

Örgüt Kültürü: Kuramsal Bir Bakış¹

Organizational Culture:A Theoretical Overview

Ayşe ŞİMŞEK²

Özet

Özellikle 1980'lerin başından itibaren örgüt ve yönetim kavramlarına, kültürel yönden yaklaşım biçimi önem kazanmaya başlamış; ulusal, bölgesel kültürlerin yönetim süreçleri ve işlevleri üzerindeki etkilerinin araştırılmasının yanında "örgüt kültürü" kavramı üzerine yapılan araştırmalar da ilgi görmeye başlamıştır. Örgüt kültürü konusunda son yıllarda daha çok işletmelere yönelik araştırmaların yapıldığı görülmüştür. Bu araştırmalarda örgüt kültürü, örgütlere özgü bazı özellikler, süreçler ve yapılar dikkate alınmıştır. Yapılan bu çalışmada alan yazında yapılan örgüt kültürü ile ilgili çalışmalar incelenerek kavrama yönelik elde edilen bilgilerin paylaşılması amaçlanmıştır. Çalışma sonucunda örgüt kültürünün çalışanların örgüt içindeki davranışını temelden etkileyerek; hiçbir insanın, toplumun kültüründen bağımsız davranmadığı gibi hiçbir çalışanın da örgüt kültüründen bağımsız davranamayacağı görülmüştür.

Anahtar Sözcükler: Örgüt, Kültür, Örgüt Kültürü

Abstract

Especially since the early 1980s, the concept of organization and management has begun to gain importance as a form of approach from the cultural point of view; research on the management processes and functions of national and regional cultures as well as investigations on the concept of "organizational culture" have begun to attract interest. Research on organizational culture has been conducted in recent years oriented more operation. In these researches, some features, processes and structures specific to organizational culture and organizations have been taken into consideration. In this study, it is aimed to share knowledge obtained about the concept by analyzing studies related to organizational culture in the field. As a result of the study, the organization have seen affects the behavior of the cultural workers in the organization and no human being can act independently of the culture of the society and no employee can be treated independently of the organizational culture.

Keywords: Organization, Culture, Organizational Culture

¹Bu çalışma Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü 10030268 numaralı " Okul Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Algısı" adlı yüksek lisans tez çalışması kapsamında gerçekleştirilmiştir.

²MEB, İlköğretim Matematik Öğretmeni, Burdur, Türkiye, aysesimsek1002@gmail.com

Giriş

Örgütler; belirli bir amacı gerçekleştirmek için iki veya daha fazla kişinin çabalarının birleşmesi sonucu ortaya çıkan işbirliği sistemleridir (İşcan ve Timuroğlu, 2007). Bu işbirliği sistemi de örgütsel davranışın daha iyi tanımlanması ve çözümlenmesi için örgütlerdeki baskın kültürün araştırılmasını gerektirmiştir (Arslan, Satıcı ve Kuru, 2005). Her toplum, zaman içerisinde o toplumda yaşayan insanların çoğunun tutumlarını tanımlayıcı bir kültürel yönelim geliştirdiği gibi örgütler de kendi kültürlerini yaratma uğraşı içerisinde girmişlerdir (Terzi, 2000, s. 7, 8).

Özellikle yetmişli yıllarda Japon örgütlerinin artan başarısının arkasındaki sebepleri anlamaya dönük bir ilginin ortaya çıkmasıyla yönetim uygulamalarında örgütsel, bireysel ve toplumsal farklılıklar göz önüne alınmaya başlanmıştır. Böylece 1980'li yıllardan itibaren yönetim ve örgütsel davranış biliminin en çok üzerinde durulan konularından biri olan örgüt kültürü kavramının; örgütsel davranış anlamak, yorumlamak ve değerlendirmek amacıyla kullanımı yaygınlaşmıştır (Çelik, 2000, s. 1; Terzi, 2000, s. 19-25).

Örgüt kültürünün kuramsal temellerini 1980'lerde Ouchi "Teori Z" (1981), Peters ve Waterman "Yönetme ve Yönelme Sanatı: Mükemmeli Arayış" (1982), Deal ve Kennedy "Örgüt Kültürü" (1982) isimli kitaplarında oluşturmuşlardır. Böylece pek çok araştırmacının kültürü açıklayan ve araştıran çalışmalarıyla "kültür" kavramı popüler hale gelmiştir. Neticede örgütlerin gelişmesinde kültür artık kavram olarak kabul edilmiştir (Akt. Hoy ve Miskel, 2010, s. 164; Akt. Çelik, 2002, s. 24). Sonrasında ise Bariey, Meyer ve Çanh (1988), Smircich ve Çalan (1987) gibi araştırmacılar da yaptıkları çeşitli çalışmalarla örgüt kültürü kavramının gelişmesine katkı sağlamışlardır (Akt. Ölçüm Çetin, 2004, s. 6).

Bu kavramı ilk defa alana kazandıran Pettigrew (1979, s. 574) örgüt kültürünü, "Bir grup tarafından paylaşılan anlamlar sistemi" olarak tanımlamış ve bu sistemi sembol, dilideoloji, inanç, tören ve mit (efsane)'lerin oluşturduğunu belirtmiştir. Hofstede (1980) örgüt kültürünü "Bir grubun üyelerini diğerinden ayıran zihnin kolektif olarak programlanması" şeklinde ifade etmiştir.

Schein (1983, s. 16-17) da bu konuda bir kültürün oluşturulma sürecinin kurucu bir grubun etkisiyle başladığını ileri sürmüştür. Her örgütün tarihinde bu oluşumun bir dereceye kadar aynı olabileceğini belirterek; izlediği temel aşamaları: (1) Kurucu yeni bir girişim için bir fikre sahiptir. (2) Kurucu grup sahip oldukları fikrin bazı risklere girmeye değer ve elverişli bir fikir olduğu konusunda hem fikir olduklarından ilk uzlaşmanın temellerini atar. (3) Kurucu grup semeye artırımı, bina temini, patent alımı vb. örgütün temellendirilmesi için planlayıcı eylemlere başlar. (4) Kurucuların belirlediği ilkelere göre örgüte alınan diğer çalışanlar işlevlerini yapmaya ve örgütün tarihini geliştirmeye başlar şeklinde belirtmiştir.

Örgüt kültürü "Bir örgütün üyesi olan insanların ortaklaşa paylaştıkları inançlar, değerler, normlar, semboller ve uygulamalar"dır (Şişman ve Turan, 2005, s. 133). "Bir örgütü diğer örgütlerden farklı kılan, bir grubun algı, düşünce ve davranışlarını belirleyen; iç bütünleşme ve dış çevreye uyumu sağlayan; kurucunun, liderin ve üst yönetimin felsefesini yansıtan ve örgüt üyelerince kabul edilip paylaşılan; varsayımlar, değerler, semboller ve yorumlar bütünüdür" (Demir, 2007, s. 17). Eren (2008)'e göre ise örgütler farklı kültür mozağine sahip bireylerden oluşan, görevsel ve mesleki norm ve ölçütlerle bir arada bir grup oluşturmanın doğal bir sonucu olarak diğer örgütlerden farklı ama kendi içlerinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmuşlardır. Oluşan bu sistem, örgüt içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada var olmasına yardım eden bu oluşumu örgüt kültürü olarak tanımlamaktadır. Hoy ve Miskel (2010) örgüt kültürünü, birimleri bir arada tutan ve onlara ayırt edici bir kimlik kazandıran, paylaşılan yönelimler sistemi olarak tanımlamaktadır.

Yapılan bu tanımlardaki bazı farklılıklara rağmen bir takım ortak noktaların da olduğu görülmektedir. Bu ortak noktaların: (1) Örgüt üyelerince paylaşılan bir değerler bütünü olduğu; (2) bu değerler bütünü örgütün bütün üyelerince sorgulanmaksızın doğru kabul edildiği; (3) yapılan tanımlarda genellikle kültürün zaman içinde karşılaşılan örgütsel varlık sorunlarına bulunan çözümlerden ve bunlara ilişkin genel kabullerden temellendiği, (4) örgüt içindeki sembollerin, bunlara yüklenen anlamların, hikayelerin ve geçmiş olayların hem ortak kültürün yaratımı ve iletimini sağlayan hem de davranışları yönlendiren kültürel unsurlar olduğu belirtilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s. 38). Kısacası örgüt kültürünün örgütlerde paylaşılan maddi ve manevi unsurlardan oluştuğu

konusunda ortak fikirler bulunmaktadır (Yılmaz ve Eroğlu, 2010, s. 113).

Örgüt kültürünün oluşum süreci temelde toplumsal kültürün oluşumuyla benzer bir süreçle ortaya çıkmaktadır. Bu açıdan örgüt kültürü önce örgüt-çevre ilişkileri nedeniyle ortaya çıkan uyum sorunları ile örgüt içi ilişkilerin bütünleşmesine yönelik sorunlara çözümler üretir. Üretilen bu çözümler benzer sorunların çözümünde de kullanılır. Böylece kullanılan bu çözümler belli bir süre onra benimsenen doğrular olarak kabul edilerek; normlara, değerlere, inançlara dönüşür. Sonrasında ise bu normlar, değerler ve inançlar örgüt üyelerince paylaşılır ve örgüte yeni katılanlara aktırılır. Böylece örgüt kültürü bu süreçlerden geçerek oluşturulur (Doğan, 2007, s. 109).

Örgüt kültürü (1) Öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgu olma, (2) Grup üyeleri arasında paylaşılır olma, (3) Yazılı bir metin halinde olmama ve örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alma, (4) Düzenli bir şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranışsal kalıpları içermeye gibi özellikler taşımaktadır (Eren, 2010, s. 138). Bunun yanı sıra örgüt kültürü çalışanların davranışlarını şekillendirmekte ve örgüt içinde bireyler arası ilişkileri etkilemektedir. Uyum sağlayabilir ve değişebilir nitelikler barındırmaktadır. Birden fazla kişinin bir araya gelerek oluşturması bakımından sosyal nitelik taşımaktadır. Semboller ve sembolik hareketler aracılığıyla öğrenilebilir, öğretilir ve gelecek nesillere aktarılabilir. Zamanla oluşan bir kavram olması nedeniyle geçmiş zamana bağlı olarak belirlenmektedir. Örgütün bütününe yönelik olup, her kademe de çalışan personele ait duygu, düşünce, değer ve inançlar bütününe ifade etmektedir. Yapı, strateji ve sistem gibi teknik unsurlarla personel, yönetim tarzı ve yetenek gibi beşeri unsurlar arasında bağlantıyı ve uyumu sağlamaktadır. Örgüt üyelerinin düşünce, istek ve davranışlarının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Kültürel öğelerin oluşumunda, insanlar arası duygusal ilişkiler önemli rol oynadığından, kültür değişkenleri duygusal öğeler içermektedir. Kültürün çekirdeğini, örgüt çalışanlarının zihinlerinde yarattıkları dış dünya ile ilgili deneyimlerine düzen ve anlamlılık getiren, doğruluğu sorgulamadan kabul edilen varsayımlar oluşturmaktadır (Ekşi, 2009, s. 167).

Örgüt kültürünün temelini ise bir örgütteki baskın değerler; örgütün çalışanlarına ve müşterilerine yönelik politikalarını belirleyen felsefe; örgütte işlerin yapılma biçimi ve örgüt üyelerince paylaşılan temel varsayımlar ve inanışlar oluşturmaktadır (Robbins, 1990). Örgüt kültürü insanlar ve varoluşları hakkındaki gerçekleri, mesleki faaliyetleri dikkate alan anlayış ve uygulamaları temsil etmektedir. Değerler, tutumlar, inançlar, hikayeler, törenler, vb. unsurlarla açığa çıkmaktadır (Erkmen, 2010, s. 9). Bu unsurlar örgütlerin kültürünü üreterek, örgüte yeni katılanların bu kültürünü öğrenmelerine aracılık etmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s. 29). Böylece örgüt kültürü, örgütlerin benimsediği değer, norm ve davranışların nesilden nesile aktarılmasına yardımcı olmaktadır (Demir, 2007, s. 29). Örgütlerin sürekliliğini sağlayarak adeta örgütlerin tanıtıcı bir kimliği gibi işlev görmektedir. Bu nedenle güçlü bir örgüt kültürü oluşturmak için örgüt üyelerini ortak değer, norm ve inançlar etrafında birleştirmek gerekmektedir (Uçkun, 1999).

Yapılan çalışmalarda ele alınan örgüt kültürü öğeleri incelendiğinde Pettrigrew (1979, s. 574) örgüt kültürünün öğelerini semboller, ritüeller, dil, inançlar ve mitler olarak açıklamıştır. Trice ve Beyer (1984, s. 654) ise örgüt kültürü öğelerini; ideoloji, norm ve değerleri içeren anlamlar ile kişiler arası iletişimde bu anlamları vurgulayan, pekiştiren uygulama biçimleri (semboller, törenler, kahramanlar) şeklinde iki grupta ifade etmiştir.

Luis (1985) ise örgüt kültürü öğelerini artifaklar (insanlar tarafından yapılan şeyler); semboller (hikayeler, efsaneler, mitler, şakalar, mecazlar, çalışma yerlerinin teftiş biçimi, mimari özellikler vb.); paylaşılan anlamlar (inançlar, duyular ve düşünceler vb.) şeklinde üç bölümde açıklamıştır. Wilkins ve Patterson (1988, s. 267) da değerler (iyi-kötü biçiminde yargılama örüntüleri); sayıtlar (dünya ve onun içinde olup bitenler hakkındaki gizemli inançlar); yargılar olmak üzere üç boyutta ele almıştır (Akt. Şişman, 1994, s. 65).

Schein (1989, s. 14-18) ise örgüt kültürü öğelerini artifaklar (teknoloji, sanat, görülen ve işitilen davranış örüntüleri), değerler (çevreyle ilişkilere yönelik olanlar, sadece sosyal mutabakat ile tespit edilebilir değerler), temel varsayımlar (çevreyle ilişkilere yönelik olanlar, gerçek zaman ve mekanın tabiatına ilişkin olanlar, insan tabiatına ilişkin olanlar, insan faaliyetlerine ilişkin olanlar, insan ilişkilerine yönelik olanlar) olmak üzere üçe ayırmıştır.

Bu temel öğelerden *Değer* “bir nesnenin önemine ilişkin inanç” olmakla birlikte insana, kültürüne özgü davranışlar kazandırma kaynağıdır; kişiliğin temel belirleyicisidir (Başaran, 2008). *Normlar* olay, olgu ve durumları açıklamada ve yorumlamada sosyal sistemin üyelerine yol gösteren sosyal kurallar ve standartlardır (Şişman, 2007, s. 95). *Hikayeler*, örgütsel değerler ve inançları yerleştirmek amacıyla örgüt tarihinden alınan, yaşanmış olayların abartılarak aktarılması sonucunda ortaya çıkan kültür taşıyıcılarıdır (Çelik, 2000, s. 50; Yılmaz ve Eroğlu, 2010, s. 115). *Törenler*, bir işgörenin ya da bir olayla ilgili birçok işgörenin başarılarını ödüllendirmek, örgüte katılımını ya da ayrılışını kutlamak, örgütsel ve toplumsal konum kazandırmak için yapılan toplumsal etkinliklerdir (Başaran, 2008, s. 400). *Semboller* bir kültür içinde özel anlam taşıyan kelimeler, olaylar, nesnelere, görüntüler ve hareketlerdir (Hofstede ve Neuijen, 1990; Akt. Demir, 2007, s. 36). *Kahramanlar* bir toplumda, bir grupta ya da kurumda itibar edilen ve bu nedenle de davranışlar için model olarak alınan, gerçek ya da hayali, ölmüş ya da yaşayan bireylerdir (Doğan, 2007, s. 55).

Kültür, birbiri ile ilişkili bu çeşitli öğelerin oluşturduğu karmaşık bir bütündür. Dolayısıyla kültürü oluşturan boyut ve öğeleri birbirinden bütünüyle soyutlayarak ele almak ve çözümlenmek mümkün değildir. Kültür ancak, anlaşılacak ve açıklanacak amacıyla bir takım öğelere ayrılarak çözümlenmektedir (Şişman, 2007, s. 82). Bu açıdan örgüt kültürünün temel öğeleri örgüt kültürünün oluşturulmasında, sürdürülmesinde ve değiştirilmesinde temel belirleyici bir faktördür. Örgüt kültürü törenler, seremoniler, gelenekler, alışkanlıklar, efsaneler, hikayeler, masallar, dil ve söylentiler yoluyla aktarılmaktadır (Demir, 2007, s. 29).

Örgüt kültürlerine ilişkin sınıflandırmalar, bu alanda çalışan araştırmacıların vurgularına ve çalışmalarına dayanak olarak seçtikleri kuramsal modellere göre farklılaşmaktadır (Erdem, 2007). Bu sınıflamalardan bazıları şunlardır:

Harrison ve Handy'nin Örgüt Kültürü Sınıflaması

Örgüt kültürü konusunda yapılan ilk sınıflamanın, Harrison (1972) tarafından yapılan örgütsel ideolojiler sınıflaması olduğu kabul edilmektedir. Harrison ve Handy örgüt kültürlerini sınıflandırırken, yönetim biçimi ve örgüt yapısını temel alarak örgütlerin güç, rol, görev ve birey olmak üzere dört farklı ideolojik eğilime sahip olabileceklerini ileri sürmüşlerdir (Handy, 1981). Örgüt kültürünü, örgütte çalışanların davranışlarını, düşüncelerini ve değerlerini şekillendiren normlar sistemi olarak ele almışlardır (Unutkan, 1995, s. 57). *Güç/otorite kültürüne*, sahip örgütlerin çevrelerinde hakimiyet kurma ve rakiplerini yok etme eğiliminde, otokratik yapıda örgütler olduğu; *Bürokratik/rol kültüründe*, örgütlerin mümkün olduğunca rasyonel ve düzenli olmaya özen gösterdikleri, yasallık, meşruluk ve sorumluluğun ön planda olduğu ifade edilmiştir (Balci, 2007). *Görev/süreç kültürünün* iş ve proje odaklı, bireysel çabalar yerine takım çalışmasının ön planda olduğu, projelerin bitirilmesi için uygun kaynaklar ve uygun insanların bir araya getirilmesinin gerekli olduğu bir kültür olduğu açıklanmıştır (Demir, 2007, s. 63). *Birey /destek kültüründe* ise, bireyin ön planda olduğu; örgütlerde karar almada görüş birliğine ulaşmanın önemsendiği, çalışanlar arasındaki ilişkilerin önemsendiği, kişi odaklı bir kültür modeli olduğu ortaya konulmuştur (Arslan, Kuru ve Satıcı, 2005).

GeertHofstede'nin Örgüt Kültürü Sınıflaması

Hofstede (1980) ulusal kültürün örgütler açısından sonuçlarını inceleyerek yapmış olduğu araştırma sonuçlarını 4 başlık altında toplamaktadır. Bu başlıkları incelediğimizde: *Güç mesafesi özelliği* ile toplumun insanlar arasında normal karşıladıkları eşitsizlik derecesi açıklanmıştır (Balci, 2007). Örgütlerde güç farklılıklarının fazla olduğu bir kültür hakim ise merkezi bir yapı oluşurken; güç farkının az olduğu bir kültürde merkezi olmayan bir yapı benimsendiği belirtilmiştir (Gümüştekin ve Emet, 2007). *Belirsizlikten kaçınma özelliği* boyutuyla kültürün toplumun belirsizlikten ne ölçüde kaçındığı ortaya koyulmuştur. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda yüksek kaygı düzeyi, gelecek hakkında yüksek kaygı, yüksek iş stresi, değişime yüksek duygusal tepki olarak yansırken; belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda ise düşük kaygı düzeyi, günlük yaşamla ilgili iyi niyet, düşük iş stresi ve değişime düşük duygusal tepki olarak ortaya çıktığı açıklanmıştır (Terzi, 2000, s. 72, 73). *Bireysellik/kolektivizm özelliği* ile insanların bireysel ya da bir grubun üyesi olarak hareket etme tercihleri ifade edilirken (Balci, 2007); *Eril / Dişil özellikler* boyutu ile cinsiyetlere yüklenen roller açıklanmıştır (Gümüştekin ve Emet, 2007; Terzi, 2000). Eril özelliklerin saldırganlık,

sıkı çalışma, başarı ve rekabet gibi katı değerleri; dışıl özelliklerin ise yaşam kalitesi, sıcak insan ilişkileri, hizmet suma, güçsüzlere yardım gibi yumuşak değerleri yansıttığı belirtilmiştir (Balcı, 2007).

Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Sınıflaması

Deal ve Kennedy çevre ve örgüt kültürü arasındaki ilişkileri iki boyutlu değişken üzerinde dört boyutta açıklamıştır. Bu boyutluluğa: örgütlerin stratejik kararlarına ilişkin

olarak çevresel belirsizlik derecesi ve kararın başarısı konusunda örgütün çevreden aldığı geri beslemenin hızının neden olduğunu belirtmiştir (Eren, 2010, s. 152). Bu doğrultuda *sert erkek/ maço kültürünün* çevresel belirsizliğin yüksek, alınan kararların riskli olduğu veya çevreden gelen başarı ve başarısızlık haberlerinin (geri besleme) olduğu durumlarda ortaya çıktığını ve bu örgütlerin yüksek riskli kararlardan kaçınan, başarılarının geri beslenmesini hızlı alan girişimler olduğubelirtilmiştir (Eren, 2010, s. 153). *Çok çalış/Sert oyna kültüründe* alınan kararların risk derecesinin düşük olmasına rağmen çevreden alınan kararların yanlış veya doğru oldukları konusunda geri beslemesinin hızlı olduğu bu nedenle de örgütün gelişmesinin çok çalışmaya bağlı olduğu ifade edilmiştir (Eren, 2010, s. 153). *Şirketin üzerine iddiaya gir kültürü* çevresel başarı riski yüksek ancak başarı için çevreden gelecek geri beslemenin yavaş olduğu işletmeler için söz konusu olan kültür çeşidinin olduğu (Eren, 2010, s. 154); *Süreç kültürünün* ise çevresel başarı riski yüksek ancak başarı için çevreden geri beslemenin yavaş olduğu kurumların kültürünü belirttiği açıklanmıştır(Eren, 2010, s. 155).

Sethia ve Glinow'un Örgüt Kültürü Sınıflaması

Örgüt içindeki ödül sistemi ve performans arasındaki ilişkiyi araştıran Sethia ve Glinow (1988) örgüt kültürünü, örgüt üyelerinin iyiliğini isteyen insana verilen önem boyutu ve örgüt çalışanlarının görevlerini yerine getirmelerini isteyen performansa verilen önem boyutu olmak üzere iki boyutta ele almıştır ve dört farklı kültür tipini içeren bir model oluşturmuştur.*Anlayışlı kültürde* performansa değil insanların rahatlığına önem verildiğini, işbirliği, takım çalışması, uyum ve liderlerin sözünü dinlemenin ön planda olduğunu (Sethia ve Glinow, 1988, s. 408-416); *İlgisiz kültürde* insana ve performansa önem verilmediğini, örgütlerde beceriksiz bir yönetim sergilendiğinden, örgüt genelinde moral düşüklüğü, sinmişlik gözlemlendiğini belirtmiştir (Sethia ve Glinow, 1988, s. 408-416).*Bütünleyen kültürde* hem insana hem de performansa önem verildiğini, örgütlerin, bireylerin kendisi için önemli olduğunun farkında olduğu için onlara belirli serbestlik tanıdığını (Sethia ve Glinow, 1988, s. 408-416); *Titiz kültürde* ise performansın ve başarının önemli iki boyutu oluşturduğu, fakat birey boyutunun daha az öneme sahip olduğunu belirtmiştir (Sethia ve Glinow, 1988, s. 408-416).

Quinn ve Cameron'un Örgüt Kültürü Sınıflaması

Quinn ve Cameron, geliştirdikleri örgüt kültürü modelinde, örgüt içinde geliştirilen kültür ile bunun örgütsel başarıya ya da etkililiğe etkilerini araştırmışlardır (Eren, 2010, s. 147). Yapmış oldukları çalışmada örgüt kültürünü iki temel boyuta (İşsel/dışsal yönelim; esneklik/ denetim yönelimi) göre sınıflandırmışlardır ve dört örgüt kültürü boyutunu içeren bir model geliştirmişlerdir. Bu modelde yer alan örgüt kültürü boyutlarından *klan kültüründe* birleştiricilik, katılımcılık, takım çalışması, aile bilinci belirleyici niteliklerdir. (Quin ve Camerron, 1992, s. 33).*Adhokrasi Kültüründe* en belirgin özellikler: girişimcilik, yaratıcılık, uyumluluktur(Quin ve Camerron, 1992, s. 33). *Hiyerarşik Kültüründe* baskın nitelikler düzen, kurallar ve düzenlemelerdir. Bu kültüre sahip iş yeri, formal ve planlanmış bir yerdir (Quin ve Camerron, 1992, s. 32). *Piyasa Kültüründe* örgütün kendisi pazardır, rekabet ve örgütün dış çevre ile ilişkileri önemlidir. Kararlı ve iş bitirici bireyler için uygun bir kültürel yapıdır(Quin ve Camerron, 1992, s. 32).

Diana Pheysey'in Örgüt Kültürü Sınıflaması

Pheysey tarafından yapılan bu sınıflama Harrison ve Handy'nin çalışmaları esas alınarak yapılmıştır ve dört farklı kültür boyutu ortaya koyulmuştur (İpek, 1999). *Rol kültürüne* sahip örgütlerde, en üstte yönetim sınıfının olduğu ve aşağı katlara doğru hiyerarşik bir sıralama ile inilen adeta piramit şeklinde bir yapılanma söz konusudur. İş tanımları, kural ve davranışları yöneten işlemler ve ücret tespiti için ilkeler önceden belirlenmiştir(Pheysey, 1993, s. 15-17). *Başarı kültüründe* kurallara uymaktan çok işlerin yapılmasına ve başarıya önem verengeleneksel küçük örgütlerde görülen bir kültürdür. Başarı

kültüründe, insanlar işleriyle ilgilidir ve bu kültürde insanların tatmin edici görevlerde çalışmaktan zevk aldıkları varsayılmaktadır (Pheysey, 1993, s. 17). *Güç kültürü* mafyalar ve aile şirketlerinde görülen bu kültürde bazı kişiler baskın ve diğerleri onların hizmetinde yer almaktadır. Güç kültüründe, lider bütün güce sahiptir; her şeyi bilen kişidir. Bu açıdan astlardan uyumlu ve istekli olmaları beklenir (Pheysey, 1993, s. 17). *Destek kültürü* devrimci komitelerde görülen bu kültürde, çalışanların düşünceleri önemsenir ve herkes kendini örgütün değerli bir üyesi olarak görür. Örgüt üyeleri arasında karşılıklı ilişki, ortak karar alma, bağlılık ve aidiyetlik söz konusudur. (Pheysey, 1993, s. 18). Kültürler güdülenme yoluyla çalışanları etkiler ve böylece iş motivasyonu sağlarlar. Bu açıdan rol ve güç kültürleri, ödüller ve cezalar ile dışsal güdülenme eğilimindedirler. Başarı ve destek kültürlerinde ise bireyler kendisini tatmin etmek için çalışır bu açıdan da içsel güdülenme eğilimindedirler (Pheysey, 1993, s. 98).

Örgütler kendilerini çevreleyen toplumsal kültürün içinde doğmakta ve gelişmektedir. Toplumsal kültürden etkilenerek oluşan örgüt kültürü, yönetim tekniklerinin uygulanmasını, personelin yaklaşımını ve bireyin örgüt içindeki davranışlarını belirleyen bir unsur olmaktadır (Balcı, 2007; Gümüştekin ve Emet, 2007). Örgüt kültürünün benimsendiği, içselleştirildiği örgütlerde ortak hedefe yoğunlaşmış, yüksek motivasyon sahibi çalışanların güçlü örgüt yapıları ile diğer örgütlere göre daha yüksek performans gösterdikleri kanıtlanmıştır. Bu açıdan örgütlerde kültür; bir kontrol ve örgütlenme aracı olarak işlev görmektedir (Eroğlu ve Özkan, 2009).

Günümüzde örgüt kültürü; örgüt amaçları, stratejileri ve politikaları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticiler tarafından seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran veya zorlaştıran bir araç olarak; örgütlerin rekabet üstünlüğü kazanmalarında ya da kaybetmelerinde önemli bir rol oynamaktadır (Duygulu ve Eroğlu, 2006; Eren, 2008, s. 166).

Örgüt kültürü, o örgütün çevrede tanınmasını, değerlerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini de yansıtmaktadır. Bu fonksiyonu ile kültür, örgütü topluma bağlayan, onun toplum içinde yerini, önemini hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan biridir (Eren, 2008). Bu nedenle örgütün bütünleşmesini sağlamak için çalışanların ortak bir kültür kapsamında bir araya getirilmesi gerekliliği giderek artmaktadır (İşcan ve Timuroğlu, 2007).

Örgüt kültürü bir örgütü diğerlerinden ayıran sınırları belirlemede, üyelerine örgüt kimliği sağlamaktadır. Örgütün sosyal sistem dengesini güçlendirmektedir. Çalışanların tutum ve davranışlarını yönlendiren, şekillendiren anlamlar ve denetim mekanizması oluşturmaktadır (Balcı, 2007; Gizir, 2007). Böylece tüm çalışanlar tarafından benimsenen örgüt kültürü, çalışanların tutum ve davranışlarıyla birlikte örgüte bağlılıklarını ve iş tatminlerini etkileyerek, örgütlere rekabet üstünlüğü sağlamaktadır (Eroğlu ve Sarıkamış, 2008). Ayrıca örgüt kültürünün taklit edilememesi ve satın alınamaması da örgüt kültürünü diğer geleneksel rekabet faktörlerinden daha önemli bir hale getirmektedir (Demir, 2007, s. 1).

Ayrıca örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerlerin ve inançların ya da diğer bir ifadeyle örgüt kültürünün derinlemesine anlaşılması, örgütsel sorunları çözmeye de önemli bir rol oynamaktadır. Örgütlerin başarıları da başarısızlıkları da örgüt kültürüne atfedilerek, örgüt kültürü örgütsel başarının bir anahtarı olarak görülmektedir (Can, Aşan ve Aydın, 2006).

Günümüzün hızla değişen ortamında örgütlerden her geçen gün yeni beklentiler ve taleplerde bulunmaktadır. Bu taleplere cevap olarak örgütlerde verimliliğin, etkinliğin ve yaratıcılığın artırılarak sektörel rekabet üstünlüğünün sağlanması, elde edilen faydanın en üst düzeye çıkarılması kaçınılmaz bir gereklilik haline almıştır. Bunu sağlamanın yolu da çalışanları örgüt hedefleri doğrultusunda motive ederek, örgütsel aidiyet ve bağlılık duygusu oluşturarak örgüt amaçları ile bireylerin amaçlarını bütünleştiren örgüt kültürü oluşturabilmekten geçmektedir (Kaya, 2008, s. 121).

Bu açıdan örgüt kültürü, örgütsel davranış analizinde genel bir çerçeve oluşturmakta ve kültürel farklılıkların uluslararası düzeyde karşılaştırılmasına olanak sağlamaktadır. Bunun yanında örgüt ortamında herhangi bir grubun dış çevreyle uyum sağlayabilmesinde ve örgütün içsel bütünleşme problemleriyle başa çıkabilmesinde, örgütsel değişimde nasıl bir strateji izleneceğinin saptanabilmesinde örgüt kültürü unsurlarından yararlanılmaktadır (Çelik, 2000, s. 1-4). Kısacası örgüt kültürü işgörenin örgüt içindeki davranışını temelden etkileyerek; hiçbir insanın,

toplumun kültüründen bağımsız davranmadığı gibi hiçbir işgörenin de örgüt kültüründen bağımsız davranamayacağı gerçeğini ortaya koymaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s. 49-52).

Kaynakça

- Arslan, H., Satıcı, A. ve Kuru, M. (2005). İlköğretim ve ortaöğretim okullarındaki örgüt kültürünün karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 44, 449- 472.
- Balcı, A. (2007). *Etkili okul ve okul geliştirme*. (4. Basım). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel davranış insanın üretim gücü*. Ankara: Ekinoks Eğitim Danışmanlık.
- Can, H., Aşan, Ö. ve Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel davranış*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Çelik, V. (2002). *Okul kültürü ve yönetimi*. (3. Basım). Ankara: PegemA Yayıncılık. Çelik, V.(2000). *Okul kültürü ve yönetimi*.(2. Basım). Ankara: PegemA Yayınları.
- Demir, N. (2007). *Örgüt kültürü ve iş tatmini*. İstanbul: Türkmen Kitapevi. Doğan, B. (2007). *Örgüt kültürü*.İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Duygulu, E. ve Eroğlu, K. (2006). Örgüt kültürünün çalışanların iş doyumuna etkisi: Bir firma uygulaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 1-21.
- Ekşi, H. (2009). Stratejik yönetim ve örgüt kültürü: İlişkisel bir analiz.*Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24, 165-172.
- Erdem, R. (2007). Örgüt kültürü tipleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Elazığ il merkezindeki hastaneler üzerinde bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 63-79.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel davranış ve psikolojisi*.(11. Basım). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel davranış ve psikolojisi*.(12. Basım). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Erkmen, T. (2010). *Örgüt kültürü: İşletmelerin başarısındaki en temel paradigma*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eroğlu E., Özkan, G. (2009). Örgüt kültürü ve iletişim doyumunu ile bireysel özellikler arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi: Bir uygulama. *Selçuk İletişim*, 5(4), 50-61.
- Eroğlu, E., Sarıkamış, Ç. (2008). Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim arasındaki ilişkinin örgüte bağlılık ve iş tatminine etkisi: Başarı Teknik Servis A.Ş’de bir uygulama.*İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 32, 53-66.
- Gizir, S. (2007).Üniversitelerde örgüt kültürü ve örgüt içi iletişim üzerine bir derleme çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 50, 247-268.
- Gümüştekin, E. ve Emet, C. (2007). Güçlendirme algılarındaki değişimin örgütsel kültür ve bağlılık üzerinde etkileşimi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, 90- 116.
- Handy, C. B. (1981). *Understand organizations*. England: PenguinBooks.
- Harrison, R (1972) . Understanding your organisation's culture. *Harvard Business Review*, 50(3), 119-128.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage.
- Hoy, W. K. ve Miskel C. G. (2010). *Eğitim yönetimi teori, araştırma ve uygulama* (Çev. S. Turan). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- İpek, C. (1999). *Resmi liseler ile özel liselerde örgüt kültürü ve öğretmen-öğrenci ilişkisi*. Yayımlanmamış doktora tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi.
- İşcan, Ö. F. ve Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.
- Kaya, H. (2008). Kamu ve özel sektör kuruluşlarının örgütsel kültürünün analizi ve kurum kültürünün

- çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi: Görgül bir araştırma. *Maliye Dergisi*, 155, 119-143.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*.
Mass: Addison-Wesley.
- Ölçüm Çetin, M. (2004). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*. (1. Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Pettigrew, A. (1979) *On Studying Organizational Cultures*. *Administrative Science Quarterly*, 24
(4), 570-581.
- Phesey, D. C. (1993). *Organizational cultures: Types and transformations*.
New York: Routledge Publisher.
- Quin R. S. ve Cameron Kim S. (1992). *Report on
diagnosing and changing organizational culture*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Robbins, S.P. (1990). *Organization theory: Structure, design and applications*. (Third Edition).
New Jersey: Prentice Hall.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (2001). *Örgütsel psikoloji*. (3. Basım). Bursa: Ezgi Kitapevi.
- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*,
12(1): 13-28.
- Schein, E. H. (1989). Planned change theory. In R. McLennan (Ed.),
Managing organizational change. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Sethia, N. K. and Glinow, M. A. V. (1988). Arriving at four cultures by managing the reward system. In R.
H. Kilmann; M. J. Saxton; R. Serpa, and Associates (Ed.) *Gaining Control of
the Corporate Culture*. Oxford: Jossey-Bass.
- Şişman M. ve Turan, S. (2005). Eğitim ve okul yönetimi. İçinde Y. Özden, (Ed.). *Eğitim ve okul
yöneticiliği el kitabı* (ss. 99-146). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Şişman, M. (1994). *Örgüt kültürü: Eskişehir il merkezindeki ilkokullarda bir araştırma*.
Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Şişman, M. (2007). *Örgütler ve kültürler*. (2. Basım). Ankara: PegemA Yayıncılık. Terzi,
A.R. (2000). *Örgüt kültürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Trice, H.M. ve Beyer, J.M. (1984).
Studying organizational culture through rites and ceremonials, *Academy of Management Review*,
9(4), 653-669.
- Uçkun, S. (1999). *Örgüt kültürünün yönetim işlevleri ile ilişkisi ve kağıt sanayinde faaliyet gösteren
kamu ve özel işletmelerde araştırılması*. Yayımlanmamış doktora tezi, Konya: Selçuk
Üniversitesi.
- Unutkan, G. A. (1995). *İşletmelerin yönetimi ve örgüt kültürü*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Yılmaz, A. ve Eroğlu, C. (2010). *Meslek yüksek okulları için davranış bilimleri ve örgütsel davranış*.
(2. Basım). Ankara: Detay Yayıncılık