

T.C.
EGE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÖNETİM BİLİMİ VE ORGANİZASYON YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜTSEL ORATORYO: META TİYATRO OLARAK ÖRGÜT
KÜLTÜRÜ

Umut Can ÖZTÜRK

TEZ DANIŞMANI: DOÇ. DR. Cengiz DEMİR

İZMİR-2011

YEMİN METNİ

Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne sunduğum “**Örgütsel Oratoryo: Meta Tiyatro Olarak Örgüt Kültürü**” adlı yüksek lisans tezinin tarafımdan bilimsel, ahlak ve normlara uygun bir şekilde hazırlandığını, tezimde yararlandığım kaynakları bibliyografyada ve dipnotlarda gösterdiğimi onurumla doğrularım.



Umut Can ÖZTÜRK

TUTANAK

Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 08/07/2011 tarih ve 22/2 sayılı kararı ile oluşturulan jüri **İşletme** Anabilim Dalı **Yönetim Bilimi ve Organizasyon** yüksek lisans öğrencisi **Umut Can ÖZTÜRK**' ün aşağıda (Türkçe/İngilizce) belirtilen tezini incelemiş ve adayı **25/07/2011** günü saat **11.00**' da süren tez savunmasına almıştır.

Sınav sonunda adayın tez savunmasını ve jüri üyeleri tarafından tezi ile ilgili kendisine yöneltilen sorulara verdiği cevapları değerlendirerek tezin **Başarılı/Başarısız/Düzeltilmesi** **Gerekli olduğuna oybirliğiyle/oyçokluğuyla** karar vermiştir.

DOÇ. DR. CENGİZ DEMİR
BAŞKAN

Başarılı ☒

Başarısız ☐

Düzeltilme (Üç ay süreli) ☐

YRD. DOÇ.DR. TAMER KEÇECİOĞLU
ÜYE

Başarılı ☒

Başarısız ☐

Düzeltilme (Üç ay süreli) ☐

YRD. DOÇ. DR. ÖRHAN ADIGÜZEL
ÜYE

Başarılı ☒

Başarısız ☐

Düzeltilme (Üç ay süreli) ☐

Tezin Türkçe Başlığı : “Örgütsel Oratoryo: Meta Tiyatro Olarak Örgüt Kültürü”

Tezin İngilizce Başlığı : “Organizational Oratorio: Organizational Culture as Meta Theater”

* 1. Yüksek Lisans Tezi savunma süresi asgari 45 azami 90 dakikadır.

2. Tutanak (jürinin karar ve imzaları haricinde) bilgisayarda doldurulmalıdır.

3. Tez başlığı (İngilizce ve Türkçe) mutlaka belirtilmelidir.

4. Yüksek Lisans Tez savunmasında üyelerden en az birinin E.Ü.Lisansüstü eğitim öğretim yönetmeliğinin 17(2) maddesi gereğince anabilim dışından olması zorunludur.

ÖNSÖZ

Örgüt kültürün meta-tiyatro gibi kompleks, derin ve birazda durumsal bir yapısı olmasına karşılık doğru işlendiğinde çalışanlar üzerinde oratoryo gibi neredeyse ilahi bir kabul edilirliliği bulunmaktadır. Bu çalışma örgüt kültürünün karmaşık ve metaforik yapısını ele alarak; insanların sosyo-demografik özellikleri, başka bir ifadeyle eğitim durumu, yaşı, çalışma yılı, idari pozisyonu gibi birçok değişken ve başlı başına insan olmanın getirdiği farklılaşma ve algısal farklılıkların örgüt kültürü algısının üzerindeki etkisini araştırmaktır. Bu nedenle oldukça heterojen yapıli bir örgüt olarak hastanede ve oldukça farklı sosyo-demografik düzeylerde çalışanlar üzerinde bir çalışma yapılarak; örgüt kültürünün dağılımı, kabulü ve paylaşımı konusundaki algısal paradigmlar tespit edilmeye çalışılmıştır.

Akademik kariyerime başlamamda çok büyük payı ve emeği olan, tez çalışmalarımın başından itibaren bana vermiş olduğu sınırsız destek ve bir danışmandan çok, değerli bir aile büyüğü gibi derin tecrübe ve sabrıyla bana yol göstermiş olan çok değerli tez danışmanım ve hocam Doç.Dr. Cengiz DEMİR’e; değerli zamanını bana ayırmaktan çekinmeyen ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen Sayın Rektörüm ve hocam Prof.Dr. Hasan İBİCİOĞLU’na; çalışma hayatının yorucu temposunda tezimi hazırlamam sürecinde özellikle verilerin toplanması ve değerlendirilmesi aşamasında göstermiş olduğu destek ve katkılarından dolayı saygı değer hocam Yrd. Doç. Dr. Orhan ADIGÜZEL’e; en bıktığım ve tükendiğim anlarda bana güç veren, hayata ve işlerime tutunmamı sağlayan, bu zor süreçte bıkmadan sıkılmadan bana büyük sabır ve şefkat gösteren değerli nişanlım Elvan SATCAN’a; beni hiçbir durum ve zamanda yalnız bırakmayan, hiç kimsenin sabretmeyeceği anlarda bile halimi anlayan, varlıklarıyla beni özel ve mutlu kılan, bana ayakta kalma gücü veren annem Meziyet ÖZTÜRK ve babam Veysel ÖZTÜRK’e teşekkürü bir borç bilirim.

Umut Can ÖZTÜRK

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ	II
TUTANAK.....	III
ÖNSÖZ.....	IV
İÇİNDEKİLER	V
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	VIII
TABLolar LİSTESİ.....	IX
KISALTMALAR LİSTESİ.....	XI
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM: KÜLTÜR VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ: METAFORLARI VE KAVRAMLARI.....	10
1.1. Kültür Metaforuna Bir Bakış	10
1.1.1. Kültür Kavramının Anlamı ve Kapsamı	11
1.1.2. Değerler Yığınlarını Kültür Yapan Özellikler	14
1.1.3. Kurumsal Yaklaşımlar Bütünüyle Kültür.....	17
1.1.3.1. Mental Açıdan Kültür	18
1.1.3.2. Psikodinamik Açıdan Kültür	19
1.1.3.3. Karşılıklı Denge Açısından Kültür	20
1.1.3.4. Sembolik Açıdan Kültür	20
1.2. Örgütsel boyutta kültür kavramı: Örgüt Kültürü.....	22
1.2.1. Örgüt Kültürü Literatürüne Girişi	24
1.2.2. Örgüt Kültürünü Açıklamak: Örgüt Kültürü Tanımları	26
1.2.2.1. Örgüt Kültürüne Bakış Açıları.....	29

İKİNCİ BÖLÜM:ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TEMEL YAPISI VE ÖZELLİKLERİ..34

2.1. Post Modernizmin Örgütlere Sağladığı Oratorya	34
2.2. Kurumdaki Değerler Bütünü Örgüt Kültürü Yapan Özellikleri	37
2.3.Örgüt kültürünün işlevi ve kritik önemi	41
2.4. Örgüt kültürünü oluşturan temel unsurlar	44
2.4.1. Varsayımlar	44
2.4.1.1. Örgütün Çevresiyle Olan Çift Taraflı İlişkisi.....	45
2.4.1.2. İnsan Doğasının Getirdiği Özellikler.....	47
2.4.1.3. Gerçeğin Zamanın Ve Mekanın Doğası	48
2.4.2. Temel değerler, normlar, inançlar	50
2.4.3. Örgütsel semboller	51
2.4.3.1.Fiziksel Semboller	51
2.4.3.2. Fiziksel olmayan- Davranışsal semboller.....	52
2.4.3.2.1. Liderler.....	52
2.4.3.2.2. Kahramanlar	52
2.4.3.2.3. Süper starlar	53
2.4.3.2.4. Hikayeler	53
2.4.3.2.5. Törenler ve Ayinler	54
2.4.3.2.6. Dil.....	54
2.4.4. Örgütsel Sosyalleşme	55
2.5. Örgüt Kültürü modelleri	55
2.6. Örgütte Kültürün Değişmesi.....	60
2.6.1.Örgüt Kültürünün Değişimi: Neden Ve Nasıl Değişir	60
2.6.1.1. Örgüt Kültürünün Değiştirilmesinin Nedenleri.....	61
2.6.1.2. Örgüt Kültürünü Değiştirme Araçları.....	62
2.7. Örgüt kültürü Analizi	65

2.7.1. Nicel Yöntemler	66
2.7.2. Nitel Yöntemler	68
2.8. Örgüt Kültürü Analizi Konusunda Yapılan Çalışmalar	69
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: META TİYATRAL ANLAMDA AYNI İŞLETME İÇERİSİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ALGILAMASINDA KİŞİSEL DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİN ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....	74
3.1. Araştırmanın Amacı.....	74
3.2. Araştırmanın Yöntemi	75
3.1.1. Evren ve Örneklem	75
3.1.2. Veri Toplama Araçları	77
3.1.3. Verilerin Toplanması.....	78
3.1.4. Araştırmanın Hipotezleri.....	78
3.1.5. Verilerin İstatistiksel Analizi	80
3.3. Bulgular.....	81
3.3.1. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	82
3.3.2. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Örgüt Kültürü Ölçeği Sorularına Verilen Cevapların Dağılımı.....	84
3.3.3. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Örgüt Kültürü Ölçeği Altboyutlarının Ortalamaları	92
3.3.4. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Örgüt Kültürü Ölçeği Altboyutlarının Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşması.....	93
3.3.5. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Örgüt Kültürü Ölçeği Altboyutlarının Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi	101
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	103
KAYNAKÇA	107
EKLER.....	118
ÖZGEÇMİŞ.....	121
ÖZET.....	125
ABSTRACT	126

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Kültürün Şekillenme Ve Yayılma Aşaması.....	14
Şekil 2: Örgüt Kültürünün Aktarımı.....	38
Şekil 3: Örgüt Kültürünün İşlevi Ve �nemi.....	42
Şekil 4: Örgüt Kültürü Unsurları.....	44
Şekil 5: Denison Modeli.....	59
Şekil 6: Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının �rg�t Kültürü �lçeği Alt Boyutlarının Ortalamaları.....	93

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Örgüt Kültürü Tanımları.....	27
Tablo 2: Zaman Algısı.....	49
Tablo 3: Örgüt Kültürü Modelleri.....	56
Tablo 4: Örneklem Grubunun Cinsiyetlere Göre Dağılımı.....	82
Tablo 5: Örnek Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı.....	82
Tablo 6: Örneklem Grubunun Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	83
Tablo 7: Örneklem Grubunun Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	83
Tablo 8: Örneklem Grubunun Görevlerine Göre Dağılımı.....	84
Tablo 9: Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Örgüt Kültürü Ölçeği Katılım Alt Boyutu Sorularına Verilen Cevaplarına Göre Dağılımı.....	84
Tablo 10: Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Örgüt Kültürü Ölçeği Tutarlılık Alt Boyutu Sorularına Verilen Cevaplarına Göre Dağılımı.....	87
Tablo 11: Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Örgüt Kültürü Ölçeği Uyum Yapma Alt Boyutu Sorularına Verilen Cevaplarına Göre Dağılımı.....	89
Tablo 12: Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Örgüt Kültürü Ölçeği Vizyon Alt Boyutu Sorularına Verilen Cevaplarına Göre Dağılımı.....	91
Tablo 13: Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Örgüt Kültürü Ölçeği Alt Boyutlarının Ortalamaları.....	92
Tablo 14: Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Örgüt Kültürü Ölçeği Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması.....	93
Tablo 15: Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Örgüt Kültürü Ölçeği Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması.....	95

TABLÖLER LİSTESİ (DEVAM)

Tablo 16: Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Örgüt Kültürü Ölçeği Alt Boyutlarının Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşması.....	96
Tablo 17: Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Örgüt Kültürü Ölçeği Alt Boyutlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması.....	98
Tablo 18: Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Örgüt Kültürü Ölçeği Alt Boyutlarının Görev Değişkenine Göre Farklılaşması.....	100
Tablo 19: Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Örgüt Kültürü Ölçeği Alt Boyutlarının Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi İle İncelenmesi.....	101

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD: Ana Bilim Dalı

A.Ü.: Anadolu Üniversitesi

C. :Cilt

Çev.: Çeviren

İİBF: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

p.: Sayfa

pp.: Sayfa sayısı

s. :Sayfa

S.: Sayı

ss.: Sayfa sayısı

TDK: Türk Dil Kurumu

üni: Üniversite

Vol. :Sayı

Y. :Yıl

GİRİŞ

Kültür, sosyal bilimler alanında çalışma ya da araştırma yapanları her zaman heyecanlandıran bir olgudur. Kültür kavramı ile akla geldiğinde ise bireylerin, belli bir grubun ya da bir toplumun düşünce ve davranış ritüelleri akla gelmektedir. Daha çok antropolojik ve sosyolojik bir kavram akla gelse de, aslında kültür, kendine yüklenilen anlamlardan çok daha derin ve çok boyutludur. Bu bağlamda, hemen her alanda kendisini gösterebilen dinamik bir özelliğe sahiptir. Farklı bir anlatımla, kültür, sınırları ve kalıpları belli, nerede başlayıp nerede bittiği kesin olarak ifade edilemeyecek bir olgudur.

Ekonomik veriler ya da gelişmeler yorumlanırken, ülke ekonomisinin ve aktörlerinin, tarihsel kökenleri ve kültürel değerleri de incelenirken; herhangi bir ülkenin siyasal kararları ve uygulamaları yine o ülkenin siyasal kültürü içinde değerlendirilmektedir. Görüldüğü üzere, kültür sadece sosyoloji disiplini içinde verilen standart tanımlarda yer aldığı ölçü ve sınırları içinde değerlendirilemez niteliktedir.

Ancak bu noktada kültür'ün insan faaliyetlerinin bir yansıması olduğu gerçeği de göz önünde bulundurulmalıdır. Farklı bir anlatımla insanın olduğu her yerde kültür vardır İnsanların sosyal bir varlık olmalarının sonucu olarak, kültürel yapılar hemen her alanda kendisini göstermektedir. Bu durum aslında her koşul ve zaman diliminde böyle iken aslında sosyal bilimler alanında kendisini göstermesi çok eski değildir. Yani kültür konusu farklı sosyal bilimler disiplinlerinin inceleme alanında kendisine yer bulurken, günümüzdeki derinliğinde ve farkındalığında gündeme gelmesi aslında yeni bir olgudur. Bu sürecin gelişmesinde ise post-modernizm ekolünün etkisi oldukça fazladır.

Post-modernizmin birçok bilim ve disiplin için farklı bir çerçeve sunması, yeni bakış açılarını beraberinde getirmiş ya da mevcut olanların değişimine ve güncellenmesine neden olmuştur. Bunlardan biri de işletme literatürü ile ilgilidir.

Geçmiş dönemlerde daha materyal unsurlarla ve kalın çizgilerle ele alınan konular, günümüz ekonomik, siyasal, toplumsal ve teknolojik koşullara bağlı olarak evrilmiştir.

Örneğin, geçmişte işletmeler ekonomik sistem içinde faaliyet gösteren kar amacı güden, istihdam sağlayan unsurlar olarak görülürken, bu işlevlerinin yanına işletme itibarı, kurumsal sosyal sorumluluk, iç ve dış çevre ile ilişkiler gibi, işletmenin niteliksel yönünü de ön plana çıkaran olgular eklenmiştir. Günümüz dünyasında, geçmişte sıkça vurgulanan, girdi-işletme ve çıktı ilişkisinin tek başına yeterli olmadığı açıktır.

Kitle iletişim olanaklarının gelişmesi, teknolojik yenilikler, ulusal ve uluslararası alandaki rekabetin hızlanması, işletmelerin politikalarını ve uygulamalarını etkilemektedir. Yukarıda da değinildiği üzere, tüm bu unsurlar işletmelerin yaşam alanlarında yeni olguları da beraberinde getirmiştir. Bunlardan biri ise örgüt kültürü konusudur. İşletmenin iç ve dış çevresi ile olan ilişkilerini ve daha da genel anlamda onun karakterini yansıtan önemli bir unsur olarak, örgüt kültürü yeni bir kavram olmasa da, günümüz gelişmelerine paralel olarak önemi artan ve farklı boyutlarıyla incelenen bir konudur.

Örgüt içinde işlerin yapılma biçimleri ile örgüte hakim olan temel değerleri, davranış kalıplarını ve örgütsel yaşamda kullanılan somut objeleri anlamaya ve gerekli durumlarda değiştirmeye çalışma çabası örgüt kültürü içinde değerlendirilmektedir. Kültür olgusunun giderek öneminin daha da anlaşılması, işletme literatüründe farklı bakış açılarıyla incelemelere konu olmasına da neden olmaktadır.

Örgüt kültürü giderek artan oranda, örgütün değerleri, kuralları, kurum içi ilişkilerden yani geleneksel anlamındaki değerlendirme kriterlerinden sıyrılarak daha dinamik bir içerikle incelenmeye başlanmıştır. Örgüt kültürünü yazılı ve yazılı olmayan kural veya değerler bütünü gibi statik bir anlayıştan, onun dinamik doğasını ön plana çıkaran yaklaşımlar önem kazanmıştır.

Özetle, artık örgütsel kültür kavramından söz edildiğinde statik bir yapı aklı gelmemektedir. Bunun yerine içinde insan ilişkilerinin, örgüt içindeki işlevleri olan birimlerin ilişkileri anlaşılmaktadır. Bunun yanında semboller, psikolojik unsurlar,

karmaşık iş süreçleri, kompleks yapılar, bu dinamik sürecin önemli unsurlarındandır. Örgüt kültürü, insan ilişkilerinin ya da genel olarak toplumsal yaşamın bir yansımasıdır. Örgüt kültürü bu şekilde değerlendirildiği ölçüde bir tür tiyatro oyunu gibidir. Tiyatro oyunu gibi yaşama dair, tiyatro oyunu gibi anlaşılmayı bekleyen ve onun gibi insana ait olanı anlatan bir olgudur.

Yaşama dair bir süreci ifade eden kültür olgusunun, örgüt kültürünün değişken fakat bütünleyici ve birleştirici yapısı bağlamında analiz edilmesi gerekliliği, çalışmanın konusunun “Örgütsel Oratoryo: Meta Tiyatro Olarak Örgüt Kültürü” olarak belirlenmesine neden olmuştur.

Yunan mitolojisine ait Oedipus’un hikayesi binlerce yıldır anlatılarak mitoloji kitaplarındaki yerini almıştır. 19. Yüzyıl’a analizleri ile damgasını vuran S. Freud’un, izlediği “Kral Oedipus” adlı bir oyundan esinlenerek, büyük tartışmalar yaratan teorisi “Oedipus Kompleksi” ni şekillendirdiği söylenir. Bir tiyatro oyunu, bir teoriye ilham olabilir mi sorusuna yanıt evet olacaktır. Yukarıda da belirtildiği gibi tiyatro yaşama ait olduğu ölçüde kişilere, toplum ve kurumlara ilham olabilir. Özellikle günümüzde bir olguyu açıklarken, tek bir unsurdan yararlanmak yerine onu etkileyen diğer yan unsurlarında göz önüne alındığı, yani bir şeyin ekonomik, siyasal, psikolojik ve toplumsal yönlerinin de hesaba katıldığı düşünülürse, bu varsayım temelsiz olmayacaktır.

Günümüz örgüt yönetimi yaklaşımlarında işletmeleri belli bir makine gibi mekanik ya da belli bir nesne gibi durağan şekilde algılayan yaklaşımlar terk edilmektedir. Özellikle bu süreçte, post modern yaklaşımların alternatif bakış açıları yanında kültürel unsurları ve sembolleri ön plana çıkaran analizleri, sürece farklı yaklaşanlar için önemli bir faydası vardır.

Bu bağlamda, çalışma, insan unsurunun değişkenliği, kültürel unsurların göreceli ve dinamikliği göz önüne alınarak, örgüt kültürünün yeni ve alternatif bakış açılarıyla analiz edilmesi amaçlanmıştır. Kültürel unsurların karmaşıklığı ve çok boyutlu niteliği ise çalışmanın amacına ulaşması için hem baz riskleri hem de avantajları bünyesinde barındırmaktadır. Kültür konusunu inceleme amacı, işletmelerin

yaşamsal duruşları ve çalışma şekillerini daha genel bir anlatımla kimliğini anlayabilmek için önemlidir. Örgüt kültürüne, mekanik bir açıdan ziyade, post modern yaklaşımlarında yardımı ile alternatif yollardan yaklaşmak, resmin bütününe görebilmek amacına hizmet etmektedir. Bu bağlamda, işletme kararları, uygulama be süreçlerine yaklaşımlarda alternatiflerin geliştirilmesi, mevcut ya da olası sorun ve fırsatların etkin şekilde değerlendirilmesi açısından önemlidir. Bu nedenle ilgili çalışmada, bir tür meta- tiyatro (sahnesi) gibi görmek, bunun yanında örgütün, tüm kural, kurum ve insan gibi unsurlarıyla da Oratoryo gibi algılamak amaçlanmıştır.

Örgütsel bir oratoryo, içeriğiyle, örgütleri incelemek, çalışma kapsamındaki değerlendirmelerin ne denli çok boyutlu olduğunu yansıtmak amacıyla belirlenmiştir. Güncel Türkçe Sözlük'te (TDK, 2006) oratoryo, “solo sesler, koro ve orkestra için yazılmış, oyun ögesi bulunmayan, kutsal nitelikte müzik eseri” şeklinde tanımlanmaktadır.

Çalışma konusunun eksenini belirleyen kavramlardan biri de meta tiyatro'dur. Meta Tiyatro kavramı ilk kez Abel Lionel tarafından kullanılmıştır. Bu bağlamda, geleneksel ya da modern döneme ait tiyatro faaliyetlerinde kullanılan metaforların yerini “soyutlama” kavramı almıştır. Bir anlamda, izleyicinin dikkatini, oyunun hikayesi ya da içeriğinden oyunun becerisine çekmek için oluşturulan bir tiyatro yaklaşımıdır (Cloug, 2008). Meta-tiyatro, bir anlamda geleneksel tiyatronun şekilci, kurallara bağlı ya da oluşturduğu kurallara bir tepkidir. Elbette ki tiyatro sanatı gelişiminden itibaren birçok defa revize edilmiş ve farklı türleri ortaya çıkmıştır, ancak meta-tiyatronun temel farkı, tiyatronun içeriğindeki modernizm unsurlarına bir tepki oluşturmastır.

Meta-tiyatronun, tiyatro sanatı içindeki yeri ve gelişimi farklı bir araştırma konusunu oluşturacak ölçüde detaylı bir incelemeyi gerektirse de, bu çalışma ile en önemli bağlantısı, süreçlere ya da olgulara modernizm gözlüğü ile bakmamasıdır. Çalışma konusu, örgütlerin bir tür oratoryo ve içindeki aktörlerin düşünce ya da davranışlarını da meta tiyatro mantığı ile bakmanın alternatif bir yaklaşım getirmeyi amaçlamaktadır.

Bunun için de post-modernizmin hem kendi içinde yarattığı düşünce sistemi hem de modernizm eleştirisi çalışmanın ana vurgularına yön verecektir. Bu bağlamda, oratoryo ve meta tiyatro kavramlarının tanımının ardından post-modernizme de kısaca değinmekte fayda vardır.

Aydınlığa çağrı, dünya karanlık ve cehalete, yalnızlık ve tutsaklığa boğulmuşken etkileyiciydi. Gece Gündüz ıslıl ıslıl yanıp sönen ışıkların tüketiciyi kavradığı bir büyük kentte o çağrının hala kurtarıcı olduğu söylenebilir mi? Eskiden sessizlik içinde yaşıyorduk, şimdi gürültü içinde yaşıyoruz; eskiden yalnızdık şimdi kalabalığın içinde yitmiş durumdayız; pek az mesaj alıyorduk, şimdi mesaj bombardımanı altında yaşıyoruz. Cemaatlerimizden çıkmak ve hareket halinde ki bir toplumun oluşumuna katılmak istiyorduk; şimdi kalabalık ve kirlilikten sıyrılmak istiyoruz (Touraine: 2002,86).

Yukarıdaki ifadeler, on yedinci ve yirminci yüzyıllar arasında modernitenin etkisindeki dönemlere bir itiraz, modern toplumdaki bireyin çelişkilerinin yansıması niteliğindedir. Bu bağlamda post modernizm kavramı; sanat, edebiyat, sosyal yaşam, mimari gibi alanlardaki modernizmin kurum ve kurallarına ilişkin bir sorgulama niteliğindedir.

En genel ifadesi ile post modernizm, modernite'nin eleştirisi ve sorgulamasıdır. Ancak bunun yanında, Okyayuz (2000, 141)'a göre, "post-modernizm" sorusunun tek ve sistematik bir yanıtı yoktur. Aslında post-modernizm "bozarak yeniden yapılandırmayı anlamlandırmayı amaç edinen kültürel bir olgudur.

Artık gök kubbenin altında ne varsa post modernizmin ilgi ve etki alanına girmektedir. Jameson'a göre, "toplumsal hayatımızda her şey kültürel olmuştur." (Akt: Vergin, 2003, 303) Post-modernizm, modernite içinde yer alan teorilerin indirgemeci yaklaşımlarına bir anlamda bir tür tepkidir. Post-modern düşünürler nedenselliği tek bir

faktöre bağlamayı ya da birden çok neden üzerinden tek bir sonuca varmayı eleştirmektedirler (Vergin, 2003, 303).

Görüldüğü üzere, post-modern söylem mevcut olguların yeni bir içerikle ve eleştirel süzgeçten geçirilerek yeniden yorumlanması durumudur. Bu bağlamda, post-modernizm incelemelerinde kültürel söylem ve alternatif olguların da değerlendirmeye katılması süreci söz konusudur. Bu aşamada, geçmişte kültürel öğeler hesaba katılmıyordu? Şeklinde bir soru gündeme gelebilir. Elbette ki geçmiş dönemlerde de kültür konusu günümüzdeki kadar önemliydi. Bir olgu açıklanırken kültürel unsurları da değerlendirilebiliyordu. Ancak günümüzdeki kadar iç içe geçmiş ve çok boyutlu şekilde ele alınma durumu daha sınırlı ve daha kalın çizgilerle ele alınmaktaydı.

Örneğin, işletme literatüründe kendine yer bulan örgüt kültürü. Bu kavram, yakın bir geçmişe kadar, örgüt içi ilişkileri belirleyen, örgütün mevcut kural ve hiyerarşisini ve bir şekilde kurum kimliğini yansıtırken, günümüzde bu içeriğin yanında örgütün canlı bir organizma olduğu, örgüt içi ilişkilerin kesin bir standart ya da kurallar bütün içinde ele alınamayacağı yaklaşımına bırakmıştır. Tıpkı, oratoryo'nun yazılış amacı ve şekli gibi, içinde solo sesler, koro ve orkestra bulunan çok renkli, çok unsurlu bir kavram olarak ele alınmaya başlanmıştır.

Geçmişte, çalışanlar örgüt kültürünün içinde değerlendirilirken, günümüzde her bir örgüt içi ve dışındaki bireyin örgütün kültürüne bir şeyler kattığı (bazen de eksilttiği) yaklaşımı gelişmeye başlamıştır. Belli şekillerde belli davranışlar sergileyen, “çalışanlardan beklenen davranış ve düşünce biçimleri” gibi standartlaşma ya da tek tipleşme eğilimlerinin yerini ise, yine çalışma bağlamında değerlendirilen meta tiyatro, yani imgelerin, olayın özünün ön planda olduğu, bir anlayışa bırakmaya başlamıştır. Elbette ki bu dönüşümü gerekli kılan tek şey, post-modernite gibi kuramsal alanda yaşanan değişimler değildir. Benzer biçimde içinde yaşanan dünyanın da koşulları işletmeleri mevcut konumlarından farklı bir noktaya yönlendirmektedir.

Son yıllarda sıkça tekrarlanan ismiyle küreselleşmenin yarattığı ekonomik, siyasal ve toplumsal yapı, işletmeler için yeni bir aura'dır. Bu alan içinde işletmeleri etkileyen birçok uyaran söz konusudur. Bunun yanında iletişim olanaklarının, ulaşım sistemlerinin gelişmesi, finansal piyasaların devasa boyuta ulaşması, insan ilişkilerin çok boyutlu ve kültürler arası hale gelmesi, teknolojik yenilikler işletmeleri yeni bir süreçle karşı karşıya bırakmıştır.

Gelişen teknoloji günümüz dünyasında her alanda kendisini hissettirmekte ve bunun sonucunda değişimi ve gelişimi örgüt ve birey ayrımı gözetmeksizin zorunlu kılmaktadır. Adeta “değişmeyen tek şey değişimin kendisidir” gerçeğini bir kez daha gündeme getiren bir dünya söz konusudur.

Günümüz ekonomik sistemi içinde belki de en fazla dile getirilen olgu, mevcut yapının çok boyutlu niteliğidir. Geçtiğimiz yüzyıl ya da on yılların aksine, bugün ulaşılan noktada işletmeler birden fazla konu ile meşgul olabilmek durumundadır. Küresel ekonomi sürecinde, işletmeler ayakta kalabilmek, karlılık ve üretim kalitelerinin sürekliliğini sağlamak için ekonomik yaşamın kurallarına göre hareket etmek durumundadırlar. Bu alanlardan biri de rekabettir. rekabet edebilirlik günümüz dünyasının önemli bir kuralıdır.

Günümüzde işletmelerin büyük bir güç potansiyeli elinde tuttuğu ve çok sayıda insanın, işletmelerin mevcut ya da gelecekteki olası faaliyetlerinden etkilendiği bir gerçektir. ekonomik sistemin önemli aktörlerinden olan işletmelerin hemen her faaliyeti, hem bireylerin hem de kamuoyunun yaşam kalitesini doğrudan ya da dolaylı biçimde etkilemektedir. Bilgisayar, iletişim kanallarının çeşitliliği ve televizyon ağının tüm dünyayı sarması, dünyayı “global bir köy” haline getirmiş ve bu köyde işletmeler en önemli etkilenen ve etkileyen haline gelmiştir. İletişim olanakları ve teknoloji sayesinde işletmelerin etki alanları daha da genişlemiştir (Dalyan, 2007, 123).

Bu yollardan bir tanesi de örgütte işlerin yapılış şekilleri ile örgüte hakim olan temel değerleri, davranış kalıplarını ve örgütsel yaşamda kullanılan somut objeleri anlamaya ve gerekli durumlarda değiştirmeye çalışmaktır. Tüm örgütler açısından en önemli girdi niteliğini, hala ‘insan’ taşımaktadır. Günümüzde makineleşme ne kadar da

artsa, insan işletmeler için en önemli unsur olma özelliğini sürdürmektedir. Daha önce de olduğu gibi, şimdide çalışanların önemi, işletmeler tarafından dikkat çekmektedir ve işletmeler bu unsurun etkin kullanılması noktasında daha da gayret sarf edilmektedirler.

Bu unsurun etkin kullanılması noktasında ise, ‘örgüt kültürü’ ve ‘örgüte bağlılık’ gibi sosyal konular daha da önem kazanmıştır. Kültür ve bağlılık gibi konular üzerine eğilen işletmelerin yüksek başarılar elde ettikleri herkes tarafından kabul edilen bir durum halini almıştır.

Bu bağlamda, günümüz dünyasında işletme literatürüne ait bazı kavramları yeniden düşünmek ve günümüzdeki dönüşüm süreçleri ekseninde değerlendirmek gerekmektedir. Örgüt kültürü de, günümüzde insan unsuru ve buna bağlı değerler ve etkileşimler zincirinin yeni halleriyle üzerinde yeniden düşünülmesi gereken bir konudur.

Bu çalışma kapsamında iki ana eksen söz konusudur. Öncelikle örgüt kültürü ve günümüzdeki yeni ele alınış biçimlerini kuramsal bir zeminde tartışmak amacıyla yerli ve yabancı kitap, süreli yayın ve elektronik kaynaklardan yararlanılmıştır. Konuya mümkün olduğunca farklı pencerelerden bakan çalışmalara yer vermeye çalışılarak, zengin bir içerik hedeflenmiştir. Ampirik bir kuramsal zemin ve tartışma sunma amacı yanında üçüncü ve son bölümde ise örnek bir uygulamaya yer verilmiştir.

Çalışma planına göre, giriş mahiyetindeki birinci bölümde çalışmanın amacı, kapsamı, yöntemi, genel hatları ve özellikleri gibi konular incelendikten sonra ikinci bölümde örgüt kültürü konusu incelenmiştir. Buna göre kültürü tanımı, kültür olgusunun bileşenleri gibi konulara değinildikten sonra örgüt kültürün tanımı, özellikleri ve bu konuya farklı yaklaşımlar ele alınmıştır. Bunun yanında örgüt kültürünün günümüzdeki şekli ve içeriğine ilişkin tartışmalar yine bu bölümde incelenmiştir.

Üçüncü bölümde; örgüt kültürü kavramının detaylarına ve temel yapısı incelenmiştir. Bu anlamda örgüt kültürünün temel unsurları incelenmiş, başlıca örgüt kültürü modellerine değinilmiş, örgüt kültürü analizinde kullanılan yöntemler, Türk ve Dünya literatüründe temel alınan ölçekler ve anahtar çalışmalara yer verilmiştir.

Dördüncü bölümde ise, uygula ve alan çalışması için kuramsal altyapı oluşturulmuş, araştırmaların hipotezleri belirlenmiştir. Buna bağlı olarak hipotezlerin test edilmesine yönelik istatistiksel analizler yapılmış, elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

Son olarak sonuçlar ve öneriler bölümünde ise teorik ve uygulama kısmından elde edilen veriler harmanlanarak yorumlanmış, uygulamaya yönelik görüşler belirtilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜLTÜR VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ: METAFORLARI VE KAVRAMLARI

Günümüzün sert ve acımasız rekabet koşullarında mevcut olan neredeyse tüm somut rekabet avantajı enstrümanları taklit edilebilir pozisyonudadır. Koşulların nedenle karmaşık fakat bir o kadar da kolay kopyalanabilir olması, insan faktörünün önemini ortaya koymaktadır. İnsan ve insana ait olan değerler zamanla oluşmakta suni ve dışardan çabalarla oldukça zor şekillenmektedir.

Makro düzeyden mikro düzeye insanlar hayatlarının oldukça fazla bir bölümünü örgütler içinde geçirmektedirler. Geniş bir pencereden bakıldığında her bir örgüt başka bir örgütün alt örgütü gibi görülebilir ve her örgütün kendine ait değerleri, inançları ve inanışları vardır. Bu doğrultuda bakıldığında örgüt kültürü ve kültür ilişkisini matruşka bebeklerine benzetmek mümkün olacaktır. Bireyler, grupları; gruplar, örgütleri; örgütler, devletleri...vb. meydana getirmektedir. Kültür ise metaforik yapıyla oldukça dikkat çekici bir yapı meydana getirmektedir. Bu anlamda kültür ve örgüt kültürü kavramlarının değişken ve karmaşık yapılarına değinilmeden önce bu kavramların teorik temelleri ve alt yapılarını incelemek konuyu baside indirgemek ve anlamak adına daha yararlı olacaktır.

1.1. Kültür Metaforuna Bir Bakış

Sosyal bilimler alanında en zorlu uğraşlardan biri tanımlama zorunluluğudur. Bir olgu, olay ya da nesneyi tam olarak yansıtacak şekilde tanım yapabilmek son derece güçtür. Özellikle günümüz dünyasında, tanımlanacak şeylerin diğer unsurlarla bağlantısı geçmişe oranla daha fazladır. Artık herhangi bir saptamada bulunurken ya da bulunmadan önce “bir şeyin ekonomik, siyasal, toplumsal ve hatta teknolojik” yönü mutlaka vurgulanmak durumundadır. Şartlar böyleyken, konu bir de kültür gibi önemli bir konu olunca, mevcut zorluklar daha da artmaktadır. Erbaş (2009, 124)’a göre günümüzde kültür unsurunu içinde barındıran tartışmalar ister bağımsız isterse de politik-ekonomi çerçevesinde hiçbir dönemde olmadığı kadar yoğun bir biçimde tartışılmaktadır.

Deyim yerinde ise içinde yaşanan her ortam, her grup ve davranış bir biçimde kültürel dir. Kültür nedir, nerede başlar ve biter, hangi unsurlar kültürel olarak değerlendirilebilir gibi soru ve sorunsallar bu çalışmanın kapsamını fazlasıyla aşacak nitelikte olsa da, kültür konusunun genel kabul gören ya da kültürle ilgili fikir verebilen bazı tanım ve analizlere yer vermekte fayda vardır. Bu nedenle öncelikle kültür, kavramının ne şekilde tanımlanabileceği ya da somutlaştırılabileceğini incelemek gerekmektedir.

1.1.1. Kültür Kavramının Anlamı ve Kapsamı

Kültür tanımı yapılması oldukça güç bir kavramdır. Tarih boyunca kültürle ilgili birçok kavram karşımıza çıkmaktadır. Bu yüzden kültür kavramı için net bir tanım yapmak zordur. Kültürün ne olduğuna ilişkin aydınlatıcı bilgiler ve açıklamalar aşağıda bazı örneklerle belirtilmiştir.

Kültür şeklinde ifade edilen içerik, günlük dilse farklı anlamlarda kullanılmaktadır. Kavram farklı toplumları ve farklı yaşam tarzlarını birbirinden ayırmak üzere kullanılagelmiştir (Doğan, 2007, 9).

Kültür kavramının Latincedeki kökeni “colere” veya “cultura” fiilerinden gelmektedir. Klasik Latincede “ekip biçmek”, “bakmak” ya da “yetişmek” anlamlarını taşıdığı ileri sürülmüştür. Günümüze kadar kültürle ilgili farklı şekillerde tanımlar yapılanmakla birlikte, Kroeber ve Kluckhohn, buldukları yüz altmış kültür tanımını, betimsel, tarihsel, normatif, stratejik, psikolojik, yapısal, genetik özellikli tanımlar ve eksik tanımlar olarak yedi ayrı kategoride tanımlamışlardır (Şimşek vd., 2001, 27).

Cultura sözcüğü on yedinci yüzyıla kadar ekin anlamında kullanılmıştır. Bu aslında bir tesadüf değildir, çünkü kültür olarak tanımlanan içeriğinde ekin ya da ürün kökeninden gelmesi bir yaşam biçimine işaret eder. O da tarımsal ekonomi. Zaman içinde tarım toplumlarından sanayi toplumlarına geçiş sonrasında günümüzdeki anlamıyla ve ilk kez Voltaire ile birlikte kullanılmıştır. Voltaire’e göre, “insan zekasının

oluşumu, gelişimi, geliştirilmesi ve yüceltilmesi..” anlamında kullanılmıştır. G. Klemm ise, “uygarlık ve kültürel evrim” karşılığı olarak kullanmıştır (Doğan, 2007, 10-11). Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, kültür konusu insanlık tarihi kadar eski olsa da sistematik bir incelemeye tabi tutulması, 18. yüzyıldan itibaren yani aydınlanma döneminden itibaren başlatılabilir.

Kültürün en eski ve genel kabul görmüş tanımlarından birisi E.B. Taylor tarafından yapılmış olanıdır. Taylor’a göre kültür; “bilgiyi, inancı, sanatı ve ahlakı, örf ve adetleri, ferdin bağlı olduğu bir toplumun üyesi olması sebebiyle kazandığı alışkanlıkları ve bütün maharetleri içine alan karmaşık bir bütündür”. Bugün oldukça eskimiş olmasına rağmen kültür tanımları içinde en iyisi sayılan Taylor’un kültür tanımı daha detaylı incelendiğinde kültür teorisinin ana tezini ele aldığı görülür (Erdoğan, 1991, 118). Bu tanım aynı zamanda kültür ile uygarlığın aynı şey olduğu görüşünü yansıtmaktadır. Durum İngilizce ve Fransızca mümkün olmakla birlikte, Almancadaki sembol ve değerleri anlatan “kültür” ve bir toplumun örgütlenmesi ile ilgili olan “zivilization” ayrımı ile ters düşecektir (Marshall, 1999, 442).

Taylor’un tanımında da anlaşılacağı üzere kültür kavramı yaşama ilişkin hemen her unsuru kapsamaktadır. Ancak bilgi, sanat, ahlak, örf gibi kültür içindeki olgular, bir tür yığın şeklinde değil, her biri içinde yaşadığı grup ya da toplumun kimliğini yani kültürünü belirleyen unsurlardır. Yani tek tek değil, hepsi birlikte anlamlıdır ve bu şekli ile kültürü meydana getirir.

Türk Dil Kurumuna göre ise (2010) kültür, “Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü” olarak tanımlanmaktadır.

Sosyal bilimlerde kültür olgusu, insan toplumunda biyolojik olarak değil, toplumsal araçlarla aktarılıp iletilen hemen her şeyi anlatmaktadır. Bu bağlamda kültür, insan toplumunun sembolik ve öğrenilmiş yönlerini anlatan genel bir terimi ifade etmektedir (Marshall, 1999, 442)

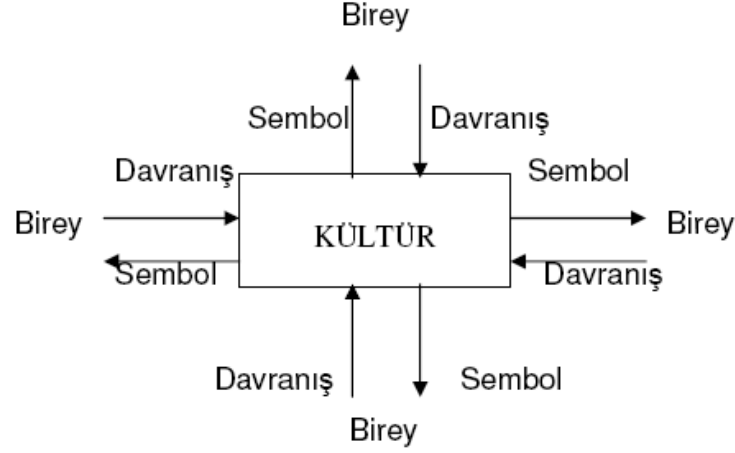
Kültür, insanın, insan tarafından tesis edilmiş ve yaratılmış olan çevresini ifade eder. Maddi ve manevi olmak üzere iki yönü vardır. Aynı zamanda medeniyet olarak da adlandırılabilir maddi kültür, üretim teknikleri, üretim ve ulaştırma ağı gibi gözle görülür maddi unsurlardan ibaret ve kendi eserimiz olan çevre şartlarıdır. Manevi kültür ise; bir milleti millet yapan ve onun öz şahsiyetini belirleyen moral unsurlardan (yani örfler, adetler, kolektif davranışlar ve kolektif tutumlardan) meydana gelen kültür bölümüdür (Bilgiseven, 1995, 15).

Kültür, insan topluluklarının işlerliğini sağlayan, tarihsel açıdan farklılık ve değişkenlik gösteren geleneksel yöntemler topluluğu (Straub vd., 2002:14) Chanchani ve Theivanathampillai (2006:1) de kültürü öğrenilen ve kazanılan düşünce, duygu, davranış ve tepkiler ile değer, fikir ve diğer sembolik anlamlar sistemi olarak tanımlamaktadır.

Güçlü (2010)'ye göre, ise kültür, Geniş kapsamlı olarak bakıldığında kültür, bir toplumun tüm yaşam biçimidir. Toplumun duygu, düşünce ve hareketlerinden oluşan kalıplar, kültürü oluşturur. Kültür, insanların fiziksel ve toplumsal çevrelerine uyum sağlayabilmeleri için yaratıkları maddi ve manevi eserlerin tümüdür.”

House ve diğerlerine (House ve diğerleri, 2002'den aktaran, Bakan, 2008; 6) göre ise kültür, “Kültür “bir topluluğun üyelerinin müşterek deneyimlerinden ortaya çıkan ve nesilden nesile aktarılan paylaşılmış değerler, inançlar, tutumlar, yorumlar ve önemli olaylar” şeklinde tanımlanmaktadır. Doğan (2007, 18) kültürü bir uygarlık ekseninde ele aldığımızda, tarihsel yaşam içinde çeşitli biçimleri belirtmek için kültür kavramının kullanıldığını vurgulamaktadır.

Şekil 1: Kültürün Şekillenme ve Yayılma Aşaması



Kaynak: ŞATIR (1998; 12).

Kültür en genel anlamıyla bakıldığında döngüsel bir süreçtir. Tamimi (2005) çalışmasında bunu “Kültüre ilişkin semboller alan birey, kültürel modellere uyum sağlamak için göstermiş olduğu davranışla, yaşamış olduğu kültürün bir parçası haline gelir” şeklinde ifade etmiştir. Başka bir ifadeyle bir birey mevcut olduğu kültürün elementlerine maruz kaldığında, ait olduğu kültürel atmosfere uyum sağlamak ister ve bu nedenle belirgin davranışlar sergiler. Sonuç olarak ise yaşamış olduğu kültürün bir parçası haline gelecektir.

1.1.2. Değerler Yığınlarını Kültür Yapan Özellikler

Kültür tanımları incelendiğinde öne çıkan nokta bir tür ortaklığa sahip olmak şeklindedir. Örneğin bir toplumun sahip olduğu maddi ve manevi unsurlar onun kültürünü yansıtır. Ancak toplum içindeki bireyler, bu değerlere ortaklaşa sahip çıkıp bir nedenler ya da biçimde benimsedikleri için kültür olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun yanında, acaba toplum içinde yer alan her unsur kültürün bir parçası mıdır? Ya da kültürü, kültür yapan unsurlar nelerdir? ve nasıl oluşurlar?

Güvenç (2002, 18)’e göre, toplu yaşayan her canlı türünün kültürü yoktur. Örneğin hayvanların toplu yaşaması ve benzeri davranışlar sergilemesi kültür anlamına

gelmemektedir. Bazı becerileri öğrenmiş olmak bu konuda yeterli değildir. Bu konuda bazı davranış şekilleri ya da değerlerin anlamlı bir bütün olarak özellikle dil ve yazı ile anlamlı bir bütün hale gelmesi önemlidir. Bu nedenle, insan, toplum ve kültür varlıkları birbirinden bağımsız değildir.

Tüm bu sorulara yanıt vermek oldukça zor olsa da çalışmanın da ana eksenin yansıtacak ve bundan sonraki değerlendirmelere zemin oluşturabilecek bazı genel değerlendirmelere yer vermekte fayda vardır.

Önceden de belirtildiği üzere toplumsal yapı içinde yer alan maddi ve manevi unsurların anlamlı bütünü kültürü oluşturur. Bunun içinde ise bir tür yığın değil, tüm değerlerin bir araya gelerek oluşturduğu bir yapı akla gelmelidir. Unutkan (1995, 8)'a göre kültür unsurunun içinde, manevi içerikli olanlar; dil, din ve inançlar, değerler, normlar, tutumlar, semboller, örfler ve adetler, yasalar şeklindedir.

Elbette ki manevi ya da daha soyut nitelikli unsurların yanında maddi unsurlar da söz konusudur. Bunların içinde en önemli unsur belki de teknolojidir (Şişman, 1994, 4) Maddi kültür, insanların yaptığı şeylerle, kişinin davranışlarının birleştirilmesi sonucu ortaya çıkar. Bu açıdan maddi kültürün en önemli özelliği, kendiliğinden değil insan eliyle yapılmış değerlerden oluşmasıdır (Erdoğan, 1997:129). Maddi kültür teknik, bilim ve ekonominin amaçlarına yönelik olarak oluşturulmasını sağlar. Bir toplumun sahip olduğu teknoloji, eserler, aletler maddi kültür olarak tanımlanır. (Unutkan, 1995:7-8).

Schein(2010, 23-24)'a göre kültürel açıdan bir grup olabilmenin üç şartı bulunmaktadır. Bu aynı zamanda, kültürün içinde yığın gibi görülen unsurların da anlamlı bir bütün oluşturmalarına da yardımcı olur. İlk şart grubu oluşturan üyelerin birtakım önemli sorunları paylaşmış olmalarını sağlayabilecek kadar uzun bir süredir bir arada bulunmasıdır. İkinci olarak üyelerin karşılaştıkları sorunları çözme fırsatını, yakalamış ve bu çözümlerin etkisini gözlemleyebilmiş olmaları gerekmektedir. Üçüncü şart ise yeni üyelerin söz konusu topluluğa girebilmesidir. Yeni üyelerin giremediği, dolayısıyla kültürel unsurların aktarılamadığı bir insanlar topluluğunda paylaşım ve uzlaşma gibi kavramlar anlamını yitirmektedir.

Önceki açıklamalarda da görüldüğü üzere, kültür olgusunun içinde birçok unsur söz konusudur. Eğer kültür bir tabloya benzetilecek olursa, kültürü oluşturan unsurların her biri çerçeve içindeki resimde kullanılan her renk ve her fırça darbesidir.

Bu bağlamda, acaba din, dil, örf, teknoloji, alt yapı gibi unsurlar nasıl kültürü oluşturur ve toplumların benimsemesi yoluyla nasıl bir kimlik haline dönüştüğü sorusuna yanıt aramak da fayda vardır.

Öncelikle kültürün en önemli özelliklerinden biri onun öğrenilmiş veya yaratılmış bir olgu olmasıdır. Kültür öğrenilen bir olgudur. İnsanlar, nesilden nesile benimsedikleri kültürü ebeveyn, arkadaş çevresi ve okul ortamı (eğitim sistemi) gibi ortamlarda bulunarak öğrenirler. Bu bağlamda, kültürün insanların sosyalleşme süreci içinde de değerlendirilmesi gerekmektedir. İnsanlar fiziksel, zihinsel ve psikolojik gelişim aşamalarında birden çok uyarının etkisi altında kalarak kişiliklerini şekillendirirler. İşte bu sosyalleşme yani diğer insan, grup, kurum ve kurallarla olan ilişkilerinde kültür aktarımı gerçekleşir.

Kültür nesilden nesile aktarıldığı için belli bir geçmişe de sahiptir. Toplumlar tarihsel gelişim çizgileri içinde coğrafya ve iklim (İskandinav ülkelerinin zor iklim koşullarına uyum çabaları), inanç sistemleri (Müslüman, Hristiyan, Hindu olmak gibi), siyasal yönetim biçimleri (krallık, parlamenter sistem gibi), tarihsel deneyimleri (Fransız ihtilali ya da Modern Türkiye'nin yaşadığı kurtuluş savaşı gibi) gibi etkenlerle de kültürü şekillendirirler.

Bunu yanında, kültür de toplumu şekillendirmektedir. İnsanlar yaşam ve düşünce şekilleri ile kültürü ve unsurlarını yaratırken, aynı şekilde kültür de toplumları biçimlendirir. Bu bakımdan kültür dinamik bir süreçtir. Durağan ya da statik değildir. Zamana, mekana ve koşullara göre değişir. Örneğin Güvenç (2002, 103)'e göre, "Kültür zamanla ortaya çıkan ihtiyaçlar doğrultusunda değişebilme özelliğine sahiptir. Bir toplumsal çevredeki koşullar değiştikçe, geleneksel çözüm yollarının sağladığı doyum düzeyi de azalmaya başlar ve değişir."

Her yeni nesil, mevcut kültürü öğrenir, benimser, kimi zaman sorgular kimi zaman da onu değiştirir. Yeni neslin mevcut kültüre kattığı her maddi ve manevi unsur, kültürün dinamik bir süreci yani onun değişkenliğini ifade eder.

Örneğin Doğan (2007, 18)'a göre hem doğa hem de onunla kurulan ilişki içinde bulunan toplum sürekli değiştiği için, zaman içinde bu ilişkinin kuralları da farklı koşullardan etkilendiği için kültür sürekli bir değişim içindedir. Elbette ki bu değişimin hızı ve şekli toplumdan topluma ve zamana göre farklılaşmaktadır.

Unutkan (1995, 5) ise bu süreci şu şekilde ifade etmektedir. “Kültür dinamik bir nitelik taşımaktadır. Kültür zamana bağlı olarak değiştiği gibi gruptan gruba da farklılık gösterir. Toplumun modern olup olmamasına bağlı olarak kültürel değişme hızlı veya yavaş, keyfi veya zorla gerçekleşebilir. Küçük bir toplumda değişme hızı yavaş olabilirken modern bir toplumda son derece yüksektir.” Kültürün dinamik yapısı aynı zamanda, farklı kültürlerle ilişkisi bağlamında da değerlendirilebilir. Coğrafi koşulları nedeniyle, izole yaşayan toplumlar dışında, hemen her kültür diğer kültürlerle sürekli olarak etkileşim içindedir. Örneğin, Osmanlı İmparatorluğu döneminde, İslam dünyası ile olan ilişkiler İslam kültürünü toplumda hissettirmiştir. Bunun yanında, özellikle 18. yüzyılda Fransız kültürü hakimken, imparatorluğun sonlarına doğru Almanya ile sıkı ilişkiler, Alman kültürünün etkisinin daha fazla hissedilmesine neden olmuştur.

Kültür, toplumdaki birey ve grupların ihtiyaçlarını karşılar. İnsanların, toplum içinde gerek bireysel gerekse grupsal ilişkilerinde birçok ihtiyacı söz konusudur. Kültür, bu nedenle, söz konusu ihtiyaçları karşıladığı ölçüde benimsenir ve deyim yerinde ise varlığını sürdürür. Toplamların ihtiyaçlarını karşılamayan kültürler ise zaman içinde ya değişmek ya da yok olmak durumundadır.

1.1.3. Kurumsal Yaklaşımlar Bütünyle Kültür

Küreselleşme nedeniyle tüm dünya ekonomileri hayatta kalabilmek için farklılık yaratmak zorunda kalmıştır. Bu farklılığı yaratmak ancak ikame edilemeyen

ürün ya da hizmetlerle mümkündür (Demir ve Oktay,2010). Bu amaca ulaşmada en önemli rol “Kültür”e düşmektedir. Çünkü kültür taklit edilmesi oldukça zor değerler yaratmaktadır. Bu nedenle kültür kavramı, sosyoloji alanında kazandığı önemi kurumsal alanda da kazanmıştır. Konunun araştırılması ve işletme/yönetim literatürüne girmesiyle beraber “Kültür algısı” konusu önem kazanmaya başlamıştır. Bu bağlamda kültür algısına çeşitli açılardan yaklaşılmıştır.

1.1.3.1. Mental Açıdan Kültür

Bu kuramın en önemli temsilcisi Goodenough’dır. Bu yaklaşım, kültür insanlar tarafından paylaşılan bilgi sistemleri ve kültür taşıyıcılarının zihinsel faaliyetleri ile açıklanır. İnsanların temel zihinsel faaliyetleri bilgi ve inançlar olduğu için, grubun ya da toplumun kültürü bilgi sistemlerinin paylaşılmasıyla kaotik dünya belli bir düzene sokulur (Doğan, 2007, 22).

Mental açıdan kültür konusuna yaklaşanlar, kültürel unsurlara insan zihni bağlamından yaklaşmaktadırlar. Bu açıdan bakıldığında kültür, paylaşılan bir bilgi ve inanç sistemi şeklinde ele alınmaktadır. Kültür, insanların düşünce, hissetme, çevreyi algılama biçimini belirleyen zihinsel bir programlama olarak değerlendirilmektedir. Buna göre, kültür gözle görülebilen bir olgudan ziyade davranışlarla somutlaşan bir kavramdır. ortaya Bu bağlamda, kültür, doğrudan gözlenemez, ancak davranışların gözlenmesiyle açıklanabilir (Tamimi, 2005, 8).

Benzer bir açıdan Şişman (1994, 44)’a göre, kültür bilişsel bir faaliyet olarak ele alındığında, bireyler tarafından algılama ön plana çıkmaktadır. Kültür bir tür anlamlandırma faaliyetidir. Buna göre, kültür, “durum, olay, nesne, davranış ve heyecanları anlamlandırma, ilişkilendirme, örgütleme ve değerlendirmede biricik sistem olarak görülmektedir.”

Görüldüğü üzere, bu yaklaşım kültürü zihinsel bir süreç olarak ele almaktadır. Aslında günümüz post modern kültür yaklaşımları ya da post-modernizmin dünyayı

yorumlamasında kullandığı önemli bir unsuru kendisine referans edinmiştir. Kültür, insanların zihinlerinde yarattığı, benimsediği ve somutlaştırdığı bir olgudur. Örneğin, kelimelerin anlamları, kimi toplumlara göre siyah renk, “matem” anlamına gelebilirken kimi toplumlar için aynı anlamı içermeyebilir. Hindu dininde inekler kutsal iken, Malezya’da maymunlar kutsaldır. Bir başka ülkede ise inekler önemli bir beslenme aracıdır. Akla ilk gelen bu örnekler bile kültürün aslında zihinsel bir yaklaşım da olabileceği konusunda, sürece mental açıdan yaklaşanları destekler niteliktedir. Kültürün insanların zihinlerinde şekillenmesi ve sonrasında davranış ya da ritüellere dönüşmesi bu yaklaşımın ana unsurudur.

Farklı bir açıdan ise, kültür insanlar tarafından üretildiği için, araştırmacılara düşen görev, bir kültürün, bir grubun ya da bir örgütün üyelerinin kendi dünyalarını nasıl tanımladıkları ve nasıl gördüklerini saptamak ve bunun kurallarını belirlemektir (Şişman, 1994, 44-45).

1.1.3.2.Psikodinamik Açıdan Kültür

Bu yaklaşıma göre kültür, aklın biriktirilmiş yaratıları ve bilinçaltı süreçlerin yansıması olan paylaşılan semboller sistemidir (Tamimi, 2005, 8). Kültür olgusunu insanların zihinsel yapısı şeklinde ele alan yaklaşımlardan bir diğeri de Levi Strauss’un psiko-dinamik yaklaşımıdır (Doğan, 2007, 22)

Psiko-dinamik yaklaşımlara göre, kültür, “insanın evrensel olan bilinçaltı yapısının bir tür yansımasıdır. Bu açıda bir kültür konusunda yapılan çalışmalarda temel amaç, gizli olanı ve insan bilincinin evrensel boyutlarını açıklamak şeklinde değerlendirilmektedir. Bunun yanında, örgütsel düzenlemeler, uygulamalar ise bilinçaltı süreçlerin bir tür yansıması olarak ele alınmaktadır (Şişman, 1994, 49).

Strauss (1985’den aktaran Doğan, 2007, 22)’a göre, insan zihninin evrensel yapısı, ben ve öteki arasındaki diyalektik çatışmadan doğmaktadır. Ben-öteki düalizmi içindeki karşılıklılık, çatışmanın yumuşatılması ve uzlaştırılması süreci kültürü yaratır.

İnsan tüm bu kavramsal yapıları ben ve örekti, kadın ve erkek, iyi ve kötü gibi karşıtlıklar yoluyla edinilmektedir.

Benzer şekilde, Şişman (1994, 49)'ın Strauss (1985)'dan aktardığına göre, mevcut yapılar sorunlar çözümlemektedir. Onun tartıştığı sorunlar ise, bu sembol, düşünce veya kategorilerin sosyal dünyadaki uygulamalarıyla ilgili olarak yaşanmaktadır. Bir anlamda sorunlar, uygulamaların doğurdukları ile ilgilidir.

1.1.3.3.Karşılıklı Denge Açısından Kültür

Bu yaklaşıma göre de zihinsel süreçler önemlidir. Ancak kültür, bir sosyal sistemde karşılıklı ilişki içinde olan kişilerin karşılıklı davranışlarının dengelenmesine yardımcı olan standartlaştırılmış zihinsel süreçlerdir (Doğan, 2007, 23).

Yukarıdaki açıklamalardan da görüldüğü üzere, karşılıklılık esas alınmaktadır. Buna göre, kültürel yapı içindeki bireylerin zihinlerinde belli bir davranış ve düşünce sistemi gelişmiştir. Kültürel sembol ya da unsurların zihindeki bu mevcudiyeti onun düşünce ve davranışlarını belirler. Aynı süreç aynı şekilde diğer kişide de benzer şekilde var olduğu için, ilişkilerde belli bir denge oluşmaktadır. Örneğin, yaşlı ya da kendinden büyüklere saygılı olunması, Türkiye kültürü içinde fazlaca öğretilen ve bireylerin zihinlerinde yer edinen bir kavramdır. Bu bağlamda, genç ve yaşlı iki kişinin herhangi bir ortam ya da durumdaki karşılıklı ilişkisini belirleyen unsurlardan biri de kültürel olarak zihinlerdeki bu “genç-yaşlı” kavramının varlığıdır.

1.1.3.4.Sembolik Açıda Kültür

Kültürü düşünce sistemi ekseninde ele alan yaklaşımlardan biri de Geertz tarafından ortaya konulmuş olan sembolik kültür kuramıdır (Doğan, 2007, 23). Bazı antropolog ve sosyologlar kültür ya da toplumları paylaşılan anlam ya da sembollerin bir toplamı olarak tanımlamaktadır (Şişman, 1994, 45). Kültürün tanımı ve özellikleri

değerlendirilirken de kültür ve sembollerin arasında önemli bir ilişki olduğu ve hatta kültürü çeşitli değerler yığınlarını anlamlı kılan nedenlerden birinin de semboller olduğundan söz edilmişti. Bu bağlamda, ilgili yaklaşım da sembollere yoğunlaşırken, bunu zihinsel faaliyetler açısından ele almaktadır.

Sembolik yaklaşımda kültür, paylaşılan ortak anlam ve semboller sistemi olarak ele alınır. Bu bağlamda kültür, yalnızca bireyin içinde yaşadığı dünyaya ilişkin bildikleri, düşündükleri ve hissettiklerinde değil, sosyal aktörlerin paylaştıkları anlam ve düşüncelerde aranmalıdır (Tamimi, 2005, 9).

Kültüre sembolik açıdan bakan bilim adamları, yukarıdaki bilgileri de göz önünde bulundurarak, insanı da anlam yaratan, kendi dünyasını anlamlı semboller yoluyla kuran varlık olarak görmektedirler. İnsanın sembollerle olan söz konusu ilişkisi, onun sosyal ve fiziksel çevresi ile olan ilişkilerinin de sembolik değerler üzerinden sürdürüldüğü iddiasında bulunmaktadır (Şişman, 1994, 45).

Kültürün ne olduğu ve nasıl oluştuğunu semboller aracılığıyla açıklamaya çalışan bu yaklaşım için insan çevresindeki dünyayı söz konusu semboller yardımıyla öğrenir kavrar ve anlamlandırır (Doğan, 2007, 23). Sembolik perspektifte örgüt sembolik yapılara dayandığından, bireysel deneyimlerin nasıl yorumlandığı, anlaşıldığı ve tüm bunların eylemlerle olan ilişkisi, örgütsel analizin odak noktasını oluşturmaktadır. Bu bağlamda, örgüt üyelerinin bireysel ve kolektif davranışlarına neden olan yorumlarını ve tecrübelerini yakın mercek altına almak, kültürün anlamasında kilit bir faktördür (Tamimi, 2005, 7).

Herhangi bir sosyal grubun üyelerinin paylaştıkları alma kodlarının derecesine bağlı olarak dünyayı anlamlandırmalar vasıtasıyla, buna paralel davranışlar geliştirirler (Şişman, 1994, 45-46). Bu süreç ise kültürü yaratır. Geertz'in örümcek ağı benzetmesi ile ele aldığı bu durum içinde “insan kendi kendine ördüğü anlamlar ağında asılı duran bir hayvandır.” (Doğan, 2007, 23).

1.2. Örgütsel boyutta kültür kavramı: Örgüt Kültürü

Örgüt; insanların bir ya da daha fazla gereksinmesini gidermek için, insan madde kaynakları düzeninin ve işleyişinin sürekli yenileştirildiği organik bir sistemdir. Bu sistemde, örgüt amaçlarıyla, işgören (yönetilenler), işgördürenlerin (yönetenler), örgüte çalışma amaçları ve gereksinmelerinin karşılanması, dengelenmesi de söz konusudur. Bu bağlamda, örgütler, insan amaçlarının, umutlarının ve yükümlülüklerinin bir araya gelmesinden başka bir şey değildir (Hasanoğlu, 2006, 44).

Erdem (2007)'e göre açık sistem yaklaşımı perspektifinde düşünüldüğünde, örgütler dinamik bir özellik gösterirler. Dış çevredeki uyarılara sağlıklı tepkiler veremeyen ve örgüt içi süreçler ile çevre faktörleri arasında denge kuramayan örgütlerin yaşam süresi daha kısa olacaktır. Örgütleri dış çevredeki gelişmelere göre uyarılama problemi üst düzey yöneticilerin temel uğraş alanlarından birisidir.

Günümüz rekabet ortamında işletmeler ayakta kalmak ve amaçlarını gerçekleştirmek için modern ve bilimsel yönetim anlayışlarını benimseme çabalarını arttırmaktadırlar. Bu bağlamda işletmenin fonksiyonları ve örgüt yapısının nitelikleri önemle üzerinde durulan konulardandır. İşletmenin fonksiyonları ve nitelikleri hakkında bilgi veren en önemli unsurlardan biri de o örgütün oluşturduğu ve geliştirdiği kültürüdür.

Örgütsel boyutta kültür kavramı denilince akla ilk gelen, örgütlerin de canlı bir organizma gibi var oldukları ve bu varoluş sürecinde de belli bir kültürlerinin olduğu gerçeğidir.

Yönetim biliminin önemli kırılma noktalarından olan Klasik dönemden, Neo-klasik döneme geçiş süreci üzerinde önemle düşünülmesi gereken bir olgudur. Yönetim fikrinin bugünkü niteliklerinin daha iyi anlaşılması için gelişim sürecinin ve bu süreçteki katkıların neler olduğunun bilinmesi önemlidir. Yönetim biliminin bugüne

ulaşmasında birçok düşünür ve olay ya da gelişme farklı katkılarda bulunmuşlardır. Geçmişte örgütler deyim yerinde ise, kar elde etmek amacıyla kurulmuş, ekonomik nitelikli ve mekanik yapılar olarak ele alınırken, neo-klasik dönemden itibaren yavaş yavaş bu algı değişmeye başlamıştır. Sanayi devriminden itibaren özellikle gelişmiş ülkelerde bilgi ekonomisine geçiş sürecine kadar yönetim düşüncesi de belli bir evrim yaşamıştır.

Bu bağlamda günümüzde örgütler sadece ekonomik amaçlı kurulan, kar amacı güden kurumlar olarak algılanmamaktadır. Çünkü örgütleri sadece bu bakış açısı ile yorumlamak günümüz gelişmelerine uygun bir yaklaşım değildir. Günümüzde örgütler, yapıları, yönetici ve çalışanları, iç ve dış çevresi ile son derece karmaşık ve çok boyutlu bir yapıya sahip birimler olarak ele alınmaktadır. Elbette ki işletmelerin belli ekonomik amaçları, politikaları ve bu süreçteki uygulamaları söz konusudur. Ancak günümüzde “örgüt” denildiği anda, bu olguların yanında, “örgüt kültürü”, “kurum itibarı”, “müşteri sadakati”, “çalışan performansı”, “müşteri ilişkileri yönetimi”, “toplam kalite yönetimi” gibi onlarca hatta yüzlerce işletme literatürü içinde kendisine yer bulmuş olan uyaran kendisini göstermektedir.

Genel anlamda kültür konusunda yapılan değerlendirmelerde de belirtildiği üzere, değerler yığınlarının anlamlı bir bütünü kültürü oluşturur. Aynı durum örgüt kültürü için de geçerlidir. “örgüt kültürü”, “kurum itibarı”, “müşteri sadakati”, gibi yukarıda sayılan olguların her biri kurum kültürü içinde kendisine yer bulur. Deyim yerinde ise karşılıklı bir ilişki söz konusudur. Bu kavramların her biri örgüt kültürünü şekillendirirken, aynı zamanda örgütün mevcut kültürü işletmenin fonksiyonlarına yön verir. Örneğin firmalar sosyal sorumluluk projelerini belirlerken, kendi kurum kültürleri yansıtacak projeler belirler, kurumsal itibar stratejileri oluştururken kendi kültürlerine uygun bir yol haritası oluştururlar.

Bu bağlamda, örgüt kültürü içinde yer alan her unsur onun, tıpkı toplumsal olanın yansıması gibi, ne denli derin ve üzerinde düşünülmesi gereken ölçüde çok boyutlu olduğunun kanıtıdır. Günümüzde işletme yönetimi çalışmalarının ne denli mikro ölçekte bir ilgi ve inceleme alanına dönüştüğünün kanıtı niteliğindedir. Artık

işletme amaçları, hedefleri, işletme fonksiyonları gibi genel konularında yanında, giyim şekli, dış görüntünün önemi, dış görüntünün kişi tarafından nasıl temsil edildiği önemli hale gelmiştir. İletişim çağında, rekabetin arttığı ve hatta zamanla yarışıldığı bir dünyada işletme çalışanlarının birbirinden farklı kimlik ya da kültürden insanlarla çalışma içinde oldukları bir gerçektir.

1.2.1. Örgüt Kültürü Literatürüne Girişi

Örgüt kültürü, yönetim uygulamalarında olduğu kadar örgüt teorisi bağlamındaki akademik araştırma ve eğitim çalışmalarında ilgilenilen temel konulardan birisidir.

Örgüt kültürü kavramı tam olarak bugün kullanıldığı anlam dahilinde olmasa bile 1930’lardan itibaren incelenmeye başlamıştır. Kavramın oluşmasına ilişkin birikimli olarak ilerleyen sürecin ardından bugün tanımlanan haliyle ilk kez 1979 yılında, Pettigrew’in *Administrative Science Quarterly*’de yayınlanan “*Örgütsel Kültürler Üzerinde Çalışırken*” adlı makalede yer almaktadır (Bakan ve diğerleri, 2004;21 aktaran Esba, 2009; 16) Örgüt kültürünün dikkatleri üzerine çekmeye başlamasının ve incelemelere konu olmasının en önemli nedenlerinden biri, ekonomik zorlukların üretim ve verimliliklerde düşüşe neden olmasıdır. Özellikle 1970’li yıllarda Amerikan şirketlerinin Japon şirketlerle rekabette yaşadığı başarısızlıklar örgüt kültürü kavramının daha sistematik olarak incelenmesine neden olmuştur. Örgüt kültürü araştırmalarının artmasında, 1970’lerin sonları ile 1980’lerin başlarında Japon firmalarının başarılarının dikkat çekmesi etkili olmuştur (Ouchi ve Wilkins, 1985:458).

Benzer bir bakış açısı sunan Vural (2005, 40-41)’a göre, bu konu hakkındaki incelemeler oldukça eskiye dayanmakla birlikte özellikle 1980’li yıllardan itibaren örgütleri kültürel açıdan incelemeye yönelik ilginin daha fazla arttığı söylenebilir. Bu artan ilginin nedenleri çok çeşitli olmakla birlikte, birçok yazarın ortak görüşüne göre temel nedenlerden biri yönetim teorisinde yaşanan gelişme ve değişimlerdir. Belki 20 yıl öncesine kadar birçok kişi, örgütleri mantıksal anlamda bir grup insanın kontrol ve

koordine edildikleri bir yer olarak düşünmekteydi. Departmanları, otoriter ilişkileri ve benzeri dikey yapılarının var olduğuna inanılan örgütler, özellikle örgüt kültürü çalışmaları ile birlikte daha fazla bir anlam ifade eder olmuştur.

Örgüt kültürünün literatüre girişinin, bir tür keşif ya da ortaya atılan bir teori neticesinde değil de, ekonomik ve toplumsal yaşamdaki değişmelere paralel şekilde mümkün olduğunu söylemek mümkündür.

Bilindiği üzere, 1970’li yılların sonunda yaşanan petrol krizi ile Batı ekonomilerinin büyük bir krize girmeleri, sadece gündelik yaşamda önemli değişimlerin yaşanmasına neden olmamış, aynı zamanda önemli bir paradigma değişimi de yaşanmıştır. 1980’li yıllardan itibaren ülkelerin ekonomik yapı, kurum ve kurallarında belirleyici olan Keynesyen ekonominin yerini, iktisadi anlamda “Monetarizm yaklaşımı” almıştır (Kazgan, 2006).

Keynesyen ekonominin makro ölçekteki yaklaşımları yavaş yavaş yerini monetarist dünya görüşüne bırakmış ve mikro ölçekte de etkisini göstermeye başlamıştır. Siyasi ve toplumsal anlamda da monetarizm kendisini bilinen ismiyle “neo-liberalizm”e bırakmıştır.

Bir anlamda neo liberalizm hemen her alanda monetarizm ve onun ardılları olan yaklaşımları da kapsayarak, yaşamın hemen her alanını ilgilendiren bir paradigma yaratmıştır. Ayrıca, teknolojik yeniliklerdeki önemli gelişmeler, küreselleşmenin kendisini daha fazla hissettirmeye başlaması, diğer alanlarda olduğu gibi yönetim alanında da etkili olaya başlamıştır.

Bu nedenle, dünyada çeşitli alanlarda yaşana değişimler, bir şekilde yönetim yaklaşımlarını da etkileyerek, alternatif konuların literatüre girmesine neden olmuştur. Çünkü artık zaman birçok disiplin için süreçlere daha geniş bir perspektiften bakma zamanıdır. Bu nedenledir ki, örgüt kültürünün 1980’li yıllardan itibaren literatürde sistematik olarak ele alınması tesadüf değildir.

1.2.2.Örgüt Kültürünü Açıklamak: Örgüt Kültürü Tanımları

Sosyal bilimler alanında belki de en zor süreçlerden biri soyut ve somut kavramları açıklamak ve anlamlandırmaktır. Bir şeyin kesin bir tanımına fen ya da matematik bilimlerindeki kadar net ulaşılamamaktadır. Bu tür bilim dallarında bir formülün aynı ya da benzer koşullar altında varacağı sonuç aynıdır. Ancak sosyal bilimlerde anlamlandırılan herhangi bir olgu, ülkeden ülkeye değişebileceği gibi aynı ülke içinde farklı bölgelerde bile farklı ele alınabilir. Tanımlanacak ya da sınırları belirlenecek olan konu kültür olunca durum daha da zorlaşmaktadır.

Ancak sosyal bilimlerin önemli bir avantajı da bu zorluğunun yansıması olarak karşımıza çıkar. Bazı konularda tam ya da üzerinde uzlaşa sağlanan bir tanıma varılamasa da, konuyla ilgili yapılmış tanımları incelemek ve bu tanımların konuya getirdiği farklı bakış açılarını hesaba katmak, resmin daha geniş bir çerçeveden ele alınmasına neden olmaktadır. Bu nedenle, örgüt kültürü konusunda da üzerinde uzlaşa sağlanan ya da genel bir tanım verme kaygısı yerine, konuya alternatifleri ile yaklaşmak daha doğru olacaktır.

Örgüt kültürü ile ilgili tanımlar incelendiğinde, örgütlerin ruhunun daha kolay anlaşılmasına başlandığı görülecektir. Tipolojik sınırlar çok keskin biçimde çizilmiş net çizgiler gibi görünmekteyse de, bunun ana nedeni örgütleri daha rahat anlayabilmek ve gerekli hallerde tedbir almayı ya da onlara yol göstermeyi sağlamaktır. Zaman içerisinde pek çok bilim insanı örgüt kültürünü incelemiş ve kültürel tipolojiler geliştirmiştir. Bu nedenle, örgüt kültürü ile ilgili, tarafımıza önemli görülen ve bu kavramın ilk ortaya çıktığı anlardan itibaren, üzerine yapılan bazı tanımların incelenmesinde fayda vardır.

Tablo 1: Örgüt Kültürü Tanımları

Araştırmacı	Yılı	Tanım
Eliott Jacques	1952	İşlerin yapılaş şeklinin ve örgüte hakim olan genel düşünce tarzının örgüt çapında kabul görmesi ve örgüte yeni gelenler tarafından öğrenilmesi
Schein	1984	Bir grubun kendi içinde yaşadığı bütünleşme süreci boyunca ve dış çevreye karşı verdiği hayatta kalma mücadelesi sırasında üstesinden geldiği sorunlar sonucunda öğrendiği değerler
Schwartz ve Davis	1981	Örgütteki grup ve bireylerin davranışlarını önemli ölçüde şekillendiren normların oluşmasını sağlayan ve örgüt üyelerince paylaşılan inançlar ve beklentiler bütünü
Brown ve Starkey	1994	Yaygın olarak paylaşılan ve insanların iste nasıl davranacağıyla ilgili olan inançlar ile hangi amaç ve görevlerin önemli olduğunun ayırımına varılmasını sağlayan değerlerin oluşturduğu bir küme
Gordon ve DiTomaso	1992	Örgüt kültürü bir örgütte zaman içinde gelişen ortak inançlar ve değerlerdir
Schermerhorn vd.,	2000	Örgüt kültürü örgüt içinde paylaşılan olaylar, değerler ve inançların oluşturduğu bir sistemdir. Bu sistem örgüt üyelerinin davranışlarını yönlendiren bir sistem özelliği taşır
Peters ve Waterman,	1995	Baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içindeki hikayeler, inançlar, sloganlar ve masallardan meydana gelmiş bir yapı

Tablo 1 (Devam): Örgüt Kültürü Tanımları

Araştırmacı	Yılı	Tanım
Ayla Okay	2003	Bir örgütü bir arada tutan ve başka örgütlerden ayıran spesifik yetenekler, özellikler ve ifade şekillerinin toplamıdır
R.T. Pascale and A.G. Athos	1981	Örgütün çalışanlarına ve müşterilerine yönelik politikalarına kılavuzluk eden felsefesi
G. Hofstede	1980	Aklın kolektif bir şekilde programlanması
Farnham ve Pimlott	1990	İşin nasıl organize edilmesi, otoritenin nasıl kullanılması, insanların ödüllendirilmesi ve kontrol edilmesi gerektiğine ilişkin kuvvetli inançlar bütünü
M. Armstrong	1990	Örgütte insanların nasıl davranması ve birbirini nasıl etkilemesi gerektiğini biçimlendiren, işlerin nasıl yapıldığını gösteren paylaşılan inançlar, tutumlar, tahminler ve mitolojilerin bütünü
Binali Doğan	2007	Örgüt çevre ve örgüt içi ilişkilere ait bütünleşme sorunlarının çözümüne ilişkin bir kavramdır.
Arman Kırım	2001	Şirket içindeki insanların, zaman içinde geliştirdikleri gelenekler, arayışlar ve normlar bütünü
Şerif Şimşek ve diğerleri	2001	Örgütün çevrede tanınmasını, diğer örgüt ve bireylerle ilişki kurma biçimlerini yansıtan olgu

Kaynak: Açıkgöz (2006;9-10); Vural (2005;40-41); Kırım (2001,58); Doğan (2007;104).; Şimşek, ve Diğerleri (2001,32-33) çalışmalarından temel alınmıştır

Tablo 1’de yer verilen tanımlarda kronolojik bir sıra ya da tüm tanımları sunma gayreti yerine, örgüt kültürü kavramının ne ölçüde geniş bir bakış açısı ile ele alındığı hususu vurgulanmaya çalışılmıştır.

Bu tanımlar yanında yüzlerce farklı araştırmadan farklı ya da benzer tanımlar ortaya konulabilir. Ancak örneklerden de görülmektedir ki, örgüt kültürü, tıpkı genel anlamdaki kültür olgusu gibi içeriğinde birçok unsuru barındıran bir kavramdır. Örgüt kültürü tanımlarını incelemek, aynı zamanda, günümüzde yönetim biliminin ne ölçüde geniş bir alanı kapsadığının görülmesi açısından da önemlidir.

1.2.2.1. Örgüt Kültürüne Bakış Açıları

Örgüt kültürü çalışmaları, önceden de değinildiği üzere, yönetim alanındaki gelişmelerin bir tür sonucudur. Farklı bir anlatımla, yönetim biliminin geçirdiği evrimsel süreçte ulaşılan bir noktadır.

Bir bakıma, örgüt kültürünün günümüzdeki önemine kavuşması Klasik, Neo-klasik, modern ve post-modern yönetim teorilerinin gelişimine paralellik göstermektedir.

19. yüzyılda endüstriyel toplumların gelişmesiyle birlikte, büyük ölçekli örgütler (fabrika, devlet gibi) ortaya çıkmıştır. Bu tarihten itibaren, örgütsel yapıların anlaşılması ve açıklanmasına yönelik değişik kuramlar ortaya atılmış ve örgütler değişik açılardan analiz edilmeye çalışılmıştır. Örgütlere ilişkin ilk kuramsal yaklaşımlar, başlangıçta iki paralel koldan ilerlemiştir (Marshall,1999:561).

Bunlardan ilki bilimsel yönetimi esas alan Taylor, Fayol ve Weber’in öncülüğünü yaptığı gruptur. Bilimsel yöneticili kapalı sistem, makine veya x kuramı olarak da bilinen bu yaklaşım da işçiler bir anlamda makinenin bir uzantısıdır. Çalışanların motivasyonu için onlara verilen ödülleri arttırmayı öngören ve onları tek boyutlu varlıklar olarak gören bir yaklaşım söz konusudur (Vural, 2005, 20-21).

Sosyolojik açıdan ise, Max Weber'in "ideal tip bürokrasi" olarak da adlandırılan "ussal-yasal bürokrasi" modeline yaslanmaktadır. Bu kuramların ikisi de, örgütlerin yapısını çözümleme üzerinde odaklaşmışlardır. Bu doğrultuda, örgütlerdeki mevkilerin doğası, bu mevkilere bağlı yetki ve görevler ile bunların örgütsel hedeflere ulaşılmasında gerekli çalışma ilişkilerini irdelemeyi esas almışlardır (Marshall,1999:561).

Görüldüğü üzere, işletmeleri ve çalışanları mekanik açıdan ele alan klasik yönetim teorisinde (alternatif yaklaşımlar olabilse de) kültür ve örgüt konularının yan yana gelebilmesi son derece zordur. Bu durum bir anlamda, yaşanan çağın özelliklerinden de kaynaklanmaktadır. Sanayi devriminin gelişim sürecinde olduğu, ülkelerin maddi kalkınmayı her şeyin önünde tuttuğu, rekabet ve teknolojik yeniliklerin günümüzdeki boyutta olmadığı ve kar'ın tek amaç olduğu bir dönem içinde, yönetimin niteliksel yönlerinin ortaya çıkarılması son derece zordur.

Ancak zaman içinde klasik yönetim teorisinin, gelişen çağın taleplerini karşılayamaması neticesinde, neo-klasik yaklaşım hem bir alternatif hem de bir tepki olarak ortaya çıkmıştır. Yukarıda da değinildiği üzere bu süreçte, dönem koşulları da son derece etkilidir.

Kazgan (2006, 117)'a göre neo-klasik okul, psikolojik etkenlere dayanarak, insan ilişkilerini ihmal eden klasik okulun boşlukların doldurmaya çalışmıştır.

Klasik teoriden ayrılış, 1929 ekonomik bunalımı sonrasındaki gelişmelerle paraleldir. Klasik teorisinin mekanik ve birbirine benzeyen örgüt yaklaşımları, Mayo, McGregor, Maslow ve Likert gibi birçok araştırmacının farklı yaklaşımları ile geliştirilmiştir. Bu bağlamda, neo-klasiklere göre çalışanlar için paranın önemi göz ardı edilmemekle birlikte, asıl motive edici olan unsur sosyal faktörlerdir (Vural, 2005, 21-22).

Bu dönemde McGregor, X-Y Kuramları, Hawthorn Araştırmaları, Peter Drucker'ın davranışçı yaklaşımları ön plana çıkmıştır (Kutunis, 2003, 1). Yönetim düşüncesinin gelişiminde yukarıda sayılan önemli teorisyenlerin yanında, önemli

katkıları olan isimler de söz konusudur. Bunların tümüne yer verebilmek çalışmanın kapsamı açısından mümkün olmasa da örgüt kültürüne nasıl bir aşamadan geldiği konusunu yansıtmaya için bazı isimlere değinmekte fayda vardır.

William Whyte, “Organization Man” adlı eserinde, modern toplumda bireyin “örgüt adamı” haline gelişini ve örgütlerin birey üzerindeki belirleyiciliğinden söz etmektedir. Ona göre, “büyük örgütlerdeki beyaz yakalı çalışanlar, şirket yaşamının ve bağlılıklarının egemen olduğu hayatlar sürdürmektedirler. Kendilerinin arkadaşlarından, ailelerinden ve içinde yaşadıkları cemaatlerden kopararak soyutlayan organizasyon (örgüt) insanları, yeni bir “bürokratik kişilik yapısı” edinme noktasına gelmişlerdir” (Marshall, 1999:561).

Bunun yanında, Modern yönetim teorisi deyim yerinde ise Mary Parker Follett’a (1868-1933) çok şey borçludur. İnsan ilişkilerini ve insanın önemini yönetim teorilerine eklemesi ya da insan unsurunun daha da ön plana çıkmasını sağlaması bakımından yönetim anlayışının evriminde önemli bir dönüm noktasıdır. Esasen Mary P. Follett, klasik ekol ya da okul içinde yetişmiştir, ancak görüşleri hem neo-klasik hem de sonradan gelişecek teorileri etkilemiştir (Follett, 2009).

Follet ise her ne kadar klasik yönetim akımını geliştirdiği dönem içinde yaşasa da kendisi neo klasik görüşleri savunmuştur. Kendisi bir alman düşünür olan Fichte’ten geniş ölçüde etkilenmiş ve insanların kendi benliklerini grup içinde kazanacağını söylemiştir. Follet gruplara önem vermiş ve kolektif arzu ve grup halinde düşünme kavramlarını sık sık kullanmıştır. Yönetimi sosyal bir süreç olarak ifade etmiş ve yetki, güç, önderlik, çatışma ve koordinasyon kavramlarını geliştirmiştir (Follett 1995, 7).

Neo-klasik yönetim teorisine göre insan ekonomik, ussal ve kaytarıcı değildir. Günümüzde yönetim düşüncesi ve uygulamalarında insani ve psikolojik unsurların dikkate alınması olmazsa olmaz unsurlardandır. Yönetim stratejilerinin şekillenmesinde, çalışanların motivasyonu, ast-üst ilişkilerinde psikolojik unsurlar, takım yönetimi, grupların bir arada çalışması ve öz denetimi gibi birçok unsur yönetim anlayışlarını şekillendirmektedir. Bu bağlamda, 20. yüzyılın hemen başlarında, yönetim stratejilerinin teknik ya da nicel bir süreç olarak ele alınmaması gerektiği ve insan

ilişkilerinin mikro ve makro düzeyde ele alınması gerektiği fikri yönetim teorilerinin giderek daha fazla önem verdiği konular arasında yer almıştır.

Modern yaklaşım ise bir tür denge anlayışını benimsemiştir. Neo-klasik dönemde insan unsuruna fazla önem verilmiş olmasından dolayı bilimsel gelişmeler takip edilememiştir. Dengeyi sağlayabilmek için ise modern yaklaşım geliştirilmiştir. Bu yaklaşıma göre sadece insana önem verilmesinin çok verimli olmadığı, insanın teknoloji ile birlikte verimli olacağı düşünülmüş, bu ikisinin bir sentezinin yaratılması amaçlanmıştır. Modern örgüt teorileri arasında ise, Z Teorisi, sistem yaklaşımı, durumsallık yaklaşımı ve toplam kalite yönetimi yaklaşımı ön plana çıkanlar arasındadır (Kutanis, 2003, 2).

Modern örgüt teorilerinin ardından günümüzde en fazla dile getirilen olgulardan biri de post-modernizm'in örgütler üzerindeki etkileridir. Post-modernizm üzerine daha önce yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere, modern dönemin bir eleştirisi ve günümüz gelişmelerine paralel bir aura kurma çabası söz konusudur. Yönetimdeki bu yeni anlayış insan ve teknoloji şeklinde iki ana temele dayanmaktadır. Önce insan sonrada teknolojiye dayanan bu yeni anlayış içinde yeni oluşan yönetim, anlayış, kavram, teknik ve uygulamaları benimsemeleri önemlidir. Post modern dönemde öne çıkan unsurlardan biri de esnekliktir. Değişimin çok hızlı şekilde yaşandığı bir ortamda işletmelerin esnek bir yapıya sahip olmaları, çeşitli gelişmelere uyumunu mümkün kılar. Bu durum da günümüz koşulları ile uyumludur. Yönetim alanında ortaya "Post-modern Paradigma" olarak çıkan bu yeni anlayış, kavram, teknik ve uygulamalara işletmelerin uyumunu gerektirmektedir..

Post-modern dönemin belirleyici unsuru ise, bilgi olmuştur. İnsanın bilginin kölesi olması değil, bilgiyi kullanarak hükmetmesi görüşü benimsenmiştir. Bu yaklaşımın amacı ise, sadece makinenin varlığı değil, kişinin bunun yanında insanlığını da unutmamasıdır. Yani insanın makineyi en verimli şekilde kullanacak bilgiyi üretip kullanmasıdır (Kutanis, 2003, 2).

Post-modern örgüt yapıları kendi içinde güvensizlik ve değişim korkusu yerine, esnek yapıları ve kültürel unsurları nedeniyle yaratıcılığa ve dinamizme dayalı, açık ve

güven durulan bir ortama geçişi ifade etmektedir. Son yıllarda işletme literatüründe de incelendiği üzere, takım çalışması ve takım ruhu gibi kavramlar günümüz örgüt yapılarında beklenen oluşumlardır. Geleneksel yapılarda olduğu gibi katı kurallar, kesin hiyerarşiler ve bölümler arasında engellerin ortadan kalkması yine bu dönem örgütlerinin temel anlayışlarıdır. Merkezi bir yönetim anlayışından, güç yapısının çalışanlarla belirli ölçülerde paylaşılması post modern yönetim anlayışının temel niteliklerindendir.

Clegg (1999;179-181)'e göre post-modern örgütler, geleneksel anlamda mekanik bir yapıdan ziyade organik yapı ve ilişkilere dayalı, işlerin daha az bölündüğü daha az farklılaşmış bir niteliktedirler.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TEMEL YAPISI VE ÖZELLİKLERİ

Örgüt kültürü oldukça rasyonel bir yapıda görünebilmektedir. Fakat esas itibariyle algısal ve durumsal bir yapıya sahiptir. Çünkü örgüt kültürünü meydana getiren değerler bütünü; işgörenlerin düşünsel ve zihinsel yapıları ve ortak çabalarıyla ürettikleri inanç ve değerler, davranışlar, maddi olarak meydana getirdikleri her türlü soyut-somut tüm değerleri kapsamaktadır. Bu değerler örgütten örgüte ve zamandan zaman değişiklik gösterebilir. Bu anlamda örgüt kültürünü meydana getiren değerleri kavrayabilmek ve doğru analiz edebilmek, “Buz Dağı” olarak adlandırılan örgüt kültürünün kompleks yapısının çözümüne ve anlaşılmasına büyük fayda sağlayacaktır.

Örgüt kültürü olgusunu önemli kılan ve bu kadar çok çalışmaya konu olmasını sağlayan birincil neden; zaman içinde öğrenme ve algılama yoluyla kalıplaşmış ve bir anlamda kurumsallaşmış gelenekleri değer aktarıcılar olarak kullanıp sonraki nesillere ve dönemlere aktarma işlevini üstlenmesidir. Bu sayede kurumu simgeleyen bütün değerler dönemden döneme/ nesilden nesile taşınarak devamlılık kazanmış olur. Bu özellik örgüt kültürüne metaforik ve değişken-canlı bir yapı katarken aynı zamanda üst düzey bir bağlayıcılığı ve paylaşılabilişliliği vardır.

2.1. Post Modernizmin Örgütlere Sağladığı Oratorya

Önceki bölümlerde de değinildiği üzere, post modernizm, günümüz koşullarında yaşanan yeni bir süreci ifade etmektedir. Ancak burada belirtilmesi ya da tekrar hatırlatılması gereken nokta, post-modernizmin yeni bir teori ya da paradigma getirmesinden ziyade, modernizme ait olan olguları yeniden yorumlaması ve eleştirmesi durumu söz konusudur.

1960'lı yıllarda sanatsal çevrelerde başlayan ve hızla yayılan modern sanat ve estetik anlayışının sorgulanması, ortaya çehresi çok farklı bir sanat anlayışı, ölçütü ve estetiğini çıkartmıştır. Ölçütleri ve estetiği kendinden önceki anlayışın yadsınmasını içeren bu yeni eğilim, mimariden resme, müzikten sinemaya kadar sanatın türlü alanına nüfuz etmekle kalmamış, zorunlu olarak toplumbilim ve felsefe alanlarına da yansyarak, bu alanlardaki anlayışları etkilemiştir.

Bir bakıma post-modernizm getirdiği yorumlarla mevcut olan kurum ve kuralları yeni unsurlarla ele almaktadır. Post-modern dönemin en fazla öne çıkan unsurlarından biri de kültür konusudur.

Modern endüstri toplumunun anahtarı üretimken, postmodern toplumda “gerçek” i önceleyen modeller olarak “taklitler” toplumsal düzene egemen olmaya toplumu “hipergerçeklik” olarak oluşturmaya başlar. Bu bağlamda, sanatın ve muhtemelen teorinin, siyasetin ve bireylerin yapabilecekleri tek şeyin zaten üretilmiş olan biçimleri bir araya getirmek ve bunlarla oynamak söz konusudur. postmodernite, ne iyimser, ne de kötümserdir, sadece yıkıntılardan artakalanlarla oynanan bir oyundur (Kellner, 1994: 234-236'den aktaran Aslan ve Yılmaz, 2001: 102).

Örgütler, geçmiş dönem yönetim teorilerinde olduğu gibi sınırları belli, hiyerarşi ve kurallar mekanizmasından oluşan bütünler değildir. Post-modernizmin getirdiği en önemli unsurlardan biri örgütlerin daha esnek bir yapı olarak algılanmaya başlanmasıdır. Günümüzde özellikle küreselleşme süreci ile birlikte çok kültürlülük, yerellik, merkezi otorite yerine atomize olmuş grup ya da güç odaklarının ön plana çıkma durumu söz konusudur.

Konu bir örnekle açıklanacak olursa, geçmişte örgütlerin amaç, strateji ve planlamaları ön planda iken günümüzde örgütün sosyal çevresi, örgüt içi ilişkilerin insani boyutu ön plana çıkmıştır. Geçmişte işgörenler ve ast-üst ilişkilerinin nasıl düzenleneceği tartışılırken, günümüzde farklı kimliklerden bireylerin bir arada yaşaması, işletme içindeki mevcut örgüt kültürü içindeki alt kültürlerin nasıl bir sentez şeklinde ele alınabileceği tartışılmaktadır.

Örgütler artık sosyal ilişkilerin bütünü olarak algılandığı ölçüde, kültür olgusu da o denli işletmenin yaşam alanı içinde daha fazla kendine yer bulmaktadır. Ürdün kökenli bir insan kaynakları uzmanı, üniversiteyi bitirdiği Londra merkezli şirketinin, İstanbul şubesinde çalışabilmektedir. Vejetaryen olan bir kadın çalışan, eşcinsel çalışma arkadaşı ile örgüt yapısı içinde facebook, twitter gibi sosyal paylaşım sitelerinde ve sosyal medya araçlarını kullanarak firmanın halkla ilişkiler faaliyetlerini çeşitlendirmeye çalışmaktadır.

Yukarıda anlatılmaya çalışılan ya da örneklerle netleştirilmeye çalışılan durumun ta kendisi, post-modern dönemin örgüt işleyişini sunmaktadır. Bu denli çok kimlikli, çok kültürlü bir yapı ise bir nevi meta tiyatro ya da Oratorya şeklinde örgüt faaliyetlerinin yorumlanmasına neden olmaktadır.

Örgütlerin amaç ve stratejileri çeşitlendiği, rekabette bilgi, entelektüel sermaye, bilişim gibi yeni unsurlar ortaya çıktığı ölçüde örgütsel alanlar tıpkı bir meta tiyatro gibi izlenilen, değerlendirilen ve izleyiciye (izlerkitle ya da müşteri) bir hikaye anlatan birimler haline gelmektedir. Ünlü arama motoru “Google”ın kurumsal yerleşkesi ABD’nin Kalifornia kentinde bir kampus şeklinde tasarlanarak, çalışanların bir üniversite kampüsünde yaşadıkları izlenimi verilmeye çalışılmıştır.

Bu örneklerden de görüldüğü üzere, örgüt kültürü artık sadece, kurumun ortak hedef ve ilkeleri ile sınırlı bir şey değildir. Tüm bunlardan daha fazla ve anlamlı bir bütünü oluşturan bir kavramdır. Bir meta tiyatro şeklinde örgüt kültürü ele alınırsa, oyunu yöneten ve oyunun seyrini belirleyen tüm unsurlar örgüt kültürüne anlam veren her türlü kişi, sembol ve diğer unsurlardır.

Robertson’un (1999’dan aktaran, Balcı, 2006, 35) küreselleşmeye kültür temelli yaklaşımı, evrenselin tikelleşirken, farklıları ortadan kaldırmayı bir risk haline getiren küresel hegemonyasını bertaraf ederek, aynı zamanda tikelinde evrenselleştiği, bütünleşme sürecinde farklılıkların korunabileceği, dünya ölçeğinde farklılıklarını içerisinde barındıran türden biraradalık hali yaşandığına vurgu yapar. Postmodern durumla ilişkilendirilen bu küreselleşme yaklaşımı aynı zamanda modernitenin temel unsurlarından biri olan ulus-devlet olgusu için de bir tehdit oluşturmamaktadır. Aksine,

tek bir mekana küçülmeye başlayan dünyada zaman ve mekanın ortadan kalkması ile, ulus-devlet varlığının kendi bilincini artırarak varlığının daha da belirginleşeceğine vurgu yapar.

Kültür üzerinden temellendirilen bir küreselleşme yaklaşımı, postmodern örgüt anlayışının gelişimini açıklamak üzere önemli ipuçları sunmaktadır. İşletme yöneticileri ya da örgüt kültürüne yön verenler daha yaratıcı ve yenilikçi olmak durumundadırlar. Bu bağlamda, bilgi teknolojileri ve iletişim donanımları sayesinde yaşanan küreselleşme, evrensel ve yerel olanın bir arada yaşanması, teknolojinin, kültürel öğelerin yer değiştirmesi nedeniyle ortaya çıkmıştır (Babacan ve Onat, 2002). Öncesinde zamana ve mekâna bağımlı olan pazarlar ve dolayısıyla pazardaki talepler, bu değişimlerle birlikte benzeşmeye başlamışlardır. Böylece bir pazardaki tüketim ögesi bir diğeri için anlamlı hale gelmeye ve erişilebilir olmaya başlamıştır.

Bu nedenle, işletmelerin faaliyet alanları, üretim felsefeleri, pazarlama anlayışları, yatırımları da günümüz koşullarına paralel şekilde seyretmektedir. Örgütün içsel ve dışsal çevresine uyumu ve etkileşimini yansıtan, örgüt kültürünün de bu dinamiklerinden bağımsız olduğu elbette ki düşünülemez. Bu nedenle, post-modern eğilimlerin ön plana daha da fazla çıkmaya başladığı bir örgüt alanında ya da ikliminde, kurumsal değerleri örgüt kültürü bağlamında incelemekte fayda vardır.

2.2. Kurumdaki Değerler Bütünü Örgüt Kültürü Yapan Özellikleri

Kültür kavramının tanımı ve özellikleri incelenirken, kültürü oluşturan her türlü olgunun bir araya gelerek kültürü oluşturduğundan söz edilmiştir. Her bir unsur anlamlı bir bütünü oluşturarak bir değerler bütünü yaratır. İşte bu anlamlı bütün, kültürü oluşturur.

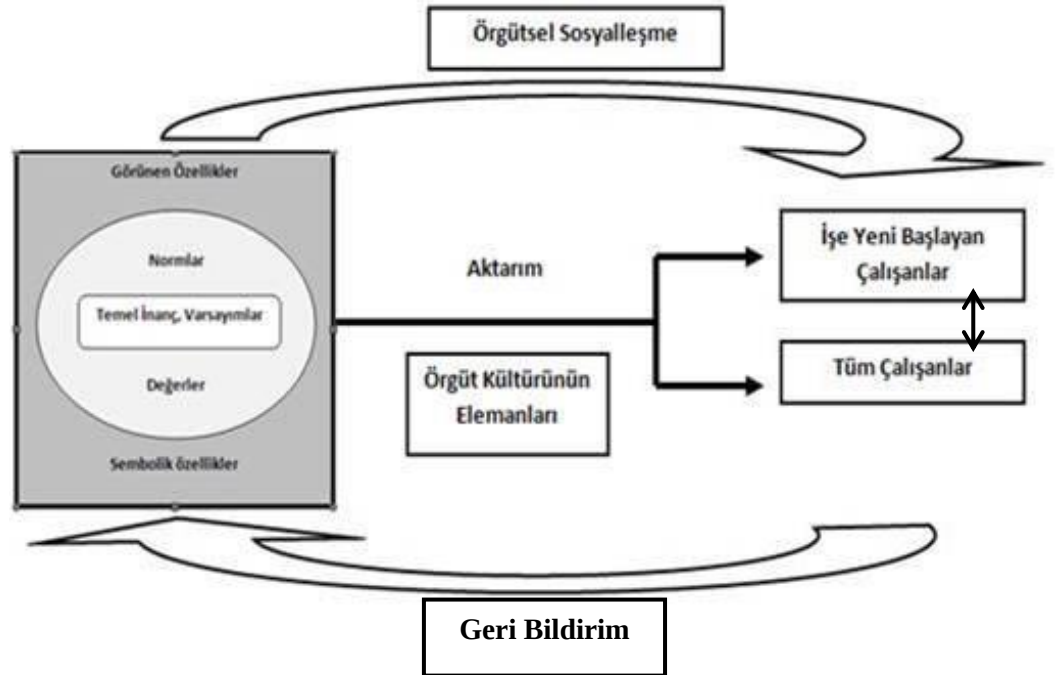
Aynı durum örgüt kültürü için de geçerlidir. Örgütsel süreçler içinde yer alan değerler, o örgütünü karakterini yani kültürünü oluşturur. Örgüt içinde yer alan soyut-somut, nicel-nitel, ruhsal-davranışsal, maddi-manevi her türlü değer örgüt kültürünün

bir parçasıdır. Bu nedenle, şu şekilde bir soru çalışmanın temel tartışma noktalarını netleştirmesi açısından önemlidir. Kurumdaki değerler bütününe örgüt kültürü yapan özellikler nelerdir?

Örgüt kültürünü oluşturan değerlerin nasıl oluştuğu ve anlamlı bir bütünü yarattığı sorunun cevabı bu çalışmanın sınırlarını fazlasıyla aşacak düzeydedir. Ancak, bu soruya ne denli tatminkar bir cevap verilirse, kanımızca o ölçüde örgüt kültürü konusu açıklanmış ve günümüzdeki değişim ve dönüşümü netleşmiş olacaktır. Bu nedenle, bazı ana hatlar belirlemekte fayda vardır.

Örgütler ve tüm olarak yönetim sistemi içinde yer aldıkları sosyo-ekonomik koşullardan soyutlanamazlar. Bu nedenle örgütler zamanla kendilerine özgü bir kişilik geliştirirler ve bu kişilikler çevrelerini etkiler. Kişilikler, işin gerekleri, örgütün yapısı ve amaçları öyle bir biçimde etkileşir ve iklim yaratır ki bu hem birey için hem de örgüt için önem taşır.

Şekil 2: Örgüt Kültürünün Aktarımı



Şekil 2’de ise, örgütteki değerler bütününü örgüt kültürüne dönüştüren unsurların nasıl işlediğini göstermektedir. İlgili aktarım mekanizması, örgüt içindeki çeşitli unsurların kültürün parçası olmasını sağlar. Bu nedenle, örgütler içinde değerlerin farklı seviyedeki ya da farklı zamanlardan beri örgütte çalışanlara aktarım mekanizması da kendi başına, örgüt kültürüne hizmet eden unsurlardandır.

Bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren örgüt kültürü; normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak ifade edilebilir. Başka bir ifade ile örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değer ve inançlardır. Hemen her kuruluş, amaçlarını gerçekleştirebilmek için, üyelerinin desteğini, etkin katılımını ve performansını en üst düzeye çıkarmasını talep etmektedir (Dinçer ve Fidan, 1996, 403).

Yöneticiler: Bir örgüt yöneticisinin en önemli görevlerinden birisi örgüt amaçları ile çalışanların bireysel amaçlarının birlikte gerçekleşmesini sağlamaktır. Bunun zor bir görev olduğu açıktır. Çünkü insanların sahip oldukları amaçlar çeşitli sebeplerle farklılık arz eder. Bu sebeple, farklı kültürlerle bir örgüte çalışmak üzere gelen bireyler için onların benimseyecekleri veya en azından uyum sağlayabilecekleri ortak bir takım değerler oluşturmak gerekir.

Örgüt kültürünün önemi bu noktada kendini hissettirir. Bir örgütte böyle bir kültürün oluşması durumunda çalışanlar kendilerini bir bütünün parçası sayacaklar, kendilerini evlerinde hissedecekler, aileleriyle birlikteymiş gibi rahat ve huzurlu bir ortam içinde çalışacaklardır. Bunun ise çağımız örgütleri için önemli bir ayrıcalık olduğu bilinmelidir (Doğan, 2007).

Fiziki ve kültürel Çevre: Bir örgütün kimliğini fiziki ve kültürel faktörler birlikte oluşturur. Fiziki faktörler, faaliyet sektörü, teknolojisi, örgütün hukuki yapısı, büyüklüğü, personel sayısı, stratejiler ve alt birimlerin düzenleme biçimleriyle belirlenir ve işletmenin yapısal özelliklerini ortaya koyar. Örgütün kültürel kimliği ise mitler, adetler, kahramanlar ve tarihinden oluşur. Fiziki kimlik genel yönetim tarafından yaratılırken; moral ve kültürel kimlik, işletmede çalışanların çoğunluğuyla çizilmektedir ve bir anlamda informel kimliktir (Erdem, 1996, 54).

Örgüt kültürü her örgüt için ayırt edici bir nitelik taşıyan, örgütün kendi özelliklerinin ortak ürünüdür. Örgüte üye olan kimse, bu ortak ürüne inanmalı, saygı duymalı; onun yasaması ve gelişmesi için mevcut ve özellikle yeni girenlere sözleri ve davranışları ile mesajlar ileterek, geçmiş tecrübelerini aktararak paylaşmalıdır. Örgüt kültürü böylece; yasama, örgütün bütün üyeleri tarafından paylaşılma ve bütün örgüte yayılma veya anonim olma özelliğini kazanacaktır (Eren: 2001, 138).

Örgüt kültürü, öğrenilmiş ya da sonradan kazanılmış bir olgudur. Farklı bir anlatımla kültür örgütün faaliyet konusu ve faaliyet sektörü, toplum içindeki misyonu, geçmiş dönemlerde başarılı görevler yapmış olan ve hala görevde bulunan üst kademe yönetici ve liderlerin empoze ettiği norm ve davranışlarla ortaya çıkar ve tüm üyeleri etkiler. Böylece üyeler bireysel kültürü oluşturan bilgi, inanç, tutum, norm, değer ve davranışları öğrenir ve kazanırlar (Eren, 2001: 138).

Bunun yanında örgüt içindeki değerlerin kültür haline dönüşmesi, örgütsel kültürün özellikleri ile de ilgilidir. Bu nedenle, Algılama, davranma, bağlılık yaratma, uyum yaratma gibi kavramlar örgütün değerlerini anlamlı bir bütüne dönüştürür.

Algılama:, nesnel dünyayı duyular yoluyla öznel bilince aktarma sürecidir (Hançerlioğlu, 1996, 9'dan aktaran, Tamimi, 2005, 15). Yani bu süreç doğuştan olmayıp, bireyin çevresindeki olay, nesne ve tepkileri fark etmesidir. Birey, kültürel çevresi içinde gözlemlerine ve ilişkilerine anlam vermeye başladığı an, yorumlama sürecini başlatır. Yorumlama, algılamalardan anlam çıkarma sürecidir (Satır, 1998, 32'den aktaran, Tamimi, 2005, 15). Kültür, bireylere örgütte olup bitenleri anlamalarını ve yorumlamalarını sağlayan bir kod sunar. Bu algı ve yorum şekli, örgütte kazanılan deneyimlerin örgüt üyelerine aktarılması sonucu ortaya çıkar (Erdem, 1996, 28).

Davranma: Kültürel kod, örgüt üyelerinin çevrelerine uymak için nasıl bir eylem tarzı belirlemeleri gerektiğinin resmini çizer. Örgüt üyeleri tarafından geliştirilen tepki mekanizmaları, bu resmin genel bir yansımasıdır.

Yargılama (Değerlendirme) Kültür, kişileri ve davranışları yargılamada da bir kod oluşturur. Yargılama, doğruluk ya da yanlışlık bildiren bir düşüncedir. Örgüt

üyeleri, kültürün kendilerine kazandırdığı bakış açıları ile; doğru, yanlış, iyi ve kötü olanı belirler (Tamimi, 2005, 16).

Bağlılık Yaratma Örgüt kültürü, üyeler tarafından paylaşılan ortak değerlerdir. Paylaşılan değerler, üyeler için bir kimlik oluşturup onlara farklı bir benlik kazandırır ve örgütsel bağlılığı yaratır (Tamimi, 2005, 16).

Uyum Yaratma Örgütün esnek, yeniliklere açık ve kendini sürekli geliştirebilen bir yapıya sahip oluşudur. Çevresel gerekliliklerle mücadelede, örgüt kültürleri başarının anahtarı veya başarısızlığın kaynağı olabilmektedir.

2.3.Örgüt kültürünün işlevi ve kritik önemi

Çalışma kapsamında da değinildiği üzere günümüzde işletmelerin yönelimleri nicel unsurlardan, nitel unsurlara doğru evrilmektedir. İşletmeler, kendilerini farklılaştırmak, hem müşteri hem de çalışanlar nezdinde itibar ve bağlılık yaratmak için kültür gibi niteliksel unsurla yönelmektedir.

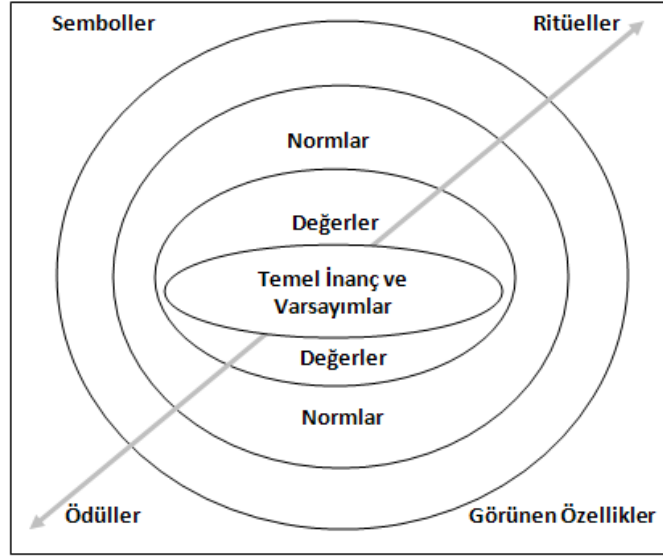
19. Yüzyıl'ın bürokratik örgüt yapıları, günümüzde yerini, demokratik yapılaşmaya geçiş, kişiler arası yardımlaşma, çalışanları bulundukları ekip içinde ve hatta kurum dışındaki sosyal paydaşlarla ilişkilerin önem kazandığı bir süreç aşlamıştır (İslamoğlu, 2007, 20-21).

Bu noktada örgüt kültürünün sadece kurum içi ve dışı faaliyetlerle ilgili bir olgu olmayıp, aynı zamanda birçok strateji ve uygulamayı etkileyecek bir süreç haline dönüşmüştür.

Kültürün örgüt içinde bazı işlevleri söz konusudur. Genel anlamda, örgüt kültürü, çalışanların edim düzgülerine ve örgüte bağlanma düzgülerine uyumunu ister ve bir anlamda zorlar. Edim düzgüleri (norms of performance) işgörenden beklenen üretimin türünü ve niceliğini belirler. Örgüte bağlanma düzgüleri (norms of

involvement) ise işgörenlerin örgütün varlığını sürdürmesine yönelik sorumluluklarını gösterir ya da hatırlatır (Başaran, 2004, 305-306).

Şekil 3: Örgüt Kültürünün İşlevsel Yapısı



Kaynak: <http://implementer.com/implementer/newtools/cultbackground.htm>, erişim tarihi: 10.06.2011

Şekil 3’de örgüt kültürünün Soğan Kesiti Modeli verilmiştir. İşletmeyi bir canlı olarak kabul ettiğimiz taktirde örgüt kültürü, örgütün ruhuna inen küçük tavşan delikleridir. Derinlere inildikçe sabit inanç ve değiştirilmesi oldukça zor değerler katmanını bulunmaktadır. Örgüt kültürü tüm sözü geçen değerlerin toplamıdır ve nesilden nesile aktarımı söz konusudur. İşletme içinde bu özelliğinden dolayı devamlılık ve “benlik” ruhu oluşturur. Çalışanlar neyin iyi neyin kötü, hangi davranışların istenen veya istenmeyen olduğuna ilişkin ortak değerleri paylaşırlar. Bu değerler bir “kurallar kitabında” yazılı olmayıp çalışanların kendi geliştirdikleri fikir ve inançlardan oluşur. Örgüt kültürü, örgütün temel özelliklerini yansıtır ve biz bu özelliğinden dolayı ona örgütün DNA’sı denilebilir.

Örgüt kültürünün, örgüt performansı üzerine de olumlu bir etkisi vardır. Başka bir ifadeyle güçlü örgüt kültürü örgütsel dinamikleri pozitif yönde harekete geçirmesinin yanında yüksek performans, işgören bağlılığı, iş tatmini ve rekabet avantajı konusunda örgüte artı bir değer katar (Demir vd., 2011). Güçlü örgütsel kültürler, üç nedenden dolayı örgütsel performansı etkilemektedir (Terzi, 2000:69);

- Güçlü örgütsel kültürlerde tüm işgörenler ortak amaçları paylaşırlar.
- Güçlü örgütsel kültürlerde örgütsel değerler işgörenler tarafından paylaşıldığı için işgörenlerin güdülenme dereceleri yükselir.
- Güçlü örgütsel kültürler, bürokrasinin bunaltıcı etkileri olmaksızın bir kontrol sağlarlar

Bu işlevleri ilgili firmanın amaç, plan ve uygulamalarına göre farklılık gösterse de; örgüt kültürü öğrenilmiş ve sonradan kazanılmış bir olgudur. Örgüt kültürü, çalışanlar arasındaki paylaşılabılır olduğu için, bireylerin değer ve inançlarının şekillenmesinde etkilidir. Örgütsel kültürün düzenli ve tekrar edilen, geçmişten bugüne ve bugünden geleceğe aktarılan bir yapısı vardır (Eren, 2004, 138-139). Robbins (1994, 304) bu işlevleri şu şekilde özetlemektedir;

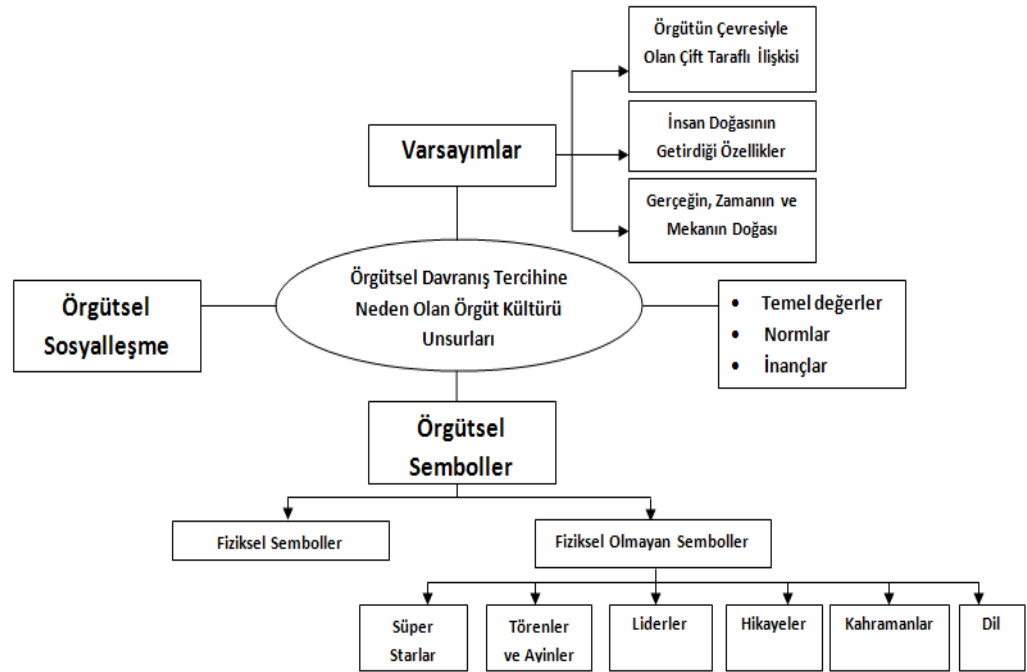
- Birincisi, sınırları belirleyici bir rol söz konusudur.
- İkincisi, örgüt üyelerine belli bir kimlik sağlar ya da yaratır.
- Üçüncüsü, kültür insanların bir şeye bireysel çıkarlarından daha fazla bağlanmasını sağlar
- Dördüncüsü, kültür sosyal sistemin dengesini güçlendirir.

Örgüt kültürün kritik önemi bizzat işlevleri ile ilgilidir. Örneğin, örgüt kültürü, iş yapma, teknik, yöntem ve süreçlerinde bir standart oluşturarak örgütsel verimliliğin artmasını sağlayabilir. Ayrıca, gelecekte, kurum içinde göre alabilecek kişilerin yetiştirme ve kurumla özdeşleşmelerine uygun zemin hazırlanmış olacaktır. Örgüt içi iletişimin geliştirilmesinde de, kültürün önemi fazladır. Örgüt içinde bazı nedenlerle, ortaya çıkan çatışmalar örgüt kültürünün geliştirdiği bazı standart uygulamalar ve süreçler yardımı ile azaltılarak işlevsel kılınabilir (Şimşek ve diğerleri, 2001, 36-37).

2.4. Örgüt kültürünü oluşturan temel unsurlar

Bu başlık altında, örgütsel kültürü tanımlayan, karakterini yansıtan, diğer örgütlerden farklılığını ortaya koyan ve çalışanlar tarafından benimsedikleri kültürü anlamlandıran, temel unsurlar değerlendirilecektir.

Şekil 4: Örgüt Kültürü Unsurları



2.4.1. Varsayımlar

Sosyal bilimler için, dünyayı algılamak ve değerlendirmek konusunda varsayımlar her zaman önemlidir. Aynı durum kültür olgusu için de geçerlidir. Oluşturulan olgu ve fark edilebilen değerlerin altında yatan öngörüler bir bakıma varsayımları oluşturur (Alvesson, 2004, 174).

Örgüt kültürüne ilişkin tüm stratejiler varsayımlar ekseninde oluşur. Stratejiler, bilgi temelli olarak görünseler bile, bu bilgilerin yorumlanması inanç, değer ve varsayımlara bağlıdır. Varsayımlar ise, örgütün mevcut yapıları için hem önemli hem de risklidir. Varsayımlar, bu bağlamda, stratejik planlamaları yapanlar ve üst düzey

yöneticiler tarafından şirket kültürüne uyumlu bir şekilde oluşturulmaktadır (Şimşek ve diğerleri, 2001, 34).

Schein (2010, 44-46)'e göre, varsayımlar, örgütü oluşturan unsurlara, düşünme, hissetme ve algılama konularında öğreticidir. Farklı bir anlatımla bu süreçleri doğru bir şekilde yapmalarını sağlar.

Bunun yanında örgüt kültürüne göre oluşturuluş olan varsayımların geçerliliğinin test edilmesi de önemlidir (Eren, 2001, 167). Bu test yöntemi de yine örgütsel kültürün değerlerine ya da sınırlarına göre oluşturulmaktadır.

Örgüt kültürü içinde belirlenmiş olan varsayımlar ve örgütün değerleri ile de uyum içindedir. Bu uyumun yanında yeni değerlerin oluşturulması ve bunları başarılı sonuçları için de yardımcıdır. Örgüt kültüründe yeni değerler varsayımlar sayesinde başarı kazanıyorsa, örgütün varsayımları kültürler uyumludur (Schein, 2010, 16).

Varsayımlar örgüt kültürüne bazı anlamlar yüklerler. Bunlardan ilki, davranışa rehberlik etmesidir. Fakat birçok yönetici çalışanların örgüt kültürünü fark etmeleri ile resmi kontrole daha az gereksinim duyulduğunu belirtmektedir. Örgüt kültürü, örgütün değerleri, inançları, sembolleri, dili, alışkanlıkları ve söylentileri hakkında da temel varsayımları tanımlar. Bu da, örgüt üyeliğine anlam verir ve grup tarafından beklenen davranışları yönlendirir.

2.4.1.1. Örgütün Çevresiyle Olan Çift Taraflı İlişkisi

Örgütsel iletişim son yıllarda işletme literatüründe sıkça incelenen ve örgütler tarafından da pratikte önem verilen bir kavramdır. Konumuzla doğrudan bir ilişkisi yokmuş gibi görünse de, aslında örgüt kültürünü oluşturan unsurları tamamlayıcı bir rolü vardır. Ayrıca post-modernizm içinde işletmeyi oluşturan her bir unsurun birbiri ile bağlantısı ve tamamlayıcı bir rolü olduğu düşünüldüğünde iletişim ve özellikle örgütün iç ve dış çevresi ile iletişimi önem kazanmaktadır. Bu nedenle kısaca örgütsel iletişimi tanımlamakta fayda vardır.

Örgütsel iletişim, bir kurumda ast ve üst konumdaki bireylerle ya da aynı düzeydeki kişiler arasında bilgi, veri, algı ve düşüncelerin aktarılmasına hizmet eden ve bu kişilerin belirli bir yapı içerisinde anlaşmalarını sağlayan bir köprü görevi görmektedir (Şimşek ve diğerleri, 2001, 118).

İlişkiler sermayesi son yıllarda, entelektüel sermaye olgusu bağlamında ön plana çıkmıştır. İşletmenin çevresi ile kurduğu ilişkilerin ya da etkileşimlerinin işletme içinde yer alması ve kararlarını etkilemesi ilişkiler sermaye olgusunu yansıtır. Bir kurumun en değerli varlığı olarak nitelendirilen değerler ve ilişkiler bütünü, işletmenin sosyal alandaki paydaşları nezdinde nasıl algılandığını ifade eden değerler bütünü olarak tanımlanabilmektedir. Rekabetçi küresel ortamda örgütleri faaliyet gösterdikleri alanlarla ilgili olarak daha dikkatli olmaya yönelten önemli gelişmeler yaşanmaktadır.

Farklı bir anlatımla, işletmelerin somut şekilde görünmeyen her türlü bilgi, deneyim ve değerler bütünü örgüt kültürünü yansıttığı ölçüde, örgütün dış çevresi ile kurduğu ilişkiler de bu olgunun önemli bir boyutudur.

İşletmenin iş ortakları ya da ara mamul temininde kurduğu ilişkiler, müşterilere ulaşma biçimi ve yöntemleri ilişkiler sermayesi içinde yer alan bazı unsurlardır. Bu süreçte, müşterilerin bağlılık ve tatminini önemseme, sosyal sorumluluk çalışmaları, pazarlama iletişimi, finansal gücün kullanımı ve kamuoyuna yansıtılması süreci örgütün ilişkileri içinde yer alır.

Örgütün dış çevre olan ilişkisi, onun kültürel değerlerine göre belirlenmektedir. Müşteriler, tedarikçiler, dağıtım kanallarını oluşturan ortaklar ve dış kaynak kullanımında işletmeye hizmet sağlayan firmalarla olan ilişkiler bizzat o örgütün kültüründen izler taşımaktadır. Örnek olarak finansal ilişkiler, pazarlama faaliyetleri, bürokratik işlemler örgütün belirlediği değerler ekseninde plan ve uygulamalara dahil olmaktadır.

2.4.1.2. İnsan Doğasının Getirdiği Özellikler

İnsanın doğası ve iş rolleri hakkında temel varsayımlar: Açıklanması en zor olan bileşendir. Temel varsayımlar örgüt üyeleri tarafından paylaşılan davranış ve değerlerin çekirdeğidir. Bunlar direkt işletme ile değil, yönetim felsefesine yönelik konuları kapsar. Adalet, dürüstlük, doğruluk, tevazu, yardım severlik, merhamet, bireysel saygınlık ve tok gözlülük gibi değerleri kapsamaktadır.” (Özmutaf, 2007, 87)

Farklı kültürler kendi özelliklerine göre farklı davranış ve düşünce biçimleri oluşturur. Toplumların eğilimli oldukları davranış şekilleri bir şekilde o toplumdaki kurumlar için de geçerlidir (Doğan, 2007, 80).

Bu kurumların içinde yer alan insan doğası ya da tümünün bileşimi ise kurumların kültürünü oluşturur. Bu nedenle, örgütlerin temelindeki unsurların başında insan unsuru gelir. Çünkü bir işletme istediği kadar ileri teknoloji ve alt yapıya sahip olsun insan unsurunun olmadığı ya da bu teknolojilerin insanlar tarafından kullanılmadığı bir durum söz konusu değildir. Aynı durum örgüt kültürü için de söz konusudur. Örgütün bilinçli ya da bilinçsiz olarak geliştirdiği kültür insanlar tarafından benimsenip paylaşılmadığı sürece başarı şansı azdır.

Örgüt kültürünün temel yapı taşı ve sonraki çalışanlara aktarımını sağlamakla görevli olan insanların tek tip olduğu varsayımı özellikle post-modern yaklaşımların mikro ya da atomize olmuş unsurlara yoğunlaşması ile aşılmıştır. Daha açık bir ifade ile, neo-klasik ya da erken modern işletme literatüründe insan doğası ve insanların birbirinden farklı olabileceği gerçeği bir şekilde göz ardı edilmiştir. Buna göre işletmelerin değer yargıları ya da felsefesi (yani kültürü) çalışanlar tarafından benimsenip geliştirilmelidir.

Burada ortaya koyan hedefler içinde görüldüğü gibi çalışanlar tek tip ya da aynı şekilde düşünen ve davranan kişiler gibi algılanmışlardır. Ancak post-modern yaklaşımlar, bireylerin birbirinden farklı kültür değerlerine ve kişilik yapısına olabileceklerini belirtmişlerdir. Bu nedenle, birbirinden farklı yapı ve doğalara sahip

olan insanların ortak bir payda da buluşabilecekleri bir örgüt kültürü gereklidir. Bu şekilde yaratılan bir kültür gerçek anlamda örgüt kültürünü yansıtır.

İnsan doğasının farklı bileşimlerinden oluşan ve onu gerçek anlamda yansıtan değerler, ancak örgüt kültürünü oluşturur. Bu oluşum sayesinde de insan doğası ya da farklı kişilik yapıları örgüt kültürünün temelini oluşturan bir unsur haline dönüşür.

2.4.1.3. Gerçeğin Zamanın Ve Mekanın Doğası

Felsefenin üzerinde en fazla durduğu konulardan biri zaman ve mekandır. Çalışma kapsamında yeri geldikçe vurgulandığı üzere, kültür de diğer toplumsal kurum ve yapılar gibi dinamik bir süreci ifade eder. Bu dinamizmi oluşturanlar arasında zaman ve mekan kavramları bulunur. Değişim, politika ve uygulamalar, stratejiler ve amaçlar zamana ve mekana yani şartlara göre değişir.

Çağın ve mekanın koşulları kültürel unsurları etkiler. Kuzey ülkelerinin mimari yapısından, giyim tarzına, geleneklerinden çalışma yaşamına yapan birçok unsurun coğrafi şartlardan etkilenmesi güney (sıcak iklim) ülkelerinkinden farklıdır. Bu örnek birçok konu içinde geçerlidir. Bunlardan biri de kültür ve örgüt kültürü konusudur.

Çeşitli kültürleri birbirinden ayıran bazı özellikler vardır. Bunlardan biri de zaman ve mekan algısıdır. Zaman kavramı insanların davranışlarını, bazı olayları yorumlamalarını ve çevresindeki ilişkilerini kurma ve sürdürme biçimini etkiler. Örneğin bazı kültürler için zaman hızlı ve yetersiz bir kavram iken, Avrupa Ülkeleri gibi, bazı toplumlarda da daha durağan ve hatta geniş bir kavramdır.

Bu iki olgu işletme literatüründe bölümsel ve bütünsel zaman algısı olarak yorumlanmaktadır. Bölümsel zaman algısı, akıp giden bir kavramı ifade ederken, bütünsel zaman ise, eylemler arasındaki uyum ön plana çıkmaktadır. Bölümsel zaman algısına yakın olan toplum veya işletmelerde bütünsel zaman algısına göre bazı farklılıklar göstermektedir (Doğan, 2007, 79). Bu konu hakkındaki ayırımı netleştirmek için aşağıdaki Tablo 2'yi incelemekte fayda vardır.

Tablo 2: Zaman Algısı

Bölümsel Zaman Algısı	Senkronize (Bütünsel) Zaman Algısı
Her işi teker teker yapar, zamanı bölünebilir olarak kabul eder	Aynı anda birkaç işi birden yapar ve zamanı esnek olarak kabul eder.
Zamanı bir tehdit unsuru olarak görür	Zamanı yeni fırsatlar yaratan bir kavram olarak algılar.
Yapılan iş üzerine yoğunlaşılır.	Kolayca başka konulara yönelebilir.
Hiç hatasız kabul edilen akıl ve mantığın, neden, sonuç, yargı ve sonuçların dolaysız neticeleri olduğuna inanır	Mantıklı olmayı çeşitli hedef ve amaçları kapsayan senkronize bir süreç olarak kabul eder.
Ürünlerin zaman içinde olgunlaştığına, yenilik ve kar amaçlı olmaktan çıkıp rutin işlemler, düşük kar payları haline dönüştüğüne ve sonrasında öldüğüne inanır.	Ürünlerin zaman içinde kendilerini yenilediğine ve genlerinin yeni kuşak ürünler yarattığına inanır.

Kaynak: DOĞAN (2007) çalışmasından uyarlanmıştır.

Tablo 2’de de görüldüğü üzere bireyler ve toplumlar gibi işletmelerinde belli bir zaman algısı söz konusudur. Aynı durum mekan için de aynı şekildedir. Dolayısıyla işletmelerin zaman ve mekan algıları, hem onların mevcut kültürlerinin bir yansıması, hem de gelecekte oluşacak yeni kültürel değer ve unsurların belirleyicisidir. Yani örgütsel kültür işletmeyi hem dönüştürür hem de işletmenin genel düşünce ve davranış biçimleri kültürü dönüştürür ya da şekillendirir.

2.4.2. Temel değerler, normlar, inançlar

Örgütteki tüm bireylerin ortaklaşa inandığı ve paylaştığı temel değerler, örgüt kültürünün önemli bir ögesidir. Aslında, kültür insanların paylaştığı değer ve inançlarla başlar ve örgüt içindeki temel anlayış sistemini oluşturur (Vural, 2005, 159).

Değerler, örgüt üyelerinin çalışmalarını, eylemlerini nitelendirmeye ve değerlendirmeye yarayan ölçütlerin kaynağıdır. Bireylerin tutum ve davranışları, büyük ölçüde ahlaki ve dinsel değerlerle örf ve adetlerin içerdiği değerlerin etkisi altındadır (Turan ve diğerleri, 2010, 84).

Değerler ile inançlar aslında birbirine yakın ve kimi zamanda karıştırılan kavramlardır. Örgütün inançları Schein (2010)'e göre örgütün bugün ve gelecekle ilgili bilgilere olan yaklaşımıdır. Genel bir anlatımla örgütün inandığı ve kısmen göreceli olan kavramlardır.

Doğan'a göre (2007, 52), değerler, daha çok iyi-kötü ayrımı ile ilgili olup belli davranışların arzu edilebilir olup olmadığına ilişkin ölçülerdir. Değerler, bir bakıma, kolaylıkla ulaşılması mümkün olanı değil ulaşılma arzusu olanı ifade eder. Bunun yanında inançlar ise, daha çok doğru ve yanlış ayrımını yansıtırken, kesinliğe yönelik bilgileri ve hedefleri içerir.

Değerler, diğer kültürel ögelere 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 öneminden ve bir değer olarak varlığından söz edilebilir(Turan ve diğerleri, 2010, 84).

Değerlerin yanı sıra normlarda örgüt kültürünün temel unsurları olarak ele alınabilir. Normlar, davranışı doğrudan etkileyen, genellikle yazılmamış ve informal 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 (Savaş, 2006, 18-19).

2.4.3. Örgütsel semboller

Örgütsel semboller, üyelerin karmaşık fikirleri ve duygusal mesajları birbirine aktarılmasını sağlayan ve özel anlam taşıyan objeler, hareketler ve olaylardır (Şimşek ve diğerleri, 2001, 36). Bunun yanında örgütsel sembollerin geçerli olabilmesi için gerekli şartlar ise şunlardır (Doğan, 2007, 55);

- Anlatılması gereken ya da beklenen şeyi anlatabilmesi
- Anlatılmak istenen şeyi tam, eksiksiz ve başa anlamlara çekilmeyecek biçimde anlatılması gerekir.

Örgütsel semboller, kültürün önemli bir yansıması olarak fiziksel ve davranışsal olarak iki kısımda incelenebilir. Her iki sembol de birbirini tamamlayarak anlamlı bir semboller bütünü oluşturur.

2.4.3.1.Fiziksel Semboller

Fiziksel semboller, örgüt üyeleri tarafından somut bir şekilde algılanan unsurlardır. Fiziki semboller, örgüt üyelerine çalıştıkları kurum hakkında fikir verir ve mevcut kültürü somutlaştırmalarına yardımcı olur (Şişman, 1994, 76; Doğan, 2007, 55).

Fiziki semboller arasında kimi zaman işyerinin dizaynı, kimi zaman kullanılan teknolojik cihazların yeniliği kimi zamanda işletmenin amblemi gibi örnekler, işgörenlerin ilgili kurumun örgütü hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlar. Fiziki semboller, örgütün kurumsallığı, işleyişi, çalışanlarına yaklaşımı gibi konularda önemli fikirler verir. Tıpkı yeni bir insanla tanışıldığında, onun fiziksel görüntüsünün dikkat çekip sonradan kişilik ya da karakterinin analiz edilmesi gibi, örgütlerinde fiziki sembolleri önemlidir.

2.4.3.2. Fiziksel olmayan- Davranışsal semboller

Örgüt kültürü için fiziksel semboller yanında fiziki olmayan semboller de söz konusudur. Bu semboller, çalışanların iş süreçlerine katılımları ile birlikte daha fazla algılanmaya başlar. İşgörenler içinde yaşadıkları ya da nefes aldıkları örgütün içindeki iletişim, lider-üye etkileşimi, hiyerarşinin ölçütleri, hizmet kalitesi gibi unsurları bu sayede anlamlandırır. Bu bağlamda, ilgili sembolleri netleştirebilmek için ilgili başlık altında bazı örneklerle değinilecektir.

2.4.3.2.1. Liderler

Temel değerler ve inançlar örgüt kültürünün alt yapısını meydana getirirken, liderler de bunların, sembolleri kendi kişiliklerine bunları yansıtan modelleri veya temsilcileridir (Vural, 2005, 162).

Liderler, örgütün işlerliği konusunda stratejik öneme sahiptir. Lider ve üyelerin karşılıklı etkileşimi örgüt kültürünün paylaşılması, işgörenlere aktarılması ve yeni kültürel unsurların, mevcut kültüre eklenmesine önemlidir. Liderlerin etkileşiminin boyutları ve kalitesi örgüt kültürünün oluşturulmasında önemlidir. Liderler, örgüt kültürünün fiziksel olmayan sembollerinin simgesi ve taşıyıcısıdır. Bu bağlamda, örgütün değerlerinin liderler tarafından temsili örgüt değerlerinin yerleşmesi ve çalışanlara sunulması bakımından son derece etkilidir.

2.4.3.2.2. Kahramanlar

Kahramanlar örgütün değerlerini ve kültürünü kişiliklerinde somutlaştıran ve sergileyen insanlardır (Şimşek ve diğerleri, 2001, 36). Örgüt içinde her üyenin kişisel performansını ve başarısını örnek aldığı kişiler olan kahramanlar aynı zamanda ulaşılabilir bir kişiliğinde sembolüdürler. Kahramanlar, deyim yerinde ise, örgütün değerlerini benimsedikleri, uyguladıkları ve bunun sonucunda başarı sağladıkları için

kahraman olarak tanımlanır ve sunulur. Bu nedenle örgüt içinde kahramanların ortaya çıkması ve kültürel değerler içindeki sunumu önemlidir.

2.4.3.2.3. Süper starlar

Örgütte ve onun kültürel yapısında ulaşılabilecek en üst limitleri kendi kişiliklerinde toplayan ve sergileyen sıra dışı olarak tanımlanabilecek kişilerdir. Süperstarlar, örgüt kültürü içinde kahramanların bir üst basamağı ya da temsili olarak da açıklanabilir. Süperstarlar, örgütün değerlerini ve normlarını benimsemek isteyen kişiler için ulaşılabilecek somut bir hedeftir. Fiziksel olmayan sembollerin, somut olarak işgörenlere sunulduğu örnek bir modeldir. Bu bakımdan, kahramanlarla birlikte örgüt kültürü aurası içinde yer almaktadırlar.

2.4.3.2.4. Hikayeler

Derin, kültürel değerleri ve normları aktaran geçmişteki olaylardır (Şimşek ve diğerleri, 2001, 35). Hikayeler daha derin kültürel kalıp ve geçmiş olayların aktarımıdır. Hikayeler gerçek olaylara dayalı ve örgüt üyeleri tarafından genellikle paylaşılan ve yeni işgörenleri örgüt hakkında bilgilendirmek için anlatılan öykülerdir. Hikayeler, insanlar için sembol olabilirler.

Bir fikir hakkında öznel bir yol veya tam açıklayıcı bir ifadeden ziyade o fikrin örneğini temsil eder. Hikayeler, bu günü geçmişe bağlar ve mevcut uygulamalara açıklık ve meşruiyet kazandırır. Örgüt kahramanları hakkındaki hikayeler, örgüte örnek teşkil eder ve örgütün öz değerlerinin öğrenilmesini sağlar.

2.4.3.2.5. Törenler ve Ayinler

İşletmelerde özel bir fikrin iletilmesi veya belli bir amacın gerçekleştirilmesi için yapılan seramonik aktiviteler tören olarak ifade edilir. Bunun yanında, kültürel değerleri ve normları yerleştirmeye yönelik düzenli olarak yapılan törenler ise ayin olarak ifade edilir (Şimşek ve diğerleri, 2001, 35).

Törenler ve ayinler örgütsel kültürü yansıtan önemli unsurlardır. Örneğin, performans sürecinde başarı gösteren takım ya da takım üyelerinin ödüllendirilmesi töreni, başarı sağlayan grupların kendini alkışlaması, plaket ya da ödüllerin takdim ediliş şekli ve bunun için hazırlanan özel aktiviteler tören ve ayinler olarak örnek gösterilebilir. Bu tören ve ayinlerin düzenlenme sıklığı ve yapılış şeklindeki belli değer ve kuralların belirlenmesi kuruma özgü kültürün bir göstergesidir.

2.4.3.2.6. Dil

Örgütün kültürünü yansıtan kelime ve semboller topluluğudur (Şimşek ve diğerleri, 2001, 36). Dil bir toplumun en önemli taşıyıcılarından biridir. Nesilden nesile sözlü ve yazılı olarak aktarılacak kültürün yaşaması ve gelişmesi sağlanır. Benzer bir durum işletmeler için de geçerlidir.

Örgütsel kültür içinde dil daha çok, örgüt içindeki ilişkilerde kullanılan şekli ile anlaşılır. Yöneticilerin astlarına hitap ya da konuşma şekli, e-postaların yazım dili, örgüt içi iletişimdeki dil örgütsel kültürü oluşturur. Bunun yanında, örgüt içinde bazı kavram ya da olgulara yüklenen anlamlar da örgütsel kültür içinde dilin önemini yansıtır.

Ortak dil ve grup üyelerini birbirine bağlar, iletişim kurmalarını sağlayan bir olgudur. Aksi takdirde üyelerin birbirini anlayamayacağı sosyal bir ortam yaratılmış olur. Böyle bir ortamda ise örgüt kültüründen söz edilemez (Vural, 2005, 65).

2.4.4. Örgütsel Sosyalleşme

Basit anlamda örgütsel sosyalleşme kavramına bakıldığında “işgörenlerin iş ortamının kültürünü ve kendi rollerini öğrenmeleri sürecidir (Schein,1988)”. Bu süreç içerisinde çeşitli yöntem ve uygulamalarla mevcut olan örgütsel kültüre ait değerler taşınmış ve devam ettirilmiş olur. Bu nedenle örgütsel sosyalleşme hem bir örgüt kültürü unsuru hem de örgüt kültürünün aktarılması için kullanılan davranışsal bir araçtır. Sosyalleşme, örgüte yeni giren işgörenlerin var olan kültürü sürdürmeleri için başvurulmuş bir yoldur. Örgütsel sosyalleşme, bir örgüte yeni katılan ya da aynı örgütte farklı bir işe geçen iş görenin, kendisinden beklenen tutum, değer ve davranışları öğrenmesi sürecidir. Sosyalleşme etkinliğinin temel amacı, işgöreni örgütün etkin bir üyesi konumuna getirmektir(Can,1997; 274 aktaran Köse vd., 2001).

2.5. Örgüt Kültürü modelleri

Örgüt kültürünün tanımı, evrimi ve günümüzdeki nitelikleri bu kavramın örgütler için ne denli hayati bir role sahip olduğunun kanıtı niteliğindedir. Bunun yanında, örgüt kültürünün inceleme ve uygulanma alanı arttıkça hem kuramsal hem de uygulamaya yönelik farklı yaklaşımlar söz konusu olmuştur. Çeşitli araştırmacılar kendi incelemelerine göre farklı ancak bir o kadar da benzerlikler taşıyan örgüt kültürü modelleri geliştirmişlerdir.

Örgüt kültürünü modellerine ilişkin yapılan incelemede aslında birbirleri ile önemli benzerlikler taşıyan bu modellerin sınıflandırılması ve niteliklerinin tanımlamasında her araştırmacının farklı bakış açıları söz konusudur. Bu farklılık elbette ki, farklı sınıflandırmalara neden olmuştur.

Örgüt kültürü modellerini tek tek incelemek yerine, konu ile ilgili temel sınıflandırma tablo 3’de ana hatlarıyla açıklanmıştır. Bu sınıflandırmanın ardından, teorilere ilişkin bazı genellemelere yer vermek uygun görülmüştür.

Tablo 3: Örgüt Kültürü Modelleri

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELİ	ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BOYUTLARI
Schein Modeli	-Örgütün Çevresi ile İlişkisi -İnsan Faaliyetlerinin Özelliği -Gerçek “doğruluk” kavramı -Zaman Kavramı -İnsan Doğası -İnsan İlişkileri -Homojenlik & Çeşitlilik
Kluckhohn ve Strodtbeck (Kroeber) Modeli	-İnsan Doğası -Çevre ile İletişim -Sorumluluk -Harekete Yönelik Olma -Zaman -Kişilerarası Mesafe Anlayışı
Laurent Modeli	-Politik Sistemler Olarak Örgütler -Otorite Sistemleri Olarak Örgütler -Rol Formülasyon Sistemleri Olarak Örgütler -Hiyerarşik İlişkiler Olarak Örgütler
Hofstede Modeli	-Güç Mesafesi -Belirsizlikten Kaçınma -Bireysellik -Maskülen & Feminen
Trompenaars Modeli	-Genel & Özel -Bireysellik & Ortaklaşa Davranışçılık -Etkisel & Nötr -Kesinlik & Belirsizlik -Başarma & Atfetme -Zaman -İçsel Kontrol & Dışsal Kontrol
Sonnenfeld Modeli	-Beyzbol Takımları -Kulüpler -Akademiler -Kaleler
Deal ve Kennedy Modeli	-Sert Erkek, Maço Kültürü -Çok Çalış / Sert Oyna Kültürü -Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü -Süreç Kültürü
Quinn ve Cameron Modeli	-Klan Kültürü -Hiyerarşi Kültürü -Adhokrasi Kültürü -Piyasa Kültürü

Tablo 3 (Devam): Örgüt Kültürü Modelleri

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELİ	ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BOYUTLARI
Harrison ve Handy Modeli	-Güç Kültürü -Rol Kültürü -Görev Kültürü -Kişi Kültürü
Byars Modeli	-Sistematik Kültür -Müteşebbis Kültür -Etkileşim Kültür -Bütünleşik Kültür
Ouchi Modeli	-Tip A (Amerikan Tarzı Örgüt Kültürü) -Tip J (Japon Tarzı Örgüt Kültürü) -Tip Z (Amerikan Tarzına Uyarlanmış Örgüt Kültürü)
Lahiry Modeli	-Yapıcı Kültür -Pasif-Savunucu Kültür -Agresif-Savunucu Kültür
Toyohiro Kono Modeli	-Dinamik/Canlı Kültür -Lideri İzleme ve Dinamik/Canlı Kültür -Bürokratik Kültür -Hareketsiz/Durgun Kültür -Güçlü Lider ve Hareketsiz Kültür

Kaynak: Vural (2005) ve Doğan (2007) çalışmalarından uyarlanmıştır

Tablo 3’de ana hatları ile belirtilen modellerin her biri örgüt içi oluşan kültürel unsurları anlamaya çalışmıştır. İlişkilerin niteliği, örgüt içi iletişim, yapısal özellikler, sembol kullanımları gibi unsurlar kültürlerin niteliklerini belirlemektedir. Her bir model kendi içinde örgüt kültürünü tanımlamaya çalışmıştır. Elbette ki ilgili modeller, araştırmacının yaşadığı ya da incelemeyi yaptığı dönemin koşulları ile de ilgilidir.

Örgüt kültürü modellerin tanımlama ya da niteliklerini vurgulama çabası dışında, örgütlerin “zayıf” ve “güçlü” kültürler olma durumları ile ilgili değerlendirmelere yer verilmiştir. Yapılan kültür sınıflandırmalarında, etkinlik düzeylerine göre hangilerinin güçlü hangilerini zayıf nitelik ve yapıya sahip olduğu açıklanmaya çalışılmıştır.

Etkinlik düzeylerine göre, örgütsel değerlerin açıkça belirlendiği ve kültürel unsurların etkin bir şekilde paylaşıldığı kültürler güçlü bir kültürü yaratırken; örgüt hedeflerine ve kültüre konu olan unsurlara hitap etmeyen yaklaşımlar, zayıf kültür olarak nitelendirilmiştir.

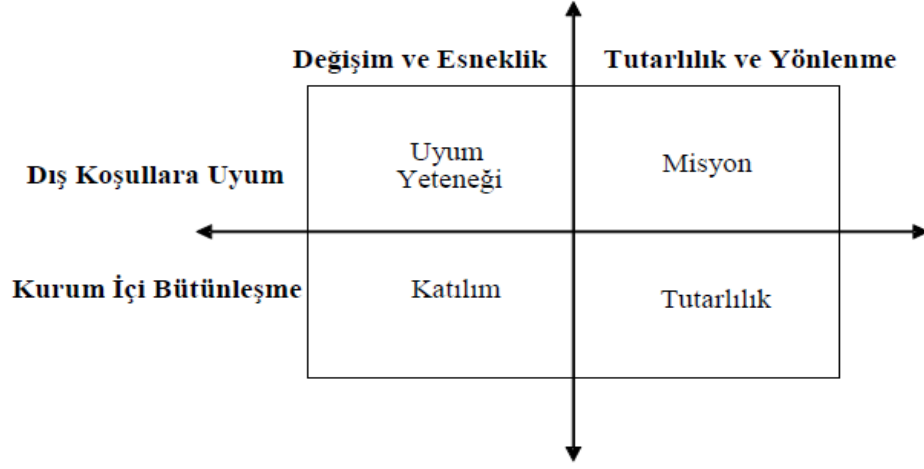
Örgüt kültürü modellerinin farklı sınıflandırma yapımlarındaki amaçlardan biri de, performans ya da etkinlik olgusu ile ilgilidir. İlgili modeller kendi sınıflandırmalarına göre, olumlu anlamlar yükledikleri, güçlü veya zayıf olarak tespitlerde bulundukları, örgüt kültürü tipleri ile işletme performansı arasında doğrudan bir ilişki kurmaktadır.

Örneğin, güçlü kültürlere sahip yapılar, zayıf olanlara göre daha iyi performans sergilemektedirler. Örgütsel bağlılık, çalışan memnuniyeti, değişime uyum, etkinlik ve verimlilik gibi süreçlerin hem yönetimi hem de sonuçları daha olumlu olmaktadır.

Örgüt kültürü teorileri arasında dikkat çeken ve ilgili çalışmanın uygulama kısmında da model alınan örnek Don Denison'a aittir. Araştırmacı "örgütsel kültür ve etkinlik" isimli çalışmasında örgüt kültürüne ilişkin alternatif yaklaşımlar geliştirmiştir. Literatürde "Denison modeli" olarak anılan yaklaşıma göre kültürel unsurlar ile örgütün çevresi arasında uyum olmalıdır.

Denison ve Mishra (1995'den aktaran, Yahyagil,2004). örgüt kültürü kavramına ölçülebilir nitelik kazandırmak (operationalisation) amacıyla öncelikle 2 ana eksen tanımlamıştır. Birinci ana eksen bir işletmenin kontrolü dışında kalan çevresel (dış) koşullara (müşterilerin değişen nitelikleri, istekleri, teknolojik uygulamalar ve yenilikler v.b.) uyum yapabilme derecesidir. İkinci ana eksen ise dış koşullara uyum yapabilmek için, işletmenin kendi bünyesinde gerekli yapısal ve işlevsel değişimleri gerçekleştirme kapasitesidir. Bu 2 ana eksen de kendi içinde ikiye ayrılarak örgüt kültürüne ilişkin 4 temel kavramsal boyut oluşmuştur.

Şekil 5: Denison Modeli



Kaynak: Yahyalıgil (2004)

Bunlardan ilki “Uyum yeteneği”dir. Bu kültür tipinde, örgütün dış çevreye uyumlu şekilde stratejilerini geliştirmesi durumu söz konusudur. Farklı bir anlatımla, stratejiler şekillendirilirken, stratejiler dışsal çevreye ilişkin istek ve gereksinimlere göre belirlenir (Daft, 1997: 323).

Denison modelinde sözü geçen ikinci kültür tipi ise, “Katılım Kültürü” dür. Örgüt çalışanları ya da genel anlamda üyeleri, katılımı esas alan bir değerler zinciri geliştirir. İşgörenlerin katılımcılığını ve dolayısıyla performansını arttırmak için izlemeleri gereken yollar, katılım kültürünün üzerinde durduğu konulardandır. Katılım olgusu bağlamında, alt kavramsal boyutlar içine yetkilendirme, takım çalışması ve yetenek geliştirme söz konusudur.

Üçüncü kültür tipi ise “Tutarlılık (Denge) Kültürü” dür. Bu kültür tipi çerçevesinde, içsel dengeler önemsenir. İçsel dengenin dış çevreye muhtemel yansımaları konusunda araç ve yöntemler geliştirilir. Temel değerler, Uzlaşma ve koordinasyon ise, tutarlılık boyutunun alt kavramlarıdır.

Dördüncü olarak ise, “Misyona (Görev) Kültürü” karşımıza çıkmaktadır. Dış çevredeki değişimleri yakalamak ya da izlemek ana amaçtır. Örgütsel amaç, üyelerce paylaşılan bir imaj olduğunda da önemlidir.

“Örgüt kültürünü ölçmek için oluşturulan 4 temel kavramsal boyutun her birine bağlı olarak da üçer adet alt-kavramsal boyut eklenmiştir. Her bir alt-kavramsal boyut da kendi içinde 5 elemandan oluşmaktadır. Böylelikle 4 temel ve $4 \times 3 = 12$ alt-kavramsal boyut ve bunlara bağlı olarak da $12 \times 5 = 60$ eleman oluşmuştur. Sonuç olarak Denison’un geliştirdiği özgün ölçme aracı, işte bu 60 kültürel elemanın her birisinin değişken olarak kabul edildiği ve toplam 60 maddeden oluşan bir soru-formudur. Yukarıda açıklandığı şekliyle Denison örgüt kültürü ölçeği, “hiç katılmıyorum, katılmıyorum, kararsız, katılıyorum ve çok katılıyorum” şeklinde 5’li Likert tipi bir soru-formudur. Ölçeğin geçerlik ve güvenirlik testleri Denison ve Mishra (1997) ve Jae Cho (2000) tarafından yapılmış olup, istatistiksel anlamda tatminkar sonuçlara ulaşılmıştır (aktaran, Yahyagil, 2004)”.

2.6. Örgütte Kültürün Değişmesi

Değişim. Son yılların en gözde terimlerinden biri olarak özellikle işletme süreçlerinde kendisini önemli derecede hissettirmektedir. Hemen her dönemde zaman ve mekanın koşullarına göre değişim kaçınılmaz iken, günümüzde kitle iletişim ve internet teknolojilerinin de etkisi ise, zaman olgusu göreceli olarak önemli hale gelmiştir. Üretim ve tüketim hızı, işletmeler için değişimi zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle, örgüt kültürü de işletme içinde yaşanan değişim süreçlerinden etkilenmektedir.

2.6.1. Örgüt Kültürünün Değişimi: Neden Ve Nasıl Değişir

Kocabaş (2006, 248)’a göre, Küresel ekonominin etkisi, yoğun rekabet, teknolojik gelişmeler, ürün/hizmet çeşitliliği, değişen, bilinçlenen tüketici, çalışanlar ve

toplumlar, vb. unsurların etkisi nedeniyle örgütler iç ve dış çevrelerindeki değişime uyum sağlama yolu ile yaşamlarını sürdürmektedirler.

Dooley (1995) değişim girişiminin değerler temelli olduğunu ve değişimin gerçekleştiği yerde değerler, düşünceler ve davranışların oluşturduğu kültürel örüntülerin doğal olarak etkileneceğinden söz etmektedir. Değişimle birlikte gelen yeni değerler ve uygulamaların eskileriyle uyuşmadığı durumlarda çalışanlarda savunuculuk, kendini geri çekme, önemli bilgileri saptırma ya da değiştirme gibi davranışların görülebileceğini belirten Dooley, sistematik ve başarılı bir değişimde örgüt kültürünün potansiyel etkisinin göz ardı edilmemesi gerektiğini ve mevcut kültürün analizi ve değişimi ile ilgili stratejilerin belirlenerek, örgütsel değişim girişiminin bir parçası haline getirilmesi gerektiğini ileri sürmektedir (Dooley, 1995'ten aktaran, Gizir, 2008, 185).

2.6.1.1. Örgüt Kültürünün Değiştirilmesinin Nedenleri

“Değişim” belki de son yılların en gözde kavramlarından biridir. Değişim, rekabet, amaç-hedefler gibi konular, işletme literatürünün gözde inceleme alanıdır. Bu denli popüler bir kavram olan değişim, sadece “moda olan” bir olgu değildir. Türkiye’den Çin Halk Cumhuriyeti’ndeki bir kişi ile saniyeler içinde görüntülü konuşabilen insanlar, bir bölgedeki iç savaşın görüntülerinin naklen yayınlandığı ortamlar, sanal dünyanın insanları giderek etkisi altına aldığı bir ortamda zaman-mekan kavramları içeriklerini de değiştirmiştir.

Tüm bu süreçlerin içinde değişim olgusu kendisini hem birey hem toplum hem de işletmelere kendisini adeta dayatmaktadır. Bu olgu aynı zamanda, örgütlerin temel yapı ve değerlerini de etkilemektedir. Örgüt kültürü de değişime konu olan unsurlar arasında yer almaktadır.

Bu noktaya kadar, örgütsel kültürün önemi, işletmeler için bazı değerler, inançlar, semboller, fiziki unsurlar, düşünce ve davranış kalıpları yarattığı yani onun

kişiliğini yansıttığından söz edilmiştir. Peki ama örgütsel kültür değişir mi? Bu değişim ne şekilde ve nasıl olur?

Örgütlerin ve kültürlerinin dinamik bir olgu olduğu ve zaman ve mekana göre değişebileceğine ilişkin değerlendirmeler hatırlanacak olursa, bu soruya verilecek cevap şüphesiz “evet” olacaktır. Evet, örgütler ve onun yapıları gibi kültürü de bazı değişimleri yaşar.

Eren’e göre, aşağıdaki dört neden örgüt kültüründe değişime neden olmaktadır (Eren, 2004, 171);

- Örgüt kültürü, örgütün ana hedefini destekler nitelik arz etmiyorsa,
- Örgüt kültürü, örgütün başarısını itici bir güç olarak harekete geçirmede zaman,
- Örgüt kültürü, örgütteki çıkar gurupları arasında uyum sağlamadığı durumlarda,

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

Bu bağlamda, örgütsel kültürün değişimi konusunu genel hatları ile incelemekte fayda vardır.

2.6.1.2. Örgüt Kültürünü Değiştirme Araçları

Değişim, örgüt içerisindeki kültürel bir reaksiyondur. Bir işletmenin departman yapısı daha ilk günden oluşturulabilir ancak örgüt kültürü denen olgunun oluşturulabilmesi için uzun yıllar beklemek ve uğraşmak gerekir. Değişim kültürü, var olan kültürün zaman içerisinde çağın gereklerine ayak uyduramaması başka bir deyişle eski olarak tanımlanabilecek örgüt kültürünün başarılı sonuçlar elde edememesi ya da

elde edilen başarıların korunamaması durumunda devreye giren, yeniden yapılanma sonucu ortaya çıkmış örgütsel kültürdür.

Örgüt kültürünün değişime konu olabileceği gerçeğinden hareketle, ilgili süreçte kullanılan araçlar; “katılım”, “yönetimin sembolik hareketleri”, “başkalarından bilgi edinme” ve “eğitim” şeklinde sıralanabilir.

- ***Katılım***

Değişimin sağlanmasına yönelik, araçlardan ilki katılımdır. Bu sistem içinde hem bireyler katılıma teşvik edilir hem de örgüt açısından önemli biri olarak görüldüğü mesajı verilir (Vural, 2005, 133). İşletmeler örgüt kültürünün değişimini sağlamak ya da ortaya çıkan bir zorunlu değişimi yönlendirebilmek için, çalışanların da katılımını sağlama amacı güderler.

Örneğin, işletme böyle bir değişim sürecinde çalışanlar ya da ekiplerle bilgilendirme toplantıları yapabilir. Şirketin ambleminin değiştirilmesi gibi bir durum varsa, işletme çalışanlardan alternatif fikirler alabilir ya da yarışmalar düzenleyebilir.

Çalışanların, kendilerini ilgilendiren konularda danışıldığını bilmeleri onların örgütsel bağlılıklarını geliştirecektir. Sürece daha fazla katılırlar. Bu sayede, değişime muhtemel direnç önlenmiş olur ve değişime uyum hızlanmış olur (Vural, 2005, 85).

- ***Yönetimin Sembolik Hareketleri***

Örgüt kültürünün değiştirilmesi ya da geliştirilmesinde sıkça kullanılan yöntemlerden biridir. Yeni kültürü örgüte, anlatan ya da algılamalarını sağlayan açık, görülür sembolik hareketler yönetici ya da benzeri kişiler tarafından uygulanır. Çalışanlar, örgütte yönetici ya da liderlerini bir şekilde takip edip, örnek aldıkları için, onlar tarafından sıkça tekrarlanan sembolik hareketler, çalışanlar tarafından daha kolay benimsenebilir (Vural, 2005, 134).

Örnek olarak işletmelerde yaka kartı takılmaya başlanmasını düşünen ya da daha önce serbest kıyafet uygulamasının olduğu ve resmi kıyafete geçmeyi planlayan bir işletme, değişim arifesinde yöneticilerini kılık kıyafet ya da aksesuarları önceden kullanmalarını talep edebilir.

Konuya bir başka örnek ise, Xerox firmasına aittir. Firmanın CEO'su David Kearns, yönetimin başına geçip kültürel değişimi başlattığında tüm mesajlarını kalite üzerine yoğunlaştırmıştır (Vural, 2005, 134).

- ***Başkalarından Bilgi Edinme***

Başkalarından bilgi edinme, örgütsel değişim için kullanılan araçlardan bir diğeridir. Çalışanlar birbirleri ile sürekli işbirliği ve iletişim halinde oldukları için, gelişme ve değişimlere ait haberleri başka kişilerden öğrenebilirler. Bu da değişimi hızlandıran ya da değişimin nasıl olacağı konusunda çalışanları bilgilendiren araçlardan biridir.

- ***Ödüllendirme Sistemleri***

Bu yöntemin benimsenmesindeki mantık çalışanları yanlış şey yaparken yakalayıp cezalandırmak değil, doğru şey yaparken ödüllendirmektir. Ödüllendirme sadece maddi unsurlarla değil, hatırlanma ya da takdir edilme şeklinde olabilir. Bu ödüllendirme süreci, oluşturmak istenilen davranışların şekillenmesinde etkilidir. Bu bağlamda örgüt kültürünün değişim sürecinde de ödüllendirme yolu benimsenmektedir. Böylece çalışanların uyumu daha etkin ve hızlı şekilde olabilecektir (Vural, 2005, 135)

- ***Eğitim***

İşletmelerde kurum içi eğitim günümüzde hemen her alanda uygulanmaktadır. Gerek işe alım süreci gerekse belli sıklıklarla yapılan gelişime yönelik eğitimler, aynı zamanda değişim sürecinde de önemli bir araçtır.

Örgütsel değişimin gerektiği ya da mevcut değerlerin geliştirilmesinin zorunlu olduğu durumlarda, işletmeler eğitim programları ile çalışanlar bilgilendirmektedir. İş görenlerin yeni davranış biçimlerine hazır olmaları eğitim desteğini gerektirecektir. İstenilen yönde değişim yaratmak için iletişim, grup üyeliği, karar verme, liderlik ve rekabet gibi temel örgütsel süreçteki sorunları çözme, potansiyel çalışma alanlarını denetim altında tutma ve çözme, insan davranışlarını tanımlama ve iyileştirme, duyarlılık eğitimleri, kariyer planlama, takım çalışması gibi yöntemlerden yararlanmak gereklidir.

Eğitim programlarının temel amacı, çalışanların muhtemel ilgisizliğini kuruma bağlılığa dönüştürerek verimliliği arttırmaktır. Bu bağlamda, örgüt kültürü eğitim programları, örgütün yapısından ziyade çalışanların tutumlarını değiştirmek için uygulanmaktadır (Vural, 2005, 136).

2.7. Örgüt kültürü Analizi

Örgüt kültürünün önemi ve işletme süreçlerin üstlendiği kritik rollerin değerlendirilmesi yanında, acaba örgüt kültürü nasıl analiz edilmelidir? Ya da daha doğru bir ifade ile örgüt kültürünün hangi analizleri, en doğru ve tatminkar cevapları verir? Kanımızca bu sorulara verilecek yanıtlar, örgüt kültürü analizlerinin biçimini netleştirmiş olacaktır.

Örgüt kültürü analizinde, semboller, fiziksel unsurlar ve benzeri nicel ölçütler ön planda iken özellikle post-modern örgüt teorilerinin görünmeyen ya da gizil unsurların da dikkate alınması gerektiğine yönelik değerlendirmelerle bazı değişimler yaşanmıştır.

Örgüt kültürü araştırmaları artık, anket ve bu anketlere verilecek cevaplara indirgenemeyecek ölçüde geniş, çok boyutlu ve belli bir derinliğe sahip bir olgudur. Örgüt kültürü işletmenin hedeflerini gerçekleştirmesi için önemlidir, şeklide başlayan sonuç ve önerilerin yerini, örgüt kültürünün dinamik yapılar içinde ve günümüz ekonomik ve post-modern toplum kalıpları içindeki işlevi ön plana çıkarmaktadır.

2.7.1. Nicel Yöntemler

Nicel yöntemler örgüt kültürünün değerlendirilmesinde ve çeşitli araştırmaların belli bir sonuca ulaşmasında, özellikle fiziki unsurları ve sayısal verileri içerdiği için önemlidir. Örneğin, bu yöntemlerden biri de doğrudan gözlemdir. Örgüt kültürü incelemesinde araştırmacı, bizzat örgüt içindeki grubu gözlemler ve çeşitli veriler toplar (Ertopuz ve Akın, 1997: 167).

Bu yöntem içinde, dış fiziksel unsurlar, örgüt içi iletişim ya da davranışlardaki anlamlı hareketler, örgütün fiziki konumu (örneğin işletmenin çalışma ortamı, dizaynı, kullanılan renkler gibi), örgüt kültürünün dili ve ortak anlamlı ifadeler ve zaman kavramının nasıl algılandığı gibi unsurlar bizzat gözlemlenmektedir.

Doğrudan gözlem, bilinebileceği üzere, gözlemleyen kişinin bakış açısına bağlı olduğu ve tarafsız olamayacağı konularından eleştirilmektedir

Örgüt kültürü konusunda yapılan incelemelerde gözlem konusunun belli riskleri olması yanında, semboller, fiziki şartlar gibi temel unsurların yorumlanabilmesi bakımından önemlidir (Baltaş ve Baltaş, 1998: 41)

Görüşme yöntemi de örgüt kültürü incelmelerinde kullanılmaktadır. Nicel bir yöntem olarak görüşme, kimi zaman tek başına kimi zamanda veri toplama teknikleri için yardımcı bir unsur olabilir. Açık uçlu sorular ve geniş katılımlı uygulamalarda tercih edilen bir yöntemdir. Bunun yanında araştırmacının amacına göre, belli bir plan dahilinde ya da akışına bırakılarak da tamamlanabilir (Ertopuz ve Akın, 1997: 169).

Son yıllarda özellikle üniversite tezlerinde sıklıkla kullanılan yöntemlerden biri de anket uygulamasıdır. Belirli sorular, çoktan seçmeli olarak kişilere yönetilir. Yazılı olarak alınan sonuçlar çeşitli sistemlerde değerlendirilerek örgüt kültürüne ilişkin veriler değerlendirilmiş olur. (Ertopuz ve Akın, 1997: 169).

Karşılaştırmalı yönetim anlayışı, kültür konusunu bir değişken olarak ele almaktadır. Nice araştırmalar içinde, kültürü örgütsel süreçlerin dışında ve örgütle ilgili değerleri ve normları etkileyen bir değişken olarak görmektedir. Bu yöntemler içinde

örgüte üyeler vasıtasıyla aktarılan bir olgu olarak kültür bağımsız bir değişkendir. Bu yöntem kapsamında kültür-örgüt yapısı makro ölçekte incelenir. Mikro düzeyde ise, farklı kişilik ve sosyo-ekonomik özelliklere sahip çalışanlar incelenmektedir (Eren, 2001:140).

Bazı araştırmalarda örgüt kültürü olgusu bağımlı ya da bağımsız değişken olarak kullanılabilir. İşlevselci yaklaşımlar da örgüte ilişkin değişkenler ve bununla ilgili sonuçlarla (verimlilik, performans gibi) ilgilenmektedirler (Şişman, 2002:112).

Bazı araştırmacılar ise, kültür konusunu bir metafor olarak ele almaktadır. Bu yaklaşımlar içinde örgüt ve kültür kavramları özdeşleştirilmektedir. Yani aralarında bir ayrım gözetilmez. Örgütler, yanı zamanda kendi kültürlerine sahip birimler şeklinde incelenmektedir. Kültür, örgütsel analizlerde bir değişken olarak ele alınmamaktadır (Şişman, 2002:110).

Örgüt kültürü analizlerinde, yöntem olarak tümevarım ve tümdengelim de kullanılmaktadır. Tümevarımcı analizlerde çalışanların deneyim, kişilik özellikleri ve varsayımlarından yararlanılır. Tümevarım yaklaşımına göre bireylerin deneyim, tercih ve varsayımları değerlendirilerek genel bir teorik tanıma ulaşılmaya çalışılmaktadır. Tümdengelim şeklindeki analizler, genelden özele bir anlayışla gerçeklik kavramını çözümler ve teori ile uygunluğunu test eder.

Schein (2010), analiz ve incelemelerinde ise, örgüt kültürünü anlamak için tümevarım yöntemini tavsiye etmektedir. Buna göre, örgüt kültürü konusunda gözlemci yorumlar her zaman yeterli değildir, aynı zamanda araştırmacıların açık uçlu sorulara da ihtiyacı vardır. Anketler vasıtasıyla örgütün değerlerini, normlarını ve sembollerini anlamaya çalışmak önemlidir. Aynı tür soru kalıpları ve standart yaklaşımlar, örgütlerin kendine özgü niteliklerini anlamak için yeterli değildir. Açık uçlu sorular ve detaylı irdelemeler elbette ki sonuçlarda bazı tutarsızlıkların yaşanmasına neden olabilir. Bu durumda ise, örgüt içinde tutum, duygu ve sorumlulukların incelenmesi önemlidir (Schein, 2010, 111-112). Burada değerlendirilen Schein yaklaşımı nicel yöntemlere örnek olarak verilebilse de sosyal psikolojiye eğilimli yapısı, derinlemesine

özömlmeleri ile aynı zamanda nitel yöntemler içinde de değeriendirilebilir kanısındaız.

2.7.2. Nitel Yöntemler

Örgüt költürü yaklaşımlarında çeşitli araştırmacılar kendi yaklaşımlarına göre, Schein, Hofstede, Meyer ve Denison gibi farklı model ya da yöntemler belirlemişlerdir. Anket, katılımlı ya da dışarıdan gözlem gibi unsurlarla yapılan örgüt költürü analizleri özellikle, post-modern yaklaşımların getirdiğı költürel çeşitlilik, kimlik gibi olgularında dahil edilmesiyle, yön değıştirmeye başlamıştır. Költür gibi, kimi zaman soyut kimi zamanda göreceli olabilen bir konuyu analiz etmek için nitel yöntemlerin önemi günümüzde tartışma dışı hale gelmiştir denilebilir.

Örgüt költürü analizlerinde temel alınan boyutların bir kısmı aşağıda verilmiştir (Robbins, 2003, 525; Harvey ve Brown, 1988, 386'dan aktaran Tamimi, 2005, 34-37).

- Risk Üstlenmeyi Teşvik: Örgüt üyelerinin risk üstlenme ve yeniliklere açık olma konularında cesaretlendirilip teşvik edilme derecesidir.
- Örgütsel Kimlik: Örgüt içindeki üyelerin kendilerini örgütle ve çalıştıkları grupla bütünleştirebilme, örgüt kimliğini benimseme derecesidir.
- Performans-Ödöl İlişkisi: Örgüt içindeki ödöllerin, üyelerin performanslarına göre dağıtılma derecesidir.
- Örgütsel Yapı: Örgüt üyelerinin davranışlarını kontrol eden kuralların, düzenlemelerin derecesi ve doğrudan gözetimin miktarıdır.
- İletişim: Örgüt üyelerinin birbirleriyle kurmuş oldukları biçimsel ve biçimsel olmayan iletişimidir.
- Güç Mesafesi: Örgüt üyelerine verilen sorumluluk, bağımsızlık ve inisiyatif kullanabilme derecesidir.

Dil, metaforlar, mit, hikaye ve efsaneler, törenler, liderler ve kahramanlardan oluşan sözel-davranışsal semboller ile, fiziksel (görsel) semboller de örgüt kültürü araştırmalarında kullanılabilir.

Örgüt kültürü analizlerinde araştırmacıları ulaşmak istedikleri hedeflere göre, nitel (kalitatif) ve nicel (kantitatif) yöntemler birlikte de kullanılabilir. Niteliksel analizlerde araştırmacıların, nicel yöntemlere göre daha derinlemesine bir literatür taraması yapmaları gerekebilir. Bunun en önemli nedenlerinden biri ise, nitel yöntemlerin, diğerine göre daha karmaşık, çok boyutlu ve genelleme yapmaya imkan tanımamasıdır. Niteliksel yöntemler kimi zamanda daha masraflı olabilir. Nicel yöntemlere göre daha zaman alıcı ve genellemelere az yer verilen bir yöntem olduğu için araştırmacılar için belli bir maddi yükümlülüğü söz konusu olabilir.

2.8. Örgüt Kültürü Analizi Konusunda Yapılan Çalışmalar

Önceki bölümlerde de değinildiği üzere, örgüt kültürü ile ilgili çalışmalar özellikle 1980’li yıllarla birlikte önem kazanmıştır. Bu alanda hem dünyada hem de Türkiye’de ciddi bir literatür oluşturulmuştur denilebilir. Çalışmanın farklı bölümlerinde örgüt kültürü ile ilgili teorik açıklamaları örneklendirmek hem de sonraki bölümde yer verilecek, araştırmaya uygun bir zemin oluşturmak için bazı araştırmalara genel hatları ile değinmekte fayda vardır.

Hofstede Dünya çapında gerçekleştirmiş olduğu araştırmasında, örneklem olarak merkezi NewYork’ta olan Dünya’nın en büyük çok uluslu örgütlerinden biri olan IBM’i (International Business Machines) almıştır. 1968-1972 arasında IBM kapsamında 20 farklı dile çevrilerek, 50’den fazla ülkede yaklaşık 116 000 kişinin cevapladığı, ulusal kültürü ölçme ve değerlendirme amacıyla anket üzerinden yürütülen bu çalışmadan elde edilen verilere göre ulusal kültürleri farklılaştıran ve IBM çalışanlarını birbirinden en iyi ayırt eden dört boyut ortaya çıkmıştır. Bunlar sırasıyla: güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik ve erkek kültür’dür (Akıner vd., 2005, 49).

Palmer ve Lundberg (1995'ten aktaran Tamimi, 2005, 39-40), "Otel Örgütlerinde Metaforlar" isimli makalelerinde metaforları; yönetsel beceri, yapı, yaşam seyri, örgütsel faaliyetler, çevre ile olan ilişkiler, güç mesafesi ve örgütsel kimlik kategorilerinde ele almışlar ve metaforların otel örgütlerini tanımlamada kullanılabiliyor kullanılamayacağını araştırmışlardır. Araştırma sonucu elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir:

- Negatif metaforların kullanım oranları, pozitif metaforların kullanım oranlarından daha fazladır.
- Erkekler, kadınlara göre daha çok olumsuz metafor kullanma eğilimindedir.
- Yöneticiler, diğer çalışanlara göre daha çok olumsuz metafor kullanma eğilimindedir.
- Hizmet süresi bir yıl ve daha fazla olan üyeler, örgütlerini daha çok negatif metaforlarla tanımlama eğilimindedir.

Örgüt kültürü alanında yapılan çalışmalardan biri de Robert G. DelCampo(2006)'ya aittir. İlgili araştırma bağlamında, örgüt ve insan unsuruna odaklanılmıştır. Yani örgütsel performans ya da etkinlikten ziyade, çalışanların sürece uyumu incelenmiştir. DelCampo, kültürün güçlü olması konusu ile iş akışları arasında pozitif bir ilişki saptamıştır. Buna göre, güçlü kültürler, örgütsel uyumu daha etkin şekilde sağlayarak, iş miktarı ve kalitesini olumlu yönde etkilemektedir.

Rekabetçi değerler yaklaşımı çerçevesinde ampirik çalışma yapmış olan diğer bir grup bilim adamı ise Goodman, Zammuto ve Gifford'dır. Goodman ve diğerleri (2001:62'den aktaran Açıkgöz, 2006, 78) yedi farklı hastanenin doğum ünitesinde çalışan 276 kişilik bir örneklem grubuyla çalışmıştır. Geliştirilen hipotezlerden ilki gruptaki kültürel değerlerin örgütsel bağlılık, iş tatmini, işe duyulan ilgi ve personel güçlendirme ile pozitif; isten ayrılma eğilimi ile ise negatif ilişki içerisinde olduğu; ikincisi ise hiyerarşik kültürüne ilişkin değerlerin örgütsel bağlılık, iş tatmini, işe

duyulan ilgi ve personel güçlendirme ile negatif; isten ayrılma eğilimi ile ise pozitif ilişki içerisinde olduğudur. Çalışmanın sonucunda hipotezleri doğrulayan bulgulara ulaşılmıştır.

Martin Skitmore, Tony Igo (2006) 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. Elde edilen sonuca göre, bir işletmenin etkin bir şekilde örgüt kültürünü yaratması ve yönetmesi, o şirketin çalışanları ve idarecilerinin şirketteki tavrı, insanı nasıl algılandıklarını ve onunla ne tür bir ilişki içerisinde olduklarını anlamayı kapsamaktadır (Skimore ve Igo' (2006) dan aktaran, Savaş, 2006, 69-71).

Denison ve Mishra (1995) örgüt kültürünü oluşturan temel değerlere yoğunlaşarak “dış koşullara uyum”/ “kurum içi bütünleşme” , “esneklik”/ “uyumluluk” boyutlarına bağlı olarak katılım, uygunluk, uyumluluk ve misyon kültürleri sınıflamasını yapmışlardır. Diğer bir çalışmada, bir uçta çalışana önem veren diğer uçta yapılan işe önem veren bir eksenin, bir tarafta eşitlikçi ve diğer tarafta hiyerarşik özelliğin bulunduğu diğer bir eksen kesmesiyle ortaya çıkan dört tür örgüt kültürü tipi; tatmin yönelimli, proje yönelimli, rol yönelimli ve insan yönelimli kültürler olarak sınıflandırılmıştır (Trompenaars ve Hampden-Turner, 1998'den aktaran Kaya, 2008, 123)).

Örgüt kültürü profilini ortaya koymak için değerler ve inançlara yoğunlaşan Wallach (1983) örgütlerin kültürünü bürokratik, gelişmeci ve destekleyici kültür olarak üçe ayırmıştır. Hofstede ve diğerleri (1991) uygulamalara (örgütteki örf ve adetlere, kahramanlara ve sembollere) yoğunlaşarak mülakata dayalı anket yoluyla elde ettikleri 54 ifadeye ilişkin verilerin faktör analizinden örgüt kültüründe şu boyutların mevcut olduğunu belirtmektedirler: Süreç/sonuç eğilimi; kişi/iş eğilimi; dar görüşlülük/profesyonelizm; açık/kapalı sistem; gevşek/katı kontrol; normatif/pragmatik. Uygulamalara yoğunlaşan ve veri toplamak için mülakata dayalı anketi kullanan başka

bir çalışmada Christensen ve Gordon (1999) örgüt kültürünün boyutlarını agresiflik, gelişme, yüzleşme, planlama eğilimi, sonuç eğilimi, kişi eğilimi, takım eğilimi ve iletişim olarak ortaya koymuşlardır (Kaya, 2008, 123).

Meyer ise örgüt kültürü çalışmalarında daha çok örgütsel bağlılık olgusu üzerine yoğunlaşmıştır. Meyer örgüte normatif bağlılık üzerine yoğunlaştığı araştırmalarında, örgüt kültürünün örgüte bağlanma olgusuna olumlu etkilerinin olduğu konusuna değinmişlerdir. Meyer / Allen tarafından 1997 yılında geliştirilen Örgüte Bağlılık (Organizational Commitment Scale) ölçeği örgüt kültürü ve bağlanma konularını analiz etmek için kullanılmıştır. Orijinali 7'li likert tipi ölçektir ve 24 madde içermektedir.

Meyer ve Allen (1990) normatif bağlılığı işgörenlerin örgüt üyeliğinin sürdürülmesi konusunda hissettikleri yükümlülük olarak tanımlamaktadır. Ayrıca normatif bağlılık çalışanın örgütüne bağlılık göstermesini bir görev olarak algılaması ve örgüte bağlılığın doğru olduğunu düşünmesi sonucunda geliştiğinden diğer iki tür bağlılık türüne göre farklı bir boyutu temsil etmektedir (Gül ve diğerleri, 2008, 1-3). Normatif bağlılığı yüksek olan bireyler, bireysel değerlere veya örgütte kalma yükümlülüğünün olmasına yol açan ideolojilere dayanarak, örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak gördüğü ve örgütte kalmanın ya da örgütüne bağlılık göstermenin doğru bir davranış olduğunu hissettikleri için örgüt üyeliğini sürdürmektedirler. Diğer bir ifadeyle normatif bağlılık bireylerin kişisel sadakat normları ile ilişkili olup onların sosyal ve kültürel özelliklerinden etkilenmektedir.

Örgüt kültürü konusu; yönetim organizasyon ve davranış bilimleri açısından Türk literatürü içinde önemli bir tutmaktadır. Örgüt kültürünün, diğer örgütsel metaforlar ve işgören davranışları ile ilişkileri incelenmiş ve birçok defa tartışmaya açılmıştır. Bu çalışmaya benzer doğrultu olan çalışmalarda mevcuttur. Bu anlamda yerli literatür tarandığında konuyla ilgili aşağıdaki çalışmalar göze batmaktadır.

Tamimi (2005) çalışmasında örgüt kültürünün metaforik yapısıyla ilgilenmiş, farklı yaklaşımı ve tarzıyla oldukça verimli olan bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışmasındaki ölçeğini Tekstil sektöründe uygulamaya koymuş, örgüt kültürünün metaforlarla analiz edilip edilemeyeceğini ortaya koymaya ve metaforların kullanımları

arasında, pozisyona, cinsiyete, hizmet süresine ve işletmelere göre anlamlı farklılaşmalar olup olmadığını tespit etmeye çalışmıştır.

Yahyalıgil (2004) çalışmasında oldukça tercih edilen ve kullanıldığı süreç içerisinde güvenilirlik ve geçerliliği kabul görmüş olan Denison Örgüt Kültürü Ölçeğini Türkçeye çevirmiş ve üzerinde gerekli uyarlamaları yapmıştır. Likert ölçek sorularını çeşitlendirip konumlandırmış, bu sayede analiz ve yorumlama açısından araştırmacıya kolaylık sağlamıştır.

Erdem (2007) “Örgüt Kültürü Tipleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma” başlıklı araştırmasında 6 hastanede örgüt kültürüne ilişkin bir uygulama yapmıştır. konulu araştırma yapılmış, çalışmada örneklem olarak Elazığ il merkezindeki 6 hastanede çalışan hekim, hemşire, idari personel ve diğer sağlık personelinden alınmıştır. Örgüt kültürü ve liderliğin incelendiği çalışmada hiyerarşi kültürünün lider üye etkileşimine olan etkisi değerlendirilmiştir. Buna göre kamu hastanelerinin hiyerarşi kültürü konusunda özel hastanelerden daha önde oldukları sonucuna varılmıştır.

Yusuf Yıldız (2006)“Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgütsel İletişimin Rolü: Gaziantep Büyükşehir Belediyesinde Bir Uygulama” başlıklı çalışmasını 426 personel üzerinde gerçekleştirmiştir. Örgüt kültürünün incelendiği bu çalışmada örgütsel iletişim süreçlerinin örgüt kültürünün oluşması, alt kültürlerin yerleşmesi ve değerlerin içselleştirilmesi sürecinde önemli olduğu vurgulanmıştır.

Hakan Akın (2001) “Yaratıcı Örgüt Kültürünü Oluşturan Yönetici Tutumları: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması” isimli çalışmasında yaratıcı örgüt kültürüne odaklanmış ve konunun yöneticilerle olan bağı değerlendirilmiştir, araştırmaya konu olan kamu kuruluşlarıdır. Aralarında araştırma Ziraat Bankası, Gazi Üniversitesi Kara Harp Okulu gibi kurumların yöneticileri ile yapılan uygulamaya göre, yöneticilerin çalışanlarla ilişkisi, kurum içi eğitime ve sürekli iyileştirme süreçlerine verilen önem özel sektör işletmelerine göre daha zayıftır. Kamu kurumları örgüt kültürü konusunda, özel sektöre oranla daha geri plandadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

META TİYATRAL ANLAMDA AYNI İŞLETME İÇERİSİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ALGILAMASINDA DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİN ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın ilk bölümünde genel anlamda örgüt kültürünün temelini oluşturan kültür kavramına; kültür algıları ve kurumsal yaklaşımlar boyutunda kültür, ardından kavramsal anlamda örgüt kültürü, tanımları, örgüt kültürüne bakış açıları konuları üzerinde durulmuş, ikinci bölümde örgüt kültürünün önemi, süreci, modelleri ve teorileri konuları üzerinde durulmuş ve örgüt kültürüne örgütsel oratoryo özelliği katan değerlere değinilmiştir, üçüncü bölümde ise; örgüt kültürü algısında demografik özelliklerin ne derece etkili olduğu ve bu farklılaşmaların örgüt kültürünün çekirdeğine ne ölçüde yansıdığının istatistiki olarak analizi yapılmıştır. “Aynı İşletme İçerisinde Örgüt Kültürü Algılamasında Demografik Özelliklerin Etkileri Üzerine Bir Araştırma” isimli bu bölümde ise araştırmanın amacı, kapsamı, önemi, yöntemi, sınırlılıkları, bulguları ve bunların yorumları üzerinde durulmuştur.

3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı teorik kısımda özellikle üstünde durulan örgüt kültürünün durumsal yapısının yanında genel kabul edilebilirliğini ortaya koyabilmektir. Başka bir ifadeyle örgütü bir oyun sahnesi olarak kabul edersek örgüt kültürünün hem meta tiyatral bir yapıda hem de oratoryal yapıda özellikleri taşımakta olduğunu ispatlayabilmektir. Bu amaç doğrultusunda örgüt kültürü algısı üzerinde sosyo-demografik özelliklerin etkisi kontrol edilerek algısal farklılaşmaya etkileri test edilecektir.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada nicel araştırma tekniği uygulanmıştır. Nicel araştırmalar, survey (tarama) araştırmaları niteliğinde olup, verilerin toplanmasında anket tekniği, değerlendirilmesinde istatistik teknikler ve bilgisayar programlarını kullanan araştırmalardır.

Anket sorularının hazırlanmasında soruların katılımcılar tarafından anlaşılır olmasına, konunun farklı boyutlarına açıklık getirmesine, araştırmanın varsayımlarıyla doğrudan ilişkili ve bu varsayımları sınavıcı özellikte olmasına çaba harcanmıştır. Araştırmanın anketinde, sonuçların daha rahat analiz edilmesi için kapalı uçlu sorular sorulmuştur. Kullanılan ölçek daha önceden birçok araştırmacı tarafından test edilmiş ve geçerliliği kabul edilmiş bir örgüt kültürü analizi ölçeğidir.

Anket, çalışanların sosyodemografik özellikleri, çalışma yaşamına ilişkin özellikleri, iş ve işyerine ilişkin düşünceleri, değerleri, tutum ve davranışlarını, örgütteki kültürü oluşturan unsurlara ilişkin değerlendirmelerini içeren sorulardan oluşmuştur.

3.2.1. Evren ve Örneklem

Araştırmalarda incelenen konularda ana kitlenin tümünü incelemek çok zaman alıcı ve maliyeti çok yüksek olduğu için ana kitleyi temsil etme yeteneği olan bir örnek kitlenin belirlenmesi tercih edilir. Bu çalışmanın evreni; Isparta ilinde bulunan Süleyman Demirel Üniversitesi Araştırma Hastanesi'dir. Örgüt kültürü analizlerinde tek bir işletme kullanılması gerekmektedir. Çünkü yapısı gereği aynı ilden dahi olsalar farklı işletmelerden toplanacak veriler örgüt kültürü özelliğini taşımayacak, ortaya çıkacak benzerliklerde bölgesel kültürün etkisi söz konusu olacaktır.

Örgüt olarak bir hastanenin seçilmesinin nedeni ise iki boyutludur. Birincisi, çalışan sayısının çokluğu nedeniyle verilerden çıkarılacak sonuçların geçerliliği daha kabul edilebilir olacaktır. İkinci olarak ise, hastaneler örgütsel yapı olarak oldukça çeşitliliğe sahiptir. İdari, akademik, memur, hemşire, sözleşmeli çalışan... vb. Homojen yapıda olmamaları araştırma için bir avantajdır. İnsan doğası gereği durumsallık söz

konusu olsa da yapısı kompleks olan bir örgütte geçerli hipotezlerin varlığını ortaya koyabilmek daha homojen yapıları olan örgütlerde varlığının kanıtlanmasından daha geçerli olacaktır.

Daha önce de belirtildiği gibi araştırmanın evrenini, Isparta'da bulunan Süleyman Demirel Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi oluşturmaktadır. Hastanenin personel sayısının tamamı üzerinden basit tesadüfî yöntemle toplam örneklem sayısına ulaşılmıştır. Örgüt içerisinde 354'ü kadrolu, 96'sı sözleşmeli, 42'si dışarıdan görevlendirmeli (uzun dönemli) toplam 492 personel; 54'ü profesör, 39'u Doçent, 61'i Yardımcı Doçent, 221 Araştırma görevlisi, 1'i Öğretim Görevlisi olmak üzere toplam 376 akademik personel bulunmaktadır. Genel olarak bakıldığında örgüt içinde görev yapan 868 personel bulunmaktadır. Hastanenin çalışanları 3 ana tabakaya (danışma görevlisi, teknik personel, idari personel) ayrılmıştır.

Bu bağlamda örneklem sayısının tespitinde aşağıdaki formülden yararlanılmıştır (Baş, 2006: 45). Araştırmada güven aralığı %90'dır. Buna bağlı olarak formüldeki t değeri 1,96'dır. İncelenen olayın görülüş sıklığı (p değeri) 0,5 olarak alınmış ve keşifsel bir çalışma olması dikkate alınarak örnekleme hatası (d) ise %5 olarak belirlenmiştir.

$$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N-1) + t^2 \cdot p \cdot q}$$

Formülde yer alan sembollerin anlamları şu şekildedir;

n= Örnekleme sayısı

N= Araştırmaya konu olan topluluk sayısı

p= İncelenen olayın görülüş sıklığı

q= 1-p'yi

d= Örnekleme hatası

t= Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer

Formüle göre yapılan hesaplamada araştırmada uygulanması gereken anket sayısı 207 olarak bulunmuştur.

Anketler 02 Haziran- 20 Haziran tarihleri arasında yapılmıştır. Araştırma verileri iki şekilde toplanmıştır. İlk olarak, çalışan grupların ulaşılabilen kısmına toplu olarak yapılmıştır. İkinci olarak, yüz yüze görüşme yöntemiyle işletme çalışanlarına yapılmıştır. Sonuç olarak, araştırma sonunda 243 anket toplanmış bunların 230 tanesi değerlendirmeye alınmıştır.

Bu sonuçlara bağlı olarak %90 güven aralığında 868 kişilik bir evrende 230 örnek kitle %4,65'lik bir hata oranına denk gelmektedir.

3.2.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan Denison örgüt kültürü ölçeği, Denison ve Mishra (1995) ve Jae Cho (2000) tarafından geliştirilmiştir. Yahyalıgil tarafından 2004 yılında Türkçeye çevrilmiş ve uyarlanmıştır (Yahyalıgil, 2004).

Amacı doğrultusunda demografik sorularla birlikte 32 adet soru belirlenmiştir. 27 adet likert ve 5 adet sosyo-demografik soru bulunmaktadır. Katılımcılara sorulan sorular, anketin cevaplandırılmasını kolaylaştırmak, araştırmacının verileri daha hızlı değerlendirmesini sağlamak amacıyla kapalı uçludur. Araştırmada kullanılan Likert Ölçeği, kolaylığı nedeni ile tercih edilmiştir. Anketi yanıtlayan kişilere verilen önermelerle ilgili görüşlerini, çok olumludan çok olumsuz doğru sıralanan seçeneklerden belirtmeleri istenmiştir. Buna göre;

(5) kesinlikle katılıyorum

(4) katılıyorum

(3) kararsızım

(2) katılmıyorum

(1) kesinlikle katılmıyorum.

şeklinde bir ölçek kullanılmıştır. Ölçek sonuçları $5.00-1.00=4.00$ puanlık bir genişliğe dağılmışlardır. Bu genişlik beşe bölünerek işletme çalışanlarının örgüt kültürü düzeyi aralıkları belirlenmiştir. Buna göre; 1.00-1.79 puan aralığı, “çok düşük”, 1.80-2.59 “düşük”, 2.60-3.39 “orta”, 3.40-4.19 “yüksek” ve 4.20-5.00 arası “çok yüksek” olarak değerlendirilmektedir.

3.2.3. Verilerin Toplanması

Çalışmada kullanılan veri toplama tekniği anket olarak belirlenmiştir. Katılımcılara dağıtılan anketlerin önemli bir kısmı bireysel olarak ulaştırılarak cevap alınmıştır.

3.2.4. Araştırmanın Hipotezleri

Genel olarak hipotez, karşılaşılan özel duruma ilişkin bir önermedir. İstatistiksel hipotez, bir araştırmada ilgilenilen bir ya da daha fazla parametrenin değeri hakkında ileri sürülen ve doğruluğu, geçerliliği bu parametre hakkında bilgi üreten istatistiklerden ve bu istatistiklerin örnekleme dağılımıyla ilgili bilgilerden yararlanarak araştırılabilen önermelerdir. Yorumsal istatistikte geleneksel karar alma işlemi olarak hipotez testi, örneklem bilgilerinden yararlanarak bu örneklem çekildiği ana kütlenin bir ya da daha fazla parametresi hakkında yorum yapma konuların içerir. Burada, örneklem gözlem değerleri kullanılarak hesaplanan istatistiğin değeriyle, bu istatistiğin bilgi ürettiği parametrenin önceden belirlenmiş, bilinen değeri arasındaki farklılıkların, istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı belirlenir. Farklılık varsa, bu farklılıkların öneminin, sıfır hipotezini reddetmek için yeterli olup olmadığına karar verilir. Eğer söz konusu farklılık anlamlı bir farklılıkta sıfır hipotezi reddedilir, tersi durumda kabul edilir (Yüzer ve Diğerleri, 2009).

Hipotez, ortaya çıkmış ve çıkacak belirli davranışlar, olgular ve olaylar hakkında varsayım olarak yapılan açıklamalardır. Hipotez araştırmacının araştırma problemindeki değişkenler arasında ne tür ilişkilerin olduğuna dair beklentileri ifade eder (Altunışık ve diğerleri, 2002; 18). Sunulan bilgilerin sınanması hipotez testleri ile yapılmaktadır. Sıfır

(H_0) hipotezine karşı mutlaka bir alternatif hipotez (H_1) oluşturulmalı ve hipotez testi sürecinin başında oluşturulması gerekmektedir. Hipotez kurulduktan sonra söz konusu hipotezi test etmeye olanak verecek uygun bir test tekniğinin seçilmesi gerekir (Altunışık ve diğerleri, 2002; 150).

Araştırma ilgili olarak kurulan hipotezler aşağıdadır.

Hipotez:

H_0 : İşletme çalışanlarının örgüt kültürü düzeyi düşüktür.

H_1 : İşletme çalışanlarının örgüt kültürü düzeyi yüksektir.

H_0 : İşletme çalışanlarının örgüt kültürü düzeyleri arasında cinsiyetlerine göre anlamlı fark yoktur. **(Kabul)**

H_1 : İşletme çalışanlarının örgüt kültürü düzeyleri arasında cinsiyetlerine göre anlamlı fark vardır. **(Red)**

H_0 : İşletme çalışanlarının örgüt kültürü düzeyleri arasında yaş gruplarına göre anlamlı fark yoktur. **(Kabul)**

H_1 : İşletme çalışanlarının örgüt kültürü düzeyleri arasında yaş gruplarına göre anlamlı fark vardır. **(Red)**

H_0 : İşletme çalışanlarının örgüt kültürü düzeyleri arasında çalışma sürelerine göre anlamlı fark yoktur. **(Red)**

H_1 : İşletme çalışanlarının örgüt kültürü düzeyleri arasında çalışma sürelerine göre anlamlı fark vardır. **(Kabul)**

H_0 : İşletme çalışanlarının örgüt kültürü düzeyleri arasında eğitim durumlarına göre anlamlı fark yoktur. **(Red)**

H_1 : İşletme çalışanlarının örgüt kültürü düzeyleri arasında eğitim durumlarına göre anlamlı fark vardır. **(Kabul)**

H_0 : İşletme çalışanlarının örgüt kültürü düzeyleri arasında görevlerine göre anlamlı fark yoktur. **(Red)**

H_1 : İşletme çalışanlarının örgüt kültürü düzeyleri arasında görevlerine göre anlamlı fark vardır. **(Kabul)**

3.2.5. Verilerin İstatistiksel Analizi

Çalışmada elde edilen bulgular değerlendirilirken, istatistiksel analizler için SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 17.0 programı kullanılmıştır. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır. Hipotez testleri olarak t-testi, anova, korelasyon analizleri yapılmıştır.

Bağımsız örnek t – testi, iki ilişkisiz grup ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını test etmek için kullanılır (Büyüköztürk,2002;39). İki'den fazla grup durumunda parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Tek yönlü (One way) Anova testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Post Hoc Tukey testi kullanılmıştır. Tek yönlü varyans analizi, ilişkisiz ikiden daha çok örneklem ortalaması arasındaki farkın sıfırdan anlamlı bir şekilde farklı olup olmadığını test etmek üzere uygulanır (Büyüköztürk,2002;39).

Post hoc testi, varyans analizi sonucunda eğer gruplar arasında bir fark bulunmuşsa, farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını görebilmemiz için oldukça önemlidir. Anova tablosu, grupların ortalamaları arasında bir fark olup olmadığını genel olarak söylemektedir. 3 grup da olsa, 10 grup da olsa bütün grup ortalamalarının birbirine eşit olup olmadığını test eder. Sadece iki grup arasında farklılık olsa ve diğerleri arasında fark olmasa, varyans analizi “gruplar arasında fark vardır” sonucunu verir. Fakat farklılığını nereden kaynaklandığını, hangi gruplar arasında olduğunun sonuçlarının post hoc testi açıklayacaktır. Post hoc testleri içinde çalışmalarda en yaygın kullanılan Tukey testidir (Kalaycı,2005;135).

Ölçekler arası ilişkileri saptamak için Pearson Korelasyon analizi kullanılmıştır. Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi test etmek, varsa bu ilişkinin derecesini ölçmek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Korelasyon analizinde amaç; bağımsız değişken değiştiğinde, bağımlı değişkenin ne yönde değişeceğini görmektir (Kalaycı,2005;115).

3.2.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sınırlılıkları iki boyutta ele almak doğru olacaktır. Birinci ve en önemli kısıt; Türkiye genelinde faaliyet gösteren kamu ve özel sektördeki işletmeler ve çalışanların tamamına ulaşmanın imkansız olması ve çalışmanın zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle sadece Isparta’da tek bir örgütte uygulanması araştırmanın temel kısıdını oluşturmaktadır. Bu yüzden, araştırma sonuçlarına dayanarak Ülke genelinde; araştırmaya konu olan değerler arasındaki korelasyonların ve etkileşimlerin hakkında genelleme yapmak doğru olmayacaktır. Anket uygulaması alt evren olarak Isparta ilinde yapılmasına rağmen, örgüt kültürü algısı ve değişken değerler hakkında ortaya çıkan görüşleri hakkında da genelleme yapmak doğru olmaz, sadece konu hakkında genel bir bilgi ve makro anlamda çalışmalar için bir başlangıç olabilir. İkinci kısıt; Araştırma kapsamında ulaşılmak istenen işgörenler, yoğun iş temposuyla çalıştıkları için, ankete zaman ayırmak istememeleri ve anket doldurmaktan kaçınmaları da bir diğer kısıt olarak görülmektedir.

3.3. Bulgular

Araştırma kapsamında Isparta’da faaliyet gösteren Süleyman Demirel Araştırma Hastanesi’nde çalışmakta olan 230 kişiye yapılan anketlerin bulguları ve yorumları bu bölümde ayrıntılı olarak verilmiştir. Aşağıda öncelikle demografik özelliklere ilişkin bilgiler verilmiştir. Daha sonra “Örgüt Kültürü” ile ilgili olarak oluşturulan likert ölçeği kullanılarak değerlendirilen ifadelerle ilişkin temel bulgular değerlendirilmiştir. Bu

değerlendirmelere yer verildikten sonra daha kapsamlı testler kullanılarak analizler gerçekleştirilmiştir.

3.3.1. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Tablo 4. Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Bayan	106	46,1
Bay	124	53,9
Toplam	230	100,0

Örneklem grubunun cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo 'de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan işletme çalışanlarının 106'sı (% 46,1) bayan, 124'ü (% 53,9) baydır.

Tablo 5. Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
25 ve altı	82	35,7
26-30	78	33,9
31-35	28	12,2
36-40	26	11,3
41 yaş ve üstü	16	7,0
Toplam	230	100,0

Örneklem grubunun yaşlarına göre dağılımı Tablo 'de verilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan işletme çalışanlarının 82'si (% 35,7) 25 ve altı, 78'i (% 33,9) 26-30, 28'i (% 12,2) 31-35, 26'sı (% 11,3) 36-40, 16'sı (% 7,0) 41 ve üstü yaş aralığındadır. İşletmenin genel yaş dağılımına bakıldığında neredeyse %70'lik bir kısmının 25 ve 30 yaş arasında ve altında olduğu, örgütün çalışanlarının genç jenerasyondan oluştuğunu söylemek mümkündür

Tablo 6. Örneklem Grubunun Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
1 yıldan az	22	9,6
1-3 yıl	93	40,4
4-6 yıl	60	26,1
7-9 yıl	31	13,5
10 yıl ve üstü	24	10,4
Toplam	230	100,0

Örneklem grubunun çalışma sürelerine göre dağılımı Tablo 'da verilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan işletme çalışanlarının 22'sinin (% 9,6) 1 yıldan az, 93'ünün (% 40,4) 1-3 yıl, 60'ının (% 26,1) 4-6 yıl, 31'inin (% 13,5) 7-9 yıl, 24'ünün (% 10,4) 10 yıl ve üstü çalışma süresi bulunmaktadır. Alınan örnekleme göre örgüt çalışanlarının yarısı kıdemli (4 yıl ve üstü) çalışırken diğer yarısı örgüte yeni katılmış ve uyum sürecinde olan personellerdir.

Tablo 7. Örneklem Grubunun Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Lise ve altı	110	47,8
Üniversite	98	42,6
Y.Lisans-Doktora	22	9,6
Toplam	230	100,0

Örneklem grubunun eğitim durumlarına göre dağılımı Tablo 'de verilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan işletme çalışanlarının 110'u (% 47,8) lise ve altı, 98'i (% 42,6) üniversite, 22'si (% 9,6) y.lisans-doktora eğitim düzeyindedir.

Tablo 8. Örneklem Grubunun Görevlerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Teknik Personel	68	29,6
Danışma Görevlisi	91	39,6
İdari Personel	71	30,9
Toplam	230	100,0

Örneklem grubunun görevlerine göre dağılımı Tablo 8'de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan işletme çalışanlarının 68'i (% 29,6) teknik personel, 91'i (% 39,6) danışma görevlisi, 71'i (% 30,9) idari personeldir.

3.3.2. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Örgüt Kültürü Ölçeği Sorularına Verilen Cevapların Dağılımı

Tablo 9. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Örgüt Kültürü Ölçeği Katılım Alt boyutu Sorularına Verilen Cevapların Dağılımı

	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
İşletme çalışanlarının çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.					38	17	93	40	99	43
Çalışanlar arasında yeterli düzeyde bilgi paylaşımı olduğundan, herkes gerekli bilgiye ulaşabilmektedir.			1	0	14	6	146	63	69	30
İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belirli ölçüde dahil edilmektedir.			154	67	67	29	9	4		
Farklı bölümler (departmanlar) arasında yeterli düzeyde işbirliği yapılamamaktadır.			181	79	41	18	8	3		

Tablo 9 (Devam). Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Örgüt Kültürü Ölçeği Katılım Alt boyutu Sorularına Verilen Cevapların Dağılımı

	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Bütün iş faaliyetlerinde takım çalışması esas alınmaktadır.					37	16	144	63	49	21
Tüm Çalışanlar kendi görevleri ile kurumun amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.			55	24	140	61	34	15	1	0
Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.			115	50	98	43	17	7		
İşletme çalışanlarının işgörme becerilerini artırmak için, kurum tarafından gereken düzenlemeler yapılmaktadır.			4	2	69	30	128	56	29	13

Örneklem grubunun örgüt kültürü “katılım” alt boyutu sorularına verilen cevapları Tablo 9’da incelenmiştir. “İşletme çalışanlarının çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.” sorusuna verdiği cevaplara göre dağılımı incelendiğinde 38’inin (% 16,5) kararsızım, 93’ünün (% 40,4) katılıyorum, 99’unun (% 43,0) kesinlikle katılıyorum cevabını verdiği; “Çalışanlar arasında yeterli düzeyde bilgi paylaşımı olduğundan, herkes gerekli bilgiye ulaşabilmektedir.” sorusuna verdiği cevaplara göre dağılımı incelendiğinde 1’inin (% 0,4) katılmıyorum, 14’ünün (% 6,1) kararsızım, 146’sının (% 63,5) katılıyorum, 69’unun (% 30,0) kesinlikle katılıyorum cevabını verdiği; “İş planları yapılırken, tüm çalışanlara karar verme sürecine belirli ölçüde dahil edilmektedir.” sorusuna verdiği cevaplara göre dağılımı incelendiğinde 154’ünün (% 67,0) katılmıyorum, 67’sinin (% 29,1) kararsızım, 9’unun (% 3,9) katılıyorum

cevabını verdiği; “*Farklı bölümler (departmanlar) arasında yeterli düzeyde işbirliği yapılamamaktadır.*” sorusuna verdiği cevaplara göre dağılımı incelendiğinde 181’inin (% 78,7) katılmıyorum, 41’inin (% 17,8) kararsızım, 8’inin (% 3,5) katılıyorum cevabını verdiği; “*Bütün iş faaliyetlerinde takım çalışması esas alınmaktadır.*” sorusuna verdiği cevaplara göre dağılımı incelendiğinde 37’sinin (% 16,1) kararsızım, 144’ünün (% 62,6) katılıyorum, 49’unun (% 21,3) kesinlikle katılıyorum cevabını verdiği; “*Tüm çalışanlar kendi görevleri ile kurumun amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.*” sorusuna verdiği cevaplara göre dağılımı incelendiğinde 55’inin (% 23,9) katılmıyorum, 140’inin (% 60,9) kararsızım, 34’ünün (% 14,8) katılıyorum, 1’inin (% 0,4) kesinlikle katılıyorum cevabını verdiği; “*Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.*” sorusuna verdiği cevaplara göre dağılımı incelendiğinde 115’inin (% 50,0) katılmıyorum, 98’inin (% 42,6) kararsızım, 17’sinin (% 7,4) katılıyorum cevabını verdiği; “*İşletme çalışanlarının işgörme becerilerini artırmak için, kurum tarafından gereken düzenlemeler yapılmaktadır.*” sorusuna verdiği cevaplara göre dağılımı incelendiğinde 4’ünün (% 1,7) katılmıyorum, 69’unun (% 30,0) kararsızım, 128’inin (% 55,7) katılıyorum, 29’unun (% 12,6) kesinlikle katılıyorum cevabını verdiği görülmektedir.

Tablo 9’den elde edilen veriler incelendiğinde genel anlamda “Katılım Kültürü” algısının ortalamanın üstünde olduğu söylenebilir. Özellikle bilgi paylaşımı konusunda çalışanların örgütlerine ve çalışma arkadaşlarına olan güvenlerinin yüksek olduğu görülmektedir. Çalışanlar örgütle beraber işlerine adaptasyonu %43’lük bir oranla yüksek değerde tespit edilmiştir. Fakat yine çok düşük olmamakla beraber stratejik kararlarda katılımlarının düşük olduğunu düşünmektedirler.

Tablo 10. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Örgüt Kültürü Ölçeği Tutarlılık Alt boyutu Sorularına Verilen Cevapların Dağılımı

	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Yöneticilerin söyledikleri ile yaptıkları tutarlıdır.			8	3	22	10	128	56	72	31
İşgörme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı kurumsal değerlerimiz vardır.			8	3	52	23	123	53	47	20
Bu işletmede işlerimizi yaparken doğru ve yanlış ayırt etmemizi sağlayan etik değerler vardır.					66	29	126	55	38	17
İşlerle ilgili bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, çalışanları tatmin edici bir çözüm bulmak için elinden gelen gayreti gösterir.			14	6	83	36	104	45	29	13
Sorunlu durumlarda bile çalışanlar arasında kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.			32	14	160	70	38	17		
Farklı bölümlerde olsalar bile çalışanlar işlerle ilgili ortak bir bakış açısını paylaşabilir.			61	27	138	60	31	13		
İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir.			2	1	50	22	141	61	37	16
Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta başka bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir.			1	0	35	15	108	47	86	37

Örneklem grubunun örgüt kültürü “tutarlılık” alt boyutu sorularına verilen cevapları Tablo 10’da incelenmiştir. Buna göre; Örneklem grubunun “*Yöneticilerin söyledikleri ile yaptıkları tutarlıdır.*” sorusuna verdiği cevaplara göre dağılımı incelendiğinde 8’inin (% 3,5) katılmıyorum, 22’sinin (% 9,6) kararsızım, 128’inin (% 55,7) katılıyorum, 72’sinin (% 31,3) kesinlikle katılıyorum cevabını verdiği; “*İşgörmeye yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı kurumsal değerlerimiz vardır.*” sorusuna verdiği cevaplara göre dağılımı incelendiğinde 8’inin (% 3,5) katılmıyorum, 52’sinin (% 22,6) kararsızım, 123’ünün (% 53,5) katılıyorum, 47’sinin (% 20,4) kesinlikle katılıyorum cevabını verdiği; “*Bu işletmede işlerimizi yaparken doğru ve yanlış ayırt etmemizi sağlayan etik değerler vardır.*” sorusuna verdiği cevaplara göre dağılımı incelendiğinde 66’sının (% 28,7) kararsızım, 126’sının (% 54,8) katılıyorum, 38’inin (% 16,5) kesinlikle katılıyorum cevabını verdiği; “*İşlerle ilgili bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, çalışanları tatmin edici bir çözüm bulmak için elinden gelen gayreti gösterir.*” sorusuna verdiği cevaplara göre dağılımı incelendiğinde 14’ünün (% 6,1) katılmıyorum, 83’ünün (% 36,1) kararsızım, 104’ünün (% 45,2) katılıyorum, 29’unun (% 12,6) kesinlikle katılıyorum cevabını verdiği; “*Sorunlu durumlarda bile çalışanlar arasında kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.*” sorusuna verdiği cevaplara göre dağılımı incelendiğinde 32’sinin (% 13,9) katılmıyorum, 160’ının (% 69,6) kararsızım, 38’inin (% 16,5) katılıyorum cevabını verdiği; “*Farklı bölümlerde olsalar bile çalışanlar işlerle ilgili ortak bir bakış açısını paylaşabilir.*” sorusuna verdiği cevaplara göre dağılımı incelendiğinde 61’inin (% 26,5) katılmıyorum, 138’inin (% 60,0) kararsızım, 31’inin (% 13,5) katılıyorum cevabını verdiği; “*İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir.*” sorusuna verdiği cevaplara göre dağılımı incelendiğinde 2’sinin (% 0,9) katılmıyorum, 50’sinin (% 21,7) kararsızım, 141’inin (% 61,3) katılıyorum, 37’sinin (% 16,1) kesinlikle katılıyorum cevabını verdiği; “*Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta başka bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir.*” sorusuna verdiği cevaplara göre dağılımı incelendiğinde 1’inin (% 0,4) katılmıyorum, 35’inin (% 15,2) kararsızım, 108’inin (% 47,0) katılıyorum, 86’sının (% 37,4) kesinlikle katılıyorum cevabını verdiği görülmektedir.

Tablo 10 genel hatlarıyla incelendiğinde; yöneticilerin davranışlarının büyük oranda istikrarlı ve tutarlı olduğu görülmektedir. Bir anlamda idari kadro işgören açısından tatminkar bulunmaktadır. Diğer bir önemli bir nokta ise kritik durumlarda (departmanlar arası ilişki, çatışma ortamı...vb) işgörenler ortak bir yönde karar alma konusunda büyük oranda kararsız kalmaktadırlar. Fakat aynı zamanda tüm işgörenler kayda değer oranlarda kurum içi değerler ve normların varlığını kabul etmektedirler.

Tablo 11. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Örgüt Kültürü Ölçeği Uyum Yapma Alt boyutu Sorularına Verilen Cevapların Dağılımı

	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.	56	24	93	40	60	26	21	9		
İşletme yönetimi, sağlık sektöründeki gelişmeleri ve yenilikleri izlemekte ve uygulamaktadır.					30	13	107	47	93	40
Tüm çalışanlar, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya özen göstermektedir.	9	4	32	14	72	31	66	29	51	22
Müşterilerin istek ve önerileri, iş ile ilgili faaliyetlerimizde herhangi bir değişikliğe yol açmaz.					23	10	104	45	103	45
Herhangi bir başarısızlık, yönetim tarafından gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir.	4	2	25	11	55	24	82	36	64	28
Yönetim, personeli yenilikçi olma yönünde teşvik etmektedir.	26	11	47	20	58	25	56	24	43	19
İşletme çalışanlarının işleriyle ilgili sürekli yeni bilgiler edinmesi kurumun önemli amaçlarından biridir.	5	2	15	7	57	25	108	47	45	20

Örneklem grubunun örgüt kültürü “uyum yapma” alt boyutu sorularına verilen cevapları Tablo 11’de incelenmiştir. Buna göre; örneklem grubunun “İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.” sorusuna verdiği cevaplara göre dağılımı incelendiğinde 56’sının (% 24,3) kesinlikle katılmıyorum, 93’ünün (% 40,4) katılmıyorum, 60’ının (% 26,1) kararsızım, 21’inin (% 9,1) katılıyorum cevabını verdiği; “İşletme yönetimi, sağlık sektöründeki gelişmeleri ve yenilikleri izlemekte ve uygulamaktadır.” sorusuna verdiği cevaplara göre dağılımı incelendiğinde 30’unun (% 13,0) kararsızım, 107’sinin (% 46,5) katılıyorum, 93’ünün (% 40,4) kesinlikle katılıyorum cevabını verdiği; “Tüm çalışanlar, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya özen göstermektedir.” sorusuna verdiği cevaplara göre dağılımı incelendiğinde 9’unun (% 3,9) kesinlikle katılmıyorum, 32’sinin (% 13,9) katılmıyorum, 72’sinin (% 31,3) kararsızım, 66’sının (% 28,7) katılıyorum, 51’inin (% 22,2) kesinlikle katılıyorum cevabını verdiği; “Müşterilerin istek ve önerileri, iş ile ilgili faaliyetlerimizde herhangi bir değişikliğe yol açmaz.” sorusuna verdiği cevaplara göre dağılımı incelendiğinde 23’ünün (% 10,0) kararsızım, 104’ünün (% 45,2) katılıyorum, 103’ünün (% 44,8) kesinlikle katılıyorum cevabını verdiği; “Herhangi bir başarısızlık, yönetim tarafından gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir.” sorusuna verdiği cevaplara göre dağılımı incelendiğinde 4’ünün (% 1,7) kesinlikle katılmıyorum, 25’inin (% 10,9) katılmıyorum, 55’inin (% 23,9) kararsızım, 82’sinin (% 35,7) katılıyorum, 64’ünün (% 27,8) kesinlikle katılıyorum cevabını verdiği; “Yönetim, personeli yenilikçi olma yönünde teşvik etmektedir.” sorusuna verdiği cevaplara göre dağılımı incelendiğinde 26’sının (% 11,3) kesinlikle katılmıyorum, 47’sinin (% 20,4) katılmıyorum, 58’inin (% 25,2) kararsızım, 56’sının (% 24,3) katılıyorum, 43’ünün (% 18,7) kesinlikle katılıyorum cevabını verdiği; “İşletme çalışanlarının işleriyle ilgili sürekli yeni bilgiler edinmesi kurumun önemli amaçlarından biridir.” sorusuna verdiği cevaplara göre dağılımı incelendiğinde 5’inin (% 2,2) kesinlikle katılmıyorum, 15’inin (% 6,5) katılmıyorum, 57’sinin (% 24,8) kararsızım, 108’inin (% 47,0) katılıyorum, 45’inin (% 19,6) kesinlikle katılıyorum cevabını verdiği görülmektedir.

Tablo 11 genel hatlarıyla incelendiğinde Tablo 9 ve Tablo 10 değere oranlarla daha farklı bir dağılım söz konusudur. Kararsız kalınan konular ve durumlar söz konusudur. Başka bir ifadeyle değerler yüksek olsa da kararsızlar önemli bir yüzdeliği kapsamaktadır. Örgütün yönetim kadrosunun yenilik konusunda istikrarlı ve kararlı olduğu görülmektedir. Bununla beraber işgörenleri yeniliğe yöneltme konusunda sıkıntı yaşamaktadırlar. Bunun nedeni esnek iş yapma anlayışının düşük olması olabilir ihtimali yüksektir. Çünkü elde edilen bulgulara göre işgörenlerin esneklik algısı nispeten düşüktür.

Tablo 12. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Örgüt Kültürü Ölçeği Vizyon Alt boyutu Sorularına Verilen Cevapların Dağılımı

	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Çalışanlar için uzun-dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planı mevcuttur.	62	27	94	41	52	23	16	7	6	3
Yöneticiler, kurumun temel hedefleri doğrultusunda hareket ederler.					57	25	86	37	87	38
Çalışanlar kurumun uzun dönemli başarısı için yapılması gerekenleri bilmektedirler.	47	20	89	39	68	30	13	6	13	6
Yöneticiler uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptir	13	6	38	17	63	27	47	20	69	30

Örneklem grubunun örgüt kültürü “vizyon” alt boyutu sorularına verilen cevapları Tablo 12’de incelenmiştir. Söz geçen tablo incelendiğinde; Örneklem grubunun “*Çalışanlar için uzun-dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planı mevcuttur.*” sorusuna verdiği cevaplara göre dağılımı incelendiğinde 62’sinin (% 27,0) kesinlikle katılmıyorum, 94’ünün (% 40,9) katılmıyorum, 52’sinin (% 22,6) kararsızım, 16’sının (% 7,0) katılıyorum, 6’sının (% 2,6) kesinlikle katılıyorum cevabını verdiği; “*Yöneticiler, kurumun temel hedefleri doğrultusunda hareket ederler.*” sorusuna verdiği cevaplara göre dağılımı incelendiğinde 57’sinin (% 24,8) kararsızım, 86’sının (% 37,4) katılıyorum, 87’sinin (% 37,8) kesinlikle katılıyorum cevabını verdiği; “*Çalışanlar kurumun uzun dönemli başarısı için yapılması gerekenleri bilmektedirler.*” sorusuna verdiği cevaplara göre dağılımı incelendiğinde 47’sinin (% 20,4) kesinlikle katılmıyorum, 89’unun (% 38,7) katılmıyorum, 68’inin (% 29,6) kararsızım, 13’ünün (% 5,7) katılıyorum, 13’ünün (% 5,7) kesinlikle katılıyorum cevabını verdiği; “*Yöneticiler uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler.*” sorusuna verdiği cevaplara göre dağılımı incelendiğinde 13’ünün (% 5,7) kesinlikle katılmıyorum, 38’inin (% 16,5) katılmıyorum, 63’ünün (% 27,4) kararsızım, 47’sinin (% 20,4) katılıyorum, 69’unun (% 30,0) kesinlikle katılıyorum cevabını verdiği görülmektedir.

Tablo 12’den elde edilen bulgular incelendiğinde “Vizyon Kültürü” değerlerinin diğer kültür boyutlarına göre daha düşük olduğunu söylemek mümkündür. Bunun en önemli nedeni olarak, işgörenlerin uzun dönemli stratejik planlar konusunda bilgisiz olması ve bu planların oluşturulmasına çoğunlukla denilebilecek oranda dahil edilmemiş olmaları gösterilebilir.

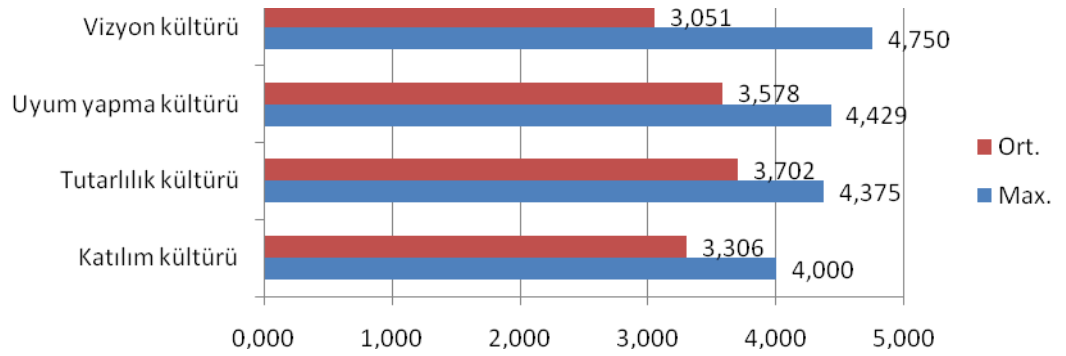
3.3.3. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Örgüt Kültürü Ölçeği Alt boyutlarının Ortalamaları

Tablo 13. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Örgüt Kültürü Ölçeği Alt boyutlarının Ortalamaları

	N	Min.	Max.	Ort.	s.s
Katılım kültürü	230	2,750	4,000	3,306	0,251
Tutarlılık kültürü	230	3,125	4,375	3,702	0,266
Uyum yapma kültürü	230	2,857	4,429	3,578	0,349
Vizyon kültürü	230	2,000	4,750	3,051	0,573

Tablo 13’de görüldüğü üzere, araştırmaya katılan işletme çalışanlarının örgüt kültürü ölçeği altboyutlarının ortalamaları incelendiğinde, tutarlılık kültürü puanlarının ortalamasının en yüksek, vizyon kültürü puanlarının ortalamasının en düşük olduğu görülmektedir.

Şekil 6. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Örgüt Kültürü Ölçeği Alt boyutlarının Ortalamaları



3.3.4. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Örgüt Kültürü Ölçeği Alt boyutlarının Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşması

Tablo 14. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Örgüt Kültürü Ölçeği Alt boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Katılım kültürü	Bayan	106	3,328	0,261	1,221	0,223
	Erkek	124	3,287	0,242		
Tutarlılık kültürü	Bayan	106	3,709	0,281	0,373	0,709
	Erkek	124	3,696	0,254		
Uyum yapma kültürü	Bayan	106	3,589	0,344	0,453	0,651
	Erkek	124	3,568	0,355		
Vizyon kültürü	Bayan	106	3,050	0,578	-0,038	0,970
	Erkek	124	3,052	0,571		

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının kültür puanlarının ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla t-testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 14’de verilmiş olup, tüm kültür alt grupları için yapılan analiz sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır. Tablo 14 üzerindeki değerler ele alındığında cinsiyet değişkeninin belirli bir fark yaratmadığı görülmektedir. “Katılım Kültürü” için t değeri 1,221’ken p değeri 0,223’tür, “Tutarlılık Kültürü” için t değeri 0,373’ken p değeri 0,709’dur, “Uyum Yapma Kültürü” için t değeri 0,453’ken p değeri 0,651’dir, aynı şekilde “Vizyon Kültürü” için t değeri -0,038’ken p değeri 0,970’dir. Tüm “p” değerleri 0,05’den büyük olduğu için yukarıda da belirtildiği gibi anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Örgüt kültürü algısında cinsiyet değişkeninin oluşturtacağı farklılık beklenildiği gibi istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Başka bir ifadeyle işgörenin bayan ya da erkek olması örgüt kültürü algısında kayda değer bir fark yaratmamaktadır. Daha önce yapılmış çalışmalara da bakıldığında benzer yönde sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Aksu (2008; 131) çalışmasında çalışanların farklılıklarla ilgili algılamaları ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin yaptığı analiz sonucu cinsiyet değişkeniyle örgüt kültürü algısında herhangi bir farklılık bulunamamıştır. Aynı doğrultuda Güneş (2011; 106) çalışmasında öğrencilerin cinsiyetlerine göre üniversite örgüt kültürüne ilişkin algı düzeyleri incelemiş; bayan öğrencilerin daha olumlu algıları ortaya çıkmış olsa da bu fark istatistiksel anlamda anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 15. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Örgüt Kültürü Ölçeği Alt boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Katılım kültürü	25 ve Altı	82	3,360	0,224	2,033	0,091
	26-30	78	3,269	0,248		
	31-35	28	3,232	0,252		
	36-40	26	3,313	0,246		
	41 yaş ve üstü	16	3,328	0,359		
Tutarlılık kültürü	25 ve altı	82	3,732	0,228	0,882	0,476
	26-30	78	3,667	0,269		
	31-35	28	3,665	0,316		
	36-40	26	3,740	0,260		
	41 yaş ve üstü	16	3,719	0,346		
Uyum yapma kültürü	25 ve altı	82	3,599	0,342	1,316	0,265
	26-30	78	3,513	0,392		
	31-35	28	3,617	0,314		
	36-40	26	3,588	0,309		
	41 yaş ve üstü	16	3,696	0,255		
Vizyon kültürü	25 ve altı	82	3,012	0,550	1,550	0,189
	26-30	78	2,994	0,539		
	31-35	28	3,196	0,598		
	36-40	26	3,240	0,626		
	41 yaş ve üstü	16	2,969	0,670		

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının kültür puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 15’de verilmiştir. “Katılım Kültürü” için $F=2,033$ ’ken $p=0,091$ ’dir, “Tutarlılık Kültürü” için $F=0,882$ ’ken $p=0,476$ ’dır, “Uyum Yapma Kültürü” için $F=1,316$; $p=0,265$ ’dir, “Vizyon Kültürü” için $F=1,550$ ’ken $p=0,189$ ’dur. Tüm “p” değerleri 0,05’den büyük olduğu için yukarıda da belirtildiği gibi anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Cinsiyet değişkeninde de olduğu gibi örgüt kültürü algısında yaş değişkeninin yarattığı fark tüm boyutlarda istatistiksel olarak anlamsız çıkmıştır. Daha basit bir ifadeyle işgörenlerin yaşları ile örgüt kültürü algıları arasında tespit edebilenmiş bir ilişki yoktur. Daha önce aynı amaçla yapılmış çalışmalarda da benzer durum söz konusudur. Tozkoparan ve Susmuş (2001)'un üretim ve hizmet sektörüne yönelik karşılaştırmalı olarak yaptığı örgüt kültürü algısı araştırmasında her iki sektör içinde yaş faktörünün örgüt kültürü algısında yarattığı anlamlı bulunmuş bir fark yoktur.

Tablo 16. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Örgüt Kültürü Ölçeği Alt boyutlarının Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Katılım kültürü	1 yıldan az	22	3,335	0,245	1,032	0,392
	1-3 yıl	93	3,272	0,250		
	4-6 yıl	60	3,306	0,218		
	7-9 yıl	31	3,339	0,336		
	10+ yıl	24	3,370	0,207		
Tutarlılık kültürü	1 yıldan az	22	3,824	0,240	5,197	0,001*
	1-3 yıl	93	3,667	0,274		
	4-6 yıl	60	3,638	0,230		
	7-9 yıl	31	3,714	0,263		
	10+ yıl	24	3,870	0,262		
Uyum yapma kültürü	1 yıldan az	22	3,539	0,423	1,943	0,104
	1-3 yıl	93	3,627	0,336		
	4-6 yıl	60	3,612	0,375		
	7-9 yıl	31	3,475	0,347		
	10+ yıl	24	3,470	0,204		
Vizyon kültürü	1 yıldan az	22	3,409	0,565	7,516	0,000*
	1-3 yıl	93	3,169	0,548		
	4-6 yıl	60	2,983	0,514		
	7-9 yıl	31	2,863	0,558		
	10+ yıl	24	2,677	0,549		

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının kültürü puanları ortalamalarının çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) yapılmıştır.

“Katılım Kültürü” ve “Uyum Yapma Kültürü” için yapılan analiz sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır. Katılım Kültürü için $F=1,032$ ’ken $p=0,392$, “Uyum Yapma Kültürü” için $F=1,943$ ’ken $p=0,104$ ’dür. Her iki kültür grubu içinde “p” değerleri 0,05’den büyük olduğu için yukarıda da belirtildiği gibi anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Diğer iki kültür grubuna bakıldığında elde edilen sonuç farklıdır. Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının tutarlılık kültürü puanları ortalamalarının çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=5,197$; $p=0,001<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, 1 yıldan az çalışma süresi olan işletme çalışanlarının tutarlılık kültürü puanları, 4-6 arası yıl çalışma süresi olan işletme çalışanlarının tutarlılık kültürü puanlarından yüksektir. 10 yıl ve üzeri çalışma süresi olan işletme çalışanlarının tutarlılık kültürü puanları, 1-3 yıl ve 4-6 yıl çalışma süresi olan işletme çalışanlarının tutarlılık kültürü puanlarından yüksektir.

Aynı amaçla araştırmaya katılan işletme çalışanlarının vizyon kültürü puanları ortalamalarının çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=7,516$; $p=0,000<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, 1 yıldan az çalışma süresi olan işletme çalışanlarının vizyon kültürü puanları, 4-6, 7-9 arası ve 10 yıl üstü yıl çalışma süresi olan işletme çalışanlarının vizyon kültürü puanlarından yüksektir. 1-3 çalışma süresi olan işletme çalışanlarının vizyon kültürü puanları, 10 yıl üstü yıl çalışma süresi olan işletme çalışanlarının vizyon kültürü puanlarından yüksektir.

Örgütsel sosyalizasyonun doğru çalıştığı örgütlerde örgüt kültürü algısında çalışma süresinin yarattığı farkın istatistiki anlamda çok belirgin olmaması gerekmektedir. Daha doğru bir ifadeyle sözü geçen değişkenin anlamı bir fark yaratmaması beklenmektedir. Bu hipotez birçok kez test edilmiş ve benzer sonuca ulaşılmıştır. (Alp,2007: 133; Aksu, 2008; 136; Demirel ve Karadal, 2007). Fakat bu çalışmada örgüt kültürünün 4 farklı boyutundan “Tutarlık ve Vizyon Kültürü” farklılık meydana gelmiştir. Muhtemelen meydana çıkan bu sonucun nedenleri içinde rektörlük değişiminin etkisi bulunmaktadır. Tablo 16 incelendiğinde işe yeni alınan işgörenlerin etkisi olmuştur.

Tablo 17. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Örgüt Kültürü Ölçeği Alt boyutlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Katılım kültürü	Lise ve altı	110	3,291	0,252	0,851	0,428
	Üniversite	98	3,330	0,262		
	Y.Lisans-Doktora	22	3,273	0,191		
Tutarlılık kültürü	Lise ve altı	110	3,661	0,255	2,467	0,087
	Üniversite	98	3,741	0,265		
	Y.Lisans-Doktora	22	3,727	0,310		
Uyum yapma kültürü	Lise ve altı	110	3,636	0,332	10,227	0,000*
	Üniversite	98	3,469	0,351		
	Y.Lisans-Doktora	22	3,766	0,288		
Vizyon kültürü	Lise ve altı	110	2,995	0,588	1,257	0,287
	Üniversite	98	3,120	0,575		
	Y.Lisans-Doktora	22	3,023	0,469		

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının kültür puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda “Katılım Kültürü”, “Tutarlılık Kültürü” ve “Vizyon Kültürü” grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır. “Katılım Kültürü” için $F=0,851$ ’ken $p=0,428$ ’dir, “Tutarlılık Kültürü” için $F=2,467$ ’ken $p=0,087$ ’dir, “Vizyon Kültürü” için $F=1,257$ ’ken $p=0,287$ ’dir. Her üç kültür grubu içinde “p” değerleri 0,05’den büyük olduğu için yukarıda da belirtildiği gibi anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Diğer taraftan araştırmaya katılan işletme çalışanlarının uyum yapma kültürü puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=10,227$; $p=0,000<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, lise ve altı, y.lisans-doktora eğitim durumuna sahip işletme çalışanlarının uyum yapma kültürü puanları, üniversite eğitim durumuna sahip işletme çalışanlarının uyum yapma kültürü puanlarından yüksektir.

Tablo 17 incelendiğinde görüleceği gibi örgüt kültürü algısında eğitim durumunun büyük oranda bir fark ortaya çıkarmamaktadır. 4 kültür boyutundan sadece “Uyum Kültürü” boyutunda anlamlı bir farklılık gözlemlenmiştir. Eroğlu ve Özkan(2009) çalışmalarında anlamlı bir farklılık bulamamışlardır. Yapılan çalışmalar genel itibariyle incelendiğinde bu yöndedir. Fakat yine bu çalışmaya benzer olarak Çimen(2010; 60) çalışmasında belirttiği 4 örgüt kültürü boyutunun belirttiği araştırmasında, örgüt kültürü algısında eğitim durumunun yarattığı farklılığı incelemiş ve sadece 1 boyutta farklılığa rastlamıştır.

Tablo 18. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Örgüt Kültürü Ölçeği Alt boyutlarının Görev Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Katılım kültürü	Teknik Personel	68	3,233	0,234	5,742	0,004*
	Danışma Görevlisi	91	3,306	0,248		
	İdari Personel	71	3,375	0,255		
Tutarlılık kültürü	Teknik Personel	68	3,656	0,259	1,573	0,210
	Danışma Görevlisi	91	3,710	0,271		
	İdari Personel	71	3,734	0,265		
Uyum yapma kültürü	Teknik Personel	68	3,553	0,369	2,072	0,128
	Danışma Görevlisi	91	3,634	0,324		
	İdari Personel	71	3,529	0,357		
Vizyon kültürü	Teknik Personel	68	3,092	0,608	1,369	0,256
	Danışma Görevlisi	91	3,093	0,592		
	İdari Personel	71	2,958	0,505		

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının kültür puanları ortalamalarının görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda “Tutarlılık Kültürü”, “Uyum Yapma Kültürü” ve “Vizyon Kültürü” grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır. “Tutarlılık Kültürü” için $F=1,573$ ’ken $p=0,210$ ’dur, “Uyum Yapma Kültürü” için $F=2,072$ ’ken $p=0,128$ ’dir, “Vizyon Kültürü” için ise $F=1,369$ ’ken $p=0,256$ ’dır. Her üç kültür grubu içinde “p” değerleri 0,05’den büyük olduğu için yukarıda da belirtildiği gibi anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Katılım Kültürü için sonuçlar farklı elde edilmiştir. Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının katılım kültürü puanları ortalamalarının görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=5,742$; $p=0,004<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, görevi idari personel olan işletme

alışanlarının katılım kùltùrù puanları, görevi teknik personel olan işletme çalışanlarının katılım kùltùrù puanlarından yüksektir.

Genel anlamda bakıldığında Tablo 18’deki veriler beklenen sonuçları vermiştir. Örgüt için genellikle yönetici pozisyonunda olan örgüt paydaşlarının örgüt kùltùrù algıları incelendiğinde veriler diğerk işgörenlere daha yüksek olmaktadır. Eroğlu ve Özkan(2009) alışmalarında bu çalışmaya paralel olarak “Denison Örgüt Kùltùrù” ölçeğini kullanmıştır ve yine paralel olarak yönetici(idareci) pozisyonunda olan katılımcıların örgüt kùltùrù algılarının yüksek olduğunu tespit etmiştir.

3.3.5. Araştırmaya Katılan İşletme alışanlarının Örgüt Kùltùrù Ölçeği Alt boyutlarının Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

Tablo 19. Araştırmaya Katılan İşletme alışanlarının Örgüt Kùltùrù Ölçeği Alt boyutlarının Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

Boyutlar	Boyut	N	r	p
Tutarlılık kùltùrù	Katılım kùltùrù	230	0,239	0,000*
Uyum yapma kùltùrù	Katılım kùltùrù	230	-0,068	0,305
Vizyon kùltùrù	Katılım kùltùrù	230	-0,031	0,636
Uyum yapma kùltùrù	Tutarlılık kùltùrù	230	-0,003	0,968
Vizyon kùltùrù	Tutarlılık kùltùrù	230	-0,084	0,204
Vizyon kùltùrù	Uyum yapma kùltùrù	230	-0,046	0,487

Tablo 19’den anlaşılacağı üzere, örgüt kùltùrù alt boyutlarının aralarındaki ilişkiele alınmıştır. Bu ilişkinin tespiti için korelasyon analizi kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıda detaylı olarak verilmiştir;

- Tutarlılık kùltùrù alt boyutu ile katılım kùltùrù alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %23,9 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,239$; $p=0,000<0,05$). Buna göre tutarlılık kùltùrù alt boyutu puanı arttıkça katılım kùltùrù alt boyutu puanı da artmaktadır.

- Uyum yapma kültürü alt boyutu ile katılım kültürü alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır. ($r=-0,068$; $p=0,305>0,05$).
- Vizyon kültürü alt boyutu ile katılım kültürü alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır. ($r=-0,031$; $p=0,636>0,05$).
- Uyum yapma kültürü alt boyutu ile tutarlılık kültürü alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır. ($r=-0,003$; $p=0,968>0,05$).
- Vizyon kültürü alt boyutu ile tutarlılık kültürü alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır. ($r=-0,084$; $p=0,204>0,05$).
- Vizyon kültürü alt boyutu ile uyum yapma kültürü alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır. ($r=-0,046$; $p=0,487>0,05$).

Tablo 19’da verilmiş olan tüm değerler göz önünde bulundurulduğunda alt boyutlar arasında incelenen ilişkiler için sadece “Tutarlılık Kültürü Alt Boyutu” ile “Katılım Kültürü Alt Boyutu” arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu söylenebilir. Başka bir ifadeyle elde edilen sonuçlara göre “Tutarlılık Kültürü Boyutu” ne kadar yüksek çıkarsa “Katılım Kültürü” boyutu da o oranda yüksek çıkacaktır. Çaprazlama olarak değerlendirilen diğer kültür alt boyutları arasında istatistiki çerçevede anlamlı bulunan bir ilişki yoktur

SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşmenin etkilerinin giderek daha belirginleştiği yenedünya düzeninin rekabete dayalı pazar koşulları, yeni üretim ve yönetim tekniklerinin ortaya çıkmasına ve çalışma ilişkilerinin değişmesine neden olmuştur. Bu yoğun rekabet ortamında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için mevcut kaynaklarını etkili ve verimli biçimde kullanmaları gerekmektedir. İşletmeler için rekabette bilginin, dolayısıyla da bilgiyi üreten insan faktörünün önemi artmıştır. Rekabetin en önemli unsuru insan olunca, çalışan performansı sermayenin önüne geçmiştir. Yeni yönetim tekniklerinin bir gereği olarak çalışana verilen önem artmış, işletmeler etkili insan kaynakları politikaları geliştirme ihtiyacı duymuşlardır.

Çalışan performansının kurum performansı üzerindeki etkisi fark edilmiş, işin insancıllaştırılması ve çalışma yaşamının kalitesinin artırılması gündeme gelmiştir. Çalışan memnuniyetiyle doğrudan alakalı olan ve bir işletmenin devamlılığını etkileyen olumsuz unsurlar arasında yer alan ise devamsızlık ve işten ayrılmanın önüne geçen iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramlarına verilen önem artmıştır.

Sürekli değişen dış çevrenin ve artan rekabetin bir sonucu olarak örgütlerde hiyerarşiye dayanan komuta-kontrol felsefesinin zayıflaması ve yerini esnek, şebeke biçimli, takım temelli yapılara bırakması; bilgi ve insan unsurunun en önemli “rekabet avantajı” kaynağı olarak belirmesi güçlendirme kavramının doğmasına neden olmuştur. Güçlendirme, örgütlerin bu değişime cevap vermede başvurdukları bir yönetim tekniği olarak, katılımcı yönetime ulaşmada sorumluluğun bireylere veya takımlara verilmesini sağlayan, bireylerin potansiyelini açığa çıkararak karar verme güçlerini arttıran, işlerin nasıl yapıldığı hakkında bireylerin daha fazla otonomiye sahip olmalarını içeren bir süreçtir.

Bu amaçla benimsenen olgulardan biri de özellikle 1980’li yıllardan itibaren niteliksel unsurlara yoğunlaşılmasıyla birlikte örgütsel bağlılık olgusudur. Örgüt kültürü, işgörenlerin işletmeye olan duygusal ve profesyonel bağlılıklarını içeren bir kavram olarak ön plana çıkmıştır. Özellikle niteliksel yönü ağır basan çalışanlara ihtiyaç duyulması, iş tatmini ve işgören memnuniyeti ve sadakati gibi olguların yönetim süreçlerine eklenmesine neden olmuştur. Ancak özellikle son yıllarda, örgütsel bağlılık kavramına paralel olarak, örgüt kültürü teori ve yaklaşımları incelenmeye başlamıştır.

Post modern yaklaşımlarda örgüt kültürü tıpkı bir oratoryo gibi, işgörenlerin işletme yapı ve süreçlerine olan duygusal bağlılıkları şeklinde algılanmaktadır. Örgüt kültürü ve işgörenin işletmede çalıştığı süre içindeki bağlılık ve sadakatinden daha fazlasını ifade etmektedir. Kişilerin örgütün değerleri, kültürü, amaçları ve politikalarına duygusal bir özdeşleşme ile bağlanmaları söz konusudur. Bir bakıma, bağlılık olgusu içselleştirerek bireylerin, örgüt içindeki performans ve çalışma şekillerine yansımaları biçimindedir.

Kurumların diğerlerinden farklılaşması için pazara ve o kurumun bugününden ve geleceğinden etkilenen kişi ve kurumların özellikle duygusal beklentilerine cevap verme gereksinimi ortaya çıkmıştır. Bu da beraberinde lider üye etkileşimi, örgüte bağlanma ve örgüt kültürü gibi birbirinden bağımsız gibi görünen ama yan yana geldiklerinde anlamlı bir bütünü oluşturabilecek elle tutulamayan, soyut ancak araştırmalarda çeşitli ölçümleme yöntemleri ile tespit edilen kavramı getirmiştir.

Günümüzde işletmeler topluma kendilerini anlatmak, tercih edilebilir olmak ve rekabet ortamında avantaj sağlamak için itibar olgusuna daha da fazla önem vermeye başlamışlardır. Kurumsal itibar işletmelere günümüz ekonomik sistemi içinde önemli avantajlar sağlamaktadır. Teknoloji ile sınırların ortadan kalktığı bu dünyada, artık herkes her şey hakkında, neredeyse, sınırsız bilgiye ulaşabilmektedir. Bu sayede, tüm gereksinimlerine, çeşitli alternatifler arasından karşılaştırma yaparak erişebilmektedir. Bu durum, ekonominin temelini oluşturan pazarlama kavramını da farklı değerlendirmelere

itmiştir. Uzmanlaşma önem kazanmıştır. Mal ve hizmet kavramları ayrı ayrı ele alınmıştır. Önceki dönemlerden farklı olarak, hizmet mal kadar, hatta ondan da önemli bir unsur haline gelmiştir.

Örgütler her dönemde örgüt performanslarını geliştirmek ve amaçlarına ulaşmak için etkin bir yönetim arayışı içindedir. Bu çerçevede yönetimler, geçmişten günümüze yapı, maliyetleri düşürme, teknolojik, ekonomik vb. değişim ve gelişmelere uyum sağlamak için bazı çabalar üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Yeni bir çağa geçiş sürecinin yaşandığı günümüzde ise, tüm bu olgularla birlikte önce insan anlayışının ön plana çıktığı görülmektedir. Diğer bir ifadeyle işletmede muhatap olunan insanın değer ölçütlerinin, hayat tarzının, sosyal kimliğinin kısaca kültürünün bilinmesi rekabet üstünlüğünün sağlanmasında önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgüt iklimi, işyerinin çalışanlar tarafından algılanan psikososyal yönüdür. Bir başka ifade ile birlikte çalışan kişilerin soluduğu havanın niteliğidir. Örgüt üyelerinin çoğunluğu tarafından algılanan ve örgüte belirli bir kimlik kazandıran örgüt iklimi kavramı, örgüt içerisindeki insan davranışlarını açıklamada büyük önem taşımaktadır. Örgüt iklimi bir örgütte, tüm örgüt üyeleri tarafından algılanan önemli bir faktör konumundadır. İş tatmini ise çalışanların bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında bireysel, fizyolojik ve ruhsal duygularının da bir belirtisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların örgüt iklimine yönelik algılarının iş tatminleri üzerinde etkisi olduğu ifade edilebilir. Bu bağlamda yöneticiler, örgüt iklimi aracılığıyla çalışanların iş tatminlerinin geliştirilmesi ve artırılmasını sağlayabilirler

Günümüz yönetim yaklaşımlarında işletmeleri belli bir makine gibi mekanik ya da belli bir nesne gibi durağan şekilde algılayan yaklaşımlar terk edilmektedir. Özellikle bu süreçte, post modern yaklaşımların alternatif bakış açıları yanında örgüt kültürü ve özdeşleşme gibi kavramları ön plana çıkaran analizleri, sürece farklı yaklaşanlar için önemli bir faydası vardır.

İnsan doğası incelendiğinde aldığı kararlarda birçok farklı ve çeşitli değişkenin etkisi olduğu aşîkârdır. Örneğın bir resim sergisinde aynı resme birçok farklı göz bakmaktadır; karşılarındaki resim aynıdır fakat o resmin (simgesel açıdan) izleyiciler üzerindeki etkisi ve zihinlerinde canlandırdığı imaj farklı olabilmektedir. Ya da yağmurun yağması kimi insanlara huzur verirken kimi insanlara korku, endişe ve kimilerine ise hüçün verir. Sadece cinsiyet ayırımına bile baktığımızda olaylara bakış açısı ve kabullenışı oldukça çeşitlilik göstermektedir. Bunun üzerine oldukça fazla çalışma yapılmıştır. Fakat örgüt kültürü incelemesi yaptığımızda eğer ki örgüt kültürü homojen şekilde yayılma imkanı bulursa bu kadar çeşitliliğin içinde dahi ortak bir bilinç ve davranış tarzı oluşturmaktadır. Büyük oranda örgüt üyelerinin cinsiyetinin, yaşının, eğitim durumunun farklılığının bir önemi kalmamakta; örgüt üyeleri tarafından örgüt kültürü benimsenmektedir. Fakat örgü kültüründe şöyle bir ikilem vardır; örgüt kültürü olarak tanımlanan olgusal, simgesel değerler bütünüünün durağan ve stabil bir yapısı yoktur. Örgüt içine alınan her üye örgüt kültüründen etkilendiğı gibi örgüt kültürünü de etkilemektedir. Bu örgüt kültürünün metaforik yapısından kaynaklanır. Örgüt kültürüyle ilgili çalışmalar yapmanın bir dezavantajı da budur; analizler yapılırken dahi örgüt kültürü değişim içindedir ve yapılanmaktadır.

Genel itibariyle bakıldığında örgüt kültürü içerisinde Shein'in modelinde olduğu gibi derin bir yapı gizlidir. Analiz edilebilen kısım çoğı zaman "buz dağı"nın görünebilen kısmıdır. Örgüte dahil olan her birey örgüt kültürüne yeni bir doku kazandırmaktadır. Bu nedenle örgüt kültürü durumsallık arz eden, çeşitliliğı içerisinde barındıran bir tiyatro oyunu gibidir. Bu nedenle örgüt bir sahne, çalışanlar oyuncu, örgüt kültürü ise devamlılık ve durumsallık taşıyan bir meta tiyatrodur. Fakat aynı zamanda bu karmaşık yapısına, binlerce değişkenine rağmen kişiler üstü yapısı ve ortak bilinç uyandırması nedeniyle ilahi bir yapıda olan oratoryo gibidir. Çalışmanın içerisinde de belirtildiğı gibi bilinçli olarak ya da araştırmaların akışı içerisinde gerek ulusal literatürde gerekse uluslararası bilim dünyasında birçok defa ortaya çıkmış sözü geçen sonucun, bu çalışmayla beraber altı ısrarla çizilmiştir.

Uygulama daha geniş örneklerde ve farklı örgütlerde uygulandığı durumlarda dahi benzer bulgulara ulaşabilecektir. Bu nedenle çalışmanın bu bağlamda sürdürülmesi örgüt kültürünün yeniden değerlendirilmesi adına yararlı olacaktır. Bu çalışma sonucu ortaya çıkan en değerli sonuç-çıkarım ve aynı zamanda gelecek araştırmacılar için öneri; örgüt kültürünün hem değişken hem de aynı zamanda toplu kabul edilmiş bir yapısının olduğunu anlayabilmek ve bu anlamda örgüt kültürünü değerlendirmektir. Bu özellikleri ayrı ayrı ele almak ya da bir ikilem olarak görmek örgüt kültürü analizini oldukça zorlaştıracaktır. Bu bir ikilem değil aksine “Ying Yang” gibi bir uyumdur.

KAYNAKÇA

AÇIKGÖZ B. (2006), Rekabetçi Değerler Yaklaşımı Açısından Yöneticilerin Örgüt Kültürüne İlişkin Algılamaları: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

AKIN H. (2001), Yaratıcı Örgüt Kültürünü Oluşturan Yönetici Tutumları: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

AKINER İ.; ESİN N. ve GİRİTLİ H. (2005), Türk İnşaat Endüstrisinde İş Değerleriyle İlgili Kültürel Profil, İTÜ Dergisi, 4(2);47-58.

AKSU, N. (2008), Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi Ve Bir Uygulama, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Bursa.

ALLEN N.J ve MEYER P.J. (1990), The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization, Journal of Occupational Psychology,63(1); 1-18.

ALP, A. (2007), İlköğretim Öğretmenlerinin Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Algıları (İstanbul İli Örneği), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

ALTUNIŞIK, R; COŞKUN, R.; BAYRAKTAROĞLU, S. ve YILDIRIM, E. (2002), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı”, 2. Basım, Sakarya Kitabevi Yayınları, Sakarya.

ALVESSON, M. (2004), Understanding Organizational Culture, First Published.London: Sage Published.

ARMSTRONG, M. (1990), Management Processes and Functions, Blackwell Publishing, London.

ASLAN, S. ve YILMAZ, A. (2001), Modernizme bir başkaldırı Projesi Olarak Postmodernizm, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2(2); 93-108.

BABACAN, M. ve ONAT, F. (2002), Postmodern Pazarlama Perspektifi, Ege Üniversitesi İİBF. Ege Akademik Bakış: Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi, 2(1); 1-11.

BAKAN, İ. (2008), Örgüt Kültürü Ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması, KMU İİBF Dergisi, 10(14); 13-40.

BAKAN, D.; BÜYÜKBEŞE, T. ve BEDESTENCİ, Ç. (2004). Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım, Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım Ltd. Sti, İstanbul.

BALCI, A. (2006), Ronald Robertson: Küreselleşme ve Kültür, Bilgi Dergisi, 12(1); 25-36.

BALTAŞ, A. ve BALTAŞ, Z. (1998), Beden Dili, Remzi Kitabevi, İstanbul.

BAŞ, T. (2006), Anket: Nasıl Hazırlanır? Nasıl Uygulanır? Nasıl Değerlendirilir? 4.Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

BAŞARAN, İ. E.(2004), Yönetimde İnsan İlişkileri ve Yönetimsel Davranış, Nobel Yayınları, Ankara.

BİLGİSEVEN, A. K. (1995), Genel Sosyoloji, Filiz Kitabevi, İstanbul.

BROWN, A.D ve STARKEY, K.(1994)., "The Effect Of Organizational Culture On Communication And Information", Journal of Management Studies, 31 (6); 807-828.

BÜYÜKÖZTÜRK, Ş.(2002), Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı , 2. Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara.

CAN, V.(1997), Okul Kùltürü ve Yönetim, Önder Matbaacılık, Ankara.

CHANCHANI, S. ve THEIVANATHAMPILLAI, P. (2006), Typologies of Culture, Working Paper Series 2002, Accountancy and Business Law,University of Otago. Otago, New Zealand.

CHRISTENSEN, E. W. ve GORDON, G. G. (1999), An Exploration of Industry, Culture and Revenue Growth, Organization Studies, 20 (3); 397-422.

CHO, H. J. (2000), The validity and reliability of the organizational culture questionnaire, http://www.denisonculture.com/culture/culture_under.html, erişim tarihi: 05.06.2011.

CLEGG, S. (1999), Modern Organizations, Sage Publications, London.

CLOUG, D. (2008), What is Metatheatre, www.anthonymeindl.com/, erişim tarihi: 06.06.2011.

ÇİMEN, Ş. (2010), Final Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Okulun Örgüt Kùltürü Tipine İlişkin Görüşleri(Samsun, Bursa, İstanbul Florya Final Okulları Örneği), Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.

DAFT, R. L. (1997), Management, 4th Ed., The Dryden Press, New York.

DALYAN, F. (2007), Etkilenenlerin Yönetimi, Teorisi Açısından İşletmelerin Sosyal Sorumluluk İle İlgili Strateji Oluşturma Süreci, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, (ed) Coşkun Can Aktan, İGİAD Yay., İstanbul.

DEMİR, C.; UNNU AYYILDIZ, A.N. ve ERTURK, E. (2011), Diagnosing The Organizational Culture Of A Turkish Pharmaceutical Company Based On The Competing Values Framework, journal of business economics and management, 12(1); 197-217.

DEMİR, C. ve OKTAY, S. (2010), Stratejik İttifak Oluşumunda Temel Yeteneklerin Önemi, Ege Üniversitesi Esem Dergisi ,Temmuz Sayısı; 1-13.

DEMİREL, Y. ve KARADAL, H. (2007), Örgüt Kültürünün Örgüt İçi Bireysel Becerilerin Kullanımına Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 12(3); 253-270.

DENİSON, D. R. ve MİSHRA, A.K. (1995), Towards a theory of organizational culture and effectiveness, Organization Science, 6(2); 204-223.

DELCAMPO, R. G.(2006), The Influence of Culture Strength on Person-Organization Fit and Turnover, International Journal of Management, 23(3); 465-469.

DİNÇER, Ö. ve FİDAN, Y.(1996), İşletme Yönetimi, Beta Basım Yayım, İstanbul.

DOĞAN, B. (2007), Örgüt Kültürü, Beta Yayınları, İstanbul.

DOOLEY, J. (1995), Cultural aspects of systematic change management, <http://www.well.com/user/dooley/culture.pdf>, erişim tarihi: 23.05.2011.

ERBAŞ, H. (2009), Küreselleşme, Kapitalizm ve Toplumsal Dönüşümler, Palme Yayınları, İstanbul.

ERDEM, F. (1996), İşletme Kültürü, Friedrich-Nauman – Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, Ankara.

ERDEM, R. (2007), Örgüt Kültürü Tipleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 2(2); 63-79.

ERDOĞAN, İ. (1997), İşletmelerde Davranış, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları – No:242, İstanbul.

EREN, E. (2001), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yay., İstanbul.

EROĞLU, E. ve ÖZKAN, G. (2009), Örgüt Kültürü ve İletişim Doyumu İle Bireysel Özellikler Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi: Bir Uygulama Örneği, Selçuk İletişim Dergisi, 5(4); 50-61.

ERTOPUZ, A. ve AKIN B. (1997), İletişim Sistemi Etkinlik Değerlendirmesi, İstanbul.

ESBA, M. (2009), Turizm İşletmelerinde Yöneticilerin Duygusal Zekâlarının Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Turizm İşletmeciliği Programı Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

FARNHAM, D. ve PIMLOTT, J. (1990), Understanding Industrial Relations, Cassell, London.

FOLLETT, M. P. (1995), Prophet at Management. Pauline Graham: Beard Books.

FOLLETT, M.P. (2009), http://womenshistory.about.com/od/business/p/m_p_follett.htm, erişim tarihi: 02.06.2011.

GOODMAN, E. A.; RAYMOND F. ve BLAIR D.G.; (2001), “The Competing Values Framework: Understanding the Impact of Organizational Culture on the Quality of Work Life,” Organization Development Journal, 19(3); 58-68.

GORDON, G. G. ve DİTOMASO, N. (1992), Predicting Corporate Performance From Organizational Culture, Journal of Management Studies 29(1); 783-799.

GİZİR, S. (2008), Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme, Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 4(2); 182-196.

GÜÇLÜ, N. (2010), Örgüt Kültürü, Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi, <http://yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd/sbd6/sbd-6-11.pdf>, erişim tarihi: 25.05.2011.

GÜL, H.; OKTAY, E. ve GÖKÇE, H. (2008), İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, Akademik Bakış, 15(4); 1-11.

GÜNEŞ, H. (2011), Öğrencelerin Üniversite Örgüt Kültürü Algılamaları: Gazi Üniversitesi İİBF’de Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

GÜVENÇ, B. (2002), Kültür’ün ABC’si, YKB Yayınları, İstanbul.

HANÇERLİOĞLU, O. (1996), Felsefe Sözlüğü, İstanbul: Remzi Kitabevi.

HASANOĞLU M. (2006), Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi, Sayıştay Dergisi, 52, Ankara.

HARVEY, D.F. ve BROWN, R. (1988), An Experimental Approach to Organization Development. NJ: Prentice Hall Int: Inc.

HOFSTEDE, G. (1991), Cultures and Organizations, London: McGraw-Hill Company.

HOFSTEDE, G. (1980), Culture’s Consequences. Beverly Hills, CA: Sage.

HOUSE, R. J.; JAVİDAN, M.; HANGES, P. ve DORFMAN, P. (2002), Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project Globe, Journal of World Business, 37(1); 3-10.

İSLAMOĞLU, G. (2007), Kurum İçinde Güven : Yöneticiye, İş Arkadaşlarına Ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü : (Alan Araştırması ve Sonuçlar), İnkılap Yay, İstanbul.

JAKUES, E. (1951), The Changing Culture Of A Factory London: Tavistock Institute Press, London.

KALAYCI, Ş.(2005), SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayınları, Ankara.

KAYA, H.(2008), Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma, Maliye Dergisi, 155(2); 119-143.

KAZGAN, G. (2006), İktisadi Düşünce veya Politik İktisadın Evrimi, Remzi Kitabevi, İstanbul.

KELLNER, D. (1994), Toplumsal Teori Olarak Postmodernizm: Bazı Meydan Okumalar ve Sorunlar, Modernite versus Postmodernite, (Haz: Mehmet Küçük), Vadi Yayınları, Ankara.

KIRIM, A. (2001), Yeni Dünya’da Strateji ve Yönetim, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

KOCABAŞ, F.(2006), Değişime Uyum Sürecinde İç Ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Gerekliği, yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd/sbd13/sbd-13-22.pdf, erişim tarihi: 01.06.2011.

KÖSE, S.; TETİK, S. ve ERCAN, C. (2001), Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 7(1); 219-242.

KUTANİS, R. Ö. (2003), Örgütlerde Davranış Bilimleri, Sakarya Kitabevi, Sakarya.

MARSHALL, G. (1999), Sosyoloji Sözlüğü, Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara.

OKAY, A. (2003), Kurum Kimliği, Ankara: Media Cat Yayınları.

OKYAYÜZ, M. (2000), Post Modernizm: “Modernite’nin Öteki Yüzü”, Doğu Batı Düşünce Dergisi: Binyılın Muhasebesi, 3(10);139-159.

OUCHI, W. ve WILKINS, A. (1985), Organizational Culture, Ann. Rev. Social,11;457-483.

ÖZMUTAF, N.M. (2007), Liderliğin Örgüt Kültürü İçinde Değişimsel Boyutta Değerlendirilmesi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2(6); 83-98.

PALMER, I. ve LUNDBERG, C.C. (1995), Metaphors of Hospitality Organizations. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly. 36(3); 80-85.

PASCALE, R. T., ve ATHOS, A. G. (1981), The art of Japanese management. New York: Simon & Schuster..

PETERS, T. ve J., WATERMAN, R. H. (1995), Yönetme ve Yükselme Sanatı: Mükemmeli Arayış (Çev: Selami Sargut), Altın Kitaplar, İstanbul.

ROBBINS, S.P. (2003), Organizational Behavior. NY: Prentice Hall.

ROBERTSON, R. (1999), Glokalleşme: Zaman-Mekân ve Homojenlik-Heterojenlik, [(der.) A. Topçuoğlu ve Y. Aktay (1999), Postmodernizm ve İslam, Küreselleşme ve Oryantalizm (Çeviri: A. Topçuoğlu ve Y. Aktay), İstanbul.

SATIR, Ç. (1998), iletişim Sistemi Olarak Örgüt Kültürü ve Metaforlarla Analizi. Doktora Tezi. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

SAVAŞ, G.(2006), Örgüt Kültürü Ve Kütahya Altın Çini Seramik Sanayi A.Ş. Uygulaması, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bölümü Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.

SCHEIN, H. E.(2010), Organizational Culture and Leadership, John Wiley and Sons Pub, Franciso, USA.

SCHEIN, H. E.(1984), Coming to a New Awareness of Organizational Culture, Sloan Management Review, 25(2); 3-16.

SCHERMERHORN, J. R.; JAMES G. H. AND RICHARD N. O. (2000). Organizational Behavior. (Seventh Edition). New York: Von Hoffmann Press.

SCHWARTZ, H. M., ve DAVIS, S. M. (1981). Matching Corporate Culture And Business Strategy. Organizational Dynamics, 10(1); 30–48.

SKITMORE, M.T.I. (2006), Diagnosing the Organizational Culture of An Australian Engineering Consultancy Using the Competing Values Framework. Construction Innovation, Vol. 6(2); 121-139.

STRAUB, D.; W., LOCH, K. ve HILL, C. (2002), Toward a Theory-Based Measurement of Culture, Journal of Global Information Management , 10(1);13-23.

STRAUSS, C. (1985), Irk, Tarih ve Kùltür, Metis Yayınları, İstanbul.

ŞİMŞEK, Ş.; AKGEMCİ, T. ve ÇELİK, A. (2001). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

ŞİŞMAN, M. (1994), Örgüt Kùltürü, Anadolu Üniversitesi Yay., Eskişehir.

TAMİMİ, Y. (2005), Örgüt Kùltürünün Metaforlarla Analizi (Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir İşletme Örneği), Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.

TERZİ, A. (2000), Örgüt Kùltürü, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

TOZKOPARAN, G. ve SUSMUŞ, T. (2001), Üretim Ve Hizmet Sektörü İşletmelerinde Örgüt Kùltürüne İlişkin Karşılaştırmalı Bir Uygulama, Ege Akademik Bakış, 1(1); 202-223.

TROMPENEARS, F. ve HAMPDEN-TURNER, C. (1998), Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Global Business, New York: McGraw-Hill.

TURAINÉ, A.(2002), Modernliğin Eleştirisi, Ayrıntı Yayınları, İstanbul.

TURAN, S. ve diğerleri, (2010), Üniversite Yöneticilerinin Benimsedikleri İdari Ve Kùltürel Değerler, yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd/sbd13/sbd-13-18.pdf, erişim tarihi:12.05.2011.

TÜRK DİL KURUMU (2010), Güncel Türkçe Sözlük, www.tdk.gov.tr, erişim tarihi: 02.05.2011.

TÜRK DİL KURUMU (2006), Güncel Türkçe Sözlük, TDK Yayını, Ankara.

UNUTKAN, G. A. (1995), İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü, Türkmen Kitabevi, Ankara.

VERGİN, N. (2003), Siyasetin Sosyolojisi, Bağlam Yayınları, İstanbul.

VURAL Z. B. A. (2005), Kurum Kültürü, İletişim Yayınları, İstanbul,

WALLACH, E. J. (1983), Individuals and Organizations: The Cultural Match, Training and Development Journal, 37(2); 28-34.

YAHYAGİL, M.Y. (2004), Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama, İ.Ü. İşletme İktisadı Enstitüsü, Yönetim Dergisi, İstanbul,47; 3-76.

YILDIZ, Y. (2006), Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgütsel İletişimin Rolü: Gaziantep Büyükşehir Belediyesinde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep.

YÜZER,A.; AĞAOĞLU, E.; TATLIDİL,H.; ÖZMEN,A. ve ŞIKLAR, E. (2009), İstatistik, Anadolu Üniversitesi A.Ö.F yayınları, no.771. Eskişehir.

<http://implementer.com/implementer/newtools/cultbackground.htm>, erişim tarihi: 10.06.2011.

EKLER

EK 1: Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Ekteki anket formu Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalında hazırlamakta olduğum yüksek lisans tez çalışmam için hazırlanmıştır. Ankette araştırma konumuz ile ilgili hazırlanmış çeşitli ifadeler yer almaktadır. İfadelerin doğru veya yanlış cevapları yoktur. Soruları içtenlikle ve tarafsızca yanıtlamanız çalışmanın değerini arttıracaktır. Sorulara verilen yanıtlar araştırma dışında hiçbir amaçla kullanılmayacak ve cevaplayana hiçbir yükümlülük getirmeyecektir.

İçtenlikle vereceğiniz yanıtlarda göstereceğiniz duyarlılık ve çalışmama ayırdığınız zaman için teşekkür ederim.

Yüksek Lisans Öğrencisi
Umut Can ÖZTÜRK
Ege Üniversitesi

Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyarak , yalnız çalıştığınız bu iş yerinin koşullarını düşünerek, aşağıda belirtilen her bir ifadeye ne ölçüde katıldığınızı işaretleyiniz.

	-1- Kesinlikle katılmıyorum	-2- Katılmıyorum	-3- Kararsızım	-4- Katılıyorum	-5- Kesinlikle Katılıyorum
	İfadeler				
1	Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.				
2	Çalışanlar arasında yeterli düzeyde bilgi paylaşımı olduğundan, herkes gerekli bilgiye ulaşabilmektedir.				
3	İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belirli ölçüde dahil edilmektedir.				
4	Farklı bölümler (departmanlar) arasında yeterli düzeyde işbirliği yapılamamaktadır.				
5	Bütün iş faaliyetlerinde takım çalışması esas alınmaktadır.				
6	Tüm çalışanlar kendi görevleri ile kurumun amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.				
7	Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.				

8	Çalışanlara işgörme becerilerini artırmak için, kurum tarafından gereken düzenlemeler yapılmaktadır.					
9	Yöneticilerin söyledikleri ile yaptıkları tutarlıdır.					
10	İşgörme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı kurumsal değerlerimiz vardır.					
11	Şu an çalıştığımız işletmede işlerimizi yaparken doğru ve yanlış ayırt etmemizi sağlayan etik değerler vardır.					
12	İşlerle ilgili bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, çalışanlar tatmin edici bir çözüm bulmak için elinden gelen gayreti gösterir.					
13	Sorunlu durumlarda bile çalışanlar arasında kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.					
14	Farklı bölümlerde olsalar bile çalışanlar işlerle ilgili ortak bir bakış açısını paylaşabilir.					
15	İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir.					
16	Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta başka bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir.					
17	İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.					
18	İşletme yönetimi, sektöründeki gelişmeleri ve yenilikleri izlemekte ve uygulamaktadır.					
19	Tüm çalışanlar, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya özen göstermektedir.					
20	Müşterilerimizin istek ve önerileri, iş ile ilgili faaliyetlerimizde herhangi bir değişikliğe yol açmaz.					
21	Herhangi bir başarısızlık, yönetim tarafından gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir.					
22	Yönetim, personeli yenilikçi olma yönünde teşvik etmektedir.					
23	Çalışanların işleriyle ilgili sürekli yeni bilgiler edinmesi kurumun önemli amaçlarından biridir.					
24	Çalışanlar için uzun-dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planı mevcuttur.					
25	Yöneticiler, kurumun temel hedefleri doğrultusunda hareket ederler.					
26	Tüm çalışanlar kurumun uzun dönemli başarısı için yapılması gerekenleri bilmektedirler.					
27	Yöneticiler uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler.					

Aşağıda demografik sorular yer almaktadır. Bu sorulara verilen cevaplar konu ile ilgili görüşleri farklı özelliklere göre gruplandırmak için kullanılacaktır.

Cinsiyetiniz?

() Bay

() Bayan

Yaşınız?

() 25 yaş ve altı

() 26-30

() 31-35

() 36-40

() 41 yaş ve üzeri

Eğitim durumunuz?

() İlkokul/Orta Okul

() Lise

() Üniversite

() Lisansüstü

Göreviniz: (Bölüm belirtmeksizin yönetici, uzman, şef, idari-teknik personel v.b. şeklinde yazınız).....

Bulunduğunuz kurumda ne kadar zamandır çalışıyorsunuz? (yıl)

() < 1

() 1-3

() 4-6

() 7-9

() 10 >

Bize zaman ayırdığınız ve katkınız için teşekkür ederiz!

ÖZGEÇMİŞ

Umut Can ÖZTÜRK

Modern Evler mah. 3110 sok.

No:17/3 Isparta- Merkez

Tel: 0 (246) 224 19 92

0 (554) 428 27 28

E-mail: *umutcn.ozturk@gmail.com*

Kişisel Bilgiler

Doğum Tarihi: 1986
Doğum Yeri: Aydın
Medeni Hal: Bekar
Askerlik Durumu: Tecil Ettirildi

Eğitim

2009- devam **Anadolu Üniversitesi**
A.Ö.F İnsan Kaynakları Yönetimi (Önlisans)
2009- devam **Ege Üniversitesi**
İşletme A.B.D Yönetim Bilimi ve Organizasyon Bölümü Yüksek Lisans(Tezli)
2007- 2009 **Eskisehir Anadolu Üniversitesi**
A.Ö.F- Halkla İlişkiler(Önlisans)
2004- 2009 **Eskisehir Anadolu Üniversitesi**
İ.İ.B.F - İşletme (İngilizce)
2001-2004 **İzmir Buca Anadolu Lisesi (İngilizce)**

Beceriler

- Dil . İngilizce (Advanced)
- Bilgisayar . Office (Excel, Word, Powerpoint,Outlook)
. Windows XP,
. SPSS v.15-17
. Internet
-Ofis: .Fax, Fotokopi
-Ehliyet: . B sınıfı

İş Deneyimi

14 Aralık 2010- Devam- **Süleyman Demirel Üniversitesi –İşletme Bölümü Araştırma Görevlisi**
20 Ağustos 2010– 13 Aralık 2010-**Egem dershanesi - İşletme/ İ.K.Y A.Ö.F Kurs Öğretmeni**
05 Haziran/ 20 Haziran 2008- **Tam Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş-İnsan Kaynakları (Staj)**
04 Temmuz/04 Ağustos 2006- **Ekol Tekstil- Dış Ticaret ve İnsan Kaynakları (Staj)**

Sertifikalar

Nisan 2009- **"ISO 9001:2008 Kalite İç Denetçi"** sertifikası TRB tarafından verildi(Sınavlı).
Sertifika no: I.T.T.09/507
Ağustos 2007- **"Banking e-certificate program"**sertifikası Anadolu Üniversitesi (Sınavlı 3 aylık) Sertifika no:07-0000096
Mart 2005- **"JCI IV. National entrepreneurship"** sertifikası - **JCI** in Anadolu Üniversitesi (Proje yarışması 1.si)

Seminerler & Eğitimler

» İlk Yardım

Anadolu Üniversitesi-Nuran SARIOĞLU 26.05.2008 - 26.05.2008 (3Saat)
ilk yardımla ilgili teorik bilgileri öğrenip, uygulamalarla bilgileri pekiştirmek suretiyle gerektiğinde "Hayat Kurtarma" becerisine sahip olmak amacıyla katıldığım bir seminer

» Beden Dili

Anadolu Üniversitesi-Uzm. Psikolog Bahriye YEMENİCİ 14.04.2008 - 14.04.2008 (3Saat)
- İletişimde Beden Dilinin Önemi -Bedenimiz Bize Ne Anlatıyor?

» Karar Verme Becerileri

Anadolu Üniversitesi-Psik. Danışman I.Sevgi DÖNMEZEL 16.10.2007 - 16.10.2007 (3Saat)
- Başarımız İçin Kararın Önemi - Sağlıklı Kararı Oluşturan Koşullar -Karar Verme İşlem Yolları

» Kişiler Arası İlişkilerde Sorun Çözme Becerileri

Anadolu Üniversitesi-Sosyal Çalışmacı Ayşe KIZILTAŞ 11.03.2009 - 11.03.2009 (3Saat)
Sorun♣ Sorunların Nedenleri ♣Kişiler Arası İlişkilerde ; ♣ Sorun Çözmede Duygular ve Algının Rolü ♣Çözmeyi Engelleyen Olumsuz Düşünceler Sorunlarla Başa Çıkma Yolları

» Stresle Başa Çıkma

Anadolu Üniversitesi-Sosyal Çalışmacı Ayşe KIZILTAŞ 17.04.2009 - 17.04.2009 (3Saat)
Ø Stres Nedir? Ø Strese Gösterilen Tepkiler (Fiziksel, Duygusal, Bilişsel, Davranışsal) Ø Stres Kaynaklarımız Ø Akılcı Olmayan Düşüncelerimiz

» İletişim Becerileri

Anadolu Üniversitesi-Psikolog Bahriye YEMENİCİ 10.03.2009 - 10.03.2009 (3Saat)

Kişiler Arası İletişimin ♣ Sözel İletişimde Dinlemenin Önemi ♣ Sözlü ve Sözsüz Mesajlar ♣ Temel Özellikleri İletişimde Engel Yaratan Savunmacı Tutum Biçimleri ♣

Akademik Çalışmalar

Ulusal Bilimsel Dergilerdeki Makaleler

DEMİR,C. VE ÖZTÜRK, U.C (2011). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi Ve Bir Uygulama. Dokuz Eylül İ.İ.B.F Dergisi (Yayın aşamasında)

DEMİR C., YILMAZ M.K., ÖZTÜRK U.C. "Öğrencilerin Kariyer Planlamasını Etkileyen Faktörler: Ege Üniversitesi ve Anadolu Üniversitesi Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma" – Editörden Cevap Bekleniyor.

ADIGÜZEL, Orhan, ÖZTÜRK Umut Can, "Örgütsel Düzlemde Hayatboyu ve Ortaklaşa Öğrenme: Öğrenen Organizasyonlara Bakış ve Bir Uygulama", NWSA E-Journal of New World Sciences Academy, Yıl:2011, Cilt:6, Sayı:2, ss.292-308.

ADIGÜZEL Orhan, ÖZTÜRK U.C. Örgütsel Değişim Sürecindeki İki Reformsal Kavramın Melezlenmesi: Süreç Danışmanlığında Olumlu Sorgulama Yaklaşımı, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 13, ss.119-144, Yıl: 2011.

Uluslararası toplantıda sunulularak tam metin olarak yayımlanan bildiri

ADIGÜZEL Orhan, ÖZTÜRK Umut Can, YÜKSEL Hasan, " From Human Trafficking to Human Resources: Acquisition of Victims of Human Trafficking in Terms of Human Resources" The Third International Conference on European Studies, Warsaw- Poland, 9 April 2011.

ADIGÜZEL Orhan, DERYA Seher, ÖZTÜRK Umut Can, "Türkiye ve Balkan Ülkelerindeki Kobi Yöneticilerinin Yöneticilik Davranışlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", International Balkan Annual Conference, Skopje-Macedonia, 9-13 May, 2011.

İBİCİOĞLU Hasan, ADIGÜZEL Orhan, ÖZTÜRK Umut Can, "Kariyer Danışmanlığını Bir Sonraki Adıma Taşımak: Kariyer Çapaları Kullanımı Ve Bir Uygulama", Uluslararası Yüksek Öğretim Kongresi, 27-29 Mayıs 2011.

İBİCİOĞLU Hasan, ADIGÜZEL Orhan, ÖZTÜRK Umut Can, "Ortalama İnsanlardan Ortalama Üstü Fikirler Yaratma: Üniversitelerde World Cafe Reformu", Uluslararası Yüksek Öğretim Kongresi, 27-29 Mayıs 2011.

Yazılan Ulusal Kitaplar ve Kitaplardaki Bölümler

Doc.Dr.Cengiz Demir' in editörlüğünde ingilizce olarak hazırlanan yönetimde güncel yaklaşımlar üzerine olan „**CONTEMPORARY ISSUES IN MANAGEMENT AND ORGANIZATIONS: PRINCIPLES AND IMPLICATIONS**” adlı kitapta **“APPRECIATIVE INQUIRY:A REFORMATIVE APPROACH IN MANAGEMENT”** adlı bölüm (Ekin Basım Yayın Dağıtım-2010).

Doc.Dr.Cengiz Demir' in editörlüğünde **İŞLETME VE TOPLUM** adlı kitapta **Yönetişim: Fark Yaratan Yönetim Anlayışı** adlı bölüm(Basım aşamasında)

İlgili Olduğu Akademik Alanlar

İşletmelerin Yönetim ve Organizasyonu, Stratejik Yönetim, Örgütsel Davranış, İnsan Kaynakları Yönetimi, Örgüt Psikolojisi

İlgi Alanları

Sümer Mitolojisi ve Türk tarihi ,Post Modernist Yaklaşımlar ve Kuantum Düşüncesi, 70-80li yılların aranjman ve pop müzikleri, DVD arşivlemek, Bistrolarda arkadaşlarla zaman geçirmek, Nargile , Kil ile soyut çalışmak.

Referanslar

Hasan İBİCİOĞLU/ Prof.Dr – Süleyman Demirel Üniversitesi
Cengiz DEMİR/ Doc.Dr-Ege Üniversitesi
Orhan ADIGÜZEL/Yrd. Doc.Dr- Süleyman Demirel Üniversitesi

Umut Can ÖZTÜRK
Isparta,2011

ÖZET

Günümüzde değişim çok sık olarak dile getirilip, hakkında çok fazla kavram üretilen konuların başında gelmektedir. Bugün geriye dönüp bakıldığında, hem günlük yaşamda hem de iş yaşamında bir takım farklılaşmaların olduğu görülmektedir. Müşteri tatmini ve memnuniyeti kadar önemli hale gelen örgüte bağlanma olgusu, nitelikli işgücü ya da işletmelerin entelektüel sermayesi önemli hale geldikçe, daha da ön plana çıkmıştır. Çalışma kapsamında da değerlendirildiği gibi, örgüt kültürünün postmodern yaklaşımlar çerçevesinde örgütsel bir oratoryo şeklinde algılanıp uygulanması, şirketlere rekabetçi avantaj sağlayan en önemli stratejik faktör olarak görülmektedir. Diğer taraftan, gelişen teknoloji ve bilgi kaynaklarının çoğalması ile birlikte, hedef kitlelerin seçiciliğinin artması işletmeleri kendi içsel süreçlerindeki yönetsel faaliyetleri örgüt kültürünün analizi türünden yaklaşımlara yönelmiştir.

Bu amaçla çalışmanın son bölümünde yani uygulama kısmında seçilmiş olan bir örnek örgütte seçilen 243 çalışandan elde edilen veriler analiz edilmiştir. Kullanılabilir 230 anket verileri analiz edilirken SPSS programının 17.00 versiyonundan yararlanılarak çeşitli istatistiki analizler yapılmış ve çıkan sonuçlar konuyla bağlantılı bir şekilde yorumlanmıştır. Çalışanların sosyo-demografik ve çalışma hayatına ilişkin özelliklerinin, iş ve işyerine ilişkin düşünce, tutum ve davranışlarındaki etkisini belirleyerek örgüt kültürünün oluşmasındaki etkisini açıklamak olan bu çalışmanın sonucunda; Örgüt kültürünün derin, karmaşık, çok boyutlu yapısına ve örgütü oluşturan çalışanların sosyo-demografik açıdan homojen olmamasına karşılık örgüt kültürü algılamasında büyük oranda bir bütünlük olduğu tespit edilmiştir. Örgüt kültürün meta-tiyatro gibi kompleks, derin ve birazda durumsal bir yapısı olmasına karşılık doğru işlendiğinde çalışanlar üzerinde oratoryo gibi neredeyse ilahi bir kabul edilirliliği vardır.

ANAHTAR SÖZCÜKLER: Kültür, Örgüt Kültürü, Meta Tiyatro, Oratoryo, Kültürel Metafor

ABSTRACT

Recently, change has been expressed quite often and become one of the most common terms. When we look back, some differences can be seen both in business and daily life. The phenomenon is as customer satisfaction and so it comes to the fore front. As it is evaluated in terms of working, the understanding and practice of postmodern approaches of organization culture as an organizational oratorio are viewed as the most important strategic factor that provide a competitive advantage for companies. On the other hand, with the increase of technology and information resources, the rise in the selectivity of target groups lead managerial activities to prefer approaches with organization culture.

For this reason, in the final chapter of this study namely in the implementation part, the data gained from 243 workers in a chosen sample organization has been analyzed. While examining the data of 230 surveys usable, several statistical analysis has been done by 17.00 version of SPSS programme and the results have been interpreted in terms of the subject matter. The effect of the characteristics of workers' socio-demographic and business life on the thoughts and behaviours related to the work and workplace has been underlined. And its effect on the formation of organizational culture has been the main aim in this study. As a result, it has been clearly observed that although the organization culture has a deep, complex and multidimensional structure. And although workers in the organization culture are not homogenous from socio-demographic aspect, a unity is seen in the understanding of organizational culture. Although organizational culture has a complex, deep and situational structure like metatheatre, it can be highly acceptable just like oratorio for workers when applied in the right way.

KEY WORDS: Culture, Organizational Culture, Metatheatre, Oratorio, Cultural Metaphor