

# DURUMSALIĐI AÇISINDAN TÜRK ÖRGÜT KÜLTÜRLERİNDEKİ YÖNELİMLER

**Doç. Dr. Muhsin HALİS**

Gaziantep Üniversitesi IIBF İşletme Bölümü

**Doç. Dr. Atılhan NAKTİYOK**

Atatürk Üniversitesi IIBF İşletme Bölümü

## ÖZET

1980'li yıllarda, örgütsel davranış ve örgütsel etkinliğin analizinde merkezi bir kavram olarak ortaya çıkan örgütsel kültür kavramı 1990lı yıllardan sonra globalleşen ticari gelişmelerle yeni bir boyut kazanarak rekabet yarışında önemli bir kilometre taşı haline geldi. Günümüz işletmelerinin yaşadığı hızlı değişim, onların geleneksel yapılarını, teknolojilerini, kuralları ve sahip oldukları değerleri yeniden gözden geçirmelerini zorunlu kılmaktadır. İşletmelerin rekabet açısından sahip oldukları en önemli kaynak olan insan unsurunun etkinliğinde örgütsel kültürün önemli bir değişkendir.

Örgütsel davranışlarda etkisi yoğun olarak görülen ve örgütün bütününde uyulan kural, gelenek, değer, alışkanlık ve tutumlarda ortaya çıkan örgütsel kültür de büyük oranda dış çevrede meydana değişimlerden etkilenmekte ve nitelik olarak durumsallık göstermektedir. Bu bağlamda çalışmamız örgütsel kültürün durumsallığını incelemeyi amaçlamaktadır.

## GİRİŞ

Kültür; üzerinde çok konuşulan, tartışılan, kullanılması kolay, fakat tanımlanması ve anlatılması aynı derecede zor olan bir kavramdır. Çünkü hem kültür olgusunun kendisi çok anlamlı olup, zaman içinde değişikliklere uğramakta, hem de antropoloji, psikoloji, tarih, felsefe, biyoloji, sosyoloji gibi disiplinlerle günlük dilde kültür tanımlamalarının yapılabilme imkânı, kavrama değişik anlamlar yüklemektedir.

19. yy. sonları ve 20. yy. başlarında ilkel toplumların incelenmesi, bu toplumların sadece teknolojik bakımdan değil, yaşam şekli bakımından da ilerleşmiş toplumlardan farklı olduğunu göstermiş, bunun sonucunda kültür olgusu derinlemesine analiz edilmeye başlanmıştır (**Kotter ve Heskett; 1992:3-4**). Bazı yazarlara göre kültür; "bilginin, inancın, sanatın, hukukun, ahlâkın, örf ve adetlerin ve toplumun bir üyesi

olarak kişiler tarafından kazanılmış diğer yetenek ve alışkanlıkların kompleks bir bütünü” olarak tanımlamıştır (Webber; 1969:67).

Kültür, bireyin davranışlarını yöneten etkinlikleri kapsar. Yaygın anlamıyla bilgi, inanç, fikir, değer, sanat eseri gibi semboller dizisini temsil eder. Bunlar da bireyin yorumuna, haberleşmesine ve değerlendirmesine yardımcı olan unsurlardır (Thompsons:274). Kültür, bir bütün olarak sembolik çevreyi içine alır ve realiteyi tanımlar. Olayların çokluğunu ve karşılıklı ilişkisini inceler. Tanımlama, beklenti ve talepleri ilişkilendirir. Kültür kelimesinin temeli açıklayıcı olmasıdır (Champitt; 1991:50). Belki de bu nedenle kültür, zihinsel, sembolik, işlevsel ve dinamik yaklaşımlarla ele alınıp incelenmeye çalışılmaktadır.

## I. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgüt kültürü kavramının ortaya çıkmasında, Peters-Waterman'ın *Mükemmeli Arayış* ve Deal & Kennedy'nin 1982'de yazdıkları *Örgüt Kültürü* adlı eserler önemli rol oynamıştır. Yine aynı dönemlerde W. Ouchi'nin *Z Teorisi* ve Pascale ve Athous'un *Japon Yönetim Tarzı* adlı eserlerinde, örgüt kültürüne değinilmiştir (Frederickson, 1990:169).

Örgütsel kültürü; örgüt üyelerince benimsenen değer, norm, inanç ve varsayım modeli olarak ele alır. Yine kavramın öncülerinden Peters ve Waterman, örgüt kültürünü paylaşılmış değerler bütünü olarak ifade etmiştir. Benzer şekilde Louis; kavramı paylaşılan anlamlar, Barney; merkezi değerler, Deyer; varsayımlar, Davis; inançlar Bate; paylaşılan düşünceler, değerler ve anlamlar, Trice ve Beyer; değer, norm ve ideolojileri içeren bir anlamlar şebekesi olarak ortaya koymuşlardır (Gordon ve DiTomaso, 1992:783-786).

Konunun otoritelerinden olan ve kavramın gelişmesinde önemli katkıları bulunan Schein'e göre ise örgüt kültürü; dışsal adaptasyon ve içsel entegrasyon problemleriyle başa çıkmak için bir grup tarafından ortaya atılan, keşfedilen öğrenilerek geliştirilen ve yeni üyelere, bu tür problemlerle ilişkilerinde, algılamaları düşünmeleri ve hissetmeleri için bir yol olarak öğretilen varsayımlar modelidir (Schein, 1985:9). Örgütsel kavram üzerinde odaklaşan Schein, kültür kavramıyla, bir arada çalışan insanlar arasındaki davranış düzenlemelerini ve normları ifade eder. Hakim norm ve felsefeler, bir örgütün kalite işaretleridir. Kültürün yönlerini yansıtan bu inanç, norm değer ve felsefeler zaman içinde öğrenilen tepkilerdir. Bu tepkiler, bir yandan devamlı değişen dış çevre ile mücadelede başarı için örgüt üyelerine yardım ederken, bir yandan da örgüt içinde uyum, homojenlik ve konsensusu vurgulayan bir entegrasyon mekanizması olarak faaliyet gösterir.

İlk yıllarda genellikle, bir örgütte büyük oranda paylaşılan inanç, değer, tutum ve davranış özellikleri olarak ele alınan örgüt kültürü, daha sonraki yıllarda çok daha geniş bir perspektif kazanıp, özellikle sembol ve sembolleştirme kavramları üzerinde de durmaya başlamıştır. Örneğin, Robins; örgüt kültürünü, paylaşılan anlam ve semboller

sistemi, Willmoot; (1987) "sembol, dil, ideoloji tören ve efsaneleri içeren kavramlar bütünü" Harvey ve Brown; (1988) "Dil, giyim, davranış örüntüleri, değer sistemleri, duygular, tutumlar, etkileşimler ve grup normları olarak tanımlamıştır<sup>1</sup>. Sembollerini de içine alan daha ayrıntılı bir tanım ise şöyledir: Örgüt kültürü "tarihsel kalıtım, içgüdü ve ruh, önem verilen değerler, gelenekler ve kahramanlar bütünü, yol gösterici felsefe ve kişilik veya bir grup insan tarafından kurulan ve kuşaktan kuşağa aktarılan yaşam biçimlerinin toplamıdır" (Croft, 1990:17).

Görüldüğü gibi örgüt kültürü hakkında çok sayıda tanım var olmakla birlikte kavramı genellikle kuşatan anlam, üyelerin davranışını etkileyen, paylaşılan, inanç ve değer seti şeklinde ki soyut unsurlarla, sembol şeklinde ifade edilen (dil, tören, hikaye, kıyafet, gelenek, vb.) ve örgüt içinde doğrudan gözlenebilen unsurların bileşkesinden ortaya çıkar. Bu açıklamaların ışığı altında bütüncül bir bakış açısıyla örgüt kültürü; bir grup insan tarafından paylaşılan, soyut (inanç,norm ve değerler) unsurlarla, bu soyut unsurları taşıyan, daha görünür yüzeydeki somut sembollerin ve uygulamaların (hikaye, gelenek, dil, merasim, kıyafet vb.) bir bütünün, paylaşılmış bir olgu olarak tanımlanabilir.

Kısaca bir örgütteki işleri yapma yolunu ifade eden örgüt kültürü, işbirliği durumunu, karar ve problemlere nasıl yaklaşılacağını, işlerin nasıl yapılacağını belirler (Szilagy ve Wallence, 1990:640). Başka bir ifadeyle örgüt üyelerinin paylaştığı tutum ve değerleri yansıtan ve davranış modelini belirten kültür amaca ulaşmak için kabul edilen tepkilerin bileşeni olarak görülebilir. Bu bileşen, davranışı devamlı destekler. Zaten örgüt kültürünü teyit eden bu seçimlerdir. O zaman örgüt kültürü, davranış görüntüsü ve örgütün içgüdüsel davranış özelliği olarak da tanımlanabilir.

Kültürün; "bir örgütteki işleri yapma yolu" olarak ifadesi, işlerin formal yolla yapılması değildir. Onun yerine, kültürün, yönetimin diğer bilimlerinden ayırddediği olarak kullanılmasının önemli özelliği olan duygu, inanç ve tutumların ifadesiyle katılanlara aktarılmasıdır. Böylece örgüt içindeki rasyonel olmayan duygusal unsurlara başvurur. Bu yüzden örgüt kültürü, kalite analizi, planlama, formal kurallar ve örgüt okullarında hakim olan sayısız rasyonel yaklaşım biçiminde kullanılan, alışılmış faaliyet metotlarından farklıdır (Ray, 1986:288-289). Başka bir ifadeyle, örgüt üyelerinin işleri yapmak ve sosyal davranış yaratmak için kullandığı, kompleks bilgi setini ortaya koyan bir yapı olarak kullanılan kültür, insanların içinden gelir, gruba devamlılık sağlar, kimlik kazandırır, farklılıkları dengeler ve geri bildirim yoluyla kendi kendini idare edici olarak faaliyet gösterir. O bir bilgi modeli şeklinde işleyerek, anlayış değişimini mümkün kılabilir (Hampden, 1992:12). Fakat şurası unutulmamalıdır ki, bir örgütte kültür, formal yapıyla karşılıklı ilişkili olarak normlar üretip, değer, inanç ve alışkanlıklar sistemi geliştirir. Bu yolla örgüt üyelerine ne yapmaları ve nasıl davranmaları gerektiği anlayışını verir.

Bu açıklamalardan sonra örgüt kültürünün şu özelliklerinden bahsedilebilir (Frost vd., 1985:381-382; Hofstede, 1990:286).

<sup>1</sup> Şişman;a.g.e.s.59.

- Örgüt üyelerinin düşünce istek ve davranışının bir sonucudur ve örgütün içinden ortaya çıkar.
- -Örgüte yön veren yönetim davranışlarının devamlı ve kökleşmiş modelidir.
- -İnformal değer, gelenek ve davranış normlarından kaynaklanan kısmen bilinçsiz bir davranıştır.
- -Örgüt üyeleri tarafından yıllık ve günlük olarak alınan bir çok biçimlendirilmiş eylem ve kararın kümülatif sonucudur.
- -Semboller ve sembolik hareketler aracılığıyla öğrenilebilir, öğretilir ve gelecek nesillere aktarılabilir.
- -Örgütün bütününe yönelik bir özellik taşır, teknik ve beşeri unsurlar arasında uyumlaşmayı sağlar.
- -Kültür bir değerler dizisi olarak örgüt üyelerine bir kimlik sağlar.
- -Bir örgüt kültürü sibernetik bir sistemdir olarak sinerji doğuran bir etkiye sahiptir.

Sonuçta denebilir ki, bir örgütün kendisinin görünmeyen bir niteliği, bir sitili karakteri ve işleri yapma yolu vardır. Bu yol, formal sistemin düzenlemelerinden daha güçlü bir olgudur. Bu nedenle bir örgütün ruhunu anlamak için, örgüt kültürü kelimesinin altında nelerin yattığına bakmak gerekir.

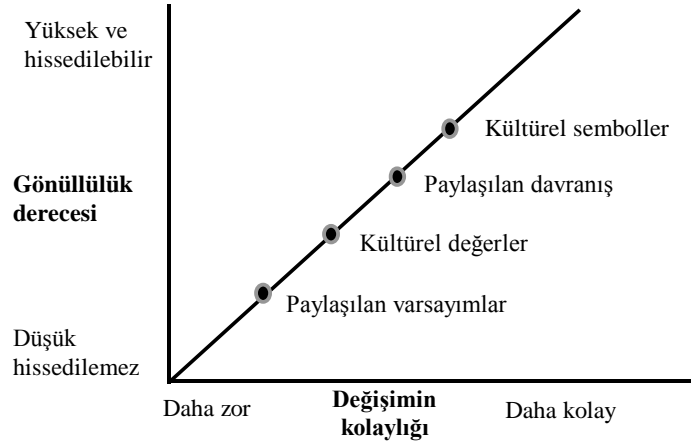
#### A. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN UNSURLARI

Yazında, karmaşık bir bütün olarak ifade edilen örgüt kültürünü yapısı bakımından araştırma güçlüğü, örgüt kültürünün unsurlarının evrensel başlıklarla ifade edilip edilmeyeceği konusunda da bilim adamları arasında tartışma konusu olmaktadır. Bu nedenle, örgüt kültürünün temel unsurlarıyla ilgili olarak literatürde farklı yaklaşımlara rastlamak mümkündür. Bu konuda çalışan bilim adamları ve araştırmacılar örgüt kültürünün unsurlarını 200'e yakın başlık altında toplamışlardır. Tabii ki, bu unsurların tümünün açıklanması bir yana, sayılması bile hem sistematik açıdan, hem de araştırma açısından imkân dahilinde görülmemektedir. Ancak araştırmacılar tarafından bu unsurlarla ilgili bazı temel sınıflandırmalar yapılmış ve yaklaşımların çoğunda örgüt kültürünün sembol, yetenek, değer, varsayım, tören hikaye, dil, norm gibi unsurlarından bahsedilmiştir. Aşağıda bu sınıflandırmaların bazılarında söz edilecektir.

Örgüt kültürünün unsurları bazı araştırmacılar tarafından, yüzeyde yer alan görülebilir ve daha derin düzeyde yer alan görülemez gerçekler şeklinde iki farklı düzeyde ele alınmıştır. Görülebilir düzey, örgütün içinde gözlenebilen kültür unsurlarını temsil eder. Örgüt üyelerinin kıyafeti, örgüte ilişkin hikayeler, semboller, törenler kutlamalar vb. kültür analizinde görülebilir ipuçlarıdır. Daha derin düzeyde ise davranışa biçim veren değer ve normlar yer alır (Daft, 1991:75). Buna benzer şekilde

örgüt kültürünün unsurlarını inceleyen bazı araştırmacılar ise, unsurları, görünüm ve değişme kabiliyeti bakımından ele almışlardır. Onlara göre daha derin düzeydeki kültür, örgütteki insanlar tarafından paylaşılan değerleri ifade eder. Bu düzeyde, kültürü değiştirmek son derece güçtür. Çünkü üyeler kendilerini bir arada tutan değerlerin çoğu kez farkında olmayabilirler. Daha görünür düzeyde ise, üyelere yol gösteren somut davranış modelleri yer alır. Bu anlamda kültür değişime karşı dirençlidir. Ama değişimi gerçekleştirmek temel düzeydeki kadar güç değildir (**Kotter ve Heskett, 1992:6-7**). Başka bir ifadeyle kültürel unsurları bu şekilde inceleyen araştırmacılar olguyu, örgüt kültürünün görünür yönlerinden başlayarak, görülmeyen yönlerine doğru farklı düzeylerde analiz etmişlerdir. Bazı çalışmalarda ise, görülebilir düzeydeki unsurlara kültürün taşıyıcıları daha derin düzeydeki unsurlara ise, kültürü meydana getiren unsurlar denmektedir. Nasıl ifade edilirse edilsin, açık olan bir şey vardır ki o da, kültürün her bir düzeyinin diğerinin etkileme eğiliminde olduğudur. Bu, örgütün davranışını etkileyen değerler anlamında daha da açık bir şekilde görülebilir.

Örgüt kültürünün düzeyleri aşağıdaki şekilde gösterilmeye çalışılmıştır. Şekilde de görüldüğü gibi kültürel sembollerden, paylaşılan varsayımlara doğru inildikçe, kültürü değiştirmek zorlaşmakta, aynı zamanda daha derin düzeydeki unsurların görülme ve hissedilme derecesi azalmaktadır.



**Şekil – 1: Örgüt kültürünün Düzeyleri**

Kaynak: Hellriegel, Sloum, Woodman; Organizational Behaviour, West Publishing, New York,1995,,s.467.

Kimileri örgüt kültürünü; görünür unsurlarının bazı görünmeyen ve daha derin düzeydeki unsurlarla desteklendiği için buzdağına benzetirler. Kimileri örgüt kültürünü; örgüt üyelerini bir arada tutan güçlü değerlerin varlığını göz önüne alarak, örgütün somut unsurlarının bu değerler etrafında biçimlendiği için sosyal birleştirici olarak ifade ederler. Kimileri ise örgüt kültürünü soğana benzetirler. Kültürün sahip olduğu görünür

düzeydeki farklı unsurların daha derin düzeydeki unsurlarla desteklendiğini ve daha derin düzeydeki unsurları koruduğunu betimlerler (**Morgan, 1983:157-158**).

Örgüt kültürü unsurlarını bu ikili bölümlerle açıklayan araştırmacıların dışında olguyu, paylaşılan inanç, beklenti, fikir, değer, tutum ve davranışların kompleks bir modeli olarak ifade eden bir çok araştırmacı da, örgüt kültürünün unsurlarını, daha fazla düzeyde ele alarak, şu bileşenleri dahil etmişlerdir (**Hellriegel vd., 1995:466**).

-Yaygın olarak kullanılan dil, tören, adet gibi insanların birbirlerini karşılıklı olarak etkiledikleri davranış belirleyicileri,

-Örgüt çapında çalışanlar tarafından paylaşılan normlar,

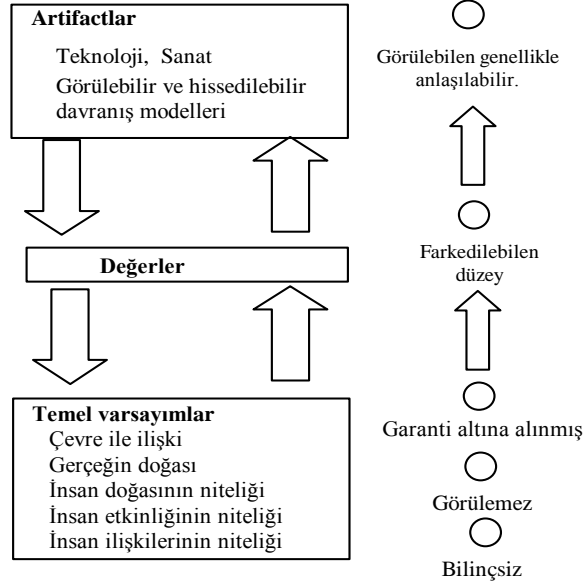
-Üretim kalitesi, fiyat liderliği gibi bir örgütte savunulan değerler,

-Örgüt politikasına kılavuzluk eden felsefe ve temel varsayımlar,

Diğer bir çok araştırmacı ise, örgüt kültürü unsurlarını; varsayımlar, değerler, gözle görülebilir davranış öğeleri ve semboller şeklinde sınıflamaya tabi tutarak, açıklamaya çalışmaktadır. Örgüt kültürü literatürüne önemli katkıları olan Schein ise, örgüt kültürünün üç düzeye sahip olduğunu belirtir. Bu düzeylerden birincisi kültürün görünür unsurlarını ifade eden artifactlardır. Artifact fiziki ve sosyal çevredeki kültür sembollerine denir. Onlar çoğunlukla kültürün, elle tutulabilir ve gözle görülebilir düzeyi olarak, törenler, merasimler, hikayeler, semboller, vb. şeklinde sıralanabilir. İkinci düzey görüldüğü test edilebilir değerler, üçüncüsü ise bilinç ötesi temel varsayımlardır (**Nelson ve Campbell, 1994:438**).

Schein'in kültür düzeyleri aşağıdaki şekilde gösterilmeye çalışılmıştır. Şekilde görüldüğü gibi Schein, kültürün, en fazla görülebilir düzeyine artifactları, daha az görülebilir düzeye değerleri, hissedilmesi ve görülmesi en düşük seviyede olan düzeye ise varsayımları koymaktadır. Schein'e göre değerler; varsayımlar ve artifactlar arasında bağlantı görevi yapmaktadır.

Görüldüğü gibi, örgüt kültürü unsurları hakkında, konuyla ilgili literatürde tam bir görüş birliği yoktur. Aslında unsurları anlatmak için kullanılan kavramların büyük bir çoğunluğu aynı şeyi ifade etmeye çalışmaktadır. Fakat anlatılmak istenen ifadenin değişik kavramlarla aktarılması, sorun doğurmaktadır. Konuya estetik ve bütüncül bir açıdan yaklaşmak için Schein'in örgüt kültürüne ilişkin açıklama tarzı yol gösterici olabilir.



Şekil – 2 : Schein'in Örgüt Kültürü Düzeyleri

**Kaynak:** Hampden, Charless (1992), *Creating Corporate Culture*, Addison Meslej Publishing Combing, New York. 13.

## B. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ SINIFLANDIRMALARI

Literatürde örgüt kültürünün sınıflanmasına yönelik bir çok çalışma vardır. Bu çalışmaların çoğunda örgüt kültürü, farklı kriterler açısından ele alınmaktadır.

Deal ve Kennedy; çevrenin sunduğu belirsizliğin ortaya çıkardığı risk miktarı ve kararın başarısına ilişkin çevreden gelen geri bildirim hızı kriterlerini kullanarak farklı kültür tipleri belirlemiştir. Daha kompleks kültürel konular için Harrison ve Handy ise örgüt kültürünü, formalize edilme ve merkezleşme derecesine göre incelemektedirler (Hampden, 1992:14-16; Cartwright ve Cooper, 1993:62). Jeffery Sonnenfeld, belirli örgütlerin kültürlerini inceledikten sonra örgütlerde dört tip kültürün var olduğunu ifade etmektedir (Carr oll ve Jennings, 1997:572-577; Hellriegel vd., 1995:465-466).

Sonnenfeld'e göre bu dört çeşit kültürden her biri farklı kişileri cezbe etmektedir. Bu nedenle, herkese başarı vadeden ortak bir örgüt kültüründen söz etmek güçtür. Kültürü yedi grupta ele alan Pumpin, araştırmasında farklı örgütsel öncelikleri karakterize etmeye çalışmıştır (Thompson, 1990:82). Willkins ve Ouchi ise örgüt kültürünü, her biri kültürel biçim içinde faaliyet gösteren bireylerin davranışları üzerinde ki kontrol şekline dayalı olarak sınıflandırmaktadır (Bates vd., 1995:1568-1570).

Deal ve Kennedy	1. Yüksek Risk-Yavaş Geri Bildirim Kültürü 2. Yüksek Risk-Hızlı Geri Bildirim Kültürü 3. Düşük Risk-Hızlı Geri Bildirim Kültürü 4. Düşük Risk-Yavaş Geri Bildirim Kültürü
Harrison ve Handy	1. Rol Kültürü 3. Güç Kültürü Ve 2. İş (Görev) Kültürü, 4. Birey (Atomistic) Kültürüdür
Jefferi Sonnenfeld	1. Akademi 3. Klüp 2. Kale 4. Beyzbol Takımı
Quinn ve arkadaşları	1. Klan 3. Hiyerarşi 2. Adhokras 4. Piyasa
Pumpin	1. Müşteri, 4. Yenilik 2. İş Gören, 5. Kazanç 3. Başarı, 6. Örgüt ve 7. Teknoloji
Jones	1. Üretken, 2. Bürokratik, 3. Profesyonel
Willkins ve Ouchi	1. Pazar, 2. Hiyerarşik, 3. Klan
Byrars	1. Katılımcılık 2. Faaliyetin niteliği,

### Şekil – 3 : Örgüt Kültürüne İlişkin Belirlenen Boyutlar

Quinn ve arkadaşları, Rekabetçi Değerler adını verdikleri modellerinde örgütsel nitelikler, liderlik stili, kaynaştırma mekanizması ve stratejik öneme göre dört kültür tipi tanımlamışlardır. Byrars ise, katılımcılığın niteliğinin belirlenmesine ve çevreye karşı gösterilen faaliyetin özelliğine ilişkin iki boyut kullanarak kültürü sınıflandırmıştır (Eren, 1998:96-101).

Birçok araştırmacı ise kültürü, katılımcı ve katılımcı olmayan şeklinde bir sınıflamaya tabii tutarak, örgütsel kültürleri, katılımcı bir kültürden katılımcı olmayan bir kültüre doğru sıralamışlardır. Araştırmacılara göre katılımcı kültürün özellikleri; iletişimde açıklık, destekleyici liderlik, takım halinde çalışma, grup halinde problem çözümü bilgi paylaşımı olarak sayılmıştır. Açık ve katılımcı kültürün karşısında otokratik ve kapalı kültürler vardır. Kapalı bir kültüre, katı (rigid) yapı, daha formal kurallar, kumanda zinciri ve daha sıkı sorumluluk hakimdir. Vurgu, takım çalışmasından ziyade birey üzerinedir (Mondy vd., 1990:625-627).

Bazı araştırmacılar ise, kültüre stratejik davranış açısından yaklaşmakta ve örgüt kültürlerini çevre karşısında etkin olabilecek stratejik kültürler açısından incelemektedirler. Örneğin, araştırmalarında temel kriterlerden biri olarak örgütün yeniliğe karşı tutumunu alanlar, çevresel değişiklikler karşısında izlenecek tutuma göre örgüt kültürünü ortaya koyarlar. Örgütler ya yeniliğe karşı çıkan ve mevcudun korunmasına yönelik muhafazakar tutum, ya yeniliği çabukça benimseyen ve kabul eden yenilikçi tutum ya da aşırı uçlardan kaçınarak yeniliğe daha rasyonel yaklaşan liberal analizci tutum izlerler. Yeniliğe karşı bu şekilde tepki verilmesi, stratejik davranış ve örgüt kültürü üzerinde etkide bulunur.



### C. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DURUMSALLIĞI

Örgüt kültürü kavramı, bir sosyal olgu olan örgütün, nelere sahip olduğu sistematik şekilde ortaya koyarak, örgütsel yaşama yeni bir anlayış ve bakış açısı getirir. Örneğin, örgütün, karar alma politikaları, müşteriyle ilişkiler risk alma konusundaki genel tavrı, yenilik ve yaratıcılığa imkân verme durumu, çalışanlarla ilişkileri vb. örgütün üyeleri tarafından paylaşılan ve bilinen hususlardır. Bu açıdan örgüt kültürü, örgütün oluşturduğu ve yaşadığı yapısı, yönetim şekli, dizaynı, ast üst ilişkileri vb ile üyeler tarafından paylaşılan ve üyeleri bir arada tutan felsefe, ideoloji, değer, varsayım, inanç ve normların tümü olarak tarif edilebilir. Bahsedilen faktörler ise üyelerin beraberliğini ve dayanışmasını sağlayıp amaçlara ulaşılmasında bağlılığı ve verimliliği destekler. Bu nedenle örgüt yönetimi içsel uyumu geliştirip yeniliklerden faydalanan, verimlilik elde etme ve rekabet avantajlar yakalama fırsatına sahip olabilirler (**Jones, 1983:454-460**). Örgüt kültürü bu yönleriyle, etkin bir yönetim aracı niteliği taşır ve örgütün başarı veya başarısızlığını belirlemede rol oynar.

Aslında örgüt kültürüyle, örgüt yönetimi yapısı ve süreçleri birbiriyle karşılıklı ilişkili kavramlar olarak ele alınmalıdır. Örgütsel amaçlar oluşturulurken, ortaya çıkacak alternatifler arasından seçim yapılması gerekli analizlerin sonucuna olduğu kadar, örgütteki değer, düşünce, inanç, varsayım ve felsefelerin sonucuna da bağlıdır. Bir anlamda örgütün geleceğini etkileyen kararlar, kültürün ışığı altında şekillenir. Kararların şekillenmesinde kaynak rolü oynayan kültür, dolayısıyla örgüt yapı ve sistemi üzerinde de etkin olacaktır. Örneğin, güç farklılıklarının fazla olduğu bir kültürde merkezi bir yapı hakim olurken, güç farkının az olduğu bir kültürde merkezi olmayan bir yapı benimsenir.

Buraya kadar ki açıklamalardan da anlaşılacağı gibi örgütün başarısı üzerinde etkili bir değişim aracı olan örgüt kültürü, tüm örgütsel sistemlere kök salan ve organizasyonun her yönünde kendini gösteren bir olgudur (**Özbilen, 1995:30**). Bu bakımdan örgüt kültürü doğru ve sağlıklı olmalıdır. Ama, örgütteki diğer değişkenler gibi her ortam ve koşulda doğruluğu ispat edebilen tek bir ideal kültürden bahsedilmesi mümkün olmadığı unutulmamalıdır.

Bir örgütteki kültürün, doğru veya yanlış olarak nitelendirilmesi, içinde bulunulan dönem, rekabet ortamı ve sosyo-ekonomik koşullar çerçevesinde ele alınmalıdır (**Özbilen, 1995:30**). Başka bir ifadeyle örgüt kültürü, örgütün faaliyet gösterdiği çevrede oluşabilecek her türlü tehdit ve fırsata cevap verebilecek bir nitelikte olmalıdır. Zaten bazı araştırmacılar örgüt kültürünü farklı düzeylerde ortaya çıkabilecek rakipsel, örgütsel ve toplumsal krize bir cevap niteliğinde görürler. Onlara göre kültürün fonksiyonu bu noktada başlar (**Dahler-Larsen, 1994:4-5**). Örgüt kültürü; uyum strateji yoluyla örgütü, çevresel oluşumlara karşı vaziyet aldırarak krize tepki verir.

Bu açıdan kültürün, örgütün, operasyonel ve stratejik amaçları doğrultusunda şekillenmelidir. Çünkü, stratejiyle uyumluluk çok büyük bir güç olabilir. Zira başarılı örgütlerin çoğunda bu durum açıkça görülmüştür.

Eğer kültür, çevredeki oluşumlara cevap veremiyorsa bilinçli bir şekilde ele alınarak değiştirilmelidir. Zaten kültürün bilinçli şekilde oluşturulması, korunması ve gerekli durumlarda değiştirilmesi zorunluluğu "örgüt kültürünün yönetimini" güncel bir hale getirmektedir. Örgütsel kültürü yönetmekle, örgüt amaçları dışındaki amaçlara hizmet etmeyen bir kültür oluşturulmamaya çalışılır.

Günümüzün koşullarında değişime açık, rekabet avantajı sağlayabilecek, kaliteyi prensip edinmiş ,sosyal sorumluluk bilincinde olan ve çevreye uygun tepkiler verebilen bir örgüt kültürü benimsenmektedir. Bu nedenle örgüt kültürünün, fonksiyonel-bütünleştirici bir kültüre doğru yönlendirilmesi gerekir. Çünkü bütünleştirici bir kültür sağlıklı bir kültür, olarak tanımlanabilir. Çalkantılı bir ortamdaysa sağlıklı bir kültürün ne derece önemli olduğu aşağıdaki tablonun incelenebilmesiyle çok net bir şekilde anlaşılır.

Bölümlendirici kültür “Kötü”/Fonksiyonel olmayan az kontrol, düzensizlik	Bütünleştirici kültür “iyi” / fonksiyonel yüksek kontrol düzen
<b>Arzulanan değişim yönü</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Farklı değerler, çıkarlar ve inançlar</li> <li>• Bütünselliği kırıncı, yalnız ilerleme</li> <li>• Bölünmeler ve çatışma</li> <li>• Problemleri bölümlendirme</li> <li>• Geçmişin standartları ile idare edilme</li> <li>• Toplantılar</li> <li>• Kaybedenler ve kazananlar/onlar ve biz</li> <li>• Değişime karşı / reaksiyonist</li> <li>• Zayıf koordine sistemleri ve yatay bağlar</li> <li>• İçer bakan</li> <li>• Mekanik, sistem hakim</li> <li>• Yansıtmayan</li> <li>• Uyumsuz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paylaşılan değer, çıkar ve inançlar</li> <li>• Birlikte hareket eden</li> <li>• İletişim ve işbirliği</li> <li>• Problemleri bütün olarak görme</li> <li>• Gelecek vizyonu ile idare edilme</li> <li>• Ekipler</li> <li>• Farklılıklarla yüzleşmek ve aşmak</li> <li>• Değişim odaklı</li> <li>• Güçlü koordinasyon ve yatay bağlar</li> <li>• Dışa bakan</li> <li>• Yaratıcı, fikir hakim</li> <li>• Yansıtıcı</li> <li>• Uyumlu</li> </ul>

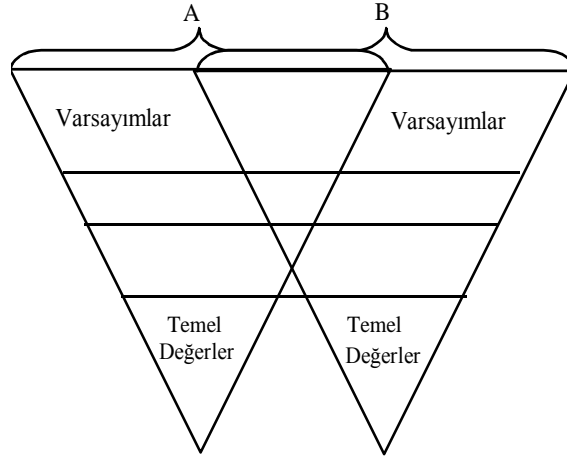
**Tablo 1: Bölümlendirici Kültürden Bütünleştirici kültüre Doğru değişim ve Özellikleri**

**Kaynak:** GORDON George G. & Nancy DiTOMASO (1992), “Predicting Corporate Performance From Organizational Culture”, *Journal of Management Studies*, 29..6., Novenber.

Kültür anlık bir sonuç değildir. Temelinde insan yatan inanç, bilgi, ve davranış biçimlerinin zaman içinde öğrenilip yayılmasını içerir. Bu yüzden de kültürün oldukça

sabit olduğu ve hızlı değişmeyeceği söylenebilir. Özellikle de güçlü bir örgüt kültürünün değiştirilmesi son derece problemlili bir konu niteliğini taşır. Ancak örgüt kültürü, her zaman iç ve dış uyumu sağlayacak nitelikte olmayabilir. Olması gerekir kültürel unsurlarla, olanlar arasında kültürel fark ortaya çıktığında kültürün değişimi gerekli olacaktır (Daft, 1991:83). Başka bir ifadeyle, dışsal olaylar, örgütün kültüründe değişiklikleri zorunlu kılabilir. İstikrarlı bir çevrede hiyerarşiye dayalı çok tutucu bir kültür, yeterliyen, dinamik ve belirsiz bir çevrede kültür yenilikçi ve risk alıcı olmalıdır. Bu nedenle kültürü, sadece grup formasyonu, karşılıklı bağımlılık koşulları veya toplumsal değerler biçimlendirmez. Kültür üzerinde, örgütün faaliyet gösterdiği dışsal çevrenin ve bu çevredeki çalkantının da büyük etkisi vardır.

Aşağıdaki şekilde çevredeki bir değişimin örgüt kültürünü nasıl etkilediği gösterilmeye çalışılmıştır.



**Şekil – 4: Çevresel Değişimin Örgüt Kültürüne Etkisi**

**Kaynak:**Henry L. Tosi, John R.Rizzo, Stephen J.Carroll; Managing Organizational Behaviour, Blackwell Publisher, U.S.A. 1996.; s.88

Şekilde,  $T_1$  zamanında A köşeli paranteziyle gösterilen çevrede, bir örgütün temel değerleri ve çevreyle ilişki şekli, çevresel unsurların isteklerine uyumlu olduğu için, örgütün başarılı bir şekilde faaliyet gösterdiği varsayılıyor. Ama zamanla çevre değişiyor ve  $T_2$  zamanında B köşeli paranteziyle gösterilen duruma ulaşıyor. Tabii ki böyle bir oluşum örgütün değişen çevrede başarılı bir şekilde faaliyet gösterebilmesi için B çevresinin isteklerine uygun değerler ve farklı ilişki şekilleri geliştirmesi anlamına gelir. Bir çok durumda ise yeni çevre için gerekli olan ilişki şekilleri ve

değerler eski çevrenin gerektirdikleriyle aynı olabilir. Bu durum şekilde üst üste gelen bölgelerle gösterilmeye çalışılmıştır. Bununla beraber çevre değişikçe, eski stratejilerin ve ilişki şekillerinin yeni çevreye uyum sağlamayan kısımlarında ayarlamalar yapma problemi ortaya çıkacaktır.

Örgüt kültüründe değişiklik yapılması gereken durumların neler olduğunu bir çok araştırma konusu olmuştur. Bu araştırmaların biriside tüm örgütlerde kültür veya kalıpların değiştirilmesi gerekliliğini empoze eden beş sebepten bahsedilmektedir. Bunlar şöyle sıralanabilir (Mondy vd., 1990:635);

- 1-Örgütün değişen çevreye uymayan güçlü değerleri varsa,
- 2-Endüstri aşırı rekabetçi ise ve çok hızlı bir şekilde değişiyorsa,
- 3-Örgüt alelade ve kötü işliyorsa,
- 4-Örgüt çok geniş çaplı örgütler arasına katılmakta ise,
- 5-Örgüt hızla büyümekte ise.

Yine yapılan bir çok araştırmada, örgütün uluslararası niteliğe bürünmek, stratejik antlaşmalar yapmak, toplam kalite yönetimine ulaşmak, yönetsel ve yapısal düzenlemeleri uygulamak, sosyal sorunluluk anlayışını yerine getirmek, kısacası çevreye uygun tepkiler verebilmek amacıyla kültüründe değişikliğe gitmek zorunda kaldığı bulunmuştur. Çünkü dışsal çevredeki oluşumlar, örgütün bu oluşumları benimsemesi yolunda baskı yapar. Örgütün hemen hemen hiç kontrolünün olmadığı dışsal faktörlere uygun reaksiyon ise ancak, kendi mekanizmasındaki unsurları değiştirmekle mümkün olur. Başka bir ifadeyle, bir örgütte etkinlik kök değer ve inançların, örgütsel politika ve uygulamaların ve örgütün çevreyle karşılıklı ilişkisinin bir fonksiyonu olduğuna göre, çevresel güçler örgüt için özel bir çevre ve özel bir kültür tipi yaratabilir. Bu yüzden geçmişin kültürü çevredeki çalkantıya cevap verebilecek nitelikteki bir gelecek için tasarlanmış olmalıdır. Bu zorunluluk ise örgütlerin çevresel koşullara uygun ve esnek kültürler oluşturma yolunda büyük bir gayret göstermeleri için yeterli bir temel teşkil etmektedir.

Özellikle, çevrenin çalkantılı olduğu dönemlerde örgüt kültürünün değişimi ve durumsal özellikler göstermesi bir zorunluluktur. Örneğin teknolojik yenilik, sürecinin niteliği son yıllarda önemli ölçüde değişmiştir. Yenilikler genellikle birkaç teknolojideki ilerlemenin entegrasyonunu gerektirerek daha kompleks hale gelmiş olup disiplinler arası bilginin kullanımını gerektirmektedir. Gelecek yıllarda tüm var olan işlerin yarısından fazlasının değiştirilmesi ve bu değişimin bir sonucu olarak çalışanların büyük bir kısmının elemine edilmesi düşünülmektedir. Bütün fabrikalar teknolojik değişim nedeniyle hemen hemen yeniden yapılmış, robotlar ve makinalar iç içe girmiş, bilgisayar örgüte hakim olmuştur. Ürün yaşam eğrisi kısalmış ve örgüt için yenilik baskısı artmıştır. Yine ekonomide siyasette, hukukta ve sosyo-kültürel unsurlarda

istikrarsızlıklar yaratabilecek nitelikte değişmeler yaşanmaktadır. Kurulu olan bir örgüt kendisi için belirsizlik yaratabilecek nitelikte olan bu değişmelere kendini ayarlayamazsa, yaşamı tehlikeye girer. Çünkü, dışsal uyum için yeni bir örgütsel tasarım ve kültürel değişim gerekli olabilir.

Artık örgütlerin faaliyet gösterdikleri ortamın çabuk değişir bir niteliğe büründüğü bir realite olduğuna göre, kültürdeki bazı değişiklikler kültürün kendi tipinin bir fonksiyonu olmalıdır. Örneğin iş gücünün yapısındaki değişiklikler çalışanların örgütteki kültüre farklı şekilde tepki göstermesiyle sonuçlanmıştır. Bu ise örgütsel değerlerde değişiklik anlamına gelir. Eğitilmiş insan gücüne olan talepler ise parçalara ayrılmış, mesleki alt kültürler yaratmıştır.

Bir uzman, Apple Computer hakkında şöyle yazmaktadır:

*"Çok şey değişti, çünkü IBM Ağustos 81'de pazara girene kadar Apple, gençlik çağını yaşamıştı ve çok iyi durumdaydı. IBM bir Apple rakibi olduğu zaman Apple idealistik bilgisayar ustaları ve tutkunları için bir oyun sahası olarak görülmeye başlandı. bazı Apple memurları arasında gururlanmalar vardı ki bu şirketin girişim ruhunu kaybetmesine neden oldu. 81'den sonra Apple blue Jeanslı ve spor ayakkabılı yöneticilere, özgür düşünceye ve esnek bir örgüt yapısına sahip olmanın gerekliliği fark etti. Diğer tarafta IBM geleneksel olarak beyaz tişört ve gri elbiseyle muhafazakar düşünce üzerinde duruyordu. Ama IBM'de değişiyordu. Çünkü IBM şirketin yeni stratejisinin Apple gibi olmasını amaçlıyordu. Apple ise daha çok IBM gibi oluyordu (Mondy vd., 1990:635).*

Sonuçta her iki şirkette, çevresel çalkantıdan etkilenecek kültürlerini değiştirmek zorunda kalmıştı. Sonuçta denebilir ki, örgüt, çevresel çalkantıya göre kendini ayarlayabilmelidir. Çünkü yaşama için çevresel uyum şarttır. Bu da ancak kültürdeki esneklik ve değişimle sağlanabilir.

Yeni bir durumla karşılaşan örgüt, önce üyeleri için anlamlı olan ve başarısı ispatlanmış davranışlarla tepkisini verir. Fakat çoğu durumda bu davranış şekli yeterli olmaz. Örgütün çevreden gelen sinyalleri, yaşama, büyüme ve gelişmesi için içsel davranış değişikliklerine dönüştürmesi, bu yeni koşullar karşısında kapasitesini destekleyen norm ve davranış sistemini tanımlaması gerekebilir. Geçmişin istikrarlı çevresine iyi uyum sağlamış olan eski kültürün ataleti, örgütün, geçmişinin temel çevresini ve değişikliklerini hala benimsemediğini açıklar. Oysa bu gününü çevresi, geçmişten farklıdır. Bunun için örgüt, bu günün çevresel koşullarını içine alabilen bir kültürle geleceğe için hazırlanmaya çalışmalıdır.

## II. ÖRGÜTSEL KÜLTÜR VE DURUMSALLIK ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

### A. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖRNEKLEM SEÇİMİ

Çalışmamızın amacı araştırmaya konu olan örgütlerin kültürel yönelimlerini tespit edip, bu yönelimlerin ne ölçüde esnek ve durumsal özellikler taşıdığını belirlemektir.

Bu çalışmanın örneğini, İstanbul Sanayi Odası'nın 1997 verilerine göre, Türkiye'nin 500 büyük sanayi kuruluşu içinde yer alan ve tekstil sektöründe faaliyet gösteren farklı işletmelerde çalışan 309 yönetici oluşturmaktadır.

### B. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI

Örgüt üyelerine anket formlarının uygulanması öncesinde veri toplama ölçeklerinde yöneltilen sorulara verilecek cevapların sadece araştırmanın amacına uygun olarak kullanılacağı, toplanacak verilerin başka kişi ve kurumlarca kullanılmayacağı, ayrıca analizlerde isim yazılmayacağı belirtilerek, yöneticilerin kaygıları giderilmeye çalışılmıştır. Bu nedenle deneklerin anket sorularını doğru bir biçimde algılayıp yorumladıkları varsayılmaktadır.

Anket formundaki soruların, örgüt yönetiminde yer alan ve örgüt kültürü hakkında bilgi sahibi olabilecek kadar uzun bir süredir örgütte çalışan yöneticiler tarafından doldurulması istenmiştir. Böylece anketin örgüt kültürünün özelliğini bir bütün olarak değerlendirebilecek ve bu değerlendirme için gerekli bilgilere sahip olması beklenecek kişiler tarafından doldurulması sağlanmıştır .

Bu araştırma anketinin, örgüt kültürünü belirlemek için gerekli tüm özelliklere sahip olduğu varsayılmaktadır. Yapılan güvenilirlik testi sonucu ölçeğin güvenilirliği yeterli ölçüde güvenilir olduğu görülmüş olup ankette yer alan örgüt kültürüne ilişkin değişkenlerin örgütsel kültür kavramlarının çözümlenmesi için yeterlidir. Bu nedenle anket formu uygulanan deneklerin verdikleri cevaplar, örgütlerdeki durumu ve onların algılarını yeterli ölçüde yansıtmaktadır.

Araştırmanın sınırlılıkları ise şu şekilde özetlenebilir: Araştırmamız adı geçen sektördeki örgütlerde görev yapmakta olan yöneticiler üzerinde yapıldığı için elde edilen bulgular, bu sektör grubundan ve deneklerden alınan verilerle sınırlıdır. Ayrıca kültür gibi örgütler açısından çok yönlü ve karmaşık olan bir konuda yapılacak her araştırmada olduğu gibi bu araştırmanın da zaman ve mekan yönünden sınırlılıkları vardır. Araştırmanın temelinde insan ögesi olması nedeniyle sosyal bilimlerdeki araştırmalara özgü genel sınırlılıklar bu araştırma içinde geçerli olup, toplam sayısal verilerin güvenilirliği veri toplama kullanılan anket tekniğinin özellikleriyle sınırlıdır.

Bu çalışmada kullanılan anket formu iki bölümden oluşmaktadır birinci bölümde yöneticilerin tanımlayıcı özelliklerini ölçmeye yönelik 5 soru, ikinci bölümde ise örgüt kültürünü;

- 1.Yenilik-Risk,
- 2.Başarı-yüksek hedef-yüksek beklenti,
- 3.İşbirliği-Grup,
- 4.Personel yönelimi-Dostluk ve güven,
- 5.Geleneksellik-Kural ve otorite

şeklindeki beş farklı boyutta ele alan 42 değişken bulunmaktadır. Anket soruları hazırlanırken, ilk olarak yerli ve yabancı kuramsal ve araştırmaya dayalı akademik yayınlar üzerinde geniş bir literatür taraması yapılmıştır. Elde edilen bilgiler doğrultusunda, konuyla ilgili çok sayıda önerme ve madde oluşturulmuş bunlar bir araya getirilmiştir. Daha sonra bu önerme ve maddeler ifade yönünden değerlendirilmek için konunun uzmanlarından ve örgüt çalışanlarından oluşan bir gruba sunulmuştur. Bu grubun görüşleri doğrultusunda anket formumuzdaki bazı önerme ve maddeler çıkartılmış, bazıları ise değiştirilmiştir.

İkinci aşamada bu maddeler bir denek grubuna uygulanmış ve en iyi ayırt edici maddeleri belirlemek amacıyla madde analizi yapılmıştır. Bu analizin yapılmasıyla her deneyin aldığı toplam puan ile her bir madde arasındaki korelasyonlar hesaplanmaya çalışılmıştır. Böylece her sorunun ölçek toplamlarıyla korelasyonu saptanarak düşük korelasyona sahip olan maddelerin ölçekten çıkarılmıştır. Bu işlemlerden sonra güvenilirlik testi C. Alpha katsayısı 0,84 olarak bulunmuştur.

Bu çalışmada ileri sürülen hipotezler şunlardır:

- 1- Örgüt kültürleri esnek ve durumsal özellikler gösteren yönelimlere sahiptir.
- 2- Örgüt kültürünün boyutları arasında karşılıklı ilişki vardır
- 3- Örgütler günümüz çevresinin isteklerini yerine getirebilecek kültürel özelliklere tam anlamıyla sahip değildirlir.

### C. VERİLERİN ANALİZ EDİLMESİ

Bu alt bölümde çalışmamızın araştırma kısmı için toplanan verileri çözümlenmesi sonucu elde edilen bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır.

#### 1. YÖNETİCİLERİN DEMOGRAFİK NİTELİKLERİ

Aşağıdaki tabloda yöneticilerin demografik niteliklerini gösteren değişkenler verilmektedir. Çalışmanın bağımsız değişkenler grubunu oluşturan bu değişkenler içinde dikkati çeken orta yaş grubu, üniversite ve yüksek okul mezunlarının

yoğunluğudur. Yine tablodan; görüldüğü gibi yöneticilerin 1 – 15 Yıl arası deneyim grubunda yer aldıkları dikkati çeken diğer bir sonuçtur.

**Tablo – 2: Yöneticilerin Tanımlayıcı Özelliklerine İlişkin veriler**

Değişkenler	Gruplar	Adedi	%
Yaş dağılımı	24-34 yaş	114	37
	35-44 yaş	124	40
	45-54 yaş	71	23
Öğrenim durumu	Ortaokul	10	3,2
	Lise	20	6,4
	Yüksek Okul	80	25,8
	Üniversite	176	56,9
	Master	16	5,1
	Doktora	7	2,2
Cinsiyeti	a. Kadın	76	75,4
	b. Erkek	233	24,6
İş deneyimi	1 – 5 yıl	83	27
	6 – 10 yıl	92	29
	11 – 15 yıl	82	27
	16 – 20 yıl	17	6
	21 – 25 yıl	31	10
	26 – + yıl	4	1

## 2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE İLİŞKİN VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Anket formumuzun bu bölümünde yöneticilerden örgüt kültürünün boyutlarıyla ilgili olarak hazırlanmış, önerme ve durum niteliğinde 42 farklı önermeye; Tamamen katılıyorum, Çoğunlukla katılıyorum, Ara-sıra katılıyorum, Çoğunlukla katılmıyorum ve Asla katılmıyorum seçeneklerinden biriyle değerlendirmeleri istenmiştir. Yöneticilerin bu değerlendirmelerine bağlı olarak araştırmaya konu olan örgütlerin odaklaştıkları kültürel yönelimler ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Aşağıdaki tabloda 309 yöneticinin, önerme ve ifadelere verdikleri cevapların aritmetik ortalama, standart sapma, ve katılım dereceleri verilmiştir.

### a. Örgütün Yenilik ve Risk Yönelimini

Örgüt kültürüyle ilgili birinci grup sorularımız örgütün yenilik ve risk yönelimini ölçmek amacıyla hazırlanan 6 maddeden oluşmaktadır\*.

\* Örgüt kültürünün bu boyutu araştırmacılar tarafından değişik şekillerde ifade edilmektedir. Örneğin yenilik ve risk yönelimi olarak ifade ettiğimiz boyutu, Pulpin, yenilik ve yeniliğe karşı tutumlar, Reynold, güvenlik ve



**Tablo – 3: Yenilik ve Risk Yönelimine İlişkin Değişken İstatistikleri**

SORU	AÇIKLAMA	$\bar{X}$	SS
1.	Davranış ve tutumların yeniliği destekleme durumu	3,6505	0,887
2.	Değişikliklere uyum ve öğrenmeye istek	3,3851	0,832
3.	Farklı şeyler yapmaya karşı istek	2,8155	0,611
4.	Planlamaya verilen önem	2,8544	0,799
5.	Gündelik kararlar doğrultusunda hareket etme	2,6019	1,173
6.	Karar alırken titiz davranma durumu	2,7282	0,775

$\bar{X}$  =1,00-2,33 Düşük;  $\bar{X}$  =2,34-3,66 orta;  $\bar{X}$  =3,67-5,00 Yüksek

Tablo 4-9'daki sonuçlar incelendiğinde örgütün yenilik ve risk alma yönelimiyle ilgili önerme ve durumsal ifadelerden yöneticiler tarafından en çok kabul edilenler ve sıklık derecesi en fazla olanlar; örgütteki davranış ve tutumların yenilikleri destekleyici nitelikleri ve riskin başarı ve etkinlik amacıyla üstlendiği dikkat çekmektedir. Veriler incelendiğinde birinci maddeye ilişkin görüşlerin ortalaması “çoğu zaman” veya “katılıyorum” seçeneğinde ikinci maddeye ilişkin görüşlerin ortalaması ise “bazen katılıyorum” veya “arasıra” seçeneklerinde toplandığı görülmektedir.

Örgütlerin yenilik ve risk yönelimlerini ölçmek için hazırlanan diğer maddelerin verilerine bakıldığında; örgüt üyelerinin farklı şeyler yapmaktan çok alışık oldukları bir şeyi yapmayı tercih ettikleri, planlama ve bilimsellik yerine gündelik kararlar doğrultusunda hareket ettikleri görülmektedir.

Örgüt kültürünün yenilik ve risk yönelimine ilişkin bulguları incelendiğinde, örgütlerin yenilik ve risk almaya karşı esnek bir tavır aldıkları ortadadır. Kültürel yönelimler yeniliği destekleyici nitelikte ve çalışanlar risk almaya ve yeni yollar denemeye istekli olmakla birlikte farklı şeyleri yapmayı her zaman tercih etmemektedirler. Yine örgütlerde planlamaya verilen önem fazladır. Ama bazı durumlarda gündelik kararlar verilerek plandan sapıldığı söylenebilir. Bu boyutla ilgili olarak hazırlanan 6. Maddenin verilerine bakıldığında deneklerin karar alırken, genellikle bu kararın yaratacağı olumlu ve olumsuz durumları çoğu zaman denebilecek bir sıklıkla hesaba kattıkları görülmektedir. Bu da risk almaya karşı pek fazla istekli olmadıklarıyla açıklanabilir. Zira örgütlerin gündelik kararlar doğrultusunda hareket etme sıklığının ölçüldüğü maddenin verilerine bakıldığı takdirde risk almaya karşı pek fazla istekli olunmadığı açıkça ortaya çıkar.

risk alma-istikrar ve yenilik. O'Reilly, Chatman, Caldwell yenilik ve risk alma, Robins, risk üslenmeye teşvik, Hofstede ise belirsizlikten kaçınma terimiyle ortaya koymuştur.

**b. Örgütün Başarı-Yüksek Hedef-Beklenti Yönelimini**

Örgüt kültürü anketimizin ikinci kısmı örgütün başarı-yüksek hedef-beklenti yönelimini ölçmek amacıyla hazırlanan 7 maddeden oluşmuştur\*.

**Tablo – 4: Başarı-Yüksek Hedef-Beklenti Yöneliminine İlişkin Değişken İstatistikleri**

SORU	AÇIKLAMA	$\bar{X}$	SS
1.	Başarılı olan üveleri ödüllendirme durumu	3,4272	1,192
2.	Yapılan hatalara karşı hoşgörü	3,2557	0,931
3.	İlk seferde doğru yap felsefesinin hakimiyeti	3,8223	0,938
4.	Mümkün olduğu sürece en iyisini yap düşüncesi	3,4498	0,951
5.	Geçmiş başarılar hakkında anlatılan hikayeler	2,8608	1,049
6.	Karmaşık problemleri çözmekten zevk alma	2,8188	0,716
7.	Verimlilik ve Etkinliğe verilen önem	3,4239	1,164

$\bar{X}$  =1,00-2,33 Düşük;  $\bar{X}$  =2,34-3,66 orta;  $\bar{X}$  =3,67-5,00 Yüksek

Örgütlerin başarı yönelimlerini ölçmek amacıyla oluşturulan maddelerin frekans, yüzde ve aritmetik ortalamalarıyla mod ve medyanlarına bakıldığında örgütlerin orta derecede başarıyı hedefledikleri, yüksek hedef ve beklenti yönelimli olmadıkları görülebilir. Deneklerin ilk seferde doğru yap felsefesinin hakimiyetine katılma düzeyinin yüksek olması, etkinlik ve verimliliğe ulaştırılan yolun çoğu zaman denebilecek bir ölçüde doğru yol olarak kabul edilmesi ve yine mümkün olanın en iyisini yap görüşünün örgütlerde yükseğe yakın bir ölçüde kabul görmesi kültürde kaliteye, etkinliğe ve verimliliğe verilen önemin göstergeleri olabilir. Bununla birlikte diğer maddelerin verilerinde bakıldığında örgüt yönetimlerinin hedef yükseltmek ve başarıyı yakalamak için gerekli çaba, teşvik ve motivatörleri yeterli denebilecek bir ölçüde kullanmadıkları görülmektedir.

**c. Örgütlerin İşbirliği ve Grup Çalışmaları Yönelimi**

Anketimizde, örgütlerin işbirliğine verdikleri önemi belirlemek amacıyla oluşturulan ve örgütteki işbirlikçi uygulamalara ne kadar sıklıkla gittiklerini tespiti yönelik dokuz önerme bulunmaktadır. Bu cümlelerle örgütlerde personelin amaçlar

\* Örgüt kültürünün bu boyutu veya yönelimi Cooke, Roussou'nun başarı yönelimi, O'Reilli, Chatman, Cadwell'in sonuç oryantasyonu başarı yönelimi-yüksek hedef-yüksek beklenti, bunu destekleyen politikalar, O'Realli ve other sonuç ürün merkezli olma, Robins'in Performans ödül ilişkisi, Hofstede'nin süreç-sonuç merkezlilik boyutlarına benzemektedir.

hakkında ne ölçüde bilgilendirildiği, kararlara katılma dereceleri, örgütsel iletişimin netliği ve takım çalışmasına verilen önemin derecesi ölçülmeye çalışılmıştır\*.

**Tablo – 5: İşbirliği ve Grup Çalışmaları Yönelimine İlişkin Değişken İstatistikleri**

SORU	AÇIKLAMA	$\bar{X}$	SS
1.	Biz bilincinin hakimiyeti	3,1133	0,701
2.	Amaçları aynı şekilde anlama ve yorumlama durumu	3,2461	0,746
3.	Beklentiler konusunda bilgilendirilme durumu	3,1715	1,066
4.	Üstlerle açıkça tartışabilme durumu	2,8414	0,859
5.	Üyelerin kararlara katılım durumu	2,8576	0,932
6.	Doğru ve tam iletişimin var olma durumu	3,3412	0,739
7.	Çift yönlü iletişimin varlığı	3,3528	0,856
8.	Takım çalışmasının önemi	3,5987	0,614
9.	İşbirliğine verilen önem	3,2233	0,706

$\bar{X}$  =1,00-2,33 Düşük;  $\bar{X}$  =2,34-3,66 orta;  $\bar{X}$  =3,67-5,00 Yüksek

Tablodaki verilere bakarak, örgütteki işbirliğine yönelik uygulamalara verilen önemin orta derecede olduğu söylenebilir. Başka bir ifadeyle örgütler işbirlikçi uygulamalara esnek olarak yaklaşmaktadırlar. Bu grubu oluşturan maddeler içerisinde takım çalışması ve çift yönlü iletişimin sıklık ya da kabul görme derecesinin yükseğe yakın, kararlara katılım sıklığının ise düşüğe yakın bir ölçüde olduğu söylenebilir. Örgütler takım çalışmasını desteklerken, tüm üyelerin katılımıyla karar almaya pek sıcak bakmamaktadırlar. Yine diğer maddelerin verilerine bakıldığında örgütlerdeki biz bilinci amaçlar hakkında açık bir görüşe sahip olma, beklentiler konusunda bilgilendirilme, üstlerle tartışabilme, doğru ve zamanında iletişimin ve örgütteki gücü işbirliğine dayandırma durumlarının orta düzeyde olduğu başka bir ifadeyle bu uygulamalara sadece ara-sıra başvurulduğu görülmektedir.

#### d. Personel Yönelimi ve Örgüt Üyeleri Arasındaki Güven

Örgüt kültürüyle ilgili beşinci grup önermeler örgütlerdeki personel yönelimi ile üyeler arasındaki güven ve desteğin derecesini ölçmeye yönelik olarak hazırlanan 10 durum belirten önermeden oluşmaktadır\*.

\* İşbirliği yönelimi altında topladığımız maddeler, Ouçhi'nin açıklık, iletişim, O'Real ve Other işbirliği, Hofstede'nin bireysellik-kollektiviizm, Reynold'un örgütsel beklentiler konusunda bilgilendirilme, bireysel ya da grup kararları, O'Reilli'nin takım oryantasyonu ve Pumpi'nin yönetime katılma boyutlarına benzemektedir.

\* Örgüt kültürünün bu boyutunu Pumpin İşgören, Reynold görev ya da sosyal merkezlilik, O'Reilli, insana saygı, Cooke ve Rausso insancıl destekleyici olma, Robins, bireyin sorumluluğu, Hofstede ve Odher işe iş görene yönelme Robins çatışmada hoşgörü ve samimi olma boyutlarıyla incelemiştir.

**Tablo – 6: Personel Yönelimi ve Örgüt Üyeler Arasındaki Güvene İlişkin Değişken İstatistikleri**

SORU	AÇIKLAMA	$\bar{X}$	SS
1.	Astlara olan güven derecesi	3,0551	0,912
2.	Mesleki gelişim için destek sağlama durumu	3,4498	0,931
3.	Sosyal ve duygusal destek sağlama durumu	3,0518	1,031
4.	Üstün yanına giderken rahat hissetme durumu	3,3366	1,118
5.	İşgören merkezli anlayışı benimseme durumu	3,4951	0,931
6.	Yüz yüze iletişimi kullanma sıklığı	3,4595	0,718
7.	Çatışmaları karşılıklı anlayışla çözüme derecesi	3,4434	0,671
8.	Çalışanların kendilerini özerk hissetme durumu	3,3333	0,839
9.	Üyeler arasındaki yardımlaşma derecesi	3,1424	0,777
10.	Çalışanların sorumluluk alma durumu	3,3754	0,823

$\bar{X}$  =1,00-2,33 Düşük;

$\bar{X}$  =2,34-3,66 orta;

$\bar{X}$  =3,67-5,00 Yüksek

Personel-güven-destek yönelimleriyle alakalı maddelerinin verilerine bakıldığında şöyle bir değerlendirme yapmak mümkündür: Örgüt üyelerinin birbirlerine güveni olmakla birlikte bu güvenin derecesinin yüksek olduğu söylenemez. Yönetim personelin gelişimi için destek sağlamaya isteklidir. Fakat işgören yönelimli olmaya çalışan yönetim işi unutmamakta, otoriteyi de elden bırakmamaktadır. Bununla birlikte işgören yönelimli olma eğiliminin iş yönelimine göre daha ağırlıklı olduğu söylenebilir. Yine üstlerin astlarla olan ilişkilerine yüz yüze iletişimi orta derecede kullandıkları, astların üstlerin yanına giderken kendilerini çok rahat hissetmediklerini, üyelerin kendileri özerk hissetmekle beraber, bu özerklik derecesinin yüksek olmadığı çalışanların orta düzeyde sorumluluk duygusuna sahip olduğu, üyeler arasındaki yardımlaşma derecesinin ise yüksek sayılmayacak bir ölçüde belirdiği görülmektedir. Bu sonuçlara bakarak örgütlerin personel-güven-destek yönelimlerinde denge sağlayıcı bir tutum sergiledikleri yorumuna ulaşmamız mümkündür.

#### e. Örgütlerin Kural, Destek ve Hiyerarşi Yönelimleri

Örgüt kültürü anketimizin son grubunu oluşturan 10 madde yönetimlerin çalıştıkları birimlerdeki kural, destek ve hiyerarşiyle ilgili değerlendirmelerini kapsamaktadır\*.

\* Bu boyut, Robins örgütsel yapı, davranışı gözetleme, kontrol, kural, düzenleme, denetim, Hofstede ve Other, esnek ya da sıkı denetim ve uygulamalarda kuralcı ahlaki dogmatik olma, Cooke ve Rousseu geleneksel otorite olma, O'Reall ayrıntıya dikkat ve benzer çalışmalarda hiyerarşi başlığı altında incelenmiştir.

**Tablo-7: Kural, Destek ve Hiyerarşi Görüşü Eğilimlerine İlişkin Değişken İstatistikleri**

AÇIKLAMA	$\bar{X}$	SS
Ast-Üst arasındaki güç mesafesinin derecesi	3,7087	0,938
Örgütün bürokratik olma derecesi	3,0777	0,977
Kural ve prosedürleri izlemeye verilen önem	3,6731	0,624
Ayrıntılı ve eksiksiz talimatlar verme durumu	3,5405	0,807
Kural ihlaline karşı hassasiyet	3,7314	0,766
Örgütteki kontrolün niteliği	3,3463	0,655
Üstüne karşı çıkmayan elemana verilen değer	3,6472	0,941
Hiyerarşik düzene verilen önem	3,8608	0,851
Otorite, itaat ve saygıya verilen önem	4,0291	0,835
Yekî devretme derecesi	3,5469	0,787

$\bar{X}$  =1,00-2,33 Düşük;  $\bar{X}$  =2,34-3,66 orta;  $\bar{X}$  =3,67-5,00 Yüksek

Örgüt kültürünün son boyutuna ilişkin maddelerin frekans, yüzde ve ortalama dağılımlara bağlı kalarak aşağıdaki değerlendirmeler yapılabilir.

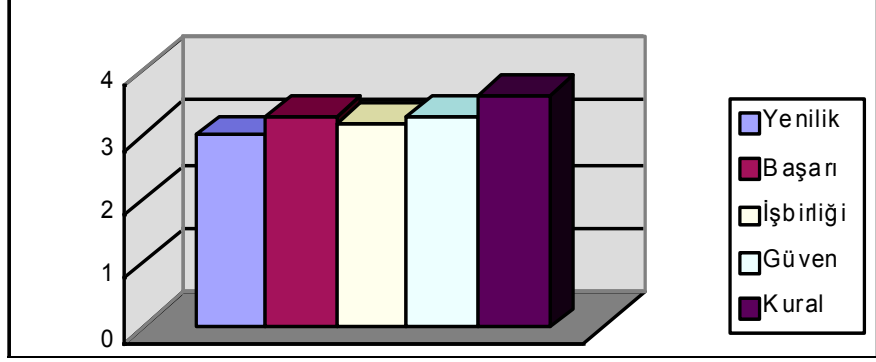
Örgütlerin yüksek sayılabilecek bir derecede kuralcı, geleneksel, ayrıntıya dikkat eden ve hiyerarşik olan yapıları vardır. Örgütlerde güç mesafesi yüksek olup, kurallara önemli ölçüde değer verilmektedir. Bu grup soruların içinde en yüksek ortalamaya 4.029'luk bir oranla dokuzuncu sorunun sahip olması itaat, saygı ve otoritenin ne ölçüde önemli olduğunu gösterir. Yine örgütlerde yetki hiyerarşisi kesin olarak belirlenen durumu ve yetki derecesiyle ilgili sorulara verilen cevapların ortalama ve yüzde dağılımları hiyerarşik yapının yüksek sayılabilecek bir ölçüde önemli olduğuna işaret etmektedir. Örgüt yöneticileri işleri bazı durumlarda üyelerin inisiyatifine bıraksalar bile çoğunluğa yakın durumlarda ayrıntılı ve eksiksiz talimatlar vermektedirler.

Örgüt yönetimleri kurallara ve otoriteye fazlaca önem vermekle beraber bürokratik yapılarından bir ölçüde uzaklaşmışlardır. Çünkü bu grup sorular içerisinde en düşük ortalamaya 3.07'lik bir oranla "Örgütümüz fazla bürokratik bir nitelik taşır" görüşü sahiptir.

#### f. Örgüt Kültürünün Boyutları Arasındaki Karşılıklı İlişki

Örgüt kültürlerinin boyutlarının grafiksel olarak sunduğu çizelge incelendiği takdirde genel olarak örgüt kültürlerinde kural boyutunun diğerlerine oranla daha fazla önem arz ettiği görülmektedir. Bunun yanında yenilik risk, ve işbirliği yönelimlerinin Günümüz koşullarında düşük sayılabilecek bir ölçütte oldukları gözden kaçırılmaması gereken önemli bir noktadır.

**Grafik – 1 : Yöneticilerin Örgütsel Kültür Boyutları Hakkındaki Görüşlerinin Ortalamaları Arasındaki İlişki**



Çalışmamızın bu bölümünde korelasyon analizi ile örgüt kültürünün boyutları arasındaki ilişki düzeyi veya derecesi ölçülmeye çalışılmıştır. Bu analiz, değişkenler arasındaki doğrusal ilişkinin derecesini veya kuvvetini belirler. İki seri arasında hiçbir ilişki yoksa, korelasyon katsayısı sıfır, iki değişken aynı istikamette seyretmesi halinde, başka bir ifadeyle tam bir ilişki varsa (+1) iki değişkenin ters yönde seyretmesi halinde ve bu yönde mükemmel bir ilişki varsa katsayı (-1) değerini alır.

Aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi örgüt kültürünün başarı yönelimiyle güven, işbirliği ve yenilik-risk yönelimleri arasında pozitif, başarı yönelimi ile kural-hiyerarşi yönelimi arasında ise negatif yönlü bir ilişki vardır. Fakat bu ilişkilerin hiç birisi ele alınan güven sınırlarında önemli görülen bir ilişki değildir.

Örgüt kültürünün güven-işbirliği yönelimleri arasında (0.5334)  $p < 0.01$  düzeyinde pozitif yönlü seyreden anlamlı bir ilişki vardır. Yine örgüt kültürünün güven yönelimiyle başarı yönelimleri arasında pozitif yönlü, kural ve yenilik risk yönelimi arasında ise negatif yönlü bir ilişki var olmakla beraber bu ilişki ne  $p < 0.01$ , ne de  $p < 0.05$  önem seviyelerinde anlamlı bir ilişki değildir.

Örgüt kültürünü işbirliği yönelimiyle kural yönelimi arasında ters, işbirliği ile yenilik risk, başarı ve güven yönelimleri arasında doğru yönlü bir ilişki var olmakla birlikte bu ilişkiler ele alınan güven sınırları dahilinde önemli görülmemiştir.

*Örgüt kültürünün kural-hiyerarşi yönelimiyle başarı, güven ve işbirliği yönelimleri arasında ele alınan güven sınırlarında önemli olmamakla negatif yönlü bir ilişkinin vardır. Yine örgüt kültürünün yenilik-risk yönelimi ile başarı, işbirliği ve kural yönelimleri arasında doğru, güven yönelimi ile de ters yönlü bir ilişki görülmüştür.*

Tablo – 8: Farklı Örgüt Kültürü Boyutları Arasındaki Korelasyonlar

KÜLTÜR	Başarı	Güven	İşbirliği	Kural	Yenilik
<b>Başarı</b>	1,0000				
<b>Güven</b>	,1874	,1,000			
<b>İşbirliği</b>	,2719	,5334**	1,000		
<b>Kural</b>	-,1968	-,1050	-,2866	1,000	
<b>Yenilik</b>	,0913	-,0637	,0560	,0115	1,000

\* 0.05 anlam düzeyi

\*\*0.01 anlam düzeyi

Örgüt kültürünün boyutları arasındaki ilişkilerde dikkat çekilmesi gereken bazı noktalar ise şunlardır; örgüt kültürünün kural yönelimiyle başarı, işbirliği ve güven yönelimleri arasında  $p<0.01$  ve  $p<0.05$  düzeyinde önemli görülmesi de negatif yönlü bir ilişki vardır. Bu da örgütlerdeki aşırı geleneksel ve kuralcı yapının örgütsel başarı, işbirliği ve güven üzerine olumsuz etkisinin olduğu veya tam tersi işbirliği, örgüte güven ve örgütsel başarı yönelimlerindeki artışın örgütteki kural yönelimini azalttığı şeklinde yorumlanabilir.

Örgütün başarı-güven, başarı-yenilik, güven-yenilik ve özellikle de işbirliği-yenilik risk yönelimleri arasında önemli sayılabilecek bir düzeyde pozitif yönlü bir ilişki beklenirken, bu yönelimler arasındaki ilişki doğru yönlü olmakla beraber ele alınan önem seviyelerinde anlamlı sayılabilecek nitelikte değildir.

#### g. Örgütlerin Hakim Kültürel Yönelimleri

Aşağıdaki tabloda örgüt kültürlerinde hangi yönelimlerin daha fazla ağırlıklı olduğu gösterilmeye çalışılmıştır. Bu sütunun verileri ise şu şekilde elde edilmiştir. Öncelikle kültürel yönelimlere ilişkin verilen cevapların ortalamaları toplanarak boyutlarla ilgili genel ortalama elde edilmiş, daha sonra ise ortalama sütunu, ilgili soru grubunu oluşturan soru adedine bölünerek ortalama/soru sayısı sütunu bulunmuştur. En son adımda ise bu sütundaki rakamlar en büyük değere göre sıralanarak genel anlamda örgüt kültürlerindeki boyutların önem sırası hakkında yorum yapılmaya çalışılmıştır.

Tablodan da görüldüğü kural yönelimi diğerlerine oranla daha ağırlıklıdır. Kültürün başarı, işbirliği ve güven-destek, yönelimleri hemen hemen aynı derecede önemli görülürken, yenilik ve risk yönelimi örgüt kültürü içerisinde en alt düzeyde yer almaktadır.

**Tablo – 9: Firmalarda Genel Olarak Hakim Kültürel Yönelimlerin Tesbiti**

<b><u>Boyutlar (X)</u></b>	<b>Soru Sayısı (n)</b>	<b>ΣX</b>	<b>ΣX / n</b>
<b>Kural Hiyerarşi</b>	10	36,161	3,616
<b>Güven-Destek</b>	10	33,142	3.314
<b>Başarı-Hedef</b>	7	23,058	3.294
<b>İşbirliği</b>	9	28.805	3.200
<b>Yenilik-Risk</b>	6	18,036	3,006

### **SONUC**

Araştırmamızda ulaştığımız genel sonuçları şu şekilde özetlenebilir: Örgüt kültürünün özellikleri arasında önemli bir ilişkinin vardır. Yaptığımız değerlendirmeler sonucunda örgüt kültüründeki başarı-işbirliği, güven-işbirliği, güven-kimlik, güven-kural ve kural-yenilik yönelimleri arasında bir ilişki görülmüştür. Buna karşın, örgüt kültürünün başarı-işbirliği, başarı-yenilik, güven-yenilik, işbirliği-yenilik yönelimleri arasında doğru yönlü, başarı-kural, işbirliği-kural, kimlik-kural yönelimleri arasında ise negatif yönlü bir ilişki olmakla birlikte, bu ilişkilerin derecesi yukarıdakilere oranla çok daha düşüktür. Başka bir ifadeyle kültürün birbirleriyle önemli ölçüde ilişkili olan boyutlarından birisine ilgi veya önem değiştiğinde, diğer boyutta aynı yönde etkilenmektedir. Yalnız burada birkaç hususa değinmekte yarar vardır.

Bunlardan birincisi, örgütteki kuralcı, hiyerarşik, geleneksel ve otoriter yapıyla örgütün başarı, işbirliği ve güven yönelimleri arasında çok önemli düzeyde olmasa bile ters yönlü bir ilişkinin görülmesidir. Bu da, örgütteki kural, otorite ve hiyerarşideki artışın, başarı beklentisi, işbirliği düzeyi ve örgüte güven ve desteğe verilen önemi azalttığı, kural otorite ve hiyerarşideki azalışın ise, bu sayılan hususlara verilen önemi artırdığı anlamına gelir.

Burada belirtilmesi gereken diğer bir husus, kültürdeki yenilik-risk yönelimiyle başarı-yüksek hedef-yüksek beklenti, güven-destek ve işbirliği yönelimleri arasında önemli ölçüde doğru yönlü bir ilişki beklenirken, bu ilişkinin önemli sayılabilecek bir nitelikte olmamasıdır. Bu da örgütteki yenilik ve risk yönelimine olan bakış açısındaki değişimin başarı, güven-destek, ve işbirliği derecesini veya başarı güven-destek ve işbirliğine olan ilginin değişmesinin, örgütteki yenilik-risk yönelimi üzerinde fazla bir etkide bulunmadığını göstermektedir. Ayrıca örgüt kültüründeki, otorite-kural-hiyerarşi ve yenilik-risk yönelimleri arasında doğru bir ilişki görülmüştür. Böyle bir durum ise, örgütlerin, yenilikçi niteliğe bürünüp, risk aldıklarında, kural ve otoriteye verdikleri önemi arttırmalarını ortaya koyar. Tüm bu sonuçlar ise, örgüt kültürünün boyutları arasında ilişkinin var olduğu yönündeki hipotezimizi destekleyici yöndedir.



Araştırmamızda ulaştığımız diğer bir sonuç, örgütsel kültürlerin esnek ve durumsal özellikler göstermesidir. Çalışmamızın örgüt kültürüyle ilgili bölümündeki maddeler değerlendirildiğinde, ortalamaların çoğunun “arasıra” ve “bazen” seçeneklerinde toplandığı ve bu seçeneklerin tercihinin yüzde olarak ağırlıklı olduğu görülmektedir. Yalnız burada, örgüt kültüründeki esnek özelliklerin kural-hiyerarşi-otorite boyutlarında ilgi yönünde, yenilik ve risk boyutunda ise kaçınma yönünde katılaştıran bir seyir izlediği göze çarpmıştır. Yukarıdaki sonuçlar “örgütlerin kültürel yönelimi, esnek ve durumsal özellikler taşıyor” şeklindeki hipotezimize desteklendiğini göstermektedir.

Örgütsel kültürlerin kural-otorite-hiyerarşi yönelimli olma derecesi diğer yönelimlere oranla daha yüksekken, yenilik ve risk yönelimli olma derecesi, diğer yönelimlere oranla daha düşüktür. Örgüt kültüründeki öteki boyutların önem derecesi ise birbirine yakın bir seyir izlemektedir. Bu bağlamda, örgütlerin hakim kültüründe, kural-hiyerarşi-otorite yöneliminin, ağırlıklı bir öneme sahip olduğu söylenebilir.

Örgütlerin, günümüz çevresinin özellikleri ile mücadele edebilecek nitelikteki kültürel özelliklere tam anlamıyla sahip olmadıkları araştırmada ulaştığımız diğer önemli bir sonuçtur. Çünkü, örgütlerin kültürlerinde işbirliği, başarı ve güven-destek yönelimleri orta derecede bir öneme sahipken, yenilik-risk yönelimi düşük, kural ve destek yönelimi ise yüksek denebilecek bir öneme sahiptir. Böyle bir durum ise örgütlerde, çok sık işbirliğine gidilmediğini, kuralcı-geleneksel ve otoriter yapının önemli olduğunu, başarıyı arama ve yakalamak için gerekli faaliyetlerin tam anlamıyla yapılmadığını, örgütsel bağlılığın yeterli ölçüde olmadığını, işgörene gerekli desteğin sağlanmadığını, yenilik yapıp risk almaktan ise kaçınıldığını ortaya koyar .

Bu sonuçların ışığı altında aşağıdaki önerilerde bulunabiliriz

Yapılan araştırmada örgütlerde kural, otorite ve hiyerarşiye fazla sayılabilecek bir ölçüde önem verildiği görülmüştür. Bu nedenle örgütler, gevşek ve sıkı yapının özelliklerini bir arada yansıtabilecek şekilde otorite, yetki hiyerarşisi, kurallar, merkezilik formalleşme ve emirler gibi konularda daha esnek olmalı, bu hususları organik yapının özelliklerini gösterecek şekilde değiştirmelidirler. Çünkü hızla cevap verebilmek, yalın biçim, az kurmay, sifra yakın hiyerarşi düşük merkezleşme ve formalleşme gerektirir.

Sağlıklı ve doğru olan bir örgütsel kültüre paylaşılan değerler ve inançlar, birlikte hareket, iletişim, işbirliği, değişim odaklılık koordinasyon, dışa bakış, yansıtıcılık, uyum, geleceğin vizyonu, ekipler, yenilik, gelişim risk, esneklik ve amaç başarımı hakim olmalıdır. Bunun içinde örgüt kültürleri esnek ve durumsal özellikler taşımalıdır. Çünkü kültüre bazen müdahale gerekebilir. Onun için değişim kültürün kendi niteliği olmalı ve kültüre yapılan müdahalelerde yapısal, süreçsel, beşeri ve stratejik teknikler bilinçli, uygun ve doğru bir şekilde kullanılmalıdır.

## KAYNAKLAR

- BATES, Kimberly A. ve diğerleri. "The Crucial Interrelationship Between Manufacturing Strategy and Organizational Culture", *Management Science*, Vol. 41, No. 10, October, 1995, s. 1568-1570.
- CARROLL, Michael R., Daniel F Jennings ve Christina Heavrin; *Fundamentals of Organization*. Prentice Hall inc., New Jersey, 1997, s. 572-577.
- CARTWRIGHT Susan, Carry L Cooper, "The Role of Culture Compatibility in Successful Organization Marriage". *Academy of Management Executive* Vol. 7, No. 2, 1993, s. 62.
- CHAMPITT Phillip G.; *Communicating for Managerial Effectiveness*, Sage Publications, New Delhi, 1991.
- CROFT, A.C. "The Case of Missing Corporate Culture", *Public Relations Quarterly*, Vol. 35, No. 1, Spring, 1990, s. 17.
- DAFT Richard L.; *Management*, The Dryden Press, USA, 1991.
- DAHLER Peter & Larsen Dahler; "Corporate Culture and Morality, Durkheim Inspired Reflections on the limits of Corporate Culture", *Journal of Management Studies*, Vol: 31, No: 1, January, 1994, s. 1-2.
- EREN, Erol; *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul, 1998.
- FREDERICKSON James W.; *Perspectives on Strategic Management*, Harper Business, New York, 1990.
- FROST Peter J., ve diğerleri. *Organization Culture*, Sage Publications, London, 1985.
- GEART HOFSTEDE, "Measuring Organization Cultures" *Administrative Science Quarterly*, Vol., 35, June, 1990, s. 286.
- GORDON George G. & Nancy DiTomaso. "Predicting Corporate Performance From Organizational Culture", *Journal of Management Studies*, 29.6., Novenber, 1992, s. 783-786.
- HAMPDEN, Charless. *Creating Corporate Culture*, Addison Meslej Publishing Combing, New York, 1992.
- HELLRIEGEL, Don & Richard W. Woodman, John Sloum. *Organizational Behaviour*, West Publishing, New York, 1995.
- HELLRIEGEL, Don & Richard W. Woodman & John Sloum; *Organizational Behaviour*, West Publishing, New York, 1995.
- JONES G.R.; Transaction Costs, "Property Right and Organizational Culture", *Administrative Science Quarterly*, 1983, 28, s. 454-460.
- KOTTER John P. & James L. Heskett; *Corporate Culture and Performance*, The Free Press New York, 1992.
- MONDY Shane, ve diğerleri, *Management and Organizational Behaviour*, Ally and Bacon inc., Boston, 1990.
- MORGAN Gareth; *Creative Organization Theory*, Sage Publications, London, 1983.
- NELSON, Debra L. & James Campbell; *Organizational Behaviour*, Quick West Publishing Comp., St Paul, 1994.

- ÖZBİLEN Murat; “Kriz Geliyorum Der...”, *Global Management*, Sayı: 2, Yaz 1995, s.30.
- RAY, C. Axtell. Corporate Culture, *The Last Frontier of Control*, Journal of Management Studies,. 23.3. May, 1986.
- SCHEIN, Edgar H. *Organization Culture and Leadership*, Jossey-Bass inc, Sanfrancisco, 1985.
- ŞİŞMAN Mehmet. *Örgüt Kültürü*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No. 732, Mart, 1994, s.57-59.
- SZILAGY, Andrew D. & Marc J. Wallence; *Organizational Behaviour and Performance*, London, 1990, s.640.
- THOMPSON John L. *Strategic Management, Awareness and Change*, U.S.A. 1990, s.81-82.
- THOMPSONS Michael, Aaron Wildavsky. “A Cultural Theory of Information Bias in Organization”, *Journal of Management, Studies* 23.3, May, 86, s.274.
- WEBBER Ross A.; “Culture and Management”, *Text A Readings in Comparative Management*, Richard D. Irvin Inc., 1969.