

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ OLUŞTURAN FAKTÖRLER

Doç.Dr.Sevinç KÖSE

Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü

Öğr.Gör.Semra TETİK

Celal Bayar Üniversitesi Salihli Meslek Yüksekokulu İşletme Bölümü

Öğr.Gör.Cuma ERCAN

Anadolu Üniversitesi A.Ö.F. Muhasebe Bölümü

GİRİŞ

Günümüzde küreselleşme olgusu nedeniyle, ulusal ve uluslar arası arenada rekabet edebilmeleri için örgütler, rekabet güçlerini artırmak durumundadırlar. Rekabet gücünü artırmak ise, çalışanların kendilerini örgütle bütünleştirmelerine, örgüt için kolaylıkla özveride bulunabilmelerine bağlıdır. Bu da örgütlerde ortak bir gücün varlığını gerektirir. En basitinden en ilerisine kadar tüm örgütlerde var olan bu ortak güç “kültür” dür.

Kültür, insan topluluklarının geçmişleri, yaşama, üretim biçimleri, bunlarla ilgili gelişmeler vb. İnsan topluluklarının sosyal ilişkileri ile ilgilidir. Örgüt kültürü, toplum kültürünün bir alt kültürüdür. Dolayısıyla örgüt kültürü, bir örgütün içinde yer alan bireylerin davranışlarını yönlendiren normlar, davranış ve değerler, inançlar ile alışkanlıklar sistemi olarak ifade edilir.

Günümüzde örgüt kültürü kuruluşların rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Örgüt kültürü, örgüt üyelerine farklı bir kimlik veren ve örgüte bağlanmasına yardımcı olan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunmaktadır.

Örgüt kültürü soyut ve birbirini tamamlayıcı çok sayıda faktörden oluşmaktadır. İnsana verilen önemi sadece çalışanlarla değil ilişki içinde bulunan tüm insanlarla geniş bir çerçevede ele alan örgüt kültürü maddi unsur ve hedeflerden çok manevi amaçlar ve moral değerlerden oluşması nedeni ile de her örgütte farklı bir yapıda ortaya çıkmaktadır. Bu noktadan hareketle bu çalışmada örgüt kültürünü oluşturan faktörler incelenmiştir.

I. KÜLTÜR KAVRAMI, ÇEŞİTLERİ VE ÖNEMİ

1. Genel Olarak Kültür Kavramı

Her toplum, bireylerin belirli durumlarda karşılaştığı sorunları çözümlemek ve gereksinmelerini gidermek için bir çok araçlara ihtiyaç duyar. Kişinin içinde bulunduğu çevre şartlarına, toplu olarak yaşadığı insanlarla olan ilişkilerine, karşılıklı etkilerin şekline ve biyolojik bir varlık olarak duyduğu gereksinmeleri gidermek için edindiği yetenek ve becerikliliğe göre, bu araçlar sınırlanmakta ve değişmektedir. Bununla beraber, en basitinden en ilerisine kadar her türlü insan toplumunda kültür denilen ortak bir olgu vardır.

Her yerde ve her toplumda belirli maddi gereksinmeleri gidermek amacıyla oluşturulmuş kaba ve incelmış, işlenmiş bir tekniğin yanında insan ilişkilerini düzenleyen kurallar, gelenekler, fikirler ve kişisel düşünceler vardır. İşte bu ilişki ve sistemlerin toplamı Malinowski'nin dediği gibi, "insanın tabiata karşı fakat kendisi için yarattığı bir vasıttan ibaret olan ve kültür adı verilen sosyal bir kurum ve olguyu meydana getirir.¹ Dolayısıyla örgütler çalışmalarını sürdürdükleri sosyal sistemin bir parçasıdır. Başta eğitim ve kültür olmak üzere, toplumsal inançlar, gelenekler, değer yargıları gibi faktörler örgütün çalışmalarını etkiler.²

Her toplumun kendine özgü bir kültürü vardır. Kültür özellikleri yalnız milletten değişmez, aynı ülkenin kent ve köylerinde, hatta aynı kentin değişik mahallelerinde oturan insanların kendilerine özgü kültürleri, gelenek ve göreneklere sahiptir.³ Yani kültür ve toplum yan yanadır. Ancak sahip oldukları farklı kültürler, yapılar ve sistemler nedeni ile toplumlar birbirlerinden farklıdır.

Aynı şekilde bulundukları toplumun ve kültürün özelliklerini taşıyan bireylerden oluşan örgütler de çeşitli ve farklıdır.⁴ Örgüt, belirlenmiş bir amaca ulaşmak için, bir araya gelmiş bireylerden oluşur. Bu bireyler örgüte kendi kişiliklerini ve sosyal güdülerini de beraberinde getirirler.⁵ Bu nedenle, örgütleri içinde yer aldıkları toplumun birer küçük örneği olarak düşündüğümüzde, dünyadaki farklı toplum ve kültürlerle benzer biçimde örgütlerin de farklı kültürel özelliklere sahip oldukları söylenebilmektedir. Nasıl ki insanlar, kültürlenme biçimlerine bağlı olarak farklı kişiliklere sahip iseler, örgütlerin de aynı şekilde sahip oldukları özellikler, sahip oldukları farklı kültürlerle açıklanabilmektedir.⁶

Her kültür sistemi kendi özelliklerine ve yapısal konumuna göre değişen iç ve dış dinamiklere bağlı bulunmaktadır. Kültürleri böylesine bir bağımlılığın dışında düşünebilmek olanaksızdır. Bir toplumun bütününe, tek bir kesiminin ya da bireyinin gelişimleri gözönüne alındığı zaman kültür sözcüğünün birbirinden farklı çağrışımlar uyandırdığı gözlenmektedir. Bireyin kültürü toplumun kültürüne, toplumun kültürü de tek tek bireyin kültürüne doğrudan doğruya bağlı bir görünüm sergilenmektedir. İlk olarak incelenmesi gereken de kültür kavramının anlamıdır.⁷

2.1.1. Kültür Kavramının Tanımı

Günümüzde kültürle ilgili olan, herkesi tatmin edecek şekilde yapılmış bir kültür tanımı bulmak zordur.⁸ Çünkü; bireysel ve toplumsal hayatın bir ürünü olan kültür, yine bireysel ve toplumsal hayatı sürekli olarak etkilemektedir.

Kültür, en geniş anlamıyla bir toplumun tüm yaşam biçimidir.⁹ Taylor, kültür için şöyle bir tanım yapmıştır: “Bilgi, inanç, san’at, ahlâk, hukuk ve örf ve adetlerden ve insanın toplumun bir üyesi olarak elde ettiği bütün yeteneklerden oluşmuş bir bütündür”

Kültür kısa anlamıyla bile birçok şeyler düşündürür. Sözcük, temel iki noktayı içermektedir. Bunlardan birincisi standardize olmuş sosyal davranışlar (davranışlar, duygular, hareket biçimleri vb.), ikincisi ise grubun ürettiği materyallerdir (sanat, mimari vb.).¹⁰

Hofstede ise kültürü: “bir grup insanı diğerlerinden ayıran zihinsel, programlama” olarak tanımlamaktadır. Bu tanımdan hareketle, bireysel düzeyde zihinsel programlara ilişkin kaynakların, kişinin yetiştiği ve yaşam deneyimlerini elde ettiği sosyal çevrelerde yattığı söylenebilir. Hofstede’e göre programlama aileden başlamakta, okulda, arkadaş gruplarında, çalışma ortamında ve içinde yaşanılan toplumda devam etmektedir. Kültür, öğrenme sonunda oluşmakta, bir başka deyişle, kişinin genlerinden değil, sosyal ortamından kaynaklanmaktadır.¹¹

Linton’a göre kültür, “öğrenilmiş davranışlar ile belirli bir cemiyetin üyelerince birbirlerine aktarılan davranışların sonucu”dur.¹² Böylece kültür öğrenme yolu ile bir geçiştir. Kültür aynı zamanda geleneklerle varlığını sürdürür. Kültürün sürekliliği, insanın gruptan öğrenebilmesi yeteneğine dayanır. Kültür öğrenilen tavır ve harekettir.

Herskovits kültürü, “insanın yaptığı her şeyin toplamı” olarak tanımlarken, Geertz “bir toplumun üyelerince paylaşılan anlamların tümüdür” der.¹³ Dolayısıyla, kültürü bir arada bulunan insanlar şekillendirir.¹⁴

Yapılan tanım ve açıklamalarda da görüldüğü gibi, kültür olgusu, insanın hayatının ayrılmaz bir parçası olduğu kadar tanımlanması da güç bir kavramdır. Basit bir söyleyişle kültür, insanın yaşam biçimi olduğuna göre, yaşamda yer alan birçok sürecin kültürle karşılıklı etkileşim içinde olduğu sonucuna varılabilir.

Her insanın kendisine has bir takım özellikleri olduğu gibi bir arada yaşayan insanlar da zamanla kendilerine has bir hayat biçimi ve ürünler oluştururlar. Dolayısıyla ekonomik ve sosyal sistemin bir parçası olan örgütlerin kendisine has yaşam biçimi ve ürünleri, örgütlerin kültürünü oluşturur.

Örgüt kültürünün ne olduğunu anlamak için öncelikle kültürün örgütteki yerini ve önemini incelemek gereklidir.

1.1.2. Kültürün Örgütteki Yeri ve Önemi

Her canlı organizma gibi yaşamak ve ayakta kalmak zorunda olan örgütler farklı kültür mozayığına sahip bireylerden oluşmaktadır.¹⁵ Kültür örgüt içinde çalışanları o örgütün amaçlarına ve çalışanları da birbirine bağlayıcı bir rol oynar. Dolayısıyla, örgütün amaç, karar, strateji, plan ve politikalarının oluşturulmasında ve başarısında kültürün önemli bir yeri ve önemi vardır.

Örgüt belirli bir toplumda faaliyetlerini sürdürür. Bu toplumun üyelerinin kendilerine özgü inançları, değer yargıları, çeşitli olaylar karşısında belirli tavırları vardır. Örgüt açısından bu kültürel öğeleri bilmenin önemi büyüktür. Ancak, bir toplumun içerisinde çalışmalarını sürdüren örgüte, o toplumun bilgisel özellikleri, kanunları, teknolojik seviyesi de etki edecektir. O halde örgüt açısından kültür, kuruluşun çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarıncı oluşturulan, inançlar, değerler, örf ve adetler ve diğer kişiler arası ilişkilerin sonuçlarını kamamıdır.¹⁶

Hemen her örgüt, amaçlarına ulaşabilmek için üyelerinin desteğini, onların etkili katılımını ister. Bireylerin ortaya uyum sağlaması örgütte etkinlik ve verimliliğin önemli bir unsurudur. Örgütte geçerli olan kültürel özellikleri kabullenen bireyler, örgütün ve yönetimin beklentilerine pozitif katkı sağlar. Bireyin içinden çıkıp geldiği kültürel ortam, örgütte geçerli olan kültür ile benzerlik arz ederse üyelerinin uyum sorunları en düşük seviyede kalabilecektir. Örgüt mutlaka, oluşturulacak örgüt kültürünün çalışanların verimine olumlu katkıda bulunabileceğini hesaba katmalıdır.

Her örgütün kendi kurallarına, geleneklerini, göreneklerini ve bunlarla da kültürünü yarattığı söylenebilir.¹⁷ Etkin örgütlerin mükemmel olmanın önemini artıran iç kültürüne sahip olduğu söylenebilir. O halde bir örgütün kültürünü şu şekilde tanımlayabiliriz; bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir.¹⁸ Neticede kültürün örgütteki yeri ve önemi yadsınamaz.

1.1.3. Kültürün Özellikleri

Tanımları çok çeşitli olan kültür kavramı gözden geçirildiğinde, kültürün ortak özellikleri olarak görülebilecek bazı noktalar bulunabilmektedir. Bu özellikler şöyle özetlenebilir¹⁹:

- Kültür bir toplumu diğerinden ayırmak için bir tür “alâmeti farika” (marka)dır.
- Kültür toplum değerlerini bir bütün haline getirir ve bunları sistematik bir biçimde taşır.
- Kültür toplumun üyelerince paylaşılır.
- Kültür, dayanışmanın en önemli temellerinden birisidir.
- Kültür öğrenilmiş davranışlardan oluşur
- Kültür sosyal yapının bir kopyasını verir.

- Kültür değişebilir.
- Sosyal kişiliğin belirip oluşmasında kültür, bütün toplumlar bakımından egemen bir faktördür.

1.2. Kültür Çeşitleri

Toplumlar, örgütler sadece bir araya gelen insanlar ya da küçük gruplardan oluşan bir kalabalık değildir. Onları bir arada tutan değerler, tutumlar, davranışlar ve normlardan oluşan kültürleri vardır. Neticede, dünyada var olan toplumlar sayısında kültürlerinde bulunacağı anlaşılmaktadır. Kültür sahip olduğu öğeler yönüyle bazı sınıflandırmalara tabi tutulabilirler.

1.2.1. Genel Kültür ve Alt Kültür

Genel kültür, bir toplumun ya da ülkenin, her sosyal grubunda, her coğrafi bölgesinde geçerli olan, benimsenen ve yaşanan hakim unsurlardan ibarettir. Başka bir deyişle, genel kültür, toplumdaki bütün davranış düzlemlerinde var olan kültürdür.²⁰ Bir ülkenin ya da toplumun hakim inançları, değerleri, hareket tarzları ve yaptırımların türleri genel kültürü oluşturan parçalardır.²¹

Herhangi bir toplumun genel kültürü, üst bir sistem olarak, çok sayıda alt sistemlerden meydana gelmiştir.²² Alt kültürler bazı hakim değerleri kapsarlar fakat, kendilerine özgü yaşama şekilleri, değerleri vardır.²³ Örgütü oluşturan kişiler farklı bölgelerden ve farklı kültürlerden gelebilirler. Bu kişiler hem geldikleri bölge ya da milletin kültürünü taşırlar, hem de içinde buldukları toplumun kültürünü benimserler. Dolayısıyla örgütler de genel kültürün bir alt kültürüdür denilebilir. Çünkü, örgütlerin kendine has işleyiş ve yönetim biçimleri vardır.

1.2.2. Maddi Kültür – Manevi Kültür

Bir toplumun teknolojisi, eserleri, aletleri maddi kültür öğeleridir. Maddi kültür, insan eliyle yapılan alet ve eserleri ve el emeğinin ham maddeyi belirli bir biçimde işlemesiyle ona şekil vermesiyle oluşur.²⁴ Başka bir deyişle, sanat yapıtları, mimarisi, ev biçimleri ve benzerleri toplumun maddi kültürünü oluşturur.

Toplumda yerleşik olan inançlar, konuşulan dil, hukuk, din, ahlâk anlayışı, doğum olayından evlilik ve cenaze törenlerine kadar her alanda oluşan gelenek ve görenekler, çocuk yetiştirme biçimleri toplumun manevi kültürünü oluşturur.²⁵

Maddi ve manevi yönleriyle kültür, kendisini oluşturan toplumun ya da örgütlerin üyelerinin davranışlarının belirti kalıplar çerçevesinde gerçekleşmesi yönünde etkiler.

Örgütlerin ayakta kalabilmesi için sahip oldukları kültürün genel kültür ile uyumlu olması gereklidir. Bununla birlikte, toplumda karşı kültürlerin oluşması gibi örgüt içinde de karşı kültürler oluşabilir.

1.2.3. Karşı Kültür

Toplumda, sosyo-ekonomik ve politik anlamda yerleşmiş olan ve aile, okul ve diğer örgütler, özellikle de kitle haberleşme araçlarıyla naklonulan bütün genel kültürü reddetmek isteyenlerin, değişik alanlarda meydana getirmeye çalıştıkları kapsamlara karşı kültür denilmektedir.

Karşı kültürünü oluşturmak isteyenler, temel ya da genel kültürü bilmektedirler. Ancak, bu temel kültürün bazı unsurlarını ya da tümünü zayıflatmak ve yıkmak için bunun karşısında yapay bir kültür oluşturmak istemektedirler. Bu bakımdan, bir toplumda hoşgörü sınırlarını aşan, toplum norm ve değerleriyle çatışan, sosyo-ekonomik ve politik düzenin karşısında olan oluşmalar karşı kültürü oluştururlar.²⁶

Karşı kültür oluşmalarının en önemli kaynağı, sosyal sistem içerisindeki bazı alt kültür unsurlarıdır. Daha önce örgütlerin genel kültürün bir alt kültürü olduğu ifade edilmişti. Ancak, örgütlerin ayakta kalabilmesi için sahip oldukları kültürün genel kültür ile uyumlu olması gereklidir. Bununla birlikte toplumda karşı kültürlerin oluşması gibi örgüt içinde de karşı kültürler oluşabilir.

1.3. Kültürü Oluşturan Faktörler

Kültür bir toplumun yaşama biçimi olarak da ifade edilebilir. Kültür kavramı olarak soyut bir olgudur. Kültür kavramı bir toplumun yaşama tarzını simgeleyen bir soyutlamadan ibarettir. Toplumlar farklı biçimlerde yaşamaları nedeniyle farklı kültürlere sahip olurlar. Yani kültürleri farklılaşır. Ancak, bütün toplumlarda kültürü oluşturan temel faktörler vardır, ancak önemleri farklıdır. Kültürü oluşturan başlıca faktörleri şöyle ele alabiliriz.

1.3.1. Dil

Dil kültürün en önemli parçası ve taşıyıcısıdır. Dil, kültürün bütün unsurlarının, nesilden nesle aktarılmasına, kişiler arası iletişime ve sosyal ilişkilerinin düzenlenmesine aracılık etmektedir. Bu temel eleman, kültürün öğrenilmesine, manaların simgelenmesine yardımcı olur.²⁷

1.3.2. Din ve İnançlar

Din ve inançlar da kültürün temel öğesini oluşturur. Her toplum şu ya da bu biçimde bir dine sahip olmuştur. Din insanlarda ortak duygu ve inançların gelişmesinde önemli bir toplumsal kurumdur. İnanç ise bireyin dünyasının bir yönüne ait algı ve bilgilerin devamlı bir organizasyonudur. İnsanlar belirli konularda belirli inançlara sahip olabilirler. İnançlar arasındaki benzerlikler ne kadar çok ise o toplumun kültür inançları da o derece kuvvetli olur.²⁸

1.3.3. Değerler

Değerler, kişiler, gruplar ve toplumları ayıran önemli hislerin oluşturduğu kavramlar ve fikirlerle ilgili toyluluklardır.²⁹ Değerler bireylerin düşünce, tutum ve davranışlarında birer standart ya da ölçüttür. Dolayısıyla değerler örgüt içinde başarıyı tanımlayan ve standartlarını koyan kavramlar ve inançlardır.³⁰

Değerler iş görenlerin çalışmalarını, eylemlerini nitelendirmeye ve değerlendirmeye yarayan ölçütlerin kaynağıdır. İş görenin davranışlarının örgütün yapısına uygun olup olmadığını örgütün değerleri gösterir. Örgütün kültürel değerlerinin kaynağı ise örgütün bağlı olduğu toplumun örf, adet ve dinsel inançlar sistemidir. Bu inançlar, iyiye, kötüye, doğruya, yanlışla ilişkin değerleri oluştururlar.

Örgütün sahip olduğu bu değerler sistemleri iş görenlerin örgüte bağlanmasını, üretiminin ve yönetiminin nitelikli ve başarılı olmasını, iş görenin daha fedakarlıkla işine yönelmesini sağlar.³¹

1.3.4. Normlar

Normlar, belirli rolleri olan kişilerin uymaları gereken kurallar, emirler ve ölçülerdir.³² Bir toplumun kültürü geniş ölçüde normlardan oluşur.³³ Kültürel normlar kültürel değerlere dayanır ve bu değerler kişilerin hedefe ulaşmak için seçecekleri yolları sınırlar, neyin doğru neyin yanlış olduğunu belirler, davranışları yönetir.³⁴

Örgüt açısından da örgütün kültürel değerlerine uygun olarak, örgüt tarafından gerçekleştirilen ve çoğunluğunun benimsediği davranış kuralları ve ölçütleri bulunur buna örgütün normları denir. Örgütün normları insan davranışlarının önceden bilmemesine yardım eder. Yöneticiler bir örgütün kültürünü oluşturmaya çalışırken örgüt içindeki kişilerin kültürel normlarını bilmek ve yönetim ilkelerini söz konusu normlara uydurmak zorundadırlar. İnsanı tanımada, özellikle yöneticilerin iş görenleri tanımalarında değer ve normlar önem taşırlar.³⁵

1.3.5. Simgeler

Simge dıştan bir işaret ya da jesttir ve bir anlam ya da değeri temsil eder; çağrışım yolu ile duyguları hatırlatıp tahrik eder, böylece belirli fikirlere canlılık verir.

Simgesiz toplum yoktur ve dil de aslında sesler ve işaretlerden oluşan bir semboller sistemidir. Sosyal grupların birliği, semboller aracılığı ile belirtir. Meselâ bayrak, aynı gruba mensup olanlar için birleştirici bir araçtır. Dinlerin yüzyıllar içinde birliklerini koruyabilmeleri çok geniş semboller sistemine dayanmaları sayesinde mümkün olmuştur. Sembollerin etkili biçimde kullanılması, liderliğin önemli yetenek niteliklerinden birisidir.³⁶

Simgelerin ifade ettiği anlamlar ancak aynı kùltürlerde yaşıyan insanlar için aynıdır. Çünkü, kùltürlerin farklı olması simgesel farklılıkları da getirir.

1.3.6. Tutumlar

Hepimizin çevremizdeki insan, nesne, fikir, kurum ve olayları ilişkin değişik tutumlarımız vardır. İnsan, nesne, fikir, kurum ve olayları ne şekilde tepkide bulunacağımız büyük ölçüde tutumlarımız tarafından tayin edilir. Bu nedenle, tutumlar bir hüküm ya da karar vermeden önce bilinmesi gereken genel şartlar ve hükümlerin düşünsel yönüyle ilgilidir.³⁷

Tutumlar kùltürün manevi yönünü oluştururlar. Dolayısıyla davranışların önceden kestirilebilmesi ve kontrol edilmesini sağladığı için tutumlar göz ardı edilemezler.

1.3.7. Örf ve Adetler

Toplum içinde insanların günlük tavır ve hareket usullerini ve yaşama yöntemlerini düzenleyen kurallar vardır. Bu kurallar uzun zamanlardan beri yerleşmişlerdir. Bir takım sosyal baskılar insanları bu kurallara uymaya zorlamaktadır. Söz konusu kurallar nasıl kendiliğinden oluşmakta iseler, aynı şekilde kendiliklerinden silinip ortadan kalkmaktadırlar. Bu kurallara “adetler”, “örfler” adı verilmektedir.³⁸

Yaygın ve nüfusun büyük bir bölümü tarafından uzun zamanlardan beri tekrar edilip gelen ve herhangi bir belirgin yaptırım olmayana ya da yaptırımı çok yumuşak olan davranışlara “adetler” denilmektedir.

Açıkça ifade edilmiş ve resmen de yaptırıma bağlanmış kurallara ise “örf” olarak ifade edilir. Örf kurallarına aykırı hareket eden birey ya da örgüt ağır bir biçimde cezalandırılabilir. Dolayısıyla örfelere uymak zorunludur ve bunlardan sapmaya hoşgörü gösterilemez.

1.3.8. Yasalar

Toplumun yetkili organlarının kararlaştırması halinde geleneklere aykırı hareketler resmi yaptırımlı cezalarla karşılaşır ki bunlar da yasalardır. Yasalar kendilerinden sapılması halinde, toplumun örgütlenmiş ve zor kullanılmasını belirten müeyyidelerle rasyonel olarak desteklediği sosyal kurallardır. Bu kurallar, arkalarında Devletin zorlayıcı desteğini bulmaktadırlar.³⁹

Yasalar örf ve adetlerden farklı olarak, bilerek ve istenerek yaratılır ve yürürlüğe konulurlar.

1.3.9. Ahlâk Kuralları

Ahlâk kuralları sosyal hayatta bireylerin birbirleriyle olan ilişkilerini düzenleyen kurallardır. Ahlâk kurallarının yaptırımı, yani ahlak kurallarının emir ve yasaklarına aykırı davranışlarda bulunanların karşılaşacağı tepki manevidir. Bu

yaptırım ayıplama ve küçük görme şeklinde ortaya çıkar. Herhangi bir kimse ahlâk kurallarının emir ve yasaklarına, ancak toplumun kendisi hakkında kötü bir değer yapısına varmasından, ayıplamasından, küçük görmesinden, lanetlemesinden ve nihayet ilişkisini kesmesinden korktuğu ve çekindiği oranda uyar.⁴⁰

II. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

Bu kısımda önce örgüt kültürünün Tanımı ve Önemi ele alındıktan sonra örgüt kültürünün özellikleri örgüt kültürünün geliştirilmesinde etkili olan Japon kültürü incelenecektir.

2.1. Örgüt Kültürünün Tanımı ve Önemi

Her bireyin kendine özgün bir kişiliği olduğu gibi, her örgütün de kendine has onu diğer örgütlerden ayıran bir kişiliği mevcuttur. Örgütün farklı karakteristik ve yapıları bu kültürü belirgin kılar ve onu diğerlerinden ayırır. Bu karakteristikler doğrudan ya da dolaylı olarak kültürün bir parçası olan örgütün üretkenliğini ve örgüt içinde çalışanların moralini etkiler.⁴¹

Başarılı olan örgütlere bıkıldığında örgütün amaçları ile paralel değerleri örgüt kültürü olarak benimseyen çalışanlar görülmektedir. Başka bir deyişle çalışanların kendilerini örgütle bütünleştirdikleri, örgüt için kolaylıkla özveride bulunabildikleri örgütler başarılı olmaktadır.

Örgüt kültürü kavramı, kurum kültürü, şirket kültürü ya da işletme kültürü ile eş anlamlıdır. Örgüt kültürü konusunda araştırma yapan farklı yazarlar da örgüt kültürünü farklı yönlerden ele almışlar ve farklı tanımlar yapmışlardır. Sözelimi Stephan P. Roddins “örgüt kültürünün ne olduğunu tanımlayamam fakat gördüğüm zaman ne olduğunu anlarım” demektedir.⁴²

Schein örgüt kültürünü, “bir grubun dışa uyum sağlama ve iç bütünleşme sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli düzendeki temel varsayımlar” olarak tanımlamıştır.⁴³

John Van Maanen’e göre örgüt kültürü, “örgütü oluşturan bireyleri paylaştıkları bilgi, aralarındaki bilgi alışverişi, örgüt içerisindeki rutin ve rutin olmayan aktiviteler” ile açıklamaktadır. Buna göre kültür kendi başına görülmekte, ancak sunulduğu zaman görünür bir hale gelmektedir.⁴⁴

Farklı tanımların birleştiği noktalar şöyle sıralanabilir:

- Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin paylaştığı değerlerdir.
- Örgüt kültürü, örgütteki iş yapma ve yürütme biçimidir.
- Örgüt kültürü örgütlere kişilik kazandırarak bir örgütü diğerinden ayırır.
- Örgüt kültürü baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlara yansıyan, örgüt içinde anlatılan hikayeler, inançlar ve sloganlardan oluşan bir yapıdır.

- Örgüt kültürü örgütsel başarıya doğrudan etkiler.
- Üst yönetim ve liderlerin örgüt kültürü üzerinde önemli etkileri vardır.⁴⁵

Örgüt kültürü örgüt bireylerini bir arada tutan ortak değerlerdir. Örgüt kültürü tutumlar, davranışlar ve örgütün hafızasında toplanmış bilgilerin değerlerin, normların toplamıdır. Örgüt kültürü bireyler ve takımlar arasındaki ilişkileri, çevre ile ilişkileri, faaliyetleri başka bir deyişle örgütsel yaşamı düzenler, örgütün geleceğini belirler.

Örgüt içinde değişimi sağlamak için, yönetim kademesinin kendisini günlük işlerden çekip örgüt içinde kültürel yenilenmeyi yönlendirmesi, bu arada değerlere, geleneklere ve normlara özen göstermesi gerekir.

Günümüzde örgüt kültürü kuruluşların rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü örgüt kültürü kuruluşun amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşturulmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticilere seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır.

2.2. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Çeşitli düşünürlerin üzerinde fikir birliği oluşturdukları örgütsel kültürün özellikleri şu şekilde özetlenebilir.⁴⁶

- Örgüt kültürü öğrenilmiş ya da sonradan kazanılmış bir olgudur.
- Örgütsel kültür grup üyeleri arasında paylaşılabilmelidir.
- Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır.
- Örgüt kültürü düzenli bir şekilde tekrarlanan ya da ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir.

2.3. Örgüt Kültürünün Geliştirilmesinde Etkili olan Japon Mucizesi

Örgüt ve yönetim literatürüne “örgüt kültürü” kavramının girmesine Japon işletmeleri neden olmuştur.

Batı Dünyası’nda 1960’larda yaşanan ekonomik krizlerin de etkisiyle kendilerine yönelik bir özeleştirici getiren tüm örgütler, tüm sorularının yanıtlarını, 1970’lerin sonunda yükselişe geçen ve 1980’lerde bu yükselişin zirvesine ulaşan Japon örgütlenme modelinde aramaya başladılar. Japonya’nın giderek artan ekonomik başarısı, Batı ülkeleri tarafından irdelenirken yapılan tüm araştırmalar, Batı ülkeleri ve Japonya arasındaki en temel farkın kültür olduğu üzerinde birleşiyordu.

Japonların başarılarının ardında gerek doğrudan gerek dolaylı olarak, toplum yapılarının, insana bakış açılarının, eğitim sistemlerinin, dini anlayışlarının bulunduğu söylenebilir. Başarının arkasındaki neden belki de Japonların iş yeri ve çalışma anlayışlarıdır. Çünkü Japonya’da iş yeri bir “aile” gibi görülmektedir. Aile örgütlenmesi ile iş yaşantısındaki örgütlenme birbirinin uzantısı gibidir. Kuralları

ve hiyerarşisi aile düzenindeki gibi olup., sadece itaat edilecek kişiler farklıdır. Bir işyerinde işe başlayan kişi kendisini bir aileye bağlanıyormuş gibi görür, işyerinde de bu kişi ailenin benimsediği kalıcı bir üye olarak kabul edilir. Bu ilişki yazılı herhangi bir sözleşmeye değil, güçlü duygulara dayanan bir ilişki biçimidir. Böylece işyeri ekonomik birim olmaktan daha ziyade, çalışanların güçlü bağlarla bağlandığı sosyal bir önem olma özelliği kazanmaktadır.⁴⁷

Japon örgütleri çalışanlarının fikirlerine ve görüşlerine saygı göstermekte oldukça başarılıdır. Japonya'da çalışanların terfileri kıdem esasına göre yapılır. Uzmanlaşmaya önem verilmez. Bir örgüte giren kişinin rotasyon yoluyla çeşitli örgüt birimlerinde çalışması sağlanarak herhangi bir fonksiyonel konuda değil fakat yıllar içinde örgütün uzman olması sağlanır.

Japonya'da çalışanları makine gibi gören, onlardan sadece yazılı talimatlara uymasını bekleyen, güdümlenme eksikliği sonucunda işe ilginin azalmasını, devamsızlığı ve iş gücü devir oranının yüksek olmasıyla sonuçlanan Taylor biçimi klasik yönetim anlayışı terkedilmiştir. Çalışanlar arasında olumsuz bir rekabetin olmaması nedeniyle takım halinde çalışmayı ve takım olarak başarılı olma zevkini yaşamaktadırlar.⁴⁸

Japon kültürünü açıkladıktan sonra kanımızca ele alınması gereken konu, örgüt kültürünü oluşturan faktörlerin neler olduğudur.

2.2. Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler

2.2.1. Değerler

Değerler, örgüt içinde başarıyı tanımlayan ve standartlarını koyan kavramlar ve inançlardır. Değerler insanların örgütlerine yaptıkları olarak tanımlanır.

Örgütsel değerler, paylaşılan ideallerdir ve örgütsel davranış seçiminde yol gösterirler. Yönetimi, temel değerleri örgüt tabanına kadar yaymaya ve bunları değişen koşullara göre, uyum sağlayabilmek bakımından sürekli gözden geçirip yeniden biçimlendirmeye özen göstermesi gerekmektedir.

2.2.2. Liderler ve Kahramanlar

Temel değerler ve inançlar örgüt kültürünün alt yapısını oluştururken, liderler ve kahramanlar da bunların sembolleri, kendi kişiliklerinde bunları yansıtan modeller ya da temsilcilerdir. Bunların bazıları müşteriye verilen önemin sembolü olurken, bazıları elemanları motive etmenin bir sembolü, bazıları da elemanlar için adeta tapılan bir yıldızı vs. sembolize edebilirler.

Kahramanlar, örgütsel değerleri kişileştiren ve diğerleri için rol modelleri olarak hizmet etme işleri gören kişilerdir.⁴⁹

2.2.3. Törenler ve Simgeler

Tören, belirli bir kişi ya da topluluğu ilgilendiren özen bir olay için düzenlenmiş planlı bir aktiviteyi simge olarak ya da belirli bir anlamı diğerlerine iletmek için nesne ya da olay şeklinde kullanılan ifadelerdir.

Simgeler örgüt kültürünün açık bir göstergesidir. Simgeler bir örgütteki logo, sloganlar, maskotlar ve amblemlerdir.

Bu kapsamda bir örgütün törenleri ve simgeleri;

- Kıyafetler, işe giriş-çıkışlardaki selamlaşmalar, yemekler, kokteyller ve bunlara ilişkin semboller ve sembolik davranışlar,
- Başarılar yıldızlar, örgütte belli bir süreyi dolduranları, emekli olanlar için yapılan törenler ve verilen nişanlar, bunlar için takılan isimler,
- Rozet, flama gibi şeyler,
- Yönetim ile elemanlar arasındaki mesafeyi ya da yakınlığı belirtilici mekansal ve sosyal düzenleme ve işaretler vb olabilir. törenler ve simgeler, çalışanların işe ve örgüte karşı motivasyonu ve bağlılığı artırıcı etkide bulunurlar.⁵⁰

2.2.4. Öykü ve Efsaneler

Örgüt kültürü açısından önem taşıyan ve genellikle örgütün geçmişe yönelik olayların, abartılarak aktarılması sonucunda ortaya çıkan kültür taşıyıcılarıdır. Öykü ve efsaneler, örgütün geçmişi ve bugünkü durumu arasında köprü görevi görürler.

Öykü ve efsaneler, örgütsel değerlerin yayılmasına ve yerleşmesine yardımcı olurlar. Örgütün kahramanlarını ve sembollerini canlandırırlar.⁵¹ Öykü ve efsaneler, örgütün kahramanları, kurucuları en başarılıları ve ünlülerine ilişkindirler.

2.2.5. Dil

Her örgütün kendine özgü bir dili vardır. Örgütte kullanılan sözcükler, sadece örgüt içinde anlam ifade eder, dışarıda anlam ifade etmez. Dil, örgütte kültürel değerlerin yerleşmesinde bir araçtır.

2.2.6. Örfler

Örfler, örgütlerde gerçekten neyin önemli olduğunu gösterirler. Bazı yönetim uygulamalarında görülebilir. Sözgelimi, iş görenin terfiinin duyuruları, uzun dönemli planlama süreçleri ve performans geliştirme gibi.

2.2.7. Normlar

Örgütsel kültür içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğelerdir. Normlar, iş görenlerin çoğunluğunca benimsenen davranış kuralları ve ölçütleridir. Örgütün kültürel normları kim kez yasalarca benimsenerek, iş görenlerin örgüte karşı tutumlarını, sorumluluk üstlenmelerini

düzenleyen yasal kural ve ölçütler olarak ortaya çıkar.⁵² Normlar iş görenlerin davranış biçimlerini belirleyen bir ölçüde yaptırımsal kurallardır.

2.2.8. Örgütsel Sosyalleşme

Örgütsel sosyalleşme, örgüt kültürünü öğrenme, örgüt kültürüne uyum sağlama olarak tanımlanabilir.

Sosyalleşme, örgüte yeni giren iş görenlerin var olan kültürü sürdürmeleri için başvurulan bir yoldur. Örgütsel sosyalleşme, bir örgüte yeni katılan ya da aynı örgütte farklı bir işe geçen iş görenin, kendisinden beklenen tutum, değer ve davranışları öğrenmesi sürecidir. Sosyalleşme etkinliğinin temel amacı, işgöreni örgütün etkin bir üyesi konumuna getirmektir.⁵³

III. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ OLUŞTURAN FAKTÖRLERE İLİŞKİN BİR UYGULAMA

Çalışmanın bu bölümünde örgüt kültürünü oluşturan faktörlere ilişkin olarak iki farklı örgütte yapılan bir araştırmaya yer vermiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı

Örgüt kültürü kuruluş amacı, faaliyet alanı, çalışanlarının özellikleri, hizmetin niteliği ve özellikleri gibi pek çok konuda farklı yapılara sahip olan her bir örgütte değişik şekillerde ortaya çıkmaktadır. Bu noktadan hareketle yapılan bu çalışmanın temel amacı, örgütlerde örgüt kültürünün farklı örgütlerde gerçekten farklı şekillerde ortaya çıkıp çıkmadığını test etmektedir.

3.2. Örneklem

Araştırma Şubat 2001'de **Manisa Defterdarlığı'nda** ve **Vakıfbank** 'ta (Salihli Şubesi) yapılmıştır.

Söz konusu kuruluş yöneticilerinin olumlu, yapıcı yaklaşımlarının etkisiyle araştırma rahatlıkla yapılmıştır. Araştırma toplam 55 kişiye yöneltilmiştir. Bu kişilerin görev ünvanları ve sayıları aşağıya verilmiştir.

Manisa Defterdarlığı	:	
Müdür	:	-
Müdür Yardımcısı	:	3
Şef	:	9
Şef Yardımcısı	:	1
Diğer	:	27
TOPLAM	:	40

Vakıfbank (Salihli Şubesi)

Müdür	:	1
Müdür Yardımcısı	:	1
Şef	:	2
Şef Yardımcısı	:	2
Diğer	:	9
TOPLAM	:	15

3.3. Araştırmanın Varsayımı

- Örgüt kültürü farklı yapılara sahip örgütlerde farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır.

3.4 Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada temel olarak benimsenen yöntem alan araştırmadır. Araştırmada anket aracılığıyla yazılı soru sorma tekniği kullanılarak bilgi toplanmıştır.

Araştırmada toplam 55 kişiye yöneltilen soru sayısı 28'dir. Dağıtımı yapılan 55 soru kağıdının hepsi cevaplanarak araştırmacıya teslim edilmiştir.

Araştırmada, araştırma kapsamına alınan örgütlerde çalışan kişilere yöneltilmek üzere hazırlanan anket formları ilgili kişilerce yanıtlandıktan sonra araştırmacı tarafından analiz yapılarak yorumlanmıştır.

3.5. Bulguların Değerlendirilmesi

Araştırmada elde edilen bulgular iki aşamada değerlendirilmiştir. İlk aşamada elde edilen bilgilerin analizine yer verilmiş, daha sonra da genel değerlendirme yapılmıştır.

3.5.1. Bulguların Analizi

Bu bölümde farklı iki örgütte yapılan anket çalışması ile ilgili olarak elde edilen sayısal veriler Defterdarlık ve Vakıfbank ayrımı çerçevesinde ele alınmıştır.

- **Öğrenim Durumu**

Araştırmaya katılanların öğrenim durumlarına bakıldığında Defterdarlıkta 8 kişi (%20'si) lise ve dengi okul mezunu, 9 kişi (%22'si) yüksek okul 23 kişi (%58'i) üniversite mezunudur. Vakıfbank'ta 4 kişi (%27'si) lise ve dengi okul mezunu, 3 kişi (%20'si) yüksek okul, 8 kişi (%53'ü) üniversite mezunudur.

- **Mezun Olduğu Fakülte**

Katılımcıların hangi fakültelerden mezun olduğu da kültür açısından önem taşıdığından bu da araştırılmıştır. Defterdarlık'ta çalışanların %80'inin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi mezunu olduğu, %20 sinin ise Üniversite mezunu olmadığı ortaya çıkmıştır.

- **Çalıştığı Yerdeki Görevi**

Araştırmaya katılanlara çalıştıkları yerdeki görevlerine ilişkin sorulan sorunda alınan yanıtlar şöyledir.

Defterdarlık'ta katılımcıların %8'i müdür yardımcısı, %22'si şef, %2'si şef yardımcısı ve %68'i memur düzeyinde çalışmaktadır. Vakıfbank'ta ise katılımcılardan bir kişi müdür, 1 kişi müdür yardımcısı, iki kişi şef, iki kişi şef yardımcısı ve 9 kişi (%60'ı) memur düzeyindedir. Anlaşılacağı üzere katılımcıların büyük çoğunluğu memur düzeyinde çalışanlardan oluşmaktadır.

- **Genel Çalışma Süresi**

Katılımcıların genel olarak ne kadar süredir çalıştıklarına ilişkin sorulan soruda alınan yanıtlar şöyledir:

Katılımcıların genel çalışma süresi incelendiğinde her iki örgüt çalışanlarının büyük çoğunluğu (Defterdarlık %43, Vakıfbank %40) 11-15 yıl genel çalışma sürelerinin olduğu görülmektedir.

- **Hali hazırda Görev Yaptıkları Örgütte Ne kadar Süredir Çalıştıkları**

Katılımcıların şu anda görev yaptıkları örgütte ne kadar süredir çalıştıklarına ilişkin sorulan sorudan alınan yanıtlar şöyledir:

Şu andaki işyerlerinde ne kadar süreden beri çalıştığı da örgüt kültürünü öğrenmesi ya da tanınması açısından önem taşıdığından bu da araştırılmıştır. Buna göre, Defterdarlık'ta 14 kişi(%35) 1-5 yıl arası, 3 kişi(%8) 6-10 yıl, 14 kişi (%35) 11-15 yıl, 6 kişi(%15) 16-20 yıl arası ve 3 kişi(%8) 20 yıldan fazla süredir işletmelerinde çalışmaktadırlar. Vakıfbank'ta ise,3 kişi(%20) 1-5 yıl arası, 1 kişi (%7) 6-10 yıl, 6 kişi (%40), 4 kişi (%26) 16-20 yıl arası ve 1 kişi (%7) 20 yıldan fazla süredir işletmelerinde çalışmaktadırlar.

- **Örgütün Amaçlarından Haberdar Olup Olmadıkları**

Araştırmaya katılanlara örgütün amaçlarından haberdar olup olmadıklarına ilişkin sorulan soruda alınan yanıtlar şöyledir:

Defterdarlık'ta çalışanların % 90'ı örgütün amaçlarından haberdardır. Vakıfbank'ta çalışanların ise, tümü yani %100'ü örgütün amaçlarını bilmesi neyi, ne şekilde yapacaklarını bilmelerine açıklık kazandıran bir özelliktir. Bu da örgütün kültürünün niteliğini ortaya koymaktadır.

- **Örgütün Bir Vizyonu Olup Olmadığı**

Katılımcılara çalıştıkları örgütün bir vizyonu olup olmadığına ilişkin sorulan soruların alınan yanıtlar şöyledir:

Defterdarlık'ta çalışanların %45'i örgütlerin bir vizyonu olduğunu %17'si bir vizyonu olmadığını %38'i ise fikrinin olmadığını ifade etmiştir. Dolayısıyla bu konuda sağlıklı bir bilgi ortaya çıkmamıştır. Vakıfbank'ta katılımcıların tamamı örgütlerinin bir vizyonu olduğunu ifade etmiştir.

- **Örgütün Nasıl Bir Vizyonu Olduğu**

Araştırmaya katılanlara örgütlerinin vizyonunun ne olduğuna ilişkin olarak sorulan soruların alınan yanıtlar şöyledir:

Defterdarlık'ta katılımcıların %45'inin genel olarak ortaya koyduğu vizyon Mükellef memnuniyetini esas alarak etkin bir şekilde vergi toplamak olduğunu ifade etmiştir. Vakıfbank katılımcılarının genel olarak ortaya koyduğu vizyon da Toplam Kaliteyi tesis ederek dünya normlarında bankacılık yapmak olduğunu ifade etmiştir.

- **Bu Örgütün Çalışanı Olmak Ayrıcalık Sağlayan Bir**

Özelliktir

Katılımcılara buldukları örgütün çalışanı olmayı bir ayrıcalık olarak görüp görmediklerine ilişkin sorulan soruların alınan yanıtlar şöyledir:

Defterdarlık'ta çalışanların %35'i Defterdarlık'ın çalışanı olmanın ayrıcalık sağladığını ifade ederken %57'si bunun aksini ifade etmiştir. %8'i ise bir fikri olmadığını söylemiştir. Buna göre çalışanların örgütle kendilerini bütünleştiremediğini göstermektedir. Oysa ki örgütün üyesi olmak çalışanlar için bir kimlik oluşturur. Vakıfbank'ta çalışanların tamamı Vakıfbank'ın çalışanı olmanın ayrıcalık sağladığına inanmaktadırlar. Sonuç çalışanların örgütle kendilerini bütünleştirdiğini göstermektedir. Vakıfbank üyesi olmak çalışanlar için bir kimlik olmuştur.

- **Çalışanların Örgüt Kültürü Hakkında Bir Bilgiye Sahip**

Olup Olmadıkları.

Araştırmaya katılanlar örgüt kültürü hakkında bir bilgiye sahip olup olmadıklarına ilişkin olarak sorulan soruların alınan yanıtlar şöyledir:

Defterdarlık çalışanlarından %57'si evet derken, %43'ü hayır demiştir. %57 oranının yeterli bir oran olduğu söylenemez. Örgüt kültürü örgütün başarısında verimliliğinde etken olduğu için çalışanların tümünün örgüt kültürü hakkında bir bilgiye sahip olmaları arzu edilir. Vakıfbank çalışanlarının %67'si evet derken %33'ü hayır demiştir. Defterdarlık çalışanlarına göre evet diyenlerin oranı yüksek olsa da çalışanların tümünün evet demesi beklenirdi.

- **Örgütte Paylaşılan Güçlü Bir Kültür Olup Olmadığı**

Katılımcılara örgütte çalışanlar tarafından paylaşılan güçlü bir kültürün varlığına inanıp inanmadıklarına ilişkin olarak sorulan soruların alınan yanıtları şöyledir:

Defterdarlık'ta çalışanların %27'si evet derken,%68'i hayır demiştir. %5'i de fikri olmadığını ifade etmiştir. Buna göre genelde çalışanlar örgütlerinde göçlü bir kültürün olmadığına inanmaktadırlar denilebilir. Vakıfbank'ta ise, çalışanların %67'si evet derken, %13 hayır, %20'si ise fikri olmadığını ifade etmiştir. Buna göre de Vakıfbank'ta genelde çalışanlar örgütlerinde güçlü bir kültürün olduğuna inanmaktadırlar. Defterdarlık'ta paylaşılan bir kültürün olmamasının nedeni, çalışanların örgütünün iş başarısı ve verimliliği üzerindeki etkilerini bilmelerinden ya da her yeni gelen yöneticinin yeni şeyler getirebilmesi ya da tam uyum sağlarken bir başka yere tayini olması olabilir.

- **Örgütte Lider ve Kahramanların Olup Olmadığı**

Araştırmaya katılanlara örgütte devamlı olarak yeni, yaratıcı değişimlerin yarattığına inandıkları lider ve kahramanların olup olmadığına ilişkin olarak sorulan soruda alınan yanıtlar şöyledir:

Defterdarlık'ta katılımcıların %35'i örgütte lider ve kahramanlar olduğunu %53 ise olmadığını ifade ederken, %12'si de bu konuda fikri olmadığını ifade etmiştir. Dolayısıyla sağlıklı bir sonuç ortaya çıkmamıştır denilebilir. Vakıfbank'ta ise katılımcıların %73'ü örgütte lider ve kahramanların olduğunu ifade ederken %27'si olmadığını ifade etmiştir. Buna göre Vakıfbank'ta lider ve kahramanların olduğu görülmektedir.

- **Örgüt İçinde Paylaşılan Değerlerin Olup Olmadığı**

Araştırmaya katılanlara örgüt içinde paylaşılan değerlerin olup olmadığına ilişkin sorulan soruda alınan yanıtlar şöyledir:

Örgütte paylaşılan değerlere ilişkin verilen yanıtlar şöyledir:Defterdarlık'ta çalışanların %30'u evet derken, %55'i hayır, %15'i ise fikri olmadığını ifade etmiştir. Vakıfbank'ta çalışanların %80'i evet derken, %7'si hayır, %13'ü ise fikri olmadığını ifade etmiştir. Sonuçlara göre Defterdarlık'ta paylaşılan değerlerin olmadığı söylenebilir. Vakıfbank'ta ise paylaşılan değerler vardır denilebilir. Paylaşılan değerler örgüt kültürünün temel unsurlarından biridir.

- **Örgüt İçinde Paylaşılan Değerlerin Önemi**

Katılımcılara örgüt içinde paylaşılan değerlerin ne derecede önemli olduğuna ilişkin sorulan soruda alınan yanıtlar şöyledir:

Defterdarlık'ta katılımcıların %33'ü çok önemli, %30'u oldukça önemli olduğunu ifade ederken, %12'i kararsız kalmıştır. %17'si ise az önemli olduğunu ifade ederken %8'i hiç önemli olmadığını ifade etmiştir. Buna göre çalışanların %63'ü örgüt içinde paylaşılan değerlerin önemine inanırken, %37'si de bunun önemine pek inanmamaktadır. Oysa ki, kültür paylaşılan değerlerden oluşur. Vakıfbank'ta ise çalışanların %73'ü paylaşılan değerlerin çok önemli derken, %27'si oldukça önemli olduğunu ifade etmiştir.

- **Çalışanları Hangi Değerlerin Daha Fazla Çalışmaya Teşvik Ettiği**

Katılımcılara hangi değerlerin işlerinde daha fazla çalışmaya teşvik ettiğine ilişkin sorulan soruda alınan yanıtlar şöyledir:

Defterdarlıkta ücret % 30'luk bir oranla örgüt üyelerini en fazla çalışmaya teşvik eden değer olarak ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte örgüt üyelerinin % 28'i tabloda gösterilen tüm değerlerin çalışmaya teşvik ettiğini ifade etmiştir. Sonraki değerler sırasıyla eşit davranılma (% 18), takdir edilme (%10) ve saygı görme (% 10) dir. Vakıfbank'ta ise, örgüt üyelerinin % 53'ü tabloda gösterilen tüm değerlerin çalışmaya teşvik edici değer olduğunu ifade etmiştir. Bunu % 27'lik bir oranla iş güvencesi, % 20'lik bir oranla da eşit davranılma izlemiştir. Başarının yolu eğitimden geçtiği halde eğitim olanaklarının ön plana çıkmaması düşündürücüdür.

- **Çalıştıkları Örgütün Ne Anlam İfade Ettiği**

Katılımcılara çalıştıkları örgütün onlara ne anlam ifade ettiğine ilişkin olarak sorulan Soruda alınan yanıtlar şöyledir:

Defterdarlık'ta çalışanların % 33'ü "üyesi olmaktan gurur duyduğum bir örgüt" olarak tanımlarken, %30'u örgütü "ekmek kapası" olarak nitelendirmiştir. Bunu % 22'lik bir oranla "sadece para kazanmak için geldiğim bir işyeridir" yapısı ve % 15'lik bir oranla da "her an terk edebileceğim huzursuz ve stresli bir işyeridir" yargısı izlemiştir. Vakıfbank'ta ise, çalışanların % 80'i "üyesi olmaktan gurur duyduğum bir örgüttür" derken, % 20'si örgütü "ekmek kapası" olarak değerlendirmektedir. Yanıtlar genelde örgütlerinin üyesi olmaktan memnun olduklarını ve şirketle bütünleştiklerini göstermektedir.

- **Çalışanların Örgüt İçin Her Türlü Özveride Bulunup Bulunmadıkları**

Araştırmaya katılanlara örgüt için önemliyse, çalışanların her türlü özveride bulunup bulunmadıklarına ilişkin sorulan soruda alınan yanıtlar şöyledir:

Defterdarlık'ta çalışanların % 40'ı kurum için önemliyse her türlü özveride bulunmaya hazırdır. % 30'u da bu konuda fikri olmadığını ifade etmiştir. Dolayısıyla sağlıklı bir sonuca ulaşamamıştır. Vakıfbank'ta çalışanların tamamı, eğer kurum için gerekli ise her türlü özveride bulunmaya hazırdır. Bu da çalışanların örgütle bütünleştiğine işaret etmektedir.

- **Örgütün Kuruluşu ve Gelişmesi İle İlgili Hikayelerin Olup Olmadığı**

Katılımcılara örgütün kuruluşu ve gelişmesi ile ilgili hikayelerin olup olmadığına ilişkin sorulan soruda alınan yanıtlar şöyledir:

Defterdarlık'ta çalışanların % 63'ünün örgütün kuruluşu ve gelişmesi ile ilgili hikayelerin olup olmadığı konusunda bir fikrinin olmadığını, % 25'i hikayelerin olmadığını ve % 12'si ise hikayelerin olduğunu ortaya koymuştur. Vakıfbank'ta da benzer durum söz konusudur. Dolayısıyla bu sorudan sağlıklı bir sonuç elde edilememiştir. Oysa ki, örgütsel hikayeler örgütsel kültürün gelişmesi açısından önemlidir. Örgütsel hikayeler, örgütte yeni çalışanlara örgüt hakkında

bilgi vermeyi, normlar ve değerlerin önemini onaylamayı ve örgütlerin toplum içindeki fonksiyonlarının neler olduğunu açıklamayı amaçlar.

- **Çalışanların, Örgütün Kuruluşu ve Gelişmesi İle İlgili**

Hikayeleri Bilip Bilmedikleri

Katılımcılara çalışanların, örgütün kuruluşu ve gelişmesi ile ilgili hikayeleri bilip bilmediklerine ilişkin sorulan soruda alınan yanıtlar şöyledir:

Defterdarlık'ta çalışanların % 47'si örgütün kuruluşu ve gelişmesi ile ilgili hikayeleri bilmemektedir. % 43'ü ise fikri olmadığını ve % 10'nu da bildiğini ifade etmiştir. Vakıfbank'ta çalışanların % 67'si hikayelere ilişkin bir fikrinin olmadığını işaret ederken % 20'si hikayelerin olmadığını, % 13'ü hikayelerin olduğunu işaret etmiştir. Örgütsel hikayelerin öğrenilmesi örgütsel kültürün gelişmesi, dolayısıyla örgütsel başarının sağlanması açısından önemlidir.

- **Örgüte Özgü Ortak Bir Dil Olup Olmadığı**

Araştırmaya katılanlara çalıştıkları örgüte özgü ortak bir dil olup olmadığına ilişkin sorulan soruda alınan yanıtlar şöyledir:

Örgüt kültürünü oluşturan faktörlerin başında dil geldiği için bu da araştırılmıştır. Defterdarlık'ta çalışanların % 50'si örgütlerine özgü ortak bir dil olmadığını ifade ederken, % 35'i ortak bir dil olduğunu, % 15'i ise bir fikri olmadığını ifade etmiştir. Oysa ki her örgütün kendine özgü ortak bir dili vardır. Vakıfbank'ta çalışanların % 86'sı örgütlerine özgü ortak bir dil olduğunu işaret etmiştir. Örgütte kültürel değerlerin yerleşmesinde dil (lisan) bir araçtır.

- **Örgütte Kıyafetler, Selamlaşmalar vb. Semboller ve Sembolik Davranışların Olup Olmadığı**

Katılımcılara çalıştıkları örgütte kıyafetler, selamlaşmalar, yemekler, kokteyller ve bunlara ilişkin semboller ve sembolik davranışların olup olmadığına ilişkin olarak sorulan soruda alınan yanıtlar şöyledir:

Defterdarlık'ta çalışanların % 73'ü örgütlerinde semboller ve sembolik davranışların olmadığını işaret ederken, % 17'si olduğunu % 10 ise bu konuda bir fikrinin olmadığını işaret etmiştir. Sonuç itibarıyla çalışanların % 27'si semboller ve sembolik davranışlara ilişkin oluşumun farkında olmadığı söylenebilir. Vakıfbank'ta çalışanların %80'ni örgütlerinde semboller ve sembolik davranışların olduğunu işaret ederken, % 13'ü olmadığını, % 7'si de fikri olmadığını işaret etmiştir. Burada da çalışanların % 20'si semboller de sembolik davranışlara ilişkin oluşumun farkında değildir denilebilir. Semboller örgüt kültürünün açık bir göstergesidir. Bu bağlamda semboller logo, sloganlar, maskotlar ve amblemlerdir.

- **Örgüte Has Rozet, Flama Gibi Şeylerin Olup Olmadığı**

Araştırmaya katılanlara çalıştıkları örgüte has rozet, flama gibi şeylerin olup olmadığına ilişkin sorulan soruda alınan yanıtlar şöyledir:

Defterdarlık'ta çalışanların % 80'ni örgütlerine has rozet, flama vb. şeylerin olduğunu işaret ederken % 18'i olmadığını, % 2'si fikrinin olmadığını işaret etmiştir. Bu durumda çalışanların % 20'si örgütlerine ait rozet, flama vb.

şeylerin ne anlama geldiğini bilmemektedir denilebilir. Vakıfbank'ta ise çalışanların tamamı örgütlerine ait rozet, flama vb. şeylerin olduğunu işaret etmiştir. Rozet, flama vb. şeyler örgüt kültürünü simgeleyen unsurlardan biri olduğu söylenebilir.

- **Başarılılar, Emekli Olanlar İçin özel Törenlerin Yapılıp Yapılmadığı**

Katılımcılara örgütte başarılılar, yıldızlar, örgütte, belli bir süreyi dolduranlar, emekli olanlar için, yapılan törenler, verilen nişanlar. Bunlar için takılan isimler olup olmadığına ilişkin sorulan soruda alınan yanıtlar şöyledir:

Defterdarlıkta çalışanların % 68'i evet derken, % 22'si hayır demiştir. % 10'unun ise bu konuda bir fikrinin olmadığını ifade etmiştir. Bu durumda çalışanların % 32'si söz konusu düzenlemelerini bilincinde olmadığı söylenebilir. Vakıfbank'ta çalışanların tamamı başarılılar, emekli olanlar için özel törenlerin yapıldığını ifade etmiştir. Yapılan törenler, örgüt kültürünün o kültürle biçimlenen çalışanlar arası ilişkilerin hem göstergeleri hem de pekiştiricileridirler.

- **Örgütte Mesai Saatlerine ve Çalışanların Giyim Tarzlarına İlişkin Esnek Bir Politika İzlenip İzlenmediği**

Araştırmaya katılanlara çalıştıkları örgütte mesai saatlerine ve çalışanların giyim tarzlarına ilişkin esnek bir politika izlenip izlenmediğine ilişkin sorulan soruda alınan yanıtlar şöyledir:

Defterdarlık'ta çalışanların % 85'i kurumlarında mesai saatlerine ve kıyafete ilişkin esnek bir politika izlenmediğini işaret ederken % 15'i esnek bir politika izlendiğini işaret etmiştir. Vakıfbank'ta çalışanların % 87'si bu konuda esnek bir politika izlendiğini, % 13'ü ise esnek bir politika izlenmediğini ifade etmiştir. Çalışanların verdikleri yanıtların farklılığı alt kültürlerin oluşmasını pekiştiren bir göstergedir.

- **Örgütte İşe Uyumlaştırma Programı Olup Olmadığı**

Katılımcılara çalıştıkları örgütte işe yeni görenlere yönelik işe uyumlaştırma programı olup olmadığına ilişkin sorulan soruda alınan yanıtlar şöyledir:

Defterdarlık'ta çalışanların %40'ı evet, % 38'i hayır, % 22'si ise bir fikri olmadığını ifade etmiştir. Bu yanıtlara göre sağlıklı bir sonuç ortaya çıkmamıştır denilebilir. Vakıfbank'ta çalışanların % 93'ü evet, % 7'si de hayır demiştir. Bu durumda çalışanların % 7'si söz konusu programın farkında değildir.

Örgüte yeni alınan personelin işe kazandırılması kültür konusunun önemli bir noktadır. Örgütsel toplumsallaşma konusunda herhangi bir çabanın olup olmayışı, örgütsel kültürü görmede etkin bir role sahiptir.

SONUÇ

Örgütlerin, günümüzün hızlı değişim sürecini başarı ile atlatmaları, etkinliklerini artırabilmeleri, çalışanlarının işletmeye bağlılıklarının sağlanabilmesi, ancak güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmaları ile mümkün olabilir.

Örgüt kültürü örgüt bireylerini bir arada tutan ortak değerlerdir. Örgüt kültürü tutumlar, davranışlar ve örgütün hafızasında toplanmış bilgilerin, değerlerin, normların ilişkileri, çevre ile ilişkileri, faaliyetleri başka bir deyişle örgütsel yaşamı düzenler.

Herkesin kendine has bir kültürü olduğu gibi her örgütün de kendine has bir kültürü vardır. Bunu ortaya koymak için yapılan bu çalışmada örgüt kültürünün farklı örgütlerde farklı şekillerde oluşup oluşmadığı incelenmiştir.

Bu araştırmanın sonuçlarını genelde irdelediğimiz zaman şunları söyleyebiliriz. Genelde her iki örgütte de çalışanlar örgüt kültürü hakkında bir bilgiye sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Ancak bu bilgiye ne kadar ya da ne ölçüde sahip oldukları tartışma götürür bir niteliktedir. Nitekim örgütte paylaşılan güçlü bir kültürün olup olmadığına ilişkin olarak Defterdarlık'ta ve Vakıfbank'ta farklı sonuçlar ortaya çıkmıştır.

Yine örgüt içinde paylaşılan değerlerin olup olmadığı konusunda her iki örgütte farklı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Paylaşılan değerlere verilen önem açısından da farklılık söz konusudur.

Çalışanların örgütlerinin amaçlarından haberdar olması, örgütlerinde çalışmaktan gurur duyması, örgüt için özveride bulunabilmesi, örgütün bir vizyonunun olması vb. sorulara verilen yanıtlar örgüt kültürünün niteliklerini ortaya koymaktadır. Bu konularda da her iki örgütte genelde farklı sonuçlara varılmıştır.

Örgüt kültürünün oluşması ve yayılması açısından önem taşıyan örgütün kuruluşu ve gelişmesi ile ilgili hikayelerin bilinmesi güçlü bir örgüt kültürünün bir başka göstergesidir. Ancak araştırma kapsamındaki örgütlerde bu konuda sağlıklı bir sonuç ortaya çıkmamıştır.

Örgüt kültürü çalışanlar açısından bir kontrol sistemidir. Çalışmaların davranışlarına yön verir. Öte yandan örgüte yeni katılanlar kendilerinden beklenilenin ne olduğunu kolayca öğrenirler. Çalışanların Vakıfbank'ın üyesi olmaktan büyük oranda gurur duyması, örgütün üyeleri için bir kimlik olduğunun göstergesidir. Bu durumda çalışanların örgüt için özveride bulunmaları kolaylaşır. Çalışanların Defterdarlığın üyesi olmaktan gurur duyduğu söylenemez. Bu bize örgüt kültürünün niteliği hakkında ipucu verir. Bu durumda da çalışanların örgüt için özveride bulunmaları pek olanaklı değildir. Bütün bu özellikler örgütün başarısına etki eden faktörlerdir.

Diğer önemli bir nokta, örgütte kültürel değerlerin yerleşmesinde bir araç olan ortak bir dilin olmasıdır. Vakıfbank'ta çalışanlar kendilerine özgü ortak bir

dilin olduğunu ifade ederken, Defterdarlık'ta bu konuda bir belirsizlik söz konusudur.

Oysa ki her örgütün kendine özgü ortak bir dili vardır. Dolayısıyla Defterdarlığın da kendine özgü bir dili vardır. Ancak çalışanların bunun bilincinde olmadığı görülmektedir.

Güçlü kültüre sahip kuruluşlar örgütte kendileri ve örgüte yeni gören üyeler için faaliyet ve çalışmalara ışık tutan ve güç veren işaret ve sembollerle davranışların olmadığını işaret ederken, Vakıfbank'ta çalışanlar sembollerin olduğunu işaret etmiştir. Semboller üyelerinin birbirlerini tanımalarına, yakınlaşmalarına ve dayanışmalarını güçlendirmelerine aracılık eder.

Kültürünün kökleşmesi ve güçlenmesi için gerekli olan bir diğer kavram da kahramanlardır. Araştırma kapsamındaki örgüt çalışanlarının verdiği yanıtlar incelendiğinde Defterdarlık'ta kahramanların olmadığı görülürken, Vakıfbank'ta kahramanların olduğu görülmektedir. Kahramanlar, geçmişte örgüte yapmış oldukları yararlı hizmetlerde devleşmiş, örgütü amaçlarına ulaşmada zafere ulaştırmış etkin kimselerdir. Örgüt üyeleri için kahramanlar, örgütün kültürünün gerektirdiği rolü layıkıyla yerine getiren, model oluşturan kimselerdir.

Örgüt kültürünün kökleşmesinde önemli bir role sahip olan bir diğer kavram "törenler"dir. Törenler, özel bir olay için bir araya gelen bir gurup için yapılan planlanmış bir faaliyettir. Bu tür faaliyetlerin her iki örgütte de düzenlendiği ifade edilmiştir. Bu faaliyette örgütün amacına hizmet eden, değer ve normlarına kusursuz hizmet etmiş bulunan kimselerin başarıları dile getirilir. Bu kişiler ödüllendirilir ya da övgü ve saygı ile yadedilerek diğer üyelerine örnek olmaları sağlanır.

KAYNAKÇA

- AKINTÜRK Turgut, **Temel Hukuk**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 17, Eskişehir, APULGAN Oktay, **İşletme Bilimine Giriş**, Derya Kitabevi, Trabzon, 1996
 BAYMUR Feriha, **Genel Psikoloji**, İnkilâp Kitabevi, İstanbul, 1994
 BELASKO A. James, **Teaching The Elephant To Dance: Empowering Change In Your Organizations**, Britain, 1992
 BERBEROĞLU Güneş, BARAZ Barış, "Tusaş Motor Sanayii A.Ş.'de Örgüt Kültürü Araştırması," **Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi**, Eskişehir, 1999
 CAN Vehbi, **Okul Kültürü ve Yönetim**, Önder Matbaacılık, Ankara, 1997
 CÜCELOĞLU Doğan, **Yeniden İnsan İnsana**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1997
 ÇEÇEN Anıl, "Kültür Yönetimi" **Amme İdaresi Dergisi**, TODAİE Yayını, C: 18, Sa:2, Haziran, 1985
 DİNÇER Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1997
 DÖNMEZER Sulhi, **Toplumbilim**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1994
 ERDOĞAN İlhan, **İşletmelerde Davranış**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1994
 EREN Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1996
 EREN Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1998

- ERKUŞ Ahmet, **Öğrenen Örgütler ve Stratejik Öğrenme Modeli**, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 1999
- EROĞLU Feyzullah, **Davranış Bilimleri**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1996
- ERSEN Haldun, **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, Sim Matbaacılık, İstanbul, 1997
- FINDIKÇI İlhami, **Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme**, Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları, İstanbul, 1996
- JAMES G. M. , HERBERT A. Simon, **Organizations**, John Wiley and Sons Inc., New York, 1958
- KATZ D , KAHN L. Robert, **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**, (Çev: Halil CAN, Yavuz BAYAR), DODAİE Yayını, Ankara, 1977
- KÖSE Sevinç, ÜNAL Aylin, “Türk Yönetim Kültürü Tarihi Açısından Çağdaş Türk İşletmelerinde Yönetim Değerleri”, **Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, Nevşehir, 25.27 Mayıs 2000
- ÖZKALP Enver, KOCACIK Faruk, **Davranış Bilimlerine Giriş**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 173, Eskişehir 1991.
- ÖZKALP Enver, **Örgütlerde Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 116, Eskişehir, 1995
- ÖZKALP Enver, “Örgütlerde Kültürel Sorunlar ve Örgüt Kültürünün Korunması ve Geliştirilmesi” **Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi**, Eskişehir, 1999
- THOMPSON D. James, **Örgütler Çalışırken Yönetim Teorisinin Toplum Bilimsel Temeli**, (Çev: Ural SÖZEN, Tengiz ÜÇÖK), Kalite Matbaası, 1976
- VAROL Muharrem, “Örgüt Kültürü ve Verimlilik”, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, 1989
- file: // A: \ **ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE SÜRECİ**. htm
- file: // A: \ **Sema Yıldırım Becerikli Kişisel Sayfa**. Htm

DİPNOTLAR

- ¹ ERDOĞAN İlhan, **İşletmelerde Davranış**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1994, s.111
- ² APULGAN Oktay, **İşletme Bilimine Giriş**, Derya Kitabevi, Trabzon, 1996, s.73
- ³ BAYMUR Feriha, **Genel Psikoloji**, İnkilâp Kitabevi, İstanbul, 1994, s.274
- ⁴ THOMPSON D. James, **Örgütler Çalışırken Yönetim Teorisinin Toplum Bilimsel Temeli**, (Çev: Ural SÖZEN – Tengiz ÜÇÖK), Kalite Matbaası, 1976, s.127
- ⁵ JAMES G.March–HERBERT A.Simon, **Organizations**, John Wiley and Sons Inc. Newyork 1958, p.84
- ⁶ KÖSE Sevinç – ÜNAL Aylin, “Türk Yönetim Kültürü Tarihi Açısından Çağdaş Türk İşletmelerinde Yönetim Değerleri”, **Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, Nevşehir, 15- 27 Mayıs 2000, s.4
- ⁷ ÇEÇEN Anıl, “Kültür Yönetimi” **Amme İdaresi Dergisi**, TODAİE Yayını, Cilt: 18, Sa:2, Haziran 1985, ss.114-115
- ⁸ ERDOĞAN, **İşletmelerde Davranış**, s.115
- ⁹ FINDIKÇI İlhami, **Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme**, Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları, İstanbul , 1996, s.87
- ¹⁰ DÖNMEZER Sulhi, **Toplumbilim**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1994, s.99
- ¹¹ KÖSE ÜNAL, “Türk Yönetim Kültürü Tarihi Açısından Çağdaş Türk İşletmelerinde Yönetim Değerleri”, s.3
- ¹² ERDOĞAN, **İşletmelerde Davranış**, ss.119 – 120
- ¹³ CÜCELOĞLU Doğan, **Yeniden İnsan İnsana**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1997, s.344
- ¹⁴ BELASKO A. James, **Teachind The Elephant To Dance Empowering Change İn Your Organization**, İn Great Britam, 1992, p.28
- ¹⁵ ERSEN Haldun, **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, Sim Mabaacılık, İstanbul, 1997, s.42.

- ¹⁶ ERDOĞAN, **İşletmelerde Davranış** s.121
- ¹⁷ KATZ Daniel – KAHN L. Robert, **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**, (Çev: Halil CAN – Yavuz BAYAR), TODAİE Yayını Ankara – 1977, s.71
- ¹⁸ DİNÇER Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1997, s.208
- ¹⁹ DÖNMEZER, **Toplumbilim**, s.106
- ²⁰ EROĞLU Feyzullah, **Davranış Bilimleri**, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1996, s.109
- ²¹ ERDOĞAN, **İşletmelerde Davranış**, s. 122
- ²² EROĞLU, **A.g.e.**, s.109
- ²³ ERDOĞAN, **A.g.e.**, s.123
- ²⁴ ÖZKALP Enver, **Örgütlerde Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 116, Eskişehir 1995, s.41
- ²⁵ FINDIKÇI, **Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme**, ss.87 –88
- ²⁶ EROĞLU, **Davranış Bilimleri**, s.113
- ²⁷ EROĞLU, **Davranış Bilimler**, s.115,
- ²⁸ ÖZKALP, **Örgütlerde Davranış**, s.41
- ²⁹ ERDOĞAN, **İşletmelerde Davranış**, s.133
- ³⁰ VAROL Muharrem, “Örgüt Kültürü ve Verimlilik”, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, 1989 / 1, s.24
- ³¹ ÖZKALP, **Örgütlerde Davranış**, s.43
- ³² ERDOĞAN, **A.g.e.**, s.133
- ³³ ÖZKALP, **A.g.e.**, s.43
- ³⁴ ERDOĞAN, **A.g.e.**,
- ³⁵ ÖZKALP, **Örgütlerde Davranış**, s.44
- ³⁶ DÖNMEZER, **Toplumbilim**, s.248
- ³⁷ ÖZKALP Enver – KOCACIK Faruk, **Davranış Bilimlerine Giriş**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 173, Eskişehir, 1991, s.294
- ³⁸ DÖNMEZER, **Toplumbilim**, s.245.
- ³⁹ DÖNMEZER, **A.g.e.** s.253
- ⁴⁰ AKINTÜRK Turgut, **Temel Hukuk**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 17, Eskişehir, 1991, s.5
- ⁴¹ BERBEROĞLU Güneş, BARAZ Barış, “Tusaş Motor Sanayi A.Ş.’de Örgüt Kültürü Araştırması” , **A.Ü. İİBF Dergisi**, Eskişehir, 1999, s.64
- ⁴² ÖZKALP Enver, “Örgütlerde Kültürel Korunlar ve Örgüt Kültürünün Korunması ve Geliştirilmesi”, **Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi**, Eskişehir 1999, s.438
- ⁴³ EREN Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1998, s.86
- ⁴⁴ ERKUŞ Ahmet, **Öğrenen Örgütler ve Stratejik Öğrenme Modeli**, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 1999, s.94
- ⁴⁵ BERBEROĞLU Güneş – BARAZ Barış, “Tusaş Motor Sanayi A.Ş.’de Örgüt Kültürü Araştırması” ss. 65–66
- ⁴⁶ EREN, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, ss.88 - 89
- ⁴⁷ File: II A: **Sema Yıldırım Becerikli Kişisel Sayfa**: htm. S.21
- ⁴⁸ ERSEN, **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, s.35
- ⁴⁹ VAROL, “Örgüt Kültürü ve Verimlilik”, s.29
- ⁵⁰ VAROL; **A.g.e.**, ss. 29 – 30
- ⁵¹ File: II A \ **ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE SÜRECİ** htm, s.10
- ⁵² file: // A \ **ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE SÜRECİ**, htm, s.10
- ⁵³ CAN Vehbi, **Okul Kültürü ve Yönetim**, Önder Matbaacılık, Ankara, 1997, s.274