T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÇALIŞANLARIN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ALGILAMALARINDA BÖLGESEL FARKLILIKLAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ZAFER BUYRUK

ANABİLİM DALI: İŞLETME
PROGRAMI : YÖNETİM VE ORGANİZASYON

KOCAELİ, 2007

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÇALIŞANLARIN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ALGILAMALARINDA BÖLGESEL FARKLILIKLAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ZAFER BUYRUK

ANABİLİM DALI: İŞLETME
PROGRAMI : YÖNETİM VE ORGANİZASYON

DANIŞMAN : PROF.DR. NURULLAH GENÇ

KOCAELİ, 2007

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ* SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÇALIŞANLARIN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ALGILAMALARINDA BÖLGESEL FARKLILIKLAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan : Zafer BUYRUK
Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Tarih ve No: 17.10.2007-2007/24

Prof.Dr. Nurullah GENÇ

Yrd.Doç.Dr. Şenol HACIEFENDİOĞLU

Yrd. Doç. Dr. Hülya G.ÇEKMECELİOĞLU

KOCAELİ 2007

ÖNSÖZ

Gelişen toplum ihtiyaçlarının artması, kıt kaynakların daha etkin ve verimli kullanılarak bu ihtiyaçların giderilmesi, bu döngü içerisinde yer alan işletmelerin birbirleriyle kıyasıya rekabet içerisinde varlıklarını sürdürme mücadeleleri, neredeyse aynı kaynakları kullanmak durumunda olan ve benzer teknoloji düzeyinde bulunan örgütleri, birbirlerinden farklılaşma hususunda yeni arayışlara itmiştir.

Müşteri memnuniyeti anlayışı, çalışanların memnuniyet düzeylerini en üst seviyede tutma bilinci, işletmeleri aynı kaynakları kullanarak daha çok tercih edilen ve daha verimli çalışan birimler haline getirmektedir.

Yönetim fonksiyonunun aynı şartlar altında faaliyet göstermekte olan benzer iki işletmede ortaya çıkarttığı farklılıklar, her geçen gün daha da belirginleşmekte ve bu fonksiyonun önemine dair somut gelişmeler gözler önüne serilmektedir.

Müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanmasında; arzulananın beklenenin de ötesinde beklenmeyenin, istenemeyenin sunulması arayışı, birçok yeniliği de beraberinde getirmiştir. Aynı harcamayı yaparak ihtiyaçlarını karşılamanın ötesinde fayda elde etmenin, her geçen gün daha da mümkün olduğu rekabet ortamında; müşterilerin tercih ettiği ürünleri ve hizmetleri en az maliyetle üretebilme uğraşı, özellikle yönetim fonksiyonunun getirdiği farklılıklar ile belirginleşmektedir.

Yönetimin, örgütü bulunduğu sosyal çevrenin içerisinde ve bu rekabet koşulları altında, ürünlerini sunduğu müşterilerin tatmin düzeyini en üst seviyede tutarak fonksiyonunu başarıyla yerine getirmesi, örgüt kültürü ve örgüt iklimi ile yakından ilişkilidir.

Çalışanların, işletmelerdeki kurumsallaşmayı yaratma, yaratılan kurumsallaşmayı muhafaza etme, örgüt kültürünü oluşturma konusundaki bilinç düzeyi ve isteklilik seviyeleri, oluşturulan örgüt kültürünün çalışanlar tarafından nasıl algılanmakta olduğu, çok önemlidir.

Bu çalışmada, her kurumsallaşmış işletmede oluşturulmaya çalışılan örgüt kültürünün, işletmenin çalışanları tarafından nasıl algılanmakta olduğu, bu algılamanın farklı bölgelerde bulunan aynı işletmenin farklı şubeleri / bayileri / birimleri arasında anlamlı düzeyde farklı olup olmadığının tespiti hedeflenmiştir.

Özellikle gelişmekte olan bir ülke olan yurdumuzda, işletmelerin örgüt kültürlerinin çalışanlarca algılanmalarındaki farklılıkların tespit edilmesi ve olumlu yönde olan farklı algılamaların nedenlerinin tespiti ve bu algılamanın yaygınlaştırılmaya çalışılması, aksine olan, olumsuz farklı algılamaların nedenlerinin tespiti ve bu algılamaların ortadan kaldırılmaya çalışılması, işletmeleri var olma yarışı içerisinde ön sıralarda tutacaktır.

Yüksek lisans öğrenimim süresince ve bu tezin oluşturulmasında bana her zaman rehberlik eden ve yardımlarını esirgemeyen değerli hocam Sayın Prof. Dr. Nurullah GENÇ'e ve bu süreçte beni büyük sabır ve özveriyle destekleyen eşim Suna'ya ve kızım Beste'ye teşekkürü bir borç bilirim.

Zafer BUYRUK

KOCAELİ, 2007

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ I
İÇİNDEKİLER III
ŞEKİLLER LİSTESİ VIII
TABLOLAR LİSTESİ IX
ÖZET X
ABSTRACT XII
GİRİŞ 1
BİRİNCİ BÖLÜM 4
ÖRGÜT VE KÜLTÜR KAVRAMLARI 4
1.1. ÖRGÜT 4
1.1.1. Örgüt Kavramı 4
1.1.2. Örgüt Çeşitleri 6
1.1.2.1. Somut Yapıları İtibariyle Örgütler 6
1.1.2.1.1. Biçimsel (Resmi-Formel) Örgütler 6
1.1.2.1.2. Biçimsel Olmayan (Gayri Resmi – İnformel, Doğal) Örgütler 7
1.1.2.2. Otorite Yapılarına Göre Örgütler 7
1.1.2.2.1. Hiyerarşik Örgütler 7
1.1.2.2.2. Demokratik Örgütler 8
1.1.2.3. Amaç ve İşlevlerine Göre Örgütler 8
1.1.2.3.1. Mal ve Hizmet Üreten Örgütler 9
1.1.2.3.2. Politik Amaçlara Yönelik Örgütler 9
1.1.2.3.3. Birleştirici Örgütler 9
1.1.2.3.4. Varlık Koruyucu Örgütler 9
1.1.2.4. Post-modern Yönetim Yaklaşımına Göre Örgütler 10
1.1.2.4.1. Şebeke Örgütler 10
1.1.2.4.2. Sanal Örgütler 10
1.1.2.4.3. Yalın Örgütler 11
1.1.2.4.4. Öğrenen Örgütler 11
1.1.3. Örgüt Yapılarını Belirleyen Unsurlar 11
1.1.4. Örgütleri Bölümlere Ayırma Biçimleri 14
1.1.4.1. Fonksiyona (İşleve) Göre Bölümlere Ayırma 15
1.1.4.2. Sayı Temeline Göre Bölümlere Ayırma 16

1.1.4.3. Müşteri Temeline Göre Bölümlere Ayırma 18
1.1.4.4. Zaman Temeline Göre Bölümlere Ayırma 18
1.1.4.5. Proje Temeline Göre Bölümlere Ayırma 19
1.1.4.6. Bölge Temeline Göre Bölümlere Ayırma 20
1.1.4.7. Matriks Yapılar 21
1.2. KÜLTÜR 22
1.2.1. Kültür Kavramı 22
1.2.2. Kültürün Özellikleri 23
1.2.3. Kültürün Sınıflandırılması 26
1.2.3.1. Maddi Kültür ve Manevi Kültür; 26
1.2.3.2. Genel Kültür ve Alt Kültür; 27
1.2.3.3. Yüksek Kültür ve Yaygın Kültür; 28
1.2.3.4. Öğrenme Zamanına Göre Oluşan Kültür; 28
İKİNCİ BÖLÜM 29
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ 29
2.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ 29
2.1.1. Örgüt Kültürü Kavramı 29
2.1.2. Örgüt Kültürü Oluşum Aşamaları ve Oluşuma Etki Eden Faktörler 31
2.1.2.1. İç Çevre Faktörleri; 33
2.1.2.2. Dış Çevre Faktörleri; 34
2.1.3. Örgüt Kültürünün Öğeleri 35
2.1.3.1. Değerler 36
2.1.3.2. Normlar 37
2.1.3.3. İnançlar 37
2.1.3.4. Varsayımlar 38
2.1.3.5. Tutumlar 38
2.1.3.6. Liderler ve Kahramanlar 39
2.1.3.7. Hikâyeler 40
2.1.3.8. Dil 40
2.1.3.9. Semboller 41
2.1.3.10. Törenler 42
2.1.3.11. Fiziki Çevre 42
2.1.3.12. Artifaktlar 43

2.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DİĞER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ 44
2.2.1. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Değişim 45
2.2.2. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi 47
2.2.3. Örgüt Kültürü ve Strateji 49
2.2.4. Örgüt Kültürü ve Örgüt İçi İletişim 51
2.2.5. Örgüt Kültürü ve Vizyon - Misyon 52
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM 54
ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN SINIFLANDIRILMASI VE MODELLERİ 54
3.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ SINIFLAMASI 54
3.1.1. Baskın Kültür – Alt Kültür 54
3.1.2. Güçlü Kültür – Zayıf Kültür 55
3.1.3. Şebekeleşmiş, Çıkarcı, Toplumcu ve Parçalı Kültür 58
3.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÇALIŞANLARCA ALGILANMASI VE ÖLÇÜMÜ 60
3.2.1. Algılamanın Tanımı 60
3.2.2. Çalışanların Örgüt Kültürü Algılamalarına Dair Çalışmalar 61
3.2.3. Örgüt Kültürü Ölçümüne İlişkin Yaklaşımlar 62
3.2.3.1. Örgüt Kültürü Envanteri (OCI) Metodu 64
3.2.3.2. Kültür Açıklığı Araştırması (CGS) Metodu 65
3.2.3.3. Örgütsel İnanış Anketi (OBQ) Metodu 65
3.2.3.4. Örgüt Kültürü Araştırması (CCS) Metodu 65
3.2.3.5. Denison Örgüt Kültürü Araştırması Metodu 66
3.2.3.6. Örgüt Kültürü Değerlendirme Aracı (OCAI) 66
3.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ İLE İLGİLİ ÇEŞİTLİ YAKLAŞIMLAR 67
3.3.1. Hofstede Örgüt Kültürü Modeli 67
3.3.1.1. Güç Mesafesi ya da Güç Aralığı (Power Distance), ... 68
3.3.1.2. Belirsizlikten Kaçınma Özelliği 70
3.3.1.3. Bireycilik / Kolektivizm Özelliği 71
3.3.1.4. Eril ve Dişil Özellikler 72
3.3.1.5. Zaman Oryantasyonu 74
3.3.2. Harrison ve Handy Örgüt Kültürü Modeli 74
3.3.2.1. Güç Kültürü (Zeus) 74

3.3.2.2. Rol Kültürü (Apollo) 75
3.3.2.3. Görev Kültürü (Athena) 76
3.3.2.4. Birey Kültürü (Dionysus) 77
3.3.3. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli 77
3.3.3.1. Sert Erkek Maço Kültürü (Yüksek Risk, Hızlı Geri Bildirim) 78
3.3.3.2. Çok Çalış Sert Oyna Kültürü 79
3.3.3.3. Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü 80
3.3.3.4. Süreç Kültürü 81
3.3.4. Bill Shneider'in Örgütsel Kültür Modeli 81
3.3.4.1. Kontrol Kültürü 82
3.3.4.2. İşbirliği Kültürü 82
3.3.4.3. Yetenek Kültürü 83
3.3.4.4. Gelişme Kültürü 83
3.3.5. Toyohiro Kono'nun Örgütsel Kültür Modeli 83
3.3.5.1. Dinamik ya da Canlı Kültür 84
3.3.5.2. Lideri İzleme ve Dinamik Kültür 84
3.3.5.3. Bürokratik Kültür 84
3.3.5.4. Hareketsiz (Durağan) Kültür 85
3.3.5.5. Güçlü Lider Tipiyle Hareketsiz Kültür 85
3.3.6. Quin ve Cameron'un Örgüt Kültürü Modeli 85
3.3.6.1. Piyasa ya da Pazar Kültürü 88
3.3.6.2. Klan Kültürü 88
3.3.6.3. Hiyerarşi Kültürü 89
3.3.6.4. Adhokrasi Kültürü 89
3.3.7. Parsons'un Örgüt Kültürü Modeli 89
3.3.8. Byars'ın Örgüt Kültürü Modeli 90
3.3.8.1. Etkileşen Kültür 91
3.3.8.2. Bütünleşik Kültür 91
3.3.8.3. Sistematik Kültür 91
3.3.8.4. Müteşebbis Kültür 91
3.3.9. William Ouchi Örgüt Kültürü Modeli 92
3.3.10. Kilmann Örgüt Kültürü Modeli 93
3.3.10.1. Bürokratik Kültür 93

3.3.10.2. Yenilikçi Kültür 93
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM 95
ÇALIŞANLARIN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ALGILAMALARINA DAİR BİR ARAŞTIRMA 95
4.1. MATERYAL VE YÖNTEM 95
4.1.1. Araştırmanın Amacı 96
4.1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları 96
4.1.3. Örnekleme Yöntemi ve Örnek Büyüklüğü 96
4.1.4. Araştırmanın Yöntemi 97
4.1.5. Araştırmanın Varsayım ve Hipotezleri 100
4.1.6. Araştırmanın Bulguları 100
4.1.6.1. Cevaplayıcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları 101
4.1.6.2. Cevaplayıcıların Kurum Kültürünü Algılama İfadelerine Katılma Derecelerinin Frekans ve Ağırlıklı Ortalama Puanları 104
4.1.6.3. Cevaplayıcıların Kurum Kültürünü Algılama İfadelerine Katılma Derecelerinin Kültür Tiplerine ve Bölgelere Göre Ortalama ve Standart Sapması Değerleri 107
4.1.6.4. Hipotez Testleri 110
SONUÇ ve ÖNERİLER 113
E K 118
KAYNAKÇA 121

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 İşlevlere Göre Bölümlere Ayırma 16
Şekil 2 Sayı Temeline Göre Bölümlere Ayrılmış Yapı Örneği 17
Şekil 3 Müşteri Temeline Göre Bölümlere Ayırma Örneği 18
Şekil 4 Zaman Temeline Göre Bölümlere Ayırma Örneği 19
Şekil 5 Proje Temeline Göre Bölümlere Ayırma Örneği 19
Şekil 6 Bölge Temeline Göre Bölümlere Ayırma Örneği 21
Şekil 7 Sosyallik ve Dayanışmayı Esas Alan 4 Örgüt Kültürü Tipi 58
Şekil 8 Deal ve Kennedy Modeli 78
Şekil 9 Örgütsel Kültür Tipleri İle İlgili Rekabetçi Değerler Modeli 87
Şekil 10 Organizasyonel Kültürün Sınıflandırılması 90
Şekil 11 Ouchi Modeli 92
Şekil 12 Bölgelere Göre, Çalışanların Kurum Kültürü Tipi Algılamaları 109

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Cevaplayıcıların Yaş Gruplarına Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları 101
Tablo 2: Cevaplayıcıların Görev Sürelerine Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları .. 102
Tablo 3: Cevaplayıcıların Eğitim Düzeyine Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları .. 102
Tablo 4: Cevaplayıcıların Yaş Gruplarının Bölgelere Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları 103
Tablo 5: Cevaplayıcıların Görev Sürelerinin Bölgelere Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları 103
Tablo 6: Cevaplayıcıların Eğitim Düzeyine Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları .. 103
Tablo 7: Cevaplayıcıların Kurum Kültürünü Algılama İfadelerine Katılma Derecelerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları..... 104
Tablo 8: Cevaplayıcıların Kurum Kültürünü Algılama İfadelerine Katılma Derecelerinin Frekans ve Ağırlıklı Ortalama Puanları Dağılımları 105
Tablo 9: Cevaplayıcıların Yaş Gruplarına Göre Kültür Tiplerini Ölçen İfadelere Katılım Düzeylerinin Ortalamaları ve Standart Sapmaları 106
Tablo 10: Cevaplayıcıların Görev Sürelerine Göre Kültür Tiplerini Ölçen İfadelere Katılım Düzeylerinin Ortalamaları ve Standart Sapmaları 106
Tablo 11: Cevaplayıcıların Eğitim Düzeylerine Göre Kültür Tiplerini Ölçen İfadelere Katılım Düzeylerinin Ortalamaları ve Standart Sapmaları 106
Tablo 12: Cevaplayıcıların Kurum Kültürünü Algılama İfadelerine Katılma Derecelerinin Bölgelere Göre Frekans ve Ağırlıklı Ortalama Puanları Dağılımları 107
Tablo 13: Cevaplayıcıların Kurum Kültürünü Algılama İfadelerine Katılma Derecelerinin Bölgelere Göre Ortalama Standart Sapma Değerleri 107
Tablo 14: Kültür Tipleri Algılamalarının Bölgelere Göre Farklı Olup Olmadığına Dair Hipotezlerin Testi..... 110

ÖZET

Yönetim bilimleri yazınında örgüt kültürü, kurum kültürü, organizasyonel kültür, kurumsal kültür, işletme kültürü, firma kültürü gibi ifadelere rastlanmaktadır. İnsanların bir araya gelerek belirli bir amaca erişmek için oluşturdukları sosyal yapıların, yani örgütlerin, yaptıklarıyla, inançlarıyla, davranışlarıyla ve toplumlar için kültürü var eden her türlü unsurlarıyla, oluşturdukları örgüt kültürü; rekabeti, uluslara arası boyutta yaşayan tüm işletmeler için, her geçen gün daha da önemli hale gelmektedir.

Örgüt kültürünün işletme çalışanlarınca nasıl algılandığı, elde edilmek istenen sonuçlara ulaşmada, yönetim fonksiyonunu yerine getirme uğraşı içerisinde olan bireylere sunulması gereken önemli bir bilgidir. Bu bilgiyi doğru olarak elde edebilmek, çalışanların kurum kültürü algılamalarının nasıl olduğunu tespit edebilmek için her geçen gün daha da çok araştırmacı tarafından farklı araştırmalar yapılmaktadır.

Farklı eğitim ve algılama düzeylerinde bulunan çalışanların bir de farklı coğrafyalarda, farklı bölgelerde ve farklı kültürler içerisinde faaliyet göstermekte olduğu dikkate alınırsa; çalışanların örgüt kültürü algılamalarında da bölgesel farklılıklar oluşabileceği yargısına varılabilir.

Bu çalışmanın birinci bölümünde, örgüt ve kültür kavramları incelenmiş, örgütlerde bölümlere ayırmada kullanılan temel ölçütler konusu ele alınmıştır.

İkinci bölümde örgüt kültürü kavramı ve örgüt kültürünün unsurları izah edilmiş ve örgüt kültürünün, sıkı bir birliktelik içerisinde olduğu, örgüt ile ilgili diğer kavramla ilişkisine dair bilgiler sunulmuştur.

Üçüncü bölümde, örgüt kültürünün sınıflandırılması, çalışanlarca algılanması, ölçümü ve modellerine ilişkin yapılan çalışmalara ve görüşlere yer verilmiştir.

Dördüncü bölümde ise faaliyeti gereği bölge temelli örgüt yapısına ihtiyaç duymuş bir şirkette, çalışanların kurum kültürü algılamalarına dair bir araştırma yapılmış ve sonuçları değerlendirilmiştir.

ABSTRACT

In the management literature, terms like organization culture, corporate culture, organizational culture, corporal culture, and firm culture can be seen very commonly. The social structures that were constituted by the people to reach specific purposes that is organizations, with what they have done, with their believes with their behaviors and with the all other things which constitute the culture, builds up organization culture. The organization culture has gained more importance day by day for the firms that live the global competition.

Perception of organization culture by the workers is an important data to the managers who knuckles down to achieve management function. To gather this data correctly and identify how the workers' perception of organization culture; many different researches has been conducted by researchers.

The employees are in different educational and perceptional levels; additionally when it is taken consideration that they work in different geographical, regional and cultural locations; it can be claimed that there will be regional differences between their perceptions of organization culture.

This study composed of four main parts. At the first part of the study; organization and culture notions have been examined, basic criterions which are used in organization structure also handled.

At the second part, organization culture and elements of the organization culture has been explained.

At the third part, some corporate culture survey techniques, the classification of the organization culture, employee's culture perception and models have been examined.

At the fourth part, a survey conducted about the perceptions of the organization culture by the employees at a region based structured organization and results have been examined.

GİRİŞ

İnsanoğlunun var olduğu ilk günden bu yana, yaşamını sürdürebilmek, zorunlu ihtiyaçlarını giderebilmek kaygısıyla başladığı, birlikte iş görmek, örgütü, planlamayı, yönetim olgusunu da beraberinde getirmiştir. Yaşamsal ihtiyaçları giderebilmek ve doğa şartlarına karşı var oluş mücadelesi vermek şeklinde başladığı kabul edilebilecek olan bu eylemlerde, zaman içerisinde değişen, gelişen yaşam şatları, bilim ve teknoloji düzeyi paralelinde büyük dönüşümler yaşanmıştır.

Günümüzdeki rekabet ortamında işletmelerin, rakiplerinin önünde yer almanın ötesinde, varlıklarını sürdürmeye devam edebilme endişesiyle, sürekli gelişmeye, kendini yenilemeye, müşteri ihtiyaçlarını, müşteri beklentilerinin de üstünde, tatmin edebilmeye neredeyse mecbur oldukları ifade edilebilir. Bunu başarabilmenin en önemli araçlarından birisi yönetimdir.

Bireyin her geçen gün artan ve çeşitlenen ihtiyaçlarının giderilmesinde birbirleriyle rekabet etmekte olan organizasyonlar, özellikle sanayileşme sürecinin başlangıcı aşamasından itibaren, tüm kaynaklarını verimli ve etkin kullanma yolunda daha fazla kafa yormaya başlamışlardır. Çok çeşitli evrelerden geçmiş olan ve halen büyük bir yaratıcılık ve çeşitlilik içerisinde devam etmekte olan bu uğraş, her alanda muazzam farklılıklar yaşanmasına temel oluşturmuştur. Sürekli olarak yaşanan ve baş döndürücü bir hıza erişmiş olan değişim, bireyi ve toplumu, her ne şart alında olursa olsun, derinden etkilemektedir.

İnsanların çok çeşitli amaçlarla, bir araya gelerek oluşturdukları her birlikteliğin, var oluşuyla birlikte incelenmeye ve araştırılmaya değer hale geldiği ifade edilebilir. Değişimi yaratan, yaşayan, etkileyen ve değişimden etkilenen insanın, yaşadıkları, yaptıkları ve hatta yapmadıkları, zaman içerisinde birikerek kültürü oluşturur. Bu oluşumun yer aldığı sosyal çevre içerisinde olan işletmeler de, tıpkı bireyler gibi, etrafıyla etkileşim halindedirler. Dünyanın giderek küçülmesi, birbirinden farklı kültürlerin yakınlaşmasına, coğrafi olarak çok büyük bir alana yayılmış çokuluslu ya da uluslar arası işletmelerin doğal çevrelerinin dışarısında yabancı oldukları çevrelerle de faaliyet alanı olarak ilişkiye girmelerine sebebiyet

vermiştir. Bu ilişki önceleri sadece yeni pazarlar ya da daha ucuz hammadde bulmak şeklinde iken, günümüzde pazara yakın bölgelerde faaliyet gösterecek şekilde örgütlenmek, fabrikaların başka kıtalara taşınması, belirlenen ülkelerde işletmenin planlı çalışmalarını yürütecek teşkilatların oluşturulması şeklinde çeşitlenmiştir.

Örgütler büyüdükçe ve geliştikçe sahip oldukları işgücünü kısımlara bölerler ve her biri kendi özel çevresi içerisinde var olan fonksiyonel, coğrafi ve diğer çeşit birimler oluştururlar.[1] Bahse konu bu birimler, aynı şehir içerisinde farklı mahallelerde olabileceği gibi, farklı bölgelerde, farklı ülkelerde hatta farklı kıtalarda olabilir.

Günümüzde, birçok ülkenin gayrisafi milli hâsıla rakamından daha büyük rakamlarda cirolara ulaşan, faaliyet gösterdikleri ülkelerin bütçelerinden daha büyük bütçeleri olan şirketler mevcuttur. Böylesi farklı coğrafik bölgelerde faaliyet gösteren bu büyüklükteki işletmeler, artık farklı kültürel çevreler içerisinde iş yapar duruma gelmiştir. Bu gelişmelerle birlikte bölgesel veya ülkesel kültürel farklılıkları, sadece ürününü ya da hizmetini üretirken, pazarlarken, satarken düşünen işletmeler, işletmelerin verimliliğinin örgüt kültüründen etkilendiğinin ortaya çıkmasıyla birlikte, örgüt kültürü açısından da konuya eğilmeye başlamışlardır.

Bu kadar birbirinden farklı coğrafi ve kültürel çevrelerde bulunan çalışanların, oluşturulmaya geliştirilmeye çalışılan örgüt kültürünü algılamaları incelemeye, araştırmaya değer bir husustur. Zira çalışanların örgüt kültürü algılamaları, yaratılmak istenen örgüt kültürünün, müşteriye yansıyan, işletmenin parlayan yüzünü oluşturacaktır.

Petrokimya ve enerji alanında 140'dan fazla ülkede 109.000'den fazla çalışanıyla faaliyet gösteren Shell gibi bir işletmenin, ülkemizdeki ve merkezi internet sayfaları incelendiğinde; örgüt kültürünü oluşturan öğelerden olan vizyonu ve değerlerini, tüm çalışanlarına internet sayfasında aynı ifadeleri kullanarak duyurduğu görülmektedir. Benzer uygulama, Bosch, Philips, UPS,

[1] Edgar H. Schein, American Psychologist Published, 1990, Vol. 45, No. 2, pp.109-119.

TNT ve Hewlett Packard gibi dünyanın neredeyse her yerinde faaliyet göstermekte olan işletmeler tarafından da aynı şekilde yapılmaktadır.

Çokuluslu işletmelerde örgüt kültürünün oluşturulması, oluşturulan bu kültürün yaygınlaştırılması, çalışanlar tarafından benzer şekilde algılanması konularında yaşananların bir benzeri, uluslararası ölçekte olduğu kadar olmasa da, aynı ülkede coğrafi temele göre bölümlere ayrılarak faaliyet göstermekte olan işletmelerde de söz konusu olabilmektedir.

Farklı eğitim ve algılama düzeylerinde bulunan çalışanların bir de farklı coğrafyalarda, farklı bölgelerde ve farklı kültürler içerisinde faaliyet göstermekte olduğu dikkate alınırsa; çalışanların örgüt kültürü algılamalarında da bölgesel farklılıklar oluşabileceği yargısına varılabilir.

Bu çalışmanın birinci bölümünde, örgüt ve kültür kavramları incelenmiş, örgütlerde bölümlere ayırmada kullanılan temel ölçütler konusu ele alınmıştır.

İkinci bölümde örgüt kültürü kavramı ve örgüt kültürünün unsurları izah edilmiş ve örgüt kültürünün, sıkı bir birliktelik içerisinde olduğu, örgüt ile ilgili diğer kavramla ilişkisine dair bilgiler sunulmuştur.

Üçüncü bölümde, örgüt kültürünün sınıflandırılması, çalışanlarca algılanması, ölçümü ve modellerine ilişkin yapılan çalışmalara ve görüşlere yer verilmiştir.

Dördüncü bölümde ise faaliyeti gereği bölge temelli bir örgüt yapısına ihtiyaç duymuş bir şirkette, çalışanların örgüt kültürü algılamalarına dair bir araştırma yapılmış ve sonuçları değerlendirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT VE KÜLTÜR KAVRAMLARI

1.1.ÖRGÜT

1.1.1. Örgüt Kavramı

Sosyal bilimlerin ilgilendiği kavramların hemen hepsinde olduğu gibi, örgüt kavramı üzerinde de tam anlamıyla tanım birliğine varılmış değildir. Türk Dil Kurumu tarafından yayınlanmış olan Türkçe sözlükte örgüt; ortak bir amaç veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilât şeklinde ifade edilmektedir.[2]

Örgüt sözcüğü, dar ve geniş anlamda tanımlanabilir. Dar anlamda örgüt; herhangi bir amaç için gerekli çalışmaları belirlemek ve bu çalışmaları grup ilişkileri şeklinde düzenlemektir. Geniş anlamda örgüt ise; insanların, fiziksel araç ve olanaklarını, belli bir amacı gerçekleştirecek biçimde bir araya getiren yapıdır. Bu tanımların ilk bakışta kolay ve anlaşılır olmasına rağmen, bir örgütün amaçlarını, işlevlerini ve işleyişini gösteren bir tanım yapmak, göründüğü kadar kolay değildir.[3]

Örgüt kavramından bahsedebilmek için aynı amaca ulaşma konusunda fikir birliği içerisinde olan en az iki insanın var olması gerekmektedir. Bir diğer gereklilik ise ortak bir amacın var olmasıdır. Bu iki şartın yerine getirildiği ve insanoğlunun neredeyse yaşamının tamamında bir şekilde içerisinde bulunduğu çok çeşitli örgütlerin varlığından söz edilebilir. Bunlar bazen bir işyeri bazen bir okul bazen bir site yönetimi olabilmektedir.

---

[2] Türk Dil Kurumu Yayınları, **Türkçe Sözlük,** 9.baskı, II. Cilt, Anakara: Türk Tarih Kurumu Basımevi, 1998 s. 1736.
[3] Nurullah Genç, **Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, Seçkin Yayıncılık San. Ve Tic. A.Ş., Ankara 2004, s.99.

Örgütün basit bir tanımını yapmak çok zordur. Örgüt kavramı birçok bilim dalına konu olmuş ve farklı bilim adamları tarafından farklı tanımları yapılmıştır.

Psikoloji bilimi örgütü, birden fazla kişinin bilinçli olarak koordine edilmiş faaliyetleri veya güçlerinden oluşan, karmaşık bir sosyal sistem olarak tanımlarken; sosyolojik açıdan örgütler, küçük toplumlar olarak tanımlanmıştır. Antropoloji ise örgütleri, belli bir kişiliği ve bazı gereksinimleri olan bilişsel süreçlere sahip sistemler olarak tanımlar.[4]

Bilim adamlarının örgüt kavramına ilişkin yaptığı bazı tanımlar şunlardır:

Üretimde gerekli maddi ve maddi olmayan araçları, belli bir düzen içinde bir araya getirme faaliyetinin yapıtı olarak ortaya çıkan yapı veya iskelettir.[5]

İki ya da daha fazla kişinin bilinçli olarak düzenlenmiş faaliyetlerinin ya da kuvvetlerinin bir sistemidir.[6]

İki ya da daha fazla kişinin bir araya gelerek ortak bir amaca ulaşabilmek için çabalarını birleştirdikleri, işbölümü koordinasyonun sağlandığı düzene denir.[7]

İş ve işlev bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk düzeni içinde, önceden belirlenmiş ortak ve açık bir amacın gerçekleştirilmesi için, bir grup insanın etkinliklerinin akılcı koordinasyonudur.[8]

Üyelerin beraberce iş görme ve verimli şekilde çalışmasını sağlayan bir yapıdır.[9]

Örgütler ya da organizasyonlar, insanlar tarafından oluşturuldukları için sosyal varlıklardır. Tıpkı canlı varlıklar gibi doğar, büyür ve gelişirler. Farkları; yaşam süreleri açısından her canlı gibi her zaman sınırlı bir ömre sahip olmayışlarıdır. Çok kısa sürede ve aniden yok olabilecekleri gibi, senelerce hatta asırlarca var olmaya devam da edebilirler. İlk oluşumları ile birlikte, ister formel

[4] H.Çetin Bedestenci, İsmail Bakan ve Tuba Büyükbeşe, **Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teori ve Ampirik Yaklaşım,** Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti., İstanbul: 2004, s.6.
[5] İsmail Efil, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 7.Baskı, Alfa Yayınevi, İstanbul: 2002, s.134
[6] İsmail Efil, A.g e., s.135.
[7] Hüseyin Özgen ve Diğerleri, **Temel İşletmecilik Bilgisi**, Nobel Kitapevi, Adana: 2001, s.114
[8] Edgar H. Schein, **Örgüt Psikolojisi**, Çev: Mustafa Tosun, Todai Yayınları, No:173.
[9] Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, 5.Bası, Beta Yayınevi, İstanbul: 2001, s.188.

düzeyde ister informel düzeyde örgütlerin geçmişleri, kayıt edilmeye başlanır. Bu hazırlanması zorunlu resmi belgeler ile olabileceği gibi, insanlar üzerinde bırakılan olumlu ya da olumsuz etkilerin, kulaktan kulağa aktarılması yolu ile de olabilir.

Yönetim biliminde yaşanan değişiklikler, örgütlerin iş yaşamındaki fonksiyonlarının çok değişik açılardan ele alınmasına sebebiyet vermiştir. Bu yaklaşımlardan bazılarında, sadece örgütün üretmekte olduğu ürünler önemsenmiş, insanlar kendilerine verilmiş görevi yerine getirmekle mükellef makine parçaları gibi görülmüştür.

1.1.2. Örgüt Çeşitleri

İnsanların birey olarak tek başlarına yerine getiremedikleri işleri gerek zaman gerek mekân boyutu açısından mümkün ve sürgit kılmak amacıyla oluşturulan örgütler somut yapıları itibariyle biçimsel – biçimsel olmayan, otorite yapısına göre hiyerarşik - demokratik, amaç ve işlevlerine göre mal ve hizmet üreten - politik amaçlara yönelik – birleştirici – varlık koruyucu örgütler olarak sınıflandırılabilir.[10]

Endüstri toplumundan bilgi toplumuna geçiş hızla devam etmektedir. Bu bağlamda örgütler post-modern örgütler başlığı altında; şebeke örgütler, sanal örgütler ve yalın örgütler olarak da sınıflandırılmaktadırlar.

1.1.2.1.Somut Yapıları İtibariyle Örgütler

Örgütlerin oluşumları esansında ortaya çıkan yapılarının sınıflandırılması sonucunda; biçimsel ve biçimsel olmayan örgütler şeklinde ifade edilebilirler.

1.1.2.1.1. Biçimsel (Resmi-Formel) Örgütler

Biçimsel ya da resmi örgütler, işbölümü, fonksiyonların belirlenmesi ve sorumlulukların dağıtımı yoluyla, açıkça belirlenmiş ortak bir amacın

[10]Nurullah Genç, A.g.e., s.99.

gerçekleştirilmesi için, çalışanların çabalarının koordine edilmesi sonucunda ortaya çıkan örgütlerdir.[11]

Ortak amaca erişmek için gösterilecek çabanın şekli şartlarının tanımlanmış olması ve bu tanıma, amaç birliği içerisinde bulunan örgüt üyelerinin katılması söz konusudur. Biçimsel örgütler, aynı zamanda bünyelerinde kendiliğinden oluşan biçimsel olmayan örgütleri de meydana getirebilir ve barındırabilirler.

1.1.2.1.2. Biçimsel Olmayan (Gayri Resmi – İnformel, Doğal) Örgütler

Biçimsel olmayan herhangi bir formel örgüt içerisinde, bireyler arasında meydana gelen ve faaliyet planında belirlenmemiş koordinasyon şekillerini ifade etmektedir. İnformel örgütlerde sadece belirli temel faaliyetler koordine edilir, diğer rollerin yerine getirilmesi konusunda, çalışanlara hareket serbestîsi sağlanır. Örgütün bilinen biçimsel kuruluş şeması dışında, örgüt üyelerinin, birbirlerine çeşitli nedenlerle yakınlaşmaları, biçimsel olmayan grupları ve örgütleri ortaya çıkarır. Biçimsel olmayan örgütlere gayri-resmi örgütlerde denilmektedir.[12]

1.1.2.2.Otorite Yapılarına Göre Örgütler

Otorite yapısına göre örgütler, "hiyerarşik" ve "demokratik örgütler" olmak üzere ikiye ayrılır;

1.1.2.2.1. Hiyerarşik Örgütler

Hiyerarşi, bir organizasyonda görevlerin verilen otorite ve sorumluluk derecesine göre derecelendirilmesi demektir.

Hiyerarşik örgüt, örgüt yöneticilerinin yetkilerinin, sahip oldukları konuma bağlı olarak tanımlandığı ve ast üst ilişkilerinin katı bir şekilde sınırlarının çizilerek işlevlerin yerine getiriliş aşamasının her safhasında bu sınırlar ve önceden belirlenmiş kurallar, ilkeler silsilesi içerisinde hareket edildiği örgütlerdir. Otorite

[11] Nurullah Genç, A.g.e., s.107.
[12] Nurullah Genç, A.g.e., s.108.

ilişkileri de önceden tanımlanmış durumdadır. Örgüt yöneticisinin örgüt içerisinde sahip olduğu otorite, örgüt üyelerinin tamamı tarafından bilinir ve tanınır.

Genç; "Otorite piramidi" ve dolayısıyla "hiyerarşik örgüt"ü, örgütün yerine getirmesi gerekli her bir işlevin uzmanlaşmış bir role verilmesi olarak tanımlanabileceğini ifade etmektedir.[13]

1.1.2.2.2. Demokratik Örgütler

Örgüt içerisinde yerine getirilen faaliyetlerin, bireysel akıldan ziyade kolektif akıl ile yürütüldüğü, yönetsel görevleri yerine getirecek şahısların resmi yollarla ya da bir kişinin (ya da üst otoritenin) görüşü doğrultusunda atanmadığı, siyasi partiler, sendikalar ve gönüllü kuruluşlar gibi demokratik örgütlerdir.

Demokratik ilkeler ışığında yönetilmek ve faaliyet göstermek üzere yapılanmış örgütlerin, faaliyetlerini yerine getirirken gerçekleştirdikleri eylemler örgüt üyelerinin demokratik yollarla alacakları ortak kararlar doğrultusunda şekillenir.

Demokratik örgütler, bireysel iradeye göre değil, kolektif akılla yönetilir. Hiyerarşik örgütte her bir kademe bir alttaki kademeyi dolduracak personeli atama gücüne sahiptir. Demokratik örgütte ise bu yetki örgüt üyelerinin toplamındadır. Hiyerarşik bir örgütün, örneğin bir işletmenin genel müdürünü yalnızca yönetim kurulu atarken, demokratik bir örgüt olan bir derneğin ya da bir siyasal partinin başkanını tüm üyeler atayabilir.[14]

1.1.2.3.Amaç ve İşlevlerine Göre Örgütler

Talcott Parsons analizlerinde örgüt ile içinde bulunduğu toplum arasındaki ilişkilere eğilir. Parsons teorik kavramsal düzeyini fonksiyonalizmin fikir birliği yaklaşımına uygun olarak geliştirmiştir. Konsensüs yaklaşımı toplumsal düzeyde

[13] Nurullah Genç, A.g.e., s.108.
[14] Nurullah Genç, A.g.e., s.108.

düzen problemini odak olarak alır, yani topyekûn toplumların düzeni üzerinde yoğunlaşmaya çalışır. Teorik ve ampirik incelemeler; toplumların dayanıklı, durağan, birleştirici, genellikle bütünleşmiş tümler, kültürel ve sosyal-yapısal düzenlemelerde farklılaşmış tümler olarak görülebildiği varsayımına dayanır. Temel hatlarıyla açıklanmaya çalışılan bu yaklaşım T. Parsons'la anılır hale gelmiştir. Çünkü Parsons'un temel amacı bir sistem olarak toplumun nasıl işlediğini, kendini nasıl devam ettirdiğini açıklamaktı. Bu nedenle yapısal-fonksiyonel yaklaşım toplumun nasıl işlediğini, sistemlerin karşılıklı ilişkilerini açıklarken, toplumun nasıl değiştiğini açıklamakta çok başarılı değildir ve Parsons'ın en çok eleştiri aldığı kısımda budur.[15]

Parsons topluma katkılarına göre dört tip örgütten söz eder;[16]

1.1.2.3.1. Mal ve Hizmet Üreten Örgütler

Toplumun tükettiği mal ve hizmet üretimini faaliyet alanı olarak seçen örgütlerdir.

1.1.2.3.2. Politik Amaçlara Yönelik Örgütler

Bu örgütler toplumca değerli amaçları sağlamaya ve toplum içindeki iktidarı oluşturma ve dağıtmaya yönelik örgütlerdir.

1.1.2.3.3. Birleştirici Örgütler

Bu örgütlerin amacı, uyumsuzlukları ortadan kaldırmak, kurumsal beklentilerin yerine getirilmesi yönünde yönlendirmek ve toplumun çeşitli parçalarının birlikte çalışmasını sağlamaktır.

1.1.2.3.4. Varlık Koruyucu Örgütler

Bu tür örgütler; eğitsel kültürel ve dilsel faaliyetler aracılığıyla toplumun sürekliliğini sağlamaya çalışırlar.

---

[15] http://www.felsefegrubu.gazi.edu.tr/dersler/yapfok.doc internet sitesinden 20.12.2006 tarihinde yararlanılmıştır.
[16] Nurullah Genç, A.g.e., s.109.

1.1.2.4.Post-modern Yönetim Yaklaşımına Göre Örgütler

Örgütler post-modern yönetim yaklaşımına göre de farklı şekillerde sınıflandırılmışlardır. Şebeke örgütler, sanal örgütler, yalın örgütler ve öğrenen örgütler bunlardan birkaçıdır.

1.1.2.4.1. Şebeke Örgütler

Bu tür yapının temel özelliği; bir mal veya hizmeti üretebilmek için yapılması gereken iş ve faaliyetlerin ve bunun için gerekli olan kaynakların tek bir işletmenin bünyesinde toplanması yerine, farklı işletmelere dağıtılmış olmasıdır. Yani aynı amaca hizmet eden işler ve bunun için gerekli olan kaynaklar ayrı ayrı işletmelerin bünyesinde yürütülmekte ve toplanmaktadır.[17]

1.1.2.4.2. Sanal Örgütler

Teknolojinin gelişimine paralel olarak yaşanan en önemli değişimlerden birisi olan internet, bilgi paylaşımının kolaylaşmasını ve iletişimin eş zamanlı birden fazla boyutta gerçekleştirilmesini mümkün kılmıştır. İnsanlar, bilgisayarları başında ya da gelişmiş cep telefonları ile internet üzerinden, çok uzak mesafelerde bulunan diğer kişilerle görüntülü ve sesli iletişim kurabilmekte, dijital ortama aktarılan her türlü bilgiyi anında alıp verebilmektedirler.

Sanal örgütü, coğrafi bölgelerdeki işletmelerin belirli ürünlerin üretilmesi amacıyla haberleşme teknolojisi yardımıyla birbirlerine bağlanan, uyumlu hale gelen ve sanki tek bir işletme varmış gibi çalışan bir örgüt olarak tanımlamak mümkündür.[18]

---

[17] Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klâsik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, 9.Bası, Beta Yayınevi, İstanbul: 2003, s.394.
[18] Nurullah Genç, A.g.e., s.174.

1.1.2.4.3. Yalın Örgütler

Yalın örgüt modeli, yapısında ve işleyiş biçiminde hiçbir gereksiz unsur taşımayan örgüt modelidir.[19]

1.1.2.4.4. Öğrenen Örgütler

Öğrenen örgüt, bulunduğu zaman ve ortamda ne olup bittiğinin farkında olan, istedikleri sonuçları elde etmek için tüm potansiyelini kullanarak kapasitesini genişletip becerilerini geliştirebilen, işine bağlı, takım arkadaşları ile anlamlı bir hedefi ve vizyonu paylaşan kişilerden oluşan, yeni düşünce ve fikirlerin beslendiği ve geliştiği, ortak beklentilerin serbest bırakıldığı ve kendi geleceğini oluşturmada etkili olmak isteyen örgüttür.[20]

Öğrenen örgüt kavramı, sorunların çözümünde kullanılacak bilgi ve fikir dağarcığının zenginleştirilmesidir. Bu imkânın çalışanlara verilmesi onları daha düşünen, araştıran, örgüt içinde haberleşebilen bir kimse konumuna getirecek, bilgi ve yeteneklerinin gelişmesine yardımcı olacaktır.[21]

1.1.3. Örgüt Yapılarını Belirleyen Unsurlar

Bir örgüt yapısını belirleyen başlıca unsurlar şu şekilde sıralanabilir[22];

i. ***Amaç:*** Ulaşılmak istenen amaçların ve bu amaçlara ulaştıracak işlerin (faaliyetlerin) niteliğine göre organizasyon yapısı değişik olacaktır. Örneğin rutin ve belirli işlerin sürekli tekrarlanacağı bir durumda belki klasik – bürokratik bir yapı daha uygun olacakken, her seferinde değişik işlerin yapılacağı bir durumda organik yapı daha uygun olacaktır.[23]

---

[19] Nurullah Genç, A.g.e., s.177.
[20] Nurullah Genç, A.g.e., s.196.
[21] Erol Eren, A.g.e., s. 143.
[22] Tamer Koçel, A.g.e., ss.172-175.
[23] Earl Lundgren, **Organizational Management**, Systems and Process, Canfield Press, California, 1974, p.213'den aktaran: Tamer Koçel, A.g.e., s.172.

ii. ***İşbölümü ve uzmanlık (ihtisaslaşma) derecesi:*** İşlerin çok küçük parçalara (görevlere) ayrılarak her görevi sürekli olarak bir kişinin yapması anlamındaki uzmanlaşmanın etkinlik ve verimliliği artırdığı bilinmektedir. Bu konuda çeşitli teori ve yaklaşımlar değişik görüşler ileri sürmüşlerdir. Örneğin klasik yaklaşıma göre insan ve işgücü ikinci plandadır. Önce teknoloji ve işlerin nasıl yapılacağı belirlenir. Sonra personelden bu belirlenen doğrultuda davranması istenir. İşbölümü ve uzmanlaşma bu yaklaşımın temelidir.

iii. ***Formelleşme derecesi:*** Formelleşme derecesi bir organizasyonda işler görülürken belirli spesifik ilke ve yöntemlerin izlenmesi konusuna verilen ağırlığı ifade eder.[24]Neyin, ne zaman, nerede, nasıl ve kim tarafından yapılacağı önceden ayrıntılı olarak belirlenmiş ve bunlara uyulması zorunlu hale getirilmiş ise formelleşme derecesi çok yüksek olacaktır.[25]

iv. ***Kontrol alanı:*** Organizasyonda bir üste kaç sayıda ast bağlanacağı ile ilgilidir.

v. ***Organizasyondaki kademe sayısı:*** Kontrol alanı ile yakından ilişkili olan bu faktör organizasyonun basık (flat) veya sivri (tall) olması ile sonuçlanacaktır.

vi. ***Merkezileşme derecesi:*** Organizasyonda karar verme yetkisinin kademeler arasında dağıtımı ile ilgilidir. Eğer bu yetki alt kademlere doğru kaydırılırsa ademî – merkezi, merkezleşmemiş bir organizasyondan söz edilecektir. Merkezileşme derecesinin belirlenmesiyle aynı zamanda organizasyondaki bir mevkiin de sahip olacağı otorite belirlenmiş olacaktır.

[24] Robert Duncan, "The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures for Innovation", **The Management of Organization Design**, Vol: I, p.175.'den aktaran Tamer Koçel, A.g.e., s.173.
[25] Tamer Koçel, A.g.e., s.173.

vii. ***Çapraşıklık derecesi (Complexity):*** Çapraşıklık veya komplekslik, organizasyonun dikey, yatay ve coğrafi olarak yayılma derecesini ifade eder.[26]

viii. ***Departmanlaşma:*** İşbölümü ve uzmanlık derecesine göre, belirli görevler bir araya getirilerek işler, belirli işler bir araya getirilerek mevkiiler (pozisyonlar) ve belirli pozisyonlar bir araya getirilerek departmanlar (bölümler) oluşturulur.[27]

ix. ***Emir – Komuta ve Kurmay Organların Oluşturulması:*** Bir organizasyonda emir-komuta organı olarak görev yapacak birimler ile kurmay organ olarak görev yapacak birimlerin ve aralarındaki ilişkilerin belirlenmesidir.

x. ***Komite ve Gruplar:*** Organizasyonlarda bazen çeşitli konularda komitelerden ve formel olarak oluşturulan gruplardan yararlanılır. Bu tür birimler karar verme yetkisini kullanabileceği gibi yöneticiye yardımcı olma, kurmay fonksiyon görme vs. gibi görevler de yapabilirler.

xi. ***İletişim Kanalları ve Şekli:*** Organizasyonu oluşturan birimler arasındaki haberleşme ilişkileri, organizasyonları karakterize eden diğer bir unsurdur. Bazı organizasyonlarda bu ilişkinin ancak dikey olarak işlemesine karşılık diğer bazılarında her kademede dikey, yatay ve köşelemesine (diagonal) haberleşme ilişkisi kurmak mümkündür.[28]

[26] Richard Hall, **Organizations: Structure and Process**, 2nd Ed., Prentice – Hall, 1977, p.132.'den aktaran Tamer Koçel, A.g.e., s.173.
[27] Tamer Koçel, A.g.e., s.174.
[28] Tamer Koçel, A.g.e., s.174.

1.1.4. Örgütleri Bölümlere Ayırma Biçimleri

Her örgüt, yerine getirmek için çaba sarf ettiği görevini en iyi şekilde icra edebilmek, varlığını sürdürmeye devam edebilmek, kârını maksimize edebilmek, rekabet avantajı elde etmek ve bunu korumak gibi çeşitli amaçlar için sürekli eylem halindedir. Yönetim, insan kaynakları, teknoloji ve sermaye (finans), bir araya getirilerek mal ve hizmet üretilip değer yaratılmaya, yaratılan değerler korunularak artırılmaya çabalanmaktadır.

Bu çabalama esnasında örgütlerde belli görevler bir araya getirilerek işler, belli işler bir araya getirilerek departmanlar ve bölümler oluşturulur.[29] Organizasyon oluşturulurken iş bölümü yapılmasında ve işlerin belirli bir ölçüte göre gruplanmasının önemi çok büyüktür. İş gruplamasında amaç, yetki ve sorumlulukların kesin olarak birbirinden ayrıldıkları iş kümeleri meydana getirilir. İş kümelerinin amacı organizasyon yapısına estetik bir görünüm kazandırmak değil, aksine bu yapı ile amaçlara etkin ve verimli biçimde ulaşmaktır.[30]

Örgütte bölümlere ayırma faaliyetini uygularken göz önünde bulundurulması gereken ilkeler vardır. Bu ilkeler; benzer işlerin dikkate alınması ilkesi, uzmanlaşmadan yararlanma ilkesi, denetim ilkesi, eşgüdümü kolaylaştırma ilkesi, giderleri azaltma ilkesi olarak sayılabilir.[31]

Değişik bölümleme kriterleri bulunmaktadır. Bu kriterler farklı iş alanlarında en uygun bölümlemeye ulaşmak için kullanılır. Çünkü bir organizasyonda işlerin gruplandırılması ve işbölümünü kolaylaştıracak bir yapılanmaya gidilmesi son derece önemlidir. Yapılacak işlerin karakterleri değişik olabileceğinden, her zaman aynı işletme yapısının oluşturulması imkânsızdır. Departmanlaşma fonksiyonel

[29] Nurullah Genç, A.g.e., s.117.
[30] Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, s.231.
[31] Nurullah Genç, A.g.e., s.117.

temele dayanabilir. Ürün, müşteri, süreç veya coğrafi temellerden bir veya birkaçına da dayanabilir. Başka kriterlerin kullanılması da mümkündür.[32]

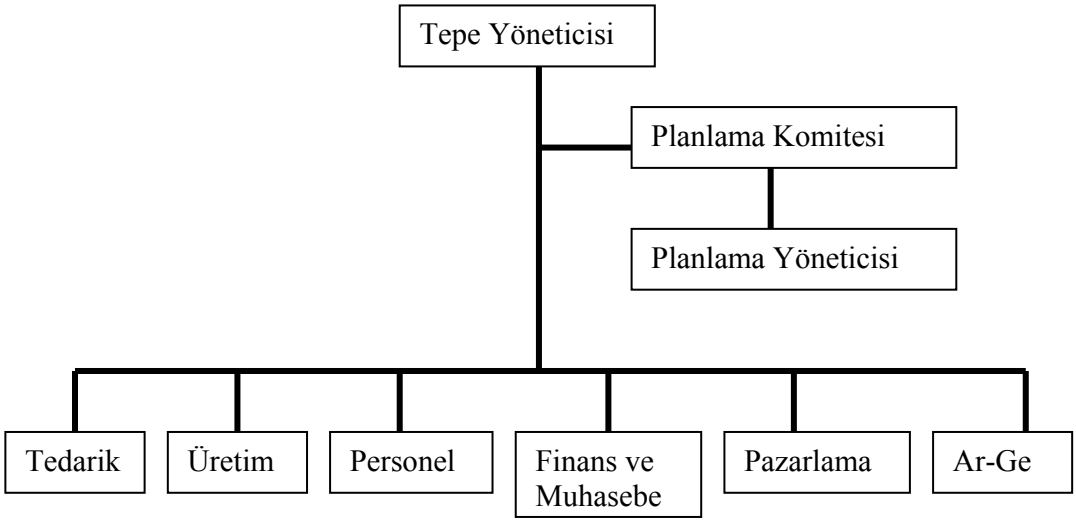
1.1.4.1.Fonksiyona (İşleve) Göre Bölümlere Ayırma

Uygulamada en çok görülen örgüt yapısıdır. Bunun yanında belki de en geleneksel ve zamanla tescillenmiş bölümlendirme biçimidir. Benzer ve aynı türden faaliyetlerin bir araya getirilerek gruplandırılmasıyla bölümler oluşturulur.

Çoğunlukla, organizasyon şemasında işletmenin branşına göre değişik nitelikte fonksiyonlar olduğundan fonksiyonel ayrımda, üretim işletmeleri üretim, satış ve finans deyimlerini kullanır; bir toptancı faaliyetlerini satın alma, satış ve finans olarak ayırır ve bir demiryolu şirketi işlem, trafik ve finans olarak daha değişik biçimde bölümler oluşturur.[33]

Fonksiyonlara göre bölümlere ayırma yaklaşımı daha çok küçük organizasyonlar için yararlıdır. Bu yapının avantajı etkin ve ekonomik olmasıdır. Zira benzer işlerde uzmanlaşma için bir arada toplanma söz konusudur. Bu yöntemde fonksiyonların basitleştirilmesi sağlanır, yapının gücünü ve saygınlığını korur ve üst yöneticilere sıkı bir denetim imkânı verir. Aynı zamanda bu yöntemin dezavantajları da vardır. Yöntem, uzmanlaşmış personele dar bir görüş alanı ve kişisel gelişmeler için sınırlı bir şans yaratır.[34]

[32] Nurullah Genç, A.g.e., s.118.
[33] Erol Eren, A.g.e., s.231.
[34] Mümin Ertürk, "**İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**", 3.Baskı, Beta Basım, İstanbul: 2000, s.92.



Şekil 1 İşlevlere Göre Bölümlere Ayırma
Kaynak: Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, s.233.

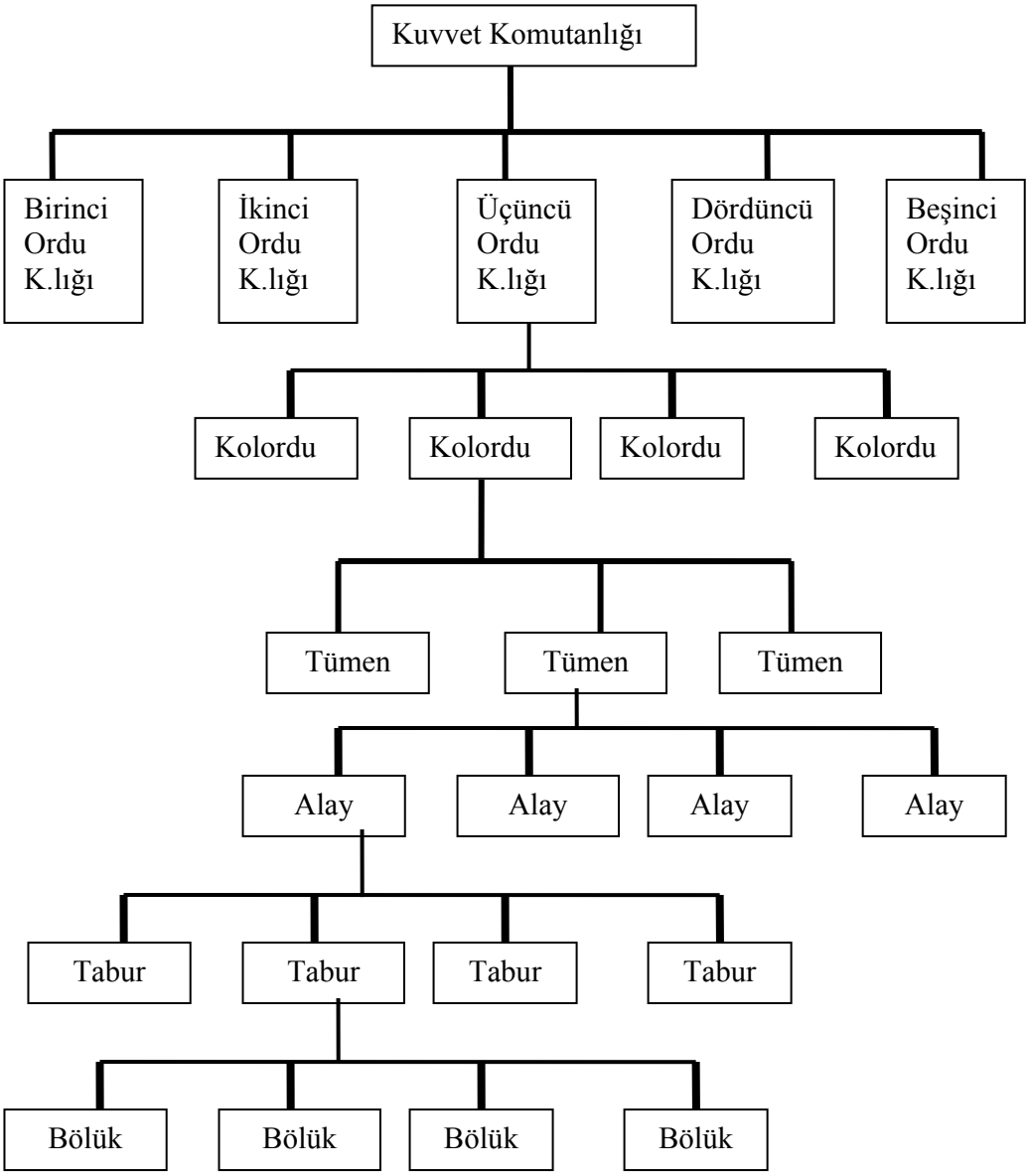
1.1.4.2.Sayı Temeline Göre Bölümlere Ayırma

Özellikle emek yoğun işlerin ön planda olduğu organizasyonlarda çok eskiden beri kullanılmakta olan bir bölümlere ayırma şeklidir. Hali hazırda özellikle silahlı kuvvetlerde kullanılmaya devam edilmesine rağmen, genelde kullanım sıklığı her geçen gün azalmaktadır denilebilir.

Bu bölümlendirme şeklinde belirli sayıdaki kişilerin bir yönetici altında toplanması esası vardır. İnsan sayısı ve bu insanların harcayacakları emekleri işin yerine getirilmesinde ön planda yer almaktadır. Kişilerin sayısı ile yapılan bölümlendirmeye en güzel örneklerden birisi silahlı kuvvetlerin bünyesinde tim, manga, takım, bölük, tabur, alay, tugay, tümen, kolordu, ordu şeklindeki bölümlendirmedir. Piyade birliklerinde 5 kişiden oluşan tim, 2 timden oluşan manga, 50 askerden oluşan takım, en az 2 genelde 3-4 takımdan oluşan bölük, bölükle alay arasında genelde 800 - 900 askerden oluşan tabur, 3 yada 4 taburdan oluşan alay, alaydan büyük tümenden küçük genelde 5000 askerden oluşan tugay, 10 000 – 20 000 askerden oluşan tümen, 3 – 4 tümenden oluşan kolordu ve 4 ila 6 kolordudan oluşan ordu şeklindeki yapısıyla bölümlere ayrılmaktadır. Silahlı kuvvetlerin

bünyesinde bulunan Deniz Kuvvetlerinde veya Hava Kuvvetlerinde belirtilen sayılarda birtakım değişiklikler olabilmektedir.

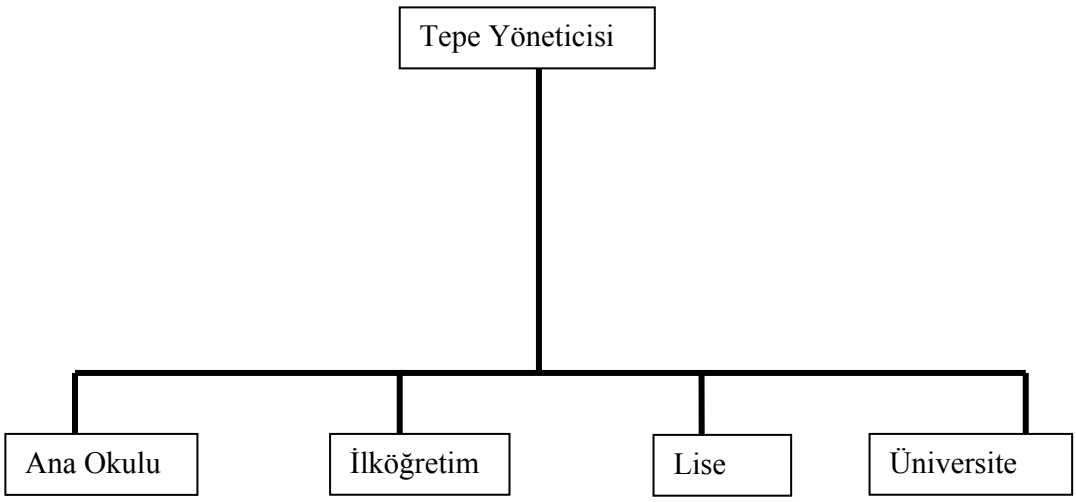
Günümüzde organizasyon yapılarında, insan sayısından ziyade, hedeflenen amaca ulaşacak, etkili çözümler üretebilecek, etkin birliktelikler önem kazanmıştır. Teknolojik yeniliklerin getirdiği, insan sayısından tasarruf sağlayacak türden değişimler sonucunda; makine yoğun teknolojiler kullanımı sayı temeline göre bölümlere ayırmada yaygın kullanımı azaltıcı etki olarak ortaya çıkmaktadır.



Şekil 2 Sayı Temeline Göre Bölümlere Ayrılmış Yapı Örneği

1.1.4.3.Müşteri Temeline Göre Bölümlere Ayırma

Müşteriye sunulacak olan hizmetin ya da ürünün değişik özelliklerinden dolayı bazı işletmelerde müşteri temeline göre yapılanmak gerekli olmuştur. Konfeksiyon ürünlerinin cinsiyet gruplarına göre sınıflandırılması, dershanelerde değişik yaş ve sınıflardaki öğrencilerin eğitim ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla sınıflandırmaların yapılması müşteri temeline göre sınıflandırmaya örnek gösterilebilir.

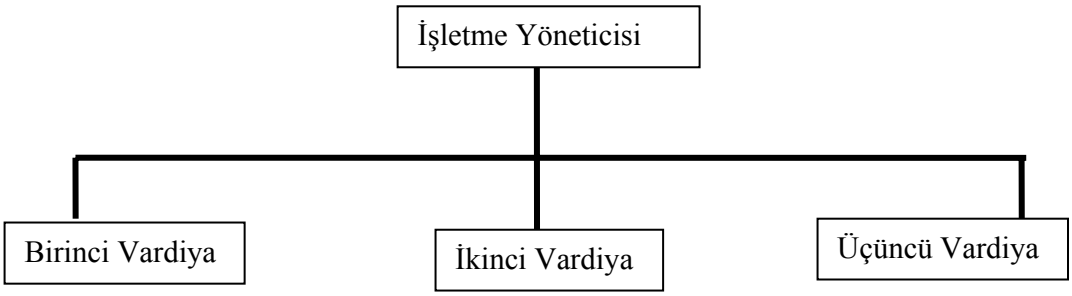


Şekil 3 Müşteri Temeline Göre Bölümlere Ayırma Örneği
Kaynak: Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, s.238.

1.1.4.4.Zaman Temeline Göre Bölümlere Ayırma

Verilen hizmetin kesintisiz olarak 24 saat süreyle devam etmesi gereken işletmelerde ihtiyaç duyulabilen, genelde vardiya temeline göre faaliyetlerin sürdürüldüğü organizasyonlarda bölümler zaman temeline göre gruplara ayrılır.

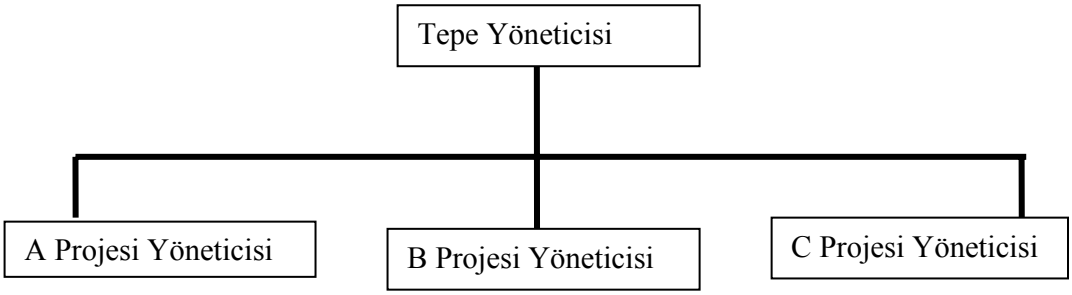
Bu tür bölümlere ayırmada, her vardiyanın ayrı bir yöneticiye bağlı olması gerektiğinden, yalnız normal çalışma saatlerinde işbaşı yapan uzman amirlerle, normal çalışma saatleri dışında aynı görevi yapan kişiler arasında ne gibi ilişkilerin kurulması gerektiği sorunu büyük önem taşır.[35]



Şekil 4 Zaman Temeline Göre Bölümlere Ayırma Örneği

1.1.4.5.Proje Temeline Göre Bölümlere Ayırma

Organizasyonun çalışması, özel görev birlikteliğini gerektirdiği zaman, bu gerekliliğe neden olan projeye göre örgütlenme yapılabilmektedir. Proje ekibi, projenin tamamından sorumlu, proje yöneticisi tarafından yönlendirilmektedir. Proje takımı, bu işi gerçekleştirmek için yeteneği olan değişik fonksiyonel bölümlerdeki elemanlardan oluşabilir. Proje amacına ulaştığında bu ekip dağılabilir. Bir projede görevlendirilen çalışan yerine getirdiği fonksiyona bağlı olarak başka bir projede de görevlendirilebilir.



Şekil 5 Proje Temeline Göre Bölümlere Ayırma Örneği

[35] Erol Eren, A.g.e., s.239.

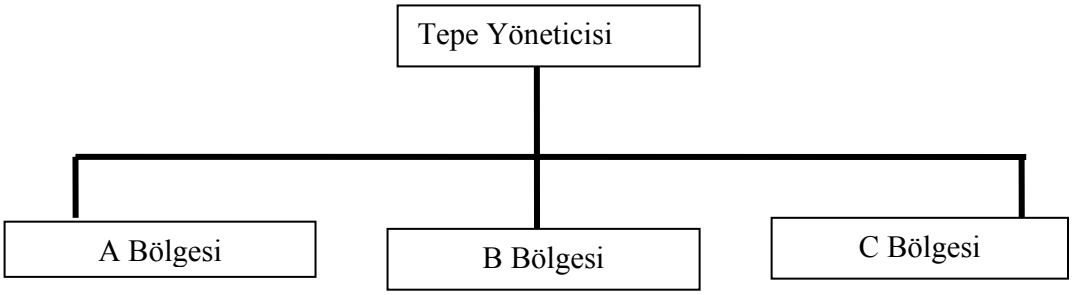
1.1.4.6.Bölge Temeline Göre Bölümlere Ayırma

Coğrafi açıdan çok geniş alanlarda iş yapmak zorunda olan organizasyonlar bu şekilde örgütlenebilmektedir. Burada faaliyet gösterilen alana, sektöre, bölge yapılarına ve başka ölçütlere göre, belirli bölgelerdeki faaliyetler bir araya getirilerek bir bölümde toplanmaktadır. Bu tür örgütlenme ile işletme, satışlar açısından müşterilere, girdiler açısından doğal kaynaklara yakınlaşarak zaman ve taşıma masraflarından tasarruf sağlamış olur.

Bölgeye (Coğrafi alanlara) göre bölümlere ayırma fiziksel olarak yayılmış kuruluşlar için daha uygun bir yoldur. Ana unsur, belirli bir alan ya da bölgedeki faaliyetlerin gruplanması ve tek bir yöneticinin sorumluluğuna verilmesidir. Bölgesel bölümlendirme özellikle büyük işletmeler ya da faaliyetleri fiziksel olarak ya da coğrafik olarak yaygın diğer işletmeler için çekicidir. Süpermarketler, büyük mağazalar, bazı üretim firmaları perakende ve toptan satış birimlerini coğrafi esasa göre oluştururlar.[36]

Bölümlendirmeler, coğrafi bölgelerin kültür ve sosyal yaşam normlarına uyma konusunda önemli ölçüde esneklik sağlamaları bakımından, son derece elverişli yapılardır. Coğrafi bölümlendirme sayesinde örgütler yerel pazar koşullarını karşılama konusunda da oldukça fonksiyonel olabilmektedirler. Coğrafi temele göre bölümleme, özellikle uluslararası organizasyonların bölge temeline göre örgütlenmesi kaçınılmaz olmaktadır. Geniş bir coğrafyada faaliyet gösteren ve fiziksel olarak yayılması gereken işletmeler bu bölümleme şeklinden yararlanmaktadırlar. Bölge temeline göre bölümlemenin en büyük faydası, işletmenin her bölgenin tercihlerine ve yapısına daha kolay ulaşma imkânı bularak pazar payını artırma fırsatını daha iyi kullanabilmesidir.[37]

[36] Erol Eren, A.g.e., s.234.
[37] Nurullah Genç, A.g.e., ss.120-121.



Şekil 6 Bölge Temeline Göre Bölümlere Ayırma Örneği

1.1.4.7.Matriks Yapılar

Buraya kadar bahsedilen bölümlere ayırma şekilleri karma bir biçimde de örgütler tarafından kullanılabilmektedir. Bu yapıların birbirleri ardına bağlanması, aralarındaki öncelik sıralarının değişmesi, örgütün ihtiyacını optimum şekilde karşılayacak yapıların oluşturulması esnasında ortaya çıkan bu tür yapılara karma yapılar, matriks yapılar da denilmektedir.

Matriks organizasyonun amacı, geleneksel komuta yapısındakinden daha yüksek seviyede koordinasyonu temin edebilmektir. İş, bir proje çevresinde örgütlenmektedir.

Bu yapıda, proje yöneticisi klasik anlamda emir-komuta yetkisine değil, proje yetkisine sahiptir. Bunun temelinde ise "ikna etmek" vardır. Ayrıca, proje yöneticisi ile uzmanlık bölümleri yöneticileri arasında astlık-üstlük ilişkisi yoktur. Fakat bu yöneticiler de, projenin gerçekleşmesi için birlikte çalışmak zorundadır.

1.2.KÜLTÜR

1.2.1. Kültür Kavramı

Kültür kavramı da tıpkı örgüt kavramı gibi farklı tanımlara sahiptir. Latince bakmak ve yetiştirmek anlamına gelen "cultura" ya da "colera" fiillerinden gelmektedir. Kelime anlamı olarak kültür, Türk Dil Kurumu sözlüğünde; tarihî, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddî ve manevî değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü, hars, ekin olarak tanımlanmıştır.[38] Aynı eserde; kültür için; bir topluma veya halk topluluğuna özgü düşünce ve sanat eserlerinin bütünü; muhakeme, zevk ve eleştirme yeteneklerinin öğrenim ve yaşantılar yoluyla geliştirilmiş olan biçimi; bireyin kazandığı bilgi; uygun biyolojik şartlarda bir mikrop türünü üretme; tarım tanımları da bulunmaktadır.

Tıpkı örgüt kavramında olduğu gibi kültür kavramında da bir tanım birliği yoktur. Kavrama dair işletme yazınında pek çok tanımlama bulunmaktadır. Tanımlarından birisi E.B. Taylor tarafından 1871 yılında yapılmış olan; kültür, bilgiyi, imanı, sanatı ve ahlakı, örf ve adetleri, ferdin bağlı olduğu bir toplumun üyesi olması sebebiyle kazandığı alışkanlıkları ve bütün maharetleri içine alan karmaşık bir bütündür tanımıdır.[39]

Taylor'un bu tanımı bütüncül bir tanım olduğundan geçerliliğini korumakla birlikte, eksik olduğuna inanılan yönleri farklı yazarlar tarafından değiştirilmiştir.

Kongar'a göre; en geniş ve en nesnel tanımı ile kültür, insanın yarattıklarının tümüdür.[40] Tosun, kültürü; birey, grup ya da toplumun düşünce, inanç, duygu,

---

[38] Türk Dil Kurumu Yayınları, **Türkçe Sözlük,** 9.baskı, II. Cilt, Anakara: Türk Tarih Kurumu Basımevi, 1998 s. 1436.
[39] İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları No: 242, İstanbul: 1991, s. 118.
[40] Emre Kongar, **Kültür Üzerine**, İkinci Bası, İstanbul: 1984, Çağdaş Yayınları, s.16.

görenek ve alışkanlık gibi zihinsel ve ruhsal niteliklerinden oluşan psikolojik ve toplumsal özeliklerinin bütünüdür şeklinde tanımlamaktadır.[41]

Kültür, öğrenilen ve paylaşılan değerler, inançlar, davranış özellikleri ve semboller toplamıdır. Bu paylaşma ne kadar genişse, kültür o derece genel veya üst kültür olma özelliğine kavuşmaktadır. Bu açıdan bakınca, bir genel kültür içinde değişik değer, inanç ve sembollerin paylaşıldığı alt kültürler oluşabilir.[42]

Kültür – nasıl tarif edilirse edilsin – çok dayanıklı ve kalıcıdır. 50 yıl kadar önce hem Japonya hem de Almanya tarihinin kaydettiği en kötü mağlubiyete uğradı; değerleri, kurumları ve kültürleri ayaklar altına alındı. Fakat bugünün Japonya'sı ile bugünün Almanya'sı, kültür bakımından şaşmaz bir şekilde Japon ve Alman'dır; şu veya bu davranış biçimi de bunu etkilemez. Gerçekte davranış biçiminin değişmesi, sadece var olan "kültür"e dayandığı takdirde mümkün olur.[43]

Bir ulusun doğaya ek olarak ürettiği tüm maddi ve manevi değerleri yani kültürü, o ulusu, insanlık ile (farklarını unutmadan) kaynaştırmak için kullanmak, tarihe, bilime, doğaya uygun olduğundan «ilerici» kullanımdır. Buna karşılık, bir ulusun maddi ve manevi değerlerini, o ulusu insanlık ailesinin dışına çıkarmak ya da insanlığı küçük görmek için kullanmak, kültürün «gerici» kullanılışıdır.[44]

1.2.2. Kültürün Özellikleri

Kültürün özellikleri sosyo kültürel şartlara bağlı olarak, içinde bulunulan toplumsal yapıya göre değişiklikler göstermekle birlikte, önemli ortak ve evrensel kültür özellikleri şöyle sıralanabilir;[45]

---

[41] Kemal Tosun, **Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları No: 232, İstanbul: 1990, s. 141.
[42] Tamer Koçel, A.g.e., s.30.
[43] Peter F. Drucker, **Gelecek İçin Yönetim 1990'lar ve Sonrası**, çev. Fikret Üçcan, 6.b., Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2000, s. 200
[44] Emre Kongar, A.g.e., s.15.
[45] H.Çetin Bedestenci ve diğerleri, A.g.e., s.14.

i. Kültür, bir grubu meydana getiren bireylerin karşılıklı etkilerinden oluşan ve genel olarak uyulması zorunlu bulunan bir kurallar toplamıdır.

ii. Kültür bir toplumu diğerinden ayırmak için bir tür "alameti farika" (marka) dır.

iii. Kültür toplum değerlerini bir bütün haline getirir ve bunları sistematik bir biçimde taşır.

iv. Kültür, toplumun üyelerince paylaşılır.

v. Kültür, dayanışmanın en önemli temellerinden birisidir.

vi. Kültür öğrenilmiş davranışlardan oluşur.

vii. Kültür sosyal yapının bir kopyasını verir.

viii. Kültürel değerler ile dinsel, ahlaksal, estetik, ekonomik, hukuksal değerler iç içe sayılabilecek kadar birbirlerine bağlıdırlar.

ix. Kültürler kendilerine özgü bazı merasim (somut adet ve görenekler) ile işaretler (dil, vb.) meydana getirirler.

x. Kültür toplumsal sistem ve yapının en önemli öğelerinden biridir.

xi. Kültür, her türlü örgütleri saran çevre koşullarının yani ortamın en önemli unsurlarından biri sıfatıyla onların yaşama ve gelişmelerini geniş ölçüde etkiler.

xii. Kültür, sosyal bir olgu olarak belirli bir tarihe sahiptir ve süreklidir. Kültür bir kuşaktan diğerine öğrenme ve şartlanma yoluyla geçerek süreklilik kazanır. Gelenekler ve görenekler kültürün sürekliliğini sağlayan etkin birer araç niteliği taşırlar. Kültürün kazanılması önce ailede daha sonra ise iş hayatında ve toplumda, öğrenme ve sosyalleşme süreçlerinin yardımıyla gerçekleşir. Birey diğer bireylerle ilişkiler kurma ve öğrenme yoluyla spesifik bir kültürün taşıyıcısı olur. Diğer bir ifadeyle, kültür içgüdüsel ve kalıtımsal olmayıp bireyin doğduktan sonraki yaşantısında kazandığı alışkanlıklardır. Buradan da anlaşılacağı gibi kültürün bilinçli olarak etkilenmesi ve değiştirilmesi mümkündür.

xiii. Kültür ferdi olmayıp sosyal bir değerler ve davranışlar sistemi, bir yaşayış şeklidir. Kültür toplumlarda yaşayan insanlar tarafından yaratılır ve ortaklaşa paylaşılır. Bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan alışkanlıklar, benimsenen davranış, tutum ve değerler o grubun kültürüdür.

xiv. Kültür bir toplumun tüm ideallerinin ve sosyal kişiliğinin sembolüdür. Bu bağlamda kültür, ideal ya da idealleştirilmiş kurallar sistemidir.

xv. Kültürün gereksinimleri karşılayıcı ve doyurucu özelliği vardır. Kültür insanların biyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılar. Nitekim kültürel öğelerin var olabilmesi toplum üyelerine bir doyum sağlamalarına bağlıdır.

xvi. Kültür değerleri dogmatik olmayıp, çağın ihtiyaçlarına göre değişmek zorundadır. Kültürler belli bir zaman boyutu içinde doğal çevreye uyum gösterirler.

xvii. Her kültür içindeki bütün unsurların sentezinden oluşan organik bir bütündür. Kültür çevresel gelişmelere bağlı olarak gelişir ve canlılığını korur. Kültür zamana bağlı olarak değiştiği gibi gruptan gruba da farklılık gösterir. Yine toplumun modern bir toplum olup olmamasına bağlı olarak değişme, hızlı veya yavaş gerçekleşebilir. Küçük bir toplumda değişme yavaş olabilirken modern bir toplumda değişme hızı son derece yüksektir. Kültürel değişme hızlı veya yavaş, keyfi veya zorla gerçekleşebilir. Burada vurgulanmak istenen her şeyden önce, kültürün dinamik nitelik taşımasıdır.

xviii. Kültürün geçerliliği ve sürekliliği belirli bir zaman sürecinde kanıtlanmıştır.

xix. Kültür grup üyelerine ve yeni girenlere algılama, düşünme ve hissetme biçimleri olarak aktarılır.

xx. Kültür kendi analizinin bilimsel yöntemlerle yapılmasına olanak verecek düzenleri sergiler.

xxi. Kültür sistemi, kavramsal boyutta soyut bir sistemdir.

xxii. Kültür bütünleştirici eğilimler taşır.

İşletmeler bulundukları ortam içerisinde çevresiyle etkileşim halinde olan açık sosyal sistemler olduklarından dolayı, bulundukları ortamın kültürüyle de etkileşim halindedirler. Yönetim bilimi kültürün işletmedeki önemini fark ettiği günden bu yana, örgüt kültürü birçok bilim insanı tarafından araştırma konusu olarak seçilmiş ve bu alanda pek çok bilimsel çalışma yapılmıştır.

1.2.3. Kültürün Sınıflandırılması

Kültür kavramının tanımlamasında olduğu gibi, sınıflandırılması ile ilgili olarak da farklı yaklaşımlar görülmektedir. Kültür ile ilgili farklı kıstaslar göz önüne alınarak değişik sınıflandırmalar yapılmaktadır. Bu sınıflandırmalardan bazıları; Maddi – Manevi Kültür, Genel Kültür – Alt Kültür, Yüksek Kültür – Yaygın Kültür ve Öğrenme zamanına göre oluşan kültür olarak sayılabilir.

1.2.3.1.Maddi Kültür ve Manevi Kültür;

Aynı zamanda uygarlık adı da verilen maddi kültür, yapılan teknikler, yollar, üretim ve ulaştırma araçları gibi gözle görülür maddi öğelerden oluşan ve insanın kendi eseri olan çevre şartlarıdır. Manevi kültür ise, bir milleti diğer bir milletten ayırt edebilme imkânı veren örf ve adetler, kolektif davranışlar, değer hükümleri, ahlak anlayışı, sosyal normlar ve zihniyet değişikliğidir.[46]

Bir bütün oluşturan kültür, ancak çözümleme amaçları ile bölünebilir. Böyle bir bölünme maddi kültür, manevi kültür ayrımına götürür. İnsanın yarattığı bütün araç ve gereçler maddi kültüre; yine insanın yarattığı bütün anlamlar, değerler, kurallar manevi kültüre örnektir. Bir başka terminoloji ile maddi kültüre «teknoloji», manevi kültüre ise «ideoloji» denilebilir.[47]

Maddi kültürün uluslararası bir özelliğe sahip olduğu ifade edilebilir. Başka bir deyişle bir toplum ya da ülke için faydalı olan bir maddi kültür öğesi başka bir toplum için de faydalı olabilir. Ancak manevi kültür elemanları ulusaldır. Kültürün manevi kısmına milli kültür de denilmektedir. Bir topluma ait özel kural ve kurumlardan oluşur. Her toplumun kendine özgü manevi kültür elemanları mevcuttur. Bir topluma ait bir manevi kültür öğesi o topluma çok şey ifade ederken başka bir topluma hiçbir şey ifade etmeyebilir.

[46] İlhan Erdoğan, A.g.e., s.123.
[47] Emre Kongar, A.g.e., s.16.

Maddi kültürün değişimi teknolojik ve ekonomik şartlara göre bazen çok hızlı olurken, manevi kültürün değişimi ve değiştirilmesi bir hayli uzun sürebilir. Kültürün manevi yönünü değiştirmek maddi yönünü değiştirmekten daha zordur.

1.2.3.2.Genel Kültür ve Alt Kültür;

Yaygınlık derecesine bağlı olarak yapılan sınıflamada kültür, genel kültür ve alt kültür olarak ikiye ayrılır. Bir ülkenin ya da ulusun bireylerinin geçmişinin ve mevcut çevre koşullarının etkisiyle benimsediği değer, tutum, davranış, alışkanlık, inanç, gelenek ve ideolojik öğelerinin tümü ulusal ya da genel kültürü oluşturur.[48]

Bir ülkeyi oluşturan coğrafi alanların büyüklüğü, dini ya da etnik kökene dayalı farklı yerleşim birimlerinin bilinçli ya da bilinçsizce oluşturulması, toplumu oluşturan bireylerin serbestçe yer değiştirmesi, eğitim ve daha birçok faktör, farklı alt kültürlerin birbirlerini etkilemesi sonucunu doğurur. Bu etkileşim neticesinde farklı kültürlerin bir potada kaynaşarak oluşturduğu genel kültür, toplumun üyeleri tarafından yadırganmaz, kültürel çeşitlilik olarak kabul görür.

Alt Kültür ise, bir toplumdaki ya da bir ülkedeki genel kültürü oluşturan kendilerine has değerleri olan, sahip oldukları tutum, davranış ve yaşama biçimleri ile farklılıklar gösteren küçük grupların kültürüdür. Alt kültür genel kültürün özelliklerini içerisinde barındırır fakat kendi iç ve dış çevre özelliklerine göre oluşturduğu kendine has unsurları da içerisinde barındırır.

Örgütler de ulusal kültürün birer alt birimidir. Her örgütün hedefi, amaçları ve bunlara ulaşılmasını sağlayan kaynakları ve faaliyetleri vardır. Bunlar ulusal kültürün güçlü ve belirgin özelliklerinin etkisinde oluşmakla birlikte her örgüt kendi koşullarına göre farklı özellikler taşır. Örgütler, ülkenin genel kültürel görünümünden ayrılan yönleri nedeniyle birer alt kültür olarak nitelenmektedir. Birer alt kültür olarak nitelendirilen bu örgütlerin çeşitli etkenlerle, birbirlerine

[48] Güneş N. Berberoğlu, **Karşılaştırmalı Yönetim-Kültürel Özelliklerin Yönetime Etkisi**, Anadolu Üniversitesi İİB Fakültesi Yayınları, Eskişehir: 1991, s.154.

göre farklılık gösteren, kendilerine ait kültürleri söz konusudur. Örgüt kültürü, genel kültüre göre bir alt kültür olarak düşünülebileceği gibi bir örgüt içindeki çeşitli alt kültürlere göre de bir genel kültür olarak görülebilir. Ancak, genel kültür nasıl alt kültürlerin toplamı değilse, örgüt kültürü de örgütte yer alan çeşitli alt kültürlerin toplamı değildir.[49]

1.2.3.3.Yüksek Kültür ve Yaygın Kültür;

Toplum içinde özel yaşam biçimi, zevkleri ve alışkanlıkları olan küçük bir elit grubun sahip olduğu kültüre yüksek kültür denir. Büyük halk kitlelerinin benimsediği yaşam biçimi, zevkler, farklı değerler ise yaygın kültürü diğer bir ifadeyle popüler kültürü oluşturur.

1.2.3.4.Öğrenme Zamanına Göre Oluşan Kültür;

Kültürün öğrenilebilir bir kavram oluşu, öğrenme zamanına göre de bir sınıflandırma yapılabilmesine olanak tanımıştır. Öğrenme zamanına göre kültür; sonradan öğrenilen (postfigurative), birlikte oluşan (configurative) ve önceden şekillenme (prefigurative) olarak sınıflandırılabilir. İlki çocuğun büyüklerinden yavaş yavaş öğrendiği kültürü, ikincisi kişilerin yaşıtlarından öğrenerek oluşturduğu kültürü, sonuncusu ise yaşlıların gençlerden öğrendiği kültürü ifade etmektedir. Bu durum eski kültürün önemli kısımlarının saklanması, ancak yeni kuşağın yeni kültürel değerleri yaratması ve bu değerleri ileri yaştakilere benimsetmesi, eski kültürün yeni ile birleştirilmesi halidir.[50]

[49] G.N. Berberoğlu, A.g.e., s.155.
[50] İlhan Erdoğan, A.g.e., s.124.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

2.1.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

2.1.1. Örgüt Kültürü Kavramı

İşletme yönetimi alanında son yıllarda en çok işlenen konular kültür, işletme kültürü (örgüt kültürü), kurumsal kimlik, kültürel değişim gibi konular olmuştur. Yönetim uygulamaları ve teknikleri ile genel toplum kültürü ve özel işletme kültürü arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Yönetim işinin netice itibariyle "insan" ile ilişkili olması; "insan" unsurun da "toplumsal bir ürün" olması, bir toplumu oluşturan kültür olayını ön plana çıkarmıştır. Başka bir deyişle her insan yaşadığı toplum tarafından şartlandırılmaktadır. Kişinin değer yargıları, davranışları, normları, olayları değerleme tarzları vs. genel olarak yaşadığı toplumun kültürel özellikleri tarafından etkilenmektedir.[51]

Yönetim bilimleri yazınında örgüt kültürü, kurum kültürü, organizasyonel kültür, kurumsal kültür, işletme kültürü, firma kültürü gibi ifadelere rastlanmaktadır. İnsanların bir araya gelerek belirli bir amaca erişmek için oluşturdukları sosyal yapıların, yani örgütlerin, yaptıklarıyla, inançlarıyla, davranışlarıyla ve toplumlar için kültürü var eden her türlü unsurlarıyla, oluşturdukları örgüt kültürü; rekabeti, uluslararası boyutta yaşayan tüm işletmeler için her geçen gün daha da önemli hale gelmektedir.

Organizasyonel kültür kavramı, Amerikan literatüründe ilk olarak 1979 yılında Administrative Science Qarterly dergisinde yayınlanan Pettigrew'in "On Studying Organizational Cultures" makalesinde yer almıştır. Amerikan yönetim literatüründe aynı tanımlama, Blake ve Mouton tarafından kurum kültürü teriminin yönetim bilimine yerleşmesi, Silverzweig ve Allen tarafından 1976 yılındaki

[51] Tamer Koçel, A.g.e., s.29.

makalelerinde kullanılmalarını takiben, Deal ve Kennedy'nin 1982 tarihli ve aynı adı taşıyan kitapları ile olmuştur.[52]

Edgar Schein örgüt kültürünü, "bir grubun dışa uyum sağlama ve iç bütünleşme (external adaption and internal integration) sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli düzendeki temel varsayımlar" olarak tanımlamıştır. Farklı yaklaşımlara rağmen, Deshpande ve Webster konuyla ilgili örgütsel davranış, sosyoloji ve antropoloji alanlarında yazılan eserlerden derlemeler yaparak örgütsel kültürü "kişiye örgütsel işleyişi anlamada yardımcı olan ve yine kişiye örgüt içindeki davranışları ile ilgili normlar sağlayan ortak değer yargıları ve inançlar düzeni." şeklinde tanımlamışlardır.[53]

Daha kısa bir tanımla örgüt kültürü, çalışanlarca paylaşılan ve örgütü kaynaştıran, felsefeler, ideolojiler, değerler, varsayımlar, inançlar, beklentiler, yaklaşımlar ve normlardır. Tüm bu davranışsal kavramlar bir arada dolaylı veya açık olarak örgütteki problemlere nasıl yaklaşılması gerektiğini ve karar alınırken neler yapılması gerektiğini açıklayan bir örgütsel anlaşma oluşturur.[54]

Örgüt kültürü, çalışanların örgütte kendilerini gerçekleştirebilmelerine fırsat veren ve onların inanış, duyuş, düşünüş ve davranış biçimlerini belirleyen ve örgüt üyelerinin gönüllü bir biçimde uymalarının beklendiği, normlar ve değerler bütünüdür. Örgüt kültürü, çalışanları grup bilinciyle birbirlerine ve örgütün amaçlarına bağlayıcı bir rol oynar.[55]

Örgüt kültürü, o örgütün çevrede tanınmasını, değerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişkili biçimlerini ve düzeylerini de yansıtır. Bu fonksiyonu ile kültür, örgütü topluma bağlayan onun toplum içinde

---

[52] Geert Hofsdede, Neuijen Bram, Daval Ohavy D., Geert Sanders; "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 35, June 1990, p.286.'dan aktaran Ayda Uzunçarşılı Soydaş, "Çokuluslu İşletmelerde Kurum Kültürü ve Halkla İlişkiler Uygulamaları" (Basılmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001, s.11.

[53] Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 8.Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul: 2004, s.135.

[54] Andrew D. Szliagyi Jr., Marc J. Wallece Jr., **Organizational Behavior And Performance**, 4th Edition, Scott Foresman And Co., USA: 1987, p.519.

[55] Nurullah Genç, A.g.e., s.347.

yerini, önemini ve hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan biridir. Ancak her örgüt kültürü, içinde yaşadığı toplumsal kültürü ve ilişkide bulunduğu diğer örgütsel kültürlerin etkilerini taşımakta ve oluşumlarına bu kültürlerinde katkısı bulunmaktadır. 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.[56]

Küreselleşme arttıkça, işletmelerin dış çevre unsurları değişmekte, bu değişim işletmelerin kültürlerini de değişmeye zorlamaktadır. Değişim, değişime uyma, hatta köklü değişimler yapmak anlamında "dönüşüm" olarak adlandırılan kavramlar, sonunda işletme kültüründe değişim olarak ortaya çıkacaktır. Bu açıdan bakıldığında kişisel kültür özellikleri ile örgütsel (firma) kültür arasındaki uyum veya farklılıktan söz edilebileceği gibi, ayrıca örgütsel kültür ile genel toplumsal kültür arasındaki uyum ve farklılıklardan da söz edilebilir.[57]

Örgüt kültürü kavramı, firma kültürü, kurumsal kültür, işletme kültürü, kurum kültürü gibi kavramlarla farklı şekillerde ifade edilebilmektedir. Bu ifadeler kullanılarak anlatılmak istenen paylaşılan değerler, ortak inanışlar, ideolojiler, beklentiler, tutumlar ve normlar gibi değerler sistemidir. Kurumsal kültürle anlatılmak istenen, kurumlardaki paylaşılan ve herkesi temsil etme yeteneğindeki inanç ve değerler sistemidir. Kurumun içerisindeki değerler, hikâyeler, normlar, âdetler, semboller, törenler, inançlar ve mitler gibi soyut değerler kurumsal kültürün önemli araçlarıdır.

2.1.2. Örgüt Kültürü Oluşum Aşamaları ve Oluşuma Etki Eden Faktörler

Wilkins, Cavalari ve Oblaj'a göre örgüt kültürü kavramının ortaya çıkışı ve bu alandaki araştırmaların hızla artmaya başlamasının başlıca üç nedeni vardır;[58]

---

[56] Erol Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 6.Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul: 2002, ss.425-426.
[57] Tamer Koçel, A.g.e., s.31.
[58] Ali Rıza Terzi, **Örgüt Kültürü**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara: 2000, ss.20-21.

i. Japon firmalarının ekonomik başarısı ve Japonya'nın 1970'lerin sonlarına doğru ekonomik bir süper güç olmaya yönelmesi birçok araştırmacıyı bunun nedenlerini araştırmaya yöneltmiştir.

ii. Japon firmalarının hızlı yükselişlerine eş zamanlı olarak Amerikan firmalarının pazar paylarını kaybetmeyle karşı karşıya kalmaları, Avrupa ve Amerika'da artan iflaslar örgütsel başarının nedenlerini ve inceliklerini anlamada sıcak bir ilgi yaratmıştır. Bu ilgi örgütsel kültür ile ilgili bir takım kavramların (paylaşılan değer ve normlar, tutarlı bir vizyon, örgütsel hikâyeler, törenler, kahramanlar) gelişimini sağlamıştır.

iii. Örgütsel araştırmaların, nitel değişkenlerin ölçülmesinde esnek bir özellik göstermeyen pozitivist eğilime karşı doğan tepki sonucunda, örgütsel yaşamın rasyonel olmayan kültürel ve sembolik yönünün ağırlık kazanması ve araştırmalarda nitel ölçümlere ağırlık verilmesi eğilimi önem kazanmıştır.

Japon yönetimi konusunda Ouchi'nin 'Z Teorisi', Pascale ve Athos'un 'Japon Yönetim Sanatı' adlı eserinde örgüt değerleri sık sık vurgulanmaktadır. Peters ve Waterman'ın 1982'de yayınladıkları 'Mükemmeli Arayış' eserleri ile yeni bir örgüt yasası ortaya çıkmıştır. Bu yasa örgütün gücünü, üyeleri tarafından paylaşılan değerlere; başka bir ifadeyle kültürüne dayandıran bir yaklaşım olup, hızla yayılmış ve kültür, örgütün işlevini belirleyen önemli bir değişken durumuna gelmiştir. Çevreye uyum, etkinlik ve hatta entegrasyon – farklılaşma arasındaki dengeyi açıklamada kültür, bir çözüm olarak kabul görmeye başlamıştır.[59]

Örgüt kültürünün oluşumundaki temel aşamaları Gagliardi dörde ayırmaktadır:[60]

i. Birinci aşamada, örgütün kuruluşu sırasında liderin bilinçli bir görüşü vardır. Bu görüşler onun eğitimi, deneyimi ve çevre hakkındaki bilgisine dayanan görüşlerdir. Bu görüşler onu bir girişimde bulunmaya, insanları ve kaynakları bir araya getirerek bir ürün ortaya çıkarmaya iter. Bu aşamada örgütün bütün üyeleri kendisi ile aynı düşünceleri paylaşmayabilirler. Ancak liderin, davranışları istediği gibi yönlendirme gücü vardır.

[59] H.Çetin Bedestenci ve diğerleri, A.g.e., s.24.
[60] Tengiz Üçok, "Organizasyon Kültürünün Oluşumu", **Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi,** 4/1, ss. 308-321.

ii. İkinci aşamada lider tarafından yönlendirilen davranışlar istenilen sonuca ulaştığında, tecrübeye dayandırılmış olan inançların bütün üyeler tarafından benimsenmesi ve bir referans kriteri olarak kullanılması beklenir. Sağlanan bu inançla kontrolün psikolojik ve ekonomik maliyetleri azalacak, sistemin verimliliği artacak ve tasarruf edilen kaynaklar örgütün temel stratejisini güçlendirmede kullanılabilecektir.

iii. Üçüncü aşamada istenilen sonuçlara ulaşmaya devam edildiğinden emin olan örgüt üyeleri, ilgilerini sonuçlardan nedenlere çevirirler. Sonuçlar örgütte zamanla göz ardı edilir ve sadece nedenler ortada kalır. Böylece hangi nedenlerin ve yöntemlerin geçerli olduğu yer eder.

iv. Son aşamada, sorgusuz benimsenen değerler giderek örgüt üyeleri tarafından yaşanmaya çalışılır.

Örgüt kültürünün oluşumu süreklilik arz eden bir olgudur. Tıpkı kültür gibi örgüt kültürü de süreklidir. Bu süreklilik örgütün yaşam süresi ile sınırlı bir sürekliliktir. Örgütün var oluşuyla başlayıp dağılışına, yok oluşuna kadar devam eden bir süreçtir. Zaman içerisinde kültürün oluşumuna katkıda bulunan unsurların etkisiyle yavaş da olsa örgüt kültüründe bir değişim yaşanır.

Örgüt kültürünün oluşumuna etki eden faktörler iç ve dış çevre faktörleri olmak üzere iki başlık altında incelenebilir[61]

2.1.2.1. İç Çevre Faktörleri;

i. Faaliyet alanı ve üretim konusu ile bu doğrultuda belirlenen amaç ve hedefler,

ii. Kurucular ve sahipler: Kurucuların kişilikleri, başarıları, gelenekleri, inanç ve değerleri,

iii. Yöneticiler ve yönetim yaklaşımı,

iv. Örgütün yapısı ve biçimsellik derecesi,

v. Yöneticilerin astlarına sağladıkları iletişim, destek ve yardımın derecesi,

[61] H.Çetin Bedestenci ve diğerleri, A.g.e., s.28.

vi. Alt kültürler,

vii. Bireysel katılım ve teşebbüs: Bireylerin örgüt içinde sahip oldukları sorumluluğun derecesi, bağımsızlığı,

viii. Risk toleransı: Bireylere tanınan saldırganlığın, yaratıcılığın ve riske girmenin sınırları,

ix. Yön: Örgütün yarattığı amaçların ve başarı beklentilerinin derecesi,

x. Birleşme: Örgüt içindeki bölümlerin koordineli bir biçimde çalışmaya teşvik edilmesi,

xi. Kontrol: İşgörenlerin davranışlarını kontrol eden kural ve kaide düzeni,

xii. Benlik: Örgüt içindeki bireylerin kendilerini örgütle veya çalıştıkları grupla veya profesyonel kişilerle bütünleştirebilmeleri, özdeşim kurmaları,

xiii. Ödül sistemi: Ödüllerin çalışanların başarı ölçütlerine göre adil bir biçimde dağılımı,

xiv. Çalışma toleransı: Çalışanların kendilerine yönetilen eleştirilere karşı kendilerini savunmalarına gösterilen desteğin derecesi,

xv. İletişim kalıpları: Bireyin üst ve astlarla kurmuş oldukları iletişim düzeni ve sınırlılıkları,

xvi. Kullanılan teknoloji ve bilgi sistemleri.

2.1.2.2. Dış Çevre Faktörleri;

i. Toplumun yapısı ve kültürel değerleri,

ii. İçinde bulunulan sektörün yapısı,

iii. Devlet ve yasalar,

iv. Tüketiciler,

v. Rakipler,

Sayılanların dışında kalıp örgütle iletişimde bulunan her türlü dış faktör, örgüt kültürünü etkileyen dış çevreyi oluşturur. Açık sistem olan, girdileri içine alıp çıktıları dışarıya veren, bu şekilde çevresiyle ilişkiye giren örgüt, kültürel açıdan çevreden etkilenir aynı şekilde çevreyi de etkiler, yani örgüt kültürü çevredeki kültürel değerler ile etkileşim halindedir denilebilinir.

2.1.3. Örgüt Kültürünün Öğeleri

Örgüt kültürü öğeleri farklı bilim insanları tarafından incelenmiş olup çeşitli farklılıklar içermekle beraber çoğunlukla benzer örgüt kültürü öğeleri belirlenerek sayılmıştır. Tıpkı diğer kavramsal tanımlamalarda gözlenen geniş yelpaze, örgüt kültürü öğelerinin ifade edilmesi çalışmalarında da görülmektedir.

Bir örgütün kültürü, örgütün değer sisteminden ve bu değeri güçlendiren, yayan bağlayan ve bazen özetleyen hikâyeler, adetler, semboller, kahramanlar ve bir kültürel ağdan oluşur. Başka bir deyişle bunlar kültürü oluşturan ve organizasyonun yeni üyelerinin kültürü öğrenmelerini sağlayan öğelerdir.[62]

Literatürde yer alan bazı yazarların örgüt kültürü öğelerine ilişkin yaklaşımları şu şekilde sıralanabilir:[63]

Lois: Artifaklar, semboller, paylaşılan anlamlar,

Lundberg ve Dyer: Artifaklar, perspektifler, değerler, sayıtlılar,

Duncan: Sembol, tören, kahraman, varsayım, değer, inanç ve anlamlar,

Trice ve Beyers: Semboller, dil, hikâyeler, uygulamalar, varsayımlar,

Pettrigrew: Sembol, ritüel, dil, inanç ve mitler,

Meek: Semboller, mitler, düşünce sistemleri ve ritüeller,

Gordon: İnançlar, paylaşılan değerler, kahramanlar, mitler, hikâyeler, törenler, fiziksel düzenlemeler ve diğer öğeler,

Kono: Örgüt üyeleri tarafından benimsenen değerler, karar alma yöntemleri, düşünme şekilleri, açık davranış örüntüleri,

Kozlu: Temel değerler ve inançlar, liderler, kahramanlar, merasim, öykü ve efsaneler,

Erdoğan: Maddi kültür öğeleri, dil, ahlak ve estetik, eğitim, din, sosyal organizasyon ve politik hayat,

Steinhoff ve Ovens: Örgütün tarihi, değerler, inançlar, hikâyeler ve mitler, normlar, gelenekler, törenler, âdetler, kahramanlar,

Schein: Temel değerler, temel sayıtlılar ve artifaklar,

---

[62] Ferda Erdem, **İşletme Kültürü**, Friedrich Naumann Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi Yayınları, Antalya: 1996, s.155.

[63] H.Çetin Bedestenci ve diğerleri, A.g.e., s.36.

Deal ve Kenedy: İş çevresi, değerler, kahramanlar, kurallar, törenler, işletmenin iç iletişim yapısı olarak sınıflandırmışlardır.

Örgüt kültürü öğeleri olarak sayılan kavramlar aşağıdaki başlıklar altında kısaca incelenerek açıklanabilir;

2.1.3.1. Değerler

Değerler, iyi ve kötü ayrımında, alternatifler arasında tercih yaparken yargılamada belirleyici olan, insanlar tarafından benimsenen örüntüler olarak tanımlanabilir. Değerler ile daha çok, olan değil olması arzulanan ideal hedefler temsil edilir. Değerler, işletmeler tarafından tıpkı misyon ve vizyon kavramları gibi yazılı hale getirilerek hem örgüt üyelerine hem de müşterilere ilan edilebilmektedir.

Başaran'a göre değerler, örgüt içinde başarıyı tanımlayan ve standartlarını koyan ve bunlarla iş görenlerin işlem ve eylemlerini nitelendirmeye, değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan kavramlar ve inançlardır. Deal ve Kenedy'e göre ise değerler çalışanlar için somut bir terimi ifade eder. "Bunu yaparsanız başarılı olursunuz" şeklinde örgütte başarı standartları oluşturur. Robbins değerleri taşıdıkları vurgulara ve yönelimlere göre şu şekilde sınıflandırmıştır:[64]

Kurumsal değerler: Kritik, rasyonel yaklaşımlar vasıtasıyla gerçekliğin keşfedilmesine büyük önem verirler.
Ekonomik değerler: Yarar ve pratikliğe göre değerleme vurgusuna sahiptirler.
Estetik değerler: Biçim ve uyumun önemine yöneliktirler.
Sosyal değerler: İnsan sevgisine ve ilişkilerine dair taşınan değerlerdir.
Politik değerler: Güç kazanımına ve etki alanının genişletilmesine yönelik değerlerdir.
Kutsal değerler: Rasyonel dünya dışındaki oluşumları anlamaya ve açıklamaya önem veren değerlerdir.

[64] H.Çetin Bedestenci ve diğerleri, A.g.e., ss.36 – 39.

Örgütsel karakteri ve örgütsel kimlik duygusunu anlamada önemli bir belirleyici olan paylaşılmış değerler, çalışanların başarısını belirlemede çok sık başvurulan bir ölçüttür.[65]

2.1.3.2. Normlar

Normlar, belirli durumlarda hangi davranışların kabul göreceği, hangilerinin ise kabul edilemeyeceğini belirleyen yazılı olmayan kurallardır. Bir başka deyişle, karşılaşılan sorunlar veya durumlar karşısında nasıl davranılacağına ilişkin örgüt üyelerinin uzun süre kendi aralarında müzakere yaptıkları ve sonunda üzerinde anlaştıkları kurallardır.[66] Özkalp'a göre norm; örgütün kültürel değerlerine uygun olarak, örgüt tarafından gerçekleştirilen ve örgüt üyelerinin çoğunluğu tarafından benimsenen davranış kuralları ve ölçütleridir.[67]

Örgüt üyeleri, örgüt ile ilişkileri başladığı andan itibaren, yazılı kurallar olmamalarına rağmen, normlar hakkında bilgi edinmeye başlarlar. Diğer örgüt üyelerinin sergilediği gözlemlenebilir, görülür davranışlar, örgütsel kültür içinde davranışı etkileyen normlar hakkındaki bilgiyi yeni üyeye aktarır. Normların değerlere dayandığı ve değerlerle çelişmemesi gerektiği ifade edilebilir.

2.1.3.3. İnançlar

Toplumu oluşturan bireyler, birtakım inançlara sahip olarak yaşamlarını sürdürürler. İnançlar, din, siyasi görüşler, bireysel inanışlar, içinde bulunulan toplumun kültürü, eğitim, öğretim ve daha pek çok farklı faktörden etkilenerek oluşurlar.

---

[65] Vehbi Çelik, **Okul Kültürü ve Yönetimi**, 2. Basım, Pegem Yayıncılık, Ankara: 2000, s.48.
[66] H.Çetin Bedestenci ve diğerleri, A.g.e., s. 50.
[67] E. Özkalp, **Örgütlerde Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir: 1995, s.44.

İnançlar, bireylerin kendi dünyalarının (iç âlemlerinin) bir yönü ile ilgili algıların ve tanımların meydana getirdiği sürekli duygular ağıdır. İnançlar, bilgi, kanaat ve imanı kapsayan psikolojik olaydır.[68]

İnançlar, örgüt içinde neye inanılıp neye inanılmayacağını belirten değerlerdir. Örneğin çalışma sonucunda başarının sağlanacağı ve sağlanan başarının ödüllendirileceğine olan inanç, çalışanlar üzerinde motive edici etki yaratacaktır. Örgüt üyelerinin de bazı inançları vardır ve bu inançlar örgüt kültürünün oluşumunu ve devamlılığını sağlayan temel unsurlardandır.[69]

2.1.3.4. Varsayımlar

Varsayımlar, örgütü oluşturan örgüt üyelerince paylaşılan, örgütün maddi ve manevi tüm varlığı ile ilintili temel yorumları içerir. Varsayımlar, yapılan işlerle, örgütü oluşturan birey ve grupların davranışları ile somutlaşır. Varsayımlar tartışmaya açık olmayıp sorgusuzca kabul edilirler.

Varsayımlar kişi ya da gruplar için davranma düşünme hatta hissetme süreçlerinin referans çevrelerini oluşturan bilinç dışı düzeye itilmiş var olma ilkelerine işaret etmektedirler. İnsanların dış çevreyle ilişkilerinde keşfettikleri sorun çözme ve ihtiyaç karşılama biçimleri uzun zaman dilimleri içinde geçerliliğini kanıtladıktan sonra çevreyle ilişki kurmanın tek doğal biçimi olarak kabul edilmekte ve bilinç dışına itilerek insan düşüncesinin sorgulama alanından çekilmektedir. Böylece varsayımlar oluşmaktadır.[70]

2.1.3.5. Tutumlar

Tutum bireyin kendi dünyasının (iç âleminin) bir yönü ile ilgili olarak, belirli değer yargılarına ve inançlarına bağlı olarak ortaya çıkan coşku ve tanıma süreçleridir. Tutumlar dayandıkları inanç ve değer yargıları devam ettikçe,

[68] Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**., s.173.
[69] H.Çetin Bedestenci ve diğerleri, A.g.e., s. 42.
[70] Vehbi Çelik, A.g.e., ss.47-48.

devamlılıklarını sürdürürler. Tutumlar yaşam olayları karşısında davranış ve hareket biçimleri olarak şekillenirler.[71]

Örgüt üyesi farklı bireylerin, benzer durumlar karşısındaki tutumlarının, örgüt kültürünün benimsenme düzeyi paralelinde benzerlik göstermesi beklenir. Örgüt kültürünün benimsenme düzeyi yükseldikçe, aynı tutumun farklı bireyler tarafından sergilenmesi beklenir.

2.1.3.6. Liderler ve Kahramanlar

Liderler ve kahramanlar örgüt kültürünün alt yapısını oluşturan temel değerleri ve inançları kendi kişiliklerinde yansıtan modeller ya da temsilcilerdir. Örgüt üyelerine rol modelliği yapmanın yanı sıra, liderler örgütün kültürüne katkıda bulunan, çalışanları motive eden, beklenen performans standartlarını belirleyen, dışarıya karşı firmayı ve onun kültürünü temsil eden en yüksek yönetim kademelerindeki kişilerdir.[72]

Kahramanlar örgütün değerlerini ve kültürünü kişiliklerinde somutlaştıran kişilerdir. Örgüt içinde her üyenin bireysel performansını örnek aldığı kişiler olan kahramanlar aynı zamanda ulaşılabilir bir kişiliği de temsil ederler.[73]

Liderler ve kahramanlar örgüt kültürünün oluşmaya başladığı yani örgüt varlığının başlangıç anından itibaren, örgüt kültürünü şekillendirmeye başlarlar, bir nevi örgüt kültürünün çekirdeğini oluşturur temellerini atarlar. Örgüt yaşam sürecinde yaptıkları ve yapmadıklarıyla kahramanlaşan figürler örgüt kültürü şekillendirme sürecinde yerlerini alırlar.

Yönetimin herhangi bir kademesinden çıkan kahramanların bir lider ya da yönetici olmaları gerekmez. Örgüt içinde kahraman, örneğin yeni bir ürün veya hizmet yaratan bir kişi, ürünün daha kaliteli olması için proje üretmiş bir mühendis

[71] Erol Eren, A.g.e., ss.173-174
[72] H.Çetin Bedestenci ve diğerleri, A.g.e., s. 43.
[73] Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, 3.Baskı, Alfa Yayınları, Bursa: 1998, s.38.

veya bir ürünü bir markayı oluşturduğu sloganlarla bütün müşterilere tanıtan yaratıcı bir pazarlamacı olabilir.[74]

2.1.3.7. Hikâyeler

Örgütlerde kazanmaya, kaybetmeye, kazananlara, kaybedenlere, başarılara ve başarısızlıklara dair anlatılan pek çok hikâye vardır. Bu hikâyeler bir üyeden diğer üyeye bireysel, bir üyeden diğer üyelere toplu anlatımlarla aktarılarak örgüt kültürü içerisindeki yerini korur ve örgüt kültürüne bir çeşit taşıyıcılık yaparlar.

Örgütsel hikâyeler, örgütün geçmişi ile ilgili yaşanmış çeşitli olayları yansıtan ve örgütün temel değerlerini taşıyan kültür faktörleridir. Etkili örgütlerde yönetici ve iş görenler örgüt felsefesini yansıtan çeşitli hikâyeler, anılar anlatırlar; örgütsel kahramanlardan ve onların değişik örgütsel uygulamalarındaki başarılarından söz edeler. Örgüt kurucuları, yöneticiler ve başarılı olmuş iş görenler hakkında anlatılan bu hikâyeler, örgütsel yönden bütünleşme, koordinasyon ve kontrol işlevi görmekte; yönetsel anlayış ve uygulamaların inandırıcı ve ibret verici uygulamalarını oluşturmaktadır.[75]

Birçok büyük örgütte, kuruluş, kuruluş esnasında örgütü kuran, temelleri atan kişi ve bu kişinin yaptıkları ile ilgili anlatıla gelen pek çok hikâye vardır. Bu durum ulusal ya da uluslar arası ölçekte iş yapan pek çok büyük işletmede, örgüt içerisinde rahatlıkla gözlenebilir. Bu hikâyeler çalışanlara aktardıkları mesajlarla paylaşımı sağlar, örgütün kültürel değerlerine ve normlarına dair hatırlatmalarda bulunurlar.

2.1.3.8. Dil

İletişimin en önemli araçlarından birisi olan dil, örgüt kültürünün nesilden nesle aktarılmasını sağlayan, mevcut kültür hakkında bilgi veren, örgüt üyeleri arasında iletişimi sağlayan kültür öğesidir. İçinde bulunulan sosyal çevrenin sahip

[74] J.L.Thompson, **Strategic Management: Awareness and Change**, Chapman and Hall, London: 1993, p.90'dan aktaran H.Çetin Bedestenci ve diğerleri, A.g.e., s. 44.
[75] H.Çetin Bedestenci ve diğerleri, A.g.e., s. 54

olduğu kültürün de bir öğesi olan dil, örgüt kültürünün dış çevreye yansıyan yüzünün önemli bir unsurudur.

Kavramsal olarak dil, coğrafik veya kültürel toplulukların yaşadıkları tecrübeleri göstermekte kullanılan, öğrenilebilir, organize edilmiş semboller sistemi olarak tanımlanabilir. Örgütsel davranış bilimciler tarafından "örgütsel kontrol sürecinde temel öğe" olarak görülen dil, yönetim bilimciler tarafından "temel yönetim aracı ve bir güç", eğitim bilimciler tarafından da "örgütsel ve yönetsel bir kontrol aracı ve mekanizması" olarak tanımlanmıştır.[76]

Örgütlerde faaliyet alanına bağlı olarak kullanılan dillerde farklılıklar görülmesi, uğraşılan işin doğası gereği bir zorunluluktur. Aynı örgütün farklı fonksiyonlarını yerine getiren bölümler arsında bile bu tür farklılıklar görülebilir. Bununla beraber, temelde iletişimin ana unsuru olarak kullanılan dil, örgüt genelinde ve örgüt dışı çevre ile birlikte ele alındığında bütünü saracak şekle ve kullanıma sahip olmalıdır.

2.1.3.9. Semboller

Semboller, örgüt üyelerinin karmaşık fikirleri ve duygusal mesajları birbirine aktarmasını sağlayan ve özel anlamlar taşıyan ve örgüt kültürünün göstergeleri olarak tanımlanan objeler, hareketler ve olaylardır.[77] Toplumsal yaşamda egemen olan bazı değerler ve normlar belli bir sembolle daha somut hale gelebilmektedir. Sembol haline gelmiş bir nesne ya da davranışı kullanmak yönetim süreci ve kontrol konusunda bilgi sağlamayı, mesaj iletmeyi ve ortak değerler geliştirmeyi sağlayan önemli bir araç olabilmektedir.[78]

[76] M. Şişman, "İlkokullarda Örgüt Kültürü" (Basılmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara: 1993, s.62
[77] Enver Özkalp ve Çiğdem Kırel, **Örgüt Kültürü Örgütsel Davranış**, Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir: 2000, s.115.
[78] Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, A.g.e., s.38.

2.1.3.10. Törenler

Tören, belirli bir kişi ya da topluluğu ilgilendiren, özel bir olay için düzenlenmiş, planlı bir faaliyeti, belirli bir anlamı diğer örgüt üyelerine ve bazı durumlarda dış çevre unsurlarına iletmek için düzenlenen faaliyettir. Törenler toplumsal yaşamda ve toplumun genel kültür yapısı içinde olduğu kadar örgüt içerisinde de önemli bir yer tutarlar.

Bir diğer tanıma göre tören, bir grubun amaçlara ulaşmasını kolaylaştıran biçimsel, simgesel ve süreli bir kolektif eylemdir. Çoğunlukla tarihsel bir nitelik taşıyan bir olaya toplumun verdiği kültürel ağırlığı sürekli kılmak için belirli yer ve zamanlarda düzenlenen toplu bir davranış türüdür.[79]

2.1.3.11. Fiziki Çevre

Fiziki çevreyi çok farklı unsurlar bir araya gelerek oluştururlar. Bunlardan birisi; örgütün ürünleri, yıllık raporları, belgeler, demirbaşlar ve kullanılan her türden araç gereç gibi maddi nesnelerdir. Fiziki çevrede ayrıca büro alanlarının nasıl kullanıldığı, mobilyalar, giyim kuralları, büroların mimarisi gibi öğelerde oluşturur. Fiziki çevreyi oluşturan diğer önemli bir unsur da teknolojidir. Kullanılan bilgi teknolojileri, bilgisayarlar ve bilgisayar yazılımları teknolojinin bir parçasıdır.[80]

Fiziki çevre düzenlemelerine ilişkin çok farklı etkenlerin katkısıyla oluşturulan yapılar, yapıların biçimleri, renkleri, kullanılan malzemelerin boyut ve modelleri, aynı örgütün farklı coğrafi alanlardaki birimlerinde aynı özellikleri taşıyacak şekilde kullanılabilmektedir. Büyük bir coğrafi alana sahip olan Amerika Birleşik Devletleri'nde McDonald's lokanta zincirinin bu şekilde fiziki çevre düzenlemesi fiziki çevre ile ilgili olarak verilebilecek bir örnektir. ABD geneline yayılan tüm McDonald's lokantaları neredeyse tamamen bir birleriyle aynıdır.

[79] Ali Rıza Terzi, A.g.e., s.48.
[80] H.Çetin Bedestenci ve diğerleri, A.g.e., ss. 63-64

2.1.3.12. Artifaktlar

Bowditc ve Buano, artifaktları insanların işitebileceği, görebileceği ve hissedebileceği somut örgütsel unsurlar olarak ifade etmişlerdir. İnsan eliyle yapılmış şeyler anlamına gelen artifaktlar, fiziksel çevrenin mimarisi, dili, teknolojisi ve ürünleri, elbiselerin şekli, yöneticilerin kullandığı lüks otomobiller, örgüt hakkında anlatılan hikâyeler ve törenler gibi örgütün sosyal çevresinin unsurlarıdır.[81]

Artifaktlar sözlü, davranışsal ve fiziksel artifaktlar olarak üçe ayrılarak; örgüt üyeleri tarafından paylaşılan mitler, hikâyeler ve dil sözlü artifaktları; törenlerde ve ritüellerde yapılan eylemler davranışsal artifaktları; teknoloji, fiziksel çevrenin düzenlenmesi ve kullanılan iş elbisesi gibi unsurlar da fiziksel artifaktları oluşturmaktadır.[82]

[81] J.L.Bowditch ve A.F.Buono, **A Primer on Organizational Behaviour**, 5th Ed., John Wiley & Sons Inc., New York: 2001, p.291.'den aktaran H.Çetin Bedestenci ve diğerleri, A.g.e., s. 52.
[82] Ali Rıza Terzi, A.g.e., s.39.

2.2.ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DİĞER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Örgütleri oluşturan bireylerin yani örgüt üyelerinin ve örgütün gerek girdilerini temin etme süreci içerisinde yer alanların, gerekse çıktıların sunulduğu ortamda bulunanların sürekli etkileşim içerisinde bulunduğu faaliyetleri sürdürürken temas halinde bulunmaları kaçınılmaz bir durumdur.

Bir birlerine temas eden ve ilişki içerisinde olan, belirlenmiş amaçlara ulaşma gayesi ile bir araya gelmiş insan topluluklarının oluşturdukları bu birliktelikler, girdikleri bu ilişkilerde amaçlarına erişmenin ötesinde, örgütsel ve toplumsal düzeyde fayda üretme zorunluluğu ve bilinci içerisinde olmak zorundadırlar. Günümüz rekabet koşulları, bu bilinç içerisinde hareket etme çabası göstermeyen işletmeleri var oluş yarışında arka sıralara itmekte ve sonunda yok etmektedir.

Yönetim bilimlerinin her geçen gün gerek bilim gerek sanat yönünde gelişmek ve kendini yenilemek zorunda oluşu, değişmeyen tek şeyin değişimin kendisi olduğu gerçeği ve örgütsel faydanın yanı sıra toplumsal fayda yaratma hususunda elde edilen başarılar ile birlikte örgütlerin var olmaya devam etme uğraşı, kuşkusuz dinamik bir yapıyı mecbur kılmaktadır.

Örgütlerde, örgüt kültürü ile ilişkili olmayan hiç bir kavram yoktur denilebilir. Hemen her örgütsel, örgüt içi ya da örgüt dışı ile ilgili kavram bir yönüyle örgütsel kültür ile mutlaka ilintilidir. Bu kavramların pek çoğu yönetim bilimleri yazarlarının dikkatlerini örgüt kültürü kavramından daha önce çekmiştir. Örgütsel değişim, örgüt iklimi, örgütsel iletişim, örgüt kimliği ve örgütsel sosyalleşme kavramları, örgüt kültürü ile ilişkili olarak ele alınabilecek kavramlardan bazılarıdır.

2.2.1. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Değişim

Örgütler iç ve dış çevrelerinde meydana gelen değişimlere uyum sağlamak için, takip eden olarak reaktif ya da bulunduğu sektörde öncü olabilmek, daha çok tercih edilmesini sağlamaya yönelik olarak öncü, önden giden olarak proaktif değişimlerle yüz yüze kalmaktadırlar.

Değişimin getirdiği yeniliklere, farklılıklara uyum sağlamada yaşanabilecek problemler, eskiye özlem, farklı uygulamaların beraberinde getirebileceği belirsizlikler, örgüt üyelerinde strese neden olabilmekte ve değişime karşı bir direnç oluşmasını destekleyebilmektedir.

Değişimin sürekli olarak yaşana geldiği ve bundan sonra da yaşanmaya devam edeceği gerçeği, örgütleri içinde bulundukları küresel rekabet şartları altında ezilip yok olmadan bu değişime kendilerini uyarlamada esnek olma ve değişimi yönetebilme arayışına itmiştir. Değişimi takip etmek bunun da ötesinde değişimi yaratan öncü olmak bir takım riskler ile birlikte birçok avantajı da beraberinde getirmektedir. Özellikle teknoloji alanında yaşanmakta olan inanılmaz gelişmeler, bu gelişmeleri kullanarak yenilikler yaratma konusunda önce davranan örgütler ve işletmeler için büyük ayrıcalıklar yaratmıştır.

Örgütün doğuşu ile şekillenmeye başlayan ve zamanla pekişen örgüt kültürü, eğer gelecekteki ve şimdiki ihtiyaçları karşılamada yetersiz kalıyorsa değiştirilmelidir. Örgütün önceki değerlerinin ve inançlarının örgüte fayda sağlamaması kültürün değişmesi gerektiğine işaret eder.[83]

Değişim, örgüt içerisindeki kültürel bir reaksiyondur. Bir işletmenin departman yapısı daha ilk günden oluşturulabilir ancak örgüt kültürü denen olgunun oluşturulabilmesi için uzun yıllar beklemek ve uğraşmak gerekir. Değişim kültürü,

[83] D.K. Banner ve T.E. Gagne, **Designing Effective Organizations: Traditional and Transformational Wiev**, Sage Publications, California: 1995, p.383.

var olan kültürün zaman içerisinde çağın gereklerine ayak uyduramaması başka bir deyişle eski olarak tanımlanabilecek örgüt kültürünün başarılı sonuçlar elde edememesi ya da elde edilen başarıların korunamaması durumunda devreye giren yeniden yapılanma sonucu ortaya çıkmış örgütsel kültürdür.[84]

Örgütsel kültürün değişme nedenlerini farklı yazarlar aşağıdaki şekilde değişik ifadeler kullanarak sıralamışlardır:[85]

i. Örgütsel âdetler ve törenlerin değişmesi,
ii. Örgütteki ödül kriterlerinin değişmesi,
iii. Yeni iş görenlerin işe alınma kriterlerinin değişmesi,
iv. Yönetimin önceliklerinin değişmesi,
v. Bir krizin ortaya çıkması,
vi. Örgüt felsefesinin değişmesi,
vii. Örgüt yaşamı ve iş gören sistemlerinin değişmesi,
viii. Çevresel krizler,
ix. Çevresel fırsatlar,
x. İç oluşumlar,
xi. Yönetimsel kriz,
xii. Örgütün değişen çevreye uyum sağlamayan güçlü değerlere sahip olması,
xiii. Örgütün performans açısından kötü veya ortalama bir seyir izlemesi,
xiv. Örgütün çok daha büyük örgütler sınıfına katılması,
xv. Örgütün hızlı bir şekilde büyümeye başlaması,
xvi. Mâli kriz,
xvii. Pazar payında azalma,
xviii. Müşteri beklentilerinde değişme,
xix. Yasal değişmeler,
xx. Yarışmacı bir çevre

Çeşitli yazarların değişim nedeni olarak ifade ettiği yukarıda belirtilen hususlar karşısında değişimlere uyum sağlayamayan örgüt kültürünün kendisinin değişmesi gereklidir. Değişim zorunluluğuna örgütün cevap vermesindeki yeterlilik

[84] Abdül Vardar, **Bireysel ve Kurumsal Değişimde Yeniden Yapılanma Stratejileri**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul: 2001, s.35.
[85] H.Çetin Bedestenci ve diğerleri, A.g.e., ss. 71-73.

örgütün kültürel özelliklerine bağlıdır. Örgüt kültürü değişim konusunda bir motor veya bir fren olabilir.[86]

2.2.2. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi

Örgüt iklimi kavramı örgüt kültürü kavramından daha eski bir kavramdır. Yakın zamana kadar çoğu kez örgüt iklimi, örgüt kültürü ile eş anlamlı olarak kullanılmıştır. Örgüt kültürü ile örgüt iklimine ilişkin literatürü inceledikten sonra her iki kavramı tanımsal açıdan bir birinden ayırmanın çok güç olduğu, ancak aynı anlamı taşımadıkları ifade edilebilir.

Örgüt iklimi, birbirleri ile ilişkisi olan bireyleri etkileyen tutum ve değer yargılarından oluşan ve aynı zamanda, onların inanç, tutum ve davranışlarından etkilenen psikolojik ortamdır.[87]

Örgüt iklimi; örgütün kişiliğini oluşturan, örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgütü betimleyen, örgüte egemen olan, örgütün iç çevresinin oldukça kararlı, değişmez, sürekli niteliğine sahip ve örgütte bulunan bireylerin davranışlarını etkileyen ve onlardan etkilenen, somut olarak gözle görülüp elle tutulamayan, ancak örgüt içindeki bireylerce hissedilip algılanabilen ve bütün bu özellikleri içine alan psikolojik bir terim olup örgüt kültürü ile arasındaki farklar şunlardır:[88]

i. Örgüt kültürü sosyoloji ve antropolojinin temel ilkeleriyle, örgüt iklimi ise psikolojinin temel ilkeleriyle ilgili kavramlardır.

ii. Örgüt iklimi, bireylerin işletme içindeki çalışmanın nasıl olması gerektiğine dair beklentileriyle, bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine dair algılarının sonunda oluşan genel bir havayı, örgüt kültürü ise, tüm örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hâkim değer ve inançları temsil eder.

iii. Örgüt iklimi, örgüt kültüründen daha kısa sürelidir.

---

[86] F Erdem, A.g.e., s.77.
[87] Nurullah Genç, A.g.e., s.347.
[88] H.Çetin Bedestenci ve diğerleri, A.g.e., ss. 67-68.

iv. İşletme içinde hâkim olan hava (iklim) motivasyon, verimlilik, iş doyumu ve başarı açısından kültürden çok daha etkili olur ve kötü bir iklim işletmeye zarar verebilir.

v. Kültür belirleyici, iklim değerleyicidir.

vi. Kültür davranış normlarını oluştururken, iklim bu davranış normlarına ne kadar uyulup uyulmadığı hususunda bir göstergedir. Yani, kültürün oyunun kurallarını belirleyici rolü varken, iklimin rolü bu kurallara ne derce ve nasıl uyulduğunu göstermektir.

vii. Kültür, iklime nazaran daha fazla bağımsız değişkendir, buna nazaran iklim hem bağımlı hem bağımsız değişken olabilir ve daha çok bağımlı bir değişken olup bu niteliğinden dolayı çabuk değişebilir.

viii. Farklı kültürlerde, örgütteki hayattan ne kadar memnun olunması gerektiği hususunda çalışanların beklentilerinin benzer olması halinde, bütün iklim profilleri benzer olur.

ix. Kültür, değerleri ve varsayımları paylaştığından dolayı, iklim kavramını da kapsamına alır ve kültür paylaşılan varsayımlar, iklim ise paylaşılan algılamalar olup kültür ideal çevrenin değerleri ve varsayımları iken, iklim örgüt içi çevrenin maddi olmayan algılamalarıdır. Bundan dolayı, kültür iklime şekil verir ve her ikisi de örgüt geliştirme uzmanlarınca, yaygın olarak kültür veya iklimi değiştirme aracı olarak kullanılır.

x. Kültürün belirlenmesi ve değerlenmesi daha zordur.

xi. Kültürün belirleyicileri ile iklimin belirleyicileri farklıdır.

Kültür ve iklimin örgütün temel değerleri üzerinde önemli etkisi olduğu ifade edilebilir. Kavram olarak örgüt kültürü ve örgüt iklimi arasında farklılık olduğu kadar yakın bir ilişki olduğu da araştırmacılar tarafından sıklıkla belirtilmektedir.

Örgüt iklimi ve örgüt kültürünü birbirinden ayıran önemli bir fark; kapsadıkları süredir. Örgüt kültürüne göre daha kısa süreli olan örgüt iklimi, nispeten kısa zaman aralıkları içinde farklılık gösterebilir. Yine örgüt kültürü ile örgüt iklimi arasında farklılık yaratan önemli bir husus da örgüt kültürüne ilişkin araştırmaların algı ve öğrenme gibi psikolojik süreçlerle ilgilenmesi, diğerinin ise daha çok kültürel antropolojiye yönelik olmasıdır. Bu iki kavram, ortaya çıkış tarihleri açısından da farklılık göstermektedir.

Örgüt kültürünün yönetim yazınına girmesi ve kavramlaşması nispeten yenidir. Nitekim örgüt kültürü kavramı, örgüt ikliminin ortaya çıkması ve yaygınlaşmasından çok daha sonra, 1980'lerde ortaya çıkmış ve zaman içinde yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır.[89]

2.2.3. Örgüt Kültürü ve Strateji

Strateji, kökü çok eski zamanlara dayanmakta olan bir kavramdır. Sun Tzu, Savaş Sanatı (The Art of War) isimli eserinde, strateji kelimesinin IV. Yüzyıldan bu yana kullanıldığını ifade etmektedir.[90] Askeri anlamda strateji, bir savaşta orduların girişecekleri hareketlerin ve operasyonların tasarlanması ve yönetilmesi sanatıdır. Dolayısıyla strateji, genel bir harp planı olmaktadır. Strateji, fiilen harekete geçirmek, savaşmak değil, aksine bir plan yaparak orduyu savaş nizamına sokmaktır.

Strateji zafere ulaşma amacıyla tasarlanan ve yürütülen çarpışma usulüdür. Bu çarpışma usulünde en önemli ilişki askeri kuvvetlerin ekonomik bir biçimde kullanılmasıdır. Yani kuvvetlerin düşman karşısında manevra kabiliyetini yüksek tutarak en az kayıp verecek biçimde harp düzenine sokmaktır.[91]

Strateji iş dünyası yazınında 20. yüzyılın ortasına doğru yer almaya başlamıştır. Bundan önce bazı eserlerde strateji kavramı her ne kadar kullanılmışsa da asıl ekonomik anlamıyla ilk defa açık şekilde izahı, iktisatçı ve aynı zamanda matematikçi olan Neumonn ve Morgenstern tarafından yapılmıştır. Bu düşünürler stratejiyi kişi ekonomisi açısından ele almakta; kişisel faydasını maksimize etmeye çalışan iki unsurun rasyonel davranışlarını şekli ve sistematik bir şekilde açıklamaktadırlar. Strateji kavramının, mikro ekonomi açısından ele alınıp faydalarını maksimuma çıkarmak isteyen iki oyuncunun rakiplerinin davranışlarını olasılık hesaplarına dayanarak matematiksel açıdan değerleyip bir seri kararlar almaları anlamında kullanıldığı ifade edilebilir.

---

[89] Ataman Göksel, "**İşletme Yönetimi, Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**", Türkmen Kitabevi, İstanbul: 2001, s.255.
[90] "Develop Vision and Strategy", http://arri.uta.edu/eif/dru_diss/A1_Tx.html (19.03.2005).
[91] Erol Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, s.2-3.

Modern yönetim biliminde ise strateji, "örgüte yön vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla, örgüt ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi süreci" olarak tanımlanmaktadır.[92]

Strateji; geniş bir görüş, ayrıntıya inmeden genel bir bakış, bir istikamettir. Stratejiden söz edildiğinde, açık vizyon, geleceğe yönelme, planlanmış hareket ve yöntemler, önceden belirlenmiş hedef ve amaçlar akla gelmektedir. Yönetim bilimi alanında strateji ile bir özel veya kamu sektörü örgütünün, hedeflerine ulaşmak için izleyeceği yol ve yöntemler anlatılmaktadır.[93]

Strateji, "belirlenen hedeflere ulaşmak için, temel amaçlar, gayeler veya hedefler ve önemli politikalar, planlar bütünüdür."[94] İşletme yönetiminde strateji, işletmenin çeşitli fonksiyonları arasında meydana gelen karışıklıkları açıklığa kavuşturan ve genel amaçları belirleyen özellikleri düzenleyen, ekonomik bir ortamda işletmenin optimuma ulaşması ile ilgili seçimsel kararlar bütünüdür. Bu seçimler, bir canlı gibi, işletmenin yaşamasını ve gelişmesini garanti altına alacaktır.[95]

Kısaca strateji, amaçlara ulaşmada, alternatifleri belirleme, değerlendirme ve uygulanabilir olanları seçme işlemidir. Örgütlerin amaçlarının belirlenmesi, bu amaçlara ulaşmanın yollarının ortaya konması ve böylece varlığını sürdürmesi ve geliştirmesi için izlenecek yoldur.

Örgüt kültürü, izlenecek bu yolun belirlenmesinde ve yol boyunca karşılaşılabilecek öngörülen ya da tahmin edilemeyen her türlü olayla yakından ilgilidir, diğer bir ifadeyle stratejilerin belirlenmesinde ve uygulanmasında belirleyici bir rol oynamaktadır.

---

[92] Neşe Songür, **APK Daire Başkanlığı Ders Notları**, 2004.
[93] Hüseyin Özgür, "Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim", **Çağdaş Kamu Yönetimi II**, Nobel Yayınları, Ankara 2004, s.209.
[94] Jain Subhash C. ,**Marketting Planning & Strategy**, Fourth Edition, South-Western Publishing Co., 1993, s.4.
[95] Erol Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, s.5.

2.2.4. Örgüt Kültürü ve Örgüt İçi İletişim

İletişim, toplumun temelini oluşturan bir sistem, örgütsel ve yönetsel yapının düzenli işleyişini sağlayan bir araç ve bireysel davranışları görüntüleyen ve etkileyen bir teknik, sosyal süreçler bakımından zorunlu bir bilim, sosyal uyum içinde gerekli bir sanattır.[96]

Örgütler varlıklarını sürdürebilmek için çevresiyle iletişim halindedir. Çevreyle girilen iletişim süreci boyunca; girdiler çıktılara dönüştürülür. En uygun girdilerin bir araya getirilmesi, çıktılara ilişkin beklentilerin yerine getirilmesi tamamen iletişim süreci ile ilişkili faaliyetlerdir. Örgütün ürünleri ile ilgili olarak çevreden alacağı geri beslemelerin işlenerek çok değerli bilgilere dönüşmesi de iletişim süreciyle gerçekleşmektedir.

Örgütsel iletişim, ortak bir amaç çerçevesinde bir araya gelmiş insanların eşgüdüm içinde çalışmasını ve iyi bir örgüt atmosferi sağlanmasını gerçekleştirmek, örgütün çevresiyle olması gereken uyumunu sağlamak gibi amaçlara sahiptir.[97] Örgütsel iletişim kısaca; örgütün işleyişini sürdürmek, örgütü hedeflerine ulaştırmak, örgüt ve çevresi arasında girişilen devamlı bir bilgi alışverişi ya da bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak sağlayan bir süreç olarak tanımlanabilir.

Örgütsel iletişim de örgüt kültürü gibi birçok önemli işlevi yerine getirmektedir. Örgütsel iletişim, örgütte planlama, eşgüdüm, karar verme, güdüleme ve denetimin sağlanabilmesi için örgüt yönetiminin uygulamaya koyacağı en etkin araçlardan birisidir. Örgütsel iletişim, örgütteki bireyleri ya da farklı uzmanlık birimlerini birbirlerine bağlayan temel bir alt sistemdir. Böylece söz konusu bireyler ve birimler uyumlu bir şekilde ve eşgüdüm içerisinde çalışabilirler. Bu nedenle örgütlerin yoğun bir iletişim ağıyla örülü olduğunu gözlemleyebiliriz.[98]

---

[96] Hasan Tutar, **Örgütsel İletişim**, Seçkin Yayıncılık, Ankara: 2003, s. 41
[97] Beril Akıncı, **"Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim"**, İletişim Yayınları, İstanbul: 1998, s.113.
[98] İsmail Türkmen, "**Etkin İletişim Modeli**", Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 480, Ankara: 1992, s.24.

Örgüt kültürü, örgüt yaşamının başlangıcından örgütün hayatının sona ermesi aşamasına kadar devam eden bir süreçtir. Bu süreç içerisinde iletişim, örgüt kültürünün oluşturulmasında, şekillendirilmesinde, algılanmasında, değiştirilmesinde kısaca örgüt ve örgüt kültürü ile ilgili her süreçte yer alan ve belirleyici bir rol oynayan unsurdur.

Örgütsel iletişim yoluyla, örgütten çevreye yayınlanan ve çevreden örgüte gelen mesajlar değerlendirilir, çıkartılan anlam neticesinde geri besleme veya eylem gerçekleştirilir. Örgütsel iletişimin örgüt içinde oluşan alt kültür gruplarının kendi aralarında ve örgütün geneliyle olan ilişkilerinde de önemli bir rolü vardır.

Örgüt içi iletişimin her örgütte öneminin yeterince kavrandığı söylenemez. Bunun neticesinde; uygulamalarda yaşanan bir takım sorunlar, uygulamanın yöntemine, uygulamayı gerçekleştiren çalışanların yetersizliğine, yönetim üçgeninin çeşitli kademelerinde görev yapan yöneticilerin yanlış kararlarına dayandırılarak, aslında doğru iletişim kanalları kullanılarak algılamaların doğru sağlanması durumunda başarıyı sağlayacak faaliyetler yerine getirilemez.

Örgütsel iletişim aynı zamanda örgüte yeni katılan elemanların örgüt kültürüyle bütünleşmelerinde de önemli rol oynar. Örgütsel kültür, yeni örgüt üyelerinin resmi ve gayri resmi iletişimini sağlar. Formel iletişim olarak da adlandırılan resmi iletişim, iş tanımları ve işe yöneltme toplantılarını, informel iletişim de denilebilen gayri resmi iletişim ise hikâye ve dedikoduları kapsar.[99]

2.2.5. Örgüt Kültürü ve Vizyon - Misyon

Vizyon, çalışanlarca paylaşılan, örgütün gelecekte olması istenilen yere dair görüştür. Vizyon geleceğe dair bir tanımlamadır, gelecekte nerede olunmak istendiğinin ifade edilmiş ve kabullenilmiş halidir. Bir vizyonun; tüm örgüte rehberlik edecek bir yönetim felsefesi, gelecekte sahip olunacak hissedilebilir bir imaj ve geleceğin tahmini gibi üç önemli öğeden oluştuğu ifade edilebilir. Yönetim felsefesi işletmeyi, onu oluşturan öğeleri, bu öğelerin oluşumlarını inceleyen bunları

[99] H.Çetin Bedestenci ve diğerleri, A.g.e., s.74.

temel amaç ve anlamları açısından irdeleyen düşünce ve değerler demektir. Yönetim felsefesi işletme vizyonunun başlangıç noktasını oluşturur. Örgüt vizyonunun ikinci önemli öğesi olan imaj ise insanların belirli bir amaç üzerinde odaklanmasını sağlar. Vizyonun son öğesi geleceğin tahmini ise vizyonu fantezi olmaktan çıkarıp geçerli veri temellerine oturtmayı hedefler.[100]

Türk Dil Kurumu tarafından yayınlanan sözlükte, "bir kimseye veya kurula verilen özel görev" olarak tanımlanan misyon, en genel anlamda işletmenin var olma nedenidir denilebilir.

Misyon, örgüt üyelerine bir yön vermesi ve anlam kazandırması amacıyla belirlenmiş ve örgütü benzer örgütlerden ayırt etmeye yarayacak uzun dönemli bir görev ve ortak bir değerdir. Bir misyonun en önemli fonksiyonu, işletmedeki tüm çalışanlara ortak yön vermesidir. Misyon paylaşılan değerler veya ortak inançlar demektir. Diğer önemli bir fonksiyonu ise işletmeyi diğerlerinden farklı kılmaktır ve kurumun imajını oluşturmaktır. Bir örgüt misyonunun özellikleri kısaca aşağıdaki gibi özetlenebilir;[101]

i. *Misyon uzun dönemli bir amaçtır.* İşletmenin sıkça değiştiremeyeceği ve bazen bir örgütün hayatı boyunca bağlı kalacağı bir amaçtır.

ii. *Misyon hiçbir zaman ortadan kalkmaz ve ulaşılamaz.* Bu sebeple daha iyiye ve daha üst başarılara yöneltir. Ancak misyon belirlenirken gerçekçi olmalı ve örgütü kendi kabiliyetinin çok uzağına yöneltmemelidir.

iii. *Paylaşılan ortak değerler ve inançlardır.* İşletmede çalışanların hepsine ortak bir yön sağlayan ve hepsine bir anlam kazandıran rehberdir.

iv. *Firmada çalışanların hepsiyle ilgilidir.* Örgütün en tepesindeki bireyden en alt kademedeki çalışanına kadar herkesi bağlayıcı bir nitelik taşır.

v. *Örgüt misyonu nicelikle ilgili değil, nitelikle ilgili bir değerdir.*

vi. *Misyon işletmenin içine değil dışına yöneliktir.*

vii. *Misyon örgüte özgüdür, özeldir.*

[100] Ömer Dinçer, "**Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**", 7.Baskı, Beta yayınları, İstanbul: 2004, ss.6-9

[101] Ömer Dinçer, A.g.e., ss.10-12

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN SINIFLANDIRILMASI VE MODELLERİ

3.1.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ SINIFLAMASI

Bilim insanları, örgüt kültürlerinin belirleyici olabilecek tipteki özelliklerini tespit edebilmek ve bu tespitleri sınıflandırmak için bir takım girişimlerde bulunmuşlardır. Örgüt kültürü tipi net bir biçimde tanımlanarak sınıflandırılabilinirse örgütlerin örgüt kültürü tipleri sınıflandırılarak, örgütsel yapıları, yönetim tarzları, liderlik, performans ve daha pek çok konuda kıyaslama yapmanın kolaylaşacağı ifade edilebilir. Yapılan alan araştırmaları neticesinde kurulan farklı modellerle değişik açılardan konuya yaklaşan araştırmacılar, farklı sınıflandırmalar yapmışlardır.

3.1.1. Baskın Kültür – Alt Kültür

Örgüt kültürü en genel anlamı ile örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ve kabul edilen ortak bir anlayışı, değerler bütününü ve algılamayı ifade eder. Örgüt üyelerinin çoğunluğunun paylaştığı değerler örgütte baskın kültürü oluşturur. Örgüt kültürü denildiğinde bu baskın kültür ifade edilir. Organizasyonun 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.[102]

Çok çeşitli kişisel özelliklere sahip olan insanların bir araya gelerek oluşturdukları örgütlerin hemen hepsinde, baskın kültürün yanı sıra ortak sorunların yaşanmasına, etkileşimlere ve deneyimlere bağlı olarak gelişen alt kültürlerin de var olduğu ifade edilebilir.

Schein, alt kültürlerin bezerlik ve farklılık düzeyinin, kültürün homojen ya da heterojen oluşunu belirlediğini ifade etmiştir. Başka bir deyişle; alt kültürlerin

[102] H.Çetin Bedestenci ve diğerleri, A.g.e., s.75.

değerleri ve davranışları birbirlerine ne kadar yakın ne kadar benzerse, örgüt kültürü o derece bütünlük, yeknesaklık gösterir, tersi durumda ise örgüt kültürü parçalı bir görünüm sergiler.

Örgütlerde oluşturulmaya çalışılan ve tüm üyelerce kabul görerek benimsenen değerler, tutumlar, davranış kalıpları ve her türlü kurum kültürü öğesi, örgüt içerisinde homojen olduğu derecede baskındır denilebilir.

3.1.2. Güçlü Kültür – Zayıf Kültür

Kültür, örgüt içinde çalışanları birbirine bağlar. Kültür bu birleştirici rolünü yerine getiremiyorsa zayıftır, bu durumda da insanların örgüte ve birbirlerine bağlılık düzeyleri azdır. Eğer üyelerin bağları zayıf olan bu örgüt, ekonomik amaçlı bir kuruluş (işletme) ise, iş görenler sadece maddi menfaatleri için hizmet etmiş olurlar. Bu şekilde bir anlayışa sahip olan çalışanların, rekabet ortamında faaliyet göstermekte olan işletmelerin, varlıklarını sürdürme uğraşlarına sürdürülebilir olumlu katkı sağlamaları mümkün değildir.

Güçlü kültürlerin oluştuğu kuruluşlarda çalışanlarda güven duygusu artar ve kendilerini daha güçlü ve enerjik hissederler. Güçlü kültüre sahip kuruluşlar örgütlerinde kendilerinin ve örgüte yeni giren üyelerinin faaliyet ve çalışmalarına ışık tutacak, güç verecek işaret ve semboller kullanırlar.[103]

Güçlü örgütlerde çalışanlar, kültürün temel değerlerine sıkı sıkıya bağlanmışlardır. Bütün çalışanlar, örgütün amacını bilmekte ve onun için çalışmaktadırlar. Zayıf kültürlerde ise tam tersi bir durum söz konusudur. Çalışanlar örgütün temel değerleri üzerinde tam bir uzlaşma

[103] Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s.136.

sağlayamamışlardır. Zayıf örgüt kültürünün olduğu örgütlerde, çalışanlar arasındaki bağ oldukça gevşektir.[104]

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.[105]

Kültürü örgütle ilişkili olarak ele alan kuramsal yayın ve araştırmalarda güçlü kültürlerin örgütsel yaşamdaki bazı sonuçları şöyle özetlenebilmektedir:[106]

Güçlü kültürlere sahip örgütlerde:

i. İş görenlerin yaratıcılık, yenilikçilik ve başarı güdüleri teşvik edilir. İş görenlerin, mesleki gelişimi ve işindeki başarısı için yönetim tarafından her türlü destek ve yardım sağlanır. Örgütte, yenilik ve değişmelerle gelenekler, otoriteyle özerklik (otonomi) arasında bir denge kurulur.

ii. Görevin başarıyla yerine getirilmesinde iş görenlere büyük ölçüde özerklik verilir; iş görenler yanlış yapmaktan korkmaz, görevleriyle ilgili konularda risk üstlenme konusunda teşvik edilir. Bu nedenle örgütün kuralları dışına çıkanlar bu kuralları bozan kişiler olarak değil; kendilerini riske atan kişiler olarak kabul edilir.

---

[104] Stephen P. Robbins, **Örgütsel Davranışın Temelleri**, Çev: Sevgi A. Öztürk, Etam A.Ş. Basım ve Yayım, Eskişehir: 1994., s.75.
[105] Ferda Erdem ve Janset Özen İşbaşı, "Eğitim kurumlarında örgüt kültürü ve öğrenci alt kültürünün algılamaları", **Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** 2001 (1), ss. 33-57
[106] Mehmet Şişman, **Örgüt Kültürü**, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir: 1994, ss.129-130.

iii. Örgüt üyeleri arasında görevlerini başarıyla yerine getirme adına yarışmayla işbirliği arasında denge sağlanır. İş görenler, işleriyle ilgili konularda bir yandan yarışmaya, diğer taraftan da karşılıklı yardımlaşma ve işbirliğine teşvik edilir.

iv. İş görenler, yaptıklar işle ilgili konularda sorumluluk üstlenmeye teşvik edilir, isteklendirilir. İş görenler de yaptıkları işlerle ilgili konularda sorumluluk almaktan kaçınmaz.

v. Örgütte esnek bir yapı bulunur ve iş görenin kontrol edilmesinde yakından denetim yerine, uzaktan denetim biçimi tercih edilir. Örgütte egemen olan kurallar, değişmez, katı kurallar değildir. Yazılı kurallardan çok yazılı olmayan kurallar (kültürel ölçütler) önemli görülür.

vi. Örgütte hoşgörü ortamı egemen olup, örgütsel çatışmalardan büyük ölçüde kaçınılır; meydana gelebilecek çatışmalar karşılıklı anlayış içinde çözümlenir. Örgütte yapılan işlerle ilgili olarak iş görenlerin yapabileceği hatalar hoşgörü ile karşılanır ve örtbas edilir; şikâyetler ise hoş karşılanmaz.

vii. İş görenin iş yaşantısına ve görevine olduğu kadar sosyal yaşantısına da ilgi gösterilir. İş görenler arasında arkadaşlık ilişkileri teşvik edilir. Örgüt bir aile, köy, kulüp havası taşır. İş görenler arasında karşılıklı güven, dostluk ve arkadaşlık bulunur.

viii. İş görenler arasında uyum ve ahenk bulunur. Örgüte yeni katılan üyeler, kısa bir süre içinde örgüte uyum sağlar ve örgütün diğer üyeleriyle kaynaşır.

ix. Örgütte âdil bir ödül-ceza sistemi bulunur; iş görene sağlanacak her türlü yardım, destek ve ödüllerde iş görenin performansı ve işindeki becerisi temel ölçütler olarak kabul edilir, imtiyazlı davranışlardan kaçınılır.

x. İş, örgüt üyeleri tarafından; yaşamak için gerekli bir uğraş olarak görülür. Örgütte yapılan her iş, örgütün amaçlarının gerçekleşmesi ve örgütün başarısı içindir. Bu süreçte biçimsel kurallardan çok ulaşılan sonuçlar önemli görülür.

3.1.3. Şebekeleşmiş, Çıkarcı, Toplumcu ve Parçalı Kültür

Örgütteki sosyalleşme düzeyi açısından konu ele alınarak yapılan sınıflandırmaya göre şebekeleşmiş, çıkarcı, toplumcu veya parçalı kültürden bahsedilebilir.

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. Sosyallik ve dayanışmayı esas alan dört farklı örgüt kültürü tipi aşağıdaki şekilde belirgin olarak görülmektedir:[107]

Sosyallik

Yüksek

ŞEBEKELEŞMİŞ	TOPLUMCU
PARÇALI	ÇIKARCI

Düşük Yüksek

Dayanışma

Şekil 7 Sosyallik ve Dayanışmayı Esas Alan 4 Örgüt Kültürü Tipi
Kaynak: R.Goffee ve G.Jones, 'What Holds The Modern Company Together', Harward Business Rewiev, Nov-Dec 1996, p.134'den aktaran H.Çetin Bedestenci ve diğerleri, A.g.e., s.81

- *Şebekeleşmiş kültürel yapı,* yüksek sosyallik ve düşük dayanışma düzeyindedir. Şebekeleşmiş yapıya sahip organizasyonlarda insanlar işyerinde sohbet ederler, öğle yemeğine birlikte çıkarlar, iş sonrası bir araya gelirler, kutlamalar maçlar düzenlenir. Kısacası informel bir yapı vardır.

[107] G.N. Berberoğlu, S. Besler, Z. Tonus, 'Örgüt Kültürü: Anadolu Üniversitesi İİBF Örgüt Kültürü Araştırması', Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi, Eskişehir: 1998, 14 (1-2), ss.29-52'den aktaran H.Çetin Bedestenci ve diğerleri, A.g.e., s.81

Şebekeleşmiş yapıda yakın arkadaşlıklar fikir ayrılıklarının ve eleştirinin önündedir.

Bu kültürel yapıya sahip işletmelerde dayanışma seviyesindeki düşüklük, dayanışma eksikliği nedeniyle çeşitli başarısızlıkların daha sık yaşanmasına sebebiyet verebilir. Takımlardan ziyade grupların oluşumuna zemin hazırlayan bu yapı, takım çalışmasının yerleştirilmesi düşünülen organizasyonlarda birtakım fonksiyonların yerine getirilmesine engel bile teşkil edebilir.

i. *Çıkarcı kültürel yapı,* düşük sosyallik ve yüksek dayanışma düzeyindedir. Şebekeleşmiş yapının tam zıttıdır. Örgüt üyeleri arasındaki iletişim tamamen iş ile ilgilidir. İş ve sosyal yaşantı birbirinden kesin çizgilerle ayrılır. Sosyal bağların zayıf olması nedeniyle organizasyona bağlılık zayıftır.

ii. *Toplumcu kültürel yapı,* yüksek sosyallik ve yüksek dayanışma düzeyindedir. Çalışanların kendilerini organizasyonla özdeşleştirme düzeyleri yüksektir. Bireyler kendi kimliklerini organizasyonun kimliğiyle eş tutarlar. Dayanışma hedefler ve değerler konusunda kendini gösterir, işletme misyonunu belirten ibareler ofislerde yer alır.

iii. *Parçalı kültürel yapı,* düşük sosyallik ve düşük dayanışma düzeyindedir. Aidiyet duygusu zayıftır, çalışanlar genellikle kendileri için çalışırlar ve kendilerini mesleki gruplarıyla özdeşleştirirler. Kişisel ilişkiler azdır, projeler bir sır gibi saklanır, dedikodu ve eleştirilerle iş arkadaşları sabote edilmeye çalışılır.

3.2.ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÇALIŞANLARCA ALGILANMASI VE ÖLÇÜMÜ

3.2.1. Algılamanın Tanımı

Algılama; insanların, duyuları yardımıyla, çevrelerinden elde ettikleri verileri toplu ya da ayrı olarak değerlendirmeye tabii tutarak, yorumlayıp bir sonuç elde ettikleri süreçtir. Bu süreç neticesinde kişi, zihinsel bir sonuca vararak tepki verir. Bu tepki, fiziksel, zihinsel veya duygusal olabilir. Algılama, sürekli devam eden bir süreçtir.

Bireylerin algılamaları, bireyin kişisel özelliklerinden, algılamanın gerçekleştiği ortamdan ve algılanan hususun (kişi, nesne veya olay) özelliklerinden etkilenmektedir. Bu etkileniş neticesinde kişiler, aynı nesneyi veya olayı farklı şekilde algılayabilmektedirler.

Her bireyin ilgi ve dikkatini çeken çevresel olay ve bilgiler farklıdır. Bu farklılığı doğuran insanların birbirlerinden farklı kişiliklere, ihtiyaçlara, güdülere, değerlere, inançlara ve tecrübelere sahip olmalarıdır. Bu farklılıklar, bireylerin çevreden ilgi duydukları ve algıladıkları olay ve bilgileri gruplama işleme ve anlama kavuşturmada da farklılıkların ortaya çıkmasına neden olmaktadır.[108]

İletişim süreci içerisinde iletilmek istenilen mesajın gerek verilmesi gerekse alınması esnasında bir çeşit filtre görevi gören ve mesajı anlamlandıran en önemli kavram olan algılama konusu burada detaylandırılmayıp, çalışanların kurum kültürü algılamalarına kısaca değinilecektir.

[108] Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s.69.

3.2.2. Çalışanların Örgüt Kültürü Algılamalarına Dair Çalışmalar

Özellikle güçlü kültürler, bu kültüre sahip olan topluluklara, rakiplerine ya da müşterilerine karşı hızlı ve koordineli, standartlaştırılmış veya sorunu çözmeye yönelik yenilikçi davranışlar sergilemeye yönlendirebilir. Kültür bir örgütü başarıya götürebileceği gibi uçurumun kenarına da taşıyabilir.

Önceki araştırmalardan bazıları; organizasyonlardaki grupların dahi, işletmenin performansına olumsuz ya da olumlu yönde etkileyebilecek kendi grup kültürlerini geliştirebileceği sonucunu ortaya koymuştur. Bu fikir, Harvard, Stanford, MIT, McKinsey gibi üniversitelerin ve birkaç danışmanlık şirketinin 1970'li yılların sonunda "örgüt kültürü", "kurumsal kültür" ve "organizasyonel kültür" olarak adlandırdıkları kavramların önemini ifade edinceye değin, sınırlı sayıda kişinin dikkatini çekmiştir.[109]

Bu ifadeler, temelde; Amerikalı rakip şirketlere göre daha iyi performans sergileyen Japon şirketlerinde, 1970'li yıllarda artan rekabet ortamına rağmen; faaliyetlerindeki kârlılığı ve başarıyı sürdürebilen Amerikan şirketlerinde ya da ağırlaşan rekabet ortamına uyum sağlayabilmek için rekabet stratejileri geliştirmeye ve uygulamaya çalışıp bu esnada sorunlar yaşamakta olan işletmelerde gerçekleştirilen araştırmaların sonuçlarına dayandırılmıştır.

Yapılan ilk araştırmaların hemen hepsinde; araştırmacıların odaklandıkları noktalarda, terminolojilerinde ve metodolojilerinde farklılıklar olmasına rağmen elde edilen sonuçlar benzer ve dramatik olmuştur. Tüm işletmelerin, örgüt kültürüne sahip oldukları; bu kültürün, özellikle rekabet ortamında, bireylerin ve performansın üzerinde güçlü bir etkisi olduğu ortaya konulmuştur.

Öyle ki; bu etki, organizasyon ve işletme literatüründe tartışılan strateji, organizasyonel yapı, yönetim sistemi, finansal analiz araçları, liderlik ve benzeri kavramların etkisinden bile daha büyük olabileceği, Amerikalı ve Japon, iyi

[109] John P. Kotter, James L. Heskett, **Corporate Culture and Performance**, Maxwell Macmillan Canada Inc., Ontario USA, 1992, p. 9.

yöneticilerin güçlü örgüt kültürü yaratma, yaratılan kültürü şekillendirme ve idame ettirebilmek için zaman ve enerji harcamakta oldukları da bu araştırmalarla belirlenmiştir.

1981 ve 1982 yıllarında; Pascale ve Athos "*The Art of Japanese Management*", Ouchi'nin "*Theory Z*", Deal ve Kennedy'nin "*Corporate Cultures"* ile Peter ve Waterman'ın "*In Search of Excelence*" isimli eserleri yayınlanmış ve o dönemde hepsi, en çok satanlar listesine girmiştir. In Search of Excellence isimli eser, bilimkurgu kitaplarına ait olan satış rekorlarını kırmıştır.

Örgüt kültürünün öğelerinin çalışanlarca nasıl algılanmakta olduğu, örgüt kültürünün çalışanlar tarafından ne derece ve nasıl benimsenmekte olduğuna dair bir gösterge niteliği taşımaktadır.

Kültürü oluşturan maddi öğelerden olan fiziki çevre, artifaktlar ve sembollerin, çalışanlar tarafından daha hızlı benimsendiği ve özümsendiği ifade edilebilir. Bunun da ötesinde çalışanların bu maddi kültür öğeleri ile olan ilişkileri manevi kültür öğelerine bakış, göreceli olarak daha kolay gözlemlenebilir, değerlendirilebilir. Aynı durum, örgüt kültürünün manevi öğelerinden olan değerler, normlar, inançlar, varsayımlar, tutumlar için geçerli değildir.

Özellikle kültürün manevi öğelerinin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve bu algılamanın ne derece olumlu ya da olumsuz yönde olduğunun tespiti ve değerlendirilmesi pek kolay değildir, hatta kimi araştırmacılara göre bu değerlere ilişkin yapılan çalışmalar gerçekleri yansıtmaktan uzak olup, araştırmayı gerçekleştiren araştırmacıların görüşleri doğrultusunda şekillenmektedir.

3.2.3. Örgüt Kültürü Ölçümüne İlişkin Yaklaşımlar

Kurumsal kültürün belirlenmesi, oldukça zor ve zahmetli bir süreçtir. Bu konudaki araştırmacıların, kültürü farklı göstergelerle açıklamaya çalışmaları, ölçüme yönelik çalışmalarda farklılıklara neden olmaktadır. Schein'e göre, bir kuruluşun kültürünün belirlenmesi, temel varsayımların bilinmesi ile mümkündür.

Bunun için ise çalışanlarla derinlemesine görüşme yapılması gerekir. Ancak kültürün özünü oluşturan, en derindeki inançlar ve varsayımlar, kişiliğe öylesine gömülmüştür ki bunları ortaya çıkarabilmek, uzun bir etkileşim sürecini gerektirir. Temel varsayımlar, bireylerin inançları yanında iş ve iş ilişkilerini etkileyen, endişe, sevgi, saygı, korku gibi temel duygularını ve değerlerini de kapsar. Schein ve Simirich'e göre kurumsal kültür, kantitatif olarak ölçülemez. Dolayısıyla kültür araştırmalarında kalitatif yöntemler kullanılmalıdır. Varsayımların ortaya çıkartılmasındaki zorluk yanında, her kuruluşun kendine özgü bir kültürünün olduğu, bu nedenle kurumsal kültürün standartlaştırılmış ölçme araçları ile ölçülmesinin yanlış sonuçlar yaratacağını öne sürmüşlerdir.[110]

Bir kısım bilim adamı ve araştırmacılar, kültürel özellikleri daha bilinçli değerler ve görünen öğeler ile belirlemeye çalışmışlardır. Cooke, Szumal, Q'Reilly kuruluşun fiziksel atmosferi ile yapılan kutlama ve törenleri inceleyerek kurumsal kültürü belirlemeye çalışmışlardır.

Kotter ve Heskett, "Corporate Culture and Performance" adlı eserlerinde;[111]

- Örgüt kültürünün, firmaların uzun dönemli ekonomik performansları üzerinde anlamlı düzeyde önemli bir etkisinin olabileceği
- Örgüt kültürünün gelecek on yılda firmaların başarılı ya da başarısız oluşlarının belirleyecek en önemli etken olabileceği
- Uzun dönemli finansal performans başarısını engelleyen örgüt kültürlerinin nadir olmayabileceğini, mantıklı ve zeki çalışanlarla dolu işletmelerde bile yukarıdaki durumun kolaylıkla gelişebileceği
- Değiştirilmesi zor olmasına rağmen örgüt kültürlerinde yaşanan olumlu değişimlerin performansı olumlu yönde değiştirebileceği hususlarını incelemişlerdir.

Kurumsal kültürü görünen öğelerle ve davranışsal normlarla ölçmeye çalışan daha pek çok bilim adamı bulunmaktadır. Bu yaklaşımları inceleyen Rousseau, kurumsal kültürün iki önemli katmanı olan değerler ile davranışsal normların

[110] Edgar Schein, "**Organizatioanl Culture and Leadership**", Jossey Bass Publ., USA 1992'den aktaran Meral Arık Toprak, A.g.e., s.3.
[111] John P. Kotter, James L. Heskett, A.g.e, p. 12.

ölçülebileceğini belirtmektedir. Bu konudaki literatürde, geliştirilmiş ölçme araçlarının, bir kısmının değerleri, diğerlerinin ise davranışsal normları kapsadığı görülmektedir. Rousseau'ya göre, kurumsal kültür ölçütlerinde kullanılan örgütsel özellikler temel olarak;

- Göreve yönelik
- Kişiler arası ilişkilere yönelik
- Bireye yönelik olarak, üç göstergede toplanabilir.

Örneğin, kalite, ayrıntılara önem verme, yaratıcılık, göreve yönelik göstergelerdir. İletişim, güven, dürüstlük, kişiler arası ilişkilere yönelik göstergeler olarak değerlendirilmektedir. Kişisel bütünlük, kendini gerçekleştirme, özgürlük ise bireye yönelik kültür boyutlarına örnektir.[112]

Örgüt kültürü araştırmasında kullanılan metotlardan bazıları aşağıda açıklanmıştır:

3.2.3.1.Örgüt Kültürü Envanteri (OCI) Metodu

Örgüt kültürü ölçümü araştırmalarında kullanılan en yaygın metot olarak bilinen Organizasyon Kültürü Envanteri (Organizational Culture Inventory – OCI) Robert A. Cooke ve J.Clayton Lafferty tarafından geliştirilmiştir. Amacı örgüt çalışanlarının örgüt içinde oluşturdukları ve yön verdikleri müşterek kültür ile ilgili bir kanı oluşturmaktır. Örgüt kültürü; insancıllık/yardım, kendini gerçekleştirme, güven, güç, birleştiricilik, onaylama, sakınma, rekabetçilik, yapıcılık, gelenekçilik, muhalefet ve mükemmeliyetçilik temel alt maddeleri altında incelenir.[113]

[112] D.M.Rousseau, "**Assesing Organizational Culture**", Jossey Bass Publ., USA 1992'den aktaran Meral Arık Toprak, A.g.e., s.4.
[113] www.peak.ca/pdf/OrganizationalCultureOCI.pdf internet sitesinden 11.10.2006 tarihinde yararlanılmıştır.

3.2.3.2.Kültür Açıklığı Araştırması (CGS) Metodu

Kültür Açıklığı Araştırma Metodu (Culture Gap Survey - CGS), R.H. Killman ve M.J. Saxon tarafından davranış normlarının ölçülmesi amacıyla geliştirilmiştir. İki eksende ikişer adet olmak üzere toplam dört alt maddeden oluşur;[114] bunlar, görev desteği, görevde yenilik, sosyal sorumluluk ve kişisel özgürlük. Bu hususlarda araştırma iki bölümde gerçekleştirilir. Birinci bölümde organizasyondaki şu anki durum tespit edilirken ikinci bölümde ise arzulanan durumun tespiti ile mevcut ve arzulanan durum arasındaki açıklık bulunmaya çalışılır.

3.2.3.3.Örgütsel İnanış Anketi (OBQ) Metodu

Sashkin ve Fulmer tarafından örgüt kültürünü ölçmek maksadıyla 1984 yılında geliştirilmiştir. Örgütsel İnanış Anketi (Organizational Beliefs Questionnare – OBQ) 10 ayrı maddeyi 50 soru ile ölçmeye çalışmaktadır. Bu maddeler; işin eğlenceli olması, kalite, en iyi olmak, iletişim, yenilik, büyüme/kazanç/başarı göstergeleri, ayrıntıya dikkat etmek, yönetim şekli, insana değer vermek ve paylaşılan felsefenin önemidir.

3.2.3.4.Örgüt Kültürü Araştırması (CCS) Metodu

Peter Glaser tarafından Deal ve Kennedy'nin kültür tipleri tasvirine dayanan Örgüt Kültürü Araştırması (Corporate Culture Survey – CCS) 1983 yılında geliştirilmiştir. Anket değerler, gelenekler ve ritüeller, kahramanlar ve kültür el ağ şeklinde ifade edilen dört alt maddeydi ölçmek için hazırlanmış 20 sorudan oluşmaktadır.

[114] www.kilmann.com/culture_gap.html internet adresinden 3.12.2006 tarihinde yararlanılmıştır.

3.2.3.5.Denison Örgüt Kültürü Araştırması Metodu

Daniel Denison tarafından 2000 yılında geliştirilmiş bir araştırma metodudur. 4 karakteristik özelliğin incelenmesine dayanmaktadır. Bunlar; katılım, dış adaptasyon, uyum ve misyon olarak ifade edilmektedir. Katılım ve dış adaptasyon açıklığın, esnekliğin, istekliliğin göstergeleri ve gelişimi işaret eden hususlardır. Uyum ve misyon ise bütünleşmenin, hedefe yönelmenin ve vizyonun göstergeleridir. Her bir karakteristik 3 bileşenle ifade edilerek her bileşen 5 soru ile tespit edilmiş, böylece örgütün farklı yönlerini tasvir eden 60 ifade elde edilmiştir.

3.2.3.6.Örgüt Kültürü Değerlendirme Aracı (OCAI)

Cameron ve Quinn tarafından geliştirilen Örgüt Kültürü Değerlendirme Aracı (Organizational Culture Assesment Instrument – OCAI), organizasyonun kültürünü altı farklı bileşeni kullanarak tasvir etmeye çalışmaktadır. Bu bileşenler; Baskın özellikler, organizasyonel liderlik, çalışanları yönetim şekli, organizasyonu bir arada tutan değerler, stratejiye verilen önem ve vurgu ile başarı ölçütüdür.

Cameron ve Quinn tarafından oluşturulan Rekabetçi değerler modelindeki Klan, Adhokrasi, Hiyerarşi ve Piyasa (Pazar) tipi örgüt kültürü tipleri kullanılarak örgüt kültürü sınıflandırılır.

Aynı sorular şimdiki durum ve arzulanan durumu tespit amacıyla iki defa yanıtlanacak şekilde sorularak, çalışanların örgüt kültürü algılamaları araştırılabilindiği gibi, çalışanlarca arzulanan durumun da tespiti mümkündür.

3.3.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ İLE İLGİLİ ÇEŞİTLİ YAKLAŞIMLAR

Birçok araştırmacı araştırma yaptıkları örgütlerde, çeşitli örgüt yapılarına ve değişik çevre şartlarına göre şekillenmiş örgüt kültürlerinin olduğunu tespit etmişlerdir. Çevresel şartların örgüt üzerindeki etkisine ya da örgüt yapısını oluşturan iletişim şekli, hiyerarşi, yetki, haberleşme, denetim gibi mekanizmaların kullanılma şekline ve derecesine göre örgütlerin değişik kültürlere sahip olduklarını tespit eden bilim insanları, araştırmalarında kullandıkları ölçütlere göre kendilerine özgü modeller oluşturmuşlardır.

Bu konuda yapılmış çalışmalardan olan, en çok bilinen ve uygulamada kullanılanlardan bazıları; Harrison / Handy'nin Kültür tipleri, Deal ve Kennedy'nin örgüt kültürü tipleri, Quinn / McGraths'ın örgüt kültürü tipleri, Kono'nun örgüt kültürü tipleri, Scholz'a göre örgüt kültürü tipleri olarak sayılabilir.

3.3.1. Hofstede Örgüt Kültürü Modeli

Geert Hofstede 1967 – 1973 yılları arasında çalışanların tutum ve değerleri üzerine 100,000 birey üzerinde araştırma yapmış ve veri toplamıştır. Bu veriler 40 ülkedeki kültürel boyutların karşılaştırılmasına imkân tanımıştır.[115] Hofstede'ye göre kültür öğrenilir. Kişinin genlerinden değil, sosyal çevresinden türemektedir. İnsanın doğumuyla birlikte aile içinde gelişir, eğitim sırasında okullarda ve daha sonra örgütlerde, organizasyonlarda şekillenir. Bu ulusal kültürün bir parçasıdır. Hofstede'ye göre örgüt kültüründe; güç uzaklığı, belirsizlikten kaçınma, bireysellik, erkeksilik olmak üzere dört boyut bulunmaktadır, yaptığı ilave araştırmalar sonucunda bunlara bir de zaman oryantasyonu boyutunu eklemiştir;[116]

[115] Çiğdem Sofyaoğlu, Rabia Aktaş, "Kültürel Farklılıkların Uluslarası İşletmelere Etkisi", **Yönetim ve Ekonomi**, Yıl 2001, Cilt 7, Sayı 1, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Manisa

[116] H.Çetin Bedestenci ve diğerleri, A.g.e., ss.82-90.

3.3.1.1.Güç Mesafesi ya da Güç Aralığı (Power Distance),

Güç mesafesi ya da güç aralığı (power distance), toplumlarda bireyler arasında gücün eşit şekilde dağılıp dağılmadığı ile ilgilidir. Bu boyuta göre örgütsel yapıdaki özellikler birbirine göre oldukça büyük farklılıklar gösterebilir. Güç mesafesi az olan ülkelerde çalışanlar daha bağımsızdır ve demokratik bir yönetim tarzı istemektedir.

Hofstede'ye göre güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda;[117]

i. Toplumdaki eşitsizlikler azaltılmıştır,
ii. Toplumdaki herkes birbirine bağımlıdır,
iii. Hiyerarşi rollerin eşitsizliği anlamında olup, uygun bir biçimde oluşturulmuştur,
iv. Toplumun alt katmanında olanlar ile üst katmanında olan herkes birbirini kendisi gibi bir insan olarak görmektedir,
v. Gücün kullanımı hukuki ve iyi ve kötüyü ayırt etmeye bağlıdır,
vi. Herkes eşit haklara sahiptir,
vii. Güçlü insanlar sahip oldukları gücü bir baskı aracı olarak kullanmak yerine, sahip olduklarından daha az güçlü görünmeyi denemektedir,
viii. Sosyal sistem sorgulanabilmektedir,
ix. Bir sosyal sistemi değiştirmenin yolu, gücü yeniden dağıtmaktan geçmektedir,
x. Değişik güç seviyesindeki insanlar kendilerini daha az tehdit içinde algılamaktadır,
xi. Güçsüzler arasında gizli bir uyum söz konusudur,
xii. Güçsüzler arasındaki işbirliği dayanışma temelinde oluşabilmektedir.

Güç mesafesi geri olan kültürlerde, güç dağılımında ve buna bağlı olarak fırsat eşitsizliğindeki dengesizlik kabullenilir. Dolayısıyla güç mesafesinin yüksek olduğu toplumların temel özellikleri ise şu şekilde sıralanmaktadır:

i. Eşitsizlik düzeninin olduğu bir dünyada herkes hak ettiği yerdedir.
ii. Güçlüler ve güçsüzler bu düzenle korunmaktadır.

[117] Geert Hofstede, **Culture's Consequences: International Diffrences in Work Related Values**, Sage Publishing, London:1980, pp.122-135'den aktaran H.Çetin Bedestenci ve diğerleri, A.g.e., s.83

iii. Çok az insan özgür ve insanların çoğu ise diğerlerine bağımlıdır.

iv. Hiyerarşi var oluşsal eşitsizlik anlamındadır.

v. Toplumun alt katmanlarında olanlar ile üst katmanlarında olanlar birbirlerini farklı kategorilerde görürler.

vi. Güç toplumun temel gerçeğidir ve iyi ve kötüden önce gelir.

vii. Gücün hukuksallığı tartışılmaz.

viii. Güç sahipleri ayrıcalıklı olmaya hak kazanırlar.

ix. Güçlüler olduklarından daha güçlü görünmeye çalışırlar.

x. Güçsüzler kınanır ve kendilerine çok fazla değer verilmez.

xi. Sosyal bir sistemi değiştirmenin yolu güç sahiplerini değiştirmektir.

xii. Güçsüzler arasındaki işbirliği insanların birbirlerine olan güveninin düşük olması nedeniyle zordur.

Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlardaki örgütlerde, katı olmayan bir merkezileşme, basık bir örgütsel yapı, az sayıda denetleyici kadro, sınırlı bir ücret farklılaşması, alt kademelerde yükse bir nitelik ve işçilerle memurların aynı statüye sahip olduğu görülmektedir. Bu örgütlerde önemli kararlar verileceği zaman, çalışanların fikirleri alınır ve karar sürecine dâhil edilir. Fırsatlarda ve ödüllendirmede eşitsizliğe az rastlanır.[118]

Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlardaki örgütlerde, unvan, statü, pozisyon gibi betimleyici öğelere fazlasıyla önem verilir ve saygı duyulur; iş yerlerinde işçi ile işveren arasındaki mesafe hissedilir ve korunur. Bu örgütlerde katı bir merkezileşme, sivri bir örgütsel yapı, çok sayıda denetleyici kadro, büyük bir ücret farklılaşması, alt kademelerde düşük nitelik ve beyaz yakalıların mavi yakalılara oranla daha yüksek statüye sahip olduğu görülmektedir. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlardaki örgütlerde biçimsel iletişim yukarıdan aşağıya doğru işler. Biçimsel yatay iletişim yoktur. Bu sistemlerde belirsizlik güç mesafesi aracılığıyla azaltılır. Örgütte kimin kimler üzerinde yetkisi olduğu açıkça belirlenir. Güç mesafesini büyüten de bu durumdur. Örgütler tüm işlemleri açık ve seçik olarak tanımlarlar.[119]

---

[118] H.Çetin Bedestenci ve diğerleri, A.g.e., s.84.

[119] S. Sargut, **Kültürler arası Farklılaşma ve Yönetim,** Verso Yayınları, Ankara: 1994, s.122.

Hofstede, dar güç aralığı yaşanan toplumlara örnek olarak Avusturya, İsrail, Danimarka, Yeni Zelanda ve İrlanda'yı göstermiştir. Geniş güç aralığının en çok yaşandığı toplumların ise Malezya, Panama, Guetamala, Filipinler, ve Venezuela olduğunu bulmuştur. Türkiye bu değerlendirmede onsekizinci sırayı almıştır. (1=en geniş güç aralığı, 40 = en dar güç aralığı).[120]

3.3.1.2.Belirsizlikten Kaçınma Özelliği

Belirsizlikten kaçınma, bir toplumdaki bireylerin değişken ve belirsiz durumlar karşısında kendilerini nasıl hissettikleri ve bunlardan kaçınmak için neler yaptıkları ile ilgilidir. Belirsizlikten kaçınma derecesi fazla olan kültürlerde, yazılı kurallara ve yöntemlere sahip olma eğilimi yüksektir.

Konu örgütler ve örgüt kültürü açısından ele alındığında, örgütün içerisinde bulunduğu ve kontrol edemediği çevre başlıca belirsizlik kaynağı olarak ortaya çıkmaktadır. Belirsizlik kaynağı olarak çevre ele alındığında, bu örgütün doğrudan kontrol edemediği her şey olarak ifade edilebilir.

Toplumda aşırı belirsizlik tahammül edilemez bir gerilim yaratır ve toplumlar bu gerilimle başa çıkma yöntemleri geliştirirler. Bu yöntemler, din, teknoloji ve hukuk alanları ile ilgilidir. Teknoloji insanın yarattığı maddi şeyleri; hukuk, sosyal davranışa rehberlik eden formel ve informel kuralları, din, bilinmeyenin bilgisini gösterir. Belirsizlikle başa çıkma yolları okul, aile gibi temel kurumlar vasıtasıyla transfer edilir ve desteklenir.[121]

Hofstede'ye göre belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda, yeniklikler, farklılıklar, değişiklikler anlayışla karşılanır; belirsizlikler tehdit olarak algılanıp kaçınılmaz, aksine aşılması gereken engeller olarak algılanıp üzerine gidilir. Bu tür toplumlarda, bireyler riski daha rahat göze alırlar ve inisiyatif kullanmaktan

[120] http://www.humanresourcesfocus.com/proje5.asp sitesinden 14 Mayıs 2006 tarihinde yararlanılmıştır.
[121] Geert Hofstede, A.g.e., p.111.

kaçınmazlar. Toplumla düşük kaygı düzeyi, günlük yaşamla ilgili iyi niyet, düşük iş stresi, değişime düşük duygusal tepki görülür. Örgütlerde işverene sadakat bir erdem olarak kabul görmez, kuşaklar arasında az bir mesafe vardır. Yöneticiler yaş kriterlerinden başka kriterlerle de seçilebilir. İş görenlerde yüksek risk alma, bireysel ilerleme için güçlü bir ihtiras görülür. Yöneticinin yönettiği alanda uzman olması gerekmez.[122]

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda, bireyler belirsizlik karşısında güvensizlik ve tehdit edilmişlik duygusuna kapılırlar. Toplumda yüksek kaygı düzeyi, gelecek hakkında yüksek kaygı, yüksek iş stresi, değişime yüksek duygusal tepki gösterilir. Kuşaklar arsında mesafe büyüktür. Örgütlerde yöneticiler yaş temeline göre seçilirler. İş görenlerde düşük risk alma, bireysel ilerlemeler için düşük ihtiras görülür. Örgütlerdeki hiyerarşik yapılar açıktır ve hiyerarşik kurallar uygulanır. Örgüt kuralları ihlal edilemez. İş görenler arasında yarışma duygusal olarak kabul görmez. Dolayısıyla belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda, çalışanlar kurallar çerçevesinde hareket etmeyi tercih eder, üstlerinin kendilerine yön göstermesini bekler, çalışma koşullarında süreklilik ve oturmuşluk isterler.[123]

Hofstede belirsizlikten kaçınmanın en yüksek düzeyde yaşandığı toplulara örnek olarak Yunanistan, Portekiz, Belçika, Japonya, Fransa, Guetemala, Uruguay ve Salvadoru göstermiştir. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlara örnek olarak Singapur, Danimarka, İsveç, Hong Kong, İngiltere, A.B.D. ve İrlanda'yı vermektedir.

3.3.1.3.Bireycilik / Kolektivizm Özelliği

Kültürün bu boyutu bir toplumdaki insanların bir arada veya toplu olarak gösterdikleri davranışları ile ilgilidir. Bireysellik, insanların sadece kendileri ve ailelerinin çıkarını gözetme eğilimidir. Kolektiflik ise bir gruba ait olma ve o gruba

[122] H.Çetin Bedestenci ve diğerleri, A.g.e., s.86
[123] H.Çetin Bedestenci ve diğerleri, A.g.e., s.86

sadık olma eğilimidir. Hofstede yaptığı çalışmalarda zengin ülkelerin genellikle bireysellik ağırlıklı, fakir ülkelerin ise kolektiflik ağırlıklı olduğunu tespit etmiştir.[124]

Bireyselcilik değerlerinin yüksek olduğu toplumlarda, kişiler kendilerini diğerlerinden bağımsız üniteler olarak tanımlar, herkes kendisine ve en yakın ailesine dikkat eder. "Ben" tercih edilir. Kimliğin temeli bireydir. Birey önemli konulardaki kararlarında kendi isteklerini ön planda tutar ve bireysel başarıya önem verir.

Örgütlerde ise bir toplumun üyelerinden beklenen bireysellik/kolektivizm ile ilgili yaygın bir norm, iş görenler arasındaki ilişkilerin doğasını güçlü bir şekilde etkileyecektir. Daha kolektivist toplumlarda bulunan örgütlerdeki iş görenlerde daha güçlü bir duygusal bağ ve birlikte hareket etme anlayışı aranır. Toplumlardaki bireycilik/kolektivizmin derecesi örgütlerde iş görenlerin örgütsel kurallara uyma nedenlerini de etkileyecektir. Kolektivist değerlerin yaygın olduğu örgütlerde "morale dayalı" bağlılıklar, bireyselci değerlerin yüksek olduğu örgütlerde ise "kâra dayalı" bağlılıklar oluşabilir. Ayrıca örgütlerde bireyselliğin derecesi, sosyal normların yanı sıra iş görenlerin eğitim biçimi, örgütün tarihi ve alt kültürlerine bağlıdır. Küçük örgütlerde morale dayalı bağlılıklar, büyük örgütlerde ise kâra dayalı bağlılıklar görülebilir.[125]

3.3.1.4.Eril ve Dişil Özellikler

Kültürün bu boyutu toplumdaki cinsiyetlere yüklenen rolleri ifade etmektedir. Cinsiyet rolleri, aile okul ve akran grupları içerisinde sosyalizasyon yoluyla transfer edilir. Yetişkinlik öncesi sosyalizasyon erkekler için daha iddiacı, kadınlar için daha terbiye edici bir şekilde oluşabilir.[126]

Dişi kültürün göstergeleri; insana ve insanlar arası ilişkilere yüksek önem verme ve yaşamın genel niteliğini önde tutma şeklinde ortaya çıkar. Dişi kültür geleneksel anlamda toplumlarda genellikle kişilikle özdeşleştirilen şefkatli,

[124] Richard Hodgetts, Fred Luthans, **International Management**, 3rd Ed., McGraw-Hill, 1996, p.103
[125] Geert Hofstede, A.g.e., pp.213-218.
[126] H.Çetin Bedestenci ve diğerleri, A.g.e., s.88.

merhametli, nazik, sadık, çocuklara karşı sevgi dolu, başkalarına karşı duyarlı olma gibi özellikleri içermektedir. Bir kültürün erillik boyutu ise eril özellikler olan, yükselme tutkusu, dediğim dedik tavır, yarışmacı olmak, egemen ve baskıcı tavır takınmak, kendine güvenli, bağımsız ve tavır koyucu olmak, atılganlık, para kazanmaya önem verme ve materyalist eğilimlerin egemen olması gibi özellikleri içermektedir. Bir kültürün erillik-dişilik boyutunda kendine güven ile alçak gönüllülük özellikleriyle ilgi kurulmaktadır. Eril kültürün baskın olduğu toplumlarda insanların kendine güven duyguları daha yüksek olduğundan, insanlar daha gerçekçidirler. Dışsallıktan ziyade içsellik özelliklerine sahiptirler. Erkek kültürlerde çalışmak için yaşama ilkesi vurgulanırken, dişi kültürlerde ise yaşamak için çalışma ön plana çıkmaktadır. Dişi kültürlerdeki insanlarda ise kendine güven yerine alçak gönüllülük egemen olmaktadır. Erkeksi değerlerin egemen olduğu kültürlerde bireyler güç ve başarıyı ön planda tutarlar. Uyuşmazlıkların tartışılarak çözümlenmesi yolu tercih edilir. Kadınsı değerlerin ön planda olduğu kültürlerde ise kişiler arası uyum ve anlaşma çok önemli bir yere sahiptir. Bundan dolayı uyuşmazlıklarda çatışmaya girmektense, örtbas etme yoluna gidilir. Mutluluk ve kişiler arası huzur, başarı ve güç elde etmekten daha ön planda tutulur.[127]

Hofstede'ye göre örgütlerde cinsiyetler açısından yükselme fırsatları ve örgütsel amaçların algılanması arasında bir ilişki vardır. Dişil özelliklerin yüksek olduğu toplumlardaki iş hayatında, düşük iş stresi ve iyi ücret alan kadınlara sık rastlanılmaktadır. Eril özelliklerin yüksek olduğu toplumlarda ise, yüksek iş stresi görülür. Çalışma hayatında yüksek ücret alan kadınlara sık rastlanmaz. Japonya, Meksika, Avusturya, İsviçre, İtalya ve Hindistan, eril yaklaşımları yüksek olan ülkelere, Norveç, Danimarka, Portekiz, İspanya, Fransa ve Şili, dişil yaklaşımları yüksek olan ülkelere örnek olarak gösterilebilir.[128]

[127] http://www.insankaynaklari.gokceada.com sitesinden 10/11/2005 tarihinde yararlanılmıştır.
[128] Geert Hofstede, A.g.e., pp.261-297..

3.3.1.5.Zaman Oryantasyonu

Zaman oryantasyonu bir toplumun kararlarını ne kadar gelenek ve geçmişteki olaylara, ne kadar kısa dönemli, şimdiki zaman kazançlarına ya da gelecek için elde edilecek yararlılık algılarına dayandırdığını gösterir. Zamanın değeri dakiklikle (saptanan zamana tam olarak uyma) ölçülür. Amerika ve Kuzey Avrupa ülkelerinde buna çok önem verilir. Örneğin bir toplantı tam zamanında başlar, verilen sürede biter ve bu da herkes tarafından ciddiye alınır. Buna karşılık İtalya, İspanya ve Latin Amerika ülkelerinde dakiklik bilinci daha esnek ve toleranslıdır.[129]

3.3.2. Harrison ve Handy Örgüt Kültürü Modeli

Amerikalı bir sosyal psikolog olan Harrison, yaptığı çalışmalar soncunda kültürleri, güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü olarak sınıflamaktadır. Handy modelinde kültürler Yunan mitolojisindeki tanrı isimleriyle ifade edilmekte ve Harrison modeliyle örtüşmektedir;[130]

3.3.2.1.Güç Kültürü (Zeus)

Bu kültür merkezi otoritenin gücü vasıtasıyla merkeze bağlıdır. Denetim merkez tarafından görevlendirilen kişiler tarafından merkezce yapılır. Bu örgüt ve kültürlerin tehlikeler karşısında çabuk reaksiyon göstermek yetenekleri vardır. Bu tür kültürler 19. yüzyıl Amerika'sında var olan çete örgütlerinde ve günümüz bazı mal, ticaret ve finans örgütlerinde görülmektedir.[131]

Küçük işletmelerin çoğunun merkezileşmiş güç kültürünü kullandıkları ifade edilebilir. Her şey merkezdeki patrona bağlıdır. Çalışanların karar verme yetkileri ya çok azdır ya da yoktur. Merkezi kontrol vardır. Merkezdeki güç, yeteneği ve kararları ile başarıyı ya da başarısızlığı getirir.

---

[129] H.Çetin Bedestenci ve diğerleri, A.g.e., s.90.
[130] Ali Rıza Terzi, A.g.e., ss.90-94.
[131] H.Çetin Bedestenci ve diğerleri, A.g.e., s.93.

3.3.2.2.Rol Kültürü (Apollo)

Bu kültürde roller pozisyonları dolduran kişilerden daha önemlidir ve örgüt en iyi bu rollerle tanımlanmaktadır. Örgüt tanımlanan rollere uygun kişileri bünyesine katmakta ve böylece bireysel katkıların ötesinde varlığını muhafaza etmektedir.[132]

Bu kültür ayrıntılı işlemler, yetki tanımlamaları, iletişim prosedürleri, anlaşmazlıkları çözme konusunda yazılı kurallar koyma gibi özellikler taşır. Bu kültürde rol veya iş tanımlaması o işi yapan iş görenden daha önemlidir. Hiyerarşik güç bu kültürde ana güç kaynağıdır. Kişisel güç hoş görülmez ve uzmanlık gücü ancak yerinde hoş görülür. Roller ve prosedürler temel etkileme mekanizmalarıdır. Bu kültürün etkililiği iş görenlerin kişiliklerinden ziyade, sorumluluklar ve iş bölümünün rasyonelliğine bağlıdır. Rol örgütü sabit bir çevrede bulunduğu sürece başarılı olabilecek, çevre oligopol ve monopol özellikler gösterdiği ölçüde başarısını sürdürecektir.[133]

Rol kültürünün avantaj ve dezavantajları şöyle özetlenebilir;[134]

i. Ekonomik göstergelerin esneklikten, teknik uzmanlık ve uzmanlaşmanın ürün geliştirme veya ürün maliyetinden daha önemli olduğu ortamlarda rol kültürü olumlu sonuçlar doğurabilir.

ii. Rol kültürü istikrarlı çevrede gelişme eğilimindedir.

iii. Rol kültürünün önem verdiği hususlar tahmin edilebilirlik, tutarlılık ve standardizasyondur.

iv. 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.

---

[132] Beril Akıncı, A.g.e., s.62.
[133] C.B. Handy, "**Understanding Organization**", Second Edition, Hazell Watson Ltd., Aylesbury:1981, p.180'den aktaran H.Çetin Bedestenci ve diğerleri, A.g.e., s.91.
[134] H.Çetin Bedestenci ve diğerleri, A.g.e., s.91.

Sınırlı sayıda yönetici tarafından bürokratik ve gerçekçi yöntemlerin uygulandığı mantık tanrısı Apollo ile simgelenen, kurallar, yöntemler ve iş tanımlarıyla şekillenmiştir. "Yarın dünün tekrarıdır" olarak kabul edildiği bir anlayış için rol modeli idealdir. Dün yaşananlar tahlil edilir, bölümlere ayrılır, incelenir ve yeni kurallar geliştirilmiş işlemler dizisi olarak yeniden düzenlenerek yarına hazırlanır.

3.3.2.3.Görev Kültürü (Athena)

Görev kültüründe bir görev etrafında organize edilmiş disiplinler arası görev gruplarına önem verilir. Katılanların kendilerini disipline ettiği merkezi olmayan çalışma grupları mevcuttur.[135]

Bu kültürde esnek ve duyarlı çevreye uygunluk esastır. Görev kurumlarında kontrol zordur. Esas kontrol insan, kaynak ve proje tahsisi anlamında tepe yöneticilerin elinde bulunur. Önemli projeler zaman ve materyal kısıtlamasıyla bu projeyi yürütebilecek en iyi kişilere verilir. Günlük kontroller az miktarda kültürel normları çiğnemeden prosedürler ve çalışma yöntemleri üzerinde yapılabilir.[136]

Görev kültürü iş görenleri bir görev etrafında organize eden, iş görenlere işleri üzerinde önemli oranda kontrol yetkisi tanıyan, gücün ve yetkinin kaynağı olarak uzmanlık, yetenek, yaratıcılık ve duyarlı sezgilere önem veren, gruplara ve proje takımlarına son derece uyarlanabilen, esnek ve duyarlı çevreye uygunluğun esas olduğu bir kültürdür.[137]

[135] Ali Rıza Terzi, A.g.e., s.77.
[136] C.B. Handy, A.g.e., s.182.
[137] H.Çetin Bedestenci ve diğerleri, A.g.e., s.93.

3.3.2.4.Birey Kültürü (Dionysus)

Bu kültürde birey merkez noktadadır. Eğer bir yapının varlığı söz konusuysa, bu yapı bireylere hizmet için vardır. Bu kültür, özel gruplar için kabul edilebilir. Çalışanların nasıl çalışacakları hususunda kendi değerleri vardır.

Güç, görev ve rol kültürlerinde iş görenler örgüt için çalışırlar fakat bu kültürde örgüt iş görenler için vardır. Bu kültür herkesin kendi işini yaptığı, kimsenin başkasına karışmadığı, en önemlisi de kişilerin faaliyet gösterdikleri örgüt dışında da varlıklarını koruyabilmelerinin mümkün olduğu ortamlarda işlerliğini korur. Ancak bu kültür geliştikçe, bütün iş görenler bu kültürün sağladığı yararlardan faydalanmak isterler ve sorumluluktan ve risklerden kaçınmanın tadına varırlar.[138]

3.3.3. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli

Terrence Deal ve Allan Kennedy çevrenin sadece örgüt yapısı üzerinde değil aynı zamanda örgüt kültürü üzerinde de büyük etkisi olduğunu ileri sürmüşlerdir. Birçok işletme kültürü üzerinde yaptıkları araştırmalar sonucu örgütleri dört kültürel sınıflandırmaya ayırmışlardır. Bu sınıflandırmayı yaparken iki kıstas üzerinde durmuşlardır. Birinci kıstas, işletmenin stratejik kararlarına ilişkin çevresel belirsizlik derecesi, ikincisi ise, işletmenin aldığı kararların başarısına ilişkin çevreden edinilen geri bildirim hızıdır. Bu kültürel sınıflamalar şunlardır; sert erkek/maço kültürü, sıkı çalış/sert oyna kültürü, şirketin üzerine iddiaya gir kültürü ve süreç kültürüdür.[139]

Deal ve Kennedy isimli iki araştırmacı ve işletme kültürü konusunda danışmanlık yapan düşünürler, çevre ve örgüt kültürü arasındaki ilişkileri iki boyutlu değişken üzerinde dört değişik kültür biçimi oluşturarak izah etmektedirler. Bu değişik kültürlerin ortaya çıkışında rol oynayan değişkenlerden biri, işletmelerin stratejik kararlarına ilişkin olarak çevresel belirsizlik derecesi, bir diğeri ise, kararın

---

[138] C.B. Handy, "**Süper Yönetim**", Çeviren: Seden Hatay, İlgi Yayıncılık, İstanbul: 1995, ss.33-36'dan aktaran H.Çetin Bedestenci ve diğerleri, A.g.e., s.94.
[139] Richard L. Daft, **Management,** Second Edition, The Dreyden Press, 1991, p.79.

başarısı konusunda işletmenin çevreden aldığı geri beslemenin hızı ile ilgilidir. Düşünürlerin konu ile ilgili çizimleri aşağıda şekilde açıklanmaktadır.

Çevreden Geri Besleme

	Hızlı	Yavaş
Yüksek Risk Kararları	**Sert Erkek Maço Kültürü** (yapı, kozmetik, film, reklâm sektörleri)	**Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü** (havacılık, uzay, araştırma, geliştirme, yenilik projeleri sermaye yoğun projeler)
Düşük Risk Kararları	**Çok Çalış Sert Oyna Kültürü** (moda, pazarlama, tüketici ürünleri, elektronik sektörler)	**Süreç Kültürü** (moda, pazarlama, tüketici ürünleri, elektronik sektörler)

Şekil 8 Deal ve Kennedy Modeli
Kaynak: Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 8.Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul: 2004, s.152.

3.3.3.1.Sert Erkek Maço Kültürü (Yüksek Risk, Hızlı Geri Bildirim)

Yüksek riskli kararların alındığı ve bu kararlar neticesinde gerçekleştirilen uygulamaların ortaya çıkardığı sonuçlar vasıtasıyla geri bildirimlerin süratle alındığı örgütlerde gözlemlenebilen kültürdür. Yüksek risk hızlı geri bildirim kültürü olarak da ifade edilebilmektedir.

Çevresel belirsizliğin yüksek, alınan kararların riskli olduğu ve ayrıca çevreden gelen başarı ve başarısızlık haberlerinin (geri besleme) hızlı olduğu durumlarda maço kültürü ortaya çıkmaktadır. Bu şirketler yüksek riskli kararlardan kaçınmayan, başarılarının geri beslenmesini hızlı alan girişimlerdir. Bu nedenle kavgaya tutuşan ve hemen netice alan sert erkek tiplemesi yapılmaktadır. Bu tür girişimlerde hızlı iniş ve çıkışlar, beklenmeyen sürpriz gelişme ve sönüşler yaşanır. Bu kültürü uygulayan şirketler reklâma, davetlere, danışmanlığa önem verirler. Burada yıldız olanlar bireylerdir, gruplar ya da ekipler değil. Bu kültürde, kanuna

aykırı davrananlar, başarılı oldukları sürece istedikleri gibi davranmakta serbesttirler. Çünkü risk alıp başaranlar bu kültürde cesaretlendirilmektedir.[140]

Bu kültürü benimseyen şirketler, hızlı ve cesur kararlar alabilen ve sonuçlarından çekinmeyen, gerektiğinde de başarısızlıklara hazır olabilen çalışanlar isterler. Örgütün lideri konumunda olan tepe yöneticiler bu tür kültürlerde çok riskli kararları cesaretle alabildikleri için özellikle başarılı sonuçlar elde etmeleri durumunda kahraman olarak görülürler. Sert Erkek Maço Kültür'de uzun vadeli planlar yerine kısa dönemli planlar daha fazla tercih edilirler.

Yüksek risk alan, çabuk geri besleme yapan, davranışlarının doğru veya yanlış olduğunu çok fazla irdelemeyen yapılardır. Polis örgütünün kültürü buna örnek olarak gösterilebilir. Çünkü kararlar ölümle yaşam gibi çok ciddi konular üzerine verilir. Aynı şekilde cerrahlar da bu tür karar veren kişilerdir. İşletme olarak reklâmcılık, televizyon, eğlence endüstrisi, yönetim danışmanlığı gibi işletmeler bu kategoriye sokulabilir. Bu tür kültürlerde kısa sürede başarısızlık nedeniyle oluşabilecek işgücü devir hızı yüksek olduğundan güçlü bir kültür oluşması zordur.[141]

3.3.3.2.Çok Çalış Sert Oyna Kültürü

Riskin çok olmadığı ve geri bildirim hızının yüksek olduğu çevrelerde görülen kültür tipidir. Bu kültür biçiminde alınan kararların risk derecesi düşük olmasına rağmen çevreden alınan, kararların yanlış veya doğru oldukları, başarılı veya başarısız oldukları konusundaki geri beslemeler hızlıdır. Maço kültürün aksine takımlar halinde ve organize biçimde çalışma yaygındır ve bu kültürde bu şekilde çok çalışarak yüksek satış hacmine ulaşan satıcılar kahraman olurlar.[142]

---

[140] Erol Eren, A.g.e., s.153.
[141] Terence E. Deal, A. Allen Kennedy, **Corporate Cultures – The Rites And Rituals of Corporate Life**, London: Penguin Books, 1988, pp. 108-109
[142] Erol Eren, A.g.e., ss.153-154.

3.3.3.3.Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü

Yüksek risk yavaş geri bildirim kültürü olarak da adlandırılan bu kültürde faaliyet alanlarıyla ilgili yüksek risk alırlar ancak ortaya çıkardıkları ürünlerinin piyasada kabul edilip edilmeyeceği konusunda yavaş geri bildirime sahiptirler. Buradaki yavaşlık örgüt ürünlerinin sonuçları hakkında örgüt üzerinde az baskı olduğu anlamında değil, yavaş damlayan su işkencesi kadar sürekli olduğu anlamındadır. Yani geri bildirim hiç kesintisiz bir şekilde sürekli olarak küçük bilgi kırıntıları şeklinde örgüte akmaktadır.[143]

Endüstri sektörleri itibariyle çevresel başarı riski yüksek ancak başarı için çevreden gelecek geri beslemenin yavaş olduğu işletmeler için söz konusu olan kültür çeşididir. Bu sektörde kahraman olmanın sırrı, teknik rekabetteki üstünlüğe ve başarıya bağlıdır. Yalnız bu kahramanlar yaptıklarının sonucunu görebilmek için sabır, tahammül ve olgunluk göstermeli, aceleci olmamalıdırlar. Bu kültürde verilen kararların uygulama süreci uzun bir zaman alır ve başarı elde etmek risklidir ve rastlantıya bağlıdır. Ayrıca başarıya bağlı en önemli hususlardan biri de firmaların teknik alt yapılarının güçlü olması gerektiğidir. Sabırlı, bilimsel ve teknik kafaya sahip yenilik ve keşiflerden büyük haz ve heyecan duyan, tek tek ve grup halinde ekip çalışması yapabilen iddialı yönetici ve çalışanlar gerekir. Çalışma disiplini yoktur, insanlar günün her saatinde işyerinde bulunup çalışabilirler. Bürokratik prensipler ve örgüt için aşırı kural ve bağlılıklar teknik yaratıcılığı ve uzmanlığı azaltabilmektedir. Bu nedenle; meslektaşlık ilişkileri serbesttir, teknik konuları düşünme ve görüşme zorunluluğu vardır ve bu teşvik edilir. Bu kültürü temsil eden endüstriler olarak uzay ve havacılık alanında üretim ve yatırım yapan şirketler, araştırma ve geliştirme alanında faaliyet yapan işletmeler ya da birimler, sermayeye yoğun yatırımlar yapan inşaat, kazı ve madencilik araçları üreten sektörler, yeni biyoteknoloji alanlarında vb. konularında araştırma yapan girişimleri gösterebiliriz. Bu sektörler yaratıcılık ve yenilik gerektirmekte ama sonuç itibariyle sinirleri bozucu biçimde yavaş ilerlemekte, ayrıca ekonomik dalgalanmalardan da olumsuz biçimde etkilenmektedir. Çünkü ekonomik krizlerde işletmeler mevcut ile

[143] H.Çetin Bedestenci ve diğerleri, A.g.e., s.99.

yetinmekte, yeni ve büyük paralar isteyen, zaman alan, başarısızlık riski de bulunan alanlarda tasarrufa yönelmektedirler.[144]

3.3.3.4.Süreç Kültürü

Kamu kurumları, mali hizmet kurumları ve bankacılık sektöründe popüler olan bir kurum kültürüdür. Bu tür kültürün bulunduğu kurumlarda geri bildirim yoksunluğu, çalışanları ne yaptıkları değil, yaptıkları şeyi nasıl yaptıkları üzerine odaklar. Bu süreçte çalışanların ne yaptıklarını ölçmek zordur. Süreçlerin kontrolü kaybedildiğinde bu kültürün diğer bir adı bürokrasi olarak ifade edilebilir.[145]

Bu kültürde hiyerarşik kademeler arasındaki ayırım ve unvanlar önemlidir. Kurumsal hikâyeler başarılı olamayan reformcular hakkında anlatılmasına rağmen, bu kültüre sahip kurumlarda çok sayıda kurumsal kahraman yoktur. Sloganlar muhafazakârlığı ve dürüstlüğü vurgular. Herhangi bir değişim çabası olağan uygulamalarla mevcudun devamını sağlayabilmek için engellenir.[146]

3.3.4. Bill Shneider'in Örgütsel Kültür Modeli

Schneider, örgütsel kültürler sınıflamasına yönelik bu alanda yapılan en erken çalışmalardan biri olan Harrison ve Handy çalışmalarından yola çıkarak dört tür örgüt kültürü sınıflaması yapmıştır.[147] Schneider'in yaptığı araştırmalar sonucunda belirlediği dört tür örgüt kültürü şunlardır:[148] Kontrol (control), işbirliği (collaboration), yetenek (competence) ve gelişme (cultivation)

---

[144] Erol Eren, A.g.e., ss.154-155.
[145] Terence E. Deal, A. Allen Kennedy, A.g.e., pp.108-119
[146] J. Reitz, "**Behaviour in Organization**", Third Edition, Richard Irvin Inc., Illinois: 1987, pp.551-552'den aktaran H.Çetin Bedestenci ve diğerleri, A.g.e., s.100.
[147] Ali Rıza Terzi, A.g.e., ss. 80-81.
[148] H.Çetin Bedestenci ve diğerleri, A.g.e., ss.94-97.

3.3.4.1.Kontrol Kültürü

Bu kültürde odak nokta "kesinlik"'tir. Kontrol kültürü kesinlik, tahmin edilebilirlik, güven, güvenilirlik ve doğruluğu sağlamak için vardır. Bu kültürde en çok dikkat edilen şey maddi gerçeklik, fiili tecrübeler, tatbik imkânı olan işler ve faydalılıktır. Kontrol kültüründe karar alma süreçlerini, yetkiyle kararlaştırılmış, kural yönelimli ve analitik bir yol izler. Bu kültürün temel amacı örgüt başarısını sağlamak, korumak ve geliştirmektir. Sistem olarak örgüt her şeyden önce gelir. Bundan dolayı, kontrol kültüründe bilgi ve iletişimin yaşı ve dizaynı örgütsel amaçlar ve bu amaçların başarılması merkezi olarak belirlenir. Bu kültür örgütsel amaçlara ulaşmaya odaklanmıştır.[149] Kontrol kültürü büyük üretim ve finans şirketlerinde görülebilir.

3.3.4.2.İşbirliği Kültürü

Schneider işbirliği kültürünün sinerji ile ilgili olduğunu belirtmiştir. Bu kültür, birliği, müşterilere yakın diyalogu ve müşterilere tam adanmışlığı sağlamayı hedef almaktadır. İşbirliği kültüründe temel konu insanların değişik tecrübeleri ile gerçekler arasındaki ilişkidir. Schneider'a göre örgütler gerek örgüt içindeki gerekse örgüt dışındaki insanların değişik tecrübeleri ile yollarına devam ederler. Bu kültür müşteri amaçlarının gerçekleştirilmesine odaklanmıştır. Kontrol kültüründeki gibi maddi gerçekliğe, fiili tecrübelere ve faydalılığa önem verilir. Bununla birlikte kontrol kültüründen farkı, karar alma süreçlerinin informel, organik ve insan yönelimli olmasıdır. Bu kültür çok miktarda insanın çalıştığı yardım kuruluşlarında görülebilir.[150]

[149] W.E. Schneider, 'Why Good Management Ideas Fail Understanding Your Corporate Culture', http://www.haniganconsulting.com/why_good_management_ideas_fail.pdf adresinden 20/7/2006 tarihinde yararlanılmıştır.
[150] W.E. Schneider, A.g.m.

3.3.4.3.Yetenek Kültürü

Bu kültür "ayırt etme" ile ilgilidir. Yetenek kültürü aralarında paralellik ve uygunluk olmayan mal ve hizmetlerin ortaya konulması amacıyla vardır. Bu kültürlerde teorik anlayışlara, yaratıcı düşüncelere, tasarlanmış alternatiflere ve niteliğe azami derecede dikkat edilir. Bu kültürde karar alma süreci bilimsel kural yönelimli ve analitik bir yol izler. Bu tür kültürler, araştırma kurumlarında, reklâm ajanslarında, güçlü bir başarı duygusunun olduğu danışmanlık şirketlerinde görülür.[151]

3.3.4.4.Gelişme Kültürü

Schneider'e göre gelişme kültürü "zenginleştirme" ile ilgilidir. Bu kültür müşterilerin maksimum oranda artırılması ve müşteri potansiyellerinin tamamlanmasını sağlamak amacıyla vardır. Gelişme kültürü ideallerin, değerlerin ve daha yüksek düzeydeki amaçların daha iyi fark edilmesi ile ilgilidir. Bu kültürün esas aldığı konu, örgütün ideal ve değerleri ile bu ideal ve değerlerin uygulamaya aktarılması arasındaki ilişkidir. Bu kültürde temel nokta, neyin planlandığı ile neyin uygulamaya aktarıldığı arasındaki ilişkidir. Gelişme kültürü değer merkezli amaçların gerçekleştirilmesine odaklanmıştır.[152]

3.3.5. Toyohiro Kono'nun Örgütsel Kültür Modeli

Kono, kültürü beş tipe ayırmıştır. Bunlar kısaca şu şekilde açıklanabilir;[153]

---

[151] W.E. Schneider, A.g.m.
[152] W.E. Schneider, A.g.m.
[153] Ayla Okay, "**Kurum Kimliği**", 2.Baskı, Media Cat Yayınları, Ankara: 2000, ss. 229-230'dan aktaran Ayda Uzunçarşılı Soydaş, "Çokuluslu İşletmelerde Kurum Kültürü ve Halkla İlişkiler Uygulamaları" (Basılmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001, s.33.

3.3.5.1.Dinamik ya da Canlı Kültür

Bu kültür tipinde çalışanlar bir topluluk veya aile hissine sahiptirler. İşletmede hem yatay hem de dikey olarak iyi bir iletişim vardır. Çalışanlar ve yöneticiler arasında sosyal statü farkı az hissedilir, hatta yöneticilere isimleri ile hitap edilebilir. Kuruluşun amacı açıkça anlaşılmakta ve tüm çalışanlar tarafından işlerinin anlamı bilinmektedir.

Bu kültürde örgüt üyeleri yeniliğe açıktır. Ortak değerleri paylaşır ve bir aile duygusu içerisinde hareket ederler. Bilgi, etkili bir biçimde çevreden elde edilir ve müşteri yönelimlidir. İş görenler, işlerini diğer iş görenlerin beklentilerini sezinleyerek yerine getirirler. Örgüt içerisinde karşıt fikirlerin ifade edilme serbestisi vardır. Bu kültür, strateji üretme ve etkili bir biçimde uygulayabilmeye yatkın bir kültür olmasının yanı sıra yüksek verimliliğe sahiptir.[154]

3.3.5.2.Lideri İzleme ve Dinamik Kültür

Bu kültür tipinin en önemli özelliği çalışanlarının çoğunlukla şirket kurucusu olan güçlü bir lideri izlemeleridir. Çalışanlar liderlerinin yeteneklerine güvenirler, üst yönetimden gelen bilgi ve fikirler önemlidir. Burada tehlikeli olan yöneticilere olan güvenin kaybolması olasılığıdır. Yöneticiler iyi kararlar aldığı müddetçe bu kültür etkin olabilir. Ancak, yanlış kararlar alınınca "güçlü lider tipiyle hareketsiz" kültüre dönüşebilir.

3.3.5.3.Bürokratik Kültür

Bu tür kültüre sahip işletmelerde standartlar ve kurallar sayıca çoktur ve çalışanların davranışları buna göre belirlenir. Daha çok eski ve kitlesel malzeme üreten işletmelerde görülebilir.

[154] H.Çetin Bedestenci ve diğerleri, A.g.e., s.103.

3.3.5.4.Hareketsiz (Durağan) Kültür

Bu tür kültüre sahip işletmeler çevredeki değişimlere karşı duyarsızdır ve yeni fikir üretmezler. Kapalı bir sistem gibi davranırlar. Eski davranışların tekrarlanması esastır. Kamu kuruluşlarının bazıları ve tekel şeklinde çalışan işletmeler örnek olarak verilebilir.

3.3.5.5.Güçlü Lider Tipiyle Hareketsiz Kültür

Bu kültürde üst yönetim otokratiktir. Aldıkları kararlar yanlıştır ancak bunlara uymak zorunda kalan çalışanlar girişimciliklerini kaybetmektedirler. Bu tür işletmelerde üst yönetim yıllarca aynı konumda kalırsa, daha önce dinamik olan kültür tipindeki işletmeler kolaylıkla bu tipteki hareketsiz bir kültüre dönebilirler.

3.3.6. Quin ve Cameron'un Örgüt Kültürü Modeli

Bu düşünürler geliştirdikleri örgüt kültürü modelinde örgüt içinde geliştirilen kültür ile bunun örgütsel başarı ya da etkinliğe etkilerini araştırmışlardır. Düşünürler, stratejinin, örgütün finansal başarısı yanında, örgüt üyelerinin bekledikleri motive edici ücret, uygun personel yönetimi içinde etkili olduğunu açıklamışlardır. Daha başarılı ya da etkin stratejilerin bulunmasının ve uygulanmasının iş görenlerin arzu ve isteklerine, içlerindeki değişiklik ve yaratıcılık kapasitelerine bağlı olduğunu belirmişlerdir.[155]

Örgütsel başarı ile örgüt kültürü arasındaki ilişkileri inceleyen Quinn ve arkadaşları "Rekabetçi Değerler" adını verdikleri bir model geliştirmişlerdir. Bu modelin temelinde örgütsel etkinlik için bireylerin sahip oldukları değer yargılarının ampirik analizi yatmaktadır. Rekabetçi değerler modelinde 4 kültür tipi tanımlanmıştır; hiyerarşik kültür, pazar kültürü, klan kültürü ve adhokrasi kültürüdür. Her kültür tipi altında yer alan ortak değerler de yine 4 başlık altında toplanmıştır. Bu başlıklar

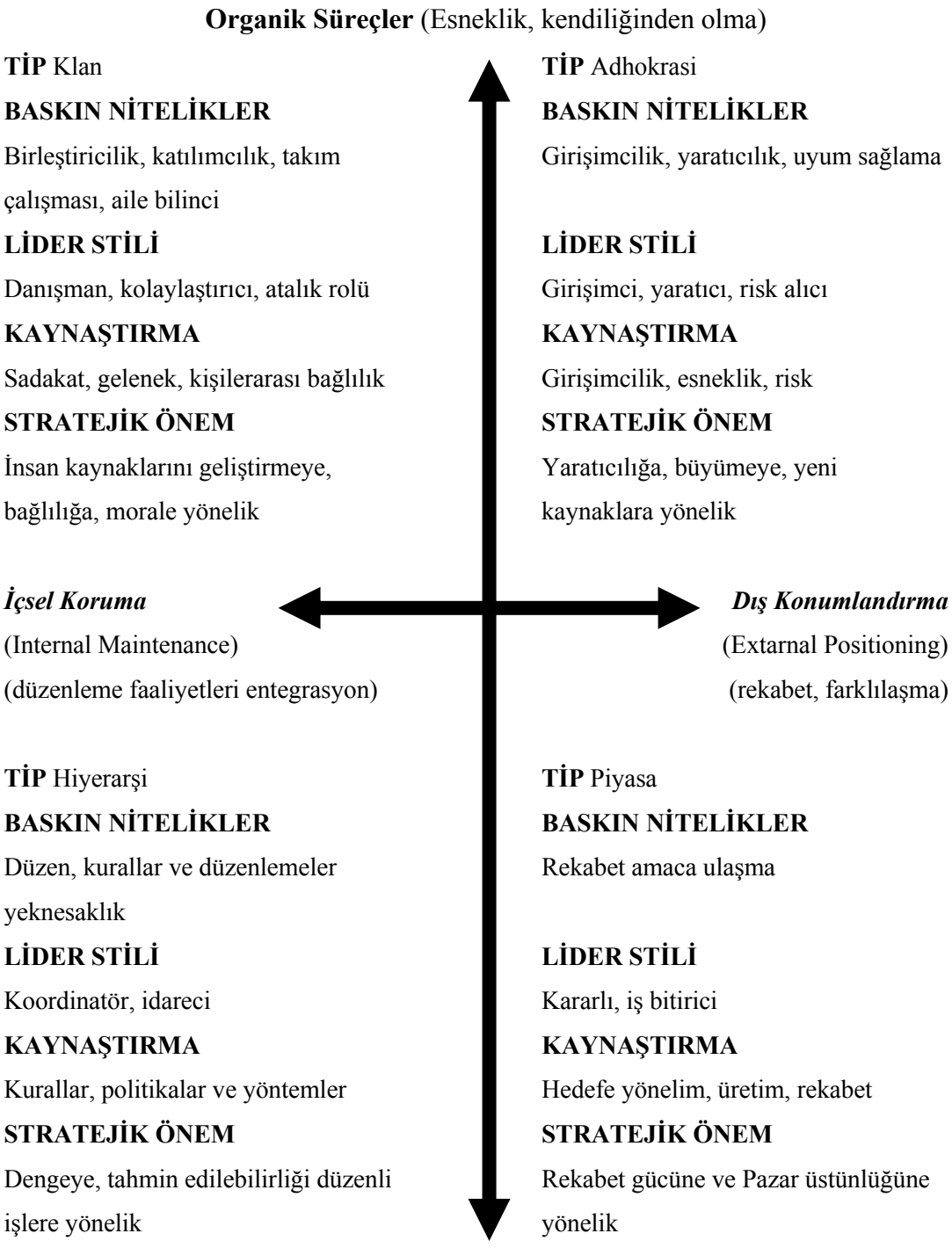
[155] Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s.147.

baskın örgütsel nitelikler, liderlik stilleri, kaynaştırma mekanizmaları ve stratejik önemdir.

Kültür tiplerinin tanımlandığı şema iki eksenden oluşmaktadır. Eksenlerden dikey olanı organik süreçlerden mekanik süreçlere doğru yayılımı göstermektedir. Organik süreçler örgütte esnekliğe, kendiliğinden oluşmaya önem verirken, mekanik süreçler ise kontrole, dengeye ve düzene daha fazla önem vermektedir. Bu iki boyut birbirine zıttır. Yatay eksen ise dahili koruma (internal maintenace) ve dış konumlandırma (external positioning) boyutları üzerine kurulmuştur. İçsel koruma bütünleşmeyi ve düzenleme çabalarını ifade ederken dış konumlandırmaya ağırlık vermektedir ve bu iki boyut birbirine zıt nitelik taşımaktadır.

Şekilde sağ alt kısım "piyasa kültürü" olarak isimlendirilmektedir. Piyasa kültüründe örgütün temel yönelimi rekabet ve amaca ulaşmadır. Faaliyetler, piyasa mekanizmaları tarafından yönlendirilir ve örgüt başarısı değerlendirilirken piyasa dinamikleri piyasada yer alan unsurların verimliliği bir ölçek oluşturur.[156]

[156] Erol Eren, A.g.e., ss.147-148.



Şekil 9 Örgütsel Kültür Tipleri İle İlgili Rekabetçi Değerler Modeli

Kaynak: Quinn ve Cameron, Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effctiveness: Some Preliminary Evidence, Management Science, vol 29, Jan. 1983'den aktaran, Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 8.Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul: 2004, s. 149.

3.3.6.1.Piyasa ya da Pazar Kültürü

Piyasa kültüründe örgütün temel yönelimi rekabet ve amaca ulaşmadır. Faaliyetler, piyasa mekanizmaları tarafından yönlendirilir ve örgüt başarısı değerlendirilirken piyasa dinamikleri piyasada yer alan unsurların verimliliği bir ölçek oluşturur.[157]

Örgütlerin 1960'lı yıllarla beraber daha rekabetçi bir ortamda yaşamlarını sürdürmeye çalışmalarıyla ortaya çıkmış bir kültürel yapıdır. Örgütün kendisi bir pazardır ve örgütün dış çevreyle ilişkileri önemlidir. Pazar kültüründe, rekabet, amaca ulaşmak ve dış çevreyle etkileşim en belirgin niteliklerdir. Bu tarz kültürel yapılarda üretime ve kazanmaya eğilimi olan liderler başarılı olabilmektedir.[158]

3.3.6.2.Klan Kültürü

Klan kültüründe, örgüt üyelerince paylaşılan değerler ve amaçlar, bu değerlere ve ortak amaçlara bağlılık ve bireysellik belirleyicidir. Klan adının verilmesinin nedeni, bu tip örgütlerin aile tipi örgütler olmasından gelmektedir.

Piyasa kültürü değerlerine tamamıyla karşıt olan değerleri bünyesinde barındıran kültür tipi "klan kültürü" olarak isimlendirilmiştir. Bu kültür tipindeki örgütün niteliği çalışma tarzı, birleştiricilik, katılımcılık, takım çalışması değerleri, aile bilinci, ebeveyn rolünde liderlik, sadakat, kişiler arası bağlılık, geleneklere sahip çıkma ve geliştirme, insan kaynaklarını geliştirmeye dayanır. Bu değerler pazar payı veya finansal kazançlardan daha üstün tutulmaktadır.[159]

---

[157] Erol Eren, A.g.e., s.148.
[158] K.S. Cameron, R.S. Quinn, "**Diagnosing and Changing Organizational Culture**", Adison-Wesley, Massachusetts: 1992, p.32.
[159] Erol Eren, A.g.e., s.149.

3.3.6.3.Hiyerarşi Kültürü

Hiyerarşi kültür tipinde üstün tutulan değerler düzen, kurallar, düzenlemeler ve yeknesaklıktır. Tüm faaliyetler gözetim, değerlendirme ve yönlendirme gerektirir. İş etkinliğini ölçme, açıkça belirtilmiş hedeflere ulaşma derecesi hesaplanarak belirlenebilir.[160] Bu kültürel yapıdaki bir örgütü bir arada tutan, kurallar ve politikalardır.

3.3.6.4.Adhokrasi Kültürü

1970 yılında Alvin Toffler tarafından bürokratik örgüt tipinin zıttı anlamında kullanılarak popüler hale getirilen "adhocracy" kavramı daha sonraları Henry Mintzberg tarafından daha da geliştirilerek organizasyonların yönetimi yazınında sıklıkla kullanılmaya başlanmıştır.

Adhokrasi Kültür tipinde örgüt niteliği ve yönelimi, girişimciliğe, yaratıcılığa ve uyum sağlamaya (adaption) dönüktür. Esneklik ve tolerans gerekli nitelikler olup başarı ve etkinlik için yeni pazarlar bulma, yeni alanlara doğru genişleme büyük önem taşımaktadır.[161]

3.3.7. Parsons'un Örgüt Kültürü Modeli

ABD'li sosyal psikolog T.Parsons, örgüt kültürünün incelenmesinde ve oluşturulmasında "değerlerin" katkıları üzerinde duran ve bu konuda model geliştiren ilk araştırmacılardan birisidir. Parsons modelinde her sosyal sistemde sistemin devamlılığını sağlamak için belirli fonksiyonların karşılanması gerektiğini ileri sürmüştür. Bunlar; uyum (adaption), amaca ulaşma (goal attainman),

[160] Erol Eren, A.g.e., s.150.
[161] Erol Eren, A.g.e., s.150.

bütünleşme (integration) ve yasallık (legitimacy) adlarını taşımaktadır. Bu dört fonksiyonun isimlerinden dolayı model "AGIL" adıyla da anılmaktadır.[162]

Örgüt kültürünün araştırılmasında ve ölçülmesinde değişik kültürel tanım ve yaklaşımlar, farklı araştırma yöntem ve teknikleri benimsenmekte; farklı kültürel boyutlar, değişkenler, ölçütler kullanılarak araştırmalar yapılabilmektedir.[163]

3.3.8. Byars'ın Örgüt Kültürü Modeli

Organizasyon kültürü konusunda çeşitli düşünürler tarafından bir takım sınıflamalar yapılmıştır. Bunlardan en ilginç olanı Byars tarafından geliştirilen örgütsel kültür ölçeği tekniğidir. Bu ölçek iki boyutludur. Boyutlardan biri katılımcılık niteliğinin belirlenmesine, ikincisi ise çevreye karşı gösterilen faaliyetin özelliğine ilişkindir. Aşağıdaki şekilde iki boyut vardır. Bunlardan biri katılımcılık boyutu diğeri ise faaliyetler boyutudur. Faaliyetler işletmenin karar verme, düzenleme yapma, planların yürütülmesi ve fikirlerin yaratılmasında kullanılan süreçlerdir. Bu boyutta işletmeler "tepkisel (dış çevreye cevap veren) ve "etkisel" (dış çevreyi etkileyen onu yönlendiren ve şekillendiren) olarak sınıflandırılmıştır. İnsanlar boyutunda ise iş görenler ve müşteriler arasındaki iletişim ve ilişkilerin derecesi gösterilmektedir. Aşağıdaki şekilde ortaya çıkan kültür biçimleri şu şekilde açıklanabilir;[164]

<table>
<tr><td rowspan="3">İNSANLAR</td><td>Katılımcı Olmayan</td><td>Sistematik</td><td>Müteşebbis</td></tr>
<tr><td>Katılımcı</td><td>Etkileşim</td><td>Bütünleşik</td></tr>
<tr><td></td><td>Tepkisel</td><td>Etkisel</td></tr>
<tr><td colspan="3">FAALİYETLER</td></tr>
</table>

Şekil 10 Organizasyonel Kültürün Sınıflandırılması
Kaynak: Erol Eren, "**Stratejik Yönetim ve İşletme** Politikası", 6.Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul: 2002, s.431

[162] Enver Özkalp ve Çiğdem Kırel, A.g.e., s.187.
[163] M. Şişman, A.g.e., ss.115-120.
[164] Erol Eren, "**Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**", ss.429-431.

3.3.8.1.Etkileşen Kültür

İş görenlerin ve müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaya yöneliktir. En önemli şey ortaya çıkan ihtiyaçlara en iyi hizmet vermektir. Etkileşen kültürde amaç çevreyi etkilemekten çok, rekabet ve yeni teknolojilerin ortaya çıkardığı çevresel istek ve ihtiyaçları en iyi biçimde karşılamaktır. Katılımcılık ve tepkisellik bireyselliği ön plana çıkartabilmektedir. Faaliyetlerin reaktif oluşu söz konusudur.

3.3.8.2.Bütünleşik Kültür

Bu kültür de iş gören ve müşterilerin ihtiyaçlarını etkilemeye, değiştirmeye yöneliktir. Bunu yeni ürünler veya hizmetler meydana getirerek, yenilikçi davranışlar sergileyerek, kısaca çevreyi etkileyerek gerçekleştirir. Rekabeti hızlandırır. Çünkü rekabet avantajı elde etmek için tüm beşeri yaratıcı güçleri harekete geçirir.

3.3.8.3.Sistematik Kültür

Bu kültürler prosedürlerin, politikaların uygulanması ve faaliyetlerin yürütülmesindeki sistemler üzerinde yoğunlaşmışlardır. Bu kültürlerde karar verme dış çevre etkileşimlerine göre yönlendirilir. Görevler kalıplaşmıştır. Bu nedenle katılımcılık yoktur. Çevresel ihtiyaçların karşılanmasına rutin faaliyetlerle devam edilir.

3.3.8.4.Müteşebbis Kültür

Yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde bireysel bazda oldukça etkisel yani yenilikçidir. Ancak bu kültürde katılımcılığın ve grup halinde karar vermenin olmaması çalışanların katılımının doğuracağı yaratıcılığı ve onların motivasyonlarını azaltır. Küçük işletmelere uygundur.

Bu sınıflandırmaya göre Apple Computer ve IBM işletmeleri bütünleşik kültürün içinde yer alırken McDonalds ise etkileşen kültür sınıfına dâhil edilmektedir. Eğitim kuruluşları banka ve sigorta şirketleri sistematik kültür içinde yer alırken, küçük patron kuruluşları müteşebbis kültüre örnek oluştururlar.[165]

3.3.9. William Ouchi Örgüt Kültürü Modeli

William Ouchi belirgin bir grup şirket üzerinde durarak yeni bir model geliştirmeye çalışmıştır. Z teorisini geliştiren Ouchi, örgüt kültürünü, tipik Amerikan Şirketleri, klasik Japon Şirketi ve "Z" tipi Amerikan Şirketleri'nden oluşan üç ayrı grup üzerinde çalışarak analiz etmiştir.

Ouchi'ye göre Japon örgütleri ve Z tipi örgütlerin kültürel yapısı, tipik Amerikan örgütlerine göre büyük farklılık göstermektedir. Bu nedenle Japon ve Amerikan Z tipi örgütler tipik Amerikan örgütlerinden çok daha başarılıdır. Buna temel olan yedi unsur aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmesi ve çevreleri ile uyumlu olmaları için, kültürel yapıya önem vermeleri gerekmektedir. Ouchi'nin Z teorisi, kültürel unsurların pratikteki işlevlerine yönelik çözümleyici bir yaklaşım taşımaktadır.[166]

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

Şekil 11 Ouchi Modeli
Kaynak: Enver Özkalp ve Çiğdem Kırel, **Örgüt Kültürü Örgütsel Davranış**, Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir: 2000, s.106.

[165] Erol Eren, A.g.e., s.431.
[166] H.Çetin Bedestenci ve diğerleri, A.g.e., s.112.

William Ouchi'nin geliştirdiği modelde organizasyon kültürü, çalışanların yaşadıkları ortak deneyimlerin varlığı ve sayısı nispetinde değişir. Japon şirketinde, yöneticiler yıllar boyunca birbirine benzer görevlerde bulundukları için, ortak deneyimlere sahiptirler. Hikâyeler anlatabilir, benimsedikleri ortak inanç ve değerleri sembolik bazı olaylarla hatırlayabilirler. Ortak noktaların çokluğu, onlara iletişimde de bir kolaylık sağlamaktadır.

3.3.10. Kilmann Örgüt Kültürü Modeli

Kilmann'a göre, çalışanların günlük yaptığı işlerde kültürün izleri rahatlıkla görülebilmektedir, diğer bir değişle kültür örgütsel bürokrasiyi yorumlamada ön plana çıkmaktadır. Örgütteki haberleşme, karar alma, hiyerarşi gibi yapısal unsurların çalışanların iş görme arzularını ve verimlerini de etkilediği açıktır. Kilmann buna göre kültürü iki sınıfa ayırmıştır;[167]

3.3.10.1. Bürokratik Kültür

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

3.3.10.2. Yenilikçi Kültür

Bugün pek çok şirketin sahip olduğu, hızlı ve sürekli bir şekilde değişen çevre koşullarına uyum sağlamaya yardımcı olan kültürdür. Artık burada bürokratik bir

[167] http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon/orgutkulturu.htm internet sitesinden 11/11/2006 tarihinde yararlanılmıştır.

kültürden söz edilemez çünkü değişen dünyada firmaların yeniliklere ayak uydurabilmesi için dinamik bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Bu kültürün liderleri yenilikçi, atak, girişimci ve değişimden hoşlanan kişilerdir. Örgütün kültüründe, yaratıcılık, değişim ve başarı için yenilik vardır. Bu kültürdeki insanlar işleri sırasında bürokratik engellere takılmak istemezler. Kilmann'a göre bu yenilikçi örgüt kültürü değişen koşullarda işletmeye rekabet etme gücünü veren sosyal bir enerji oluşturur.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞANLARIN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ALGILAMALARINA DAİR BİR ARAŞTIRMA

4.1.MATERYAL VE YÖNTEM

Bu çalışmada, bölge temelli yapılanmış bir işletmede, çalışanların kurum kültürü algılamaları arasında anlamlı düzeyde bölgesel farklılıkların olup olmadığı araştırılmıştır. Bu amaçla önce literatür taraması yapılarak farklı yönleriyle kültür kavramı ve örgüt kültürü ile ilgili bilgiler ortaya konulmuştur.

Bir kuruluşa dışardan bakıldığı zaman, gözle görülebilen öğeler, çalışanların iletişim biçimleri, davranışları, o kurumun kültürel yapısı hakkında bir izlenim edinilmesine yol açarlar. Ancak bunların gerisinde yatan eğilimleri bilmek; tutum, inanç, varsayım ve değerleri ortaya çıkartabilmek, bir diğer deyişle kurumsal kültürü belirleyebilmek ya da ölçebilmek, bir dizi analiz gerektirmektedir. Bazı bilim adamları, kültürün tam olarak ölçülemeyeceğini, ancak bazı ilişkileri gözleyerek, bir izlenim elde edilebileceğini de savunmaktadırlar.[168]

Goffee ve Jones kurumsal kültürün ölçülmesinde; kuruluşun fiziki çalışma alanları, zamanın kullanımı, iletişim biçimi, çalışanların dayanışma, sosyallik ve olumluluk - olumsuzluk özelliklerinin incelenmesi gerektiğini vurgulamaktadırlar.

[168] Meral Arık Toprak, 'KOBİ'lerde Kurmsal Kültürün Belirlenmesine Yönelik Bir Modelleme ve Uygulama Çalışması', Milli Prodüktivite Merkezi, İstanbul: 2004

4.1.1. Araştırmanın Amacı

Her bir örgüt kendine özgü bir kültüre sahiptir ve bu kültürüyle diğer örgütlerden ayrılır. Bununla beraber her örgütte, var olan örgüt kültürünün çalışanlar tarafından algılanması pek çok faktörden etkilenerek farklılık gösterebilir.

Bu çalışmada, bölge temelli yapılanmış bir işletmede, aynı işletmeye ait farklı bölgelerde bulunan çalışanların kurum kültürü algılamaları arasında anlamlı düzeyde bölgesel farklılıkların olup olmadığını tespit etmek amaçlanmıştır.

4.1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırma, turizm ve otelcilik alanında faaliyet gösteren, bölge temelli yapılanmış Dedeman Otelleri çalışanları arasında yapılmıştır. Bu kapsamda Marmara ve Doğu Karadeniz bölgelerinde çalışan sayılarına bağlı olarak hesaplanan örnek sayılarına uygun, toplam 156 çalışan araştırma kapsamına alınmıştır.

Araştırmanın Sınırlılıkları;

- Araştırma verileri sadece anket yöntemi ile toplanmıştır. Mülakat ve gözlem teknikleri kullanılmamıştır.
- Araştırma Dedeman Rize ve Dedeman İstanbul çalışanlarına uygulanmıştır.

4.1.3. Örnekleme Yöntemi ve Örnek Büyüklüğü

Araştırmada basit tesadüfî örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Dedeman Grubu bünyesinde bulunan otellerin tespitinden sonra, her bir otelin bulunduğu bölge bir kâğıda yazılarak torbaya konulmuş ve iki adet seçim yapılarak Marmara Bölgesi ile Karadeniz Bölgesi tespit edilmiştir.

Marmara Bölgesinde bulunan Dedeman İstanbul Otel çalışan sayısı 145 olup aşağıdaki formül kullanılarak hesaplanan örnek büyüklüğü 105'tir. İstanbul Dedeman'da 123 adet anket uygulanmış olup bunların 5 adedi çeşitli nedenlerle değerlendirmeye alınmayarak 118 adedi değerlendirmeye tabii tutulmuştur.

Karadeniz Bölgesinde bulunan Dedeman Rize otel çalışan sayısı 42 olup aynı şekilde hesaplanan örnek büyüklüğü 38'dir. Uygulanan 39 adet anketin 38 adedi değerlendirmeye alınmıştır.

Örnek büyüklüğü hesabında şu formül kullanılmıştır:[169]

$n = N.t^2.p.q / d^2.(N-1)+ t^2.p.q$

%95 anlamlılık düzeyinde (α=0,05) ve 0,05 örnekleme hatası (d=0;05) kabulü ile gerekli örnek büyüklüğünün hacmi İstanbul Dedeman Oteli için 105, Rize Dedeman Oteli için 38'dir.

Araştırmada Dedeman İstanbul için 118 örnek ile gerekli örnek büyüklüğünün üzerine çıkılmıştır. Rize için hesaplanan örnek sayısı kadar anket değerlendirilmeye alınmıştır. Değerlendirmeye tabii tutulan toplam örnek sayısı 156'dır.

4.1.4. Araştırmanın Yöntemi

Cameron ve Quin tarafından geliştirilen "Rekabetçi Değerler" modelinde tanımlanan 4 kültür tipine (hiyerarşik kültür, pazar kültürü, klan kültürü ve adhokrasi kültürü) dair çalışanların algılamaları ölçülmüştür. Bu amaçla; Cameron ve Quin tarafından geliştirilen "örgütsel kültürü değerlendirme aracı" ölçeğinden yaralanılarak Ö. Faruk İŞCAN ve M. Kürşat TİMUROĞLU tarafından oluşturulan bu kültür tiplerinin algılanmasını ölçmek amacıyla hazırlanan ifadelerden oluşan anket formu, kendilerinden izin alınarak kullanılmıştır.

[169] Yahşi Yazıcıoğlu ve Samiye Erdoğan, **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Ankara: Detay, 2004, s. 48

Birinci bölümde cevaplayıcıların demografik özelliklerini tespit etmek üzere altı adet soru sorulmuştur. Bu sorular ile cevaplayıcıların kurumdaki unvanları, eğitim düzeyleri, yaşları ve kurumdaki görev süreleri öğrenilmiştir.

İkinci bölümde ise cevaplayıcılara, dört ayrı kurum kültürü tipini ölçmeye yönelik toplam Onatlı adet ifadeye katılma dereceleri sorulmuştur. Bu ifadeler şu şekildedir:

Klan Kültür tipi ile ilgili dört ifade:

1. Çalıştığım işletme çok özel bir yerdir. Geniş bir aile gibidir. İnsanların birbirleri ile birçok şey paylaştığı görülür.
2. Çalıştığım işletmede lider genellikle örnek olan bir rehber, kolaylaştırıcı veya ebeveyn gibi düşünülür.
3. Çalıştığım işletmeyi bir arada tutan sadakat ve karşılıklı güvendir. İşletmeye bağlılık üst düzeydedir.
4. Çalıştığım işletme, çalışanlarının gelişimine önem verir. Yüksek güven, açıklık ve katılım önemlidir.

Adhokrasi Kültür tipi ile ilgili dört ifade:

1. Çalıştığım işletme girişimciliğin fazla olduğu çok dinamik bir yerdir. İnsanlar ellerini taşın altına sokarlar.
2. Çalıştığım işletme içinde lider; genellikle girişimci, yenilikçi ve risk alan biri olarak düşünülür.
3. Çalıştığım işletmeyi bir arada tutan, yenilik ve gelişme konusunda gösterilen kararlılıktır. Mevcut durumu daha da geliştirme çabası içinde olmak vurgulanır.
4. Çalıştığım işletmede, yeni kaynaklar elde etmek ve sektörde yenilikler oluşturmak konuları üzerinde durulur. Yeni şeylerin denenmesi ve fırsatların değerlendirilmesi önemlidir.

Hiyerarşi Kültür tipi ile ilgili dört ifade:

1. Çalıştığım işletme kontrollü bir yerdir ve yapısı çok belirgindir. İnsanların ne yapacağını genellikle resmi süreçler tayin eder.

2. Çalıştığım işletme içinde lider; örnek bir koordinatör, organizatör veya verimliliği idame ettiren bir figür olarak düşünülür.
3. Çalıştığım işletmeyi bir arada tutan resmi kurallar ve politikalardır. Organizasyonun düzgün işlemesi önemlidir.
4. Çalıştığım işletme sürekliliğe ve kararlılığa önem verir. Verimlilik, kontrol ve operasyonlardaki düzgünlük önemlidir.

Piyasa (Pazar) Kültür tipi ile ilgili dört ifade:

1. Çalıştığım işletme; sonuç odaklıdır. Temel ilgi işin yapılmasına yöneliktir. Çalışanlar birbirleriyle rekabet içerisindedirler ve başarıya odaklanmışlardır.
2. Çalıştığım işletmede lider, manasız şeylerle uğraşmayan, saldırgan ve sonuca yönelik odaklanmış örnek bir figür olarak düşünülür.
3. Çalıştığım işletmeyi bir arada tutan şey, başarıya ve amaçlara ulaşmaya verilen önemdir. Saldırganlık ve kazanmak temel konulardır.
4. Çalıştığım işletme rekabete ve başarıya önem verir. Esnek hedeflere erişerek pazarda yer edinmek önemlidir.

Araştırmada örgüt kültürünün mevcut durumu ve etkileri nicel yöntemle araştırılıp, bu tür araştırmalarda yaygın olarak kullanılan Likert ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan veriler yargısal nitelikte veriler olduğundan, verilerin toplanmasında yargısal ölçmelerden yararlanılmış; örgüt kültürüne ilişkin algılar, bu amaçla belirlenen önerme niteliğinde cümlelerle ölçülmüştür. Anket sorularının değerlendirilmesinde kullanılan Likert ölçeği;

Kesinlikle Katılıyorum	5
Katılıyorum	4
Kararsızım	3
Katılmıyorum	2
Kesinlikle Katılmıyorum	1

şeklinde puanlanmış değerlendirme ve analizler SPSS 13.0 for Windows İstatistik Programı kullanılarak buna göre yapılmıştır.

Araştırmada kullanılan örgütsel kültürü değerlendirme anketi 16 ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadelerin ilk dördü Cameron ve Quin tarafından sınıflandırdığı şekildeki kültür tiplerinden klanı, ikinci dört ifade Adhokrasiyi, üçüncü dört ifade hiyerarşiyi ve son dört ifade ise Pazar (piyasa) kültürünü ölçmektedir.

4.1.5. Araştırmanın Varsayım ve Hipotezleri

Yapılan araştırmanın varsayımları;

- Ankette yer alan ifadeler örgüt kültürü algılamasını ölçmek için yeterlidir.
- Kullanılan araştırma yöntemi araştırmanın amacına uygundur.
- Sorulara verilen cevaplar, anketi yanıtlayan çalışanların gerçek görüşlerini yansıtmaktadır.

Araştırmanın Hipotezleri;

$H1_1$= Örgüt çalışanlarının, Klan tipi örgüt kültürünü algılamalarında bölgesel farklılıklar vardır.

$H1_2$= Örgüt çalışanlarının, Adhokrasi tipi örgüt kültürünü algılamalarında bölgesel farklılıklar vardır.

$H1_3$= Örgüt çalışanlarının, Hiyerarşi tipi örgüt kültürünü algılamalarında bölgesel farklılıklar vardır.

$H1_4$= Örgüt çalışanlarının, Pazar (piyasa) tipi örgüt kültürünü algılamalarında bölgesel farklılıklar vardır.

4.1.6. Araştırmanın Bulguları

Araştırma kapsamında derlenen veriler üç kısımda analiz edilmiştir. İlk olarak cevaplayıcıların eğitim düzeyi, yaş ve kurumdaki hizmet yılı ile ilgili sorulara verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları hesaplanmıştır.

İkinci kısımda, cevaplayıcıların kurum kültürünü algılamalarını ölçmeye yönelik 16 ifadeye katılma derecelerinin frekans ve yüzde dağılımları ile ağırlıklı ortalamaları hesaplanmıştır. Cevaplayıcıların söz konusu 16 ifadeye katılma dereceleri, kültür tiplerine göre gruplandırılarak, ortalamaları ve standart sapmaları açısından demografik özelliklerine göre bu kısımda incelenmiştir.

Üçüncü ve son kısımda ise farklı coğrafik bölgede çalışmakta olan cevaplayıcıların, anket neticesinde hesaplanan kurum kültürü algılamaları arasında anlamlı bir fark olup olmadığı hipotezlerin test edilmesi ile ortaya konmuştur.

4.1.6.1. Cevaplayıcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Cevaplayıcıların yaş gruplarına göre frekans ve yüzde dağılımları Tablo 1'de, kurumdaki görev sürelerine göre frekans ve yüzde dağılımları Tablo 2'de, eğitim düzeyine göre frekans ve yüzde dağılımları ise Tablo 3'de sunulmuştur.

Tablo 1: Cevaplayıcıların Yaş Gruplarına Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları

CEVAPLAYICININ YAŞI	FREKANS	YÜZDE	BİRİKİMLİ YÜZDE
18-20	10	6,41	6,41
21-25	37	23,72	30,13
26-30	38	24,36	54,49
31-35	35	22,44	76,92
36-40	17	10,90	87,82
40+	19	12,18	100,00
TOPLAM	156	100	

Tablo 1'de cevaplayıcıların %6,41'inin 18-20 yaşları, %23,72'sinin 21-25 yaşları, %24,36'sının 26-30 yaşları, %22,44'ünün 31-35 yaşları, %10,90'ının 36-40 yaşları arasında ve %12,18'inin ise 40 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir.

Tablo 2: Cevaplayıcıların Görev Sürelerine Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları

CEVAPLAYICININ GÖREV SÜRESİ	FREKANS	YÜZDE	BİRİKİMLİ YÜZDE
1 Yıldan az	37	23,72	23,72
1-3 Yıl	40	25,64	49,36
4-6 Yıl	6	3,85	53,21
7-9 Yıl	26	16,67	69,87
10 Yıl ve daha fazla	47	30,13	100,00
TOPLAM	156	100	

Tablo 2'de cevaplayıcıların %23,72'sinin işletmede 1 yıldan az, %25,64'ünün 1-3 yıl, %3,85'inin 4-6 yıl, %16,67'sinin 7-9 yıl ve %30,13'ünün 10 yıl ve daha uzun süredir görev yaptığı görülmektedir.

Tablo 3: Cevaplayıcıların Eğitim Düzeyine Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları

CEVAPLAYICININ EĞİTİM DÜZEYİ	FREKANS	YÜZDE	BİRİKİMLİ YÜZDE
İLKOKUL-ORTAOKUL	48	30,77	30,77
LİSE	36	23,08	53,85
YÜKSEKOKUL-ÜNİVERSİTE	72	46,15	100,00
TOPLAM	156	100	

Tablo 3'e bakıldığında; cevaplayıcıların %30,77'sinin ilkokul-ortaokul, %23,08'inin lise ve %46,15'inin yüksekokul-üniversite eğitim seviyesine sahip olduğu görülmektedir. Cevaplayıcılar arasında lisansüstü eğitime sahip kimse yoktur.

Değerlendirmeye tabi tutulan katılımcıların demografik özellikleri bölgelere göre ayrılmış olarak ele alınarak incelenebilir.

Çalışanların demografik özellikleri açısından bölgelere göre dağılımları incelendiğinde elde edilen tablolar aşağıda olduğu gibidir;

Tablo 4: Cevaplayıcıların Yaş Gruplarının Bölgelere Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları

	18-20		21-25		26-30		31-35		36-40		40+	
BÖLGE	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans
Marmara	7,63	9	21,19	25	25,42	30	22,88	27	11,02	13	11,86	14
Karadeniz	2,63	1	31,58	12	21,05	8	21,05	8	10,53	4	13,16	5

Tablo 4'de görüldüğü üzere 26 yaş ve üzerinde bulunan çalışanların yüzdeleri her iki bölge için yaklaşık bir değer almış iken, 18-20 yaş grubunda Marmara bölgesi %7,63 ile Karadeniz bölgesinden daha yüksek bir yüzdeye sahiptir. 21-25 yaş grubu için ise Karadeniz bölgesi %31,58 değeri ile daha yüksek bir değere sahiptir.

Tablo 5: Cevaplayıcıların Görev Sürelerinin Bölgelere Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları

	1 Yıldan az		1-3 Yıl		4-6 Yıl		7-9 Yıl		10 Yıl +	
BÖLGE	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans
Marmara	29,66	35	16,95	20	3,39	4	18,64	22	31,36	37
Karadeniz	5,26	2	52,63	20	5,26	2	10,53	4	26,32	10

Tablo 5 incelendiğinde Marmara bölgesinde çalışanların görev sürelerinin Karadeniz bölgesine göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Karadeniz bölgesi çalışanlarının %52,63'ü 1-3 yıl çalışma süresine sahip iken, Marmara bölgesi çalışanlarının %53,39'u 4 yıl ve daha üzeri çalışma süresine sahiptir.

Tablo 6: Cevaplayıcıların Eğitim Düzeyine Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları

	İLKOKUL-ORTAOKUL		LİSE		YÜKSEKOKUL-ÜNİVERSİTE	
BÖLGE	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans
Marmara	32,20	38	13,56	16	54,24	64
Karadeniz	26,32	10	52,63	20	21,05	8

Tablo 6'da Marmara bölgesi çalışanlarının %54,24 ünün Yüksekokul ve Üniversite mezunu, Karadeniz bölgesi çalışanlarının ise bu oranın %21,05 olduğu görülmektedir.

4.1.6.2. Cevaplayıcıların Kurum Kültürünü Algılama İfadelerine Katılma Derecelerinin Frekans ve Ağırlıklı Ortalama Puanları

Cevaplayıcıların, uygulanan ankette kendilerine sunulan her bir kurum kültürü ifadesine katılma derecelerinin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 7'de görüldüğü şekildedir.

Tablo 7: Cevaplayıcıların Kurum Kültürünü Algılama İfadelerine Katılma Derecelerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Kurum Kültürü Algılamasına Dair İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		TOPLAM	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
İFADE-1	11	7,05%	18	11,54%	24	15,38%	63	40,38%	40	25,64%	156	100%
İFADE-2	15	9,62%	13	8,33%	23	14,74%	72	46,15%	33	21,15%	156	100%
İFADE-3	6	3,85%	10	6,41%	33	21,15%	57	36,54%	50	32,05%	156	100%
İFADE-4	11	7,05%	14	8,97%	30	19,23%	67	42,95%	34	21,79%	156	100%
İFADE-5	12	7,69%	15	9,62%	40	25,64%	57	36,54%	32	20,51%	156	100%
İFADE-6	9	5,81%	16	10,32%	40	25,81%	48	30,97%	42	27,10%	155	100%
İFADE-7	0	0,00%	24	15,38%	37	23,72%	62	39,74%	33	21,15%	156	100%
İFADE-8	3	1,92%	14	8,97%	27	17,31%	80	51,28%	32	20,51%	156	100%
İFADE-9	0	0,00%	4	2,60%	20	12,99%	72	46,75%	58	37,66%	154	100%
İFADE-10	0	0,00%	10	6,49%	36	23,38%	79	51,30%	29	18,83%	154	100%
İFADE-11	1	0,65%	7	4,52%	20	12,90%	99	63,87%	28	18,06%	155	100%
İFADE-12	1	0,65%	4	2,60%	18	11,69%	101	65,58%	30	19,48%	154	100%
İFADE-13	2	1,28%	8	5,13%	35	22,44%	69	44,23%	42	26,92%	156	100%
İFADE-14	11	7,14%	16	10,39%	52	33,77%	57	37,01%	18	11,69%	154	100%
İFADE-15	2	1,31%	17	11,11%	31	20,26%	64	41,83%	39	25,49%	153	100%
İFADE-16	1	0,65%	12	7,79%	19	12,34%	69	44,81%	53	34,42%	154	100%
TOPLAM	85	3,43%	202	8,14%	485	19,55%	1116	44,98%	593	23,90%	2481	100%

Tablo 8 ise, ifadelerin ağırlıklı ortalamalarının hesaplanışını göstermektedir. Frekanslar, ilgili katılma derecesinin katsayısıyla çarpılmış; bulunan ağırlıklı toplam cevaplayıcı sayısına bölünmüş ve her bir ifadenin ağırlıklı ortalama puanına ulaşılmıştır.

Tablo 8: Cevaplayıcıların Kurum Kültürünü Algılama İfadelerine Katılma Derecelerinin Frekans ve Ağırlıklı Ortalama Puanları Dağılımları

	FREKANSLAR						PUANLAR						
Kurum Kültürü Algılamasına Dair İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	TOPLAM	*1	*2	*3	*4	*5	Ağırlıklı Toplam	Ağırlıklı Ortalama
İFADE-1	15	13	23	72	33	156	15	26	69	288	165	563	3,61
İFADE-2	6	10	33	57	50	156	6	20	99	228	250	603	3,87
İFADE-3	11	14	30	67	34	156	11	28	90	268	170	567	3,63
İFADE-4	12	15	40	57	32	156	12	30	120	228	160	550	3,53
İFADE-5	9	16	40	48	42	155	9	32	120	192	210	563	3,63
İFADE-6	0	24	37	62	33	156	0	48	111	248	165	572	3,67
İFADE-7	3	14	27	80	32	156	3	28	81	320	160	592	3,79
İFADE-8	0	4	20	72	58	154	0	8	60	288	290	646	4,19
İFADE-9	0	10	36	79	29	154	0	20	108	316	145	589	3,82
İFADE-10	1	7	20	99	28	155	1	14	60	396	140	611	3,94
İFADE-11	1	4	18	101	30	154	1	8	54	404	150	617	4,01
İFADE-12	2	8	35	69	42	156	2	16	105	276	210	609	3,90
İFADE-13	11	16	52	57	18	154	11	32	156	228	90	517	3,36
İFADE-14	2	17	31	64	39	153	2	34	93	256	195	580	3,79
İFADE-15	1	12	19	69	53	154	1	24	57	276	265	623	4,05
İFADE-16	85	202	485	1116	593	2481	85	404	1455	4464	2965	9373	60,45
TOPLAM	15	13	23	72	33	156	15	26	69	288	165	563	3,61

Cevaplayıcıların ifadelere katılım derecelerinin, her bir kültür tipini ölçen dört ifadenin ortalamalarının, demografik faktörlere göre tasnifi yapıldığında elde edilen tablolar aşağıda sunulmuştur;

Tablo 9: Cevaplayıcıların Yaş Gruplarına Göre Kültür Tiplerini Ölçen İfadelere Katılım Düzeylerinin Ortalamaları ve Standart Sapmaları

CEVAPLAYICININ YAŞI	Klan		Adhokrasi		Hiyerarşi		Piyasa	
	$\overline{X}$	s	$\overline{X}$	s	$\overline{X}$	s	$\overline{X}$	s
18-20	4,08	0,80	4,43	0,60	3,83	0,17	3,80	0,23
21-25	3,99	0,67	3,77	0,60	4,03	0,42	3,72	0,39
26-30	3,50	1,25	3,46	0,84	4,18	0,46	3,96	0,74
31-35	3,66	1,13	3,81	0,97	4,10	0,88	3,73	1,07
36-40	3,34	0,97	3,28	0,81	3,64	0,49	3,44	0,47
40+	3,68	0,44	3,45	0,43	3,67	0,62	3,81	0,57

Tablo 10: Cevaplayıcıların Görev Sürelerine Göre Kültür Tiplerini Ölçen İfadelere Katılım Düzeylerinin Ortalamaları ve Standart Sapmaları

CEVAPLAYICININ GÖREV SÜRESİ	Klan		Adhokrasi		Hiyerarşi		Piyasa	
	$\overline{X}$	s	$\overline{X}$	s	$\overline{X}$	s	$\overline{X}$	s
1 yıldan az	3,61	1,13	3,66	0,81	4,00	0,29	3,71	0,41
1-3 yıl	3,57	0,98	3,42	0,81	3,97	0,45	3,65	0,79
4-6 yıl	3,83	1,08	3,75	0,79	3,64	0,95	3,63	0,59
7-9 yıl	3,64	0,98	3,92	0,64	4,29	0,75	3,87	0,86
10 yıl +	3,87	0,86	3,69	0,86	3,86	0,73	3,87	0,75

Tablo 11: Cevaplayıcıların Eğitim Düzeylerine Göre Kültür Tiplerini Ölçen İfadelere Katılım Düzeylerinin Ortalamaları ve Standart Sapmaları

CEVAPLAYICININ EĞİTİM DURUMU	Klan		Adhokrasi		Hiyerarşi		Piyasa	
	$\overline{X}$	s	$\overline{X}$	s	$\overline{X}$	s	$\overline{X}$	s
İlkokul-ortaokul	3,68	0,79	3,74	0,59	3,97	0,68	3,85	0,63
Lise	3,55	0,97	3,25	0,85	3,65	0,62	3,49	0,84
Yüksekokul-Üniversite	3,77	1,10	3,80	0,85	4,16	0,48	3,85	0,66

4.1.6.3. Cevaplayıcıların Kurum Kültürünü Algılama İfadelerine Katılma Derecelerinin Kültür Tiplerine ve Bölgelere Göre Ortalama ve Standart Sapması Değerleri

Cevaplayıcıların kurum kültürü ifadelerine katılma derecelerine göre aldıkları ağırlıklı ortalama puanların, cevaplayıcıların bölgelerine ve kurum kültürü tiplerine göre dağılımı Tablo 12'de, ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 13'de gösterilmiştir.

Tablo 12: Cevaplayıcıların Kurum Kültürünü Algılama İfadelerine Katılma Derecelerinin Bölgelere Göre Frekans ve Ağırlıklı Ortalama Puanları Dağılımları

BÖLGE	Kurum Kültürü Tipleri	FREKANSLAR						AĞIRLIKLI TOPLAM	AĞIRLIKLI ORTALAMA
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	TOPLAM		
Marmara	Klan Kültürü	32	35	67	200	138	472	1793	3,80
	Adhokrasi Kültürü	17	30	100	198	127	472	1804	3,82
	Hiyerarşi Kültürü	0	5	57	282	128	472	1949	4,13
	Piyasa Kültürü	9	31	107	190	135	472	1827	3,87
Karadeniz	Klan Kültürü	11	20	43	59	19	152	511	3,36
	Adhokrasi Kültürü	7	39	44	49	12	151	473	3,13
	Hiyerarşi Kültürü	2	20	37	69	17	145	514	3,52
	Piyasa Kültürü	7	22	30	69	17	145	502	3,44

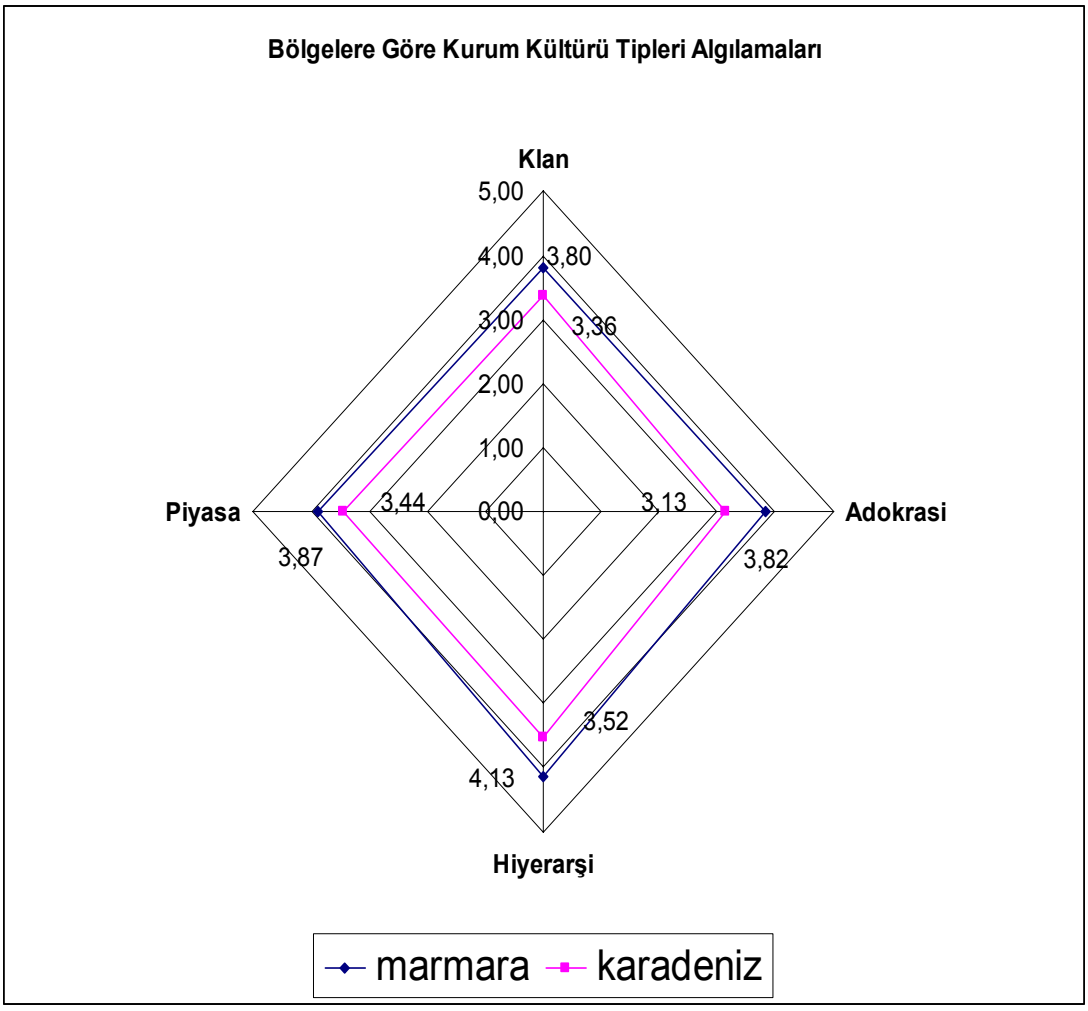
Tablo 13: Cevaplayıcıların Kurum Kültürünü Algılama İfadelerine Katılma Derecelerinin Bölgelere Göre Ortalama Standart Sapma Değerleri

	Klan		Adhokrasi		Hiyerarşi		Piyasa	
	$\overline{X}$	s	$\overline{X}$	s	$\overline{X}$	s	$\overline{X}$	s
Marmara	3,80	1,00	3,82	0,75	4,13	0,51	3,87	0,63
Karadeniz	3,36	0,86	3,13	0,76	3,52	0,69	3,44	0,84

Tablo 12'ye bakıldığında, Marmara bölgesinde bulunan çalışanların kurum kültürü algılamalarında; Hiyerarşi tipi kültür ifadelerine katılımın ağırlıklı ortalamasının 4,13 değeri ile ilk sırada olduğu görülmektedir. Piyasa tipi kültür ifadelerine katılımın ağırlıklı ortalamasının 3,87 değeri ile ikinci sırada, 3,82 değeri ile Adhokrasi piyasa tipi kültür ifadelerine katılımın ağırlıklı ortalama değerinin üçüncü sırada olduğu görülmektedir. Klan tipi örgüt kültürü ifadelerine katılımın ağırlıklı ortalamasının ise 3,80 değeri ile son sırada yer almakta olduğu görülmektedir.

Karadeniz bölgesi çalışanlarının kurum kültürü algılamalarında da ilk sırayı, daha düşük ağırlıklı ortalama katılım değeri 3,52 ile Hiyerarşi tipi kültür ifadelerine katılım almıştır. Karadeniz bölgesi çalışanları, 3,44 ağırlıklı ortalama katılım değeri ile piyasa tipi kurum kültürü ifadelerine dair algılamaları ikinci sıradadır. Klan tipi örgüt kültürü ifadelerine katılımın ağırlıklı ortalamasının 3,36 değeri ile üçüncü sırada ve Adhokrasi tipi kurum kültürü ifadelerine katılımın ağırlıklı ortalama değeri 3,13 ile son sırada yer aldığı görülmektedir.

Tablo 13'de araştırma hipotezlerinin test edilmesinde kullanılan, cevaplayıcıların kurum kültürü ifadelere katılma derecelerinin kültür tiplerine ve bölgelere göre ortalama ve standart sapma değerleri görülmektedir.



Şekil 12 Bölgelere Göre, Çalışanların Kurum Kültürü Tipi Algılamaları

4.1.6.4. Hipotez Testleri

Cevaplayıcıların Bölgelere Göre Duygusal Kurum Kültürü Algılamaları Arasındaki Farkın Analizi:

Tablo 14: Kültür Tipleri Algılamalarının Bölgelere Göre Farklı Olup Olmadığına Dair Hipotezlerin Testi

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Klan	Equal variances assumed	0,513	0,475	2,418	154	0,017	0,437	0,181	0,0800	0,7938
	Equal variances not assumed			2,618	72,209	0,011	0,437	0,167	0,1042	0,7695
Adhokrasi	Equal variances assumed	0,261	0,610	4,906	154	0,000	0,688	0,140	0,4111	0,9654
	Equal variances not assumed			4,862	61,705	0,000	0,688	0,142	0,4052	0,9713
Hiyerarşi	Equal variances assumed	3,874	0,051	5,839	154	0,000	0,605	0,104	0,4004	0,8098
	Equal variances not assumed			5,010	50,648	0,000	0,605	0,121	0,3626	0,8476
Piyasa	Equal variances assumed	3,112	0,080	3,342	154	0,001	0,428	0,128	0,1749	0,6806
	Equal variances not assumed			2,901	51,348	0,005	0,428	0,147	0,1318	0,7237

Hipotezlerin test edilmesi amacıyla SPSS 13.0 for Windows programı aracılığıyla oluşturulan yukarıdaki Tablo 14 incelendiğinde; tüm kültür tiplerinde Levene Test'i sonucunda elde edilen değerle 0,05'den büyük olduğundan dolayı, "Equal variances not assumed" satırındaki değerler temel alınarak;

"$H0_1$= Örgüt çalışanlarının, Klan tipi örgüt kültürünü algılamalarında bölgesel farklılıklar yoktur." hipotezi tabloda "Sig. 2-tailed" sütununda bulunan 0,011 değeri 0,05 değerinden küçük olduğundan dolayı ret edilir.

"Örgüt çalışanlarının, klan tipi örgüt kültürünü algılamalarında bölgesel farklılıklar vardır" H1 karşı hipotezi kabul edilir. Yani İstanbul Dedeman Oteli çalışanları ile Rize Dedeman Oteli çalışanlarının klan tipi örgüt kültürü ifadelerini algılamalarında anlamlı düzeyde bir fark olduğu ifade edilebilir.

"$H0_2$= Örgüt çalışanlarının, Adhokrasi tipi örgüt kültürünü algılamalarında bölgesel farklılıklar yoktur." hipotezi, tabloda "Sig. 2-tailed" sütununda bulunan 0,000 değeri 0,05 değerinden küçük olduğundan dolayı ret edilir.

"Örgüt çalışanlarının, Adhokrasi tipi örgüt kültürünü algılamalarında bölgesel farklılıklar vardır" $H1_2$ karşı hipotezi kabul edilir. İstanbul Dedeman Oteli çalışanları ile Rize Dedeman Oteli çalışanlarının klan tipi örgüt kültürü ifadelerini algılamalarında anlamlı düzeyde bir fark olduğu ifade edilebilir.

"$H0_3$= Örgüt çalışanlarının, Hiyerarşi tipi örgüt kültürünü algılamalarında bölgesel farklılıklar yoktur." hipotezi, tabloda "Sig. 2-tailed" sütununda bulunan 0,000 değeri 0,05 değerinden küçük olduğundan dolayı ret edilir.

"Örgüt çalışanlarının, hiyerarşi tipi örgüt kültürünü algılamalarında bölgesel farklılıklar vardır" $H1_3$ karşı hipotezi kabul edilir. İstanbul Dedeman Oteli çalışanları ile Rize Dedeman Oteli çalışanlarının hiyerarşi tipi örgüt kültürü ifadelerini algılamalarında anlamlı düzeyde bir fark olduğu ifade edilebilir.

"$H0_4$= Örgüt çalışanlarının, Pazar (piyasa) tipi örgüt kültürünü algılamalarında bölgesel farklılıklar yoktur." hipotezi, tabloda "Sig. 2-tailed" sütununda bulunan 0,005 değeri 0,05 değerinden küçük olduğundan dolayı ret edilir.

"Örgüt çalışanlarının, Pazar (piyasa) tipi örgüt kültürünü algılamalarında bölgesel farklılıklar vardır" $H1_4$ karşı hipotezi kabul edilir. İstanbul Dedeman Oteli çalışanları ile Rize Dedeman Oteli çalışanlarının piyasa (Pazar) tipi örgüt kültürü ifadelerini algılamalarında anlamlı düzeyde bir fark olduğu ifade edilebilir.

Hipotez testi sonucunda kurum kültürü tiplerinin tamamı için iki bölge çalışanlarının algılamalarında anlamlı düzeyde fark olduğu görülmüştür. Elde edilen veriler ışığında hazırlanan tablolarda görülen yaş grupları, çalışanların görev süreleri ve eğitim düzeyleri arasındaki farklılıklar gibi çalışanların algılamalarında da farklılıklar tespit edilmiştir.

Örgüt kültürü ifadeleri ile ilgili olarak çalışanların katılım düzeylerinin belirlenmesi ile örgüt kültürü tipine dair bir resim oluşturmanın yanı sıra; örgüt kültürünün bu iki otel çalışanları arasında ne derece yaygın bir başka ifade ile güçlü olduğu da yorumlanabilir.

Marmara bölgesinde bulunan çalışanlar, ifadelere katılım düzeyi açısından, istisnasız olarak dört kültür tipi içinde daha fazla "katılıyorum" yönünde görüş bildirmişlerdir. Çalışanların algılamalarında bu farklılığı yaratan faktörlerin tespiti işletmenin geleceği açısından kurum kültürünün daha da güçlü hale getirilmesi ve homojen bir şekilde diğer bölge çalışanları tarafından da güçlü bir şekilde algılanmasının sağlanması açısından faydalı olacaktır.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Her türlü insan topluluğunda kültür denilen ortak bir olgu vardır. Kültür, toplulukları diğer topluluklardan ayıran ve kültürü oluşturan; değerler, inançlar, normlar, dil, artifaktlar, semboller ve törenler gibi öğelerden oluşan, toplumu tanımlayıcı özelliklerin anlatılmasına yararlanılan kavramları tek çatı altında toplayan bir mekanizmadır.

İşletmelerin çalışanları da bir araya gelerek bir topluluk oluşturmaktadır. Tıpkı diğer topluluklar gibi işletme çalışanlarının da ortak bir kültüre, ortak bir işletme kültürüne sahip olmaları beklenmektedir. Aynı işletmede çalışanların ortak bir işletme kültürü algılamasına sahip olmalarını beklemek ne kadar doğalsa, kültürü oluşturan öğelerin çeşitli faktörlerden etkilenerek farklı algılanması da o kadar doğaldır.

Günümüzün rekabetçi dünyasında örgütler arası farklılığı yaratacak ve organizasyonları başarıya taşıyacak olan özelliklerin hemen tamamı kültür kavramı altında yer alan ifadelerden oluşmaktadır. Çalışanların kültür algılaması ve davranışlarına yansıtması, işletmenin amacına ulaşmada; rekabet etmekte oldukları diğer işletmelerin önünde olmalarında ya da gerisinde kalmalarında ve hatta var olma veya yok olma sürecinde belirleyici rol oynamaktadır.

Çalışma kapsamında yapılan araştırma neticesinde elde edilen bulgular ışığında; aynı işletmenin farklı bölgelerindeki çalışanların, örgüt kültürü ifadelerine dair algılamalarında farklılıklar olduğu görülmüştür. Bu farklı algılamaların işletmenin içinde bulunduğu dış çevre faktörlerinden veya yönetim fonksiyonunu yerine getiren çalışanlardan kaynaklandığı düşünülebilir.

Çalışma kapsamında yalnızca *kültür tiplerine dair algılamaların, bölgelere göre farklı olup olmadığı* incelendiğinden; farklılığı oluşturabilecek olan değişkenlerin tespiti ve bu değişkenlerin farklı algılama üzerine etkileri konusunda yorum yapılmamıştır. Algılama farklılığının oluşmasına etki eden nedenleri ve

etkileme düzeylerini belirleyecek araştırmaların da yapılmasının gerekli olduğu değerlendirilmektedir.

Araştırmanın gerçekleştirildiği işletmede; Marmara Bölgesinde bulunan Dedeman İstanbul çalışanlarının örgüt kültürü algılamalarının, ifadelere katılım açısından Dedeman Rize çalışanlarına göre daha fazla "katılıyorum" yönünde olduğu görülmektedir. Bununla birlikte her iki otel çalışanları da kültür tipi algılamalarına katılım açısından ilk sırada Hiyerarşi Tipi Kurum Kültürünü ortaya koymuşlardır.

Daha önce de belirtilmiş olunduğu gibi; Hiyerarşi kültür tipinde üstün tutulan değerler düzen, kurallar, düzenlemeler ve yeknesaklıktır. Tüm faaliyetler gözetim, değerlendirme ve yönlendirme gerektirir. İş etkinliğini ölçme, açıkça belirtilmiş hedeflere ulaşma derecesi hesaplanarak belirlenebilir.[170] Bu kültürel yapıdaki bir örgütü bir arada tutan, kurallar ve politikalardır.

Örgütü bir arada tutan kuralların, politikaların ve üstün tutulan değerlerin çalışanlar tarafından farklı bölgelerde olunmasına rağmen, katılım düzeyi açısından benzer şekilde ilk sırada algılanıyor olunması Dedeman Otelleri açısından olumlu bir durumdur.

1918 yılında temeli atılmış olunan Dedeman Topluluğunun 1966 tarihinde Ankara Otelinin açılışından beri bulunduğu turizm sektöründe elde ettiği yer ve başarı yadsınamaz. Dedeman Otelleri Türkiye'nin dört bir yanında hizmet veren toplam 3.108 oda ve 7.040 yatak kapasitesi ile farklı beğeni ve istekleri karşılamaktadır. Aynı zamanda yurt dışında da hizmet vermektedir.

İstanbul ve Rize'de bulunan otellerin hizmete giriş tarihlerinin sırasıyla 5 Temmuz 1982 ve 20 Aralık 1995 oluşu da; gerek demografik özelliklerde gerekse hipotez testlerinde gözlenen farklılıkların oluşumuna katkıda bulunmuş olabilir.

[170] Erol Eren, A.g.e., s.150.

Çalışanların algılamalarında oluşan farklılığa etki eden faktörlerin tespiti ve bu etkilerin yönü ve derecelerinin bulunmasının ayrı bir araştırma konusu olarak ele alınması gerektiği değerlendirilmektedir.

İnsana hizmet ve bu hizmetin asgari standartlarının uluslararası rekabet ortamında oluştuğu bir seviyede devam etmesi, tüm çalışanların katılımıyla elde edilebilecek bir başarıdır. Çalışanların organizasyon kültürünü algılamalarında bu başarının ipuçları görülebilir.

Çalışanların örgüt kültürünü oluşturan değerlere, normlara, inançlara, varsayımlara, tutumlara kısaca örgüt kültürünün tüm öğelerine dair algılamalarının, bu olguları içselleştirmeleri ve davranışlarına yansıtmaları açısından belirleyici rol oynamakta olduğu ifade edilebilir.

Örgüt kültürünün zaman içerisinde ağır da olsa değişmekte olduğu göz önüne alındığında, iş görenlerin algılamalarında da değişiklikler olacağını kabul etmek gerekmektedir. Bu bağlamda çalışanların örgüt kültürü algılamalarını belirli aralıklarla ölçerek yorumlamak, örgüt kültürünün homojen olup olmadığının gözlemlenmesi ve işletme lehine elde edilebilecek başkaca faydalar açısından önemlidir.

Araştırmada elde edilen bulgular ışığında; araştırmanın yapılmış olduğu işletme çalışanları açısından örgüt kültürünün İstanbul Dedeman Otel çalışanlarınca daha güçlü olarak algılandığı ifade edilebilir. Örgüt kültür tiplerinin her birinde ifadelere katılım düzeyinin daha yüksek oluşu dikkat çekicidir.

Çalışanların iş yerlerinde yaşadıkları ve hissettikleri ile bir arada değerlendirilmesi gereken bu algılamaların, oluşumu ve bu oluşuma etkide bulunan faktörlerin neler olduğu detaylı bir şekilde incelenerek, arzu edilen yöne doğru ilerleyecek yenilikler ve değişiklikler gerçekleştirilebilir.

Örgütlerin kendilerinde bulundurduklarını iddia ettikleri kimi özellikleri gerçekten hayta geçirebildikleri ya da sadece vizyonlarında, misyonlarında

kullandıkları sözcüklerden öteye gidip gitmediği, iş yerinde sergilenen davranışlar ve çalışanların örgüt kültürünü algılamaları ile somutlaşır, görünür, hissedilir ve yaşanır hale gelir.

Hizmet sektöründe faaliyet göstermekte olan, araştırmanın yapıldığı örgüt çalışanlarının muhatabının, soluyacağı hava içerisine nüfuz edecek olan örgüt kültürünün pek çok öğesi, hizmet alan ve aldığı hizmetten memnun kaldıkça, hizmeti almış olduğu işletmeye, rakipleri arasında rekabet avantajı yaratacak olan müşteriler tarafından da değerlendirilmesinin sağlanması önerilebilir.

Örgüt kültürünün çalışanlarca algılanmasının takip edilmesi, stratejik planlar doğrultusunda gidilmek istenilen yön ile bulunulan yer arasındaki farklılıkların tespiti açısından her geçen gün daha da önem kazanmaktadır.

Hizmet sektöründe müşterinin tatmini diğer sektörlere nazaran daha hızlı geri bildirim alınabilen bir sektör olup sınırsız müşteri ihtiyaçlarının en yüksek tatmin düzeyinde karşılanabilmesi uğraşı rekabet içerisinde olan oteller için bir mecburiyettir.

Bu araştırmanın bulguları ışığında araştırmanın yapıldığı otel çalışanlarının yöneticilerine önerilebilecek hususlar şu şekilde sıralanabilir;

i. İşletmenin vizyonu ve misyonu doğrultusunda konu ele alınarak değerlendirilmeli ve çalışanların kurum kültürü algılamalarında ilk sırada yer aldığı tespit edilen hiyerarşi tipi kurum kültürünün mevcut işletme vizyonu ve misyonu ile uygunluğu incelenmelidir.

ii. Dedeman Grubu bünyesinde bulunan diğer otel çalışanları için de aynı araştırma yapılmalı ve çalışanların kurum kültürü algılamalarına ilişkin durum tespit edilerek değerlendirilmelidir.

iii. Yapılacak olan değerlendirmeler neticesinde üst yönetimce arzulanan kurum kültürü tipi ile algılanan kurum kültürü tipi uyum içerisindeyse; çalışanların

ifadelere katılım düzeylerinin daha da yükseltilmesi amacıyla yapılabilecekler araştırılmalıdır.

iv. Aynı çalışma belirlenecek aralıklarla tekrar yapılmak suretiyle; çalışanların kurum kültürü algılamalarında oluşacak değişiklikler gözlenmelidir.

v. Müşterilerin memnuniyet düzeyleri incelenerek elde edilecek bulgular ile çalışanların kurum kültürü algılamaları arasında ilişki analizi yapılmalı ve müşteri memnuniyetine çalışanların kurum kültürü algılamalarının etkisi incelenmelidir.

Örgüt kültürü derinlemesine incelenerek örgüt kültürü öğelerinin bu işletme özelinde belirlenmesi, çalışmanın mülakat ve gözlem yöntemlerinin de kullanılarak gerçekleştirilmesi, bulguların güvenilirliği açısından ve literatürde yer alan örgüt kültürü ile ilgili çalışmalara getirilen eleştiriler açısından düşünüldüğünde daha faydalı olacaktır.

Yapılacak çalışmalar esnasında çeşitli örgüt kültürü tiplerine dair algılamaların bir arada mevcudiyetinin normal olduğu; örgüt kültürünün tüm tipleri içerisinde çeşitli düzeylerde barındırabileceği ve farklı zamanlarda ilk sırada algılanan örgüt kültürü tipinin değişebileceği göz önünde bulundurulmalı ve bu durum normal karşılanmalıdır.

E K

Bu çalışma, *çalışanların* örgüt kültürü algılamalarını öğrenmek için ***akademik amaçlı*** olarak yapılmaktadır. Bu iş yerinden ***gerekli izin sağlanmış olup***, çalışmanın sonuçları *gizlilik anlayışıyla* değerlendirilecektir.

Katkı ve ilginiz için teşekkür ederiz.

Aşağıda 6 genel bilgi sorusu **dışında, "**Örgüt kültürünü değerlendirme anketine" (OCAI) ait 16 madde **yer almaktadır**. **Lütfen, <u>yalnız</u>** çalıştığınız *bu iş yerinin koşullarını düşünerek,* **aşağıda belirtilen her bir ifadeye** *ne ölçüde katıldığınızı* **işaretleyiniz.**

A. *Yaşınız*:

18-20 ☐ 21-25 ☐ 26-30 ☐ 31-35 ☐ 36-40 ☐ 41 + ☐

B. *Cinsiyetiniz*:

Erkek ☐ Kadın ☐

C. *Bu iş yerindeki çalışma süreniz*:

1 yıldan az ☐ 1-3 yıl ☐ 4-6 yıl ☐ 7-9 yıl ☐ 10 + yıl ☐

D. *Eğitim durumunuz*:

ilk-ortaokul ☐ lise ☐ üniversite ☐ yüksek lisans /doktora ☐

E. *Göreviniz*: (*<u>Bölüm belirtmeksizin</u>* yönetici, uzman, şef, idari-teknik personel v.b. şeklinde yazınız).....
.....
.....

F. Çalıştığınız işletmenin bulunduğu bölge;

Marmara ☐ Akdeniz ☐ Ege ☐ Karadeniz ☐

İç Anadolu ☐ Doğu Anadolu ☐ Güney Doğu Anadolu ☐

Lütfen her soruyu okuduktan sonra sağ tarafta yer alan beş cevap seçeneğinden birini işaretleyerek görüşünüzü belirtiniz.

1 = Kesinlikle Katılmıyorum
2 = Katılmıyorum
3 = Kararsızım
4 = Katılıyorum
5 = Kesinlikle Katılıyorum

	Kesinlikle katılmıyorum	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Çalıştığım işletme çok özel bir yerdir. Geniş bir aile gibidir. İnsanların birbirleri ile birçok şey paylaştığı görülür.					
2. Çalıştığım işletmede lider genellikle örnek olan bir rehber, kolaylaştırıcı veya ebeveyn gibi düşünülür.					
3. Çalıştığım işletmeyi bir arada tutan sadakat ve karşılıklı güvendir. İşletmeye bağlılık üst düzeydedir.					
4. Çalıştığım işletme, çalışanlarının gelişimine önem verir. Yüksek güven, açıklık ve katılım önemlidir.					
5. Çalıştığım işletme girişimciliğin fazla olduğu çok dinamik bir yerdir. İnsanlar ellerini taşın altına sokarlar.					
6. Çalıştığım işletme içinde lider; genellikle girişimci, yenilikçi ve risk alan biri olarak düşünülür.					
7. Çalıştığım işletmeyi bir arada tutan, yenilik ve gelişme konusunda gösterilen kararlılıktır. Mevcut durumu daha da geliştirme çabası içinde olmak vurgulanır.					
8. Çalıştığım işletmede, yeni kaynaklar elde etmek ve sektörde yenilikler oluşturmak konuları üzerinde durulur. Yeni şeylerin denenmesi ve fırsatların değerlendirilmesi önemlidir.					
9. Çalıştığım işletme kontrollü bir yerdir ve yapısı çok belirgindir. İnsanların ne yapacağını genellikle resmi süreçler tayin eder.					
10. Çalıştığım işletme içinde lider; örnek bir koordinatör, organizatör veya verimliliği idame ettiren bir figür olarak düşünülür.					
11. Çalıştığım işletmeyi bir arada tutan resmi kurallar ve politikalardır. Organizasyonun düzgün işlemesi önemlidir.					
12. Çalıştığım işletme sürekliliğe ve kararlılığa önem verir. Verimlilik, kontrol ve operasyonlardaki düzgünlük önemlidir.					
13. Çalıştığım işletme; sonuç odaklıdır. Temel ilgi işin yapılmasına yöneliktir. Çalışanlar birbirleriyle rekabet içerisindedirler ve başarıya odaklanmışlardır.					
14. Çalıştığım işletmede lider, manasız şeylerle uğraşmayan, saldırgan ve sonuca yönelik odaklanmış örnek bir figür olarak düşünülür.					
15. Çalıştığım işletmeyi bir arada tutan şey, başarıya ve amaçlara ulaşmaya verilen önemdir. Saldırganlık ve kazanmak temel konulardır.					
16. Çalıştığım işletme rekabete ve başarıya önem verir. Esnek hedeflere erişerek pazarda yer edinmek önemlidir.					

Bize zaman ayırdığınız ve katkınız için teşekkür ederiz!

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Akdemir Ali, **Temel İşletmecilik Bilgileri**, Türkmen Kitabevi, İstanbul: 2003

Akıncı Beril, **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, İletişim Yayınları, İstanbul: 1998

Banner D.K. ve T.E. **Gagne, Designing Effective Organizations: Traditional and Transformational Wiev**, Sage Publications, California: 1995

Başaran İbrahim Ethem, **Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü**, 3.Baskı, Ankara: 2000

Bedestenci H.Çetin, İsmail Bakan ve Tuba Büyükbeşe, **Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teori ve Ampirik Yaklaşım**, Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti., İstanbul: 2004

Berberoğlu Güneş N., **Karşılaştırmalı Yönetim-Kültürel Özelliklerin Yönetime Etkisi**, Anadolu Üniversitesi İİB Fakültesi Yayınları, Eskişehir: 1991.

Cameron K.S. ve R.S. Quinn, **Diagnosing and Changing Organizational Culture**, Adison-Wesley, Massachusetts: 1992

Cüceloğlu Doğan, **İyi Düşün Doğru Karar Ver**, 29.Basım, Sistem Yayıncılık, İstanbul: 1999

_____, **Yetişkin Çocuklar**, 16.Basım, Sistem Yayıncılık, İstanbul: 1999

Çelik Vehbi, **Okul Kültürü ve Yönetimi**, 2. Basım, Pegem Yayıncılık, Ankara: 2000

Daft Richard L., **Management**, Second Edition, The Dreyden res, 1991

Deal Terence E., A. Allen Kennedy, **Corporate Cultures – The Rites And Rituals of Corporate Life**, Penguin Boks, London: 1988.

Deming W. Edeards, **Krizden Çıkış**, Çev:Cem Akaş, 2.Basım, Kalder Yayınları, İstanbul 1998

Dinçer Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 7.Baskı, Beta yayınları, İstanbul: 2004

Dökmen Üstün, **Yarına Kim Kalacak Evrenle Uyumlaşma Sürecinde Varolmak Gelişmek Uzlaşmak**, Sistem Yayıncılık, İstanbul: 2000

Drucker Peter F., **Gelecek İçin Yönetim 1990'lar ve Sonrası**, çev. Fikret Üçcan, 6.Baskı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara: 2000.

Efil İsmail, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 7.Baskı, Alfa Yayınevi, İstanbul: 2002

Erdem Ferda, **İşletme Kültürü**, Friedrich Naumann Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi Yayınları, Antalya: 1996

Erdoğan İlhan, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları No: 242, İstanbul: 1991.

Eren Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 8.Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul: 2004.

_____, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 6.Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul: 2002

_____, **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, 5.Bası, Beta Yayınevi, İstanbul: 2001

Ertürk Mümin, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 3.Baskı, Beta Basım, İstanbul: 2000.

Gates Bill, **Önümüzdeki Yol**, Çev; Esra Davutoğlu ve Alper Erdal, Arkadaş Yayınları, Ankara: 1999

Genç Nurullah, **Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, Seçkin Yayıncılık San. Ve Tic. A.Ş., Ankara 2004

_____, **İşletme-Yönetim-Organizasyon**, Başarı Bedel İster, 4.Baskı, Timaş Yayınları, İstanbul: 2003

_____, **Zirveye Götüren Yol Yönetim**, 8.Baskı, Timaş Yayınları, İstanbul: 2003

Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi**, Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar, Türkmen Kitabevi, İstanbul: 2001

Haris Jean, **Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Proje Yönetimi**, Çev; Mehmet Zaman, Hayat Yayınları, İstanbul: 2003

Hodgetts Richard, Fred Luthans, **International Management**, 3rd Ed., McGraw-Hill, 1996

İmai Masaaki, **Kaizen Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı**, 4.Baskı, Kalder Yayınları, İstanbul: 1999

İslamoğlu Ahmet Hamdi, **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, 2. Bası, Beta Basım, İstanbul: 2003

Karasar Niyazi, **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, 13.Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara: 2004

Keçecioğlu Tamer, **Takım Kimyası ve Mimarisi**, Literatür Yayıncılık, İstanbul: 2002.

Koçel Tamer**, İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klâsik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, 9.Bası, Beta Yayınevi, İstanbul: 2003

Kongar Emre, **Kültür Üzerine**, İkinci Bası, Çağdaş Yayınları, İstanbul: 1984

Kotter John P., James L. Heskett, **Corporate Culture and Performance**, Maxwell Macmillan Canada Inc., Ontario USA, 1992

Özgen Hüseyin ve Diğerleri, **Temel İşletmecilik Bilgisi**, Nobel Kitapevi, Adana: 2001

Özgür Hüseyin, **Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim, Çağdaş Kamu Yönetimi II**, Nobel Yayınları, Ankara: 2004

Özkalp Enver ve Çiğdem Kırel, **Örgüt Kültrü Örgütsel Davranış**, Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir: 2000.

Özkalp Enver, **Örgütlerde Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir: 1995

Robbins Stephen P., **Örgütsel Davranışın Temelleri**, Çev: Sevgi A. Öztürk, ETAM A.Ş. Basım ve Yayım, Eskişehir: 1994.

Sabuncuoğlu Zeyyat, Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, 3.Baskı, Alfa Yayınları, Bursa: 1998

Sargut S., **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**, Verso Yayınları, Ankara: 1994

Schein Edgar H., **Örgüt Psikolojisi**, Çev: Mustafa Tosun, Todai Yayınları, No:173.

Seyidoğlu Halil, **Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı**, 9.Baskı, Güzem Can Yayınları, İstanbul: 2003

Subhash Jain C., **Resting Planning & Strategy**, Fourth Edition, South-Western Publishing Co., 1993

Szliagyi Andrew D. Jr., Marc J. Wallece Jr., **Organizational Behavior And Performance**, 4th Edition, Scott Foresman And Co., USA: 1987

Şişman Mehmet, **Örgüt Kültürü**, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir: 1994

Tosun Kemal, **Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları No: 232, İstanbul: 1990

Tutar Hasan, **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, Hayat Yayıncılık, İstanbul: 2000

Türk Dil Kurumu Yayınları, Türkçe Sözlük, 9.baskı, II. Cilt, Türk Tarih Kurumu Basımevi, Anakara: 1998

Türkmen İsmail, **Etkin İletişim Modeli**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 480, Ankara: 1992

Vardar Abdül, **Bireysel ve Kurumsal Değişimde Yeniden Yapılanma Stratejileri**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul: 2001

Wermter Margit, **Stratejik Proje Yönetimi**, Evrim Yayınevi, İstanbul: 1996

Yazıcıoğlu Yahşi ve Samiye Erdoğan, **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Detay Yayıncılık, Ankara: 2004

MAKALELER

Aktan Coşkun Can ve İstiklal Y. Vural, "Yeni Ekonomi", Mercek MESS, Ekim 2004

Aouad Ghassan, Michail Kagioglou ve Diğerleri, "Technology Management of IT in Construction: a Driver or an Enabler?", Logistic Management, Vol. 12, No 1/2, 1999

Budak Gönül, "Performans Değerlemeden Performans Yönetimine", Mercek MESS, Ekim 2004

Çekmecelioğlu Hülya, "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma", İş,Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt 8, Sayı: 2, 2006

Dietz Graham, Deanne N. Den Hartog, "Measuring Trust Inside Organizations", Personal Review, Vol. 35, No: 5, 2006

Erdem Ferda, Janset Özen İşbaşı, "Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları (Akdeniz Üniversitesi İİBF son sınıf öğrencileri fakülte kültürünü nasıl algılıyor?)", Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı: 1, 2001

Hatch Mary Jo ve Majken Schultz, "Relations Between Organizational Culture, Identity and Image", European Journal of Marketing, Vol. 31, No: 5/6, 1997

Henderson Joan ve Rodney McAdam, "Managing Quality in Project Based Emerging Network Organizations", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 17, No: 4/5, 2000

İşcan Ö. Faruk ve M. Kürşat Timuroğlu, "Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama", İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 21, Sayı 1, 2007

Köse Sevinç ve Diğ., "Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler", Yönetim ve Ekonomi, Cilt 7, Sayı 1, 2001

McIlduff Edward ve David Coghlan, "Reflections Understanding and Contending With Passive-Aggressive Behaviour in Teams and Organizations", Journal of Pyschology, Vol. 15, No: 7, 2000

Özgüler Verda Canbey, "Geleceğin Bilgi İşçileri Sayısal Uçurumda", Mercek MESS, Temmuz 2004

Rashid Zabid Abdul , Murali Sambasivan ve Azmawani Abdul Rahman, "The Influence of Organizational Culture on Attitudes Toward Organizational Change", The Leadership & Organization Development Journal, Vol. 25, No: 2, 2004

Schein Edgar , "Örgütsel Kültür", Çev: Atilla Akbaba, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 4, Sayı: 3, 2002

Shearer Corrinne S., David S. Harnes, Janet B.Runge, "How CEOs Influence Organizational Culture Following Acquisitions", Leadership&Organization Development Journal, Vol. 22, No: 3, 2001

Skalén Per, "New Public Management Reform and The Construction of Organizational Identities", The International Journal of Public Senior Management, Vol.17, No: 3, 2004

Sofyalıoğlu Çiğdem, Rabia Aktaş, "Kültürel Farklılıkların Uluslar arası İşletmelere Etkisi", Yönetim ve Ekonomi, Cil 7, Sayı: 1, 2001

Taşçı Deniz ve Erhan Eroğlu, "İşletmelerin Öğrenen Organizasyon Olma Yolundaki Çabalarının Türkiye'deki Görünümü", Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 2, 2004

Yüksel Hilmi, "21. Yüzyıl'ın Felsefesi Çevik Üretim", Mercek MESS, Temmuz 2004

Yüksel Öznur ve Güven Murat, "Sanal Örgütlenmeler: Enformasyon Teknolojilerinin İşletmelerin Örgüt Yapısına ve Rekabet Gücüne Yansıması, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F Sayı 3, 2001

TEZLER

Ayan Mustafa Serdar, "Denizcilik İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve İzmir Bölgesine Yönelik Bir Araştırma", (Basılmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005)

Cansu Onur Can, "Örgüt Kültürü ile Örgütsel İletişim İlişkisi ve Bir Şirket Uygulaması" (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006)

Çatıkoğlu Mehmet Ercan, "Kurum Kültürü, Motivasyon ve İş Memnuniyetine Etki eden Faktörlerin Karşılaştırmalı Analizi" (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006)

Fedotova Nyurguyana, "Organizasyon Yapısı ve Teknoloji", (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005)

Gökşen Ufuk, "Diagnosing Organizational Culture in The Army", (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Bilkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001)

Karayel Mete, "Türkiye'de İşletmelerde Kurumsal Yönetişim Bilincinin Ölçülmesine İlişkin Batı Akdeniz Bölgesi'nde Bir Araştırma", (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006)

Kileci Mehpare Şayan, "Yerel Kültürün Örgüt Kültürüne Etkileri; Gaziantep Uygulaması",(Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,2005)

Kula Sibel, "Farklı Sektörler Bazında İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Kültür İlişkisi" (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006)

Özenli Sebahattin, "İşletmelerdeki Örgütsel Kültür Yapısının Takım Anlayışına Etkisi", (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006)

Pınar A. Haluk, "Bir Rekabet Stratejisi Olarak Sinerjik Yönetim'in Endüstri İşletmelerinde Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma", (Basılmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005)

Polat Ömür Zafer, "Örgüt Kültürü ve Donanmanın Örgüt Kültürü Üzerine Bir Çalışma", (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004)

Savaş Gökçen, "Örgüt Kültürü ve Kütahya Altın Çini Seramik Sanayi A.Ş. Uygulaması", (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006)

Soydaş Ayda Uzunçarşılı, "Çokuluslu İşletmelerde Kurum Kültürü ve Halkla İlişkiler Uygulamaları", (Basılmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001

Ünsal Cem, "Kültürel Farklılıkların Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama", (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005)

Yavuz Oğuzhan, "Örgüt Kültürü ile Verimlilik İlişkisi ve OSTİM Sanayi Bölgesinde Bir Uygulama",(Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006)

İNTERNET KAYNAKLARI

http://arri.uta.edu/eif/dru_diss/A1_Tx.html, 19.03.2005

http://www.felsefegrubu.gazi.edu.tr/dersler/yapfok.doc, 20.12.2006

http://www.haniganconsulting.com/why_good_management_ideas_fail.pdf, 20.7.2006

http://www.humanresourcesfocus.com/proje5.asp, 14.05.2006

http://www.insankaynaklari.gokceada.com 10.11.2005

http://www.kilmann.com/culture_gap.html, 3.12.2006

http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon/orgutkulturu.htm, 11.11.2006

http://www.peak.ca/pdf/OrganizationalCultureOCI.pdf, 11.10.2006

ÖZGEÇMİŞ

Zafer BUYRUK, 1972 yılında Adana'nın Ceyhan ilçesinde dünyaya gelmiştir. İlkokulu ve Ortaokulu Diyarbakır, Osmaniye ve Ceyhan'da okuduktan sonra, 1985 yılında Deniz Astsubay Hazırlama Okuluna ve müteakiben Deniz Astsubay Sınıf Okuluna girerek 1989 yılında Güdümlü Mermi Astsubayı olarak mezun olmuş, Türkiye Cumhuriyeti Deniz Kuvvetleri Komutanlığı su üstü gemilerinde 1990 – 2003 tarihleri arasında görev yapmıştır. Halen Gölcük Tersanesi Komutanlığı emrinde görevini sürdürmektedir.

2004 yılında Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde Yönetim ve Organizasyon alanında yüksek lisans eğitimine başlayan Zafer BUYRUK evli ve bir çocuk sahibi olup, İngilizce bilmektedir.