. Buna göre rutin işler yerine getirilirken rol kültürü, yenilikler yapılırken görev kültürü, kriz durumlarında ise güç kültürü daha etkin sonuçlar verecektir. Handy işletmenin yönetiminde ise genel olarak farklı kültür türlerinin bir karışımının benimsenmesi gerektiğini ileri sürmektedir.²³⁰

²³⁰ Ataman, Unutkan, **a.g.e.**, s.86.

²³⁰ Tony Morden, **a.g.e.**, p.243.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

**ALTIN ÇİNİ SERAMİK SANAYİ A.Ş.'NİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ
BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

3.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARAŞTIRMALARINA İLİŞKİN LİTERATÜR İNCELEMESİ

Örgüt kültürü araştırmaları 1970’li yılda başlayıp 1980’lerde ağırlık kazandığı görülmektedir. Günümüzde de örgüt kültürü konusunda akademik araştırmalar artarak devam etmektedir. Örgüt kültürü kavramının teorik çerçevesi bu çalışmanın birinci ve ikinci bölümünde açıklanmıştır. Bu kısımda ise dünyada ve Türkiye’de örgüt kültürünü belirmeye yönelik yapılan araştırmalara değinilecektir.

Lukášová ve arkadaşlarının yazdıkları akademik makalede Çek imalat firmalarındaki kültürü tespit etmeye çalışmışlardır. Araştırmaya katılanlar büyük, orta ve küçük bütçeli 74 Çek şirketi arasından gelmektedir. Öncelikle diğer Avrupa ülkelerindeki firmalara göre, Çek firmaları açısından önemli olan husus ülkede bir çok firmanın formüle edilmiş belirli bir stratejisi olmadan faaliyet göstermesidir. Bu da Çek firmalarının organizasyon kültürünü belirlemede çok önem arz etmektedir. Bu şirketlerdeki kültür tipini tespit etmek için üç nokta araştırma konusu olarak tespit edilmiştir; örgüt değerleri, örgüt içindeki kurallar ve davranışlar, seçilmiş olan işçilerin algıları ve davranışlarıdır. Örgüt kültür davranışlarını tespit için bu araştırmada kullanılan anketteki sorular çoğunlukla Cameron and Quinn tarafından belirtilmiş olan kavramları içerdiğinden sonuçlar karşılaştırmaya imkan vermektedir. Çek firmalarındaki örgüt kültür modeli, Cameron ve Quinn’in belirttiği dört kültür modelinden biri olan Klan kültürüne çok benzerlik göstermektedir. Buna göre, örgüt uzun dönem insan kaynakları gelişmelerine önem vermekte ve bununla ilişkili olarak moral ve dayanışmayı öne çıkarmaktadır. Çalışma ortamı çok dostane olması nedeniyle çalışanlar arasındaki paylaşım oranı yüksek düzeydedir ve şirketteki sadakat ve bağlılık kendisini, takım ruhu, birlikte katılım ve karar alma şeklinde kendini göstermektedir.

Ayrıca Cameron ve Quinn’in belirttiği hiyerarşik kültür modeli Çek firmalarında görülmemektedir. Çek firmalarındaki strateji belirsizliği onların ancak piyasa odaklı bir ortamda faaliyette bulunmalarına imkan verir, çünkü aksi halde organizasyonun başarısı için önlerindeki en önemli engel haline gelmektedir. Aynı tür

bir yaklaşım büyük ihtimalle tüm Komünizm sonrası doğu Avrupa ülkelerinde görülecektir lakin bunu onaylayacak herhangi bir data da elimizde bulunmamaktadır.²³¹

Eli Sopow, yazdığı makalede Kanada'daki finans kurumlarını incelemiştir. Bir kaç yıl önce Kanada'daki bir düzine küçük finans kurumları birikimlerini bir havuza boşaltıp daha büyük bir ulusal banka kurmak için harekete geçtiler. Fikir temelinde orijinal olsa da ve büyük bir titizlikle bir plan dahilinde harekete geçilmiş olsa da bu atılım başarısızlıkla neticelendi. Bunu açıklayan bir çok teknik nedenler ileri sürülebilir, ancak en önemli etken kültür çatışmasıdır. Zira bir organizasyonun kültürü köklü gelenekler, inanışlar ve davranışları ihtiva eder. Aynı zamanda örgüt kültürü bir çok kuralı, normu, haberleşme türlerini, çalışan teşvikini, ve çalışanların moral ve bilgi donanımları için gerekli olan her şeyi bünyesinde kapsamaktadır. Kısacası, sağlıklı bir örgüt kültürü için pozitif örgüt atmosferinin ve iklimin oluşturulması şarttır. Bu olmadan büyük atılımlar mükemmel planlar içinde yapılmış olsa bile uzun dönemde Kanada örneğinde olduğu gibi başarısız olmaya mahkumdur.²³²

Robert G. DelCampo araştırmasında örgüt kültürünün etkenlerini tespit etmeyi amaçlamaktadır. Geçmiş yıllarda birçok araştırma örgüt kültürünün performansa olan etkisi üzerinde yoğunlaşmışken bu çalışmada örgüte uyumlu insanı ve bunun işten ayrılma oranları üzerindeki etkileri tespit edilmeye çalışılmıştır. O'Reilly, Chatman ve Caldwell bu konuda özellikle yoğunlaşan isimlerdir; belirli nitelikteki organizasyon ve kurumlar bazı insanları cezbedici veya caydırıcı nitelikte kültürlere sahiptirler. Bu da onlara göre insan-kurum uyumunu (person-organization fit), çalışanın bağlılığını, memnuniyetini ve performansını doğrudan etkilemektedir.

Sonuç olarak araştırma sonunda dört ayrı öneri ortaya atılmıştır.²³³

1. Kültürün güçlü olması, örgüte uyumlu insan ile yapılan iş miktarı arasında makul bir bağlantı kurar.

²³¹ Růžena Lukášová ;, Emilie Franková;, Alois;. Surynek "Organizational Culture of Czech Manufacturing Companies: An Empirical Typology" **Journal for East European Management Studies**, Vol. 11, Issue 4, 2006, pp.349-371.

²³² Eli Sopow, "The impact of culture and climate on change programs," **Strategic Communication Management**, , Vol. 10 Issue 6, Oct/Nov2006, p.p14-17.

²³³ Robert G DelCampo, "The Influence of Culture Strength on Person-Organization Fit and Turnover." **International Journal of Management**, Vol. 23 ,Issue 3, Sep2006, pp.465-469.

2. Zayıf kültürler güçlü kültürlere oranla daha az derecede iş yapılma oranı sunarlar.

3. Güçlü kültürlerdeki iş yapılma oranları zayıf kültürlere oranla daha az esnek olarak algılanmıştır.

4. Güçlü kültüre sahip organizasyonlar, zayıf kültürlü organizasyonlardan daha fazla benzer örgüt değerleri oluştururlar.

Shih-Chieh **Fang**; Jue-Fan **Wang**, araştırmalarında Senge'nin öğrenen organizasyon ve Hofstede'in kültür kavramlarını uygulayarak örgütsel öğrenme ile örgüt kültürleri arasındaki ilişkinin yeni üretim stratejilerine nasıl bir etki yaptığını bulmuştur. 103 katılımcıdan alınan anket sonuçlarına göre örgüt kültürünü ve imalat stratejilerinin öğrenilmesi örgütün yapısal oluşumunu derinden etkiler. Ayrıca sonuçlar bu iki kavramın üretim strateji seçimine de etkilediğini ortaya çıkarmıştır.²³⁴

Burns S. Dani ve arkadaşlarının gerçekleştirdiği araştırmada; bir örgütün içindeki güven derecesi ile örgüt kültürü arasındaki bağı Cameron ve Quinn'in ortaya koyduğu bir yapıda inceler. Üç ayrı şirket üzerinde yapılan sonuçlar araştırmacının hipotezlerini kanıtlar halde ortaya çıkmıştır.

Sonuç olarak; sanal bir ortamda bir takım halinde çalışanlar güven derecesinin yüksek olduğu bir örgütü tercih ederler. Çalışanlarının birbirinden uzak mesafelerde veya sanal olarak çalışan şirketlerin birbirine daha iyi bir uyum sağlamak ve verim alabilmeleri için örgüt kültürlerini değiştirmeleri kesinlikle gerekli bir husustur. Bu şirket üretim ve kar stratejisini etkiler.²³⁵

Martin Skitmore, Tony Igo yazdıkları makalede Avustralya'daki en büyük inşaat ve mühendislik danışma şirketlerindeki örgüt kültür türlerini Quinn ve Rohrbaughs göre açıklamaktadırlar. Bu amaçla da elektronik bir email anketi düzenlenip şirket çalışanlarına ulaşılmaya çalışılmıştır. Anket 190 çalışandan 120 (64%)sine ulaştırılmış ve bunlardan 113 (59%)u anketi tamamen doldurmuştur. Dört ayrı model incelenmeye alınmıştır; klan kültürü, hiyerarşi kültürü, adhokrasi kültürü ve

²³⁴ Shih-Chieh Fang; Jue-Fan Wang. "Effects of Organizational Culture and Learning on Manufacturing Strategy Selection: An Empirical Study." **International Journal of Management**, Vol. 23, Issue 3, Sep2006, pp.503-514.

²³⁵ Burns S. Dani, S, N; Backhouse, C; Kochhar, A. "The Implications of Organizational Culture and Trust in The Working of Virtual Teams", **Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers Part B Engineering Manufacture**, , Vol. 220, Issue 6, Jun2006, pp.951-960.

pazar kültürüdür. Avustralya’da son zamanlarda yapılan araştırmalara göre örgüt kültürü ile örgüt başarısı arasında pozitif bir bağlantı bulunmuştur Aynı zamanda bir başka çalışma da örgüt kültürü yüksek olan şirketlerin daha iyi yönetildiklerini ispat etmiştir. Bir şirketin başarılı bir şekilde örgüt kültürünü yönetmek o şirketin çalışanları ve idarecilerinin şirketteki tavrı, insanı nasıl algılandıklarını ve onunla ne tür bir ilişki içerisinde olduklarını anlamayı kapsamaktadır. Bu şirketin sergilediği tavır, imajı ve bunun dışarıdaki çevrelerce algılanışı ve içerdeki üyelerince tanımlanması örgüt kültürü ifade eder. Bu araştırma sonucunda şirketin pazar kültürüne daha uygun olduğu ortaya çıkmıştır.²³⁶

Türkiye’de örgüt kültürü belirleme yönelik olarak çeşitli akademik çalışmalar yapılmıştır. M.Fatih Özbilgin, 1994 yılında yapmış olduğu “Örgüt Kültürü: Sigorta Sektöründe Bir Uygulama” isimli yüksek lisans tez çalışmasında Türk sigorta sektörünün örgüt kültürünü konumlandırmak ve sektörde çalışan kadın ve erkeklerin örgüt kültürünü algılamaları ve katılan şirketlerin örgüt kültürleri arasındaki benzerlik ve farklılıkları belirlememiştir. Bu araştırma sonucunda; sektör genelinde çok çalış sert oyna kültürünün egemen olduğu belirlenmiştir. Araştırmanın yapıldığı şirketlerde kadınların, şirketlerindeki örgüt kültürü daha düşük bir oranda çok çalış sert oyna kültürüne yakın bulduğu fakat erkeklerin kendi şirketlerini çok çalış sert oyna kültürüne daha yakın bulduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ayşe Sevinç Güven, 1996 yılında yapmış olduğu “Üniversitelerde Örgüt Kültürü- Osmangazi Üniversitesinde Örgüt kültürü Araştırması” isimli yüksek lisans tez çalışmasında Osmangazi Üniversite’sinde mevcut örgüt kültürünü belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu araştırma sonucunda Osmangazi Üniversitesinin yeni kurulan bir organizasyon olması nedeniyle güçlü bir örgüt kültürü oluşmadığı belirlenmiştir. Ayrıca üniversitedeki akademik personelin, cinsiyetlerine, unvanlarına, yönetim görevi olan personel ile yönetim görevi olmayan akademik personelin örgüt kültürü algıları arasındaki ilişki de incelenmiştir. Araştırma sonucunda akademik personelin örgüt kültürü algıları ile cinsiyetleri arasında ilişki bulunamamıştır. Fakat

²³⁶ Tony Igo, Martin Skitmore, “Diagnosing the Organizational Culture of An Australian Engineering Consultancy Using the Competing Values Framework.” **Construction Innovation**, Vol. 6 Issue 2, Jun 2006, pp.121-139.

akademik personelin unvanlarının ve yönetim görevi olan personel ile yönetim görevi olmayan personelin örgüt kültürü algılarının farklı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ali Taş, 2001 yılında yapmış olduğu “Örgüt Kültürü (Tüvasaş Örneği)” isimli yüksek lisans tez çalışmasında Tüvasaş örgüt kültürünü oluşturan değerlerin benimsenme düzeyinde cinsiyetin, çalışılan kadronun, eğitim seviyesinin ve kurumda çalışma yılının etkili olup olmadığını araştırmıştır. Yapılan çalışmanın sonuçları göstermektedir ki; örgüt kültürünü oluşturan değerlerin benimsenme düzeyinde cinsiyetin, çalışılan kadronun ve eğitim seviyesi etkili olmaktadır. Bayanlar, memur kadrosunda çalışanlar ve üniversite mezunları örgüt kültürünü oluşturan değerleri, erkekler, işçiler, ilk ve orta öğrenim mezunlarından daha fazla benimsemektedir. Fakat kurumda çalışma yılının örgüt kültürünü oluşturan değerlerin benimsenmesinde çok fazla etkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Eren Miski Aydın, 2003 yılında yapmış olduğu “Örgüt Kültürü Değerlendirmesi ve Bir Uygulama” isimli doktora tezi çalışmasında Amerika’da araştırılmış olan örgüt kültürü anketinin Türkiye koşullarına uyarlanmasını araştırmıştır. Bu araştırmadaki anket formu Hacettepe Üniversitesinde üç farklı dairede çalışan kişilere uygulanmıştır. Bu araştırma sonucunda Hacettepe Üniversitesi örgüt kültürü birleştirilmiş kültür özellikleri göstermektedir. Bunun sebebi Hacettepe Üniversitesi baskın kültür özellikleri taşıdığı ve bu nedenle alt birimlerde oluşan kültürlerin farklılık göstermediğini belirlenmiştir. Araştırmada katılımcıların eğitim düzeyi, cinsiyeti, medeni hali ile örgüt kültürü değişkenleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Yapılan istatistiksel test sonuçları cinsiyet ile örgüt kültürü değişkenleri arasında bir ilişki bulunmadığını göstermektedir. Cinsiyetin, örgüt kültürü ve değişkenleri arasında farklılık yaratacağının düşünülmesinin nedeni toplumda kadın ve erkek rollerin birbirlerinden farklılık göstermesinden kaynaklanmaktadır. Eğitim düzeyi ile örgüt kültürü ve değişkenleri arasında anlamlı farklılıklar içerdiği düşünülmüş ancak yapılan analizler sonucunda katılımcıların eğitim düzeyinin, örgüt kültürü ve değişkenlerini değerlendirmede farklılık yaratmadığı görülmüştür. Bunun sebebi, üniversite ve lise mezunlarının oranının yüksek olması ve bu grubun, orta okul mezunlarını etkilediği ile açıklanabilir. Araştırma kapsamında katılımcıların medeni hali, örgüt kültürü ve değişkenleri arasında anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Bu durum toplumda evli

ve bekar rollerinin ve bu rollerden beklentilerin farklı olmasından kaynaklanabilmektedir.

3.2. ARAŞTIRMAYA KONU İŞLETMEYİ TANITICI BİLGİLER

Altın Çini ve Seramik Sanayi Anonim Şirketi 1983 yılında geleneksel Kütahya çinisini günümüz teknolojisini kullanarak üretmek amacıyla kuruldu. İki adet klasik tip kuyu fırın ve elli kişilik personel ile çalışmaya başlayan Altın Çini aynı yıl ilk ihracatını Almanya'ya yaptı. Yok olmak üzere olan ata yadigarı bir sanatı canlandırmayı amaçlayan Altın Çini çok kısa sürede diğer üreticileri de destekleyen tavrıyla başarıya ulaşmış, bu geleneksel sanatın yeniden canlanmasına katkıda bulunmuştur.

Kurumsallaşma sürecini 1988 yılında tamamlayan Altın Çini, Altın Çini ve Seramik Sanayi Anonim Şirketi'ne dönüşmüştür.

22 yıl önce 50 milyon lira sermaye ile kurulmuş olan fabrika bugün 200 kişilik bir kadroya ve 2.000.000 metre kare'lik seramik üretim kapasitesine ulaşmıştır. Üretiminin %30'unu ihraç eden Altın Çini ve Seramik Sanayi A.Ş. Kütahya çinilerini geliştirmiş geleneksel yöntemlerle yeniden üreterek, endüstriyel ve sanatsal çini ve seramiği birleştirmiştir.

Altın Çini ve Seramik Sanayi A.Ş. tesislerinde üretilen duvar seramikleri TSE ve Avrupa CE kalite standart ve normlarına uygun olarak üretilmektedir. Şirket ISO 9001:2000 kalite yönetim sistemi sertifikasına sahiptir. Altın Çini ve Seramik Sanayi A.Ş.'nin Vizyonu: "Türk seramik ve çini sektöründe lider bir kuruluş olmaktır". Misyonu ise: "Ürün kalitemizden ödün vermeden kapasitemizi sürekli arttırarak, çalışanlarımızın desteği ve katılımı ile kendimize özgün tasarımlar yaratarak çini sektöründeki liderliğimizi seramik sektöründe de elde etmektir."

Altın Çini ve Seramik Sanayi A.Ş. üretiminin %40'unu her yıl Almanya, Hollanda, Belçika, İskandinav Ülkeleri, Fransa, İngiltere, Danimarka, Rusya, Yunanistan, İsrail, Ukrayna, Azerbaycan, Türkmenistan gibi ülkelere ihraç etmektedir. Yer karosu fabrikasını kurmaya başlayarak üretim kapasitesini iki katına çıkarmayı planlayan Altın Çini ve Seramik Sanayi A.Ş, Türkiye ekonomisine, ihracatına ve istihdamına olan katkıları devam etmektedir.

3.3. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmanın amacı, seramik sektöründe faaliyette bulunan Altın Çini Seramik Sanayi A.Ş'nin örgüt kültürü modelini belirlemek ve işletmede çalışanların örgüt kültürü değerlendirmelerinin demografik özellikler doğrultusunda (cinsiyetlerine, yaşlarına, işletmedeki pozisyonlarına, eğitim düzeylerine ve doğum yerlerine göre) farklılaşıp farklılaşmadığını araştırmaktır.

Günümüzde örgütler açısından mükemmelliği yakalayabilmenin başlangıç noktasını kültür ve kültüre verilen önem oluşturmaktadır. Başarı olan örgütler incelendiğinde, bu örgütlerin diğer örgütlerden ayıran kendilerine özgü örgüt kültürlerine sahip olan örgütler olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın yöntemi kapsamı içerisinde aşağıda sırasıyla araştırmanın hipotezleri, evreni ve örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama aracı ve verilerin analizi ele alınmıştır.

3.4.1. Araştırmanın Hipotezleri

H₁ Cinsiyetin örgüt kültürü üzerinde etkisi bulunmaktadır.

H₂ Pozisyonun, örgüt kültürü üzerinde etkisi bulunmaktadır.

H₃ Öğrenim düzeyinin örgüt kültürü üzerinde etkisi bulunmaktadır.

H₄ Doğum yerlerinin farklı olmasının örgüt kültürü üzerinde etkisi bulunmaktadır

3.4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma Kütahya ilinde bulunan, Altın Çini Seramik Sanayi A.Ş'de yapılmıştır. Örgütte 200 çalışan bulunmaktadır. Anketler, çalışanlara gönüllülük esasına göre dağıtılmıştır. Örgütte yer çalışanların tümüne anket önerilmiş ve katılmayı kabul eden tüm çalışanlara anket verilmiştir. Gönüllülük esasına dayalı olmasına rağmen, dağıtılan 200 anketten 130 tanesi kullanılabilir halde geri dönmüştür. Dağıtılan

anketlerin bir kısmı çalışanların isteksizliği sonucu eksik doldurulduğu için değerlendirilmeye alınmamıştır. Dağıtılan anketlerin bir kısmına ise hiç cevap verilmeyerek katılım gerçekleşmemiştir. Yapılan anket çalışması örgütün %65'ini kapsadığı için örneklemin evreni yansıttığı varsayılmaktadır.

3.4.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırma verileri, anket yöntemi ile toplanmıştır. Literatürde örgüt kültürü, bu alanda çalışan araştırmacılar tarafından farklı sınıflandırılmıştır. Bu çalışmada Altın Çini Seramik Sanayi A.Ş.'nin örgüt kültürü modelini açıklamak için Charles Handy'nin örgüt kültürü modeli esas alınmış. Handy örgütlerin sahip oldukları kültürleri, dört temel gruba ayırarak inceler; güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürüdür. Bu araştırmadaki anket soruları Charles Handy'nin "The Gods Of Management" adlı eserinde bulunan anket formundan yararlanılarak oluşturulmuştur. Bu araştırmada Handy'nin oluşturduğu ankette yer alan orijinal puanlama yöntemi kullanılmamıştır. Katılımcılardan veri toplamak için beşli Likert ölçeği tercih edilmiştir. Cevaplar "1: Tamamen Katılmıyorum'dan 5: Tamamen Katılıyorum" a kadar olan 5 ölçekli bir skalada değerlendirilmiştir.

Anketin birinci bölümünde demografik özellikleri belirmeye yönelik 6 soru bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde ise örgüt kültürünü belirmeye yönelik 36 önerme yer almaktadır.

3.4.4. Verilerin Analizi

Anket formlarıyla toplanan veriler istatistik paket programı olan SPSS for Windows 10.0'da analiz edilmiştir. Çalışanların demografik özellikleri frekans dağılımı ile incelenmiştir. Ankette yer alan örgüt kültürü modelini ölçmeye yönelik 36 önerme gruplandırılarak Handy'nin yapmış olduğu örgüt kültürü sınıflandırılması haline getirilmiştir. Anketin ikinci bölümünde yer alan (1., 5., 9., 13., 17., 21., 25., 29., 33.) önermeler birleştirilerek güç kültürüne ait ifadeler, (2., 6., 10., 14., 18., 22., 26., 30., 34.) önermeler birleştirilerek rol kültürüne ait ifadeler, (3., 7., 11., 15., 19., 23., 27., 31., 35.) önermeler birleştirilerek görev kültürüne ait ifadeler, (4., 8., 12., 16., 20., 24., 28., 32., 36.) önermeler birleştirilerek birey kültürüne ait ifadeler haline getirilmiştir.

Altın Çini Seramik Sanayi A.Ş.'nin örgüt kültürü modelini belirlemek amacıyla, güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürüne ait ifadelerin aritmetik ortalaması ve standart sapması analiz edilmiştir. Çalışanların cinsiyete ait farklılığın örgüt kültürünü değerlendirmelerini etkileyip etkilemediğini belirlemek amacıyla T testi yapılmıştır. Çalışanların bulundukları pozisyonların, örgüt kültürünü değerlendirmelerini etkileyip etkilemediğini belirlemek amacıyla Anova testi yapılmıştır. Çalışanların eğitim düzeylerinin, örgüt kültürünü değerlendirmelerini etkileyip etkilemediğini belirlemek amacıyla Anova testi yapılmıştır. Çalışanların doğum yerlerinin farklı olmasının, örgüt kültürü değerlendirmelerini etkileyip etkilemediğini ölçmek amacıyla Anova testi yapılmıştır.

3.5. BULGULAR VE YORUM

Altın çini Seramik Sanayi A.Ş.'nin örgüt kültürünü belirmeye yönelik uygulanan anket çalışmasına ait bulgular aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

3.5.1. Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Demografik bulgular başlığı altında incelen konular işletmedeki anketi yanıtlayan kişilerin yaş, cinsiyet, işletmedeki çalışma süresi, işletmedeki pozisyon, eğitim düzeyleri ve doğum yerleri değişkenlerine göre dağılımını açıklamaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların yaş ortalaması 32'dir. Bu sonuç doğrultusunda Altın Çini Seramik Sanayi A.Ş.'nin genç ve dinamik bir iş gücüne sahip olduğu söylenebilmektedir.

Çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo 3.1'de gösterilmektedir.

Tablo 3.1. Cinsiyete Göre Dağılım

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Erkek	97	75
Kadın	33	25
Toplam	130	100

Tablo 3.1'e göre araştırmaya katılan çalışanların tümü cinsiyet seçeneğini doldurmuştur. Anketi cevaplayanların 33'ü kadın, 97'si erkektir. Başka bir deyişle ankete katılanların %75'i erkek çalışanlardan oluşurken, %25'i kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Bu açıdan Altın Çini Seramik Sanayi A.Ş.'de erkek çalışanlar kadın çalışanlardan daha fazladır. Bunun nedeni ise seramik fabrikasında çalışma koşullarının kadın çalışanlar için daha az elverişli olmasıdır.

Araştırmaya katılan çalışanların işletmedeki çalışma sürelerinin ortalaması 9 yıldır. Bu nedenle Altın Çini Seramik sanayi A.Ş.'nin personel devir oranı düşüktür.

Çalışanların eğitim düzeyine göre dağılımı Tablo 3.2'de gösterilmektedir.

Tablo 3.2. Eğitim Düzeyine Göre Dağılım

Öğrenim Düzeyi	Frekans	%
İlkokul	27	21
Ortaokul	21	16
Lise	61	47
Lisans	13	10
Lisansüstü	8	6
Toplam	130	100

Tablo 3.2'e göre, araştırmaya katılanların 27'si (%21) ilkokul mezunu, 21'i (%16) ortaokul mezunu, 61'i (%47) lise mezunu, 13'ü (%10) lisans mezunu ve 8'i (%6) lisansüstü mezunudur. Araştırma yapılan işletmede genel eğitim seviyesinin ortalama düzeyde olduğu söylenebilir.

Çalışanların bulundukları pozisyona göre dağılımı Tablo 3.3'de gösterilmektedir.

Tablo 3.3. Pozisyona Göre Dağılım

Pozisyon	Frekans	Yüzde (%)
Yönetici	17	13
Ofis çalışanı	18	14
İşçi	95	73
Toplam	130	100

Tablo 3.3.' e göre araştırmaya katılan çalışanların 17'si (%13) yönetici, 18'i (ofis çalışanı), 95'i (73) işçi olarak görev yapmaktadır.

Çalışanların doğum yerlerine göre dağılımı Tablo 3.4.'de gösterilmektedir.

Tablo 3.4. Doğum Yerlerine Göre dağılım

Pozisyon	Frekans	Yüzde (%)
Köy	34	26
İlçe	20	15
İl	76	59
Toplam	130	100

Tablo 3.4'e göre araştırmaya katılan çalışanların 34'ü (26) köy, 20'si (15) ilçe, 76'sı (59) il doğumludur. Altın Çini Seramik Sanayi A.Ş'de çalışanların çoğunluğunun kent kökenli olduğu söylenebilir.

3.5.2. Altın Çini Seramik Sanayi A.Ş'nin Örgüt Kültürü Modeline İlişkin Bulgular

Araştırmaya konu olan işletmenin örgüt kültürü modelini belirlemek amacıyla anket formunda yer alan 36 önerme gruplandırılarak örgüt kültürü modellerinden olan; güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü olmak üzere 4 gruba ayrılmıştır. Altın Çini Seramik Sanayi A.Ş'nin hangi örgüt kültürü modeline

sahip olduğunu belirlemek amacıyla oluşturulan grupların ait aritmetik ortama ve standart sapma analiz edilmiştir.

Örgüt kültürü türlerine ilişkin ortalama değerler Tablo 3.5’de gösterilmektedir.

Tablo 3.5 Örgüt Kültürü Modellerinin Elde Ettiği Ortalama Değerler

	Standart Sapma	Aritmetik Ortalama
Güç Kültürü	1,0104	3,4521
Rol Kültürü	0,8841	3,9744
Görev Kültürü	0,8078	3,8632
Birey Kültürü	0,8844	3,5872

Tablo 3.5’e göre araştırmaya konu olan işletmenin güç kültürüne ait aritmetik ortalama değeri 3,4521, rol kültürüne ait aritmetik ortalama değeri 3,9744, görev güç kültürüne ait aritmetik ortalama değeri 3,8632, birey kültürüne ait aritmetik ortalama değeri 3,5872 olarak belirlenmiştir. Tablo 3.5.’e göre rol kültürü diğer kültür modellerinden daha fazla bir değer elde etmiştir. Örgüt kültür modellerine ait aritmetik ortalama değerleri birbirlerine çok yakın değerlerden oluşmaktadır. Bunun sebebi, Handy’nin de eserlerinde belirttiği gibi işletmelerde her dört modelden de birer parça bulunmaktadır. İşletme faaliyetleri bu dört modelin etkisi altındadır. Uzun bir yaşam süresine sahip, teknolojik değişmelerin yoğun olarak işleme faaliyetlerini etkilemediği ve ortalama eğitim seviyesine sahip işçilerin çalıştığı işletme rol kültürünün etkin olması beklenen bir sonuçtur.

3.5.3. Hipotezlere İlişkin Bulgular

Ankette yer alan 36 önerme gruplandırılarak Handy’nin örgüt kültürü modelinde yer alan güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürüne ait önermeler haline getirilerek örgüt kültürü modeli 4 gruba ayrılmıştır.

Çalışanların cinsiyetleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin incelenmesi

Çalışanların kadın ya da erkek olması ile örgüt kültürünün değerlendirilmesi arasında bir farklılık olması beklenmektedir. Çünkü toplumda kadın ve erkeğin rol modelleri farklıdır. Çalışanların cinsiyetlerindeki farklılık ile örgüt kültürünün değerlendirilmesi arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla T-testi yapılmıştır. Yapılan T-testine ait sonuçlar Tablo 3.6’da gösterilmektedir.

H_1 : Cinsiyetin örgüt kültürü üzerinde etkisi bulunmaktadır.

Tablo 3.6. Cinsiyet/örgüt kültürü ilişkisi

Kullanılan Değişken	T değeri	Anlamlılık Düzeyi Sig.(2tailed) değeri
Güç kültürü	,139	,890
Rol kültürü	-,987	,325
Görev kültürü	-,825	,481
Birey kültürü	-,605	,546

Tablo 3.6 incelendiğinde; güç kültürü T değeri ,139 anlamlık düzeyinde sig.(2-tailed) değeri ,890 olarak bulunmuştur. Anlamlılık düzeyi sig.(2-tailed) değeri 0,05’in üzerinde olduğu için gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur. Rol kültürü T değeri -,987 anlamlık düzeyinde sig.(2-tailed) değeri ,325 olarak bulunmuştur. Anlamlılık düzeyi sig.(2-tailed) değeri 0,05’in üzerinde olduğu için gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur. Görev kültürü T değeri -,825 anlamlık düzeyinde sig.(2-tailed) değeri ,425 olarak bulunmuştur. Anlamlılık düzeyi sig.(2-tailed) değeri 0,05’in üzerinde olduğu için gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur. Birey kültürü T değeri -,605 anlamlık düzeyinde sig.(2-tailed) değeri ,546 olarak bulunmuştur. Anlamlılık düzeyi sig.(2-tailed) değeri 0,05’in üzerinde olduğu için gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur. Hipotezimiz “ H_1 Cinsiyetin örgüt kültürü üzerinde etkisi bulunmaktadır.” istatistiksel olarak %95 anlamlılık düzeyinde reddedilmiştir. İşletmede cinsiyet farklılığına bağlı olarak örgüt kültürü değerlendirilmesi arasında bir farklılık olması beklenmiştir. Çünkü toplumda kadın ve erkeklerin rol modelleri birbirinden farklıdır. Bu

araştırma sonucuna göre işletmedeki örgüt kültürü iki grup tarafından da benzer şekilde değerlendirilmektedir. Bunun sebebi, örgütte yer alan bireylerin, örgüte uyum sağlayarak, örgüt kültürünü cinsiyet farkı gözetilmeksizin tüm çalışanlar tarafından paylaşılmış olmasıdır.

Çalışanların bulundukları pozisyon ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin incelenmesi

Çalışanların işletmede yönetici, ofis çalışanı ve işçi olması ile örgüt kültürünün değerlendirilmesi arasında bir farklılık olması beklenmektedir. Çalışanların bulundukları pozisyonları ile örgüt kültürü değerlendirilmesi arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla Tek Yönlü Anova testi yapılmıştır. Yapılan Anova testine ait sonuçlar Tablo 3.7’de gösterilmektedir.

H₂ Pozisyonun, örgüt kültürü üzerinde etkisi bulunmaktadır.

Tablo 3.7 pozisyon/örgüt kültürü ilişkisi

Kullanılan Değişken	F değeri	Anlamlılık Düzeyi Sig.(2tailed) değeri
Güç kültürü	1,169	,314
Rol kültürü	,992	,677
Görev kültürü	,475	,623
Birey kültürü	1,299	,276

Tablo 3.7 incelendiğinde; güç kültürü F değeri 1,169 anlamlık düzeyinde sig.(2-tailed) değeri, 314 olarak bulunmuştur. Anlamlılık düzeyi sig.(2-tailed) değeri 0,05’in üzerinde olduğu için gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur. Rol kültürü F değeri -,992 anlamlık düzeyinde sig.(2-tailed) değeri ,677 olarak bulunmuştur. Anlamlılık düzeyi sig.(2-tailed) değeri 0,05’in üzerinde olduğu için gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur. Görev kültürü F değeri ,475 anlamlık düzeyinde sig.(2-tailed) değeri ,623 olarak bulunmuştur. Anlamlılık düzeyi sig.(2-tailed) değeri 0,05’in üzerinde olduğu için gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur. Birey kültürü F değeri 1,299 anlamlık düzeyinde sig.(2-tailed) değeri ,276 olarak bulunmuştur. Anlamlılık düzeyi sig.(2-tailed) değeri 0,05’in üzerinde olduğu için gruplar arasında anlamlı bir fark

yoktur. Hipotezimiz “H₂ Pozisyonun, örgüt kültürü üzerinde etkisi bulunmaktadır ” istatistiksel olarak %95 anlamlılık düzeyinde reddedilmiştir. İşletmelerde hakim olan örgüt kültürü işletme yer alan ve farklı pozisyonlarda bulunan çalışanlar tarafından benimsenmektedir.

Çalışanların öğrenim düzeyi ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin incelenmesi

Çalışanların öğrenim düzeyi ile örgüt kültürü değerlendirilmesi arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla Tek Yönlü Anova testi yapılmıştır. Yapılan Anova testine ait sonuçlar Tablo 3.8’de gösterilmektedir.

H₃ Öğrenim düzeyinin örgüt kültürü üzerinde etkisi bulunmaktadır.

Tablo 3.8 öğrenim/örgüt kültürü ilişkisi

Kullanılan Değişken	F değeri	Anlamlılık Düzeyi Sig.(2tailed) değeri
Güç kültürü	1,351	,255
Rol kültürü	,872	,483
Görev kültürü	,922	,453
Birey kültürü	,544	,706

Tablo 3.8 incelendiğinde; güç kültürü F değeri 1,351 anlamlık düzeyinde sig.(2-tailed) değeri ,255 olarak bulunmuştur. Anlamlılık düzeyi sig.(2-tailed) değeri 0,05’in üzerinde olduğu için gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur. Rol kültürü F değeri ,872 anlamlık düzeyinde sig.(2-tailed) değeri ,483 olarak bulunmuştur. Anlamlılık düzeyi sig.(2-tailed) değeri 0,05’in üzerinde olduğu için gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur. Görev kültürü F değeri ,922 anlamlık düzeyinde sig.(2-tailed) değeri ,453 olarak bulunmuştur. Anlamlılık düzeyi sig.(2-tailed) değeri 0,05’in üzerinde olduğu için gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur. Birey kültürü F değeri ,544 anlamlık düzeyinde sig.(2-tailed) değeri ,706 olarak bulunmuştur. Anlamlılık düzeyi sig.(2-tailed) değeri 0,05’in üzerinde olduğu için gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur. Hipotezimiz “H₃ Öğrenim düzeyinin örgüt kültürü üzerinde etkisi bulunmaktadır.” istatistiksel olarak %95 anlamlılık düzeyinde reddedilmiştir.

Çalışanların öğrenim düzeylerinin örgüt kültürünün değerlendirilmesinde bir farklılık oluşturacağı beklenmiştir ancak bu gerçekleşmemiştir. Bu beklentinin gerçekleşmemesinin sebebi çalışanların yüksek oranın eğitim seviyesinin ortalama düzeyde olmasından kaynaklanmaktadır.

Çalışanların doğum yerleri ile örgüt kültürü arasındaki ait ilişkinin incelenmesi

Çalışanların doğum yerlerinin; köy, ilçe,ve il olmasına bağlı olarak örgüt kültürü değerlendirilmesinin farklı olması beklenmektedir. Çalışanların doğum yerleri ile örgüt kültürü değerlendirilmesi arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla Tek Yönlü Anova testi yapılmıştır. Yapılan Anova testine ait sonuçlar Tablo 3.9’de gösterilmektedir.

H₄ Doğum yerlerinin farklı olmasının örgüt kültürü üzerinde etkisi bulunmaktadır

Tablo 3.9 doğum yeri/örgüt kültürü ilişkisi

Kullanılan Değişken	F değeri	Anlamlılık Düzeyi Sig.(2tailed) değeri
Güç kültürü	,653	,626
Rol kültürü	1,290	,278
Görev kültürü	1,247	,294
Birey kültürü	,992	,414

Tablo 3.9 incelendiğinde; güç kültürü F değeri ,653 anlamlık düzeyinde sig.(2-tailed) değeri ,626 olarak bulunmuştur. Anlamlılık düzeyi sig.(2-tailed) değeri 0,05’in üzerinde olduğu için gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur. Rol kültürü F değeri 1,290 anlamlık düzeyinde sig.(2-tailed) değeri ,278 olarak bulunmuştur. Anlamlılık düzeyi sig.(2-tailed) değeri 0,05’in üzerinde olduğu için gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur. Görev kültürü F değeri 1,247 anlamlık düzeyinde sig.(2-tailed) değeri ,294 olarak bulunmuştur. Anlamlılık düzeyi sig.(2-tailed) değeri 0,05’in üzerinde olduğu için gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur. Birey kültürü F değeri ,992 anlamlık düzeyinde sig.(2-tailed) değeri ,414 olarak bulunmuştur. Anlamlılık düzeyi

sig.(2-tailed) değeri 0,05'in üzerinde olduğu için gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur. Hipotezimiz “H₄ Doğum yerlerinin farklı olmasının örgüt kültürü üzerinde etkisi bulunmaktadır .” istatistiksel olarak %95 anlamlılık düzeyinde reddedilmiştir. Çalışanların doğum yerlerinin farklı olması, aynı örgütte bulunan çalışanların örgüt kültürünü değerlendirmesini etkilememektedir. Çünkü örgüte katılan bireyler kendi ait oldukları kültüre ait özellikle sahip olsalar dahi örgütsel sosyalizasyon süreci sonucunda ait oldukları örgüte ait kültürü öğrenirler ve benimserler.

Araştırma hipotezleri ve bunlara ilişkin analiz bulguları, aşağıdaki tablo 3.10’da toplu olarak yer almaktadır.

Tablo 3.10. Hipotez kabul-red tablosu

	Hipotez Cümlesi	Kabul/Red
H₁	Cinsiyetin örgüt kültürü üzerinde etkisi bulunmaktadır.	Red
H₂	Pozisyonun, örgüt kültürü üzerinde etkisi bulunmaktadır.	Red
H₃	Öğrenim düzeyinin örgüt kültürü üzerinde etkisi bulunmaktadır.	Red
H₄	Doğum yerlerinin farklı olmasının örgüt kültürü üzerinde etkisi bulunmaktadır	Red

SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgüt kültürü sürekli değişen ve gelişen dinamik bir çevrede yaşayan işletmeler için giderek daha önemli hale gelmektedir. İşletmelerin dış pazarlara açılması, rekabetin giderek artması işletmeleri geleneksel yöntemler dışında farklı arayışlara yöneltmiştir. Örgüt kültürü kavramının ortaya çıkışı ve yaygınlaşması bu arayışın bir sonucudur.

Kültür, insanoğlunun varlığı ile ortaya çıkmış ve insanın gelişimiyle birlikte gelişimini sürdüren bir kavramdır. Asırlar boyunca maddi ve manevi unsurlar aracılığıyla bireylerin ve toplumların yaşantısında yer almıştır.

Kültür kavramının işletme yönetimine konu olması eskiye dayanmaz. Yeni bir kavram olmasına rağmen, öneminin giderek anlaşılması üzerine, yirminci yüzyılın sonlarına doğru yönetim biliminin de vazgeçilmez bir konusu haline gelmiştir.

Örgüt kültürü, örgütsel davranış biçimleri ve semboller aracılığıyla somutlaşarak kesinlik kazanan, örgüt üyelerinin tutum, davranış ve kararlarını şekillendiren ortak bir değer, inanç ve normlar bütünüdür. Örgütsel kültürün temeli değerlerden oluşmaktadır. Örgüt kültürü, maddi unsur ve hedeflerden çok manevi amaçlar ve moral değerlerden oluşması nedeni ile de her örgütte farklı bir yapıda ortaya çıkmaktadır.

Örgüt kültürü işletmeden işletmeye farklılık göstermektedir. Örgütlerinde toplumlar gibi kendilerine özgü kültürleri vardır. Literatürde örgüt kültürleri üzerinde çalışan çeşitli araştırmacılar benzer örgüt kültürlerini sınıflandırarak örgüt kültürü modelleri oluşturmuşlardır.

Bu çalışmada Altın Çini Seramik Sanayi A.Ş.'nin örgüt kültürü modelini açıklamak için Charles Handy'nin örgüt kültürü modeli esas alınmıştır. Handy örgütlerin sahip oldukları kültürleri, dört temel gruba ayılarak inceler; güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürüdür. Araştırmaya konu olan işletmenin örgüt kültürü modelini belirleyebilmek için Handy'nin oluşturduğu örgüt kültürü anketinden yararlanılarak yeni bir anket formu oluşturulmuştur. Ayrıca işletmede çalışanların örgüt

kültürü değerlendirmelerini demografik özellikler doğrultusunda değişkenlik gösterip göstermediğini belirleyebilmek amacıyla istatistiksel analizler gerçekleştirilmiştir

Gerçekleştirilen anket çalışması sonucunda uygulama yapılan işletmenin örgüt kültürü modelinin çok düşük bir farkla da olsa rol kültürü olduğu belirlenmiştir. Güç kültürü, görev kültürü ve birey kültürü modellerine ait değerler birbirlerine çok yakın olarak saptanmıştır. İşletmede tüm çalışanların benimsediği örgüt kültürü olmasına rağmen, baskın örgüt kültürü haricinde işletmeyi oluşturan farklı birimlerin kendilerine özgü alt kültürlerle sahip olması beklenen bir sonuçtur. Ayrıca anketi yanıtlayan çalışanlar, anket sorularını değerlendirirken genel olarak işletmeye ait değerlendirmelerde bulunmaktan ziyade, bağlı oldukları birimleri dikkate alarak anket formunu yanıtladıkları için dört kültür modeline ait değerler birbirlerine yakın rakamlardan oluşmaktadır. Uygulama yapılan işletme rol kültürü modeline ait özellikleri bünyesinde bulundurmaktadır. Altın çini Seramik Sanayi A.Ş 23 yıllık geçmişiyle uzun bir yaşam süresine sahiptir. Seramik ve çini sektöründe faaliyette bulunduğu için teknolojiadaki hızlı değişimlerden etkilenmemektedir. Ayrıca çalışanların büyük çoğunluğu orta düzeyde öğrenim seviyesine sahip işçilerden oluşmaktadır. Rol kültürüne sahip örgütlere özgü olarak ayrıntılı iş tanımlarına sahiptir, yetki ve sorumluluklar belirlenmiştir.

Altın Çini Seramik Sanayi A.Ş’de çalışanların demografik özelliklerinin (cinsiyetlerine, öğrenim durumlarına, pozisyonlarına, doğum yerleri) örgüt kültürü değerlendirmesi üzerinde bir etkisi bulunmamıştır.

Bu araştırmada uygulama yapılan işletmenin örgüt kültürü modelini belirlenmeye çalışmıştır. Bu araştırmanın devamı olarak uygulamaya konu olan işletmenin örgüt kültürüne ait temel değerler, normlar, semboller, sloganlar ve örgüte özgü dili belirlemeye yönelik daha detaylı bir araştırma yapılabilir. Ayrıca anket tekniğinin sınırlılığından dolayı çalışanlarla görüşmeler yapılarak daha sağlıklı sonuçlara ulaşılabilir. Bu nedenle bundan sonra yapılacak örgüt kültürü araştırmalarında nitel araştırma yöntemleriyle de veri toplanması uygun olabilir.

EKLER

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ANKETİ

Örgüt kültürü en genel anlamda, çalışanlar arasında yaygın olarak ortaya çıkan düşünme ve davranma şekilleridir. Bu anket Altın Çini ve Seramik Sanayi A.Ş'nin mevcut örgüt kültürünün belirlenmesine yönelik olarak yüksek lisans tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Söz konusu anketin sonuçları, tez çalışması dışında başka bir amaçla kullanılmayacaktır ve bilgiler gizli tutulacaktır.

I. BÖLÜM: KİŞİSEL BİLGİLER

Aşağıdaki maddeleri okuyarak, sizden istenen bilgileri cevap için ayrılan uygun seçeneği, yanındaki paranteze (X) işareti koyarak belirtiniz.

1. Yaşınız

2. Cinsiyetiniz

Erkek () Kadın ()

3. Bu işletmedeki çalışma süreniz:

4. Bulunduğunuz birimdeki pozisyonunuz

() Yönetici

() Ofis çalışanı

() İşçi

5. Öğrenim durumunuz

() İlkokul

() Ortaokul

() Lise

() Lisans

() Lisansüstü (master yada doktora)

6. Doğum yeriniz

() Köy

() İlçe

() İl

II. BÖLÜM

Aşağıda işletmenizin örgüt kültürünü belirlemeye yönelik bazı ifadeler yer almaktadır. lütfen, her ifadeyi tek tek okuyun ve işletmenizdeki çalışma ortamını göz önüne alarak her unsura ne derece katıldığınızı belirtin.

Soruları yanıtlarken aşağıdaki derecelendirmeye uygun olarak işaretlemenizi rica ederiz.

1= Tamamen katılmıyorum.

2= Kısmen katılmıyorum.

3= Kararsızım.

4= Kısmen katılıyorum

5= Tamamen katılıyorum.

1. İyi bir üst (yönetici veya patron); güçlü, kararlı, katı ancak adildir. Sadık yardımcılara karşı koruyucu, cömert ve hoşgörüldür.

Tamamen				Tamamen	
katılmıyorum	1	2	3	4	5

2. İyi bir üst (yönetici veya patron); kişisel davranmaz, dürüsttür; otoritesini kendi yararına kullanmaz. Çalışanlardan istediği, olağan sistem içinde yapılması gerekenlerdir.

Tamamen				Tamamen	
katılmıyorum	1	2	3	4	5

3. İyi bir üst (yönetici veya patron); görevle ilgili konularda görüş almaya açıktır. Yetkisini iş için gereken kaynakları yaratmada kullanır.

Tamamen				Tamamen	
katılmıyorum	1	2	3	4	5

4. İyi bir üst (yönetici veya patron); başkalarının kişisel istekleriyle düşünceleriyle ilgilenir. Pozisyonunu emri altında çalışanlarının memnuniyeti ve işin ilerlemesini teşvik için kullanır.

Tamamen				Tamamen	
katılmıyorum	1	2	3	4	5

5. İyi bir ast; çok çalışan, üstünün ilgilendiği konularda sadık, yararlı ve güvenilir biridir.

Tamamen				Tamamen	
katılmıyorum	1	2	3	4	5

6. İyi bir ast, sorumlu ve dengelidir. İşinin gerektirdiğini yapar. Görevinin sınırları içinde sorumluluk taşır. Üstlerini şaşırtacak veya canını sıkacak işlere kalkışmaz.

Tamamen				Tamamen	
katılmıyorum	1	2	3	4	5

7. İyi bir ast; görevi için elinden gelenin en iyisini yapma isteğindedir. Fikirleriyle ve önerileriyle buna hazırdır. Konusunda uzman ve yetenekli olduğunu gördüğünde başkalarına yardımcı olur.

Tamamen				Tamamen	
katılmıyorum	1	2	3	4	5
					katılıyorum

8. İyi bir ast, kendi yeteneklerinin gelişmesiyle ilgilenir. Öğrenmeye ve yardım etmeye hazırdır. Ayrıca başkalarının ihtiyaçlarına ve değerlerine önem verir; onların gelişmesinde pay sahibi olmak ister.

Tamamen				Tamamen	
katılmıyorum	1	2	3	4	5
					katılıyorum

9. Örgütün iyi bir üyesi önceliği ilk olarak; patronun (üstünün) isteklerine verir.

Tamamen				Tamamen	
katılmıyorum	1	2	3	4	5
					katılıyorum

10. Örgütün iyi bir üyesi önceliği ilk olarak; kendi rolünün gereklerine, sorumluluklarına ve işine verir. Ayrıca kişisel davranışların standarda uygunluğuna dikkat eder.

Tamamen				Tamamen	
katılmıyorum	1	2	3	4	5
					katılıyorum

11. Örgütün iyi bir üyesi önceliği ilk olarak; görevinin gerektirdiği yeteneklere, enerjiye ve bilgiye verir; ayrıca kaynak kullanımında dikkatlidir.

Tamamen				Tamamen	
katılmıyorum	1	2	3	4	5
					katılıyorum

12. Örgütün iyi bir üyesi önceliği ilk olarak; konuyla ilgisi olan bireylerin kişisel ihtiyaçlarına verir.

Tamamen				Tamamen	
katılmıyorum	1	2	3	4	5
					katılıyorum

13. Örgüt içerisinde başarılı olanlar, politik ruhlu, risk almayı seven ve tek başlarına karar verebilen kişilerdir.

Tamamen				Tamamen	
katılmıyorum	1	2	3	4	5
					katılıyorum

14. Örgüt içerisinde başarılı olanlar, istikrarlı ve şirkete sadık olmayı, sorumluluklara sadık kalmayı ilke edinmiş kişilerdir.

Tamamen				Tamamen	
katılmıyorum	1	2	3	4	5
					katılıyorum

15. Örgüt içerisinde başarılı olanlar; görevin hakkıyla yerine getirilmesine inanan, etkin ve teknik beceriye sahip olan kişileridir.

Tamamen				Tamamen	
katılmıyorum	1	2	3	4	5
					katılıyorum

16. Örgüt içerisinde başarılı olanlar; etkili kişisel ilişkilere değer veren bireylerdir. Gelişmeye ve kişisel yeteneklerin güçlenmesine önem verirler.

Tamamen				Tamamen
katılmıyorum	1	2	3	4
				katılıyorum
				5

17. Şirketiniz, çalışanlarını; güvenilir, zamanını ve enerjisini şirkete adanmış kişiler olarak görür.

Tamamen				Tamamen
katılmıyorum	1	2	3	4
				katılıyorum
				5

18. Şirketiniz, çalışanlarını; zamanını ve enerjisini, hakları ve sorumlulukları çerçevesinde kullanan kişiler olarak görür.

Tamamen				Tamamen
katılmıyorum	1	2	3	4
				katılıyorum
				5

19. Şirketiniz, çalışanlarını; yeteneklerini ve bilgilerini ortak bir amaç için kullanan kişiler olarak görür.

Tamamen				Tamamen
katılmıyorum	1	2	3	4
				katılıyorum
				5

20. Şirketiniz, çalışanlarını; kendi haklarını kullanan yetenekli ve özgür bireyler olarak görür.

Tamamen				Tamamen
katılmıyorum	1	2	3	4
				katılıyorum
				5

21. İnsanların denetlenme ve yönlendirilmesinde şunlar doğrudur: Ödüller ve cezalar kişisel karar verme yetkileriyle oynamaktır.

Tamamen				Tamamen
katılmıyorum	1	2	3	4
				katılıyorum
				5

22. İnsanların denetlenme ve yönlendirilmesinde şunlar doğrudur: Kişiye ekonomik ve politik güçler vermek, işlevleri ve işlev standartlarını kontrol edebilmesi için bu güçlerini arttırıp, azaltmakla mümkündür.

Tamamen				Tamamen
katılmıyorum	1	2	3	4
				katılıyorum
				5

23. İnsanların denetlenme ve yönlendirilmesinde şunlar doğrudur: ortak amaca bağlılığı teşvik eden şey, görevin başarılmasında etkili olan iletişim ve tartışma koşullarını değiştirmektir.

Tamamen				Tamamen
katılmıyorum	1	2	3	4
				katılıyorum
				5

24. İnsanların denetlenme ve yönlendirilmesinde şunlar doğrudur: Yapılan işlerde çalışanların mutlu olmasını sağlamak, ilgi uyandırmak ve konuyla ilgili kişilerin kişisel ihtiyaçlarını göz önüne almak en etkili yöntemdir.

Tamamen				Tamamen
katılmıyorum	1	2	3	4
				katılıyorum
				5

25.Çalışanlardan birinin diğerlerinin işlerini kontrol etmesi, eğer şirket içinde daha güçlü ve etkili ise uygun olur.

Tamamen				Tamamen
katılmıyorum 1	2	3	4	katılıyorum 5

26. Çalışanlardan birinin diğerlerinin işlerini kontrol etmesi, eğer iş sorumlulukları arasında başkalarını denetleme yetkisi kendisine verilmişse uygun olur.

Tamamen				Tamamen
katılmıyorum 1	2	3	4	katılıyorum 5

27. Çalışanlardan birinin diğerlerinin işlerini kontrol etmesi, eğer söz konusu görevde diğerlerine oranla daha bilgili ve yetenekliyse uygun olur.

Tamamen				Tamamen
katılmıyorum 1	2	3	4	katılıyorum 5

28. Çalışanlardan birinin diğerlerinin işlerini kontrol etmesi, denetlediği kişilerin onayını, yetenekleriyle zaten kazanmışsa uygun olur.

Tamamen				Tamamen
katılmıyorum 1	2	3	4	katılıyorum 5

29. Görev dağıtımının ana ilkesi; yöneticinin kişisel ihtiyaçları ve değerlendirmelerine bağlıdır.

Tamamen				Tamamen
katılmıyorum 1	2	3	4	katılıyorum 5

30. Görev dağıtımının ana ilkesi; işlevlerin ve sorumlulukların resmi sistem içindeki dağılımına bağlıdır.

Tamamen				Tamamen
katılmıyorum 1	2	3	4	katılıyorum 5

31. Görev dağıtımının ana ilkesi; yapılacak işin kaynağına ve iş beklentilerine bağlıdır.

Tamamen				Tamamen
katılmıyorum 1	2	3	4	katılıyorum 5

32. Görev dağıtımının ana ilkesi; şirket bireylerinin öğrenme ve gelişmeye yönelik ihtiyaç ve isteklerine bağlıdır.

Tamamen				Tamamen
katılmıyorum 1	2	3	4	katılıyorum 5

33. Rekabet, kişisel güç ve avantajlar içindir.

Tamamen				Tamamen
katılmıyorum 1	2	3	4	katılıyorum 5

34. Rekabet, genel sistemi içinde, daha iyi bir mevkiye, ya da daha iyi bir duruma gelmek içindir.

Tamamen katılmıyorum	1	2	3	4	5	Tamamen katılıyorum
----------------------	---	---	---	---	---	---------------------

35. Rekabet, görev konusu içinde daha etkin olabilmek içindir.

Tamamen	2	3	4	Tamamen
katılmıyorum 1				katılıyorum 5

36. Rekabet, kişisel ihtiyaçların daha iyi karşılanabilmesi içindir.

Tamamen	2	3	4	Tamamen
katılmıyorum 1				katılıyorum 5

Yapılan bu bilimsel araştırmaya zaman ayırarak katkıda bulunduğunuz için teşekkür ederim.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- AKDEMİR, Ali, **İşletme Bilimine Giriş**, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir, 2001.
- AKINCI, Beril Z., **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, İletişim Yayınları, İstanbul, 1999.
- ALVESSON, Matt, **Cultural Perspectives on Organizations**, Cambridge University Pres, 1993.
- ATAMAN UNUTKAN, Göksel, **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 1995.
- AYDEMİR, Muzaffer – DEMİRCİ, Kemal, **İşletmelerin Küreselleşme Stratejileri ve Kobi Örneklerinde Bir Uygulama**, Gazi Kitapevi, Ankara, 2006.
- BAYSAL, Ayşe Can, **Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar**, İstanbul, 1981.
- BOZKURT, Güvenç, **İnsan ve Kültür**, Remzi Kitapevi, 6. Baskı, İstanbul, 1994.
- BOZKURT, Güvenç, **Kültür Konusu ve Sorunlarımız**, Remzi Kitapevi, İstanbul, 1985.
- BOZKURT, Tülay, **İşletme Kültürü, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, 2. Baskı, Türk Psikologlar Derneği-Kalder Kalite Derneği Yay., İstanbul, 2000.
- BÜYÜKUSLU, Ali Rıza, **Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi**, Der Yayınları, İstanbul 1993.
- CAMERON, K.S., QUINN R.S., **Diagnosing and Changing Organizational Culture**, Massachusetts, Adison-Wesley, 1992.
- CAN, Vehbi, **Okul Kültürü ve Yönetim**, Ankara, Önder Matbaacılık, 1997.
- COHEN, Don, PRUSAK, Laurence, **Kavrayamadığımız Zenginlik: Kuruluşların Sosyal Sermayesi**, Çev: Ahmet Kardam, MESS Yay., İstanbul, 2001.
- DAFT, Richard L., **Management**, 2.2., U.S.A: The Dryden Pres, 1991.
- DAVİS, Keith, **İşletmede İnsan Davranışı**, Çev: Kemal Tosun ve Diğerleri, İstanbul Üniversitesi Yayınları, 5. Baskı, İstanbul, 1982.

- DİNÇER, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Timaş Yayınları, İstanbul, 1991.
- DRUCKER, Peter F., **Kapitalist Ötesi Toplum**, Çev: Belkıs Çorakçı, İnkılap Kitapevi Yayınları, İstanbul, 1994.
- ERDEM, Ferda, **İşletme Kültürü**, Fredrich-Nauman-Vakfı Yayanları, Ankara, 1996.
- ERDOĞAN, İlhan, **İşletmelerde Davranış, İstanbul Üniversitesi Yayını**, No:3077, Evrim Ofset Matbaacılık, İstanbul, 1983.
- ERDOĞAN, İlhan, **Kültürün Yönetim Fonksiyonlarının Uygulanmasına Etkisi Ve Faktör Analizi Yöntemi İle İlgili Bir Araştırma**, İstanbul İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, 1975.
- EREN, Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 7. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, Eylül 2001.
- EREN, Erol, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Der Yayınları, İstanbul, 1997.
- EREN, Erol, **Stratejik Yönetim**, Anadolu Üniversitesi Yayını No:1491, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 801, 2. Baskı, Eskişehir, Eylül 2004.
- EREN, Erol, **Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul, 1993.
- EROĞLU, Feyzullah, **Davranış Bilimleri**, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1998.
- GÜRDOĞAN, Ersin, **Kültür ve Sanayileşme**, İz Yayıncılık, İstanbul, 1990.
- HANDY, Charles, **Süper Yönetim**, Çev:Seden Hatay, İlgı Yayıncılık, İstanbul, 1995.
- KAĞITÇIBAŞI, Çiğdem, **İnsan ve İnsanlar**, Evrim Basım Yayım Dağıtım, Yedinci Basım, Psikoloji Psikiyatri Dizi No:1, İstanbul, 1988.
- KÖSE, Sevinç – GÜLGÜN, Aylin, “Örgüt Kültürü ve Çağrıştırdıkları”, VI. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi, 29 -31 Mayıs 1996, **Bildiriler Kitabı**, 1996.
- MORDEN, Tony, **Business Strategy And Planning**, McGraw-Hill Book Company, London, 1993.
- MUTLU, CAN, Esin, **Uluslararası İşletmecilik**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul 1999.

- ÖZALP, İnan, **İşletme Yönetimi**, 1. Basım, Birlik Ofset, Eskişehir 2000.
- ÖZALP, İnan, **Uluslararası İşletmecilik**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:849, Eskişehir, 1995.
- ÖZKALP, Enver, – KIREL, Çiğdem, **Örgütsel Davranış**, AÜ. Açıköğretim Fakültesi Yay., Eskişehir 2003.
- ÖZKALP, Enver, **Sosyolojiye Giriş**, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, No:87, Eskişehir, 1992.
- REİTZ, H. Joseph, **Behaviour Organizations**, PrenTice Hall, New Jersey, 1989.
- ROBBİNS, Stephan P., **Örgütsel Davranışın Temelleri**, (Çev.: Ayşe Öztürk), Etam A.Ş. Yayınları, Eskişehir 1994.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat - TÜZ, Melek, **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitapevi, Bursa, 2001.
- SARGUT, A. Selami, **Kültürler Arası Farklılaşma Ve Yönetim**, İmge Kitapevi, Ankara.
- SCHEIN, Edgar, **Organizational Culture and LeaderShip**, th Edition, San Francisco, Jossey Bass, 1992.
- ŞİMŞEK, M. Şerif – AKGEMİCİ, Tahir - ÇELİK, Adnan, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul, 1991.
- ŞİMŞEK, Nevin – FİDAN, Mehmet, **Kurum Kültürü ve Liderlik**, Tablet Yayınevi, Konya, 2005.
- ŞİŞMAN, Mehmet, **Örgüt Kültürü**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:732, Eskişehir, 1994.
- TERZİ, Ali Rıza, **Örgüt Kültürü**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000.
- THOMAS, Peters J. – ROBERT, Waterman H., **Yönetme Yükselme Sanatı**, (Çev.: Selami Sargut), Altın Kitaplar, İstanbul, 1995.
- THOMSET, Michael C., **Şirket Kültürü**, (Çev: Gülsen Şensoy), Epsilon Yayınları, İstanbul, 1996.

TURHAN, Erkmen – ORDUN, Güven, “Örgüt Kültürü Tipleri İle Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, 2001.

TUTAR, Hasan, **Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000.

UZUNÇARŞILI, Ülkü, TOPRAK, Meral ve ERSUN, Oğuz, **Şirket Kültürü ve İş Prensipleri**, İstanbul, 2000.

VAROL, Muharrem, **Örgüt Sosyolojisine Giriş**, Ankara Üniversitesi Yayınları, Ankara.

MAKALELER

AKINER, İlknur - ESİN, Nur – GİRİTLİ, Heyecan, “Türk İnşaat Endüstrisinde İş Değerleriyle İlgili Kültürel Profil”,
www.itudergisi.itu.edu.tr/asp/oku.asp?gorev=satac&makaleID=261&dergiID=1, (6.5.2006).

BERBEROĞLU, Güneş – BARAZ, Barış, “Tusaş Motor Sanayi AŞ’de Örgüt Kültürü Araştırması” **A.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, C.XV, S. 1-2,1999.

BERBEROĞLU, Güneş, “Örgüt Kültürü Ve Yönetimsel Etkinliğe Katkısı”, **Anadolu Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C:VIII, S.1-2, 1990.

ÇELİK, Vehbi, “Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 26, Sayı 2, Haziran 1993.

DANİ, S; BURNS, N; BACKHOUSE, C; KOCHHAR, A. “The Implications Of Organizational Culture And Trust In The Working Of Virtual Teams”,
Proceedings Of The Institution Of Mechanical Engineers -- Part B -- Engineering Manufacture, Vol. 220 Issue 6. Jun 2006.

DELCAMPO, Robert G. “The Influence of Culture Strength on Person-Organization Fit and Turnover.” **International Journal of Management**, Vol. 23 Issue 3. Sep2006.

- DOĞAN, Selen, “İnsan Kaynakları Potansiyelini Arttırmada İşletmeleri Etkinliğe Götüren Yol: Örgüt Kültürü”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 30, Sayı 4, Aralık 1997.
- ERDİL, Oya – İMAMOĞLU, Salih Zeki, “Etkin Liderlik Davranışlarının Analizi ve Bir Uygulama”, **Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Y.1998, C.XIV, s.2, İstanbul 1998.
- GENÇ, Nurullah, “Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Bireysel ve Örgütsel Davranışlar Üzerine Etkisi”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C:X, S:1-2, 1993
- GÜLGÜN, Aylin “**Örgüt Kültürü ve Değişimi Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir araştırma**”, VI Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi: 29-31 Mayıs 1996, Kongre Bildirileri, 1996,
- HASANOĞLU, Mürteza, “Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı 52.
- IGO, Tony; SKİTMORE, Martin. “Diagnosing the organizational culture of an Australian engineering consultancy using the competing values framework.” **Construction Innovation**, Vol. 6 Issue 2, Jun 2006,
- KANDEMİR, Eren, Toplam Kalite Yönetim ve Kültür,
<http://siteky.com/frameset/ky/tkymain14.html>. (15.11.2006)
- LUKÁŠOVÁ, Růžena; FRANKOVÁ, Emilie; SURYNEK, Alois. “Organizational culture of Czech manufacturing companies: An empirical typology” **Journal for East European Management Studies**, 2006, Vol. 11 Issue 4.
- ÖZKALP, Enver, “Örgütlerde Kültürel Sorunlar ve Örgüt Kültürünün Korunmasında ve Geliştirilmesine Uygulanabilecek Programlara İlişkin Eskişehir’de Yapılan Bir Araştırma, **A.Ü. İ.İ.B.F Dergisi**, C.XV, S.1-2, 1999.
- SCHEİN, Edgar H., SCHEİN, Edgar H., “Organization Culture” **American Psychologist**, Published, Vol.45, No.2, Februaray 1990.

- SHIH-CHIEH Fang; WANG, Jue-Fan. “Effects of Organizational Culture and Learning on Manufacturing Strategy Selection: An Empirical Study.” **International Journal of Management**, Vol. 23 Issue 3. Sep2006.
- SOFYAOĞLU, Çiğdem, AKTAŞ, Rabia “Kültürel Farklılıkların Uluslararası İşletmelere Etkisi”, Yönetim Ve Ekonomi, yıl 2001, cilt 7, Sayı 1, **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.**, Manisa
- SOPOW, Eli. “The impact of culture and climate on change programs.” **Strategic Communication Management**, Vol. 10 Issue 6, Oct/Nov2006.
- TANOVA, Cem, KARADAL, Hikmet, “Kurumsal Strateji İle İnsan Kaynakları Politikaları Arasındaki İlişkinin Analizi”, **Doğu Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 19, Sayı 2, 2004.
- TURAN, Selahattin – CEYLAN, Belgin – ŞİŞMAN, Mehmet, “Üniversite Yöneticilerin Benimsedikleri İdari ve Kültürel Değerler”.
- Verimlilik Dergisi**, M.P.M yayınları, 1996.
- Y.Wiener, “A Focus On Organizational Effectiveness and Culture Change and Maintenance”, **Academy of Management Review**, October 1998.
- YAHYAGÜL, Mehmet Y., “Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlilik Ve Güvenirlilik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama”, **İşletme İktisat Enstitüsü Dergisi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yay., Y.15, S. 47, Şubat 2004.

YAYINLANMAMIŞ MAKALE VE TEZLER

- ALAMUR, Bayram, “Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi; Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi’nde Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Eskişehir, 2005.
- AYDIN, Eren Miski, “Örgüt Kültürü Değerlendirmesi ve Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2003.
- ÇEVİK, Kadir, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Bu Kültürün Örgüt İçindeki Yeri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Niğde, 2002.

- DEMİR, Nevzat “Örgüt Kültürü-İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma,”
Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2005,
- DEMİRCİ, M. Kemal – AYDEMİR, Muzaffer, “Örgütsel Değerlerin İşletmelerin
Sosyal Sorumluluk Anlayışlarının Belirlemedeki Rolü: Bursa İlinde
Gerçekleştirilen Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Makale, Kütahya, 2006.
- DEMİRCİ, M. Kemal – ÖZLER, Derya Ergun – ÖZLER, Hayrettin, “Türk ve Avrupa
İşletme Kültürü”, Yayınlanmamış Makale, Kütahya, 2006.
- EREN, Başak, Örgüt Kültürünün İşgücü Verimliliğine Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek
Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi , İstanbul, 1997.
- GÜVEN Ayşe Sevinç, “Üniversitelerde Örgüt Kültürü- Osmangazi Üniversitesinde
Örgüt Kültürü Araştırması” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu
Üniversitesi, Eskişehir, 1996.
- KILIÇ, Taner, “Kurum Kültürü ve Liderlik; Kurum Kültürüne Uygun Lider
Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma” Yayınlanmamış Doktora
Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana, 2003.
- ÖZBİLGİN, M.Fatih, “Örgüt Kültürü: Sigorta Sektöründe Bir Uygulama”,
Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi”, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 1994.
- TAŞ, Ali, “Örgüt Kültürü (Tüvasaş Örneği)”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,
Sakarya Üniversitesi, Sakarya, 2001.
- TÜRK , Mehmet Sezai , “Bir İletişim Sistemi Olan Örgüt Kültürünün İş Tatmini
Üzerine Etkisi ve Önemi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi,
Konya, 2003, s.53.
- UĞUZ, Sare Sevgi, “Örgüt Kültürünün Yönetim ve Organizasyon Yapısına Etkileri ve
Örgüt Kültürü İle İlgili Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
Marmara Üniversitesi, İstanbul, 1999.
- YILDIRIM, Erhan, “Stratejik Yönetim ve Örgüt Kültürü İlişkisi”, Yayınlanmamış
Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2002.

İNTERNET KAYNAKLARI

www.manas.kg/pdf/sbdpdf13/Makaleler/18.pdf (10.07.2006)

www.kutuphane.biz/iktisat/ikts.doc (17/11/2005)

www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon/orgutkulturu, (20.08.2005)

DİZİN

A

Amaç, 13
Araştırma, xv, 7, 10, 17, 18, 22, 57, 62, 71, 72, 74,
75, 77, 84, 95, 96, 97, 98, 100

B

Birey, 3, 60, 64, 79, 80, 81, 82, 83
Byars Modeli, viii, xi, 51

Ç

Çalışanlar, 50, 56

D

Değer, 18
Değişim, 57

F

Faktör, 10, 95
Firma, 11

G

Görev, 64, 79, 80, 81, 82, 83, 92
Güç, 58, 59, 61, 64, 79, 80, 81, 82, 83, 86

H

Handy, v, vi, viii, 61, 62, 63, 64, 65, 75, 79, 85
Hipotez, x, xiv, 84

İ

İnsan, 5, 6, 8, 12, 26, 33, 57, 59, 94, 95, 98, 99
İşletme, i, iv, 4, 9, 10, 11, 31, 44, 45, 53, 59, 79, 94,
95, 96, 97, 99, 100

K

Katılımcı, 51, 52, 53
Kavram, 27
Kültür, 1, 3, 4, 5, 6, 7, 10, 13, 15, 16, 23, 27, 32, 33,
35, 37, 42, 50, 56, 60, 85, 94, 95, 97, 98

O

Organizasyon, i, 7, 26, 51, 62, 95, 97, 100

Ö

Örgüt, ii, iii, v, vii, viii, ix, x, xiv, 1, 3, 4, 5, 7, 9, 10,
11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 23, 24,
25, 26, 27, 28, 29, 31, 32, 33, 34, 36, 37, 39, 41,
42, 43, 46, 48, 56, 57, 59, 62, 68, 71, 72, 78, 79,
85, 88, 90, 91, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100
Örgüt kültürü, v, xiv, 1, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16,
17, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 29, 31, 34, 37, 41, 42,
43, 68, 71, 79, 85, 88
Örgütler, xiv, 9, 14, 18, 25, 32, 33, 36, 39, 44
Örgütsel, vii, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 25, 26, 27,
38, 39, 40, 41, 43, 44, 45, 47, 49, 53, 54, 94, 95,
96, 97, 98, 100

R

Rol, 63, 79, 80, 81, 82, 83, 86

Ş

Şirket, 23, 73, 96, 97

T

Toplum, 32, 95

Ü

Üyeler, 25, 26, 43

Y

Yönetim, i, 7, 8, 10, 11, 24, 26, 31, 34, 35, 39, 41, 43,
44, 47, 49, 51, 52, 53, 54, 56, 58, 60, 62, 94, 95,
96, 97, 98, 99, 100

Z

Z Teorisi Modeli, x, 53