

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TEORİLERİNE GENEL BİR BAKIŞ

ZUHAL EROL

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TEORİLERİNE GENEL BİR BAKIŞ

Zuhal Erol

Redaksiyon : Aysima Bahar
Kapak : Bahar Çiçek
Sayfa Düzenleme : Melek Koç
ISBN : 978-925-5858-23-8
Basım : İstanbul 2025
Baskı / Cilt : Değişim Yayınları
Sertifika No : 50480

DEĞİŞİM YAYINLARI

Çatalçeşme Sok. 52/2 Cağaloğlu/İSTANBUL
Telefon: + 90 (212) 514 29 71 / Faks: + 90 212 514 42 31

DEĞİŞİM AKTÜEL KİTABEVİ

PTT Sokak No:3 SAKARYA
Telefon: + 90 (264) 278 56 39 / +90 (264) 272 13 81
Faks: +90 (264) 273 52 99
bilgi@degisimyayinlari.net
www.degisimkitap.com

Zuhal EROL

Zuhal EROL Ankara'da doğdu. İlkokul, ortaokul ve lise tahsilini Adapazarı'nda tamamladı. Marmara Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü Reklamcılık Anabilim dalından mezun oldu. 2004 yılında Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri ana bilim dalında “Kamu ve Özel Hastanelerin Örgüt Kültürlerinin Karşılaştırılması “başlıklı teziyle yüksek lisansını tamamladı. Yine aynı bilim dalında doktora çalışmasına devam eden Erol'un doktora tez konusu iş yaşam dengesidir.

2002-2019 yılları arasında Sakarya Üniversitesi'nde çalışan Zuhal Erol, halen Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Medya ve İletişim bölümünde görev yapmaktadır. Türk Kadın Akademisyenler Derneği ve Türkiye Radyo ve Televizyoncular Derneği üyesi Erol, evli ve bir çocuk annesidir.

İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ	7
GİRİŞ	8
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	iii viii
TABLolar LİSTESİ.....	viii

1.KÜLTÜR KAVRAMI TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

1.1.Kültür Kavramının Tanımı	10
1.2. Kültürün Unsurları.....	11
1.3. Kültürün Özellikleri.	11

2.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

2.1. Örgüt Kavramının Tanımı	14
2.2. Örgüt Kültürü Kavramının Tarihsel Gelişimi.....	15
2.3. Örgüt Kültürünün Özellikleri	18
2.4 Örgüt Kültürü İle İlgili Yaklaşımlar.....	19
2.5 Örgüt Kültürlerinin Sınıflanması.....	21
2.6 Örgüt Kültürü Modelleri.....	28

3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU

3.1.Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurlar	35
3.2. Örgüt Kültürünün Oluşturulması.....	45
3.3. Örgüt Kültürünün İşlevleri	58

3.4. Örgüt Kültürünün Önemi ve Yararları	63
--	----

4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BELİRLENMESİ

4.1. Çift S Modeline Göre Örgüt Kültüründe Sosyalleşme ve Dayanışma Boyutu	64
--	----

4.2. Çift S Modeli ve Örgüt Kültürü Tipleri	67
---	----

4.3. Şebekeleşmiş Örgüt Kuruluş	67
---------------------------------------	----

4.4 İş Odaklı (Kar Amacı Güden)Kuruluş.....	68
---	----

4.5.Bölümlenmiş(Parçalanmış) Kuruluş.....	70
---	----

4.6. Topluluksal (Komünal) Örgüt Tipi.....	71
--	----

5. DEĞİŞİM

5.1 Çift S Modeline Göre Örgüt Kültürünün Değiştirilmesi.....	75
---	----

5.2 .Örgüt Kültürünü Değiştirmenin Aşamaları.....	75
---	----

5.3 Çift S Modeline Göre Değişimin Yolları.....	78
---	----

6. SİZİN KÜLTÜRÜNÜZ HANGİSİ?

SON SÖZ	85
---------------	----

KAYNAKLAR.....	90
----------------	----

ÖN SÖZ

80'lerin sonunda fakültede tanıştığım örgütsel davranış, yönetim bilimleri , otuz yılı aşkın bir süredir hem çalışma hem ilgi alanım oldu.

Önce dergiler, gazetelerin insan kaynakları ekleri, tv de ve radyoda tek tük söyleşi, sonra lisansta dersler, yüksek lisans ve doktora , kongre ve seminerler, bilimsel kitap ve makaleler derken pandemiden itibaren dijital medyada yüzlerce bilimsel çalışma okudum ve dinledim. Bu kitap Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı'nda tamamladığım “Kamu ve Özel Hastanelerin Örgüt Kültürlerinin Karşılaştırılması (Sakarya Örneği)” başlıklı yüksek lisans tez çalışmamdan türetilmiştir. Çalışma yıllar sonra sadeleştirilerek ve güncellenerek örgüt kültürü temel teorileri ışığında kitaba dönüştü.

2000'lerin başında yüksek lisans çalışmalarımda ve tezimde katkıları bulunan tez danışmanım Prof. Dr. Adem Uğur'a, tez izleme/jüri üyelerine ve akademik süreç boyunca desteğini esirgemeyen akademisyen dostlarıma teşekkür ederim. Ayrıca, her yayıнімda olduğu gibi bu kitabın okurlarla buluşmasındaki değerli katkısı için Değişim Yayınevi'ne teşekkür ederim .

Bu kitabın kurum kültürü konusunda çalışma yapan araştırmacı ve meslektaşlarıma ilham vermesini diler, yöneticilerin de adil, şeffaf, liyakate ,sevgi ve saygıya dayalı, yıllarca aktarılır nitelikte örnek bir örgüt kültürü yaratmalarını temenni ederim.

Bugün en son bilgileri yapay zekadan alıp saniyeler içinde sunum , dakikalar içinde kitap yazılan bir dünyadan ama kitapların ve titizlikle taranmış makalelerin arasından kendi cümlelelerimle iyi okumalar diliyorum.

ZUHAL EROL

ARALIK 2025 SAPANCA

GİRİŞ

“Burada işler böyle yürür! “

90’larda yüzüme tokat gibi çarpan bu cümleyi ilk duyduğumda fakülteden mezuniyetime bir kaç ay vardı ve ben çiçeği burnunda bir reklam müdürüydüm. Sadece çalıştığım kurumu değil dünyayı kurtarmaya hazırdım. Özel sektör ve devlette geçen otuz yıla yakın çalışma yaşamımda bu cümleyi sayısız kez duydum. Dikkate aldığım da oldu gülümseyip geçtiğim de. 2002 ‘de ÇEKO’da, yüksek lisansta makaleleri incelerken, aslında bu sözün neye karşılık geldiğini anlamıştım : Örgüt kültürü.

Dalış eğitimcilerinin sık sık tekrarladıkları bir metafor vardır:

Bir dalgıçlık eğitimi sırasında ,öğrencilerden biri dalma arkadaşına sormuş: "Denizde yüzerken bir köpekbalığı görsen ne yaparsın? Arkadaşı "var gücümle olabildiğince hızlı yüzerim” demiş. Arkadaşı gülerek "bir köpekbalığından daha hızlı yüzemezsin ki” demiş. Bunun üzerine arkadaş da "köpekbalığından hızlı yüzmek zorunda değilim, senden hızlı yüzeyim yeter” diye cevaplamış.

Günümüzde hayatta kalabilmenin koşulu rakiplerden önde olmak, öne geçmenin koşulu da farklılık. Aynı teknolojiye ve kaliteye sahip firmalardan mutlaka biri diğerlerinden öne geçiyor, müşteriler o markanın bulunduğu ürün ya da hizmeti tercih ediyor. Neden? sorusuna aslında müşterilerin de çalışanların da verecek somut bir cevabı yok...

Bu öyle bir şey ki, daha kuruma girdiğiniz andan itibaren sizi saran, çalışanların bir selamı ya da gülümsemesiyle başlayıp, yöneticilerin ofislerinin rengiyle devam eden, duvardaki misyon, vizyon, temel değerlerle bütünleşip, sürpriz bir doğum günü partisiyle bitti sandığınızda efsanelerle dilden dile dolaşan tarifsiz bir farklılık. İşte bu örgüt kültürü.

Örgüt kültürü kavramının tarihine uzandığımızda karşımıza öncelikle örgüt teorileri çıkacaktır. Örgüt teorileri klasik ya da modern olsun, karşımıza anlaşılması güç, tarihler, isimler ve kavramlarla dolu araştırmalar, makaleler ya da kitaplar sunar. Bu karmaşık teorilerde asıl olan insan unsuru ve örgütlere etkisidir.

Birbirini kısmen ya da tamamen reddeden örgüt teorileri hiç olmazsa insan unsurunda birleşmekte ancak onda da sosyolojik ve psikolojik yaklaşım eksik kalmaktadır. Taylor'dan Weber'e, Hawthorne araştırmalarından Dalton'un analizlerine kadar tüm teoriler aslında insan kaynakları yönetiminde ” günümüz sosyal sermayesini gönülden nasıl işletmeye bağlarım?”sorusunun cevaplarını verir. Ancak bu cevaplar, açık ve net değildir, Pandora'nın kutusunu açmak sabır ve maharet ister.

Teknolojinin, pazarlama stratejilerinin ve etkin halkla ilişkiler .çalışmalarının bile kifayetsiz kaldığı noktada işte bir kurtarıcı "örgüt kültürü.”

Örgüt kültürü, verimlilik, kalite, motivasyon, bağlılık, sinerji ve tabii rekabet için bir servet ödemeye hazır yöneticilerin aslında hemen ellerinin altında duran ancak farkında olmadıkları bir gizemli kapı. Bu kapıyı aralamayı beceren kurumlar ise sahip oldukları gücü fark eder ve daha güçlü ve etkin kullanmayı başarırlarsa vazgeçilmezler arasında yer alırlar. Her örgüt en büyük serveti sosyal sermayesi ile doğar, büyür, gelişir ve hayat döngüsünü devam ettirir. Örgütlerde çalışanlar bilgi, tecrübe, dinamikleriyle birlikte örgüte, çok daha önemli bir değer katarlar: Örgüt kültürü.

Her çalışan yaşam biçimi, eğitimi, dini, siyasi, sosyal tercihleri, yeme içme, kültürel alışkanlıklarını örgüte katar. Böylece her çalışanın kültürü bir potada eriyerek örgütün amaç ve hedeflerinin birleşmesiyle örgüt kültürü oluşur. Örgüt kültürü bir örgütün tıpkı bizim parmak izlerimiz gibi eşi benzeri olmayan ve o kültürü tanımlayan alamet-i farikasıdır.

Binalar, ofisler, üniformalar, logolar, benzeşir; misyonlar, marşlar taklit edilir ancak örgüt kültürlerini bir başka örgüte tıpatıp uydurmak ya da benimsetmek mümkün değildir. Zira benzeşen cisimler olsa da ruhların taklidi imkansızdır.

Yüzlerce, binlerce kitap, makale, araştırma, insanın sırrına eremezken örgüt kültürü bize şu mesajı verir: *"Beni anla, beni çözümle, analiz et ve beni etkin kullan"*.

Örgüt kültürü konusunda ülkemizde yapılan akademik ve bilimsel çalışmaların yanı sıra büyük şirketlerin liderlerinin marka hikayeleri de örgüt kültürünü anlamak konusunda ilham vermektedir.

1.KÜLTÜR KAVRAMININ TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

1.1. Kültür Kavramının Tanımı

Kültür kavramı hakkında çeşitli kaynaklarda çeşitli tanımlar mevcuttur. Amerikalı iki antropolog kültür konusunda yayımladıkları antolojide, kültür kavramının 164 farklı tanımını derlemiş ve tartışmışlardır. Sosyal bilimci Berelson; "bilimsel bir kavramın bu kadar çok tanımı varsa onun tanımlanamayacağını kabul etmek gerekir. ' 'diyerek kavramı tanımlamanın zorluğunu belirtmiştir [Güvenç, 1994:95].

Kültürü tanımlamanın güçlüğü sözcüğün çok anlamlı olmasından kaynaklanmaktadır. Kültürün temel tanımları şunlardır:

-Kültür bir toplumun ya da bütün toplumların birikimli varlığıdır.

- Kültür belli bir toplumun kendisidir.

-Kültür bir dizi sosyal süreçlerin bileşkesidir.

-Kültür bir insan ve toplum kuramıdır [Güvenç 1994: 95]

Kültür sözcüğünün tarihçesini inceleyen Kroeber ve Kluckhohn yayımladıkları derlemede kavramın tarihsel evrimine atmış sayfa ayırmışlardır. Buna göre sözcük *cultura*'dan geliyor. Latince *colere*, sürmek, ekmek, biçmek, *cultura* ise Türkçe'deki "ekin " karşılığında kullanılıyordu.

Culture sözcüğü XVII. y.yıla kadar Fransızca'da aynı anlamda kullanıldı. İlk kez ünlü düşünür Voltaire *culture* sözcüğünü, insan zekasının *esprit* oluşumu, gelişimi, geliştirilmesi ve yüceltilmesi anlamında kullanmıştır. Sözcük buradan Almanca'ya geçmiş ve 1793 tarihinde bir Alman Dili sözlüğünde yer almıştır. Etnolog G.Klemm "İnsanın Genel Kültür Tarihi "adlı on ciltlik eserinde *cultur* sözcüğünü uygarlık ve kültürel evrim karşılığında kullanmıştır [Güvenç, 1996-96].

Kültür Longenecker ve Pringle'a göre paylaşılan ve öğrenilen bir sosyalleşme sürecidir [Gürçam, 1994:35].

Kültürle ilgili bu kadar çok tanıma rağmen kavramın ilk bilimsel tanımını İngiliz antropolog Taylor yapmıştır:

"Kültür, bir toplumun üyesi olarak insanoğlunun öğrendiği bilgi, sanat,' gelenek, görenek v.b. yetenek ve alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütündür. ' "

Taylor'un tanımının eksik olduğunu iddia eden Malinowski, kavramın içine teknolojiyi de ekleyerek, kültürün insanın doğayla ve çevreyle mücadele ettiği yöntemler ve bunu kullanarak kendine yarattığı yaşam biçimi olduğunu söylemiştir [Oktay, 1995: 11] .

Kültürle ilgili yapılmış bu kadar tanım ve betimlemenin ışığında kültür için en genel şekilde "insanoğlunun yaptığı ettiği her şey" 'demek doğru olacaktır [Eroğlu, 2003].

Kültür kavramının yönetim bilimleri esasına göre tanımı ise: "Kültür bir toplumu oluşturan bireylerin kendi aralarında ya da kendileri ile toplum arasındaki ilişkileritoplum içinde kazanılan bilgiyi, normları, görüş ve bakış açısını ve davranışları kapsar. Böylece kültür o toplumda bireylerin çoğunluğunda ortak olan ve diğer toplumlardan farklı kılan bir yaşam tarzı oluşturmasını sağlar [Doğan, 1997:54-55].

Kültür kavramı bugün, milletlerin geçmişten geleceği taşıdığı ortak değerler olarak anlaşıldığı gibi yönetim bilimleri yazınında da yönetsel bir metafor olarak kullanılmaktadır.

1.2. Kültürün Unsurları

Kültür nelerden oluşur diye baktığımızda kültürü oluşturan çok farklı ve temel unsurlar vardır:

- 1.Maddi kültür unsurları, teknoloji, mimari eserler, doğayla mücadele için yapılan yapılar.
- 2.Toplumun dili.
- 3.Ahlak ve estetik.
- 4.Eğitim yoluyla bazı kültürel değerlerin öğrenilmesi, sosyalleşme, kültürleşme süreci.
- 5.Din, inançlar, tutumlar, kurallar ve değerler.
- 6.Sosyal örgütlenme ve kurumlar
- 7.Siyasal yaşam [Güvenç, 1996: 100].

Kültür bu unsurların birleşmesiyle oluşur ve bu unsurların her biri o kültürü diğerlerinden farklı kılmaya yarar. Bazı kültürlerde bir unsur diğerinden daha zayıf ya da güçlü görünürken bazı kültürlerde bir unsur yok denecek kadar az da olabilir.

1.3. Kültürün Özellikleri

Kültürü bireyleri toplum içinde bir arada tutan ortak amaçlar, inançlar ve yaşam biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Kültür kavramının belli başlı özellikleri şunlardır.

1.3.1 Kültür Öğrenilir

Kültür bireylere doğdukları andan itibaren genetik olarak verilen bir özellik, içgüdü ya da bir yetenek değildir. Kültür her bireyin doğumundan sonra edindiği ve kendine aktarılan öğretilmiş davranışlarla yoğurup kişisel yaşamına kattıkları edinimlerdir. İnsanlar doğdukları anda bir kültüre sahip değildirler. Önce anne baba aile sonra okul ve arkadaş çevresi daha sonra iş hayatı ve toplum bireye kültürü sosyalleşme sürecinde kazandırır.

1.3.2. Kültür Tarihidir ve Sürekli

Kültür bir kuşaktan diğerine geçiyorsa yani sürekliyse her kültürde ortak nedenleri ve sonuçları vardır. Kültür örgüt içindeki üyelere tarihsel yolla aktarılır ve her sistem kültürünü bu tarihsel yolla kalıcı kılar. Adetler, gelenekler, yazılı ve sözlü kurallar tarihsel süreçle devam eder [Güvenç, 1996: 100].

1.3.3 Kültür Toplumsaldır

Bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan alışkanlıklar kabul edilen davranış, tutum ve değerler o grubun kültürüdür. Kültürün varlığı toplumun varlığına bağlıdır. Toplumdan söz edebilmek için de ortak bir kültürün varlığı zaruridir.

1.3.4. Kültür İhtiyaçları Karşılama ve Doyum Sağlayıcıdır

İnsanoğlunun fiziksel ve psikolojik ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçlar karşılanmadıkça birey kendini ve varlığını eksik hisseder. Kültürel öğelerin devamı için bu öğelerin bireye doyum ve umut veriyor olması gerekir.

1.3.5. Kültür Değişir

Değişim kişiseldir ve bir toplumda değişim olması için bireyler bir şeyleri farklı biçimde düşünmeli, hissetmeli ya da yapmalıdır. Yirmi beş bin kişinin bir anda din değiştirdiğini ve önceden belirlenmiş bir yere yerleştiğini düşünelim. Bir anda o gittikleri yerin kültürü değişecektir [Duck Daniel Janie, 1999:62].

Kültür zaman boyutuyla birlikte doğal çevre içinde değişim gösterir. Koşullar değiştikçe insanların ihtiyaçları değişir ve doyum azalır. Doyum verme özelliği de bulunan kültür de bu ihtiyaçlar doğrultusunda değişir.

Kültürel değişim, sistemin bütününde hemen olmaz. Sistemin belli bir kesimindeki değişimler, geri kalan kurumları bu yeni duruma uymaya zorlar.

Tarihi koşullar, coğrafi nitelikler kültürel değişmeyi doğrudan belirlemez ona zemin hazırlar ve çizgileri belirler. Toplum da bu çizgiler üzerinde yeni kültürel kurum ve öğeler belirler [Güvenç, 1996-:104].

1.3.6. Kültür Bütünleştiricidir

Kültürün tam anlamıyla bütünleşmiş sistemler olduğunu söylemek imkanı yoktur, Tarih ve çevresel etmenlerin etkisiyle hiçbir kültürel sistemde sürekli ve tam bir bütünleşme görülmez. Bütünleşme bir yön ve idealdir fakat gerçekleşmesi uzun zaman alır. Uyum sürecinin bir ürünü olarak belirli bir kültürün öğeleri uyumlu ve bütünleşmiş bir sistemi oluşturmak eğilimindedir.

1.3.7 Kültür Soyut Bir Kavramdır

Soyut bir kavram olan kültür çoğu zaman gözlenecek bir olgu değildir . Kültür kavramı belli bir toplumdaki öğeler, bunların karşılıklı ilişkilerini temsil eder. [Güvenç 1996-104].

Kültür insanların yaşama amacı, dünya görüşü, dil ve konuşma tarzı, iyi ve kötü anlayışı, tutumlar, davranışlar, inançlar, doğrular ve yanlışlar, yaşamın değerli yönleri, insanlar arası ilişkiler, iş yapma, amaçlara ulaşma, davranış usulleri, otorite ve sorumluluk anlayışı, zaman anlayışı, giyim, kuşam, görünüş, serbestlik ve bağımlılık konularında paylaştıkları değer, anlayış, sembol, simgelerin toplamıdır. Bu paylaşma derecesi ne kadar yüksekse o ölçüde kuvvetli bir kültürden söz edilebilir [Koçel, 2003].

Kültürün ne olduğunu, özelliklerini ve nelere bağlı olduğunu bilmeden bir kurumun, bir örgütün kültürünü incelemek de eksik bir çalışma olacaktır.

2.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

2.1. Örgüt Kavramının Tanımı

Örgüt sözcüğünün aslını oluşturan Yunanca'daki organon kelimesi alet, edavat anlamına gelir [Morgan, 1998:27].

Sosyal sözlükte örgüt tanımı , kendilerine ait işlevleri ve idari bir yapısı olan özel veya resmi kuruluş ya da bunların bir parçası ,yönetim biliminde ,müşterek hedefi olan bir gurubun, birim ve kişinin arasında münasebetler ağıdır [Seyyar, 2004:548].

Örgüt terimi Türkçe sözlükte şöyle açıklanır:”Ortak bir amacı gerçekleştirmek ereğiyle bir araya gelmiş kurumların ya da kişilerin oluşturduğu birlik. [Püsküllüoğlu 5: 12021].

Günlük dilde illegal niyetle faaliyet gösteren yer altı topluluğu anlamında kullanılan “örgüt” kelimesi yönetim biliminde farklı anlamda kullanılır.

Örgü kavramı iki değişik anlamda kullanılır. Birincisi önceden planlanan ilişkiler anlamındaki örgüt. İkinci anlamı, bu yapının oluşturulması sürecini, bir dizi faaliyeti, örgütlenmeyi ifade eder. Hatta bazen örgüt kavramına bir üçüncü anlamda verilmektedir. Bu anlamda örgüt, toplumdaki diğer varlıklar arasında bir sosyal sisteme verilen isimdir [Koçel, 1989:13].

Örgüt denilen sosyal sistem canlı bir organizmadır zira örgütü oluşturan insanlardır. Dolayısıyla canlı bir sistem olan örgüt dinamiktir, durağan değildir. Bu dinamizm içinde bir örgüt fırsatlar ve tehditlerle karşı karşıyadır. Doğadaki ekolojik denge gibi işletmeler de sektördeki varlıklarını sürdürmek için ve kıyasıya rekabetten üstün çıkabilmek için fırsatları değerlendirip tehditleri bertaraf etmeye çalışır. Çevresel faktörler örgütün hayat döngüsünü belirleyicidir [Çulpan, 1976: 113].

Örgütler çevreleri ile karmaşık ilişkiler içinde olup, herhangi bir örgütün kesin sınırlarını ve çevresinin boyutlarını tanımlamak çok güçtür. Örgütler çevreleri ile sürekli etkileşim içindedirler. Bu nedenle, örgütlerin içinde bulundukları çevrenin yapısı ve özellikleri önem kazanmaktadır [Çulpan, 1976:113].

Çevresel faktörleri iki ana başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar genel çevre ve özel çevre olarak adlandırılabilir. Genel çevresel faktörler teknolojik, yasal, politik, ekonomik, demografik, ekolojik ve kültürel faktörlerdir. Özel çevresel faktörler ise, müşteriler, tüketiciler, satıcılar gibi örgütün doğrudan ilişkiye girdiği faktörlerdir [Kavuncu, 2003:47-48].

Genel ve özel çevresel faktörler bir örgütü yaşamsal açıdan tehdit ederken aslında bir taraftan da hayatını sürdürebilmesi için onu uyarıcı görevi görür. Dış etkenlerden gelen bu uyarılara cevap veren örgütler kendini düzeltir ve yaşam döngüsünde varlığına devam eder.

2. 2. Örgüt Kültürü Kavramının Tarihsel Gelişimi

Örgüt kavramı akademik alan yazınında ilk defa Administrative Science Quarterly'de yayınlanan "Örgütsel Kültürler Üzerinde Çalışırken" adlı makale ile yer almıştır [Terzi,2001: 19].

Western Elektrik firmasının Hawthorne fabrikasında Elton Mayo yönetiminde yapılan ünlü araştırmalara beşeri ilişkiler alanında sonradan yapılan tüm araştırmaların başlangıç noktası ve ilham kaynağı olarak bakılır [Mouzelis, 2001 : 124].

Sosyoloji, antropoloji ve etnoloji kökenli kültür kavramının örgüt kuramı ile örtüştürülerek yönetim alanyazınına yerleşmesinde Deal ve Kennedy'nin "Kurum Kültürü" Peters ve Waterman'ın "Mükemmeli Arayış" William Ouchi 'nin "Teori: Z" adlı kitapları önemli rol oynamıştır.

Japon mucizesi karşısında hezimete uğrayan ve Amerikan egemenliğinin bu kısa boylu, çekik gözlü insanların sayesinde sona erdiğini dehşetle izleyen yönetim bilimci ve araştırmacılar "bir kilit varsa anahtarı da vardır" diyerek özellikle Japonların çalışma sistemini mercek altına aldılar [Terzi,2000: 22].

Avustralyalı bir Japonya uzmanı olan Murray Sayle'ye göre Japon firmaları çeltik tarlalarının kültürel değerleri ile samurayın hizmet ruhunu birleştirmişlerdir.

Örgüt kültürünün ele alınmasında Japon mucizesinin yanı sıra etkili olan unsurlar şunlardır.

1. Japon firmalarının ekonomik başarısı ve Japonya'nın 1970'lerin sonlarına doğru ekonomik bir süper güç olmaya yönelmesi bir çok araştırmacıyı bunun nedenini bulmaya itmiştir.
- 2 Japon firmalarının hızla yükselişi , Amerikan mallarının pazar kaybetmesi , Amerika'da ve Avrupa 'da artan iflas, şirketlerde örgüt kültürüne ilgiyi artırmıştır.

Örgüt kültürü(paylaşılan değer, norm, vizyon, haky ve mitler, kahramanlar) kavramın gelişimini sağlamıştır.

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

Bu tepkilerle ortaya çıkan rasyonalist görüş, örgütsel kültürü bir hedefin etkili olarak gerçekleştirilmesi için bir araç olarak görür. Bu çerçevede kültür, paylaşılmış düşünceler, ideolojiler, değerler, sayılılar, . beklentiler, tutumlar, belirli bir topluluğun birlikte ördüğü normlar olarak tanımlanır.

Örgütsel kültür tartışmalarında ikinci önemli yaklaşım olan ve Edgar Schein'in önemli katkılarda bulunduğu işlevselci yaklaşımda, kültürün nasıl doğduğu hangi işlevlere sahip olduğu, nasıl yayıldığı ve değiştiği sorularına cevap aranır. İşlevselci yaklaşım, örgütü doğal bir sistem olarak görür ve gerekli işlevleri başarmak suretiyle örgütsel yaşamın süreceğini varsayar. Bu çerçevede örgüt kültürüne, örgütsel yaşama olan katkıları açısından bakılır. Edgar Schein'in örgüt kültürüne işlevselci yaklaşımı, değerler ve özellikle de varsayımlar üzerine odaklanır [Terzi,2000: 22].

Edgar Schein ,örgüt kültürünü bir grubun dışa uyum sağlama ve iç bütünleşme (external adaption and intenal integration) sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli düzeydeki temel varsayımlar olarak tanımlamıştır [Eren, 2001 : 135].

Schein'e göre kültür; belirli bir grubun dış uyum ve iç entegrasyon sorunlarını çözerken, temel unsurlar örüntüsüdür.

Sembolik yaklaşım örgüt kültürünü semboller merkezli olarak anlamlandırmamız gerektiğini, kültürün insanların etkileşimlerinden bağlantısız bir şekilde oluşmadığını, insanların kültürü zihinlerinde oluşturduklarını ve zihinlerinde ne olduğunu tam olarak bilemeyeceğimizi belirterek, göstergeler veya sembollerini bilebileceğimizi ileri sürmektedir.

Rasyonalist, İşlevselci ve Sembolik yaklaşımların örgütsel paradigmaları ve örgüt kültürü anlayışları Tablo 1 de görülmektedir.

Tablo 1: Örgüt Kültürü Tartışmalarında Teorik Yaklaşımlar

Kuramlar	Örgütsel paradigma	Örgütsel Kültür
Rasyonalim	Örgüt başarının bir aracıdır.	Kültür örgüt amaçlarının başarılması için etkili bir araçtır.
İşlevsellik	Örgüt gerekli işlevleri icra ederek yaşamayı sürdüren bir topluluktur	Kültür, dış uyum ve iç bütünleşme ile ilgili işlevleri yerine getiren temel sayıltılar ve paylaşılmış değerler örüntüsüdür.
Sembolizm	Örgüt sembolik eylemlerin karmaşık bir örüntüsünü ifade eden bir insan sistemidir.	Kültür.sosyal olarak inşa edilmiş semboller ve anlamlar örüntüsüdür.

Kaynak: Terzi, 23

Örgüt kültürünü, Louis "bir grup insan tarafından paylaşılan anlamlar demeti";

Alvesson "sosyal gerçeklik hakkındaki değerler ve sayıltılar";

Deal ve Peterson 'Örgütün tarihsel gelişimi içerisinde biçimlenmiş gelenekler, inançlar değerler örüntüsü";

Schwartz ve Davis "örgütteki grupların ve bireylerin davranışlarını güçlü bir biçimde şekillendiren normları yaratan, örgüt üyeleri tarafından paylaşılmış beklentiler, değerler ve inançlar kalıbı";

Wagner ve Hollenbeck "örgüt içerisinde temel değerler ve normlara dayalı ve örgüt üyelerinin örgütü anlamalarına yardım eden paylaşılmış algılar ve tutumlar";

Armstrong "örgüt içerisinde eylem ve etkileşim biçimlerini şekillendiren ve işlerin nasıl yapıldığını gösteren paylaşılmış inançlar, beklentiler ve varsayımlar örüntüsü";

Hofstede "bir grubu diğerlerinden ayırt edecek bir biçimde aklın kolektif olarak programlanması" olarak tanımlamışlardır [Terzi,2001 : 22-24].

Örgüt kültürü, kimi araştırmacılarca kurum kültürü olarak da ifade edilmektedir.Örgüt yerine kurum terimini kullanan tanımlardan birine göre kurum kültürü;aynı kurumda çalışanların tutum,inanç,varsayım ve beklentileri ile bireylerin davranışlarını ve bireyler arası ilişkileri belirleyen faaliyetlerin nasıl yürütüldüğünü gösteren normlar demetidir [Erengül, 1997:27].

Bazı örgüt kültürü tanımlamaları şunlardır:

Kurum tarafından benimsenen temel değerler

Örgütün müşterilerine ve çalışanlarına yönelik politikasına kılavuzluk eden felsefesi,

Buralarda işlerin nasıl yapıldığına ilişkin ortak görüşler ,
Aklın kolektif bir şekilde programlanması,
Örgüt üyelerince paylaşılan temel inanç ve varsayımlar,

İşin nasıl organize edilmesi ,otoritenin nasıl kullanılması , insanların nasıl motive edilmesi gerektiğine ilişkin kuvvetli inançlar bütünü [Vural, 1998:40-41].

Örgütte insanların nasıl davranması ve birbirini nasıl etkilemesi gerektiğini biçimlendiren, işlerin nasıl yapıldığını gösteren paylaşılan inançlar, tutumlar ve beklentiler modeli

Bir örgütün temel değerleri , inançları ve onların çalışanlara iletilen sembol ve mitleri , hikayeleri, çalışanlara iletilen sembol, seremoni ve mitolojilerin bütünüdür [Vural, 1998, 40-41.].

Bu iki farklı tanımın ortak noktası da vardır.

Yukarıdaki tanımlarda örgüt üyelerince paylaşılan bir değerler bütününden söz edilmektedir. Bu değerler bütünü, üyelere, doğru ya da yanlış, kabul edilebilir ya da kabul edilemez davranışların neler olduğu hakkında bilgi vermektedir. Yine kurum içindeki bu ortak değerler bütünüün örgütün üyelerince sorgulamadan doğru kabul edildiğidir. Yani kimse yazılı bir metin görmez ama varlığını bilir ve kabul eder.

Örgüt kültürünün içindeki sembollerin ,bunlara yüklenen anlamların, hikayelerin ve geçmiş olayların hem ortak kültürün oluşturulması hem de davranışları yönlendiren kültürel unsurlar olduğu üzerinde durulmaktadır [Sabuncuoğlu, 1998:29].

Bütün tanımları içinde toplayan basit ve net bir tanım da Acar Baltaş tanımıdır. Baltaş örgüt kültürünü "Örgüt kültürü, bir kuruluşun içindeki paylaşılan değerler, inançlar, normlar, davranışlar ve semboller bütünüdür. Bu kültür, kuruluşun kimliğini ve kişiliğini tanımlar ve çalışanların davranışlarını, düşüncelerini ve duygularını etkiler." [Baltaş , 2010-12].

2.3. Örgüt Kültürünün Özellikleri

2.3.1. Örgüt Kültürü Öğrenilmiş Veya Sonradan Kazanılmış Bir Olgudur

Kültür nasıl bireylere doğuştan ya da genetik olarak geçmiyor, doğuştan itibaren öğreniliyorsa, bir organizasyondaki çalışanlar da çalıştıkları kurumun kültürünü işe alındıkları andan itibaren öğrenir ve süreç içinde bu kültürü benimseyerek kazanırlar.

Bu öğrenmede ve benimsemede üst yönetim, kurucular veya ortaklar, astlarla üstler arasındaki iletişim etkilidir. Zamanla bireyler başarılı amirlerin liderlerin davranışlarını benimser ve onların ekseninde eylem ve tutumlar sergiler [Eren,2001 : 138].

2.3.2. Örgüt Kültürü Grup İçinde Paylaşılır Olmalıdır

Bir çalışanın işe alınmasıyla aslında kültürün paylaşılması başlamıştır. Bir elemanın gazetede gördüğü bir reklam şirketine metin yazarı olarak müracaat etmesi, işe alınması ve "ben burada emek harcayıp buradan para kazanayım demesi" örgüt kültürüne ilk adımdır.

Kurum çalışanları işe geliş gidiş saatleri, çay kahve molaları, yıllık izin ve terfi politikaları ve iş dışında da bir araya gelmeleri ile ortak bir kültürü paylaşmaya başlarlar. Şirkette yaşadıkları mutlu ya da mutsuz anlar, başarı ve hezimetler, takdir ya da cezalar bir potada toplamı ve zamanla hikayeler ve mitlere dönüşerek grubun üyelerince paylaşılır ve aktarılır [Eren Ag.e.: 138].

2.3.3. Örgüt Kültürü Yazılı Bir Metin Değildir

Örgüt kültürü E.Schein isimli düşünürü göre üç katmana ayrılarak incelenir. Her katman kültürün yansıması ve anlaşılmasına katkıda bulunur. Birinci katman fiziksel düzen ve sosyal çevredir. Üretimde kullanılan teknoloji, iş akışı, iş düzeni, ofis düzeni, konuşulan dil, toplantı odası düzeni, toplantıları yapma ve tartışma düzenidir. Buna üst katman diyor Schein. Orta katmanda ise davranışlara rehber olan ve sorunlara çözüm yolları oluşturan değer yargıları görülmektedir.

Grup üyeleri yazılı olmayan bu değer yargılarını birbirleriyle konuşarak aktarırlar ve aşırlar. Alt katmanda ise örgütte genel kabul görmüş varsayımlar vardır. İnanç ve değerlerin oluşmasında bu varsayımların üyelerce bilinmesi ve farkında olunması gerekir. Killman isimli düşünür de örgüt içindeki bu varsayımların ve gerçeklerin bilinmesi, kişilerin düşünce yapıları içinde yer alarak davranışlar için değer ve inanç sistemi oluşturulması gerektiğini savunur. Bunlar yazılı değildir [Eren,2001: 138-139].

Ancak en üst katmandan en alt katmana kadar varsayımların bilinmesi ve kabullenilmesi yani farkında olunması çok güçlü bir iletişim, paylaşım ve örgütsel öğrenmeyi gerekli kılar. Birey bir çok şeyi bilmesine rağmen öğretileni doğru kabul eder ve basmakalıp şekilde yaymaya başlar.

Örgüt kültürü örgütün içinde bazen istenen bazen istenmeyen her türlü bilginin yayıldığı canlı bir organizmadır ve temelini de birey oluşturur.

2.3.4 Örgüt Kültürü Düzenli Bir Şekilde Tekrarlanan Davranışsal Kalıplar Şeklinde

Kültürün öğrenilmesinde ve yayılmasında birbiri ile ilişkili, birbirini tamamlayan ve anlamlı hale getiren davranışsal kalıplar önemlidir. Çünkü kültür, inanç sistem ve değerlerin sonucunda ortaya çıkan üyelerce sergilenen, kendi içinde bir bütünlük sistem oluşturan davranış kalıpları sisteminden oluşmaktadır.

Örgütsel kültürün düzenli ve tekrar edilen, geçmişten bugüne, bugünden de geleceğe aktarılan bir yapısı vardır .Örgüt içinde üyelerin gösterdikleri ve diğer üyelere aktardıkları, kullandıkları diller, semboller seremonik hareketler çoğu zaman üyelerin otomatik olarak ve sorgulamadan aldıkları ve kabul ettikleri ortak davranış kalıplarıdır.

Bunların nedenleri örgüt üyelerine, zamanla, yeri geldikçe ve fırsatlar ortaya çıktıkça verilmeli, örgütsel öğrenme gerçekleştirilmeli ve öğrenen organizasyonların yöntem ve teknikleriyle aktararak pekiştirilmelidir [Eren, A.g.e.: 138-139].

2.4. Örgüt Kültürü İle İlgili Yaklaşımlar

2.4 1. Karşılaştırmalı Yönetim Yaklaşımında Örgüt Kültürü

Kültürü bir değişken olarak alan bu yaklaşımda kültür ve örgüt arasındaki ilişkiler incelenmiş, değişik kültürden gelen bireylerin tutum ve davranışlarındaki fark ve benzerlikler irdelenmiştir.

2.4.2 Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımında örgüt kültürü , kültürün değişken olarak ele alındığı , örgüt içinde geliştirilmiş inanç ve değer yapılarından oluştuğu kabul edilmektedir. Durumsallık ve karşılaştırmalı yaklaşıma bakıldığında , karşılaştırmalı yönetim anlayışında kültür ortamın bir parçası , durumsallık yaklaşımında ise davranışları belirleyen bir güçtür Eren, 1998:90].

2.4.3. Kültürü Örgütün Kendisi Olarak Ele Alan Yaklaşımlar

Bu yaklaşım kendi içinde üç ayrı model olarak ele alınabilir. Bu yaklaşıma göre kültür örgütte olan bir değişken değil, örgütün bizzat kendisidir. Bu bakış açısına göre örgüt kültürünün sadece maddesel veriler aracılığıyla değil, daha çok sembolik, ifadeyel ve düşünsel verilerle incelenmesi uygundur olacaktır.

2.4.4 Örgütsel Özümleme

Bu yaklaşıma göre kültür, örgüt üyelerince paylaşılan özümsemeler veya bilgi ve inanç sistemlerinden oluşur. Bu yaklaşımda kültür, maddi unsurları, olayları, davranışları ve duyguları algılamada ve düzenlemede tek başına bir sistem olarak olarak düşünülmektedir. O halde kültür, örgüt içindeki grup ve birey davranışlarını yönlendiren temel inanç ve değerlerden oluşur. Bu yaklaşım, örgütü bilgi sistemi ve bilgi yönetimi sistemi olarak görmekte ve bilginin erişim ve paylaşım durumuna göre köklü örgüt kültürünün oluşturabileceğini savunmaktadır [Eren, 1998:90].

2.4.5. Örgütsel Sembolizm

Bu yaklaşımda ise örgüt aynı bir toplum gibi ortak ifadeler ve semboller sistemi olarak tanımlanır. Bu yaklaşımın esasını ,örgüt üyelerinin ortamı yorumlama biçimleri ve bu konudaki tecrübelerinin onların davranışlarına yansımaları oluşturmaktadır. Bu örgüt kültürü yaklaşımı örgüt içindeki davranışların sosyalleşmesini anlamak ve örgüte yeni kabul edilecek üyelerin seçimi için bir sistem kurma açısından çok yararlıdır.

2.4.6. Yapısal / Psikodinamik Yaklaşım

Bu yaklaşımda ise, örgüt kültürü insanın bilinçaltında yatan düşünceleri toplumun bilinen sosyal düzenlemeleri birbirine bağdaştırdığı yapısal bir oluşumdur. Bu bakış açısıyla örgütsel kültürün incelenmesindeki amaç, bilinçaltındakilerle insanın düşünce yapısı arasındaki ilişkileri ortaya

çıkarmaktır. Bu yaklaşıma göre örgütü sadece bir takım fiziksel hareketlerin girdi, değişim, üretim ve çıktı gönderme mekanizması olarak görmemek, bunun kendine özgü inanç ve değerler bütününe oluşturduğunu kavramak gerekir.

Kültürü bir değişken olarak ele alan yaklaşımlarla bu yaklaşım arasındaki fark bu yaklaşımın örgütü kendine özgü sosyal inanç ve değerleri olan ve bir kültürü temsil eden varlık olarak ele almasıdır [Eren, 141-142].

2.5. Örgüt Kültürlerinin Sınıflanması

2.5.1 Güçlü Kültür-Zayıf Kültür

Örgütsel kültürleri, Deal ve Kennedy, Peters ve Waterman, Hofstede ve diğerleri güçlü ve zayıf kültürler olarak sınıflamaya tabi tutmaktadır.

Hofstede “ “Kültürün Sonuçları (1980) “ kitabında ele aldığı –bireycilik/ toplulukçuluk kavramlarını şöyle açıklar : Bireycilik, bireyler arasındaki bağların gevşek olduğu, herkesin sadece kendisine ve çekirdek ailesine bakmak zorunda olduğu kültürler için geçerlidir. Toplulukçuluk, insanların doğuştan itibaren güçlü ve sıkı gruplara bağlı olduğu ve bu bağlılığın yaşam boyunca sorgulamayan bir sadakat karşılığında var olduğu toplamlarda vardır [Kağıtçıbaşı, 2006:359-360].

Güçlü kültürlerde, politika kitapçıklarına, örgüt şemalarına ayrıntılı işlem ve kurallara daha az gereksinim duyulur. Zayıf kültürlerde çalışanlar ne istediğini söylemekten çekinir ve çoğu da diğerlerinin duymak istediklerini söylerler. Bu durum "yenilikçi ol, risk al ama dikkatli ol" şeklinde örgüt içerisindeki bir çok mesajın birbirine karışmasına yol açar [Şişman, 1994:144].

Kültür işlevsizleştğinde bir çok örgütte görülen bazı bozguncu davranışların oluşmasına yardım eder ki bu davranışlar yıkıcı etkilerine rağmen örgüt içerisinde sürdürülürler. Bu davranışlara yeniliklere kasten direnme veya yenilikleri sabote etme, örgütün değişim kapasitesi hakkında olumsuz tavır takınma, daha kötüsü, bu tür davranışlar yalan söyleme, hile, çalma, korkutma ve diğerlerine zarar verene şeklinde görülebilir, Bu davranışlar olanaksız gözükmeyle beraber, örgütün zor problemlerinin kaynağı olarak sıklıkla kültürel destek bulurlar [Şişman, 1994:144].

Güçlü kültürlerde iş görenlerin yaratıcılık ve başarı güdülerinin teşvik edildiği, büyük ölçüde özerklik verildiği, yakın denetim biçimi yerine uzaktan denetim biçiminin tercih edildiği gözlenmektedir. Ayrıca güçlü kültürlerde, iş görenler arasında paylaşılmış ortak bir dil olduğu için planlanmış ve koordine edilmiş diğer eylemlerde yanlış anlaşılma oranı büyük ölçüde azalmaktadır [Şişman, A.g.e.: 144].

Erdem'e göre güçlü kültürlerde, örgütün temel değerleri yoğun bir biçimde algılanır ve geniş bir biçimde paylaşılır. Alt kültürler arası bağlılık söz konusudur. Kültürel ağ mitleri ve sembolleri kolaylıkla yayar. Moda akımlardan örgütü korur. Güçlü örgütlerin spesifik bir sonucu da iş

gören devir hızının düşüklüğüdür. Zayıf kültürlerde ise ortak bakış açısının yokluğu, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki kopukluklar, diyalog eksikliği, kuşku ve düşmanlık hisleri görülür. Bu örgütlerde kazanma beklentisinden çok kaybetme kaygısı gözlenir. Güçlü örgütsel kültürlerde güçlü liderin etkisinin yanında iki temel faktör önemli bir rol oynamaktadır. Paylaşırlılık ve yoğunluk. Paylaşırlılık, örgüt üyelerinin aynı değerlere sahip olma derecesini, yoğunluk ise, örgüt üyelerinin bu değerlere bağlılık derecesini göstermektedir [Vural, 1998:49].

Bir çok örgüt, yeni iş görenlerin örgüt felsefesini ve örgüt içi uygulamaları öğrenebilmeleri için oryantasyon programları uygular. Çünkü iş görenler kültürel değerleri paylaşmak için ne olduklarını bilmek isterler. Paylaşırlılık, ödüllendirme sisteminden etkilenir. Örgütlerin tanınma, yükseltme ve promosyon gibi verdikleri ödüller, değerlere bağlanma ve bu değerleri anlamaya yardım eder.

Yoğunluk derecesi, ödüllendirme sisteminin sonucudur. İş görenler yaptıkları işlerde örgütsel yollarla ödüllendirileceklerini algıladıkları zaman işe sarılma arzuları artacak, tersi durumlarda ise bağlılık dereceleri azalacaktır

Ödül kültürün güçlü bir göstergesidir. Örgütün ödül sistemi ve kültür, büyük ölçüde birbirlerine bağlı olduklarından ödül sistemi dikkatli bir biçimde uygulandığında, örgüt kültürünü etkileyen ve örgütsel değerlerin doğruluğunu gösteren ve onları şekillendiren bir araç olarak kullanılabilir.

Örgüt kültürü ve ödül sistemi arasındaki bağlılık kültürün ödül sistemini etkilemesi ve ödül sisteminin kültürü etkilemesi şeklinde karşılıklı bir iletişim çerçevesinde iki başlık altında incelenebilir.

Örgüt kültürünün ödül ceza sistemine de çok büyük etkisi vardır. Bazı örgütlerde iş görenler için ödül ve ceza çok sıradan ve olması gereken bir tarz iken bazı kültürlerde iş görenler bunu etkili bulmazlar ve yönetim de zaten bunu benimsemez.

Ödül ceza sistemini belirgin biçimde uygulayan örgütlerde ayın elemanı, tatil hediyesi , üyelik kartları, prim gibi ödüller ve aylıktan kesme, uyarı, kınama vb cezalar görülür. Dinleme saatleri, kahve molaları, sosyal etkinlik , yarışma ve kurslar da ödül olarak karşımıza çıkmaktadır.

Güçlü kültürün spesifik bir sonucu da iş gören devir hızının düşük olmasıdır. Güçlü bir kültürde örgütün neyi temsil ettiği konusunda iş görenler arasında yüksek bir fikir birliği vardır. Böyle bir amaç birliği bağlılığa sadakate örgütsel adanmışlığa yol açar. Bunlar sonuçta iş görenlerin örgütten ayrılma eğilimlerini azaltır [Robbins, 1994:303].

Güçlü örgütsel kültürler iş görenler ve örgüt performansı üzerinde güçlü bir etki yapabilirler. Bu etki örgüt stratejisi, örgütsel yapı, mali analiz yöntemleri, liderlik gibi faktörlerden oluşan etkiden bile daha büyük olabilir.

Nelson ve Quick'e göre güçlü örgütsel kültürler, üç nedenden dolayı örgütsel performansı etkilemektedir.

1. Güçlü örgütsel kültürlerde tüm iş görenler ortak amaçları paylaşmıştır.
2. Güçlü örgütsel kültürlerde örgütsel değerler iş görenler tarafından paylaşıldığı için iş görenlerin güdülenme dereceleri yüksektir.
3. Güçlü örgütsel kültürler, bürokrasinin bunalıcı (oppressive) etkileri olmaksızın bir kontrol sağlar [Terzi,2000:67-68].

2.5.2. Geert Hofstede'nin Kültürel Analizi

Kültür ve kültür farklılıkları üzerine yaptığı çalışmalarla tanınan Geert Hofstede ulusal kültürün örgütler açısından sonuçlarını inceleyerek kırk ülke üzerinde yapmış olduğu araştırmada elde ettiği sonuçları dört başlık altında incelemektedir. Geert Hofstede'nin yaklaşımı farklı boyutları içermektedir.

Buna göre toplumlar farklı toplumlar farkı sonuçları doğurur. Eşitlik, itibar ve güç alanları kendini gösterebilir.[Sarıgut- 1994-11].

Hofstede 'e göre güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda ilişkiler azaltılmış, toplumdaki herkes birbirine bağımlı, hiyerarşi rollerin eşitsizliği anlamında olup, uygun bir biçimde oluşturulmuş, toplumun alt katmanında olanlar ile üst katmanında olan herkes birbirini kendisi gibi bir insan olarak görmekte, gücün kullanımı hukuki ve iyi ve kötüyü ayırt etmeye bağlı, herkes eşit haklara sahip, güçlü insanlar sahip olduklarından daha az güçlü görünmeyi denemekte, sosyal sistem sorgulanabilmekte, bir sosyal sistemi değiştirmenin yolu gücü yeniden dağıtmaktan geçmekte, değişik güç seviyesindeki insanlar kendilerini daha az tehdit içinde algılamakta, güçlü ve güçsüzler arasında gizli bir uyum söz konusu ve güçsüzler arasındaki işbirliği dayanışma temelinde oluşabilmektedir.

Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumların temel özellikleri ise şu şekilde sınıflandırılmaktadır. Eşitsizlik düzeninin olduğu bir dünyada herkes hak ettiği yerdedir.

1-Güçlüler ve güçsüzler bu düzenle korunmaktadır. Çok az insan özgür ve insanların çoğu ise diğerlerine bağımlıdır. Hiyerarşi varoluşsal eşitsizlik anlamındadır. Toplumun alt katmanlarında olanlar ile üst katmanlarında olanlar birbirlerini farklı kategorilerde görürler. Güç toplumun temel gerçeğidir ve iyi ve kötünden önce gelir. Gücün hukuksallığı tartışılmaz. Güç sahipleri ayrıcalıklı olmaya hak kazanırlar. Güçlüler olduklarından daha fazla güçlü görünmeye çalışırlar. Güçsüzler (underdog) kınanır. Sosyal bir sistemi değiştirmenin yolu güç sahiplerini değiştirmektir. Birilerinin gücü diğer insanlar için potansiyel bir tehdittir ve nadiren güven duyulabilir. Güçlü ve güçsüzler arasında gizli bir çatışma vardır. Güçsüzler arasındaki işbirliği insanların birbirlerine olan güveninin düşük olması nedeniyle zordur.

Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlardaki 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 oranlara daha yüksek statüye sahip olduğu görülmektedir. Türk toplumu Hofstede'nin yapmış olduğu araştırmada güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlar arasında yer almaktadır.

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 de büyütme bu durumudur. Örgütler tüm işlemleri açık ve seçik olarak tanımlarlar [Sargut, 1994: 122].

2-Belirsizlikten Kaçınma Özelliği: Kültürün bu boyutu bir toplumun belirsizlikten ne ölçüde kaçındığını ifade etmektedir.

Toplumlarda 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 formal ve informal kuralları, din bilinmeyenin bilgisini gösterir. Belirsizlikle başa çıkma yolları toplumların kültürel mirasıyla ilişkilidir. Belirsizlikle başa çıkma yolları okul, aile gibi temel kurumlar vasıtasıyla transfer edilir ve desteklenir. Örgütler açısından belirsizlik kavramı, sıklıkla çevre kavramıyla ilişkilendirilir. Belirsizliğin kaynağı olarak çevre, örgütün doğrudan kontrolü altında olmayan her şey olarak ele alınır.

Hofstede'ye göre belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda, toplumda düşük kaygı düzeyi, günlük yaşamla ilgili iyi niyet, düşük iş stresi, değişime düşük duygusal tepki görülür. Örgütlerde işverene sadakat bir erdem olarak kabul görmez, kuşaklar arasında az bir mesafe vardır. Yöneticiler yaş kriterinden başka kriterlerle de seçilebilir. İş görenlerde yüksek risk alma, bireysel ilerlemeler için güçlü bir ihtiras bulunur. Yöneticinin yönettiği alanda uzman olması gerekmez. Hiyerarşi pragmatik nedenlerden dolayı çığnenebilir. İş görenler arası yarışma doğru ve haklı olarak kabul edilir.

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumda yüksek stres, değişime direnç ve yüksek tepki gösterilmesi olağandır. Duygusal tepkiler, riske duyarlılık ve iş görene bağlı olmama temel davranıştır.

Hofstede'nin araştırmalarında Türkiye, belirsizliğe toleransın düşük olduğu ülkeler arasındadır. Ülkemizde yaygın olan yaşam boyu istihdam kavramı, belirsizlikten kaçınmanın doğal bir sonucu olarak değerlendirilebilir [Terzi,2000:67-68].

3-Bireycilik- Kollektivizm özelliği: Kültürün bu boyutu bir toplumdaki insanların bir arada veya toplu olarak gösterdikleri davranışları ile ilgilidir.

Hofstede'ye göre bireycilik belirli bir toplumda topluluk veya bireyler arasındaki ilişkileri tanımlar. Çekirdek aileler, büyük aileler ve kabileler gibi insanların birlikte yaşama yollarını yansıtır. Bazı kültürlerde bireycilik kutsanır ve mutluluğun kaynağı olarak görülürken, bazılarında ise yabancılaşma olarak görülür. Bireycilik insanın zihinsel yapısını, ailenin yanı sıra eğitim, din ve politik örgütlerin işlevlerini de etkiler. Kollektivist değerlerin yüksek olduğu toplumlarda, bireyler bir aileyi ve bir klanı devam ettirmek ve büyütme için doğarlar. "Biz" tercih edilir. Kimlik, sosyal sistem içerisinde şekillenir. Grup kararlarına inanılır.

Bireysellik değerlerinin yüksek olduğu toplumlarda herkes kendisine ve en yakın ailesine dikkat eder. "Ben" tercih edilir. Kimliğin temeli bireydir. Birey kendi kararlarına inanır.

Örgütlerde ise bir toplumun üyelerinden beklenen bireysellik/kollektivizm ile ilgili yaygın bir norm, iş görenler arasındaki ilişkilerin doğasını güçlü bir şekilde etkileyecektir. Daha kollektivist toplumlarda bulunan örgütlerdeki iş görenlerde daha güçlü bir duygusal bağ aranır. Toplumlardaki bireycilik/kollektivizmin derecesi örgütlerde kurallara uyma , moral bağlılık olarak yansır. İş görenlerin kurallara uyma nedenleri örgütün kara dayalı bir örgüt olmasından başlamaktadır. Büyük örgütlerde kara dayalı bağlanma görülürken küçük örgütlerde moral değerlere bağlılık görülür.

Hofstede'nin araştırmalarında Türkiye güç mesafesinin yüksek bireyselliğin düşük olduğu ülkeler arasında yer almaktadır [Sargut, 1994: 120].

4-Eril (masculen) Dişil (feminen) 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 iddialı, kadınlar için daha terbiye edici bir şekilde oluşabilir. 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 rastlanmaktadır. Eril özelliklerin yüksek olduğu toplumlarda ise, yüksek iş stresi görülür. Çalışma hayatında yüksek ücret alan kadınlara sık rastlanmaz.

Toplumlarda genellikle dişil özelliklerle ilişkili kavramlar, şefkatli, merhametli, nazik sadık, çocuklara karşı sevgi dolu olmak başkalarına karşı duyarlılık olarak ifade edilirken, eril özellikler ise, yükselme tutkusu, dediğim dedik tavır, yarışmacı olmak, egemen ve baskıcı tavır takınmak, kendine güvenli, bağımsız ve tavır koyucu olmak öne çıkmaktadır. Hofstede'nin araştırmalarında Türkiye erillik/dişilik ayrımının orta sınırına yakın bir ülkedir. Kuşkusuz bizim gibi kadınların yaşamadığı varsayılan bir erkekler toplumu için bu sonuç kuşku ile karşılanabilir. Fakat dişil özelliklerin olumlu çağrışımları kapsadığı anlaşılmaktadır. Nitekim Sargut Hofstede'nin araştırmasını test etmek üzere üniversite öğrencileri üzerinde yapmış olduğu bir araştırmada, kız öğrenciler geleneksel kadınsı değerlerin egemen olduğu tavır ve davranışları eksiksiz sergilerken erkeklerin kadınların önemsemedikleri değerleri önde tuttukları görülmüştür. [Sargut, 1994: 120].

Ancak Türkiye 'de yapılan araştırmada Hofstede'nin bulgularından farklı bulgular elde edilmiş,Türk toplumu daha dişil özellikler sergileyen bir toplum özelliği göstermiştir. Ancak araştırmacı, bu sonucun ihtiyatla karşılanması gerektiğini, örgütlerdeki kültürün sadece toplumsal değerlerle açıklanamayacağını ve örgütün çevre faktörlerindeki döneme ilişkin değişikliklerden etkilendiğini ileri sürmektedir [Sargut, A.g.e: 120].

2.5.3. Harrison ve Handy'nin Örgütsel Kültürler Sınıflaması

Örgütsel kültür sınıflamalarından bir diğeri Harrison ve Handy'nin yapmış olduğu sınıflamadır. Bu araştırmada Harrison ve Handy yaklaşımı birlikte ele alınmıştır. Çünkü

Harrison 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.

I. Rol Kültürü (Apollo): Rol kültürü sıklıkla bürokrasi ile anılmaktadır. Aşırı derecede biçimsel ve merkezidir .

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 işbölümünün rasyonelliğine bağlıdır. Rol örgütü sabit bir çevrede bulunduğu sürece başarılı olabilecek, çevre oligopol ve monopol özellikler gösterdiği ölçüde başarısını sürdürecektir.

Bu kültürün resmi kuruluşlarda ve sigorta şirketlerinde görülebileceği söylenebilir.

2-Görev Kültürü (Athena): Görev kültüründe bir görev etrafında organize edilmiş disiplinler arası görev gruplarına önem verilir. Katılanların kendilerini disiplinize ettiği merkezi olmayan çalışma yolları esastır .

Görev kültürü, gruplara ve proje takımlarına son derece uyarlanabilen bir özellik gösterir. İş görenler bu kültürde işleri üzerinde yüksek derecede bir kontrole sahiptir. Bu kültürde esnek ve duyarlı çevreye uygunluk esastır. Görev örgütlerinde 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 çiğnemenin prosedürler ve çalışma yöntemleri üzerinde yapılabilir [Terzi,2000: 54].

3-Güç Kültürü (Zeus): Bu kültür merkezi otoriteden yayılan etki ve güç vasıtası ile merkeze bağlıdır. Bu örgütler merkezi güç kaynaklarının isteklerine göre hareket edip, teamüllere göre çalışırlar. Bu örgütlerde çok az rol, bürokrasi ve prosedür vardır.

Kontrol merkeze çağırma veya merkez tarafından görevlendirilen önemli kişiler vasıtası ile geniş bir biçimde merkez tarafından yapılır. Bu örgüt ve kültürlerin çabuk hareket etme ve tehlikeye reaksiyon gösterme yetenekleri vardır. Bu tür kültürler

19.yüzyıl Amerika'sında var olan çete örgütlerinde (robber-baron) ve günümüz bazı mal, ticaret ve finans örgütlerinde görülmektedir.

4-Birey Kültürü (Dionysus): Bu kültürde birey odak noktasıdır. Var olan örgütsel yapı, örgüt içerisindeki bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak ve desteklemek için vardır. Bu kültür avukatlık büroları, küçük danışmanlık şirketleri ve sivil toplum örgütlerinde görülebilir. Güç, görev ve rol kültürlerinde iş görenler örgüt için çalışırlar fakat bu kültürde iş görenler örgüt için değil, örgüt iş görenler için çalışır. [Terzi,2000: 55].

2.5.4 . Deal ve Kennedy'nin Örgütsel Kültürler Sınıflaması

I-Yüksek Risk-Hızlı Geri Bildirim Kültürü (The tough-guy -macho culture):

Bu tür kültürde bireyler yüksek risk alır ve hareketlerinin doğruluğu veya yanlışlığı hakkında hızlı geribildirim elde ederler. Yüksek risk ve hızlı geri bildirimin olduğu bir çevrede, bir gece içerisinde bahtlı veya bahtsız bir insan olunabilir. Polis departmanları, tehlike yaşamak veya ölmek olduğu için bu tip kültürün en bariz örneğini oluşturur. Cerrahlar için de aynı söylenebilir. Bu tip kültürler kozmetik, reklamcılık, televizyonculuk, filmcilik, yayıncılık gibi sektörler örnek verilebilir. Bu sektörlerde mali risk yüksek geri bildirim hızlıdır. Bu kültürün olduğu örgütlerde sloganlar "en büyüğü" "en iyisi" şeklinde yansıtılır .

Bu kültürlerde başarısızlığın maliyeti çok yüksek olduğundan örgütsel efsaneler kahramanların etrafında bazen artan ve bazen azan bir şekilde oluşturulur. Ritüeller önemlidir ve sıklıkla bir batıl inanç şeklinde gelişebilir (gökdenenlerin 13. katı olmadan inşa edilmesi gibi). Bu kültürler, örgütteki yıldız insanlar etrafında şekillenir.

2-Düşük Risk- Hızlı Geri Bildirim Kültürü (Work hard/play hard culture): Bu tür örgütlerde işgörenler çok az risk ve hızlı geri bildirim alırlar. Bu kültürün temel ilkesi müşteriler ve onların ihtiyaçlarıdır. Bu kültürlerde müşteriye sunulan hizmet kalitesi oldukça yüksektir. Ayrıca bu kültürde takım çalışması ve sinerji yüksektir.

3-Yüksek Risk- Yavaş Geribildirim Kültürü (Best your company culture): Bu kültürde hayat, yüksek risk fakat yavaş geribildirim üzerine kuruludur. Buradaki yavaşlık örgüt ürünlerinin sonuçları hakkında örgüt üzerinde az baskı olduğu anlamında değil, yavaş damlayan su işkencesi kadar sürekli olduğu anlamındadır.

Hayata geçirilecek bir projenin sonuçlarının iyi gidip gitmeyeceğini bilemeden bir örgüt bir projeye büyük miktarlarda para yatırarak, projeyi test eder ve geliştirir. Projenin üretim aşaması, test aşaması ve piyasaya sunulması devresindeki geri bildirim uzatarak aylar hatta yıllar alır. Bu örgüt kültürü büyük petrol şirketlerinde, havacılık ve uzay sanayiinde ve harp sanayiinde görülebilir [Deal ve Kennedy, 1982, 116-119].

Bu tür kültürler, yüksek kalitedeki icatlara yol açar ve ülke ekonomisinin gelişmesine yardım eder. Fakat bu çok yavaş ilerleyen bir süreçtir [Deal ve Kennedy, 1982, 116-119].

4-Düşük Risk -Yavaş Geribildirim Kültürü (Process culture): Bu kültür kamu örgütleri, mali hizmet örgütleri ve bankacılık sektöründe popüler olan bir örgüt kültürüdür. Bu tür kültürün bulunduğu örgütlerde geri bildirim yoksunluğu iş görenleri ne yaptıklarına değil, yaptıkları şeyi nasıl yaptıkları üzerine odaklaştırır. Bu süreçte iş görenlerin ne yaptıklarını ölçmek zordur. Süreçlerin kontrolü kaybedildiğinde bu kültürün diğer bir adı bürokrasi olarak ifade edilebilir .

Bu kültürde hiyerarşik kademeler arasındaki ayrım ve unvanlar önemlidir. Örgütsel hikayeler başarılı olamayan reformcular hakkında anlatılmasına rağmen, bu kültüre sahip örgütlerde çok sayıda örgütsel kahraman yoktur. Sloganlar muhafazakarlığı ve dürüstlüğü salık verir [Eren, 142.-155].

2.6. Örgüt Kültürü Modelleri

2.6.1. Parsons Modeli

Amerikalı sosyal psikolog T. Parsons, örgüt kültürünün incelenmesinde ve oluşturulmasında sosyal değerlerin katkıları üzerinde durmuştur.

Parsons, sistem yaklaşımında sosyal sistemlerin karmaşıklığını, işleyiş mekanizmasını ve alt sistemlerin üst sistemlere bağlılığı konusunu inceleyen ve kuram geliştiren değerli bir sosyologtur.

Parsons'un modelinde dört fonksiyon vardır. Bunlar, uyum (adaptation), amaca ulaşma (goal attainmen), bütünleşme (integration) ve yasallık (legitimacy) adlarını taşımaktadır. Bu dört fonksiyonun İngilizce isimlerinden dolayı model "AGİL" adıyla anılmaktadır. Parsons her sosyal sistemde bu fonksiyonların bulunması gerektiğini savunmaktadır [Eren,2001 : 142-146].

Parsons'a göre her sistemin bağlı olduğu bir üst sistem ve kendisinin de içinde alt kısımları veya sistemi vardır. Sosyal olarak uyumu ve çalışmayı sağlamak için sistem alt sistemleri ile bütünleşmeli, topluma ve ortama uyum sağlamalıdır. Bir sistem toplumca dışlanmamak için topluma yaralı olmalı ve onun tarafından kabul edilmelidir. Buna yasal olarak "tanıma" adı verilmektedir [Eren,2001 : 142-146].

2.6.2. Schein Modeli.

Schein'e göre örgütsel kültürün üç ana işlevi vardır.

1. Örgütün dış çevreye uyum sorunlarını çözme.
2. Örgütün çevreyle bütünleşme (entegrasyon)sorunlarını çözme.
3. Çevresel belirsizlikleri azaltma ,endişeleri giderme ve korkuları yenme.

*Örgütün dış çevreye uyumu ve varlığını devam ettirebilme sorunlarını çözme işlevindeki aşamaları:

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

2. Amaçlar: Ana hedeften türetilmiş amaçlar üzerinde fikir birliğine varılması.

3. Araçlar: Hedeflere ulaşmada kullanılacak araçlar/yöntemler(örgüt yapısı, işgücü dağılımı,ödül sistemi,yetki sistemi vs.)üzerinde anlaşmaya varılması.

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

5.Düzeltilme: Amaçlara ulaşamadığı durumlarda düzeltici ve sapmayı önleyici çabalar hakkında bir anlaşmaya varılması [Eren, 142.-144].

Burada en önemli uyum sorunlarından biri amaçları ve misyonun çevreye uyumlu ve tutarlı olarak belirlenmesi ve buna uygun stratejiler belirlenmesidir [Eren, 142.-144].

* Bütünleşme (entegrasyon) sorunlarını çözmek için yapılacak faaliyetler:

1. **Ortak dil ve kavram birliği:** Grup üyelerini birbirine bağlayan ,iletişim sağlayan bir husustur.Aksi halde üyeler birbirini anlayamayacağı için bir sosyal örgüt veya grup varlığından söz edilemez.
2. **Grup sınırları ,gruba dahil olma ve kabul edilmeme ölçüleri:** Kültürün en önemli unsurlarından biri örgüte üye olma standartlarının geliştirilmesidir.Üyeler böylece örgütsel sınırlarla ve örgütte kalma koşullarını ve nedenlerini anlarlar.
3. **Güç ve konum:** Örgütlerde hiyerarşik mevkielelerin ve yetkilerin nasıl elde edileceği,terfi sisteminin ölçülerinin neler olacağı bellidir.Bu konuda örgüt üyeleri uyumun sağlanmasına yardımcı olacak ortaya çıkabilecek muhtemel anlaşmazlık ve çatışmaların önüne geçecektir
4. **Kişisel ilkeler,arkadaşlık ve sevgi:** Örgütlerde bireyler arası ilişkiler,arkadaşlık ve sevgi bağlan oluşturmak ,birlikte iş yapmak ve duygusal bakımdan tatmin olmak için gerekli ortamın kuralları oluşturulmalıdır.
5. **Ödüller ve cezalar:** Örgütlerde hangi hareketlerin İyi ve arzu edilen ,hangi davranışların arzu edilmeyen olduğunu ,hangi davranışların maddi veya manevi ödül kazandıracağını ,hangi tutumların cezalandırılacağını veya ödölsüz bırakılacağını belirlemek gerekir.
6. **İdeoloji ve din:** Bütün örgütler ,diğer tüm sosyal gruplarda olduğu gibi açıklanamayan bazı olaylarla karşılaşılır. Bu olayların grup üyeleri tarafından yorumlanabilecek bir ideolojik veya yorumlanamayan durumların oluşturduğu endişe ve korkuları ortadan kaldıracaktır [Eren, 2001 : 142-146].

*Endişeyi azaltma.

Örgüt kültürünün en önemli görevi, çevredeki belirsizliklere karşı bir filtre rolü oynaması, bu belirsizliklerin azaltılması veya en azından etkilerini hafifletmesidir. Birey çevreden gelecek tehdit ve tehlikelerin önemli veya önemsiz olduğunu düşünmeden korkuya kapılabilir. Ama birey öncelikli görevlerini, hedeflerini, amaçlarını, amaçlarına ulaştıracak araçları ve bunlar arasındaki öncelik ve ilişkileri bildiği zaman kendine gelen tehditleri ayıklar ve başa çıkarmak için varsayımlar geliştirir. Kültürün temelini oluşturan bu kriterler çevrenin, birey için anlam ifade eden bölümlerini algılamasında bir filtre rolü görmekte ve bu sayede bireyin belirsizlikler karşısında endişe ve korkuları azalmaktadır. Kültürel değişimlere karşı olan tutumlar da endişeyi azaltma ,korkulan yenme iç güdüsü ve eğilimlerinden kaynaklanmaktadır [Eren, 2001 : 142-146].

2.6.3. Kilmann Modeli

Kilmann, örgüt kültürünü sosyal bir enerji olarak tanımlar. Kilmann'a göre kültür, örgütsel bürokrasiyi yorumlama işlerini de yerine getirmektedir. Böylece, örgüt kültürü, tüm karar sistemleri ve mekanizmaları ile çalışanların iş görme arzularını ve iş verimlerini etkilemektedir. Çünkü örgüt kültürü, örgüte hakim olan inançların ve örgüt ikliminin davranışlara yansımalarıdır.

Kilmann'a göre , işlevsel olan otokratik kültürlerde hiyerarşik yapı , yetki ve sorumluluklar belirlenmiş , kontrol mekanizmaları oturmuş , firmalar doyuma ulaşmıştır ve bu kültürü değiştirmek zordur. Bugün daha çok önem verilen yenilikçi kültürlerde ise, bu kültüre sahip firmalar değişim gelişim ve yeniliği temel alırlar. Durmuş,oturmuş bir bürokratik kültür yerine dinamik ve koşullara göre değişen bir kültürden söz edilir.Bu kültürlerde liderler etkin rol oynar. Liderin cesareti, yenilikçi ruhu firmayı da etkileyecektir [Eren,A.g.e. 146-147].

2.6.4 . Quinn ve Cameron Modeli

Örgütsel başarı ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi inceleyen Quinn ve arkadaşları "Rekabetçi Değerler" adını verdikleri bir model geliştirmişlerdir.Bu modelin temelinde örgütsel etkinlik için bireylerin sahip oldukları değer yargılarının ampirik analizi yatmaktadır. Quinn ve Cameron'a göre kültür, değer yargıları, varsayımlar ve yorumlamalarla ifade edildiğine göre kültür tipleriyle ilgili bir model kabul edilebilir.

2.6.5. Miles ve Snow Modeli

Bu düşünürler örgütlerin gelenek ve alışkanlıklara göre sahip olduğu bu özellikleri birbirinden farklı dört kültür grubunda toplamaktadır [Eren,2001, 146-147].

1. Koruyucu kültür tipi: Örgüt, muhafazakar inanç ve değerlere sahiptir. Bu nedenle düşük risk stratejisi tercih edilmekte, yöneticiler güvenli pazarlarda faaliyette bulunmaya özen göstermektedir. Güvenli pazarlar ifadesi, geniş pazar ve müşteri yelpazesi yerine firmanın dar bir pazara yoğunlaşmayı 'tercih ettiği anlaşılmaktadır. Bu kültürdeki firmaların strateji oluşturma, planlama, analize önem verme mevcut sorunları daha önce denenmiş ve başarıya götürmüş yöntemlerle çözme eğilimleri vardır.

2. Geliştirici kültür tipi: Bu tip örgütler yenilikçidir. Bu tip firmaların yöneticileri yeni ürün ve pazarlara girmek eğilimindedir.

3. Analizci kültür tipi değişim gibi konularda ön yargılı olurlar. Değişim ise, rakiplerin faaliyet ve stratejileri kontrol edilerek ve onların davranış ve fikirleri dikkate alınarak geliştirilen temkinli stratejilerdir.

4. Tepki veren kültür tipi: Bu tip örgütlerde değişim baskıları rakiplerden ve çevreden gelmekte,ancak buna yöneticiler etkili biçimde cevap verebilme yeteneğinden yoksun bulunmaktadır. Yöneticiler bıçak kemiğe dayanınca, ortaya yeni bir kriz çıktığında, firmaya hissedarlardan ,müşterilerden gelen baskılar nedeniyle ürün ve pazarlarda diğer işletme fonksiyonlarında ayarlamalar yapmaktadır.

Tablo 2. Kültür Tipi, Strateji Ve Yöneticilik  zellikleri Arasındaki İlişkiler Tablosu

Kültür	�zellikleri	Strateji Oluşumu ve Niteliği	Yönetici veya Lider
Koruyucu	Muhafazakar inançlar ve düşük strateji güvenli ve dar bir pazara yoğunlaşma ,mevcut faaliyetin etkinliğini iyileştirmeye önem verme.	Geçmişten geleceğe,analize ve planlamaya önem verme	Güveni ve istikran ön planda tutan,riski sevmeyen.
Geliştirici	Yenilikçilik,yeni firsatlar arama,yeni alanlara girme ,yüksek risk stratejisini benimseme ,değişim ve belirsizlik	Girişimci,gelişme ve büyüme.	Reformcu, değişimci, atılımcı,risk
Analitik	Denge, biçimsel yapı Kontrol Pekiştirme	Endüstri ve ekiple beraber karar alma .	Rakibi izleyici ve alıcı.
Tepki verici	Rakiplerin değişim baskılarına etkili tepki gösterme ve yeteneksizliği. Krizleri önlemek için yapılan ayarlama ve düzeltme stratejileri.	Krizi atlatma, faaliyeti uyarlama ve tasarruf.	Zorunlu hallerde risk

Kaynak: Eren, 2001:157

2.6.6. H.Oichi'nin "Z" kültürü Modeli

Japon asıllı Amerikalı yönetim düşünürü William Oichi (Z) teorisi"başlıklı kitabında yönetim felsefesine yeni bir boyut getirmiştir. Amerikan tipi yönetim modeli (A) ile (J) yönetim modelini irdelemiş ve ortaya koyduğu bu yeni modeli (Z) teorisi olarak adlandırmıştır. Önce kendine özgü ve katılımcı olan (J) kültür Japon yönetim uygulamalarını açıkladıktan sonra bu yönetim biçiminin Amerikan tarzına nasıl uyarlanacağını da izah etmiştir [Aktan, 2000:67].

(Z) teorisi temel üç noktaya dayanır:güven,düşünceli ve zeki olabilirlik ve yakınlık.Diğer belli başlı özellikler ise,

- (Z) tipi kültürde Japon kültüründe olduğu gibi hayat boyu istihdam imkanları mevcuttur. İşletmeler isterlerse bünyelerinde çalışan insanları emekli olana kadar tutmaktadır, (A) da ise kısa süreli istihdam belirgindir. Bu firmanın çevresel prestij ve başarısı, uyguladığı etkin personel politikasına bağlıdır. IBM, HP, GE gibi dev Amerikan işletmeleri buna örnektir.
Bu örgütlerde Japon işletmelerinde olduğu gibi katılımcılık benimsenmektedir.
- (Z) kültürü yatay ve dikey rotasyon sistemini uygulamaktadır. Ancak bu sistemde uygulama rotasyondan çok teknik departmanların aralarında uyguladığı terfi sisteminden oluşmaktadır.
- (Z) tipi kültürde yükselme hızlı değil, (J) ye benzer biçimde yavaştır [Aktan, 2000:67].

Ouchi bu yeni kültür tüpü ile çokça Japon işletme kültürünü model alırken Amerikan şirketlerine de uygun düzenlemeler yapmıştır.

(Z) tipi kültürde Japon kültüründe olduğu gibi hayat boyu istihdam imkanları mevcuttur. İşletmeler isterlerse bünyelerinde çalışan insanları emekli olana kadar tutmaktadır. Bu firmanın çevresel prestij ve başarısı ,uyguladığı etkin personel politikasına bağlıdır. IBM, HP, GE gibi dev Amerikan işletmeleri buna örnektir. Bu örgüt tipinde bireysel kararlar yerine Japon işletmelerinde olduğu gibi katılımcı yönetim tarzı benimsenmektedir.

(Z) kültüründe çalışan personel Japon yönetim sistemlerinde olduğu gibi tüm çevreye bağımlılıkları ve ailesi ile birlikte ele alınmaktadır. Çalışanlara ailelerinin de katıldığı törenlerde ödül ve plaketler vermek, müsabakalar, turnuvalar düzenlemek gibi [Eren, 2001: 158-159].

2.6 7. Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli

Tom Peters ve Robert Waterman, iş hayatında başarılı olan ABD firmalarının başarı sırlarını araştırmışlar ve hazırladıkları kitaba "In Search of Excellence" (Mükemmeliyet Araştırması) adını vermişlerdir [Eren, 2001:161].

Başarılı olmak isteyen işletmeler üstün ve zayıf yönlerini Benhmarketing tekniği ile ortaya koyar ve bu karşılaştırma sayesinde bunu doğuran sebeplerin neler olduğunu araştırmaktadırlar. O halde, Benchmarking Tekniği, kendisinden daha iyi olandan ilham alma ve onun üstün özelliklerine kavuşma çabalarına girişmeyi de gerektirmektedir.

Peters ve Waterman "Mükemmelli Araştırma" adlı yapıtlarında farklı endüstrilerde çalışan birçok şirketi incelemişler, bu şirketlerin başarılarını oluşturan sekiz ortak özelliği belirlemişlerdir. Başarı ölçütü olarak, şirketlerin rakiplerine oranla satış gelirlerindeki ve kararlarındaki gelişmeler gibi finansal ya da ekonomik başarı ölçütleri dikkate alınmıştır. Aslına bakılırsa, kitap yayınladıktan sonra birçok yazar, araştırma yöntemi ile başarı addedilen şirketlerin seçimi konusunda ve daha da önemlisi elde edilen bulgulardan 8 ortak özellik çıkararak genellemeler yapılması konusunda yazarı çeşitli eleştiri yağmuruna tutmuşlardır.

Nitekim, daha sonra mükemmellik çağırını açan Peters ve Waterman, daha sonra yazdıkları kitap ve makalelerde hatalarının farkına vararak hem mükemmellik kavramının yanlış olduğunu hem de genellemeler yapmanın hatalı olduğunu vurgulamışlardır. Yazarlara göre mükemmel firmaların başarılarını oluşturan sekiz temel kültürel değer ve davranışlar şunlardır.

1. Hareketi tercih etme; sorunlar ve analizler içinde boğularak vakit geçirmek yerine çabuk karar vererek bir şeyler yapma.
2. Müşterilerle sürekli ilişkiler; Müşterilerle devamlı temas kurarak onlara yakın olma, tercihlerini bilerek hizmet etme ve müşteri memnuniyetini her şeyin üstünde tutma.
3. Girişimciliği cesaretlendirecek faaliyet serbestisi: Alt kademelere faaliyet serbestisi ve inisiyatif vererek onların girişimciliğini artırarak işletmenin hızlı rekabet ortamında gücünü artırma.
4. İnsana değer vererek verimliliği arttırma: insana gereken önemi ve layık olduğu değeri vererek verimliliği artırma, tüm çalışanları kapsama .
- 5 Basit yapı ve az kurmay personel : Az sayıda kurmay personelle az sayıda hiyerarşiden oluşan basit organik yapı.
- 6 Bir ana işletme düzenine göre çalışanların bağlılığı: personele kabul ettirilen bir örgüt iklimi, değerlerin tüm personelin davranışlarına rehber olmasına çaba gösterme.
7. En iyi bilinen iş alanında kalma: iş hayatında serüvenci olmama, aşırı risklere girmeme, en iyi bilinen ve uzman olunan iş alanlarında büyüme ve gelişmeyi ilke edinme.
8. Gevşek ve sıkı kontrolü birlikte kullanma; Bir iki önemli hususu dikkatle, sürekli ve kontrol altında tutmak, diğer konularda yöneticilere serbesti tanımak.

Örneğin 3M firması satış karı ile çalışan personel sayısını dana şirketi ise günlük maliyet ve gelir miktarı konusunu sıkı bir kontrole tabi tutarken yöneticilerini diğer uygulamalarda daha serbest ve girişimci bırakmıştır [Eren, 2001: 162].

Yönetim "bazı bilgileri elde et, hemen uygula daha sonra düzeltme yoluna gidersin, vakit kaybetme" tavrını yürütmektedir. Tam ve mükemmel bir plan yapmak için sakın beklememek,

fırsatı kaçırmamak için, gelişmeye yönelik basit mantık ve küçük adımlar atarak ilerlemeyi tercih etmek en iyisidir. Ayrıca sorunları bekletmemek, anında çözmek ve iş bitirici pratik tavırlı olmak başarının sırlarından biridir. Yeni fikirlerin düzenli olarak ortaya atılması, atılan fikirlerin kısa sürede test edilerek, iyi olanlarının rekabetli piyasalarda kısa sürede geliştirilmesine, diğerlerinin ise elenmesine bağlıdır.

Başarılı şirketlerin hemen hepsi tüketici güdümlüdür. Tüketici ile sürekli ve doğrudan (direkt) temasta olmak için büyük çabalar sarf etmektedir. Bu nedenle, başarılı şirketlerde soyut pazar araştırması yapmak veya yaptırmak yerine, doğrudan tüketicilerle temasta bulunarak onlardan edinilen bilgilerle hareket edilmelidir.

Üretimde verimliliği artırmanın en etkili yollarından biri çalışanı güdülemektir.

Motive edebilmek için çalışanlara insiyatif ve sorumluluk vererek kendi işlerini planlamalarını sağlamaktır.

Motivasyon , çalışanın yaratıcılık kapasitesinin harekete geçirilmesi, sorumluluk almasını da kolaylaştırır.

Çalışanları motive etmenin önemli bir yolu da aidiyeti artırıcı, plaket, rozet vb. ödülleri, ödül alanların aile ve çocuklarının da katıldığı kalabalık bir davetli huzurunda vermektir. Bazı elemanlara bu başarıya nasıl eriştiklerini açıklama ve diğer örgüt üyelerine örnek olma imkanları da verilebilir. Görüldüğü gibi mükemmel şirketlerde motivasyon ve ödül mekanizması kesinlikle parasal kaynaklara dayanmaktadır [Eren, 2001 : 162-163].

Başarılı şirketlerin hemen hepsinde tüm çalışanların benimsedikleri bir örgüt kültürü mevcuttur. Bu nedenle, işe alınan yeni elemanların oryantasyon eğitimlerinde, şirketin sosyal yapısına ilişkin bilgiler ile elemanların davranışlarına temel oluşturan değer ve kurallardan meydana getirilmiş örgüt kültürü ve buna ilişkin örnek hikayeler anlatılmaktadır. Şirketin kıdemli çalışanları ile terfi ederek yönetsel mevkileri dolduran kimseler, yeni işe başlayanlara örnek oluşturarak örgüt kültür ve değerlerinin yerleşmesine yardım ederler. Kültürel değerler, yüksek kalite, düşük maliyetler, yeni ürün geliştirme, çalışana değer verme ve girişimciliği destekleme vb. hususlar olabilir. Başarılı şirketler uzmanı olmadıkları, teknolojisini ve nasıl yürüdüğünü bilmedikleri iş alanlarına girmemektedirler. Bir işleüenin başarısı esas faaliyet alanını terk etmemesine bağlıdır. Çünkü satışta, iyi müşteri ilişkileri kurmada, yeni ürün geliştirmede, düşük maliyetli üretimin elde edilmesinde, iş alanını iyi bilme ve burada elde edilen tecrübeyi kullanma yaınaktadır. Şirketler, ancak bu sayede başarılı olabilmektedirler. Başarılı şirketler, çok çekici ve karlı olan ancak iş bilgi ve tecrübelerinin bulunmadığı alanlara girmek istemezler. Serüvenci yönetim ve aşırı risk alma başarının en büyük düşmanıdır [Eren, 2001: 162-163].

3.ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU

3.1. Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurlar

Örgüt kültürünün unsurları farklı kaynaklarda farklı kategorize edilmiştir.

Petfrigew örgüt kültürünün öğelerini, semboller ritüeller (adetler), dil, inançlar ve mitler olarak açıklamaktadır. Trice ve Beyer örgüt kültürünün öğelerini, değerler normlardan oluşan bir anlamlar şebekesi ve bu anlamlar şebekesinin örgüt üyelerine aktarılma şekilleri olmak üzere ikiye ayırmaktadır. Meek kültür öğelerini; semboller (dil ,mimari ve artifaktlar) mitler, düşünce sistemleri (ideoloji dahil) ve ritüeller olarak tanımlamaktadır. Gordon ise, kültür öğelerini, inançlar, paylaşılan değerler, kahramanlar.mitler ve hikayeler, törenler, fiziksel düzenlemeler ve diğer öğeler(bireysel yönelim veya kolektif yönelim gibi) [Terzi, 2000- 38].

Örgüt kültürünün unsurlarının neler olduğu incelendiğinde , farklı yaklaşımlar görülmektedir. Schein ‘e göre , kültürün temel unsurları vardır:

1. Artifaktlar - Görülen fakat deşifre edilmeyen: Artifaktlar, fiziksel çevrenin mimarisi, kullanılan eşyalar vb. anlamda sanat tarihi ya da mimarlık alanında karşımıza çıkarken örgüt kültüründe örgütün dili, teknolojisi ve ürünleri, sanat eserleri - kıyafetlerin rengi,modeli, örgüt hakkında anlatılan hikayeler, mitler, töreler olarak karşımıza çıkar.

[Başaran, 1991-43].

- Buluşlar -Teknoloji -Sanat
- Görülebilen ve duyulabilen davranış örüntüleri.

2. Değerler: Farklılığın daha yüksek seviyeleri

3. Temel Varsayımlar: -Kanıksanmış -Görülmeyen-Çevreye ilişkin -Tahmin edilen

-Gerçeğin, zamanın ve mekanın doğasına ilişkin -İnsanın doğasına ilişkin [Terzi, 2000: 38]

-İnsan faaliyetlerinin doğasına ilişkin

-İnsan ilişkilerinin doğasına ilişkin

İşyerlerinde başarı ya da başarısızlık hikayeleri yeni işe girenlere zaman zaman tecrübeliler tarafından anlatılır, rakibi nasıl altedildiğinin hikayeleri , yönetici hakkındaki fıkralar ,yemek araları ya da kahve molalarında neşeyle anlatılır,erkekler sıkılsalar da kravatlarını çıkarmazlar,kadınlar bakımlı ve tayyörlüdür, sık sık partiler verilir,aileler için piknikler düzenlenir,misyon vizyon bildirgeleri duvarlarda asılıdır gibi tespitler örgütün artifaktlarıdır. [Başaran, 1991-43].

Bütün bu verilere göre örgüt kültürünün unsurları; örgütün tarihi,örgütün değer ve inançları,örgütü açıklayan hikayeler ve mitler, örgütün kültürel normları, gelenekler, törenler, adetler, örgütün kadın ve erkek kahramanlarıdır.

3.1.1 Örgütün Tarihi

Örgütün nerede, ne zaman, kimler tarafından ve ne amaçla kurulduğu yani örgütün tarihi örgüt kültürünün önemli unsurlarındandır. Nereden geldiğini bilen çalışanlar nereye gidecekleri konusunda da daha az kaygı duyarlar. Bir çok köklü kurumun çalışanı kurumlarının tarihinin uzun yıllara dayanmasıyla övünür. Tarihi eskilere dayanan örgütlerde çalışmak da tanınırlılığı ve bilinirliği yüksek olduğu için çalışanlarca tercih edilir. Rakiplerine göre daha köklü olan örgütlerin çalışanlarının örgüte ait rozet, flama, bayrakları daha severek ve gururla taşıdıkları görülmüştür.

Bu yüzden de akıllı yöneticiler, kurumlarının web sitelerinde, sosyal medya ve blog gibi internet ortamlarında sık sık tarihçelerini anlatan duygusallık da içeren görsel ve videolara yer verirler. Okurlar, ziyaretçiler , müşteriler ve takipçiler okusun ya da görsün diye konulan bu tarihçeler aynı zamanda çalışanlar ve ailelerini etkilemek ve biz bir aileyiz metaforunu benimsetmek için kullanılır.

3.1.2. Örgütün Değerleri ve İnançları

Değerler, bireylerin neyi önemli gördüklerini tanımlayarak istekleri , tercihleri, arzu edilen ve edilmeyen durumları gösterir. Değerler davranışı anlamada önemli anahtarlardan birisidir .

Kalite çalışmalarıyla birlikte, şirketler misyon ve vizyonlarını belirlemenin yanı sıra temel değerlerini de masaya yatırmak durumunda kalmışlar,”acaba bizim değışinez ya da ödün veremeyeceğimiz değerlerimiz nelerdir ?”sorusuna cevap aramışlardır.

"Batılılara saçma görünür ama her sabah sekizde, Japonya'nın dört bir yanında seksen yedi bin insan bu değerleri hep bir ağızdan şarkı halinde tekrarlıyor. Hepimiz bir toplum gibiyiz” diyor Japonya'nın en başarılı şirketlerinden birisi olan Matsushita'nın yöneticisi.

"Koşulsuz müşteri memnuniyeti, kalite, mutlu çalışanlar” şeklindeki düşünce biçimleri örgütlerin değerlerini simgeler [Başaran, 1991:243].

Örgüt kültürünü tümüyle tanımlayabilmek için örgüt kültürünün derinliklerindeki paylaşılmış değerlere kadar gitmek gereklidir. Paylaşılmış değerler Schermerhom'a göre şu işlevleri icra eder:

- 1- Belirli bir değeri olan olağan eylemlerin önemli eylemlere dönüşmesine yardım eder
- 2- Örgütü toplumun etkili değerlerine bağlar.

3- Ayırt edici bir rekabet avantajı sağlar. Paylaşılmış değerlerden kasıt, örgüt için "neyin önemli" olduğudur

Değerler, davranışlara kaynaklık eden ve onları haklılamaya ve yargılamaya yarayan anlayışlardır [Başaran, 1991:243].

Değerler çalışanların çalışmalarını, eylemlerini nitelendirmeye ve değerlendirmeye yarayan ölçütlerin kaynağıdır. Değerler örgütte neyin istenir neyin istenmez olduğu belirler [Özkalp ve Sabuncuoğlu, 1988:43].

Değerler,örgüt içinde kimin yönetime yakın olabileceğini,terfi ya da kıdeme giden yolların neler olduğunu , çalışanların hangi değerlere sahip olduğunu gösterir. Değerler normlardan daha geniş ve daha somut kavramlardır, normların haklılayıcılarıdır. Bir norm kültürel değerlerden kaynaklanmadıkça meşru olmaz. Bir normu iş görenlerce uygulanması gereken bir kural ve ölçüt niteliğine ulaştıran dayandığı kültürel değerlerdir [Başaran, 1982:112].

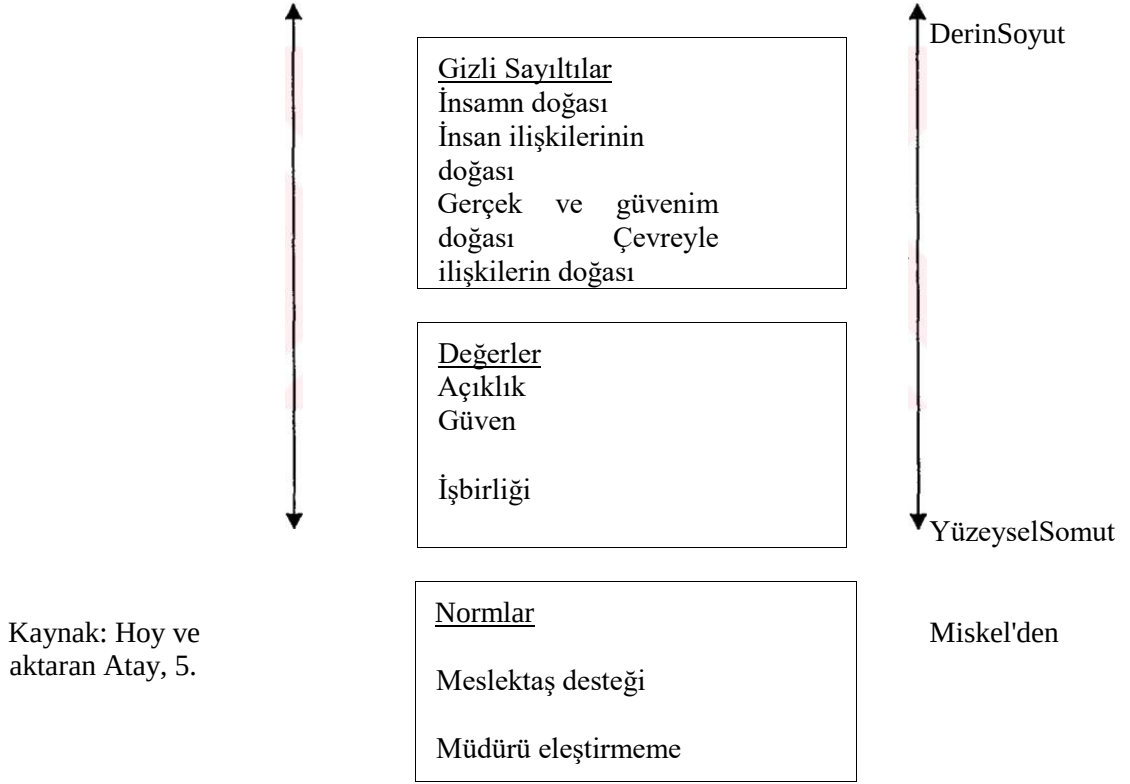
Amerika'da yapılan bir araştırma sonuçlarına göre başarılı addedilen firmalar; örgütte işlerin nasıl yürütüldüğüne ilişkin açık ve kesin bir felsefeye sahiptirler Yönetimler değişen şartlara uyabilmek için değerleri biçimlendirmek konusunda hassastırlar. Örgütteki tepe yönetimden en alt çalışana kadar herkes örgütün değerlerini benimser ve bilir [Kozlu, 1986:61].

Sayıtlar, ampirik gerçeklerden ziyade değer pozisyonlarını yansıtan inançlardır [Şahin, <http://aile.gov.tr>].

Sayıtlar kişi ya da grupların davranma, düşünme ve hissetme söyleyişlerin referans çerçevesini oluşturan, bilinç dışı düzeye itilmiş ilkelere. Bu ilke sisteminin değerler sisteminden farkı, sayıtların bir kültürel biçim içinde başka seçeneklerle kıyaslama imkanı bırakmayacak derecede doğal kabul edilen egemenliğidir. Dolayısıyla sayıtlar, gerçeğin algılanmasının referans çerçeveleri olarak kullanılırlar. Sayıtlar, örgütsel kültürün değer, inanç ve norm sistemine yön verilir [Bozkurt, 1996:91].

Şekil 2. Kültür

Düzeyleri



Örgütün kültürel değerlerinin kaynağı, toplumun inançlarına dayanır. Pasquale Galgardi'ye göre örgütsel değerlerin oluşumu dört aşamada gerçekleşmektedir [Üçok, 1986:317].

1. Örgütün kuruluşu sırasında onun liderlerinin bilinçli bir görüşü vardır. Bu inançlar onu bir girişimde bulunmaya, insanları ve kaynakları bir araya getirecek bir ürün ortaya çıkarmaya iter. Bu aşamalarda örgütün bütün üyeleri kendisi ile aynı düşünceyi paylaşmayabilirler. Ancak liderin davranışları istediği biçimde yönlendirme gücü vardır.
2. Lider tarafından yönlendirilen davranışlar, istenilen sonuca ulaştığında, tecrübeye dayandırılmış olan inançların bütün üyeler tarafından benimsenmesi ve bir referans kriteri olarak kullanılması beklenir.
3. İstenilen sonuçlara ulaşmaya devam edildiğinden emin olan örgüt üyeleri, ilgilerini sonuçlardan nedenlere çevirir. Sonuçlar örgütte zamanla göz ardı edilir ve sadece nedenler ortada kalır. Böylece hangi nedenlerin ve yöntemlerin geçerli olduğu önem kazanır.
4. Sorgusuz benimsenen değerler, giderek örgüt üyeleri tarafından yaşanmaya çalışılır.

Değerler, aslında işletmenin kurucularının beraberinde getirdiği değerlerin etrafında şekillenir. Yöneticiler, seçilen elemanlar hep bu değerlere paralel değerlerle gelirler örgüte, ancak zamanla değişimin kaçınılmaz doğası işler ve işletme değerleri ve bireysel değerler değişime uğrar. Bir bireyin değerleri zamanla değişebileceği gibi bir örgütün de değerleri değişebilir. Hoy ve Miskel'in dediği gibi aslında değerler bir işgörene ne yapması ya da yapmaması durumunda işletmede istihdamının süreceğinin de ipuçlarını verir.

Kurumsallaştığını iddia eden büyük şirketlerde bile işe alımlarda referanslara ve şirket çalışanlarının tanıdığı olup olmadığına bakılır. Çünkü yazılı ve sözlü mülakatlarda anlaşılamayan şeylerden biri de başvuranın şirket değerlerine yakın ya da eş değerlere sahip olup olmadığıdır [Terzi, 2000; 42].

Örgüt içerisindeki değerler sistemi işlevsel (foksiyonalist) ve seçkinci (elitist) olarak iki şekilde oluşabilir .

İşlevsel değerler, iş görenlerin eylemlerini yürütme biçimlerini kapsar. Bu değerler özellikle amaçlarda ve bu amaçlara odaklanmış işlevlerde ve uygulama biçimlerinde görülür. Bu değerler, iş görenlerin davranışlarına yol gösterici işlevlere sahiptirler. Çünkü bu değerler, amaçların başarılması anlamında güçlü vurgular içerdiğinden iş görenin muhtemelen rasyonel davranmasına yol açar. İşlevsel değerleri "üretimde kalite, müşteri hizmetleri ve yenilik çerçevesinde, müşteri her zaman haklıdır, yeni bir fikri asla öldürme, kalite işimizdir" şeklinde ifade edebiliriz.

Seçkinci değerler ise, üstünlük gibi daha çok güçlü duygular şeklinde oluşur. Örgütün ürünlerine, üyelerine ve özellikle diğer örgütlerle olan ilişkilerinin önemine ilişkin değerlerdir. Seçkinci değerler bir nevi örgüt milliyetçiliğini yansıtan doğaları içerisinde karşılaştırmalı değerlerdir [Terzi, 2000; 42].

Değerler bizim karanlık yolda bir fenerimiz ya da bir ormanda pusulamız gibidir Bireysel ya da örgütsel hedefimizi tanımlar, bizi ona götürecek yolu ve yordamı gösterir, bu yola gidip gitmemekse se artık bizim tercihimizdir.

Bir problem için sunulan çözüm başarıya ulaşır sürekli tekrarlandığında kanıksanır. Bir değer ve bir tahminle desteklendiğinde aşama aşama gerçekmiş gibi kabul edilir, gerçekmiş gibi görülen varsayım bize dünyanın bu şekilde işlediğini anlatır. Temel varsayımlar seti olarak kültür, farklı durumlardaki eylemlerimizi, bizim için anlamlı olan şeyleri, olaylara nasıl duygusal tepki göstereceğimizi ifade eder. Ayrıca, varsayımlar, bir grubun üyelerine düşünme, hissetme, yargılama ve ilişkilerinde temel bir algı dayanağı oluşturmaktadır.

Sosyal hayatta ve iş yerindeki varsayımlarımız bizi hayata bağlar ve bu varsayımlar olmadan yola devam edemeyiz. Çünkü belirsizlik kaos getirir ,kaostan çıkışın yolu da bilinmezlik yerine varsayımdır [Güvenç, 1996:91].

DiTomaso 'ya göre bir örgütün kültürü o örgütün iş görenleri tarafından kazanılan yetenek ve alışkanlıkların bütününden oluşur. Bu bütün kavramsal düzeyde anlamlar, ideolojiler, gelenekselleşmiş algı sistemleri ve bilişsel ve bilinçaltı yapılarından, uygulama düzeyinde ise normlar, kurallar.davranış standartları, sosyal ilişkiler ve artifaktlardan oluşur.

İnançlar;gerçeğin şimdi ve geçmişte nasıl olduğuna ilişkin bireyin bilgilerinden oluşur [Güvenç, 1996:91].

İnançlar bir şeyin ifade ettiği anlamların toplamı, bireyin eşyaya ilişkin bilgisinin tamamı olarak ifade edilebilir [Erdoğan, 1987: 147].

İnançlar, dünya hakkında ve dünyanın nasıl işlediğine ilişkin temel varsayımlardır. İnsanlar neye inanıp inanmayacaklarının kararını doğru bir şekilde verebilmek için diğerlerinden yardım beklerler. Çünkü bir çok sosyal ve fiziksel gerçeğin görünümünü tecrübe ile doğrulamak mümkün değildir. Bir örgütte paylaşılan değerlerin ve inançların, iş görenlerin davranışlarını etkileyen normları besleyici rolleri bulunmaktadır. Değerler, genellikle grup normlarıyla uyumludur. Yani davranış normları değerleri, değerlerde davranış normlarını yansıtır.

3.1.3. Örgütü Açıklayan Hikaye ve Mitler

"Hasta olduğu için işe çıkamayan şoförün yerine direksiyona geçen sekiz aylık hamile merkez yöneticisi ve bizzat telefonlara çıkıp şikayetleri dinleyen şirket kurucusu"nu anlatan hikayeler gibi örgütlerde sayısız hikaye dilden dile dolaşır.

Hikayeler, örgüt kurucularının ya da diğer temel şahsiyetlerin değerlerini bir konuda şekillendirir. Hikayeler pozitif veya negatif olabilir. Pozitif bir hikaye, örgüt yöneticisinin katıldığı bir piknikte iş görenlerin çocuklarıyla nasıl ilgilendiğini anlatabilir. Bu tür bir hikaye yöneticinin örgütü bir aile olarak algıladığı anlamına gelir. Negatif bir hikaye, kaliteli bir iş görenin 'sadakatsizlik' suçu işlediğinden ötürü kara listeye alınarak kariyerinin nasıl mahvedildiğini ve insafsızca işten çıkarıldığını anlatabilir. Bu tür bir hikayede kasıt, ima yoluyla iş görenlerin davranışlarını kontrol etmek ve iş görenler arasında korku yaymak olarak ifade edilebilir.

Örgütsel olaylar ve iş görenler hakkındaki hikayeler, örgütsel kültürün boyutlarını canlandırır. Yaratıcılık, değerler ve etkililik gibi örgütün bazı sembolik ifadelerini yansıtan hikayeler, örgüte has bu sembolik ifadelere de örnek teşkil ederler .

Hikayeler, bir grubun tarihini inançlarını paylaşılmış kültürünü yeni üyelere aktarır. Örgütler kaybedenlerin başarıların ve başarısızlıkların hikayeleriyle doludur. En önemli hikayeler örgütün kurucularıyla ilgilidir. Kuruluş hikayesi mücadeleci bir kurucunun kahramanlık çabalarından öğrenilmiş dersleri ihtiva eder. Örgütün kuruluşu, karizmatik liderler veya diğer önemli olaylar hakkında anlatılan hikayelerin, örgütün imajını göstermek ve üyelerin değerlerini birleştirmek gibi işlevleri vardır.

Sosyal psikolog Elliot Mihler'e göre anlattığımız hikaye ve onları nasıl anlattığımızla kim olduğumuzu, ve kim olmak istediğimizi ifade etmiş ve bunu talep etmiş oluruz. Örgütlerde anlatılan resmi açıklamalardan daha fazlasını anlatır .

[Çuhen; 2001,37].

Örgüt açısından önem taşıyan ve öncelikle örgüt kültürünün geçmişinde olan olayların abartılarak anlatılmasıdır, hikayeler ve kültür taşıyıcılarıdır. Hikayeler ve masallar, örgütün geçmişi ve bugünkü durumu arasında köprü görevi görürler [Unutkan, 1995].

Aslında çalışanlara modern ozanlar da diyebiliriz Onlar işe girdikleri günden itibaren kendilerine anlatılan hikaye ve mitlerle donanır ve şehir şehir gezen gezginler gibi birim birim dolaşarak eski ve yeni hikayeleri örgüt içinde yayarlar. Böylece kurumun güçlü ve hızla yayılan bir hikaye dağarcığı olur.

Mitler genel olarak kritik edilmeden kabul edilen tecrübe edilmemiş inançlardır.

Uygarlıkları günümüze taşıyan canlı unsurlardan biri de mitlerdir. İlyada, Kafdağı, Prometheus ve bugünlerde dünyanın bakışlarının ülkemize çevrilmesini sağlayan Truva.

Tıpkı uygarlıklar gibi örgütlerde de mitler ve bu mitlerin kahramanları vardır ve çalışanların örgüt kültürünü mlaması ve benimsemesine yardım eder.

Mitler, dokunulmaz modeller olarak ortaya çıkmakla, insanın girişimi engelleyecek gibi görüneceklerine, gerçekte insanı yaratıcı olmaya sürüklerler. Mit, insana yapmaya hazırlandığı şeyin daha önceden yapılmış olduğunu konusunda güvence vererek, girişiminin sonucunda aklına gelebilecek kuşkların giderilmesinde yardımcı olur.

Mit, bir sahte inanç olarak değil, bir örgütün ayırt edici tarihi, efsaneleri, hatıraları olarak tanımlanmalıdır. Mit geçmişi bugüne bağlar ve örgütsel yaşamın toplumsal uygulamalarını meşrulaştıran bir anlam oluşturur.

Mitleri, gerçekleşmesi mümkün olan şeylerin (realm of possibility) çerçevesini çizen, ve aynı zamanda grup kültürünün başlangıcını, sürekliliğini ve esas amaçlarını açıklayan hikayeler olarak tanımlayabiliriz.

İdealleştirilmiş ve abartılmış olmalarına rağmen, kültürün en derin inanç ve algılamaların temsil eden mitler, bir grubun bireyleri arasındaki bağları pekiştirirken bir grubu diğerinden ayırmaya da yardım eder. Mitleri oluşturan efsane ve öyküler, bir kültürün gerçekliği nasıl gördüğünü ya da gerçekliğe uyum sağlamaları için inançlarını nasıl uyarladığını anlamada bir anahtar olabilir. Mitler tutucu kuvvetlerdir. Mevcut inançları kutsallaştırırlar (sekreterlere teknisyenlerden daha az ücret ödenir, yasama süreçleri yasal prosedürlerle özleştirildiği için politikaya avukatlar egemen olur, gizlilik güç kaynağıdır). Örgüt mitleri, gelenekler, tercihler ön yargılar ya da klişelerden türer. Genellikle örgüt tarihindeki olay ve kişilere ilişkin öykü ve efsaneler şeklinde bir yönetici ve iş gören kuşağından diğerine aktarılırlar. Bir örgüt değişime giriştiğinde üyeleri için yeni mit ve semboller yaratmak zorundadır. Aksi bir durumda eski mitlerin yönetimin vizyonunu sınırlaması kaçınılmazdır [Terzi,2000:52-53].

Mitler bugün Z kuşağı iş görenler için belki çok romantik kalabilir ancak yeni medyada yayınlanan özel gün kutlamaları, kuruluş yıl dönümleri gibi seromonilerde hangi kuşaktan olursa olsun çalışanlar bu dilden dile dolaşan mitlerden etkilenmektedir.

3.1.4. Örgütün Kültürel Normları

Normlar davranışı doğrudan etkileyen genellikle yazılmamış ve informal beklentilerdir. Normlar, temel varsayımlar ve değerlerden çok daha fazla belirgin olduklarından örgütsel yaşamın kültürel görünümünün anlaşılmasında daha somut araçlardır. Normlar, iş görenin giyim, konuşma ve davranış şekillerini belirleyerek, iş görene örgüt içerisinde neyi ne nicelikte ve ne nitelikte yapması gerektiğini gösterirler [Başaran, 1991:244].

Normlar, oyunun yazılı olmayan kurallarıdır. Yazılı olmamalarına rağmen, hikayelerle, ritüellerle ve özellikle bir norma uyulmadığında uygulanacak yaptırımların belirtilmesiyle iş görenler tarafından nesilden nesile aktarılırlar .

Normlar davranışın yazılı olmayan kuralları olarak, yönetim biçimini, örgüt iklimini, iş görenlerin nasıl birlikte çalışacaklarını ve görevlerini ne şekilde icra edeceklerini güçlü bir şekilde etkileyebilme özelliklerine sahiptir [Terzi,2003: 113-114].

Normlar, örgütsel kültür içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğelerdir Normlar, iş görenlerin çoğunluğunca benimsenen davranış kuralları ve ölçütleridir. Normlar, iş görenlerin örgüt içinde nasıl davranacağın nasıl ilişkide bulunacağın başkaları ile nasıl iletişimde bulunacağım gösterir.

İş görenlerin rolleri, normlarla değerlendirilir. Örgütün kültürel normları kimi kez yasalarca benimsenerek, iş görenlerin örgüte karşı tutumlarını, sorumluluk üstlenmelerini düzenleyen yasal kural ve ölçütler olarak ortaya çıkar. Örgütün kültürel normları bir iş görenden beklenen rolleri belirlediği gibi, iş görenin bu rolleri yapmasını da onaylar. Ayrıca normlar, bir iş görenden haksız yere istenecek rolleri de engeller. Böylece normlar, iş görenin hangi rolleri oynayacağını hangilerini oynamayacağını göstererek davranışı yönlendirir [Başaran, 1982:114].

Normlar, ödül ve ceza yöntemiyle korunurlar. Ödüllendirme, normlara uygun hareket edilmesinin bir sonucu olarak ortaya çıkarken, cezalandırma çoğu kez norm dışı davranışın bir sonucu olarak ortaya çıkar. Normlar, öğrenilebilir nitelik taşırlar ve zamanla alışkanlık haline gelirler [Özkalp, 1992:36].

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

Bu açıdan bakıldığında bir örgütün içerisinde hangi davranışların onay gördüğü hangi davranışların onay görmediğinin incelenmesi o örgütün normlarına ilişkin bilgi sahibi olmamızı sağlar.

3.1.5. Törenler

Tören bir grubun amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıran biçimsel,simgesel ve süreli bir kolektif eylemdir. Çoğunlukla tarihsel nitelik taşıyan bir olaya toplumun verdiği kültürel ağırlığı sürekli kılmak için belirli yer ve zamanlarda düzenlenen toplu bir davranış türüdür. Fairholm'a göre törenler çok çeşitli amaçlara hizmet eder. Bu amaçları şu şekilde ifade edebiliriz:

1. Örgütsel düzenin sürdürülmesine hizmet eder.
2. Yeni üyelerin tanıtılmasını sağlar [Terzi, 2003: 48-49].
3. Sembolik mesajları örgüt üyelerine aktarır.
4. Sosyal bağlılık duygusunun gelişmesine katkı sağlar [Terzi, 2003: 48-49].

Ritüeller,adetler halk tarafından alışılmış ve yaygın olarak uygulanan davranış şekilleridir [Erkal,1996: 26].

Antropolog Franz Boas yirminci yüzyılın başlarında Kuzeybatı Pasifikten gelen bir Kwakiutl'ı NewYork kentinde ağırladığında ,misafirinin en çok merak ettiği şeyler otel ,tırabzanındaki pirinç küreler ve o sıralar Times Meydanında teşhir eden sakallı hanımlardı.Dikkatini ,kültürün temel yönlerinden ziyade tuhaf şeyler çekmişti.Bu deneyim örgütsel kültürü anlamak isteyenler için değerli bir uyarıdır.Örgütsel kültürde dikkati görünürdeki öğeleri besleyen daha derin ve temel yapılardan çok örgütsel yaşamın yüzeyini süsleyen ritüel çekebilir [Morgan, 1998: 74].

Kurumu bir tiyatro sahnesi çalışanları da birer oyuncu varsayarsak oyun müthiş etkileyici olabilir ama önemli olan sahne arkasında ,kuliste neler yaşandığıdır.

Ritüeller, doğum günü partileri, veda törenleri, yıldönümü kutlamaları,kurum içi iletişim toplantıları ,beyin fırtınaları gibi eylemlerdir.Belli periyotlarda tekrar edilir ve kanıksanmıştır. Ritüellerin özellikle dışında kalmak örgütü ve sistemi reddetmek anlamına gelir. Kimi örgütlerde güçlü ritüeller güçlü kültür sinyali verirken ritüellere önem vermeyen kurum sayısı da az değildir.

Semboller, kültürün içerisinde özel anlam taşıyan kelimeler ve objelerdir. Kültürün anlamına açıklayarak örgütün derinliklerindeki değerleri simgelerler. Sembol kavrama sürecine yardım eden herhangi bir nesne eylem, olay nitelik ve ilişki olarak tanımlanabilir. Kavrama teriminin anlamı ortaya konan deneyimlerden elde edilen soyutlamalar, somuta İndirgenmiş düşünceler, tavırlar, yargılar, özlem veya inançlar olarak ifade edilebilir. Semboller sistemin korunmasında ve dengesinin sağlanmasında yönlendirici işlevlere sahiptir. Sistemdeki roller arasındaki ilişkileri daha anlamlı kılar ve ilişkilerin sürekliliğini sağlar.

Semboller, örgütün işareti olarak kullanılan objeler, desenler, sloganlar, şarkılar, ritüellerdeki ilişkiler ve eylemlerdir. Ayrıca sembollere, binaların mimarisi, büroların düzenlenmesi, örgütün ismi örnek olarak verilebilir. Fiziksel çevrenin düzenlenmesinin (örgüte ait binaların dış düzenlemesi, büroların iç düzenlemesi, masa ve sandalyelerin yerleştirilmesi) nin sembolik belirleyiciliği vardır. Bu tür düzenlemeler, yöneticiler, iş görenler ve müşteriler arasındaki ilişkilerin mahiyeti hakkında bir fikir verir .

Bir sembol, içsel bir inanışın dışsal bir işaretidir. Bir sembolün bir şeyi temsil etmekten öte bir işlevi vardır. Ayrıca sembol ardında yatan inançlar ve mitlerin özellikleri hakkında bir bilinç de verir. Güçlü bir sembol bir çok tartışmada en etkili kanıt olabilir. Kürtaj karşıtı göstericilerin cenin resimlerini göstermelerinin nedeni budur. Örgüt sembolleri örgütte değişimin gerçekleşmekte olup olmadığının yararlı göstergeleridir. Aslında tek başına bir binanın biçimi veya örgütteki mekan dağılımının her zaman sembolik bir değeri vardır.

Büyük bir finansal hizmetler şirketindeki yöneticilerin toplantı odaları insanların fiziksel ortamlara nasıl iç güdüsel tepkiler verdiğini gösteren çok iyi bir örnektir.

Bu yöneticiler toplantı odalarında farklı biçimler tercih ederler. Dikdörtgen, kare, yuvarlak ya da elips. Yuvarlak masa akıl arama toplantıları, beyin fırtınasında çok kullanılırken köşeli masalar, karar alma –karar verme, imza gibi etkinliklerde kullanılır.

Çalışanlar bu düzenden etkilenir ve örgüt kültürünü bu biçimsel unsurlarla bağdaştırır. Ofislerin düzeni, duvarların rengi, halıların rengi ve dokuması. Tüm bunlar örgüt içinde çalışanlara ve ziyaretçilere birer mesajdır ve örgüt kültürünün birer yansımasıdır [Mc Caskey, 1999].

Sembolleri, örgüt içerisindeki bir takım fikirleri, değerleri ve duygusal anlatımların iletilmesini mümkün kılan ve göründüklerinden daha fazla anlam yüklü nesneler, objeler veya eylemler olarak ifade edebiliriz.

Örgütsel kültürün sembol ve mitleri üzerinde yapılan çalışmalar, sembol ve mitlerin çok güçlü güdüleme araçları olabileceğini göstermektedir. Sembol ve mitler davranışı sürükleyebilir ve işin amaçlarını belirleyebilirler. Örgüt kültüründe yerleşmiş güçlü bir sembol, istenmeyen davranışı düşünülemez bir hale getirebilir.

Dil insanlar arasındaki en eski iletişim aracı ve örgüt kültürünün de en belirleyici unsurlarından biridir.

Toplumun kullandığı dilin niteliği onun kişisel ve toplumsal yaşam birliğinin en manidar göstergesidir [Eagleton, 2004:52].

Dil, en eski kültürün en önemli parçası ve toplumda kullanılan semboller sisteminin en önemlisidir. Dil, toplumsallaşma ile birlikte tarihsel sürekliliği de olanaklı kılar.

Milletlerin dili olduğu gibi farklı örgütlerin de farklı dilleri vardır. Örgütlerin dilleri; şarkılar, marşlar, bilmeceler, işaretler, metaforlar (mecazlar) ve sadece o kurumda çalışanların anlayabileceği şifreli birtakım sözlerden oluşur.

3.1.6. Örgütün Kadın ve Erkek Kahramanları

Bireylerin özel yaşamında olduğu gibi örgütlerin yaşam döngüsünde de örgüte damgasını vuran kahramanlar bulunur. Bu kahramanlar fedakar kurucular, vizyoner liderler, diğerkâm bağışçılar olabileceği gibi örgütün çeşitli evrelerinde görev yapmış öz verili çalışanlar da olabilir.

Gece vardiyasında elektrik kaçağını fark ederek yangını önleyen formen, acil yetişmesi gereken bir aşığı soğuk zincir ile zamanında yetiştiren kadın bir kurye ya da dağda mahsur kalmış gençleri kurtaran bir arama kurtarma görevlisi. Buna benzer kahramanlık hikayeleri örgütlerin yazılı ve sözlü tarihinde yer alan ve dilden dile dolaşan hikayelerdir.

Kahramanlar kültürel değerleri canlandırır ve iş görenlerin yapacakları eylemlerde takip edecekleri gerçek bir model oluştururlar.

Kahramanlar, örgüt kültürüne katkıda bulunan, çalışmaları güdeleyen, dışarıya karşı örgütü ve kültürünü temsil eden kişiler olarak görülebilir.

Memnun müşteriler tarafından potansiyel müşterilere şevkle anlatılan güler yüzlü satış sorumluları, havale geçiren bir çocuğu kucağında acile götüren bir doktor, sadık müşterileri doğum günlerinde arayarak kutlayan halkla ilişkiler sorumlusu.

Tıpkı Holywood ya da Yeşilçam'da olduğu gibi örgütlerde de "esas kız-esas oğlan" kahramanlar olarak karşımıza çıkar. Bu esas karakterler sayısız defa şirketi iflastan kurtarmış, bir krizi engellemiş ya da toplu işten çıkarmalarda işçilerden yana tavrıyla barışı sağlamış bir yönetici ya da lider olabilir. İster kurucu, ister mavi yaka olsun, kahramanlar, örgüt içinde sevilen, takdir edilen hayal mahsulü veya gerçek insanlardır ve örgütün değerlerini en iyi onlar anlatırlar. Komik ya da dramatik hikayelere, fıkralara konu olarak dilden dile dolaşan bu kahramanların örgüt kültürünü benimsetmede en etkin rolü oynadıklarını kabul etmek gerekir.

3.2. Örgüt Kültürünün Oluşturulması

Örgüt kültürünün oluşumunda değişik faktörlerin etkisi olduğu söylenebilir. Bu oluşum sürecinde kurucuların büyük rolü vardır. Çünkü kurucular beraberinde kendi inanç ve davranış kalıplarını da getirmektedir.

Schein bir kültürün o örgütü kuran kurucu grubun kültürüyle başladığını ileri sürer ve bundan sonra dört temel aşama vardır.

- I- Bir kurucu yeni bir girişim için bir fikre sahiptir.
- 2- Kurucu grup, sahip oldukları fikrin bazı riskleri üstlenmeye değer ve elverişli bir fikir olduğu konusunda hemfikir olduklarından ilk uzlaşmanın temellerini atarlar.
- 3- Kurucu grup sermaye artırımını, bina temini, patent alımı gibi örgütün temellendirilmesi için planlayıcı eylemlere başlar.
- 4- Kurucuların belirlediği ilkelere göre örgüte alınan diğer iş görenler işlevlerini icra etmeye ve örgütün tarihini geliştirmeye başlarlar [Terzi, 2001 : 26-27].

Tablo 4. Örgüt Kültürü Oluşumu ve Sonuçları

Kaynaklar	Örgüt Kültürü	Sonuçlar
-Toplumsal Değerler -Dış Etkiler -İç Koşullar -Yönetim -Teknoloji -Gelenekler	-Örgütsel Değerler Sistemi ve Uygulamalar	-Örgüt Yapısı -Birey — Örgüt bütünleşmesi -Statü Farklılıklarının Belirlenmesi -İdeoloji ve Semboller -Sosyal Faaliyetler

Kaynak:Doğan, 1997,59.

Schein kültürün oluşumuyla bağlantılı olarak kültürün öğrenilmesini sosyal travma modeli içerisinde düşünülebilecek endişe ve zorlukların üstesinden gelme (anxiety and pain reduction) ve başarı modeli çerçevesinde düşünülebilecek olumlu ödül ve destekle öğrenildiğini ifade etmektedir.

Sosyal travma modelinde, yeni bir grup kurulduğunda, grup; üyelerinin birlikte çalışıp çalışamayacağı, üretken olup olamayacağı, hayatta kalıp kalamayacağından kaynaklanan temel bir belirsizlik endişesi ile karşılaşır. Bu durum, grup üyelerinin hayatı daha tahmin edebilecekleri ve paylaşılabilecekleri duygu ve düşünce yollarını aramalarına yol açar. Grubun kurucusu problemlerin çözümünde bazı tercihlere sahiptir. Fakat grup üyeleri bu tercihlerin nasıl çalıştıklarını görür ve sadece sonuçları ile ilgilenir.

İç travmalara ek olarak her yeni grup ilk dönemlerinde hayatta kalma krizleriyle karşı karşıya kalacaktır. Grup bir krizi algıladığında ve üstesinden geldiğinde bir rahatsızlıktan da kaçınma yolunu öğrenir. Önceki krize benzer endişe verici durum tekrarlandığında grup endişeyi azaltmak için daha önce yaptığı şeyi tekrarlayacak ve "burada işlerin yapılış tarzı" düşüncesine ulaşacaktır [Terzi ,2001 : 26-27].

İkinci önemli öğrenme mekanizması olumlu ödüllendirme ve destektir. Her örgüt kurucularının en düşük maliyetle üretim yapma, iyi müşteri hizmeti ve iş görenlere iyi davranma gibi başarılı olma inançlarıyla işe başlar. Bu inançlara dayalı eylemler, grubu başarıya götürdüğünde, grup çalışan her ne varsa tekrarlamayı öğrenecek ve dünyanın gerçekten böyle olduğu fikrini paylaşacak ve bu çerçevede kültür yaratılacaktır [Başaran, 1991:242].

Cavaleri ve Obloj örgütün kuruluş aşamasında stratejik hedeflerin belirlendiğini ifade ederek, bu aşamayı kültürün oluşumunda değerlerin seçimi aşaması olarak adlandırmaktadır. Bu ilk aşamadaki seçimler nasıl başarılı olunacağına dair görüşleri kapsar. Bu aşamada iş görenler liderin görüşünü benimsemeyebilir. Yine de kurucular iş görenlerin eylemlerine yön verme gücüne sahiptir. Kültürün oluşmasında ikinci aşamayı Cavaleri ve Obloj "başarıdan yana olmak" olarak ifade etmemektedirler. Bu aşamada kurucuların fikirlerinin geçerliliği tecrübeyle onaylanmış ve muhtemelen bir çok örgüt üyesi tarafından benimsenmiştir. Değerler ve normlar başarıya ulaşma sonucunda kuvvetlenmiştir.

Hedef belirlemenin amacı oyunu kazanmaktır. Sistemler kurmanın amacı ise oyunu oynamaya devam etmektir. Gerçek uzun vadeli düşünme, hedefsiz düşünmedir. Tek bir başarıyla ilgili değildir. Sonsuz iyileştirme ve sürekli gelişim döngüsüyle ilgilidir. Nihayetinde, ilerlemenizi belirleyecek olan, sürece olan bağlılığınızdır [Clear, 2020:27].

Üçüncü aşama değerlerin idealize edilme aşamasıdır. Adetler, kahramanlar, argo gibi artifaktların (maddi şeyler) görünüşü daha da kuvvetlenir. Örgütsel argo ve sloganlar örgütün biricikliğinin oluşmasına yardım ederek iletişimde anahtar bir rol oynar.

Dördüncü ve son aşama değerlerin dengelenmesi aşamasıdır. Bu aşamada örgütsel tarih yaratılarak başarının nedenlerini açıklayan mesajlar, değer ve normlar gittikçe artan bir şekilde doğru kabul edilir ve zaman içerisinde yayılırlar.

Örgüt tarihi, ilerleyen zaman içerisinde yeni iş görenlerin davranışları için örnek alacakları ve yüceltecekleri kahramanların tarihidir. Örgütün tarihi örgütle ilgili efsanelerin mitlerin oluşumuna ve kuşaktan kuşağa aktarılmasına yardım eder.

Pettigrew kurucuların örgütlerin sadece yapı ve teknoloji gibi somut yönlerini değil, aynı zamanda ideolojilerini, inançlarını, törenlerini efsanelerini ve simgelerini de yarattıklarını belirtmektedir.

Williams ve diğerleri, örgüt kültürünü oluşturan temel unsurlardan olan değerler, inançlar ve normların oluşumuna etki eden faktörleri kurucular, yöneticiler, çalışma grupları, örgüt teknolojisi ve harici çevre olarak ifade etmektedirler,

Örgüt kültürü sadece kurucuları tarafından oluşturulan felsefelerle gerçekleşmez.

Küresel Halkla İlişkiler Modeline göre , modele veri sağlayan profesyoneller, kurum kültürünü güçlendirmenin ve kurumsal değerleri içselleştirmenin en uygun yollarından birinin işe alım sürecinden geçtiğini belirtmişlerdir. Bu, kuruluşun kurumsal amaç ve değerlere kimin daha iyi uyum sağlayacağını belirlemesini sağlar. Önemli olan, potansiyel çalışanlarda sadece teknik ve profesyonel beceriler aramak değil, aynı zamanda kuruluşla aynı değerleri ve amacı paylaşımlarına dikkat etmektir. Arzu edilen ve uyumlu davranışları elde etmede bir diğer önemli kaldıraç, teşvikler ve ödüller için yönergelerin ve prosedürlerin tasarlanmasıdır. Bunlar kurumsal değerler, amaç ve itibar ile uyumlu olmalıdır. Bu süreç, yöneticilere ve çalışanlara soyut varlıklar ve kaynaklar ile iletişim, marka, sürdürülebilirlik ve itibar konularında özel eğitim verilmesini içerir. [<https://www.tuhid.org>].

Örgüte iş gören olarak gelen insanlar sahip oldukları değer ve normları da örgüte taşırlar. Bu açıdan bakıldığında örgütlerin birçok kültürel altyapıya sahip insanlardan oluştuğu söylenebilir [Başaran, 1991 : 242].

İş görenler, örgüte getirdikleri bu kültürel yapıları ortak bir payda da birleştirmek için o örgüte özgü bir kültür oluştururlar. Bu kültür iş görenlerin birbirleriyle olan ilişkilerini ve etkileşimlerini düzenleyen ölçütler olarak ortaya çıkar. Ortak yararlar için ortaklaşa davranmak, bunun içinde ortak bir dil değer ve normlara gereklilik vardır [Başaran, 1991:242].

İş görenler tarafından oluşturulan kültür yeni gelenlere aktararak gelecek kuşaklara iletilir. Kültürün oluşmasında iş görenlerin etkisinin informal bir etki olduğu söylenebilir. İş görenlerce oluşturulan kültüre yönetim sadece "yardım" edebilir.

Tüm örgütler çevreleriyle etkileşim halinde olduklarından çevrenin kültürün şekillenmesinde önemli bir rolü vardır.

Örgütlerin açık sistemler oluşu noktasından hareketle, kültürün oluşumunda örgütün dış çevresiyle olan etkileşiminin önemini vurgulamaktadır, örgütün girdileri aşamasında yer alan insan gücü teknoloji ve bilgi çevrenin izlerini taşır. Girdinin işlenmesi aşamasında örgüt bilgiyi işleyerek kültürün gelişimini sağlar, çevresine zenginleştirilmiş kültürel öğeler sunar. Çevre aldığı bu öğelerle tekrar örgütü uyararak bir döngünün flamasına yardım eder. Örgüt negatif entropi oluşturabilmek için gerekli dinamikleri çevreden sağlarken girdiler bir kısmına karşı seçici bir kodlama mekanizması geliştirerek çevreyle olan ilişkilerini belirli bir kararlılıkta tutar. Kararlı bu durum, örgüt kültürünü aym kültürel çevre olmalarına rağmen diğer örgütlerden farklılaştırır.

Tosi ve diğerleri örgüt kültürünün oluşumuna etki eden faktörleri şu şekilde sınıflamaktadırlar:

1. Genel dış etkiler: Toplumun paylaştığı tarihsel olaylar ve doğal çevre gibi örgütün üzerinde hiç bir kontrolü veya az bir kontrolü olduğu faktörlerdir.
2. Toplumsal değerler ve milli kültür toplumdaki başat inançlar ve değerler (insanlık erdemi ve bireysel özgürlük gibi) toplumdaki güç mesafesinin şekli, zaman ve iş yönelimi gibi faktörlerdir.
3. Örgüte özgü faktörler: Çevredeki teknolojik değişme örgütün gereksinimlerini de değiştirecektir. Bu durum örgüt kültürünü farklı seviyelerde etkileyecektir. Mesleki sosyalizasyon sürecinde daha iyi eğitilmiş iş görenler ve güçlü profesyonel değerler oluşacaktır. Bu da parçalanmış mesleki alt kültürleri doğurabilir. Örgütün tarihindeki önemli olaylar ve kişiler de örgüte özgü faktörler arasındadır [Terzi, 2001 : 29-30].

Swales, örgüt kültürünün oluşumunda kurucuların, örgütün iç ve dış çevresinin, yönetim uygulamalarının ve ulusal kültürün etkisi olduğunu belirünmektedir.

- I. Kurucuların etkisi: Örgüt kurucuları örgüt kültürü üzerinde sürekli ve anlamlı bir etki yapma eğilimindedirler. Kurucular kültürü hem yaratır hem de geleceğe taşırlar. Kurucuların başarıları, kişilikleri ve vizyonları örgütsel inanç ve geleneklerin özünü oluşturur.

2. İç çevrenin etkisi: Örgütlerin kendilerine has kültürleri örgütün yapısı ve alt sistemlerin özelliklerinden meydana gelir. Kültürü etkileyen iç faktörler; örgütün biçimi, biçimsellik derecesi, ödüllendirme ve değerlendirme kriterleri, kullanılan teknoloji ile kontrol ve bilgi sistemleridir.
3. Dış çevrenin etkisi: Örgütler farklı sektörlerde eylemlerini sürdürürler. Bu durum örgütlerin teknolojik ihtiyaçlarını becerilerini ve kullanmaları gereken kaynakları belirleyecektir. Farklı çevrelerin farklı talepleri örgütlerin kültürlerini bu çevrelerin çizdiği sorumluluklar çerçevesinde değiştirmek zorunda bırakır.
4. Yönetim uygulamaları (current management): Örgütün kuruluş aşamasında kurucuların etkisi büyüktür. Bu etki örgüt büyüdükçe ve geliştikçe azalma eğilimi gösterebilir. Örgütte işlerin yapılış tarzı zamanla uygun olmayan bir şekle dönüşebilir. Örgütün değişen çevresi örgüte yeni sorumluluklar getirir. Örgütün büyümesi ve değişen çevrenin getirdiği yeni sorumluluklar o andaki yönetimin kültür üzerindeki potansiyel etkisinin daha büyük olmasını sağlayacaktır. Bu etki, yöneticilerin örgütsel inançların yeni durumlara uygun bir şekil almalarını sağlamaları yönünde aşabilir.
5. Ulusal kültürün etkisi: Ulusal kültür, değerler, inançlar ve temel varsayımlar çerçevesinde örgütsel kültürün belirlenmesine yardım eder. Örgüt kültürü, ulusal kültürün bireye güç ve kontrole bakış açılarını yansıtacaktır.

1- Örgüt kültürün oluşumu etrafında yapılan tartışmalar değerlendirildiğinde kültürün oluşumuna etki eden faktörleri olmak üzere üç ana başlık altında toplayabiliriz.

2- Kurucuların etkisi

3- Dış faktörler

4- Örgüt içi faktörler

Tablo 5. Kurum Kültürü Oluşturma Modeli

Kurum Kültürü Oluşturma Modeli		
I.BÖLÜM: Ön Çalışmalar - Durum analizi - Kurumsal ihtiyaç analizi - Yeni kültür stratejisinin üst yönetim tarafından belirlenmesi - Kurumsal strateji ve hedeflerin açık olması	II.BÖLÜM: Değişim için İsteklendirme ve Harekete Geçirme İletişim E-posta, bilgilendirme mektupları, memolar, şirket içi yayınlar Değişim için güçlü ve inandırıcı bir neden gösterilmesi İş tasarımı, ödüllendirme ve eğitim sistemleri aracılığıyla çalışanların harekete geçirilmesi	III.BÖLÜM: Ölçme, Değerlendirme ve Gözden Geçirme - Çalışanların yeni kurumsal değerlere uyum düzeylerini ve ilerlemelerini belirlemek için ölçümleme o - Kurumsal değerlendirme (Varolan ve olması gereken değerler arasındaki fark analizi) - Değişim stratejisine uyum • - Yeni programları hayata geçirme - İlerlemelerin ve yeni hedeflerin iletişiminin yapılması

Kaynak: Karakan, 2000

3.2.1. Örgütsel Sosyalleşme

Genel anlamda sosyalleşme terimi, toplumdaki rollerini daha etkili yerine getirebilmeleri için, ihtiyaç duydukları bilgi ve becerilerin toplumun daha yaşlı üyeleri tarafından daha genç üyelere aktarımıdır. Örgütsel sosyalleşme de benzeri bir anlamı taşır.

Örgütsel sosyalleşme, bir örgütte işlerin yapılma tarzının örgütsel amaçların ve örgütsel normların yeni üyelere aktarılması ve örgüte yeni katılan üyelerin kendilerinden beklenen tutum ve davranışları öğrenme sürecidir. Sosyalleşmenin amacı, iş göreni örgütün etkili bir üyesi durumuna getirmek için, bireysel ve örgütsel çıkarları birleştirmektir.

Örgütsel normlar ve beklentiler bir psikolojik sözleşmeyi yansıtır. Örgüt ve üyeleri arasındaki bu sözleşme sosyalleşme sürecinde sürekli olarak yenilenir. Yeni iş görenler bu beklentileri ve normları örgüt tarafından bilgilendirme yoluyla veya diğer iş görenlerin davranış biçimlerini taklit ederek öğrenebilirler [Terzi, 2003: 32-33].

Bu çerçeveden bakıldığında sosyalleşme sürecinin uzun veya kısa kendiliğinden veya örgüt tarafından üzerinde durularak icra edilebilecek yöntemlerinin olabileceği söylenebilir.

Örgüt üyelerinin örgütte var olan değerleri örgütün diğer üyelerinin davranışlarına bakarak öğrenmeleri örgüt için riskli olabilir. Çünkü yeni iş görenler kabul edilmeyen davranışlarda bulunan eski üyeleri taklit ederek istenmeyen bir davranış tarzını benimseyebilirler [Doğan, 1997: 69].

Tüm örgütler veya gruplar üyelerini belirli bir şekilde sosyalle ederler. Genellikle hızlı sosyalle yeni iş görenlerdeki kaygı ve belirsizlik duygularını azaltır. İşlerini kabul edilebilecek derecede daha çabuk yapmalarına yardım eder. Eğer kültür etkiliyse sosyalle süreci, örgütsel başarıya katkı sağlayacaktır sağlar [Terzi, 2003: 33-34].

Cherrigton örgüt tarafından yürütülen sosyalle sürecini, oryantasyon programları, eğitim ve geliştirme programları ve performans değerlendirme olarak üç başlık altında toplamaktadır.

Oryantasyon programları, yeni iş görenlerin örgüt içerisinde takip etmeleri beklenen temel kuralları ve süreçler ile örgütün misyonu hakkında bilgilendirilmelerini kapsamaktadır.

Eğitim ve geliştirme programları, iş görenlere özel iş içerikleri ve örgüt tarafından beklenen uygun değer ve tutumların öğrenilmesine yardım eder. Örneğin etkili bir eğitim programı iş görenlere sadece işlerini nasıl güvenli bir şekilde yapacaklarını öğretmez aynı zamanda güvenlik önlemlerini takip etme duygusu ve güvenliğin önemi hakkında uygun bir tutum yaratır.

Performans değerlendirme süreci uygulandığında ödül ceza sistemi çıkar karşımıza. Performans değerlendirmede güçlü bir sosyalle aracıdır.

Değerlendirme süreci, iş görenlere çalışma ve davranışları hakkında dönüt sağlama, ödül ve ceza sisteminin anlaşılmasına, iş görenlerin işte kalma niyetlerinin uzaması , işle ilgili kaygılarının azalmasına hizmet eder.

Robbins sosyalle sürecini üç aşamadan oluşan bir süreç olarak kavramlaştırmaktadır. Sosyalle sürecinin birinci aşaması olan ulaşma öncesi aşaması; iş görenin önceden oluşmuş değer, tutum ve beklentilerle örgüte gelmesi şeklinde ifade edilebilir. Bunlar hem yapılacak işle ilgili hem de örgütle ilgili olan beklentilerdir. Örneğin bir çok işte özellikle profesyonel işlerde örgüte gelen yeni üyeler okul ve eğitimleri esnasında önemli derecede işle ilgili ön- sosyalle geçirirler. Bu çerçevede iş gören seçme süreci örgüte uyum sağlayacak doğru insanın işe alınmasını sağlar [Terzi, 2003: 33-34].

Yeni iş gören, örgüte girişle karşılaşma aşamasına girer. Bu aşamada yeni iş gören örgüt hakkındaki beklentileriyle gerçekler arasında bir ikileme karşılaşabilir.

Beklentiler ve gerçekler farklı olduğunda yeni iş gören, kendisini önceki varsayımlarından koparan bunların yerine örgütün arzu ettiği diğer beklentileri koyan bir sosyalle devresine girer. Beklentiler ve gerçekler arasındaki farkın iş göreni örgütten ayrılma eşiğine getirmemesi, örgüte uygun iş gören seçimi ile mümkün olabilecektir.

Üçüncü ve son aşama olan değişim aşamasında yeni iş gören, gerçekler ve beklentiler arasında keşfettiği problemleri sosyalle sonucunda çözer. Sonuçta iş gören çalışma grubu ve örgütteki normları özümser, sistemi anlar, kuralların ve düzenlemelerin ve biçimsel olmayan uygulamaların farkına varır.

Sosyalle sürecinin sonucunda iş gören, sistemin özünde nasıl işlediğini, güç ve yetkinin kimlerin elinde olduğu ya da olmadığını örgüt içindeki politik ilişkiler ve yapının oluşmasını anlar ve örgüte uyum sağlayarak sorunları en aza indirir.

Sosyalizasyon yeni işe başlayan iş görenlerde örgütün değerlerinin neler olduğunu anlaması, örgüte uymayan değer ve tutumları terk etmesi ve vazgeçilmez değerli benimsemeyi de sağlar.

Sosyalizasyon güçlü bir kültürel iletişim aracıdır. Bu kültürel iletişim örgüt kültürünün yeni iş görenlere aktarılmasında anahtar bir rol oynar. İş görenlerin örgütsel değerlerin ve varsayımların farkında olmalarını sağlayarak, düşüncelerinin, tutumlarının ve davranışlarının şekillenmesine yardım eder. Güçlü örgütsel kültürlerde, kültürün yeni üyelere aktarılması açısından örgütsel sosyalizasyona özellikle önem verilir. Zayıf örgütsel kültürlerle sahip örgütler ise kendi kültürlerine uygun iş görenlerin seçimine önem vermemek kadar, kültürün dönüştürülmesine de daha az yönelimlidir.

3.2.2. Örgüt Kültürü ve Sosyal Sermaye

Entelektüel sermaye, lisans, patent, knowhow, yetenek, enformasyon ve örgütsel yapı gibi gözle görülemeyen entelektüel varlıklardan oluşur [İpçioğlu, 2002: 10].

Entelektüel sermayenin öğelerinden ve örgüt kültürünün en önemli unsurlarından biri olan sosyal sermayeyi Dünya Bankası şöyle tanımlıyor: insanlara, arzulanan hedeflere ulaşmalarını sağlayacak biçimde eylemlerini koordine etme imkanı veren, sosyal yapılar içindeki yerleşik normlar ve sosyal ilişkiler.

Harvard siyaset bilimci Robert Putnam da sosyal sermayeyi benzer biçimde tarif eder. "Sosyal sermaye karşılıklı yararlaraya dayalı, koordinasyonu ve işbirliğini kolaylaştıran şebekeler, normlar ve sosyal güven gibi toplumsal örgütlerin sahip olduğu özellikleri ifade eder. [Prokopenk, 2003: 263].

Minneapolis Üniversitesi'nde sosyal politika konusunda görevli iken yardımcısı Douglas Wallece bir röportajında çalışanların örgütlerdeki rolü hakkında şunları açıklamıştır:

- Her hangi bir örgütte çalışanların katılımı önemlidir.
- Çok fazla katılım ile başlayamazsanız bu büyük örgütte pratik olmaz
- Bir örgütte uyumlu biçimde çalışanların oranı % 5 bile olsa bunlar bütün bir sistemin kültürünü etkileyebilirler.
- Çok az sayı ile başlayan katılım alışkanlığı çok büyük sayılara erişebilir [Prokopenk, 2003: 263].

İşte böylesi katılımcı bir kültürün mensubu olan sosyal sermaye de verimliliğin mimarı olacaktır. Sosyal sermaye insanlar arasındaki mesafe üzerine kurulmuş bir köprüdür. En önemli unsurları kişiler arası yoğun güven, sosyal ilişkiler, ortaklık ve eşit paylaşım ve katılım gibi bireyleri fertçilikten alan, grup haline getiren her şeydir.

Sosyal sermayenin örgütlere getirileri vardır:

- Yerleşik güven ilişkileri, ortak referans çerçeveleri ve ortak hedefler sayesinde daha iyi bilgi paylaşımı
- Yüksek düzeyde güven ve işbirliği ruhu (Hem örgüt içinde hem de örgütle müşterileri ve ortakları arasında) sayesinde işlem maliyetinin düşürülmesi.
- İşten çıkarma,işe alma ve eğitim girdilerini azaltan,sık personel değişikliklerinin neden olduğu kopukluklara meydan vermeyen ve çok kıymetli örgütsel bilgiyi koruyan düşük işgücü devir oranı.
- Örgütsel istikrar ve anlayış işbirliği sayesinde daha büyük kenetlenmek. [Cohen, 2001:21-23].

Örgütsel başarının tek anahtarı sosyal sermaye değildir. Bazı firmalar karşılığında muazzam bedeller ödeseler bile sosyal sermayenin düşüklüğünün yarattığı olumsuz etkilere rağmen başarılı olurken sosyal sermayesi yüksek bazı firmalar da başarısız olurlar. Sosyal sermaye çalışanların birbirlerini sert bir şekilde eleştirmesine , sorgulamalarına engel de olabilir.

Çalışanlar arasındaki arkadaşlık , güçlü bir aidiyet duygusunu da getirir. Bir şirkette angajman, işbirliği, sadakat, ısrar ve hatta adanmışlık önemli getirilerdir. UPS, Aventis, 3 M,Hewlet Packard ve diğerleri iyi insanları kendilerine çekmelerini sağlayacak ve bu insanların iyi iş çıkarmalarını sağlayacak sosyal sermaye yatırımları yapmış şirketlerdir .

3.2.3. Örgüt Kültürü ve İletişim

Bireyler,topluluklar ve örgütler arası iletişim sosyal hayatın vazgeçilmez bir parçası ve en önemli bir unsurdur. İletişim, en basit tanımla kaynaktan bir mesajın alıcıya iletilmesidir. Ancak tanımlar bu kadar basit çıkmaz karşımıza. Mc.Bride'a göre iletişim yalnızca haber ve ileti alışverişi değil,görüşler,olgular ve verilerin iletimini ve paylaşımını içeren bireysel ve ortak etkinliklerdir Bıçakçı, 2003: 17].

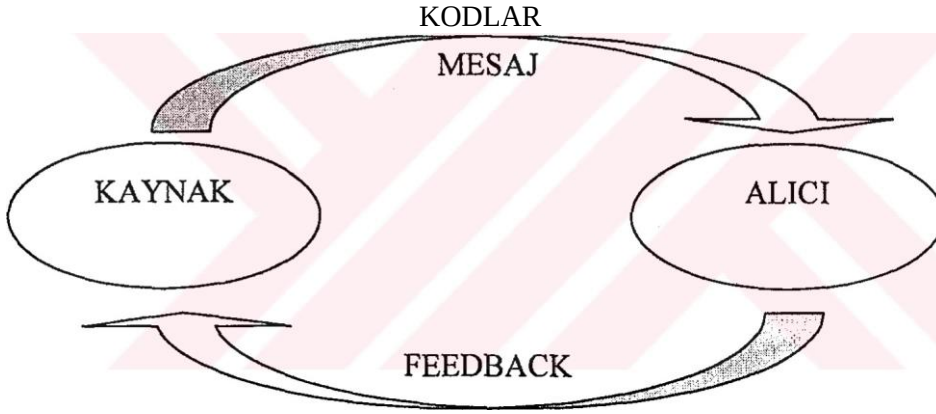
En basit tanımıyla iletişim, kişi ya da kişiler arasındaki duygu, düşünce, haber alışverişidir. [Erol, 2025, 12]. İletişimin başlaması için en az iki kişi gerekir.

İletişimden söz edebilmek için bir kaynak, alıcı ve bir mesaj yani ileti olması gerekir. Kaynak yani iletiyi gönderen alıcıya mesajını kodlayarak gönderir. Bu mesaj sözlü olabileceği gibi yazılı ya da beden dili ile de olabilir. Kodlanarak alıcıya giden mesaj engelle karşılaşmazsa alıcıya ulaşır.Bu iletişimin sadece birinci bölümüdür. Mesajı alan alıcı, iletiyi çözümler ve anladığı şekilde kodlayarak kaynağa bir geri bildirimde bulunur. Bu feedback iletişimin devam ettiğinin göstergesidir. Eğer bir geri bildirim yoksa iletişim kesilmiş demektir.

İletişimin en önemli ve idealize edilen özelliği özelliği çift yönlü olmasıdır.Ancak kimi örgütlerde kimi zaman tek yönlü iletişim / propaganda daha etkili olurken kimi zaman da çift yönlü iletişim önem kazanır.

Çift yönlü iletişim, hedef kitlenin eğitim düzeyi zeka düzeyi daha yüksekse, konu iyi bilinen basit bir konu ise, karşıt görüş dinleyici tarafından biliniyorsa daha etkili olurken, dinleyicilerin propaganda ile aynı fikirde olduğu , konunun karmaşık ve tek seferlik olduğu ortamlarda tek yönlü iletişim daha etkili olmaktadır [Kağıtçıbaşı, 2006, 197].

Şekil 3. İletişim Modeli



Örgütte iletişim çalışanların birbirini anlaması, tanınması, ortak amaçlar belirlemesi ve örgüt kültürünün paylaşılması açısından önemlidir. Örgütteki yazılı ve sözlü iletişim çalışanlar arasında sosyalleşmeyi artırır, dayanışma için de yardımcı olur. Teknik terimler, kavramlar, dedikodular, iş ya da terfi mektupları, sözlü emir ve direktifler... Tüm bunlar kurum içi iletişimi sağlar ve böylece örgüt kültürü oluşur.

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

Hatalı yada önyargılı davranışlar, rol belirsizlikleri, rol çatışmaları gibi pek çok çatışma şekli birey ya da grupların yeterince bilgi alışverişinde bulunmamalarının bir sonucudur. Kurumsal amaçlardan söz edilen, fakat alt amaçlara sahip birimlerin de var olduğu durumlarda, birimler arası bilgi ve fikir alışverişinin yetersiz olması, karşı tarafta eksik bilgi donanımı, ön yargılar nedeniyle çalışanlar arasında iletişim kopacak çalışanlar savunmacı bir iletişimi tercih edeceklerdir. [Çelik, 1997, 41].

Örgütsel iletişim örgüte yeni katılan iş görenlerin örgüt kültürüyle bütünleşmesinde ' önemli bir kanaldır. Örgütsel kültür, yeni üyelerin formal ve informal iletişimini sağlar. Formal iletişim, iş tanımları ve işe yöneltme toplantıları, informal iletişim ise hikaye ve dedikoduları kapsar. Örgütsel kültür yeni üyelerin örgütsel sosyalizasyonu için son derece önemlidir. Örgütsel kültür, üyelerin kültürel tarih, değerler, normlar ve beklentileri öğrenmesine yardım eder. Örgütsel kültürün anlamlı kılınması ise ancak iletişim arasında çok yakın bir ilişki vardır. İletişim yoluyla örgütsel kültürün temel öğeleri olan değerler, normlar, hikayeler, tarih, gelenekler diğer bir deyişle örgütün sembolik dünyası yorumlanabilir [Çelik, 1997, 40-41].

Örgüt kültürünü yaymada etkili kurum içi ve kurum dışı halkla ilişkiler faaliyetlerinin temelini oluşturan çift yönlü iletişim , iş görenlerle yöneticiler arasında güçlü bir köprü görevi görürken tarafları birbirine duygusal olarak da yaklaştırır.

Küresel salgının ardından 2021 yılında, 5 farklı bölgedeki 47 ülkeden 1.400'ün üzerinde profesyonel ve akademisyenin işbirliği ve katkıları sayesinde bir model geliştirildi: Küresel Halkla İlişkiler ve İletişim Modeli. Modelin geliştirilmesi sürecinde, 2012 yılında Global Alliance tarafından geliştirilen Melbourne Mandate (Melbourne Taahhütnamesi) dikkate alınmış ve ayrıca 2010 yılında yayınlanan Stockholm Accords'dan (Stockholm Mutabakatı) da yararlanılmıştır. Melbourne Mandate, oluşturulduğu sırada, şu an sunulan model gibi, Global Alliance üyeleriyle yürütülen kapsamlı bir işbirliğini içeriyordu ve sonuçta halkla ilişkiler ve iletişim yönetiminin rolü ve değeri konusunda küresel fikir birliğine dayalı bir çalışma ortaya çıkmıştı. Melbourne Mandate, iletişim profesyonelleri için iletişimsel organizasyonun kalbinde yatan üç kritik rol tanımlamıştır:

- 1) Organizasyonel karakter ve değerleri tanımlama,
- 2) Bir dinleme ve etkileşim kültürü oluşturma,
- 3) Sorumluluğun tüm boyutlarıyla yerine getirilmesi.

3.2.4. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi

Örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramları aym gibi düşünülse de aslında birbirinden farklı terimlerdir. Bu kavramların örgüt kuramlarındaki kullanımları farklı ekollerin etkisiyle ortaya çıkmıştır. Örgüt ikliminin, örgüt kültürünün eski adı olduğunu belirten görüşler ile her iki kavramın birbirini tamamlayıcı niteliklerini savunan görüşler, aynı zamanda farklı içerik ve yaklaşım biçimlerine de işaret etmektedirler.

Yarım yüzyıl önce Kurt Lewin ve takipçileri verimliliği farklı biçimlerde etkileyen farklı liderlik biçimleri ileri sürdüler. Yaptıkları araştırmalar insanların otoriter ve demokratik bir yönetim biçimi altında üretkenliklerinin hemen hemen denk olduğunu gösterdi. Fakat, iş görenler demokratik bir yönetim altında çalıştıkları zaman, daha doyurucu ve daha uyumlu çalışıyorlardı. Bu çalışmalar iş ve endüstride iklim kavramı çalışmalarını başlattı. [Terzi 2000: 92].

Örgüt iklimi kavramı örgüt kültürü kavramından farklı bir kavramdır. Örgüt kültürü kavramının açıklanamayan bir takım öğelerin varlığını da ortaya koyabilmesi açısından, örgüt ikliminden farklılaşan yönleri bulunduğu söylenebilir.

Örgütsel iklim, tanımlaması zor olan bir kavramdır. Çevresel güçlerin birleşmesinden meydana gelen coğrafi bölgeler iklimine ya da hava tanımlamalarına benzetilebilir. Bu çerçevede örgüte uyarlandığında, örgütü çevreleyen yaygın atmosfer, moral düzeyi, örgüt üyeleri arasında iyi niyet, ait olma duygusunun gücü şeklinde ifade edilebilir. İklim, örgüte yönelik iş gören algılarının temeline dayanır [Terzi, 2000: 93-94].

Örgüt ikliminde duygular ön plana çıkar. Çalışanların salt birey olarak sahip olduğu insani duygular, kimi zaman yöneticilerin duygularıyla çakışırken kimi zaman da çatışır. Bu durumda duygu yönetimi de liderlik becerilerine eklenmektedir. Çalışanların duygularını anlayıp onları yönetebilen lider örgüt kültürünü inşa etmede ve sürekli kılmada da başarılı olacaktır.

Genel olarak duygu kavramı çok farklı şekillerde tanımlanmakta ve açıklanmaktadır. Duygu kavramına dair tanımlar genel olarak şu şekildedir (Kleinginna ve Kleinginna, 1981): Duygusal açıdan duygu; yaygın fizyolojik değişimleri içeren ve karakteristik davranış modellerinde açıkça ifade edilebilen karmaşık ve duygusal bir deneyimdir (Morris, 1979). Yıkıcı perspektiften duygu; psikolojik kökenli olup bilinçli deneyim ve içsel fonksiyonu içeren akut bir davranışsal rahatsızlıktır (Young, 1975). Felsefeye göre duygu; konuyu başarmaya yansımayan bir akımın haz veya hoşnutsuzluk hissidir (Borges, 2004). Psikolojiye göre duygu; fizyolojik uyarılma, duygular, bilişsel süreçler ve davranışsal reaksiyonlar da dahil olmak üzere bireysel olarak önemli olduğu algılanan bir duruma yanıt olarak yapılan karmaşık bir değişim modelidir (Gerrig vd., 2013). Genel olarak bilim dalları arasında ortak bir uzlaşmaya varılamasa ve farklı şekillerde ele alınsa da en genel haliyle duygu, nesnel ve öznel faktörler arasındaki karmaşık bir etkileşimi ifade etmektedir. Duygulara; duygusal olarak algısal etkiler, değerlendirme, etiketleme süreçleri gibi bilişsel ve zihinsel süreçler ile sinirsel hormonal sistemler aracılık etmektedir (Kleinginna ve Kleinginna, 1981). [Altan,2020:56].

“Duygular psikolojik, davranışsal ve fizyolojik etkilerinin incelenmesi uzun süreç gerektiren ve alan yazında araştırılan konudur. Kısmen fenomenoloji (James, 1988), fizyoloji (Zajonc vd., 1989) ve duygu psikolojisinin (Winkelman vd., 2007) zengin literatürü ile bağlantısını korurken, bir yandan duyguların karar alma sürecine olan etkisilerini incelenmesine henüz vurgu yapılmaktadır. Ayrıca birtakım araştırmacılar, duyguları farklı yüz ifadeleri (Ekman, 1992) ya da değerlendirme boyutları (Lerner ve Keltner, 2001) şeklinde ele almış; bu yaklaşımlar duyguların hem niceliksel (iyi ya da kötü hissetme dereceleri) hem de niteliksel boyutlara (üzgün ya da kızgın hissetme gibi) sahip olduğunun kabul edilmesine neden olmuştur. Bu doğrultuda duyguların karar alma sürecindeki rolü ve iki değişkenin ilişkisi ilgi çekmeye başlamış ve hem sezgisel hem de düşünümsel olarak duyguların karar alma sürecini etkilediği sonucuna varılmıştır (Paulus ve Angela, 2012).”Altan,

İklim, iş görenlerin örgütün iç çevresinin atmosferine ilişkin algılarıdır. İklim örgütsel atmosferi değerlendirmekten ziyade, tanımlamaya veya ona karşı duygusal tepki göstermeyle ilişkilidir. Örgütün tümünü içeren bir iklim olmasına karşın özel çalışma gruplarında iklim farklı olabilir ve güçlü bir örgütsel iklim oluşur. İş görenlerin kültürel değerleri yaygın biçimde benimsemediği durumlarda ise, iklim olumsuz ve zayıf bir özellik gösterir. İklim geçici bir özelliğe sahipken, kültür genellikle uzun dönemli, stratejik, değişimi çok zor bir özellik taşır.

Kültür sadece iş görenlerin örgütleri hakkında ne hissettiklerini kapsamaz, aynı zamanda örgüte kimliğini ve davranış standartlarını kazandıran inançlar ve değerler ve varsayımları kapsarken, iklim iş görenlerin çalışma üniteleri ve örgütleri ile ilgili paylaştıkları algılan kapsamaktadır. Kültür iklimi kapsar, fakat iklim kültürün bütün yönlerini ihtiva etmez. Aynı zamanda örgüt kültürü iklimin gelişmesine etki eder.

Örgüt iklimi, algılamaya dayalı psikolojik bir çevredir ve örgütün çalışanlar için psikolojik açıdan ne ölçüde anlamlı olduğunu gösterir. İş görenlerin değerleri ve inançları iklimin bir parçasıdır.

Örgütte eylemler süreklilik gösteren davranışlarla uyum sağlayarak örgütsel iklimin ortaya çıkmasında önemli bir rol oynar. [Terzi, 2000,93-94

Schneider ve diğerleri örgüt ikliminin boyutlarını dört kategoride toplamaktadır.

1- Kişiler arası ilişkilerin doğası: Örgütte karşılıklı bir paylaşım ve güven veya güvensizlik var mıdır? İşlevsel bölümler arasında ilişkiler işbirliği veya yarışmacı bir özellik göstermekte midir? Örgüt yeni gelen iş görenlerin sosyalizasyonuna önem vermekte midir?

2- Hiyerarşinin doğası: Kararlar sadece tepe yönetim tarafından mı verilmektedir? Örgütte takım çalışması yaklaşımı mı yoksa bireysel yarışmacı bir yaklaşım mı sergilenmektedir?

3- İşin Doğası: Örgütteki işler iş görenler tarafından yapılmaya uygun mudur ? Örgüt işler için iş görenlere gerekli kaynakları tam olarak sağlıyor mu ?

4- Ödüller ve destek biçimi: İşin amaçları ve standartları yaygın bir biçimde biliniyor ve paylaşılıyor mu? Örgütte iş görenlere yönelik nasıl bir destek var? İş görenlerin performansları nasıl ödüllendiriliyor ?

Lussier ise örgütsel iklimin boyutlarını yedi başlık altında toplamaktadır.

1- Yapı: Süreçler, kurallar ve bunların iş görenleri sınırlama derecesi.

2- Sorumluluk: İş görenlerin işleri üzerindeki kontrol derecesi.

3- Ödüller: Ödül-çaba; hata-yaptırım arasındaki ilişki.

4- Canlılık: İnsan ilişkileri ve işgörenlerin işlerindeki doyum derecesi.

5- Destek: Birliktelik , iş görenler işi birbirine öğretir.

6- Örgütsel bağlılık: İş görenlerin öz aidiyetlerinin derecesi

7- Risk: Örgüt içerisinde iş görenlerin cesaretlendirilmesi derecesi .

8-Örgütsel iklim

İklimin değerlendirilmesinin sonucu örgüt kültüründeki örgütteki stratejiler , ödül destek sistemleri gibi dış gözleme dayalı kısa vadeli görüntüler olduğu söylenebilir. Denison örgüt kültürü ve iklimi üzerinde yapılan araştırmalardaki yöntem farklılıklarına değinerek, kültürün örgüt üyeleri tarafından kabul edilen kökleşmiş inanç, değer ve varsayımları kapsadığını, iklimin ise, örgütsel değer sistemi içerisindeki örgütsel çevreyi tasvir ettiğini, fakat bu çevreyi muhtemelen istatistiksel terimlerle anlattığını belirtmektedir.

Denison, ayrıca araştırmalarındaki yöntem farklılıklarına ilişkin olarak, örgütsel kültür araştırmalarının bireyin sosyal durumun belirtilebilmesi için nitel yöntemler gerektirdiğini, iklim araştırmalarında ise nicel yöntemler ve varsayımlar kullanılması gerektiği üzerinde durmaktadır [Terzi, 2000: 96].

Kültür araştırmacıları daha çok zaman sürecinde sosyal sistemin evrimleşmesiyle ilgilenirken, iklim araştırmacıları, evrimle daha az ilgili fakat daha çok örgütsel sistemlerin birey ve gruplara etkisi üzerinde çalışmaktadır.

Kültür araştırmacıları örgütsel bakış açısı ve bireysel anlamda varsayımların altındakilerin "anlamaların önemini vurgularken, iklim araştırmacıları gözlenebilir yüzeye" daha yakın olan süreçlere önem verirler.

Yakın zamana kadar birçok yönetim bilimci örgüt iklimini örgüt kültürüyle birlikte ele almıştır. Katz ve Kahn "her örgüt kültürünü ve iklimini kendisi geliştirir" demektedirler. Örgütler kendi kültür ve iklimini geliştirirken de bazı yasaklardan, geleneklerden ve ahlak kurallarından yararlanırlar. Bir örgütün iklimi ve kültürü formal örgütün değerlerini ve davranış kalıplarını içerir. [Sabuncuoğlu, 2001,491]

Örgü kültürü kavramı 80'lerde Amerikan yönetim bilimcilerin kaleme aldıkları bir kavram olarak literatüre girmiştir. Bates, "Ortak Kültür, Eğitim ve Eğitim Yönetimi" adlı makalesinde örgüt kültürünün eğitim yönetimindeki yerini çarpıcı bir şekilde dile getirmiştir.

Örgüt iklimi, örgüte kimliğini kazandıran, görevlilerin davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan özellikler dizisidir. Halpin, okullarındaki örgütsel iklimi bir doğru üzerinde düşünmekte, açık ve kapalı uçlar arasında değişiklik gösteren özellikler bütünü olarak görmektedir. örgütsel iklim işte bu kişiliktir. Kişilik birey için ne ise, iklim de örgüt için odur.

Örgütsel iklim ile örgütsel kültür arasında bazı farklılıklar vardır. İklim iş görenlerin davranışsal ve tutumsal özelliklerini sergilemektedir ve daha çok deneysel ve dış gözlemlere dayanmaktadır. Kültür ise, daha çok örgütün görünen öğelerini ortaya koymaktadır. Örgütsel kültür, temel grupsal değerleri ve mesajları kapsar; grup üyelerine mecazi ve paylaşılmış örgütsel düşünce ve duyguları sunar. Bu durum örgütün dışındakiler tarafından kolayca anlaşılmaz. Kavram olarak örgütsel kültür ve iklim arasında farklılık olmakla birlikte yakın bir ilişki de vardır. Kültür ve iklimin örgütün temel değerleri ve normları üzerinde büyük etkisi vardır. Örgütsel kültür, eylemlerde süreklilik, örgütsel davranışlarda uyum sağlar, böylece örgütsel iklimin ortaya çıkmasında önemli rol oynar [Terzi, 2000: 97].

3.3. Örgüt Kültürünün İşlevleri

1- Literatürde örgüt kültürü, işletmelere özgü bazı fonksiyonel özellikler, süreçler ve yapılar dikkate alınarak incelenmektedir. Bu organizasyonel unsurlarla kültür arasındaki ilişkiye ilişkin şü özellikler sayılmıştır:

- 2- İşletme kültürü, bütüncül özellik taşır. Dolayısıyla kültürün kendisi,kültürü oluşturmaktadır. [Sabuncuoğlu; Tüz, 2001:49].İşletmede kültürün şekillenmesi, o işletmeyi oluşturan insanlar arasında uzun bir etkileşim ve sosyalleşme süreci gerektirir. Bu etkileşimin ürünü olan kültürel değişkenler (değer, inanç, sembol vb.) insanların algı çevrelerini oluşturur.
- 3- Kültür işletmenin yapısal özellikleri ile ilgili kavramlarla değil, antropolojik kavramlarla açıklanabilir.
- 4- Kültürün değiştirilmesi zor ve uzun vadelidir. Bütününde değil bazı değişkenlerinde de (normlar, semboller, anlamlar, değerler) değişim gerçekleşebilir.
- 5- Kültür, insan davranışlarının ifadesel boyutuyla ilgili sembolik birikimler içerir. Dolayısıyla kültür teorisinde, örgüt içerisinde söylenen, yapılan, üretilen ve görünenlerin arasındaki sembolik anlamlar önem taşır.
- 6- Kültür değişkenleri duygu yüklüdür. Kültür, duyguların sosyal açıdan kabul görecekt kanallara aktarılmasının bir yoludur. Kültürel öğelerin oluşumunda, insanlar arası duygular önemli rol oynar.
- 7- Kültürün çekirdeğini, işletmede çalışanların zihinlerinde oluşturdukları dış dünya ile ilgili deneyimlerine düzen, anlamlılık getiren ve doğruluğu sorgulanmadan kabul edilen bilinç dışı düzeydeki varsayımları oluşturur [Sabuncuoğlu; Tüz, 2001:49].

Örgüt kültürü organizasyon başarısına ve yöresel süreçlere etkisi göz önüne alınarak değişik işlevlerle nitelendirilmektedir.

Bu çerçeve içinde, içsel ya da dışsal nitelikli olsun, belirtilen bu sorunların çözümünde, organizasyon içindeki bireyler ve gruplar arasında bir uzlaşma ortamı sağlanamazsa, organizasyonun varlığını sürdürmesinin mümkün olmayacağını belirtmektedir.

Edgar Schein'a göre kültür çalışanların inandığı değer ve inançlarla başlayan ve zamanla test edildikten sonra geçerli kabul edilen temel varsayımlar sisteminden oluşur. Örgüt bu varsayımları, iç çevreyle bütünleşme ve dış çevreye adaptasyon gibi sorunları aşmada kullanılır. Kurum kültürünün oluşmasında kurucu ve liderlerin önemli rolü olduğunu belirten Schein'a göre kültür, örgütsel davranış modellerinin zamanla şekillendiği, örgüte yeni katılanlara aktarıldığı ve iç/dış değişikliklere amnda tepki verebilmek için adapte edildiği sürekli bir süreçtir. Schein'a göre, çalışanların firmayı daha iyi anlamalarını sağlayan kurum kültürü, bireysel davranışı etkilemekte ve bu da örgütsel etkinliği arttırmaktadır.

Schein'e göre kurum kültürünün üç ana işlevi vardır:

1. Örgütün dış çevreye uyum sorunlarını çözme:

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

-Amaçlar: Ana hedeften üretilmiş amaçlar üzerinde fikir birliğine varılması. ■ Araçlar: Hedeflere ulaşmada kullamlacak araçlar, yöntemler üzerinde anlaşmaya varılması.
-Ölçme: Örgütün veya grubun amaçlarını ölçmede kullanılacak başarı değerlendirme ölçütleri ve kontrol sistemleri üzerinde ortak karara varılması.

-Düzeltilme: Amaçlara ulaşamadığı durumlarda düzeltici ve sapmayı önleyici çabalar hakkında bir anlaşmaya varılması. Bu başlıklar altındaki uyum sorunlarından en önemlisi amaçların ve misyonun çevreye uyumlu ve tutarlı olarak belirlenmesi ve buna uygun stratejiler oluşturulmasıdır. Misyonu çevresel değişimlere göre değiştirebilmek, örgütün varlığını sürdürebilmesi açısından yaşamsal bir öneme sahiptir [Terzi, 2000:58-59].

2. Örgütün çevreyle bütünleşme sorunlarını çözme:

- Ortak dil ve kavram birliği: Grup üyelerini birbirine bağlayan, iletişim kurmalarını sağlayan bir husustur. Aksi halde üyeler birbirini anlayamayacağı için sosyal bir örgüt ya da grubun varlığından söz edilemez.
- Grup sınırları, gruba dahil olma ve kabul edilmeme ölçüleri: Kültürün en önemli olduğu konularından biri örgüte üye olma standartlarının geliştirilmesidir. Üyeler böylece örgütsel sınırlarla ve örgüte katılma koşullarını ve nedenlerini anlarlar.
- Güç ve konum: Örgütlerde hiyerarşik mevkielelerin ve yetkilerin nasıl elde edileceği, terfi sisteminin ölçütlerinin neler olacağı bellidir. Bu konuda örgüt üyeleri uyumun sağlanmasına yardımcı olacak, ortaya çıkabilecek muhtemel anlaşmazlık ve çatışmaların önüne geçecektir.
- Kişisel ilkeler, arkadaşlık ve sevgi: Örgütlerde bireyler arası ilişkiler, arkadaşlık, sevgi bağları oluşturmak, birlikte iş yapmak ve duygusal bakımdan tatmin olmak için gerekli ortamın kuralları oluşturulmalıdır.
- Ödüller ve cezalar: Örgütlerde hangi hareketlerin iyi ve arzu edilmeyen olduğunu, hangi davranışların maddi veya manevi ödül kazandıracak, hangi tutumların cezalandırılacak veya ödölsüz bırakılacak belirlemek gerekir.

3. Çevresel belirsizlikleri azaltma, endişeleri giderme ve korkuları yenme:

Örgütsel kültürün önemli bir görevi, çevredeki belirsizliklere karşın bir filtre rolü oynaması, bu belirsizlikleri azaltması veya en azından hafifletmesidir.

Günümüzde organizasyon kültürü kuruluşların rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü organizasyon kültürü işletmenin amaçlarının, stratejilerinin ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticilere seçilen stratejinin yürütölmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır [Terzi, 2000:58-59].

Örgüt kültürünün işletmeye kazandırdıkları şöyle sıralanabilir:

- Farklı bölümlerde farklı alanlarda çalışan herkesi ortak bir hedefe doğru yöneltir ■ Çalışanların, ekiplerin ve kurumun bütününün performansı üzerinde fark yaratır ■ Hem

çalışanlar, hem de kurumdan haberdar olan kişilerde tereddüt ve yanlış anlamaları azaltır ve kurumun bütününe özgü etik sistemin gelişmesine olanak sağlar

- Çalışanlar tarafından paylaşılan bir anlayış ve inanç oluşması, şirketle ilgili sahiplenme duygusunun artması sağlanır

Örgütlere göre farklılık gösteren örgüt kültürü, var olduğu örgütsel çevre içerisinde iş görenlerin örgütsel adanmışlığını artırmada, sağlıklı ilişkiler kurulmasında ve örgütsel sürekliliğin sağlanmasında önemli işlevler icra ettiği söylenebilir.

Örgüt kültürü bir örgütün başarısı için bir kaç nedenden dolayı önemlidir. İlk olarak örgütün benimsediği vizyonun tanımlanmasını kolaylaştırır. Örgüt kültürü bir denge kaynağı olduğu için örgüt üyelerine güvenlik duygusu sağlar. Aynı zamanda örgütsel kültür iş görenlerin işlerini istekli bir şekilde yapmalarında teşvik edici bir rol oynar.

Schneider, örgüt kültürünün temel işlevlerini; kontrol, koordinasyon ve bütünleştirme olarak üç başlık altında toplamıştır [Terzi, 2000:58-59].

Schneider'in sınıflamasına ek olarak kültürün işlevlerine motivasyonu arttırıcı bir boyut eklemekte, kültür değer- norm- davranışlar aracılığıyla çalışanların motivasyonunu artırır.

.Schein kültürün örgütsel problemlerin çözümü üzerindeki etkilerine değinerek, örgüt kültürünün işlevlerini, "hayatta kalma ve dış uyum problemlerini çözme" ve "iç bütünleşme" olarak iki ana başlıkta incelemektedir.

1 -Hayatta kalma ve dış uyum problemlerinin çözümünde örgüt kültürünün işlevleri:

- a) Misyon ve Strateji: Temel görev ve ana misyonun açık ve gizli işlevlerinden ortak anlayışlara ulaşma.
- b) Amaçlar: Ana misyondan türetilmiş amaçlar ekseninde ortak anlayışlar geliştirme.
- c) Araçlar: Yetki dağılımı, ödül sistemi, iş bölümü ve örgütsel yapı gibi amaçlara ulaşmada kullanılan araçlar üzerinde ortak fikirler geliştirme.
- d) Ölçümler: Bilgi ve kontrol sistemleri gibi grubun amaçlarını nasıl daha iyi yerine getireceğinin ölçümünde kullanılan kriterler üzerinde ortak fikir geliştirme.
- e) Düzenlemeler (Correction): Amaçlara ulaşılama durumunda uygun iyileştirici ya da onarıcı stratejiler oluşturma hususunda ortak fikir geliştirme.

2-İç bütünleşme problemlerinin çözümünde kültürün işlevleri:

- a) Ortak dil ve kavramsal sınıflamalar: Eğer iş görenler birbirlerini anlamazlar ve iletişime girmezlerse bir grubun tanımlanması imkansızlaşır [Terzi, 2000:58-59].

- b) Grup sınırları ve kriterler: Herhangi birinin grup üyeliğini belirleyen kriterler oluşturma ve kimin içerde, kimin dışarıda olduğunu anlamada ortak fikir geliştirir.
- c) Rol ve hiyerarşi : Her örgütün içindeki hiyerarşisi iş görenler için belirlenen rol ve kriterler örgütte iş görenlerin nasıl yönetileceklerini belirlemede can alıcı bir nüanstır.
- d) Samimiyet- anlayış ve sevgi: Her örgütte iş görenler arasındaki ilişkilerde samimiyet ve sevgi yönetim şartları içerisinde ele alınmalıdır.
- e) Ödüller ve Cezalar: Her grup hangi davranışların güç ve statü sağlayacağını, hangi davranışların ise statü kaybettireceğini ve cezalandırılacağını bilmek zorundadır.

Williams ve diğerlerine göre kültür,

- a) Harici çevrede nelerin önemli olduğuna ve bunlara karşı grubun beklenti ve izlenimlerine ilişkin,
- b) Nasıl bireysel ilişki kurulacağına ilişkin,
- c) Ortak amaç ve eylemlerin koordinasyonuna ilişkin
- d) Arkadaşlık duygusu ve ortamının gelişimine katkıda bulunarak kimlik gelişimine yardım etmeye ilişkin işlevleri yerine getirir.

Deal ve Kennedy kültürün işlevlerine güçlü kültürler ve zayıf kültür açısından bakmaktadır. Güçlü bir kültürde iş görenler kendilerinden ne beklediğini ve belirli bir durumda nasıl hareket edeceklerini bildiklerinden, karar verme durumunda kaldıklarında verecekleri kararla ilgili olarak az bir zaman kaybedeceklerdir [Balcı, 2001:186].

Zayıf kültürlerde ise iş görenler, ne yapacaklarını ve nasıl yapacaklarını hesaplamayla uğraşırken zamanlarının çoğunu harcayacaklardır. Ayrıca kültür, iş görenin sorumluluklarını şekillendirerek, onu hızlı veya yavaş bir iş gören, yetkeci ya da arkadaş canlısı bir yönetici yapacaktır.

Özdevecioğlu'na göre örgüt kültürü, örgütteki bazı uygulama ve süreçlerde rasyonelleşme ve standartlaşma sağladığından iş görenlerin huzurlu bir şekilde çalışmalarını engelleyen faktörlerin giderilmesinde önemli bir işlev görür. Ayrıca örgüt kültürü, iletişim ve iş görenler arası ilişkilerde iş görenleri birbirlerine ve örgüte bağlar. Nesilden nesile aktarıldığı içinde örgüte süreklilik kazandırır.

Kültürün örgütlerde iş görenlere iletişim yoluyla bilgi sağladığını, kabul edilen ve edilmeyen davranışları belirlemede çok önemli bir rol oynadığını, kültürün iş görenlerin yapacakları şeyler hakkında kendilerini daha iyi hissetmelerini sağlayabileceğini, bu durumda örgütsel amaçları başarmada daha sıkı çalışmalara yol açacağını, kültürün kalbini oluşturan değerlerin tüm iş görenlere ve yöneticilere stratejinin oluşturulması ve uygulanması aşamasında rehberlik yapacağını bazı araştırmacılar kültürün işlevleri olarak belirtmektedirler.

Banner ve Gagne'ye göre örgüt kültürünün yöneticilere örgütte iş görenleri birbirine bağlayan temel etkenleri anlamada yardım eder. Ayrıca örgüt stratejisinin değişimi için önemli bir araç vazifesi görür.

Kreimer ve Kinicki örgüt kültürünün işlevlerini; iş görenlere örgütsel kimlik kazandırmak, sosyal sistemin dengesini güçlendirmek, ve iş görenlerin davranışlarını biçimlendirmek olarak belirtmektedir [Balci, 2001 : 186].

Kültür, bir örgütle diğerleri arasındaki farklılıkları yaratan sınırları belirleyerek iş görenlere kimlik duygusu kazandırarak örgütsel bağlılığı artırır.

Örgüt kültürünün örgütte neden olduğu işlevsel olmayan etkileri ise şöyle sıralanabilir:

- Değişimi engelleyerek tutuculuğa yol açar.
- Örgütsel farklılığı engeller.
- Örgütsel birleşme ve devirlere engel olur [Balci, 2001 : 186].

3.4. Örgüt Kültürünün Önemi ve Yararları

Örgüt kültürü, bir örgütün misyon ve stratejilerinin gerçekleştirilmesinde ve örgütsel etkinliğin, değişimin başarısında önemli bir öğedir. Önemlidir çünkü derinden inanılan ve bağlanan inançlara dayanmaktadır. Geçmişte başarıyı getirdiği için kabul gören varsayımlardan oluşan, iş yapma metodlarını yansıtmaktadır. Kurum kültürü, örgütte yönetimin değişimi ve performansın artırılmasına neden olan bir çevre yaratma işlevi görmektedir. Örgütün stratejik hedeflerini gerçekleştirilmesine engel olan, değişime direnç veya örgüte bağlı olmama gibi engelleri kaldırmaya çalışmaktadır. İşyerindeki talepler veya stresler söz konusu olduğunda, birçok yönetici zorluklarla karşılaşarak "kurbanı suçlama" yoluna gitmektedir. Araştırmalar ise, yöneticilerin çeşitli seremoni ve törenleri, hikaye ve efsaneleri, lider ve kahramanları, sembollerini kullanarak "kurbanı suçlamayan" sağlıklı bir kurum kültürü oluşturabileceklerini göstermektedir. Bu kültür, çalışanların daha iyi yönetimlerini sağlayan veya iş çevresinde karşılaşacakları zorlukları aşmalarına yardımcı olan bir araçtır.

Örgüt kültürün bir başka önemi de, örgütsel davranışta tutarlılığı arttırmasıdır. İşçilere nasıl davranmaları gerektiğini nakletmekte ve nelerin onaylanıp nelerin onaylanmayacağını anlatmaktadır. Kurum kültürünün fonksiyonları :

1. Kurum kültürü çalışanların kurum ile bütünleşmelerini kolaylaştırır. Bu da kurum kültürünün "bütünleştirme fonksiyonunu" oluşturmaktadır.
2. Kurum kültürü belirgin davranış talimatları sunar, böylelikle davranışı yönlendirici etkide bulunur, hatta gerektiğinde koordine eder. Bu şekilde, güçlü stratejiye uygun bir kurum kültürü, stratejik ruh halinin iyileştirilmesine, yani stratejik yönetimin merkezi bir sorununa katkıda bulunur. Bu da kurum kültürünün "koordinasyon fonksiyonunu" oluşturmaktadır.
3. Kurum kültürünün motive edici etkisi vardır. Güçlü bir kurum kültürü yalnızca kuruluşun genel ruh halini etkilemekle kalmaz, özellikle de çalışanların kurumları için olan anlayışlarının iyileştirilmesine katkıda bulunur. Bu ise kurum kültürünün "motivasyon fonksiyonunu" oluşturmaktadır.

Örgüt açısından kültürün işlevlerini şöyle özetleyebiliriz:

1. Örgütte, genellikle paylaşılan değerlerin örgütün daha sonraki kuşaklarına taşınmasını sağlar ve böylece, örgütün sürekliliğine katkısı olur. Hatta bu konuda en önemli katkıyı yapar.
2. Örgütün kişiliği ve kimliğini tanımlar ve elemanlar bu kimlikle tanınır.
3. Çalışanları motive eder.
4. Güçlü ve pazara/piyasaya yönelimliyse;
 - Politika kitapçıklarına,
 - Örgüt şemalarına,
 - Ayrıntılı işlem ve kurallara ilişkin dokümanlara daha az gerek duyulur, • Planlamayı ve karar almayı kolaylaştırır.
5. Çalışanlara nasıl davranmaları gerektiğini anlatır.
6. Elemanların yaşamını zenginleştirir .
- 7.Çalışanların sağlık, güvenlik , kamuya ve müşteriye hizmet gibi, işlevlerini bütünleştirir. Bir başka deyişle, paylaşılan değerler örgütün toplumsal boyutlarını birleştirme bakımından önem taşır.
- 8.Örgütsel amaçların ve kalıcılığın (istikrarın) kaynağı olma işlevi görür.
9. Sürekli uyum sağlamaya elverişli özelliklere sahipse, örgütün varlığını sürdürmesi veya daha öncede belirttiğimiz gibi süreklilik sağlama işlevi görür.

Güçlü bir kurum kültürünü önemli yapan iki neden vardır: Kültür ve strateji uyumu, işçilerin firmaya gösterdikleri artan bağlılıkları. Bu iki faktör, güçlü kültürlere sahip firmalara rekabetçi fark avantajı sağlamaktadır.

4.ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BELİRLENMESİ

4.1. Çift S Modeline Göre Örgüt Kültüründe Sosyalleşme ve Dayanışma Boyutu

Sosyallik, insanların doğal davranışları ve güdülerıyla ortaya çıkar ve karşılıklı çıkar ilişkileri ve menfaat beklentileri olmadan devam eder. Sosyalleşme, bir ferdin herhangi bir grup faaliyetine katılmasında kendinden beklenen uygun rol ve ilgili normlardan haberdar olmasıdır.

Bireyin sosyalliği doğumundan itibaren başlar, aile, okul ve iş hayatıyla devam eder. Sosyallik genellikle ifade edilmemiş karşılıklılık esasına dayalı kesintisiz yüz yüze ilişkilerle sürer. Bu durumda önceden düzenlenmiş anlaşmalar söz konusu değildir. İnsanlar birbirine yardım eder, birlikte güler, konuşur. Bunları yaparken hiçbir pazarlık söz konusu değildir [Goffee , Gareth, :2000,14].

Sosyallik ticari topluluklarda sayısız yarar sağlar. Birincisi, çoğu çalışan böyle bir ortamda çalışmanın keyifli olduğu, morale ve birlik duygusuna katkıda bulunduğu kanısındadır. Hiçbir sosyal alışverişin olmadığı, insanların koridorlarda birbirlerini görmezden geldiği ve birlik duygusunun yaşanmadığı bir iş yerinde çalışmak personele çok sıkıcı gelecek ve motivasyonu dolayısıyla da verimi düşecektir.

Sosyalliğin yaratıcılığa da katkısı büyüktür. Ekip çalışması,enformasyon alışverişini ve yeni fikirlere açıklık ruhunu besler,yerleşik düşünceye aykırı düşünceleri ifade etme ve olumlu karşılama özgürlüğü sağlar. Bireyin. tek başına farklı fikirleri olduğunu söylemesi zordur.Ancak samimi, fertlerin birbirine güvendiği bir ortamda fikirler de her şey gibi paylaşımaya açıktır [Goffee , Gareth,:2000,14-15].

Sosyallik sayesinde herkes iş arkadaşına yardımcı olmak, onun işini kolaylaştırmak için canla başla çalışır. Bu sıkı çalışma işyerinin bir gereği değil arkadaşlığın sonucudur. Yüksek sosyalliğin dezavantajları da vardır. Arkadaşlıkların ağır basması, düşük performansın hoş görülmesine yol açabilir. Hiç kimse arkadaşını azarlamak veya işten çıkarmak istemez. Normalin altındaki performansı,bir çalışanın kişisel sorunları açısından ele alıp mazur görmek daha kolaydır.Ayrıca sosyallik düzeyinin yüksek olduğu ortamların ayırt edici özelliği abartılmış bir mutabakat kaygısıdır.Başka bir deyişle arkadaşlar genellikle farklı görüşte olma veya birbirlerini eleştirme konusunda isteksizdir. Eleştiri ve değerlendirme beraberinde kırgınlık,sükunet ve dışlanma getirecek bu da çalışanların alışmış olduğu huzurlu çalışma ortamını tehdit edecektir.

Sonuç olarak sorunlara "en iyi çözüm" değil en iyi uzlaşma uygulanır. Sosyalliğin yüksek olduğu topluluklar genellikle bir firmada gerçekleştirilmesi öngörülen süreci daha da kısaltırken çalışanların birçoğu hiyerarşiyi dolanabilirler.

Pazarlama bölümü nedenini bilmeden plan iptal edilebilir. Eğer firmanın içindeyseniz, ilişki ağları iyi işleyebilir. Kiminle nasıl bağlantı kuracağımızı, hangi dedikodunun doğru olduğunu bilirsiniz. Firmanın dışında olanlar ise ne yapacaklarını bilemezler, ters davranışlarla karşılaşır ya da sürekli terslenirler. Yüksek sosyallik amaca ulaşmada kanalları etkin kullanmaya neden olur [Goffee , Gareth,:2000, 15].

Toplum hayatı dayanışma ve işbirliği gerektirmektedir. Dayanışma, sosyalliğin aksine, yürekte, akılda olduğu kadar yer etmemiştir, bununla birlikte o da işletme ortamındaki gruplarda doğal bir biçimde ortaya çıkabilir. Dayanışma ilişkileri ilgili tarafların tümüne yarar sağlayacak ortak görevlere, karşılıklı çıkarlara ya da ortak hedeflere dayanır.işçi sendikaları,dayanışma düzeyinin yüksek olduğu toplulukların klasik örneğidir, Yine meslek gruplarının dayanışması da hızla seferber edilebilir. Dayanışma farklı bireyler ve gruplar arasında gerçekleşir ve sürekli toplumsal ilişkilerle sürmez. Dayanışma ihtiyaç baş gösterdiğinde, kesintili bir şekilde ortaya çıkabilir. Sosyalliğin tersine dayanışma aralıklarla ve arızı olarak ifade edilebilir. Her gün sergilenmesi gerekmediği gibi ille de sıkı arkadaşlıklardan oluşan bir ilişki ağına da dayanmaz.

Bir işyerinde dayanışmanın örgütsel yararları pek çoktur. Dayanışma büyük ölçüde stratejik odaklanmanın yanı sıra rekabet tehditlerine hızla tepki verilmesini ve performans yetersizliklerine hoşgörü gösterilmemesini sağlar.

Belli bir ölçüde acımasızlığa yol açar. Firmanın stratejisi doğruysa niyetin ve eylemin bu şekilde odaklanması muazzam bir etkinliğe yol açabilir. Bu arada acımasızlık kendi başına dayanışmayı pekiştirebilir. Eğer herkes sıkı standartlara uyacaksa çekilenlerde eşitlik söz konusu olacak, bu da birlikte yaşanan deneyim sonucunda bir topluluk duygusunun oluşmasına neden olacaktır. Son olarak bütün çalışanlar aynı yüksek standartlara tabi olunca firmada sağlam bir güven duygusu gelişmiş olur. Bu firma herkese adil davranır, hiçbir çalışana ayrıcalıklı davranmayan, liyakate dayalı bir yönetim biçimidir. Zamanla bu güven firmanın amacına ve hedeflerine bağlanmaya ve sadakate dönüşebilir.

Sosyallik gibi dayanışmanın da bir bedeli vardır. Stratejik odaklanma strateji doğruysa iyidir.Ama strateji doğru değilse bu şirketin intiharı demek olur.Firmalar eğer yanlış şeyleri iyi yaparlarsa uçurumdan aşağı büyük bir başarıyla uçabilirler.

Dayanışmanın yüksek olduğu firmalarda işbirliğinin gerçekleşmesi için bunun bireye sağlayacağı yararın açık olması gerekir.Bir görevi üstlenmeden ya da bir proje konusunda ne kadar sıkı çalışılacağına karar vermeden önce insanlar "bunda beni ilgilendiren ne var? diye sorarlar [Goffee , Gareth,;2000].

Dayanışmanın yüksek olduğu kuruluşlarda roller son derece açık olacaktır. Sosyalleşmenin yüksek olduğu ortamlarda arkadaşlık bağları neticesinde farklı departmanlarda da olsa birbirlerinin işlerine ilgi duyacak, sosyal bağlar sayesinde işbirliği gerçekleşecektir. Bu tür işbirliği dayanışmanın yüksek olduğu ortamlarda genellikle yaşanmaz.

Dayanışma ve sosyallik kavramları iç içedir. Bir firmada hangi kültürün baskın olduğunu araştırırken firmaların homojen olduğunu varsaymak hata olacaktır. Kuruluşlar nasıl farklı ise bir kurumdaki birimler de farklıdır. Satış bölümünde dayanışma yüksekken Halkla İlişkiler departmanında yüksek sosyallik görülebilir.

Bazen bir kuruluşta böylesi farklılıklar bir çatışma ifadesi olurken bazen de tek bir kültürün varlığı farklı işletme ortamlarının yaratılması gerektiğinin göstergesi olabilir.

Şekil 4. İki Boyut Dört Kültür

Şebekeleşmiş	İş Odaklı
Bölümlenmiş	Topluluksal

Kaynak: Goffee , Gareth,; 1999:12

4.2. Çift S Modeli ve Örgüt Kültürü Tipleri

Örgüt kültürü "organizasyonu bir arada tutan nedir" sorusunun cevabıdır. Bir organizasyon kendi içinde daha çok kenetleniyor veya kendi amacına daha kolay varıyorsa o organizasyon kendisi için doğru olan kültürü seçmiş demektir. İnsanların birbiriyle olan ilişkisinin derecesi, insanların işlerine ne kadar odaklandıklarının derecesi örgüt kültürüyle yakından ilişkili kavramlardır. İnsanın ve insani ilişkilerin olduğu her yerde kültür olduğuna göre, sosyal bir topluluk olan şirketlerde de bir kültür mevcuttur. Kültürün en çok araştırıldığı bilim olan sosyoloji açısından bakıldığında insan ilişkilerinin iki farklı boyutunu görüyoruz: sosyallik ve dayanışma. Sosyallik bir topluluğun üyeleri arasındaki samimi arkadaşlığın, dostluğun ölçüsüdür. Dayanışma ise bir topluluğun, kişisel bağlan dikkate almaksızın, orta hedefleri hızla ve etkin bir şekilde izleme yeteneğinin ölçüsüdür. İşte bu iki boyut karşı karşıya getirildiğinde karşımıza dört topluluk türü çıkar: Şebekelenmiş, topluluksal, bölümlenmiş ve kar amacı güden topluluk [Goffee; Gareth, 1999:13-14].

Günümüzde örgüt kültürüne şirketlerin pusulası demek yanlış olmaz. Kültürleri sayesinde kurumlar gidecekleri yönü tayin ederler ve izlerler. Zaman içinde ummadıkları yollara saptıklarında çok önemli bir şey fark ederler: değişim zamanı gelmiştir. Değişimi planlayabilmek ve yönetebilmek için öncelikle kültürümüzü tahlil etmeli ve nasıl bir kültüre, neden sahip olduğumuzu irdelemeliyiz.

4.3. Şebekeleşmiş Kuruluş

4.3.1. Yüksek Sosyallik , Düşük Dayanışma

Bu tip kültürlerde insanlar birbiriyle konuşmak için fırsat kollarlar. Yemek araları, çay – kahve molaları , turnuvalar, törenler bir araya gelmek ve paylaşmak için en güzel fırsattır. İş görenler koridorlarda durup sohbet ederken öğle yemeği grubun bir araya gelmesi için fırsattır, iş saatleri dışında bir araya gelmek adettir.

Bu firmaların bir çoğu çalışanlarının doğum gününü kutlar, şakalar yapılıır, herkesin bir takma adı vardır. Şebekeleşmiş kuruluşlar bazen bir aile gibi davranırlar, birbirlerinin düğünlerine giderler [Goffee; Gareth, 1999:21].

İşyerinde şebekeleşmiş kurumun ayırt edici özelliği, hiyerarşinin yokluğu değil, onunla başa çıkma yollarının çokluğudur. Arkadaş veya arkadaş grupları sorunların görüşüleceği toplantılar yapılmadan önce o sorunlarla ilgili kararların alınmasını sağlar. İnsanlar gerekli eğitimi almadan bir konumdan diğerine geçerler. Çalışanlar insan kaynakları departmanındaki resmi kanallardan geçmeden işe girerler çünkü ilişki ağından birini tanırırlar. Bu teklifsizlik bir kuruluşa esneklik sağlayabilir ve bürokrasisinin üstesinden gelmenin sağlıklı bir yolu olabilir. Ama bu kültürdeki insanların, şebekeleşmiş kuruluşların temel yeteneklerinden şu ikisini geliştirmiş oldukları anlamına gelebilir; enformasyonu derleme ve seçmeci bir biçimde dağıtma yeteneği ve firmada kendi adlarına resmi ve gayri resmi olarak konuşacak hamiler ya da müttefikler bulma yeteneği.

Şebekeleşmiş kuruluşlarda birlikte çalışan kadroları öncelikler üzerinde mutabakata varması, yöneticilerin ise bunları uygulaması zorlaşır. Şebekeleşmiş kuruluşlarda alt kültürler, klikler ya da çatışan hizipler arasındaki bölünmelerin üstesinden gelmek için sık sık güçlü liderlik çağrıları yapılır.

Şebekeleşmiş bir kültürün yararlarını azamiye çıkarmanın yöntemlerinden biri aşırı yerel özdeşleşmeyi sınırlamak ve insanlarda kuruluşa daha stratejik bakış gelişmesini sağlamak için çalışanların düzenli olarak işlev, işletme ve ülke değiştirmesini sağlamaktır. Daha sonra bu insanlar şebekeleşmiş kuruluşun politik süreçlerinin önde gelen yöneticileri olurlar ve bu süreçlerin sağlıklı işlenmesini sağlarlar.

Sosyallik düzeyindeki yükseklik genellikle düşük dayanışmayla birlikte ortaya çıkar, çünkü yakın arkadaşlık ilişkileri farklılıkların açık ifadesini fikirlerin eleştirisini ve güçlü muhalefeti engelleyebilir. Ne var ki yapıcı çatışma genellikle bir amaç duygusu „yani dayanışma-geliştirip sürdürebilmenin önkoşuludur. Bu durumda yönetimin stratejik odaklanmayı artırmaya yönelik iyi niyetli müdahalelerinin genellikle iş yerindeki arkadaşlık ilişkilerinin pekiştirmesi ama örgütsel dayanışmaya pek yatkın olmaması şaşırtıcı değildir [Goffee;Gareth, 1999:23-24].

Şebekeleşmiş kuruluş işletmelerde şu koşulların varlığı halinde sağlıklı işler:

- Şirket stratejileri uzun bir süreyi kapsıyorsa. Kısa vadeli çıkar hesaplarının elvermemesi halinde firmaya bağlılığın sürmesi sosyallik sağlar. Şebekeleşmiş kültürde çalışanlar genellikle riske ve zahmete katlanmaya hazırdırlar. İş arkadaşlarına müthiş derecede bağlıdırlar. Bunun ödülü „günlük ilişkilerde arkadaşlıktan alınan keyiftir.
- Yerel piyasaların özelliklerini bilmek önemli bir başarı faktörü ise bunun nedeni, şebekeleşmiş kuruluşların dayanışma düzeyinin düşük olmasıdır. Bir birimin mensupları başka bir birimin mensuplarıyla fikir ya da enformasyon toplamaya hazır değildir Herkes kendi uzmanlık alanıyla bilgi birikimine sahipse bağlılık oluşmaz .

Şirketin başarısı tek tek departmanların başarısına bağlıdır. Firma bölümler arası iletişim düzeyinin düşüklüğünün üstesinden gelebilirse, o zaman şebekeleşmiş kültürün koşulları var demektir.

4.4. İş Odaklı (Kar Amacı Güden)Kuruluş

4.4.1 Düşük Sosyallik, Yüksek Dayanışma

İş odaklı kuruluşta şebekeleşmiş kuruluşun aksine ayaküstü koridor sohbetleri yoktur, buna karşılık veri içeren notlardan geçilmez. Bu kuruluşlarda iletişim işletme konuları üzerine odaklanmıştır. Bunun nedeni şudur,bireysel hedefler şirket hedefleriyle çakışır ve bu hedefler genellikle "düşmanın" ve onu yenmek için atılacak adımların açık seçik algılanmasıyla bağlantılıdır. Sonuç olarak, iş odaklı kuruluşların ayırt edici özelliği piyasada algılanan bir

fırsata ya da tehdide hızla ve tutarlı bir şekilde tepki verme yeteneğidir. Öncelikler genellikle üst yönetim tarafından belirlenir ve kuruluşun bütününe pek tartışılmadan uygulanır [Goffee;Gareth, 1999:24].

İş odaklı kuruluşların bir başka ayırt edici özelliği de iş yaşamının ve sosyal yaşamın açıkça ayrı tutulmasıdır (Bu kültürlerin, çoğunlukla, iş yaşamları özel yaşamları karşısında öncelik taşıyan insanlardan oluşması ilginçtir.). Bu tür topluluk mensupları iş yeri dışında pek arkadaşlık etmezler ve ederlerse de iş vesilesiyle, mesela bir rakibin yenilgisini ya da stratejik bir planın başarısını kutlamak için bir araya gelirler.

İnsan ilişkilerinin güçlü olmaması nedeniyle, iş odaklı kuruluşlar genellikle düşük performansa hoşgörü göstermezler. Gerekli gibi katkıda bulunmayanlar ya işten uzaklaştırılır, ya da açıkça uyarılır. İş odaklı kültürler bu yönüyle acımasızdır.

Sosyal ilişkiler seviyesinin düşüklüğü iş odaklı kuruluşların pek sadakat kalesi sayılamayacağı anlamına gelir. Çalışanlar firmalarını sevip sayabilir, buna rağmen bu kurumlar, daha çok, sıkı çalışan ve standartlara uygun davranan kişilere daha adil davranırlar. Bu durumun duygusallıkla ya da insanlar arasındaki sevecen ilişkilerle ilgisi yoktur. İnsanlar dayanışma düzeyinin yüksek olduğu firmalarda kişisel ihtiyaçları karşılandığı sürece kalırlar ve sonra çeker giderler.

İş odaklı kuruluşun üstünlükleri, her şeye performansın yön verdiği 1990'larda çekici görülebilir. Faaliyetlerdeki odaklanmışlık nedeniyle bir çok iş odaklı kuruluş çok üretkendir. Ayrıca arkadaşlık ilişkilerinin kösteklemediği çalışanlar rekabette gönülsüz davranmazlar, standartlar yukarı çekildikçe performansı artırır.

İş odaklı kuruluşların sakıncaları da vardır. Somut hedeflerin peşinde koşan çalışanlar işbirliğine, enformasyon paylaşımına ya da yeni yaratıcı fikirlerin paylaşımına genellikle yatkın değildirler. Bunları yapmak hedeften sapma demek olacaktır. Farklı hedeflere sahip birimler arasında işbirliği ihtimali ise daha da azdır.

İş odaklı kuruluş şu koşulların varlığı halinde etkin bir işleyiş kazanır:

- Değişim hızlı ve dizginsiz ise, (Böylesi koşullar ancak iş odaklı firmanın örgütleyebileceği süratli, odaklanmış bir çıkış gerektirir.) [Goffee;Gareth, 1999:26-27].
- Şubelere veya bölümlere süreçleri ve usulleri dayatabilecek merkezlerle rekabet üstünlüğü sağlanıyor ise,
- Şirket hedefleri açık ve ölçülebilir ise ve bu nedenle firma mensuplarından gelecek girdiye ya da mutabakat sağlamaya pek ihtiyacı yoksa,
- Rekabetin niteliği belli ise. (İş odaklı kuruluşlar için en elverişli koşullar bir rakibin diğerinden ayırt edilme halidir.) [Goffee;Gareth, 1999:27].

4.4.2 Düşük Sosyallik, Düşük Dayanışma

Bu kültürde dayanışma da düşüktür. İnsanlar, örgütsel faaliyetler, kritik başarı faktörleri ve performans standartları üzerinde nadiren mutabakat sağlarlar. Bu durumda stratejik hedefler konusunda, bu ölçüde görüş ayrılığının olması yukarıdan aşağı yönetimde zorluk yaratır. Liderler genellikle kendilerini yalıtılmış hissederek ve değişimi gerçekleştirmek için yapacakları bir şey olmadığını söylerler. Sosyallik düzeyinin düşük olması ,insanların ,insanların sosyal faaliyetlere katılmasını engeller [Goffee;Gareth, A.g.e. :28-29].

Bölünmüş kültür parça başına iş sağlayan imalat firmalarında iyi sonuç vermektedir. Bu kültür,iyi eğitim görmüş bireylerin kendilerine özgü çalışma tarzlarına sahip oldukları, danışmanlık ve hukuk firmaları gibi profesyonel kuruluşlarda başarılı sonuçlar verebilir. Bölünmüş kültür ortamları sanal hale gelmiş kuruluşlarla birlikte ortaya çıkmaktadır. Bu kuruluşlarda insanlar evde ya da seyahat halinde çalışır, merkeze elektronik aletlerle rapor verir. kuruluşlarda arkadaşlık ve sadakatin yerini bireysel kaygılar vardır.

Parçalanmış kültürde işletme,

- İş görenlerin sınırlı görevleri varsa
- Öncelikli olarak tek tarz üretim varsa
- Standart proses kontrol mekanizmalarıyla değil de kontrol mekanizmasıyla ulaşıyorsa. Bu firmalarda, deneyim göstermiştir ki yönetimin doğru insanları işe alması gerekmektedir. Doğru insanlar işe alındıktan sonra eğitilirler ve artık denetime gerek yoktur. Kendi kendilerini denetlerler ve en zor işlere koşarlar.
- Bireyler arasındaki öğrenme fırsatları sınırlıysa ya da profesyonellik gururu bilgi aktarımını engelliyorsa. Bu firmalarda her grup diğerinden fazla şey bildiği için gurur duyar, enformasyon en aza inmiştir [Goffee;Gareth, 1999:29-30].

4.5.Bölünmüş (Parçalanmış) Kuruluş

Bölünmüş kuruluşlar bu tasvirle korkunç gözükse de böyle bir kültürün yarar sağlayacağı koşullar olabilir aynı zamanda yalnız çalışmayı ve iş ile özel hayatı tamamen ayrı tutmayı seven tercih eden insanlar için caziptir

4.6. Topluluksal (Komüenal) Örgüt Tipi

4.6.1 Yüksek Sosyallik, Yüksek Dayanışma

Topluluksal yapıda kültürler, şebekeleşmiş ve kar amacı güden kuruluşların bir araya gelmiş halinde fikirler açısından yaratıcılık ve açıklık, rakipleri alt etmek açısından da şiddetli bir azim gözlemlenir. Sürece karşı hep anlamlı bir ilgi, sonuca dair de güçlü bir endişe vardır. Bu bağlamda topluluksal kültür kurum çalışanları tarafından çok ve kurum piyasadaki muhalifleri için de dehşet uyandırıcı bir öğedir.

Topluluksal kültür anlayışı, çiçeği bumunda şirketlerde daha fazla görülür. Bunun nedeni ise bu kuruluşların pek çoğunun ufak çaplı ve kurucuları tarafından işletiliyor olmaları ile ürün üzerine yoğunlaşmalarıdır. Kurucu, başlangıç olarak genellikle ürün için kendisiyle aynı coşkuyu paylaşan , bunun avantajlarından yararlanmasını arzu ettiği arkadaşlarını işe alır. İş dünyasına yeni girmiş şirketler buna örnek değildir. Köklü ve büyük firmalar bu kültürün örneğidir.

Topluluksal kültürde çalışanların iş yaşamındaki kilometre taşı niteliğindeki olayları su yüzüne çıkarılır ve övülür. Bununla birlikte bireylerin her biri, bir bütün olarak algılanır; yani ticaret masasını idare eden çalışan, yalnızca bir tüccar değil aynı zamanda iki çocuk annesi çok dindar bir Yahudi ve kendini sanatına adanmış bir ressamdır da. Araştırma yapan çiçeği bumunda bir MBA, yalnızca çiçeği bumunda bir MBA değil; yazma tutkusu olan, aynı zamanda annesini yeni kaybetmiş genç bir adam, kariyer seçeneklerinin kafasını karıştırdığı bir kişi ve iyi bir piyanisttir. Biri hastalanıp işe gelmediği zaman, diğer çalışanlar tepkilerini otomatik olarak rahatsızlık duyarak değil de, halden anlayarak gösterirler. Yine, birisi iyi bir iş başardığında, otomatik olarak verilen tepki kişisel bir kıskançlık değil, iş arkadaşının başarısından duyulan gurur ve memnuniyettir [Goffee;Gareth, 2000: 192-193].

Bir başka deyişle, topluluksal kültürlerde olduğu gibi güçlü bir aile anlayışı iyi günde kötü günde bağlılık ve karşılıklı ilişki vardır. Topluluksal kültür işte bu bağlamda şebekeleşmiş kültüre üstünlük sağlar, çünkü aile tek bir şey üzerinde bütünleşmiştir: "Ürün". "Ürünü sevin", sıradaki kuraldır. Topluluksal kültürlerde bu, yüksek düzeyde dayanışma kavramının işin içine katılmış olduğu kritik bir boyuttur.

Topluluksal yapıdaki firmaların, ürünleri ile ilgili olarak, tüketici karşısında belli bir ısrarcılıkları vardır; bu, rakiplerinin ürünlerini kullanan insanların bir hata yaptıklarını ya da bir şeyleri kaçırdıklarını vurgulayan bir anlayıştır.

Topluluksal kültürlerde değer yargıları da benzer bir muamele görür, "kuruluşun ilkelerini yaşayın" kuralı, buradan doğmuştur. Johnson & Johnson'nın ilkeleri, herhalde Amerikan iş hayatında en ünlü olanlarıdır. Bunlar, bir sayfa uzunluğundaki bir belgede çalışanlara, firmanın ürünlerini kullanan "doktorlara, hemşirelere, hastalara, annelere ve babalara" saygı duyulmasını, değer verilmesine hararetle öğütleyen yazılar halinde derlenmiştir.

Topluluksal kültürdeki ortak değerlere duyulan bu sadakat, yine bu kültür türünün yüksek düzeyli dayanışma özelliğinin bir faydası olarak, aynı şekilde rakip firmalarda da bütünleşilen

bir öge halini alabilir. Ürüne tutkulu bir şekilde aşık olursanız, ona karşı sunulan seçeneklere de bir o kadar kin duyarsınız.

Topluluksal yapıdaki kültürün liderleri aynı zamanda birer ilham kaynağı da olabilirler. Topluluksal yapıdaki kültürün lideri, diğer bir deyişle firmanın gündemini ve tavrını belirleyen kişidir.

Birçok topluluksal firmada lider, firmanın geri kalan kısmının gezegenler olarak etrafında döndüğü bir güneşe benzer. Bu tip liderler, firmanın her yanına hakimdirler; ama kar amacı güden kültürlerin liderleri gibi, yani firmanın mağrur bir başarı sembolü olarak değil... Topluluksal kültür liderleri, ahlaki otorite sağlamaları itibarıyla daha çok kurum için, kurumun uygulamaları, stratejileri, hatta ritüelleri açısından bir anlam kaynağıdır. Topluluksal liderler de kuruluşlarına motive edici misyonlar yüklerler [Goffee;Gareth, 2000:210-211].

Topluluksal kültürdeki kuruluşlarda çalışanlar, hem bir davanın, hem de bir kişinin takipçileri olurlar. Sıradan kuruluşlarda böylesi bir sadakati ve bağlılığı geliştirilebilmek yıllar alabilir ama topluluksal kültürün bir diğer kuralı olan "Liderin ardından gidin" öğretisi bu işi kolaylaştırır. Bu tür kurumsal kültürlerde hala strateji ve değerlerin tartışılması için ortam dışı inziva yerlerinde uzun, karmaşık münazaralar düzenlenir. Fakat sonuçta zirvede bulunan, en sevilen ve saygı duyulan birey bu süreci yönlendirir, onlara hareket kazandırır.

Topluluksal kültürler ortak amaç güderler , adillerdir, yüksek sosyallik nedeniyle, kar amacı güder anlamındaki eğilimi engeller.

Teknoloji, yenilikçi, müşteri hizmet... Hangi açıdan bakarsanız bakın bundan daha iyi rekabetçi bir avantaj olamaz. Bir kere bu sıralananların hepside kamu bünyesinde kullanılmak üzere başkaları tarafından taklit edilebilir. Ama daha da önemlisi, tüm bu avantaj biçimleri, eleman sadakati denilen şey olmazsa birer hiçtir. Ayrıca hiçbir kültür kurumsal kültür, topluluksal kültür kadar yoğun bir bağlılık duygusu oluşturmaz.

Topluluksal kültür çarpıtılmış, zayıflatıcı veya işlevsiz değilse, çok güçlü bir silahtır. Örgütlerde, kurumlarda sosyalleşme ve dayanışmanın birbir taklit edilmesi, doğal karakteristik özellikleri gereği çok zordur. Örneğin, yüksek düzeyli sosyalleşme, bir elemanı, sergilediği düşük performansı ile yüzleştirmek adına çok kullanışsız ve nahoştur. Bu, yüksek düzeyli dayanışma ile daha uygun olur. Aynı şekilde yüksek düzeyli dayanışma, dış tehditlere karşı ivedi tepkiler verilmesini kolaylaştırır. Yüksek düzeyli sosyalleşme ise, kurum içinde herkesin bağlılığın kazanmaya önem verir [Goffe, Gareth, 2000:209].

Bu karşıtlıklar ayrıca, aşırı derecede sosyalleşme ya da dayanışma işin içine girerse, topluluksal kültürün kolayca dengesinin bozulmasına yol açabilir. Ya da bunlardan biri veya her ikisi, kurumun bütününün çıkarına olmayan davranışlar halinde kendilerini gösterebilir. Ortada dönen dinamik ne olursa olsun bu, topluluksal yapıdaki kuruluşun iyiliğine olmayacaktır.

Bu tip bir kuruluşta. sosyalleşme, duruma aşırı derecede hakimse, ilk hayatta kalma kuralı gündeme gelir: "Ailenizi terk edin": Kuruluş sıkı sıkıya birbirine bağlıdır, kapalı gruplaşma vardır ve gerektiğindigibi olan iş görenler gerçek ailelerini terk ederler.

Bu yüzden olumsuz anlamda topluluksal bir kuruluştaki birden fazla kapalı grup olabilir. Grubun dışında kalanlar grupta bir alt , grup olabilir. Dışında kalanlar grubu anlayamaz , ne elde ettiğini anlayamaz, misyon ,vizyon ve tutku askıda kalır. Bu tip camia, eğlencelidir fakat çok fazla baskı vardır ve çalışanların aileleri kırıgındır.

Aşırı dayanışma, bizi olumsuz anlamda topluluksal biçimin diğer iki kralına götürür: "Rekabeti kafanıza takmayın" ve "(Aptal) Müşterileri eğitin." Olumsuz anlamda topluluksal kültür, genelde kendi kendini götürür: Firmanın ürünleri o kadar iyidir ki yanında rekabet açısından kolay kolay yaklaşılamaz. Hiçbir firma onu yenemez, öylesine neden müşteri aramak zahmetine katlanılsın ki? Bir anlamda ürünü sevmeyen müşterilerde terslik vardır. Ürün değişmemelidir der zihniyet. Asıl, müşteri eğitilmelidir.

Bir başka deyişle, böylesi bir toplum bilinci kendini beğenmişlik ve aşırı rahatlığa yol açabilir. Bu tip firmalar kendilerini o kadar çok kaptırmışlardır ki ayrılacak bir elemanın bunu neden yaptığını bir türlü anlam veremezler. Bu durumda tehlikeli bir iş gücü piyasası yoğunluğuna yol açar. İlk olarak firma kurum dışından eleman aramayı bıçak gibi keser. Bu arada onları ve aynı zamanda onların potansiyel olarak heyecan verici ve karşıt görüşlü düşüncelerini rakiplerine kaptırırlar. İkincisi firma iyi elemanlarının kalmalarını teşvik edici türde programlara yada güdülere pek fazla eğilmemeye başlar. İyi elemanlar genelde işten ayrılırlar [Goffee;Gareth, 2000:210-211].

Herkese davranıldığı gibi davranılması motivasyonlarını bozar. Bu kültür biçimini dördüncü kural”Bilgi için iş arkadaşlarınıza bel bağlayın”dır . bu kura kendini beğenmişlik duygusunun doğmasına neden olacak derecede sosyalleşme ve dayanışmanın bileşiminden ortaya çıkmıştır.

Eğer bir çalışan; idealiste , kendinden daha güçlü bir şeyle özdeşleşme ihtiyacı duyuyorsa, ekip içinde bulunmaktan zevk alıyorsa, topluluğun çıkarları için fedakarlık etmeye hazırsa topluluksal kültürün bir parçasıdır.

Topluluksal bir kültür bir firmanın ömür çevriminin herhangi bir aşamasında gelişebilir. Bu genellikle küçük, hızlı büyüyen firmalarda görülür. Bu tür kuruluşların kurucuları yakın arkadaşlar, gösterişsiz mekanlarda saatlerce çalışırlar. İlişkilerindeki bu yakınlık büro dışına da taşınır. Küçük bir firmanın bir ya da iki hedefi vardır. Kurucular ve ilk çalışanlar başlangıçta genellikle pay sahibi oldukları için başarının açık kolektif yaraları vardır.

Yeni firmalarda kültür yoktur. Topluluksal kültürle çalışanların hem arkadaşlıklar hem de karşılıklı yarara dayalı hedefler geliştirmek için onlarca yıl birlikte çalışmış olgun firmalarda rastlanır.

Topluluksal kuruluşların çalışanları yüksek kimi zaman abartılmış bir örgütsel kimlik ve mensubiyet bilincine sahiptirler. Hatta bireyler benlik duygularını şirket kimliğine bağlayabilirler. Bazı çalışanların firma logosunu dövme yaptırmaları gibi [Goffee;Gareth, 2000:220].

Topluluksal şirketlerde örgütsel yaşam sosyal olaylarla renklenir. Personel için göz alıcı partiler, kutlamalar düzenlenmektedir. Ödüller, armağanlar, sürprizler kültürün değişmez parçalarıdır.

Komünel kültürlerin yüksek dayanışması genellikle risklerin ve ödüllerin çalışanlar arasında adil paylaşımında ortaya çıkar. Bu kuruluşlar hakkaniyet ve adalete büyük değer verirler. Bu özellikle zor dönemlerde ortaya çıkar. Bu tip firmaların liderleri yaygın bir saygı görürler, sözleri dinlenir ve hatta sevilirler. Karşıt görüşlerin bulunmasını kendileri istemelerine rağmen otoriteleri pek sorgulanmaz.

Dayanışma, şirket hedefleri söz konusu olduğunda da kendini gösterir. Komünel bir şirketin işyerlerinde misyon bildirgesine özel bir önem verilir ve bildirge olumsuz bir tutumdan ziyade coşku uyandırır.

Komünel kuruluşlarda çalışanların kafaları rekabet konusunda çok nettir. Kendi firmalarını hangi şirketin tehdit ettiğini ve o şirketleri nasıl alt edeceklerini bilirler.

Bütün bu nedenlerden dolayı yöneticiler komünel şirketleri ideal olarak görürler. Araştırmalara göre komünel kültür en iyi sonucu dinsel, siyasal ve sivil örgütlerde vermektedir. Bu alanda ticari işletmelere rastlamak çok zordur. Bunun nedeni komünel yapının gerçekleştiği bir çok işletmenin bu özelliği sürdürmede zorluk çekmesidir. Bu çeşitli biçimlerde açıklanabilir. Birincisi, yüksek sosyallik ve dayanışma olgunlukla belli kurucular ve liderler etrafında oluşur ve bu kişilerin ayrılması, toplumsal ilişkilerden bir ya da ikisini birden zayıflatır. İkincisi, komünel kültürün yüksek sosyallik ögesi, büyüme, çeşitlenme ya da uluslar arasılaşma dönemlerinde bir firma içinde olup bitenlerle taban tabana zıttır [Goffee;Gareth, 2000:221].

Daha derin planda ise sosyallik ve dayanışma ilişkileri arasındaki komünel işletmeyi doğası gereği istikrarsız bir yapı haline getiren bir gerilim bulunabilir. Sosyallığın candan sevimliliği ile dayanışmanın hedef üzerine serinkanlı ve bazen acımasız odaklanması genellikle bir arada bulunmaz. İkisi bir arada bulunursa da buna daha çok dinsel guplarda rastlanır. İnsanlar bir firmaya girdiklerinde inançların ve değerlerin neler olduğunu bilemezler, ya da o inanç ve değerlerle uyusamazlar. Yine de parasal nedenlerle oraya girseler de zamanla düşük dayanışma arz ederler.

Birçok yönetici komünel kuruluşların olumlu yönlerini kopya etmeye çalışırken hem sosyallığın hem de dayanışmanın yüksek düzeyde olmasının gerçekten ihtiyaçları olup olmadığı bilmezler.

5.DEĞİŞİM

Değişim çalışanlar ve yöneticiler tarafından farklı farklı algılanır. Örgütüm çalışanları ve kuruluşlar ,ilişkilerini tanımlayan, hem açıklanmış hem de ima edilmiş karşılıklı yükümlülüklerle ve ortak bağlılıklara sahiptir. Kişisel sözleşmeler diyebileceğimiz bu anlaşmaların koşulları şirketlerin ,bilinçli ya da tepkisel olarak gelişen değişim girişimleriyle değiştirilir. Yöneticilerin, yeni koşulları tanımlamadan ve çalışanları bu koşulları kabul etmeleri için ikna etmeden onların statükoyu değiştiren değişimlere ortak olmalarını beklemeleri gerçekçi olmaz.Hoşnutsuz çalışanlar yöneticilerin saygınlığına ve iyi tasarlanmış plana zarar verir [Strebel .1999: 139-140].

Çalışanlarla kurumlar arasındaki sözleşmelerde ortak olan 3 temel boyut vardır; resmi, psikolojik ve toplumsal. Bir kişisel sözleşmenin resmi boyutu, çalışanlarla işverenlerin arasındaki ilişkinin en bilinen yönleridir. Çalışan için resmi boyut, iş tanımları, personel sözleşmeleri ve performans anlaşmaları gibi şirket belgelerinde tanımlandığı şekliyle, işin gerektirdiği temel görevler ve performanstır. İşletme ya da bütçe planları finansal performans beklentilerini belirler. Performansa katkının karşılığında yöneticiler her bireyin işini yapmak için gerek duyduğu yetkiyi ve kaynakları aktarır. Açıkça yazılı olmayan konular üzerinde sözlü olarak anlaşılır. Çalışanın bakış açısına göre örgüte kişisel bağlılık şu soruların yanıtlarının anlaşılmasından doğar.

Örgüt

için ne yapmam gerekiyor ?

Geri bildirim nasıl ve ne şekilde olacak?

Bana ne ödenecek ?

Performansıyla ücret arasında nasıl bir ilişki kurulacak ?

Şirketler bu soruları yanıtlama yaklaşımları açısından farklılık gösterebilir ama çoğu şirket yöneticilere ve çalışanlara doğrultuyu ve temel çizgileri gösteren politika ve yöntemlere sahiptir. Bununla beraber açık herkesin bir resmi sözleşme çalışanların işlerinden tatmin olmasını ya da yöneticilerin beklediği türde bir bağlılık göstermesini sağlamaz.

Çalışanlar bir örgüt kültürünü kişisel ilişkilerinin toplumsal boyutuyla ölçerler. Şirketin misyon açıklamalarında şirket değerleri konusunda neler söylediklerine dikkat ederler, şirket uygulamaları ile yönetimin bu uygulamalar karşısındaki tavrı arasındaki etkileşimi gözlerler [Meyerson, 2001:73-74].

Araştırmalar örgütlerin esas olarak iki yoldan değiştiklerini göstermiştir: Zorlamayla ve evrimci uyarlanmayla. Birinci durumda değişim kesintilidir ve büyük teknolojik yenilikler, kritik kaynaklar bakımından yaşanan bir darlık veya bolluk ya da ani bir değişim üst yönetim tarafından çalışanlara dayatılı ve bu epey sancılı bir değişimdir.Evrimci değişim ise, adım adım,yumuşak bazen zorlama olsa da bu nazikçedir [Meyerson, 2001:73-74].

Değişim tüm örgütü kaplamalı,daha katılımcı bir yönetime doğru yönlendirilmeli, bireylerin amaçlarının örgütün amaçları ile bütünleşmesine imkan sağlanmalı ve gelişen bir süreç olarak düşünülmelidir.Bir çok işyerinde verimsizliğin nedeni örgütü ile bütünleşemeyen bireyler yani mutsuz çalışanlardır [Prokopenko 2001: 178].

"Biri sizi kovalıyorsa düşe kalka koşmak hiç koşmamaktan iyidir."

5.1 Çift S Modeline Göre Örgüt Kültürünün Değiştirilmesi "

"Aynı ırmakta iki kez yıkanamazsınız "(Herodot .500)

Değişim, herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirmeyi ifade eder. Örgütlerdeki değişim de örgütteki faaliyetlerin faaliyetlerin mevcut konumdan farklı bir konuma gelmesidir. Amerikalı eğitimci John Dewey değişme süreci içinde değişmeyen bazı öğelerle değerleri ararken, insanoğlunun değişmez niteliğinin ya da doğasının "değişme" olduğunun sonucuna vardı [Güvenç, 1994: .290].

5.2 Örgüt Kültürünü Değiştirmenin Aşamaları

Kültür nasıl tarif edilirse edilsin çok dayanıklı ve kalıcıdır. Elli yıl kadar önce hem Japonya hem de Almanya tarihin kaydettiği en kötü mağlubiyete uğradı, değerleri kültürleri ayaklar altına alındı.Fakat bugünün ne Japonya'sı ne Almanya'sı şaşmaz şekilde Japon ve Almandır. Modern Japon kurumları,üniversiteleri şekil itibariyle tamamen Batılıdır.Çoğu zaman değiştirilmesi gereken alışkanlıklardır,kültür değildir [Ducker, 1998:203].

Değişim sürecinde insan kaynakları uygulamalarına öncelik veren şirketlerin oranı sadece yüzde 10 'dur. . Araştırmalar, kurumsal değişim projesi uygulayan şirketlerin yüzde 70'inde, insan kaynakları uygulamalarının çok önemli olduğunu ortaya koyuyor.

Gerçekte ise değişim sürecinde insan kaynakları uygulamalarına öncelik veren şirketlerin oram sadece yüzde 10. Bu şirketlerde de kaynakların ancak yüzde 15'i insan kaynaklarıyla ilgili alanlara kaydırılmakta. Kurumlarda sistemler buzdağına benzer. Görünen yüzünde, ürünler ve hizmetler, kurumsal yapılar, prosedürler, kurallar vardır. Kurum kültürü ise, buzdağının suyun altında kalan ve görünmeyen yönüdür. Roller, ilişkiler, değerler, normlar, tutumlar, beceriler, iletişim ağları bu bölümde yer alır. Pek çok değişim projesinde, değişimin finansal ve yapısal yönüne ağırlık verilirken, aynı değişimin çalışanlar üzerindeki etkileri öngörülemediği için, "direnc"le karşılaşılır.

Varolan durumdan yeni duruma geçiş sancısız olmaz. Eski sistemden yeni sisteme geçilirken, yoğun bir kaos ve belirsizlik yaşanır. Bu durum kişilerin değişime direnc göstermesine neden olabilir. Kurumun, hedeflenen durum hakkında açık bir vizyona sahip olması, geçiş süreciyle ilgili plan yapılması, çalışanlara gerekli bilgi ve eğitim desteği sağlanması, zorlukları yenmeyi kolaylaştırır.

Fortune 500'ün bir araştırmasına göre, değişim projelerinin başarısızlıkla sonuçlanmasının en önemli sebebi "direnc". Çalışanlardaki, değişime ilişkin sekiz tutumun başarısızlığı hazırladığı görülmüştür:

1. İhtiyaçların varolan sistemle zaten karşılandığı inancı
2. Değişimin, ihtiyaçların karşılanmasını zorlaştıracığı düşüncesi
3. Değişimin beraberinde getireceği risklerin, yararlarından fazla olacağı inancı
4. Değişimin istenmeyen durumlardan kaçınmak için gereksiz olduğu inancı
5. Değişim sürecinin doğru şekilde ele alınmadığına olan inanç
6. Değişimin başarısızlıkla sonuçlanacağı düşüncesi
7. Değişimin, şirketin ve çalışanların sahip olduğu değerlerle örtüşmediği düşüncesi
8. Varolan durumdan yeni duruma geçiş sancısız olmaz. Eski sistemden yeni sisteme geçilirken, yoğun bir kaos ve belirsizlik yaşanır. Bu durum kişilerin değişime direnç göstermesine neden olabilir [Karakan,2004].

Kurumun, hedeflenen durum hakkında açık bir vizyona sahip olması, geçiş süreciyle ilgili stratejik iletişim planı yapılması; çalışanlara gerekli bilgi ve eğitim desteği sağlanması, zorlukları yenmeyi kolaylaştırır [Karakan,2004].

Yönetimin, çalışanların isteklendirilmesi, değişime ilişkin ilerlemelerin değerlendirilmesi ve çalışanlara geribildirim verilmesi yönünde sistemli çaba göstermesi, kültür değişiminin başarısını belirler.

Kurumlarda kültür değişimi projelerinin aşamalarında dikkat edilmesi gereken, bu bölümlerin birbirinin devam niteliğinde değil, her an birbirinin içine giren etkinlikleri içerdiğidir. Çalışanlar kültür değişimi sürecinde, iş tanımlarını şekillendirecek olan değerleri, yaptıkları işlerle bu değerler arasındaki ilişkiyi, yeni kurum kültüründe performanslarının nasıl değerlendirileceğini ve ödüllendirileceğini bilmek ister. Yeni yetkinlik ve değer sistemlerinin eğitimlerle pekiştirilmesi ile birlikte doğru kanallardan uygulanan iletişim kurumun başarısını oluşturur.

Kültür Değişiminin Yanlış Adımları :

- Kültür değişimi için çalışanların değerlerini fazla önemsememek,
- Suni değişim sonucu hızlı ve klasik cevaplar belirlemek,
- Çok sayıda veya çelişkili hedefler belirlemek,
- Değişim sürecine tüm çalışanları dahil etmemek,
- Kararlarda süreklilik eksikliği veya hedeflerde değişkenlik,
- İşletmenin değerlerinin iletilmesinde başarısızlık,
- Yönetimin sorumluluk alma konusundaki eksikliği [Demirel, 1997: 123].
- Sonuçları denetleme ve sonuçlara uygun hareket etmede başarısızlık,
- Anında sonuç beklemek,
- Arzu edilen kültür ile uyuşmayan yönetim davranışı,

- İnsanları kapasitesinin üzerinde yetkilendirme,
- Orta düzey yönetim veya çalışanların gösterdiği direnç,
- Yeni davranışları kolaylaştırmak için gereken yapının değiştirilmesindeki başarısız[Demirel, 1997:123].

5.3 Çift S Modeline Göre Değişimin Yolları

5.3.1 Sosyalliği Artırmanın Yolları

Örgüt kültüründe sosyalleşmenin ortak değerler oluşturmak ve bunları sürdürülebilir hale getirmek için kilit rol oynadığı açıktır. Araştırmalar gösteriyor ki sosyalliği artırmak için yöneticilerin şu önlemleri almaları gerekiyor:

*Birbiriyle uyuşabilecek insanları, arkadaşlık kurmaya yatkın gözüken insanları işe alarak, fikirlerin, ilgilerin ve duyguların paylaşılmasını sağlayın.

*Bir işe başlamadan önce aralarında kimyası tutup tutmayanları birbirini tanımaları için mesela öğlen yemeğinde bir araya gelmeleri sağlanabilir. Örneğin yönetici, çalışanlar arasında kimya tutup tutmadığını anlamak için mesela öğle yemeğinde çalışanların bir araya gelmesini sağlayabilir. Böylece ortak ilgilere ve tutumlara sahip çalışanlar bir arada ortak bir hedefe yönelebilir. Tek başına böyle bir duyuru ,yönetimin sosyalliği artırma geleneğinin bir işareti olabilir.

* İşyeri içinde ve dışında zaman zaman partiler ,geziler,toplantılar düzenleyerek çalışanlar arasındaki sosyal etkileşimi artırın [Goffee,Jones,1999:30-36].

Çalışanlar bu tür bir araya gelişlerin amacını sorgulayacakları ya da işyeri ortamı dışında ahbaplık etmeyi yadırgayacakları için bu tür olaylar başlangıçta aykırı kaçabilir. Bu sorunu aşmanın yollarından biri, bu tür toplantıları katılımı zorunlu kılacak biçimde, iş saatleri içinde düzenlemektir. Bu sosyal etkileşimleri kendi olumlu dinamiğini yaratacak, kendi kendisini besleyecek şekilde keyifli hale getirmek de son derece önemlidir.

İşin yöneticiler tarafından tatsız yanı zaman zaman bu düzenlemelerin masraf çıkartmasıdır. Eğer işletme ortamı sosyalliğin artmasını gerektiriyorsa yöneticiler bu konudaki harcamaları uzun vadede kar getirecek iyi bir yatırım olarak düşünebilirler.

*Çalışanlar arasındaki resmiyeti azaltın. Yöneticiler resmiyetten uzak giyim kurallarını teşvik edebilirler, büroları farklı şekilde düzenleyebilirler ya da yemek salonu ve jimnastik salonu gibi çalışanları eşit koşulda kullanabileceği belli mekanlar tahsis edebilirler.

Hiyerarşik farkları sınırlayın. Bu amaca çeşitli yollardan ulaşılabilir. Örgüt şeması,katmanları ve kademeleri kaldıracak biçimde yeniden tasarlanabilir. Hiyerarşi ,ortak olanaklar ve açık büro planlarıyla pek bağdaşmaz. Bazı şirketler payesine bakılmaksızın ,herkesin aynı sosyal yardım paketinden yararlanmasını, aynı yere park etmesini ve aynı kurallar çerçevesinde ikramiye almasını sağlamak suretiyle hiyerarşik farklılıkları azaltmıştır.

Kendiniz arkadaşça davranınve başı zorda olanlarla ilgilenmek suretiyle dostça davranış ve sevecenlik konusunda kendiniz örnek olun.

Bir şirkette oğlu hasta olan bir çalışana ücretli izin vermek , sonra da oğlu iyileşene kadar iş göreni belli bir prgramda çalıştırmak gibi insancıl yaklaşımlar , partiler, gezi organizasyonları sosyalliği artırır. [Goffee,Jones,1999:30-36]

Örgütlerdeki olumlu örgüt kültürü en önemli dış paydaş müşterilere de olumlu yansır. Örneğin okullarda yapılan araştırmalar olumlu okul kültürünün olduğu eğitim kurumlarında daha az öğretmen hareketliliğinin gözlemlendiğini, öğrencilerin daha başarılı olduğunu ortaya koymuşlardır. (Şahin, <https://www.obstudies.org>)

5.3.2 Dayanışmayı Sağlamanın Yolları

Dayanışmayı sağlamak için ise, şu önlemler alınabilir:

Bilgilendirme toplantılarıyla ,haber bültenleriyle ,videolar ya da elektronik postayla rakipler konusundaki bilinci geliştirin.Rakiplerini bilen tanıyan,inceleyen firmalar kendilerini de daha iyi analiz ederler.Bir acillik duygusu yaratın. Yöneticiler,firmalar için vizyon içeren bir ibare veya slogan geliştirmek ve o sloganı usanmadan iletme sureti ile bir acillik duygusu yaratabilirler.Açık ve eyleme dönük mesajlar etkili olacaktır.

Kazanma azmini uyarın. Yöneticiler, itici gücü ya da hırsı olan kişileri işe alıp terfi ettirebilirler.Yüksek performans kriterleri koyabilirler ve başarıları görkemli bir biçimde kutlayabilirler.Bireysel başarıların ödüllendirilmesi firmanın genel başarısının taşıdığı önemi vurgular.

Ortak şirket hedeflerine bağlılığı özendirin. Yöneticiler,alt kültürlerin güçlenmesini önlemek ve tek firma duygusu yaratmak için insanların görevlerini ,işletmelerini ve ülkelerini değiştirebilirler. Böylece farklı ortamların kültürleri harmanlanacak, çalışanların ve firmanın bakış açısı genişler [Goffee,Jones, 1999:30-36].

Değişim birkaç kişinin çalıştığı işletmelerde bile sorunlu bir süreçken ulusal ya da küresel markaların değişimi için nasıl bir yöntem seçecekleri örgüt kültürünün devamı için de belirleyici olacaktır. Değişim , gücünü örgüt kültüründen alırken liderlerin kültürün temellerinden uzaklaşmaması ve çalışanların da bunu sahiplenmesi değişimi başarılı kılacaktır.

6.SİZİN KÜLTÜRÜNÜZ HANGİSİ

Her kurumsal örgütte adı konmasa bile bir kültür vardır. Yıllar önce Türkiye 'de üretim yapan küresel bir markanın , ibadet edemediği için istifa ettiği haberi basına yansıdığında kimse bu istifayı yadırgamadığı işgöreni desteklediği gibi kurum da geri adım atmak zorunda kalmıştı. Çalışanların beraberinde getirdiği her türlü tutum, inanç, değer hatta iletişim biçimleri bile örgütün kültürünü etkileyecektir.

Yazılı ya da yazılı olmayan, görünen ya da görünmeyen ancak varlığı çok net bir şekilde bilinen her türlü veri, bilgi, değerler bütünüdür örgüt kültürü.

Örgüt kültüründe oek çok teori vardır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz.

- **Hofstede'nin Kültürel Boyutlar Teorisi:** Hofstede'nin Kültürel Boyutlar Teorisi, 1960'lar ve 1970'lerde küresel bir bilgisayar üretim şirketi olan IBM'in farklı sektörlerindeki değer farklılıklarını araştıran kapsamlı bir çalışma yürüten Hollandalı yönetim araştırmacısı Geert Hofstede tarafından 1980 yılında oluşturulmuştur. Çalışma, üç bölgeden 50 ülkeden 100.000'den fazla çalışanı kapsadı.

1. Güç Mesafesi Endeksi
2. Kolektivizm ve Bireycilik
3. Belirsizlikten Kaçınma Endeksi
4. Dişillik ve Erkeklik
5. Kısa Vadeli ve Uzun Vadeli Odaklanma
6. Kısıtlama vs. Aşırıya Kaçma

Güç Mesafesi Endeksi:

Güç mesafesi endeksi, eşitsizliğin ve gücün ne ölçüde hoş görüldüğünü dikkate alır.

- Yüksek güç mesafesi endeksi, bir kültürün eşitsizliği ve güç farklılıklarını kabul ettiğini, bürokrasiyi teşvik ettiğini ve rütbeye ve otoriteye yüksek saygı gösterdiğini gösterir.
- Düşük güç mesafesi endeksi, bir kültürün, merkezi olmayan karar alma sorumluluğunu, katılımcı yönetim tarzını ve güç dağılımına vurguyu içeren düz organizasyonel yapıları teşvik ettiğini gösterir.

Örneğin, güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde, ebeveynler çocuklarının otoritelerini sorgulamadan itaat etmelerini bekleyebilirler. Tersine, güç mesafesinin düşük olduğu ülkelerde

ebeveynler ve çocuklar arasında daha fazla eşitlik eğilimi vardır ve ebeveynler çocuklarının tartışmasını veya otoritelerine meydan okumasını daha kolay kabul ederler.

Bireycilik ve Kolektivizm

Bireycilik ve kolektivizm boyutu, toplumların gruplara ne ölçüde entegre olduklarını ve gruplara karşı algılanan yükümlülüklerini ve bağımlılıklarını ele alır.

- Bireyci toplumlarda, kişisel başarı ve haklara önem verilir, kişinin kendi ve yakın ailesinin ihtiyaçları önceliklendirilir.
- Kolektivizm, grubun hedeflerine ve refahına daha fazla önem verildiğini gösterir. Bu kategorideki bir kişinin öz imajı "Biz" olarak tanımlanır ve kolektivist geçmişe sahip bireyler, bireyci kültürlerdekilere kıyasla ilişkilere ve sadakate daha fazla öncelik verirler.

Belirsizlikten Kaçınma Endeksi

Bu boyut, bilinmeyen durumlarla, belirsizlikle ve beklenmedik olaylarla nasıl başa çıkıldığını ele alır.

- Yüksek belirsizlikten kaçınma endeksi, belirsizliğe, muğlaklığa ve risk almaya karşı düşük toleransı gösterir. Bilinmeyen, katı kurallar, düzenlemeler vb. yoluyla en aza indirilir. Bu toplumlardaki hem kurumlar hem de bireyler, güçlü kurallar, düzenlemeler ve benzeri önlemler kullanarak belirsizliği azaltmaya çalışırlar.
- Düşük belirsizlikten kaçınma endeksi, belirsizliğe ve muğlaklığa karşı yüksek bir toleransı gösterir. Bilinmeyen daha açık bir şekilde kabul edilir ve kurallar, düzenlemeler vb. gevşektir. Düşük belirsizlikten kaçınma endeksine sahip bireyler ve kültürler, yapıdan yoksun veya değişken ortamlarda kendilerini rahat hisseder ve bu durumları benimserler.

Erkeklik ve Kadınlık

Erkeklik ve kadınlık boyutu, genellikle toplumsal cinsiyet rolü farklılaşması olarak adlandırılır ve bir toplumun geleneksel erkek ve kadın rollerine ne ölçüde değer verdiğini inceler.

- Erkeklik şu özellikleri içerir: belirgin cinsiyet rolleri, özgüven, cesaret, güç ve rekabetin takdir edilmesi.
- Kadınlık, cinsiyet rollerinin akışkanlığı, tevazu, şefkat ve yaşam kalitesine önem verme gibi özellikleri içerir.

Yüksek kadınsılık puanı, geleneksel kadınsı cinsiyet rollerinin o toplumda önemli bir değere sahip olduğunu gösterir ve örneğin, yüksek puan alan bir ülke muhtemelen daha iyi annelik hakları ve daha erişilebilir çocuk bakım hizmetleri sunacaktır.

Öte yandan, kadınlık puanı düşük olan bir ülkede, liderlik rollerinde kadın temsiline artması ve kadın girişimciliğinin daha yaygın olması muhtemeldir.

Uzun Vadeli Odaklanma - Kısa Vadeli Odaklanma

Uzun vadeli yönelim ile kısa vadeli yönelim boyutu, toplumun zaman ufku ne ölçüde ele aldığını değerlendirir.

- Uzun vadeli yönelimi vurgulayan toplumlar, kısa vadeli başarıyı erteleyerek gelecekteki sonuçlara öncelik verir. Bu kültürlerde, azim, dayanıklılık, tutumluluk, tasarruf, sürdürülebilir büyüme ve uyum sağlama gibi değerler ön plana çıkar.
- Kısa vadeli yönelim, yakın geleceğe odaklanmayı, kısa vadeli başarı veya tatmin sağlamayı ve gelecekteki ziyade bugüne daha fazla önem vermeyi gösterir. Kısa vadeli yönelim, hızlı sonuçlara ve geleneklere saygıya önem verir.

Hoşgörüyü Karşı Kısıtlama

Hoşgörü ve kısıtlama boyutu, bir toplumun arzularını yerine getirme derecesini ve eğilimini ele alır. Başka bir deyişle, bu boyut, toplumların dürtülerini ve arzularını nasıl kontrol edebilecekleri etrafında döner.

- Hoşgörü, toplumun hayattan zevk almak ve eğlenmekle ilgili nispeten serbest tatmine izin verdiğini gösterir.
- Kısıtlama, toplumun ihtiyaçların karşılanmasını bastırdığını ve bunu sosyal normlar aracılığıyla düzenlediğini gösterir.

Aşırı lüksün hakim olduğu bir toplumda, bireylerin lüks eşyalara daha fazla para ayırdığını ve boş zaman aktivitelerinde daha fazla özgürlüğün tadını çıkardığını görebilirsiniz. Tersine, kısıtlı bir toplumda eğilim, tutumluluğa, tasarrufa ve pratik ihtiyaçlara yönelir.

Avantajlar ve Dezavantajlar

Hofstede'nin Kültürel Boyutlar Teorisi, kültürler arası görgü kurallarını ve iletişimi anlamaya yardımcı olacak bir çerçeve sunarken, uygulanmasını önerirken bazı hususların dikkate alınması gerekmektedir.

Avantajlar

Kültürel anlayışı geliştirir : Farklı kültürlerin anlaşılmasına yardımcı olur ve çeşitliliğe olan takdiri artırır.

Küresel iş birliğini teşvik eder : Farklı kültürlerden bireylerin bilinçli bir şekilde yönetilmesini destekleyerek yanlış anlamaları ve çatışmaları azaltır, iletişimi ve iş birliğini optimize eder.

Dezavantajlar

Eski boyutlar : Güç mesafesi endeksi, erkeklik/kadınlık, bireycilik/kolektivizm, kısa vadeli/uzun vadeli yönelim ve belirsizlikten kaçınma boyutlarının çeşitli sosyal kültürlerin inceliklerini tam olarak yansıtmadığı ileri sürülebilir.

Bireyler değil kültürler : Model bireyleri değil kültürleri tanımlamayı amaçlasa da, her birey nihayetinde benzersizdir ve yaşamı boyunca değerlerini etkileyen kişisel deneyimlerle şekillenir.

(Wale ; <https://corporatefinanceinstitute.com>)

Peki Türkiye 'nin örgüt kültürü nasıl ?

Peki ülkemizin örgüt kültürü nasıl ? sorusuna Geert Hofstede 'nin araştırması cevap veriyor. Türkiye'nin örgüt kültürü, genellikle yüksek güç mesafesi, yüksek belirsizlikten kaçınma ve kolektivist bir yapıya sahip olarak tanımlanır. Bu, Geert Hofstede'nin kültürel boyutlar teorisine göre belirlenmiştir.

Hofstede'nin teorisine göre, Türkiye'nin kültürel boyutları şu şekildedir:

- Güç mesafesi: Yüksek (66)
- Bireycilik/Kolektivizm: Kolektivist (37)
- Erkeklik/Kadınlık: Erkeklik (45)
- Belirsizlikten kaçınma: Yüksek (85)
- Uzun vadeli/Yakın vadeli odaklanma: Uzun vadeli odaklanma (46)

Bu boyutlara göre, Türkiye'nin örgüt kültürü genellikle şu özelliklere sahiptir:

- Yüksek güç mesafesi: Türkiye'de örgütlerde hiyerarşi ve otoriteye büyük önem verilir.
- Kolektivist yapı: Türkiye'de örgütlerde bireysel çıkarlar yerine grup çıkarlarına önem verilir.
- Yüksek belirsizlikten kaçınma: Türkiye'de örgütlerde risk alma ve yenilikçilik konusunda çekingenlik vardır.
- Erkeklik kültürü: Türkiye'de örgütlerde rekabetçi ve agresif bir kültür hakimdir.

Türkiye'deki kurumların örgüt kültürüne dair çalışmalar bize çoğunun ortak noktasının duygusallık, topluluksallık ve güç odaklı olduğunu gösteriyor.

Hizmet sektöründe topluluksal örgüt kültürü daha sık görülürken , iş gücü devrinin yüksek olduğu turizm , eğlence ve medya sektöründe sosyalleşme yüksek ama dayanışmanın düşük olduğu ortaya çıkıyor.

Özel şirketlerde kolektivist özellik düşerken kamu kurumlarında dayanışma artıyor. Yoğun rekabetin ve pastadan pay almanın baskısıyla, güç, erkek egemenlik, ödül –ceza sistemine dayalı örgüt kültürü daha çok görülürken kamu kurumlarında rekabet ve hırs yerini dayanışma, sosyalizasyon ve sadakate bırakıyor.

İlginç olan ise kamu kurumu da olsa devlet üniversiteleri , devlet bankaları ve askeri kurumlarda bu saydığımız unsurların beklenenden düşük olması. Özellikle üniversiteler, araştırmacıların ve bilim insanlarının çoğunlukla kapalı kapılar ardında bireysel olarak çalıştığı, sosyalleşmeden hoşlanmadığı , çağrılı davetlere bile nazlanarak gittiği örgütler olarak karşımıza çıkıyor. (Erol ; 2004,20)

Örgüt kültürünün “ kurum hangi ülke sınırların içinde ,hangi bölge ya da şehirde kuruldu, çalışanlar yerel halktan mı seçildi yoksa küresel bir insan kaynağı mı var , kurucuların asla terk edilmeyecek dediği inanç ve değerleri neler ve çalışanlar bunları ne kadar benimsiyor, hukuk yani yasalar kurumu ne kadar nasıl etkiliyor “ sorularına cevap veren bir bütüncül veri seti olduğunu fark eden buna cevap veren kurumlar başarılı olacaktır.

SON SÖZ

“Kurum kültürünün bir numaralı sorumlusunun lider olduğunu ve kurum kültürünü korumanın ve geliştirmenin liderin sorumlulukları arasında en ön sıralarda yer aldığını düşünüyorum. Ve üstelik bu sorumluluğun devredilemez ve delege edilemez”

PERYÖN’ün (İnsan Yönetimi Derneği), 32. kez düzenlediği İnsan Odağında Yönetim Kongresi’nde konuşan Türkiye Eczacıbaşı Holding Yönetim Kurulu Başkanı Bülent Eczacıbaşı, lderliğin kurum kültüründe ne kadar önemli olduğunu vurguladı .
<https://www.eczacibasi.com.tr/>

Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı , “ Kurumsal Yönetim İlkelerini şirket kültürü olarak benimseyerek, uymakla yükümlü olduğu ulusal yasal şartlar, ulusal ve uluslararası diğer şartlar ile havacılık sektörüne ait kurallara uygun hareket eder, uygulanabilir olan durumlarda ulusal ve uluslararası kuralların ötesine geçen metotlar geliştirir.” İfadesini resmi web sitesinde paydaşlarına deklare ederken kurum kültüründe ulusal ve uluslararası kurallara verdiği önemin altını çiziyor. <https://www.turkishairlines.com/tr->

Dünyada yüzlerce lider “Şefkatli Liderlik Sertifikası “ alıyor ve bu liderlerin ortak hedefi çalışanların kendilerini güvende, mutlu ve sadık hissettikleri bir kurum kültürü oluşturmak ve bunu sürdürülebilir kılmak. <https://www.centerforcompassionateleadership.org>

Seksenli yıllardan itibaren hayatımıza giren “örgüt kültürü, kurum kültürü, organizasyon kültürü kavramları” aslında akıllı ve itibarlı kurumların, çalışanlarını işe ve kuruma nasıl gönülden bağlayacaklarını gösteren altın anahtardır.

Değer ver- değer gör, sev-sevil, takdir et- takdir gör , ödül ver-ödül al , anlat- dinle , gibi daha yüzlerce yöntem kurumun örgüt kültürü yolculuğunun en basit ve temel ilkeleridir.

Okurken kulağa hoş gelen bu yöntemler uygulaması da basit gibi görünse de aslında gerçek yaşamda hayata koyması oldukça zor yöntemlerdir.

Dinamik bir iş akışı, yoğun rekabet, sektörel dar boğazlar, resmi yükümlülükler, memnun edilmeyi bekleyen iç ve dış paydaşlar , kamuoyu baskısı ve en nihayetinde yönetsel zaafılar bu basit ve eğlenceli adımları atmanın önündeki en önemli engellerdir. Üstelik daha da zor olan bir kez yapmanın yetmeyeceği bu eylemleri şirket politikası haline getirip sürdürülebilir kılmaktır.

Ne yazık ki kamu kurumları ya da özel şirketler fark etmez , kurumlarda yönetici değiştiğinde değişen tek şey makam odalarının mobilyası, makam aracı ya da ihale verilen şirketler olmaz. Yeni yönetici genellikle giden yöneticinin yönetim biçimini beğenmez ve onu kökten değiştirmek ister. Eğer eski yönetim sosyalleşme odaklı , şeffaf, güçlü bir komün inşaa etmişse

hemen onu değiştirip daha resmi daha otoriter daha kapalı bir yapıya dönuştürmek için kolları sıvar.

Toplantı saatinden toplantı masasının biçimine, koridorlardaki panolardan sosyal medya paylaşımlarına kadar pek çok argüman artık değişime teslim olmak zorundadır. Ancak işte tam da burada örgütün sahip olduğu gerçek kültür ortaya çıkar. Güçlü ya da zayıf !

Otoriter ya da yaratıcı , düşük sosyallik ya da güçlü bağlar . Mitler , hikayeler, ritüeller , artifaktlar yeniden hatırlanır ve fısıltı gazetesi devreye girer. Artık çalışanlar fikirlerini açıkça toplantılarda değil yemek molalarında, durakta servis beklerken ya da koridorlarda fısıldayarak paylaşırlar. Örgüt burada zorlu bir sınav verecektir . Tamam mı devam mı ?

Literatürde anlatılan ve bu kitaba da konu olan pek çok teoride örgüt kültürünün kahramanlarının çalışanlar olduğunu gördük . İşte bu isimsiz kahramanlar temeli atılan örgüt kültürünün sürdürülebilir olmasının da teminatıdır. Onlar her hangi bir nedenle kurumdan ayrılacak olsa da onların imzasını taşıyan öğeler hep devam edecektir.

80 'lerde çoğu yönetici adının tam olarak ne olduğunu bilmediği bazı faaliyetlere imza atıyorlardı. Buna kimi yöneticiler "halkla ilişkiler "derken o yıllarda pek moda olan kalite belgesini duvara asmak isteyen yöneticiler "iç müşteri memnuniyeti" dediler. Yeni gelen personele oryantasyon, gidenlere veda yemekleri plaketler, teşekkür yazıları , yaza merhaba piknikleri, turnuvalar , geziler, bültenler, ayın personeli ve daha pek çok yöntem. Bilmedikleri şey bir kültür inşa ettikleri idi.

90'larda bölgenin en büyük özel hastanesi bir iletişim uzmanı ile çalışmaya başladı . Vizyoner bir yöneticiyle beraber bu uzman artık eskimiş basma kalıp etkinlikler yerine çalışanı gerçekten kucaklayan faaliyetler yapmak istiyordu. İşe , gecenin bir yarısı mutfağa girmekle başladılar. Çünkü bir yandan hastane bir yandan da beş yıldızlı otel hizmeti vermek zorunda olan bu hastanenin en az tıbbi personel kadar fedakarca çalışan bir de mutfak personeli vardı.Üst yönetim ve iletişim ekibi mutfak personelini her gün ziyaret edip onlarla sohbet etmeyi , bu nefis yemekler için teşekkür etmeyi adet edindiler.Üç ayın sonunda ilk kez bir mutfak çalışanı ayın elemanı ödülünü aldı. Baş aşçının en az onun kadar maharetli yamağı gecenin bir yarısı bir gün önce doğum yapan lohusa anneni ün canı çektiği için omlet yapmış ve odaya servis etmişti. Yeni anne de hastaneden çıkmadan önce başucundaki komidinde duran memnuniyet anketini doldurmuş ve genç aşçının adını büyük harflerle yazarak teşekkür etmişti. Bu güzel olay hastanede dalga dalga yayıldı ve yeni işe girenlere de ilham kaynağı oldu. Kurum kültürü kahramanları sever ama kahramanların da kurumu sevmesi şartıyla.

Her iş gören bu örnekteki gibi şanslı değil elbet. Aynı günlerde yine bölgenin en çok seyredilen tv kanalarından birinde çalışan kameraman ve ışıkçı canlı yayında görev almayı reddetmiş ve kendilerince pasif direnişe geçmişlerdi. Sebep ise kanalın genel müdürünün çalışanlara üç aydır maaş vermediği gibi konuşmak isteyenleri de odasına almamasıydı. Sonuç , o gece canlı yayın olmadı ve kanal birkaç ay sonra satıldı..

Bazı yöneticiler bilerek ya da bilmeyerek tek yönlü iletişimi kullanırlar. Oysa tek yönlü iletişim ikinci dünya savaşında cephede öldü ! Kurum kültüründe örgütün çift yönlü iletişim ile iç ve dış

paydaşlarıyla açık ve şeffaf bir iletişim kurması, bunun sürekli kılması ve stratejik yönetimin bir parçası yapması gerekir.

2003 yılında göreve gelen bir üst düzey yöneticinin en çok eleştirilen yanı hangi kademede olursa olsun bütün çalışanlara eşit davranması ve saygı göstermesiydi. Çalışanlar üst düzey bir görevleri olmadıkça o binaya giremeyeceklerini bildikleri için hiç yeltenmediler bile.

Bütün çalışanların memorandum ile davet edildiği bayramlaşma kokteyline de gitmeye niyetleri yoktu zira her zaman olduğu gibi bir kenarda duracak ve öylece seyredeceklerdi . Nasıl olsa kimse onların yokluğunu farkına bile varmayacaktı.

Ama bu kez öyle olmadı. Yeni yönetici yardımcıları ile beraber tek tek çalışanlarla tokalaştı , hallerini hatırlarını sordu ve son çalışan çıkana kadar da salonu ter etmedi .Hemen izleyen günlerde , kurumun misyon ve vizyon çalışmaları için her çalışana yazılı olarak fikri soruldu, gönüllü iletişim elçileri seçildi ve çalışanlar her fırsatta ödüllendirildi . Bu sevgi, saygı ve yüksek sosyalliğe dayalı adımlar çalışanlardan olumlu tepki aldıkça sinerji çıkı gibi büyüdü ve çalışanlar aynı şeyi hissetmeye başladı : “Biz bir aileyiz ! “

Geçen yıllar içinde aynı kurumda yüzlerce yönetici değişti , gelenler gidelerin politikalarını çoğunlukla değiştirirken değişmeyen tek şey yirmi yılı aşkın bir süre önce temeli atılan o örgüt kültürü oldu. Bugün yöneticiler artık eski alışkanlıkları yok saymayı değil aksine onu yüceltmenin çalışan bağlılığı ve motivasyonunu artırdığını nihayet anladılar. Bunun gibi sizler de çalıştığınız kurumlardan onlarca örnek verebilirsiniz.

Bilişim teknolojileri ve yapay zekanın yaşamın her alanında egemen olduğu bugünlerde , örgüt kültürü bu değişimden nasıl etkilenecek sorusu yönetim bilimcilerin araştırma konusu oldu bile. Sayfalarca anlattığımız örgüt kültürünün temel unsurları , insan, etkili iletişim, sosyalizasyon , dayanışma , hikaye ve ritüeller gibi unsurlar robotların çalıştığı kurumlarda acaba yerini nelere bırakacak ?

Bugünün keyfine düşkün Z kuşağı yarın lider alfa kuşağı da çalışan olduğunda kurumların kültürü bundan nasıl etkilenecek ?

Robotlar üretim ve hizmette baş role geçince insansız kalan örgütlerin hikayesiz, ritüelsiz, asosyal iklimini kim nasıl yönetecek ? En önemlisi örgütün kültürünü dilden dile kim aktaracak ?

Önümüzdeki yıllar bize bu değişimleri yaşatarak gösterecek ama o güne dek, bildiğimiz örgüt kültürü öğetilerine sahip çıkmak en azından şu anda ülkelerinin ve dünyanın ekonomisine değer katan çalışanları takdir ve motive etmek yöneticilerin temel görevidir.

Bugün, yapay zekanın asiste ettiği liderlerden şefkatli liderlik bekleyen, kahve içmeden yirmi dakikadan fazla çalışamıyorum diyen Z kuşağının yönetici koltuğuna oturmaya başladığı bir dünyadayız. Çalışma psikolojisi , sosyolog ve iletişimciler çoktan Z Kuşağı Yönetim Modeli üzerine çalışmaya başladılar bile. Yapay zeka , yazılımlar, robotlar, sürücüsüz otomobiller, giyilebilir teknolojiler derken örgüt kültürü hangi ülkede nasıl evrilecek hep beraber göreceğiz.

Yapay Zeka demişken , “okurlar için örgüt kültürü konusundaki en önemli kitabı sıralar mısın ? isteğimize cevabı şu oldu :

“Kurum kültürü hakkında öne çıkan kitaplar şunlardır:”

- *_**Edgar Schein - Organizasyon Kültürü ve Liderlik_ (1985)*:** Bu kitap, kurum kültürünün nasıl oluştuğunu ve liderlerin kurum kültürünü nasıl şekillendirebileceğini anlatır.

- *_**Geert Hofstede - Kültürler ve Örgütler: Zihinlerin Yazılımı_ (1991)*:** Bu kitap, kurum kültürünün ulusal kültürlerle nasıl etkileşime girdiğini ve kurumların nasıl daha etkili hale getirebileceğini açıklar.

- *_**Patrick Lencioni - Beş Silah: Bir CEO'nun Kültür Değiştirme Rehberi_ (2002)*:** Bu kitap, kurum kültürünü değiştirmek isteyen liderler için pratik bir rehber sunar.

- *_**Kim Cameron ve Robert Quinn - Organizasyon Kültürü ve Performansı_ (1999)*:** Bu kitap, kurum kültürünün organizasyon performansı üzerindeki etkisini inceler.

- *_**Denise Rousseau - Psikolojik Sözleşmeler_ (1995)*:** Bu kitap, kurum kültürü ve çalışanların psikolojik sözleşmeleri arasındaki ilişkiyi açıklar.

Örgüt kültürü için de aynı kitaplar geçerli olabilir, ancak bazı ek kitaplar da önerebilirim:

- *_**Edgar Schein - Organizasyon Kültürü ve Liderlik_ (1985)*:** Bu kitap, örgüt kültürünün nasıl oluştuğunu ve liderlerin örgüt kültürünü nasıl şekillendirebileceğini anlatır.

- *_**Geert Hofstede - Kültürler ve Örgütler: Zihinlerin Yazılımı_ (1991)*:** Bu kitap, örgüt kültürünün ulusal kültürlerle nasıl etkileşime girdiğini ve örgütlerin nasıl daha etkili hale getirebileceğini açıklar.

- *_**Patrick Lencioni - Beş Silah: Bir CEO'nun Kültür Değiştirme Rehberi_ (2002)*:** Bu kitap, örgüt kültürünü değiştirmek isteyen liderler için pratik bir rehber sunar.

- *_**Kim Cameron ve Robert Quinn - Organizasyon Kültürü ve Performansı_ (1999)*:** Bu kitap, örgüt kültürünün organizasyon performansı üzerindeki etkisini inceler.

- *_Denise Rousseau - Psikolojik Sözleşmeler_ (1995)*: Bu kitap, örgüt kültürü ve çalışanların psikolojik sözleşmeleri arasındaki ilişkiyi açıklar.

- *_Acar Baltaş - Örgüt Kültürü ve Liderlik_ (2010)*: Bu kitap, örgüt kültürü ve liderlik arasındaki ilişkiyi inceler ve örgüt kültürünü geliştirmek için öneriler sunar.

- *_Schein, E. H. - Organizational Culture and Leadership_ (2010)*: Bu kitap, örgüt kültürü ve liderlik arasındaki ilişkiyi inceler ve örgüt kültürünü geliştirmek için öneriler sunar.

Yapay Zeka Notu :

Bu kitaplar, örgüt kültürü hakkında temel bilgiler sunar ve liderlerin örgütlerini daha etkili hale getirmelerine yardımcı olabilir. Meta AI

KAYNAKLAR

KİTAPLAR

AKTAN, Can "Yönetimde Rönesans ve Kalite Devrimi, TOSYÖV Yayınları Ankara- 2000.

BALTAŞ, Acar

“Örgüt Kültürü ve Liderlik”
“Epsilon Yayınları 2010.

BAŞARAN, İ.Ethem "Örgütsel Davranış:İnsanın Üretim Gücü", Ankara- 1991.

BAŞARAN, İ.Ethem, "Örgütsel Davranış"İstanbul 1982.

BIÇAKÇI, İlker "İletişim ve Halkla İlişkiler/Eleştirel Bir Yaklaşım", Media Cat ,İstanbul 2003.

BOZKURT, Tülay, İşletme Kültürü,Türk Psikologlar Demeği Yayınları,Ankara- 1996

CLEAR , James “Atomik Alışkanlıklar “ Pegasus Yayınları , 2020

COEF,N, Doraurenv Kavrayamadığımız Zenginliğimiz " MESS , 2001.

ÇELİK Vehbi , “ Okul Kültürü ve Yönetimi , Ankara, 1986

ÇUL Refik, Çevresel Etkenler ve Değişim “ Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Dergisi , Sayı:4 Ankara

DRUCKER, F.Peter, "Gelecek için Yönetim, 1990'lar ve Sonrası” Bankası Yayınları, İstanbul-1998.

DUCK, Daniel Janie, 'Dengeleme Sanatı”, 1999.

EAGLETON, Terry, "Edebiyat Kuramı”, Çev, Tuncay Birkan, Ayrıntı Yayınları İstanbul — 2004.

ERDOĞAN, İlhan, İ.Ü.İşletme İktisadı Yayınlan No:86, İstanbul-1987: 147.

EREN, Erol, "Örgütsel Davranış”, Beta Yayınları, İstanbul-.2001.

ERENGÜL, Bilge , "Kültür Sihirbazları”,Evrin Yayınevi, İstanbul -1997.

ERKAL, Mustafa, "Sosyoloji(Toplumbilimi)”, Der Yayınevi, İstanbul, 1996.
GÜVENÇ, Bozkurt, "İnsan ve Kültür,”Remzi Kitabevi, İstanbul , 1994.

JAY, Antony, "Toplantı Nasıl Yönetilir?” Etkin İletişim, MESS, İstanbul-2000.

- KAGİTÇİBAŞI, Çiğdem , “ Yeni İnsan ve İnsanlar “ Evrim Yayınevi, İstanbul 2006.
- KAVUNCU, Cihangir, "Şirket Kültürü Ne Olmalı?" Kültür" Rota Yayınlan İstanbul, 2003.
- KEGAN, Robert,Lisa Laskow Lahey, "İnsanların Değişmemesinin Gerçek Nedeni/Kültür ve Değişim", MESS ,İstanbul -2000
- KOÇEL, Tamer, "İşletme Yöneticiliği",Beta Yayınları ,İstanbul-2003.
- KOZLU, Cem, "Amerika Japonya ve Türkiye: Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü", Bilkom Yayınları,İstanbul-1986.
- MC Caskey, Michael B. "Yöneticilerin Gönderdiği Gizli Mesajlar" Harward Business Review, MESS , İstanbul 1999.
- MEYERSON , Debra, “Sessiz Yoldan Radikal Değişim” MESS , İstanbul, 1998
- MORGAN, Gareth , "Yönetimde ve Örgüt Teorilerinde Metafor “, MESS, İstanbul 1998.
- MOUZELİS, N.P, "Örgüt veBürokrasi -Modern Teorilerin Analizi," Çizgi Kitabevi ,Konya-2001.
- OKTAY Mahmut, "İletişimciler için Davranış Bilimlerine Giriş", Der Yayınları, İstanbul, 1995.
- PÜSKÜLLÜOĞLU, Ali,Türkçe Sözlük,.D0ğan Kitap, İstanbul-1995.
- ROBBINS, Stephen P "Örgütsel Davranışın Temelleri", Çev,Ayşe Öztürk,Etam A.Ş.,İstanbul 1994.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat,Melek TÜz, "Örgütsel Psikoloji", Alfa Yayınları İstanbul 1998.
- SARGUT, Selami,"Kültürlerarası Farklılaşma Ve Yönetim Ankara- 1994.
- STREBEL, Paul, 'ÇalışanlarDeğişime Neden Direnç Gösterirler?' Değişim, MESS, İstanbul-1999.
- UNUTKAN, Göksel Ataman, "İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü" Türkmen Yayınevi, İstanbul-1995.
- VURAL, Z.Beril, "Kurum Kültürü", İletişim Yayınları,İstanbul-1998.

SÜRELİ YAYINLAR

ALTAN , Senem, “Karar Alma Sürecinde Duyguların Rolü ve Etkileri” Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 6,sayı:2, Aralık 2020

DEMİREL, Gülşen, "Kurum Misyonu ve Kültürü",Capital Guide,32,İstanbul-1997.

DOĞAN, Selen, "İnsan Kaynakları Potansiyelini Arttırmada İşletmeleri Etkinliğe Götüren Yol:Örgüt Kültürü", Amme İdaresi Dergisi,Cilt,30,sayı,4,Aralık-1997.

EROĞLU, Türker, Y.Lisans Ders Notları 2003.

İPÇİOĞLU, İsa, Mustafa TUNCA, "Entelektüel Sermayenin Yönetilmesi,öiçülmesi ve Firma Değerine Etkisi", Verimlilik Dergisi, MPM, Sayı:2, Ankara, Şubat2002.

ÖZKALP, Enver, Çiğdem KIREL, "Örgütsel Davranış", Anadolu Üniversitesi,Eğitim ve Sağlık Bilimleri Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayını ,No:111 ,Eskişehir.

ÖZKALP , Enver , Zeyyat SABUNCUOĞLU “ Örgütlerde Davranış “ Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 116, 1988

ÜÇÖK Tengiz “Organizasyon Kültürünün Oluşumu " Dokuz Eylül, Üniversitesi İİBF Dergisi , 008-321 , 1986.

İNTERNET KAYNAKLARI

Clear ,James “Atomic Habits “ <https://jamesclear.com/>

Erol ,Zuhal , Erol , Zuhal , “Kamu ve Özel Hastanelerin Örgüt Kültürlerinin Karşılaştırılması (Sakarya İli Örneği) Yüksek Lisans Tezi <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>

ŞAHİN, Fatih, "Sosyal Hizmette Güçler Perspektifi ve Çözüm Odaklı Mülakat” Aile ve Toplum <http://aile.gov.fr>.

ŞAHİN Münir, “Okullarda Örgüt Kültürü “ <https://www.obstudies.org/>

KARAKAN, Şebnem, "Kurumlarda Kültür Değişimi” <http://www.mtr-i.com/tuharticl/tb-org.htm>.

WALE, Helen “Hofstede'nin Kültürel Boyutlar Teorisi” <https://corporatefinanceinstitute.com>

TÜHİD , <https://www.tuhid.org/pdf/KureselHalklailiskilerveiletisimModeli>

<https://dergipark.org.tr/tr/pub/uiibd/article/839414>

TEZLER

ATAY, Osman ."Örgüt Kültürü ve Bir Uygulama, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi,şosyal Bilimler Enstitüsü,Y .Lisans Tezi, 2003.

ŞİŞMAN Mehmet , Örgüt Kültürü (Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma) Y.Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi- 1994.

YAPAY ZEKA

Meta AI