

TOPLUMSAL KÜLTÜR-ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ VE YÖNETİM ÜZERİNE YANSIMALARI

Zehra Nuray Nişancı^{1*}

¹Katip Çelebi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Anadolu Cad.
No:951 35580 Çiğli/İzmir

*e-mail:zehranuray.nisanci@ic.edu.tr

Özet: Günümüzde en çok tanımı yapılan kavramlardan birisi hiç kuşku yok ki “kültür”dür. Yapılan bir araştırmada kültürün 160’ tan fazla tanımı olduğu tespit edilmiştir. Aslında her birey, farklı bir kültür tanımı yapabilir ve böylece sayısız tanımla karşılaşmak mümkündür. Ancak önemli olan, bu tanımların taşıdığı ortak unsurlardır.

Toplumsal kültür, uzun zaman önce saptanmış ve kabul görmüş davranışsal normları kapsar. Bu normlar, tarihsel bir birikim sonucu oluşur ve içinde yaşanılan toplumun özelliklerini bünyesinde toplayarak o toplumun kültürel mirasını oluşturur. İşte bu miras, onu diğer toplumlardan ayırır ve kendine özgü kılar.

Her toplumun kendine özgü bir kültürü olduğu gibi, o toplumda faaliyet göstermekte olan örgütlerin –organizasyonların, işletmelerin- de kendilerine özgü kültürleri vardır. İnsan eliyle yaratılmış yapay birer sosyal düzen ya da sistem olarak ele alınan örgütler, kendine özgü kültür geliştiren birer minyatür toplum olarak görülebilirler. İşte bu minyatür toplumun geliştirdiği, kabullendiği ve sahiplendiği uygulamalar, değerler, inançlar, normlar, semboller, teknolojiler, yapılar, süreçler, yönetim tarzları vs. maddi manevi değerlerin tümü, o örgütün kültürünü oluşturur.

Toplumsal kültür-örgüt kültürü ilişkisi ele alındığında dikkat çeken iki önemli unsur vardır. Birincisi, hem toplum, hem de örgüt, sınırları dışındaki değişim ve gelişimlere açık birer “sosyal sistem”dirler. İkincisi, her ikisi de içinde “insan” unsurunu barındırır. Bu nedenle her ikisinin de yönetim üzerinde önemli sayılabilecek etkileri vardır ve yönetimle aralarında fonksiyonel bir ilişkinin var olduğu kabul edilebilir.

Anahtar kelimeler: Toplumsal kültür, örgüt, örgüt kültürü, yönetim.

SocialCulture - Organizational Culture Relationship and Its Reflections to the Management

Abstract:Doubtlessly, in our present era, one of the notions which are being defined the most is “culture”. Accordingly, in a study, it was indicated that “culture” has over than 160 different definitions. In fact, every individual can offer a different definition of culture and this would make possible to come across countless definitions. However, what matters the most is the common elements that these definitions possess.

Social culture includes behavioral norms that have been identified and accepted many years before. These norms emerge as the result of a historical accumulation of knowledge and constitute the cultural heritage of that specific society where the individual is living, through the inclusion of specific features to its structure. This heritage separates that society from others and renders it distinctive.

Just like every society has its own culture, organizations and enterprises operating within that society, have their own specific cultures, as well. Organizations which are treated as artificial social order or systems created by humans can be considered as miniature societies which develop their distinctive cultures. Practices, values, beliefs, norms, symbols, technologies, structures, processes, managements styles, in short all of the moral and material values developed, accepted and adopted by this miniature society constitute the culture of this organization.

When the relationship between social culture and organizational culture is examined, two crucial elements outstand. Firstly, both the society and the organization are “social systems” which are open to the changes and developments that occur outside their boundaries. Secondly, both of them contain “human” factor in their structures. Accordingly, both of them have affects that can be considered as important, on the management and it can be accepted that they have a functional relationship with the management.

KeyWords: SocialCulture, Organization, OrganizationalCulture, Management

1. GİRİŞ

Toplum, kültür, örgüt ve insan kavramlarından birini anlamak için mutlaka diğerlerine bakmak gerekir. Kültür, bir taraftan insanı şekillendirirken, diğer taraftan insan, örgütün şekillenmesine katkı yapar ve böylece örgüt kültüründe kendini, daha doğrusu toplumu hissettirir.

Derleme çalışması olarak nitelendirilebilecek olan bu çalışmada, toplumsal kültür ve örgüt kültürü ilişkisi ele alınmış, toplum, kültür, örgüt, örgüt kültürü ve yönetim kavramları tanımlanmıştır. Toplumsal özellikler ve örgüt kültürü üzerinde yapılmış uygulamalı çalışmalar incelenerek yönetim üzerindeki etkileri tartışılmıştır.

2. TOPLUM VE KÜLTÜR

Toplum, aynı toprak parçası üzerinde bir arada yaşayan ve temel çıkarlarını sağlamak için iş birliği yapan insanların tümü, cemiyet[1] olarak tanımlanır. Toplumu oluşturan gruplar fonksiyonel olarak birbirlerinden farklı olsalar da, kabullendikleri maddi ve manevi değerler ile yaşam biçimleri benzerdir.

Günümüzde en çok tanımı yapılan kavramlardan birisi hiç kuşku yok ki "kültür" dür. Kültürel antropologlar kültür kavramına ilişkin 164[2], -bir başka kaynakta 160 tan fazla[3]- farklı tanım olduğunu ortaya koymuşlardır. Aslında her birey, farklı bir kültür tanımı yapabilir ve böylece sayısız tanımla karşılaşmak mümkündür.

Kültür kavramına ilk kez "insanın yaşama tarzı" anlamının yüklenmesi 1750' li yıllara rastlar. O dönemin en çok referans alınan tanım ise Taylor'undur ve Taylor'a göre, "kültür, bilgiyi, imanı, sanat ve ahlakı, örf ve adetleri, ferdin bağlı olduğu bir cemiyetin üyesi olması sebebiyle kazandığı alışkanlıkları ve bütün maharetleri içine alan karmaşık bir bütündür".[4]Kültür, insan hayatındaki maddi ve manevi tüm yaşam pratiklerini içeren dinamik bir kavramdır ve yaşama dair her ne varsa tümünü kapsayan inançlar ve değerler manzumesidir.

Kültür, toplumların tarihlerinden devir aldıkları maddi ve manevi mirasların toplamıdır. Bir toplumun tüm yaşam biçimidir. Toplumun duygu, düşünce ve hareketlerinden oluşan kalıplardır.[5] Aslında kültür, büyük ölçüde doğal, toplumsal, dinsel, hukuksal, ekonomik ve benzeri çevre koşullarının eseri sayılabilir.[6] Bu yönüyle bakıldığında, insan ve içinde yaşadığı top-

lumsal çevreyle ilgili her şeyi kapsar ve toplum hakkında bize önemli ipuçları verir. İnsan kültürü şekillendirir, kültür de insanı. Kısacası, kültür, insanın yaşamı, insan, kültürün yaşam kaynağıdır.

Davranış bilimleri açısından kültür, bir nesilden diğerine aktarılan, toplumdan bireye kazandırılan bir yaşam biçimi olmakla beraber, bireyin yine toplumdaki diğer bireyler tarafından yaratılmış olan maddi ve manevi öğeleri içeren çevresidir. Birey bu çevrenin bir önceki nesilden devraldığı öğelerini kısmen değiştirerek bir sonraki nesle bırakır.[7] Kavrama insan açısından yaklaşan Goodenough'e göre ise kültür, kişinin algılamada, inanmada, değerlendirmede ve eyleme geçmede kullandığı bilgi sistemi veya standartlardır.[8] Kültür, insanın yaşadığı yerde, paylaşılan, kabul edilen, yaşanan, bazen bir şeyler ilave edilerek kısmen değiştirilebilen, kendilerinden önceki nesillerden miras kalan ve sonrakilere de kalacak olan, yaşama dair her ne varsa -maddi manevi-tümünü içeren inançlar, değerler, kurallar, normlar bütünü olarak tanımlanabilir. Bu bütün, toplumudiger toplumlardan ayırır ve kendine özgü kılar.

3. ÖRGÜT YA DA ORGANİZASYON

Yunanca'da "organon(organ)" kelimesinden türetilmiş olan organizasyon ya da örgüt, belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere iki veya daha fazla kişinin çabalarını bilinçli olarak birleştirmeleri yolu ile ortaya çıkan işbirliği sistemidir.[9] Örgüt kelimesi, Fransızca "organizasyon" kelimesinin Türkçe'deki karşılığıdır. Organizasyonlar-örgütler-, amaca yönelik faaliyetlerin yerine getirilmesine yardımcı olmak üzere oluşturulan teknik, sosyal ve ekonomik araçlardır[10] Örgütler, teknoloji ile insanları, başka bir deyişle teknik bilimlerle bireyi birleştirirler ve teknolojinin sağladığı olanaklardan yararlanmak için gereklidirler[11] Bu yönüyle örgütler, beşeri ve fiziki kaynakların eşgüdümlemiş olarak bir araya getirildiği birer açık sistem[12] olarak kabul edilebilirler. Aslında, örgütler, kendilerine özgü kültür ve alt kültürlerle sahip küçük birer toplumdurlar,[13] bireyler de, bu toplumların üyesi.

Kültür üreten yapılar olarak örgütler, günümüz insanının her zaman olduğundan daha büyük öneme sahip, fakat çok daha karmaşık boyutlar kazanmış bir sorundur.[14] Örgütlerle ilgili olarak yapılan bir çalışma göstermiştir ki, bir örgüt, sosyal bir sistem olarak düşünülme zorundadır ve sosyal çevre, çalışanların davranışları üzerine, kurallardan ve yönetim düzenlemelerinden daha fazla etki yapabilir.[15].

Flippo, konuyla ilgili çalışmasında bütün örgütlerde üç temel unsurdan bahseder; fonksiyonlar veya görevler, bu görevleri yerine getirecek personel, görevlerin yerine getirilmesini sağlayan fiziksel faktörler.[16]Bu üç temel unsura, “örgüt kültürü” de ilave edilebilir. Örgüt kültürü, üçünü de kapsayan, onları etkileyen ve onlardan etkilenen bir faktördür. Aralarındaki tek fark, ilk üçü, örgütün var olmaya başlamasıyla var olur, ama örgüt kültürü belli bir süre geçtikten sonra ve belli bir süreç sonunda kendin hissettirmeye başlar.

4.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgüt kültürü kavramı literatürde, organizasyon kültürü, firma kültürü, kurumsal kültür, şirket kültürü veya işletme kültürü olarak da ifade edilmiştir.

İnsan eliyle oluşturulmuş yapay bir sosyal düzen ya da sistem olarak ele alınan örgütler, Heinen/Dill’in deyişiyle, kendine özgü kültür geliştiren birer minyatür toplum olarak görülebilirler. İşte bu minyatür toplumun geliştirdiği kültür, “örgütsel kültür” adını alır ve örgütlerde çalışanların düşünme ve davranışları için yol gösterici ya da bağlayıcı niteliğe sahip, örgütün tarihsel yaşam süreci içerisinde oluşmuş bilişsel ve normatif oryantasyon bilgileri olarak tanımlanabilir.[17]

E.Schein örgüt kültürünü, iç bütünlük ve dış adaptasyon problemlerini çözmede özel bir araştırmacı grup tarafından hazırlanmış ve geliştirilmiş temel varsayımların bütünü [18]olarak tanımlar ve üç ayrı katman şeklinde açıklar. Buna göre, eğer kültür kavramı bir buz dağına benzetilecek olursa, suyun üstünde kalan katman bireyler tarafından “üretilen nesnelere” (artifacts) olup, davranış biçimlerinden, teknolojiye kadar tüm gözlemlenebilir nesnelere dir. Orta katman “değerlerden” (values) oluşmakta ve çalışanlar tarafından paylaşılan, ancak gözlemlenemeyen yargıları içermektedir. Kavramın merkezinde ise “temel varsayımlar” (basicassumptions) vardır. Bunlar, bireylerin zihninde yer etmiş olan ve insanın hem kendi benliği, hem de çevresiyle kurduğu ilişki ağının doğasını, karakterini (düşünsel boyutunu) yansıtan, ancak gözlemlenemeyen üçüncü katmandır.[19]

Örgüt kültürü, bir kurumun ve işletmenin karakteristiğidir. Sadece örgüt bireylerinin tek tek tutum ve davranışlarından değil, aynı zamanda örgütün tamamına ait toplu tutum ve davranışlardan oluşur. Bu yönüyle örgüt kültürü, örgüt üyelerinin davranışlarını kontrol altına alan sosyal bir sistemdir.[20]

Örgüt kültürü, içinde yer aldığı toplumun kültürüne göre bir alt kültür, örgüt içindeki alt kültürlerle göre de bir üst kültür olarak nitelendirilebilir. Ancak, örgüt kültürü örgütteki alt kültürlerin bir toplamı değildir, bütün alt kültürleri kuşatan ve onları ortak bir paydada bütünleştiren bir kültürdür. [21] Örgüt için kültür, birey için kişilik gibi, saklı ama birleştirici, anlam sağlayıcı, yön ve hareket verici bir temadır. [22] Bir örgütü, diğerlerinden ayıran niteliklerin bütünü, örgütün kimliğidir.

Örgüt kültürü, belirsiz faktörlerin karmaşık bir nihai ürünüdür. Bireylerin kafasındaki hâkim ideoloji veya “burada işler böyle yürür” şeklinde de özetlenebilir. Böylesine yüksek dereceden sosyal yapılaşmayı temsil eden örgüt kültürü kavramı, fazlasıyla soyut ve muğlak görünmektedir. [23]

Örgüt kültürü soyut ve muğlak görünse de, kendilerinde ifadesini bulabilecek çeşitli öğelerden oluşmuştur. Bu öğeler, [5,24,25,26,27,28,29] değerler, inanç ve tutumlar, normlar ve kurallar, temel varsayımlar, mitler ve hikayeler, liderler ve kahramanlar, tören, adet ve seremoniler, semboller ve dil, prosedür ve uygulamalar, teknoloji, fiziki çevre veya mimari özellikler, örgütün geçmişteki deneyimleri olarak sıralanabilir.

Bunların, örgüt kültürüne yansımaları farklı biçimlerde olur. Bu yansımalar fiziksel, davranışsal ve sözel alanlar olarak sınıflandırılabilir. Fiziksel anlamda bakıldığında kurumsal kültürün yansımaları logo, binalar ve dekorasyon, giyim tarzı, ofis düzeni, kullanılan araç-gereçler, kurumun işleyiş şeması, prosedürler olarak sıralanabilir. Davranışsal alanda ise tören ve seremoniler, iletişim şekli, ödül ve cezalandırma sistemi, takım çalışması, sosyal etkinlikler gibi verilerle karşılaşılır. Son olarak sözel alanda ise kurumsal kültürün verileri konuşulan dil, hitap şekli, sloganlar, hikâyeler ve işletme kahramanları olarak karşımıza çıkar. [30]

Örgütlü toplumun bir ürünü olan örgüt kültürü, bireylere örgüt içerisinde yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda yol gösterici bir işleve sahiptir. [31] Örgütte çalışanlara, karşılaşılan problemlerin nasıl ele alınacağı, nasıl çözüleceği konularında genel davranış kalıpları ve kurallar sunarken, kendilerini gerçekleştirme imkânları tanıyarak motive olmalarını sağlar. Örgütle özdeşleşmeyi kolaylaştırır, kararların daha çabuk ve etkin uygulamaya dönüşmesini sağlar. Örgüt içi karmaşıklığı azaltır ve koordinasyonu kolaylaştırır. [32] Örgüt kültürü bu olumlu işlevlerin yanında olumsuz bir takım işlevler de üstlenebilir. Goffee ve Jones'e göre “örgüt kültürü, kurumsal amaçlara destek ya da engel olabilmekte ve kurumun ilerlemesinin ya da yıkılmasının nedeni haline gelebilmektedir. [27] Bu nedenle örgüt kültürünün önemli bir unsur olduğu unutulmamalıdır.

5. TOPLUMSAL KÜLTÜR ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ

Toplum, kültür, örgüt üçlüsü birbirlerinden ayrı düşünülemez kadar iç içe ve birbirlerinden ayrı düşünülemez şekilde birbirlerine bağlıdır. Bu iç içelik ve bağlılık kendini örgüt kültüründe de göstermekte, toplumsal kültür örgüt kültürünün veya örgüt kültürü toplumsal kültürün aynası olabilmektedir.

Bilindiği üzere, toplumsal kültür de, örgütsel kültür de insanın ya da insan topluluklarının sosyal ilişkileri, tercihleri, kabullenilmiş normları, değerleri, inançları vs. ile ilgilidir. Yani, her ikisinde de temel stratejik unsur, “insan” dır. Toplum da, örgüt de insan unsuru ile var olur ve toplumsal kültür de örgütsel kültür de, insanların bir arada yaşamasının kaçınılmaz sonucudur.

Örgüt ve toplum her ikisi de birer sosyal sistemdir. Sosyal sistem, birbiriyle ilişkileri karşılıklı olarak yönlendirilmiş olan -yani kültürel olarak yapılanmış ve paylaşılmış bir beklentiler sistemiyle tanımlanan- çok sayıda bireyin etkileşiminin teşkil ettiği sistemdir.[33]Toplum, bir sosyal sistem olarak birçok sosyal sistemi-örgütü- kapsar. Örgüt faaliyetlerinde yöneten ya da yönetilen olarak bilfiil görev alan insan, toplumun örgüte gönderdiği en temel yapı taşıdır. Toplum, insan eliyle, örgütsel yapı ve yönetim biçimi üzerinde etkin bir rol oynayarak örgüt kültürünün şekillenmesine katkıda bulunur. Zaman içerisinde gelişen ve güçlenen örgüt kültürü de toplum kültürünü etkileyecektir. Etkileşim kaçınılmazdır. Çünkü her ikisi de birer sosyal ve açık sistemdir. Bu konuda yöneticiler, “iyi bir çevre anlayışına ve değişimlere uyum kapasitesine sahip olmalıdırlar.[34] Yıllardır mekanik gelişmelere yönelen endüstri, bugün kompüterize olmuş, iletişim ve bilişim, yaşadığımız dünyayı farklı bir dünya haline getirmiştir. Bu farklı dünya, örgütleri çevrelerine daha çok bağımlı hale getirirken, çevreye uyumu da zorunlu kılmaktadır. Bugünkü hızlı değişime etkin cevap verme yeterliliği ise, örgüt kültürü ile yakından ilgilidir.

Örgüt kültürü, toplum kültürünün bir alt ürünü veya alt kültürü,[35]örgüt de toplumun bir alt birimi ya da sistemidir. Örgütlerin kendine özgü kültürel özelliklerinin oluşumunda temel etken, toplumsal değerler yani ulusal kültürdür. Bu nedenle, oluşan örgütsel kültürün pek çok özelliği ulusal kültür ile benzerdir. Örneğin, toplumdaki otoriter aile yapısı, organizasyonlarda çoğu kez otoriter yöneticiler ortaya çıkarır.

Toplumsal değerler ile örtüşme ya da dışsal uyum, örgüttaş görenlerin bütünleşmeleri açısından da çok önemlidir. İş görenlerin çocukluktan bu yana algılamış oldukları kültür, onların davranışlarında ve kabullerinde önemli

rol oynar. Eğer çalışanların ve örgütün değerleri aynı veya birbirine yakınsa sorun yok. Ancak bu değerler birbirinden çok farklı ise, örgütlerde değer farklılıklarından kaynaklanan çatışmalar gözlenebilir. Yapılan araştırmalarda, kurumsal değerlerini çalışanların değerleri ile örtüştürmeyi başaran şirketlerin uzun vadeli performanslarının ve krizlere dayanıklılıklarının daha yüksek olduğu görülmüştür.[36]

enterprises.Örgütün değişen çevre koşullarına uyum sağlamanın ve sürekli olarak başarılı bir şekilde ayakta kalmasının, o örgütte güçlü bir örgütsel kültürün varlığı ile mümkün olabileceği, Amerikan ve Japon örgütlerinin başarılarının da buna dayandığı vurgulanmıştır.[37]W.Ouchi yıllar önce yapmış olduğu çalışmada Amerika ve Japon toplumlarının temel değer yargılarını karşılaştırmış, Amerika'da "ben", Japonya'da "biz" kültürünün hâkim olduğunu göstermiştir. Toplumsal değerler, neredeyse birbirinin tam tersidir.

Ülkemize gelince,kadercilik, kanaatkârlık, az ile yetinme, risk almaktan kaçınma, kişisel girişim ve rekabetten uzak durma, yakın çevre dışındakilere genellikle güvenmeme, aile şirketlerinin egemen olması, çalışmanın bir zorunluluk ve angarya olarak algılanması, günlük yaşama ve geleceğe ilişkin plansızlık, belirli bir düzen ve imaj eksikliği, özgüvenin olmayışı ve başarı güdüsünde eksiklik gibi çeşitli özellikler, Türkiye'de gözle görülebilecek temel sosyo-ekonomik tutum ve değerlerden bazılarını yansıtmaktadır.[21] Bunların içinde üzerinde önemle durulması gereken, "**çalışmanın bir zorunluluk ve angarya olarak görülmesi**" hususudur. Eğer gerçekten toplum içerisinde böyle bir değer hakimse, bu, toplumu tembelleştirir. Tembel bir toplumda, başarı hedefi yüksek örgütler az bulunur. Aslında toplumsal kültür özelliklerini yakından ilgilendiren inanç referanslarımızda çalışmak ibadet hükmündedir ve evrene egemen olan bir yasadır.[38]Dini inançlarımızda amellerin en üstünü, helal kazanç sağlamak için çalışmaktır. [39] Çalışmadan, dilenerek geçinmek yasaktır. Böyle bir referanstan gelen insanların tembel olması kabullenilmesi zor bir husustur. Tarihimizde, gece gündüz çalışarak kitaplara adını yazdıran sayısız bilim adamı vardır. Günümüzde bile günde 17 saat çalışmayı prensip haline getirmiş, öğlen yemeğine sadece 10 dakika ayıran ve sürekli okumak ve çalışmak gerektiğini ifade eden Bilimler Tarihi Ansiklopedisi yazarı Sayın Fuat Sezgin, toplumumuzla ilgili görüşlerini ifade ederken,toplumların gelişmesinde çok büyük önem arz eden okuma alışkanlığına değinir ve toplum olarak az kitap okuduğumuza dikkat çeker.[40]

differ significantly between private and public economicKültürler arası araştırmalar yapanların belirttiği en önemli ayrım, bireyci ve kolektif kültürlerdir. Daha çok Kuzey Avrupa ülkelerinde ve ABD’de görülen bireyci kültürler, bireysel gereksinim ve başarıya çok önem verir. Bunun tam tersi olan kolektif kültürlerde insanlar, rekabetten çok iş birliğine önem verirler. Pek çok Asya, Afrika, Orta ve Güney Amerika ülkeleri kolektif kültür tanımına uyar.[2]Latin Amerikalılar, kendilerini, bir örgüte ya da işe değil, bir bireye adamaya tercih ederler. Japonya’da ise çalışanlar, çalıştıkları örgüt ile özdeşleşmiş durumdalar ve örgütün geleceğini aynı zamanda kendi geleceği gibi görürler.[15] Japon başarısının temelinde Japonya’nın toplumsal yapısının olduğu söylenir. Japonya’da “farklı hiyerarşik statüdeki bireyler arasındaki ilişki, ebeveyn statüsüne sahip kişi, “oya” ve çocuk statüsüne sahip kişi, “kobun” kelimelerinin birleşimi olan, “oyabun” terimi ile ifade edilir”[41]ve bir ebeveyn-çocuk ilişkisi şeklindedir. Bu sayede Japon iş göreni dünyanın en verimli çalışan iş göreni durumuna gelmiştir.[42]Japonya’nın kalkınma mucizesini yaratan, Japon milletinin çalışkanlığıdır. Japonya’da işleri bakanının kızını tezgâhtar olarak çalışıyor görürseniz şaşırmayın. Zira orada değerli olan, çalışmak, yani boş durmamaktır.[43]Yine Osaka’da bir işçi fabrikaya dönmüş, bir gazete muhabirine şöyle demiştir: “Karım bana, fabrika zor durumdayken nasıl bütün gün evde boş oturabildiğimi sorunca utandım.”[44] İşte toplum, örgüt, birey bütünleşmesine, özdeşleşmesine, tek yürek olmaya en güzel örnek. Varlığını, örgütünün ve hatta toplumunun varlığına bağlayan, “sen varsan ben de varım, sen yoksan ben de yokum” felsefesi. İşletme toplum kültürünün, insana, ondan da örgüt kültürüne en güzel biçimde yansması.

6. YÖNETİM ÜZERİNE YANSIMALAR

Yönetim, insanların işbirliğini sağlama ve onları bir amaca doğru yöneltme ve yürütme faaliyet ve çabalarının toplamıdır.[6] Yönetim dendiğinde bazen bir süreç anlaşılakta, bazen bu sürecin unsurları olan organlar (kişi veya grup) anlaşılakta, bazen de yönetim belirli bir bilgi topluluğu olarak ele alınarak bunun yöneticilerin karar verme ve liderlik gibi faaliyetlerinde nasıl kullanılabileceği üzerinde durulmaktadır [45] Bu çalışmada “yönetim” kavramı ile kastedilen, yönetim sürecini yöneten kişi ya da organlar, yani, yöneticiler olacaktır.

İşletme teorisyenleri, firma faaliyetlerine etki eden dış faktörler arasında kültürü de saymışlardır.[4]Kültürün yönetim faaliyetlerini etkilediği, fertlerin kültürden soyutlanamayacakları oranda önemlidir. [46]Schein’e göre yönetim ve kültür,

aynı madeni paranın iki yüzü gibidir. Biri olmadan, diğeri anlaşılabilir.[31] Kültürü anlamak için yönetime, yönetimi anlamak için kültüre bakmak gerekir. Amaçlara ulaşmada çalışanları, başarının lokomotifine haline getirmek yönetimin görevidir. Bu zorlu görev, ancak güçlü bir örgüt kültürü ile gerçekleştirilebilir.

Yönetim uygulamalarında örgütsel etkililiğin oluşmasında önemli bir etken örgütsel kültür gerçeğidir.[47] Literatürde, örgüt kültürünün örgütlerin başarısında çok önemli yeri olduğuna ilişkin güçlü vurgulamalar yapılmıştır.[48]

Kültürün, yönetim üzerindeki etkisi konusunda da son yıllarda çok sayıda çalışma yapılmıştır. Hofstede'in araştırması bu çalışmalar arasında en çok ses getirenidir. Hofstede bu araştırmasını, dünya çapında yetmişin üzerinde farklı ülkeden 116.000 kişinin katılımı ile gerçekleştirmiştir. Bu araştırmanın amacı, kültürün, yönetim olgusu üzerinde etkili olduğu tezinin kanıtlanmasıdır.[3] Buna göre kültür, unsurları aracılığıyla yönetimi etkiler.

1985 yılında bir konferansta sunulmuş bir çalışmada ABD, Japon, Kore ve Hong Kong'taki yöneticiler karşılaştırılmıştır. Japonya'da bağımlılık ve kolektiflik, ABD'de ise, bağımsızlık ve bireysellik gibi değerler ön plandadır. Amerikalılar, çalışanların, kendilerini ilgilendiren kararlara katılmalarını kabul ederlerken, Fransız, İtalyan, Hint ve Alman yöneticiler, işte kalitenin, genellikle sert bir disiplin ve otoriteye sıkı itaati gerektirdiğini sanırlar.[15] Türk kültüründe, kadercilik, kanaatkârlık, riskten kaçınma, kişisel girişim ve rekabetten uzak durma, güvensizlik, çalışmanın bir zorunluluk ve angarya olarak algılanması, plansızlık, özgüvenin olmayışı ve başarı güdüsünde eksiklik gibi toplumsal özellikler, [21] yöneticilerimize, belirsizlikten kaçınma, görev çevresinde farklı davranma, değişim ve yenilikten uzak durma, risk almama ve yazılı kurallara bağlılık olarak yansımaktadır.

Sonuç olarak, toplumsal kültür, örgütsel yapı ve yönetim üzerinde etkilidir. **Yönetimin örgütte üstleneceği rol ise, örgütü toplumdan uzaklaştırmayacak ve örgütün başarısına katkı yapacak en uygun kültürel öğeleri örgütte yerleştirmek olmalıdır.**

7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÜZERİNE YAPILMIŞ UYGULAMALI ÇALIŞMALAR

1969-1973 yılları arasında, aralarında Türkiye'nin de bulunduğu 53 ülkede uygulanan araştırma sonuçlarına göre, Türk Yönetim Kültürü'nün genel karakteristikleri, merkezi yapılara eğilim, yüksek örgütsel hiyerarşik piramit,

çok sayıda ara kadro, astlarda yüksek bağımlılık, örgüt içinde kuşaklar arasında geniş mesafe, işte ilerleme arzusunun zayıf oluşu, çalışanlar arası zayıf rekabet, riski sevmeyen ve özgüveni düşük çalışanlar, çıkar esasına dayalı örgütsel bağlılık, yetki devrinde kontrollü insiyatif, statü sembollerine verilen yüksek önemdir.[3]

Berberoğlu ve diğerleri (1998) Anadolu Ü. İ.İ.B.Fakülte kültürünü incelemişlerdir. Fakültenin kendine özgü gelenekçi değerlere sahip olduğu, idari personel ve öğrencilerin aksine öğretim elemanlarının kendilerini kurumun bir parçası olarak gördükleri, ilişkilerde resmiyetin mevcut olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.[48]

Pamukkale Üniversitesi'nde(2001) yapılmış bir araştırmaya **göre**, *eğitim-öğretim, araştırma* ve topluma hizmet görevini üstlenen üniversitelerin sahip olması gereken değerlerin başında, bilimsel değerler, insanî değerler ve etik değerler gelmektedir. Paydaşlara göre Üniversitenin şu anda sahip olduğu ilk üç değer, eğitiminde niteliğe önem verme, bilimsellik ve öncülük, ileride sahip olması gereken üç değer öncülük, bilimsellik ve çağdaşlıktır. [49]

Yahyagil (2004), İşletme-örgüt- kültürünü ölçmek amacıyla özgün olarak Denison tarafından geliştirilen ve toplam 36 maddeden oluşan Türkçeye uyarlanmış soru formunu, tekstil sektöründe faaliyette bulunan bir firma üzerinde uygulamış ve Denison örgüt kültürü ölçme aracının geçerli ve güvenilir bir araç olduğu sonucuna varmıştır. [19] Duygulu ve Eroğlu (2006) yapmış oldukları çalışmada, kültür alt bileşenlerinin kendi içinde ve aynı zamanda iş doyumu boyutları ile aynı yönde pozitif bir ilişki içinde olduğu yönünde bir bulgu elde etmişlerdir. [50]

Konya Şeker Fabrikalarında (2006) yapılan bir başka çalışmada, güçlü örgüt kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiş, çalışanların iş tatmini ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif anlamlı ilişki olduğu, yönetim uygulamaları ve ödüllendirme sisteminin, iş tatminine etki eden en önemli örgütsel faktör olduğu, ücretin bu faktörler içinde 5. sırada yer aldığı vurgulanmıştır. [27] Aktaş da çalışmasında (2006) Türk ve Amerikan Otel Yöneticilerinin Karşılaştırmalı analizini yapmış, Türk yöneticilerin Amerikalı meslektaşlarına göre daha idealist, daha yaratıcı, işlerine daha çok bağlı oldukları, statü sahibi olmak istedikleri tespitini yapmıştır. Yine Türk yöneticilerin, olayları idare edebilme yeteneğinin daha fazla olduğu vurgulanmıştır.[3] Elazığ'da (2007) hastaneler üzerinde yapılan bir araştırmada çalışanlar, hastanelerini daha çok hiyerarşi kültürü ile ilişkilendirmişlerdir ki, hiyerarşi kültürü biçimsel kuralları, bürokrasiyi, yukarıdan aşağıya tek yönlü iletişimi, istikrar ve duraganlığı vurgulayan mekanik örgütleri temsil etmektedir. [51]

Kayalar ve Özmutaf'ın(2007) çalışmasında da gelişme yönelimli kurum kültürü ile yöneticinin yönetimsel tutumları arasındaki ilişkisellik incelenmiştir. Araştırmada, Türkiye'nin ilk 100 büyük sanayikuruluşunun yöneticilerine anket uygulanmış, kurum kültürünü etkileyen on beş yönetsel tutum, ölçek olarak kabul edilmiştir. En yüksek aritmetik ortalamaya sahip olan tutum, "astlarımın başarıları beni mutlu eder" olmuştur. Yine "ekip çalışması ve iş birliğini önemseme, iletişim, çalışanları dinleme, yaratıcı fikirlerin getirilmesi, yenilikleri takip etme, hatalardan pozitif derslerin çıkarılması ve yorumlanması ve kurumsal kültür ritüellerini önemseme" yüksek seviyede anlamlı ilişkinin tespit edildiği tutumlardır ki bunlar, gelişmeyi teşvik eden tutumlardır. [52]Bu araştırma, değişme ve gelişmeye açık, işe değil insana önem veren, hatalara toleranslı, ekip çalışmasının gereğine inanmış, katılımcı yönetimin özelliklerini bünyesinde taşıyan örgütlerin ülkemizde var olduğunu göstermesi açısından önemlidir. Ancak bunların özel kuruluşlar olduğu, aynı sonuçlara kamu kuruluşlarında ulaşabilmenin zor olabileceği hususunu vurgulamak gerekir.

Örgüt kültürünün örgüt içi bireysel becerilerin kullanımına etkisini analiz etmek üzere, Türk Otomotiv Sektöründe ve yan sanayisinde faaliyet gösteren iki firmada da uygulamalı bir çalışma(2007) yapılmış, yönetim stratejileri ve politikalarının, örgüt içi bireysel becerilerin kullanımı üzerinde etkili olduğu ortaya konmuştur.[20]

Hacettepe Ü. İİBF ile Ankara Ü. Siyasal BF örgüt kültürlerinin karşılaştırıldığı (2007) bir başka çalışmada, artefaklar (dil, hikayeler, kahramanlar, gelenek ve törenler, kurallar gibi) üzerinden yapılan anket çalışması ve analizler sonucu, AÜ SBF'nin güçlü bir kurumsal kültüre, HÜ İİBF'nin zayıf bir kurumsal kültüre sahip olduğu vurgulanmıştır. [25]Bu çalışmada, kuruluş tarihleri birbirinden çok farklı olan iki yapı karşılaştırılmıştır ki, bu, yeni kuruluş için bir dezavantajdır. Zira güçlü kültür, ancak uzun yıllar sonucunda oluşur. H.Ü.İİBF, A.Ü. S.B.F'ne göre çok yeni bir kuruluştur.

Harun Kaya'nın yapmış olduğu (2007) bir başka çalışmada 45 kamu kuruluşu ve 112 özel sektör kuruluşu üzerinde anket tekniği kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, kamu kuruluşları ile özel sektör kuruluşlarının örgüt kültürlerinin 40 kültür değişkeninin yarısından fazlasında farklılık gözlenmiştir. Bulgulara göre, özel sektör kuruluşları kamu sektörü kuruluşlarına göre daha çok gelişme eğilimli, daha profesyonel, buna karşılık, kamu kuruluşları özel sektör kuruluşlarına göre daha fazla bürokratik kültüre sahiptir.

Öney-Yazıcı ve diğerleri (2007) inşaat ve müteahhitlik sektöründe faaliyette bulunan 134 firma üzerinde, klan kültürü, hiyerarşi kültürü, adhokrasi kültürü ve pazar kültürü tipolojilerini kullanarak bir araştırma yapmışlar ve Türk inşaat sektörü firmalarında klan ve hiyerarşi kültürü karışımının ağırlıklı olarak görüldüğünü, örgüt kültürünün firma türüne, büyüklüğüne ve yaşına göre değiştiğini saptamışlardır.[48]

8. SONUÇ

Yapılan araştırmalar, ülkemizde kamu örgütlerinde bürokratik ve hiyerarşik yapıların, özöl örgütlerde ise, daha çok insana dönük, değişim ve gelişime önem veren nispeten daha az hiyerarşik yapıların tercih edildiğini göstermiştir. Bu sonuçlara göre, örgütsel kültürler ve yönetim tutumları, toplumsal kültürün izlerini taşımaktadır. Yapılan uygulamalı çalışmalarda rastlanan hiyerarşi, klan, adhokrasi kültürleri, toplumsal kültür özelliklerinin örgüte yansımından başka bir şey değildir.

Ülkemizin ilk 100 büyük sanayi kuruluşlarında tespit edilmiş olan yönetsel tutumların, örgütsel başarıya katkıda bulunacak ve küreselleşen dünyada diğer ülke örgütleri ile rekabeti olumlu yönde etkileyecek tutumlar olduğu açıktır. Aslında bu tutumların, değişim ve gelişmeyi arzu eden bir toplum yapısından kaynaklandığı söylenebilir. Bu araştırma sonuçları, toplumsal değerlerimizde buna paralel olarak yönetim kültürümüzde bazı değişmelere işaret etmesi açısından önemlidir. Unutulmamalı ki, değişime ve yeniliğe açık değerlerin benimsendiği toplumsal bir kültürde, ilerleme daha çabuk ve sağlam bir zeminde gerçekleşebilirken, değişime kapalı toplumlarda yenilikler daha zor kabul görebilmektedir.

9. KAYNAKLAR:

- [1] <http://sozluk.bilgiportal.com/nedir/toplum>
- [2] Balta, Fider; Evliya Çelebi Seyahatnamesi'nde Siyasal Kültür Unsurları Cumhuriyet Üniv. Yüksek Lisans Tezi, s.9
- [3] Aktaş, Aylin, Farklı Kültürlerdeki Yöneticilerin Kişilik Özelliklerine Dayanarak Liderlik Anlayışlarının Belirlenmesi: Türk ve Amerikan Otel yöneticilerinin Karşılaştırmalı Analizi, Yüksek Lisans tezi Akdeniz Üniv. s.35, s.36, s.61, s.36, s.41, s.61, s.62, s.63, s.108
- [4] Erdoğan, İlhan, İşletmelerde Davranış, İst.1983, s.113, s.168
- [5] Güçlü, Nezahat, Örgüt Kültürü, <http://www.pdfactory.com>, s.148, s.150,
- [6] Tosun, Kemal; Yönetim ve İşlt. Pol. 1990, s.141, s.5,
- [7] Eroğlu Feyzullah, Davranış Bilimleri, Beta Yayınları, İstanbul.2006, s.120

- [8] Baş, Abdurrahman Örgüt Kültürü ve Örgütsel Performans Eroğlu Holding
- [9] Şimşek, Şerif, Yönetim ve Organizasyon, Konya-1998,s.137
- [10] Genç, Nurullah, Yönetim ve Organizasyon, Ankara 2004, Seçkin Yayınları,s.33
- [11] Baysal, A.Can; Tekarslan, Erdal, İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri,İst.1996,s.3
- [12] Akat,İlter; Budak, Gönül; Budak,Gülay;İşlt.Yön.İzmir,1997,s.20
- [13] Durğun, Serpil, Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim, Yüzüncü Yıl Üniv.EğitimFak.Derg. Aralık 2006,Cilt III, sayı:2,112-132, s.117, s.113,
- [14] Dinçer, Ömer, Örgüt Geliştirme teori, Uygulama ve Teknikler İst.1992,s.3,s.3
- [15] Hellriegel D.,Slocum J.W.,WoodmanR.W.,Managementdes Organisations,1997;s.8;
- [16] Flippo,B.Edwin;Management:ABehavioral Approach;Boston,1969,s.67
- [17] Tınar, Mustafa Yaşar, Kurumsal Kültür-Örgütlerin Yönetiminde Görünmeyen El,9 Eylül İİBF Dergisi,1990,Sayı:1-2 Ayrı bası,s.2,
- [18] Bergeron, Pierre G., La GestionDynamique, GaetenMorinEditeur, Montreal, Paris, Casablanca,1995, s.58
- [19] Yahyagil, Mehmet, Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama Yeditepe Üniversitesi, PDF, s.5, s.30
- [20] Demirel,Yavuz; Karadal, Himmet; Örgüt Kültürünün Örgüt İçi bireysel becerilerin kullanımına Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Y.2007, C.12, S.3 s.253-270, s.254,
- [21] Şişman, Mehmet; Örgütler ve Kültürler; İst- 2002, s.25, s.52,
- [22] Yağmurlu, Aslı; Örgüt Kültürü:Tanımlar ve Yaklaşımlar ,politikankara.edu.tr pdf, s.720,
- [23] Fiş, Ahmet Murat, S.ArzuWasti; Örgüt Kültürü ve Girişimcilik Yönelimi İlişkisi ODTU Gelişme Dergisi, 35 (Özel Sayı), 2009, 127-164, s.134
- [24] Varol, Muharrem Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi, kamyon.politiks ankara.edu.tr makaleler,s.196
- [25] Kabakçı, Hürcan, Örgüt Kültürü Kavramı: HÜ İİBF VE AÜ SBF Örgüt Kültürlerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. Ank.2007 Y.lisans Tezi,s.25, s.107,108,
- [26] Alamur, Bayram, Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bil.Fak.nde Bir Uyg.,Y.Lis.Tezi Anadolu Üniv.s.23,s.163
- [27] Konuk, Mustafa; İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi Konya Şeker Fabrikasında Bir Uygulama Yüksek Lisans Tezi, s.37,s.31,s.127,
- [28] Güleç, Oya, Örgüt Kültürünün Bir Yansıması Olarak İşletmelerde Ast-Üst İlişkileri ve Denizli’de Bir Uygulama, Pamukkale Üniversitesi,Yük.Lis.Tezi,2008, s.11,s.80,81,82.
- [29] Hasanoğlu,Mürteza,Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi, Sayıştay Dergisi, s:52 s:43-60,s.46,s.53
- [30]<http://www.ikademi.com/orgut-sosyolojisi/1549-sirketlerin-omurgasi-kurumsal-kultur.html>Şirketlerin Omurgası: Kurumsal Kültür Referanslar
- [31] Şahin, Ali; Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik Maliye Dergisi , Sayı 159, Temmuz-Aralık 2010,s.21-35, s.24,s.27
- [32] Özcan, Zehra Nuray, Örgütlerde Başarı Değerleme ve Türk Bankacılık Sektöründe Geleneksel ve Çağdaş Değerleme Uygulamalarının Analizi(İki Bankada Karşılaştırmalı Bir Uygulama) Doktora Tezi, Erzurum,1982, s.47
- [33] www.genelbilge.com/sosyal-sistem-nedir.html 02.04.2012
- [34]Boone, L.E.;Kurtz, D.L.; L’entreprised’aujourd’hui; Leséditions HRV Itée.; Montreal; 1983; s.423.

- [35] Eren, Erol, Örgütsel davranış ve Yönetim Psikolojisi İst.1998,s.113,s.107,
- [36]<http://degisimyonetimi.blogspot.com/2010/03/kurumsal-kultur-degisimsurecindeki.html> Derleyen: Serdar Yurdakul
- [37] Kozlu,Cem. Kurumsal Kültür,ist.i986
- [38] Süleyman Ateş - suleymanates@gazetevatan.com 22.5.2007 Vatan Gazetesi
- [39]http://www.zamanbitiyor.com/haber_detay.asp?haberID=2705
- [40] Sezgin, Fuat; Yitik Hazinenin Kaşifi
- [41]Mamlouk, Zeineb Ben Ammar; Management DesHommes; Éditions C.L.E.;Tunis; 1995; s.27.
- [42] (Japonya Halkı Sadakat ve Çalışma İle Kalkındı;Verimlilik Dergisi,Sayı:1982-9;s.10-11)
- [43]Saylan,N.Dündar,İnsangücü,TöykoMatbaası,Ank,s.4
- [44] Refik,İbrahim; Sızıntı Dergisi, Ağustos 1995 Yıl :17 Sayı :199, s.5
- [45] Koçel, Tamer; İşletme Yöneticiliği,İst.Üniv.İşlt.Fak.İşlt.İkt.Enst.Yay.No:42 Fatih Kit.İst.s.11,
- [46] Aydınlu, Halil İbrahim,Örgüt Kültürünün Yönetim Açısından Önemi, Bilgi (7) 2003 / 2 : 79-99,s.94
- [47] Ivancevich J.M.- Donnelly J.H.-Gibson J.L., Fundamentals of management, fifth Edition, Business Publication, Inc. Texas,1988,s.24-25,
- [48] Kaya, Harun, Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma, Maliye Dergisi,Sayı 155, Temmuz-Aralık 2008,s.120, s.126, s.137,138,s.126
- [49] Erdem, Ali Rıza (2003). Üniversite Kültüründe Önemli Bir Unsur: Değerler, Değerler Eğitimi Dergisi, 1 (4), 55-72,s.69
- [50] Duygulu, Ethem; Eroğlu, Kemal; Örgüt Kültürünün Çalışanların İş Doyumuna Etkisi: Bir Firma Uygulaması D.E.Ü.İ.B.F. DergisiCilt:21 Sayı:2, Yıl:2006, ss:1-21,s.19,s.11
- [51] Erdem,Ramazan, **Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma**, Eskişehir Osmangazi Üniv. İİBF Dergisi.Ekim 2007, s.63-79,s.74,
- [52] Kayalar, Murat; Özmutaf, N.Metin, Gelişme yönelimli Kurum Kültürü İle Yöneticinin Yönetimsel tutumları arasındaki İlişkisellik :100 Büyük sanayi Kuruluşunda Bir Araştırma Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,Y.2007, C.12, S.3 s.163-176, s.174, 175,176.