

**T.C.
KAFKAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

Örgütsel Başarıda Örgüt Kültürünün Etkisi

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**HAZIRLAYAN
ÇETİN SATUK**

**TEZ YÖNETİCİSİ
Yrd. Doç. Dr. HÜSNÜ KAPU**

KARS – 2006

Çetin SATUK' un YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak hazırladığı **Örgütsel Başarıda Örgüt Kültürünün Etkisi** adlı bu çalışma, yapılan tez savunması sınavı sonunda jüri tarafından Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği uyarınca değerlendirilerek oy ...birliği.. ile kabul edilmiştir.

10/07/2006

Adı Soyadı

İmza

Başkan : Yrd. Doç. Dr. Hüsnü KAPU

Üye : Yrd. Doç. Dr. Cavit YEŞİLYURT

Üye : Yrd. Doç. Dr. H. Ali KUTLU

Üye :

Bu tezin kabulü, Sosyal Bilimler Enstitü Yönetim Kurulu'nun/...../200... Gün ve/..... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Uygundur

.../.../2006
Doç.Dr. Mitat ŞAHİN
Enstitü Müdürü

0.0. SUNUŞ

0.1. ÖNSÖZ

Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak yapılan bu çalışma, “ Örgütsel Başarıda Örgüt Kültürünün Etkisi” adını taşımaktadır. Günümüz 21. yüzyıl globalleşen ve küçülen dünyasında , önce insan anlayışı benimsenmeye başlanmıştır. Çalışma, bu anlayışla birlikte önemli bir yer teşkil eden, yönetim ve organizasyon ile örgütsel davranış dallarında işletmelere rekabet avantajı sağlamada başat rolü üstlenen ve örgüt üyelerince paylaşılan değerler, tutumlar ve normlar seti olan örgüt kültürünün gerekliliğini ortaya koymaktadır. Örgüt kültürünün özelliklerini, faydalarını, öğelerini, sınıflandırmalarını ve modellerini ortaya koyan tez çalışmasında özellikle örgüt kültürünün tüm aşamalarının bir bütün olarak ele alınmasının gerekliliği vurgulanmaktadır.

Yüksek lisans tez danışmanlığımı üstlenerek, çalışmalarımı yönlendiren, çalışmamın her safhasında yardımlarını esirgemeyen, moral ve motivasyon kaynağı olarak kendime güvenmemi sağlayıp beni destekleyen değerli hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Hüsnü KAPU’ ya, tez çalışmam ile ilgili olarak kaynak tedarikleri ile ve manevi açıdan bana özgüven aşılması ile desteklerini esirgemeyen Sayın hocam , sevgili arkadaşım Araştırma Görevlisi Sebahattin YILDIZ’ a, kamu sektöründe çalışırken aynı zamanda eğitimin devam etmesinde yardımcı olan Sayın Kaymakamım Orhan BURHAN’ a , Bölge Müdürümüz Sayın Ali ATAMAN’ a teşekkürlerimi sunarım.

0.2 İÇİNDEKİLER

0.0. SUNUŞ	3
0.1. ÖNSÖZ	3
0.2 İÇİNDEKİLER	4
0.3. ÖZET	8
0.4. ABSTRACT	9
0.5. TABLOLAR LİSTESİ	10
0.6. ŞEKİLLER LİSTESİ	11
0.7. KISALTMALAR LİSTESİ	12
<u>GİRİŞ</u>	1

BÖLÜM 1

<u>1.1. ÖRGÜT KAVRAMI</u>	3
<u>1.2. TANIMLAR</u>	3
<u>1.3. ÖRGÜTÜ TANIMLAMAYA YÖNELİK BAZI MECAZLAR</u>	5
1.3.1. MAKİNE MECAZI.....	5
1.3.2. ORGANİZMA MECAZI	7
1.3.3. BEYİN MECAZI	7
1.3.4. KÜLTÜR MECAZI.....	8
<u>1.4. ÖRGÜTLERİN ORTAYA ÇIKIŞ NEDENLERİ VE SAĞLADIĞI FAYDALAR</u>	8
<u>1.5. ÖRGÜTÜN VAR OLMASINDA SÖZ KONUSU OLAN EVRELER</u>	9
<u>1.6. ÖRGÜTÜN ESASLARI</u>	9
<u>1.7. ÖRGÜTLERİN TÜRLERİ, AMAÇLARI VE HEDEFLERİ</u>	10
<u>1.8. ÖRGÜTLERİN ORTAK NOKTALARI</u>	11
<u>1.9. ÖRGÜTLENME VE ÖRGÜT DİZAYNI</u>	12
<u>1.10. ÖRGÜT VE ÇEVRE</u>	12
<u>1.10.1. DIŞ ÇEVRE</u>	12
1.10.2. İÇ ÇEVRE.....	13
<u>1.11. ÖRGÜT VE İNSAN</u>	13
<u>1.12. ÖRGÜT TÜRLERİ</u>	14
1.12.1. BİÇİMSEL ÖRGÜTLER	14
1.12.2. BİÇİMSEL OLMAYAN (RESMİ OLMAYAN) ÖRGÜTLER.....	14
1.12.3. SANAL ÖRGÜTLER	15

1.13. ÖRGÜTSEL YAPI	16
1.13. 1. KARMAŞIKLIK	16
1.13. 2. BİÇİMSELLİK	17
1.13. 3. MERKEZİLEŞME	17
1.14. ÖRGÜTLERDE ETKİNLİK KRİTERLERİ	17
1.15. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM	20

BÖLÜM 2

2.1. KÜLTÜR KAVRAMI	22
2.2. KÜLTÜRÜN TARİHÇESİ	23
2.3. KÜLTÜRE İLİŞKİN TANIMLAR	24
2.4. KÜLTÜR KAVRAMININ SINIFLANDIRMASI	26
2.4.1. ANTROPOLOJİK YÖNELİMLİ YAKLAŞIMLAR	26
2.4.2. ALLAIRE FIRSIROTU KÖKENLİ SINIFLANDIRMA	27
2.4.2.1. Sosyo – Kültürel Sistemin Parçası Olarak Kültür	27
2.4.2.2. Bir Düşünce Sistemi Olarak Kültür	27
2.5. KÜLTÜRÜN ÖZELLİKLERİ	28
2.6. KÜLTÜRÜN ÖGELERİ	30
2.6.1. MADDİ KÜLTÜR ÖGELERİ	30
2.6.1.1. Teknoloji.....	30
2.6.2. MANEVİ KÜLTÜR ÖGELERİ	31
2.6.2.1. Normlar	32
2.6.2.2. Değerler	32
2.6.2.3. İnançlar	34
2.6.2.4. Din.....	35
2.6.2.5. Tutumlar.....	36
2.6.2.6. Semboller.....	36
2.6.2.7. Dil (Lisan).....	36
2.6.2.8. Estetik	37
2.7.KÜLTÜR ÇEŞİTLERİ	37
2.7.1. GENEL KÜLTÜR – ALT KÜLTÜR	38
2.7.2. MADDİ KÜLTÜR – MANEVİ KÜLTÜR	38
2.7.3. ÜÇLÜ AYRIM	38
2.7.4. BAZI UÇ AYRIMLAR	39
2.8. KÜLTÜRÜN FONKSİYONLARI	40
2.9. KÜLTÜR ETKİLERİ	41
2.10. KÜLTÜRÜN ÖRGÜTTEKİ YERİ VE ÖNEMİ	41
2.11. KÜLTÜRÜN ÖRGÜT YÖNETİMİNDEKİ ÖNEMİ	42

BÖLÜM 3

3.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI VE TARİHÇESİ	45
3.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TANIMI	47
3.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ	50
3.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN FONKSİYONLARI VE YARARLARI	54
3.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ	56
3.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU	57
3.7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR	59
3.7.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İKLİM.....	59
3.7.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜT KİMLİĞİ.....	62
3.7.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İLETİŞİM	63
3.7.4. ÖRGÜT VE SOSYALLEŞME	63
3.7.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM.....	66
3.7.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE YÖNETİM İLİŞKİSİ.....	71
3.7.7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İNSAN KAYNAKLARI	72
3.7.8. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE MOTİVASYON	72
3.7.9. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE LİDERLİK.....	72
3.7.10. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İŞ AHLAKI	74
3.7.11. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜT STRATEJİSİ	74
3.7.12. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜT FELSEFESİ.....	75
3.8. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖGELERİ	75
3.8.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TEMEL UNSURLARI.....	78
3.8.1.1. <i>Değerler</i>	78
3.8.1.2. <i>Temel Saygılılar (Varsayımlar)</i>	80
3.8.1.3. <i>Normlar</i>	81
3.8.1.4. <i>İnançlar</i>	82
3.8.1.5. <i>Semboller</i>	82
3.8.1.6. <i>Liderler ve Kahramanlar</i>	83
3.8.1.7. <i>Törenler, Adetler ve Seremoniler</i>	84
3.8.1.8. <i>Hikayeler ve Mithler</i>	86
3.8.1.9. <i>Dil</i>	88
3.8.1.10. <i>Maddi Semboller</i>	89
3.8.1.11. <i>Davranış Kuralları</i>	89
3.8.1.12. <i>Mimari Özellikler</i>	89
3.8.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ OLUŞTURAN UNSURLARIN YARATTIĞI İŞLEVLER	90
3.9. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ SINIFLANDIRMALARI	90
3.9.1. GÜÇLÜ KÜLTÜR – ZAYIF KÜLTÜR	90
3.9.2. BASKIN KÜLTÜR – ALT KÜLTÜR.....	91
3.9.3. ŞEBEKELEŞMİŞ, ÇIKARCI, TOPLUMCU VE PARÇALI KÜLTÜR	92
3.9.3.1. <i>Şebekeleşmiş Kültürel Yapı</i>	92
3.9.3.2. <i>Çıkarıcı Kültürel Yapı</i>	93
3.9.3.3. <i>Toplumcu Kültürel Yapı</i>	93
3.9.3.4. <i>Parçalı Parçalı Kültürel Yapı</i>	93
3.9.4. HANDY MODELİ.....	93
3.9.4.1. <i>Güç Kültürü</i>	93
3.9.4.2. <i>Rol Kültürü</i>	94
3.9.4.3. <i>Görev Kültürü</i>	95
3.9.4.4. <i>Birey Kültürü</i>	95

<u>3.9.5. DEAL VE KENNEDY MODELİ</u>	96
<u>3.9.5.1 Sert Erkek, Maço Kültürü</u>	97
<u>3.9.5.2. Sıkı Çalış / Sert Oyna Kültürü</u>	98
<u>3.9.5.3. Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü</u>	98
<u>3.9.5.4. Süreç Kültürü</u>	99
<u>3.9.6. HOFSTEDE MODELİ</u>	100
<u>3.9.6.1. Güç Mesafesi</u>	101
<u>3.9.6. 2. Belirsizlikten Kaçınma</u>	102
<u>3.9.6. 3. Dışı Kültür - Erkek Kültür</u>	103
<u>3.9.6. 4. Toplumculuk Ve Bireycilik</u>	104
<u>3.9.6. 5. Zaman Uyumu</u>	105
<u>3.9.6. 6. Denetim Noktası</u>	105
<u>3.9.7. PARSONS MODELİ</u>	105
<u>3.9.8. PETERS VE WATERMAN'IN MÜKEMMELLİK MODELİ</u>	106
<u>3.9.9. OUCHI'NİN "Z" KÜLTÜRÜ MODELİ</u>	108
<u>3.9.10. SCHEIN MODELİ</u>	109
<u>3.9.11. MILES VE SNOW MODELİ</u>	111
<u>3.9.12. SONNENFELD MODELİ</u>	112
<u>3.9.13. DİĞER ÖRGÜT KÜLTÜRÜ SINIFLANDIRMALARI</u>	113
<u>3.10. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR</u>	115
<u>3.10.1. KARŞILAŞTIRMALI YÖNETİM YAKLAŞIMINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ</u>	115
<u>3.10.2. DURUMSALLIK YAKLAŞIMINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ</u>	115
<u>3.10.3. KÜLTÜRÜ ÖRGÜTÜN KENDİSİ OLARAK GÖREN YAKLAŞIMLAR</u>	116
<u>3.10.3.1. Örgütsel Özümleme Yaklaşımı</u>	116
<u>3.10.3.2. Örgütsel Sembolizm Yaklaşımı</u>	116
<u>3.10.3.3. Yapısal / Psikodinamik Yaklaşım</u>	117
<u>SONUÇ VE ÖNERİLER</u>	118
<u>YARARLANILAN KAYNAKLAR</u>	123
<u>EK. 1 ÖZGEÇMİŞ</u>	138

0.3. ÖZET

Ortak bir amaca sahip insanlar, hayatlarını bu amaç doğrultusunda oluşturulmuş örgütlerin içerisinde geçirmektedirler. Örgütlere insan yaşamının her safhasında rastlanılabilir. İnsanoğlunun yaşadığı ev, çalıştığı işyeri, katıldığı topluluklar, arkadaş grupları birer örgüt biçimindedir.

Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan temel değer, kural, inanç, davranış, simge, gelenek, alışkanlık ve benzeri öğelerden oluşan ve üyeler arasında iletişimi sağlayan bir kültürün var olması gerekmektedir. Organizasyon üyeleri arasında koordinasyonu ve etkileşimi sağlayan bu kültür, örgüt kültürüdür. Bir örgütte başarılı olunabilmesi ve verimin sağlanabilmesi için örgüt kültürünün en üstteki örgüt liderinden en alttaki örgüt üyelerine kadar herkes tarafından kabul edilmesi ve ihmal edilmeden uygulanması gerekir.

Özellikle 1980 li yıllardan itibaren işletmeler örgüt kültürünün önemini daha iyi anlamış, gelişen ve globalleşen dünyaya uyum sağlayabilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için bu konuda araştırma – geliştirme çalışmaları yapmaya başlamışlardır.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, örgüt kavramı, örgütün tanımı, örgütlerin ortaya çıkış nedenleri, varoluş evreleri, türleri, amaçları ve hedefleri, ortak noktaları, çevre ve insanla olan uyum ve ilişkileri ve son olarak ta örgütlerde iletişim konusu ele alınacaktır.

İkinci bölümde kültür konusu ele alınarak ; kültürün tarihçesi incelenerek tanımı yapılacaktır. Daha sonra kültür kavramının sınıflandırması yapılacaktır. Kültürün özellikleri, öğeleri, çeşitleri, fonksiyonları, etkileri ayrıntılı olarak incelenecektir. Daha sonra kültürün örgütteki ve örgüt yönetimindeki yeri ve önemi tartışılacaktır.

Son bölümde örgütler açısından kültürün ne ifade ettiği incelenecektir. Örgüt kültürü kavramının anlaşılabilmesi için tanımı, özellikleri, modelleri, yararları, unsurları, oluşumu, değişimi, ölçülmesi, önemi, diğer kavramlarla ilişkileri ve örgüt kültürü ile ilgili yaklaşımların işletmelerin varlığına olan katkıları karşılaştırmalı bir şekilde tartışılacaktır.

0.4. ABSTRACT

People, who have the common aims in life, spend their lives in organizations which were constituted for their aims. Organizations maybe come across during all the stages of life. Homes that human beings live, place of employment, attended community, a group of friends are some kinds of organizations.

There must be a culture, composed of basic values, rules, believes, behaviours, symbols, traditions, habitues and such elements which are shared by the members of the organization and providing cummunication between those members. The culture, provies coordination and interaction among the members of the organization, is the organizational culture. To get success and to supply production in the organization, the organizational culture ought to be accepted from topmost leader to the lowest level member.

Especially, beginning from 1980's, the business enterprises have understood the importance of the organizational culture; to get adapted the world, getting developed and global, and to maintain, their existance they started to make Works on investigation and development.

This workspace being with three parts. In first part, it will discussed organization concept, meaning of organization, the reasons of the organization's emerges, existing interphase, sorts, aims and goals, common points, relations and accordance with environment and humanbeings and finally comminications in organizations.

In second part, it will discussed that the culture topic, culture's history and meaning. Then it iwll labelled of culture's concept. And culture's charecteristics, entities, sorts, functions, effects will discussed detailed. And finally culture's place of and importance in organization and in organization management will discussed.

In final part, it will discussed that what is the meaning of the culture for organizations. For the light of the organization culture concept, it will discussed that, meaning of the organization culture meaning, characteristics, models, usages, entities, formation, alternation, estimation, importance, relationship with other concept and additive of the approaches about the organization cultures to the organization's existence.

0.5. TABLOLAR LİSTESİ

<u>Tablo No.</u>	<u>Tablonun Adı</u>	<u>Sayfa No.</u>
1	Kitap Ticareti.....	16
2	Aracı ve Sonul Değerler.....	34
3	Bazı Örgüt Kültürü Tanımları.....	49
4	Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi Araştırmasının Karşılaştırması.....	61
5	Örgütsel Törenler ve Sonuçları.....	86
6	Güçlü Kültür ile Zayıf Kültürün Özelliklerinin Karşılaştırması.....	91
7	Sosyallik ve Dayanışmayı Esas Alan 4 Örgüt Kültürü Tipi.....	93
8	Farklı Örgüt Kültürlerinin Avantaj ve Dezavantajları.....	96
9	Deal – Kennedy Modelindeki Kültür Tiplerinin Özellikleri.....	100
10	Güç Mesafesi, Özellikleri ve Ülkeler.....	102
11	Belirsizlikten Kaçınma, Özellikleri ve Ülkeler.....	103
12	Ouchi Modeli.....	108-109
13	Kültür Tipi, Strateji ve Yöneticilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler.....	112

0.6. ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Sekil No.</u>	<u>Sekil Adı</u>	<u>Sayfa No.</u>
1	Ekoloji ve Kùltùr.....	22
2	İnsanın Zihni Programlanmasında EŞsiz Üç Seviye.....	23
3	Kùltùrùn Davranış Üzerindeki Etkisi.....	31
4	Örgùt Kùltùrù Oluşumu ve Sonuçları.....	58
5	Bir Sosyalleşme Modeli.....	66
6	Geri Bildirim Hızı ve Risk Düzeyine Göre Örgùt Kùltùrù Tipleri..	97

0.7. KISALTMALAR LİSTESİ

Kısaltma	Açılımı
A.B.D.	Amerika Birleşik Devletleri
Çev.	Çeviren
IBM	International Business Machines
No:	Numara
OECD	İktisadi İşbirliği ve Gelişme Teşkilatı
OPEC	Petrol İhraç Eden Ülkeler Örgütü
s.	Sayfa
STÖ.	Sivil Toplum Örgütleri
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
TOBB	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TRT	Türkiye Radyo Televizyon Kurumu
vb.	Ve benzeri
v.s.	Ve saire
y.y.	Yüzyıl

GİRİŞ

İçinde bulunduğumuz 21. yüzyılda insanlar yaşantılarının önemli bir bölümünü çeşitli örgütlerde geçirmektedirler. Örgütlerin, kişilerin yalnız çalışma saatleri ile sınırlı yaşantılarını değil, tüm yaşamlarını etkilediği söylenebilir. İnsanın her etkinliği bir örgüt içindedir veya örgütle ilişkilidir. Örgütlerin sayısı günden güne artarken bireysel yaşantıyı etkilemesi de artmaktadır. Yetişkin nüfusun çoğunluğunun, zamanının üçte birinden fazlası çalıştığı örgütlerde geçmektedir. Dolayısıyla insan ilişkilerinin düzenlenmesinde örgütler kuvvetli birer toplumsal araç olarak işlev görmektedirler.

İçinde insanın olduğu sistemlerin, insanı insan yapan en önemli faktörlerden biri olduğu kabul edilen, kültürden soyutlanarak düşünölmeleri mümkün değildir. Çünkü insanlar içinde yetiştikleri kültürlerin birer yansımasıdır ve sahip oldukları kültürleri, oluşturdukları sistemlere de taşırlar. Kültür; üzerinde çok konuşulan, tartışılan, kullanılması kolay, fakat tanımlanması ve anlatılması aynı derecede zor olan bir kavramdır. 19. y.y. sonları ve 20. y.y. başlarında ilkel toplumların incelenmesi, bu toplumların sadece teknolojik bakımdan değil, yaşam şekli bakımından da ilerlemiş toplumlardan farklı olduğunu göstermiş, bunun sonucunda kültür olgusu derinlemesine analiz edilmeye başlanmıştır.

Toplumların temel yapısını oluşturan en önemli öğelerden biri olan kültür kavramı aynı zamanda insanların, grupların, örgütlerin, toplumların ve devletlerin; geçmişlerinin bilinmesi, bugünlerinin tanınması ve yarınlarının öngörölmesi içinde büyük önem teşkil eder. Kültür onun sahibi olan üyeler tarafından üretilir, öğrenilir, paylaşılır ve aktarılır. Yani bir kültürü üreten, paylaşan, yaşatan bir grup (Ulus, toplum, azınlık, meslek grubu, örgüt, birim) olması gerekmektedir. Nasıl ki toplumun üyeleri o topluma ait olan kültürü ve ona ait olan değerleri ,davranışları ve normları kabul edip onlara göre yaşamlarını sürdürüyorlarsa bir örgütte çalışan kişiler de örgütün kültürünü anlayıp işlerini ve iş dışındaki ilişkilerini bu kültüre göre şekillendirmelidirler. Belirli ortak hedeflerin başarılması ve örgüt üyeleri arasında birlik ve bütünlük duygularının geliştirilmesinde önemli katkıları olan örgüt kültürü örgüt içerisinde işlerin yapılış biçimi ve süregelen uygulamaları da içermektedir.

Örgüt kültürü ile ilgili çalışmaların 1970'li yıllarda başladığı ve 1980'lerde ise ağırlık kazandığı görölmektedir. 1980'li yıllarda, örgütsel davranış ve örgütsel etkinliğin analizinde merkezi bir kavram olarak kullanılan örgüt kültürü kavramı 1990'lı yıllardan sonra globalleşen ticari gelişmelerle yeni bir boyut kazanarak

rekabet yarışında önemli bir kilometre taşı haline geldi. 21 y.y. örgütlerinin yaşadığı hızlı değişim, onların geleneksel yapılarını, teknolojilerini, kuralları ve sahip oldukları değerleri yeniden gözden geçirmelerini zorunlu kılmaktadır. Örgütlerin rekabet açısından sahip oldukları en önemli kaynak olan insan unsurunun etkinliğinde örgüt kültürü önemli bir faktör olarak karşımıza çıkarmaktadır. Güçlü örgüt kültürüne sahip işletmelerde, iş görenlerin nasıl davranmaları gerektiğini belirten yerleşmiş davranışsal parametreler oluşturulur. Bunun tam tersi zayıf örgüt kültürüne sahip işletmelerde ise iş görenler ne yapmaları ve bunu nasıl yapmaları gerektiği konusunda davranış belirlemeye çalışarak zaman kaybederler.

1. BÖLÜM ÖRGÜT

1. 1. ÖRGÜT KAVRAMI

Çağımızda insanlar yaşamlarının önemli bir kısmını çeşitli örgütlerde ve o örgütün bir üyesi olarak geçirmektedirler. İnsanın her etkinliği bir örgütün içindedir veya örgütle bağlantılıdır (Bakan ve diğerleri, 2004,s.5) Örgütlerin sayısı günden güne artarken bireysel yaşantıyı etkileme düzeyleri de artmıştır (Toffler, 1971, s.125). Yetişkin nüfusun çoğunluğu, zamanının üçte birinden fazlasını çalıştığı örgütlerde geçirmektedir. Bu durum çocukluk evresi ile başlayıp, daha sonraki gelişim evresi ile devam etmektedir. Bunun dışında, çeşitli örgütler hem çocukların hem de yetişkinlerin boş zamanlarının büyük bir kısmını doldurur (Marc-Simon, 1975, s.2). Bireylerin çok yönlü ve çok nedenli davranışları örgütlerde ortaya çıktığı gibi bu davranışlar diğer bireylerin davranışlarıyla ilişkilidir. Her birinin davranışı çevrede bazı değişiklikler yaparak ötekinin amacını gerçekleştirmesine yardım eder (Onaran, 1971, s.114). Günümüzde herkes bir toplumda veya bir örgütler dünyasında hayatını devam ettiriyor. Çünkü bu örgütler, şu veya bu şekilde yaşanılan toplumun hem bir parçası hem de insanların ihtiyaçlarını gidermesi açısından zorunluluktur (Özkalp-Kirel, 1996,s.1). İnsan hayatının önemli bir kısmını doğrudan yada dolaylı bir şekilde ilgilendiren örgütlere yönelik çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Aşağıda bu tanımların bazıları ifade edilecektir.

1. 2. TANIMLAR

İnsanlar, yaşamlarını okullar, dernekler, kulüpler, şirketler, çeşitli kamu kurumları, siyasi partiler, hastaneler gibi planlı bir şekilde kurulmuş veya kendiliğinden ortaya çıkmış örgütlerde sürdürmektedirler (Schein, 1985,s.9). Çok farklı özelliklere ve boyutlara sahip olan söz konusu yapılardan dolayı , her yönü ile kapsamlı bir örgüt tanımı yapmak güçleşmektedir.

Örgüt sözcüğü, Yunanca *organon* (uzuv) kelimesinden gelmektedir (Morgan, 1986,s.20). Türk Dil Kurumu Sözlüğünde ise *ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat* olarak tanımlanmaktadır.

Yönetim ve organizasyon veya örgütsel davranış ile ilgili çalışmalarda da bir çok tanım yapılmıştır. Örgüt denildiğinde, iki veya daha fazla insanın, ortak bir amacı

gerçekleştirmek için, davranışlarını biçimsel kurallara göre düzenlediği yapı anlaşılmaktadır (Applewhite,1965, s.1).

Örgüt, önceden belirlenmiş bir hedef yada hedeflere ulaşmak için, birden fazla kişinin düzenli bir şekilde birlikte çalıştığı sistemdir (Stoner-Freeman, 1992, s.4).

Örgüt, iki yada daha fazla kişinin, otorite ve sorumluluk sıra düzeni içinde bir araya gelerek oluşturdukları, belirli ortak amaç ve görevlere sahip ve bunları gerçekleştirmek için, maddi ve manevi yetenek, güç, bilgi, beceri,vb. bütün kaynakların bilinçli bir şekilde paylaşıldığı, dinamik ve açık sosyal sistem yada toplumsal birim olarak tanımlanabilir (Bakan ve diğerleri, 2004,s.7-8).

Geleneksel örgüt yaklaşımında örgüt; işletme işlerini ve çalışmalarını düzenleyen birlik gösteren ve yüksek kurullardan oluşan sistem (Erlaçin, 1969,s.351) yada ortak amaçları gerçekleştirmek için işlerin yapısına ve dağıtımına ilişkin süreçtir. Sistem yaklaşımına göre ise örgüt; Geniş bir çevresel sistem içinde amaçlar ve değerler, teknoloji, yapı, psiko-sosyal ve yönetim gibi alt sistemleri içeren toplumsal bir sistemdir (Aldemir, 1985,s.11-12).

Örgüt, iş ve işlev bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde ortak ve açık bir maksat yada amacın gerçekleştirilmesi için bir grup insanın faaliyetlerinin ussal eşgüdümüdür. (Evans-Mısm, 1992,s.6)

Örgüt, teknik ve sosyal faktörlerle ilgili bir düzenlemedir. Örgüt kişilerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçları, başkaları ile bir araya gelerek bir grup halinde gayret, bilgi ve yeteneklerini birleştirerek gerçekleştirmelerini sağlayan bir iş bölümü ve koordinasyon sistemidir (Koçel, 1999,s.117).

Örgüt, üyelerin beraberce iş görme ve verimli şekilde çalışmasını sağlayan bir yapıdır (Eren, 2001,s.188).

Örgütler, insan amaçlarının, umutlarının ve yükümlülüklerinin bir araya gelmesinden başka bir şey değildir (Toffler, 1991,s.113).

Örgüt kavramı iki değişik anlamda kullanılabilir. Birincisi bir yapı, iskelet, önceden planlanmış ilişkiler topluluğu anlamına gelen örgüttür. İkinci anlamda ise, bu yapının oluşturulması sürecini, bir dizi faaliyeti, örgütlenmeyi ifade eder. Hatta bazen örgüt kavramına bir üçüncü anlamda verilmektedir. Bu anlamda örgüt, toplumdaki diğer varlıklar arasında bir sosyal sisteme verilen isimdir (Tosun, 1998,s.223).

Örgüt kavramını farklı bilim dalları da tanımlamıştır. Örneğin, psikoloji bilimi örgütü, birden fazla kişinin bilinçli olarak koordine edilmiş faaliyetleri veya güçlerinden oluşan, karmaşık bir sosyal sistem olarak tanımlarken; sosyoloji örgütü, küçük toplumlar olarak tanımlamıştır. Antropoloji ise örgütü, belli bir kişiliği ve bazı gereksinimleri olan bilişsel süreçlere sahip sistemler olarak tanımlamaktadır (Bakan ve diğerleri, 2004, s.6).

Örgüt ile ilgili çeşitli kuramlarda da kendi argümanlarına göre uygun tanımlar yapılmıştır. Klasik yönetim kuramına göre örgütler, bir işi başarmak, bir amaca ulaşmak için kurulan sosyal araçlar olarak tanımlanırken, olumsuzluk kuramına göre örgütler, çevre ile karşılıklı değişim süreçlerinde uyum sağlayıcı organizmalar olarak görülmüş; bilişsel örgüt kuramına göre de paylaşılan bilgi sistemleri olarak tanımlanırken; sembolik örgüt kuramı açısından, sembolik konuşma örüntüleri olarak tanımlanmışlardır (Şişman, 2002, s.24).

Topluluk, toplum ve aileden farklı olarak, örgütler amaca yönelik olarak düzenlenmiş ve uzmanlaşmışlardır. Topluluk ve toplumlar, dil, kültür, tarih ya da yerellik gibi, üyelerini bir arada tutan bağlarla tanımlanır. Örgüt ise, göreviyle tanımlanır. Örneğin, senfoni orkestrasının görevi hastaları iyileştirme değildir. O'nun görevi müzik çalmaktır. Hastane yönetiminin görevi ise, hastalarla ilgilenmektir. Beethoven'i çalmak yada müzik yapmak değildir (Drucker, 1995,s.85).

Örgüt kavramının yönetim ve organizasyon ile örgütsel davranış çalışmalarına kaynak gösterilebilmesi için yapılan bu tanımlamalar örgütün daha iyi anlaşılmasına ön ayak olmaktadır.

1. 3. ÖRGÜTÜ TANIMLAMAYA YÖNELİK BAZI MECAZLAR

Örgüt kavramı, bazı metaforlara dayalı olarak çözümlenebilir. Her bir mecaz, örgüte ilişkin farklı imajlar oluşturmaktadır. Örgüte ilişkin metaforlar, örgütün ne olduğunu, ne olması ve nasıl yönetilmesi gerektiği konusunda bazı ipuçları verir (Şişman, 2002,s.32).

İnsanlar, gündelik yaşamlarında belli durumları açıklamada sıklıkla benzetmelerden ve mecazlı anlatımlardan faydalanmışlardır. Anlatılmak istenen bir varlık, olay yada durum, aralarında ilişki kurulan bir başka şeye benzetilerek anlatıldığında, belli özelliklere vurgu yapılmış ve konu daha iyi anlaşılabilir olur. Örgütü açıklamaya dönük mecazlar da örgütün belli özelliklerini öne çıkaran benzetmelerdir.

Örgüte ilişkin bakış açılarını Morgan(1986) makine, organizma, beyin, kültür, politik sistem, ruhların hapishanesi, akış ve dönüşüm, egemenlik araçları olmak üzere sekiz başlıkta çözümlenmiştir (Şişman, 2002,s.32-33).

1.3.1. Makine Mecazı

Endüstri devrimiyle birlikte örgütlerdeki değişim incelenirse, tıpkı bir makinenin parçaları gibi yaşamaya başlayan çalışanların belli zamanlarda işe gitmeleri, belirli saatlerde dinlenmeleri ve pek çok işyerinde üretimin yirmi dört saat devam edebilmesi için vardiya usulüyle çalışmaya başlamaları, yalnızca iş yaşamının değil, genel olarak tüm yaşamın rutinleştiği ve bürokratlaştığı söylenilebilir (Becerikli, 1999,s.4). Makine öncelikle fabrikayı çağırır. Fabrika denince akla ilk gelen de makineler ile rutin eylem ve faaliyetlerdir. Dolayısı ile makine örgüt imajı, makine çağına ait olup örgütü tanımlamada halen de egemen olan bir mecazdır. Weber' in *Bürokrasi* yaklaşımı da buna dayanır. Weber bürokrasiyi, *mekanik dünya ve mekanik örgüt* tasarımlarına bağlı olarak ortaya çıkan bir *örgütlenme ve yönetim biçimi* olarak görmüştür. Makine örgüt imajı, örgüt içindeki insanları düşünmemeye, sorgulamamaya, söyleneni aynen yapmaya teşvik etmektedir. Makine mecazına dayanan örgütler, *kapalı sistemler* olup bu tür örgütler, yeniliğe ve değişmeye pek açık değildir (Şişman, 2002,s.33).

Yunanca *organon* kelimesinden geldiği düşünüldüğünde, örgütün makine olarak tasarlanması çok da yadırganmamalıdır. Makinelerin gündelik yaşantımızda artan bir biçimde gelişen kullanımı, araştırmacıları insan davranışlarının ve aklının mekanik teorilerle nasıl işlediğini ortaya koymak üzere çalışmalarına yol açmıştır. Böylelikle; makineye, insanların içinde yaşadıkları dünyayı anlamlandırmalarında ve açıklamalarında bir metafor olma görevi yüklenmiştir (Morgan, 1986,s.20).

Makine metaforuyla oluşturulan örgüt teorisinin bir başka önemli ismi de F.Taylor'dır. Taylor; *'Bilimsel Yönetim İlkesi'* nin öncülüğünü yaparak beş temel prensip üzerinde durmuştur (Morgan, 1986,s.30).

1) Yapılan işteki sorumluluğun yöneticiye ait olması ve uygulamasının ise işçilere bırakılması

2) İşin yapılması ile ilgili en etkin yönteme karar vermek için, bilimsel yöntemlerin kullanılması

3) İşin yapılması ile ilgili en uygun ve etkin kişinin seçilmesi

4) İşin verimli bir şekilde yapılabilmesi için eğitim verilmesi

5) İstenilen sonuçların elde edilebilmesi için işçi performanslarının takibi

Taylor' un bu beş ilkesi, insanların iş tanımlarının önceden belirlendiği ve performans takdirinin bir değerlendirmesine göre, üst düzeyde özel uzmanlık bilgisi gerektiren işlerin de uygulanmaya konduğu *ofis fabrikaların* gelişmesine neden olmuştur. Taylor' un getirdiği bu ilkelerin en önemli sonucu ise; kas gücü ve beyin gücünün birbirinden ayrılmasına yönelik olan, yönetim ilkesinin ortaya çıkışıdır (Becerikli, 1999,s.5).

Kısaca özetlemek gerekirse, makine metaforundan yola çıkan klasik örgüt kuramlarının; örgütsel yaşamda örgüt dışı çevresel etkenleri dikkate almayan ve örgüt üyeleri ile çalışanların herhangi bir eylemi başlatmayan yada anlamlı bir biçimde etkide bulunamayan edilgin araçlar olduğu varsayan önermelerden olduğu söylenebilir (Varol, 1993, s.24).

1.3.2. Organizma Mecazı

1929 Dünya Ekonomik Krizi ve beraberinde işletmelerde çeşitli sorunların yaşanmaya başlanması ile, klasik kuramın eksiklikleri hissedilmeye başlanmıştır. Çünkü insan faktörünü göz ardı eden bu yaklaşım, fazlası ile mekanik ve ussaldı (Akıncı,1997,s.14). Bu nedenler yüzünden organizma metaforu kullanılarak geliştirilen davranışçı kuramlar, makine metaforu kuramının ekonomik insan modeline ve verimlilik artışına vurgu yapan özelliğine karşı bir tepki olarak *insana* ve *insanın yönetimine* ağırlık veren bir akım olarak ortaya çıkmışlardır (Varol, 1993, s.25).

Organizma mecazında örgütle çevre arasındaki karşılıklı bağımlılığa dikkat çekilmekte ve örgüt *açık bir sistem* olarak görülmektedir (Şişman, 2002,s.33). Yaşayan bir organizma olarak düşünülen örgütün, yaşamını sürdürebilmesi için *açık sistem* anlayışını taşıyarak örgütlenmesi, çevre ile sürekli bir iletişim içinde bulunması ve çevrede meydana gelen değişimlere kendisini uyarlaması gerektiği ortaya konulmuştur. İnsan *ekonomik bir varlık* olarak algılanmaktan çıkmış, onun duygusal ve usdışı tercihleri ile de davranışta bulunabilen bir varlık olduğu vurgulanmıştır (Morgan, 1986,s.40).

Organizma mecazının, örgüt gerçeğini açıklamada makine mecazına göre bazı üstünlükleri olmakla birlikte, örgüt çevresini sadece nesnel açıdan görmesi, örgütün aynı zamanda inanç, değer, norm gibi kültürel öğelerin bir bütünü olduğunu göz ardı etmesi, bir eksiklik olarak yorumlanabilir. Diğer taraftan örgütü tıpkı bir organizma

gibi işlevsel parçaların (alt sistemlerin) bir bütünü olarak görmesi, örgütsel çatışmaları göz ardı etmek demektir(Şişman, 2002,s.35).

1.3.3. Beyin Mecazı

Beyin mecazından yola çıkarak, örgüte dair kuramsal bir çerçeve geliştirmek isteyenlerin temel varsayımları, örgütlerin ortak planlar yapabilmeleri için, beyin gibi işleyebilen bir mekanizmaya ihtiyaç duymasındır (Becerikli, 1999,s.8).

Bu mecaz, örgütleri bilgi üreten, bilgiyi işleyen ve kullanan sistemler olarak görmekte, örgütün bilişsel yönüne dikkati çekmektedir. Bilgi, örgütler için önemli bir girdi olup örgütsel süreçlerde de hayati bir yer tutmaktadır. Örgütte temel süreçlerden biri olarak *karar süreci* de bilgiye dayalı olarak işleyen bir süreçtir (Şişman, 2002,s.35).

Kısaca bu metafor içinde geliştirilen bakış açısına göre, öğrenme yeteneğine sahip olan örgütler, değişen koşullar karşısında kendi kendilerini yeniden örgütleme yeteneğine de sahiptirler (Becerikli, 1999,s.8-9).

1.3.4. Kültür Mecazı

Makine, organizma ve beyin metaforları yolu ile geliştirilen örgüt teorilerinin, 1970'lerden sonra değişen dünyanın gereklerine tatmin edici bir yanıt sağlayamamasından ötürü örgütler kültürler olarak görülmeye ve açıklanmaya başlanmıştır (Şişman, 2002,s.36; Becerikli,1999,s.9).

Bu mecaza bağlı olarak örgütsel yaşamın sembolik ve anlam boyutu öne çıkmakta, örgütlerin rasyonel (hiyerarşi, yapı, süreçler, kurallar, uygulamalar) yönleri bile kültür mecazına dayalı olarak çözümlenmektedir. Bu mecaz da, örgütsel yaşamda dikkati insan ögesi üzerine çekmektedir. Bu mecaz, örgütle ilgili pek çok konunun yeniden yorumlanmasını sağlamıştır. Örgütsel değişimin tümüyle kültürel bir nitelik taşıdığı, söz konusu değişimin gerçekleşebilmesi için üyelerin eylemlerini yönlendirecek imaj ve değerlerin değişmesi gereği üzerinde durulmaktadır (Şişman,2002,s.36-37).

1. 4. ÖRGÜTLERİN ORTAYA ÇIKIŞ NEDENLERİ VE SAĞLADIĞI FAYDALAR

Örgütlerin ortaya çıkış nedenleri ve sağladığı faydaları şöyle sıralayabiliriz (Hicks - Gullett,1981, s.82-84; Bakan ve diğerleri'nden, 2004,s.9-10).

- Sosyal gereksinimin tatmini: Her birey başkaları tarafından kabul edilme ve onlarla iyi ilişkiler kurma arzusundadır.

- Ait olma ve tanınma duygusu: Birey bir grup tarafından kabul edildiğinde ve grubun bir parçası olduğunda, o grupta beraber tanınır.

- Anlayışlı dostlar
- Amaçları gerçekleştirmede yardım
- Etkileyebilme ve yaratıcılıkla ilgili olanaklar
- İletişim ve bilgi
- Başkaları tarafından benimsenen davranışlarla ilgili bilgi

1. 5. ÖRGÜTÜN VAR OLMASINDA SÖZ KONUSU OLAN EVRELER

Örgütlerin var olmasında üç evreden söz edilebilir; Bu evreler, girişim, yerleşim ve gelişim evresidir (Başaran,2000, s.75-76).

Girişim Evresi: Toplumda bir ürüne gereksinim duyulduğunda , bu ürünün üretilmesi için bir arama başlar. Bireyler işbirliği yaparak, ürünün üretimini yapmak için girişimde bulunurlar. Girişimde bulunan kişilerin artık ortak bir amacı vardır.

Yerleşim Evresi: Girişim evresinde ürettiğini pazarlayarak yaşaması gereken kaynağı sağlayan örgüt , topluma yerleşmeye başlar. Örgüt bu evrede toplumsallaşmak zorundadır. Yoksa toplum içerisinde yaşayabilmesi imkansızlaşır.

Gelişim Evresi: Örgüt bu evrede toplumsallaşmış, üretimini artırmıştır. Böyle bir örgüt kaynaklarını büyüterek elverişli bir düzeye ulaşır. Bu evrede örgütün uyarılma ve yaşatma alt sistemleri ortaya çıkar. Böylece örgüt yapısını tamamlar.

İncelikli Yapısal Analiz Evresi: Gelişmesini tamamlamış örgütler dönemsel yenilenmelerden geçmezler ise çöküşe geçeceklerdir (Daft,1998,s.368-369). Bu evrenin başlıca amacı yeniden canlanma, yani işletmenin yaratıcı gücünün yenilenmesidir. Bu evredeki kriz, işletmenin yeniden canlanma ihtiyacından doğar. Tüm örgütler bu çaba içine girmedikleri gibi, girenlerinde tümü başarılı olamaz. Üst yöneticiler, örgütün bu evredeki yeniden yapılanma çabasında, işletmenin temel işini ve hedeflerini gerçekleştirmek üzere, iş süreçlerinin ne şekilde daha iyi organize edilebileceğini tekrar gözden geçirirler ve ürün çeşitlendirmesi ile oluşan büyümeye uygun düşecek bir şekilde, fonksiyonel örgüt yapısından ürün veya hizmet, coğrafi, müşteri ve benzeri bazda örgütlenmeye geçebilirler. Böylelikle, karar alma sürecinin örgütün tüm kademelerine yayılması sağlanmış olur (Taner,2003,s.40-41).

1. 6. ÖRGÜTÜN ESASLARI

Toplumsal yaşamın bir parçası olan örgütler beş esasa dayanır (Dinçer - Fidan, 1996, s.377-378).

1. Örgütlerde her zaman kişiler vardır.
2. Bu kişiler karşılıklı davranış halindedir.
3. Bu davranışlar her zaman bir tür yapı içerisinde tanımlanabilir.
4. Örgütteki her bireyin kişisel amaçları vardır. Birey, örgüte katılmakla amaçları doğrultusunda yardım göreceğini ümit eder.
5. Bu karşılıklı davranışlar, belki kişilerin kendi amaçlarından farklı fakat bunlarla ilgili ve birbirine uygun birleşik amaçların sağlanmasına yardımcı olur.

1. 7. ÖRGÜTLERİN TÜRLERİ, AMAÇLARI VE HEDEFLERİ

Örgütlerin şu işlemleri gördükleri söylenebilir (Evans - Mısm, 1992, s.3-4);

- Örgütler insan gereksinim yada taleplerini daha etkin bir biçimde tedarik edebilirler.
- Örgütler etkinliği artırırlar.
- Bireyler için daha fazla güvenlik sağlarlar.

Örgüt kavramı, insanların bir takım ortak amaçlar ve değerler uğruna ortaya koydukları bir anlaşmayı ve birlikteliği içermektedir. Örgüt yapısı, bir grubun faaliyetlerini eşgüdümleyen, öğelerini birbiri ile uyumlu hale getiren sistemdir (Peker, 1998,s.61).

Bu bakımdan insanların örgütlere şu amaçlarını gerçekleştirmek için girdikleri söylenebilir (Evans - Mısm, 1992, s.3-4):

- Daha başarılı olmak,
- Gereksinim ve taleplerini daha iyi karşılamak,
- Ve genel olarak daha iyiye gitmek.

Örgütler, gerek bireysel gerekse grupsal olarak örgüt içindeki, inanç, tutum ve davranışları örgütün amaçlarıyla uyumlaştırmak için iletişimden yararlanmak zorundadır. Bu nedenle; örgütler çok yönlü ve çevresel ilişkilere yönelik sürekli,

bilimsel ve sistematik bir iletişim sistemi kurmalıdırlar. Çünkü örgütsel başarı, sistemli bir iletişime gereksinim duyarlar. (Halis, 2000,s. 530)

Örgütlerde hedef ise, hem önceden elde edilmiş amaçları, hem de peşinden koşulanları ifade eder.

Hedefler bu bağlamda beş kategoriye ayrılabilir (Perrow, 1970, s.134):

1. Toplumsal Hedefler
2. Çıktı Hedefler
3. Sistem Hedefleri
4. Ürün Hedefleri
5. Tüketim Hedefleri

P.F.Drucker ise, örgütsel hedefleri sekiz ana başlık altında toplamıştır.

1) Pazarların belirlenmesi, 2) Yenilik, 3) Verimlilik, 4) Fiziksel ve finansal kaynaklar, 5) Kârlılık, 6) Yönetici yetiştirme ve geliştirme, 8) Halka karşı sorumluluk, (sosyal sorumluluk) (Drucker, 1954, s.74)

Bununla beraber aşağıda belirtilen amaçların tüm örgütlerde var olduğunu söylemek olasıdır (Dicle, 1976, 9);

- a) Mal yada hizmet üretimi
- b) Örgüt üyelerinin ve örgütle ilgisi olan diğer grupların tatmini
- c) Yaşamın sürdürülmesi
- d) Büyüme ve gelişme
- e) Değişim ve çevreye uyum

Hedefler, bir açıdan bakıldığında, çabalar için geçerlidir. Bir örgütün hedeflerin olmaması yada kendine özel bir yapısının olmaması da söz konusu olabilir. Hedefler olmaksızın örgütler büyüyüp gelişeler bile, içten ve dıştan baskıya uğrayabilirler. (Perrow, 1970, s.173)

1. 8. ÖRGÜTLERİN ORTAK NOKTALARI

Örgütün basit bir tanımını yapmanın birçok zorlukları vardır. İnsanlar; okullar, dernekler, kulüpler, şirketler, çeşitli kamu kurumları, siyasi partiler, hastaneler gibi

çeşitli örgütlerle iç içe yaşarlar. Buna rağmen, bir örgütü oluşturan ortak unsurları belirlemek için yine de kolay olmamaktadır (Schein, 1976, s.7).

Bir örgütte bulunan ortak noktaları şöyle sıralayabiliriz (Stoner-Freeman, 1995,s.4; Bakan ve diğerleri'nden, 2004,s.8);

1) Amaç ve Hedefler: Her örgütün ulaşmaya çalıştığı bir amacı vardır. Amacı olmayan örgütün varlığından söz edilemez. Her örgütün amacına ulaşmak için bir programı ve metodu bulunur. Örneğin bir futbol takımının amacı lig birinciliği olabilir.

2) Plan: Örgütler amaçlarına ulaşmak için plan yaparlar. Planı olmayan örgüt amacına ulaşamaz. Bir futbol takımı lig birinciliği amacına ulaşmak için hangi futbolcunun nerede oynayacağını ve hangi maçta hangi oyun planını uygulayacağını iyi belirlemelidir.

3) Kaynaklar: Örgüt, amacına ulaşmak için gerekli maddi ve manevi kaynakları, bunları nereden ve nasıl sağlayacağını belirlemelidir.

4) Lider veya Yönetici: Örgütsel amaçlara ulaşmak için yapılacak bütün faaliyetlerin koordinesini, kontrolünü, değerlendirmesini ve yönlendirmesini yapacak lider veya yöneticiye ihtiyaç vardır

1. 9. ÖRGÜTLENME VE ÖRGÜT DİZAYNI

Fayol'a göre örgütlenme maddi ve kişisel unsurları işletmeye tahsis etme faaliyetidir. Mooney-Rieley'e göre intizam ve usul sağlamak demektir. Bu tanımlar yardımıyla örgütlenme şu şekilde ifade edilebilir. Örgütlenme, maddi sermaye ve kişisel üretim faktörlerini yetkili ve verimli bir şekilde gruplandırma ve yerleştirme faaliyetlerinden oluşan bir eylemdir (Akat,1998,s. 71).

Örgüt dizaynı bir örgütün yapısını oluşturan başlıca ilişkilerin şeklini ve niteliğini gösterir. Bir örgütün dizaynı sırasında başlıca ele alınacak unsurlar şunlardır (Efil,2002, s.184);

- İşletmeyi amaçlarına ulaştıracak işlerin belirlenmesi
- İşletmedeki temel işbölümünün kararlaştırılması
- İşbölümü içinde yer alacak organların belirlenmesi
- Organlar arası yetki ve iş ilişkilerinin belirlenmesi
- Temel koordinasyon mekanizmasının belirlenmesi

- Örgüt şema ve kılavuzlarının hazırlanması

1. 10. ÖRGÜT VE ÇEVRE

Örgütler ve çevreleri arasındaki ilişkiler karmaşık olup, herhangi bir örgütün kesin sınırlarını ve çevresinin boyutlarını tanımlamak çok güçtür. Örgütler çevreleri ile sürekli etkileşim içindedirler. Bu nedenle, örgütlerin içinde buldukları çevrenin yapısı ve özellikleri önem kazanmaktadır (Çulpan, 1976, s.113). Örgütlerin içinde bulunduğu çevreyi iç çevre ve dış çevre olarak iki gruba ayırabiliriz.

1. 10.1. Dış Çevre

Örgütlerin çalışmalarını etkileyen dış çevre faktörlerini iki biçimde görmek mümkündür. Birincisi dahili dış çevredir. Dahili dış çevre denildiğinde; ekonomik, sosyal, siyasal, teknolojik ve demografik etmenler anlaşılmaktadır (Castetter, 1981, s.428-429; Cemalcılar'dan,1985,s.5).

İkinci dış çevre ise, örgütü kuşatan dış biçimsel gruplardır. Örgütü kuşatan dış biçimsel gruplar olarak; aynı alanda faaliyet gösteren diğer örgütler, müşteriler, kaynaklar, kooperatifler, okullar, birlikler, askeri kurumlar ve diğer sosyal kurumlar gelmektedir (Athos-Coffey, 1968, s.37; Çağlar'dan, 2001, s.130).

Örgütler üzerinde özellikle politik çevre etkilidir. Farklı politik formlar, durumlar ve değişmeler örgütün yapısını ve amaçlarını yönlendirebilmektedir (Caroll, 1990, s.67). Örgütün dış çevresindeki, istek, ihtiyaç ve baskıların değişmesiyle örgütsel amaçlar da değişebilir (Sağlam, 1979, s.79).

1.10.2. İç Çevre

Örgütün iç çevresini iki boyutta ele almak mümkündür. Birincisi; yöneticiler, çalışanlar, amaçlar, ürün, teknoloji, yerleşim, örgütlenme, yönetim, finanssal durum ve örgütün gücü gibi unsurlardır. İkincisi ise; iş bölümü, iş akışı, personelin niteliği, örgüt iklimi, statü ve değerler gibi unsurlardır (Athos-Coffey, 1968, s.37; Çağlar'dan, 2001, s.130).

Örgütün iç çevresinin en önemli unsuru yöneticilerdir. Yönetici örgütün üretim elamanlarını ele geçirip bunları mal ve hizmet üretimi için kullanan kişidir. Aynı zamanda belirlenen amaçlara ulaşmada birinci derece sorumludur (Cemalcılar, 1985, s.5). İç çevre unsurlarının uyumu örgütleri birinci derecede etkilemektedir. Örgütler çevreleriyle uyumlu amaçlar bulmadıkça varlıklarını sürdüremezler.

Amaçlar örgütün varlık nedenidir. Ayrıca örgütsel amaçlarla çalışanların amaçları birleştirilmelidir (Athos-Coffey, 1968, s.39; Çağlar'dan, 2001, s.130).

1. 11. ÖRGÜT VE İNSAN

İnsanlar örgütlerin vazgeçilmez unsurlarıdır. Tüm insanların kişisel amaçları vardır. Örgütler hem bu amaçların sonucudur ve hem de bu amaçlara ulaşmak için birer araçtır. Birey-örgüt etkileşimin niteliği ile örgütsel etkinlik arasında yakın bir ilişki bulunduğu söylenebilir. Söz konusu etkileşimin niteliği geliştirilerek örgütsel etkililiğin gerçekleştirilebileceği ileri sürülebilir (Aydın, 1991, s.17).

Bütün örgütsel kavramların gelişiminde, örgütleri tanımlamak amacıyla bazı mecazi ifadelerden yararlanılmıştır. Gerçekten tarihsel süreç içinde örgüt kuramcıları örgütü tanımlama ve çözümlenmede sık sık fiziksel dünyadan gelen mecazi ifadelerle başvurmuşlardır. Yönetim bilimciler örgütleri, hareketlere açıkça gözlenebilen bir makine olarak veya canlı bir organizma olarak gördüler. Son yıllarda sosyal bilimlerden ödünç alınan şifreler örgüt kuramcılarının örgütleri daha iyi analiz etmelerine yardımcı oldu. Böylece örgütler küçük bir toplum, hatta tiyatro gibi algılanmaya başlandı (Barnabe, 1991, s.17).

1. 12. ÖRGÜT TÜRLERİ

Ortak bir amaca ya da belirlenmiş bir takım amaçlara ulaşmak için bir araya gelip çalışmakta olan insan toplulukları olarak da tanımlanabilen örgütleri:

- 1) Biçimsel Örgütler (Resmi Örgütler)
- 2) Biçimsel Olmayan Örgütler (Resmi Olmayan Örgütler)

şeklinde iki grupta düşünmek olasıdır.

1. 12.1. Biçimsel Örgütler

Bir örgütte meydana gelen olaylar karşılıklı davranışlardır. Örgütün yapısı bu karşılıklı davranışları tanımlar. Örgüt yapısının doğası ve karşılıklı davranışların özel nitelikteki süreçleri, bir örgütten diğerine değişecektir. Bununla beraber her örgütte bireyler amaçlar için karşılıklı davranışlarda bulunurlar. Bu karşılıklı davranışların her zaman bir tip yapı ile tanımlanması mümkündür. Biçimsel örgütler için yapı birinci derecede önemli bir özellik olarak kabul edilir (Hicks, 1975, s.32). Yine biçimsel örgütlerde yapılan her çeşit çalışmanın eş güdümü ve ilişkilerin düzenlenmesi söz konusudur (Organ ve Hammer, 1982, s.430).

Biçimsel yada Resmi Örgütlere örnek olarak Tapu Kadastro Genel Müdürlüğü, Türkiye Jokey Kulübü, TRT, Türk-İş ve TOBB gibi kuruluşlar sayılabilir.

1.12.2. Biçimsel Olmayan (Resmi Olmayan) Örgütler

Biçimsel olmayan örgütler, aileler, cemaatler, küçük bir köy, sık sık bir araya gelen arkadaş topluluğu gibi, üyeler arasındaki etkileşimin, üyelerin birbirlerine karşı besledikleri duyguların, her üyenin rolünün, faaliyet ve görevlerinin zamanla kendiliğinden oluşup geliştiği örgütlerdir.

Resmi olmayan örgütlerde insanların davranışları, karşılıklı etkileşimlerle kendiliğinden ortaya çıkıp gelişen toplumsal kurallarla düzenlenir. Toplumsal örgütler çoğunlukla eşgüdüm açısından önem kazanmaktadır.

Resmi olmayan örgütlere örnekler şunlar sayılabilir: Bir arkadaşlık grubu, bir akşam yemeği partisi, bir salonda oynanan domino oyunu, okulda bir grup.

Biçimsel olmayan örgütlere katılmanın en önemli nedeni, sosyal ihtiyaçların tatmini ile ilgilidir. Çalışanlar biçimsel örgütün içinde bulamadığı ilişki biçimi ve saygınlığı biçimsel olmayan örgütleri oluşturarak bulmaya çalışırlar (Larwood, 1984, s.298). Söz konusu örgütlerde, çalışanlar bireysel ihtiyaçlarını karşılama çabasıdadır. Genellikle sosyal ihtiyaçların tatmini ve kendini gerçekleştirme ön plandadır (Day, 1980, s.274).

Küçük yada büyük tüm örgütlerin en temel üç ortak niteliği vardır.

- İnsanlardan oluşmuşlardır,
- Amaçları başarmak için kurulmuşlardır,
- Her biri üyelerinin davranışlarını belirlemek ve sınırlamakla sonuçlanacak bir yapılaşma içindedirler.

Biçimsel örgüt; başarıya ulaşmada insanların bir araya gelerek belirlenmiş görevleri, organizasyon yapısı içinde karşılıklı etkileşimle yerine getirmeleridir, her örgütün üye sayısı bir diğerine göre farklılıklar gösterebilir. Bazıları üç ya da dört üyeden oluşurken, diğeri yüzlerce çalışanın bulunduğu dünya çapındaki bir örgütü oluşturabilir.

1.12.3. Sanal Örgütler

Sanal örgüt, çalışanların belli bir yerde toplanmadığı değişik mekanlardaki işletmelerin, bir ürün veya hizmetin üretiminin belirli safhalarında yer aldığı,

bilgisayar olanaklarıyla sürekli haberleşme içinde bulunan ve sanki tek bir örgüt gibi müşterilerine mal ve hizmet sunan bir örgüttür (Koçel,1999,s.319). Sanal örgütler coğrafi olarak dağınık görünüşlü uluslararası farklı bir çok yasal varlığın bir araya gelmesinden oluşmuştur .

Sanal iş örgütlerinde kişiler bazen farklı zamanlarda da çalışabilirler. Sanal örgütün yapısal iki ana özelliği vardır (Bond,1998,s.38) :

1. Bütünü oluşturan operasyonların karşılıklı dayanışması
2. Bunlar arasındaki sorumluluğun dağıtımıdır.

OECD tarafından yapılan bir alan çalışmasında sanal kitapevleri ile gerçek kitapevleri arasında karşılaştırma yapılmış. Kitapevinin ülke, hizmet sunduğu kitap sayısı, depolarındaki kitap sayısı (envanter), personel sayısı ve yapılan indirimlere göre karşılaştırılması aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo 1: Kitap Ticareti ; Kaynak: (OECD,1998,s.48)

Kitabevi	Ülke	Kitabevi tipi	Kitap sayısı (milyon)	Envanter	Personel	Normal fiyat üzeri indirim
Amazon	ABD	Sanal	2.5	200	151	400.000kitap için (%20-40)
Barnes&Noble	ABD	Geleneksel	0.17	170.000	24.000	-
Barnesandnoble.com	ABD	Sanal	1.00	170.000	-	400.000kitap için (%20-30)
Alapage	Fransa	Sanal	0.30	0	5	Yok
Fnac	Fransa	Geleneksel	0.20	200.000	2.000	200.000 kitap için(%5)
Fnac.fr	Fransa	Sanal	0.20	200.000	6	200.000 kitap için(%5)

Tablodan da görülebileceği gibi Amazon sadece 151 personel ile 2.5 milyon kitabı satabilirken, Fnac 2000 personel ile 200.000 kitap, Barnes & Noble 24.000

personel ile 1 milyon civarında kitap satmaktadır. Sanal kitabeveleri personel avantajı yanında 24 saat açık olmaları ile de önemli ticari olanaklar sağlamaktadır.

1.13. ÖRGÜTSEL YAPI

Bir örgütün yapısı üç bileşenden oluşur. Bu bileşenlerden birincisi, dikey, yatay ve coğrafik farklılaşma ile ilgili olan karmaşıklığıdır. İkinci bileşen, biçimsellik olarak tanımlanan kuralların ve düzenlemelerin kullanılma derecesidir. Üçüncü bileşen ise merkezileşmedir ve karar alma yetkisinin nereye yayıldığı ile ilgilidir (Robbins, 1994,s.241-246).

1.13. 1. Karmaşıklık

Karmaşıklık üç kısma ayrılabilir. Bunlar birincisi , birimler arasındaki yatay ayrılmanın derecesini anlatan yatay farklılaşmadır. Yatay farklılaşma, üyelerin yönelimlerine, yerine getirdikleri işlerin yapısına, eğitim ve öğretimlerine göre birimler arasındaki farklılaşmanın derecesini ifade eder. Bir örgüt içinde uzmanlaşmış bilgi ve beceri gerektiren meslekler ne derece fazla ise, örgüt yatay açıdan o kadar farklılaşmış demektir.

İkinci bileşen ise, örgütsel hiyerarşinin derinliğini ifade eden dikey farklılaşmadır. Dikey farklılaşma bir örgütteki derinliği ifade eder. Farklılaşma artarsa, örgütteki hiyerarşik düzeylerin sayısı artacağından, karmaşıklıkta artar. Bir örgütte ne kadar çok düzey bulunursa, iletişimin bozulma potansiyeli o denli fazla olur.

Üçüncü bileşen ise örgütün işlevlerinin ve iş görenlerinin coğrafik olarak yayılma derecesini oluşturan coğrafik farklılaşmadır. Bir örgüt faaliyetleri çok çeşitli yerlerde yerine getiriyor olabilir. Çok sayıda yerin ve bölgenin olması karmaşıklığı artırır.

Örgüt bu boyutlarda ne kadar farklılaşmış ise , o denli karmaşıktır.

1.13. 2. Biçimsellik

Biçimsellik, bir örgütteki işlerin standartlaşma derecesini ifade eder. Biçimsel bir örgütte işi yapan kişi ne yapılacağını, ne zaman yapılacağı ve nasıl yapılacağı konusunda çok az karar verebilme yetkisine sahiptir. Biçimselliğin yüksek olduğu örgütlerde açık iş tanımları, birçok örgütsel kural ve iş süreçleri hakkında açıkça tanımlanmış düzenlemeler bulunmaktadır. Bu örgütler genellikle yapısı en basit olan ve çok tekrarlayıcı işleri olan örgütlerdir.

Biçimselliğin az olduğu örgütlerde, örgütteki bireylerin kişisel karar verme özgürlükleri çok geniştir. Bu örgütlerde kişilerin davranışlarını belirleyen kural ve düzenlemeler pek yoktur.

1.13. 3. Merkezileşme

Merkezileşme , karar almanın örgütte tek bir noktada yoğunlaşma derecesidir. Eğer bir örgütteki üst yönetim alt – düzey personele danışmadan, örgütte önemli kararlar alıyorsa, genellikle o örgütün merkezileşmiş olduğu söylenir. Bunun yanında daha alt – düzeydeki iş görenler ne kadar çok girdi sağlıyorsa ve karar verme yetkisine sahip ise o örgüt o denli merkezileşmemiştir.

1.14. ÖRGÜTLERDE ETKİNLİK KRİTERLERİ

Zamanımızda insanların yaşamlarının büyükçe bir bölümünü geçirdikleri örgütlerde mutlu olmaları, kişilerin olduğu kadar örgütlerin de etkin olmaları ile olasıdır. Örgütsel etkinliğin geleneksel olarak kabul edilen bir tanımı şöyledir. Örgütsel etkinlik, örgütsel amaçlara ulaşma, onları elde etme derecesidir. Bu görüşe göre bir örgüt önceden saptadığı amaçlara ne denli ulaşabiliyorsa, o kadar etkindir. (Aldemir, 1985, s.201-202)

İlk örgüt kuramları, etkinliği belirlemeye yetecek ölçütler olarak; *kârın en yüksek haddine çıkartılması, yüksek verimlilik ve tatmin edici ve ekonomik bir hizmet sağlanmasını* saymışlardır. (Schein, 1976,s.145) Schein'e göre, örgütsel etkinlik, örgütün hayatta kalabilme, ve kendini çevresindeki değişikliklere uydurabilme derecesidir. Yuchtman ve Seashore da örgütsel etkinliği, örgütün kaynak tedarikinde çevresel koşulları en iyi biçimde değerlendirme yeteneği olarak tanımlamaktadır. (Dicle, 1976, s.4)

Çoğunlukla etkinlik ve verimlilik kavramları birbirleriyle eş anlamlı kullanılmaktadır. Etkinlik; doğru işleri yapmaktır. (*doing the right things*), verimlilik ise, işleri doğru yapmaktır. (*doing things right*) göre, amaç ve hedeflere kıt kaynakları en iyi biçimde kullanarak ulaşma derecesini belirtir. (Drucker, 1967, s.2)

1960'ların sonları ile 1970'lerin ilk yarılarında ise, örgütsel etkinlik çalışmalarında bir çoğalma görülmüştür. Bu çalışmaların tümünü 30 farklı kriterde toplamak olasıdır. Bu kriterler, kuşkusuz, örgütsel etkinliği ölçmede yardımcı olacaktır. Söz konusu kriterler aşağıda gösterilmiştir (Akalin, 1992, s.9-10);

1- Toplam Verimlilik, 2- Prodüktivite, 3- Kâr, 4- Nitelik, 5- İş Kazaları, 6- Büyüme, 7- Aşırı Devamsızlık, 8- İşten Çıkma, Değişme Oranı, 9- İş Tatmini, 10- Motivasyon, 11- Gönül Gücü, 12- Denetim, 13- Çatışma-Bağlılık, 14- Esneklik-Uyum, 15- Planlama ve Amaçları Belirleme, 16- Amaç Birliği, 17- Örgütsel Amaçların Belirlenmesi, 18- Rol ve Normların Uygunluğu, 19- Yöneticilerin Kişiler Arası İlişkilerde Ustalığı, 20- Yöneticilerin İşteki Ustalığı, 21- Bilgi Yönetim, 22- Örgütsel İletişim, 23- Hazır Olma, 24- Çevreyi Kullanma, 25- Örgüt Dışındakilerin Değerlendirmeleri, 26- Denge, 27- İnsan Kaynaklarının Değeri, 28- Katılma ve Yetkinin Paylaşılması, 29- Eğitim ve Geliştirmeye Önem Verme Derecesi, 30- Başarıya Önem Verme.

- **Kâr:** İşletmenin belli bir çalışma döneminde elde ettiği gelirden aynı dönem içerisinde yapılan tüm giderlerin çıkarılmasından sonra kalan artı değerdir. Bu bakımdan, ticari örgütler için bir amaç olan kâr, örgütsel etkinlik araçlarının en önemlilerinden biridir. Diğer taraftan, vakıf kuruluşları, hayır kurumları, kamuya ait hastaneler ve benzeri örgütlerin temel amacı ise kâr değildir. bu örgütlerde sosyal amaç ön planda tutulmaktadır. Söz konusu amaçlarını gerçekleştirdikleri ölçüde bu örgütler etkin sayılacaktır (Alpugan ve diğerleri, 1993, s.44).

- **Büyüme:** Anlam olarak sayısal bir artışı ifade eder. üretim kapasitesinde, çalışanların sayısında, satış tutarında yada kârda meydana gelen büyümeler bu sayısal artışın bir göstergesi olabilirler. Bu bakımdan, büyüyen yada gelişen örgütler günümüzde etkin örgütler olarak sayılmaktadırlar (Alpugan ve diğerleri, 1993, s. 47).

- **İş tatmini:** İnsanın, kendisinde aradığı ve almaya hakkı olduğu şeyleri iş çevresinin bütününden sağlayabildiğini hissetmesidir. Bunlar elbette yaş, cinsiyet, medeni durum, zekâ, kişilik ve kariyer hedeflerine göre farklılık gösterecektir. İş tatmini, doğası gereği zihinsel olmaktan çok duygusaldır. Çoğu kez de paradan çok daha önemlidir ve mutluluk gibi tamamen kişisel bir şeydir. İş tatmini yüksek çalışanların oluşturdukları örgütlerin son derece etkin olduklarını söylemek doğru bir yaklaşım olacaktır (Werner, 1993, s.145).

- **Motivasyon:** İnsanları güdüleme sanatıdır ve katılımın sonucudur. Ne var ki, birlikte çalışmak kolay değildir. insanları motive edecek faktörleri bilmek zorunludur. Para, sanılanın aksine, güçlü bir motivasyon faktörü değildir. Japonya'da yapılan bir araştırmada; motivasyon faktörlerinin sıralamasında yüksek maaşın en altta, karar alma sürecinde daha fazla enformasyon ve katılım isteğinin ise, listenin en üstünde bulunduğu saptanmıştır. Personelin hem entelektüel hem de duygusal

gereksinimlerini tatmin eden olumlu teşvikler, tehdit veya cezalandırma biçimindeki olumsuz motivasyondan daha etkilidir (Alpugan ve diğerleri,1993, s.47). Gelişmiş ülkelerden biri olan Japonya için geçerli olan bu motivasyon faktör sıralamasının, gelişmekte olan bizim gibi ülkeler için de söylemek oldukça zordur.

- **İnsan Kaynaklarının Değeri:** Örgütlerde farklılığı yaratan unsur insanlardır. Rekabette üstünlük sağlamanın en önemli yolunun, insan kaynağına verilen değer çerçevesinde geliştiğini anlayan örgütler, gerek üretimde ve gerekse yönetimde etkin rolü olan bu öğeden en verimli biçimde yararlanabilmek için bünyelerinde “İnsan Kaynakları Yönetimi” birimlerini oluşturmaya başlamışlardır. (Aytaç, 1997, s.9) İnsana yatırımın geleceğe yatırım olduğu gerçeğini kavrayan örgütler, bundan sonra eğitimi bir masraf olarak görmeyip, yatırım gözüyle bakmaya başlamışlardır. Bu gün, uluslar arası dev firmaların (IBM, HP, Mac Donald, Procter and Gambie gibi) kusursuz şirket olarak, büyük çapta kâr ve etkinlik sağlamalarının en önemli nedenleri arasında, insanlara (gerek çalışanlarına, gerekse müşterilerine) verdikleri değer gösterilir. Örneğin IBM’in bu konudaki görüşü şudur: *Eğer insanlarımıza saygı duyarsak, onların da kendilerine saygı duymalarına yardımcı olacağız emektir.* Sonuçta, şirket bundan kârlı çıkacaktır. (Peters-Waterman, 1995, s.357).

- **Eğitim ve Geliştirmeye Önem Verme Derecesi:** Eğitim ve geliştirme kavramları, bazen birbirlerinin yerine kullanılsa da, aslında değişik anlamları vardır. Eğitimin hedefi, bir elemanın bir işi yada belirli görevleri yerine getirme yeteneğini yükseltmek, becerilerini geliştirmektir. Geliştirmenin hedefi ise, elemanın işini daha geniş bir örgütlenmenin bir parçası olarak görebilmesidir. Dolayısıyla eğitim geliştirmeye temel oluşturur. Eğitim ve geliştirme çabalarının amacı, çalışanların işyerinde buldukları tatmini, bireylerin verimini ve bütün olarak örgütün performansını yükseltmektir (Peters-Waterman, 1995, s.358).

- **Başarmaya Önem Verme:** Örgütlerde başarıya önem verme, son derece önemli bir örgütsel etkinlik ölçütüdür. Çünkü, gerek örgüt içinde, gerekse örgüt dışında tüm yaşam başarmak, başarılı olmak amacı üzerine odaklanmıştır. Herkes başarılı olabilir, yeter ki kararlı olsun ve hayal gücünü kullansın. Zira, iş veya örgütsel yaşamda ilerleme, sadece çok çalışma ile değil, aklın da kullanılmasıyla sağlanır (Peters-Waterman, 1995, s.358).

1.15. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

Shanon ve Weaver tarafından 1949 yılında yazılmış çok önemli bir kitap olan *İletişimin Matematiksel Kuramı* adlı yapıtta yazarlar, örgütsel iletişimi değişme ve gelişmeleri gerçekleştirmede çok önemli ve etkili bir araç olarak görmekteyler (Özdil, 1985, s.102).

İletişim, bilgi, fikir, duygu ve düşünceleri kapsayan anlamların semboller yardımıyla insanlar arasında karşılıklı olarak aktarıldığı bir süreç olarak tanımlanır (Şişman,2002,s.164). Örgütsel iletişim ise örgütün çeşitli bölüm ve ögelerini birbirine bağlayan, aralarında gerekli ilişkilerin kurulmasını ve devam ettirilmesini sağlayan bir araçtır. Örgütsel iletişim, içinde örgütü ilgilendiren çeşitli bilgi ve düşüncelerin akıtıldığı kan damarları yada sinir sistemi gibidir. Bu sebeple iletişim, örgütü durgun bir yapı olmaktan kurtarır, ona canlı bir yapı kazandırır (Dicle, 1974, s.20).

Kişiler iletişimi amaçlarına ulaşmak için kullanırlar; bu amaç dikkatle belirlenir. Ancak bazı durumlarda kişi uyarımlara otomatik olarak cevap verirken iletişim içinde olduğunun tam bilincinde olmadığı gibi amacını da tam olarak bilmeyebilir. Daha da ötesi iletişim birden çok amaç taşıyabilir ve kişi ikinci amacının bilincinde olmadan bu yönde bir mesaj gönderebilir (Gökgöz, 1998, s.4).

Bu tanımların içerdiği iletişimin özellikleri şunlardır (Husemann ve diğerleri, 1988, s.32-37) ;

- İletişim bilinçli yada bilinçsiz olarak gerçekleşebilir.
- Kullanılan sembolere alıcı ve kaynak farklı anlamlar verebilir.
- İletişim sözcüklerle olduğu kadar vücut diliyle de gerçekleşir.
- Sözel olmayan iletişim duyu organlarıyla algılanabilir.
- İletişim geribildirime gereksinim duyan çift yönlü bir eylemdir,.
- İletişim, meydana geldiği ortamdan etkilenir.

Ortak bir amaç veya amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen kişilerden oluşan örgütlerde iletişim, geçmişte olduğu gibi bugün de önemlidir ve gelecekte de önemli olacaktır. Çünkü, iletişim olmadan herhangi bir örgütün yaşaması mümkün değildir. Örgütlerdeki bireylerin belli amaçlara ulaşmak için sarf ettikleri çabaları koordine etmede, örgütlerin temel fonksiyonlarını yerine getirmelerinde, iletişim vazgeçilmez bir unsurdur.

2. BÖLÜM KÜLTÜR

2.1. KÜLTÜR KAVRAMI

Günümüzde kültürle ilgili olan herkesi tatmin edecek şekilde yapılmış bir kültür tanımı bulmak zordur. Nitekim kültürle ilgili konularda çalışan bilim adamlarından hemen hepsinin kültürü yeniden tanımlama çabası, bunu göstermektedir. Bununla beraber şimdiye kadar ortaya atılan bütün tanımlar gözden geçirildiğinde hemen hemen hepsinde ortak olan yönleri ve kültürden neyin anlaşılması gerektiğini görmek mümkündür.

Bakmak, yetiştirmek anlamına gelen Latince *colere* veya *culture* kelimesinden geldiği kabul edilen kültür kavramı, çağlar içinde sosyal bilimlerde, insan ve toplumla ilgili bir kavram olarak çeşitli anlamlar yüklenerek kullanılmıştır. Bu tanımlarda kültür, bireysel yada grupla ilgili bir kavram olarak ele alınmıştır (Şişman,2002,s.1).

Kültürü tanımlamada karşılaşılan zorluk, bilgi ve malzeme eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Bu zorluğu yaratan başlıca sebep; kültürün tanımını yapanların temelde konularının farklı olması ve kendi bilimsel sahalarıyla ilgili tanımlar yapmalarından kaynaklanmaktadır (Erdoğan, 1994,s.115).

İnsanlar önemli derecede farklı çevrelerde yaşarlar. Ekoloji insanların yaşadığı yeri belirten bir kelimedir. Ekoloji nesnelere, kaynakları, bölgenin coğrafyasını ve insanların yaşama ve hayatta kalma biçimlerini kapsamaktadır. Örneğin, insanların yaşadığı bölgede balık bulunuyorsa insanlarda balıkçı olabilir. Ekoloji insanlar içerisinde ortaya çıkan kültürü şekillendirir ve bu nedenle kültür özel davranış biçimleri oluşturur (Triandis, 1994, s.14).

Şekil 1: Ekoloji ve Kültür; (Kaynak: Triandis, 1994, s.15)

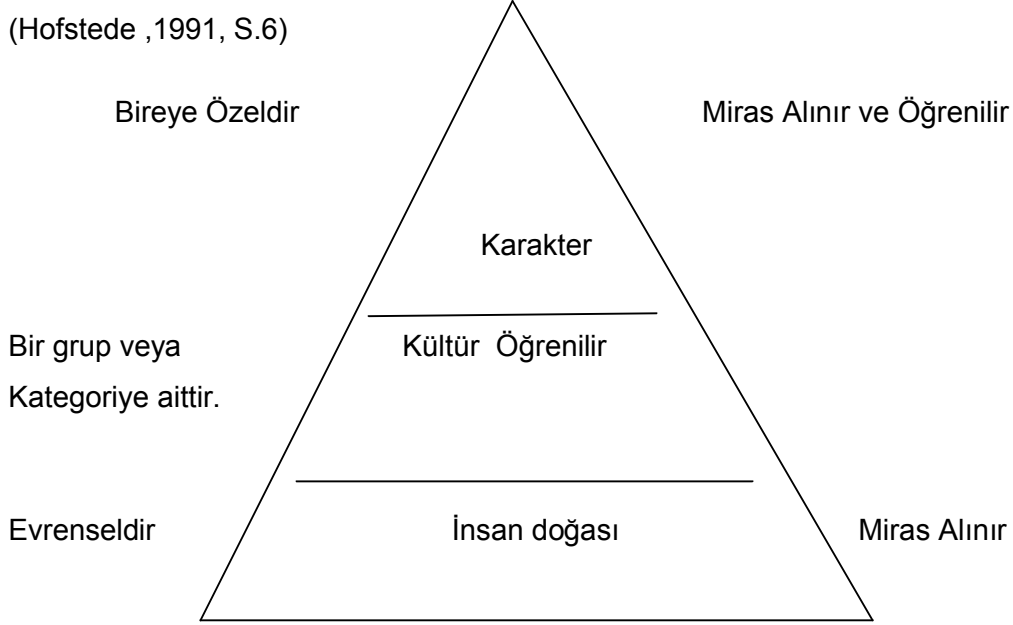


Kısaca kültürden bahsettiğimizde söyleyeceğimiz en kısa yol, yukarıdaki şekilde gösterildiği gibi kültürün sosyal davranış ve ekoloji arasında olduğunu söylemektir (Triandis, 1994, s.15).

Kültür miras olarak alınmaz, öğrenilir. Kültür bir kişinin genlerinden sosyal çevresinden kaynaklanır. “İnsan doğası ve kültür” arasındaki sınır ve “kültür ve karakter” arasındaki sınırın yerinin kesinliği sosyal bilimciler arasında tartışılan bir

konu olmasına rağmen kültür aşağıdaki şekildeki gibi bir tarafta insan doğası diğer tarafta bireyin kişiliğinden ayırt edilmelidir (Hofstede, 1991,s.5).

Şekil 2 : İnsanın Zihni Programlanmasında Eşsiz Üç Seviye Kaynak :
(Hofstede ,1991, S.6)



2.2. KÜLTÜRÜN TARİHÇESİ

Kültür sözcüğünün oldukça uzun bir tarihçesi vardır. Kültür kelimesinin bakmak veya yetiştirmek manasına gelen klasik Latin fiillerinden olan *colere* veya *cultura*' dan geldiği kabul edilir. Türk Dil Kurumu sözlüğü, bu kelimeyi *ekin* karşılığını vermiştir. Sözcük ilk kez Voltaire tarafından insan zekâsının oluşumu, gelişimi ve geliştirilmesi anlamında kullanılmıştır. Sözcük buradan Almanca'ya geçmiş, 1793 tarihli bir Alman Dili Sözlüğünde *cultur* olarak kullanılmış, daha sonradan *kültür* halini almıştır (Erdoğan, 1994, s.115).

Farklı dönemler itibari ile kültür kavramının almış olduğu anlamlara, içeriğine bakmak gerekirse (Dollot, 1991, S.21-48; Aras' dan, 1995, s.11-14, Willams, 1993, S.9, Burke, 1994);

Eski Yunan döneminde , kültür kavramı ile eş anlamlı bir sözcük kullanılmamış; *törelere ve yaratma gücü* anlamında *ethos* kelimesi kültürün yerine kullanılmıştır.

Romalılarda kültür kavramı *insan aklının verimli kılınması* anlamına daha yakındı. Latince *colere, işlemek, yetiştirmek* sözcüğünün kendisidir.

Ortaçağ'da , Hıristiyan yaşamın gelişmesi ile birlikte din ve kültürün iç içe geçtiği görülmüştür.

Rönesans Dönemi'ne gelindiğinde , mecazi anlamı ile kültür, kastedilen bir akıl ve davranış egzersizi idi. Kültür kelimesi dile ancak on altıncı yüzyılda girmiş ve gelişimi ancak on sekizinci yüzyıl Fransa'sında olmuştur.

Kültür, 18. y.y.'in sonlarında özellikle Almanya ve İngiltere'de, belirli bir halkın genel hayat tarzını oluşturan bir ruh yapılışına yada genelleşmiş bir ruh durumuna verilen ad haline geldi. İlk kez Harder *kültür* terimini uygarlık kavramından bilinçli bir şekilde ayırt ederek o anlamlı çoğul halinde *kültürler* olarak kullanmıştır.

19. y.y'da bu terim, genellikle görsel sanatları, edebiyatı, felsefeyi doğa bilimini ve müziği anlatmak için kullanılır; ama sanatların ve bilimlerin toplumsal ortamları tarafından biçimlendirildikleri yolunda gitgide artan bir farkına varış da dile getirildi (Yörükan, 2000, s.197).

2. 3. KÜLTÜRE İLİŞKİN TANIMLAR

Kültür, üzerinde çok konuşulan, tartışılan ancak tanımı konusunda bilim adamları ve düşünürlerce ortaklık sağlanamayan, tanımlanması ve anlatılması zor bir kavramdır.

Latince bir sözcük olan kültürün anlamı, el değmemiş doğanın, insan akli ve yapıcılığıyla işlenmesi ve yararlı hale gelmesidir (İpşiroğlu,1991,s.27).

Ekin ekme, yetiştirme anlamındaki cultura sözcüğünün Fransızca okunuşuyla dilimize geçmiştir (Temel Britanica, 1993, s.172).

İnsan türüne özgü dolayısıyla toplumsal ve tarihsel bir görüngüdür (Büyük Larousse, 1986, s.7270).

Kültür, bir toplumun yaşama tarzı olarak karakterize edilen ve bilgi, inanç, gelenek, örf, adet, sanat, ahlak, araç-gereç, teknik gibi maddi ve maddi olmayan unsurlardan oluşan karmaşık bir bütündür (Şimşek ve diğerleri, 1998, s.23).

Kültür, bilgiyi, sanatı, ahlâkı, hukuku, örf ve adetleri kapsadığı gibi, insanın cemiyetin bir üyesi olması dolayısıyla kazandığı diğer bütün kabiliyet ve alışkanlıkları da içine alan bir bütündür (Erkal, 1982, s.65).

Kültür, bir toplumun yaşama biçimini sürdürmek, örgütlerini düzenlemek, öğrenilmiş davranış biçimlerini, bilgi, inançlar ve insani birliklerde oluşan tüm

etkinliklerini karşılamak ve gereksinimlerini yerine getirmek için geliştirdiği bir yaşam biçimidir (Bumin, 1979,s.5-6).

Kültür, toplumun bir üyesi olarak insanın öğrendiği bilgi, inanç, sanat, moral, hukuk ve diğer yetenek ve alışkanlıkları kapsayan karmaşık bir bütündür (Oktay,1996, S.89).

Tylora göre kültür, insanın hazır olarak bulduğu, meydana getirdiği ve geliştirip kendinden sonrakilere aktarılmak üzere genç kuşaklara öğrettiği her şeydir. Toplumda yetişen her insan onu öğrenir ve kendinden de bir şeyler katarak şekillendirir (Sanay,1991,s.167).

Bu tanımda dikkati çeken nokta gelenek, alışkanlık ve benzeri unsurların kültürün kapsamına alınabilmesi için bir toplumun söz konusu olması gerekmektedir.

Kültür, insan etkileşimini geliştirir ve sosyal tecrübenin bir sonucudur (Kreps, 1986, s.134).

Eliot'a göre, doğumdan ölüme, sabahtan akşama kadar ve hatta uykuda bile bir halkın sahip olduğu inancı bir bakıma *bütün bir yaşama* şekli olarak görülebilir ve bu hayat şeklidir (Doğan, 1996, s.312).

Ünalın ise kültürü , tarihi, toplumsal,gelişme süreci içerisinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü, hars, ekin şeklinde tanımlamıştır (Ünalın, 2004, s.145).

Kültürün ırkla değil, ama eğitim ve öğretim ile kazanıldığını ve sosyal miras olarak hak edildiğini ve devredildiğini belirten sosyolog ve sosyal antropolog Malinowski de, kültürü açıklarken bir misâlden hareket etmektedir. Ona göre, bir zenci çocuk yaşadığı sosyal çevresinden alınarak Fransa'ya götürüldüğü taktirde, kendi ülkesinde, tabiat ve ormanlar arasında alacağı şekilden çok farklı bir kişilik kazanacaktır. Farklı bir dil, değişik inanç ve gelenekler, değer hükümleri ile farklı sosyal bütününün organizasyonunun ortak kültürünü taşıyacak hale gelecek olan bir zenci çocuk kendi vatanındakinden farklı bir sosyal miras ile temas halinde olacaktır (Erkal, 1982, s.65).

Kültür en geniş anlamıyla, bir toplumun tüm yaşam biçimidir. İnsan davranışının öğrenilen yönüdür. Özel bir kültürden söz ettiğimizde, o toplumdaki insanların toplam olarak paylaşılmış yaşam biçimleridir. Onların duygu, düşünce ve hareketlerinden oluşan kalıplarıdır. Maddi olabileceği gibi (konutlar, giyimleri,

kullandıkları araç gereçler) manevi öğeleri (Din, hukuk, sanat ,dil, gelenekler v.s.) de kapsar (Tezcan, 1993, s.13).

Ülkemizde kültürü sistemli olarak ilk tanımlayan Ziya Gökalp'tır. Gökalp kültürü, bir topluma ait sanat, din gelenekler ve adetler olarak tanımlamış; ve kültürün milli olduğunu ileri sürmüştür (Şimşek ve diğerleri, 1998,s.26).

2.4. KÜLTÜR KAVRAMININ SINIFLANDIRMASI

Bu konuda yapılan çalışmaları antropolojik yönelimli yaklaşımlar ve Allaire-Firsirotu tarafından yapılan sınıflamalar olmak üzere iki temel başlık altında toplamak mümkündür (Dill, 1986, s.23-40; Unutkan' dan, 1995, s.12-22).

2.4.1. Antropolojik Yönelimli Yaklaşımlar

Kroeber ve Kluckhohn yaptıkları geniş literatür araştırmasında yaklaşık 170 farklı kültür tanımı belirlemişlerdir. Bu tanımlardan yola çıkan araştırmacılar tanımları, yedi farklı grupta sınıflandırmışlardır.

Buna göre kültür kavramına ilişkin tanımlar; betimsel tanımlar, tarihsel tanımlar, yapısal tanımlar, genetik özellikli tanımlar ve eksik tanımlar gibi farklı gruplarda ele alınmaktadır. Betimsel tanımlarda kültür kapsamlı bir bütün olarak ele alınır. Tarihsel tanımlar, kültürü toplumda kuşaktan kuşağa aktarılan sosyal bir miras olarak ele alır. Normatif tanımlar kültürün kural koyucu ve davranışları düzenleyici karakterini vurgular. Kültürü problemlerin çözümünde spesifik düzenlemeler örneği olarak ele alan yaklaşımlar ise psikolojik tanımlardır. Bu tanımlar belirli kültürel alışkanlıkların öğrenilmesi konusunu vurgular. Yapısal tanımlar, kültür olgusunu daha çok soyut bir kavram olarak ele alır ve daha geniş tanımlamalara imkan verir. Genetik özellikli tanımlar, kültürün nasıl oluştuğunu, hangi faktörlerden etkilendiğinin cevabını arar.

Kültür kavramına daha felsefi açıdan yaklaşan ve tamamen farklı bir yöntem izleyen Bidney' e göre kültürle ilgili tanımlar iki grupta incelenebilir. Bunlar idealist tanımlar ve gerçekçi tanımlardır. İdealist tanımlarda kültür bireylerin içinde var olan paylaşılmış ve paylaşılabilir değerlerin toplamıdır. Gerçekçi tanımlarda ise bunun tam aksi yönünde bir eğilim söz konusu olup kültürü insanın sosyal davranışlarının bir sembolü olarak tanımlar.

Kültürün sınıflandırmasına ilişkin bir diğer yaklaşımda Kluckhohn ve Kelly tarafından ortaya atılmıştır. Buna göre kültür kavramı tanımlayıcı ve açıklayıcı kültür

olarak iki grupta incelenebilir. Tanımlayıcı anlamda, kültür kavramı, yüzyıllar boyunca süregelen dil, gelenekler, ahlak, din ve kurallar sistemidir. Kültür kavramının açıklayıcı nitelikteki tanımında ise maddi ve manevi kültür unsurlarının bir araya getirilmesi ile yetinilmeyip aynı zamanda insan davranışlarını biçimlendiren değerler, motifler ve dini düşüncelerin ortaya çıkışı üzerinde durulur.

Kültür kavramının tanımlanması ve sınıflandırılmasına ilişkin bir diğer yaklaşım Osgood tarafından ortaya konulmuştur. Osgood kültürü ikiye ayırır. Ona göre, *Perceptas* algılanabilen, ampirik olarak kesin gözlemlenebilen kültür unsurları ile sosyal normlar, gelenekler, alışkanlıklar ve dini törenleri ifade eder. *Konceptas* kolektif olarak paylaşılan değerleri, normları ifade eder.

2.4.2. Allaire Firsirotu Kökenli Sınıflandırma

Bu sınıflandırmanın en önemli özelliği antropolojinin dışına çıkarak sosyolojik perspektifleri de göz önünde bulundurmasıdır. Kültür ile sosyal bir sistem arasında kavramsal ve analitik bir farklılığa gidilmesi önemli bir gerçeğin fark edilmesini sağlar. Bu da kültür ile sosyal sistemin her zaman bir uyum içinde bulunabileceği şeklindedir.

Allaire Firsirotu kültürü, düşünceler sistemi olarak kültür ve sosyo – kültürel sistemin bir parçası kültür olarak ikiye ayırarak incelemiştir.

2.4.2.1. Sosyo – Kültürel Sistemin Parçası Olarak Kültür

Kültür olgusu Sosyo – kültürel sistemin parçası olarak ele alındığında dört farklı yönelim önem kazanır. Fonksiyonel ve yapısal-fonksiyonel yaklaşımlar kültürü belirli bir zamanda ve sınırlı bir coğrafi alanda incelerler. Ekolojik uyumcu ve tarihsel ayırıcı yaklaşımlar ise zaman boyutunu dikkate almaları bakımından farklılık gösterir. Bu yaklaşımlar tarihsel gelişimle ilgilenecek kültürel değişim sürecini göz önünde bulundurlar.

2.4.2.2. Bir Düşünce Sistemi Olarak Kültür

Bu grupta ele alınan yaklaşımların ortak özellikleri kültür ile sosyal sistem kavramları arasında anlam ve kapsam farklılığı olduğu varsayımından hareket etmeleridir. Bu grup dört başlıkta toplanmıştır. Zihinsel yaklaşım, kültür kavramını, sosyal davranış biçimlerinin bir çeşitlendirmesinden çok bireylerin zihinsel faaliyetlerinin bir unsuru olarak ele alır. Yapısal yaklaşım kültürü, bir düşünceler sistemi olarak tasar ve bu yaklaşıma göre kültür paylaşılan semboller sistemidir. Eşdeğerlik yaklaşımına göre kültür, sosyal ilişkileri tanımlayan ve bununla ilgili

anlayışı yansıtan standartlaştırılmış zihinsel süreçlerin toplamıdır. Sembolik yaklaşımda kültür, ortak anlam ve semboller sistemi olarak ele alınır. Maddi kültür unsurları sembolik karakter taşıyabileceği gibi aynı zamanda kullanılan dil, jestler ve fiziki varlıkların dışında bazı anlamlar yüklenebilecek diğer olgular da sembolik karaktere sahip olabilirler. Sembolleştirme kültürden kültüre farklılık göstermektedir.

2.5. KÜLTÜRÜN ÖZELLİKLERİ

Kültür, öğrenilen ve paylaşılan değerler, inançlar, davranış özellikleri ve semboller toplamıdır (Koçel, 2001, s.25).

Kültür kavramı insanlığın var oluşundan beri vardır. Kültürün özelliklerinin ortaya konulması, kültürün ne olup ne olmadığı hakkında fikir verecek ve insan davranışlarını yönlendirici etkisinin anlaşılmasını kolaylaştıracaktır (Erdoğan, 1994, s.136; Unatkan' dan, 1995,s.4). Sosyal bir varlık olan insan topluluklar oluşturması ve bu topluluklarda yaşaması için belli bir yaşam tarzı benimsemek durumunda kalmıştır. Bu benimseme öğrenilen ve kazanılan bir dizi davranış göstermesini gerekli kılmıştır. Topluluğu, bir arada tutan bu kavramla kültürün özelliklerinden bir kaçısıdır (Şimşek ve diğerleri, 1998, s.26-27).

Kültürün özelliklerini sıraladığımızda kültür tanımları daha da anlam kazanacaktır. Kültürün özellikleri şöyledir (Şimşek,1998 ve diğerleri, s.26-27);

- Bir toplumun hayat biçimidir.
- Öğrenilmiş davranışlar topluluğudur.
- Toplumca benimsenmiştir.
- Toplumun üyelerince paylaşılmıştır.
- Durgun olduğu kadar devamlıdır ve değişebilir.
- İnsanın biyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarını giderici bir yapıdadır.
- Bütünleştirici bir eğilime sahiptir.

Yukarıda belirtilen yedi maddeyi kısa kısa açmak gerekirse;

• Kültür, toplum bireyleri tarafından öğrenilerek kuşaktan kuşağa aktarılır. Dolayısıyla, kalıtsal veya içgüdüsel olmaktan ziyade, bireyin yaşamı boyunca öğrenerek kazandığı alışkanlıklar ve davranış ve tepki eğilimleridir. (Güvenç, 2002, s.101, Erdoğan, 1994, s.137). Doğuştan edinilmez. Biyolojik kalıtımla da kuşaktan

kuşağa geçmez. Topluma her yeni katılan üye bunu öğrenerek geliştirir ve bunlar duygu yüklüdür (Özkalp,2000, s.96)

- Kültür , bir nesilden diğerine geçen bir birikimdir. Kültür süreklidir ve bu sürekliliği, kuşaktan kuşağa aktarılan gelenek, görenek ve töreler sağlar. Gelenekler ve görenekler kültürün sürekliliğini sağlayan etkin birer araç niteliği taşırlar. Diğer bir ifade ile kültürel çerçeve büyük ölçüde geleneklere bağlı olarak ortaya çıkar (Unatkan,1995, s.6)

- Kültürel sistemin öğrettikleri, hem zaman boyutunda süreklidir, hem de aynı zamanda toplumsaldır; yani kültürel öğretiler örgütlenmiş birliklerde, kümelerde, gruplarda, ya da toplumlarda yaşayan insanlarca yaratılır ve diğer kültür üyeleri ile paylaşılır (Callahan ve diğerleri, 1986, s.552). Bir toplumun, grubun vs, üyeleri tarafından paylaşılan alışkanlıklar, kabul edilen davranış, değer ve tutumlar, o toplumun, grubun kültürünü oluşturur.

- Kültür, ideal yada idealleştirilmiş kurallar sistemidir. Bunun anlamı, kültürel kuralların, toplumda "ideal olanı" yansıttığı ve kültürün idealleştirilmiş değerleri vardır (Güvenç, 2002, s.102).

- Kültürün en önemli fonksiyonu, toplum fertlerinin bireysel ve ortak ihtiyaçlarını karşılaması ve bu yönde belirli bir doyum sağlamasıdır. Başarısı kuşaktan kuşağa denenmiş çözüm yollarını gösteren kültürel kurumlar ve ilkeler, toplum fertlerinin temel ve ikincil tüm ihtiyaçlarını önemli ölçüde karşılamasıdır. Psikoloji bilimi, alışkanlıkların, ancak doyum verici olduğu sürece devam ettiğini ortaya koymaktadır. Kültür insanın biyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılar(Unatkan,1995, s.6). Bu durumda, bir kültürün devam edebilmesi ve sürekliliği, onun, toplumun ihtiyaçlarını karşılayabilme özelliğine bağlı olacaktır.

- Kültür, zamanla ortaya çıkan yeni ihtiyaçlar doğrultusunda değişebilme özelliğine de sahiptir. Bir toplumsal çevredeki koşullar değiştikçe, geleneksel çözüm yollarının sağladığı doyum düzeyi de azalmaya başlar ve değişir. Ortaya çıkan yeni ihtiyaçlar bilinç düzeyine çıkarak sorgulanır; ve bu ihtiyaçları karşılayacak, sorunları çözecek deneme ve düzeltmeler yapılır; yeni kurum ve kuruluşlar oluşturulur (Güvenç,2002, s.103). Buna karşılık bu değişimin dezavantajı da vardır. Kültür bazen boş yere değişime direnir. Örneğin , iş görenler yönetimin getirdiği teknolojik bir değişim karşısında kültürel direnç gösterirler; yöneticiler de genellikle yönetim yapısındaki değişimlere direnirler (Davis, 1982, s.32).

• Belli bir kültürün unsurları, uyumlu bir bütünsel sistem oluşturma eğilimindedirler. Bu sistemin içinde, çevresel ve tarihsel koşullardan kaynaklanan uyumsuz unsurlar bulunmasına rağmen, kültürün bütünlüğü içinde, belirli bir bütünlük ve uyum bulunmaktadır. Kültür kavramı bir haritaya benzer. Nasıl bir coğrafya haritası, bir bölgedeki dağ, tepe, ova, nehir, göl, yolları, bunların yerlerini ve birbirine uzaklıklarını gösterirse, kültür kavramı da belli bir toplumdaki kültürel öğeleri, kuram ve süreçleri ve bunların birbiri ile ilişkilerini temsil eder. Fakat nasıl ki harita bölgenin kendisi değil de onun küçük ve soyut bir modeli ise; kültür kavramı da toplumsal yapı ve kuramların kavramsal ve soyut bir modelidir (Güvenç, 2002, s.105). Soyut kültür boyutunu destekleyen olgular, belirli bir kültürel sistemi çevreleyen doğal çevre, tarihsel geçmiş ve kaynaklar, aile ve akrabalık, din vs. gibi içinde barındırdığı kurumlar; eğitim süreci; yerleşik insanlar; ekonomi ve teknoloji; toplumun yarattığı ve kullandığı bilimler ve sanat; devlet yapısı; ve dil gibi unsurlardır.

2.6. KÜLTÜRÜN ÖĞELERİ

Bütün kültürlerde temel kültür öğeleri vardır. Bu kültür öğeleri her kültürde mevcuttur, ancak, önemleri farklıdır (Erdoğan, 1994, s.128).

Kültürün belli başlı öğeleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Güvenç, 2002, s.105);

* Tarih *Aile * Sağlık ve beslenme *Eğitim süreci *Yerleşmeler ve ekolojik çevre *Ekonomi ve teknoloji *Bilim ve sanat *Mimari eserler *Din ve devlet *Kişilik *Dil *Ahlak *İnanç ve tutumlar *Estetik *Politik hayat ve siyasi yapılanma *Gelenek ve görenekler *Hukuk *Sosyal örgütler ve kurumlar

Kültürün maddi ve manevi öğeleri birbirleri ile düzenli bir uyum içinde bulunurlar. Örneğin, karasabana dayalı bir tarım kesiminde, çekirdek aile değil, geniş bir aile yaygındır. Toplumsal dayanışma, hükümet kurumlarına değil, akrabalık, komşuluk, toprak sahibi-ortakçı arasındaki ilişkilere dayalıdır (Özkalp, 2000, s.97).

2.6.1. Maddi Kültür Öğeleri

Maddi kültür teknik, bilim ve ekonominin amaçlarına yönelik oluşturulmasını sağlar. Bir toplumun teknolojik durumu , eserleri ve aletleri maddi kültürü olarak gösterilir. (Unatkan,1995, s.7-8). Toplumun yada grubun herhangi bir gelişim aşamasındaki teknolojik ilerlemesini, üretim, teknik, hüner ve becerilerini ifade eder (Özkalp, 2000,s.97)

Maddi kültürün en önemli özelliği tabii değil insan eliyle yapılmış değer ve kıymetleri içermesidir. Maddi kültür öğeleri ; teknoloji, mimari eserler, tabiatla mücadele yapıtlarıdır. Maddi kültür, ekonomik sonuçları, yani toplumun düzenlediği ekonomik faaliyetleri de kapsar(Erdoğan, 1994, s.128).

2.6.1.1. Teknoloji

Teknoloji, kültürün gözle görülen maddi boyutunu oluşturmaktadır. Teknoloji, insanlar için belirli fiziksel, psikolojik ve sosyal çevre oluşturmakta, dolayısıyla söz konusu çevre de insan davranışlarını ve ilişkilerini etkilemektedir (Şişman, 2002, s.4). Teknoloji insan davranışlarında, değerlerde, ilişkilerde, örgütsel ve yönetsel süreçlerde (kontrol, iletişim, üretim, vb) bir takım değişimleri gündeme getirmektedir. Yeni teknolojilerin girmesi ile örgütte geleneklerde yenilikler arasında çatışma durumları da yaşanabilir (Şişman, 2002, s.163).

Teknoloji devamlı önde gitmekte, maddi olmayan kültür onu bir gecikme ile geriden takip etmektedir. Buna kültürel gecikme veya kültürel boşluk denilmektedir (Çiftçi, 1999,s.163).

Teknoloji ayrıca doğayla mücadele araçları ve mimari eserler, yönetsel organizasyon şekilleri gibi teknik, maddi ve fiziksel değerleri içine alır. Buna göre, toplumların düzenlediği ekonomik faaliyetler, imalat veya üretim biçimleri ve çeşitli aletlerin kullanılması , başka bir ifade ile nesnel olarak aletler ile insanlar arasındaki bütün ilişkiler , kültürün teknolojik-maddi elemanlarının önemli bir kısmını oluşturur (Çağlar,2001, s.131). A.B.D. ve Avrupa devletleri arasındaki teknolojik farktan söz edildiğinde, her iki toplumun maddi kültüründeki farklılık hakkında bilgi verilmiş olunuyor (Terpstra, 1972, s.85; Erdoğan'dan, 1994, s.129).

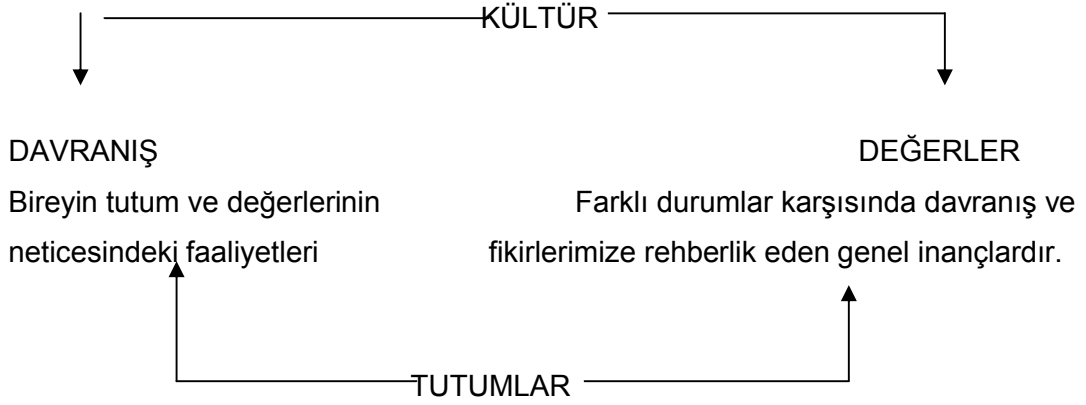
2.6.2. Manevi Kültür Öğeleri

Manevi kültür öğeleri dil, ahlak ve estetik, eğitim, din, inançlar,tutumlar, kaide ve değerler, sosyal örgütler ve politik hayat olarak belirtilebilir (Unatkan,1995, s.8).

Bunlar toplumun yaşamını düzenleyen değer, inanç, yasa, gelenek, görenek ve ahlak kurallarından oluşur (Özkalp, 2000, s.97).

Din, İnanç, kural, tutum, değer gibi kültürü oluşturan unsurların kültürü etkilemesinin yanı sıra kültüründe değerler ve tutumlar vasıtası ile davranışları etkilemesi söz konusudur (Bowditch, 1990, s.211). Bunu bir şekil ile ifade etmek gerekirse;

Şekil 3 : Kültürün Davranış Üzerindeki Etkisi Kaynak: (Bowditch, 1990, s.211)



Genel değerlerin uygulamasıyla ortaya çıkan durumlar veya kesin hedeflere doğru yönelimlerdir.

Şekilde de görüldüğü gibi bireyler kültürü ve onu kuralsal niteliklerini, çevrelerindeki sosyal dünyayı ve hayatı içeren değerler ile ifade etmektedirler. Bu değerler sırası ile tutumları etkiler ve belirli durumlarda uygun davranışlar olarak görülürler (Bowditch, 1990, s.211).

2.6.2.1. Normlar

Her kültürde toplumsal düzeni sağlayan, bireylere yol gösteren, doğru ve yanlış olumlu ve olumsuz belirleyen kurallar, standartlar ve fikirler bulunur. Bütün bunlara norm adı verilir. Norm, yaptırımı olan kurallar sistemidir. Her toplumda bireylerin tutum ve davranışlarını belirleyen, nasıl giyineceklerinden, nasıl yiyeceklerine, belirli yerlerde nasıl oturacaklarına kadar çeşitli normlar yer alır. Normlar toplumda ödül ve ceza ile güvence altına alınırlar. Yani norma uygun olan bir davranış ödüllendirilirken, uygun olmayanlar cezalandırılır. Böylece, ceza yolu ile istenmedik davranışlar ortadan kaldırılırken, ödüllendirme ile istedik davranışlar pekiştirilir ve davranışların gelecekte tekrarlanma olasılığı artırılır. Normlar, bireylerin toplumsallaşma süreci içerisinde öğrenilir ve birer alışkanlık haline alırlar. Birey çoğunlukla bir norma uyduğunun farkına dahi varmaz, otomatik olarak onu uygular. Her toplumun sahip olduğu normların önem dereceleri de farklılık gösterir. Bazı normlar bir toplumun devamlılığı için daha önemliyken, bazıları o kadar önemli olmayabilir (Özkalp, 2000, s.97-98).

Normlar, bir grup ve insan kategorisi içinde var olan değer standartlarıdır (Hofstede,1991, s.9). Normlar kaynağını değerlerden alan varlık, birlik, işleyiş ve sürekliliği sağlayan hükümlerdir (Ünalın,2004,s.36).

Normlar, adetler ve örflere ayrılır. Grubun geleceği bakımından uyulması zorunlu olmayan zorlayıcı vasıtaları belli olmayan kurallara adetler denir. Örf olan kurallar ise; toplum için önemli davranışları belirler. Örfler toplumun üyelerince ya kanuni takibat ile yada sosyal yaptırımlarla etkin bir şekilde tatbik edilir (Erdoğan, 1994, s.134). Dolayısıyla normlar, gündelik yaşamda insanların her türlü eylem ve faaliyetlerine yol gösterir, tercihlerini belirler. Kültür, aynı zamanda normatif (kural koyucu) bir sistem olarak görülebilir (Şişman, 2002, s.4)

2.6.2.2. Değerler

Değerler hangi toplumsal davranışların iyi, doğru ve arzulanan olduğunu belirten, paylaşılan ölçüt veya fikirlerdir. Norm ve değer arasındaki en temel farklılık değerlerin soyut ve genel kavramlardan meydana gelmesi, normlar ise belirgin ve yol gösterici olmasıdır. Bir toplumun değerleri, normları etkilemesi açısından büyük önem taşır. Örneğin, eğitime değer veren bir toplumun, eğitimi yaygınlaştırması, eğitim ile ilgili normlara ağırlık vermesi beklenir. Yine eğer bir toplum aşırı nüfus artışına değer veriyor ise, toplumsal normlar büyük ailenin ortaya çıkışını destekler bir durum alır. Her toplumun kendine ait, önem verdiği, arzuladığı değerleri bulunur. Bugün batı toplumları içerisinde önemsenen iki değer; maddeci olmak ve başarıya güdülenmektir. Ancak bu değerler toplumdan topluma farklılık taşımaktadır. Örneğin, maddecilik, gelişimini liberal ekonomi ile gerçekleştiren bir ülke için geçerli bir değer iken, mistik duygulara dayalı bir toplum için geçerli olmayabilir. Değerler zamanla değişebilir, yerine yenileri gelebilir, eskiyen bir takım değerler atılabilir. Ancak her toplumun kendine has bir takım değerleri vardır. Her toplumda değer sistemleri isteyerek veya istemeyerek bozulabilir veya bireyler her zaman değerlere uygun davranmayabilirler. O zaman ortaya değer çatışmaları çıkar. Genç ve yaşlı kuşaklar arasında sık sık ortaya çıkan çatışmalar bunun en güzel örneğidir (Özkalp, 2000, s.99-100).

Bir sosyal yapının varlık, birlik, işleyiş ve devamının sebebi olarak görünen; tasvip ve teşvik gören; korunmaya çalışılan kabullenişlere, inanışlara değer denir (Ünalın, 2004, s.36). Değerleri görmek ve tanımlamak oldukça zordur (Unutkan, 1995, s.11). Soyut öge olan değerlerin dışardan gözlenmesi güçtür, ancak davranışlar içinde sezilebilirler. Kısaca değerler, bir kültür içinde önem verilen ve tercih edilen ifade ederler. Psikologlar, çocuklarda değerler sisteminin 10 yaşına gelinceye kadar büyük ölçüde oluştuğunu ve sonraki dönemlerde değişmesinin güç olduğunu belirtmektedirler (Şişman, 2002, s.3-4)

Değer, birey için önemli olan her türlü düşünce yapısı, obje veya etkinlik olarak da tanımlanabilir (Aydın, 2002, s.13). Değerler, aracı ve sonul olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Aşağıdaki tabloda bu değerler örneklenmiştir (Aydın, 2002,s.14).

Tablo 2 : Aracı ve Sonul Değerler Kaynak: (Aydın,2002, s.14)

Aracı Değerler	Sonul Değerler
Hırs	Rahat bir yaşam
Açık fikirlilik	Heyecan verici bir yaşam
Yeterlik	Başarı
Neşe	Barışçı bir dünya
Düzen ve temizlik	Güzel bir dünya
Cesaret	Eşitlik
Bağışlayıcılık	Aile güvenliği
Yardımseverlik	Özgürlük
Hayalcilik	Mutluluk
Dürüstlük	İçsel uyum
Mantıklı	Olgunlaşmış aşk
Sevecenlik	Ulusal güvenlik
Uyum ve itaat	Yaşamdan zevk alma
Nezakete	Kurtuluş
Sorumluluk	Kendine saygı
Özdenetim	Bilgelik
	Bağımsızlık

Sevgi, kendini gerçekleştirme, mutlu olma gibi değerler sonuç veya amaç türünden değerlerdir. Para kazanma, bir okul bitirme, evlenme, bir meslek sahibi olma gibi değerler de amaç türünden değerlerdir. Bu değerler, sonuç değerler için sadece bir araçtır. Araç değerler ile sonuç değerler arasındaki farkı kavrayamayanlar asla mutlu ve başarılı olamazlar. İnsanların çoğu araç değerlerin peşinde koşmakta ve onlar için zaman ve para harcamaktadır. İnsana insanlık yaşatan, insanlığı hatırlatan, doyum veren ve hayatını zenginleştiren sonuç değerlerdir (Özkan, 2003, s.150; Yıldız' dan ,2004, s.22)

2.6.2.3. İnançlar

İnanç, ferdin dünyasının bir yönüne ait algı ve bilgilerin devamlı bir organizasyonudur (Erdoğan, 1994, s.132). Bir inanç bir şeyin ifade ettiği manaların toplamı, ferdin eşya hakkındaki bilgisinin tamamıdır (Krech, 1970, s.159; Erdoğan' dan, 1994, s.132). toplumu oluşturan bireyler arasındaki inançların benzerliği ölçüsünde, yaygın ve güçlü bir kültür ortaya çıkar. Diğer bir deyişle, bir toplumun güçlü ve yaygın bir kültüre sahip olması büyük ölçüde toplumu oluşturan bireylerin inançlarının benzerliğinin bir sonucudur. İnançlar ne kadar benzerlik gösterip ne kadar çok kişi tarafından paylaşılırsa, toplumsal kültür de o kadar belirgin ve yerleşik nitelik taşır (Unutkan, 1995,s.10). İnançlar, geçmişin yorumlanmasına, şimdinin açıklanmasına ve geleceğin kestirilmesine yarar. Ayrıca bunlar, gözle görülen nesnelere ve gözle görülmeyenlere ilişkin olabilir. Bu inançlar, gelenek, din veya bilim yada bunların bir kombinasyonu üzerine inşa edilir. İnançlar, kültürün en derin ve soyut yönünü oluşturmakta ve diğer kültürel öğelere biçim vermektedir (Şişman, 2002, s.3). Kişiler, bilgi, kanaat ve inançlarını açığa vurmaya çalıştıklarında, bunu davranış ve tutumları ile belli etmeye çalışmaktadırlar(Şimşek ve diğerleri,1998, s.52). İnsanlar neye inanıp neye inanmayacaklarının kararını doğru bir şekilde verebilmek için diğerlerinden yardım beklerler. Çünkü bir çok sosyal ve fiziksel gerçeğin görünümünü tecrübe ile doğrulamak mümkün değildir (Terzi, 2000,s.46).

Her toplumda maddileşmemiş kültürü büyük ölçüde içine alan , toplumu diğer toplumlardan ayıran bir takım kültür inançları vardır. Toplum fertlerinin inançları, kişilerin zihinsel olguları, bilgi, efsane, masal ve batıl inançları içine alır (Krech, 1971,s.119; Erdoğan' dan, 1994, s.132). inançları oluşturan efsaneler, masallar her toplumda halk düşüncesinin önemli bir kısmını oluşturur. Efsane ve masallar inançları oluşturmakla kalmayıp aynı zamanda kültürün sürekliliğini sağlamaktadır. Bu bakımdan inançları oluşturan bu olgular ve toplumsal kültür üzerindeki etkileri anlaşılmalı, kültürel değişimdeki rolü iyice kavranmalıdır (Unutkan, 1995,s.10).

2.6.2.4. Din

Bütün insan toplumlarında şu veya bu şekilde bir din olmuştur. Edward Supir' e göre, Din, insanın günlük yaşamını anlaşılabilir ve tehlikelerle dolu ortamı içinde gönül huzuruna götüreceği yolu bulmak üzere giriştiği, bitip tükenmeyen bir çabadır. Dinin görevi ne olursa olsun, önemli olan yönü, bütün sosyal-kültürel sistemlerde bulunmasıdır. En ilkelinden en gelişmişine kadara bütün toplumlarda din adını taşıyan bir kurum vardır (Erdoğan, 1994, s.132).

Dinler neyin doğru, neyin yanlış, nelerin uygun ve uygunsuz olduğunu açıklayan temel kültürel değerleri belirlerler. Din bireyin kişilik ve karakterini düzenleyen bir güç olması bakımından sosyal ve kültürel bir kontrol kurumu niteliği taşır (Özkalp, 1992, s.170-172; Unutkan' dan, 1995,s.9). Bilim ve teknoloji de dahil olmak üzere din ve din kurumları sosyal-kültürel *kontrol kurumları* adı altında toplanmıştır (Güvenç,1972, s.112; Erdoğan' dan, 1994, s.132).

2.6.2.5. Tutumlar

Kişinin başka kişi, topluluk veya bir objeye karşı, inançlarının, hislerinin ve tepkilerinin oluşturduğu sisteme kişinin, o kişi veya objeye karşı tutumu denir. Bir insanın sosyal hareketleri onun tutumlarıyla yürütülmektedir. İdareciler için tutumların önemi büyüktür. İnsanların tutumları bilindiği takdirde davranışlarını önceden kestirme ve kontrol etme bakımından belirli işleri yapmak mümkündür (Erdoğan, 1994, s. 133).

Tutum, bir bireye atfedilen ve onun psikolojik bir obje ile ilgili, düşünce, duygu ve davranışlarını düzenli bir biçimde oluşturan eğilime verilen addır (Kağıtçıbaşı, 1988, s.84). Tutumlar bireye ait olma, gözlenebilen bir davranış değil davranışa hazırlayıcı bir eğilim olma, birey için anlam taşıyan bireyin farkında olduğu herhangi bir obje ile ilgili olma gibi özellikler göstermektedir (Unutkan, 1995,s.10).

Tutumlar dayandıkları inanç ve değer yargıları devam ettikçe devamlılıklarını sürdürürler (Şimşek ve diğerleri, 2003, s.51). Tutumlar kişinin bir şey hakkında ne hissettiğini yansıtır. *İşimi severim* ifadesi kişinin işi hakkındaki tutumunu belirtir. *Bu örgütteki yönetim kademelerindeki kadınları eğitmek ve geliştirmek için bir kariyer yönelimli program uygulamasını destekliyorum.* İfadesi de yine tutumları yansıtır (Callahan ve diğerleri, 1986, s.56).

2.6.2.6. Semboller

Semboller, sadece kültürü paylaşanlar tarafından bilinen, bir özel anlam taşıyan kelimeler, jestler, resimler ve nesnelere bütündür (Hofstede, 1991,s.7). Semboller, bir kültür içinde en kapsamlı olan öğelerdir. Kültür, büyük ölçüde semboller sistemidir. Benzer semboller, farklı kültürler için farklı anlamlar ifade eder (Şişman, 2002,s.4). Kültürün üyesi olan insanlar, yaşamlarını söz konusu sembollere göre düzenlerler (Şişman, 2002,s.4).

Sargut, sembollerini, kavrama sürecine yardımcı olan herhangi bir nesne, eylem, olay, nitelik yada ilişki olarak tanımlamaktadır. Bu tanımda *kavrama* sözcüğü ile

anlatılmak istenen ise, belirli tasarımların elle tutulabilir yapımları, algılanabilir biçimlere dayalı olarak ortaya konan deneyimlerden elde edilmiş soyutlamalar, somuta indirgenmiş düşünceler, tavırlar, yargılar, özlemler yada inançlar olduğunu belirtmektedir (Sargut, 2001,s.72).

2.6.2.7. Dil (Lisan)

Semboller içerisinde yer alan en önemli öğelerden birisi de dildir. Dil, aynı zamanda gelişmiş bir semboller sistemi olarak ta tanımlanabilir. Dil, kültürün döl yatağını oluşturur. Kültür, büyük ölçüde dil aracılığı ile üretilmekte, paylaşılmakta ve aktarılmaktadır (Şişman , 2002,s.4).

İnsan tek başına varlığını sürdüremez. Varlığı devam ettirme zorunu grup hayatını insan için zorunlu kılmıştır. Dil aracı ile diğerleriyle temas eden insan, grubun devamını sağlayan ahlak esaslarını yaratmış ve geliştirmiştir (Dönmezer, 1994, s.110). Dil, toplumda madde ve kavram olarak her şeyi kapsar. Bu bakımdan kültürel içeriğin bir ansiklopedisi niteliği taşır (Unutkan, 1995,s.8). Sargut dilin taşıyıcı özelliğinden dolayı kişinin her gün bir simgeler dünyasında yaşadığını ve bilgi dağıtıcısını bu simgeler aracılığı ile doldurduğunu ifade etmektedir (Sargut, 2001,s.78).

Kültürel yönü düşünülmede bile dil, insanlığın temel kurumu şeklinde düşünülür. Dil her şeyden önce manaların taşınmasında kullanılan bir işaretler sistemidir. Dilin yazıya dönüşmesiyle veya dilden dile, nesilden nesile aktarılan anlatımlarıyla insan geçmişi hatırlar ve öğrenir. Dil sayesinde soyut fikirleri kelimelerle durdurmak mümkündür. Dil toplumdaki soyut ve somut kavramları içerip insanların anlaşmalarına, geçmişi düşünüp gelecek hakkında yorum yapmalarına olanak hazırlar. Dili kültürler arası farklılıkların en önemlisi olarak görmek mümkündür. Örneğin, İngiliz dili ticari ve endüstriyel çabalar için kelime yönünden zengindir. Bu durum diğer kültürlerle oranla İngiliz kültürünün ticari üstünlüğüne işaret sayılabilir (Erdoğan, 1994, s. 129-130).

2.6.2.8. Estetik

Estetik bir kültürdeki güzel sanatlar (müzik, çeşitli sanatlar, dans, vb.) hakkında bilgi verir. Estetikte genel değer ve genel farklılıklar vardır. Özellikle alt kültürlerin kendine özgü estetik değerleri bulunmaktadır. Bu bakımdan estetik farklılıkları ulusal olmaktan ziyade, bölgesel olarak görmek mümkündür. Fakat gelişen teknoloji ve haberleşme kolaylığı ulusal alanda estetik değerlerin önemini azaltıyor. Mesela, bir

samba, lambada gibi dans stillerini sadece doğdukları ülkelerde değil başka yerlerde de görmek mümkündür. Bunun yanında estetik değerlerin önemi heyecan yaratılması esasına dayanan alt gruplarda daha kolay görülebilir. Herkes mehter müziği dinleyebilir ancak ondan belirli bir toplumun fertleri heyecan duyar. Milli marşlarda böyledir (Erdoğan, 1994, s.131).

2. 7.KÜLTÜR ÇEŞİTLERİ

Örgütlerde davranış açısından kültür; genel kültür-alt kültür, maddi kültür-manevi kültür, üçlü ayırım ve bazı uç ayrımlar olarak sınıflandırılabilir (Erdoğan, 1994, s.122-126).

2.7.1. Genel Kültür – Alt Kültür

Toplumun inanç yapısı, değerleri ve yaşam tarzı genel kültürü; bu kültür içinde yer almakla beraber etnik, bölgesel ve mezhep farklılıklara dayanıp kendilerine özgü yaşama şekilleri ve değerleri kültür ise, alt kültürü ifade eder.

Bir ulusu göz önüne aldığımızda, yöresel olarak farklar görürüz. Bunları da, bir genel kültür çerçevesi içinde alt kültürler olarak nitelendirebiliriz (Üçok, 1989, s.308).

Bir ülke veya ulusun sahip olduğu kültür genel kültürdür. Her toplum ve birey tarafından ortak olarak algılanır. Her ülkenin coğrafi sınırları içinde yer alan ve genel kültüre bağlı olmakla birlikte kendisine has özellikler taşıyan birimlere de alt kültür adı verilir(Tosun, 1990,s.142).

Genel kültür içerisinde yer alan ve genel kültürün bazı özelliklerini taşıyan kültür alt kültürdür. Alt kültürler genel kültürün bazı hakim değerlerini kapsar fakat, alt kültürlerin kendilerine has yaşama şekilleri ve değerleri vardır. Toplumdaki alt kültürler mesleki, dinsel ve yöresel elemanlarca ortaya çıkarılır (Şişman,1994, s.51) .

2.7.2. Maddi Kültür – Manevi Kültür

Maddi kültür, toplum üyeleri tarafından yaratılan elle tutulabilir, gözle görülebilir şeylerden meydana gelir. Manevi kültür ise toplum üyeleri tarafından yaratılan gözle görülemeyen elle tutulamayan dünya görüşleridir. İnsanın yarattığı bütün araçlar ve gereçler maddi kültüre; yine insanların yarattığı bütün anlamlar, değerler, kurallar, manevi kültüre örnektir (Aydın, 2002,s.12)

Aynı zamanda uygarlık adı da verilen maddi kültür, yapılar, teknikler, yollar, üretim ve ulaştırma araçları gibi gözle görülür maddi öğelerden oluşur ve insanın kendi eseri olan çevre koşullarının sonucudur. Manevi kültür de, bir milleti millet

yapan ve onun özünü belirleyen örf, adet, davranış, inanç, tutum ve değerlerin oluşturduğu hayat tarzıdır (Çağlar,2001,s.130).

2.7.3. Üçlü Ayrım

Kültürün kişi hayatı içinde öğrenilmesi açısından, başka bir ifade ile kültürü öğrenme zamanına göre “sonradan öğrenilen kültür, birlikte oluşan kültür ve önceden oluşan kültür” şeklinde üçlü bir ayrım yapılabilmektedir (Erdoğan, 1994, s.124).

- Sonradan öğrenilen (postfigurative) kültür; kişinin veya çocuğun atalarından öğrendiği kültürdür. Kişi genellikle bu kültürü yavaş yavaş öğrenir ve kültüre karşı gelmez. İkel cemiyetlerde ve küçük dinlerde postfiguratif kültür esastır.

- Birlikte oluşan (cofigurative) kültür; kişilerin yaşlılarından öğrendikleri kültürdür Mead,1970,s.1; Erdoğan’dan, 1994, s.124). Bu kültürde, yaşlılar, gençler için bir davranış modeli oluştururlar. Gençler geleneksel yolu tamamen terk etmezler.

- Önceden oluşan (prefigurative) kültür; yaşlıların gençlerden öğrendikleri kültürdür. Bu tip kültürün kazanılma zamanı daha ileri yaşlardır. Bu durum , eski kültürün önemli kısımlarının saklandığı, fakat yeni kuşağın yeni kültürel değerler yaratması ve bu değerleri ileri yaştakilere kabul ettirmesi, eski kültürün yeni ile birleşmesi halidir.

2.7.4. Bazı Uç Ayrımlar

Yukarıda yapılan sınıflandırmaların yanında farklı kültür çeşitleri üzerinde de çalışmalar yapılmıştır. Bunlardan birisi Erdoğan tarafından ortaya konulan kültür sınıflandırmasıdır (Erdoğan, 1994, s.125-126).

- **Açık kültür-Kapalı kültür:** Kültürel yapının sağlamlığına, yeni kültürel öğeler karşısında mevcut kültürün direnç gösterip göstermemesine göre yapılan sınıflandırma

- **Köy kültürü-Şehir kültürü:** Toplum fertlerinin yerleşim yerlerine göre yapılan sınıflandırma

- **Fakirlik kültürü-Zenginlik kültürü:** Fertlerin ekonomik durumlarına veya refah seviyelerine göre yapılan ayrım

- **Beyaz kültürü-Zenci kültürü:** Amerika'da beyazlar ile siyahlar arasında farklı kültür yapıları mevcuttur.

- **Hayat kültürü-Ölüm kültürü:** Dinlerde bir çok insan ahret için yaşar iken bir çok insan da yalnız bu dünyadaki refah için yaşar.

- **Karşıt kültür:** Toplumda, sosyo-ekonomik ve politik anlamda yerleşmiş olan, aile okul ve diğer kurum kuruluşlar, özellikle de kitle iletişim araçları ile aktarılan, bütün genel kültürü reddetmek isteyenlerin, değişik alanlarda meydana getirmeye çalıştıkları kapsamlara karşı kültür denir (Çağlar,2001,s.130).

- **Arabesk kültürü:** Bir çok insan yaşamın sadece acılardan ibaret olduğunu düşünerek ona göre yaşamını sürdürür.

Özkalp ise kültürü , gerçek kültür – ideal kültür, yüksek kültür – yaygın kültür ve alt kültür – karşıt kültür gibi sınıflandırmıştır (Özkalp, 2000, s.101-103).

- İdeal kültür toplumu bir arada tutan norm ve değerlerin sadece kurallarla geçerli olmasıdır. Gerçek kültür ise bu norm ve değerlerin pratikteki, günlük yaşamdaki uygulanış veya bulunuş biçimidir.

- Toplum içinde özel bir yaşam biçimi, zevkleri, alışkanlıkları olan küçük bir elit grubun sahip olduğu kültüre yüksek kültür denilir. Bunun karşıtında ise büyük halk kitlelerinin benimsediği yaşam biçimi, zevkler, farklı değerler yer alır ki buna da yaygın kültür denilmektedir.

- Alt kültür toplumun kültürel değerlerini paylaşan ancak bunun dışında kendini diğer gruplardan ayıran değer, norm ve yaşam biçimleri olan gruplardır. Karşıt kültür ise bir alt kültür olup değer, norm ve yaşam biçimleri açısından içinde yaşanılan kültüre ters düşün tutum ve davranışları içerir.

2. 8. KÜLTÜRÜN FONKSİYONLARI

Joseph Fichter kültürün fonksiyonlarını şöyle özetlemektedir (Dönmezer , 1994, s.106):

- Kültür bir toplumun diğerinden ayırmak için bir tür markadır.
- Kültür toplum değerlerini bir bütün haline getirir ve bunları sistematik bir biçimde taşır.
- Kültür, dayanışmanın en önemli temellerinden birisidir.

- Kùltür sosyal yapının bir kopyasını verir.
- Sosyal kişiliğin belirip oluşmasında kùltür, bütün toplumlar bakımından egemen bir faktördür.

Robbins' e göre kùltür örgüt içerisinde de bir dizi işlevi yerine getirir.

- Birincisi , sınırları belirleyici rolü vardır, yani bir örgüt ve diğerleri arasındaki farklılıkları yaratır.
- İkincisi , örgüt üyelerine kimlik duygusu aktarır.
- Üçüncüsü, kùltür insanların bir şeye bireysel çıkarlarından daha fazla bağlanmasını kolaylaştırır.
- Dördüncüsü, sosyal sistemin dengesini güçlendirir.
- Kùltür, iş görenlerin söyleyeceği ve yapacağı şeyler hakkında uygun standartlar sağlayarak örgütü bir arada tutmaya yardımcı *sosyal bir yapıştırıcıdır* (Robbins, 1994, s.304; Yıldız' dan, 2004,s.36).

2.9. KÙLTÜR ETKİLERİ

Kùltür toplumdaki kişilerin değerleri ve davranışlarını etkiler. Bunların eğitiminde, yaşam biçiminde, oturma, beslenme biçimlerinde etkili olur. Kùltür nesilden nesile geçer. Bu nedenle kişilerin satın alma biçimleri kùltürleri ile yakından ilgilidir. Ne yiyeceğimiz, giyeceğimiz, nerede oturacağımızla kùltür arasında yakın ilişki vardır (Hatipoğlu,1993,s.44);

Kùltürde değışikliğı etkileyecek üç genel etmen şöyle sıralanabilir (Dönmezer, 1994, s.103-104).

1. Toplumun işgal ettiği ekolojik alanda değışiklik
2. Değışik kùltür örneklerine sahip toplumlar arasında temaslar
3. Gelişim yolu ile bir toplum içinde meydana gelen değışmeler

2. 10. KÙLTÜRÜN ÖRGÜTTEKİ YERİ VE ÖNEMİ

Her canlı organizma gibi yaşamak ve ayakta kalmak zorunda olan örgütler farklı kùltür mozağine sahip bireylerden oluşmaktadır (Ersen ,1997, s.42). Kùltür örgüt içinde çalışanları birbirine bağlayıcı bir rol oynar. Dolayısıyla, örgütün amaç, karar, strateji, plan ve politikalarının oluşturulmasında ve başarısında kùltürün önemli bir yeri vardır.

Örgüt belirli bir toplumda faaliyetlerini sürdürür. Bu toplumun üyelerinin kendilerine özgü inançları , değer yargıları, çeşitli olaylar karşısında belirli tavırları vardır. Örgüt açısından bu kültürel öğeleri bilmenin önemi büyüktür. Ancak, bir toplumun içerisinde çalışmalarını sürdüren örgüte, o toplumun bilgisel özellikleri, kanunları, teknolojik seviyesi de etki edecektir. O halde örgüt açısından kültür, kuruluşun çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan, inançlar, değerler, örf ve adetler ve diğer kişiler arası ilişkilerin sonuçlarının tamamıdır (Erdoğan,1994,s.121).

Hemen her örgüt, amaçlarına ulaşabilmek için üyelerinin desteğini, onların etkili katılımını ister. Bireylerin ortaya uyum sağlaması örgütle etkinlik ve verimliliğin önemli bir unsurudur. Örgütte geçerli olan kültürel özellikleri kabullenen bireyler, örgütün ve yönetimin beklentilerine pozitif katkı sağlar. Bireyin içinden çıkıp geldiği kültürel ortam, örgütte geçerli olan kültür ile benzerlik arz ederse üyelerinin uyum sorunları en düşük seviyede kalabilecektir. Örgüt mutlaka, oluşturulacak örgüt kültürünün çalışanların verimine olumlu katkıda bulunabileceğini hesaba katmalıdır. Her örgütün kendi kurallarını, geleneklerini, göreneklerini ve bunlarla da kültürünü yarattığı söylenebilir (Katz-Kahn,1977,s.71). Etkin örgütlerin mükemmel olmanın önemini artıran iç kültürle sahip olduğu söylenebilir. Neticede kültürün örgütteki yeri ve önemi yadsınamaz.

2. 11. KÜLTÜRÜN ÖRGÜT YÖNETİMİNDEKİ ÖNEMİ

Kültür kavramının yönetim bilimleri açısından bir tanımı yapılacak olursa, kültür kişiden kişiye aktarılan bir yaşam tarzı olup, insanın insan tarafından oluşturulan çevresini ifade eder. Şu durumda kültür; bir toplumu (veya örgütü) oluşturan bireylerin kendi aralarında yada kendileri ile toplum arasındaki ilişkileri, toplum içerisinde kazanılan bilgiyi, normları, görüş ve bakış açısını ve davranışları kapsar. Böylece kültür o toplumda bireylerin çoğunluğunda ortak olan ve diğer toplumlardan (örgütlerden) farklı kılan bir yaşam tarzı oluşmasını sağlar (Doğan, 1997, s.55;Eroğlu, 1982, s.3-4).

Örgütlerde beşeri yönün öneminin zamanla artması, sosyal ve siyasal alanda insancıl değerlerin önem kazanması ve uluslar arası işletmeciliğin gelişmesi, kültürün yönetim açısından önemini artırmıştır (Erdoğan, 1994, s.113). Yönetim bilimcilerinin birçoğu yönetimin kültüre bağlı olduğunu ileri sürmektedir; başka bir deyişle, yönetim uygulamasının farklı toplum ve çevrelerde değişik olacağını kabul ettiler (Ulutaş, 2003,s.56).

Her organizasyonun hedefi, amaçları ve bunlara ulaşılmasını sağlayan kaynakları ve faaliyetleri vardır. Bunlar, ulusal kültürün güçlü ve belirgin özelliklerinin etkisinde oluşmakla birlikte, her organizasyon kendi koşullarına göre farklı özellikler taşımaktadır. Ulusal kültürün etkileri, organizasyonlar arasındaki benzerliklerin kaynağıdır (Berberoğlu, 1990, s.154-155).

Görüldüğü üzere kültür, insan topluluklarının geçmişi, yaşamı, üretim biçimleri, bunlarla ilgili gelişmeler ve insan topluluklarının sosyal ilişkileri ile ilgilidir.

Bütün organizasyonlar bir arada bulunan insanların çalışmalarına etki eden kültürel değerlere sahiptir. Yönetim prensipleri günümüzde bilimsel özellik kazanmış olmasına rağmen bu bilimsellik kültürel sınırlar içinde geçerlidir. Yani yönetim felsefelerinin başarısı içinde yer aldıkları kültürel ortamın yönetimine olan etkisi, uluslar arası alanda faaliyet gösteren işletmelerde daha fazla önem kazanmaktadır. Aşağıdaki eski bir doğu hikayesi, çeşitli kültürlere ait insanların hazırlıksız olarak karşı karşıya geldiklerinde ortaya çıkabilecek soruları anlamlı bir biçimde örneklemektedir (Phattak, 1990, s.24).

“ Bir zamanlar büyük bir sel olmuş; bir maymunla bir balık, bu sele kapılmış sürüklenirken, çevik ve tecrübeli olan maymun bir ağaca tırmanıp azgın sulardan kurtulmayı başarmıştı. Şaşkın şaşkın aşağıdaki seli seyrederken zavallı bir balığın akıntıya karşı boğuştuğunu gördü. Bütün iyi niyetiyle aşağıya uzanıp balığı çıkardı. Sonuç kaçınılmazdı, balık öldü.”

Balığın içinde yaşadığı çevrenin kendininkine benzer olduğunu varsayan hikayedeki bir maymun gibi bir kısım uluslar arası yönetici denklem farkında olmadan farklı kültürlere mensup insanların da kendisi gibi düşünüp hissettiklerini varsayar. Belli bir kültür çevresi içinde geçerli olan yönetim uygulamaları, başka bir kültürde olumsuz hatta kötü sonuçlar doğurabilir.

Yönetimin üzerinde ciddi oranda dönüştürücülük etkisi bulunan kültürün, yönetim üzerindeki etkisini günümüz açısından artıran bazı faktörler vardır. Bu faktörleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Tosun, 1990,s.149-151):

- a) Örgütlerde insan ögesinin oransal olarak artması
- b) Toplumsal ve sosyal alanda demokratik ve insancıl değerlerin gittikçe önem kazanması
- c) Günümüzde hızla ortaya çıkan gelişim ve değişim temposu

d) Bölge yada ülke gibi çok büyük toplumsal sistemde ve örgütsel yapılarda gündeme gelen kalkınma ve reform hareketlerinin ivme kazanması

e) Uluslar arası sermaye ve iş gücü hareketinin ve uluslar arası ekonomik, toplumsal, siyasal ve askeri işbirliği çalışma ve çabalarının yoğunlaşması

Yine Pascale ve Athos'a göre organizasyonda kültürel tavırlardan doğrudan etkilenen yedi yönetim ögesi bulunmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Pascale – Athos, 1982, s.122-130; Çağlar'dan, 2001, s.133);

- Strateji
- Yapı
- Sistemler
- İş görenler
- Stil
- Beceriler
- Üst amaçlar

Pascale ve Athos, bu öğeleri *sert* ve *yumuşak* öğeler olarak ayırıyorlar. Strateji, yapı ve sistemler sert öğeler olarak değerlendirilir. Çünkü bunlar somut, kaleme-kağıda gelen ve belirlilik içeren kavramlardır. Geriye kalan dört öğe, iş görenler, stil, beceriler ve üst amaçlar ise yumuşak öğeler olarak tanımlanıyor. Bunlar genelde soyut özellik taşıyan ölçülmesi zor kavramlar ve önemli ölçüde de belirsizlik içermektedirler (Thomas – Waterman, 1995, s.41-43; Çağlar'dan, 2001, s.133-134).

İşletmelerin içinde yer aldıkları kültürel ortamı yönetim uygulamaları üzerine olan etkilerinin yanı sıra, organizasyonlarda çalışan personelin, kullanılan hammadde ve teknolojinin de kültürün birer parçası olduklarının unutulmaması gerekmektedir. Çok farklı kültürlerin ürünü olan ve bu kültürlerin etkisinde kalan bireyler, kullanılan diğer girdiler ve teknoloji, organizasyona girerken, bir takım kültürel değerleri de beraberlerinde taşımaktadırlar. İşletme yöneticisi birbirinden çok farklı kültürel değerleri, işletmenin amaçları doğrultusunda, birbiriyle kaynaştırılabildiği oranda etkin olabilecektir. Böylece Örgüt Kültürü adı verilen kavram ortaya çıkmaktadır (Tikici ve diğerleri, 1998, s.49).

Örgütün davranış temelleriyle ilgili olan bir diğer kavram olan stratejiler de

varsayımları temel alarak ortaya çıkarlar. Aslında bilgi temelli olan stratejilerin oluşması için bilginin; inanç, değer ve varsayım süzgecinden geçmesi gerekir. O halde bir işletmeci için kültür, kuruluşun çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen belirli insan topluluklarınca oluşturulan inançlar, değerler, örf ve adetler ve diğer kişiler arası ilişkilerin sonuçlarının tamamıdır (Okay,2003,s.212). Anlaşılacağı üzere, karar vermede ve başarılı olmada kültürün önemi çok büyüktür yani, stratejik planlar yapılırken, inançlar, değerler, varsayımlar ve bunlara bağlı sonuçlar göz önüne alınarak, alternatifler değerlendirilir. Stratejiler, işletme çevresinin yapısı hakkında paylaşılan değerler üzerine kurulmaktadır. Bu değerlerin geçerliliği örgütün başarısı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Stratejilerdeki değişiklik çoğunlukla örgüt kültürünü de değiştirmeyi gerektirdiğinden, bu konuyu ayrıntılı olarak ve hassasiyetle düşünmek zorunlu hale gelmektedir. Zaten değişim, inanç ve değerlerde başlar, stratejilerde bunun üzerine bina edilirler (Eren, 2001, s.166-168).

İnsan faktörü yönünden düşünürsek, işletmeler, farklı bölgelerden gelmiş, farklı paradigmalara sahip ve farklı değer yargıları olan kişilerden oluşan gruptur. Bu insan grubu, belirli amaçların gerçekleşmesi için oluşmuştur. İşte yönetici işletme içinde var olan grupların amaç, değer ve inançlarını ortak bir paydada birleştirebilmelidir. Çünkü, örgütün tümü içinde derinden paylaşılan amaç, değer ve görev duyguları olmadan belli bir büyüklük ölçüsünü ve etkinliğini koruyabilmiş bir örgütün uzun bir süre yaşaması mümkün gözükmemektedir(Özdemir, 1997, s.8; Yıldız' dan, 2004, s.13).

3. BÖLÜM ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

3. 1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI VE TARİHÇESİ

Örgüt kültürü ile ilgili olarak, kaynaklar incelendiğinde, kurum kültürü, organizasyon kültürü, kurumsal kültür, şirket kültürü, firma kültürü gibi farklı kavramlar karşımıza çıkmaktadır.

Örgüt kültürü sürekli değişen ve gelişen bir çevrede yaşayan işletmeler için giderek daha önemli hale gelmektedir. İşletmelerin hayatta kalmaları, büyüme ve gelişmeleri için hızla değişen iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlamaları zorunludur. Bu zorunluluğun gerçekleştirilebilmesi içinse işletmede ortak bir takım değerlerin varlığı ve bu değerler çerçevesinde çalışılması gerekmektedir (Özdevecioğlu, 1993,s.11).

Örgüt kültürü ilk kez 1939 yılında Lewin, Lipitt White tarafından liderlik tarzları ve örgüt iklimi arasındaki ilişkinin araştırılması ile ele alınmış; 1973 yılındaki OPEC petrol krizi ve büyük kuruluşların ve artan uluslar arasılaşmaları nedeniyle dünya güçlerindeki dengelerin değişmesi kültür ve örgüt arasındaki ilişkiyi anlama konusundaki ilgiyi artırmıştır (Morgan,1986,s.111-112). Ancak örgüt kültürü kavramının yönetim ve organizasyon alanında daha yaygın olarak kullanılmaya başlanması 1980'li yıllarda olmuştur (Lundberg,1996,s.12). Kültür kavramının örgütlerle örtüştürülerek örgüt kültürü kavramının yerleşmesi ve kavramın ilgili literatüre girmesinde 1982 yılında gerçekleştirilen iki çalışma önemli rol oynamıştır. Deal ve Kennedy' nin *Örgüt Kültürü* adlı kitabı ile Peters ve Waterman' ın *Mükemmeli Arayış* adlı kitabı kavramın ortaya çıkışında ve yaygınlaşmasında temel oluşturan çalışmalardır. Ayrıca William Qichi (1980)' nin *Z Teorisi* ve Pascale ve Athos' un *Japon Yönetim Tarzı* adlı kitaplar da önemli rol oynamıştır (Terzi, 2000,s.20).

Kültür kavramının örgütsel davranışı anlamak, yorumlamak ve değerlendirmek açılarından kullanılmaya başlanmasının nedenleri olarak yönetim uygulamalarında örgütsel, bireysel ve toplumsal farklılıklarının göz önüne alınması zorunluluğu, yetmişli yıllarda Japon örgütlerinin artan başarısının arkasındaki sebepleri anlamaya dönük bir ilginin ortaya çıkışı şeklinde ifade edilebilir. Bu alandaki araştırmaların hızla artmaya başlamasının esas olarak üç nedeni vardır (Terzi, 2000,s.21).

1. Japon firmalarının ekonomik başarısı ve Japonya' nın 1970' lerin sonlarına doğru ekonomik bir süper güç olmaya yönelmesi,

2. Japon firmalarının hızlı yükselişlerine eş zamanlı olarak Amerikan firmalarının Pazar paylarını kaybetmeyle yüz yüze kalmaları,

3. Örgütsel araştırmalarda nitel değişkenlerin ölçülmesinde esnek bir özellik göstermeyen pozitivist eğilime karşı doğan tepki neticesinde örgütsel yaşamın rasyonel olmayan kültürel ve sembolik yönünün ağırlık kazanması.

Yönetim teorilerinde örgüt kültürü kavramının yer alması, genel alanda yaşanan üç krize bağlı olarak açıklanabilir (Sabuncuoğlu-Tüz,1998,s.42-43).

Batı dünyasının özellikle Japon firmaları karşısında yaşadıkları rekabet güçlükleri işletmeleri örgütsel performansını etkileyecek yeni araçlar bulmaya sevk etmiştir. Rekabet alanındaki krizin uluslar arası niteliği ise, kültürler üzerinde yoğunlaşmasına neden olmuştur. Bu alandaki kriz örgütsel performans sorunu olarak kabul edilmiş ve bu yeni koşullarda rekabet üstünlüğünü sağlayacak örgüt yapısı, örgüt kültürünün bağımlı değişkeni olarak ele alınmıştır.

Örgütsel teorideki modellerin çok basit yapıları olduğu konusundaki eleştiriler de kültür kavramının önem kazanmasına neden olmuştur. Semboller, insan ilişkilerinin karmaşık düşünsel ve duygusal boyutları gibi faktörleri içeren daha kompleks yapıları modeller geliştirilmeye başlamıştır. *Kültürel organizasyon modeli* olarak adlandırılan bu yeni yaklaşımda ortak dil, ortak anlamlar, paylaşılan değerler oluşturma süreçleri, başka bir ifade ile, örgüt kültürü üzerinde durulmaktadır.

Son olarak, özellikle gelişmiş sanayi ülkelerinde sosyal alanda ortaya çıkan kriz, kültürel yorumları ön plana çıkarmıştır. Bu kriz modern toplumların *meşruluk sorunu* olarak ifade edilmektedir. Bu toplumlarda özgürlük, gelişme ve zenginlik yaratma gibi değerlerin sorgulanmaya başlanmasıyla örgütsel yaşam ve bireyin buradaki önemi tartışma konusu olmuştur.

Kurum kültürü veya işletme kültürü biçiminde de adlandırılan örgüt kültürü Edgar Schein'a göre , bir örgütün ve üyelerinin dış çevresine uyumunu ve içsel bütünlüğünü sağlayan bir mekanizmadır. Kültür böylece ,örgüt üyelerini birbirine bağlayarak ,örgütsel amaçların bu doğrultuda başarıya ulaşmasına yardım eder. (Quick,1992,s.45).

Örgüt kültürü, o örgütün çevrede tanınmasını, değerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişkili biçimlerini ve düzeylerini de yansıtır. Her örgüt kültürü, içinde yaşadığı toplumsal kültürü ve ilişkide bulunduğu diğer örgütsel kültürlerin etkilerini taşımakta ve oluşumlarında bu kültürlerin de

katkısı bulunmaktadır (Eren,2001,s.136).

Örgüt kültürü ile ilgili iki tür düşünceden söz etmek uygun olur. Birincisinde kültür o örgütün sahip olduğu bir değişken olarak ele alınmakta, ikincisinde ise kültür örgütle özdeşleştirilmektedir. Kültür bir değişken olarak düşünüldüğünde, toplumdan örgüte geçen yada yönetim tarafından yaratılan bir olgudur. Kültürün bireylerle gelen bir takım sembol ve ifadelerin ürünü olduğu savunulduğunda, kaynağın sosyal bütünleşme olduğu kabul edilir. Bu durumda örgüt ve kültürü özdeştir. Örgüt üyeleri sembol ve ifadelerle bütünleşmekle kalmaz. Kültürü zaman içerisinde yeniden ve değiştirerek yaratırlar(Berberoğlu, 1990,s.155). Kültür çevreye ters düşmez aksi takdirde örgüt yaşamı tehlikeye girebilir. Ayrıca, çevrenin norm ve değerlerine uygun olduğu takdirde yeni bir kültür çevreye önemli etkiler yapar(Eren, 2001,s.136);

3.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TANIMI

İlk kez Peters ve Waterman tarafından Amerika'da Pascale ve Athos tarafından ise Japonya'da incelenmiş olan ve literatürde Firma Kültürü, Kurumsal Kültür, İşletme Kültürü olarak da dile getirilen Örgüt Kültürüne ilişkin tanımlar şöyle sıralanabilir:

Schein'e göre örgütsel kültür; belli bir grup tarafından kendisinin gerek çevreye uyumu gerekse içi bütünleşmesi sırasında öğrendiği geçerliliği kanıtlanacak düzeyde olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere programları algılamının, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen, bir takım varsayımlardır (Schein, 1984, s.3).

Killmann ve arkadaşları örgüt kültürünü, paylaşılan filozofiler, ideolojiler, değerler, inançlar, beklentiler, tutumlar ve normların bir bütün olarak oluşturulması şeklinde tanımlarken (Killmann, 1985, s.5), Sapienza'ya göre; örgütsel kültürün en önemli yüzlerinden biri paylaşılan inançlar sistemi olması durumudur (Sapienza, 1985, s.66-67). Davis tarafından ise, paylaşılan inançlar ve değerlerin bir örneğidir ve o bir araçtır denilen örgüt kültürü, üyelerine biçim verir ve onlara davranışları için kural oluşturur (Davis, 1985, s.138) diye de ifade edilirken; Allen'e göre, işletme içi normlara sınıksız bağlılıktır (Allen, 1985, s.334). Manfred F. R. Kets de Vries ve Danny Miller' a göre örgüt kültürü, örgüt üyelerince paylaşılan davranış örnekleri, inançlar ve değerler gibi temel yaklaşımlar ve görüşlerin ele alındığı bir mozaiktir (Vries de Kets, 1988,s. 144).

Örgütsel kültür, örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşmaktadır (Callahan-Fleenor, 1988, s.414). Örgüt kültürü, örgüt çalışanlarının davranışlarını yönlendiren normlar, değerler ve alışkanlıklar sistemidir (Malinowski, 1990,s.41).

Örgüt kültürü, bir örgütün temel değerlerini ve inançlarıyla bunları çalışanlara ileten sembol, tören ve mitolojilerin tümüdür (Hoy-Miskel, 1991, s.212). Örgüt kültürü, tarihsel kalıtım, içgüdü ve ruh, önem verilen değerler, gelenekler ve kahramanlar bütünü, yol gösterici felsefe ve kişilik veya bir grup insan tarafından kurulan ve kuşaktan kuşağa aktarılan yaşam biçimlerinin toplamıdır (Croft, 1990,s.17). Kısaca bir örgütteki işleri yapma yolunu ifade eden örgüt kültürü, işbirliği durumunu, karar ve problemlere nasıl yaklaşılabileceğini, işlerin nasıl yapılacağını belirler (Szilagy-Wallence, 1990,s.640).

Robbins, örgüt kültürünün, çalışanlar arasında paylaşılan değerler sistemi olduğu ve bunun bir örgütün diğer bir örgütten ayıran temel özellik olduğunu belirtmiştir (Robbins,1989,s.317). Daft ise örgüt kültürünü; bir organizasyona yeni katılanları doğru olarak kabul ettikleri ve bunlar arasında paylaşılan inançların kılavuzu, anlama ve düşünme şekli olarak tanımlanmıştır (Daft,1983,s.317).

Kozlu' da örgüt kültürünü; bir toplumun kendi iç yasalarına göre biçim kazanması ve gelişmesi, bir toplumun yaşama biçimlerinin çeşitli alanlarda olgunlaşması, insanın tinsel başarıları ve yaratılışları, tüm olarak tinsel ve törel yaşam, geniş bir toplumun bütün alanlarında ortak olan dinsel, ahlaksal, estetik, teknik ve bilimsel nitelikteki toplumsal olayların bütünü şeklinde tanımlandıktan sonra, örgüt kültürünün; paylaşılan değer ve inançlar, liderler ve kahramanlar, törenler, öyküler ve efsanelerden oluştuğunu söylemektedir (Kozlu, 1986, 60).

Genel bir ifade ile örgüt kültürü, örgüt içindeki bireyler ve gruplar tarafından paylaşılan ve uyulan değerler olarak tanımlanmaktadır. Herhangi bir probleme ilişkin çözümler kişilerin bu konuda düşünmesine ve giderek bu çözümlerin paylaşılan bir değer olmasına yol açmaktadır (Sabuncuoğlu-Tüz,1998,s.33). Örgüt kültürü, bir grubun dışa uyum sağlama ve iç bütünleşme sorunlarını çözmek için örgüt içinde çalışan grupların keşfettiği, geliştirdiği temel fikirler ve düşüncelerdir (Eren,2001, s.138-139).

Örgüt kültürü, örgüt üyelerince paylaşılan ve herkesin içinde hareket ettiği ortak anlayış ve temel inanç sistemidir (Akıncı,1997,s.31). Örgüt kültürü, örgütün her kademesinde çalışan personelin davranışlarını ve dolayısıyla örgütün genel

görüntüsünü şekillendiren değer, düşünce ve normlar bütünüdür (Unutkan,1995,s.37-39). Örgüt kültürünü genel olarak bir organizasyonda çalışanların benimsedikleri, paylaştıkları ve davranışlarında bir kılavuz olarak kullandıkları değer yargıları, inançlar, normlar, semboller, kullanılan dil ve konuşma tarzı, merasim, iyi ve kötü olarak kabul edilen hususlar oluşturur (Koçel, 1998,s.58).

Bir örgütte, insan ile ilgili her şey kültür olarak nitelenir. Örgütün üretim biçimi, gereksinimleri ve amaçlarını destekleyen bir çalışma ortamı yaratılmaya çalışılır. Bunların gerçekleştirilmesi için çalışma ortamının bir sisteme oturtulması gerekir. Yönetmelik ve stratejiler, çalışma ilkeleri, tutum ve davranışlar, roller, değer ve normlar, semboller, gelenekler ve alışkanlıklar bu sistemin parçalarını oluşturur. Örgütün her bir üyesinin uyum göstermesinin beklendiği bu unsurların oluşturduğu bütün örgüt kültürüdür (Berberoğlu, 1990,s.155). Örgütün kültürü var olan ve herkes tarafından paylaşılan bir takım değerler ve inançlara göre tanımlanır (Dinçer, 1996,s.208). Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin birbirleri ile aynı zamanda satıcılar, müşteriler ve işletmenin dışındaki tüm insanlarla ilişkilerini kontrol eden örgütte paylaşılan değerlerdir (Doğan, 1994,s.58).

Tablo 3: Diğer Bazı Örgüt Kültürü Tanımları Kaynak: (Griffin – Moorhead, 1989,s.494)

Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler sistemi	J.C. Spender (1983)
Güçlü ve geniş ölçüde paylaşılan temel değerler	C. O'Reilly (1983)
İşler, burada böyle yürür biçiminde ifade edilen yargılar	T.Deal A. A. Kennedy (1982)
Kolektif olarak programlanmış düşünceler	G. Hofstede (1980)
İş yaşamında yaratılan, sürekli ve semboller aracılığı ile iletilen inançlar ve değerler	J. M. Konzles (1983)
Kolektif anlamlandırmalar	J. Van Manen
Örgütün çalışanlarına verdiği değer ve inançlarla ilgili semboller, törenler ve mitler bütünü	W. G. Ouchi (1981)
Öyküler, mitler, kahramanlar, sloganlar gibi sembolik anlamları içeren baskın ve iç tutarlılığa sahip, paylaşılan değerler bütünü	T. Peters – R. H. Waterman

Örgütsel kültür, örgüt üyelerine farklı bir kimlik veren ve örgüte bağlanmasına yardımcı olan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunmaktadır. Örgüte bu sembolik yaklaşım, örgütsel kültür kavramıyla örgütü bir makine veya canlı bir organizma olarak görmenin ötesinde yeni bir boyut kazandırmıştır (Barnabe, 1991, s.17).

Tanımların çeşitliliğine rağmen, bunlar arasında bazı ortak noktalarda görülmektedir (Sabuncuoğlu–Tüz,1998,s.37-38):

1. Öncelikle tüm tanımlarda örgüt üyelerince paylaşılan bir değerler bütününden bahsedilmektedir. Bu bütün, üyeler doğru ve kabul edilebilir olan davranışla, yanlış ve kabul edilemez olan davranışın ne olduğunu bildirir. Örneğin bir işletmede sorunlardan dolayı müşteri ile tartışmak, *müşteri her zaman haklıdır* anlayışından hareketle hoş görülmebilir.

2. İkinci ortak nokta, değerler bütünü'nün tüm üyelerce, sorgulanmaksızın doğru kabul edilmesidir.

3. Tanımlarda, kültürel yapıya genellikle işlevselci bir anlayışla yaklaşmaktadır.

4. Tanımlardaki bir diğer ortak yön de, değerleri iletimi ve paylaşılmasında kullanılan yollara ilişkindir. Örgüt içindeki sembollerin, bunlara yüklenen anlamların, hikayelerin ve geçmiş olayların hem ortak kültürün yaratımı ve iletimini sağlayan hem de davranışları yönlendiren kültürel unsurlar olduğu belirtilmektedir.

3. 3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ

Örgüt kültürünün özellikleri, ikinci bölümde de ele alınan kültürün özelliklerinden pek farklı değildir. Burada önemli olan kültürün özellikleri olup, kültür, toplum veya örgüt kültürü olarak farklı özellikler göstermeyecektir.

Çeşitli düşünürlerin üzerinde fikir birliği oluşturdukları örgütsel kültürün ortak özellikleri şöyle sıralanabilir.

1. **Örgüt kültürü öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur;** Diğer bir deyimle kültür örgütün faaliyet konusu ve faaliyet sektörü, toplum içindeki misyonu, geçmiş dönemlerde başarılı görevler yapmış olan ve halen görevde bulunan üst kademe yönetici ve liderlerinin 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, s. 136).

2. Örgütsel kültür, grup üyeleri arasında paylaşılır olmalıdır; Örgütsel kültür her örgüt için ayrı bir nitelik taşıyan, örgütün kendi özelliklerinin ortak ürünüdür. Örgüte üye olan kimse bu ortak ürüne inanmalı, saygı duymalı, onun yaşaması ve geliştirilmesi için örgütteki üyelere ve özellikle yeni iştirak edenlere sözleri ve davranışları ile mesajlar iletmeli, hikayeler anlatmalı, geçmiş tecrübelerini aktararak paylaşmalıdır. Örgütsel kültür böylece yaşayacak, tüm üyeler tarafından paylaşılacak ve örgütün tümünde anonim olma özelliğini kazanacaktır (Eren,2001, s. 136).

3. Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır. Örgüt kültürünü oluşturan değerler olduğu gibi kabul edilir. Bu değerlerin herhangi bir kitapta yazılı olmayıp, çalışanlara verilen eğitim programlarında yansıtılmayıp, çalışanların kendi geliştirdikleri fikir ve inançlardan oluşmasıdır. Bazı örgütler bu temel değerleri bir araya getirerek açıklarlar ve çalışana duyurmaya ve anlatmaya çalışırlar (Özkalp-Kirel,1996,s.143). Örgüt kültürü Schein(1985)'e göre, üç katmana ayrılarak incelenir. Her katman kültürün yansıması ve anlaşılmasına katkıda bulunur. Birinci katman fiziksel düzen ve sosyal çevredir. Üretimde kullanılan teknoloji, iş akışı, iş düzeni, ofis düzeni, konuşulan dil, toplantı odası düzeni, toplantıları yapma ve tartışma düzenidir. Buna üst katman denir. Orta katmanda ise, davranışlara rehber olan ve sorun çözüm yollarını oluşturan değer yargılarını görülür. Grup üyeleri yazılı olmayan, bu değer yargılarını birbirleri ile konuşarak birbirlerine aktarırlar ve aşırırlar. Alt katmanda ise, örgütte genel kabul görmüş varsayımlar vardır. İnanç ve değerlerin oluşmasında bu varsayımların tüm üyelerce bilinmesi ve farkında olunması gerekir (Eren,2001, s. 136).

4. Örgütsel kültürün dördüncü özelliği düzenli bir şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklinde olmasıdır; Kültürün öğrenilmesinde yayılmasında birbiri ile ilişkili, birbirini tamamlayan ve anlamlı hale getiren davranışsal kalıplar önemlidir. Çünkü kültür, inanç sistem ve değerlerin sonucunda ortaya çıkan üyelerce sergilenen, kendi içinde bir bütünleşik sistem oluşturan davranış kalıpları sisteminden oluşmaktadır. (Eren,2001, s. 136)

5. Örgüt kültürü semboliktir. Diğer ortak özellik ise örgüt kültürünün çalışanlar için taşıdıkları sembolik anlamlardır. Bu anlamlar örgüt içinde çalışan insanların birbirleriyle kurmuş oldukları etkileşim ile öğrenilir. Örneğin örgüt içinde anlatılan hikayeler, masallar, belirli bir kimsenin yaptığı davranış, nesilden nesile bir

efsane olarak geçer. Çalışanlar bunları duyarak örgütün değerini öğrenirler (Özkalp-Kirel,1996,s.144). Örgütsel kültürün düzenli ve tekrar edilen ve geçmişten bugüne ve bugünden de geleceğe aktarılan bir yapısı vardır. Örgüt içinde üyelerin gösterdikleri ve diğer üyelere aktardıkları, kullandıkları diller, semboller, seromonik hareketler çoğu zaman üyelerin otomatik olarak sorgulamadan aldıkları ve kabullendikleri davranış kalıplarıdır (Eren,2001, s. 136).

6. Örgüt kültürü bir kontrol sistemidir. Örgüt kültürü, üyeler için bir kontrol mekanizmasıdır (Özkalp-Kirel, 1996, s.162). Örgüt kültürü, çalışanların tutum ve davranışlarını düzenleyen ve yöneten bir kontrol sistemidir ve örgütteki birey ve grupların birbirleri ile etkileşim biçimini kontrol eden hedeflerine ulaşmaya yardım eden değer, norm, standart davranış ve yaygın beklentiler setidir. Örgüt kültürü iki sebepten dolayı kontrol mekanizmasıdır. Birincisi, yöneticinin bir çıktı veya davranış kontrolü kullanmadığı durumlarda kontrolü sağlayabilir. İkincisi ise çalışma ortamında güçlü ve benimsenen örgüt değerler ve normlar varsa çalışanlar, çalıştıkları dönem içerisinde örgütsel başarıya katkı sağlayacak bu değer ve normlara göre en iyi davranışı sergileme ve karar verme düşüncesine yoğunlaşırlar (Jones ve diğerleri, 2000,s.332).

J.V. Maanen, örgüt kültürünün temelini oluşturan yedi özelliği şöyle sıralamaktadır;

1. Kişisel Özerkliklik: İnsanların sahip olduğu sorumluluk, bağımsızlık derecesi ve kişisel teşebbüs fırsatları.

2. Yapı: Personelin davranışını kontrol ve idare etmek için mevcut kuralların, düzenlemelerin derecesi ve doğrudan gözetim miktarı.

3. Destek: Yöneticilerin astlarına sağladıkları yardımın ve samimiyetin derecesi.

4. Kimlik: Üyelerin kendi çalışma grupları ya da profesyonel uzmanlık alanları yerine, örgütle bir bütün olarak özdeşleşme derecesi.

5. Performansa Ödül: Örgüt içindeki ödüllerin personelin verimliliklerine göre dağıtılması.

6. Çalışma Toleransı: Personel ve çalışma grupları arasındaki ilişkilerde varolan çalışma düzeyi ve aynı zamanda konusunda dürüst ve açık olma istekliliği,

7. Risk Toleransı: Personelin atılgan, yenilikçi ve risk almaya teşvik edilme derecesi (Maanen, 1978,s.19).

Frost ve Hofstede ise örgüt kültürünün özelliklerini şu şekilde sıralamaktadırlar (Frost ve diğerleri, 1985,s.381-382; Hofstede, 1990,s.286);

- Örgüt üyelerinin düşünce istek ve davranışının bir sonucudur ve örgütün içinden ortaya çıkar,.

- Örgüte yön veren yönetim davranışlarının devamlı ve kökleşmiş modelidir.

- Informal değer, gelenek ve davranış normlarından kaynaklanan kısmen bilinçsiz bir davranıştır.

- Örgüt üyeleri tarafından yıllık ve günlük olarak alınan bir çok biçimlendirilmiş eylem ve kararın kümülatif sonucudur.

- Semboller ve sembolik hareketler aracılığıyla öğrenilebilir, öğretilir ve gelecek nesillere aktarılabilir.

- Örgütün bütününe yönelik bir özellik taşır, teknik ve beşeri unsurlar arasında uyumlaşmayı sağlar.

- Kültür bir değerler dizisi olarak örgüt üyelerine bir kimlik sağlar.

- Bir örgüt kültürü sibernetik bir sistemdir olarak sinerji doğuran bir etkiye sahiptir.

Luthans' a göre örgüt kültürü birçok önemli karakteristiğe sahiptir. Bunların içinde en çok üzerinde fikir birliğine varılanlar şunlardır(Luthans,1992,s.563).

1) Gözlemlenen davranışsal düzenlemeler: Örgüt elemanları birbirleriyle etkileşim içindeyken saygı ve tutum ifadesi olarak ortak bir dil, terminoloji ve alışkanlıklar kullanırlar.

2) Normlar: Davranışlar standardı olup ne kadar iş yapılması gerektiği gibi konuları ortaya koyarlar. Bir çok örgütte bu *ne çok fazla ne çok az yap* şeklindedir.

3) Baskın değerler: Örgütlerin ısrarla savunduğu ve çalışanların da paylaşmasını istediği bir takım önemli değerlerdir. Tipik örnek olarak yüksek ürün kalitesi, düşük devamsızlık ve yüksek verimlilik gibi.

4) Felsefe: Organizasyonda müşterilere ve çalışanlara nasıl davranılması gerektiği gibi konularla ilgili örgütsel inançları oluşturan bir takım politikalar vardır.

5) Kurallar: Örgüt içinde iyi bir şekilde için bir takım sıkı ana noktalar vardır. Yeni gelenler mutlaka bu kuralları öğrenmeli böylece gruplara daha iyi bir şekilde girebilmeleri için.

6) Örgütsel iklim: Fiziksel ana hatlarla belirlenmiş olan bir genel hava vardır. Bu genel hava çalışanların davranışlarını da etkiler. Bu hava çalışanların birbirleriyle ve müşterilerle nasıl anlaşmaları gerektiğini belirtir.

Yukarıdaki karakteristiklerden hiç biri tek başına örgütsel kültürü temsil edemez fakat bütün olarak örgütsel kültürü yansıtabilirler.

3. 4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN FONKSİYONLARI VE YARARLARI

Robbins' e göre kültür örgütte bir dizi fonksiyonu yerine getirir. Birincisi, sınırları belirleyici rolü vardır; yani bir örgüt ve diğerleri arasındaki farklılıkları ortaya çıkarır. İkincisi, örgüt üyelerine kimlik duygusu aktarır. Üçüncüsü, insanların bir ortak değere bireysel çıkarlarından daha fazla bağlanmasını kolaylaştırır. Dördüncüsü, sosyal sistemin dengesini güçlendirir. Personelin söyleyeceği ve yapacağı şeyler hakkında uygun standartlar sağlayarak örgütü bir arada tutmaya yardımcı olan sosyal bir yapıtaşdır. Son olarak kültür, personelin tutum ve davranışlarını şekillendiren ve yönlendiren bir anlam oluşturucu ve denetim mekanizması hizmeti görür (Robbins,1989,s.304).

Örgüt üyelerinin algıları, tutum ve davranışları örgüt kültürünü etkilediği gibi, örgüt kültürü de üyelerin davranışlarını, düşüncelerini etkiler. Örgüt kültürünün fonksiyonları ve yararları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Şimşek ve diğerleri,1998,s.29; Eren,2001,s.166-170; Terzi,2000,s.57-62; Doğan,1994,s.58; Bakan ve diğerleri, 2004, s.30-32; Şişman,1994,s.146,).

- Bir örgütü diğer örgütten ayıran sınırlayıcı bir rolü vardır,
- Örgüt üyeleri için bir kimlik oluşturur,
- Çalışanlar örgüte daha fazla bağlanarak örgütün yararına özveride bulunabilirler,
- Örgüt üyeleri arasında dayanışmayı arttırabilir,
- Örgüt üyeleri için kontrol mekanizmasıdır,
- Örgütte ortaya çıkan çatışmalar örgüt kültürünün geliştirdiği uygulamalar ve süreçler yardımı ile azaltılabilir, çözüme ulaştırılabilir,

- Yeni yöneticilerin yetişmelerine ve gelişmelerine katkıda bulunabilir,
- Sembollerle, seremonilerle, kahramanlarla, sloganlarla, hikâyelerle nesilden nesile aktarılarak bir örgüt efsanesi oluşturulabilir.
- Organizasyon üyeleri için bir tanıtım özdeşleşme hissi yaratmaktadır,
- Bireyin kendi dışında bir “şeye” bağımlılığı sağlamaktadır,
- Sosyal sistem dengesini güçlendirmektedir,
- Davranışları yönlendiren bir mantık aracı olmaktadır
- Örgüt kültürü iş yapma yöntem ve süreçlerine standart uygulamalar getirerek örgütsel verimliliği artırır.
- Örgüt kültürü, yeni yöneticilerin bilgi, beceri ve davranışlar kazanmalarına yardımcı olarak yetiştirme ve gelişmelerine olumlu katkıda bulunur.
- Örgüt içi haberleşme ve bireyler arası ilişkilerde örgüt kültürünün oldukça önemli rolü vardır.
- Örgütlerde çeşitli nedenlerle ortaya çıkan çatışmalar (amaçlardaki farklılıktan, algılama farklılıklarından, örgüt için ilişki ve güç dağılımından doğan çatışmalar vb.). örgüt kültürünün geliştirdiği bazı standart uygulamalar ve süreçler yardımı ile azaltılarak yumuşatabilir.

Kültürün bunların yanında diğer fonksiyonları ise çalışanlara bir kimlik hissi kazandırması ve böylece örgüte olan bağlılıklarını artırmasıdır. Çalışanlar örgütün değerlerini anladıkları zaman yaptıkları işleri daha çok severler böylece motivasyon gelişir ve bağlılık artar. İkinci olarak kültür çalışanlar için bir anlam yaratan olgudur. Çalışanların örgütsel faaliyetleri yorumlayabilmeleri için yöntemler oluşturur. Üçüncü olarak ise kültür örgütsel değerleri kuvvetlendirir. Son olarak da kültür davranışların şekillendirilmesi için bir kontrol mekanizması oluşturur (Nelson-Quick,1994,494).

Kültür, özellikle güçlü kültür bir örgütün etkinliğine çok değerli faydalar sağlayabileceği gibi, bazen de zararlı olabilir. Örneğin, çevrenin çok dinamik olduğu ve hızla değiştiği dönemlerde güçlü kültür, örgütün değişimlere hızla cevap vermesini zorlaştırabilir (Örücü-Ayhan,2001,s.91)

Örgüt kültürünün sağlayacağı yararlar temel ve dolaylı fonksiyonlar olarak ikiye ayrılabilir. Buna göre temel fonksiyonlar, tamamen örgüt kültürünün bir sonucu

olarak karşımıza çıkan fonksiyonlardır. Bunlar koordinasyon sağlayarak insanların çabalarını birleştirir ve zaman bakımından ayarlar, farklılaşma ve bütünleşme ile örgütün faaliyetlerini sürdürürken çevreye uyum sağlayabilmek için gerekli ayrımlar ve birleştirmeler yapar, ve son olarak motivasyon sağlama ile örgüt çalışanlarının işten ve iş çevresinden memnun olmalarını ve bunun neticesinde verimliliğin artmasını sağlar (Unutkan,1995,s.70-77).

Dolaylı fonksiyonlar ise bu fonksiyonların bir sonucu olan fonksiyonları ifade eder. Dolaylı fonksiyonların en önemli özelliği, bunların direkt olarak örgüt kültürünü meydana getiren değer, norm ve davranışlar sonucunda oluşmamalarıdır. Dolaylı fonksiyonlar ortak değer,norm ve davranışların dolaylı bir sonucu niteliği taşırlar. Örgütün amaçları doğrultusunda birleşme, çalışanların bağlılık duygusunun artması, düşük iş gücü devir hızı, plan ve projelerin hızlı bir biçimde uygulanabilmesi, tüm örgüt kademelerinde problemlerin etkin çözümlere bağlanabilmesi, büyüme yeteneği gibi faktörlerin her biri örgüt kültürünün dolaylı fonksiyonları arasında yer alır (Unutkan,1995,s.77-78).

3.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ

Organizasyon kültürü, toplum kültürünün bir alt ürünü yada alt kültürüdür. Örgüt kültürü kuruluşların rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü, örgüt kültürü işletmenin amaçlarının, stratejilerinin ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticilere seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran yada zorlaştıran bir araçtır (Eren,2001,s.166).

Örgüt: kültürü sürekli değişen ve gelişen bir çevrede yaşayan işletmeler için giderek daha önemli hale gelmektedir. İşletmelerin hayatta kalmaları, büyüme ve gelişmeleri için hızla değişen iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlamaları zorunludur. Bu zorunluluğun gerçekteştirilebilmesi içinse işletmede ortak bir takım değerlerin varlığı ve bu değerler çerçevesinde çalışılması gerekmektedir (Özdevecioğlu,1993,s.11). Örgüt kültürü, örgüt üyelerine farklı kimlik veren ve örgüte bağlanmasına yardımcı olan, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri göstermektedir. Bu sembolik yaklaşım, örgütü bir makine yada canlı bir organizma olarak görmenin ötesinde yeni bir boyut kazandırmıştır (Özkalp-Kırel,1996,s.168).

Sanayileşme sonrasında ortaya çıkan yönetim ve organizasyon teorileri kabaca ele alındığında ilk planda bu teorilerin birbirine karşıt hareketler olduğu göze çarpar. Diğer bir ifadeyle her yönetim ve organizasyon teorisi daha önceki dönemde

ortaya çıkan teoriye bir tepkinin sonucudur(Unutkan,1995,s.23-26).

Risk üstlenen bazı yöneticiler güçlü bir şekilde büyüyen bir pazar ve sınırlı rekabet imkanlarıyla birlikte parlak bir geleceği planlarken, aynı ortamda aynı şartlarda olan başka bir kültürel ortamın yöneticileri belirsiz bir gelecek görür ve daha sınırlı stratejileri tercih ederler. Dolayısıyla seçimde ve başarılı uygulamalarda kültürün önemi büyüktür. Stratejik planlamacılar varsayımları, inançları ve buna dayalı sonuçları planlayarak tüm stratejik alternatifleri değerlendirirler. Bu aşağıdaki süreç yardımı ile oluşturulur (Eren,2001,s.167).

1. Strateji ile ilgili tüm varsayımların oluşturulması
2. Oluşturulan her varsayımın geçerliliğinin test edilmesi
3. Her bir varsayımın olası olumlu yada olumsuz sonuçlarının tahmin edilmesi

İşletmelerde egemen olan bazı inançlar şöyle sıralanabilir(Eren,2001,s.168).

- En iyi olma inancı
- İşin yürütülmesinde ve iyi yapılmasında ayrıntıların önemli olduğu inancı.
- İnsanların birey olarak önemli oldukları inancı.
- Üstün kalite ve hizmet inancı.
- Örgütteki üyelerin çoğunluğunun yenilikçi olması ve başarısızlığın azaltılmasında istekli olunması gerektiği inancı.
- İletişimi zenginleştirmek için biçimsel olmayan davranışların da çok önemli olduğu inancı.
- Ekonomik büyümenin ve karın örgütsel başarının temelini oluşturduğu inancı.

Örgüt Kültürüne önem verilmesinin nedenleri şu şekilde sıralanabilir(Fidan, 1996,s.24);

- **Kaliteye ve Mükemmelliğe Doğru Yönelme:** Rekabetin yaygınlaşması ve varolabilmesinin daha kaliteli mal ve hizmetler sunmaya bağlı olduğunun anlaşılması, işletmeleri yaptıkları işi daha iyi yapmaya yönlendirmiştir. İşletmelerde işi yapanın genelde insan olduğu ve eleştirilerin veya teşekkürlerin odak noktasını insanlar oluşturduğundan, özellikle eleman alımına azami özen gösterilmeye başlanmıştır. Görevlerin daha iyi yapılması için personelin yetişmesine yönelik programlar düzenlenmeye bağlanmış, üretim-sunum sistemi basit hale getirilmiştir.

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

- **İnsana Değer:** İşletmedeki personelin müşterilerle birlikte en değerli varlık olarak görülmesi eğilimi artmaktadır. Bir hava kargo şirketinin kullandığı, “uçaklar değil, insanlar teslimat yapar” sloganı, insanların daha önemli varlıklar olduğunu gösteren güzel örneklerdendir.

3. 6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU

Örgütlerin biçimsel yapısı ve örgüt kültürü, örgüt üyelerini etkileyen ve yönlendiren önemli bir faktördür. Örgüt faaliyetlerinden doğan biçimsel yapının özellikleri, yetki ve sorumluluk ilişkilerine, bölümlere ve görevlere yansır. Örgüt kültürü örgütün faaliyetlerinden, üyelerinden ve toplumdan kaynaklanır. Kural, gelenek, değer, alışkanlık ve tutumlardan oluşur (Berberoğlu,1990,s.156).

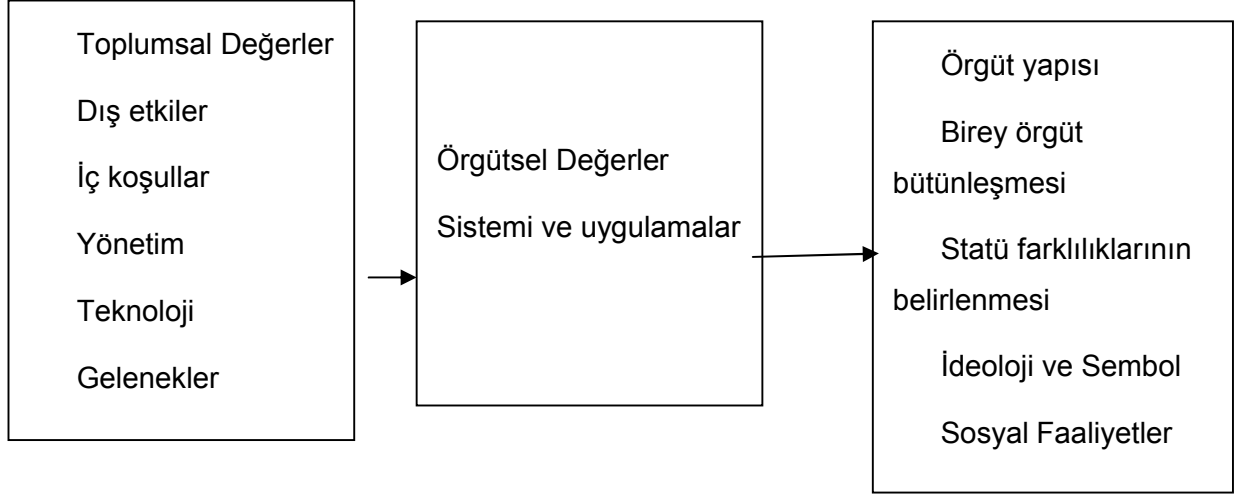
Örgüt kültürünün ortaya çıkmasında her şeyden önce bireyin ihtiyaçları rol oynamaktadır. Bireyin tanınma, bir gruba ait olma, katılma gibi sosyal ihtiyaçları ile kendini gerçekleştirme arzusu, grup tarafından ortaklaşa kabul edilen ve önemli olduğuna inanılan bazı değerler, düşünce ve normların oluşturulmasını gerektirir (Unutkan,1995,s.42).

Schein' e göre örgüt kültürü, temel olarak üç önemli kaynaktan oluşur. Bunlardan birincisi; örgüt kurucularının inanç, değer ve varsayımları, ikincisi; örgütün gelişiminde grup üyelerinin öğrendiği tecrübeler, üçüncüsü; yeni üye ve liderler tarafından örgüte getirilen inanç, değer ve varsayımlardır (Schein,1992,s.211).

Örgüt kültürünün oluşumunda değişik faktörlerin etkisi olduğu söylenebilir. Bu oluşum sürecinde örgüt kurucularının önemli bir rolü vardır. Çünkü kurucular daha önceki felsefeler ve ideolojilerle kısıtlanmadığından sahip oldukları değerler ve inançlarını yapılandıracakları örgüt üzerinde etkilerinin olması doğaldır (Terzi, 2000,19-20). Schein, kurucuların örgüt kültürünün oluşmasında en önemli rolü üstlendiğini ve misyona uygun hedeflerin belirlenmesine de , örgütün kurulmasında katkısı olan diğer yardımcı kişilerle birlikte karar verdiğini vurgulamıştır . Dolayısıyla kurucular ,hem kültürün oluşması hem de yaygınlaşması ve yerleşmesinde etkin rol oynayan kişilerdir. Böylece değer ve inançlar, zamanla örgütsel yapının ayrılmaz bir

parçası haline gelir (Schein,1992,s.211).

Şekil 4: Örgüt Kültürü Oluşumu ve Sonuçları Kaynak: (Doğan,1997,s.59)



Şekilde de görüldüğü gibi, örgütlerin kendine has kültürel özelliklerinin oluşmasında temel faktör, toplumsal değerler yani ulusal kültürdür. Bu nedenle oluşan örgütsel kültürün pek çok özelliği ulusal kültür ile örtüşmektedir. Örneğin; Toplumdaki otoriter aile yapısı örgütlerde otoriter yönetici tipinin ortaya çıkmasında sebep teşkil eder. Toplumsal gelenek ve görenekler de örgütlerde etkilerini gösterir. Türk toplumundaki gelenekselleşmiş olan bayramlar, örgütlere yasal izin süresi olarak yansımaktadır. İngiliz geleneği olan beş çayı da çalışma ortamlarında titizlikle sürdürdüğü bilinmektedir (Doğan,1997,s.59).

Örgüt kültürü pek çok yolla oluşturulabilir. Ancak genel olarak şu aşamaları içermektedir (Doğan, 1997,s.63-64);

- Birinci aşamada, tek bir kişi, yani örgütün veya organizasyonun kurucusu, yeni bir girişim fikrine sahip olur.
- İkinci aşamada, örgütün kurucusu bir ya da daha çok anahtar kişiyi örgüte getirir ve görüşlerini bu grupta paylaşır. Bu getirilen kişiler, işletme kurucusunun bakış açısını taşırlar. Tüm grup elemanları böyle bir fikrin doğru ve iyi, değerli olduğuna, biraz risk taşıdığına, zaman, para ve enerji harcamaya değerliği inancındadırlar.
- Üçüncü aşamada, kurucunun oluşturduğu bu grup, örgüt için bina, yer, fon vb. bulmaya çalışır.

- Son aşamada ise, pek çok kişi örgüte dahil edilir ve genel örgüt kültürü hikayesi inşa edilmeye başlanmış olur.

3. 7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Örgüt kültürünü inceler iken sadece kavram olarak örgüt kültürünün kendisinin incelenmesi yeterli olmaz. Bununla birlikte örgüt kültürü diğer birçok kavramla yakından ilgilidir. Bir bakıma bu diğer kavramlar örgüt kültürünün besleyicileridir.

3. 7.1. Örgüt Kültürü ve İklim

Örgüt iklimi, örgüt kültürü kavramıyla yakından ilgili olarak 1960'lı yıllardan itibaren örgüt kuramcılarını yönetim bilimciler, uygulamacılar ve davranış bilimciler arasında oldukça ilgi görmeye başlamış bir araştırma konusudur. Oysa örgüt kültürü kavramını nispeten daha yeni bir kavram olarak yönetim bilminde yaygınlaşmıştır (Çelik, 1993,s.23).

Örgüt iklimi, örgüt kültürünü örgütte yarattığı hava ve ortam şeklinde tanımlanabilir (Varol,1989,s.219). Örgüt ortamında yaratılan bu hava genelde süreklilik gösterir. Bu durum örgüte belli bir kişilik kazandırır. Örgüt iklimi gözlenebilen ve nesnel niteliklere sahiptir. Ancak bu nitelikler bireylere göre farklılıklar gösterebilir. Bu nedenle bunun bir algılama olayı olduğu söylenebilir (Efil,2002,s.130).

Diğer bir tanımlamaya göre örgüt iklimi, örgüte kimliğini kazandıran, üyelerin davranışlarını etkileyen ve üyeler tarafından algılanan örgütün tümüne yaygın egemen uygulama ve koşullar dizisidir.(Ertekin,1978,s.6). Halpin, okullarındaki örgüt iklimini bir doğru üzerinde düşünmekte, açık ve kapalı uçlar arasında değişiklik gösteren özellikler bütünü olarak görmektedir. Her okulun kendine özgü bir kişiliği vardır. Örgütsel iklim işte bu kişiliktir. Kişilik birey için ne ise, iklim de örgüt için odur (Aydın, 1986, s.111).

Yakın zamana kadar birçok yönetim bilimci örgüt iklimini örgüt kültürüyle birlikte ele almıştır. Katz ve Kahn *her örgüt kültürünü ve iklimini kendisi geliştirir* demektedirler. Örgütler kendi kültür ve iklimini geliştirirken de bazı yasaklardan, geleneklerden ve ahlak kurallarından yararlanırlar. Bir örgütün iklimi ve kültürü hem formal örgütün değerlerini ve davranış kalıplarını hem de bunların doğal örgütteki yorumlarını yansıtır. Nasıl ki toplumun bir kültür mirası varsa, sosyal örgütlerde de yeni örgüt üyelerine bırakılan örgütsel norm ve değer kalıpları vardır (Ertekin, 1978, s.3).

Örgüt iklimi ile örgüt kültürü arasında bazı farklılıklar vardır. Örgüt iklimi örgüt kültürüne göre daha kısa sürelidir. Yani genellikle geçicidir ve nispeten kısa zaman aralıkları içinde farklılıklar gösterebilir. Ancak işletme içinde çalışanlara hakim olan hava, onların motivasyonunu, moralini ve dolayısıyla başarıyı önemli oranda etkiler. Kötü bir iklimden işletme zarar görebilir (Dinçer, 1998,s.112). İklim iş görenlerin davranışsal ve tutumsal özelliklerini sergilemektedir ve daha çok deneysel ve dış gözlemlere dayanmaktadır. Kültür ise, daha çok örgütün görünen öğelerini ortaya koymaktadır. Örgüt kültürü, temel grupsal değerleri ve mesajları kapsar; grup üyelerine mecazi ve paylaşılmış örgütsel düşüncede ve duyguları sunar. Bu durum örgütün dışındakiler tarafından kolayca anlaşılmaz. Kavram olarak örgütsel kültür ve iklim arasında farklılık olmakla birlikte yakın bir ilişki de vardır. Kültür ve iklimin örgütün temel değerleri ve normları üzerinde büyük etkisi vardır. Örgüt kültürü, eylemlerde süreklilik, örgütsel davranışlarda uyum sağlar, böylece örgüt ikliminin ortaya çıkmasında önemli rol oynar (Çelik, 1998,s.143).

Örgüt iklimini belirlemeye yönelik en iyi bilinen çalışma Halpin ve Croft tarafından yapılmış olan çalışmadır. Onlar altı tür örgüt iklimi tanımlamışlardır (Davis,1985,s.186).

1. Açık İklim : Bu iklim türünde, arkadaşça ilişkiler, işleri kolaylaştırıcı, katılımcılığı teşvik gibi faktörler önemlidir ve yönetici örgütte kurmay bir liderlik örneği sergilemektedir.

2. Özerk İklim :Bu iklimde ise, yönetici örgütte resmi ve sistemli bir iş yapmak için kendini çalışanlarından uzak tutar.

3. İdareci İklim :Bu iklimi, yöneticinin işi kendisi yapması, arkadaşça ilişkilerin olmaması, yazılı kurallar ve tatmin edilmeyen sosyal ihtiyaçlar karakterize eder.

4. Samimi İklim :Bu iklimde de arkadaşça ilişkiler hakimdir ve örgüt üyeleri işlerin nasıl yapılacağı konusunda görüşlerini bildirirler.

5. Babacan İklim :Bu iklim kısmen kapalı bir iklim olup, çalışanların birlikte çalışmadığı ve grup içinde bölümlenmelerin olduğu ve yöneticinin sürekli kontrol edici görevinde olduğu bir iklimdir.

6. Kapalı İklim :Yöneticinin çalışanları yönlendirmede etkili olmadığı, onların kişisel zenginlikleri ile ilgilenmediği, işbirliğinin olmadığı ve grup başarısının minimum düzeyde olduğu resmi bir örgüt iklimi söz konusudur.

Tablo 4 : Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi Araştırmasının Karşılaştırması (Kaynak: Denison,1996; Şişman'dan,2002,s.157).

Farkın kaynağı	Örgüt kültürü	Örgüt iklimi
Bilgi teorisi	Durumsallık ve öznellik	Karşılaştırma ve genellik
Bakış açısı	Emik (yerel)	Etik (Evrensel)
Yöntem	Nitel	Nicel
Çözümleme birimi	Temel değer ve inançlar	Yüzeysel görünüm
Zaman algısı	Tarihsel evrim	Anlık durum
Teorik temel	Sosyal yapı/Eleştirel teori	Levin'in alan teorisi
Disiplin	Sosyoloji,antropoloji	Psikoloji

Örgüt kültürüne ilişkin araştırmalar algı ve öğrenme gibi psikolojik süreçlerle ilgilenirken; örgüt iklimine ilişkin araştırmalar daha çok kültürel antropolojiye yöneliktir. Örgüt kültürü ile örgüt iklimi arasındaki farklardan birisi de çıkış tarihleri bakımından gösterdikleri farklılıktır. Örgüt kültürünün yönetim literatürüne girmesi ve kavramlaşması nispeten yenidir (Unutkan,1995,s.53).

Örgüt ikliminin en azından üç değişken grubu içerdiği belirtilmektedir. Bunlar(Dinçer, 1998,s.112);

- Çevresel değişkenler (örgütün yapısı gibi bireyin dışındaki değişkenler),
- Bireysel değişkenler (örgüte bireyin birlikte getirdiği yetenek, davranış ve güdüleri),
- Sonuç değişkenleri (kişisel ve çevresel değişkenler bağlı olarak düşünülen, tatmin, verimlilik gibi değişkenler).

Bu değişkenler göz önüne alındığında ise örgüt iklimi, çevresel ve bireysel değişkenler arasında bir etkileşim olarak görülebilir.

3. 7.2. Örgüt Kültürü ve Örgüt Kimliği

Kimlik bir örgütü diğerlerinden ayıran ve onun özgünlüğünü ifade eden özellikler bütünü olarak tanımlanabilir (Erdem,1996,s.53). bir başka açıdan kimlik, örgütler açısından ortak kimlik ve örgütsel kimlik olarak ayrılmakta, örgütsel kimlik genel olarak üyelerin kendi örgütlerine ilişkin algı, düşünce ve hislerini kapsamaktadır. Ortak kimlik ise, liderliğin önemli bir işlevi olarak kabul edilmekte, üyeler ile üst yönetimin etkileşimine bağlı olarak oluşmaktadır (Şişman,2002,s.165).

Örgüt kimliği ile örgüt iklimi genellikle bir biri ile karıştırılan kavramlardır ve işletmenin ilişkide bulunduğu iç ve dış çevrede işletme hakkında arzulan imaj yaratmaya yönelik olarak ortaya çıkar (Unutkan,1995,s.54). Örgüt kimliği üyelerin kendilerini örgütleri ile tanımlamalarını sağlar. Ancak bu ideal durumun gerçekleşmesi için (Erdem,1996,s.53-54);

- Örgüt kimliğinin çalışanlar tarafından algılanması,
- Çalışanların örgütle olan ilişkilerinin güçlü olması,
- Çalışanların isteklerinin büyük bir kısmının örgüt çerçevesinde tatmin edilmesi ve
- Örgüt üyeleri arasındaki rekabetin minimum ölçüde olması gerekir.

Yani, örgüt üyelerinin kendilerini örgüt kimliği ile tanımlamaları için örgütte homojen bir kültürün olması gerekir (Bakan ve diğerleri,2004,s.69). örgüt kültürü ile örgüt kimliği arasındaki önemli bir fark bulunmaktadır. Örgüt kültürü ortak değer ve normlardan meydana gelirken örgüt kimliği, hakim örgüt kültürünü göz önünde bulundurmada olan ve bilinçli bir şekilde oluşturulmuş strateji niteliği taşımaktadır (Unutkan,1995,s.53-54);

3.7.3. Örgüt Kültürü ve İletişim

Örgütsel iletişimin iki kültürel işlevinden biri, örgüt üyelerine örgüt kültürü hakkında bilgi sağlaması, diğeri ise örgüt üyelerinin örgüt kültürü ile bütünleşmelerine yardımcı olmasıdır. Örgüt kültürü, örgüt üyeleri arasında iletişim sağlar, diğeri informal mesajlar, iş görenler arasında anlatılan hikayeler, dedikodular, formal iletişim yoluyla işleyen mesajlar, sloganlar, örgütsel dokümanlar, grup toplantıları ve halka yönelik toplantılar, iletişim sürecinin işletilmesiyle anlam kazanır. Bir örgüt kimliğinin ortaya çıkması, örgüt üyelerinin geçmişi, bugünkü ve geleceği yorumlamasına ve örgütsel yaşam hakkındaki gerçekleri ve hikayeleri algılamasına paralel olarak gerçekleşir. Gerçekler ve hikayeler tema olarak örgütün geleceğe yönelik gelişimine, grup çabasının güçlenmesine yardım eder (Şişman,2002,s.163).

İletişim, işlevsel açıdan örgütlerde görevlerin yerine getirilmesinde gerekli olan bilgi akışını sağlama görevini görürken aynı zamanda örgütte ortak bir dilin oluşmasını ve kültürün aktarılmasını sağlar. Bu nedenle iletişim sürecinde kültürün önemli bir yeri vardır (Şişman,2002,s.164). İletişim yoluyla örgüt kültürünün temel öğeleri olan değerler, normlar, hikayeler, tarih, gelenekler diğeri bir deyişle örgütün sembolik dünyası yorumlanabilir (Sayıştay Dergisi, Sayı:52,s.49).

3.7.4. Örgüt Ve Sosyalleşme

Örgütsel kültür yeni üyelerin örgütsel sosyalizasyonu için son derece önemlidir (Sayıştay Dergisi Sayı: 52,s. 49). Sosyalleşme, kısaca bireyin, içinde yer alacağı toplum ve grup yaşamına hazırlanması olarak tanımlanır. Sosyalleşme tıpkı eğitim süreci gibi insanın dünyaya gelmesi ile başlayıp yaşam boyu devam eden bir süreçtir. Sosyalleşme olmadan kültür aktarılamaz. Kültür olmadan da sosyalleşme olmaz. Her toplum, kendi kültürünü grup yada toplum yaşamına yeni katılan üyelere sosyalleşme süreci içinde aktarır (Şişman,2002,s.152).

Örgütler karmaşık sosyal sistemlerdir. Örgütsel sosyalleşme, bir örgüte yeni katılan yada aynı örgütte farklı bir işe geçen iş görenin, kendisinden beklenen tutum, değer ve davranışları öğrenmesi sürecidir. Sosyalleştirme etkinliklerinin temel amacı, iş göreni örgütün etkin bir üyesi konumuna getirmektir. Örgütsel sosyalleşme, hem eski tutum ve değerlerin terk edilerek yenilerinin kazanılmasını, hem de örgüt amaçlarının, bu amaçları başarmak için gereken araçların, görevsel sorumlulukların, örgütsel değer ve normların öğrenilmesini içerir (Can, 1991, s.274).

Örgütler, bireysel inanç ve değerlerin, örgütsel değerlerle uyumlu olmasını sağlamak için bireylerin davranışlarını sistemli olarak biçimlendirir. Örgütsel sosyalleşme, örgütün bireysel boyutunun formal boyutuyla kaynaştırılması sürecidir (Aydın, 1991, s.219). Örgütsel sosyalleşme, aslında örgüt kültürünü öğrenme, örgüt kültürüne uyum sağlamadır. Nasıl ki, toplumun kültürüyle bütünleşmeyen, toplumun kültürüne aykırı hareket eden kişilere uyumsuz kişiler için de kullanabiliriz. Örgütsel sosyalleşme, örgüt kültürünün oluşturan, değerler, normlar, gelenekler ve kuralları öğrenme, bunlara uyum sağlama sürecidir (Çelik, 1997, s.43).

Sosyalleşme, örgüte yeni giren iş görenlerin var olan kültürü sürdürmeleri için başvurulan bir yoldur. Seçim sürecinde adayların örgütsel değerleri benimseyip benimsemedikleri dikkate alınır. Örgütsel kültürün devam ettirilmesi için, yeni alınacak iş gören adaylarının seçimi, örgütün geleceği açısından büyük önem taşır. (Çelik, 1997, s.43). Örgüt üyelerinin sosyalleşmesi, bir taraftan yeni elemanların taşıdığı değerlerin örgüt kültürüne uygunluk derecesine, diğer taraftan da tepe yönetimin seçtiği sosyalleştirme metodlarına bağlı olacaktır (Eren,1998,s.117).

Luthans' a göre sosyalleşme yedi aşamadan oluşur (Luthans,1992,570-573).

1. Giriş seviyesindeki elemanların seçimi: Bu sürecin ilk adımı giriş seviyesindeki elemanların doğru seçimidir. Standart prosedürler kullanılarak ve

istenen performans seviyesini yakalayabileceğimiz elemanların seçimi yapılmaya çalışılır. Burada özel eğitilmiş kişiler tarafından yapılan mülakatlar sonunda adayların, kişilikleri ve kişisel değerlerinin örgüt kültürüne uyup uymayacağı anlaşılmalı çalışılır. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki kültür hakkında gerçekçi bir öngörüye sahip kişiler işlerinde daha başarılı olmaktadır.

2. İşe yerleştirme: İkinci adım işin kendisi ile ilgilidir. Yeni personel seçildikten sonra, bu kişilere bir takım önceden planlanmış deneyimler yaşatılır böylece bu kişilerin örgütün değerlerini ve normlarını kabul edip edemeyecekleri anlaşılmalı çalışılır. Örneğin bir çok güçlü kültürü olan işletme yeni elemanlarını yapabileceklerinden daha fazla iş vermek yoluyla onları denerler. Bu deneyimlerin amacı yeni gelene ne kadar iyi olursa olsun bu örgüt içinde daha hiçbir şey olduğunu anlatmaya çalışmaktır. Böylece bu kişiler zamanla çalışma arkadaşlarına daha fazla yakınlaşmaya başlayacaklardır. Bu olaya daha çok kampus hayatının başlarında ve askerlik eğitimi sırasında rastlanmaktadır.

3. İşte ustalaşma: Başlangıçtaki kültür şoku atlatıldıktan sonraki adım kişinin işinde ustalaşmaya başlamasıdır. Bu da iyi hazırlanmış eğitim programları ve saha deneyimleri ile gerçekleştirilecek bir olgudur. Örneğin IBM pazarlama elemanlarını altı yıl süren bir programa tabi tutmaktadır. Kişi kariyer yolunda ilerledikçe performansı değerlendirilmekte ve gereken zamanlarda ek sorumluluklar verilmektedir.

4. Performansın ölçülmesi ve ödüllendirilmesi: Sosyalizasyon sürecinde bir sonraki adım ise titiz bir şekilde yapılan çalışmaların değerlendirilmesi ve bireysel performansın ödüllendirilmesidir. Bu sistemler, tutarlı, ayrıntılı ve işin rekabet yönüne daha çok odaklanan sistemlerdir. Belirli kritik başarı faktörleri belirlenerek özellikle bunlara bakılır. Örneğin Procter&Gamble'da üç faktör önemlidir: hacmi yükseltme, karı yükseltme ve işteki tatmini ve verimliliği arttıracak değişiklikler yapma. Buna karşılık ödüllendirme dışında bir de örgütsel değerlere ihanet eden kişilere veya yanlış yapan kişilere de hak ettikleri cezalar verilir.

5. Önemli değerlere bağlılık: Bu adımda en önemli unsur firmanın önemli saydığı değerlere bağlılıktır. Bu değerlerin tanımlanması yardımıyla kişiler örgüt üyesi olmakla yaptıkları kişisel fedakarlıklarını daha iyi uzlaştırırlar. Bu şekilde örgüte güvenmeyi öğrenirler. İş içinde katlanılması gereken uzun çalışma saatleri, fazla mesai yapılan hafta sonları, patronlar, adil olmayan eleştiriler, atamalar ve rotasyonlar olabilir. Bu değerler sayesinde bu tür olguların üstesinden gelebilmek

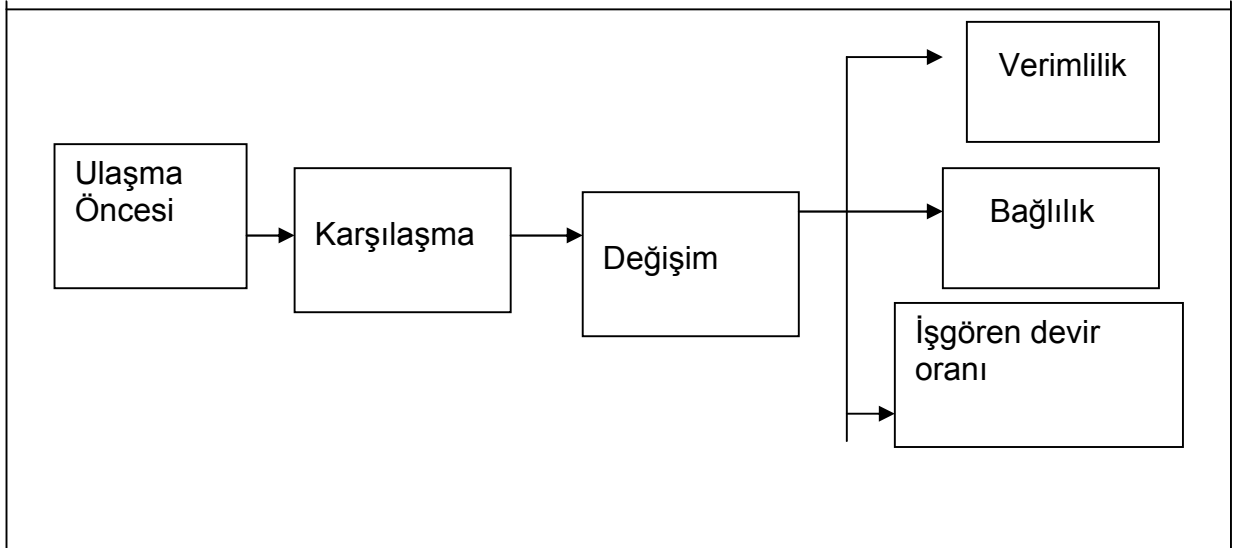
için daha insancıl değerler olan topluma daha iyi ürün ve hizmetlerle hizmet etmek ön plana çıkar.

6. Hikaye ve gelenekleri güçlendirmek: Bir sonraki adımda hikaye ve gelenekleri güçlendirmek vardır. Hikayeleri sürekli gündemde tutmak örgüt kültürünü sürekli hatırlatmak ve işlerin nasıl yapıldığı hakkında bilgi vermek açısından önemlidir.

Bu gibi kavramlar sayesinde ahlaki değerlerin her zaman daha önemli olduğu veya müşteri memnuniyeti için her şeyin yapılması gerektiği gibi dersler yeni gelenlere verilmeye çalışılır.

7. Tanınmak ve yükselmek: Sürecin en son aşaması ise işlerini iyi yapan ve yeni gelecekler bir rol modeli olabilecek bireylerin tanınması ve ödüllendirilmesidir. Bu gibi kişilerin ortaya konması ile diğer çalışanların da bu kişileri takip etmesi istenir. Rol modelleri, kuvvetli kültürlerde eğitim programlarının en önemli safhalarından biri olarak kabul edilir.

Şekil 5: Bir Sosyalleşme Modeli Kaynak (Robbins,1994,s.311).



3.7.5. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Değişim

Amiran Kurtkan değişmeyi, *bir sistemin, başlangıçtaki şeklinden farklı olan herhangi bir şekle geçmek üzere sürekli şekil değiştirmesidir*, şeklinde tanımlamıştır (Kurtkan, 1978,s.6-8).

Değişme, toplumsal sistemlerin alt sistemlerinde de görülebilir. Bu sistemleri hücreler, organlar, kişiler, gruplar, örgütler, toplumlar, uluslararası kuruluşlar ve tüm dünyayı bütüncü yaklaşımla sıralamak olanaklıdır (Peker,1995,s.2).

Konuyla ilgili dikkat çeken nokta, kuruluş aşamasında örgüt kültürü büyüme eksenli iken olgunluk ve çöküş aşamasında tam tersi eksen çizmesi ve değişimin kaçınılmaz olmasıdır (Eren,2001,s.171).

Örgütsel değişme, bilimsel gelişmelerin uygulamaya sokulması sonucu olağan teknolojik gelişmelere paralel olarak gelişen bir süreç olarak kabul edilebilir. Örgütsel değişme, örgütün elemanlarında, alt sistemlerinde, bunlar arasındaki ilişkilerde ve örgütle çevresi arasındaki etkileşimde meydana gelebilecek her türlü değişme olarak tanılanmaktadır (Sayıştay Dergisi,Sayı:52,s.52)

Örgüt kültürünün en çok tepe yöneticilerinin değişmesine bağlı olarak değişiklik göstermesi, yeni yöneticinin çalışma alışkanlıklarının, uzmanlık alanının, denetim yeteneği ve diğer yöneticilerle olan ilişkilerinin farklılığı ile açıklanabilir (Ülgen,1989,s.175).

Ünlü düşünürlerden Schein'e göre olası bir değişim, şu nedenlere dayandırılmaktadır (Eren,2001,s.169);

1. Örgütün hayat eğrisindeki (doğuş, büyüme, olgunluk ve çöküş) döneme ve durumlara göre kültürel değişim gerekli hale gelir.

2. Kültürü yaratan varsayımların zaman içinde değiştiğinin farkına varılmasıyla örgütsel kültür değişebilir.

3. Örgütün çevreden gelen bir kriz sonucunda veya örgüt içi güçlerin kültür değişimini başlatabilecek duruma gelmesiyle örgütün değişime hazır hale gelmesi durumunda kültürel değişim başlar.

Örgütler ilk kuruldukları yıllarda kurucunun eğilimleri baskındır. Bu eğilimler kültürel ortamı oluşturur. Büyümeyi vizyon edinen yöneticiler, gerekli mevkilere eğitilmiş ve yetenekli personel yerleştirerek değişimi başlatırlar.

Bir sonraki evre büyümeyi simgeler. Büyüme dikey boyutta olabileceği gibi yatay boyutta da olabilir. Büyüme veya bütünleşme esnasında örgüt kültürü yanında alt kültürler de oluşabilir. Bu kültürlerin farklılıkları, çatışmalara sebep olacağından, kültürel değişim zorunlu hale gelebilir.

Olgunluk döneminde, büyüme durmuş, inanç ve değerler oturmuştur. Denge

hali, durgunluğa ve moralsizliğe sebep olabilir. Örgütsel kültür, bürokratik bir yapıya bürünerek, yaratıcılığa mani olabilir. Geçmiş başarılarla övünme bağlamında kültür korunmaya çalışılır. Bu durumda kültürel değişim zorlaşır fakat kaçınılmazdır.

Çöküş evresinde yeniden yapılanma yada başka örgütlerle birleşerek kültürünü benimseme zorunluluğu çıkar. Bu durumda, kilit kadroların değiştirilmesiyle değişim başlar; aynı zamanda örgüt, değişimin yaşamsal bir zorunluluk olduğunu kavrar. Planlı değişim, öğrenme, takım çalışmaları kültürel değişimde etkili olabilecek araçlardır (Eren,2001,s.170)

Toyohiro Kono'ya göre, sırasıyla bir krizin ortaya çıkması, örgüt felsefesinin değişmesi, yeni stratejilerin belirlenmesi, örgüt yapısının ve personel yönetimi sistemlerinin değişmesi örgüt kültüründe değişiklik yapılmasını gerektiren durumlardır (Kono,1994,s.14).

Deal ve Kennedy ise örgüt kültürünün değişme nedenlerini şöyle açıklamaktadır (Deal-Kennedy,1982,s.159-161);

- Örgütün değişen çevreye uyum sağlayamayan güçlü değerlere sahip olması,
- Çevrenin çok rekabetçi olması ve hızlı değişmesi,
- Örgütün performans açısından kötü veya ortalama bir seyir izlemesi,
- Örgütün çok daha büyük örgütler sınıfına katılması,
- Örgütün hızlı bir şekilde büyümeye başlaması.

R. Kilmann'a göre, aşağıdaki dört neden örgüt kültüründe değişime neden olmaktadır (Eren,2001,s.171).

1. Örgüt kültürü, örgütün ana hedefini destekler nitelik arz etmiyorsa,
2. Örgüt kültürü, örgütün başarısını itici bir güç olarak harekete geçirmedeğinde,
3. Örgüt kültürü, örgütteki çıkar gurupları arasında uyum sağlamadığında,
4. Örgüt kültürü, örgüt üyelerine örgütün karmaşık ve zor sorunlarını ele almaya ve çözmeye yönlendirici katılımcı bir ortam sağlamadığı hallerde örgüt kültürü değişikliğe uğrar.

Örgüt kültürünün değiştirilmesini gerektiren bir diğer durum da iki şirketin birbiriyle birleşmesi olarak açıklanabilir (Güzey,1993,136). Kurum birleşmeleri iki

şekilde gerçekleşir. Ya mevcut bir kurum iki veya daha fazla kurumu varlık ve sermayeleri ile devir alır yada iki veya daha fazla kurum yeni kurulan bir kuruma varlık ve sermayeleri ile katılırlar (Güvemli,1993,s.182). Her iki durumda da mevcut örgüt kültürü üzerinde yıkıcı ve değişime zorlayıcı bir etki meydana gelecektir (Güzey, 1993,s.136).

Mevcut örgüt kültüründe köklü değişiklikler yapan birçok büyük işletmede söz konusu değişiklikler farklı nedenlere bağlı olarak ortaya çıkmıştır. Nissan, Rank, Xerox, Shell gibi farklı alanlarda faaliyet gösteren dünya çapındaki büyük şirketlerde örgüt kültürünün değiştirilmesine ilişkin çarpıcı örnekler yaşanmıştır. Japonya'nın önde gelen firmalarından biri olan Nissan firmasında yaşanan kültürel değişim, tepe yönetiminde meydana gelen değişikliğin bir sonucudur. 1980'li yılların ilk yarısında Nissan'ın yurtiçi satışlarında meydana gelen hızlı düşüş ve tepe yönetiminin sendikayla anlaşmazlığı sonucunda oldukça kötü durumda olan firma bu durumdan tepe yönetiminin değiştirilmesi ve mevcut örgüt kültürünün yenilenmesiyle kurtulmuştur (Ishizuna,1990,s.9). Yine dünya çapında bir firma olan Rank Xerox'da da, benzer bir durum yaşanmıştır. Tepe yöneticisinin değişmesi ve buna bağlı olarak yeni değer, norm ve inançların ortaya çıkması firmanın yıllık satış miktarını arttırmış ve karlılığını iki katına çıkarmıştır (Chapman,1998,s.23).

Örgüt kültürünün hangi nedenlere bağlı olarak değiştirilmesi gerektiği belirtildikten sonra bu değişikliğin nasıl gerçekleştirileceği üzerinde durulmalıdır. Bir örgütün sahip olduğu kültür hangi nedenle değiştirilirse değiştirilsin, örgüt kültüründe meydana gelecek değişiklik üç temel aşamada gerçekleştirilir (Kono,1994,s.18).

İlk aşamada geleneksel değerlerin ortadan kaldırılmasına çalışılır. Burada temel amaç bireye geleneksel değerlerinin veya düşünce tarzının hatalı olduğunun benimsetilmesidir. Birey bunu kabul ettikten sonra, sıra gerekli değişimin gerçekleştirilmesine gelir. Örgüt kültürünün değiştirilmesine yönelik olarak gerçekleştirilen bu ikinci aşamada üç farklı yol izlenebilir. Değişimin gerçekleştirilmesinde ilk olarak *bilgi yaklaşımı*'ndan yararlanılabilir. Bilgi yaklaşımı yeni bir düşünce tarzı yaratır. Yeni yönetim felsefesi oluşturularak çalışanların bunu benimsemesi sağlanır. Değişimi gerçekleştirmek üzere izlenebilecek ikinci yol *tecrübe yaklaşımı*'dir. Burada çalışanların problemlerini kendi kendilerine çözerek tecrübe sahibi olmaları esastır. Örgüt kültürünün değiştirilmesinde en etkili yol olan tecrübe yaklaşımının yanı sıra üçüncü bir yoldan, *ödül ve cezalandırma yaklaşımı*'ndan da yararlanılması mümkündür. Bu yaklaşım adından da anlaşılacağı

gibi arzulan davranışların ödüllendirilerek arzulanmayan davranışların cezalandırılması ve bu yolla değişimin sağlanması esasına dayanır.

Örgüt üyelerinin geleneksel değerlerinin değiştirilmesinden sonra üçüncü aşamada yapılan değişikliklerin yerleşik hal almasına çalışılır. Örgüt kültürünün değiştirilmesi süreci bu safha ile son bulur.

Kilmann'ın kültürel değişim için öne sürdüğü aşamalar daha farklıdır (Eren,200,s.170-172);

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

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

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

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

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

Williams ve diğerleri'ne göre örgütler kültürün değişimini altı yolla yapmaktadırlar (Terzi,2000,s.120-122).

1. İnsanları değiştirmek,
2. Yerleri değiştirmek,
3. İş görenlerin tutum ve inançlarını değiştirmek,
4. Davranışı değiştirmek,
5. Yapı, sistem teknolojileri değiştirmek,
6. Örgütün imajını değiştirmek.

Toyohiro Kono'ya göre örgüt kültürü üç biçimde değişebilir. Birincisi, zorlama ve saldırgan davranışlarla, ikincisi, uygun olan bir bölümde pilot çalışma yapıp deneyim kazandıktan sonra tüm örgüte yayma ile ve üçüncüsü, yapıyı, kuralları ve yönetim süreç ve mekanizmalarını değiştirme ile gerçekleşecektir (Kono,1994,s.15) .

Örgütsel değişim ile "yenilik" kavramları bir birine karıştırılmaktadır. Yenilik de bir değişimdir. Ancak her değişimin yenilik olarak nitelendirilmesi mümkün değildir. Yenilikte meydana gelen değişim orijinaldir. Yani o güne kadar hiç bu nitelikte bir değişim olmamıştır ve meydana çıktığı sistemin amaçlarını daha etkili ve ekonomik biçimde yerine getirmeye yönelmiş olumlu ve özel bir değişimdir. Örgütsel değişim, *Yenilik* kavramına nazaran daha geniş kapsamlı olup, başka örgütlerdeki değişim süreçlerinin tecrübe ve yöntemlerinden yararlanma söz konusudur. Yenilik dışarıdan taklit yoluyla, transfer yoluyla alınabilir bir özellik taşımasına karşılık, örgütsel değişim, taklitçilik transfer veya adaptasyon yoluyla gerçekleştirilmeye elverişli değildir (Sayıştay Dergisi,Sayı:52,s.52). Gelişmekte olan ülkelerin modernleşme ve toplumsal yapılarında değişimi gerçekleştirme alanında karşılaştıkları en önde gelen açmazlardan birinin de bu olduğu söylenebilir. Bu yüzden örgütlerin genellikle örgütsel değişim konusunda yetersiz kaldıkları öne sürülmektedir (Aykaç, 1991,s.117).

Örgütsel değişimin en önemli boyutu ise örgütsel amaçların sürekli iyileştirilmesidir. Örgütün müşteri isteklerine uygun nitelikli mal veya hizmet üretmesi, toplumda bir saygınlık kazanması, kazandığı saygınlığı sürdürebilmesi, rekabet ortamında tutunabilmesi, örgütsel değişimin önde gelen amaçları olarak kabul edilmektedir (Peker, 1995,s.4).

3. 7.6. Örgüt Kültürü Ve Yönetim İlişkisi

Örgüt kültürü daha önce de açıklandığı gibi, çalışanların paylaştığı inançlar, normlar ve değerleri ifade etmektedir. Paylaşılan bu değerler temel varsayımları destekler niteliktedir. Schein'a göre örgüt bu varsayımlardan ,gerek dış çevreye uyumu gerekse içsel bütünlüğü sağlamada yararlanır. Yine Schein'a göre ,kurucular, yöneticiler ve liderler örgüt kültürünü şekillendirmede ve geliştirmede önemli rol oynarlar (Schein,1992,s.212).

Örgüt kültürü ve yönetim ilişkisi , daha örgütün kurulma aşamasından itibaren kendini göstermeye başlar. Kurucu, örgüte kendi inanç ve değerlerini yansıtırken ,kendisiyle ortak bir vizyonu paylaşan bir grubu da istihdam ederek ve ortak amaç ve

hedefler belirleyerek, bu hedeflere ulaşmaya yardımcı olacak örgüt ortamını oluşturmaya çalışır (Luthans, 1995,s.504).

Örgüt kültürü ile yönetim ilişkisine dair Southwest Airlines Şirketi ve bu şirketin kurucusu olan Herb Kelleher'in yönetim anlayışı örnek gösterilebilir. Kelleher'in yönetim yaklaşımı vasıtasıyla kültürü oluşturan değerler arasında ;işin bir zevk ya da eğlence olarak görülmesi, işin önemli olduğu fakat çalışan insanların da o işletme için çok önemli görüldüğü gibi değerler yer almaktadır. Kelleher'in işe olduğu kadar insanlara da değer bu tutumu, örgüt içindeki uygulamalar ve örgüt kültürünü de haliyle etkilemektedir(Schein,1992,s.212).

Örgüt içerisinde tepe yönetimle birlikte diğer yöneticiler de, örgüt için gerek vizyon oluşturma gerekse inanç ve değerler sistemini örgütsel amaçlara göre şekillendirme sorumluluğunu yerine getirirler. Diğer bir ifadeyle, başta tepe yönetin olmak üzere, diğer yönetim kademeleri de örgütün vizyonunu, amaçlarını oluşturma ve bu vizyon ve amaçlara uygun faaliyet ve uygulamalar gerçekleştirilmesini sağlama sorumluluğunu paylaşmaktadırlar. Bu doğrultuda ,işletme içerisinde farklı yönetim biçimleri sergileyerek, kurum içindeki uygulamaları belirlemekte ve etkilemektedirler (Clement,1994,s.36).

Yöneticiler örgütün formal ve informal yapısını etkileyerek örgütsel davranışın temellerini de belirlemektedirler. Örgütsel davranış kalıplarının belirlenmesi de örgüt kültürü vasıtasıyla olur. Yöneticilerin nelere değer verdikleri ya da neler beklediklerini bilmek, örgüt içerisinde yapılan işleri etkileyen, yazılı olmayan kurallarında tahmin edilmesini sağlar. Bu durum aynı zamanda, örgüt içerisindeki karar verme süreci ve ödüllendirme sistemleri gibi uygulamaların rasyonellik kazanmasına yardımcı olur (Handsen,1997,s.117).

3.7.7. Örgüt Kültürü Ve İnsan Kaynakları

Örgüt kültürü kavramı daha çok insan kaynakları ile ilgili araştırmaların sonucunda ortaya çıktığı için, insan kaynakları yönetimi ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin çok sıkı olduğu söylenebilir. Gerçekten de insan kaynakları sistemi, uygulamalarıyla örgüt kültürüne kaldıraç etkisi yapabilir. İnsan kaynakları yöneticileri, semboller, kurallar, inançlar, davranışlar ve ritüeller gibi kültürü belirleyen kriterlerin değişiminde rol alabilirler. Aynı zamanda işe alma ve seçme süreci, hizmet içi eğitim faaliyetleri, performans değerlendirme sistemleri ve ödül sistemlerinin örgüt kültürünü doğrudan etkilediği söylenebilir (Güney,2001,s.184).

3.7.8. Örgüt Kültürü Ve Motivasyon

Örgüt kültürünün çalışanların motivasyonunu olumlu yönde etkilediği tartışmasız bir gerçektir. Çalışanların sadece ekonomik ödüllendirme sonucunda etkin ve verimli çalışmayacakları, örgüt içindeki bireyin sosyal ihtiyaçlarının da tatmin edilmesi gerektiği bilinmektedir. İnsanlar ancak gördükleri işten ve iş çevresinden memnun oldukları sürece daha verimli çalışırlar. Örgüt kültürü örgüt üyelerinin psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını tatmin ederek onların örgütle bütünleşmelerini, örgüt amaçlarını benimsemelerini ve dolayısı ile daha etkin ve verimli çalışmalarını sağlar (Unutkan,1995,s.76).

Örgüt kültürü, zihinsel güç ve inanç gücü ile oldukça ilgilidir. Kültür, örgüt üyelerini eyleme sevk eden sosyal bir enerji olarak görüldüğünde, bu enerjinin, örgüt üyelerinin paylaştıkları bazı kültürel öğelere bağlı olarak meydana geleceği kabul edilmektedir. Motivasyon, çağcıl toplumlarda, yönetimle ilgili olarak ortaya çıkan önemli kriz alanlarından biri olarak kabul edilmektedir. Güçlü örgüt kültürüne sahip örgütlerde, üyelerin moralinin ve motivasyonlarının yüksek düzeyde olması beklenebilir. Buna bağlı olarak güçlü kültürlere sahip örgütlerde işgücü devri, işten ayrılma ve işe devamsızlık gibi olayların da az olduğu görülmüştür (Şişman,2002,s.155).

3.7.9. Örgüt Kültürü Ve Liderlik

Modern liderlik teorilerine göre liderlik; lider, izleyenler ve koşulların bir fonksiyonudur. Buna göre lider, koşulları ve izleyenlerin muhtemel tepkilerini göz önünde bulundurarak örgüt kültürünün sürdürülmesine ya da değiştirilmesine karar vermelidir (Güney,2001,s.185).

Örgüt kültürünün oluşturulması, yönetimi ve değiştirilmesi, örgütün üst düzey yöneticilerinin liderlik davranışlarıyla yakından ilgilidir. Örgütsel kültür, liderlik sürecine sembolik yada kültürel liderlik olarak yeni bir boyut katmıştır. Örgütsel kültürün bilinmesi, liderlik davranışları göstermesi gereken yöneticilere şu yararları sağlar (Çelik, 1997, s.45);

- Örgütsel yaşamın geniş bir çadırı olan örgütsel kültür, çatışma ve gerçekleri görmesini sağlar.
- Yapısal ve örgütsel gerilimden kaynaklanan uygulamaya yönelik çelişkileri tanımasına yardımcı olur.

- Günlük kararları değerlendirmeye ve örgütsel kültürün iş görenlerin rolleri üzerindeki etkisini tanımaya yardım eder.
- Örgütsel eylemlerin ve karar verme yöntemlerinin sembolik boyutlarının anlaşılmasını sağlar.
- Farklı grupların örgütsel verimliğe ilişkin algılarını değerlendirmeye yardımcı olur.

Liderler, örgütsel kültürü biçimlendirebilmeli, iletilen değerlerin ve inançların bir güç biçimi olduğuna dikkat etmelidirler. Bununla birlikte liderlerin olayları eleştirirken, gösterdikleri tepkiler ve kriz durumlarındaki algıları örgütsel kültürün oluşumunda önem taşır. Kriz durumlarında coşkusal bağlılık ve örgütsel değerlerle bütünleşme görülür. Lider böyle olağanüstü durumlarda sergileyeceği davranışlarla örgütsel kültürün güçlenmesini sağlayabilir. Schein işe alma, seçme ve geliştirmeye birlikte değerleri gizli veya açık olarak eleştirmeyi de bir liderlik ölçütü olarak kabul etmiştir (Hoy - Miskal, 1991, s.298).

Liderler, iletişime anlam kazandırmak için olduğu kadar, sembolik görevi yerine getirebilmek için daha çok sezgisel anlamlar taşıyan törenler düzenlemeye ihtiyaç duyarlar. Efsaneler, anlaşılmayan inançları ve görünmeyen gerçekleri gün yüzüne çıkarırlar. Ayinler ve törenler örgütsel etkinlikleri süsleyen önemli öğelerdir. Liderler, sadece semboller, törenler ve efsanelerden yararlanmazlar. Bunlar sosyal sistemi bütünleştirmeye yardım ederler (Hoy - Miskal, 1991, s.298).

Liderlik gücünün dört önemli dayanağı vardır (Sergiovanni - Starrat, 1988, s.197) :

1. Liderliğin kültürel-sembolik gücü: Liderin okulun amaçlarını, temel değerlerini ve anlamını açıklayabilme yeterliğine dayanır. Sembolik bakış açısı, adet, sembol, tören ve şifrelerin, tasarlanmasını, düzenlenmesini, kutlanmasını ve modelleştirilmesini içerir.

2. Liderliğin eğitsel gücü: Liderin çocuk gelişimi, öğrenme kuramları, sosyalleşme, vatandaşlık ve öğretim programının çerçevesi belirleme konularındaki yetiştirme düzeyine dayanır.

3. Liderliğin insan boyutuna ilişkin gücü: İlgilenme, güven, yetki verme, uzlaşma, ideallere ulaşma, insan potansiyelini anlama kavramlarıyla açıklanabilir.

4. Liderliğin teknik gücü: Örgütsel yapı, politikalar ve programlar konusundaki gerçekçi yaklaşımlar olarak ifade edilebilir.

3.7.10. Örgüt Kültürü Ve İş Ahlakı

Günümüzde giderek önemi artan iş ahlakının ve örgüt kültürünün yönetimi açısından büyük önem taşıdığı herkes tarafından kabul edilmektedir. İş ahlakı gerek örgütlerin gerekse örgüt üyelerinin örgüt içindeki ve dışındaki hareketlerini yönlendiren normlar sistemini ifade eder (Unutkan,1995,s.55).

İş ahlakı 1990'lı yıllardan beri işletme literatüründe olan bir kavramdır. İşletmelerin faaliyetleri sonucu ortaya çıkan sorunları ahlaki disiplin açısından inceler. Bu sorunlar içerden veya dışardan kaynaklanabilir ve işletmeyi doğrudan etkileyebileceği gibi işletmeyle ilgisi olmayanları da etkileyebilir. İşletmelerin; hem çalışanlarına, hem müşterilerine, hem toplumun bütününe hem de içinde yaşadıkları doğal çevreye karşı sorumlulukları vardır. Bu sorumlulukların algılanması ise örgüt kültürü ile ilgilidir. Başka bir ifade ile bir işletmenin örgüt kültürü o işletmenin ahlaki yapısını da kapsamaktadır (Güney,2001,s.187).

3.7.11. Örgüt Kültürü Ve Örgüt Stratejisi

Strateji her şeyden önce örgütsel amaçlara ulaşmak için, rekabetçi çevreyle etkileşim halinde bir planlama sürecidir. Bu bağlamda, strateji, değişen çevre koşullarına uyum kabiliyetinin bir ögesi olarak, örgüt kültürünün kapsamında değerlendirilebilir (Güney,2001,s.190).

Strateji oluşturma, bir örgütün kendini ve geleceğini nasıl gördüğünü ifade eder. Geniş örgütlerde ise her birim kendine özgü stratejiler geliştirirler. Strateji oluşturmada tepe yönetim yanlısı kuramcılar strateji oluşturma sürecini üç aşamaya ayırırlar. Buna göre üst yönetim çevreyi inceler, finansal programla ilgili olumlu ve olumsuz verileri inceler. Bu çevresel verileri karşılaştırır. Örgütün güçlü ve zayıf yönlerini belirler. Örgütün değerlerini analiz içinde birleştirir ve stratejik hedefleri seçer (Şişman,2002,s163).

Örgüt kültürü ile strateji arasındaki ilişki şöyle açıklanabilir (Güney, 2001,s.190).

- Stratejinin oluşturulması, örgütün çevreden veri elde etme şekline bağlıdır. Stratejiyi de oluşturan varsayımlar, çevrenin belirlilik durumunu da içerir.

- Çevresel tarama sürecinde hakim olan varsayımlar, çevreden bazı bilgileri alıp bazılarını ihmal eden bir filtre mekanizması haline gelir. Filtrelemenin şekli, örgüt kültürüne bağlıdır.
- Veriler toplandıktan sonra değerlendirilirken, örgüt kültürü ve ulusal kültür yine belirleyici olur.
- Veriler yorumlanıp, sonuç ilişkileri belli olduktan sonra örgüt stratejisini belirleyecektir. Bu belirleme yapılırken örgüte ait kültürel veriler hakim olurlar.
- Alınacak stratejik kararlar, geçmiş uygulamalardan ve genel kabullerden de etkilenirler.
- Örgütün alt birimlerinin kültürlerince, örgütün tümünü ilgilendiren bir sorun üzerinde kendi çıkarlarına uygun çözümler geliştirilebilir.
- Örgüt kültürü ile stratejinin ilişkili olduğu başka bir alanda “toplam kalite yönetimi” TKY yaklaşımıdır. Kısaca, bütün örgütün kaliteye odaklanması demek olan TKY, bir yönetim felsefesi ve stratejisidir. Buna göre, kalite uygulamaları örgütün tamamına nüfuz etmelidir. Nüfuzun kuvvetli olması ise, örgüt kültürünün bilinmesine ve de elastikiyetine bağlıdır.

3.7.12. Örgüt Kültürü ve Örgüt Felsefesi

Örgüt felsefesi örgütün hareket alanının sınırlarını belirleyerek uyulması gereken kuralları ortaya koyar. Örgüt kültürü ile uygunluk göstermeyen, örgüt üyeleri tarafından benimsenmeyen amaçlar ve bunlara yönelik olarak oluşturulan kurallar uygulamada başarısız olurlar. Bu bakımdan örgüt felsefesinin ortaya koyduğu norm ve değerlerin çalışanlar tarafından paylaşılabilir nitelikte olmasına büyük özen gösterilmelidir. Aksi halde örgüt felsefesi kültürün bir parçası olmaktan kültürün oluşumunu desteklemekten uzak kalacaktır (Unutkan,1995,s.55).

3.8. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖĞELERİ

Kültür bir toplumun yaşam biçimidir. Toplumların yaşam biçimleri farklı olduğuna göre kültürleri arasında da fark olacaktır. Çünkü kültür öğeleri bir birinden farklıdır. Bu farklılığa rağmen bütün kültürlerde temel kültür öğeleri vardır. Bu öğeler her kültürde mevcut olmasına rağmen önemleri farklıdır (Erdoğan,1991,s.127-128). Her ne kadar, örgüt kültürünü oluşturan öğeler toplumsal kültürü oluşturan öğelerle aynı ise de; her örgütte yer alan insanın yapısının farklılığı, kültürü oluşturan öğeler olan; değerler, liderler ve kahramanlar, normlar, hikayeler, örfler, dil, semboller ve

törenler, felsefe, çalışanların ve işe yeni girenlerin sosyalizasyonu, örgütlerde taşıdıkları anlamın ve tepki düzeylerinin de farklı olması sonucunu getirmektedir (Gürçay, 1994, s.79-93).

Bir örgütün kültürü, örgütün değer sisteminden ve bu değeri güçlendiren, yayan, bağlayan ve bazen özetleyen hikayeler, adetler, semboller, kahramanlar ve bir kültürel ağdan oluşur. Başka bir deyişle bunlar kültürü oluşturan ve örgütün yeni üyelerinin kültürü öğrenmelerini sağlayan öğelerdir (Erdem,1996,s.37).

Örgüt üyelerini bir arada tutan güçlü değerlerin varlığını göz önüne alarak, örgütün somut unsurlarının bu değerler etrafında biçimlendiği için sosyal birleştirici olarak ifade ederler. Kimileri ise örgüt kültürünü soğana benzetirler. Kültürün sahip olduğu görünür düzeydeki farklı unsurların daha derin düzeydeki unsurlarla desteklendiğini ve daha derin düzeydeki unsurları koruduğunu betimlerler (Morgan, 1983,s.157-158).

Örgüt kültürünün öğeleri ile ilgili olarak bir çok araştırmacı değişik sınıflandırmalar yapmışlardır. Bunlardan bazıları şunlardır:

Schein, örgüt kültürünü üç temel boyutuyla açıklamaktadır (Şişman,2002,s.84).

1. Temel varsayımlar: Örgüt üyelerinin çevreyle ilişkiler, gerçekler, insan eylemlerinin anlamı ve insan ilişkilerinin doğasına dair paylaştıkları temel inançlardır.

2. Temel değerler: Örgüt üyelerinin olay, durum ve davranışları değerlendirmede, yargılamada benimsemiş olduğu ölçütlerdir.

3. Artifaktlar: Daha çok kültürün gözle görülür yönlerini, teknolojisini, sanatları, mitleri, sembolleri ve efsaneleri; yani görülebilen veya duyulabilen davranış örüntülerini içerir.

Trice ve Beyer ise kültürü şu ayrımlara tabi tutmaktadırlar (Tevrüz,1996,s.96);

1. Semboller: Ortamdaki fiziksel objeler, çevre ve çalışanların dış görünüşleri.

2. Dil: Kullanılan jargon, argo, mimikler, beden dili, şakalar, dedikodular ve sloganlar.

3. Hikâyeler: İşletmenin geçmişine ilişkin yaşanan olaylar, rivayetler, söylentiler.

4. Uygulamalar: Törenler, tabular, seremoniler.

5. Varsayımlar: Doğru ve gerçeğin doğasına ilişkin, bilinç dışına itilmiş kabuller.

Lessem her kültürün teknolojik, sosyolojik ve ideolojik boyutlar biçiminde üç temel boyuta sahip olduğunu belirtmektedir (Lessem,1990,s.31).

1. Teknolojik Boyut: Araçlar, teknikler ve mekanik sistemleri,

2. Sosyolojik Boyut: Karşılıklı insan ilişkilerini,

3. İdeolojik Boyut: İnançları, hikayeleri, ahlak anlayışı, mitler, semboller ve değerleri içermektedir.

Örgütsel kültür kavramı, örgütün sembolik temellerini anlamımıza yardımcı olmaktadır. Örgütsel kültür örgüte ilişkin sadece bir betimleme değildir, örgütün kendi içindeki bir betimlemedir. Örgütsel kültür ile ilgili literatürü incelediğimizde, örgütsel kültürün şu boyutlardan oluştuğu görülür (Steinhoff-Owens, 1989, s.17-18);

1. Örgütün tarihi
2. Örgütün değerleri ve inançları
3. Örgütü açıklayan hikayeler ve mitler
4. Örgütün kültürel normları
5. Gelenekler, törenler, adetler
6. Örgütün kadın ve erkek kahramanları.

Benzer bir ayırım, Duncan tarafından yapılmaktadır. O'na göre: kültürde, görülen objektif öğeleri (semboller, törenler, kahramanlar) ve görülemeyen subjektif öğeleri (varsayımlar, değerler, inançlar ve anlamlar) içeren iki temel boyut vardır (Şişman,2002,s.82).

Meek (1988) ise, örgüt kültürünün öğelerini üç boyutta toplamıştır. (Şişman, 2002,s.82-83);

1. Semboller: Bu sınıflamada, örgütte konuşulan dil, örgütün mimari özellikleri, artifaktlar yer alır.

2. İdeoloji : Mitoloji ve düşünce sistemleri ikinci boyutunu oluşturur.

3. Törenler : Örgütte gerçekleştirilen törensel etkinlikler ise üçüncü boyutunda yer alır.

Yeni gelişmekte olan bir modelde ise örgüt kültürü dinamik olarak tanımlanmaktadır, bunun sebebi ise varsayımlar, değerler, artifaktlar ve semboller dört kültürel süreçte etkileşmektedirler (Gordon,1996,s.472-473).

- **Ortaya koyma:** Kültürel varsayımlar, örgüt elemanlarının kavrama, algılama ve duygularında ortaya çıkar.
- **Gerçekleştirme:** Algılamalar, kavramalar ve duygular, somut artifaktlara dönüştürülür. Artifaktlar, adetler, törenler, mitler ve hikayeleri içerir
- **Sembolizasyon:** Belirli artifaktlar özel sembolik önemler kazanır.
- **Yorumlama:** Sembolizasyon sürecinin anlamı örgütün içindeki ve dışındaki kişiler tarafından belirlenir.

3.8.1. Örgüt Kültürünün Temel Unsurları

3.8.1.1. Değerler

Geniş anlamda değerler, kültürün daha çok gözle görülmeyen, öznel, içsel yönünü oluşturmakta, örgütsel sorunların çözümünde makul, uygun olarak kabul edilen çözüm biçimini göstermektedir. Örgütlerde diğer bazı kültürel öğelerin (semboller) de örgütün temel değerlerini ve inançlarını açıkladığı ve vurguladığı söylenebilir. Aynı zamanda söz konusu değerler, bir örgütün genel amaçlarını, ideallerini, standartlarını yansıtır ve örgütsel kimlik veya yönetim felsefesi içinde de çeşitli biçimlerde dile getirilir (Şişman, 2002, s.93-94). Değerler, insanların içinde buldukları durumları, eylemleri, nesnelere diğer insanları değerlendirmede ve yargılamada benimsedikleri örüntülerdir (Başaran, 1982, s.112).

Değerler, iş görenlerin işlem ve eylemlerini nitelendirmeye, değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan ölçütlerin kaynağıdır. İnsan, nesne ve olayların örgüt toplumca ne değerde bulunduğunu örgütçe geliştirilen kültürel değerler belirler (Başaran, 1982, s. 112).

Kısaca, iyi, kötü ayırımına temellik ederek alternatifler arasında tercih ve yargılama yapmayı sağlarlar. Değerler daha çok olanı değil olması arzulanan ideal hedefleri temsil ederler. Bu hedefler genellikle dürüstlük, saygınlık, başarı gibi kazanılması arzulanan soyut davranış biçimleridir (Tevrüz,1996,s.91).

Değerler diğer unsurlara göre daha güvenilir ve daha kolay belirlenebilir niteliklidir. Örgüt içinde insanlara yaptıkları bir işin yada sahip oldukları bir tavrın

sebebi sorulduğunda genellikle bu eylemleri yönlendiren değerlere ulaşılmaktadır (Sabuncuoğlu-Tüz,1998,s.36) .

Taşıdıkları vurgulara ve yönelimlere göre değerler aşağıdaki gibi bir gruplamaya tabi tutulmuştur (Robbins,1989,s.119);

1. Kurumsal Değerler: Kritik ve rasyonel yaklaşımlar yoluyla gerçekliğin keşfedilmesine büyük önem verirler.

2. Ekonomik Değerler: Yarar ve pratikliğe göre değerlendirme vurgusu taşırlar.

3. Estetik Değerler: Biçim ve uyumun önemine yöneliktirler.

4. Sosyal Değerler: İnsan sevgisi ve ilişkilerine dair taşınan değerlerdir.

5. Politik Değerler: Güç kazanımına ve etki alanının genişletilmesine önem veren değerlerdir.

6. Kutsal Değerler: Rasyonel dünya dışındaki oluşumları anlamaya ve açıklamaya yöneliktirler.

Pasquale Galgardi'ye göre örgütsel değerlerin oluşumu dört aşamada gerçekleşmektedir (Üçok, 1989, s.315).

1) Örgütün kuruluşu sırasında onun liderlerinin bilinçli bir görüşü vardır. Bu inançlar onu bir girişimde bulunmaya, insanları ve kaynakları bir araya getirecek bir ürün ortaya çıkarmaya iter. Bu aşamalarda örgütün bütün üyeleri kendisi ile aynı düşünceyi paylaşmayabilirler. Ancak liderin davranışları istediği biçimde yönlendirme gücü vardır.

2) Lider tarafından yönlendirilen davranışlar, istenilen sonuca ulaştığında, tecrübeye dayandırılmış olan inançların bütün üyeler tarafından benimsenmesi ve bir referans kriteri olarak kullanılması beklenir.

3) İstenilen sonuçlara ulaşmaya devam edildiğinden emin olan örgüt üyeleri, ilgilerini sonuçlardan nedenlere çevirir. Sonuçlar örgütte zamanla göz ardı edilir ve sadece nedenler ortada kalır. Böylece hangi nedenlerin ve yöntemlerin geçerli olduğu önem kazanır.

4) Sorgusuz benimsenen değerler, giderek örgüt üyeleri tarafından yaşanmaya çalışılır.

Schermerhorn' a göre örgüt tarafından paylaşılan değerler, şu işlevleri yerine getirirler (Terzi,2000,s.43-44);

1. Belirli bir değeri olan olağan eylemlerin önemli eylemlere dönüşmesine yardım eder.

2. Örgütü toplumun etkili değerlerine bağlar.

3. Ayırt edici bir rekabet avantajı sağlar.

4. Örgütün değerleri günlük işlerde örgüte rehberlik eder, yol gösterir.

5. Değerler örgütün üst seviyesinde belirlenebileceği gibi, paylaşılabılır.

Amerika'da yaklaşık seksen firmanın kültürel ortamını inceleyen bir araştırmada, başarılı şirketlerde değerlere önem verildiği ve bu şirketlerin bazı temel özellikleri paylaştıkları belirlenmiştir. Buna göre başarılı firmalar (Kozlu,1986,s.61);

1. İşlerin nasıl yürütüldüğüne ilişkin açık ve kesin bir felsefeye sahiptirler.

2. Yönetimler, temel değerleri organizasyona iletmeye ve değişen ekonomik ortama ve iş ortamına uyum sağlayabilmek için değerleri yoğurup şekillendirmeye büyük özen göstermektedirler.

3. En alt kademedeki görevliden yönetimin en üst düzeyine kadar firma için çalışan herkes, bu değerleri bilmekte ve paylaşmaktadır.

Değerler, diğer unsurlara göre daha güvenilir ve kolay belirlenebilir, niteliklidirler. Organizasyon içinde insanlara yaptıkları bir işin yada sahip oldukları bir tavrın nedeni sorulduğunda genellikle bu eylemleri yönlendiren değerlere ulaşılmaktadır. Örneğin açık kapı politikası uygulanan bir şirkette kişiler gerçekten istedikleri zaman üstleri ile görüşebiliyorlarsa bu ortamda iletişimin öneminden ve bir değer olarak varlığından söz edilebilir (Schein,1988,s.21).

Araştırmalara göre birçok firmada davranışlar, çalışma biçimleri ve sonuçta örgütsel performans üzerinde etkili olan değerler, firmanın faaliyet gösterdiği pazar, ürettiği ürün, rekabet koşulları ve müşteri beklentilerinin ürüne yansıtılması süreçleri ile uyumlu içeriklere sahip biçimde ifade edilmektedir. Örneğin Polaroid, 3M, Du Pont Chemical gibi işletmelerde örgüt kültürünün değerleri, yeni bir materyalin veya teknolojinin keşfedilerek bunun hayata geçirilmesi üzerinde yoğunlaşmaktadır (Özkalp-Kirel,1996,s.166).

3.8.1.2. Temel Sayılılar (Varsayımlar)

Örgütlerde, çalışanların tutumlarını, dolayısıyla da günlük eylemlerinin somut sonuçlarını etkileyen en güçlü kültürel öğelerden biri de varsayımlardır. Varsayımlar

örgüt üyelerinin algı, düşünce, his ve davranışlarını yönlendirerek, onların örgütsel yaşama ilişkin taşıdıkları doğru-yanlış, anlamlı-anlamsız, olanaklı-olanaksız gibi ön kabullerini oluşturan tartışmasız doğrulardır. Varsayımlar, değerlere göre daha derin bir zihinsel yerleşime sahiptirler. Bu nedenle varsayımlar zaman içinde kazandıkları geçerlilik ile değerleri de yönlendirirler. Dolayısıyla, varsayımlar kültürel değişimde önemli bir direniş alanı oluştururlar (Sabuncuoğlu-Tüz, 1998,s.38). Örgüt kültürünün bu en derin seviyesini ölçmek zor olmasına rağmen bu varsayımlar davranış ve faaliyetlerin çıkış temelini oluştururlar (Hofstede,1991,s.182).

Varsayımlar örgütü oluşturan bireyler ve gruplarca paylaşılan, organizasyondaki insan unsuru, örgütsel ve dış çevresel sorunlar, insan ilişkileri ve eylemi ile bütün bunlara ilişkin gerçek ve doğrunun doğasıyla ilgili temel yorumları içermektedirler. Bu yorumlar, zamanın, mekânın kullanımı, yapılan işler ve bunların yapılış biçimlerinde somutlaşmaktadır. Varsayımların en önemli özelliği ise tartışmaya açık olmamaları ve sorgusuzca kabul edilmeleridir (Schein,1988,s.21).

Varsayımlar, kişi yada gruplar için davranma, düşünme, hatta hissetme süreçlerinin referans çerçevelerini oluşturan bilinç dışı düzeye itilmiş var olma ilkelerine işaret etmektedirler. İnsanların dış çevre ile ilişkilerinde keşfettikleri sorun çözme ve ihtiyaç karşılama biçimleri uzun zaman dilimleri içinde geçerliliğini kanıtladıklarında, çevreyle ilişki kurmanın tek doğal biçimi olarak kabul edilmekte ve bilinç dışına itilerek, insan düşüncesinin sorgulama alanından çekilmektedirler. Böylece varsayımlar oluşmaktadır(Tevrüz,1996,s.91) .

3.8.1. 3. Normlar

Genel olarak uyulması gereken kurallar olarak ifade edilen normlar, bazen açık olarak dile getirilmez, bazen de yazılı değildirler. Ancak, örgüt üyelerinin sergiledikleri davranışlar üzerinde önemli etkiye sahiptirler. Örneğin, *üstlerinle tartışma, kötü haberi veren sen olma* şeklinde ifade edilen ve paylaşılan normlar, o örgüt içindeki davranışların nasıl olması gerektiği konusunda bilgiler iletmektedirler (Sabuncuoğlu - Tüz, 1998,s.38).

Normlar, ödül ve ceza yöntemiyle korunurlar. Ödüllendirme, normlara uygun hareket edilmesinin bir sonucu olarak ortaya çıkarken, cezalandırma çoğu kez norm dışı davranışın bir sonucu olarak ortaya çıkar. Normlar, öğrenilebilir nitelik taşırlar ve zamanla alışkanlık haline gelirler (Özkalp, 2000, s.80).

Normlar, doğru yanlış ayrımıyla ilgili davranış beklentileridir ve örgüt kültürü

içinde uyulması gereken çalışma kurallarına işaret etmektedirler. Bir işletmede hangi tür çalışma davranışlarının onaylandığı yada onaylanmadığı o işletmenin çalışma normlarına ilişkin bilgi vermektedir (Tevrüz,1996,s.91). Normlar, değerler sistemine bağlı olarak her toplumda bireylere yol gösteren, doğru ve yanlış, olumlu ve olumsuz belirleyen kurallar, standartlar ve fikirler bütünü biçiminde ortaya çıkmaktadırlar. Norm ve değer arasındaki farklılık, değerlerin soyut ve genel kavramlardan meydana gelmesi, normların ise belirgin ve yol gösterici olmasıdır (Berberoğlu,1991,s.41).

Normlar, hikayeler ile, kahramanlar ile, törenlerle ve özellikle bir norma uyulmadığında uygulanacak yaptırımların belirtilmesi ile işgörenler tarafından kuşaktan kuşağa aktarılır (Berberoğlu,1991,s.39). Normlar, işgörenlerin çoğunluğunca benimsenen davranış kuralları ve ölçütleridir ve işgörenlerin örgüt içinde nasıl davranacağını nasıl ilişkide bulunacağını başkaları ile nasıl iletişimde bulunacağını gösterir (Başaran, 1982, s.113).

İş görenlerin rolleri, normlarla değerlendirilir. Örgütün kültürel normları kimi kez yasalarca benimsenerek, iş görenlerin örgüte karşı tutumlarını, sorumluluk üstlenmelerini düzenleyen yasal kural gibi, iş görenin bu rolleri yapmasını da onaylar. Ayrıca normlar, bir iş görenden haksız yere istenecek rolleri de engeller. Böylece normlar, iş görenin hangi rolleri oynayacağını hangilerini oynamayacağını göstererek davranışı yönlendirir (Başaran,1982, s.114).

3.8.1.4. İnançlar

İnançlar, örgüt içinde neye inanılıp neye inanılmayacağını belirten değerlerdir (Bakan ve diğerleri, 2004, s.42). İnançlar bireylerin sosyal gerçekleri nasıl anlamlandırdığını gösterirler. Ancak burada kişisel özelliklerle kültürel değerlerin bir sentezi söz konusudur. Örneğin kaderciliğin yaygın olduğu bir toplumda, bireylerin inancı daha çok geleceğin planlanamayacağı ve denetlenemeyeceği yolundadır (Berberoğlu,1991,s.43).

Değerler, örgütün ahlaki kodlarıyla ilgilidir. İnançlar ise örgüt içinde neye inanılıp inanılmamasının örgüt kültürüncü desteklediği ile ilgilidir. (Güney, 2001,s.181). İnançlar, bireyin gerçek algılarını temsil eder ve gerçeğin şimdi ve geçmişte nasıl olduğuna ilişkin bireyin bilgilerinde oluşur (Terzi,2000,s.45).

İnançların oluşumunda bireysel eğilimler kadar toplumsal üst kültürlerin de etkisi etkin olması işletme yönetimlerinin özellikle farklı etnik ve kültürel ortamlardan

gelen çok kültürlü iş gücünün yönetilmesinde işletmenin içinde bulunduğu sosyal kesimlerin kültürel yapılarını analiz etmelerini ve tanımlamalarını gerektirmektedir. Çünkü bireylerin taşıyıp getirdiği inançlar işe ilişkin tavırlarını, davranışlarını ve örgütsel ilişkileri etkilemektedir (Sabuncuoğlu - Tüz,1998,s.36-37) .

3.8.1.5. Semboller

Semboller, fikirler, değerler ve duyguların örgüt üyeleri arasında iletilmesini mümkün kılan bir iletişim aracı, örgütsel sosyalleşme sürecinde önemli bir öğrenme aracı olup, sistemin korunması, dengesinin sağlanması ve devamlılığında yönlendirici işleve sahip olan özel anlamlı objeler, eylemler ve olaylardır (Bakan ve diğerleri,2004,s.59-60). Semboller, organizasyon için anlam ifade eden şeyler ve örgüt kültürünün göstergeleri olarak tanımlanır. Sözcükler, şekiller, giysiler, dil ve örgüt üyelerinin duygularını güçlendiren, onları harekete geçiren, aynı zamanda dış çevreyi uyaran her şey bir semboldür (Berberoğlu,1990,s.1).

Toplumsal yaşamda egemen olan bazı değerler ve normlar belli bir sembole daha somut bir hale gelmekte ve ifade edilebilmektedir. Bu sembol bir tören, bir ayin, bir işaret, jest, sözcük veya bir kişi vb. olabilmektedir (Şişman,2002,s.95). Örgüt sembolleri örgütte değişimin gerçekleşmekte olup olmadığına da yararlı göstergeleridir. Yani semboller, örgütsel yapı gelecekte olması gerekene tam uygun olmasa bile, bir yapı oluşturarak belirsizliğe karşı engel oluştururlar. Aslında tek başına bir binanın biçimi veya örgütteki mekan dağılımının her zaman sembolik bir değeri vardır (Terzi, 2000,s.54).

Bazı şirketler üst yöneticilerine özel limuzinler kiralayıp, havayolu ile seyahat etmeleri gerektiğinde şirket jetlerini emirlerine vermektedirler. Bazı şirketler ise limuzin veya özel şoför tutmak yerine kişiye özel bir araba vermekte, yine özel jet yerine ise iyi bir havayolunun ekonomik sınıfında bir bilet ayırtmaktadır.

Bu ve bunun gibi konular sembollere örnek olarak gösterilebilir. Bunların yanı sıra ofislerin düzeni, döşemeleri, giysiler gibi şeyler de sembollere örnektir. Bu semboller kimin önemli olup olmadığı, yöneticilerin ne kadar eşitlik istedikleri ve uygun olan davranışların neler olduğu gibi konularda ipucu olmaktadır (Robbins,1996,s.698).

Toplumsal yaşamda egemen olan bazı değerler ve normlar belli bir sembole daha somut hale gelebilmektedir. Sembol haline gelmiş bir nesne yada davranışı kullanmak yönetim süreci ve kontrol konusunda bilgi sağlamayı, mesaj iletmeyi ve

ortak değerler geliştirmeyi sağlayan önemli bir araç olabilmektedir (Sabuncuoğlu-Tüz, 1998,s.38) .

3.8.1.6. Liderler ve Kahramanlar

Liderler örgüt kültürüne katkıda bulunan, çalışanları motive eden, örgütü ve onun kültürünü dışarıya karşı temsil eden en yüksek yönetim kademesindeki kişilerdir (Kozlu,1986,s.66). Liderler ve kahramanlar örgüt kültürünün alt yapısını oluşturan temel değerler ve inançları kendi kişiliklerinde yansıtan modeller yada temsilcilerdir (Farnham ,1997,s.17). Liderler ve kahramanlar örgüt kültürünün temelini oluşturan değerler ve inançları simgeleyen örnekleri ortaya koyan, o kültürün gücünü temsil eden olgulardır (Unutkan,1995,s.50)

Örgüt kahramanları, örgüt kültürüne katkıda bulunan, çalışanlar üzerinde motive edici etkisi olan ve örgüt kültürünü dışarıya karşı temsil eden kişilerdir (Kozlu, 1986,s.62). Kahramanlar geçmişte, örgüte çok yararlı hizmetlerde bulunmuş ve örgütü zafere ulaştırmış kişilerdir. Örgüt kahramanları, örgüt açısından ideal özelliklere sahip olarak görülen kişiler olup örgütlerde bir değil birden fazla olabilirler. Bunlar ölmüş yada yaşıyan, gerçek kişiler olabileceği gibi, gerçek ya da hayali kişiler olmaları da mümkündür (Şişman, 2002,s.99).

Kahramanlar, yönetimin herhangi bir kademesinde çıkabilmektedir. Kahraman olabilmek için süratli, programlı ve verimli çalışmak gerekmektedir; fakat yalnız bu yeterli değildir. Ayrıca kişiliğinden, zamanından şirkete normalin üstünde bir şeyler verebilmek özveride bulunmakta şarttır. Bir mini toplum olan örgütler kendi kahramanlarını da yaratırlar. Örneğin; Ford için Henry Ford, Microsoft için Bill Gates, Hacettepe Üniversitesi için İhsan Doğramacı örgütsel kahramanlardır. Kahramanların motivasyon gücü çok yüksektir. Diğer çalışanlar için örnek oluştururlar ve örgüte bağımlılığın gelişmesini sağlarlar (Güney,2001,s.181).

Kahramanlar, örgüt içinde ortak amaçlar doğrultusunda ortaya konulacak çalışma biçimlerini, kabul edilen çalışma tarzlarını sergileyerek ortak değerlerin oluşumu kültürel öğelerin etkinliğinin sağlanmasıda çok önemli olan liderlik işlevini yerine getirirler ve sembolik özellikleri ile iletişimi kolaylaştıırırlar (Sabuncuoğlu-Tüz,1998,s.39).

3.8.1.7. Törenler, Adetler ve Seremoniler

Robbins törenleri, örgütün temel değerlerini, en önemli amaçlarını, kimlerin önemli olduğunu, kimlerin feda edilebileceğini açıklayan ve pekiştiren peş peşe

tekrarlanan hareketler olarak tanımlamıştır (Robbins,1994,s.319). Tören bir grubun amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıran biçimsel, simgesel ve süreli bir kolektif eylemdir. Çoğunlukla tarihsel nitelik taşıyan bir olaya toplumun verdiği kültürel ağırlığı sürekli kılmak için belirli yer ve zamanlarda düzenlenen toplu bir davranış türüdür (Terzi,2000,s.48). Örgütsel törenler ve toplantılar içinde karşılama, buluşma, anma, kutlama, emeklilik, mezuniyet törenleri; çay, kahve, yemek toplantıları; balolar, piknikler; özel günler, haftalar, bayramlar sayılabilir (Şişman, 2002,s.99). Bu gibi törenler örgüt kültürüne, işletmenin temel değerlerini dramatize etmek suretiyle katkıda bulunurlar.

Törenlerin amaçlarını örgütsel düzenin sürdürülmesine hizmet etmek, yeni üyelerin tanıtılmasını sağlamak, sembolik mesajları örgüt üyelerine aktarmak ve sosyal bağlılık duygusunun gelişmesine katkı sağlamak şeklinde sıralanmaktadır (Bakan ve diğerleri, 2004,s.60).

Toplumsal yaşamda törenler, ilkel toplumlardan modern toplumlara kadar hepsinde önemli bir yer tutmaktadır. Örgüt kültürü ile ilgili literatürde de burada tören olarak ifade edilen ve ortak özelliklerine bağlı olarak törensellikler olarak adlandırılacak seremoni, rituel, rit gibi kavramlaştırmalar kullanılmaktadır. Bunlar Türkçe’ de merasim, tören, ayin gibi sözcüklerle karşılanmaktadır(Şişman, 2002,s.99). Örgüt üyeleri tarafından alışılmış ve rutin olarak sürdürülen seremoniler de örgüt kültürünün taşıyıcılarından birisidir (Unutkan,1995,s.50). Seremoniler özel olaylardır. Seremoni faaliyetlerinin esas anlamı, belli bir mesajı iletme veya daha özel bir amacı gerçekleştirmektir. Bu özel olay sırasında örgüt çalışanları örgüt kültürünün bir parçası olan kahramanlara, mitlere ve sembollere ait kutlamalar yaparlar. Bu nedenle seremoniler, önemli kültürel normların ve değerlerin anıldığı ve sağlaştığı olaylara örnek teşkil etmektedirler. Seremonilerin birçoğu, gelenekselleşmiş etkinlikler olarak tanımlanan törenleri kapsamaktadır (Özkalp-Kirel, 1996, s.170).

Toplum içinde insanların günlük tavır ve hareket usullerini ve yaşama biçimlerini düzenleyen kurallar vardır. Bu kurallar uzun zamanlardan beri toplumun bireyleri tarafından kabul görmüş ve yerleşmişlerdir. İnsanlar bu kurallara ya isteyerek, yada bir takım sosyal baskılar neticesinde uyarlar. Söz konusu kurallar kendiliğinden oluşup, aynı şekilde kendiliğinden silinip giderler. Bu kurallara adetler adı verilmektedir (Dönmezer,1994,s.245). Adetler , örgüt içerisinde kültürel değerleri güçlendirmek için yapılan, önemli görülen, alışılmış ve tekrarlanmış eylemlerdir

(Bakan ve diğeri, 2004,s.62). Örgütlerde özel olaylarda ve günlük faaliyetlere ilişkin kuralları içeren adetler temel değerleri yaşatan olayların önemini vurgulayarak, örgüt kültürünü moda eğilimlere göre dalgalanmalardan korumak gibi işlevleri yerine getirir. Bu işlevleri doğrultusunda adetler, özel durumlara ve günlük faaliyetlere ilişkin adetler olarak ikiye ayrılır (Erdem, 1996,s.45).

Trice ve Beyer, örgütsel törenleri, düzenleniş amaçlarına ve sonuçlarına göre altı grupta toplamıştır (Şişman, 2002,s.101-102);

Tablo 5 : Örgütsel Törenler ve Sonuçları Kaynak: (Şişman, 2002,s.102)

Tören Türü	Örnek Etkinlikler	Açık Sosyal Sonuçları	Gizli Sonuçları
Geçiş Törenleri	İşe alma ve temel eğitim	Üyelerin yeni statü ve sosyal rollere uyum kolaylığı	Sosyal ilişkilerin yürütülmesinde denge kurma
Düşürme	Üst yöneticinin yerini değiştirme	Sosyal kimlikleri ve güçleri eritme	Problemlerin olduğunu ve ayrıntılarını açıkça tartışma
Yükseltme	Seminerler	Sosyal kimliklerin güçlerini artırma	Başarıyı ve performansı artırma, başarılı örgüt yaratma
Yenileme	Örgüt geliştirme etkinlikleri	Sosyal yapıları ve işlevlerini yenileme	Güç ve otorite önlemlerinin varlığını güçlendirme
Çatışmayı azaltma	Kollektif anlayış	Saldırganlığın azaltılması	Bozulmuş ilişkilerde denge kurma
Bütünleşme	Yeni yıl partisi	Ortak duyguları güçlendirme ve kişileri sosyal sistem oluşturmaya teşvik	Heyecanı, coşkuyu, açığa vurma

3.8.1.8. Hikayeler ve Mitler

Hikayeler, örgütsel değerlerin yayılmasına ve yerleşmesine yardımcı olurlar. Örgütün kahramanlarını ve sembollerini canlandırırlar. Hikayeler, örgütsel kültür hakkında önemli ipuçları verirler. Örneğin bir örgütün kültüründe bireyselliği yada

yarışmayı vurgulayan hikayeler yaygınsa, örgütsel değerler de bu doğrultuda gelişir (Gordon, 1996,s.477). Hikayeler örgüt içindeki çeşitli kişi veya olaylar hakkında anlatılan, örgüt felsefesini yansıtan, örgütsel açıdan bütünleşme, işbirliği, koordinasyon ve kontrol işlevini gören ve taşıdığı örgütsel değerler aracılığı ile bir takım örgütsel sorunların çözümlünü sağlayan ve örgütsel faaliyetlerin etkin bir şekilde yerine getirilmesinde örgüt üyelerinin davranışlarına rehberlik eden bir kültür faktörüdür (Bakan ve diğerleri,2004,s.57).

Her firmanın yeni gelenlere veya örgüt dışındakilere anlatacağı, firmanın bir başarısı koruyucusu veya bir devre imzasını atan etkili bir lidere yaptığı bir iş veya başarıyı dramatik olarak anlattığı hikayesi vardır. Bu tür hikayeler daha ilk başvuru sırasında veya girişten birkaç gün sonra yeni gelenlere anlatılır. Bu hikayeler gündemdeki uygulamaları yasallaştırır ve uygulanmasını sağlar. Örgütün geğmişinde yaşanmış bazı durumlara ilişkin olarak anlatılan bir takım hikayeler, masallar, mitler de sözel semboller arasında yer alır. İnsanlar, toplumsal yaşamda belli görüşleri pekiştirmede veya belli durumları açıklamada bazı hikaye, masal, mit, fıkra, anı, atasözü, geçmişte başarılı olmuş örnek insanların yaşamlarından, davranış ve görüşlerinden örnekler vererek yararlanırlar (şişman, 2002,s.98). Örgüt kültürü açısından önem taşıyan ve genellikle örgütün geçmişine yönelik olayların, abartılarak aktarılması sonucunda ortaya çıkan kültür taşıyıcılarıdır. Hikayeler, örgütün geğmişi ve bugünkü durumu arasında köprü görevi görürler. Yine örgüt üyelerinin davranışlarına yön verici olması da, hikaye ve masalların önemli bir özelliği olarak belirtilebilir (Unutkan, 1995,s.49).

Hikayeler, işgörenlerin daha önce dinlediği veya tanık olduğu geğmişteki olaylardır. Kültürel değerleri ve normları hatırlatarak aktarımı ve paylaşımı sağlarlar. Örgüt üyeleri öykülerden bahsedip bunların aktardığı mesajları düşündükçe bu öykülerin temsil ettiği kavramların ve kültürel öğelerin akılda kalması da kolaylaşmaktadır (Özkalp-Kirel,1996,s.170).

Tarih boyunca hikaye anlatımı, insan yaşamının yapı taşı olmuştur. Hikayeler (Forster ve diğerleri,1999,s.11-17; Bakan ve diğerleri'nden, 2004,s.55) :

- Evdeki, işyerlerindeki ve çevredeki tanıdık veya yabancı insanlarla ilişkileri daha iyi anlama yeteneği kazandırır.
- Düşünceleri, tutum ve davranışları önemli ölçüde etkiler.
- Kişinin kendini tanıtmayı, grup üyeliğini, geçmiş ve gelecek ile iyi ve kötüde

anlaşmasını sağlar.

- Erken çocukluk dönemlerinden yetişkinlik dönemine kadar öğrenme ve iletişimde önemli anlamlar taşır.
- Örgüt liderlerine, yönetim değerlerini öğretmede ve örgüt kültüründe değişiklik yapmada yardımcı olurlar.

Mitler, gelenekler, efsaneler, öyküler, tercihler ve önyargılardan türemekte olup kültürün gerçekliğini nasıl yorumladığı, yada gerçekliğe uyum sağlamaları için inançlarını nasıl uyarladığını ifade eden ve gerçekleşmesi mümkün olan şeylerin çerçevesini çizen idealleşmiş ve abartılmış hikaye veya masallardır (Bakan ve diğerleri, 2004,s.58). Mit, bir sosyal grubun yada örgütün değerlerini, tanıtım sistemlerini yerleştiren bir iletişim aracıdır. Bir örgütün değerlerine, kurucularına veya farklı hiyerarşik düzeylerdeki kişilere ilişkin ilginç olaylar ve öyküler, zamanla belirli bir anlamı taşıyan mesaja dönüştüğünde mitleşir. Yine, örgütün önemli bir değeri bir veya birden fazla kişinin örnek davranışıyla eyleme dönüştüğünde bu eylem mitleşmektedir. Mitlere pozitif olduğu kadar negatif anlamlarda yüklenilebilmektedir. Bir paylaşıma yol açtıklarında, örgüte ait olma duygusunu güçlendirdiklerinde mitler pozitifdir. Buna karşın, mitler, örgüte karşı bir gruplaşmaya yol açtıklarında yani bölünmeyi güçlendirdiklerinde ise, negatiftirler (Erdem, 1996,s.41-42).

3.8.1.9. Dil

Dil, insanlar arasında iletişim, anlaşma ve taşıma aracı olarak başlı başına sembolik bir sistemdir. İletişim ise, ortak semboller aracılığı ile bilgi ve anlamın aktarılması sürecidir (Şişman,2002,s.95). Bir iletişim aracı olan dil, örgüt kültürünün nesilden nesile aktarılmasını sağlayan, önemli bir kültür ögesidir. Toplumda farklı meslek gruplarının kendilerine özgü farklı mesleki dilleri olduğu gibi bir örgüt içinde de benzer durum söz konusudur. Örgüt dilini ancak, o örgütte çalışanlar anlayabilir ve kullanabilir. Çalışanlar bu dili öğrenerek, kültürü kabul ettiklerini gösterirler. Böylelikle, kültürün korunmasına yardımcı olurlar (Terzi, 2000,s.49). Örneğin bir mühendislik bürosunda sayısal teknik terimler, hukuk bürosunda hukuk terimleri kullanılırken bir bankada daha çok ekonomik ve finansal terimler kullanılır (Bakan ve diğerleri,2004,s.53). Örgüt dili içindeki egemen bazı mecaz ve benzetmeler bireylerin diğer bireylere, olaylara, eylemlere ve dünyaya bakışlarında tutumlarını bilinçsizce ve derinden etkilemektedir. Bir örgütte egemen olan dilin

çözümlemesiyle örgüt kültürü hakkında bazı ipuçları elde edilebilir (Şişman,2002,s.95).

Örgüt kültürünü şekillendiren değer ve normların ifade edilmesi dil aracılığı ile gerçekleşir (Unutkan, 1995,s.49). Bireysel ve toplumsal değerler, anlayışlar, yaşantılar dil aracılığı ile yeni kuşaklara aktarılır. Dolayısı ile dil, kültürü yansıtan, bir ayna olup, kültürün öğrenilmesine, manaların simgelenmesine yardımcı olur (Eroğlu,1996,s.115). Her örgütün kendine özgü olan dili içinde; argo ifadeler, deyimler, şakalar mecazlar, metaforlar, sloganlar sözel semboller yer almaktadır Dil, yazılı ve sözlü olarak kullanılabilirdiği gibi jest ve mimikler de dilin sözle ifade edilemeyen yönlerini anlatır. Bir sağlık örgütü olan hastane duvarında görülen, hemşirenin parmağı ile ağzını kapatarak yapmış olduğu sus işareti, o örgüt içinde yüksek sesle konuşulmaması ve gürültü yapılmamasının bir kural olduğunu anlatır (Güven,1996,s.29).

3.8.1.10. Maddi Semboller

Örgüt kültürünü oluşturan maddi sembollerin en önemlisi *görev cümlesi* ve *şirket logolarıdır*. Örneğin Mercedes logosu büyük bir çoğunluğun bildiği bir şirket logosudur. Görev cümlesi ise örgütün uzun dönemdeki vizyonunu ifade eder.

Bank Of America da, muhafazakar bir şirkettir. Atak bir şekilde risk almak şirketin kültürünün bir parçası değildir. Yöneticileri dört kapılı Amerikan yapımı limuzinler kullanmaktadırlar. Bank Of America 1983'de Charles Schwab Co, şirketine ait borsa firmasını satın almıştır. Bank Of America'nın tam tersine Schwab atılganlığı ile itibar kazanmıştı. Schwab'taki üst yöneticiler Bank Of America'dakiler gibi şirket arabalarını kullanmaktaydılar. Ancak, onların ki Ferrari ve BMW idi. Arabaların imajı hem onları kullananların imajlarına ve hem de Schwab'ın korumaya çalıştığı kültürel değerlere uymaktadır (Öztürk,1994,s.318).

3.8.1.11. Davranış Kuralları

Doğru-yanlış ayrımıyla ilgili beklentilerdir ve örgüt içindeki çalışma kurallarını ifade ederler. Bir işletmede hangi tür çalışma davranışlarının onaylandığı hangilerinin onaylanmadığı o işletmenin davranış kurallarına ilişkin bilgi verirler (Tevrüz, 1996, s.91). Kurallar değer sistemine bağlı olarak, toplumlarda bireylere yol gösteren, doğruyu, yanlışı, olumluyu ve olumsuzlu belirleyen standartlar ve fikirler bütünüdür. Kural ve değer arasındaki farklılık ise değerlerin soyut ve genel kavramlar olması, kuralların da belirgin ve yol gösterici olmalarıdır

(Berberoğlu,1991,s.41). Davranış kuralları, örgütte günlük hayatın sürdürülebilmesi açısından hayati önemi olup örgüt kültürünün şekillenmesine yardım eden bir özelliğe de sahiptirler (Bakan ve diğerleri,2004,s.64).

3.8.1.12. Mimari Özellikler

Örgüt lideri mevcut kültürü sağlamlaştırmak veya yeni bir kültür yaratmak için işyeri ortamını yeniden tasarlamaktadır. Yapıların yaşı, konumu, şekli ve boyutu, örgütlerin takım çalışması, riskten kaçınma ve esnekliğe verdiği önem hakkında fikir verebilir. Böyle yapılar kültürü biçimlendirmek için bilinçli bir şekilde tasarlanmıştır.

Bir şirket binasının mimarisi sanıldığından çok daha önemlidir. Mimari tarzı ve iç dizayn çalışanların ve müşterilerin davranışlarını etkilemektedir. Binaların insan psikolojisi üzerindeki etkisine verilecek en somut örneklerden biri eski komünist ülkelerdeki resmi binaların mimari tarzıdır. Bu binalar; insanların devlet ve komünist parti karşısında acziyetlerini vurgulamak için geniş bulvarlar üzerinde, keskin hatlı, koyu renkli ve devasa olarak yapılmışlardır. Böylelikle, bu binalara giren insanların devletin büyüklüğü karşısında ezilmeleri amaçlanmıştır. Anlaşılmaktadır ki, mimari özellikler örgütün stratejik profilini göstermek için kullanılabilirler ve mimarideki değişiklikler çoğunlukla örgüt kültüründeki değişmeyi de gösterir (Güney,2001,s.180).

3.8. 2. Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Yarattığı İşlevler

Örgüt kültürünü oluşturan unsurların yarattığı işlevler şöyle sıralanabilir (Norman, 1991,s.166-169):

1. Kültür, bir örgütsel biçimlendirme aracıdır.
2. Örgüt kültürü, bir örgütsel sosyalleşme süreci ve aracıdır.
3. Örgütsel sorunların çözüm yöntemidir.
4. Moral ve güdüleme aracıdır.
5. Örgütsel iklimin belirleyicisi, örgütsel etkinlik ve verimliliğin anahtarıdır.
6. Örgütsel değişimin hedefi, aracı ve belirleyicisidir.
7. Örgüt içinde istikrar ve mükemmelliğin göstergesidir.

3.9. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ SINIFLANDIRMALARI

Örgüt kültürünün sınıflandırılması, örgütlerin ne tür kültüre sahip olduğunun anlaşılmasına yardımcı olur. Örgütler insanların parmak izleri gibi birbirlerinden farklıdırlar. Her örgütün kendine özgü tarihi, haberleşme sistemi, yöntem ve prosedürleri, felsefesi, hikayesi vardır. Bazı örgütlerde son derece sıcak bir ortam var iken bazılarında katı ve izole bir ortam söz konusudur (Unutkan,1995,s.56).

3.9.1. Güçlü Kültür – Zayıf Kültür

Güçlü ve zayıf olarak yapılan sınıflandırma en yaygın olarak kullanılan sınıflandırma çeşididir. Ancak bunun ayrıntısı üzerinde pek durulmamış, genelde güçlü örgüt kültürleri tercih edilmiştir (Şişman,2002,s.141). Bu özellikler sık sık alt kültürler arası ilişkilerin niteliğiyle ilişkili bir biçimde ele alınmıştır. Güçlü bir örgüt kültüründe, örgüt üyeleri temel değerleri kabul eder ve bağlılık gösterir. Zayıf kültürlerde ise, değerler üzerinde uzlaşma sağlanamamıştır, alt kültürler arası bağlar gevşektir (Robbins, 1993,s.606). Örgüt üyeleri değerleri ne kadar çok benimser ve onaylar ise kültür o kadar çok güçlenir. Güçlü kültür, amaç birlikteliğini sağlar, güdülenme düzeyini artırır, performansı yükseltir. Aynı şekilde güçlü bir kültür örgüt üyeleri arasındaki davranışlarda da tutarlılık yaratmaktadır. Zayıf kültür, örgütte bilinçli oluşturulmamış amaçlara hizmet etmekte, hikaye ve törenler ile çalışanlara mesajlar vermekte, müşteri, ürün ve çalışan yerine istatistiklere önem vermektedir (Örücü,2001,s.89-90).

Örgüt kültürünün güçlü veya zayıf olması ile performansı arasında doğrudan bir ilişki kurulmaktadır. Özellikle, güçlü kültürleri olan örgütlerin diğer örgütlerden daha iyi performans gösterdikleri belirtilmektedir. Çünkü, örgüt çalışanları arasında işbirliği, dayanışma ve örgüte bağlılık yaratan güçlü kültürlerin beklenen çıktısı yüksek performans olarak ortaya çıkmaktadır. Aslında, güçlü örgüt kültürlerinde tüm çalışanlar kültürel değerleri, öğretme, öğrenme, kolaylaştırma, paylaşma gibi süreçlerle içselleştirmektedirler. Bu yolla, çalışanlarda motivasyon, bağlılık ve performans artışı görülmekte ve örgütten ayrılma oranları azalmaktadır (Erdem-İşbaşı, 2001,s.35).

Tablo 6 : Güçlü Kültür ile Zayıf Kültürün Özelliklerinin Karşılaştırılması Kaynak:
(Karcioğlu-Yakupoğulları,2000,s.251)

Güçlü kültürün özellikleri	Zayıf kültürün özellikleri
Anlayış ve uzlaşma	Uzlaşmaya kapalılık
Gelişme fırsatı	Destek vermeme
Ortak karar verme	Bireysel karar verme
Sorumluluk alma	Sorumluluktan kaçınma
Dostluk ve güven	Güvensizlik
Sıkıcı olmayan kontrol	Sıkı kontrol ve denetim
Yardımlaşma ve işbirliği	Yarımdan kaçınma
Başarının ödüllendirilmesi	Nadiren ödüllendirme
Hataları hoş görme	Cezalandırma
Sosyal hayata ilgi	Sadece iş hayatı ile ilgilenme

3.9.2. Baskın Kültür – Alt Kültür

Örgüt kültürü en genel anlamı ile örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ve kabul edilen ortak bir anlayışı, değerler bütünü ve algılamayı ifade eder (Bakan ve diğerleri,2004,s.75). Örgütteki hakim değerler ve uygulamalar güçlü/egemen alt kültürlerin etkisi altındadır ve bir örgütün kültürel özellikleri açıklandığında, bu grubun değerleri öne çıkar (Robbins, 1993,s.605).Örgüt kültürünün çoğunluğunun paylaştığı değerler örgütte baskın kültürü oluşturur. Örgüt kültürü denildiğinde bu baskın kültürü ifade eder. Örgütün, her bölümünün kendi üyeleri arasında geçerli olan değerleri vardır. Bu değerlerin bazıları örgütün genelde paylaştığı değerler olmasına rağmen, bazıları genel değerlerden ayrılabilir. İşte bu ayrılan yönler alt kültürleri oluşturur (Berberoğlu ve diğerleri,1998,s.387). Dolayısı ile baskın kültürün yanında her örgütte ortak sorunlara, etkileşimlere ve deneyimlere bağlı olarak gelişen alt kültürler vardır. Örgütün kültürü, alt kültürler arası etkileşimin ürünüdür. Alt kültürlerin benzerlik ve farklılık düzeyi, kültürün homojen veya heterojen oluşunu belirler (Schein, 1984,s.7). Her örgüt, ortak sorunlara, etkileşimlere ve deneyimlere bağlı olarak spesifik ortak anlayışların geliştirildiği, etkisi ve gücü farklı alt

kültürlerden oluşur. Diğer bir deyişle, alt kültürlerin değerleri, tutumları birbirleriyle ne kadar çok örtüşüyorsa, örgütün kültürü o derecede bütünlük gösterir, ancak, alt kültürler arası ara kesitler dar ise bütünlük görüntüsü zayıftır (Van Maanen ve Barley, 1985; Erdem-İşbaşı'ndan, 2001,s.23-57).

Eğer bir örgütte baskın bir kültür yerine bir çok alt kültür varsa örgütte paylaşılan değerler daha az olacaktır. Fakat göz ardı edilmemesi gereken bir gerçek de bir çok örgütün alt kültürleri olmasına rağmen çalışanlarının davranışlarını etkileyebilmektedir (Robbins,1996,s.685). Alt kültürler eğer örgütün baskın kültürü veya genel amaçları ile bir çatışma içindeyse örgütü zayıflatıp temelini çürütebilir (Luthans,1992,s564).

3.9.3. Şebekeleşmiş, Çıkarıcı, Toplumcu ve Parçalı Kültür

Örgütteki sosyallik ve dayanışma düzeyi esas alındığında dört farklı örgüt kültürü tipinden söz edilebilir. Bunlar şebekeleşmiş, çıkarıcı, toplumcu ve parçalı kültürel yapıdır. Sosyallik bir topluluğun üyeleri arasındaki dostlukların ölçütü olup dayanışma ise kişisel bağlardan bağımsız olarak topluluğun ortak hedeflerinin hızlı ve etkin biçimde hayata geçirilme becerisinin bir ölçütüdür (Berberoğlu ve diğerleri, 1998,s.38-39).

3.9.3.1. Şebekeleşmiş Kültürel Yapı

Yüksek sosyallik ve düşük dayanışma düzeyindedir. Burada informel bir yapı hakimdir. Yakın arkadaşlıklar fikir ayrılıklarının ve eleştirinin önündedir. Bu kültürel yapıda insanlar iş yerinde sohbet eder, öğle yemeğine beraber çıkar, kutlamalar ve maçlar düzenlenir.

3.9.3.2. Çıkarıcı Kültürel Yapı

Düşük sosyallik ve yüksek dayanışma düzeyindedir. Şebekeleşmiş yapının tam tersidir. Örgüt üyeleri arasındaki iletişim tamamen iş ile ilgilidir. Sosyal bağların zayıf olmasından dolayı örgüte bağlılıkta zayıftır.

3.9.3.3. Toplumcu Kültürel Yapı

Yüksek sosyal yapı ve yüksek dayanışma düzeyidir. Çalışanlar kendilerini örgütleri ile özdeşleştirirler. Bireyler kendi kimliklerini örgütün kimliği ile eş tutarlar.

3.9.3.4. Parçalı Parçalı Kültürel Yapı

Düşük sosyallik ve düşük dayanışma düzeyindedir. Çalışanlar genellikle kendileri için çalışırlar ve kendilerini meslek grupları ile özdeşleştirirler. Kişisel

ilişkiler azdır, projeler bir sır gibi saklanır, dedikodu ve eleştiriler ile iş arkadaşları sabote edilmeye çalışılır.

Tablo 7 : Sosyallik ve Dayanışmayı Esas Alan 4 Örgüt Kültürü Tipi

Kaynak: (Goffee - Jones; Bakan ve diğerleri'nden, 2004,s.81)

Sosyallik

Yüksek

ŞEBEKELEŞMİŞ	TOPLUMCU
PARÇALI	ÇIKARCI

Düşük

Dayanışma

Yüksek

3.9.4. Handy Modeli

William Handy, bir psikolog olan Harrison'ın çalışmalarına dayanarak yönetim biçimi ve örgüt yapısını temel alan bir başka sınıflamaya gitmiştir (Handy,1993,s.183). Handy örgüt kültürünü, örgütte çalışanların davranışlarını, düşüncelerini ve değerlerini şekillendiren normlar sistemi olarak ele alır (Unutkan ,1995,s.57). Her birine eski Yunan tanrılarının adları verilen bu kültürler ; güç kültürü (*Zeus*), görev kültürü (*Athena*), rol kültürü (*Apollo*) ve birey (*Dionisus*) kültürüdür (Şişman, 2002,s.142). Handy ve Harrison'a benzer bir sınıflamayı daha sonra Diana Pheysey' de yapmış; O'da örgüt kültürünü rol kültürü, başarı kültürü, güç kültürü ve destek kültürü olarak dört gruba ayırmıştır (Şişman,2002,s.143-144).

3.9.4.1. Güç Kültürü

Bu kültürde otorite sahibi olan insanlar baskındır, diğer çalışanlar güç ve otorite sahibi olanların beklentilerini yerine getirmek üzere hizmet ederler. Otoriteye karşı çıkma durumuna pek rastlanmaz yada sayıca çok azdır. Liderlerin güçlü olmaları kadar bilgi ve tecrübe sahibi olmaları da gerekir. Bu tip kültürün abartılı ve kötü bir biçimde uygulandığı durumlarda ,örgütte korku hakim olur ve işler gerginlik içerisinde yerine getirilir (Handy,1993,s.183).

Güç kültürünün en belirgin özelliği merkezileşmesidir. Otokratik bir yönetimin uygulandığı bu örgütlerde kararlar üst yönetim tarafından alınır ve alt kademedekiler bu kararları sadece uygularlar. Güç kültürüne daha çok küçük işletmelerde, askeri birimlerde ve büyük işletmelerin tepe yönetimlerinde rastlanır (Unutkan,1995,s.57).

3.9.4.2. Rol Kültürü

Bu kültür, fonksiyonel işlerin hakim olduğu bürokrasi kültürüdür. Örgüt içinde faaliyetler, ayrı ayrı işlev gören departmanların birer fonksiyonu biçimindedir. Örgüt içerisinde rol, iş ve otorite tanımları açık bir biçimde yapılmış ,iletişim yöntemleri belirlenmiş ve herhangi bir sorunla karşılaşıldığında çözüm yöntemleri önerilmiştir. Başka bir deyişle örgüt, tepe yönetim tarafından koordine edilen kurallarca kontrol edilmektedir. Bu kültürde standartlar doğrultusunda işini yapmaya çalışanı ödüllendirme eğilimi vardır. Kültürün etkinliği, bireyin kişiliğinden çok, iş ve sorumluluk dağılımının rasyonelliğine bağlıdır (Handy,1993,s.185).

Örgütte güç belirli merkezde toplanmıştır. Piramit tipi bir hiyerarşi ve otorite ön plandadır (Şişman,2002,s.143). Bu kültür sıklıkla bürokrasi ile anılmakta olup aşırı derecede biçimsel ve merkezidir. Rol kültürünün daha çok bürokrasinin yoğun olduğu bankalarda, resmi kuruluşlarda ve sigorta şirketlerinde görülebileceği söylenebilir. Rol kültürünün avantaj ve dezavantajları şöyle özetlenebilir (Bakan ve diğerleri, 2004, s.90-91);

- Ekonomik göstergelerin esneklikten, teknik uzmanlık ve uzmanlaşmanın ürün geliştirme veya ürün maliyetinden daha önemli olduğu ortamlarda rol kültürü olumlu sonuçlar doğurabilir.
- Rol kültürü istikrarlı çevrede gelişme eğilimindedir.
- Rol kültürünün önem verdiği hususlar tahmin edilebilirlik, tutarlılık ve standardizasyondur.
- Rol kültürünün en büyük dezavantajı değişime ayak uydurmada problem yaşamasıdır. Bu kültürün mevcut olduğu örgütlerde kurallar, prosedürler ve işlerin yapılış şekilleri mevcut şartlara cevap veremez duruma gelebilir.

3.9.4.3. Görev Kültürü

Bu tip kültürlerde insanlar işin kendisi ile ilgilenirler ve işin yapılması ile ilgili bireysel bir çaba ve ilgi gösterirler. Bu kültürler, kendi problemlerini çözme teşebbüsü içinde olan motive olmuş insanların, karşılıklı ilişkilerinin bir sonucu olarak nitelendirilen kültürlerdir. Başarı kültürüne sahip bir örgüt, üyelerinden, meşgul oldukları işe ve çalıştıkları kuruma fazla zaman harcamalarını ve tüm enerjileri ile katkıda bulunmalarını bekler. Bu tip kültürün hakim olduğu örgütler, bireylerin onları içsel olarak tatmin eden görevlerde çalışmaktan hoşlandıklarını varsayar (Pheysey ,1993,17).

Görev kültürü, daha öncekilerden çalışanlara bağımsızlık tanınması bakımından farklılık gösterir. Burada proje ve takım çalışmasına önem verilir. Danışmanlık şirketleri ve reklam şirketleri ile büyük işletmelerin araştırma-geliştirme, pazarlama departmanlarında görev kültürüne rastlanabilir (Unutkan,1995,s.58).

Görev kültürünün avantaj ve dezavantajları şöyle özetlenebilir (Bakan ve diğerleri,2004,s.92);

- Takım kültürü esnek ve uyarlanabiliridir.
- Takımlar belirli amaçlar için oluşturulurlar ve üzerinde çalışılan projede gelinen şamaya göre takım yapısı değiştirilir.
- Takımlar esnek ve çevreye duyarlıdır.
- Bazen proje liderleri arasında kaynak tahsisi gibi konularda anlaşmazlık olabilir. Böyle durumlarda merkezden müdahaleler gelir ve görev kültürünün yerini güç kültürü almaya başlar.

3. 9.4.4. Birey Kültürü

Bu kültür, hiyerarşiye, uzlaşmaya ve rutinleşmeye karşıdır. Birey kültürünün hakim olduğu örgütler üyelerine, birbirleriyle ilişki kurma ve ait olma konularında tatmin duygusu sağlar. Yöneticileri astlar arasına katar ve çalışanların yönetimde yer aldığı karar verme sistemleri yaratır. Bu kültürün temel varsayımı, bireylerin kendilerini tam olarak üye hissettikleri ve bireysel katkılarının olduğuna inandıkları örgüte veya gruba, bir bağlılık hissiyle katkıda bulunacaklarıdır (Handy,1993,s.189).

Bu tip kültürde, çalışanlara karşı sürekli destekleyici bir liderlik ve yönetim tarzı sergilenerek, çalışmalarında ihtiyaç duyulan kaynaklar temin edilir. Ayrıca takım çalışması ve bireysel gelişim teşvik edilerek başarı ve yeniliğe yönelik davranışlar ödüllendirilir. Bu kültürlerde odak noktası birey ve uzmanlaşma derecesi olarak belirtilebilir. Bu kültürün örneklerine mimarlık büroları ve küçük çaplı danışmanlık şirketlerinde rastlanabilir (Unutkan,1995,s.58).

Tablo 8: Farklı Örgüt Kültürlerinin Avantaj ve Dezavantajları Kaynak: (Handy, 1993, s.189)

	Avantajlar	Dezavantajlar
Güç Kültürü	<ul style="list-style-type: none">• Aşamaları yerine getirmede değişen durumlara çabuk cevap verebilmek becerisi gösterebilme esnekliği• Az sayıda kural ve işlem• Çalışmak için heyecanlandırıcı ve güdüleyici yerler olabilir	<ul style="list-style-type: none">• Eğer kişiler yanlış anlarsa tüm örgüt zarar görür• Şimdiki lider daha sonar yapılacak işlerin planlarını bırakmadan giderse örgüt dağılıbilir;• Örgüt belirli bir noktadan daha fazla büyürse kontrol zorlaşır
Rol Kültürü	<ul style="list-style-type: none">• Öngörülebilir ve istikrarlı (ancak, çevre/ortam da istikrarlı ise bir avantajdır)• Zaman içerisinde çok verimli olabilir• Çalışma programları uzun olan örgütler için uygundur	<ul style="list-style-type: none">• İçten yüklü adalet• Kurallar ve işlemlerle çerçevenmiş• Nefessiz kalmış bir yenilik ve yaratıcılık
Görev Kültürü	<ul style="list-style-type: none">• Çevredeki değişikliklere uyum yeteneği ve esneklik• Yönetimin katılımcı, ademi merkezîyetçi ve takım çalışması yaklaşımlarıyla uyumlu	<ul style="list-style-type: none">• Ekonomik bölünebilirliği yaratılabilmenin zorluğu yürütebilmenin çok zor ve çok karmaşık olabilmesi personele çok kafa karıştırıcı (yanıltıcı, şaşırtıcı) gelebilir
Birey Kültürü	<ul style="list-style-type: none">• Avukatlar ve mimarlar gibi küçük profesyonel gruplar (takımlar) için uygundur	<ul style="list-style-type: none">• Faydalanacaklardan ziyade personelin ihtiyaçlarını gözetmesi nedeniyle STÖ değerleriyle uyumlu değildir.

3.9.5. Deal ve Kennedy Modeli

Terrence Deal ve Allan Kennedy çevrenin yalnızca örgüt yapısı üzerinde değil aynı zamanda örgüt kültürü üzerinde de büyük etkisi olduğunu ileri sürmüşlerdir. Yüzlerce işletme kültürü üzerinde yaptıkları araştırmalar sonucu örgütleri dört kültürel sınıflandırmaya ayırmışlardır. Bu sınıflandırmayı yaparken iki kriter üzerinde durmuşlardır. İlki, işletmenin stratejik kararlarına ilişkin çevresel belirsizlik derecesi,

ikincisi ise, işletmenin aldığı kararların başarısına ilişkin çevreden edinilen geri bildirim hızı (Daft,1991,s.79). Bu kültürel sınıflar şunlardır;

Sert erkek, Maço kültürü (Tough-Guy, Macho culture)

Sıkı çalış/ Sert oyna kültürü (Work hard / Play hard culture)

Şirketin üzerine iddiaya gir kültürü (Bet-Your-Company culture)

Süreç kültürü (Process culture)

Bu kültürlerin oluşumunda rol oynayan değişkenlerden biri, işletmelerin stratejik kararlarına ilişkin belirsizlik ve risk derecesi, bir diğeri ise, kararın başarısı konusunda işletmenin çevreden aldığı geri bildirim hızıdır. Konu ile ilgili ayırım aşağıdaki şekilde açıklanabilir.

Şekil 6: Geribildirim Hızı ve Risk Düzeyine Göre Örgüt Kültürü Tipleri

Kaynak: (Deal-Kennedy,1982,s.107-109)

Belirsizlik ve Risk	Çevreden Geri Bildirim	
	Hızlı	Yavaş
Yüksek	<u>Sert erkek, maço kültürü:</u> Yapı, kozmetik, film sektörleri	<u>Şirket üzerine iddiaya gir kültürü:</u> Havacılık, uzay, ar-ge projeleri
Düşük	<u>Çok çalış/Sert oyna kültürü:</u> Moda, pazarlama, elektronik sektörleri	<u>Süreç Kültürü:</u> Kamu hizmetleri, sigorta ve finans sektörleri

3.9.5.1 Sert Erkek, Maço Kültürü

Yüksek riskli karar vermenin olduğu ve geri bildirim hızlı olduğu çevresel koşullarda ortaya çıkmaktadır. Bu tür işletmeler yüksek riskli kararlardan çekinmeyen ve sonuçları hemen alan işletmelerdir. Buralarda finansal risk yüksektir (Unutkan,1995,s.64). Bu yüzden, kavgaya tutuşan ve hemen netice alan sert erkek tiplmesi yapılmaktadır. Bu kültürü uygulayan işletmeler reklama, davetlere ve danışmanlığa önem verirler. Bu tür işletmelerde yıldız olan bireylerdir, gruplara veya takımlara önem verilmez. Maço kültürüne sahip başlıca sektörler reklam, film, inşaat ve kozmetik sektörleridir. Bu sektörlerde risk çok fazla ama aynı zamanda kazanç da çok fazla olabilmektedir. Özellikle film endüstrilerinde, çok büyük harcamalar yapılarak çekilen bir film maliyetinin iki katı kazanç bile sağlayabilirken bazı filmler

de ise büyük zararlara uğranabilmektedir. Böyle bir kültürü benimseyen şirketler, hızlı ve cesur kararlar alabilen ve sonuçlarından çekinmeyen ve gerektiğinde başarısızlıklara da hazır olabilen çalışanlar isterler. Örgütün lideri konumunda olan tepe yöneticiler bu tür kültürlerde çok riskli kararları cesaretle alabildikleri için kahraman olarak görülürler. Maço kültürlerde uzun dönemli planlar yerine kısa dönemli başarılarla çok daha fazla önem verilir. Ayrıca hatalardan ders almak ve planlar oluşturmak yerine çoğu zaman içgüdülere önem verilir (Eren,2001,s.151).

3. 9.5.2. Sıkı Çalış / Sert Oyna Kültürü

Geri bildirim hızı hızlı olduğu ama riskin çok fazla olmadığı çevrelerde görülür. Bu kültürlerde alınan kararların risk derecesi düşük dolayısıyla getirileri de düşüktür, bu yüzden bu tür işletmelerde devamlı surette sıkı çalışarak ayakta kalma felsefesi hakimdir. Maço kültürünün aksine takımlar halinde ve organize biçimde çalışma hakimdir ve bu kültürde bu şekilde çok çalışarak yüksek satış hacmine ulaşan satıcılar kahraman olurlar. Çalışanlar arasında düzenlenen yarışmalar, toplantılar ile amaç hep heyecanı canlı tutmaktır. Çünkü bu tür işletmelerde monotonluk, hantallık gibi durumlar başarısızlığa neden olur ve bu nedenle böyle durumlarda yaratıcı, dinamik ve heyecan katacak yeni üyeleri kültür içine almak ve heyecanını ve yaratıcılığını kaybeden üyeleri kültür dışına çıkarmak eğilimi vardır. Zira, canlılık ve heyecan sayesinde dış çevrede başarılı olabilmek ve rekabet edebilmek için gerekli olan sert oynayabilme gücü korunmuş olur. Bu kültür, pazarlama yöntemi kuvvetli olan firmalarda ve satış organizasyonları başarıda önem taşıyan firmalarda gereklidir. Özellikle moda sektörü, fast-food işletmeleri, bilgisayar üretip pazarlayan şirketler, emlakçılık, otomobil satan firmalarda bu kültür hakimdir. Sıkı çalışmanın ve takım çalışmasının her türlü engeli aşacağına dair bir inanç vardır(Eren,2001,s.151-152).

3.9.5.3. Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü

Çevresel riski yüksek ve geri bildirim hızı düşük olan kültürdür. Bazı örgütler, büyük miktarlarda para ve zaman yatırımı gerektiren çevrelerde faaliyetlerde bulunurlar ve yatırımın başarılı olup olmadığını anlamak için yıllarca beklemek gerekir. İşletmeler Ar-Ge'ye büyük yatırımlar yaparlar ve ürünlerini piyasaya sunmadan önce uzun yıllar test etmek zorundadırlar. Bu kültürde tecrübeye çok değer verilir. Kahramanlar, uzun zamandır bu işte çalışanlardır ve çok fazla teknik yeteneğe, azime ve sabra sahip kişiler olarak algılanırlar. *Gelişme en önemli ürünümüzdür, Yarını bekleyemeyiz* gibi sloganlar benimsenir. Karar verme yavaştır

ve uzlaşma gerektirir. Toplantılar en önemli tören sayılır. Raporlar genelde yazılı ve uzundur. Hem uzman hem yasal güce saygı duyulur ve yasal güç sahibi olan kişiler bu gücü çok uzun süre sonunda elde ederler. Genellikle, petrol, uzay sanayi, havacılık, araştırma-geliştirme bölümleri, madencilik işletmeleri ve orduda görülür. Bu tür işletmeler genellikle nakit sıkıntısı çekmekte ve ekonomik dalgalanmalardan olumsuz biçimde etkilenmektedir çünkü ekonomik krizlerde yeni ve büyük yatırımlarda bulunmak yerine biraz tasarrufa yönelmektedirler (Reitz,1987,s.551).

Bu tip kültürde çalışma disiplini yoktur, insanlar günün her saatinde işyerinde bulunup çalışabilirler. Meslektaşlık ilişkileri serbesttir. Teknik konuları düşünme ve görüşme zorunluluğu vardır ve bu teşvik edilir. Bu kültürü içine alan sektörler yaratıcılık ve yenilik gerektirmekte ama sonuç itibari ile sınırları bozucu biçimde yavaş ilerlemekte, ayrıca ekonomik dalgalanmalardan da olumsuz biçimde etkilenmektedirler (Eren,2001,s.152-153).

3.9.5.4. Süreç Kültürü

Çevrenin belirsizlik derecesinin düşük ve geri bildirim hızının da yavaş olduğu işletmelerin kültürüdür. Sonuçları, getiriye ölçmek zordur, bu yüzden çalışanlar kararların nasıl alındığına ve işin nasıl yapıldığına konsantre olurlar. Burada, yöneticinin işin nasıl yapılacağına ilişkin belirledikleri prosedürlere büyük önem verilir ve bu prosedürler izlenir. Bu tür işletmeler genellikle, bankalar, sigorta şirketleri, kamu işletmeleri, eczacılık, finansal hizmet işletmeleridir (Daft,1991,s.82).

Süreç kültüründe, ayrıntıya ve kağıt çalışmasına büyük önem verilir. Bütüncülük, uygunluk, rutin, standartlar önemlidir. Teftiş ve denetim genel törenlerdendir. Unvanlar önemlidir, hiyerarşik seviyeler arası farklılıklar önemlidir (Reitz,1987,s.552). Bu kültürde işletme personeli oldukça fazla çalışmakta, hata yapmamaya gayret göstermektedir. Bu kültürde çalışma sonuçlarını ölçmek ve değerlendirmek oldukça zordur. Bu kültürde en önemli değer, yapılacak işte yönetimin inandığı süreçleri takip etmektir (Eren,2001,s.153)

Tablo 9: Deal Kennedy modelindeki kültür tiplerinin özellikleri Kaynak: (Luthans,1992,s.568);

	Sert erkek Maço	Sıkı çalış Sert Oyna	Şirketin üzerine İddaya gir	Süreç Kültürü
Bu kültüre sahip üyelerin ve / veya kahramanların davranışları	Sert tavırları vardır. Bireyseldir. Ya hep ya hiç riskine tahammul eder. Batıl inançlıdır.	Çok iyi satıcıdır. Genellikle arkadaş canlısıdır. Takım halinde problem çözer. Batıl inançları yoktur.	Uzun dönemli belirsizliğe katlanır. Kararlarını iki defa kontrol eder. Teknik açıdan yeterlidir. Yetkiye büyük saygısı vardır.	Kendi bölümü içinde koruyucu ve tedbirlidir. Düzenli ve dakiktir. Detayları bulmada iyidir.
Personel veya Kültürün gücü	İşleri kısa şekilde yapar.	Genelde işleri çabuk yapar.	Yüksek kalitede icatlar yapabilir.	İşyerine düzen ve sistem getirir.
Personel veya Kültürün Zayıf tarafı	Geçmiş hatasından ders almaz. Herşey kısa dönemlidir.	Pratik çözüm arar. Problem çözmekten çok eyleme inanır.	İşlerin yapmada çok yavaştır. Nakit problemi vardır.	Çok fazla kırtasiyecilik vardır. Uzun saatlerle ve sıkıcı işlerle uğraşır.
Üyelerin Ve/ veya Kahramanların Adetleri	Moda elbiseler giyer. Şahsi evlerinde yaşar. Tenis gibi şahsi sporları sever. Yalnızlıktan hoşlanır.	Giyimde aşırılıktan kaçınır. Şehire uzak yerlerde yaşar. Futbol gibi takım sporlarını sever. Beraber içmekten hoşlanır.	Örgütsel rütbelerine göre giyinir. Golf gibi sporları sever. Eski üyeleri yenilerine yol gösterir.	Hiyerarşik sınıflara göre giyinir. Apartmanlarda yaşar. Maraton gibi sporları sever. Anılarını tartışmayı sever.

3.9.6. Hofstede Modeli

Geert Hofstede' nin kültür konusunda düşünceleri bugüne kadar kültürel farklılıklar üzerine yapılmış en kapsamlı ampirik çalışmalardan birisine

dayanmaktadır. Hofstede kırk ülke üzerinde yaptığı ve ulusal kültürün örgütler açısından sonuçlarını incelediği araştırmasının sonuçlarını dört başlık altında toplamıştır(Terzi, 2000,s.69-76). Bunlar; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik-toplumculuk ve dişilik –erkeklik boyutlarıdır (Hofstede,1985,s.347-357; Hofstede,1984,s.389-398).

3.9.6.1. Güç Mesafesi

Güç mesafesi toplumlarda bireyler arasında gücün eşit şekilde dağılıp dağılmadığı ile ilgilidir. Bu boyuta göre örgütsel yapıdaki özellikler birbirinden oldukça farklılık gösterebilir. Güç mesafesi az olan ülkelerde çalışanlar daha bağımsızdır ve demokratik bir yönetim tarzı istemektedir. Güç mesafesi fazla olan ülkelerde otokratik bir yönetim tarzı benimsenmektedir (Hellriegel,1995,s.470)

Bazı toplumlarda ve kültürlerde az gücü olan insanlar, gücün eşit olarak dağıtılmadığını kabullenmişlerdir. Yani, toplumdaki bireyler arasındaki güç mesafesi fazladır. Böyle bir toplumda üst makamlarda bulunanlar haklı olmak için doğruyu bilmek zorunda değillerdir. Haklılıkları sahip oldukları güçten kaynaklanmaktadır (Sargut,1994,s.183).

Güç mesafesi , toplumlarda ve işletmelerde hiyerarşiye ve güce dayalı eşitsizliğin ne ölçüde kabul edilebilir olduğunu ifade etmektedir. Güç mesafesi fazla olan kültürlerde, güç dağılımında ve buna bağlı olarak fırsat eşitsizliğindeki dengesizliği kabullenilmiştir. Bu kültürde unvan, statü ve pozisyon gibi betimleyici öğelere fazlasıyla önem verilmekte ve saygı duyulmaktadır. İşyerlerinde işçi ve işveren arasındaki mesafe hissedilir ve korunur. Güç mesafesi az olan kültürlerde ise güç sahibi kişilere yaklaşmak ve onlarla yakınlaşmak daha kolaydır. İşletmelerde önemli kararlar verileceği sırada, çalışanların fikirleri alınmakta ve karar sürecine dahil edilmektedirler. Fırsat ve ödüllendirmelerde ise eşitsizliğe daha az rastlanmaktadır (Bakan ve diğerleri, 2004, s.84-85). Aşağıdaki tabloda güç uzaklığı boyutuna göre değişik ülkelerdeki örgüt üyelerinin benimsediği yapılar yer almaktadır

Tablo 10: Güç Mesafesi, Özellikleri ve Ülkeler Kaynak: (Hellriegel ve diğerleri,1995,s.470)

Güç Mesafesi	Az	Çok
Ülkeler	Avusturya,İsrail,Yeni Zellanda,İsveç, A.B.D.	Brezilya, Hindistan, Meksika, Malezya,
Özellikleri	Az merkezileşme	Çok merkezileşme
	Az seviyeli hiyerarşi	Çok seviyeli hiyerarşi
	Az sayıda üst seviye personel	Çok sayıda üst seviye personel
	Ücret farklılıkları az	Ücret farklılıkları fazla
	Büro personeli işçilerle aynı değerdedir.	Büro personeli işçilerden daha değerlidir.

3.9.6. 2. Belirsizlikten Kaçınma

Bu boyut bir toplumdaki bireylerin belirsiz ve değişken durumlar karşısında kendilerini nasıl hissettikleri ve bunlardan kaçınmak için neler yaptıkları ile ilgilidir. Belirsizlikten kaçınma derecesi fazla olan kültürlerde, örgütler pek çok yazılı kurallar ve prosedürlere sahip olma eğilimindedir (Hellriegel,1995,s.471).

Belirsizlikten kaçınma boyutunda, kişilerin yaptıkları işleri ne ölçüde kontrol edip edemeyeceklerine ilişkin görüşleri yansıtmaktadır. Bu boyut, insanların yasalar, yönetmelikler gibi formal kurallara sarılma derecesi ile de ilgilidir. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda bireyler gelecekte ortaya çıkabilecek tehlikelere karşı kendilerinin minimum zarar görmesi için alınabilecek önlemleri şimdiden almak isterler (Gegez ve diğerleri, 2003, s.93-100).

Belirsizlikten kaçınma ile güç mesafesi beraber ele alındığında kültürel farklılaşmanın netliği daha kolay görülecektir. Güç mesafesinin ve belirsizlikten kaçınmanın az olduğu toplumlarda, hiyerarşi azdır, insanlarla diyalog kurmak kolaydır ve risk almak desteklenir. Güç mesafesinin çok, belirsizlikten kaçınmanın az olduğu toplumlarda, örgütler geleneksel aileler olarak algılanır. Yöneticiler elemanlarını fiziksel ve ekonomik açıdan korurlar. Karşılığında da sadakat beklerler. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürlerde ise insanlar belirsizliği azaltmak için güç mesafesini açarlar (Sargut,1994,s.183). Aşağıdaki tabloda bu boyut zıt kültürlerde

incelenmiştir.

Tablo 11 : Belirsizlikten Kaçınma, Özellikleri ve Ülkeler Kaynak: (Hellriegel ve diğerleri,1995,s.470-471)

Belirsizlikten kaçınma	Az	Çok
Ülkeler	Danimarka, İngiltere, A.B.D. Hong Kong, İsveç	Fransa, Yunanistan, Japonya, Portekiz, Peru
Özellikleri	Düşük görev yapısı	Yüksek görev yapısı
	Az sayıda yazılı kural	Çok sayıda yazılı kural
	Az sayıda uzman	Çok sayıda uzman
	Risk almaya isteklilik	Risk almaya isteksizlik
	Az sayıda geleneksel davranış	Çok sayıda geleneksel davranış

3. 9. 6. 3. Dişi Kültür - Erkek Kültür

Topluma yansıyan egemen değerlerden yola çıkarak, bir kültürün erkek mi yoksa dişi mi olduğunu saptamak mümkündür. Hofstede'e göre, bir toplumda atılganlık ve materyalist değerler öne çıkıyorlarsa, insana verilen önem arka planda ise bu topluma erkek kültür hakimdir (Hofstede,1980,s.42).

Dişi kültürün göstergeleriye, insana verilen önem ve yaşamın genel niteliğini ön planda tutmak biçiminde ortaya çıkmaktadır. Toplumlarda genellikle dişilikle ilişkilendirilen kavramlar, şefkatli, nazik, merhametli, sadık, sevgi dolu, anlayışlı, duyarlı olmak gibi değerleri içerir. Geleneksel erkek değerleri ise, saldırganlık, yükselme tutkusu, dediğim dedik tavır, yarışmacılık, bağımsızlık, kendine güvenmek, baskıcı tavır takınmak benzeri değerlerdir. Örneğin bizim gibi geleneksel erkek değerlerinin hakim olduğu varsayılan toplumlarda kültürel bazda insanları etkileyebilmek için erkeksi değerlerin tatmini ya da değiştirilmesi yolları kullanılabilir(Sargut,1994,s.175) .

Hofstede, erkek kültürü, bir toplumda baskın değerlerin para ve başarı olduğu durum olarak tanımlar. Dişi kültürü ise bir toplumda başkalarıyla ve hayatın kalitesiyle ilgilenmenin baskın olduğu durumdur. Japonya gibi erkeksiliğin fazla olduğu toplumlarda başarıya, üne, kazanca ve rekabete büyük önem verilir. Başarı

kriteri ün ve zenginliktir. Norveç gibi erkeksiliği düşük ülkelerde işbirliğine, arkadaşlık havasına ve iş güvenliğine büyük önem verilir (Hodgetts,1996,s.104).

Erkek kültür yaklaşımının yüksek olan ülkelere Japonya, İtalya, Meksika, İsviçre ve Hindistan örnek olarak gösterilebilir. Dişi kültürün egemen olduğu ülkelere ise Norveç, Danimarka, Hollanda, İsveç, İspanya ve Fransa örnek teşkil edebilir (Bakan ve diğerleri, 2004, s.89).

3.9.6. 4.Toplumculuk Ve Bireycilik

Araştırmada ortaya konulan dördüncü kültürel özellik bireysellik-toplumculuktur. Bu boyut, temel olarak bireyin kendini ne şekilde tanımladığı ile ilgilidir. Bireyci toplumlarda, kişiler kendilerini diğerlerinden bağımsız olarak tanımaktadırlar. Bununla birlikte kişiler, önemli konulardaki kararlarında kendi isteklerini ön planda tutmakta ve bireysel başarıya önem vermektedirler (Gegez ve diğerleri, 2003, s.110-114). Bireysellik, insanların sadece kendileri ve ailelerinin çıkarını gözetme eğilimidir (Hodgetts,1996,s.103). Bireyci kültürlerde denetim bireyin içsel baskısıyla sağlanır. Bundan dolayı bireyci kültürlerde suç kültürü de denir. Bireyci kültürlerde öz saygı ön plandadır. (Sargut,1994,s.187).

Toplumculuğa önem veren kültürlerde ise, bireyler kendilerini ailelerinin ve diğer önemli toplulukların bir parçası olarak tanımlamaktadırlar. Buna bağlı olarak topluluğun çıkarlarını kendi çıkarları önünde tutmakta ve diğerlerinin kendilerinden beklentilerine cevap vermeye çalışmaktadırlar (Gegez ve diğerleri, 2003, s.110-114). Toplumculuk sıkı toplumsal çerçeveleri ifade eder. İnsanlar kendi gruplarıyla diğerlerini ayrı tutarlar. İçinde etkinlik gösterilen gruplar diğerlerinden farklılaştırılır. Bu gruplar üyelerini kollar, karşılık olarak da sadakat beklerler. Belirlenimcilik (determinizm) toplumcu kültürle de etkilidir. Grubun idaresinin üyelerin inanç ve davranışlarını belirlemesi beklenir. Bu tip kültür, üyelerini dışsal-toplumsal baskıyla denetler. Bu denetimde temel rolü utanma duygusu oynar. Toplumcu kültürlerde üyeler, gruba ahenkli bir uyumu ve yüzlerini kurtarmayı amaçlarlar. Bu kültürlerinde insanlar utandırıldıklarında yüzlerini yitirirler. Başkalarının yüzüne bakamazlar. Bu nedenle yüzün kurtarılması önemli ölçüde enerji ve çaba gerektirir (Sargut,1994,s.187).

Toplumcu toplumlar bir gruba ait olma ve o gruba sadık olma eğilimindedir. Hofstede, yaptığı çalışmalarda zengin ülkelerin genellikle bireysellik ağırlıklı, fakir ülkelerin ise toplumculuk ağırlıklı olduğunu tespit etmiştir (Hodgetts,1996,s.103).

Bu konudaki araştırmalar, güç mesafesi ile ortaklaşa davranış kùltürü arasında ters orantı olduğunu fakat güç mesafesi ile bireyci davranış arasında doğru orantı olduğunu öne sürmektedirler (Sargut,1994,s.187).

Hofstede' ye göre bireyci toplumların başında A.B.D. gelmektedir. Yine İngiltere, Avustralya, Kanada ve Danimarka bireyci toplumlardan bazılarıdır. Toplumcu kùltürlere örnek olarak Panama, Venezüella, Kolombiya ve Pakistan verile bilinir (Bakan ve diğerleri, 2004, s.88).

3.9.6. 5. Zaman Uyumu

Bir diğer kùltürel özellik ise Hofstede 1988 yılında, çalışmasına zaman uyumu boyutunu da eklemiştir. Kùltürel özellik olarak zaman; bireylerin gelecek yönlü bir yaklaşım veya geleneksel geçmiş yönlü bir yaklaşım sergilemeleri esasına dayanmaktadır. Geçmiře dayalı bakış açısına sahip toplumlarda geçmiş korunmaya çalışılarak geçmişten gelen adetler, gelenekler yaşatılmaktadır (Gegez ve diğerleri, 2003, s.115-117).

Zaman uyumu bir toplumun kararlarını ne kadar gelenek ve geçmişteki olaylara, ne kadar kısa dönemli, şimdiki zaman kazançlarına yada gelecek için elde edilecek yararlılık algılarına dayandırdığını gösterir. Zaman değerleri dakiklik ile ölçülür. Amerika ve Kuzey Avrupa ülkelerinde buna büyük önem verilir. Buna karşılık İtalya, İspanya ve Latin Amerika ülkelerinde dakiklik bilinci daha esnek ve toleranslıdır (Bakan ve diğerleri, 2004, s.90).

3.9.6. 6. Denetim Noktası

Sargut, Hofstede' nin ulusal değerler sistemine bir de denetim noktası boyutunu eklemiştir (Sargut, 1994,s.143).

Denetim noktası, bulunduğu yere göre değişmeye gösterilen tepkiyi belirler. Denetim noktasına göre toplumlar ikiye ayrılır. İçseller ve dışsallar. İçseller, çevrenin geleceğe dönük yararlı enformasyon sağlayan özelliklerine önem veren, çevrelerini geliştirmek için çaba harcayan, başarıya önem veren, becerilerini geliştirmeye eğilimi yüksek olan, sorgulayan ve daha çok bilgi hatırlayan özellikler taşır. Dışsallar ise tam tersi özelliklere sahiptirler (Çağlar,2001,s.138).

Araştırma sonucuna göre, Türk insanın sahip olduğu kùltürel sistem, yüksek güç mesafesi, yüksek belirsizlikten kaçınma, toplumcu, dişi ve dışsal gibi özellikler sergilemektedir (Sargut,1994,s.125-128).

3.9.7. Parsons Modeli

Amerikalı bir sosyolog olan Parsons, örgütsel kültürün incelenmesinde ve oluşturulmasında sosyal değerlerin katkıları üzerinde durmuştur. Parsons'un modelinde dört fonksiyon vardır. Bunlar; uyum, amaca ulaşma, bütünleşme ve yasallık adlarını taşımaktadır. Bu fonksiyonların İngilizce isimlerinden dolayı model "AGIL" adıyla anılmaktadır. Bu modelde uyum, sistemin değişen çevreye uyum sağlama yeteneğini, amaca ulaşma, sistemin amaca ulaşma ve amaç belirleme yeteneğini, bütünleşme, sistemin parçalarını bir araya getirme yeteneğini, yasallık ise sistemin yaşamda kalabilme hakkı ve kabulünü gösterir. Parsons'a göre her sosyal sistemde bu fonksiyonlar olmalıdır. Sistemin varlığı ise ortama uyumuna, amaçlarına erişebilmesine, alt sistemlerle bütünleşebilmesine ve toplum tarafından meşruyetine inanılmasına bağlıdır (Özkalp-Kirel,2000,s.102-103).

Modelde öne sürülen bütün bu işlevlerin yerine getirilmesinde, kültürel değerler en önemli araçlar olarak tanımlanmaktadır. Bu değerler sayesinde sistem ortamdaki hızlı değişme ve gelişmelere ayak uydurabilir. Alt sistemlerle ve üst sistemlerle entegrasyon ve uyum sağlayarak toplumdaki dışlanıp örgütsel işlevini sona erdirmeyen. Yasal olarak çalışmalarına devam eder ve amaçlarına erişir. Bu nedenle, sosyal sistemlerin kuruluşunda ve devamında kültürel değerlerin rolü büyüktür. Değer kavramını biraz açacak olursak organizasyonda kültür oluşumunda katkısı bulunan belirleyici değerler olarak şunlar sayılabilir (Eren,2001,s.140-142);

1. Teknik değerler : Doğal bilimlere, mühendisliğe ve olayların fiziksel yönüne ilişkin bilgiler, inançlar ve uygulamalar.

2. Ekonomik değerler: Arz ve talep tarafından belirlenen pazarda tüketici davranışlarını biçimlendiren eğilim ve uygulamalar.

3. Sosyal değerler: Sosyal olarak toplumun eğilimleri, inançları, tercihleri ve yaşam tarzları

4. Psikolojik değerler: Bireylerin kişisel eğilim ihtiyaç ve tercihleri.

5. Politik değerler: Ülkenin yönetim biçimini oluşturan inançlar, kurallar ve uygulamalar.

6. Estetik değerler: Güzel sanatlar, görünüş ve güzelliğe verilen önem, inanç ve uygulamalar.

7. Ahlaki değerler: Çevreden alınan genel ahlak, örf, adet ve geleneklerle aile eğitimine dayanan eğilim ve uygulamalar

8. Dini değerler: Bireylerin içinde yaşadıkları topluma hakim olan din, bağlı inançlar kurallar ve uygulamalar

3.9.8. Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli

Tom Peters ve Robert Waterman, iş hayatında başarılı olan 62 A.B.D. firmasının başarı sırlarını araştırmışlar ve hazırladıkları kitaba da *In Search of Excellence* (mükemmelliği araştırma) adını vermişlerdir. Bu şirketlerin başarılarını oluşturan 8 ortak özelliği belirlemişlerdir. Başarı lt olarak, şirketlerin rakiplerine oranla satış gelirlerindeki ve kararlarındaki yüksek artışlar ile varlıklarına oranla yıllık büyüme hızlarındaki gelişmeler gibi finansal yada ekonomik başarı ltleri dikkate alınmıştır (Eren,2001,s.160; elik,1993,s.26).

Mükemmel Firmaların Kültürel Değer ve Davranışları

1. Hareketi tercih etme
2. Müşterilerle sürekli ilişkiler
3. Girişimciliği cesaretlendirecek faaliyet serbestisi
4. İnsana değer vererek verimliliğini artırmak
5. Basit yapı ve az kurmay
6. Bir ana işletme değerine önem verme
7. En iyi bilinen iş alanında kalma
8. Gevşek ve sıkı kontrolü birlikte kullanma

şu halde, görüldüğü gibi mükemmellik yaklaşımı başarılı şirketlerin 8 ortak özelliğine dayandırılmıştır. Bu 8 ilkede izah edilen kavramları biraz daha açıklamak gerekirse, başarılı şirketler uzun inceleme ve analizlerden kaçınarak yeni fikirleri süratle geliştirmektedirler.

Basit rgt yapısı aktiviteleri hızlandırır. st kademe ile alt kademenin anlaşmasını kolaylaştırır, aynı dili konuşmalarına yardımcı olur, aynı heyecanı paylaşmalarını sağlar. alışan sayısının az olması, bürokrasiyi azaltır ve hızla başarıya erişmeye yardımcı olur.

Üretimde verimliliği arttırmanın yollarından en etkili olanı, çalışanları güdülemektir. Motive etmek için çalışanlara inisiyatif ve sorumluluk vererek kendi işlerini kendilerinin planlamasını sağlamaktadır. Böylece, daha gerçekçi hedef ve planlar ortaya çıkarken, çalışanlarda kendilerinin firma için önemli olduğu hissi uyandırılmakta, kendilerine olan saygınlıkları ve işletmeye ait olma duyguları artırılmaktadır.

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

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

3.9.9. Ouchi'nin "Z" Kültürü Modeli

William Ouchi "Z" kültürü modelinde katılımcı bir yapıya sahip olan Japon yönetim tarzını Amerikan yönetim tarzı ile birleştirerek yeni bir yaklaşım ortaya koymuştur. Günümüzde pek çok Amerikan şirketi, işletmelerinde bazı yapısal değişikliklere giderek Japon şirketlerinin kültür özelliklerinden bazılarını kendilerine adapte etmeye çalışmaktadır. Bunu yapmalarının sebebi Japon şirketlerinin, bireylerden daha fazla verim alabilmeleridir (Luthans, 1992, s.574-576).

Z tipi kültürde Japon kültüründe olduğu gibi uzun dönemli istihdama önem verilmektedir. Karar almada katılımcılık da yine bu kültürde ön plana çıkmaktadır. Amerikan tarzına uyarlanmış Z kültürü modelinde açık ofis sistemleri kurulması ve biçimsel olmayan kontrol sistemleri uygulanabilmektedir. Yine bu kültürde, yatay ve dikey rotasyon sistemleri uygulanmaktadır. Ama bu sistem Japonlarda olduğu gibi tüm departmanlar arasında değil sadece teknik bölümler veya idari bölümlerin kendi aralarında olmaktadır. Bu modelde personel tüm çevre bağımlılıkları ve ailesi ile

birlikte ele alınmaktadır. Bu şekilde çalışanın firmaya katkısı ve bağlılığı arttırılmaktadır (Eren,2001,s.156-158) .

Tablo 12 :Ouchi Modeli Kaynak: (Özkalp – Kirel , 2000,s.106)

Kültürel değerler	Japon örgütlerindeki	Amerikan Z tipi örgütlerdeki	Tipik Amerikan örgütlerindeki
İş görenlere bağlılık	Yaşam boyu isdihtam	Uzun dönem isdihtam	Kısa dönem isdihtam
Değerlendirme	Yavaş ve nicel	Yavaş ve nicel	Hızlı ve niteliksel
Kariyer gelişimi	Çok geniş zamanlı	Orta genişlikte	Çok dar
Kontrol	Gizli ve informal	Gizli ve informal	Açık ve formal
Karar verme	Gruba bağlı ve katılımcı	Gruba bağlı ve katılımcı	Bireysel sorumluluğa dayalı
Sorumluluk	Grup	Bireysel	Bireysel
Çalışanlara ilgi	Bütüncül ve geniş kapsamlı	Bütüncül ve geniş kapsamlı	İş ile sınırlı ve dar

9.10. Schein Modeli

Örgütsel kültür tartışmalarında önemli yaklaşım olan ve Edgar Schein' in önemli katkılarda bulunduğu işlevselci yaklaşımda, kültürün nasıl doğduğu hangi işlevlere sahip olduğu, nasıl yayıldığı ve değiştiği sorularına cevap aranır. İşlevselci yaklaşım, örgütü doğal bir sistem olarak görür ve gerekli işlevleri başarmak suretiyle örgütsel yaşamın süreceğini varsayar (Shultz,1994,s.15).

Schein'e göre örgütsel kültürün üç ana işlevi vardır (Bakan ve diğerleri,2004,s.110);

1. Örgütün dış çevreye uyumu ve varlığını devam ettirme sorunlarını çözme

Belirleyicileri: Görev ve strateji, amaçlar, araçlar, ölçme, düzeltme

- **Görev ve strateji:** Ana görevin birincil işlevi açıkça veya üstü kapalı olarak belirtilmiş değer ve fonksiyonların çevreye duyurulması ve bunların çevreye duyurulması ve bunların çevre tarafından anlaşılması

- **Amaçlar:** Ana hedeften türetilmiş amaçlar üzerinde fikir birliğine varılması.

- **Araçlar :** Hedeflere ulaşmada kullanılacak araçlar, yöntemler üzerinde anlaşmaya varılması.

- **Ölçme:** Örgütün veya grubun amaçlarını ölçmede kullanılacak başarı değerlendirme ölçüleri ve kontrol sistemleri üzerinde ortak bir karara varılması.

- **Düzeltilme:** Amaçlara ulaşılmadığı durumlarda düzeltici ve sapmayı önleyici çabalar hakkında bir anlaşmaya varılması.

Bu başlık altındaki uyum sorunlarından en önemlisi şüphesiz amaçların ve misyonun çevreye uyumlu ve tutarlı olarak belirlenmesi ve buna uygun stratejiler oluşturulmasıdır. Misyonu çevresel değişimlere göre değiştirebilmek, örgütün varlığını sürdürebilmesi açısından yaşamsal bir öneme sahiptir (Eren,2001,s.142).

2. Çevreyle bütünleşme sorunlarını çözmek için yapılacak faaliyetler

Belirleyicileri: Grup sınırları gruba dahil olma ve kabul edilmeme ölçüleri, güç ve konum, kişisel ilkeler, arkadaşlık ve sevgi, ödül ve cezalar, ideoloji ve din

- **Ortak dil ve kavram birliği :** Grup üyelerini birbirine bağlayan, iletişim sağlayan bir husustur. Aksi halde üyeler birbirlerini anlayamayacağı için bir sosyal örgüt veya grup varlığından söz edilemez.

- **Grup sınırları, gruba dahil olma ve kabul edilmeme ölçüleri:** Kültürün en önemli konularından biri örgüte üye olma standartlarının geliştirilmesidir. Üyeler böylece örgütsel sınırlarla ve örgüte katılma koşullarını ve nedenlerini anlarlar.

- **Güç ve konum:** Örgütlerde hiyerarşik mevkilerin ve yetkilerin nasıl elde edileceği, terfi sisteminin ölçütlerinin neler olacağı bellidir. Bu konuda örgüt üyeleri uyumun sağlanması yardımcı olacak, ortaya çıkabilecek muhtemel anlaşmazlık ve çatışmaların önüne geçecektir.

- **Kişisel ilkeler, arkadaşlık ve sevgi:** Örgütlerde bireyler arası ilişkiler, arkadaşlık ve sevgi bağları oluşturmak, birlikte iş yapmak ve duygusal bakımdan tatmin olmak için gerekli ortamın kurallarını oluşturulmalıdır.

- **Ödüller ve cezalar:** Örgütlerde hangi hareketlerin iyi ve arzu edilen, hangi davranışların arzu edilmeyen olduğunu, hangi davranışları maddi veya manevi ödül kazandıracığını, hangi tutumların cezalandırılacağını veya ödüksüz bırakılacağını belirlemek gerekir.

- **İdeoloji ve din:** Bütün örgütler, diğer tüm sosyal gruplarda olduğu gibi açıklanamayan bazı olaylarla karşılaşır. Bu olayların grup üyeleri tarafından yorumlanabilecek bir ideoloji veya manevi yada dinsel değerlerinin oluşması, açıklanamayan veya yorumlanamayan durumların oluşturduğu endişe ve korkuları ortadan kaldıracaktır (Eren,2001,s.143).

3. Çevresel belirsizlikleri azaltma, endişeleri giderme ve korkuları yenme

Örgüt kültürünün çok önemli bir görevi, çevredeki belirsizliklere karşı bir filtre rolü oynaması, bu belirsizlikleri azaltması veya en azından hafifletmesidir. Bir nevi yol haritası demek olan örgüt kültürü, örgüt üyelerinin hareketlerine rehber olacağından, belirsizlik karşısında üyeler kolayca durum analizi yapabilecekler ve endişelere karşı örgüt kültürü güvence olacaktır (Bakan ve diğerleri,2004,s.110).Birey çevreden gelebilecek tehdit veya tehlikelerin önemli veya önemsiz olduğunu düşünmeden korku veya endişeye kapılabilir. Ama birey öncelikle görevlerini, hedeflerini, amaçlarını, amaçlarına ulaştıracak araçları ve bunlar arasındaki öncelik ve ilişkileri bildiği zaman kendine gelen uyarıları tehditleri ayıklar ve başa çıkmak için varsayımlar geliştirir. Kültürün temelini oluşturan bu kriterler / varsayımlar çevrenin, birey için anlam ifade eden bölümlerini algılamasında bir filtre rolü görmekte ve bu sayede bireyin belirsizlikler karşısında endişe ve korkularını azaltmaktadır. Kültürel değişimlere karşı olan tutumlarda endişeyi azaltma, korkuları yenme iç güdüsü ve eğiliminden kaynaklanmaktadır(Eren,2001,s.143-144).

3.9.11. Miles Ve Snow Modeli

Miles ve Snow, örgütlerin gelenek ve alışkanlıklarına göre sahip oldukları özellikleri birbirinden farklı dört kültür grubunda toplamaktadırlar (Thompson, 1991,s.71-73; Eren'den. 2001,s.154-155)

- **Koruyucu kültür :** Örgüt, muhafazakar inanç ve değerlere sahiptir. Bu nedenle düşük risk tercih edilmekte ve güvenli pazarlarda faaliyette bulunmaya özen göstermektedirler. Bu tür örgütler geçmişten geleceğe analize ve planlamaya önem

verirler. Koruyucu kültüre sahip örgütlerin yöneticileri, güveni ve istikrarı ön planda tutan, riski sevmeyen bir tutum izlerler.

- **Geliştirici kültür** : Bu tip örgütler yenilikçidir. Geliştirici kültüre sahip olan firmaların yöneticileri, yeni ürünler üretmek, yeni pazarlara girmek eğilimindedirler ve risk alırlar. Bu örgütlerin endüstrileri yeniliklere açıktır. Bu kültür, değişimlerin ve belirsizliklerin yarattığı risk ve fırsatları hedef aldığı için yoğun rekabetten ve rakiplerin sert tepkilerinden çekinilmez. Geliştirici kültüre sahip olan örgütlerin yöneticileri, reformcu, değişimci ve ataktırlar.

- **Analizci kültür** : Bu tip örgütlerde, denge ve değişim gibi iki farklı yön vardır. Denge, biçimsel yapılar oluşturma ve etkinlik araştırılmasına ilişkindir. Değişim ise, rakiplerin faaliyet ve stratejileri kontrol edilerek geliştirilen temkinli stratejilerdir. Bu stratejilerden denge ön plandadır. Analizci kültüre sahip örgütler, durgun büyüme ya da endüstri ve rakipler büyüdükçe kendilerini ona göre ayarlamayı tercih ederler. Yöneticileri ise, temkinli, rakipleri izleyen ve risk alabilen tutum gösterirler.

- **Tepki verici kültür** : Bu tip örgütlerde, değişim baskısı çevreden ve rakiplerden gelmekte, ancak yöneticiler etkin bir şekilde cevap verememektedirler. Bıçak kemiğe dayanınca, kriz çıkınca, rakipler, ortaklar veya çalışanlardan çok yoğun baskılar gelince tepki verirler. Stratejileri, iflas etmemek ve yaşamak için yapılan ayarlamalar niteliğindedir.

Tablo 13:Kültür tipi, Strateji ve Yöneticilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler
Kaynak: (Thompson,1991,s.73; Eren'den,2001,s.155)

Kültür tipi	Özellikler	Strateji Oluşumu ve Niteliği	Yönetici veya Lider Tipi
Koruyucu	Muhafazakar inançlar ve düşük strateji güvenli ve dar bir pazar yoğunlaşma, mevcut faaliyetin etkinliğini iyileştirmeye önem verme	Geçmişten geleceğe analize ve planlamaya önem verme	Güveni ve istikrarı ön planda tutan, riski sevmeyen
Geliştirici	Yenilikçilik, yeni fırsatlar arama, yeni alanlara girme, yüksek risk	Girişimci, gelişme ve büyüme	Reformcu, değişimci,

	stratejisini benimseme, değişim ve belirsizlik yaratarak rakiplerini zorlama		atılımcı, risk alıcı.
Analizci	Kararlı dengeli olma yanında değişimi de birlikte yürütme 1)Dengelik:biçimsel yapılar ve içsel etkinlik araştırması. 2)Değişim:rakiplerin faaliyetlerini kontrol edip, fikir geliştirme	Endüstri ve rakiple beraber büyüme faaliyeti uyarlama	Temkinli, rakibi izleyici ve risk alıcı.
Tepki verici	Rakiplerin değişim baskılarını etkili tepki gösterme ve yeteneksizliği. Krizleri önlemek için yapılan ayarlama ve düzeltme stratejileri.	Krizi atlatma,faaliyet uyarlama ve tasarruf.	Zorunlu hallerde risk alıcı.

3.9.12. Sonnenfeld Modeli

Emory Üniversitesi araştırmacılarından Jefferi Sonnenfeld, belirli örgütlerin kültürlerini inceledikten sonra örgütlerde dört tip kültürün var olduğunu ifade etmektedir. Bunlar, akademi, kale, klüp, beyzbol takımındır. Sonnenfeld'e göre bu dört çeşit kültürden her biri farklı kişileri cezbe etmektedir. Bu nedenle, herkese başarı vadeden ortak bir örgüt kültüründen söz etmek güçtür (Hellriegel ve diğerleri, 1995,s.465-466).

- **Akademi** : Uzmanlaşmayı gerektiren işler, iyi tanımlanmış ilerleme, değişmez eğitim. Örnek: IBM, General Motors, Üniversiteler.
- **Kale** : Şirketin yaşamı en önemli konudur. Mücadeleci bir firma etrafında oluşan heyecan ve çaba. Örnek: Chrysler, hava yolu şirketleri, General Electric.
- **Klüp** : Kıdem büyük oranda değer görmektedir. Sosyal uygunluk önemlidir. Sadakat ve gruba teslimiyet esastır. Örnek: Bell Telefon, Pacific Gaz Elektrik.

- **Beyzbol Takımı** : Yenilik ve risk alma teşvik edilmektedir. Kişisel katkı benimsenir ve ödüllendirilir. Güvenlik ve sadakat daha az önceliğe sahiptir. Örnek: Microsoft, muhasebe firmaları.

Belli bir kültür içerisinde başarısız olan birisi, diğer bir kültür yapısına sahip bir ortamda başarılı olabilir. Örneğin, güvenliği ve planlı iş terfilerini önemseyen birisi için en uygun kültür akademi, kişisel tanınmayı arzulayan ve risk almaktan kaçınmayan birisi için ise en uygun kültür tipi beyzbol takımındır (Bingöl,1999,s.90).

3.9.13. Diğer Örgüt Kültürü Sınıflandırmaları

Kilmann, örgüt kültürünün görevini her şeyi harekete geçiren sosyal bir enerji olarak tanımlar ve örgütü eskiden işlevsel olan bürokratik kültürler ile bugün daha çok önem verilen ve değişen ortama uyum için gerekli olan yenilikçi kültürler olarak iki gruba ayırır (Eren,2001,s.144).

Kültürü yedi grupta ele alan Pumpin, araştırmasında farklı örgütsel öncelikleri karakterize etmeye çalışmıştır. O'na göre örgüt kültürü, müşteri, iş gören, başarı, yenilik, kazanç, örgüt ve teknolojiden oluşmuştur (Thompson, 1990,s.82).

Willkins ve Ouchi ise örgüt kültürünü, her biri kültürel biçim içinde faaliyet gösteren bireylerin davranışları üzerindeki kontrol şekline dayalı olarak sınıflandırmaktadır. Bunlar; pazar,hiyerarşik, klan kültürleridir (Bates ve diğerleri, 1995,s.1568-1570).

Byrars ise, katılımıcılığın niteliğinin belirlenmesine ve çevreye karşı gösterilen faaliyetin özelliğine ilişkin iki boyut kullanarak kültürü sınıflandırmıştır (Eren, 2001,s.148).

Don Denison *Örgütsel kültür ve etkinlik* adlı çalışmasında strateji,kültür ve çevre arasında bir uyumun olması gerektiğini belirtmiş; çevresel rekabet ve stratejik odaklanma kriterlerine göre örgütsel kültürü dört kategoriye ayırmıştır. Bu dört kategori;uyum,görev,katılım ve denge kültürleridir (Daft,1983,s.323).

Roger Harrison'a göre örgütsel kültür; güç, rol, görev ve kişi kültürleri şeklinde ayrımlanabilir. Her birinin etkili birer örgütsel kültür olduğu söylenebilir fakat örgütler yukarıdaki ayrımlara göre farklı bir konumda olabilirler. Yani yukarıda sayılan kültür tiplerinin karışımı veya herhangi birisinin farklı bir yorumlanması gözlemlenebilir (Handy,1989,s.125-127).

Harrison ve Handy çalışmalarından yola çıkarak Scheinder dört tür örgüt kültürü sınıflandırması yapmıştır. Bu örgüt kültürü çeşitleri, kontrol, işbirliği, yetenek ve gelişme olarak tanımlanabilir (Terzi,2000,s.80-81).

Yine Handy yaklaşımından yola çıkan Jones, örgüt kültürünü, üretim kültürü, bürokratik kültür ve profesyonel kültür olarak üç gruba ayırmıştır (Unutkan,1995,s.59).

Toyohiro Kono ise beş tür örgüt kültüründen söz etmektedir. Bunlar canlı kültür, lider eksenli canlı kültür, bürokratik kültür, durağan kültür ve güçlü lider eksenli durağan kültürlerdir (Balkan ve diğerleri,2004,s.103).

Örgütsel başarı ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi inceleyen Quinn ve arkadaşları *Rekabetçi Değerler* adını verdikleri bir model geliştirmişlerdir. Bu modelin temelinde, örgütsel etkinlik için bireylerin sahip oldukları değer yargılarının ampirik analizi yatmaktadır. *Rekabetçi değerler* modelinde dört kültür tipi tanımlanmıştır. Bunlar klan, adhocris, hiyerarşi ve piyasa kültürleridir. Her kültür tipi altında yer alan ortak değerler de yine 4 başlık altında toplanmıştır. Bunlar ise baskın örgütsel nitelikler, liderlik stilleri, kaynaştırma mekanizmaları ve stratejik önemdir (Eren,2001,s.145).

Birçok araştırmacı ise kültürü, katılımcı ve katılımcı olmayan şeklinde bir sınıflamaya tabii tutarak, örgütsel kültürleri, katılımcı bir kültürden katılımcı olmayan bir kültüre doğru sıralamışlardır. Araştırmacılara göre katılımcı kültürün özellikleri; iletişimde açıklık, destekleyici liderlik, takım halinde çalışma, grup halinde problem çözümü bilgi paylaşımı olarak sayılmıştır. Açık ve katılımcı kültürün karşısında otokratik ve kapalı kültürler vardır. Kapalı bir kültüre, katı yapı, daha formal kurallar, kumanda zinciri ve daha sıkı sorumluluk hakimdir. Vurgu, takım çalışmasından ziyade birey üzerinedir (Mondy ve diğerleri, 1990,s.625-627).

Bazı araştırmacılar ise, kültüre stratejik davranış açısından yaklaşmakta ve örgüt kültürlerini çevre karşısında etkin olabilecek stratejik kültürler açısından incelemektedirler. Örneğin, araştırmalarında temel kriterlerden biri olarak örgütün yeniliğe karşı tutumunu alanlar, çevresel değişiklikler karşısında izlenecek tutuma göre örgüt kültürünü ortaya koyarlar. Örgütler ya yeniliğe karşı çıkan ve mevcudun korunmasına yönelik muhafazakar tutum, ya yeniliği çabukça benimseyen ve kabul eden yenilikçi tutum ya da aşırı uçlardan kaçınarak yeniliğe daha rasyonel yaklaşan liberal analizci tutum izlerler. Yeniliğe karşı bu şekilde tepki verilmesi, stratejik davranış ve örgüt kültürü üzerinde etkide bulunur (Jones, 1983,s.454-460).

3.10. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR

Örgüt kültürünün sistematik analizi Modern Yönetim teorileri çerçevesinde söz konusudur. Bu çerçevede organizasyon ile kültür arasındaki ilişkilerin yönetim anlayışları, örgütsel yapı, yönetsel uygulamalar ve örgütsel performans açılarından tartışılmaktadır.

Örgüt kültürü ile ilgili modern yaklaşımlar üç ana başlık altında incelenebilir: karşılaştırmalı yönetim yaklaşımı, durumsallık yaklaşımı ve kültürü örgütün kendisi olarak gören yaklaşımlar (Eren,1998,s.90-92).

3.10.1. Karşılaştırmalı Yönetim Yaklaşımında Örgüt Kültürü

Karşılaştırmalı örgüt yaklaşımı örgüt kültürünü egzogen ve örgütün temel inanç ve değerlerini etkileyen bir değişken olarak kabul etmektedir. Bağımsız bir değişken olan kültür, örgüte üyeleri yoluyla aktarılmakta ve üyelerin tutum ve davranış biçimleri aracılığı ile ortaya çıkmaktadır. Bu konuda bir örnek vermek gerekirse Amerikan ve Japon firmalarının kendi toplumlarının bireyleri tarafından örgüte getirilmiş o topluma has bir kültür olduğu söylenebilir(Eren,1998,s.90).

3.10.2. Durumsallık Yaklaşımında Örgüt Kültürü

Durumsallık yaklaşımında ise kültür, örgütün içinde olan bir değişken olarak ele alınmakta ve örgüt içinde geliştirilmiş inanç ve değer yargılarından oluştuğu kabul edilmektedir. Bu yaklaşımda örgütlerin mal ve hizmet üretmenin yanında kendi kültürlerini, gelenek ve göreneklerini, efsanelerini kendi içlerinde ürettikleri kabul edilmektedir. Bu yaklaşımı temel alan araştırmacılar farklı olarak örgütün içinde bulunduğu ortamın kültüründen çok örgütün kendi yarattığı sosyo kültürel değerler üzerinde durdukları gözlenmektedir (Eren,1998,s.90).

Durumsallık yaklaşımı çerçevesinde örgütsel yapı, çevre (iç ve dış) koşullarının bağımlı değişkeni olarak tanımlanır. Örgüt kültürü de içinde bulunulan toplum, örgütün faaliyette bulunduğu sanayi kolu, kullanılan teknoloji, pazar ve rekabet koşulları, kurucuların felsefeleri gibi iç ve dış faktörlerin etkisi ile şekillenen beşeri bir yapı olarak ele alınır (Sabuncuoğlu-Tüz,1998,s.47).

Kültür burada endojen bir değişken olup örgüt içinde geliştirilmiş inanç ve değer yargılarından oluşmaktadır. Bu yaklaşıma göre örgütler, bir taraftan mal ve hizmet üretirken, diğer taraftan kendi kültürlerini de kendi içlerinde üretmektedirler. Örgüt içinde oluşan bu kültürün yaratılmasında örgüt yapısı, büyüklüğü, kullanılan

teknoloji, liderlik biçimi gibi hususlar etkili olmaktadır. Daha özgü bir ifade ile kültür, içinde bulunulduğu koşulların ve ilişkilerin oluşturduğu bir olgu olarak görülmektedir (Eren,1998,s.138).

3.10.3. Kültürü Örgütün Kendisi Olarak Gören Yaklaşımlar

Bu yaklaşım kendi içinde üç ayrı model olarak ele alınabilir. Bu modellere göre kültür örgütte olan bir değişken değil, örgütün bizzat kendisidir. Böyle bir bakış açısından hareketle örgüt kültürünün sadece maddesel veriler ile değil , daha ziyade sembolik, ifadesel ve düşünsel verilerle incelenmesi uygun olacaktır (Deshpande-Wabster,1989,s.7).

3.10.3.1. Örgütsel Özümleme Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre kültür, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan özümsemeler veya bilgi ve inanç sistemlerinden oluşur. Söz konusu özümsemeler, değer yargıları ve inanç sistemleri ile bireylerin kendi dünyalarını ve içinde çalıştıkları örgüt yapılarını ve davranış biçimlerini ortaya koyar (Eren,1998,s.91).

Çalışmalarında Argyris ve Schien örgütlerden “bilişsel kuruluşlar” olarak bahsetmekte, akıl ve düşünce faktörlerini önemle vurgulamaktadır. Buna göre örgüt üyeleri sadece hareket eden, belli bir davranış ve tutum sergileyen canlılar olmayıp, aynı zamanda düşünen, iletişimde bulunan, paylaşan, ilişki kuran ve akıl yürüten varlıklardır (Smircich,1983,s.348-350).

3.10.3.2. Örgütsel Sembolizm Yaklaşımı

Buna göre örgüt, tıpkı bir toplum gibi, ortak semboller ve ifadeler sistemidir. Örgüt üyelerinin deneyim ve yorumlarının oluşturduğu kültürel bir ortam işte bu semboller ve ifade biçimleri sayesinde mümkün olmaktadır (Eren,1998,s.91).. Bu yaklaşımın temelinde, örgüt bireyelerinin ortamı yorumlama biçimleri ve bu konudaki tecrübelerinin davranışlarına yansımaları yatmaktadır (Deshpande-Wabster, 1989,s.7). Bu durumda örgüt kültürünü anlamak için üyelerin, bireysel ve grup halinde davranışlarına neden olan yorumlarını ve tecrübelerini incelemek gerekmektedir. Bu örgüt kültürü yaklaşımı örgüt içinde davranışların sosyalleşmesini anlamak ve örgüte yeni kabul edilecek üyelerin seçimi için bir sistem kurma açısından çok yararlıdır (Eren,1998,s.91).

3.10.3.3. Yapısal / Psikodinamik Yaklaşım

Bu yaklaşıma göre örgüt kültürü, insanın beyni ile yarattığı belirgin sosyal düzenlemelerin, birbirine bağdaştırdığı biçimlerin oluşmasıdır. Yüzeyde görünen oluşumların arkasında insanın bilinç altının yarattığı düşünce kalıpları vardır ve yüzeydekiler kültürle ilgili yanıltıcı izlenimler verebilir. Burada örgüt, hedefe yönelik problem çözmeye yarayan bir araç olmaktan çok, bir nevi beşeri bir yapıdır. Örgütsel yapı ise bu beşeri yapının özelliklerine uygun olarak biçimlenecek, onun maddi görünümünü oluşturacaktır (Smircich,1983,s.351-354). Bu yaklaşıma göre örgütü sadece birtakım fiziksel hareketlerin girdi, değişim, üretim ve çıktı gönderme mekanizması olarak görmemek; bunun kendine özgü inanç ve değerler bütünü oluşturduğunu kavramak gerekir (Eren,1998,s.92).

SONUÇ VE ÖNERİLER

İnsanlar yaşamlarının büyük bir bölümünü bir örgütün içerisinde geçirmektedir. Örgütler insanların yalnız çalışma saatleri ile sınırlı yaşantılarını değil, tüm yaşamlarını etkilemektedir. 4 kişilik çekirdek bir aile, öğrenci, öğretmen, idari personel ve velilerden oluşan bir okul, hemşire, doktor ve hastalardan oluşan hastane, bir şirketteki ast ve üst yöneticiler ile çalışanlardan oluşan organizasyon örgüte birer örnek teşkil etmektedir. İnsanın her etkinliği bir örgüt içindedir veya örgütle ilişkilidir. Örgütlerin sayısı günden güne artarken bireysel yaşantıyı etkilemesi de artmaktadır.

Örgüt, iki veya daha fazla kişinin otorite ve sorumluluk sıra düzeni içinde önceden belirlenmiş bir hedef yada hedeflere ulaşmak için, bir araya gelerek oluşturdukları ve bunları gerçekleştirmek için, maddi ve manevi yetenek, güç, bilgi, beceri,vb. bütün kaynakların bilinçli bir şekilde paylaşıldığı, dinamik ve açık sosyal sistem yada toplumsal birim olarak tanımlanabilir. Her örgütün insanoğlunun olduğu gibi bir girişim, gelişim ve yerleşim evresi vardır. Bu evreler sırası ile ortaya çıkar ve örgütlerin var olmasını sağlar.

Her örgütün kendine özgü bir kültürü bulunmaktadır. Bir örgütün kültürünü diğerlerinden ayıran en önemli olgular, o kültürün tarihi, iç ve dış çevresi, dili, dini, inanç ve tutumları, hukuki yapısı ve estetiğidir. Kültürün bu öğeleri bir birleri ile uyum içerisinde olmak zorundadır. Kültür bir toplumun DNA' sıdır ve o toplumun inançları tercihleri ve beklentilerinden oluşur. Kültür, neye dikkat edeceğimizi, nasıl davranacağımızı, neye değer vereceğimizi aşılır.

Toplumlararası kültürel farklılaşmanın temelinde, kültür öğeleri denilen olgular vardır. Bu kültür öğeleri toplumdan topluma farklılıklar göstermektedir. Her toplumun farklı değerleri, tutumları, davranışları, normları ve inançları vardır. Bununla birlikte her toplumun kendine özgü bir dili, dini, teknolojisi ve sembolleri mevcuttur.

Yönetim ve Organizasyon ile Örgütsel davranış dallarında çalışan bilim adamları kültürü çeşitli kriterlere göre sınıflandırmışlardır. Bu sınıflandırmaların başında genel kültür ve alt kültür sınıflandırması gelmektedir. Bir toplumun değer inanç ve normları o toplumun genel kültürünü oluştururken; toplum içindeki etnik, bölgesel ve mezhep farklılıkları o toplumun alt kültürünü oluşturmaktadır. Bir başka sınıflandırma ise maddi kültür – manevi kültür ayrımıdır. Toplumun maddi kültürü, toplum üyeleri tarafından yaratılan elle tutulabilir, gözle görülebilir şeylerden

meydana gelir. Manevi kültür ise toplum üyeleri tarafından yaratılan gözle görülemeyen elle tutulamayan dünya görüşleridir. Bunun yanında kültür, açık kültür – kapalı kültür, köy kültürü – şehir kültürü, fakirlik kültürü – zenginlik kültürü, beyaz kültürü – zenci kültürü, hayat kültürü – ölüm kültürü olarak ta sınıflandırılabilir.

Kaynaklarda kurum kültürü, organizasyon kültürü, kurumsal kültür, şirket kültürü, firma kültürü olarak ta geçen örgüt kültürü kavramı, İlk olarak 1970'li yıllarda tartışılmaya başlanmış, 1980'li yılların başından itibaren yönetim ve organizasyon ile örgütsel davranış alanlarında bilim adamları, yöneticiler ve uygulayıcıları tarafından yoğun olarak kullanılmaktadır. Örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerler olarak tanımlanan örgüt kültürü aynı zamanda örgütün dış çevreye uyum sağlamasında temel rol oynar.

Örgüt kültürü kavramının temelini 1939 yılında hazırlanan liderlik tarzları ve örgüt iklimi arasındaki ilişkinin araştırılması oluşturmaktadır. 1973 yılındaki petrol krizi, daha sonrasında dünyadaki büyük kuruluşlar arasındaki uluslar arası anlaşmalar ve dünya güçlerindeki dengelerin değişmesi kültür ve örgüt arasındaki ilişkiyi ön plana çıkarmıştır. Örgüt kültürü terimi ilk kez 1979 yılında Amerika'da yayınlanan "*Örgütsel Kültürler Üzerinde Çalışırken*" adlı makalede kullanılmıştır. Ancak örgüt kültürü kavramının yönetim ve organizasyon alanında daha yaygın olarak kullanılmaya başlanması 1980'li yıllarda olmuştur. 1982 yılında yapılan iki çalışma ile örgüt kültürü kavramı literatürlerdeki yerini almıştır. Deal ve Kennedy' nin *Örgüt Kültürü* adlı çalışması ile Peters ve Waterman' ın *Mükemmeli Arayış* adlı çalışmaları kavramın ortaya çıkışında ve yaygınlaşmasında temel oluşturan çalışmalardır. Ayrıca William Qichi' nin 1980 yılında yazdığı *Z Teorisi* ve Pascale ve Athos' un yine 1980 yılında yazdığı *Japon Yönetim Tarzı* adlı kitapları örgüt kültürü kavramının temellerini oluşturmaktadırlar.

Örgüt kültürünün özellikleri doğal olarak, kültürün özelliklerinden pek farklı değildir. Çeşitli düşünürlerin üzerinde fikir birliği oluşturdukları örgütsel kültürün ortak özellikleri; örgüt kültürünün öğrenilebilir olması, benimsenen değerlerden oluşuyor olması, grup üyeleri arasında paylaşılabılır ve heterojen olmasıdır. Bununla birlikte örgüt kültürünün yazılı bir metni yoktur ve davranışsal kalıplar şeklindedir. Ayrıca örgüt kültürü, çalışanların tutum ve davranışlarını düzenleyen ve yöneten bir kontrol sistemidir. Çalışanların davranışlarını şekillendirerek, örgüt içindeki bireyler arası ilişkileri etkiler.

Örgüt kültürü ile yakından ilişkili olan bir çok kavram vardır. Bunlardan birisi örgütte yaratılan hava ve ortam şeklinde tanımlanan örgüt iklimidir. Bununla birlikte, örgüt kimliği üyelerin kendilerini örgütleri ile tanımlamalarını sağlar. Örgütsel iletişim, örgüt üyelerine örgüt kültürü hakkında bilgi sağlar ve örgüt üyelerinin örgüt kültürü ile bütünleşmelerine yardımcı olur. Örgütsel sosyalleşme, bir örgüte yeni katılan yada aynı örgütte farklı bir işe geçen iş görenin, kendisinden beklenen tutum, değer ve davranışları öğrenmesi sürecidir. Örgütsel değişme, bilimsel gelişmelerin uygulamaya sokulması sonucu olağan teknolojik gelişmelere paralel olarak gelişen bir süreç olarak kabul edilebilir. Örgüt kültürünün örgütsel yönetim kavramı ile de yakın bir ilişkisi vardır. Kurucular ,yöneticiler ve liderler örgüt kültürünü şekillendirmede ve geliştirmede önemli rol oynarlar. İş ahlakı ise gerek örgütlerin gerekse örgüt üyelerinin örgüt içindeki ve dışındaki hareketlerini yönlendiren normlar sistemini ifade eder. Örgütsel strateji, örgütlerin geleceğe dönük planlarını ortaya koymasına yardımcı olur ve örgütsel amaçlara ulaşmak için, rekabetçi çevreyle etkileşim halinde olmasını sağlar.bir diğer kavram olan örgüt felsefesi örgütün hareket alanının sınırlarını belirleyerek uyulması gereken kuralları ortaya koyar. Örgüt kültürü, örgüt üyelerine yüksek motivasyon ve sadakat sağlamaktadır. Örgüt üyelerini bir birine bağlar ve örgüte karşı istek/haz duygusu uyandırır.

Her ne kadar, toplumsal kültürü oluşturan öğeler örgüt kültürünü oluşturan öğelerle aynı ise de örgüt kültüründe de tüm öğeler bir birinden farklıdır. Her örgütte yer alan insanın yapısının, örgütün tarihinin, temel değerlerinin ve inançlarının farklılığı kültürü oluşturan öğeler olan; değerler, liderler ve kahramanlar, normlar, hikayeler, örfler, dil, semboller ve törenler, felsefe, örgütlerde taşıdıkları anlamın ve tepki düzeylerinin de farklı olması sonucunu getirmektedir. Bir örgütün kültürünü iyi anlayabilmek için öncelikle o örgüt kültürünün öğelerini diğer kültürlerden ayıran farklılıkları bilmek gereklidir. Bununla beraber örgüt kültürünü anlamak, çoğu öğelerin ne anlama geldiğini ve bu öğelerin önemini bilmeyi gerektirir.

Örgüt kültürünün öğelerini sınıflandırmak zor olmakla beraber temel olarak on iki temel unsur sıralanabilir. Bunlardan değerler, kültürün gözle görülüp elle tutulmayan, öznel, içsel yönünü oluşturmaktadır. Değerler diğer unsurlara göre daha güvenilir ve kolay belirlenebilir özelliğine sahiptir. Örgüt kültürünün diğer bir ögesi ise temel sayıtlıdır. Varsayımlar olarak ta ifade edilen temel sayıtlılar, örgüt üyelerinin algı, düşünce, his ve davranışlarını yönlendirerek, onların örgüt yaşamına uyumunu kolaylaştırırlar. Normlar ise bulunulan örgütte uyulması gereken kurallar olarak ifade edilir. Örgütte hangi tür davranışların onaylanıp hangi tür davranışların

onaylanmadığını ortaya koyarlar. İnançlar, örgüt üyelerinin neye inanıp neye inanmayacağını belirleyen değerlerdir. Bireyin gerçek algılarını temsil eder ve gerçeğin geçmişte ve şimdi nasıl olduğuna ilişkin örgüt üyesinin bilgilerinden oluşur. Örgüt kültürünün öğeleri arasında yer alan semboller, örgüt üyeleri arasında daha kolay iletişimin olmasını sağlar. Bireyin sosyalleşmesine ve kendisini ifade etmesine yardımcı olur. Sözcükler, şekiller, giysiler ve dil gibi çevreyi uyaran her şey örgüt kültürünün sembollerini oluşturur. Lider ve kahramanlar, örgüt üyelerini motive eden, örgütü ve onun kültürünü dışarıya karşı temsil eden örgüt kültürünün öğeleridir. Bir diğer öğe ise törenler, adetler ve seremonilerdir. Bu öğe temel olarak örgüt üyelerinin bir birleri ve diğer örgütlerle kaynaşmasını sağlar. Hikayeler örgüt kültürü hakkında önemli ipuçları veren bir öğedir. Örgüt felsefesini yansıtan hikayeler, örgütsel bütünleşmeyi sağlar, işbirliği, koordinasyon ve kontrol işlevini kolaylaştırır. Örgüt kültürünün bir diğer öğesi ise mimari özellikleridir. Şirket binasının mimari tarzı ve iç dizaynı çalışanların ve müşterilerin davranışlarını etkilemektedir.

Örgüt kültürü, güçlü kültür – zayıf kültür olarak sınıflandırılabilir. Güçlü kültüre sahip örgütler, üyelerini bir arada tutan temel değer ve normlara sahiptirler. Böyle örgütler çalışanları örgüt hedeflerine ulaşmaya teşvik ederler. Güçlü örgütlerde performans yüksektir, motivasyon fazladır.

Örgüt kültürü ile ilgili olarak bir çok bilim adamı ve araştırmacı değişik sınıflandırmalara gitmiştir. Bunlardan William Handy, örgüt kültürünü Yunan tanrılarının adını vererek, (güç kültürü (*Zeus*) ,görev kültürü (*Athena*) , rol kültürü (*Apollo*) ve birey kültürü(*Dionisus*)) sınıflandırmıştır.

Terrence Deal ve Allan Kennedy ise örgüt kültürünü , Sert erkek, Maço kültürü, Sıkı çalış/ Sert oyna kültürü, Şirketin üzerine iddiaya gir kültürü, Süreç kültürü olarak dört grupta sınıflandırmışlardır. Örgüt kültürü ile ilgili olarak en önemli sınıflandırma yapan bilim adamlarından biriside Geert Hofstede' dir. Hofstede kırk ülke üzerinde yaptığı ve ulusal kültürün örgütler açısından sonuçlarını incelediği araştırmasının sonuçlarını dört başlık altında toplamıştır. Bunlar; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik –toplumculuk ve dışılık – erkeklik boyutlarıdır. Her ülke farklı ölçülerde çalışanlara bağımsız çalışma alanları verilir. Bireyci toplumlarda, kişiler kendilerini diğerlerinden bağımsız olarak tanımaktadır. Önemli konulardaki kararlarında kendi isteklerini ön planda tutmakta ve bireysel başarıya önem vermektedirler Belirsizlik ve değişken durumlarda kendisini güvende hissetme düzeyi ülkeden ülkeye farklılık gösterir. Ülkeler insana verdikleri değerlere göre de

farklı kategorilere konula bilinir. Erkeksi kültürler daha materyalist bir düşünce yapısına sahip ve para ile başarının önemine inanırlar. Dişilik kültürüne sahip ülkelerde ise daha çok insana değer verilir. Güç mesafesi , toplumlarda ve işletmelerde hiyerarşiye ve güce dayalı eşitsizliğin ne ölçüde kabul edilebilir olduğunu ifade etmektedir. Güç mesafesi fazla olan kültürlerde, güç dağılımında ve buna bağlı olarak fırsat eşitsizliğindeki dengesizlik kabullenilmiştir. Geert Hofstede' nin yapığı sınıflandırmaya daha sonraki yıllarda zaman uyumu boyutu ile denetim noktası boyutu da eklenmiştir. William Ouchi örgüt kültürü kavramını ortaya koyan ilk bilim adamlarından birisidir. "Z kültürü modelinde" Amerikan şirketleri ile Japon şirketleri arasındaki farklılıkları ortaya koyarak örgüt kültürünü Amerikan ve Japon kültürü olarak iki sınıfa ayırmıştır. Bu modelde Japon kültürünü benimseyen kültürlerin daha katılımcı olduğunu ve daha çok toplumcu olduğunu vurgulamıştır.

Belirtilen sınıflandırmalar dışında yine bir çok bilim adamı ve araştırmacı örgüt kültürü ile ilgili olarak değişik modeller öne sürmüştü ve örgüt kültürünü sınıflandırmışlardır. Bununla birlikte örgüt kültürü ile ilgili olarak bir çok yaklaşım vardır. Bunlar, karşılaştırmalı yönetim yaklaşımı, durumsallık yaklaşımı ve kültürü örgütün kendi ögesi olarak kabul eden yaklaşımlardır.

Örgüt kültürü 1980' li yıllardan itibaren toplumun ve şirketlerin hayatında önemli bir yer tutmaya başlamış ve 21. y.y.' da önemini artırmıştır. Güçlü örgüt kültürüne sahip toplumlar daha başarılı olmakta ve örgüt üyelerinin performansı, motivasyonu ve verimliliği yüksek olmaktadır. Çeşitli sınıflandırma ve modellemeleri yapılan örgüt kültürünün insan oğlunun hayatının bir parçası olması ile birlikte toplumun her seviyesinde işler daha pratik ve hızlı bir şekilde işlemeye başlamıştır. Yönetim ve organizasyon alanındaki hemen hemen bütün kavramlarla bir ilişkisi olan örgüt kültürü kavramı bu özelliği ile işletme biliminin gelişmesine de büyük katkı sağlamıştır. Her toplumda farklı olan değer yargılarının ortaya konulması ve değerlendirilmesi ile birlikte toplumlar kendi özelliklerini daha iyi idrak etmeye başlamışlardır. Çeşitli modellemelere de sahip olan örgüt kültürü ile toplumu ve örgütler de daha kolay sınıflandırılabilir. Mesela, Güç kültürüne; daha çok askeri birimlerde, rol kültürüne; daha çok bürokrasinin yoğun olduğu bankalarda, resmi kuruluşlarda, görev kültürüne; danışmanlık şirketleri ve reklam şirketleri ile büyük işletmelerin araştırma-geliştirme, pazarlama departmanlarında, birey kültürüne ise daha çok mimarlık büroları ve küçük çaplı danışmanlık şirketlerinde rastlanabilir. Bununla birlikte maço kültürüne sahip başlıca sektörler reklam, film, inşaat ve kozmetik sektörleridir. Özellikle moda sektörü, fast-food işletmeleri, bilgisayar üretip

pazarlayan şirketler, emlakçılık, otomobil satan firmalarda Sıkı Çalış / Sert Oyna kültürü hakimdir. Genellikle, petrol, uzay sanayi, havacılık, araştırma-geliştirme bölümleri, madencilik işletmeleri ve orduda şirketin üzerine bahse gir kültürü görülür. Süreç kültürü daha çok bankalar, sigorta şirketleri, kamu işletmeleri, eczacılık, finansal hizmet işletmelerinde kendisini gösterir. Yine Türk insanın sahip olduğu kültürel sistem, yüksek güç mesafesi, yüksek belirsizlikten kaçınma, toplumcu, dışı ve dışsal gibi özellikler sergilemektedir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

a. Kitaplar

AKALIN, Mete Murat, **Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Örgütsel Etkinlik ve Toprak Mahsulleri Ofisi Genel Müdürlüğünde Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara,1992

AKAT, Ömer, **Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama**, Ekin Kitabevi, Bursa,(1998)

ALDEMİR, M.Ceyhan, **Örgütler ve Yönetimi**, Makro Bir Yaklaşım, İzmir,1985

ANDERSEN Kenneth E.,**Introduction to Communication Theory and Practice**, Cummings Public .Company, California, (1972).

APPLEWHITE, Philip B., **Studies in Organizational Behavior and Management**, Department of Industrial Engineering, Stanford University, (1965)

ARAS , Elif, **İşletmelerde Örgüt Kültürü ve Tekstil Sektöründen Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, MÜ-SBE,İstanbul,(1995)

ATHOS, Anthany, COFFEY Robert, **Behavior İn Organizations, Multidimensional View**, Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs, New Jersay, (1968).

AYDIN, İ.Pehlivan, **Yönetmel Mesleki ve Örgütsel Etik**, 3. Baskı, Pegem A Yayıncılık, Ankara, (2002)

AYDIN, Mehmet, **Çağdaş Eğitim Deneyimi**, Milli Eğitim Yayınları Danışmanlık AŞ., Ankara,(1986)

AYDIN, Mustafa, **Eğitim Yönetimi**, Hatip Oğlu Yayınevi, Ankara, (1991)

AYTAÇ, Serpil , **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları**, 1. Baskı, İstanbul, Aralık, (1997).

BAKAN, İsmail, BÜYÜKBEŞE Tuba, BEDESTENCİ Çetin, **Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım**, Alfa Akademi, Ağustos (2004)

BRANABE, C.LA., **Gestion des Ressources Hummarines**, Education Canada Fall,Automne, (1991).

BAŞARAN, Ethem, **Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul**, Feryal Matbaası, Ankara, (2000).

- , **Örgütsel Davranış**, Ankara Üniversitesi E.B.F. Ankara, (1982).
- BECERİKLİ, Sema Yıldırım, **Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgüt İçi İletişimin Rolü**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, (1999).
- BERBEROĞLU, Güneş, **Karşılaştırmalı Yönetim**, Anadolu Üniversitesi İİBF Yayınları, Eskişehir (1991)
- BOND, Oliver, **Virtual Organisations**, Managing Information, August ,(1998)
- BOWDITCH, J.L., **A Primer on Organizational Behavior**, Willey Book New York, (1990)
- BOZKURT, T., **İşletme Kültürü: Kavram Tanımı ve Metodolojik Sorunlar**, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, İstanbul (1996)
- BUMİN, Birol, **Örgüt Geliştirme**, Ankara, İ.T.İ.A.Yayınları, No.:125,Ankara,(1979)
- BÜYÜK LAROUSSE, **Sözlük ve Ansiklopedisi**, Gelişim Yayıncılık, Cilt:12, İstanbul, (1986)
- CALLAHAN Robert, FLEENOR Patrick, KNUDSON Harry , **Understanding Organizational Behavior A Managerial Viewpoint**, Bell&Howell Publishing Company, Ohio,(1986)
- CALLAHAN, Robert, FLEENOR Patrick, **Managing Human Pelations**, Columbus Merriz Company, (1988)
- CAN, Vehbi, **Okul Kültürü ve Yönetim**, Önder Matbaacılık, Ankara, (1991)
- CASTERTTER, William, **The Personel Function İn Educational Administation**, Mecomillan Pupliching Company California, (1981)
- CLEMENT, W., **Culture, Leadership and Power:The keys to Organizational Change**, Business Horizons, USA,(1994).
- ÇELİK, Vehbi, **Okul Kültürü ve Yönetimi**, Pegem A Yayıncılık,Ankara, Ağustos (1997)
- ÇİFTÇİ, Orhan, **Sosyolojiye Giriş, Temel Kavramlar**, Akademi Kitapevi Yayınları, Trabzon,(1999)
- DAFT, Richard L., **Management**, 2. Edition, The Dryden Press, USA, (1991)

- , **Organization Theory And Design**, West Publishing Company, USA
(1983)
- DAVIS, Keith, **İşletmede İnsan Davranışı**, 5.Baskı, (Çeviren:Kemal Tosun ve diğerleri) İ.Ü. Yayınları, No:3028, İstanbul, (1982)
- DAVIS, M. Stanley, **Culture Is Not Just An Internal Affair Gaining Control of Corporate Culture**, Jossey-Bass, San Francisco, (1985).
- DEAL, T.E., KENNEDY A.A, **Corporate Cultures,The Rites and Rituals of Corporate Life**, Addison Wesley,(1982)
- DESHPANDE, R., WEBSTER, F., **Organizational Culture and Marketing**, USA,
(1989).
- DİCLE, Atilla, **Örgütsel Verimlilik ve Etkinlik**, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdare Enstitüsü Yayını, Ankara,(1976)
- DİNÇER, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme politikası**, Beta yayınları, İstanbul ,(1997)
- DİNÇER, Ömer, Y. FİDAN, **İşletme Yönetimi**, Beta yayınları, İstanbul,(1996)
- DOĞAN, İsmail, **İletişim ve Yabancılaşma**, İmaj Yayıncılık, Ankara, Mayıs(1997)
- , **Sosyoloji Kavramlar ve Sorunlar** , Sistem Yayıncılık, İstanbul,
(1996)
- DÖNMEZER, Sulhi , **Toplumun Bilimi**, Beta Yayınları, 11. Basım,İstanbul, (1994)
- DRUCKER, Peter, **Yönetim**, (Çeviren: Fatoş BİLKER), Ortadoğu Teknik Üniversitesi Yayınları, Ankara, (1995)
- , **The Effective Executive**, Pan Books Ltd., United Kingdom,
(1967)
- , **The Practise Of Management**, Harper and Brothers Company,
Newyork, USA, (1954).
- EFİL, İsmail, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayınları No:80, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa,
(2002)
- ERDEM, Ferda, **İşletme Kültürü**, Fredirch Naumann Vakfı Yayını, Ankara,(1996)

- ERDOĞAN İlhan, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, No:242/135,İstanbul,(1991)
- EREN, Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**; Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, (2001)
- , **Örgütsel Davranış ve Örgüt Psikolojisi**, 5.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, (1998)
- , **Yönetim ve Organizasyon**, 4. Baskı, İstanbul, Beta Yayın Dağıtım,(1998).
- ERKAL, Mustafa, **Sosyoloji (Toplum Bilim)**, Karadeniz Teknik Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları, Trabzon, (1982)
- EROĞLU, Feyzullah, Davranış Bilimleri, Beta Yayınlar, İstanbul,(1996)
- ERSEN, H. , **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, İletişim Yayınları, İstanbul,(1997)
- EVANS, David, MİSM Meim, **Supervisory Management Principles and Practise**, 3. Edition, Cassel Educational Ltd. London, United Kingdom, (1992)
- FARNHAM, Alan , **The Man Who Changed Work Forever**, Fortune Editions, Volume:136 July (1997)
- FROST Peter J., **Organization Culture**, Sage Publications, London, (1985)
- GEGEZ, Ercan, ARSLAN Müge, CENGİZ Emrah, UYDACI Mert, **Uluslararası Pazarlama Çevresi**, Der Yayınları , Yayın no: 359, İstanbul, (2003).
- GIBSON ,James, **Oragnizastions: Stricture Processes Behavior**, Puplications Inc. Texas, (1973).
- GORDON, Judith R., **Organzaitional Behavior**, 5.Baskı, Prentice-Hall, USA, 1996
- GÖKGÖZ Gülsüm, **Modern Örgütlerde Yazılı İletişim Becerilerinin Geliştirilmesi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi,. Cumhuriyet Üniversitesi SBE,Sivas, (1998)
- GRIFFIN, Ricky W., MOORHEAD Gregory, **Organizational Behaviour**, 2. Edition, Houghton Mifflin Company, USA ,(1989)
- GÜNEY, Salih, **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara (2001)

- GÜRÇAY, Cemile, **İşletmelerde Örgütsel Kültürün Oluşumunda Etkili Olan Faktörler**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE, İzmir, (1994)
- GÜVEN,A.S., **Üniversitelerde Örgüt Kültürü**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi ,Anadolu Üniversitesi,Eskişehir,(1996)
- GÜVENÇ, Bozkurt, **İnsan ve Kültür**, Remzi Kitabevi, 8. Baskı, İstanbul, (1999)
- GÜZEY, Yılmaz, **Şirket Birleşmeleri Örgütsel Yapı Değişiklikleri, Getirebileceği Sorunlar ve Önlemler**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE ,İstanbul, (1993)
- HAGEMAN, Gisela, **Motivasyon El Kitabı**, 1. Baskı, Bireysel Yatırım Dizisi, İstanbul, (1995).
- HANDY Charles ,**Understanding Organizations**, Penguin Books, 3th edition, USA, (1989)
- HATİPOĞLU, Zeyyat, **Temel Pazarlama**, 1. Basım, İstanbul, (1993)
- HELLRIEGEL, Don, SLOCUM John, WOODMAN Richard , **Organizational Behavior**, 7.Baskı, West Publishing Company, USA, (1995)
- HICKS, G,Herbert, **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**, (Çeviren:Osman Tekok, Bintuğ Aytek, Birol Bumin), Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi,İşletme Yönetimi Kürsüsü, (1972)
- HIMSTREET, William C., BATY Wayne M. , **Business Communications: Principles and Methods**, Kent Publishing Company,Boston, (1969)
- HODGE, B.J., WILLAM Anthony, LAWRENCE Gales, **Organization Theory**, Prentice- Hall Inc., (1996),
- HODGETTS Richard, LUTHANS Fred, International Management, 3. Edition, McGraw-Hill, England, (1996)
- HOFSTEDE, Geert, **Cultures and Organizations:Software of the Mind**, Mc. Graw-Hill Book Company, England,(1991)
- , **Motivation, Leadership and Organizations: Do American Theories Apply Abroad**, Organizational Dynamics, USA, (1980)
- HOLLAND, Christopher P., **The Importance of Trust and Business Relationships in the Formation of Virtual Organisations**, April, (1998)

- HOY, Wayne, MISKEL Cecil, **Organization Teory**, Educational Administration, (1991)
- HUNT James, OSBORN Richard, SCHERMERHORN John, **Organizational Behavior**, 6.Edition, John Wiley & Sons Company, USA, (1997)
- HUSEMANN Richard, LAHIFF James, PENROSE John, **Business Communication Strategies and Skills**, 3. Edition., Dryden Pres, Chicago,(1988).
- İPŞİROĞLU, Nazan, **Çağdaş Kültürümüz: Olgular - Sorunlar**, ÇYDD Yayını, No:2,Cem Yayınevi, İstanbul, (1991)
- JEUCHTER, W.M., **Five Conditions For High _Performance Culture**, Training And Development ,(1998)
- JONES, Gareth, **Transaction Cost, property Rights and Organizational Culture, An Exchange Perspective**, Admistrative Science Quarterly,(1983)
- JONES, Gareth, GEORGE Jenifer, HİLL Charles, **Contemporaray Management**, Mc Graw-Hill, Boston, (2000)
- KAĞITÇIBAŞI, Çiğdem, **İnsan ve İnsanlar**, Beta Yayınları,İstanbul, (1988)
- KANTER, R. Moss, BARRY A. Stein ve TODD D. Jick, **The Challenge of Organizational Change**, The Free Press, Newyork,(1992).
- KAPU, Hüsnü, **Orta ve Güney Doğu Anadolu' da Yaşayan Girişimci/Yöneticilerin Yaşam ve Girişimcilik Değerleri**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul, (2001)
- KILMANN, Ralph, Beyond the Quick Fix Managing Five Tracks to Organizational Success, Jossey-Bass, San Francisco, (1987)
- KILMANN, Ralph, SAXTON Mary, SERPA Roy, **Gaining Control of Corporate Culture**, Jossey-Bass, San Francisco,(1985)
- KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınevi, İstanbul, (2001)
- KONO, Toyohiro, **Changing a Companys Strategy and Culture, Long Range Planning**, Vol. 27, Singapore,(1994).
- KOONTZ, Harold, CYRİL O'Donnell, WEIHRICH Heinz, **Management**, McGraw Hill Inc., Singapore, (1986)

- KOZLU, Cem, **Amerika, Japonya ve Türkiye: Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü**, Bilkom Yayınları, İstanbul, (1986)
- KREPS, G.F., **Organizational Communication**, Newyork Longman Inc, USA, (1986)
- KURTKAN, Amiran, **Genel Sosyoloji**, Fakülteler Matbaası, İstanbul, (1978)
- LARWOOD, Laurie, **Organizational Behavior and Management**, Kent Publishing Company. A Division of Wadsworth Inc., Boston, Mass, 1984
- LESSEM, Ronnie, **Monoging Corporate Culture**, Gower Publihing Company, USA, (1990)
- LUNDBERG, Craig, **Designing Organizational Culture Cources, Fundamental Considerations of Management Education, February**, Vol:20,(1996)
- LUTHANS, Fred, **Organizational Behavior**, 6.Edition, McGraw-Hill Inc., Singapore, (1992)
- MAANEN, John Van, **People Procesing Strategies of Organizational Socialization, Organizational Dynamics**, AMACOM, New York, (1978)
- MACİONİS John, PLUMMER Ken, **Sociology a Global Introduction**, Prentice Hall Inc. Newyork, (1997)
- MALINOWSKI, Bronislaw, **İnsan ve Kültür**, (Çeviren:Fatih Gümüş),V Yayınları,Ankara, (1990).
- MARCH, J.G., SIMON H.A., **Örgütler**, (Çeviren:Ö.Bozkurt) Todaie Yayınları, No:144, Ankara, (1969)
- MCSCHANE, Steven, GLINOW Marry Ann, **Organizational Behavior Emerging Realities for the Workplace Revolution**, McGraw-Hill Inc., Newyork, (2003)
- MONDY, Shane, **Management and Organizational Behaviour**, Ally and Bacon Inc., Boston,(1990)
- MORGAN, Gareth, **Images of Organization**, Sage Publications,Inc.,(1986)
- MORGAN, Gareth, P.J. FROST, L.R. PONDY, **Organizational Symbolism**,Greenwich, (1983)

- NAYLOR, James, **Theory of Behavior in Organization**, Academic Press. Inc., Newyork, (1980).
- NELSON Debra, QUICK James, **Organizational Behavior**, West Publishing Company, USA, (1994)
- NORMAN, Richard, **Service Management Strategy and Leadership in Service Business**, John Wiley Ltd., New York, (1991).
- ODABAŐI, Yavuz, **Tüketici Davranışları**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, (1986)
- OKAY , Ayla, **Kurum Kimliği**, Mediacat yayınları, İstanbul, (2003)
- OKTAY, Mahmut, **Davranış Bilimlerine Giriş**, Der Yayınları, İstanbul, (1996)
- ONAL, GÜngör, **İŞletme Yönetimi ve Organizasyonu**,Türkmen Kitabevi, İstanbul,(1998)
- ORGAN, Deniz, W. CLAY Hammer, **Organizational Behavior**, Business Puplications Inc. Texas, (1982).
- ÖZKALP, Enver, KIREL Çiğdem, **Örgüt Kültürü (Örgütsel Davranış)**, Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir,(2000)
- ÖZKALP, Enver, **Örgütler ve Çalışma**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, (1986)
- ÖZTÜRK, Sevgi AyŐe, **Örgütsel Davranışın Temelleri**, Çeviri, Etam AŞ., Eskişehir, (1994)
- PEKER, Ömer, **Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği**, TDAE Yayınları, Ankara, (1995)
- PERROW, Charles, **Organizational Analysis: A Sociological View**, Wadworth Publishing Company, California, USA, (1970).
- PETERS, Thomas, WATERMAN Robert, **Yönetme ve Yükselme Sanatı "Mükemmeli Arayış"**, 2. Basım, (Çeviren: Selami SARGUT), Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul,(1995).
- PETTIGREW, Andrew M., **On Studying Organizational Cultures**, Administrative Science Quarter, USA, (1979)

- PHATTAK, Arvind, **Uluslararası Yönetim**, (Çevirenler : A.Baransel, T.Somay), İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No:213, İstanbul, (1990)
- PHEYSEY, D.C., **Organizational Culture**, Pitman Publishing, London, (1995)
- REITZ, H. Joseph, **Behavior in Organizations**, 3. Edition, Irwin Inc., USA, (1987)
- ROBBINS, Stephen, **Managing Today**, Prentice Hall Inc., USA ,(1997)
- , **Organizational Behavior**, Prentice Hall, USA, (1991)
- , **Organizational Behaviour Concepts: Caontioverrsies and Applications**, Prentice Hall Inc., USA, (1989)
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, **Çalışma Psikolojisi**, 2. Baskı; Bursa, (1984).
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, TÜZ Melek, **Örgütsel Psikoloji**, 3.Baskı,Yayın No: 464, ALFA Yayınları, Bursa,(1998)
- SAĞLAM, Mehmet, **Örgütsel Değişme**. Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara,(1979)
- SANAY, Eyüp, **Genel Sosyoloji**, 2. Baskı, Ankara, (1991)
- SARGUT, Selami, **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**, İmge Kitabevi, Ankara, (2001)
- SCHEIN, H.Edgar, **Örgütsel Psikoloji**, Eskişehir İTİA.Yayınları, No:167, Eskişehir, (1976).
- , **Organizational Culture and Leadership**, Jossey-Bush Publishers, SanFrancisco, (1985)
- SCHERMERHORN, John R.,Jr., HUNT James G., OSBORN Richard G., **Organizational Behavior**, 6.Edition, John Wiley & Sons Company, USA, (1997)
- SHULTZ, Majken, **On Studing Organizational Cultures: Diagnosis and Understanding**, Walter de Gruyter Inc. Berlin, (1994)
- SEGIOVANNI, T.S., STARRAT R.J., **Supervision Human Perspectives**, Mcgraw-Hill Book Commany, (1988).
- SIEHL, Martin, **Organizational Culture and Conterculture: An Uneas Symbiosis, Organizational Dynamics**, USA, (1983)

- SIGBAND, Norman, BELL Arthur H., **Communication for Management and Business**, 5. Edition , Scott, Foresman and Company., Illinois, (1989).
- ŞİMŞEK, Şerif, AKGEMCİ Tahir, ÇELİK Adnan, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Nobel Yayın Dağıtım, Konya,(1998)
- ŞİŞMAN, Mehmet, **Örgütler ve Kültürler**, Pegem A Yayıncılık, Ankara, (2002)
- STONER, J.A.F.,FREEMAN R.E., **Management**, Prentice Hall Inc.,USA, (1992)
- SZILAGYI Andrew, WALLACE Marc, **Organizational Behavior And Performance**, 4. Edition, Scott&Foresman Company, USA, (1990)
- TEMEL BRITANICA, **Temel Eğitim ve Kültür Ansiklopedisi**, C. XI. , Ana Yayıncılık A.Ş., Nisan(1993)
- TERZİ, Ali Rıza, **Örgüt Kültürü**, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul, (2000)
- TEVRÜZ, Suna, **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara (1996)
- TEZCAN, Mahmut, **Kültür ve Kişilik (Psikolojik Antropoloji)**, Ankara Üniversitesi EBF Yayınları, Ankara, (1993)
- THOMPSON, J.L., **Strategic Management, Awareness and Change**, Chapman and Hall, London, (1990)
- TİKİCİ, Mehmet, **Örgütsel Davranış**, İnönü Üniversitesi, Malatya, (1998)
- TOFFLER, Alvin, **Future School**, Random House Inc. Newyork, (1971).
- , **Gelecek Korkusu Çok**, (Çev. Selami Sorgut), İstanbul, (1981).
- TOSUN, Kemal, **İletme Yönetimi**, İ.Ü, İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, (1998).
- , **Yönetim ve İşletme Politikası**, İşletme Fakültesi Yayınları,No:125, Yön Ajans, İstanbul,(1990)
- TRIANDIS, Harry, **Culture and Social Behavior**, Mcgraw-Hill Inc., Newyork,(1994)
- TRICE, Harris, **The Cultures of Work Organizations**, Prentice – Hall Inc, New Jersey,(1984)
- ULUTAŞ, Mehmet, **Katılımcı Yönetimin Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcılığa Etkisi**, Selçuk Üniversitesi , Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya, (2003)

- UNUTKAN, Göksel Ataman, **İşletmelerde Yönetim ve Örgüt Kültürü**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, İstanbul, (1995)
- ÜNALAN, Şükrü, **Dil ve Kültür**, 3. baskı, Nobel Yayınları, Ankara, (2004)
- VAROL, Muharrem, **Örgüt Sosyolojisine Giriş**, Ankara Üniversitesi Yayınları, Ankara, (1993)
- VRİES DE KETS, F.R. Manfred, **Unstable At the Top – Inside the Troubled Organization**, Nal Boks, New American Library, (1988)
- YILDIZ Sebahattin, **Örgüt Kültürü ve Kafkas Üniversitesi Akademik Personeli Arasında Paylaşılan Değerler**, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trabzon, Ekim (2004)
- YÖRÜKAN, Turhan, **Bireysel Psikoloji**, Sosyal Roller ve Kişilik, Kültür Yayınları 1. Basım Ankara (2000)
- WERNER, Isabel , **Liderlik ve Yönetim**, (Çeviren: Vedat ÜNER), Yönetim Dizisi No:1, 1. Baskı, İstanbul, (1993).
- WILLIAMS, Raymond, **Kültür**, (Çeviren: Ertuğrul Başer), İletişim Yayıncılık A.Ş., 1. Baskı, Nisan (1993)

b. Makale ve Bildiriler

- ABRATT, R. ,”A New Aproach to the Corporate Image Management Process”,
Journal of Marketing Management,(1989), s.63-76
- AKINCI, Z. Beril, “Örgüt Kültürü, Tanımı, Özellikleri ve Boyutları”, İnsan Kaynakları ve Yönetimi Dergisi, Sayı:6,Nisan (1997),s.45
- ALPUGAN, Oktay, DEMİR M. Hulusi, OKTAY Mete, ÜNER Nurel, “İşletme Ekonomisi ve Yönetimi”, 3. Basım, **İşletme Ekonomisi Dizisi: 30**, Yayın No: 393, İstanbul, Eylül (1993).
- AROGYASWAMY, Bernard, CHARLES M.Byles, “Organizational Culture Internal and External Fits”, **Journal of Management**, Volume 13, No: 4, 1987
- AYKAÇ, Burhan, “Yönetimin İyileştirilmesi ve Örgütsel Değişim”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 24 Sayı: 2, Haziran 1991
- BATES, Kimberly , “ The Crucial Interrelationship Between Manufacturing Strategy and Organizational Culture”, **Management Science**, Vol.41,No:10,October,1995, s.1568-1570
- BERBEROĞLU, Güneş, TONUS Z., BESLER S., “Örgüt Kültürü”, **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı:14,1998,s.387
- BERBEROĞLU, Güneş, “Örgüt Kültürü ve Yönetimsel Etkinliğe Katkısı”, **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C. VII, Sayı: 2, Kasım 1990, s. 1.
- BİNGÖL, Dursun, “Küreselleşme ve Örgüt Kültürü”, **Başak Dergisi**, Mart-Nisan 1999, s.88
- CARTWRİGHT, Susan, COOPER Cary,”The Role of Culture Compatibility in Successful Organizational Marriage”, **Academy of Managment Executive**, Vol.7 No:2,1993,s.62.
- CHAPMAN Paul, "Changing the Corporate Culture of Rank Xerox", **Long Range Planning**, Vol. 21, No:2,Pergamon Pres, Great Britain, 1988, s. 23
- COOKE, R.A., SZUMAL, J.L., “Measuring Normative Beliefs and Share Behavioral Expectations: The Reliability and Validity of The Organizational Culture Inventory”, **Psychological Reports**, 1972
- CROFT A.C., “The Case of Missing Corporate Culture”, **Public Relations Quarterly**, Vol:35,No.1. Spring, 1990.

- CULPAN, Refik, "Çevresel Etkenler ve Örgütsel Değişim", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 9, Sayı: 4, Ankara, 1976
- ÇAĞLAR İrfan, "Yönetim – Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma", **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı:3,2001
- ÇELİK, Vehbi, "Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür Ve Önemi", **Verimlilik Dergisi**, No:1 ,Milli Prodüktivite Merkezi, Ankara, 1993
- DOĞAN, İsmail, "Değişen Grup Yaşamı Ve Liderlik", **21. yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, Cilt: 2, Deniz Harp Okulu Basımevi, İstanbul, 1997, s. 306.
- DOĞAN Selen, "İnsan Kaynakları Potansiyelini Arttırmada İşletmeleri Etkinliğe Götüren Yol, Örgüt Kültürü", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 30, Sayı 4, Aralık 1997
- ERDEM, Ferda, İŞBAŞI Özen Janset, "Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları", **Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi**, 2001,s. 33-57.
- ERLAÇIN, Şükrü , "İşletme Ekonomisi", **Ege Üniversitesi İ.T.B.F. Yayını**, Cilt:1,8.Baskı, 1969,s.387
- ERTEKİN Yücel, "Örgüt İklimi", **Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları**, No:174, Ankara,1978, s.6
- FİDAN, Yahya, "Örgüt Kültürünün Verimlilik Artışına Etkisi", **Verimlilik Dergisi**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, 1996/2.
- GILLESPIE, A. "Better Manegement By Being More Customer –Responsive", **Australian Journal of Public Administration**,1994,s.373
- GÜVEMLİ, Oktay, "Kurumlar Topluluğunun Muhasebe Finansman, Vergi ve Ticaret Hukuku Açısından Yönetimi", **Marmara Üniversitesi Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayınları**, 451/684, İstanbul, 1993, s.182
- HALİS, Muhsin, "Örgütsel İletişime İlişkin Bir Değerleme", 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, **Erciyes Üniversitesi Yayını**, Nevşehir, 2000.

- HANSEN, C.D., "Executive Journal Managers: Cultural Expectations Through Stories About Work", **Journal of Applied Management Studies**, 1997, s.117
- HASANOĞLU, Mürteza, "Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi", **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 52, s.53
- HOFSTEDE, Geert, "The Cultural Relativity Of the Quality the Life Concept", **Academy of Management Review**, 9, 1984, s.389-398
- , " The Interaction Between National and Organizational Value Systems", **Journal of Management Studies**, 1985, s.22
- , "Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases", **Administrative Science Quarterly**, 1990, s.35.
- ISHIZUNA, Yosuhiko, "The Transformation of Nissan The Reform of Corporate Culture", **Long Range Planning**, Vol. 23; No: 3, Pergaman Press, Great Britain, 1990
- KARCIOĞULLARI Fatih, YAKUPOĞULLARI Cafer, "Meslek Yüksekokullarında Örgüt Kültürünün Tespitine Yönelik Bir Araştırma", **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:14, Sayı:1, Haziran 2000, s.251
- KATZ, Daniel, KAHN Robert, "Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi", (Çeviren: Halil CAN, Yavuz BAYAR), **Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları**, No: 167, Ankara, 1977
- ONARAN, Oğuz, "Örgütlerde Karar Verme", **Ankara Üniversitesi SBF. Yayınları**, No: 321, Ankara, 1971
- ÖRÜCÜ Edip, AYHAN Nuray, "Örgüt Kültürü", **Osman Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:2, 2001
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut, "Organizasyon Kültürü", **İktisat ve İş Dünyası Dergisi**, (1993)
- ÖZKALP, Enver, "Sosyolojiye Giriş", **Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları**, 10. Baskı, Eskişehir, 2000
- PALMER, Margaret, WINTERS Kenneth, "İnsan Kaynakları", **Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi**, No:2, 1. Baskı, İstanbul, 1993

- POSNER, Barry Z., SCHMINDT Warren H., "Values Congruence and Differences Between the Interplay of Personal and Organizational Value Systems", **Journal of Business Ethics**, No 12, 1993, s. 341.
- QUICK, J.C., "Crafting An Organizational Culture:Hand At Southwest Airlines", **Organizational Dynamics**,USA, 1992,s.45.
- ROUSSEAU, D.M., "Assessing Organizational Culture: The Case For Multiple Constructs", **Organizational Climate and Culture**, USA, 1990, s.153
- SAPIENZA, Alice, "Believing is Seeing How Culture Influences The Decisions Top Managers Make",**Gaining Control of Corporate Culture**, Jossey-Bass, San Francisco, 1985.
- SCHEIN, H.Edgar, "How Culture Forms, Develops and Changes", **Gaining Control of the Corporate Culture**, Jossey-Bass Publishing, London, 1988, s. 21
- , "Coming to a New Awareness of Organizational Culture", **Sloan Management Review**, Cilt: 25, Sayı: 2, 1984, s.3-16.
- SMIRCICH, Linda, "Concepts of Culture and Organizational Analysis", **Administrative Science Quarterly**, Vol.28,September, 1983,s.339-358
- STEINHOLG, R., OWENS G., "A theory of Organizational Culture", **Journal of Educational Administration** Vol: 27, No: 3, 1989
- TANER, Bahar, "Örgüt Yaşam Evrelerinde Toplam Kalite Yönetimi", **Öneri Dergisi**, Cilt:5,Sayı:20,Haziran 2003,s.39-45
- TEMPLETON, Charles, "Başarı, Hayatta İlerleme Sanatında Ustalaşma", (Çeviren:Hakan PEKİNER), **Form Yayınları**, No:25,İstanbul, 1993
- UYGUÇ, Nermin, "Örgüt Kültürünün Ölçülmesi: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi", **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Nevşehir 2000
- ÜÇOK, T., "Organizasyon Kültürünün Oluşumu", Dokuz Eylül Üniversitesi, **İİBF Dergisi**, Cilt:4, Sayı:1-2,1989, s.317
- ÜLGEN, Hayri, "İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları**, No: 212, İstanbul, 1989, s. 175

VAROL, Muharrem, "Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi" , **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi**, No:1-2, Ankara, 1989, s. 219

WASTI, Arzu S., "Kültürel Farklılaşmanın Örgütsel Yapı Ve Davranışa Etkileri: Karşılaştırmalı Bir İnceleme", **ODTÜ Geliştirme Dergisi**, Cilt:22, 1995, s.503

EK 1 : ÖZGEÇMİŞ

Çetin SATUK, 20.10.1978 tarihinde Kars' ta doğdu. İlkokulu Kars Kasım Kurşunoğlu İlkokulu'nda, ortaokul ve liseyi Kars Anadolu Lisesi'nde tamamladı. 1996 yılında Hacettepe Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi, Nükleer Enerji Mühendisliğinde üniversite eğitime başladı. 1998 yılında bu bölümden ayrılarak, Başkent Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümünde (Burslu) eğitim hayatına devam etti. 2002 yılında lisans eğitimini tamamladı. Aynı yıl Kafkas Üniversitesi , Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yüksek Lisans Programına başladı. Halen bu programda kayıtlı bulunmaktadır.

SATUK, bir kamu kurumunda yöneticilik yapıyor olup, evli ve bir çocuk babasıdır. İngilizce bilmektedir.