

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ: TEORİK BİR İNCELEME

Duygu NURAL¹
Faruk KALAY²

Öz

Bir organizasyonun başarısında önemli etkenlerden biri olan örgüt kültürü, organizasyonun performansı ve etkinliğinde kilit rol oynamaktadır. Bu kavram çalışanların morali ve üretkenliği, motivasyonu, çalışanları elde etme becerisi gibi birçok faktörü etkilemektedir. İşletmelerin örgüt kültürünü geliştirmeleri ve devam ettirebilmeleri hem kısa hem de uzun vadede başarılı olmaları açısından önem arz etmektedir. Örgüt kültürü birçok yazar tarafından insanlarla, örgütün benzersiz kalitesi ve tarzıyla ve örgütlerde işlerin yapılma biçimiyle ilgili bir şey olarak nitelendirilmiştir. Örgüt üyeleri karşılaştıkları sorunların çözümünde değerler, inançlar ve normlar gibi örgüt kültürünün temel değerlerini esas almaktadırlar. Dolayısıyla bu durum örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarına da yansımaktadır. Bu çerçevede bu çalışmanın amacı literatürde yer alan teorik ve ampirik çalışmalardan hareketle, örgüt kültürü kavramının daha iyi anlaşılmasını sağlamak, örgüt kültürü modellerine değinilerek, örgüt kültürünün işletmeler açısından önemini ele almaktır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Örgüt Üyeleri, Performans ve Etkinlik

Jel Kodları : M10

ORGANIZATIONAL CULTURE: A THEORETICAL INVESTIGATION

Abstract

Organizational culture, which is one of the important factors in the success of an organization, plays a key role in the performance and effectiveness of the organization. This concept affects many factors such as employee morale and productivity, motivation, ability to recruit employees. It is important for businesses to develop and maintain organizational culture in terms of their success both in the short and long term. Organizational culture has been characterized by many authors as something related to the people, the unique quality and style of the organization, and the way things are done in organizations. Organization members take the basic values of the organizational culture such as values, beliefs and norms as a basis in solving the problems they encounter. Therefore, this situation is reflected in the attitudes and behaviors of the members of the organization. In this context, the aim of this study is to provide a better understanding of the concept of organizational culture, based on the theoretical and empirical studies in the literature, to address the importance of organizational culture in terms of businesses by referring to organizational culture models.

Keywords: Organizational Culture, Organization Members, Performance and Effectiveness

Jel Classification : M10

¹ Dr. Arş. Gör, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, E-posta: duygumetin@yyu.edu.tr , [ORCID: 0000-0001-6216-1705](https://orcid.org/0000-0001-6216-1705)

² Doç. Dr., Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, E-posta: kalayfaruk@hotmail.com , [ORCID: 0000-0002-6801-798](https://orcid.org/0000-0002-6801-798)

Atıf: Nural, D., Kalay, F., (2023). Örgüt kültürü: teorik bir inceleme. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 8(16). 201-217

DOI: 10.54831/vanyuyuibfd.1296250

GİRİŞ

Küreselleşmenin bir sonucu olarak toplum içerisinde var olan yapılar, ekonomik sistemler, yönetim şekilleri ve rekabet değişerek gelişimine devam etmektedirler. Örgütlerin ayakta kalmaları ve hayatlarını devam ettirebilmeleri için bu şartlara uyum sağlamaları ve buna bağlı olarak da ortak birtakım değerlere sahip olmaları gerekmektedir (Kırca, 2015: 64). Bu bağlamda örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarından, örgütün çalışma biçimine, örgütün hikayelerine, törenlerine, kullandıkları dile, örgütün fiziksel atmosferine ve hatta çalışanların kıyafet şekillerine kadar birçok somut ve soyut değişkenler örgüt kültürü bağlamında değerlendirilebilirler (Şahin, 2010: 24). Diğer yandan örgüt kültürü çalışma hayatında çalışanların faaliyetlerinin anlaşılması ve iyileştirilmesi noktasında güçlü bir silahtır (Şenol, 2022: 149).

Güçlü bir örgüt kültürü örgüt üyeleri arasında, etik değerlere dayalı bir kimlik duygusu oluşmasını sağlar. Üyeler arasında olumlu tutumun meydana gelmesini sağlayan örgüt kültürü birleştirici özelliği sayesinde tutum ve davranışların yumuşamasını sağlar. Diğer yandan bu tarz örgütler üyelerinin performansını geliştirmek için alt-üst arası ilişkilerinde denge kurmaktadır. Dolayısıyla çalışanlar daha iyi bir performans göstererek kültürel değerlerini içselleştirmektedirler. Bununla birlikte iş görenler karşılaşacakları sorunlar karşısında nasıl davranacaklarını da bilmekte ve buna göre hareket etmektedirler (Gürer ve Çalık, 2022: 1465). Diğer bir ifadeyle, örgüt ile çalışanlar arasında uyum sağlayarak davranışlarını şekillendirmek ve çalışanların farklı durumlar karşısında kendilerini kolayca ifade edebilecekleri bir örgüt kültürü oluşturmak oldukça önemlidir (Macit ve Erdem, 2020: 765).

Örgüt kültürü güçlü olan bir işletme, örgütte kararların nasıl ve kim tarafından alındığı, bu kararlara karşı örgüt üyelerinin duygu, düşünce ve tutumları, aynı zamanda işletmenin çevreyle olan ilişkileri gibi unsurları dikkate almaktadır. Dolayısıyla bu kavram işletmenin başarısını ya da başarısızlığını doğrudan ve dolaylı olarak etkilemektedir (Karadirek ve Genç, 2020: 12).

Örgüt kültürü çalışanların motivasyonları, personel geliri, işçilerin morali ve iyi niyeti, etkinlik ve verimlilik, çalışma kalitesi, işçilerin doğası ve çalışma ilişkileri, çalışanların iş yerindeki tutumları, yenilik ve yaratıcılık gibi örgütsel faaliyetlerin tümüne etki eden bir unsurdur. Bu nedenle gelişmiş bir örgüt kültürü örgütlerin başarısında ve devamlılığında kilit rol oynamaktadır (Tsagkanelias, 2018'den akt Yıldırım, 2021: 6).

Bu çalışmada teorik olarak örgüt kültürü kavramı tanımlanmış ve sonrasında örgüt kültürünün temel öğeleri ve örgüt kültürü modellerinden bahsedilerek örgüt kültürünün işletmeler açısından önemine değinilmiştir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI

Örgüt kültürünün ne anlama geldiğini daha iyi kavrayabilmek için öncelikle bu kavramı oluşturan örgüt ve kültür kelimelerinin anlaşılması gerekmektedir. Literatür incelendiğinde örgüt ile ilgili farklı tanımlamaların olduğu görülmüştür. Barnard (1994), örgütü “iki veya daha fazla bireyin bilinçli olarak koordine edilmiş etkinliklerinin veya güçlerinin bir sistemi” olarak tanımlarken, Malinowski (1990), örgüt kavramını “bireylerin birtakım ortak amaçlara ulaşabilmek için oluşturdukları bir anlaşma ve birliktelik içeren bir sistem” olarak tanımlamıştır. Örgüt en genel tanımıyla belirli amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen insanların oluşturduğu topluluk olarak ifade edilebilir (Robbins ve Coulter M. S.,2007: 17-18) Kültür ise bir toplumun yapısı ile ilgili bir kavramdır. Kültür ile ilgili ilk ve en kapsamlı tanım E. B. Tylor tarafından yapılmıştır. E. B. Tylor’a göre kültür “toplumun üyesi olarak insan türünün öğrendiği, edindiği, bilgi, sanat, gelenek, görenek ve benzeri yetenek, beceri ve alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütündür” (Oğuz, 2011: 132). Başka bir tanımda kültür nesilden nesle aktarılan maddi ve manevi değerler bütünü olarak ifade edilmiştir (Göçer, 2013: 57). Bu iki kavramın birleşiminden oluşan örgüt kültürü ise yazarlar tarafından farklı şekillerde ele alınmıştır. Örgüt kültürünün yönetim literatürüne girmesi, 1979 yılında Andrew M. Pettigrew’in “Örgütsel Kültürler Üzerinde Araştırma” konusunda yaptığı çalışma ile gerçekleşmiştir (Şişman, 1996: 26). Sonrasında ise Quchi (1981), Deal ve Kennedy (1982) ve Peters ve Watermann (1982) gibi araştırmacılarının bu alanda yayınladıkları kitaplar ile örgüt kültürü konusuna ilgi giderek artmış ve diğer araştırmacıların da yaptıkları farklı çalışmalar neticesinde bu kavram yönetim literatüründeki yerini almıştır (Şişman, 1996: 27).

Farklı kültür tiplerine sahip olan örgüt üyeleri, ortak amaçlarını gerçekleştirmek için, ortak inanç ve değer sistemi oluştururlar. Bu sistem sayesinde, örgütte var olan değişik değer, inanç, tutum, davranış, ahlaki yapı gibi unsurların bir arada olması sağlanmaktadır. Nitekim bu oluşuma da örgüt kültürü adı verilmektedir (Eren, 2020: 135). Schwartz örgüt üyeleri tarafından paylaşılan örgüt kültürünün örgüt üyelerinin davranışlarını çok etkilediğini ifade etmiştir (Wallace, 1983). Çünkü örgüt kültürü, örgüt üyeleri arasındaki tatmin ve aidiyet duygusunu geliştirmektedir. Kroeber & Kluckhohn (1952) örgüt kültürünü, bir organizasyonun davranışını şekillendiren değer kalıpları, fikirler ve diğer sembolik sistemler, Swartz & Jordon (1980) tarafından ise, davranışı şekillendiren normlar üreten üyeler tarafından paylaşılan inanç ve beklenti kalıpları olarak tanımlamıştır. Benzer bir ifadeyle Anthon (2004) bu kavramı, bir kuruluşun çalışanları tarafından paylaşılan değerler, inançlar ve anlayışlar bütünü olarak tanımlamıştır (Abu-jarad ve Yusof, 2022: 35). Thomas ve Tung (2003) ise belirli bir toplumsal grup içindeki insanların algılaması, düşünmesi, muhakeme etmesi, hareket etmesi, tepki vermesi ve etkileşim kurması için bilişsel haritalar sağlayan gelişen paylaşılan inançlar, değerler, tutumlar ve mantıksal süreçler kümesini olarak ifade etmiştir (Abujarad ve Yusof, 2022: 35). Örgüt kültürü, çalışanların ortak

algılarını belirleyerek davranışlarını etkilemektedir. Örgüt kültürü organizasyonların başarısında kilit rol oynamaktadır. Örgüt kültürü örgütsel başarıya ulaşmanın en önemli unsurlarındandır (Aranki, Suifan ve Sweis, 2019: 138). Çünkü örgüt kültürü, bir şirketin performansı ve etkinliğini önemli ölçüde etkilemektedir. Çalışanların morali ve üretkenliği, motivasyonu, çalışanları elde etme becerisi gibi birçok faktörü etkilemektedir. Örgüt kültürü işletmelerin örgüt kültürünü geliştirmeleri ve hayatlarını devam ettirebilmeleri açısından önemlidir (Warrick, 2017: 36).

Literatür incelendiğinde örgüt kültürünün iş tatmini (Belias ve Koustelious, 2014; Avcı, 2014; MacIntosh ve Doherty, 2010; Demir, 2005; Lund, 2003), iş stresi (Mushtaque ve Siddiqui, 2019; Joiner, 2001), performans (Purwadi vd., 2020; Lerthy, 2017; Shahzad, 2012; Chi vd., 2008), örgütsel bağlılık (Kawiana vd., 2018; Calvalho vd., 2018; Putriana, Umar ve Riady, 2015; Lok ve Crawford, 2004), örgütsel etkinlik (Gochhayat, Giri ve Suar, 2017; Aktaş, Çiçek ve Kıyak, 2011; Zheng, 2005) ve iş değiştirme eğilimi (Alzubi, 2018; Habib vd., 2014) gibi farklı değişkenler üzerindeki etkisine yönelik çalışmaların giderek yaygınlaştığı görülmüştür. Nitekim örgüt kültürünün güçlü olduğu işletmelerde çalışanların iş tatmini, performansı, örgütsel bağlılıkları ve örgütsel etkinlikleri daha yüksekken iş stresleri ve iş değiştirme eğilimleri daha düşüktür.

1.1. Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri

Literatür incelendiğinde örgüt kültürünü oluşturan en temel unsurların değerler, normlar, inançlar ve varsayımlar olduğu saptanmıştır (Kolancıoğlu, 2017: 21).

Değerler, örgüt üyelerinin başarısını tamamlayan, düşünce, tutum ve davranışlarına birer standart ve ölçü getiren kavram ve inançlardır. Çalışanların tutum ve davranışlarının örgüte uygun olup olmadığını örgütün değerleri göstermektedir (Köse, Tetik ve Ercan, 2001: 225).

Normlar, örgüt üyelerinin herhangi bir olay karşısında nasıl davranması gerektiğini tanımlayan kurallardır (Sunstein, 1996: 914).

İnançlar ise örgüt içerisinde meydana gelen herhangi bir durum ya da olay karşısında iyi-kötü ya da doğru-yanlış şeklinde değerlendirme yapılmasında ölçü olarak kullanılmaktadır (Bozoğlu, 2011: 14).

Bilinçaltında yer alan duygu, düşünce ve inançlarını içeren varsayımlar, örgüt üyelerine herhangi bir durum karşısında neler yapması ve nasıl davranması gerektiği noktasında onlara kılavuzluk etmektedir (Schein, 2004: 26)

1.2. Örgüt Kültürü Modelleri

Literatürde örgüt kültürünü farklı açılardan ele alarak açıklayan birçok model bulunmaktadır. Bu modeller sayesinde karmaşık olan örgüt kültürü yapılarının anlaşılması kolaylaşmaktadır. Bu bağlamda bu çalışmada literatürde sıklıkla ele alınan Denison Modeli, Cameron ve Quinn Modeli, Parsons Modeli,

Schein Modeli, Thomas ve Killman Modeli, Deal ve Kennedy Modeli, Miles ve Snow Modeli, Peters ve Watermann Mükemmellik Modeli ve Hofstede Modeli aşağıda açıklanmıştır.

1.2.1. Denison Modeli

1995 yılında geliştirilen modelde, örgüt kültürü kavramına ölçülebilirlik özelliği kazandırmak amacıyla iki ana eksen belirlenmiştir. Ana eksenlerden birincisi, değişen müşteri özellikleri, istekleri, teknoloji gibi örgütün kontrolü dışında olan çevresel koşulları, diğeri ise dış koşullara uyum sağlayabilmek için örgüt içinde yapılması gerekli olan işlevsel ve yapısal değişimleri ne derecede gerçekleştirebildiğini göstermektedir (Denison ve Mishra, 1995). Bu iki ana eksen de kendi içinde ikiye ayrılarak örgüt kültürüne yönelik dışa uyum yeteneği, misyon, katılım ve tutarlılık olmak üzere 4 temel kavramsal boyut oluşmuştur. Tablo 1 'de Denison'un Örgüt Kültürü Modeli gösterilmiştir.

Tablo 1: Denison Örgüt Kültürü Modeli

Dışsal Uyum	Dışa Uyum Yeteneği	Misyon
İçsel Bütünleşme	Katılım	Tutarlılık
	Değişim ve Esneklik	Durağanlık ve Güdüm

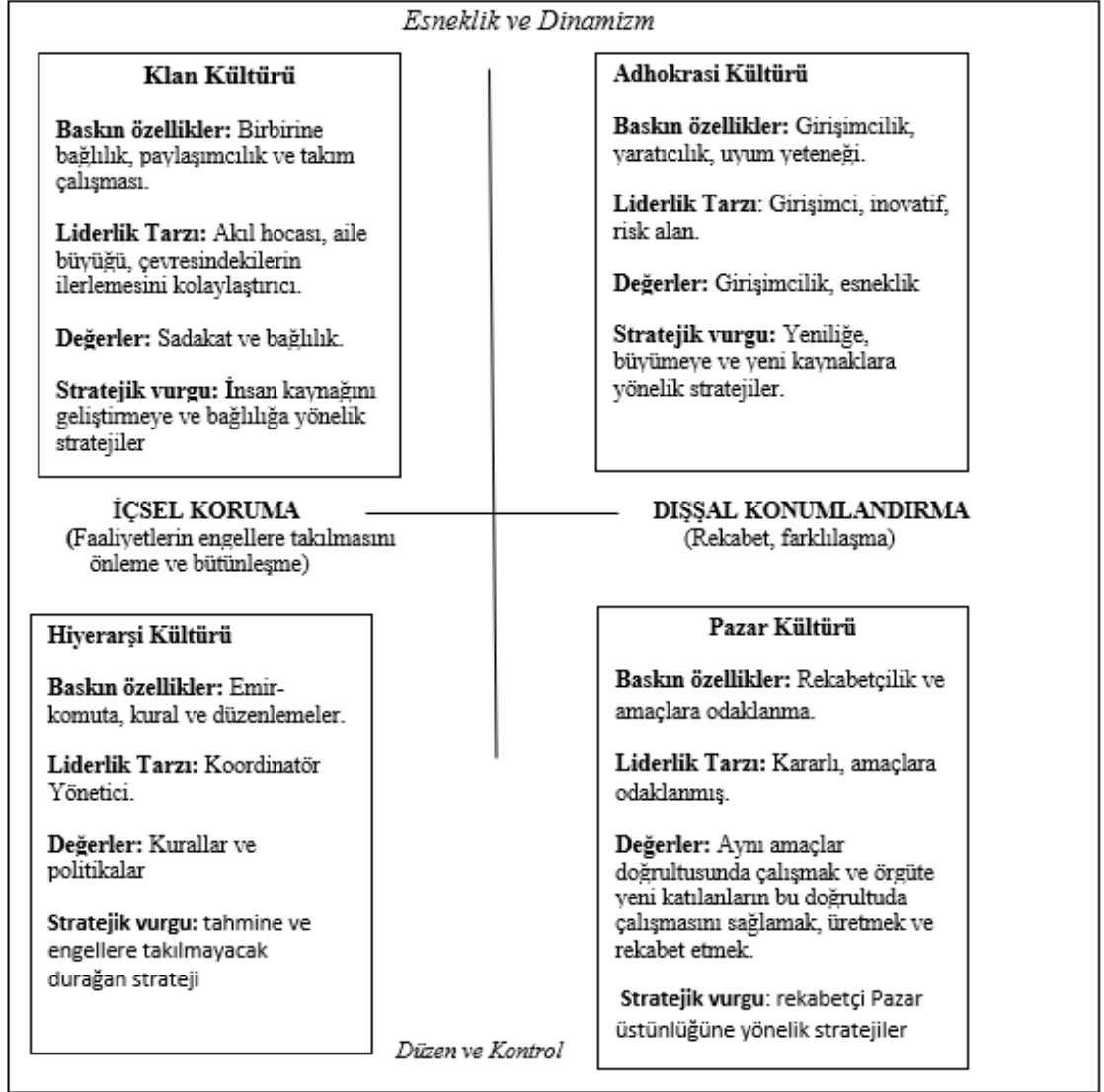
Kaynak: Denison ve Mishra, 1995: 216

Katılım boyutunun alt boyutları, yetkilendirme, takım çalışması ve yetenek geliştirme, tutarlılık boyutunun alt boyutları, temel değerler, uzlaşma ve eşgüdüm ve bütünleşme, misyon boyutunun alt boyutları, stratejik yönetim, örgüt amaçları ve vizyon, dışa uyum becerisinin alt boyutları ise değişim, müşteri odaklılık ve örgütsel öğrenmedir (Yahyagil, 2004: 60).

1.2.2. Cameron ve Quinn Modeli

“Rekabetçi Değerler” kavramını temel alarak geliştirilen bu modelde örgütlerin performans, verimlilik ve etkinliği bu kavram üzerinden açıklanmaya çalışılmıştır. Rekabetçi değerler kavramından hareketle piyasa kültürü, adhokrasi kültürü, klan kültürü ve hiyerarşi kültürü olmak üzere dört ayrı kültür türü üzerinde durulmaktadır (Cameron ve Quinn, 1992: 4, 36-41). Klan kültürü; bağlılık ve örgüte itaatle, pazar kültürü; rekabetçilik ve hedefleri başarmak ile adokrasi kültürü; yaratıcılık, girişimcilik ve dinamizm ile hiyerarşi kültürü ise; emirler, kurallar ve düzenlemeler ve verimlilikle karakterize edilmektedir (Kızıloğlu, 2017: 46). Tablo 2 'de Cameron ve Quinn 'in örgüt kültürü modeli gösterilmiştir (Özdevecioğlu ve Akın, 2013: 117).

Tablo 2: Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Modeli



Kaynak: Vayni, 2017: 20

1.2.3. Parsons Modeli

Parsons, örgüt kültürünün temel unsurlardan biri olan değerler unsurunu ilk kez ele alarak bu konuyu modelleyen araştırmacılar arasındadır. Literatürde AGIL Modeli olarak geçen Parsons Modeli örgüt kültürünü sosyal sistemin bir parçası olarak ele almaktadır. Model uyum (adaptation), amaca ulaşma (goal attainment), bütünleşme (integration) ve yasallık (legitimacy) olmak üzere dört unsurdan oluşmaktadır. Modelin adı İngilizce baş harflerinden oluşmaktadır (Korkmaz, Aytemiz ve Uysal, 2017: 66). Parsons bu temel unsurların her sosyal sistemde olması gerektiğini ve örgütte bu parçalardan herhangi biri eksik olduğunda örgüt kültürünün olamayacağından söz etmiştir (Kızıloğlu, 2017:48). Modelde öne sürülen görevlerin yerine getirilmesinde kültürel değerler önemli rol oynamaktadır. Kültürel değerler ile alt sistemlerle üst sistemler bütünleşmekte, dış çevre koşullarına kolaylıkla uyum sağlamakta ve değişimlere ayak uydurabilmektedir (Eren, 2020: 143).

Tablo 3: Parsons'ın AGIL Modeli

Uyum	Amaca Ulaşma
Sistemin değişen çevreye uyum yeteneği ve kabulü	Sistemin amaca ulaşma ve amaç belirleme yeteneği
Bütünleşme	Yasalık
Sistemin parçalarını bir araya getirme yeteneği	Sistemin yaşamda kalabilme hakkı

Kaynak: Hezek, 2016: 10

1.2.4. Schein Modeli

Schein, örgüt kültürünü “örgütlerin dış çevreye uyum ve içsel bütünleşme süreçlerinde karşılaştıkları sorunları çözerken öğrendikleri ve örgütün yeni üyelerine bu tür sorunları çözerken algılama ve düşünme süreçlerinde kullanmaları için öğretilen paylaşılmış temel varsayım kalıpları” olarak tanımlamaktadır (Schein, 1992).

Schein örgüt kültürünün üç ana işlevinin olduğunu ifade etmiştir. Bunlardan ilki örgütün dış çevreye uyum sorunlarını çözme işlevidir. Örgütün çevresel değişimlere ayak uydurabilmesi yaşamını devam ettirmesi açısından oldukça önemlidir. Bir diğeri örgütün çevreyle entegrasyonu problemidir. Örgüt çevreyle bütünleşme sorunlarını çözmek için grup üyelerini birbirine bağlayan ortak bir dil geliştirmeli, grubun örgütü anlamaları için, örgütsel sınırları belirlemeli, çıkabilecek herhangi bir sorun karşısında hiyerarşileri belirlemeli, ödül ve ceza sistemlerini belirlemeli ve örgüt içerisinde hoşgörü ortamı oluşturulmalıdır. Son işlevi ise örgütün çevresel belirsizlikleri azaltması, endişeleri gidermesi ve korkuların yenilmesi için yardımcı olmasıdır (Eren, 2020: 144).

1.2.5. Thomas ve Killman Modeli

Thomas ve Killman Modeli iki birey arasında meydana gelen çatışmayı ele almaktadır. Killman, çatışma meydana geldiğinde, bireylerin davranışlarını kendine aşırı güvenme ve iş birliği olmak üzere iki temel boyutta açıklamaktadır. Nitekim bu boyutlar, çatışma yöntemini ele alan rekabet etme, iş birliği yapma, uzlaşma, kaçınma ve yardımseverlik modellerini açıklamada kullanılmaktadır (Thomas ve Killman, 2010: 2-3).

Rekabet etme stratejisi; bireylerin çatışma durumunda kendini zorla benimsetme çalışması olarak değerlendirilir. İş birliği yapma stratejisinde; bireyler hem kendini zorla kabul ettirmeye çalışmakta hem de iş birliği yapmaya çalışmaktadırlar. Uzlaşma stratejisinde birey orta seviyede kendini kabul ettirmeye çalışmakta hem de iş birliği yapmaya çalışmaktadır. Kaçınma stratejisinde birey kendini zorla kabul ettirmeye çalışırken iş birliğinden uzak durmaktadırlar Yardımseverlik stratejisinde ise birey kendini zorla kabul ettirmekten kaçınmakta iş birliği yapmaya odaklanmaktadır (Sezal, 2019: 23).

1.2.6. Deal ve Kennedy Modeli

Deal ve Kennedy (1982), yaptıkları çalışmaya istinaden dört kültür tipi olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu dört kültür tip aşağıda açıklanmıştır.

Sert Erkek, Maço Kültürü: Aldıkları kararlar hususunda hızlı bir geri dönüşüm alabilen ve yüksek risk almayı seven bireylerin oluşturduğu örgüt tipidir. Yaptıkları işlerde başarı ile başarısızlık durumları anlık olarak değişebilmektedir. Dolayısıyla, polis ve askeri birliklerin yapısı, finansal kazançlı örgütler, sporcular, reklamcılık sektörü, eğlence endüstrisi bu kültür tipine örnek olarak verilebilecek kültür yapıları olarak örneklendirilebilirler (Terzi, 2000: 82).

Sıkı Çalış/Sert Oyna Kültürü: Bu örgüt tipinde alınan kararların risk oranı düşükken, kararların doğru ya da yanlış olduğu konusundaki geribildirimler hızlıdır. Örgüt kültürünün başarısı çok çalışmaya ve çaba göstermeye bağlıdır. Maço örgüt kültürünün aksine bu örgüt tipinde takım çalışması daha ön planda ve yüksek satış hacmini yakalayan çalışanlar örgütün kahramanı olarak görülmektedir. Moda, pazarlama, elektronik, endüstri ve hizmet gibi sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde bu örgüt tipine rastlamak mümkündür (Egin, 2016: 21)

Şirketin Üzerine Bahse Gir Kültürü: Bu örgüt tipinde risk son derece yüksekken, başarının geri bildirimini son derece yavaştır. Sermaye yoğun şirketler, mimarlık şirketleri ve diğer büyük şirketler, petrol ve gaz şirketleri gibi ilaç şirketleri de bu kültüre verilebilecek bariz örneklerdendir (Sezal, 2019: 27).

Süreç Kültürü: Risk yok denecek kadar azdır. Çalışanlar sonuçtan ziyade işin nasıl yapıldığına yani sürece odaklanmaktadır (Deal & Kennedy 2000:14). Kamu hizmetindeki kuruluşlar ve yüksek bürokrasinin olduğu örgütler bu kültür tipine örnek olarak verilebilir (Cacciattolo, 2014: 6).

Tablo 4: Deal ve Kennedy Örgüt Kültürü Modeli

<i>Geri Bildirim Hızı</i>	Hızlı	Yavaş
Yüksek Risk Kararları	Sert Erkek, Maço Kültürü Polis ve askeri birliklerin yapısı, finansal kazançlı örgütler, sporcular, reklamcılık sektörü, eğlence endüstrisi	Şirket Üzerine İddiaya Gir Kültürü Sermaye yoğun şirketler, mimarlık şirketleri ve diğer büyük şirketler, petrol ve gaz şirketleri gibi ilaç şirketleri
Düşük Risk Kararları	Çok Çalış / Sert Oyna Kültürü Moda, pazarlama, elektronik, endüstri ve hizmet gibi sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde	Süreç Kültürü Kamu hizmetindeki kuruluşlar ve yüksek bürokrasinin olduğu örgütler

Kaynak: Egin, 2016: 20

1.2.7. Miles ve Snow Modeli

Miles ve Snow (1978), rekabet ortamının dinamizmi ile ilgili olarak dört farklı endüstride (yayınevleri, elektronik, gıda işleme ve sağlık hizmetleri) yürüttükleri saha araştırmaları sonucunda örgütlerdeki iş birimlerini gruplara ayırarak arayıcılar, analizciler, savunucular ve tepkiciler olmak üzere dört farklı stratejik tipoloji oluşturulması gerektiği sonucuna vardılar (Lumbantoruan ve Pujanggoro, 2020: 3; Desarbo vd., 2005: 49) Arayıcılar, esas olarak yeni ürünler piyasaya sürerek ve yeni pazar fırsatları belirleyerek sektörlerinde değişime öncülük ederler. Savunucular, istikrarlı bir ürün alanında güvenli bir niş bulur ve bunu sürdürmeye çalışır. Savunucular, yeni ürün veya pazar geliştirmeye odaklanmak yerine, sınırlı bir ürün yelpazesi içinde kalarak, kaynak verimliliğine ve üretim maliyetlerini azaltan süreç iyileştirmelerine daha fazla odaklanır. Analizciler arayıcılar ile savunucuların arasında yer alır. Bunlar geniş bir kâr yelpazesine sahip ürün veya hizmetlerin sağlanması ile risk faktörünü dengelemeye çalışmaktadırlar (Lin, Tsai ve Wu, 2014: 1981). Tepkicilerin davranışları ön görülemez, tutarlı ve istikrarlı yapı ve sistemler kuramazlar. Bu nedenle de istikrarsız bir stratejik tip olarak kabul edilirler. Uzun vadeli hedefleri ve karar kalıpları yoktur, bu nedenle rekabet avantajı elde etmek için herhangi bir işlevsel yetenek geliştirmezler (Lin, Tsai ve Wu, 2014: 1981).

1.2.8. Peters ve Watermann Mükemmellik Modeli

1980 yılında Peters ve Watermann iş yaşamında başarılı olan ABD firmalarını başarılı yapan kriterlerin neler olduğunu araştırmışlar ve yaptıkları popolist ve ampirik görüşlerini ortaya koydukları Mükemmellik Arayışı (In Search Of Excellence) adlı kitaplarında bu başarı kriterlerini sekiz faktör altında toplamışlardır (Peters ve Waterman, 1982: 28-57). Peters ve Waterman örgütlerin değişiklik yapabilme kabiliyetlerinin başarılarını etkilediğini, aynı zamanda başarılı örgütlerin düzenli denemelerle hızlı bir şekilde yenilikler yaparak faaliyetlerini devam ettirdiklerini belirtmişlerdir (Dobson, Starkey ve Richard, 2004: 122).

Peters ve Watermann Mükemmellik Modelinin boyutlar şekildedir (Attafar, Forouzan ve Shojae, 2012: 123-125):

- Hareketi tercih etme
- Müşterilerle sürekli ilişkiler kurmak
- Özerklik ve girişimcilik cesaretlendirecek faaliyet serbestisi
- İnsanlar değer vermesiyle birlikte verimliliği artırmak
- Bir ana işlemede deneyimli, değer odaklı olmak
- En iyi bilinen iş alanında kalmak
- Basit yapı az çalışan
- Gevşek ve sıkı kontrolü birlikte kullanmak

1.2.9. Hofstede Modeli

Literatürde en yaygın olarak kullanılan örgüt kültürü modellerinden biri olan Hofstede Modeli örgüt kültürünün, içinde yer aldığı toplumun kültüründen ayrı tutulamayacağını yani örgüt kültürünün toplum kültüründen önemli derecede etkilendiğini ileri sürmektedir. Hofstede yaptığı araştırma sonucunda örgüt kültürünü dört boyutta incelemiştir. Bunlar güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik/toplumculuk ve erillik/dişilliktir. (Hofstede, 1994). Güç mesafesi, örgüt üyeleri arasındaki güç dağılımındaki eşitsizlik derecesidir (Hofstede, 1993). Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda merkezîyetçi bir yapı vardır, ast ile üst arasındaki fark fazladır. Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda merkezîyetçi yapı hâkim değildir bu nedenle ast ile üst arasındaki fark azdır. Ast kademede çalışan örgüt üyeleri zamanla üst kademeye terfi edebilirler (Eren Gümüştekin ve Emet, 2007). Belirsizlikten kaçınma boyutunda kurallar ve düzenlemeler net olarak bellidir. İş görenlerin maaşları, ikramiyeleri emeklilikleri gibi durumlar önemlidir. Çalışanlarda kaygı ve iş stres seviyesi fazladır (Öncül, Deniz ve İnce, 2016: 260). Bireycilik boyutu, bireyin kendini bağımsız olarak görmesini, kendi istek ve beklentilerini ön plana koymasını ve gruptaki diğer bireyler ile ilişkisinde kendi çıkarlarına yönelik hareket etmesini ifade etmektedir. Toplumculuk boyutunda, birey kendini grubun bir parçası olarak görmekte ve grubun amaçlarını ön planda tutmaktadır (Çalışkan ve Özkoç, 2016: 242). Erillik boyutunda, sosyal roller cinsiyete göre belirlenir. Erkekler özgüveni yüksek, baskın, daha koruyucu olarak görülmek istenirken, kadınların ise daha geri planda alçak gönüllü, yumuşak başlı, sakin davranışları beklenmektedir. Dişillik boyutunda sosyal roller arasındaki büyük farklılıklar yoktur. Erkeklerden ve kadınlardan beklenenler çevreye duyarlı olmak, insanlar arasındaki ilişkilerde ılımlı olmak, diğer insanlara destek olmak gibi rollerdir (Hofstede, 1980a).

Sonuç

Bir örgütün var olması temelde ortak amaçları olan insanların bu amaçlarını gerçekleştirebilmek için bir araya gelmesi ile mümkündür. Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin, örgüt içerisindeki tutum ve davranışlarını, iş anlayışını, iş ahlakını, örgütün yapısını, örgüt üyeleri arasındaki faaliyetleri düzenleyerek birbiri ile uyumlu hale getirmektedir (Demir, 2017: 6)

Örgüt kültürü örgüt içindeki bireylerin davranışlarını şekillendiren inançlar, alışkanlıklar, değerler ve davranış sürecidir (Azeem vd., 2021: 1). Dolayısıyla çalışanlar örgüt kültürünü benimseyerek iş yapma yöntemleri ve süreçlerine standart hale getirmekte ve daha istikrarlı ve başarılı olmaktadır. Çalışanların biz ruhu ve takım duygusunu geliştirerek, çeşitli nedenlerle ortaya çıkan çatışmaların daha hafif atlatılmasına katkı sunmaktadır. Örgüt kültürü aslında örgütün kimliği olarak düşünülebilir. Örgütün hem kendi bünyesinde hem de örgüt dışı ilişkilerinde örgüt kültürü izlerine rastlamak kaçınılmazdır (Eren, 2020: 169).

Örgüt kültürü, ortak bir değer sistemidir. Çalışanların örgütsel hedeflere ve ideallere ulaşmak için faaliyetleri nasıl yürüttüğü konusunda bir referanstır. Genellikle kuruluşun vizyonu, misyonu ve

hedefleri olarak belirtilir. Örgüt kültüründeki değişiklikler çalışan davranışlarından da değişikliğe neden olmaktadır. Bu nedenle örgüt kültürünün kontrol mekanizması çok güçlü olmalıdır.

Güçlü bir örgüt kültüründe çalışanlar, örgütle ilgili benzer görüşlere sahiptirler ve örgütsel değerlerle tutarlı davranmaktadırlar (Flamholtz ve Randle, 2011). Aynı zamanda örgütün üyeleri örgütün değerlerini ve hedeflerini paylaşmakta ve yeni çalışanlar da bu değerleri hızla benimsemektedirler (Kotter ve Heskett, 1992).

Örgüt kültürünün örgüt amaçlarını desteklediği düşüncesinin çalışanlar tarafından benimsenmesi ve kabul edilmesi örgütsel etkinliği olumlu yönde etkilemektedir. Zira bunun tam aksi düşünüldüğünde, yani örgüt kültürünün örgütsel amaçlarla örtüşmediği hallerde, örgüt kültürü örgütsel etkinliğe olumsuz etki yapmaktadır ve bu durum örgütün yapısını karmaşık hale getirerek örgütün başarısını düşürmektedir (Şahin, 2010: 33).

Son söz olarak bütün örgütler iyi ya da kötü, güçlü ya da zayıf bir kültüre sahiptirler. Ancak şu var ki varlıklarını devam ettirebilen ve rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilen örgütlerin özgün bir kültüre sahip oldukları bir gerçektir. Belirli bir örgüt kültürünün yaratılması örgüt için bir yaşam tarzı anlamına gelmektedir ve bu yaşam tarzı onların sistem içindeki yerini belirlemede önemli rol oynamaktadır (Güçlü, 2003: 157).

KAYNAKÇA

- Abu-Jarad, I. Y., Yusof, N. A., & Nikbin, D. (2010). A review paper on organizational culture and organizational performance. *International Journal of Business And Social Science*, cilt1, sa 3, 26-46
- Aktaş, E., Çiçek, I., & Kıyak, M. (2011). The effect of organizational culture on organizational efficiency: The moderating role of organizational environment and CEO values. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1560-1573.
- Alzubi, Y. Z. W. (2018). Turnover intentions in Jordanian Universities: The role of leadership behaviour, organizational commitment and organizational culture. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 5(1), 177-192.
- Aranki, D. H., Suifan, T. S., & Sweis, R. J. (2019). The relationship between organizational culture and organizational commitment. *Modern Applied Science*, cilt 13, sa 4, 137-154
- Attafar, A., Forouzan, B. & Shojaei, M., (2012). "Evaluation of Organizational Excellence Based On Peters and Watermen's Model In Tuka Stell Investment Holding", *American Journal of Scientific Research*, (50), pp. 119-137.

- Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, 66, 1-16
- Barnard, C. (1994) *The Functions of Executive*. Cambridge:Harward University Press
- Belias, D., & Koustelios, A. (2014). Organizational culture and job satisfaction: A review. *International Review of Management and Marketing*, 4(2), 132-149.
- Bozoğlu, G., (2011). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Açısından Eğitim Sektöründe Yalova İlinde Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova.
- Cacciattolo, K. (2014). Understanding organisational cultures. *European Scientific Journal*. sa2, 1-7
- Cameron, K. Ve Quinn, R. S. (1992), Report on “Diagnosing and Changing Organizational Culture”, Adison-Wesley, Massachusetts.
- Carvalho, C. R. S. P., Castro, M. A. R., Silva, L. P., & Carvalho, L. O. P. (2018). The relationship between organizational culture, organizational commitment and job satisfaction. *Revista Brasileira de Estrategia*, 11(2), 201.
- Chi, H. K., Yeh, H. R., & Yu, C. H. (2008). The effects of transformation leadership, organizational culture, job satisfaction on the organizational performance in the non-profit organizations. *The Journal of Global Business Management*, 4(1), 129-137.
- Çalışkan, N., & Özkoç, A. G. (2016). Örgütlerde paternalist liderlik algısına etki eden ulusal kültür tiplerinin belirlenmesi. *Yaşar Üniversitesi e-Dergisi*, cilt.11, sa. 44, 240-250.
- Deal, T.E. & Kennedy, A.A. (2000). *The New Corporate Cultures*. Basic Books, New York.
- Demir, M. (2017). Örgüt Kültürü ile Örgütsel Yapı Arasındaki İlişkinin İki Farklı Ulusa Ait İşletmeler Üzerinde Karşılaştırmalı Analizi. Yüksek Lisans Tezi. Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization science*, cilt. 6, sa.2, 204-223.
- DeSarbo, W. S., Anthony Di Benedetto, C., Song, M., & Sinha, I. (2005). Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. *Strategic management journal*, cilt26, sa1, 47-74.
- Dobson, P., Starkey, K.&Richards, J., (2004). *Strategic Management. Issues And Cases*. Blackwell Publishing.

- Egin, M. (2016). Örgüt Kültürünün Yönetici Karar Sürecine Etkisi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eren Gümüştekin, G. & Emet, C. (2007). Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, cilt.17.
- Eren, E. (2020). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık
- Flamholtz, E., & Randle, Y. (2011). *Corporate Culture: The Ultimate Strategic Asset*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Gochhayat, J., Giri, V. N., & Suar, D. (2017). Influence of organizational culture on organizational effectiveness: The mediating role of organizational communication. *Global Business Review*, 18(3), 691-702.
- Göçer, A. (2013). Türkçe öğretmen adaylarının dil kültür ilişkisi üzerine görüşleri: Fenomenolojik bir araştırma. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15 (2), 25-38.
- Gürer, G. T., & Çalık, T. (2022). Türkiye'deki Örgüt Kültürü Konulu Tezlere İlişkin Bir İçerik Analizi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 42 (2), 1463-1495.
- Habib, S., Aslam, S., Hussain, A., Yasmeen, S., & Ibrahim, M. (2014). The impact of organizational culture on job satisfaction, employees commitment and turn over intention. *Advances in Economics and Business*, 2(6), 215-222.
- Hezek, E. (2016). Örgüt Kültürünün Kaliteye Etkisi; Kalite Olgunluk Modeli Yaklaşımı. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Hofstede G. (1993), "Cultural Constraints in Management Theories", *The Academy of Management Perspectives*, 7 (1), 81-94
- Hofstede, G. (1980a). *Culture's Consequences*. London: Newbury Park
- Hofstede, G. (1994). Management Scientists are Human. *Management Science*, 40 (1).
- Joiner, T. A. (2001). The influence of national culture and organizational culture alignment on job stress and performance: evidence from Greece. *Journal of Managerial Psychology*, 16(3), 229-242.
- Karadirek, G. & Genç K. Y. (2020). *Örgüt Kültürü*. Astana Yayınları.
- Kawiana, I. G. P., Dewi, L. K. C., Martini, L. K. B., & Suardana, I. B. R. (2018). The influence of organizational culture, employee satisfaction, personality, and organizational commitment towards employee performance. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 5(3), 35-45.

- Kırca, C., (2015). Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kızıloğlu, M., (2017). Denison Örgüt Kültürü Modeli Bağlamında Örgüt Kültürü ve Örgütsel Güç İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli
- Kolancıoğlu, B. (2017). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Korkmaz, O., Aydemir, S., & Uysal, H. T. (2017). Örgütsel özdeşleşme üzerinde örgüte hâkim kurum kültürünün etkisi. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (1), 62-81.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York, NY: Kotter Associates.
- Köse, S., Tetik, S. & Ercan, C. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7 (1), 224-226.
- Lin, C., Tsai, H. L., & Wu, J. C. (2014). Collaboration strategy decision-making using the Miles and Snow typology. *Journal of Business Research*, 67 (9), 1979-1990.
- Lok, P., & Crawford, J. (2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison. *Journal of Management Development*, 23(4), 321-338.
- Lumbantoruan, R.S., Nazaruddin, S. & Pujangkoro, S. (2020). Analysis of small and medium enterprises (SMEs) strategy using miles and snow typology: A literature review. *IOP Conf Ser Mater Sci Eng* 1003, 012120.
- MacIntosh, E. W., & Doherty, A. (2010). The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave. *Sport Management Review*, 13(2), 106-117.
- Macit, G., & Erdem, R. (2020). Örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15 (2), 765-792.
- Malinowski, B. (1990). *İnsan ve Kültür*. Çev. Fatih Gümüş. Ankara: Verso Yayıncılık
- Mushtaque, T., & Siddiqui, D. A. (2019). Impact of organizational culture on job stress and employee engagement in Pakistan. *Available at SSRN 3510644*.
- Oğuz, E. S. (2011). Toplum bilimlerinde kültür kavramı. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 28 (2), 123-139.

- Öncül, M. S., Deniz, M., & İnce, A. R. (2016). Hofstede'nin örgüt kültürü modelinin potansiyel girişimcilerin yetiştiği çevresel özellikler kapsamında değerlendirilmesi. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 7 (1), 255-269.
- Özdevecioğlu, M., Akın, M. (2013). Yöneticilerin örgüt kültürü ve örgütler arası vatandaşlık davranışları algılamaları. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3 (2), 112-131
- Peters, J. Thomas, Waterman H. Robert. (1982). *In Search of Excellence*, Harper & Row.
- Purwadi; Darma, Dio Caesar; Febrianti, Widya; Mirwansyah, Dedy. (2020). Exploration of leadership, organizational culture, job satisfaction, and employee performance. *Technium Soc. Sci. J.*, 6, 116.
- Putriana, L., Umar, H., & Riady, H. (2015). The impact of organizational culture on job satisfaction, organizational Commitment and job Performance: Study on Japanese Motorcycle Companies in Indonesia. *Int J Edu Res*, 3, 103-14.
- Robbins, S.P & Coulter, M. (2007). *Management*, 9th Edition, Pearson Education International, New Jersey, U.S.A
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*, London: Jossey- Bass Publishers.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership* 2. Ed., Jossey Bass Publishers. San Fransisco.
- Sezal, N. (2019). Örgüt Kültürünün, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Kahramanmaraş Tekstil Sektörü Üzerine Bir Uygulama. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Shahzad, F., Luqman, R. A., Khan, A. R., & Shabbir, L. (2012). Impact of organizational culture on organizational performance: An overview. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. 3 (9), 975-985
- Şişman, M. (2002). *Örgütsel ve Kültürler*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Sunstein, Cass R. (1996). Social Norms and Social Roles. *Columbia Law Review*, 96 (4), 903-968.
- Şahin, A. (2010). Örgüt kültürü-yönetim ilişkisi ve yönetsel etkinlik. *Maliye Dergisi*, 159 (2), 21-35.
- Şenol, L. (2022). Örgüt Kültürü, Çalışan Davranışı ve Yenilikçi Davranış İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *JOEEP: Journal of Emerging Economies and Policy*, 7 (1), 149-159.
- Şişman, M. (1994). *Örgüt Kültürü*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Terzi, A. R. (2000). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayınları, Ankara.

- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (2010). Conflict mode instrument profile and interpretation report. Sunnyvale: CPP.
- Vayni, T. (2017). Örgüt Kültürünün İşletmelerde İnovasyon Etkinliği Üzerine Etkisi: Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Wallach, E. (1983). Individuals and organizations: the cultural match. *Training and Development Journal*, 29-36.
- Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 60 (3), 395-404.
- Yahyagil, M. Y. (2004). Denison örgüt kültürü ölçme aracının geçerlik ve güvenilirlik çalışması: Ampirik bir uygulama. *İÜ İşletme İktisadi Enstitüsü, Yönetim Dergisi*, 47, 53-76.
- Yıldırım, K., (2021). Algılanan Örgüt Kültürü ile Çalışmaya Tutkunluk İlişkisinde Liderlik Tarzı ve Güvenin Rolü. Doktora Tezi. İstanbul Okan Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.