

TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖNEMİ

Mürteza HASANOĞLU*

GİRİŞ

21. yüzyılın en göze çarpan özelliği tüm dünyada gözlemlenen kümülatif değişim sürecinin yeni çağa artan hızla girmesidir.

Küreselleşme, uluslararası yönetim modelleri ve işletmelerde yaşanan organizasyonel değişim, işyerinde çalışanların “iyi” yönetimin yeniden keşfine neden olmuştur.

Son yıllarda organizasyonlardaki değişime belirleyici etki yaptığı öne sürülen kavramların başında örgüt kültürü gelmektedir. Gücün kullanımı açısından kültürün örgütlerde karar yapıcının elinde önemli bir silah olduğu iddia edilmektedir. Özellikle örgüt bazında yöneticilerin yönetim hakkını kurumsallaştırma ve hatta yasal zemine oturtma ve diğerleri tarafından kolayca kabul edilmesini sağlamak için kültürün ikna edici normlar, davranışlar ve değerler sistemine ihtiyaç vardır.

Yönetimi yönetsel ve işlevsel hale getirmek için sistemi örgüt kültürü ile desteklemek gerekir.

Bir çok yönetici kültürü çalışanların firma objektiflerine motive etmek için kullanılan bir araç olarak görmektedir. Ancak örgüt kültürü sadece çalışanların motive edici olan bir araç değil aynı zamanda değişik alt kültürlerin (örgütte temsil edilen farklı sosyal birim veya gruplardan kaynaklanabilir) biraraya getirilerek tek bir “homojen” örgüt kültürü olarak yansımaları sağlayan gerekli bir unsur olarak değerlendirilmiştir. Böylece örgüt bazında oluşabilecek farklı çıkarlar, değer yargıları, ideolojik farklılıklar, düşünsel ayrılıklar, oluşturulacak tek bir kültür ile manipüle edilebilecektir. Buna en iyi örnek son yıllarda yöneticiler tarafından geliştirilmeye çalışılan, çalışanların bağlılığı ve katılımı programlarıdır.

Bugün yaşanan hızlı değişime etkin cevap verme yeterliliği, örgütün kültürel özelliklerine bağlıdır. Örgüt kültürü, değişim konusunda bir motor veya bir fren olabilir. Bir kültürün değişimlerde motor işlevini görebilmesi için hem homojen (güçlü), hem de esnek (iyi) olması gerekmektedir.

* Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi, Doktora Öğrencisi.

Kişilerin öğrenmesi, onların kültürlerine bağlıdır. Bu onlara denge ve güven vermektedir. Örgütsel kültür, örgüt üyelerine farklı bir kimlik veren ve örgüte bağlanmasına yardımcı olan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunmaktadır. Örgüt tarafından oluşturulan kültür (Organisational Culture) personelin örgütsel davranışına önemli etkide bulunur.

Bu çalışmamda öncelikle örgüt, kültür ve örgüt kültürünün tanımı, anlam ve kapsamı üzerinde durularak, kamu yönetiminde kültürün önemi, örgüt kültürü ve kaynağı ile örgüt kültürünün özellikleri, örgüt iklimi, örgüt kültürünün nasıl başladığı, son olarak da Türk kamu yönetiminde temel sorunlar ve kamu yönetiminde örgüt kültürü ve önemi üzerinde durulacaktır.

I. GENEL OLARAK ÖRGÜT KAVRAMI

A. TANIMI VE ANLAMI

Örgüt nedir? Örgüt adı verilen sosyal birim çok çeşitli açılardan incelenmiş ve yönetim üzerinde en fazla durulan alanı oluşturmuştur.

Örgüt; insanların bir ya da daha fazla gereksinmesini gidermek için, insan madde kaynakları düzeninin ve işleyişinin sürekli yenileştirildiği organik bir sistemdir. Bu sistemde, örgüt amaçlarıyla, işgören (yönetilenler), işgördürenlerin (yönetenler), örgüte çalışma amaçları ve gereksinmelerinin karşılanması, dengelenmesi de söz konusudur.

Bu bağlamda, örgütler, insan amaçlarının, umutlarının ve yükümlülüklerinin biraraya gelmesinden başka bir şey değildir (Toffler, 1991:113).

Örgüt kavramı, insanların bir takım ortak amaçlar ve değerler uğruna ortaya koydukları bir anlaşmayı ve birlikteliği içermektedir (Malinowski, 1990:41).

Bir örgüt, belirli amaçların bir veya birden fazla kişi/grupla gerçekleştirilmesidir. Örgüt yapısı, bir grubun faaliyetlerini eşgüdümleyen, öğelerini birbiri ile uyumlu hale getiren sistemdir (Peker, 1998:61).

Genelde örgütün amacı hedefe ulaşmak için doğru yolu bulma diye tarif edilmiştir. Dolayısıyla organizasyon terimi işletme veya müessesenin, kuruluşun yapısını, örgütünü ifade eder. Fayol'a göre örgütlenme maddi ve kişisel unsurları işletmeye tahsis etme faaliyetidir. Mooney-Rieley'e göre intizam ve usul sağlamak demektir. Bu tanımlar yardımıyla biz örgütlemeyi şu şekilde ifade edebiliriz. Örgütlenme, maddi sermaye ve kişisel üretim faktörlerini yetkili ve verimli bir

şekilde gruplandırma ve yerleştirme faaliyetlerinden oluşan bir eylemdir (Akat, 1998: 71).

Tamer Koçel'e göre; örgüt "iş ve iş", "iş ile insan" ve "insan ile insan" arasındaki düzen ve düzenlemeler olarak görülmektedir (Koçel, 1993:97).

"Organizasyon" sözcüğü, Yunanca organon (uzuv), yani bir canlının yaşamını sürdürmesi için gereksinme duyduğu bir parçasıdır. "Organizasyonun" bir anlamı da "organlaştırma" anlamına gelmektedir.

Örgüt sözcüğü iki ayrı anlamda kullanılmaktadır. Birisi "yapı" iskelet "bina" veya vücut, diğeri "örgütlenme işlemi" yada "yapının oluşturulması" süreci olarak anlatılmaktadır (Tosun, 1998:223).

Örgütler belirli amaçlara ulaşmak üzere kurulmuş toplumsal sistemlerdir. Onlara gerçek niteliklerini kazandıran da bu amaçlarıdır. Örgütün amaçları, kağıt üzerinde saptanmış biçimsel amaçlar olabileceği gibi, uygulamada örgüt üyelerinin kendi aralarında geliştirip kabul ettikleri doğal amaçlar da olabilir.

B. KÜLTÜR KAVRAMI, ANLAM VE KAPSAMI

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

Sosyoloji ve sosyal antropoloji kitaplarında genellikle yer alan Taylor'un tarifine göre "kültür, bilgiyi, imânı, sanatı, ahlâkı, hukuku, örf ve âdeti ve insanın toplumun bir üyesi olması dolayısıyla kazandığı diğer bütün maharet ve alışkanlıkları kapsayan karmaşık bir bütündür (Erkal, 1982:65).

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

Kültür en geniş anlamıyla, bir toplumun tüm yaşam biçimidir. İnsan davranışının öğrenilen yönüdür. Özel bir kültürden söz ettiğimizde, o

toplumdaki insanların toplam olarak paylaşılmış yaşam biçimleridir. Onların duygu, düşünce ve hareketlerinden oluşan kalıplardır. Maddi olabileceği gibi (konutlar, giyimleri, kullandıkları araç gereçler) manevi öğeleri (Din, hukuk, sanat dil, gelenekler v.s.) de kapsar (Tezcan, 1993:13).

Kültür sözcüğünün oldukça uzun bir tarihçesi vardır. Sözcük, Latince'deki "culture" dan gelmektedir. Türk dil kurumu sözlüğü bu kelimeye "ekin" karşılığını vermiştir. Ancak, bugünkü anlamda kültür kelimesini ilk kez Voltaire kullanmıştır. Voltaire'ye göre "culture", insan zekasının oluşumu, gelişimi, geliştirilmesi ve yüceltilmesi anlamına gelmektedir. Sözcük buradan Almanca'ya geçmiş ve 1973 tarihli bir Alman sözlüğünde "kultur" olarak kullanılmış daha sonra bu sözcük, diğer milletlerin sözlüklerine de geçerek "kültür" haline gelmiştir (Eroğlu, 1982:187).

Sözlük, kültürü "bir milletin (toplumun) manevi varlığını ve düşünce birliğini meydana getiren ve sanat mahsüllerinin, ananelerin bütünü olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım oldukça geniş kapsamlıdır ve sayılamayacak kadar çok unsurları, ortak değer yargılarına ve davranış biçimlerini içermektedir. Bununla birlikte, bir ulusu göz önüne aldığımızda, yöresel olarak farklar görürüz. Bunları da, bir genel kültür çerçevesi içinde alt kültürler olarak nitelendirebiliriz (Üçok, 1989: 308).

Her organizasyonun hedefi, amaçları ve bunlara ulaşılmasını sağlayan kaynakları ve faaliyetleri vardır.

Bunlar, ulusal kültürün güçlü ve belirgin özelliklerinin etkisinde oluşmakla birlikte, her organizasyon kendi koşullarına göre farklı özellikler taşımaktadır. Ulusal kültürün etkileni, organizasyonlar arasındaki benzerliklerin kaynağıdır (Berberoğlu, 1990:154-155).

Kültür, insanın meydana getirdiği bir şey ve insani yaşamın şartıdır. İnsan kültürü yaratır, fakat kültür de insanı yaratır. Bu durum ise kültürleşme sayesinde gerçekleşir. Kültürün içe dönüşüm süreci de dediğimiz kültürleşme, kişinin kendi kültürünü oluşturan düşünce, eylem ve duygu biçimlerini özümsemesidir (Tezcan, 1993:13).

Ziya Gökalp medeniyetin beynelmilel olduğunu, çünkü milletler arasında alınıp verilebildiğini ifade etmektedir. Buna mukabil manevi kültür (veya hars) bir milleti millet yapan ve onun öz şahsiyetini belirleyen moral unsurlardan (yani örfler, âdetler, kolektif davranışlar ve kolektif tutumlardan) meydana gelen kültür bölümüdür (Kurtkan, 1974:16).

Kültür kavramının yönetim bilimleri açısından bir tanımını yapacak olursak: “Kültür, kişiden kişiye aktarılabilen bir yaşam biçimi olup, insanın insan tarafından tesis edilmiş ve yaratılmış olan çevresini ifade etmektedir. Şu durumda kültür, bir toplumu (veya örgütü) meydana getiren bireylerin, hem kendi aralarındaki, hem de kendileri ile toplum arasındaki ilişkileri, toplum içerisindeki her türlü bilgiyi, ilgileri, alışkanlıkları, değer ölçülerini, genel durum görüş ve zihniyet ile her türlü davranış şeklini içine alır. Böylece kültür, o toplumda mensuplarının çoğunluğunda ortak olan ve onu diğer toplumlardan (örgütlerden) farklı yapan bir hayat tarzı temin etmektedir (Eroğlu, 1982:3-4).

II. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI VE HALKLA İLİŞKİLER

A. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI

Genel bir ifade ile örgüt kültürü, örgüt içindeki bireyler ve gruplar tarafından paylaşılan ve uyulan değerler olarak tanımlanmaktadır. Herhangi bir probleme ilişkin çözümler kişilerin bu konuda düşünmesine ve giderek bu çözümlerin paylaşılan bir değer olmasına yol açmaktadır (Sabuncuoğlu, 1998:33). Bu anlamda kültür, ortak yaklaşım ve çözüm tarzlarını belirleyen fonksiyonel bir davranış etkenidir.

Diğer bir açıklamada örgüt kültürü, örgütü karakterize eden gelenekselleşmiş, düşünme, hissetme ve tepki verme yollarının bir kurgusu olarak tanımlanmaktadır. Bu anlamda örgüt kültürü, üyeleri bir arada tutan bir sosyal yapıdır (Septra, 1985:426).

Diğer bir tanımda ise örgüt kültürü, örgüt çalışanlarının davranışlarını yönlendiren normlar, değerler ve alışkanlıklar sistemidir (Malinowski, 1990:41).

Örgütün kültürü var olan ve herkes tarafından paylaşılan bir takım değerler ve inançlara göre tanımlanır (Dinçer, 1996:208).

Örgüt kültürü; kurallar, politikalar adet ve gelenekler gibi resmi yapı ve kişiler arası ilişkilerde açıklık, güven, kabul etme ve grup süreçlerine katılma gibi birtakım değer ve tutumlardan meydana gelir. Kültür, örgüt içindeki güçleri birbirine bağlayan, tanımlayan ve güçlendirmeye yardım eden ve hiyerarşideki rolleri tutan, aşağılara uzanmış, yaygın bir magnetik alan gibidir; dolayısıyla kişinin, grubun ve bütün olarak örgütün verimliliğine etki eder.

Örgüt kültürü, bir örgütün içindeki insanlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilir. Kültür, insanlara yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğu ve nasıl

davranmaları gerektiği konusunda duygu ve sezgi kazandırır. Başka bir ifadeyle örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değer ve inançlardır (Dinçer, 1998:208).

Örgüt kültürü, “örgüt üyelerinin paylaştıkları anahtar değerler, standartlar normlar, inançlar ve anlayışlar topluluğu olarak tanımlanabilir (Eren, 2000:391).

Örgüt kültürü, o örgütün çevrede tanınmasını değerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişkili biçimlerini ve düzeylerini de yansıtır. Bu fonksiyonu ile kültür, örgütü topluma bağlayan onun toplum içinde yerini, önemini ve hatta başansını belirleyen en önemli araçlardan biridir (Eren, 2000:391).

Örgüt kültürü “örgüt üyelerinin birbirleri ile aynı zamanda satıcılar, müşteriler ve işletmenin dışındaki tüm insanlarla ilişkilerini kontrol eden örgütte paylaşılan değerlerdir” (Doğan, 1994:58).

Örgütsel kültür yaklaşımı, örgütsel yaşama yeni bir sembolik yaklaşım getirmiştir. Örgütsel kültür yaklaşımı bir sosyal olgu olan kültürün sosyal ve antropolojik temeline dayanmaktadır. Örgütsel kültür kavramı, örgütün sembolik temellerini anlamamıza yardımcı olmaktadır. Örgütsel kültür örgüte ilişkin sadece bir betimleme değildir, örgütün kendi içindeki bir betimlemedir (Çelik, 1998:135).

Örgüt kültürü ile ilgili iki tür düşünceden söz etmek uygun olur: Birincisinde kültür, organizasyonunun sahip olduğu bir değişken olarak ele alınmakta, ikincisinde ise kültür, organizasyon ile özdeşleştirilmektedir. Kültür bir değişken olarak düşünüldüğünde, toplumdaki organizasyona geçen yada yönetim tarafından yaratılan bir olgudur. Kültürün bireylere gelen ortak bir takım sembol ve ifadelerinin ürünü olduğu savunulduğunda, kaynağının sosyal bütünleşme olduğu savunulduğunda, kaynağının sosyal bütünleşme olduğu kabul edilmektedir. Bu durumda, organizasyon ve kültür özdeştir. Organizasyon üyeleri, sembol ve ifadelerle bütünleşmekle kalmaz, kültürü zaman içinde yeniden ve değiştirerek üretirler (Doğan, 1994: 59).

B. HALKLA İLİŞKİLERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN YERİ

Halkla ilişkiler kavramının içerdiği yaklaşımları şekillendiren uygulamalara ve teorideki gelişmelere bakıldığında özellikle 1980’li yıllardan bu yana halkla ilişkilerin örgüt kültürü, etik, sosyal sorumluluk gibi kavramlarla ilişkilendirildiği gözlenmektedir. Değersel yaklaşımlara bu yönelimin temelinde siyasal alandaki gelişmelere paralel olarak liderlere, firmalara, iş dünyasına karşı

son yıllarda artan güvensizlik, sorunlu ekonomik koşullar, artan çevre sorunları gibi global çapta sorunlar gösterilmektedir (Sabuncuoğlu,1998:37).

Örgütsel iletişim, örgüte yeni katılan üyelerin örgüt kültürüyle bütünleşmelerinde önemli bir kanaldır. Örgütsel kültür, yeni üyelerin formal ve informal iletişimini sağlar. Formal iletişim, iş tanımları ve işe yöneltme toplantıları, informal iletişim ise hikaye ve dedikoduları kapsar. Örgütsel kültür yeni üyelerin örgütsel sosyalizasyonu için son derece önemlidir. Örgütsel kültür, üyelerin kültürel tarih, değerler, normlar ve beklentileri öğrenmesine yardım eder (Çelik,1998:141).

Örgütsel kültürün anlamlı kılınması ise ancak iletişim sağlanmasıyla gerçekleşir. Bundan dolayı örgütsel kültür ile iletişim arasında çok yakın bir ilişki vardır. İletişim yoluyla örgütsel kültürün temel öğeleri olan değerler, normlar, hikayeler, tarih, gelenekler diğer bir deyişle örgütün sembolik dünyası yorumlanabilir (Çelik, 1998;141).

Kültür ve halkla ilişkiler bağlantısı iki noktada kurulmaktadır. Öncelikle halkla ilişkilerin ulusal kültürlerle ilişkisi vurgulanmaktadır. Buna göre organizasyonlar içinde faaliyet gösterdikleri ulusların kültürlerinden etkilenmektedirler. Hem çalışanlar aracılığı ile ulusal kültürlerdeki değerler, normlar, varsayımlar organizasyona taşınmakta hem de müşteri kitlesinin kültürel özelliklerinin, üründen beklentileri ve satın alma davranışını şekillendiren bir unsur olarak dikkate alınması gerekmektedir. Ancak bunların da ötesinde halkla ilişkileri doğrudan etkileyen bir boyut olarak firma imajının, sosyal sorumluluk anlayışı ve bunun topluma yansıma biçimlerinin belirlenmesinde toplumun değer yargılarının iyi analiz edilmesi gerekmektedir. Halkla ilişkiler uzmanının hangi mesajların, hangi sembollerin ne şekilde kullanılacağını, bunların etkilerinin neler olacağını belirlerken kültürel yapıyı göz önüne alması gerekmektedir. Bu bağlamda dış halkla ilişkiler faaliyetlerinde ilişki içinde bulunan toplumsal birimlerin kültürleri, ikenği ve performansı belirleyici bir faktör olarak gündeme gelmektedir (Sabuncuoğlu, 1998:38).

Halkla ilişkiler ile kültür arasındaki ikinci bağlantı noktasını örgütsel kültür oluşturmaktadır. Burada da iç halkla ilişkiler çalışmalarının bir belirleyicisi olarak bireyleri etkileyen ulusal kültür kadar organizasyonda paylaşılan örgütsel kültürün etkilerinin analiz edilmesi gerekmektedir. Organizasyondaki çalışan davranışını yönlendirmek, bir organizasyonel kimlik yaratmak, iş görenleri belirli örgütsel hedeflere kilitlemek, toplam kalite yönetimi gibi yeni yönetsel modelleri hayata geçirmek konusunda bir araç olarak gündeme gelen örgüt kültürü kavramı

halkla ilişkiler faaliyetleri içinde yeni bir odak olarak görülmektedir (Sabuncuoğlu, 1998:38).

Halkla ilişkiler uzmanlarının hem örgüt içindeki çalışanlarla hem de örgüt dışındaki toplumsal ve kurumsal birimlerle sürekli ve iki yönlü bir iletişim sistemi kurarak ortak değerler yaratmaları gerekmektedir. Kültürel unsurlara, (değerlere, normlara, inançlara) hitap eden bir halkla ilişkiler anlayışı hem organizasyon içinden hem de organizasyon dışından destek ve bağlılık yaratmayı kolaylaştırabilmektedir (Sabuncuoğlu, 1998:38).

C. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜT İKLİMİ

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

Örgüt iklimi, örgüt kültürüyle yakından ilgilidir ve çalışanların değerleri ile örgüt kültürü arasındaki uyumu ölçer. Örgüt iklimi insanların, işletme içinde çalışmanın nasıl olması gerektiğine dair beklentileriyle, bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine dair algıların sonunda oluşan genel bir havadır. Eğer çalışanlar işletmenin kültürünü benimsiyorlarsa örgüt iklimi iyidir; aksi halde zayıf veya kötüdür (Dinçer, 1998:211).

Örgüt iklimi, örgüte kimliğini kazandıran, görevlilerin davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan özellikler dizisidir. Halpin, okullardaki örgütsel iklimi bir doğru üzerinde düşünmekte, açık ve kapalı uçlar arasında değişiklik gösteren özellikler bütünü olarak görmektedir (Çelik, 1998:142).

Örgüt iklimi örgüt kültürüne göre daha kısa sürelidir. Yani genellikle geçicidir ve nispeten kısa zaman aralıkları içinde farklılıklar gösterebilir. Ancak işletme içinde çalışanlara hakim olan hava, onların motivasyonunu, moralini ve dolayısıyla başarıyı önemli oranda etkiler. Kötü bir iklimden işletme zarar görebilir (Dinçer, 1998:112).

Örgütsel iklim ile örgütsel kültür arasında bazı farklılıklar vardır. İklim iş görenlerin davranışsal ve tutumsal özelliklerini sergilemektedir. Ve daha çok

deneysel ve dış gözlemlere dayanmaktadır. Kültür ise, daha çok örgütün görünen öğelerini ortaya koymaktadır. Örgütsel kültür, temel grupsal değerleri ve mesajları kapsar; grup üyelerine mecazi ve paylaşılmış örgütsel düşünce ve duyguları sunar. Bu durum örgütün dışındakiler tarafından kolayca anlaşılmaz. Kavram olarak örgütsel kültür ve iklim arasında farklılık olmakla birlikte yakın bir ilişki de vardır. Kültür ve iklimin örgütün temel değerleri ve normları üzerinde büyük etkisi vardır. Örgütsel kültürün eylemlerde süreklilik, örgütsel davranışlarda uyum sağlar, böylece örgütsel iklimin ortaya çıkmasında önemli rol oynar (Çelik, 1998:143).

D. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TEMELİNİ OLUŞTURAN ÖZELLİKLER

J.V. Maanen, kültürün temelini oluşturan yedi özellikten bahsetmektedir.

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

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

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

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

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

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

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

Diğer bir tanımda örgüt kültürünün özellikleri şöyle sıralanmıştır (Doğan, 1994:60): Normlar, hakim değerler, felsefe, kurallar ve örgüt iklimi. Bunlardan örgüt ikliminin örgüt kültürü ile yakından ilişkisi olduğu söylenebilir.

E. ÖRGÜTSEL DEĞİŞME VE YENİLİK

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

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

Değişme kavramına oldukça farklı anlamlar verilebilmektedir. Bunlar arasında (1) hareket, yer değiştirme veya bir durumdan diğer bir duruma geçiş, (2) gelişme, büyüme, kalkınma, (3) geleneklerin, kalıplaşmış eski düşünce sistemlerinin ve atalardan kalma yaşantı şekillerinin terk edilmesi (4) daha yüksek bir verimlilik ve etkenlik derecesinin gerçekleştirilmesi, v.b. sayılabilir (Peker, 1995:2).

Örgütsel değişme, bilimsel gelişmelerin uygulamaya sokulması sonucu oluşan teknolojik gelişmelere paralel olarak gelişen bir süreç olarak kabul edilebilir. Örgütsel değişme, “örgütün elemanlarında, alt sistemlerinde, bunlar arasındaki ilişkilerde ve örgütle çevresi arasındaki etkileşimde meydana gelebilecek her türlü değişme olarak tanımlanmaktadır.

Bir başka yaklaşım ise, örgütsel değişmeyi örgütün teknolojik donanımına dayandıran yaklaşımdır. Buna göre ise, örgütsel değişim, eskimiş teknolojilerin iş görme yöntem ve araçlar-terk edilerek yeni teknolojilerin benimsenmesi ve kullanılması ile olanaklıdır (Peker, 1995:2).

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

Örgütsel değişimin en önemli boyutu ise örgütsel amaçların sürekli iyileştirilmesidir. Örgütün müşteri isteklerine uygun nitelikli mal veya hizmet üretmesi, toplumda bir saygınlık kazanması, kazandığı saygınlığı sürdürebilmesi,

rekabet ortamında tutunabilmesi, örgütsel değişimin ön de gelen amaçları olarak kabul edilmektedir (Peker, 1995:4).

Örgütsel değişim dünyadaki teknolojik gelişmelere paralel olarak gelişen bir süreç olarak kabul edilebilir. Örgütsel değişim, “örgütün elemanlarında, altsistemlerinde, bunlar arasındaki ilişkilerde ve örgütle çevresi arasındaki etkileşimden meydana gelebilecek her türlü değişim” olarak tanımlanmaktadır (Aykaç, 1991:117).

Örgüt personeli, rasyonel-ekonomik insan, sosyal insan, özbenliğini gerçekleştiren insan veya karmaşık insan nitelendirmelerinden hangisi ile nitelendirilirse nitelendirilsin, örgütsel değişimin büyük ölçüde örgüt içerisindeki insana bağlı olduğu söylenebilir. Özellikle, planlı değişim yöntemi ile örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinin istenmesi durumunda, örgüt içindeki insanın önemi daha da artmaktadır. Örgütsel değişim, örgüt personelinin kişisel değişim derecelerinin matematiksel toplamı olarak kabul edilmesi mümkün olmamakla beraber, kişisel değişim derecelerinin; başka bir ifadeyle, kişisel zihniyet değişim derecelerinin; örgütün değişim derecesini önemli bir ölçüde etkilediğinden, örgütsel değişim, kişisel değişimin bir fonksiyonu olarak nitelendirilebilir (Aykaç, 1991:117).

G. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ OLUŞTURAN UNSURLARIN YARATTIĞI İŞLEVLER

Örgüt kültürünü oluşturan unsurların yarattığı işlevleri şöyle açıklayabiliriz (Norman, 1991:166-169):

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

Örgüt kültürü belirli bir zamanda bir örgütün özelliklerini oluşturmakta ve 3 önemli boyutu içermektedir.

1- Örgütsel değerler: Değer davranışlar konusundaki kapsamlı ve genel inançlardır. Kişiler, bu sonuçlara ulaşmak isterler. Örgütsel değerler de buna

benzer. Tek fark, örgütsel değerlerin organizasyondaki kişilerin inançlarından oluşmasıdır.

2- Merasimler, örgüt kültürünün diğer boyutunu oluşturur.

3- Kahramanlar ve Liderler: Temel değer ve inançlar nasıl örgüt kültürünün, özünü oluşturuyorsa, Lider ve kahramanlar bu değerleri simgeleyen, ortaya koyup, o kültürün gücünü temsil eden kişilerdir (Doğan, 1994:60).

III. TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖNEMİ

A. KAMU YÖNETİMİNDE TEMEL SORUNLAR

Kamu yönetiminde bugün çok büyük sorunların yaşandığı herkes tarafından bilinen, kabul edilen ve söylenen bir gerçektir. Ancak teşhiste birleşilmesine karşın, hükümetler ve yasama meclisleri kesin tedaviye bir türlü yanaşmamaktadırlar.

Mevcut devlet kuruluşları, kilo vermesi gereken şişman insanlara benzer. Daha az yiyip daha çok spor yapılmalıdır. Kamu kuruluşlarının şişmanlığını azaltmak için, eskimiş uygulamalar ve çalışma biçimlerinin değiştirilmesi gerekir. Asıl amaç, daha küçük, daha esnek, daha hızlı, daha az maliyetli ve daha kaliteli bir devlet işleyişi olmalıdır.

Ayrıca merkeziyetçi yönetim kırtasiyeciliği artırmakta, acil gereksinimlerin karşılanmamasına yol açmakta; hizmet ve yatırımlarda yerindelik olasılığını azaltmakta; yerel halkın kendisini çok yakından ilgilendiren ve etkileyen kamu hizmetleriyle bağlantısını koparmakta, halk katılımını azaltmakta, kamu kaynaklarının, günün iktidar partisi hesabına daha yanlı ve partizanca kullanımına yol açmakta, bunun yerel düzeyde denetimine olanak tanımamakta, bu nedenlerle de hizmet etkinliği kaybolmakta, kıt kaynaklar verimli kullanılmamaktadır (Çöker, 198:15).

Bugün kaliteli bir kamu yönetiminin en belirgin ilkeleri demokratik, saptanmış standartlara ve hukuka uygun, saydam ve verimli olmasıdır. Merkeziyetçi yönetim bunu sağlayamamaktadır (Çöker, 198:16).

Türkiye, basiretsiz yöneticilerin neden olduğu, gününü doldurmuş ve israfa sebebiyet veren kalitesiz sistemlerin yükünü artık kaldıramamaktadır. Türkiye değişim sürecindedir. Ancak, dünya daha hızlı değişmektedir. Bu bakımdan gerçekleri görüp kaybedilen zaman yakalanmalıdır. Artık fırsatları değerlendirmek ve alışkanlıklarımızı sorgulamak gerekir (Akgül, 1999:120).

Vatandaşlarımız, ülkenin geleceği ve politik sistem hakkında çok endişeliler. Ülkede tam bir politik, ekonomik ve sosyal belirsizlik gözlenmektedir. Böyle bir ortamdaki Türkiye'nin temel problemleri şöyle belirtilebilir (Akgül, 1999:120).

- 1- İnsan hakları ve demokratikleşme sürecinde geri kalmışlık,
- 2- Politik istikrarsızlık ve partizanlık,
- 3- Seçim kampanyalarındaki finansman problemi,
- 4- Benzeri olmayan merkezi planlama anlayışı,
- 5- Kamu kurumları arasında fazla çatışma alanı olması,
- 6- Devletten soğutacak kadar kötü devlet hizmeti,
- 7- Bürokrasi terörü,
- 8- Milyarlarca liralık devlet israfı ve konut imkanlarıyla gösteriş merakı,
- 9- Verimsiz çalışan hantal ve kalitesiz kamu yönetim sistemi.
- 10- Dünyada eşi olmayan ve bir nevi işsizlik sigortası modeli olan verimsiz devlet istihdam politikası.
- 11- Kötü ekonomik yönetim.
- 12- Siyasi, ekonomik ve sosyal alandaki hukuka ve ahlaka aykırılıklar,
- 13- Kamu kaynaklarının bölüşümü ve yaygın yolsuzluk.

Ülkemizde Devlet yapısının ve demokratik kurumların işleyişinde önemli sorunlar vardır. Özcesi Türkiye'de devlet ve demokrasi yozlaşmıştır. Bu sonuca ulaşıldığını kanıtlayan pek çok gösterge, belirti, olay ve olgu ortaya çıkmış olmakla birlikte, sorunun çözülmesi yolunda yeterli düzeyde yönetsel, hukuksal ve kurumsal önlem alınmamaktadır. Hatta konu bilimsel düzeyde dahi yeterli ölçüde tartışılmamaktadır (Yaşamış, 1997:131).

Devletin ve demokrasinin yozlaşması sonucuna yol açan iki temel neden erdemlilik yönetiminin temel ölçütleri olan yeteneklilik ve yeterlilik ilkelerinin terk edilmesi ve gerek devletin ve gerekse demokratik kurumların yönetiminde başarıyı yönetimi ilke ve yöntemlerinin uygulanma olanağı bulamamalarıdır. Oysa, yeterli bir siyasal irade altında yozlaşmanın önlenmesi olanaklıdır. Yozlaşmanın önlenmemesi ise Türkiye Cumhuriyeti Devleti'nin geleceğinin ipotek altına alınması ile eş anlamlı olacaktır. Ülkenin en büyük talihsizliği ise olayı bu boyutları ile görebilecek ve gerekli çözüm önlemlerini uygulamaya koyabilecek yeterli sayıda devlet adamından yoksun bulunmasıdır (Yaşamış, 1997:131).

Geçmişin değil, gelecek çağın rekabetçi zihniyeti ile düzenlemelerin yapılması ve geleceğe hazırlanılması yanında, Türkiye'nin rekabet gücünün artırılmasına katkı sağlayacak ve kamu yönetiminde israfı önleyerek kaliteyi esas alan tedbirlerin alınması gerekmektedir (Akgül, 1999:120).

B. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE ÖNEM VERİLMESİNİN NEDENLERİ

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

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

3. İnsana Değer: İşletmedeki personelin müşterilerle birlikte en değerli varlık olarak görülmesi eğilimi artmaktadır.

Bir hava kargo şirketinin kullandığı, “uçaklar değil, insanlar teslimat yapar” sloganı, insanların daha önemli varlıklar olduğunu gösteren güzel örneklerdendir (Fidan, 1996:24).

C. TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖNEMİ

Türk Kamu Yönetiminde başansızlığın önemli nedenlerinden biri “Örgüt Kültürü”nün gereğinin yöneticiler tarafından anlaşılammış olmasıdır. Örgüt kültüründen teoride söz edilirken, uygulamada insan kaynakları işletmelerin en değerli varlıkları olarak görülüp gözetilmemektedir.

“Liderlik” ve “Motivasyon” faktörlerine gereken önemin verilmemesi nedeniyle tüm bölümlerin, tüm çalışanların katılımının sağlanmaması sonucunda kamu yönetiminde istenilen sonuçlara ulaşılamamaktadır.

Türkiye’de klasik yönetim anlayışına sahip örgütlerde, her departmanın diğerlerinden bağımsız bir “krallık” ilan etmiş olması, kamu yönetiminin verimli, hızlı, etkin bir şekilde çalışabilmesine engel olmaktadır.

Eğer, gerçek anlamda bir kültürel değişiklik yapılmazsa, üst yöneticilerin sadece “bekçilik” yapmak durumunda kalması mümkün olacak. Kültür değiştirilemezse, üst yöneticinin değişmesi ile her şeyin eski haline dönmesi ve böylelikle geçici bir moda halini alması söz konusu olabilecektir.

Günümüzde organizasyon kültürü kuruluşların rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü organizasyon kültürü, işletmenin amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticilerin seçilen stratejiyi yürütmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran önemli bir araçtır (Eren, 2000:399).

Güçlü örgüt kültürüne sahip olan işletmelerde, işgörenlerin nasıl davranmaları gerektiğini belirten yerleşmiş davranışsal parametreler oluşturulur (Eren, 2000:394).

Örgüt kültürünün, yönetsel etkinlik yaranna kullanılabilmesinde en önemli görev, üst yönetim kadrolarına düşmektedir. Temel hedeflere ulaşabilmek için, en uygun alt amaçların neler olabileceği; organizasyon üyelerince paylaşılmış öncelikle istenen değer tutum ve normların neler olması gerektiği; ne gibi geleneklerin sürdürülmesinin yarar sağlayacağına ilişkin konuların titizlikle değerlendirilmesi gerekir. Değişen çevre koşullarının etkisi ile uzun bir zaman diliminde olsa da örgüt kültürünün kısmen yada tümüyle değişimi için, esneklik unsurunun önemi dikkate alınmalıdır.

Kişilerin çalıştıkları örgütün kültürünün, onların davranışları üzerindeki etkisi büyüktür. Örgüte katılan yeni üyeler hem örgüte kendi değerlerini getirmekte, hem de örgütte varolan değerlerden o örgütün kültüründen etkilenmektedirler. Ayrıca, işletme çalışanlarını seçen, onları eğiten, işletmenin politika ve kurallarını oluşturan, liderlik özellikleri ile işletme içinde ahlaklı bir örgüt kültürünün oluşmasına katkıda bulunan üst yöneticilerin davranış ve değerlerinin etkisi büyüktür. Eğer örgütlerde çalışan üst yöneticiler ahlaklı ise ahlaklı olabilir, eğer değilse de ahlaklı hale getirilmelidir (Doğan, 1994:73).

SONUÇ

Türk kamu yönetiminin başarılı ve yozlaşmaları önleyecek bir yönetim yapısına sahip olabilmesi için aşağıdaki özelliklere uyulması gerekmektedir:

- Değişimin gereğine inanılması.
 - Yöneticilerin ve çalışanların asgari bir yetenek düzeyinde olması.
- Klasik (Taylor) yönetim modeli en basit bilgi ve yetenekteki insanlara uygulanmak üzere geliştirilmiştir. Oysa örgüt kültürünü benimseyenler en zoru başarabilmektedir.
- Uzun vadeli hedeflere önem verilmesi ve tüm çalışanların hedef birliği içinde sebatla çalışması.
 - Tüm örgütün disiplinli, planlı ve ölçülü davranması.
 - Grup çalışmalarına geniş yer verilmesi, bireyciliğin teşvik edilmemesi.
 - Verilerden (gerçeklerden) hareket edilmesi, ölçüm istatistik ve bilimsel/objektif yöntemlerin yaygın şekilde kullanılması.
 - Sürekli gelişme (sistem geliştirme) yaklaşımının benimsenmesi ve bu doğrultudaki çalışmaların günlük faaliyetler arasında yer alması.
 - Kalite üstünlüğü sağlamada gerekli olan ileri sistemlerin ve yöntemlerin uygulanması.

Yönetim sisteminin etkin ve verimli çalışmasında yöneticilerin rolü yaşamsal önem taşımaktadır. İyi bir yönetici elinde, kötü çalışan bir birim, iyi çalışan bir birim haline dönüşebilmekte; kötü bir yönetici elinde ise iyi çalışan bir kuruluş, hızla bu niteliğini yitirmektedir.

Özellikle üst düzey yönetici seçimi ve yetiştirilmesi, üzerinde önemle durulması gereken bir konudur.

Etkili ve verimli çalışan bir kamu yönetimi oluşturmak için öncelikle işlevlerin, görevlerin yerine getirilmesine yönelik olarak hangi işlerin, nasıl yapılacağına ayrıntılı olarak görev ve çalışma yönergeleriyle belirlenmesi gerekmektedir. Kuşkusuz bütün bu hedeflere ulaşılabilmesi, sorunların ve çözümlerin bütüncül bir yaklaşımla ele alınmasına, yönetimi geliştirme çalışmalarının kurumsallaştırılmış bir biçimde sürekliliğinin sağlanmasına ve her şeyin başı olan insan unsurundan en iyi şekilde yararlanılmasına bağlı bulunmaktadır.

KAYNAKÇA

- Akat, İtler, **Sanayi İşletmelerinde Kurumlaşma ve Şirket Kültürü**, TOBB, Ankara, 1992.
- Akat, Ömer, **Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Planlama**, Bursa, Ocak 1998.
- Akgül, Aziz, “Kamu Yönetiminde Toplam Kalite ve İsrafin Önlenmesi, Şişman Devletten Etkin Devlete”, **Yeni Türkiye Dergisi**, Mart-Nisan 1999.
- Akıncı, Z. Beril, **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, İstanbul, İletişim Yayınları, 1998.
- Aykaç, Burhan, “Yönetimin İyileştirilmesi ve Örgütsel Değişim”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 24 Haziran Sayı: 2, 1991.
- Berberoğlu, Güneş, “Örgüt Kültürü ve Yönetimsel etkinliğe Katkısı”, **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 1990, C: VIII, s: 1-2.
- Çelik, Vehbi, “Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi” **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 26, Sayı 2, Haziran 1993.
- Çöker, Ziya, “Bugünkü Yapısı İçinde Kamu Yönetiminde Toplam Kalite İlkeleri Uygulanamaz”, **İdarecinin Sesi Dergisi**, 1998.
- Dinçer, Ömer, **Stratejik Yönetim**, 3. Baskı, İstanbul 1996.
- Doğan, Selen, “İnsan Kaynakları Potansiyelini Arttırmada İşletmeleri Etkinliğe Götüren Yol, Örgüt Kültürü”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 30, sayı 4, Aralık 1997.
- Eren, Erol, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beşinci Baskı, İstanbul.
- Eren, Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, 4. Baskı, İstanbul, Beta Yayın Dağıtım, 1998.
- Erkal, Mustafa, **Sosyoloji (Toplum Bilim)**, K.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, Trabzon, 1982.
- Eroğlu, Feyzullah, “Türk Kültüründe Motivasyon” **Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Araştırma Merkezi İşletme Dergisi**, C. 5, Sayı: 3-4, Erzurum, 1982.
- Ertekin, Yücel, **Örgüt İklimi**, TODAİE Yayınları, Ankara 1978.
- Fidan, Yahya, “Örgüt Kültürünün Verimlilik Artışına Etkisi”, **Verimlilik Dergisi**, Milli Produktivite Merkezi Yayını, 1996/2.

- Koçel, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, 1993.
- Kozlu, Cem, **Kurumsal Kültür; Amerika, Japonya ve Türkiye; Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü**, İstanbul, Bilkom Yayınları, 1986.
- Kurtkan, Amiran, **Genel Sosyoloji**, İstanbul, 1974.
- Maanen, John VAN, “People Processing Strategies of Organizational Socialization”, **Organizational Dynamics**, AMACOM, New York, Spring, 1978.
- Malinowski, Bronislaw, **İnsan ve Kültür**, Çev. Fatih Gümüş, V Yayınları, Ankara, 1990.
- Norman, Richard, **Service Management; Strategy and Leadership in Service Business**, John Wiley Ltd., New York, 1991.
- Özkalp, Enver ve Kirel, Çiğdem, **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Eğitim ve Sağlık Bilimleri Araştırma Çalışmaları Vakfı No: 111, Eskişehir, 1996.
- Peker, Ömer, **Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği**, TODAİE Yayınları, No: 258, Ankara, 1995.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, **İşletmelerde Halkla ilişkiler**, Bursa, 1998.
- Septra, Roy, “Creating a Candid Corporate Culture”, **Journal of Business Ethic**, Vol. 4. No: 5 October, 1985, s: 426.
- Sorgut, A. Selami, **Kültürlerarası Farklaşma ve Yönetim**, 1. Baskı, Ankara, 1994.
- Şişman, Mehmet, **Örgüt Kültürü, (Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma)**, Anadolu Üniversitesi, 1994.
- Tezcan, Mahmut, **Kültür ve Kişilik** (Psikolojik Antropoloji)
- Tosun, Kemal, **İşletme Yönetimi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1998.
- Toffler, Alvin, **Gelecek Korkusu Şok**, (Çev. Selami Sorgut), İstanbul, 1981.
- Üçok, Tengiz, “Organizasyon Kültürünün Oluşumu”, **D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, C: 4, s: 1-2.
- Yaşamış, Firuz Demir, “Oklokrasi ya da Demokrasinin ve Devletin Yozlaşması”, **Yeni Türkiye Dergisi**, Ocak-Şubat 1997.