

**T.C
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL BAŞARIYA
ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

MELİSSA ŞAHİNYAN

İSTANBUL, 2011

**T.C
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İNSAN KAYNAKLARI

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL BAŞARIYA
ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

MELİSSA ŞAHİNYAN

Tez Danışmanı: PROF. DR. ESİN CAN MUTLU

İSTANBUL, 2011

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
ENSTİTÜ ADI
PROGRAM ADI

Tezin Adı: **Örgüt kültürünün Örgütsel Başarıya Etkisi ve Bir**
Öğrencinin Adı Soyadı: **Melissa Şahinyan** **Arastırma**
Tez Savunma Tarihi: **24.01.2011**

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Enstitümüz tarafından onaylanmıştır.

Unvan, Ad ve SOYADI
Enstitü Müdürü
İmza

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylarım.

Unvan, Adı ve SOYADI
Program Koordinatörü
İmza

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmzalar

Unvanı, Adı ve SOYADI

Tez Danışmanı **Prof. Dr. Esin Can**
mutlu

Ek Danışman

Üye **Doç. Dr. Yonca Gürol**

Üye **Doç. Dr. Tunç Bozbuğa**

Üye



ÖZET

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL BAŞARIYA ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA

Şahinyan, Melissa

İnsan Kaynakları Yüksek Lisansı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Esin Can Mutlu

Ocak, 2011, 86 Sayfa

Bir örgütün varsayımları, inançları, değerleri, kabulleri, düzenlemeleri ve tüm bunları ortaya koyma şekline ilişkin davranışları örgüt kültürünü meydana getirir. Örgüt kültürü, örgütlerin başarısı üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Bu çalışmanın amacı, örgüt kültürünün örgütsel başarı üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Bu kapsamda örgüt kültürü ile örgütsel başarı arasındaki ilişki ele alınmıştır. İçinde bulunduğumuz rekabet ortamında işletmeler başarı için örgüt kültürüne önem vermek zorundadırlar. Bu zorunluluktan yola çıkarak; Garanti Bankası eski İnsan Kaynakları Müdürü Murat Akgün'le yapılan planlı mülakatta ve önemli işletmelerden biri olan Toyota şirketinin kültürünün araştırılmasında örgüt kültürünün güçlü ve sağlam olduğu işletmelerin bir adım önde olduğu ortaya çıkmıştır. Bu tarz işletmeler örgüt kültürünün etkili olduğu motivasyon, etkinlik, verimlilik, liderlik, kurumsal imaj vb gibi alanlarda çok daha başarılıdır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Örgütsel Başarı

ABSTRACT

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND ORGANIZATIONAL SUCCESS

Şahinyan, Melissa

Human Resources Master Programme

Thesis Supervisor: Prof. Dr. Esin Can Mutlu

January, 2010, 86 Pages

An organization's assumptions, beliefs, values, assumptions, arrangements and all that constitutes the culture of the organization to put forward the behavior of the shape. Organizational culture, have a strong influence on the success of organizations. Purpose of this study is to determine the effect of organizational culture on organizational success. In this context, the relationship between organizational culture and organizational success are discussed. The current competitive environment, businesses are required to give importance to the culture of the organization for success. Based on this requirement, Garanti Bank, the planned interview with the former Human Resources Manager Murat Akgün and one of the major enterprises in the investigation of the Toyota company culture, organizational culture is strong and robust business turned out to be one step ahead. This kind of organizational culture to be effective in business motivation, efficiency, productivity, leadership, corporate image, etc. in areas such as much more successful.

Keywords: Organizational culture, Organizational success

İÇİNDEKİLER

TABLolar	vii
1. GİRİŞ	1
2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	4
2.1 ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TANIMI	4
2.1.1 Maddi Kültür Öğeleri	10
2.1.2 Dil	11
2.1.3 Estetik	12
2.1.4 Eğitim	13
2.1.5 Din, İnanç, Kural, Tutum ve Değerler	13
2.1.6 Sosyal Organizasyon ve Kurumlar	15
2.2 ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DEĞİŞMESİ	17
2.3 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ	20
2.3.1 Açıklayıcı Modeller	21
2.3.1.1 Agıl modeli	21
2.3.1.2 W.G. Ouchi modeli	21
2.3.1.3 Peters ve Waterman modeli	23
2.3.1.4 R.H. Kilmann modeli	24
2.3.1.5 E.H. Schein modeli	25
2.3.1.5.1 Örgütün dış çevreye uyum sorunlarını çözme	25
2.3.1.5.2 Örgütün çevreyle bütünleşme sorunlarını çözme	25
2.3.1.5.3 Çevresel belirsizlikleri azaltma	26
2.3.2 Sınıflayıcı Modeller	26
2.3.2.1 C.B Handy modeli	26
2.3.2.1.1 Güç kültürü	26
2.3.2.1.2 Rol kültürü	27
2.3.2.1.3 Görev kültürü	27
2.3.2.1.4 Birey kültürü	28
2.3.2.2 Deal ve Kennedy modeli	28
2.3.2.2.1 Sert erkek, maço kültürü	29
2.3.2.2.2 Sıkı çalışma/sert oynama kültürü	29
2.3.2.2.3 Şirketin üzerine bahse girme kültürü	30
2.3.2.2.4 Süreç kültürü	31
2.3.2.3 Hofstede modeli	33
2.3.2.3.1 Güç mesafesi	33
2.3.2.3.2 Belirsizlikten kaçınma	34
2.3.2.3.3 Bireysellik	35
2.3.2.3.4 Erkeksilik/kadınsılık	36
2.3.2.3.5 Uzun/kısa vadeli planlama	36
2.3.2.4 Kets De Vries ve Miller modeli	37
2.3.2.5 H.Bosetsky ve P. Heinrich modeli	37
2.3.2.6 Miles ve Snow modeli	38
2.3.2.7 Ansoff modeli	38
2.3.2.8 Quinn ve Cameron modeli	39

2.3.2.9	Byars modeli	40
3.	ÖRGÜTSEL BAŞARI KAVRAMI	41
3.1	ÖRGÜTSEL BAŞARININ TANIMI VE KAPSAMI	41
3.2	ÖRGÜTSEL BAŞARIDA DEĞERLENDİRME	46
3.2.1	Değerlendirilenleri Belirleme Süreci	46
3.2.2	Yöneticilerce Değerlendirme	47
3.2.3	Özdeğerlendirme	47
3.2.4	Takım Arkadaşlarınca Değerlendirme	48
3.2.5	Astlarca Değerlendirme	48
3.2.6	Müşterilerce Değerlendirme.....	49
3.2.7	Üçyüz Altmış Derece Değerlendirme.....	49
3.3	BAŞARI KIRILIMLARI	56
4.	ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL BAŞARIDAKİ ROLÜ VE ETKİSİ	59
4.1	ÖRGÜT KÜLTÜRÜ-BAŞARI İLİŞKİSİ	59
4.2	ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTLERDE ETKİLİ OLDUĞU ALANLAR ...	62
4.2.1	Motivasyon	62
4.2.2	Etkinlik Verimlilik	63
4.2.3	Örgütsel İmaj.....	64
4.2.4	Örgütsel Bağlılık.....	65
4.2.5	Liderlik	65
4.2.6	Kriz Yönetimi	67
4.2.7	Örgütsel İletişim	67
4.2.8	Örgütsel Öğrenme	68
4.2.9	Örgütsel Sosyalleşme.....	69
4.3	BAŞARILI BİR ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖRNEĞİ: TOYOTA KÜLTÜRÜ	70
5.	UYGULAMA ÖRNEĞİ: ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL SONUÇLARINI DENEYİMLEMİŞ BİR KİŞİYLE PLANLI MÜLAKAT	74
5.1	OSMANLI BANKASI VE GARANTİ BANKASI TANITIMI	74
5.2	UYGULAMA ÖRNEĞİ: GARANTİ BANKASI ESKİ İNSAN KAYNAKLARI MURAT AKGÜN İLE PLANLI MÜLAKAT	76
6.	SONUÇ	80
	KAYNAKÇA	82

TABLolar

Tablo 2.1 : Örgüt kültürünün tanımları.....	5
Tablo 2.2 : Amerikan tarzına uyarlanmış Z tipi örgüt kültürünün Japon ve Amerikan örgüt kültürleriyle karşılaştırılması	24
Tablo 2.3 : Dört değişik kültür modeli.....	33
Tablo 2.4 : Deal ve Kennedy modeli sınıflandırmasının temel özellikleri.....	33
Tablo 2.5 : Güç mesafesi.....	35
Tablo 2.6 : Belirsizlikten kaçınma.....	36

1. GİRİŞ

Hızla gelişen ve değişen dünya düzeninde, işletmelerin yok edici rekabet ve globalleşmenin etkisiyle klasik yönetim anlayışlarından sıyrılıp farklı yaklaşımlara yöneldikleri görülmektedir. Bu yaklaşımların fark yaratan en önemli unsuru “insan” dır.

Gelişen ve değişen dünyanın meyveleri olan teknolojik yenilikler, insan unsurunun önemini gözler önüne sermektedir. Çünkü teknolojiyi üreten de kullanan da insandır. Dolayısıyla en iyi yatırım, insana yapılan yatırımdır. Bu bağlamda işletmelerin günümüzde, “iş odaklı” değil “insan odaklı” bir yönetim anlayışı olan insan kaynakları yönetimini kullandıkları görülmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi, örgütsel ve bireysel amaçlara ulaşılmasını sağlayacak biçimde örgütün insan unsurundan etkili ve verimli bir biçimde yararlanılmasına ilişkin kuram, ilke, sistem ve faaliyetler olarak tanımlanabilir. Bu yaklaşım, “insan” ögesini örgütün merkezinde gören bir anlayıştır.

İnsanların doğru yönlendirilmesi, firmaların maliyetlerini ve verimliliklerini en temelden etkileyen faktördür. İnsanların doğru bir şekilde yönlendirilmesi ile beraber bulunduğu organizasyonda da sürekliliğinin sağlanması gerekir. Yani denebilir ki, bir kişinin bir organizasyonda yer almasının ve sonrasında da devamlılığının sağlanması, o organizasyonun yapısına ve kişinin iyi yönlendirilmesine bağlıdır. Bunu sağlamak ve kişilerin başarılı olması için neler gerektiğini belirlemek, bu belirlenenleri de ilgili tüm birimlere aktarmak gerekmektedir. Bunların birimlere aktarılabilmesi de, bu tanımlanacak başarı kriterlerinin ve başarılı olma sınırlarının ve kotalarının herkesin anlayabileceği şekilde tanımlanmasıyla mümkün olabilecektir. Bu tanımlamanın yapılabilmesi için nelerin olması gerektiği, başarı kavramının gelişimi ve ne olduğuna ilişkin detayların değerlendirme şablonuna iyi yansıtılması, hatta bu şablonların da başarılı olacak en iyi metotla hazırlanması gerekliliği çalışmada vurgulanmaktadır.

“Örgütsel Başarı ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki” adlı çalışmanın amacı; örgüt kültürünün faktörlerinin başarı üzerinde nasıl etkisi olduğunu bulmaktır. Bir örgüt kurulum ya da oluşturulma aşamasındayken, üyelerinin ne şekilde bir tutumla hareket edeceği, bu örgütün amaçlarına uygun faaliyetlerde bulunup bulunmadığı, bu örgütün bir arada hareket edebilmesi için neler yapılması gerektiği ile ilgili çalışmaların bir kısmı, örgüt kültürünü oluşturan faktörlerin yönetiminin ve kontrolünün gerçekleştirilmesiyle yapılabilecek faaliyetler ve çalışmalardır. Örgüt kültürünün görünen ve görünmeyen öğeleri üzerinde durulduğunda, görülen etkilerin görülmeyenlerden çok daha az bir alanı kapsadığı ortaya çıkabilmektedir. Ancak görünen faktörlerin iyi bir şekilde yönetilerek görünmeyen faktörlerin yönetiminde bir araç olarak kullanılabilir olması da göz ardı edilmemelidir. Bu çalışmada da, örgüt kültürünün faktörleri farklı kaynaklardan da alıntılarla detaylı bir şekilde ele alınacaktır. Elbette bu faktörlerin başarılı olup olmaması tamamen bu başarı faktörlerinin iyi tanımlanması ve bununla ilgili yapılacak uygulamaların iyi planlanmasına bağlıdır. Yapılan uygulama ne olursa olsun, uygulamanın çıkış noktası yeteri kadar iyi bir şekilde tanımlanmadığı sürece, ilgili uygulamanın başarılı olup olmayacağını ölçümlemek mümkün olmayacaktır.

Çalışma altı bölümden oluşmuştur. Giriş bölümünün ardından, çalışmanın ikinci bölümünde, örgüt kültürü konusu açıklanmaktadır. Bu ana başlık altında; örgüt kültürü kavramı, kapsamı, önemi, örgüt kültürünü etkileyen faktörler, alt boyutları, örgüt kültürünün oluşumu, örgüt kültürünün kullanıldığı çeşitli davranış bilimi dallarından ve örgüt kültürünün değişiminden bahsedilmektedir.

Üçüncü bölümde, başarı konusu üzerinde durulmaktadır. Bu başlık altında, başarının tanımı, boyutları ve önemi açıklanmış olup, başarının ölçülmesi ve değerlendirilmesi ile ilgili araçlar detaylandırılarak bunlardan nasıl faydalanılacağı, ne şekilde kullanılabilirliği, işletmeye ne gibi faydalar sağlayabileceği ve başarı kırımları açıklanmaktadır.

Dördüncü bölümde, araştırma hipotezinin iki ayağını oluşturan örgütsel başarı ve örgüt kültürü kavramlarının birbirleri ile ilişkilerini araştırılmış ve açıklamış olan bilimsel

araştırmalardan alıntılar ve bu iki kavram arasındaki ilişki yer almaktadır. Ayrıca örgüt kültürünün etkili olduğu alanlar ayrı ayrı ele alınıp açıklanmaktadır. Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olan Toyota Kültürü incelenmektedir.

Beşinci ve son bölümde, Garanti Bankası ile Osmanlı Bankası'nın birleşme öncesi sonrasındaki örgüt kültürü üzerinde durulmuş ve Garanti Bankası eski İnsan Kaynakları Müdürü Murat Akgün ile planlı mülakat yapılıp Garanti Bankası'nın örgüt kültürü yakından incelenmiştir.

Çalışma genel bir değerlendirmenin yapıldığı sonuç bölümüyle tamamlanmıştır.

2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Çalışanların insan olarak duygularıyla hareket ettiği ve buna göre iş yaşamlarının şekillendiği gerçeğinin kabul edilmesi kadar önemli bir konu da, çalışanların oluşturduğu topluluklar olan grup ve örgütlerin yapılarının da canlı bir organizmaya benzediğidir. Bu bağıntıdan yola çıkarak, sosyal bilimlerde birçok farklı kuram ortaya atılmış ve yapılan deneylerin sonucunda da bu şekilde bir durumun varlığı çoğu defa ispat edilmiştir.

Bir topluluğun özelliklerinin tek bir canlıninki ile benzer olduğu düşünüldüğünde, örgüt yapısındaki topluluklarda yer alan kişilerin ortak bazı özelliklerinin olacağı ve bazı sosyal paylaşımlarda bulunacağını söylemek mümkün olacaktır. Bu sosyal paylaşımların birleşiminden oluşacak olan örgüt kültürü de hem kişilerin hem de toplulukların özelliklerini incelemek adına faydalı bir alandır.

Sosyal birer sistem olan işletmeleri meydana getiren unsurlardan birisi de insanlardır. Örgütleri dinamik hale getiren insanlar, yaşadıkları çevreden edindikleri bilgi, görgü, tecrübe, düşünce ve inançlarıyla ya da kısaca "kültür" leri ile organizasyona gelirler. İşletmeler de bu farklı kültür mozaiğine sahip bireylerden oluşmuştur. Bir araya gelen bu bireyler, grup olmanın doğal bir sonucu olarak, diğer işletmelerden farklı, fakat, kendi içlerinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmuşlardır. Bu değerler sistemi, örgüt kültürü olarak bilinir.

2.1 ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TANIMI

Kültür sözcüğü, Latince bir sözcük olan cultura'dan gelmektedir. Bu sözcük de işlemek, süslemek, inşa etmek ve bakmak anlamına gelen Colere sözcüğünden türemiştir (Yıldız ve Bitirim 2008, s.165).

Cultura sözcüğü ekin anlamına gelmektedir. Her ne kadar ilk söylemde ilgisiz gibi gözükse de, insanların medeni yaşama geçişleri, tarım toplumuna geçişten sonra

başladığı için, bu toplumsal yaşantı ile ilgili birikimlerin de bu dönemlere rastlayan günlerde başladığını söylemek mümkün olabilecektir. Medeniyet sözcüğünün İngilizce karşılığı olan Civilization Latince şehir anlamına gelen Civil'den türemiştir. Benzer şekilde medeniyet sözcüğü de köken olarak Medine şehrinin isminden gelmektedir (Doğan 2007, s.10). Kültür sözcüğünün kökeninden gelmesine bağlı olarak, kültürün bağlı bulunduğu konunun var olma nedeni ve ortaya çıkması ile ilgili olarak bir aracı görev gördüğü; hatta ilgili kavramı şekillendirdiği söylenebilir. Örgütün bir arada yaşayan insanları temsil ettiği göz önüne alınır, örgütte toplu bir yaşayışın var olduğu düşünülürse, bu bir arada yaşayışı tanımlayan tüm faktörlerin bütünü oluşturduğu örgüt kültürü kavramının da bu betimlemeyi tamamlayan bir unsur olduğunu söylemek mümkün olacaktır.

Kültür kavramı birçok bilimsel araştırma disiplini ya da uygulama alanında kullanılmaktadır. Bu çok alanlılık kültüre pek çok farklı yaklaşımı ve farklı kültür tanımlarını da beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla biyoloji, sosyoloji, tarih, antropoloji, güzel sanatlar, felsefe vb. konularda ele alınan kültür kavramını tek bir tanımla belirlemek olanaksız hale gelmektedir. Kültür sözcüğü, genellikle toplumlar ve ülkeler için ortaya konulmakta olan bir kavram olsa da, genişletilmiş bir anlatım olarak kişilerin meydana getirdiği örgütlerin devamlılığının sağlanması niteliğinde özellikler taşıyacağı söylenebilir. Konu ile ilgili birçok farklı kaynaktan farklı tanımlara ulaşılabilmektedir. Bu tanımlardan literatüre geçmiş olanları aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo: 2.1 Örgüt Kültürünün Tanımları

Tanımlı yapan kişi	Kültürün tanımı:
Tyler	Bilgi, sanatsal faaliyetler, hukuk, ahlaki değerler gibi kavramları temel alan insanoğlunun zamanla kazandığı bir oluşum ve değerler bütünüdür. Bu bütün öğrenilir ve etkisi altında kalınan kural ve gelenekler bu algıyı şekillendirir (Kottak 2002, s.46).
Kağıtçıbaşı	Topluluğun yaşadığı hayattan doyum sağlayabilmesi için başardığı her türlü bilgi, inanç, ahlak, yetenek, sanat, alışkanlıklar ve toplumsal kuralların bir bütünüdür (Kağıtçıbaşı 1988, s.266).
Hofstede	Bir grup insanı diğerlerinden ayıran zihinsel bir programlamadır. Kişinin tabi olduğu kültür doğuştan gelen bir özellik değil, öğrenilen bir olgu olup, çevrenin şartların göre de şekillenmektedir.
J.C. Spender (1983)	Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler sistemidir.
C. O'Reilly (1983)	Güçlü ve geniş ölçüde paylaşılan temel değerlerdir.

T. Deal A. , A. Kennedy (1982)	İşler, burada böyle yürür biçiminde ifade edilen yargılardır.
J. Van Manen	Kollektif anlamlandırmalardır.
J.M. Konzes (1983)	İş yaşamında yaratılan, sürekli ve semboller aracılığı ile iletilen inançlar ve değerlerdir.
W.G. Ouchi (1981)	Örgütün çalışanlarına verdiği değer ve inançlarla ilgili semboller, törenler ve mitler bütünüdür.
T. Peters – R.H. Waterman	Öyküler, mitler, kahramanlar, sloganlar gibi sembolik anlamları içeren baskın ve iç tutarlılığa sahip, paylaşılan değerler bütünüdür.

Tanımların çeşitliliğine rağmen, bunlar arasında bazı ortak noktalar da görülmektedir:

Öncelikle tüm tanımlarda örgüt üyelerince paylaşılan bir değerler bütününden bahsedilmektedir. Bu bütün, doğru ve kabul edilebilir olan davranışla, yanlış ve kabul edilemez olan davranışın ne olduğunu bildirir. Örneğin bir işletmede sorunlardan dolayı müşteri ile tartışmak, “müşteri her zaman haklıdır” anlayışından hareketle hoş görülmeyebilir.

İkinci ortak nokta, değerler bütünüünün tüm üyelerce, sorgulanmaksızın doğru kabul edilmesidir. Zaten bireyden farklı bir ünite oluşturan insan gruplarının bir arada hareket edebilmelerinin ön koşulu da gruba dahil olan bireylerin ortak değerler veya asgari olarak paylaşılan bir amaç çevresinde toplanmış olmasıdır.

Tanımlarda, kültürel yapıya genellikle işlevselci bir anlayışla yaklaşılmaktadır.

Tanımlardaki bir diğer ortak yön de, değerlerin iletimi ve paylaşılmasında kullanılan yollara ilişkindir. Örgüt içindeki sembollerin, bunlara yüklenen anlamların, hikayelerin

ve geçmiş olayların hem ortak kültürün yaratımı ve iletimini sağlayan hem de davranışları yönlendiren kültürel unsurlar olduğu belirtilmektedir.

Örgüt kültürünün önemi, bireylerin karar ve davranışlarını ve bunun sonucu olarak da çalışma derecesini, biçimini, yönetimini, yoğunluğunu ve çevresel ilişkilerini yönlendirmesi açısından incelenebilir. Bireylerin ne zaman ve nasıl karar alacağı ve bunları nasıl uygulayacağı hususu onun kültürel niteliklerine yani değer yargılarına sıkı sıkıya bağlıdır.

Sosyolojideki anlamıyla kültür, insanların edindiği gelenek, görenek, eğitim gibi türlü yollarla sonraki kuşaklara ilettikleri bilgi, sanat, alışkanlık, hüner, inanç ve değerleri anlatır (Ozankaya 1994, s.152). Beşeri alanda kültür, eğitim sürecinin ürünü; bilim alanında kültür uygarlık, maddi anlamda ise kültür, bir iş yapmadaki teknik veya yöntemdir (Öztürk 2003, s.317).

Her şeyden önce organizasyona gelen bireylerin farklı çevrede yetişmiş olmaları, karakterleri, eğitim düzeyleri, inanç sistemlerinin farklılığı gibi faktörler, kişilerin amaçlarını farklı kılar. Bu nedenle, farklı kültürlerden bir işletmeye çalışmak üzere gelen bireyler için, onların benimseyecekleri veya en azından uyum sağlayabilecekleri ortak birtakım değerler oluşturmak gereklidir. Örgüt kültürünün oluşması durumunda çalışanlar kendilerini bir bütünün parçası sayacaklar, kendilerini evlerinde hissedecekler, aileleriyle birlikteymiş gibi rahat ve huzurlu bir ortam içinde çalışacaklardır. Örgütsel kültür, çalışanların ve yöneticilerin bir arada bulunduğu ortamı yansıttığından, bir arada buldukları süreç içerisinde gerek yöneticilere gerekse yönetilenlere bir takım sorumluluklar yüklemektedir. Bu sorumluluklar yerine getirildiği takdirde örgüt içinde var olan inançlar ve değerler kuvvetlenecek ve bunun sonucunda güçlü bir örgüt kültürü oluşacaktır (Topaloğlu ve Kara 2004, s.4).

Bu fikirler esas alındığında denebilir ki, bu öğrenme ve programlama süreci ailede başlamakta olup, çevre şartlarına göre şekillenen bir durumdur ve bu kültürün kazandırdığı özellikler doğuştan değil, tamamen kişinin ortamından kaynaklanan şekillerde oluşmaktadır. Kişinin buradaki tutumunu belirleyen başlıca noktaların çok

önemli bir kısmı, hâlihazırda var olan örgüt kültürünün temel faktörlerinin bir araya toplanması ile ortaya çıkan çeşitli etkilerden ibarettir.

Örgüt kültürü, o örgütün çevrede tanınmasını, değerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle olan ilişki biçimlerini ve düzeylerini de yansıtır. Bu fonksiyonu ile kültür, örgütü topluma bağlayan onun toplum içinde yerini, önemini hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan biridir. Ancak her örgüt kültürü, içinde yaşadığı toplumsal kültürü ve ilişkide bulunduğu diğer örgütsel kültürlerin etkilerini taşımakta ve oluşumlarında bu kültürlerin de katkısı olmaktadır. Kültür çevreye ters düşemez aksi takdirde örgüt yaşamı tehlikeye girebilir. Ayrıca çevrenin norm ve değerlerine uygun olduğu takdirde yeni bir kültür çevreye önemli etkilerde bulunur ve katkılar da yapabilir (Eren 2008, s.136). Bir örgüt içerisinde yer alan üyelerin her biri farklı bir kültürün etkisindedir. Yine de bu kültürlerle nazaran hepsinin ortak bir noktası olarak örgüt kültüründen etkilenecek olmaları kaçınılmaz bir sonuçtur. Her biri örgütün kültüründen etkileneceği gibi diğer bir üyeyi de etkileyecektir. Zaten ortak etkiler söz konusu olduğu için bu etkilerin bir toplamının da hem örgütün genelinde hem de bireylerin zihinlerinde birçok farklı iç ve dış faktöre nazaran çok daha fazla aktivite göstereceği de aşikârdır. Bu etkileşim süreci içerisinde çalışanların örgüte bağlılığı ve örgütsel verimliliği artacaktır.

Kültürel yapılar insanların yaşam süresi ile sınırlı değildir. Bu sebeple zaman temelinde de bir kültür ayırımına gidilmelidir. Burada üç tür kültürden söz edilebilir;

Postfigurative (sonradan bellenen), atalardan alınan, tarih boyunca yerleşmiş, yaşam boyunca yavaş yavaş öğrenilen kültür;

Cofigurative (birlikte-eşzamanlı oluşan) toplum üyelerinin çağdaşları ile birlikte geliştirip öğrendikleri kültür;

Prefigurative (önceden oluşan) bireyin yaşamın sonraki evrelerinde öğrendiği kültürdür.

Görüldüğü gibi kültür kavramının tanımları ele alındığı zaman mutlaka bir kolektivizimden bahsedilmelidir. Örgütlerde de bu tip bir yapı olduğundan dolayı örgüt kültüründen bahsedilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tuz 1998, ss.23-26).

Kültürü ifade eden ve farklı süreç ve uygulamalarla kültürün çeşitli yönlerini ortaya koyan örgüt kültürü boyutları şu şekilde sıralanabilir.

2.1.1 Maddi Kültür Öğeleri

Bu öğeler kültürün sembolizmi için yapılan fiziksel yapılar ve kültürün belli olduğunu kanıtlayan çeşitli öğelerdir. Hatta mistik özellikler ile de donatılmış olabilirler. Bu öğeler bir bakıma kişilerin zorluklara karşı gösterdikleri mücadeleyi simgeleyen ödüller gibidir. Bir toplumun teknolojik gelişmişliği, eserleri ve kullandığı aletler maddi kültürün öğeleri olarak gösterilebilmektedir. Maddi kültür öğeleri, insanın yaptıkları eylemlerle kişinin davranışının birleştirilmesinin özel bir türü olarak da nitelendirilebilir. Maddi kültür, insanın eliyle yapılmış olup kullandığı bir takım alet ve eserlerle çeşitli tecrübeler sonucunda kazanmış olduğu el emeği yeteneğinin hammaddeyi işlemesiyle oluşmaktadır. Bu el emeği yeteneğinin bütünü teknoloji olarak tanımlamak mümkün olabilecektir (Erdoğan 1997, s.128).

Maddi kültür, teknik ve fiziki değer ve kıymetleri de içinde barındırır. Maddi kültür, ekonomik sonuçları başka bir deyimle toplumun düzenlediği ekonomik faaliyetleri de kapsar. Bu bakımdan iki toplumun ekonomik yönden karşılaştırılması, iki farklı maddi kültürün karşılaştırılması eyleminden başka bir şey olmayacaktır. İki devlet arasındaki teknolojik farklılıkların belirtilmesi demek, diğer taraftan iki devletin maddi kültürlerindeki farklılığın irdelenmesidir.

Kültür, bilginin belirli faktörleri ile de sınıflanmıştır. İnsan faaliyetlerinin bütününden ortaya çıkan davranışları da kültür içerisinde düşünmek mümkün olacaktır. Yaşam çabası, gelişmiş olan Avrupa ve Amerika toplumlarında olduğu kadar, uzak kıtalarda yaşayan Eskimolar ve Aborijinilerin davranışlarında da belirgin bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Kültür sadece kültür ve sanat faaliyetleri olarak sınıflanmış sanat, müzik ve

edebiyatın yardım ve yöntemlerini değil; çömlekçilik, elbisecilik ya da ev yapımını da pekâlâ sınırları içinde barındırmaktadır. Fakat bu tür faaliyetlerde kullanılan aletlerin teknolojik düzeyleri birbirinden farklıdır. Barınma için yapılan evin biçim ve kullanımı değişiktir. Bu tür sonuçlar kültürel farklılıkları ortaya çıkarmaktadır.

Çeşitli kültürlerde kullanım amacı benzer ancak biçimi farklı olan maddi kültür öğeleri de bulunmaktadır. Gökdelen veya Japon kültürüne özgü bir bina bu öğeler arasında yer almakta olup estetik kültürel farklılığı gösterir. Diğer taraftan ise benzer maddi kültürel öğelerin teknolojik düzey farkı kültürün ilkelliğini veya ilerliliğini göstermektedir. Bir gökdelen ile bir göçebe çadırı karşılaştırıldığı zaman kültürdeki farklılık tespit edilebilmektedir.

2.1.2 Dil

Dil kavramının kültürel yönü ilk tanım akla geldiğinde düşünülmebilir. Halbuki, dil kurum kültürün anlaşılması ve kullanılmasında gerekli araçların öğrenilmesine yardım eder. Dil her şeyden önce manaların taşınmasına aracılık eden bir işaretler sistemidir. Ancak bu işaretlerin tamamının dil öğesinin bir parçası olmadığı da ifade edilmelidir. Dili konuşulan ve konuşulmayan olarak ikiye ayırmak gerekecektir. Burada konuşulmayan dilden kasıt el, kol ve baş hareketlerinden oluşan jestlerle anlatılanlardır. Her iki bölümde ortak olan nokta işaretlerdir. İşaretler farklı kültürlerde değişik anlamlar taşımaktadır. Örneğin başı eğip hafifçe kaldırmak kültürümüzde onaylama anlamına gelmekteyken, başka kültürlerde farklı ve olumsuz anlamlara da gelebilmektedir. Bir toplumun üyesi sembollerin anlamını kendi şartlarına göre öğrenmektedir. Dil, kültürün öğrenilmesine, manaların simgelenmesine yardımcı olur (Eroğlu 1996, s.115).

Dil, toplumdaki soyut ve somut kavramları içererek insanların anlaşmalarına, geçmiş düşünüp gelecek hakkında yorum yapabilmelerine olanak sağlar. Kültür ile ilgili özel ve ayrıcalıklı yönlerin gelişimini sağlarken, kültürler arası farklılıklara da sebep olmaktadır.

Bazı kavramları ifade eden sözcükler toplumlar tarafından aynı anlamda anlaşılabilir. Ancak tanımlanan nesnenin kültür içindeki yeri dolayısıyla, bu kavram ve sözcük farklı kültürleri yaşayan farklı toplumların insanları tarafından birbirinden çok farklı algılanabilir. Bu nedenle de kişiler, ortak gördükleri bir durum konusunda birbirinden farklı yorumlarda bulunabilirler. Çünkü kavramın o toplumdaki yaygın kullanılış biçimi, kişilerin algılarını doğrudan etkileyecektir. Bu açıdan bakıldığında, dildeki kavram aynı bile olsa, bu kavramların temsil ettiği kültür öğeleri çok farklı olabilmektedir.

Dil, kültürler arası farklılıklarda en önemli unsurdur. Çünkü dille beraber, toplumda yaygın olan ve toplumun özelliklerini birebir gösteren bir takım özellikler de transfer edilmiş olur. Bir örnek vermek gerekirse, İngilizce’ de ticari ve endüstriyel terim ve kavramlar diğer dillerden daha fazladır. Bu durum, İngiliz dilinin ve dolayısıyla da İngiliz kültürünün diğer kültürlerle oranla ticari açıdan daha zengin olduğunun bir göstergesi olarak ele alınabilir. Ekonomik anlamda geri kalmış ülkelerin dilinde endüstriyel ve ticari sözcükler çok daha sınırlı olarak gözükecektir. Bir ülkenin dili, o ülkenin kültürünün anahtarı olarak tanımlanabilir.

Dillerin birbirlerinden yapısal olarak farklı olmasına rağmen anlam bakımından yine de benzeşmesi, genellikle din dilinin bir olması ile ilişkili olabilecektir. Bu dinlerin üyeleri olan kişiler kültürel açıdan birbirlerinden farklı da olsalar kavramsal açıdan din dilleri benzeşecektir.

2.1.3 Estetik

Bir kültürdeki güzel sanatlar hakkında bilgi verir. Estetikte görülen farklılıklar, genellikle değerler başta olmak üzere çeşitlidir. Belirli kültürlerin, özellikle de alt kültürlerin kendilerine özgü estetik değerleri vardır. Bu açıdan bakıldığında estetik değerlerdeki farklılıkların ulusaldan ziyade bölgesel ölçekte olduğunu söylemek mümkün olabilecektir. Bununla birlikte gelişen teknoloji ve haberleşme kolaylığı nedeniyle, ulusal alanda estetik değerlerin önemi de gün geçtikçe azalmaktadır. Halk sanatları bölgesel değerlerini korumakla birlikte tutucu özelliklerini azaltmıştır. Güney

Amerika'ya özgü bir dans stili olan tangoyu başka kıtalarda da görmek mümkündür. Hatta bu dansın farklılaşmış ve yöresine göre değişkenlik göstermiş halleri de gözlemlenebilmektedir. Aynı şekilde marş tonunda yazılmış bir şarkı birçok insan tarafından heyecan verici, milli duyguları tetikleyici olarak düşünülebilir. Hâlbuki bu durum kişilerin psikolojisi ve bulunulan toplum grubunun durumuna göre değişiklik gösterecektir.

2.1.4 Eğitim

Kültürü oluşturan en önemli öğelerden biri de eğitimidir. Bilgi, yetenek ve fikirleri doğurup geliştirmesi açısından, eğitimin kültür içerisindeki yeri ve varlığı çok önemlidir. Bunun yanında, ilgili kültürel değerlerin nesilden nesile aktarılmasında ve daha geniş anlamda toplumlar arasında zaman içindeki transferine de eğitimin neden olduğunu söylemek mümkündür. Önceki nesillerin bilgi ve görgüleri de bir sonraki nesile yine eğitim aracılığı ile aktarılabilmektedir. Toplumlararası bilgi, görgü ve teknolojinin yer değiştirerek yenilerine aktarımı ancak eğitimle mümkün olabilecektir. Kültürün gelişmesinde de yine en etkin rolü eğitim oynar.

2.1.5 Din, İnanç, Kural, Tutum ve Değerler

Tüm toplumlar içerisinde çağın her döneminde mutlaka din var olmuştur. İnsanlık tarihine de bakıldığı zaman, daha önce temel kültür fonksiyonlarının ilk ögesi olarak açıklanan dilin ilk önemli fonksiyonu da din kavramını açıklamaya çalışmak olmuştur. Dil gelişirken de ilkel din biçimleri ortaya çıkmaya başlamıştır. Dinin ilk aşamada edindiği rol, insanların sebebi ve sonucu tam olarak açıklanamayan güçlerle uzlaşma sağlama çabası olmuştur. Çağlar boyunca dinler gelişmiştir. Çok tanrılı dinlerden adım adım tek tanrılı dine geçişler gerçekleşmiştir.

Dinle ilgili araştırmalarda ilk başta sorgulanan konu, dinin ve dinsel davranışların ortaya çıkma nedenleridir. Bunun da ilk gerekçesi, hayatı karmaşa ve çeşitli zorluklarla dolu insanoğlunun günlük yaşamındaki tehlikelerden uzaklaşarak kendini gönül huzuruna götüren yolu bulmak üzere bir yola çıkmasının bir sonucu olarak

düşünülebilir. Ancak diğer taraftan, gönül huzuru olarak nitelendirilebilecek kavramın kişi için ve içinde bulunduğu toplum için ne anlama gelebileceğinin ayrı ayrı irdelenmesi gerekebilir çünkü kişiler bazına inmeden bu sorunun yanıtlanması çok da olası gözükmemektedir. Dolayısıyla burada esas olan, grubun huzurunun sağlanması için neler yapıldığıdır çünkü belirli bir insan grubunun toplu yaptıklarını ancak bir din davranışı olarak ifade etmek doğru olacaktır. Bunların sonucunda dinin grup içerisinde ortak bir fonksiyon olduğunun belirgin olması, bunun da sosyo-kültürel olarak dini sistemlerde var olması gerekliliğinin bir eseri olduğunun belirtilmesi uygun olabilecektir (Erdoğan, 1997, s.132). Din fonksiyonu, toplum sistematığının ilerlemesini sağlayacak temel fonksiyonlardan biridir.

İnanç ise bireyin iç dünyasının bir yönüne ait algı ve bilgilerin devamlı bir organizasyonudur. İnanç bir kavramın ifade ettiklerinin toplamı olarak nitelendirilebilir. Bir gruba veya topluma mensup bireyler arasındaki inançlar ortak olabilir. Bu ortak inançlar ne derece fazla ise, bulunulan sosyal yapının kültürel yapısı da o derece kuvvetli olarak ortaya çıkacaktır. Her toplumda maddi olmayan kültürü oluşturan ve toplumu diğer muadillerinden ayıran bazı kültür inançları bulunmaktadır. Toplum kavramı bireylerin inançları, kişilerin zihinsel olguları, bilgi, efsane ve batıl inançları kapsar. İnançları ortaya çıkartan efsane, masal ve hikâyeler toplumlarda halk düşüncesinin önemli bir kısmını oluşturur. Bunlar kültürün devamlılığını sağlayan temel öğeler arasında yer almaktadır. Bir toplumun devamlılığını sağlayan inançlar, toplumsal değişimleri yönlendiren bir rol edinirken, bazı mecburi kültürel değişikliklere de direnci ortaya çıkartabilir.

İnsanlar; bir başka kişiye, topluma, bir nesneye veya bir kavrama karşı inançları, hisleri ve tepkileriyle bir sistem oluştururlar. Bu sistem tutum olarak adlandırılır. İnsanların sosyal alandaki faaliyetleri tamamen onların tutumlarıyla devam eder. Tutumlar, inançlarla birlikte kültürü oluşturan sosyal kavramlardır. Toplumu oluşturan kişilerin inanç ve tutumlarının birliği manevi kültür birliğini ortaya çıkartacaktır.

İdareci konumundaki kişiler için tutumlar çok büyük önem arz etmektedir. Çünkü tutumlar ne kadar fazla bilinirse, kişilerin davranışları da o sahip oldukları tutumlar

çözümlelenerek daha rahat ortaya konulur. Kültür öğelerinden değer ve kurallara geçişte, kültür öğeleri içerisinde kültürün özelliğini veren ve kültürler arası farklılıklar ya da benzerlikleri doğuran iki önemli faktör kural ve değerler olarak nitelendirilir.

Kültür, çoğunlukla bir toplumda bulunan normların ve değerlerin toplamı olarak düşünülmektedir. Değer kavramı, kuralların karmaşık bir biçimde birleşiminden oluşur. Faydalı olan ve yarar sağlayan her şey bir değerdir. Ancak, arzulananlardan değil, daha çok arzulananlardan oluşur.

Değerler kişiler, gruplar ve toplumları ayıran önemli hislerin oluşturduğu kavram ve fikirlerle ilgili topluluklardır. Değerler insanlara öncülük eden genel yönelimden ayrılırlar. Her toplum bir değer sistemine sahiptir ve bu değerler birliği bir araya gelerek değerler topluluğunu oluşturan, toplumdan topluma değişen kavramları meydana getirir. Değerler iş görenlerin çalışmalarını, eylemlerini nitelendirmeye ve değerlendirmeye yarayan ölçütlerin kaynağıdır. İş görenin davranışlarının örgütün yapısına uygun olup olmadığını örgütün değerleri gösterir (Köse ve diğ. 2001 s.222).

Kurallar ise daha ziyade belirli rolleri üstlenen kişilerin uymaları gereken emirler ve ölçütler olarak ortaya çıkarlar. Kültürel kurallar ise kültürel değerlere dayanır ve bu değerler kişinin hedefe ulaşabilmesi için seçecekleri yolları sınırlar, doğru ve yanlışları belirler ve davranışları yönetir. Bu kurallar örf ve adetler olarak iki çeşide ayrılabilir. Grubun geleceği bakımından uyulması zorunlu olmayan ve zorlayıcı gerekçeleri çok da belli olmayan kurallara adetler denir. Örfler ise, toplum için önemli davranışları belirlemektedir. Örfler toplumun üyeleri tarafından sosyal yaptırımlarla etkili bir şekilde uygulanırlar. Kültürel normlar, kültürel kuralların farklı şekilde anlatımı ve eş anlamlısıdır.

2.1.6 Sosyal Organizasyon ve Kurumlar

Her toplumun kendine özgü bir sosyal yapısı vardır. Bir toplumda kesin sınıf ayrımı olabileceği ve bu sınıf ayrımının da belirli esaslara bağlanabileceği gibi bir başka toplumda ise aynı sınıflar arasında çok keskin sınırlar olmayabilir. Benzer şekilde bir

toplumda geniş aile yapısı ve sistemi varken diğer toplumda ise küçük aileler varlığını devam ettirebilir. Bu tarz organizasyon yapıları da toplumlardaki kültürü şekillendirirler. Bu gibi durumlar toplum kültürünün ortaya çıkışında önemli rol oynarlar. Zamanla toplumun yapısı değişir ise aynı şekilde kültür de değişime uğrar. Ancak mecburi kültür değişimi sosyal yapı değişiminden önde gidecektir.

Geleneksel Japon toplum yapısı aileye dayanan bir oluşum içinde kurgulanmıştır. Sanayileşmenin öncüleri, gelişen Japonya'da aile yapısını birebir muhafaza etmişlerdir. Dolayısıyla bir Japon işçi, işletmeye başladığı zaman patrona aile reisiymiş gibi bakacaktır. Rusya ve Çin'de ise bireylerin kurumlara olan bağlılığını arttırmak için sistemdeki diğer değerlerin zayıflatılması tercih edilmiştir. Bu da ayrı bir kültür, alternatif bir sistem ve yeni bir oluşum zorunluluğunu beraberinde getirmiştir. Kültürel değişiklikler uzun vadede sosyal yapıda değişikliklere neden olabilecektir.

Sonuçta sosyal organizasyonlar, kültürel oluşumun belirli bir kısmını ortaya çıkartacaktır. Sosyal yapılardaki değişiklik, kültüre de değişiklik olarak yansır. Bu durumun tersi de mümkün olabilmektedir. Sosyal yapı içerisinde yer alan kurumlaşmış tavırlar ise kültürün ayırıcı özelliğini verir. Yeme, içme, evlenme şekli kurumlaşmış davranışlara verilebilecek örneklerdir. Bu davranışlar değişik şekillerde değişik kültürlerde icra edilir.

Kültür ile ilgili ögelere bakıldığında, bu ögelerin çeşitlendiği de gözlemlenmektedir. Kültürlerarası karşılaştırmalar aslında çok sık yapılır. Genellikle, küreselleşme sayesinde, küresel rekabet içerisinde yapılan çalışmaların ve şirket prensiplerini ülkenin kültürüne adapte etme yöntemlerinin uygulanması şirketler için zor olmuştur. Buna rağmen, bir araştırma konusu olarak, zaman içerisinde kültürler arası karşılaştırmalar yapılmıştır. Hofstede, Mead & Andrews ve Trompenaars başta olmak üzere farklı kültür araştırmacıları tarafından farklılıkların nedenleri ve bu konudaki fikirleri açık bir şekilde yapılandırılmıştır. Bu çabaların ülkeler arasında gerçekleştirilen araştırmaları içermesiyle ilgili olarak söylenebilecekler, ülkelerin birbirlerinden farklarının sadece sosyolojik olmasından kaynaklanmamaktadır. Zamanın getirdiği siyasal bakış açıları ve

yaklaşımlar da kültürler arası farklılıkların ülkeler çapında incelenmesini destekler bir yapıda olmuştur.

2.2 ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DEĞİŞMESİ

Örgüt kültürünün, örgütsel amaçları destekleyip desteklememesi, devamlı kalite iyileştirmesini teşvik edip etmemesi veya öğrenen örgütü yaratıp yaratmaması gibi hususlar tahlil edilir. Sonucun olumsuz çıkması durumunda örgüt kültürünün değişimi gündeme gelir. Günümüzde örgüt kültürünün değiştirilmesi ile örgütsel performansın yükseleceğine inanan yönetici sayısı oldukça fazladır. Ancak böyle bir değişimin başarılı olabilmesi için tepe yöneticisi, mevcut kültürden hoşnut olabilecek diğer yönetici ve çalışanların desteğini kazanmalıdır.

R.Kilmann'a göre, aşağıdaki dört neden örgüt kültüründe değişime neden olmaktadır (Eren 2008, ss.171-172).

- a. Örgüt kültürü, örgütün temel amaçlarını destekler nitelikte değilse;
- b. Örgüt kültürü, örgütün başarısını itici bir güç olarak harekete geçiremiyorsa;
- c. Örgüt kültürü, örgütteki çıkar gruplarının işletme çıkarları ile örtüşmesini ve örgütteki çıkar grupları arasında uyumu sağlayamıyorsa;
- d. Örgüt kültürü, örgüt bireylerine örgütün karmaşık sorunlarını ele almaya ve çözüm üretmeye yönlendirici katılımcı bir ortam oluşturmuyorsa örgüt kültürünün değişimi kaçınılmaz hale gelir.

Her değişim reçetesi yöneticilere ve diğer örgüt bireyelerine her şeyden evvel mevcut kültürü analiz etmeyi önermektedir. Bunun dışında, araştırmacılar kültürü değiştirmenin en iyi yolu konusunda mutabakat sağlamış değildirler. Bir değişim modeli örgüt kültüründe istenilen değişimi sağlayabilmek için takip edilecek aşamaları şöyle sıralar:

- a. Örgüt geleceğinin açık bir vizyonunun ifade edilmesi ve ona ulaştırarak örgüt kültürünün tanımlanması;
- b. Tepe yönetimin desteğinin sağlanması;
- c. Tepe yöneticiler tarafından çalışanlar için arzu ettikleri değerleri, beklentileri ve davranış biçimlerini içeren yeni bir kültürün belirlenmesi;
- d. Örgütsel yapıda, insan kaynakları sisteminde, yönetim tarzı ve uygulamalarında kültürel değişimi destekleyecek değişikliklerin yapılması. Esnek, insan odaklı bir kültür amaçlanıyorsa, yöneticiler çalışanların karar alma sürecine katılımlarını teşvik etmeli, değerlendirme ve ödüllendirmeyi bu kritere göre gerçekleştirmelidir. Eğer daha otoriter, üretim odaklı bir kültür yaratılmak isteniyorsa, yöneticiler çalışanların otoriteye itaatini ve uzmanlığı teşvik etmeli, değerlendirme ve ödüllendirmeyi buna göre yapmalıdır.
- e. Yeni alınacak personelin bu yeni kültüre uyum sağlayacak şekilde seçimi ve sosyalleştirilmesi. Mevcut personelden uyum sağlayamayanlar arasında yapılacak değerlendirmeler sonucunda yetersiz gözüküklenlerin bir kısmı ya da tamamı eğitilmeli veya son ihtimal işlerine son verilmelidir.

Kilmann'ın kültürel değişim için öne sürdüğü aşamalar daha farklıdır.

Gerçek normların belirlenmesi: Bu aşamada örgüt üyelerinin örgüt içindeki tutum ve davranışlarını yönlendirdiğini düşündükleri bazı değer, inanç, kalıp ve kabulleri yazmaları istenir.

Yeni beklentilerin araştırılması: Örgüt üyelerinden örgütün nereye gitmesi gerektiği ve hangi tip davranışların doğru olacağı konusunu tartışmaları istenir.

Yeni normların oluşturulması: Bu aşamada örgüt bireylerinin örgüt başarısını sağlayacak yeni değer, inanç, standart ve varsayımları belirleyip tartışmaları istenir.

Kültür boşluklarının saptanması: Mevcut normlarla arzu edilen normlar mukayese edilir, aralarındaki farklılıklar tespit edilir ve yeni normların kabulünü sağlamak için planlar yapılır.

Kültür boşluklarının doldurulması: Bir kültür şokuna sebebiyet vermeden, mevcut normların arzu edilen yeni normlara doğru evrimini başlatmak için harekete geçilir.

Bir başka model, kendi varlığını sürdürmek isteyen kültürlerde değişimin nasıl mümkün olabileceğini şu şekilde ortaya koymaktadır;

Belli bir davranış ortaya çıktığında;

- a. Yöneticiler ve çalışanlar onun mevcut kültüre uygunluğunu doğrular.
- b. Daha sonra bu davranış biçiminin özelliklerini örgüt içindeki ve dışındaki bireylere iletirler.
- c. Yeni eleman alımlarında yöneticiler, bu kültüre uygun eleman almaya ve sosyalleştirmeye gayret ederler.
- d. Sosyalleştirme gayreti sonucunda uygun olmayanları çıkartırlar.

Bu modele göre örgüt kültürünün değişmesi ancak numaralandırılmış noktalardan herhangi birisine müdahale edilmesi ile mümkün olabilir. Örneğin, herhangi bir mevcut davranışın doğrulanmaması, onun ve sonuç itibarıyla bu süreçte kültürün değişmesine neden olur.

Bazı araştırmacılar farklı kültürlerin değişimini sağlamak için çok farklı süreçlere ihtiyaç duyulabileceğini ileri sürerler. Bu süreçler örgütün bulunduğu gelişme safhasına, değişim yeteneğine ya da farklı kültürel oluşumlar konusundaki deneyimlerine veya tarih gibi etkenlerden dolayı farklılık gösterecektir.

2.3 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ

Türkçe literatüre bakıldığında örgüt kültürü modelleri ile ilgili bir sınıflandırmaya rastlanılmamaktadır. Yabancı literatürde ise örgüt kültürü modelleri açıklayıcı ve sınıflayıcı modeller olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

Açıklayıcı Modeller:

T. Parsons'un AGIL Modeli

W.G. Ouchi Modeli

T. Peters ve R. Waterman Modeli

R.H. Kilmann Modeli

E.H. Schein Modeli

Sınıflayıcı Modeller:

C.B. Handy Modeli

T.E. Deal ve A.A. Kennedy Modeli

Hofstede Modeli

M.F.R. Kets De Vries ve D.Miller Modeli

H. Bosetsky ve P.Heinrich Modeli

Miles ve Snow Modeli

Quinn ve Cameron Modeli

Byars Modeli

2.3.1 Açıklayıcı Modeller

2.3.1.1 Agıl modeli

Bir sosyolog olan Parsons örgüt kültürüne işlevsel bir açıklama getirmiştir. Agıl Modeli'ne göre örgüt kültürü adaptasyona imkân vermeli, hedefe ulaştırmalı, bütünleştirici ve yasal olmalıdır.

Adaptation: uyum

Goal: hedef

Integration: bütünleşme

Legitimacy: yasallık

Bir örgüt yaşamda kalmak ve gelişmek istiyorsa uyum sağlamalı, amaca ulaşmalı, parçalarını bir araya getirerek bütünleşmeli ve hem kendi içindeki insanlar hem de kendi dışında örgütlerdeki bireyler tarafından meşru olarak kabul edilmelidir. Parsons her sosyal sistemde bu fonksiyonların mevcut olması gerektiği savunmaktadır (Eren 2008, s.142).

2.3.1.2 W.G. Ouchi modeli

William Ouchi "Z" kültürü modelinde katılımcı bir yapıya sahip olan Japon yönetim tarzını Amerikan yönetim tarzı ile birleştirerek yeni bir yaklaşım ortaya koymuştur. Günümüzde pek çok Amerikan şirketi, işletmelerinde bazı yapısal değişikliklere giderek Japon şirketlerinin kültür özelliklerinden bazılarını kendilerine adapte etmeye

çalışmaktadır. Bunu yapmalarının sebebi Japon şirketlerinin, bireylerden daha fazla verim alabilmeleridir.

Z tipi kültürde Japon kültüründe olduğu gibi uzun dönemli istihdama önem verilmektedir. Karar almada katılımcılık da yine bu kültürde ön plana çıkmaktadır. Amerikan tarzına uyarlanmış Z kültürü modelinde açık ofis sistemleri kurulması ve biçimsel olmayan kontrol sistemleri uygulanabilmektedir. Yine bu kültürde, yatay ve dikey rotasyon sistemleri uygulanmaktadır. Fakat bu sistem Japonlarda olduğu gibi tüm departmanlar arasında değil sadece teknik bölümler veya idari bölümlerin kendi aralarında olmaktadır. Bu modelde personel tüm çevre bağımlılıkları ve ailesi ile birlikte ele alınmaktadır. Bu şekilde çalışanın firmaya katkısı ve bağlılığı arttırılmaktadır. Aşağıdaki tabloda üç kültürün değerleri karşılaştırılarak gösterilmiştir (Eren 2008, s.160).

Tablo 2.2 Amerikan Tarzına Uyarlanmış Z Tipi Örgüt Kültürünün Japon ve Amerikan Örgüt Kültürleriyle Karşılaştırılması

Amerikan tarzı örgüt kültürü değerleri	Amerikan tarzına uyarlanmış örgüt kültürü değerleri	Japon tarzı örgüt kültürü değerleri
Kısa dönem istihdam	Uzun dönem istihdam	Hayat boyu istihdam
Bireysel karar verme	Fikir ve görüş birliğine dayanan kararlar	Fikir ve görüş birliğine dayanan kararlar
Bireysel sorumluluk	Bireysel sorumluluk	Müşterek sorumluluk
Hızlı değerlendirme ve terfi	Yavaş değerlendirme ve terfi	Yavaş değerlendirme, terfi
Biçimselleştirilmiş ve açık kontrol	Kapalı, biçimselleştirilmemiş kontrol ile açık ve biçimselleştirilmiş kontrolü birlikte uygulama	Kapalı ve biçimsel olmayan kontrol
Uzmanlaştırılmış mesleki kariyer ve terfi	Orta ölçüde uzmanlaştırılmış mesleki terfi	Uzmanlaştırılmamış mesleki terfi
Birey ile aile hayatı iş hayatından ayrılmıştır	Çalışanı tüm çevre bağımlılıkları ve ailesi ile birlikte ele alma	Çalışanı bağlı olduğu tüm sistemlerle ele alma

2.3.1.3 Peters ve Waterman modeli

Tom Peters ve Robert Waterman ünlü kitapları olan ‘‘Mükemmeli Arayış’’ eserinde Ouchi’den daha ayrıntılı bir biçimde örgüt kültürü ve başarı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir (Özkalp ve Kırel 2005, s.191). Tom Peters ve Robert Waterman’ın, Amerika’nın başarılı şirketleri üzerinde yaptıkları araştırmaların bulgularına göre başarının sekiz temel kültürel değer ve davranışı vardır.

Peşin hükümlerle eylemden yana olmak: Yöneticilerin karar verirken hızlı olmaları gerektiğini anlatır. Kararları geciktirmek olumsuz sonuçlar doğurabilir. Çünkü bir başkası bu kararı daha önce uygulayabilir.

Müşterilerle yakın ilişki: Müşteriyi tatmin örgüt kültürünün temelidir. Müşteri, ürünlerle ilgili kararlarda en iyi kaynaktır. Bu nedenle başarılı şirketler müşteri odaklı şirketlerdir.

Özgür düşünce ve girişimciliği desteklemek: Peters ve Waterman’a göre başarılı şirketler yaratıcılığı destekleyip bürokrasiyi mümkün olduğunca azaltan şirketlerdir. Bunu yaparken şirketi küçük parçalara bölüp, bağımsızlığı pekiştirip yaratıcılığı ve riske girme eğilimini desteklemektedirler.

Üretimi insan faktörünü iyi kullanarak arttırmak: Çalışanlar örgütün en önemli unsurudur. İnsan faktörünü iyi kullanmak başarı için en önemli koşuldur.

Sadece en iyi yapılan işe bağlı kalıp onunla ilgilenmek: Burada kastedilen uzmanlaşmadır. Çeşitlilikten en iyi yapılan işe yönelmek o işte başarılı olmak gerekmektedir.

Yöneticilerin işin yapılışıyla ve bölümlerle yakın ilgisi: Birçok yönetici sadece şirketinin finans bölümüyle ilgilenir. Başarılı yöneticiler her bölümle ilgili bilgi sahibi olmalı ve her bölümde yapılan işten haberdar olmalıdır.

Yalın biçim, az kurmay: Çok fazla karar organı olmayan, nispeten daha sade organizasyon yapısına sahip olan şirketler daha başarılı olurlar. İşler ne kadar pratik bir biçimde yapılıyorsa o kadar başarılı olunur.

Hem gevşek hem de birbirine bağlı sıkı bir organizasyon: Burada bağlılıktan kasıt çalışanların örgüte olan bağlılığıdır. Çalışanlar birbirlerine inanmalı ve örgütsel değerleri kabul etmelidirler. Öte yandan da bürokrasinin azaltılması, kural ve kaidelerin az sayıda olması gerekmektedir. Gevşek bir yapıdan kasıt da kuralların boğucu derecede çok olmamasıdır.

2.3.1.4 R.H. Kilmann modeli

Kilmann'a göre, çalışanların günlük yaptığı işlerde kültürün izleri rahatlıkla görülebilmektedir, diğer bir deyişle kültür örgütsel bürokrasiyi yorumlamada ön plana çıkmaktadır. Örgütteki haberleşme, karar alma, hiyerarşi gibi yapısal unsurların çalışanların iş görme arzularını ve verimlerini de etkilediği açıktır. Kilmann buna göre kültürü iki sınıfa ayırmıştır;

Bürokratik Kültürler: Özellikle geçmişte pek çok işletmede hakim olan, bugün de klasik yaklaşımla yönetilen örgütlerdeki kültür biçimidir. Bu tür kültürlerde hiyerarşik yapılara bağlı kalınır, merkezi yönetim vardır, iş tanımları ve çalışanların yetki ve sorumlulukları açık seçik belirlenmiştir. Çalışanlar yakından kontrol edilir. Bu kültürlelere sahip olan örgütler belli bir büyüklüğe ulaşmış, olgunlaşmış ve oturmuş işletmelerdir. Bu yüzden geçmişten beri uyguladıkları yöntemlerden vazgeçmek istemezler. Böyle bir kültürü değiştirmek de oldukça zordur.

Yenilikçi Kültürler: Hızlı ve sürekli bir şekilde değişen çevre koşullarına uyum sağlamaya yardımcı olan kültürdür. Artık burada bürokratik bir kültürden söz edilemez çünkü değişen dünyada örgütlerin yeniliklere ayak uydurabilmesi için dinamik bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Bu kültürün liderleri yenilikçi, atak, girişimci ve değişimden hoşlanan kişilerdir. Örgütün kültüründe, yaratıcılık, değişim ve başarı için yenilik vardır. Bu kültürdeki insanlar işleri sırasında bürokratik engellere takılmak

istememezler. Kilmann' a göre bu yenilikçi örgüt kültürü değişen koşullarda işletmeye rekabet etme gücünü veren sosyal bir enerji oluşturur.

2.3.1.5 E.H. Schein modeli

Schein' e göre örgüt kültürünün üç ana işlevi vardır:

2.3.1.5.1 Örgütün dış çevreye uyum sorunlarını çözme

Uyum sorunlarından en önemlisi amaçların ve misyonun çevreye uyumlu ve tutarlı olarak belirlenmesi ve buna uygun stratejiler oluşturulmasıdır. Misyonu çevresel değişimlere göre değiştirebilmek, örgütün varlığını sürdürebilmesi açısından yaşamsal öneme sahiptir.

2.3.1.5.2 Örgütün çevreyle bütünleşme sorunlarını çözme

Ortak dil ve kavram birliği yaratma: Örgüt kültürünün yaracağı ortak dil ve kavram birliği çalışanları örgütle ve birbirleriyle bağlantılı hale gelmesini sağlar.

Grubun sınırları, gruba dahil olma ve kabul edilmeme ölçüleri: Kültürün en önemli konularından biri örgüte üye olma standartlarının geliştirilmesidir. Çalışanlar böylece örgütsel sınırları, örgüte katılma koşullarını ve nedenlerini anlarlar.

Güç ve konum: Örgütteki hiyerarşik konumların nasıl ortaya çıktığının belirlenmesi örgütteki çatışmaları azaltır.

Kişisel İlkeler, arkadaşlık ve sevgi: Örgütlerde bireylerarası ilişkiler, arkadaşlık ve sevgi bağları oluşturmak birlikte iş yapmak ve duygusal bakımdan tatmin olmak için gerekli ortamın oluşturulmasıdır.

Ödül ve cezalar: Örgüt içerisinde hangi davranışların arzu edilir, hangilerinin arzu edilmeyen davranışlar olduğunu ve buna bağlı olarak hangi davranışların ceza, hangilerinin ödül kazandıracaklarını belirlemek gerekir.

İdeoloji ve din: İdeolojik, manevi ya da dinsel değerlerin oluşması örgüt içerisinde açıklanamayan ve yorumlanamayan bazı durumların yorumlanmasını sağlayacağından endişe ve korkuların ortadan kalkmasına neden olacaktır.

2.3.1.5.3 Çevresel belirsizlikleri azaltma

Örgüt kültürü, çevreden gelecek belirsizliklere karşı bir filtre görevi görür. Kriz anında veya belirsiz durumlarda çalışanların endişelerini ortadan kaldırır.

2.3.2 Sınıflayıcı Modeller

2.3.2.1 C.B Handy modeli

William Handy, bir psikolog olan Harrison'ın çalışmalarına dayanarak değişik örgüt kültürleri olduğunu belirlemiştir. Buna göre dört değişik örgüt kültürü sınıflandırmasına gitmiştir.

2.3.2.1.1 Güç kültürü

Örgütte gücün belirli kişilerden veya bir kişide toplandığı, hiyerarşik yapının olduğu örgüt kültürüdür. Pek çok küçük işletme merkezileşmiş güç kültürünü kullanmaktadır. Güç merkezi bir birimden ya da gruptan yayılır. Bireylerin karar verme yetkileri yoktur. Bir uzman veya fonksiyonel yapı olabilir ama merkezden gelen müdahaleler ile merkezi kontrol sağlanır. Örgüt merkezi, gücün yeteneğine ve muhakemesine bağlıdır. Eğer bu zayıf ise örgüt sorunlar yaşar. Güç örgütü büyüdükçe, eğer merkezin müdahale edici ve koordinasyon sağlayıcı rolünü sürdürmesi olanaksızlaşıyorsa merkezi kültür parçalanır. Oluşan büyük organizasyon bölümlenmeye ihtiyaç duyabilir. Bu kültürde bireyler güç yönelimli olduğu sürece başarılı olurlar.

2.3.2.1.2 Rol kültürü

Genellikle bürokrasi olarak bilinir. Bu yapının temel taşları olan departmanlar fonksiyonları ve uzmanlıkları temsil eder. Departmanlar içi ve arası çalışmalar, prosedürler, rol tanımları ve yetki tanımları ile kontrol edilmektedir. Haberleşme yapıları, sistem ve ürünler iyi tanımlanmıştır. Süreç ile ilgili kararlar ve çatışmaların çözümleri için mekanizmalar ve kurallar vardır. Koordinasyon tepe yönetimindedir. Kişiler, fonksiyonları yerine getirebilme yeteneklerine göre rollere atanırlar. Bu Weber'in bürokrasisine oldukça benzemektedir. Gerekli performans, rol ve fonksiyonel pozisyon ile ilgilidir. Rolün üzerinde performans beklenmez ve bu zarar verici olabilir. Eğer ölçek ekonomileri esneklikten daha önemli ise veya teknik uzmanlık ürün geliştirme veya ürün maliyetinden daha önemli ise rol kültürü uygundur. Rol kültürü nispeten durgun çevrelerde gelişme eğilimindedir. Tahmin edilebilirlik, standardizasyon ve sürekliliğe önem verilir. Rol kültüründe değişime uyum sağlama zor olsa da kuralların ve prosedürlerin değişen şartları karşılayamayacağı açıktır. Burns ve Stalker yaptıkları çalışmalarda mekanik örgütlerin dinamik sektörlerde pek çok sorunlarla karşılaştıklarını ortaya koymuşlardır. Bu kültürde çalışanların işinde risk yoktur ve her şey önceden bellidir. Güç bireylerde değil pozisyonlardadır. Genellikle bürokrasinin yoğun olduğu bankalarda, sigorta şirketlerinde ve resmi kuruluşlarda görülür.

2.3.2.1.3 Görev kültürü

Bu kültürü bir ağ içerisindeki küçük deliklerde yer alan hücrelerin oluşturduğu bir kültür olarak düşünebiliriz. Büyük organizasyon, her biri kendine göre bir katkısı olan yüzlerce küçük örgütten oluşmaktadır. Bu yapı da aslında devamlı değişen veya anlaşmalı takımlardan oluşan proje yönelimli matris organizasyonların varlığını gösterir. Takım veya hücre teknolojileri bu sınıflamaya girer. İşlerin yapılmasına ve sonuçlara önem verilir. Hangi seviyede bir araya getirilmiş olursa olsun doğru kişilere kaynaklar ve karar verme yetkisi verilir.

Çalışanlar işlerini kendi kendilerine kontrol edebilmeleri suretiyle güçlendirilmiştir. Görevlerde, takım oluşturmada ve iş ilişkilerinde statüden çok yeterlilik aranır. Takım

kültürü esnek ve adapte edilebilirdir. Takımlar, belirli amaçlar doğrultusunda oluşturulur. Takım oluşturma, projenin seviyesine göre değişir. Takım esnektir ve çevreye karşı hassastır. Müşteriye cevap verebilme önemlidir. Ölçek ekonomilerindeki zorluklar, bilginin paylaşılmasında ve koordinasyonda bilgisayar iletişimi ve bilgi sistemlerinin kullanılmasıyla kolaylaşır. Takımlar, yaratıcılık ve problem çözebilmek için sinerji oluşturur. Bu tür yapılarda bazen proje liderleri arasında kaynak tahsisi gibi konularda anlaşmazlık olabilir böyle durumlarda merkezden müdahaleler gelir ve görev kültürünün yerini güç kültürü almaya başlar. Özellikle Ar-Ge departmanlarında ve danışmanlık şirketlerinde bu kültüre rastlanır.

2.3.2.1.4 Birey kültürü

Bu kültürde merkezi nokta bireydir. Eğer bir yapı varsa, bu bireylere hizmet için vardır. Eğer bireylerden oluşan bir grup kendi işlerini yapmak için bir ofiste bir araya gelmeye karar vermişlerse bu birey kültürüdür. Bu kültür sadece oradaki insanlar için vardır başka bir amaç taşımaz. Bu kültür, özel gruplar için kabul edilebilir tek örgüttür. Çalışanların nasıl çalışacakları konusunda kendi değerleri vardır. Bireysel kültüre sahip çalışanlara, diğer kültürlerde çalışan ama kendi kültürlerini kullanan bir şekilde rastlanır. Örgüt içindeki pozisyonunu yitirmemek için ne yapması gerekiyorsa yapan kişi, esasında örgütü kendi kariyeri ve özel istekleri için kullanabileceği bir yapı olarak görür. Bu tür kültürlere örnek olarak bazı danışmanlık firmaları, reklam şirketleri ve avukatlar odası verilebilir.

2.3.2.2 Deal ve Kennedy modeli

Terrence Deal ve Allan Kennedy yüzlerce işletme kültürü üzerinde yaptıkları araştırmalar sonucu örgütleri dört kültürel sınıflandırmaya ayırmışlardır. Bu sınıflandırmayı yaparken iki kriter üzerinde durmuşlardır. İlki, işletmenin stratejik kararlarına ilişkin çevresel belirsizlik derecesi, ikincisi ise, işletmenin aldığı kararların başarısına ilişkin çevreden edinilen geri bildirim hızıdır. Buna bağlı olarak oluşan kültürel sınıflar şunlardır (<http://www.hrturkiye.com/index.php/organizasyonlarda-kultur/> 2009):

Sert erkek, Maço kültürü (Tough-Guy, Macho culture)

Sıkı çalışma/ Sert oyna kültürü (Work hard / Play hard culture)

Şirketin üzerine iddiaya girme kültürü (Bet-Your-Company culture)

Süreç kültürü (Process culture)

2.3.2.2.1 Sert erkek, maço kültürü

Çevresel belirsizlik derecesinin yüksek dolayısıyla yüksek riskli karar vermenin olduğu ve geri beslemenin hızlı olduğu çevresel koşullarda ortaya çıkmaktadır. Bu tür örgütler, yüksek riskli kararlardan çekinmez ve hemen sonuç alırlar. Bu yüzden, kavgaya tutuşan ve hemen netice alan sert erkek tiplmesi yapılmaktadır. Bu kültürü uygulayan örgütler reklama, davetlere ve danışmanlığa önem verirler. Bu tür örgütlerde yıldız olan bireylerdir, gruplara veya takımlara önem verilmez. Maço kültüre sahip başlıca sektörler reklam, film, inşaat ve kozmetik sektörleridir. Bu sektörlerde risk çok fazla ama aynı zamanda kazanç da çok fazla olabilmektedir.

Özellikle film endüstrilerinde, çok büyük harcamalar yapılarak çekilen bir film maliyetinin iki katı kazanç bile sağlayabilirken bazı filmlerde ise büyük zararlara uğranabilmektedir. Böyle bir kültürü benimseyen şirketler, hızlı ve cesur kararlar alabilen ve sonuçlarından çekinmeyen ve gerektiğinde başarısızlıklara da hazır olabilen çalışanlar isterler. Örgütün lideri konumunda olan tepe yöneticiler bu tür kültürlerde çok riskli kararları cesaretle alabildikleri için kahraman olarak görülürler. Maço kültürlerde uzun dönemli planlar yerine kısa dönemli başarılarla çok daha fazla önem verilir. Ayrıca hatalardan ders almak ve planlar oluşturmak yerine çoğu zaman içgüdülere önem verilir.

2.3.2.2.2 Sıkı çalışma/sert oynama kültürü

Geri bildirim hızı hızlı olduğu ama riskin çok fazla olmadığı çevrelerde görülür. Bu kültürlerde alınan kararların risk derecesi düşük dolayısıyla getirileri de düşüktür, bu yüzden bu tür işletmelerde devamlı surette sıkı çalışarak ayakta kalma felsefesi

hakimdir. Maço kültürün aksine, takımlar halinde ve organize biçimde çalışma vardır ve çok çalışarak yüksek satış hacmine ulaşan satıcılar kahraman olarak görülürler. Çalışanlar arasında düzenlenen yarışmalar, toplantılar ile amaç hep heyecanı canlı tutmaktır. Çünkü bu tür işletmelerde monotonluk, hantallık gibi durumlar başarısızlığa neden olur ve bu nedenle böyle durumlarda yaratıcı, dinamik ve heyecan katacak yeni üyeleri kültür içine almak ve heyecanını, yaratıcılığını kaybeden üyeleri kültür dışına çıkarma eğilimi vardır. Zira, canlılık ve heyecan sayesinde dış çevrede başarılı olabilmek ve rekabet edebilmek için gerekli olan sert oynayabilme gücü korunmuş olur. Sıkı çalışmanın ve takım çalışmasının her türlü engeli aşacağına dair bir inanç vardır. Bu kültür, pazarlama yöntemi kuvvetli olan örgütlerde ve satış organizasyonlarının başarısı önem taşıyan firmalarda gereklidir. Özellikle moda sektörü, fast-food işletmeleri, bilgisayar üretip pazarlayan şirketler, emlakçılık, otomobil satan firmalarda bu kültür hakimdir.

2.3.2.2.3 Şirketin üzerine bahse girme kültürü

Çevresel riski yüksek ve geri bildirim hızı düşük olan kültürdür. Bazı örgütler, büyük miktarlarda para ve zaman yatırımı gerektiren çevrelerde faaliyetlerde bulunurlar ve yatırımın başarılı olup olmadığını anlamak için yıllarca beklemek gerekir. Petrol endüstrisi ve NASA'yı da içeren uzay endüstrisi bu tür kültürlerin gelişmesine iyi birer örnektir. Petrol veya gaz sahası satın almak ve geliştirmek, yeni bir uçak tasarlamak geliştirmek ve satmaya çalışmak büyük miktarlarda para ve çok fazla sabır gerektirir. İlaç ve kimya endüstrileri de benzer özelliktedir. İşletmeler Ar-Ge'ye büyük yatırımlar yaparlar ve ürünlerini piyasaya sunmadan önce uzun yıllar test etmek zorundadırlar. Bu kültürde tecrübeye çok değer verilir. Kahramanlar, uzun zamandır bu işte çalışanlardır ve çok fazla teknik yeteneğe, azme ve sabra sahip kişiler olarak algılanırlar. "Gelişme en önemli ürünümüzdür", "Yarını bekleyemeyiz" gibi sloganlar benimsenir. Karar verme yavaştır ve uzlaşma gerektirir. Raporlar genelde yazılı ve uzundur. Hem uzman hem yasal güce saygı duyulur ve yasal güç sahibi olan kişiler bu gücü çok uzun süre sonunda elde ederler. Genellikle petrol, uzay sanayi, havacılık, araştırma-geliştirme bölümleri, madencilik işletmeleri ve orduda görülür.

2.3.2.2.4 Süreç kültürü

Çevrenin belirsizlik derecesinin düşük ve geri bildirim hızının da yavaş olduğu işletmelerin kültürüdür. Sonuçları ve getiriye ölçmek zordur, bu yüzden çalışanlar kararların nasıl alındığına ve işin nasıl yapıldığına konsantre olurlar. Yöneticinin, işin nasıl yapılacağına ilişkin belirlediği prosedürlere büyük önem verilir ve bu prosedürler izlenir. Bu tür işletmeler genellikle, bankalar, sigorta şirketleri, kamu işletmeleri, eczacılık, finansal hizmet işletmeleridir.

Süreç kültüründe, ayrıntıya ve kağıt çalışmasına büyük önem verilir. Bütüncülük, uygunluk, rutin standartlar önemlidir. Teftiş ve denetim genel törenlerdendir. Ünvanlar ve hiyerarşik seviyeler arası farklılıklar önemlidir. Ayakta kalanlar, sistem içinde kalma ve itilaftan kaçınma eğilimde olanlardır. Sisteme karşı gelen ve kaybeden insanlarla ilgili hikayeler vardır. Üniversitelerin broşürlerinde görülen sarmaşıkla kaplı bina resimleri de süreç kültürünün özelliklerini vurgularlar.

Bu dört kültürü birlikte aynı şekil içinde şöyle gösterebiliriz;

Tablo 2.3. Deal ve Kennedy Modeli

		Çevresel Belirsizlik Derecesi	
		Yüksek	Düşük
GERİ BİLDİRİM HIZI	HIZLI	Sert Erkek Maço Kültürü	Sıkı Çalış Sert Oyna
	YAVAŞ	Şirketin Üzerine Bahse Gir	Süreç Kültürü

Tablo 2.4 : Deal ve Kennedy Modeli Sınıflandırmasının Temel Özellikleri

	Sert Erkek Maço	Sıkı Çalış Sert Oyna	Şirketin Üzerine Bahse Gir	Süreç
Bu kültüre sahip üyelerin ve / veya kahramanların davranışları	Sert tavırları vardır. Bireysellerdir. Ya hep ya hiç riskine tahammül ederler. Batıl inançlılardır	Çok iyi satıcıdırlar. Genellikle arkadaş canlısıdırlar. Takım halinde problem çözerler. Batıl inaçları yoktur.	Uzun dönemli belirsizliğe katlanırlar. Kararlarını iki defa kontrol ederler. Teknik açıdan yeteneklidirler. Yetkiye büyük saygıları vardır.	Kendi bölümleri için tedbirli ve koruyucudurlar. Düzenli ve dakiktirler. Detayları bulmada iyidirler. Oluşturulmuş prosedürleri takip ederler.
Personel veya Kültürün Güçlü Tarafı	İşleri kısa şekilde yaparlar.	Büyük miktarda İşleri çabuk yapabilirler.	Yüksek kalitede icatlar ve bilimde ilerlemeler yapabilirler.	İşyerine düzen ve sistem getirirler.
Personel veya Kültürün Zayıf tarafı	Geçmiş hatalardan ders almazlar. Herşey kısa dönemlidir. İşbirliğinin gücü ihmal edilir.	Pratik çözüm ararlar. Şirketleri kısa perspektiflidirler. Problem çözmek yerine eyleme inanırlar.	İşlerini yapmada çok yavaştırlar. Kısa dönemli ekonomik dalgalanmalardan olumsuz etkilenirler. Nakit problemleri vardır.	Çok fazla kırtasiyecilik vardır. Uzun saatlerle ve sıkıcı işlerle uğraşırlar.
Üyelerin ve/ veya Kahramanların Adetleri	Moda elbiseler giyerler. Şahsi evlerinde yaşarlar. Tenis gibi şahsi sporları severler. Yalnız kalmaktan hoşlanırlar.	Giyimde aşırıdan kaçınırlar. Şehre uzak yerlerde kalırlar. Futbol gibi takım sporlarını severler. Beraber içmekten hoşlanırlar.	Örgütsel rütbelerine göre giyinirler. Evleri hiyerarşik pozisyonlarına göre. Gof gibi sporları severler. Eski üyeler yenilere yol gösterirler.	Hiyerarşik sınıflarına göre giyinirler. Apartmanlarda yaşarlar. Maraton gibi sporları severler. Anılarını tartışmayı severler.

Genellikle işletmeler bu kültürlerden sadece birine sahip olabilir denilemez. Örgüt yapısında değişik alt kültürler karma şekilde yer alabilir. Örneğin, bir işletmenin pazarlama bölümünde çok çalış sert oyna kültürü hakimken, Ar-Ge bölümünde şirketin üzerine bahse girme kültürü egemen olabilir. Ancak işletmenin içinde bulunduğu sektöre göre bunlardan bir tanesinin daha baskın olduğu bir gerçektir. İşletme fonksiyonlarının nitelikleri çok çeşitli kültürler gerektiriyorsa örgütsel kültür yapılarını örgüte göre koordine etmelidir.

2.3.2.3 Hofstede modeli

Ülke toplumlarının kültürel değerlerinin büyük bir kısmı o ülkede faaliyette bulunan örgütlere yansımaktadır. Toplumsal değerler haricinde bir kısım değerler ise o örgütün kendine has alt kültürlerini oluşturmakla beraber yoğun biçimde örgüt, içinde bulunduğu toplumdan etkilenmektedir. Bu yüzden çeşitli ülkelerdeki örgütlerin yapıları da kültür farklılığından dolayı birbirinden farklı olmaktadır. Hollanda'lı bir sosyal bilimci olan Geert Hofstede'nin çalışması ulusların kültürel değerlerinin değişik boyutlarda incelenmesinden elde edilen sonuçları içermektedir. Hofstede'ye göre bu şekilde dört boyut bulunmaktadır. Bunlar;

2.3.2.3.1 Güç mesafesi

Güç mesafesi, insanların yöneticilerinin emirlerini yerine getirirken nasıl davrandığı ile ilgilenebilir. Bir kişinin güç mesafesi yüksek ise sorgulama olmadan emri geçerli kılıp gerçekleştirdiği anlamına gelir. Onlar hiyerarşik plana göre daha yüksek olduğundan, yöneticilerle kendilerini eşdeğer görmeyerek emirleri uygulamayı, bu şekilde de daha güçlü olduğuna inanmayı tercih ederler. Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde, statü farklılıkları ve merkezîyetçi yönetim anlayışı egemen olur.

Düşük güç mesafesinde daha farklı bir bakış noktası vardır. Kişi kendini üstleri ile eşdeğer görecektir. Onların yöneticilerinden emir alması için, yöneticilerin daha bilinçli ve deneyimli, konu hakkında da daha bilgili olmaları gerekmektedir. Onlara göre, hiyerarşik yapı sadece bazı kurallar için geçerlidir ve bu duruma göre değişebilir. Ayrıca üst yönetim ayrıcalıklı haklara sahip olmak için reaksiyon oluşturur. Güç mesafesinin düşük olduğu kültürlerde; uzmanlık vardır, sınıf ayrımı hoş karşılanmaz, daha rahat iletişim kurulduğundan fikirler daha kolay açıklanabilir

Bu boyuta göre örgütsel yapıdaki özellikler birbirinden oldukça farklılık gösterebilir. Güç uzaklığı az olan ülkelerde çalışanlar daha bağımsızdır ve demokratik bir yönetim tarzı istemektedir. Güç uzaklığı fazla olan ülkelerde otokratik bir yönetim tarzı

benimsenmektedir. Aşağıdaki tabloda güç uzaklığı boyutuna göre değişik ülkelerdeki örgüt üyelerinin benimsediği yapılar yer almaktadır.

Tablo 2.5 Güç Mesafesi

Güç Mesafesi	
Az	Çok
Avusturya, Danimarka, İsrail	Brezilya, Hong Kong, Hindistan
İsveç, A.B.D	Meksika, Filipinler
- Az merkezileşme	- Çok merkezileşme
- Az seviyeli hiyerarşi	- Çok seviyeli hiyerarşi
- Az sayıda üst seviye personel	- Çok sayıda üst seviye personel
- Ücret farklılıkları az	- Ücret farklılıkları çok
- Büro personeliyle işçiler	- Büro personeli işçilerden
aynı değerdedir	daha değerlidir

2.3.2.3.2 Belirsizlikten kaçınma

Yüksek belirsizlikten kaçınma endeksi olan insanlar bazı kurallar olsun ister; onlar bulutlu ortamları, bir başka deyişle belirsizlikleri sevmezler. Onlar planlandığı gibi her şeyin iyi gitmesini isterler. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürlerde, belirsizliğe karşı korku ve kaygıyla yaklaşarak, risk almaktan kaçınılır.

Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu kültürlerde, belirsizlik yaşamın bir gereği olarak kabul edilir. Beklenmedik durumlara karşı esnek planlar hazırlanır. Günlük yaşamda stres ve değişime karşı tepkiler azdır.

Bu boyut bir toplumdaki bireylerin belirsiz ve değişken durumlar karşısında kendilerini nasıl hissettikleri ve bunlardan kaçınmak için neler yaptıkları ile ilgilidir. Belirsizlikten kaçınma derecesi fazla olan kültürlerde, örgütler pek çok yazılı kurallar ve prosedürlere sahip olma eğilimindedir. Aşağıdaki tabloda bu boyut zıt kültürlerde incelenmiştir

Tablo 2.6: Belirsizlikten Kaçınma

Belirsizlikten Kaçınma	
Az	Çok
Hong Kong, Danimarka, İngiltere	Fransa, Yunanistan, Japonya
İsveç, A.B.D	Peru, Portekiz
- Düşük görev yapısı	- Yüksek görev yapısı
- Az sayıda yazılı kural	- Çok sayıda yazılı kural
- Az sayıda uzman	- Çok sayıda uzman
- Risk almaya fazla isteklilik	- Risk almaya az isteklilik
- Az sayıda geleneksel davranış	- Çok sayıda davranış

2.3.2.3.3 Bireysellik

Bu faktör insanların ya kendilerine ya da onlar ile ilgili grubun ihtiyaçlarına verilen öneme dayalı olarak yaşadıklarını ortaya koyan özelliktir. Yüksek bireycilik indeksi olan insanlar bir bütün olarak daha önemli olduklarını düşünürler. Bağımsız ve kendi ayakları üzerinde bir yaşam için ayakta kalmaya çabalarlar. Birey öncelikle kendi çıkarını ve hedeflerini düşünür. Örgütsel sistem ve süreçlerin işleyişi de bireysel performansı teşvik edici yöndedir. Toplumculuk boyutu yüksek olan toplum ve örgütlerde ise gruba bağlılık, grup amaçları, sorumluluğu, grup performansı ve başarısı gibi kolektif değerler ön plana çıkar.

Bireycilik doğu ve batı kültürleri arasında belirgin bir faktördür. İnsanların batıdaki ülkelerde kendi hayatı hakkında öncelikli düşünmek amacı ise de pek çok doğu ülkelerinde çeşitli grupların etkilerinin güçlü bir biçimde var olduğu ileri sürülebilir. Bu, doğu ülkeleri arasında bireycilik karşısında kolektivizmin daha kuvvetli ortaya çıkmasına neden olur (Erkmen 2010, s.71). Bu boyut bakımından Türkiye, toplumculuk boyutuna yakın bir özellik göstermektedir. Amerika Birleşik Devletleri ve İngiltere gibi ülkeler bireycilik boyutuna daha yakındır.

Bireysellik, insanların sadece kendileri ve ailelerinin çıkarını gözetme eğilimidir. Kolektiflik ise bir gruba ait olma ve o gruba sadık olma eğilimidir. Hofstede yaptığı çalışmalarda zengin ülkelerin genellikle bireysellik ağırlıklı, fakir ülkelerin ise kolektiflik ağırlıklı olduğunu tespit etmiştir.

2.3.2.3.4 Erkeksilik/kadınsılık

Hofstede, erkeksiliği bir toplumda baskın değerlerin para ve başarı olduğu durum olarak tanımlar (Hofstede 1984, s.176). Kadınsılık ise bir toplumda başkalarıyla ve hayatın kalitesiyle ilgilenmenin baskın olduğu durumdur. Japonya gibi erkeksiliğin fazla olduğu toplumlarda başarıya, üne, kazanca ve rekabete büyük önem verilir. Başarı kriteri ün ve zenginliktir. Norveç gibi erkeksiliği düşük ülkelerde işbirliğine, arkadaşlık havasına ve iş güvenliğine büyük önem verilir.

Kadınsılık davranış özelliği ağır basan toplumlarda veya örgütlerde insanlar arası ilişkilerde uyum ön plana çıkar. Bu tür kültürlerde, insanlar arası işbirliği ve gruba yönelme vardır. Ödül sistemi grup esasına göre düzenlenir ve rekabet yaratacak ödüllendirme sistemlerinden kaçınılır. Paylaşma, dayanışma, arkadaşlık gibi değerler vardır.

Erkeklik davranış özelliği gösteren kültürlerde ise bireylerin ön plana çıktığı, bireyler veya gruplar arası rekabetin yoğun olduğu görülür (Doğan 2007, s.75). Başarı, güç, mücadele, para, hırs gibi değerler vardır.

2.3.2.3.5 Uzun/kısa vadeli planlama

Bu boyut diğer boyutlardan farklı olarak modele daha sonra eklenmiştir. Bu boyutun temel nedeni Doğu ve Batı toplumları arasında düşünce farkını göstermek için diğer dört faktöre ekleme yapılmasıdır. Uzun dönemli planlamanın yüksek olduğu kültürlerde, değerlerin gücü ve kalıcılığına önem verilerek ve gelecek kaygısı güdülenerek ileriye yönelik planlar yapılır. Kısa vadeli planlamanın yüksek olduğu kültürler geçmiş ve şimdiki zamanla ilgilenir.

2.3.2.4 Kets De Vries ve Miller modeli

Vries ve Miller, üst yönetimin kişilik özellikleri yüzünden sağlıksızlaşan örgüt kültürlerini, beş kümede toplayarak bu kültürlerin iş görene olası etkilerini belirtmeye çalışmışlardır. Bu beş tür örgüt kültürü aşağıda özetlenmiştir:

Paranoid Kültür: Üstlerle astlar arasında aşırı şüpheli, güvensiz bir ortam vardır. Üst, alttakileri sık sık denetler. Altlar da sürekli kaçma yollarını arar.

Depresif kültür: Astla üst arasındaki ilişkiler sorunludur. Çözümde kaçma vardır.

Karizmatik kültür: Sanki kutsal bir kişi tarafından örgüt yönetilmektedir. Yönetici her şeyi bilir.

Bürokratik kültür: Yönetici, bütün yapılan işleri doküman haline getirme isteğindedir.

Politik kültür: Bütün işleri astlara devretme, yöneticinin kenara çekilmesi vardır.

2.3.2.5 H.Bosetsky ve P. Heinrich modeli

Büroların düzenlenme şeklinin örgüt kültürünü yansıtacağını öne sürerek iki tip örgüt kültürü modeli olduğunu öne sürmüşleridir. Buna göre örgütler, büroların ruhsuz, cansız ya da ev gibi döşenmiş olmalarına göre ikiye ayrılır.

Ruhsuz ve cansız örgüt kültürü: Cimrice döşenmiş bir büroda çalışan, bürokratik, işler hakkında konuşmaların hakim olduğu, kadın çalışan sayısının az olduğu örgüt tipidir.

Hayat dolu örgüt kültürü: Büroların çalışanlara yönelik dizayn edildiği, çalışan kadın sayısının çok olduğu, canlı bir havanın hakim olduğu örgüt tipidir.

2.3.2.6 Miles ve Snow modeli

Örgütün zaman içinde ortaya koyduğu değerlere göre dört tip örgüt kültürü oluşur.

Koruyucu örgüt kültürü: Farklı alanlara yönelmeden sadece sahip olduğu yeri korumaya çalışan örgüt tipidir. Yüksek riskli stratejiler tercih edilmez. Örgüt mevcut faaliyetlerin etkinliğini arttırmaya çalışır, yeni pazarlara girmek istemez.

Geliştirici örgüt kültürü: Sürekli çevredeki fırsatları kollayan, risk alabilen örgüt tipidir. Yeni ürünler üretmek, yeni pazarlara girme eğilimi gösterirler. Bu anlamda yeniliklere açıktırlar. Gelişme, büyüme, girişimcilik temel değerler arasında yer alır.

Analizci örgüt kültürü: Sürekli çevreyi ve rakipleri analiz eden örgüt tipidir. Risk alma rakiplerin, çevrenin değişimine uygun olarak alınmaktadır. Durgun büyüme veya rakip büyüdükçe kendini ona göre ayarlama söz konusudur. Koruyucu ve geliştirici kültürün belirli özelliklerinin sentezinden oluşur.

Tepki verici örgüt kültürü: Bir kriz meydana geldiğinde, müşterilerden veya örgütün çevresinden bir baskı veya uyarı olduğunda örgütte ayarlamalar yapılmaktadır. Krizden kurtulmak için yapılan tasarruf stratejileri örnek verilebilir. Sadece sorunlu hallerde risk almayı tercih ederler.

2.3.2.7 Ansoff modeli

Temelde bu yapı içerisinde beş kültür ayrımı yapılmıştır.

Durgun kültür: İçe dönük, rizikodan kaçınan, geçmişe dönük yaşayan, statükoyu takip eden örgütler için uygun olan kültür tipidir. İşletmelerin üretim, muhasebe departmanlarında görülür. Almanca literatürde kullanılan “stört nicht die Ordnung!= düzeni bozma!” cümlesi bu kültürü iyi bir şekilde anlatır.

Tepkici kültür: Şimdiki zamanda yaşayan fakat statükodan fazlaca sapmayan örgütler için uygun kültür tipidir. İşletmelerin finans departmanlarında görülür.

Katılımcı model: Hem içe hem de dışa dönük kültür tipidir. Pazarlama departmanlarında görülür.

Keşfedici Model: Dışa dönüklük söz konusudur. Geleceğe yöneliktirler, rizikoya girme eğilimleri vardır.

Yaratıcı kültür: Geleceğe yönelik, rizikodan kaçınmayan hatta risk almayı tercih eden kültür tipidir. Ar-Ge departmanlarında görülür.

2.3.2.8 Quinn ve Cameron modeli

Rekabetçi değerler üzerinden hareket ederek klan tipi, hiyerarşi, pazar ve adokrazi olmak üzere dört ayrı kültür tipi tanımlamışlardır.

Klan Kültürü: Piyasa kültürü değerlerine tamamen karşıt olan değerleri bünyesinde barındıran kültür tipidir. Bu kültür tipindeki örgütün niteliği çalışma tarzı, sadakat, liderlik ve aile bilinci gibi değerlere dayanır. Bu değerler pazar payı veya finansal kazançlardan daha önemlidir. Bu kültürün egemen olduğu örgütler, geniş bir aileye benzerler. Ortak değerlerin paylaşılması, takım çalışması, birlik duygusu, çalışanların katılımı, çalışanların örgütle bütünleşmesi ve çalışanların kendilerini geliştirmeleri teşvik edilir (İşcan ve Timuroğlu 2007, s.123).

Hiyerarşi Kültürü: Düzen ve kurallar önemlidir. Tüm faaliyetler gözetim, değerlendirme ve yönlendirme gerektirir. Liderler koordine edici ve geleneksel yönetici özelliklerine sahiptirler.

Adokrazi Kültürü: Örgüt niteliği girişimciliğe, yaratıcılığa ve uyum sağlamaya yöneliktir. Başarı için yeni pazarlar bulma önemlidir. Hedef büyüme ve kaynak yaratmadır. Liderler girişimcidir ve risk almayı severler.

Pazar Kültürü: Üst düzeyde hedefler başararak rekabet üstünlüğü sağlamaya çalışır. Liderler, kararlı ve başarı odaklıdır. Amaç pazarda üstünlü sağlamaktır.

2.3.2.9 Byars modeli

Bu modelin iki boyutu vardır. Boyutlardan biri katılımcılık niteliğinin belirlenmesine diğeri ise çevreye karşı gösterilen faaliyetin özelliğine ilişkindir. Byars modelinde dört ayrı kültür tip tanımlamışlardır.

Etkileşimci kültür: İşgörenler ve müşteriler arası etkileşimin yani müşteri odaklılığın esas olduğu kültür tipidir. Ortaya çıkan ihtiyaçlara en iyi hizmeti vermek önemlidir.

Bütünleşik kültür: İşgören ve müşterilerin ihtiyaçlarını etkilemeye ve değiştirmeye yöneliktir.

Müteşebbis kültür: Ar-Ge' ye ağırlık veren rizikodan kaçınmayan örgüt kültürü tipidir. Bireycilik yönü ağır basmaktadır. Karar vermede katılımcılık yoktur.

Sistemik kültür: Dış çevreden gelen etkilere, değişime karşı kendini ayarlamaya çalışan kültür tipidir. Prosedürlerin uygulanması ve faaliyetlerin yürütülmesindeki sistemler üzerine yoğunlaşılır. Karar verme, dış çevre etkileşimlerine göre yönlendirilir.

3. ÖRGÜTSEL BAŞARI KAVRAMI

Başarılı olmak konusu, davranış bilimleri literatüründe sıkça irdelenen bir konu olsa da, farklı kavramlarla bir arada kullanıldığı ve tanımı itibariyle ölçümlenmesi daha zor bir kavram olduğu için detaylı araştırılmasına fazlaca başvurulmamıştır. Özellikle herhangi bir projenin başarı kriterleri belirlenirken, o projenin performansı ele alınarak, performans değerlendirme yöntemleri ile gerekli verilere ulaşılabilmektedir.

Çalışmada ele alınacak olan başarı kavramı da performans sözcüğü ile ölçümlenmesi açısından eşdeğer olarak nitelendirilecektir. Bu şekilde, performans düzeyi iyi ölçümlenmiş bir olay, başarılı olarak nitelendirilmiş olacaktır.

3.1 ÖRGÜTSEL BAŞARININ TANIMI VE KAPSAMI

Başarı kavramı, daha önce belirtildiği gibi performans kavramı ile iç içe girmiş, literatürde performans üzerine daha fazla eğilim olmasına karşın, başarı konusu ile ilgili de ölçülebilir veriler ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu nedenle, performans kavramı da tanımlanacak, başarı ile ilişkileri üzerinde durulacaktır.

“Performans” en basit tanımıyla verimliliğin ölçülmesidir. Bu ölçme kurum için yapılırsa “kurumsal performans”, çalışanlara yönelik yapılırsa “personel performans değerlendirilmesi” amacı taşır ve işletmelerin personel politikasının etkinliğini ölçmede yarar sağlar. Bunun yöneticiye olduğu kadar kuruma yansıyan sonuçları da olacaktır.

Kişilerin neyi, nasıl yaptıklarına ilişkin geribildirim elde edildiği gibi, daha objektif ve rasyonel ücret sistemleri, terfi, transfer, emeklilik ile eğitim kararları alınabilir.

1980’ler ve 1990’lar performans değerlendirmelerine duyulan ilginin hızlandığı yıllar olmuştur. Performans Değerlendirmesi; personelle yöneticilerin birlikte amaçlar saptaması, iletişimde bulunması, çabaların birleştirilmesi ve alınan sonuçların değerlendirilmesidir. Diğer bir ifadeyle performans değerlendirmeyi; bir yöneticinin,

önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, çalışanların işteki performansını değerlendirmesi süreci olarak tanımlamak da mümkündür.

Çalışanlarının bireysel başarılarını ve belirli bir zaman süresindeki davranışlarını değerlendiren ve ölçen bir süreçtir. Çalışanın işini ne kadar başarılı yaptığını belirleme, kendisine bildirme ve bir gelişim planı oluşturma sürecidir. Çalışanların iş sonuçlarına yönelik performanslarının, şirket hedefleri doğrultusunda, sürekli gelişimini sağlayan araçtır.

Performans, belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi ve çalışanın davranış biçimi olarak tanımlanır (Yatkın 2008, s.7). Yani performansı belirlenen işin, belirli bir yerine getirilmişliği söz konusudur. Ancak burada belirlenen koşullar ve çalışanın davranış biçimi de devreye girmektedir. Dolayısıyla performansın, algıya göre değişen bir durum olmayıp, herkes için ortak algılanabilir değerleri bulunmaktadır. Erdoğan'ın (1997) tanımında başarı kavramı incelendiğinde ise, beklentinin gerçekleşme oranı olduğu görülmüştür. Burada belirtilen beklenti her kişi, kurum ya da birim için farklı olabilecek bir kavramdır. Dolayısıyla beklenti bu yapıların bazılarında düşük veya yüksek olabilir. Yani performansı belli bir birimin yaptığı aynı işle kişiler bazında başarılı olduğu söylenebilecekken, kurumlar bazında aynı başarıyı telaffuz etmek mümkün olmayabilecektir.

Performans ile ilgili olarak söylenebilecek olan temel konu, performansın sabit bir değişken olarak düşünülmemeyeceğidir. Performans ile ilgili olarak bir takım faktörlerin belirlenmesi, performansın da bu faktörlerin etkililik derecesine göre toplamda ölçülmesi uygun olacaktır. Bu özellikler belirlenirken, performansı ölçülen kişi, grup ya da kurumdan beklentiler ortaya konulur. Bunlar, grup ve kurumlarda kritik başarı faktörleri olarak ortaya çıkabilirken, kişilerde iş tanımları olarak belirlenir.

Performans standartları, hem üstler hem de astlar için iki tür bilgi içerir. Bunlardan birincisi “neyin yapılması gerektiğidir”. Bu da kişinin yapmakla sorumlu olduğu görevleri yani görev tanımlarını içerir. İkincisi ise “nasıl yapılması gerektiğidir”. Performans standartları ikinci sorunun cevabını vermeyi amaçlar. Standartlar bir bakıma

değerleme hedeflerinin belirlenmesini ifade eder. Genellikle performans standartları kantitatif ve kalitatif olmak üzere işlerin iki yönünü içerirler. Kantitatif standartlar arasında belirli bir işin gerçekleşmesi için gerekli zaman, yapılan hata sayısı, ziyaret edilen müşteri sayısı sayılabilir. Kalitatif standartlar için ise işin kalitesi, verileri analiz etme yeteneği konusunda belirlenen ölçütler sayılabilir. Standartlar çalışanın ne kadar başarılı olduğunu belirlemeye yönelik ölçütlerdir. Örneğin, satış kriterine göre değerlendirilen bir çalışan için ayık 250 ürünlük bir satış standart kabul edilebilirken, 400 ürünlük bir satış bu standartlar doğrultusunda üstün bir performans olarak kabul edilebilir. Organizasyonlar standartlarını belirlerken hareket ve zaman etütleri, iş örneklemeleri, çalışanın geçmişteki başarımlarını gösteren kayıtlar vb. gibi bilgi kaynaklarından yararlanırlar. Standartların başarılı olabilmesi için şu özellikleri taşıyıp taşımadıkları kontrol edilmelidir:

Spesifiklik: Her çalışan kendinden neler beklendiğini tam olarak bilmelidir.

Ölçülebilirlik: Performans ölçümü, standartlar nicel oldukları takdirde kolaydır. Söz konusu performansın ölçümünde sayısal standartların kullanılması zorsa veya uygun değilse; görevin zamanında yerine getirmesi, takım faaliyetlerine katkılar vb. sayısal olmayan standartlar kullanılır.

Gerçeklik: Standartlar ulaşılamaz olduğu takdirde bunun farkına varan çalışanlar, bu standartlara ulaşma çabalarından vazgeçeceklerdir. Kuşku yok ki, çalışanlar için ulaşılması gereken bu standartların güvenilir olması için belirlenen hedeflerin saptanmasına bizzat çalışanlar da katılmalıdır. Konuya bu açıdan bakıldığında belirlenen standartlara güven artacak ve onlara ulaşmak için çaba düzeyi yükselecektir.

Bu doğrultuda hareket eden bazı işletmelerde, hedefler adı altında bu standartlar üzerinde astlarla birlikte açık görüşme yoluyla dönem başında anlaştıktan sonra belirlenen formlara yönetici ve değerlendirilen astlar imza atarlar. Bir bakıma değerlendirilen ast kendisini hedeflere kilitlemekte ve adeta bir taahhüt altına girmektedir.

Başarının ölçülmesinde kullanılan çeşitli kriterler var olacaktır. Bununla birlikte, belirtilen tanımlardan yola çıkıldığında, farklı birimlerin performansının ölçülmesi sonucunda ilgili kurumun başarısından ya da başarısızlığından söz etmek mümkün olabilecektir. Bu nedenle de konuyla ilgili başarı kırımları oluşturulacaktır.

İşletme içerisinde bulunan, belirli özelliklere sahip olan kişinin üstleneceği sorumlulukların tamamı, onun iş tanımının sınırları içerisinde. Bir işletmede yer alan kişi işletmeye bedensel ve zihinsel yeteneklerini, bilgisini, kişiliğini getirir ve bu özellikleri ve yetenekleri yardımıyla kendisine verilen işi başarmak durumundadır. Bu başarının (performansın) sonucu olarak da ücretini alır, işletmenin terfi sistemi uyarınca bulunduğu görevin üst kademelerine yükselir. Yani elde ettiği performans (başarı) ve işletmenin olanaklarına göre ekonomik ve sosyal çıkarlar elde eder. O halde performans; “kişinin kendisi için tanımlanan özellik ve yeteneklerine uygun olan işi kabul edilebilir sınırlar içerisinde gerçekleştirmesi” olarak tanımlanabilir (Erdoğan 1991, s.154).

Latham ve Wexley performans değerlendirmesini “Çalışanın terfisini, iş değişimini, işten çıkarılışını, maaş artış/düşüşünü, bir eğitim programına katılımını etkileyen her türlü kişisel karar” olarak tanımlamışlardır (Schuler and Jackson 1996, p.124).

Sculer ve Jackson ise; “Bir çalışanın işle ilgili niteliklerini, davranışlarını ve iş çıktılarını ölçen, değerlendiren ve etkileyen resmi yapısal bir sistem” olarak tanımlamışlardır (1996, p.124).

Bu tanıma benzer olarak Palmer performans değerlendirmesini; “bir yöneticinin önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, iş görenlerin işteki performansını değerlendirmesi süreci” olarak ifade etmiştir (1993, p.9).

Performans ile ilgili yapılan pek çok tanımın ortak noktası araştırıldığında, performansın bireysel beklenti ile örgütsel amaç arasında kurulan ilişkinin sonucunda

ortaya çıktığı görülmektedir. Performans bir iş görenin, bir grubun veya bir örgütün amaca ulaşmada gösterdiği etkinliğin nicel ve nitel ölçütüdür (Altınöz ve Tutar, s.202).

Performans değerlendirme, sistematik olarak belli sürelerle yapılan bir çalışma olması bakımından, sürelerin belirlenmesi de önem arz etmektedir. Çünkü, değerleyicilerin gerekli hazırlıkları yapabilmesi, iş görenlerin kendilerini geliştirebilmeleri ve değerlemenin sağlıklı olabilmesi için sürenin önceden biliniyor olması ve şartlar değişmedikçe aynı zaman aralıklarında değerlendirme yapılması gerekir (Palmer 1993, s.9).

Çağdaş işletmeleri yönetenlerin zamanı sınırlıdır ve değerlidir. İşgören değerlemesi ise çoğu kez zaman alıcı ve zor bir görevdir. Bu nedenle değerlendirme çalışmalarını çok sık yapmak pek verimli olmaz. Birbirine çok yakın periyotlara sıkıştırılmış değerlendirme çalışması zaman alıcı olduğu kadar kısa dönem içinde değer yargılarında da önemli değişiklikler getirmez. Kaldı ki, sık sık yapılan değerlemeler işgören üzerinde baskı etkisi yaratabilir. Bu nedenle en uygun görülen ve uygulamada kabul gören periyot altı aylık veya bir yıllık uygulamalardır. Dönem sonunda işgörenin çalışması, başarı ya da başarısızlığı, davranışları ve karşılaşılan değişiklikler gözden geçirilir ve değerlendirme formlarına işlenir.

Performans değerlendirmeleri; ücret yönetimi (ücret artışları, ikramiyeler, ödüller...), eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, kariyer planlaması (terfi ve transfer kararları), görev değişiklikleri, kurum içi transferler, işten çıkarma vb. konuların belirlenmesinde rol oynar.

Performans değerlendirmesi sadece denetim amaçlı değil aynı zamanda gelişmeye yönelik bir süreç olarak algılanmalıdır. Yani bu süreçte hem organizasyonun hem de onun için çalışan insanların güçlü ve zayıf yönleri, eksiklikler saptanmaya çalışılır ve bu yapıldıktan sonra da “Daha iyiye nasıl ulaşılır?”ın yolları birlikte araştırılır. Elde edilen sonuçlar ile çalışanların gelişmeye açık alanları, geliştirmesi gereken yetkinlik düzeyleri belirlenebilir.

Performans değerlendirmeleri yalnızca işletme çalışanlarının performanslarını ölçmek için değil, aynı zamanda çalışanların da işlerin nasıl gittiğini takip edip, kişisel hedeflerine ne lde ulaştıklarını belirlemek için kullandıkları bir işlevdir.

Bir kuruluşta yapılandırılacak iyi bir performans sistemi hem yöneticilerin hem de çalışanların performansının artmasını sağlar. Performans sisteminin faydaları şu şekilde sıralanabilir:

- a. Yapılan işe değer verildiğini gösterir.
- b. Yöneticilerin ve çalışanların birbirlerinin pozisyonlarını takdir ettiğini gösterir.
- c. Eğitim ihtiyaçlarını tarif eder.
- d. Potansiyel taşıyan kişilere dikkat çeker.
- e. Personel içindeki uyumsuzlukların fark edilmesini ve giderilmesini sağlar.
- f. Gelecekteki işgücü planlarına zemin oluşturacak bilgileri sağlar.
- g. Performansın ücret sistemine adil şekilde yansımalarını sağlar.

3.2 ÖRGÜTSEL BAşARIDA DEğERLENDİRME

3.2.1 Değerlendirilenleri Belirleme Süreci

Performans değerlendirmesinin kim tarafından yapılacağı konusunda da çeşitli görüşler mevcuttur. Performans değerlendirmesi çoğu kurumda, değerlendirilecek personelin ilk yöneticisi konumunda olan kişi ya da kişiler tarafından yapılmaktadır.

Çünkü bunlar, değerlendirilecek personeli yakından izleyen ve değerlendirilecek olan performans hakkında ilk elden bilgi sahibi olan kişilerdir. Ancak, bu tür bir değerlendirmenin sübjektif değerlendirmelere yol açabileceği gerekçesiyle karşısında

olup, değerlendirmenin, iş arkadaşları, personelin kendisi, astlar ya da heyetler tarafından yapılmasını savunanlar da vardır.

3.2.2 Yöneticilerce Değerlendirme

Geleneksel olarak en yaygın uygulama, çalışanların ilk üst tarafından değerlenmesidir. Bu tür uygulamanın yararlı yönü birinci derecedeki amirin değerlendirilmesi yapılacak olana yakın olması nedeniyle onu en iyi bir biçimde izleyecek durumda olmasıdır. Sakınası ise, çok yakın ilişkide bulunmaları nedeniyle amirin; kişisel ilişkilerin, öznel öğelerin etkisi altında kalabileceği korkusudur.

Yöneticilerce yapılan değerlemede karşılaşılabilecek sorunlar şöyle sıralanabilir:

- a. Çalışanların yöneticinin ceza ve ödöl yetkisini performans değerleme sistemi yoluyla kullanıyor olmasından rahatsız olabilirler.
- b. Eğer değerlendirme tek yönlü işliyor ve yeterli geri bildirim sağlanmıyorsa, sonuçların olumsuz olması halinde çalışan savunmaya geçerek davranışları için bahaneler bulmaya ve haklılığını kanıtlamaya çalışabilir.
- c. Cezalandırma durumunda ast çevresinden ve üstünden uzaklaşabilir.

3.2.3 Özdeğerlendirme

Performansın kişi için belirlenen dönemsel hedeflere göre değerlendirildiği sistemlerde, hedefleri, çoğunlukla ast ve üst birlikte saptadıkları için dönem sonunda bu hedeflere ne oranda ulaşıldığının belirlenmesinde, astın da değerlendirmelere katılması istenir. Dönemsel performansın hedeflere ulaşma derecesine göre gözden geçirildiği bu görüşmelerde astın kendi kendini değerlendirmesi, söz konusu yönetimin bir gerekliliğidir.

Çalışanlardan böylesine bir değerlendirme istenmesinin nedeni kişinin kendi performansı hakkında düşüncelerini öğrenmek ve onları teşvik eden etkenlerin neler olduğunu anlamaktır. Araştırmalar göstermiştir ki, kendi kendini değerlendirmekteki asıl sorun çalışanların kendilerini, üstlerinin değerlendirmesine oranla daha yüksek puanlarla değerlendirmesidir.

3.2.4 Takım Arkadaşlarınca Değerlendirme

Bu tür değerlendirmelerin temelinde, aynı ya da birbiri ile ilişkili işleri yapan ve birlikte çalışan kişilerin birbirlerini iyi tanıyacağı ve performanslarını en iyi gözlemleyebileceği varsayımı yatmaktadır. Bu değerlemenin temelinde yatan mantık, hiç kimsenin birbirinden beklentisi olmadığı için değerlemenin daha objektif yapılabileceğidir. Ancak objektifliğin sağlanabilmesi için birbirlerini değerleyen iş arkadaşları arasında terfi, transfer gibi konulardan kaynaklanabilecek bir rekabetin olmaması gerekmektedir. Aksi takdirde değerlendirme sonucunda sağlıklı veriler elde edilemez. Bu konuda yapılan bilimsel araştırmalarda kişilerin birbirleri hakkında geçerli ve güvenilir veriler sağladığını göstermiştir. Ancak sıralama yapmaları istendiğinde, kişilerin birbirlerinin performansları hakkında aynı derecede objektif kalmadıkları gözlenmiştir.

3.2.5 Astlarca Değerlendirme

Astların kendilerini nasıl algıladıklarını görmeleri açısından yararlı bir yol olarak düşünülse de, yöneticiler çoğunlukla astları tarafından değerlendirilmekten hoşlanmamakta ve bu gibi uygulamaları tepki ile karşılamaktadırlar.

Astlar yöneticiyi ancak kendileri ile ilişkide olduğu sürece ve bu ilişki temel olmak üzere değerlendirebilirler. Oysa yöneticinin üst basamaklarla ilişkisi ve üst basamağa yapacağı katkının astlar tarafından bilinmesi hemen hemen imkânsızdır.

3.2.6 Müşterilerce Değerlendirme

Müşteri tutum ve davranışı, bir firmanın başarı derecesini belirler. Bu nedenle bazı örgütler, bu önemli kaynaktan doğrudan müşterilerle temasta bulunan çalışanlarıyla ilgili olarak bilgiler elde etmenin önemli olduğunu inanır. Böyle bir yaklaşımın müşteri bağlılığını göstermesi, işgörenleri bundan sorumlu tutması ve değişimi hızlandırması nedenleriyle örgütler açısından önem arz etmektedir.

3.2.7 Üçyüz Altmış Derece Değerlendirme

Performans değerlendirmede geleneksel yaklaşımlarda sadece üstlerin astları değerleyebileceği savunulur. Oysa pratikte üst, bireyin performansına ilişkin anahtar noktaları değerlemede en az kalifiye olan kişidir. Patron adına hareket eden yönetici değerlemede tek yanlı kalabilir. İşte bu sorunla başa çıkabilmek için bazı firmalar, bireyin performans değerlendirmesinde ortak olarak kabul edilen birçok kişinin katkısından yararlanmayı tercih etmeye başlamıştır. Bu ortaklar; ilgili yöneticiler, astlar, iç ve dış müşteriler vb. olabilmektedir.

Etkili bir performans değerlendirme sisteminin en önemli parçalarından biri olan üçyüz altmış derece değerlendirme yönteminde birçok organizasyon, geleneksel yöntemden farklı olarak bireylere kazançlı çıkacakları fırsatları sunmakta ve çalışanlarının zayıf yönlerini stratejik bir şekilde geliştirmeyi sağlama yoluna gitmektedir.

Bu değerlendirme yöntemi insan kaynakları yönetimi için verilen kararlarda devamlılığı ve bütünlülüğü sağlamaktadır. Organizasyonel hedeflerle bireysel hedefleri uyumlaştırarak organizasyonun başarısı mümkün kılınmaktadır. Ayrıca gelecekte yöneticilerin performans değerlendirme ve eğitim ihtiyaçlarını belirlemek için ihtiyaç duyacağı yüksek kalitede bilgi birikimini oluşturarak yöneticinin çalışanlar hakkında doğru karşılaştırmalar yaparak doğru kararlar vermesini sağlamaktadır. Yapısı itibarıyla de organizasyonun tüm alt sistemleri arasında bir bilgi iletişimini meydana getirir.

Performans değerlendirmeden gerekli faydayı sağlayabilmek için dikkat edilmesi gereken belli başlı ilkeler vardır. Performans değerlendirmede yöneticilerin ve çalışanların karşılaştıkları güçlükler; objektif olamama, taraflı değerlendirme, tek bir ölçütle değerlendirme şeklinde sıralanmaktadır. Bu sorunların yaşanmaması için yöneticinin çalışanı adil, objektif (kişisel değer yargılarına yer vermeden ve tüm çalışanlara eşit biçimde uygulanacak kriterler doğrultusunda) güvenilir yöntemlerle ve düzenli aralıklarla değerlendirmeleri ve sonuçları iletmeleri gereklidir.

Bir performans değerlendirme sisteminin iyi olup olmadığını gösteren şey performansı ölçmede kullanılan yöntemdir. Bu yöntemin adil ve objektif olması çalışanların terfi, ücret, transfer, eğitim ile ilgili kararların verilmesi açısından önemlidir. Her şeyden önce oluşturulacak performans standartlarının kişilerin performanslarını gösterdiği için geçerli, güvenilir ve önyargılardan uzak olması gereklidir.

Standartların geçerliliği; çalışanların gerçek performanslarını yansıtması, kişilik, değer, tutumlar gibi niteliklerini yansıtması ile mümkündür. Güvenilir olması için ise; tutarlı sonuçlar alınmalıdır. Bu da aynı performansın aynı yöntemle birkaç kez ölçülüp, birbirine yakın sonuçların elde edilmesi demektir. Standartların önyargılardan uzak olması için ise; yöneticinin ya da ölçümü yapan kişinin kendi önyargılarını, düşünce kalıplarını ve kişisel tercihlerini değerlendirme sürecine yansıtması gereklidir. Değişik bireyler için farklı değerlendirme sistemleri uygulamak yöneticinin önyargısını gösterir, buradan elde edilecek sonuçlar ise adil ve geçerli olmaz.

Yöneticiler performans hedeflerini ve standartları niceliksel bir biçimde belirlemek diğer bir deyişle bu hedefleri sayılarla ifade etmek isteyebilirler. Ancak bu belirli hedefler için geçerlidir. Örneğin; satış kotaları ya da satış btlerinin tutturulması gibi bazı satış ve pazarlama hedefleri sayısal olarak ifade edilebilir.

Ancak bazı performans hedefleri vardır ki bunları kolay kolay ölçmek ya da sayısal olarak ifade etmek mümkün olmayabilir. Örneğin; “Başkalarıyla iyi ilişkiler kurma becerisi”, “Ekip alışması”, “Toplantılarda daha aktif olma” gibi. Burada nerilen bu tür

hedefleri sayısal olarak belirlemek yerine açık, somut davranışsal yorumlarla ifade etmeyi tercih etmektir. Bu ise davranışsal standartlar olarak adlandırılmaktadır.

Başarı değerlendirme, kişinin yeteneklerini, gizli gücünü, iş alışkanlıklarını ve benzer niteliklerini diğerleriyle karşılaştırarak yapılan bir ölçümdür. Yöneticinin daha önceden belirlenmiş standartlarla işgörenle ilgili sonuç raporlarından aldığı bilgilere dayanarak, başarısını değerlendirme olgusudur.

Kişisel başarıyı, kişinin kendisi için tanımlanan, özelliklerine uygun olan işin kabul edilebilir sınırlar içinde gerçekleştirmesi olarak tanımlayabiliriz. Bu tanıma göre; başarıdan söz edebilmek için kişinin tanımlanmış bir işle karşı karşıya kalması, bu işin özellik ve yeteneklerine uygun olması ve o işin gerçekleştirme derecesinin göstergesi olan standardının saptanmış olmasını gerekir. Bu standarda ulaşma kişinin başarısı olarak düşünülürken, standardın altında kalma da başarısızlığı olacaktır. Bu sonuçların yöneticiler tarafından analiz edilmesi de onun başarısının değerlendirilmesidir.

Başarı değerlemede asıl beklenen sonuç kişinin iş davranışının saptanmasıdır. Böylece elde edilecek bilgilere göre, çalışanların birbirleri ile karşılaştırılmaları mümkün olacak ve kimin hangi yönde geliştirileceğine karar verilecektir. Verimi yüksek olanların belirlenmesi ve ödüllendirilmesi, kişilerin yeni görevlere hazırlanması, eğitim ve geliştirme programlarının düzenlenmesi için hazırlanacak planlar başarı değerlendirilmesinden alınan sonuçlara göre olmalıdır.

Her işgörene, yöneticisinin kendisi hakkında ne düşündüğünü, nasıl değerlendirildiğini öğrenme fırsatı verilmelidir. Nasıl değerlendirildiği açıkça söylenmez ya da bu değerlendirme hakkında bilgilendirilmezse kendine göre yorum yapar ve yanılgılara düşebilir. Sonuçta hayal kırıklığı, kendine güvenin yitirilmesi, içe kapanma, hoşnutsuzluk ve verim düşüklüğü yaşanır. Başarı değerlendirme sonucu elde edilen bilgilerin; yeni işçilerin işe alımında, deneme süresindeki personelin denetiminde, ücret düzenlemelerinde, personel eğitimi ile geliştirilmesinde ve yükselme sorunlarının çözümlerini kolaylaştırdığı saptanmıştır.

İşletmelerde başarıyı belirleyen faktörlerin başında iş ortamına bağlı fiziki şartlar gelir. Aşırı sıcaklık ve soğuk gibi durumlar fiziki şartlara örnek oluşturabilir. Sonra ise, iyi iş düzenlemesi, uygun seçim ve yerleştirme, eğitim, motivasyon gibi yöneticiye bağlı faktörler gündeme gelir. Üçüncü ve son olarak da, kişiye bağlı faktörler diyeceğimiz; işgörenin bireysel özellikleri, yaş, cinsiyet, yetenek, ilgi istek, tutum ve psikolojik özellikleri gelmektedir.

Çalışanların kontrolleri dışındaki olaylardan kaynaklanan çevre koşulları da, kişilerin başarısızlıkları ya da düşük performans göstermelerinde etkilidir. Çevre koşulları dediğimiz bu belirsizlik de performans planlamada göz ardı edilmemesi gereken bir etken olarak karşımızda durmaktadır.

Geniş kapsamlı bir üçyüz altmış geri besleme sisteminin yapılandırılması ve sürdürülmesi büyük bir girişimdir. Yönetimi karmaşıktır ve anketlerin oluşturulması için harcanan zaman fazladır. Bu sebeplerden dolayı bu çalışma, çalışanlar açısından büyük bir yatırım olarak görülmelidir. Sisteme başlamadan önce etkili bir plan yapılması yatırımın iyi bir şekilde geri dönmesini sağlamak açısından yardımcı olacaktır.

Sistemin amaçları ve hedefleri açısından işletmenin, üçyüz altmış derece geri besleme sistemine neden başladığı ve bu sistemden neler elde etmek istediği konusunda kesin bir fikri olmalıdır. Şirket bu sistemi gelişim, ödüllendirme, terfi ve kariyer geliştirme alanlarında kullanabilir. Firmaların çoğu üçyüz altmış derece geri beslemeyi sadece gelişim amaçlı kullanmaktadırlar.

Karar verilecek diğer bir nokta; katılımın zorunlu mu yoksa gönüllü mü olması gerektiğidir. Sisteme katılımın zorunlu olması, değerlendirme sistemi ile daha önce problem yaşanmış işletmelerde sorunlara yol açabilir. Üçyüz altmış derece geri besleme sisteminden istenen faydanın sağlanması için bütün yöneticilerin değerlendirilmeye alınması önemli bir noktadır. Kesin bir sistem yapısını oluşturabilmek için iyi tanımlanmış amaç ve hedeflerin belirlenmesi gereklidir.

Kritik planlama aşamalarından biri de; üçyüz altmış derece değerlendirme sürecinde kimlerin değerlendirmeye tabi tutulacağıdır. Sistemin genel olarak kabul görmesi ve etkili bir araç haline gelebilmesi için sistemin, işletmenin üst düzey yöneticilerinden başlaması önemlidir. Değerlendirmeye tabi tutulacak ilk grubun genel müdür ve direktörlerden meydana gelmesi gerekmektedir, bu yapılamıyorsa grup yöneticileri sisteme dahil edilmelidir. Sistemin üstten başlatılmasının iki yararı vardır. Birinci fayda; normal süreçlerde geri besleme alma olasılıkları düşük olan üst düzey yönetici, müdür ve direktörlerin de geri besleme sürecinden yararlanmalarına olanak vermesidir. İkinci faydası ise, sistemin çalışanlar arasında benimsenme olasılığını artırmasıdır. Sisteme üst yönetimin de dahil edilmesi, çalışanların sistemin/uygulamanın üstten bir zorlama ile gelmediğini hissetmelerini sağlar. Sisteme hangi düzeydeki yöneticilerin katılacağına karar vermek daha zor bir aşamadır. Yöneticilerin hepsi sistemden yararlanabiliyorlarsa, işletmenin, kişilerin kazancı ile bu sistemin uygulanmasının şirket için maliyetini karşılaştırması gerekir. Sisteme aşamalı olarak başlanması en iyi seçenek gibi gözükmektedir.

Planlamanın kilit aşamalarından bir diğeri de, hangi kategorilerde kaç değerlendiriciye ihtiyaç duyulacağına karar verilmesidir. Kişinin kendisi ve ilk amiri bu grupta yer almalı ve dengeli olması açısından, bu sayının en az iki katı değerlendirici, gruba dahil edilmelidir.

Üçyüz altmış derece geri besleme sistemini kullanan birçok firma değerlendiricilerden gelen geri beslemenin, özellikle direkt raporlamada, daha dürüst ve daha değerli olacağına inanmaktadırlar. Değerlenen kişi ve yöneticisi bir tarafta tutularak kalan değerlendiriciler eş düzey, astlar, iç müşteriler, dış müşteriler, iç tedarikçiler ve dış tedarikçiler olmak üzere altı kategoriye ayrılabilir. Bu kişilerin kimliklerini saklı tutabilmek için her kategoride en az üç kişi bulunmalıdır. Teoride denetleyicilerin sayısı 20 olmaktadır ama bu nadir durumlar dışında gerekli değildir. İşletme daha çok 10 ile 15 değerlendirici belirlemelidir. Bu değerlendiriciler, kişinin kendisi, yöneticisi, 3-5 arası eş düzey, 3-5 arası ast ve 0-5 arası müşteri ve tedarikçiler şeklinde düzenlenebilir.

Üçyüz altmış derece geri besleme sisteminin en önemli planlama aşamalarından biri, değerlendirmeye tabi tutulacak kişileri değerlendirmede kullanılacak olan yetkinliklerin belirlenmesidir. Hâlihazırda işletmenin bir yetkinlik yapısı mevcut olabilir. Birçok şirketin bütün elemanlarından bekledikleri davranışları tanımlayan temel yetkinlik vardır. Bunun yanında fonksiyonel ve yöneticilik yetkinliklerinin tanımlı olması gerekmektedir. Değerlendirilecek yetkinliklerin ve bunlara ilişkin davranışsal göstergelerin belirlenmesi gerekir. Eğer işletmenin yetkinlik alt yapısı yoksa üçyüz altmış derece geri besleme sistemine başlamadan önce bu yapı mutlaka oluşturulmalıdır.

Üçyüz altmış derece geri beslemede kullanılacak olan iletişim araçlarının seçimi diğer bir aşamadır. Kullanılacak olan yöntemler; yüz yüze görüşmeler, telefon mülakatları, anket formları, disket bazlı anketler, e-mail anketleri, iç ya da dış web sitelerinde oluşturulmuş anketler olarak sıralanabilir. Kullanılacak olan yöntemin seçimi, gizliliğin ve maliyetin önemi ile işletmenin teknolojik alt yapısına bağlıdır.

Üçyüz altmış derece geri besleme sisteminin zamanlamasında da dikkatli olunmalıdır. Zamanlama üç ayrı aşamayı içerir. Birinci aşama, yeni bir sisteme başlama aşamasıdır. Bu aşama, sisteme dahil olan kişilerin değerlendirme için zaman ve dikkat ayırabilecek durumda olduklarında başlatılmalıdır. Üçyüz altmış derece geri besleme sistemi, liderlik yönetimi ve kişisel gelişim ile bağlantılıdır. Bu yüzden bu konularla ilgili yeni eğitimlere ihtiyaç duyulabileceği göz ardı edilmemelidir. İkinci aşama değerlendirmelerin yıl boyunca hazırlanma aşamasıdır. Bu aşamaya gerek duyulmasının nedeni, değerlendiricilerde oluşabilecek hale etkisinin ortadan kaldırılmasıdır. İşletmede bu gibi problemleri önleyebilmek, değerlendiricileri kontrol etmek ve yönetmek için bir sistem geliştirmelidir. Değerlendirme için zamanın belirlenmesi ise üçüncü aşamadır. Bu aşama, seçilmiş olan iletişim aracıyla yakından ilişkilidir. Değerlendirmelerin toplanma zamanı, hangi iletişim aracının kullanıldığına bakılmaksızın aynı anda olmalıdır. Kişilerin bulunduğu uzaklıklara bağlı olarak değerlendirmelerin toplanması iki ya da üç hafta sürebilir. Bütün değerlendirmeler işletmeye ulaştığında bu değerlendirmelerin kaydedilmesi, analiz edilmesi ve raporların hazırlanması en kısa zamanda bitirilmelidir. Bu kısa zaman için hedef iki gün olmalıdır. İşletme, bir veya iki

aylık sürede değerlendirmeleri toplamalı, raporlamayı tamamlamalı ve süreçlerini planlamalıdır.

Üçyüz altmış derece geri beslemenin başarılı olabilmesi için sonuçların bildirilme şekli asli önem taşır. Değerlendirilenler, değerlendiriciler ve diğer çalışanlar bu sistemin neden geliştirildiğini, nasıl yerine getirileceğini ve sonuçların nasıl değerlendirileceğini bilmelidirler. Bunlar yapıldığında kişiler anketleri daha dürüst, daha bilinçli bir şekilde tamamlamaya istekli olurlar. Ayrıca sürecin son derece gizli olduğunun belirtilmesinde büyük yarar vardır. Bunun anlamı, değerlendirme raporunun tamamını sadece değerlendirilenin göreceğidir.

Değerlendirme, işletmenin üst kademe yöneticisinden gelirse daha etkili olacaktır. İdeali üçyüz altmış derece geri besleme sisteminin işletmenin gelecekteki planları açısından çok önemli olduğunu gösterecek kişi olan genel müdür tarafından yollanmasıdır.

Üçyüz altmış derece geri besleme sisteminin başarı ile yürütülmesi detaylara dikkat edebilme, yol gösterme ve zaman yönetimi ile yakından ilgilidir. Sistemin yönetilmesi, anket ve raporlama dizaynı, değerlendirilen ve değerlendiren seçimi, anketin geliştirilmesi ve dağıtılması, çalışanların anketi tamamlamaları için cesaretlendirilmesi, katılımın yönlendirilmesi, verilerin toplanması, raporlamanın gerçekleştirilmesi ve geri beslemenin verilmesi aşamalarını içerir. Çok geniş kapsamlı olmayan bir sistem, işletmenin İnsan Kaynakları Departmanı tarafından yürütülebilir; fakat sistem, yöneticilerin çoğunu kapsıyorsa dışarıdan danışmanlık desteğinin alınması gerekebilir. Burada işletmenin karar vermesi gereken nokta, sistemi kimin yöneteceği ve her bir süreçten kimin sorumlu olacağıdır.

Sistemin önemli aşamalarından biri de, değerlendirmelerin sunumunda hangi yöntemlerden yararlanılacağına karar verilmesidir. Basılmış, sayfa düzeni belirlenmiş ve renkli grafiklerle desteklenmiş bir rapor değerlendiriciye işletmenin çalışanların gelişimine önem verdiği izlenimini kazandırır. Eğer verilerin toplanmasında elektronik ortamdan yararlanıldıysa rapor elektronik formatta verilebilir. Bu, hem zaman hem

maliyet açısından yarar sağlar, fakat değerlendirilen kişiye raporun çıktısının alınması ve yüklenmesi konusunda problemler yaratabilir.

Göz önünde bulundurulması gereken bir diğer nokta ise, değerlendirilenlere verilen bilgilere, gruptan elde edilen sonuçlarla kendi verilerinin kıyaslamasının eklenip eklenmeyeceğidir.

Değerlendirilenlere, üçyüz altmış derece geri beslemenin sonuçları bildirildikten sonra, bu kişiler kendilerini değerlendiren kişilere belirli ölçülerde geri beslemede bulunabilirler. Bu aşamanın planlanmasında dikkat edilmesi gereken nokta, hangi konularda ne kadar açıklıkla geri beslemenin verileceği ve bu süreçten kimin sorumlu tutulacağıdır. Bu aşama, değerlendirilenlerin, değerlendiricilere yardımları için teşekkür etmesi, kendini değerlendirenler ile yaptıkları geri beslemeleri tartışmak ve bu geri beslemeler doğrultusunda yapması gerekenleri belirlemek için bir grup toplantısı yapması gibi faaliyetlerden oluşabilir. Bu aşamanın, açık kültüre sahip işletmelerde yapılması daha doğru olacaktır.

Bu aşama tamamlandıktan sonra, değerlendirilen kişilerin gelişim planı yapılır. Kişi, bu planın her aşamasında yer almalıdır. İşletme, değişim ve gelişim süreçlerini destekleyici bir rol üstlenmelidir. Değerlendirilen kişiye, kişisel rehberlik ve tavsiyeleri içeren kişisel gelişim dokümanı verilmelidir. Kişiye bu gelişim ve değişim aşamalarında kimin yardımcı olacağı belirlenmelidir. Yardımcı olan kişinin kişiyi değerlendirenlerden biri olamamasına dikkat edilmelidir. Ayrıca şirket kişiye birbiriyle ilişkili gelişim ve değişim eğitimleri vererek, destek olmalıdır.

3.3 BAŞARI KIRILIMLARI

Kurumların başarılı sayılabilmeleri için bir takım kriterlerin belirlenmesi gerekmektedir. Her kurumun belirli alanlardaki performansları, kurumun o alanda çalışan departmanının yaptığı çeşitli ölçümlerle ortaya konabilmektedir. Tüm kurumun başarısı söz konusu olduğunda da, tüm farklı birim ve departmanların yaptıkları ölçümün bir

toplamını almak gerekecektir. Dolayısıyla başarı ile ilgili kırılımlar şu şekilde oluşabilecektir:

Firmanın net karı: Firmanın ölçümlenen dönemde elde ettiği net kar, elde edilen kazançtan tüm maliyetler düşülerek bulunacak olan tutardır. Bu tutar, firmanın yaptığı işlerin piyasa şartlarına göre doğru olduğunu belirleyen bir geçerlilik testi gibidir.

Firmanın satışlarının bir önceki döneme göre oranı: Bu gösterge satışlarla ilgili önceki dönemlere göre daha başarılı olduğunu belirtiyorsa, firmanın pazarlama aktivitelerinde doğru işlerin yapılmış olduğunu gösterecektir.

İş tanımlarının yapılmış olması: Kişilerin ne iş yaptıklarının tam olarak belli olması önemlidir. Birçok firmada çeşitli kalite belgeleri almak için görev tanımları yapılmaktadır. Ancak bu tarz bir tanımın yazılı olarak oluşturulmuş olması yeterli olmayacaktır, aynı zamanda bu tanımlara göre iş akışlarının gerçekten oluşturulmuş olması ve bu konuyla ilgili tek tek gözlem yapılmış ya da çalışanların görüşlerinin alınmış olması gerekir.

Organizasyon şemasının belirgin olması: Organizasyon şemasının belirgin olması, aslında görev tanımlarının oluşturulmasının bir devamı niteliğinde olup, çalışanların ast ve üstleri konusunda bilinçli olması sonucunu doğurur. Burada kişilerin emir aldığı yerlerin birbirinden çok farklılaşması tehlikeli olabiliyorken, olası bir çıkar çatışmasının kişinin iş akışını zedelemiyor olması gerekmektedir.

Çalışanların memnuniyeti: Çalışanların firmada görev alıyor olmaktan mutluluk duyması önemlidir. Çalışan memnuniyetinin ortaya çıkartılması ile ilgili bir çok farklı kriter ortaya sürülebilecekken, en önemli faktörlerden ikisi kişilerin işinden memnun olup olmadıkları ile iş değiştirmeyi düşünüp düşünmemelerini ölçümlemek olacaktır.

Firmanın yatırımları: Firmanın bugün yaptıkları yanında ileride yapmak istedikleri ile ilgili olarak da bir takım faaliyetler yapması gerekecektir ki bunların tümü yatırım

olarak tanımlanabilir. Burada maddi yatırımlar yanında insan sermayesine yapılan yatırımlar, değerlendirme yatırımları, işe alım yatırımları ya da eğitim yatırımlarının da bulunması gerekmektedir.

Firmanın misyon, vizyon ve stratejilerinin oluşturulmuş olması: Görev tanımları ve organizasyon şemasında olduğu gibi, bu kavramların neredeyse tamamı belirli şablonlar üzerinden oluşturulabilmektedir. Ancak burada önemli olan, firmanın kültürüyle doğru orantılı bir misyon ve vizyonun belirlenerek, bunlar çerçevesinde hedeflerin ve stratejilerin konumlandırmasını sağlamaktır. Bunların oluşturulması yanında, firmadaki yapılandırma faaliyetlerinin de bu değerlerle doğrudan ilişkili ve bunları yansıtacak şekilde biçimlendirilmiş olması önemlidir.

Müşteri memnuniyeti: Müşterilerin de firmadan memnun olmaları gerekir ki firma uzun vadedeki pazarlama faaliyetlerini düzgün bir şekilde yürütebilsin. Aksi takdirde tatmin olmayan müşteriler nedeniyle firma bugün çok kazanıyor durumda olsa bile, uzun vadede ilk daha iyi olan alternatife tercih edileceğinden dolayı zarara doğru gidebilir.

4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL BAŞARIDAKİ ROLÜ VE ETKİSİ

4.1 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ-BAŞARI İLİŞKİSİ

Örgüt kültürünün örgütlerin genel gidişatına olan çeşitli etkileri belirli sürelerle araştırılmakta ve sorgulanmaktadır. Bir örgütün başarılı olması ile ilgili faktörlerin, kültür ile ilişkisi noktasında şunu düşünmek gerekebilir: Her örgütün kendi kültür özelliklerinde bazı alt nitelikler bulunmaktadır. Bu alt niteliklerin bir kısmı da, örgütün başarılı olabilmesi için gereken bazı kuvvetli özelliklerle kuşkusuz paralel gidebilir. Bu noktada, örgüt kültürünün bazı etmenlerinin başarı ile ilişkili olduğundan bahsetmek mümkün olacaktır. Sosyal bilimlerle ilgili yapılan araştırmalarda, örgüt kültürünün örgütü oluşturan bireylerin bir takım ortak özelliklerini belirleyici faktörler taşıdığı üzerinde birçok farklı araştırmacı değişik çalışmalar yürütmüştür. Ancak bu özelliklerin, işletmelerin verimliliği ve başarısına olan etkisi yeterince vurgulanmamıştır. Bu noktada söylenebilecek olan, başarının örgüt kültürüne ait bazı özelliklerden kaynaklanarak meydana gelebileceğidir.

Günümüzde örgüt kültürü kuruluşların rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadırlar. Çünkü örgüt kültürü işletmenin amaçlarının, stratejilerinin ve politikalarının oluşmasına etki ettiği gibi, yöneticilere, seçilen stratejilerin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır. Güçlü örgüt kültürlerinde, işgörenlerin davranışlarını yönlendiren davranışsal parametreler oluşmuştur. Fakat zayıf örgüt kültürlerinde, işgörenler davranış tarzına karar vermeye çalışırken zaman kaybederler.

Örgüt kültürünü belirleyen faktörler çok sayıdadır. Ürünler, müşteriler, büyüklük, yerleşim yeri, rekabet şartları, finans koşulları, insan kaynakları, biçimsel örgüt yapısı, yönetim şekli, bilgi sistemleri, karar mekanizmaları, haberleşme sistemleri, fonksiyonel politikalar, ahlaki faktörler gibi hususlar örgüt kültürünü oluşturan inançlar, değerler ve varsayımlar bütününe katkı sağlarlar. İnanç, değer ve varsayım bütünü sayesinde davranış parametrelerini oluşturan örgüt kültürü ortaya çıkar. Örgütün davranış temelleriyle ilgili olan bir diğer kavram olan stratejiler de varsayımları temel olarak

ortaya çıkarlar. Aslında bilgi temelli olan stratejilerin oluşması için bilginin; inanç, değer ve varsayım süzgecinden geçmesi gerekir. Varsayımlar bu konuda hem değerli hem de risklidirler. Stratejik tercihlerde rol oynayan varsayımlar belirlenirken örgüt kültürünün önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Buradan anlaşılması gereken konu, karar vermede ve başarılı olmada kültürün öneminin çok büyük olmasıdır. Bir başka deyişle, stratejik planlar yapılırken, inançlar, değerler, varsayımlar ve bunlara bağlı sonuçlar göz önüne alınarak, alternatifler değerlendirilir. Stratejiler, işletme çevresinin yapısı hakkında paylaşılan değerler üzerine kurulmaktadırlar. Bu değerlerin geçerliliği örgütün başarısı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Stratejilerdeki değişiklik çoğunlukla örgüt kültürünü de değiştirmeyi gerektirdiğinden, bu konuyu ayrıntılı olarak ve hassasiyetle düşünmek zorunlu hale gelmektedir. Zaten değişim, inanç ve değerlerde başlar, stratejiler de bunun üzerine kurulur (Eren 2001, ss.166-168). Dolayısıyla, örgütte stratejileri belirleyecek olanlar, örgüt içindeki kültürün yoğunlaştığı alanları inceler çünkü firmaların stratejileri, yapıları ile doğru orantılı olmaktadır. Sosyal bilimlerin birçok alanında olduğu gibi, bir örgütte başarılı olmuş herhangi bir modelin başka bir örgütte de mutlaka başarılı olması diye bir kural yoktur. Tam tersine, bir yerde başarısızlık olarak sayılabilecek bir iş modeli, başka bir yerde çok kolaylıkla ideal model olarak benimsenebilir. İki örgüt arasındaki farkı da örgüt kültürü oluşturur; çünkü insanların alışkanlıklarını, tutum ve davranışlarını belirleyen en önemli etken, örgüt kültürüdür.

Gümüş'e göre yönetimde başarılı olmak için gereken altın kurallardan biri örgüt kültürünün var olmasıdır (<http://okulweb.meb.gov.tr> 1995)

Kültürün temelini hazırlayan özellikler; kişisel özellikler, yapı, destek, kimlik, performans-ödül, çalışma toleransı, risk toleransı olarak sıralanabilir. Her örgütte bu kültürler farklıdır. Bir örgütün stratejisi ve kültürü uyum içinde ise yönetim kabiliyeti yüksek olur. Dolayısıyla örgütler, kültürleriyle uyumlu stratejiler belirledikleri müddetçe başarılı olabileceklerdir. Örgütsel stratejilerin belirlenmesi için yapılan birçok analizde de zaten örgütlerin yapısı üzerinde durulmakta ve örgüt yapıları irdelenmektedir. Bu yapısal özelliklerin çok önemli bir kısmı da stratejilerle paralel

olmalı, bir başka deyişle bu paralelliği sağlayacak strateji ve politikalar örgüt içinde benimsenmeli ve faaliyete geçirilmelidir.

Bir başka yaklaşım da, başarı değerlendirme yöntemlerinden günümüzde en sık kullanılan üçyüz altmış derece performans değerlendirmenin uygulanması ile ilgili olabilecektir. Üçyüz altmış derecelik açı ne kadar fazla tamamlanırsa o açının tamamlanma derecesi kadar ilgili değerlendirme sisteminin başarılı sonuç vereceğini söylemek mümkün olacaktır. Örgütte değerlendirme yapmak kültürün doğal ve olmazsa olmaz bir parçası olduğu takdirde hem üçyüz altmış derecelik performans değerlendirme sistemi doğru düzgün işlevini sürdürebilecek, hem de örgütün başarıya güdülenmesine katkıda bulunacaktır. İnsanların belirli bir sosyal yapının parçası olması, bu sosyal parçaya fikirle destek olmalarının önemi Tavistock araştırmalarının başlangıcına kadar süregelmiştir. Böyle kritik bir özelliğin, örgüt kültürünün doğal bir devamı olarak ortaya çıkması ile birlikte, kişilerin örgütün tüm süreçlerine katkıları daha fazla olmaya başlayacaktır. Elbette ki üçyüz altmış derece performans değerlendirme yaklaşımında tek bir bireyi, örgütün geri kalanlarının değerlendirmesi mümkün değildir. Ancak fikrini beyan etme, yapıcı eleştiriler getirme gibi temel özelliklerin örgütün her bireyinde var olması demek, kişilerin katılımcı, örgütün gelişimine ortak olan bireylerden oluşması demektir. Bu özelliğin örgüt içinde bulunan hem mevcut çalışanları hem de yeni çalışanları etkisi altına alması ile birlikte de örgütün daha başarılı hale gelebileceğini söylemek mümkün olur. Bu şekilde kurgulanmış bir örgüt yapısında sadece kişilerin değerlendiriliyor olması ön planda olmaz, aynı zamanda örgütün başarı ile ilgili kriterlerin belirli olması, bu kriterlerin tüm örgüt tarafından bilinmesi ve belirlenmesi; buna bağlı olarak da hem yönetim tarafında hem de çalışanlar tarafında karşılıklı uyumlaştırılabilen beklentilerin oluşması anlamına gelir.

Örgüt kültürü, çalışanların davranışlarını etkileyen faktörlerden biridir ve performans da davranışlara bağlı olarak ortaya çıkar. Ancak davranışlar kültür dışında başka faktörlerden de etkilenebileceği için kültür, performansın üzerinde dolaylı olarak etkili olabilir. Performans üzerinde kültürün etkilediği süreçler ve uygulamalar (motivasyon, iletişim, yönetim ve liderlik tarzı gibi) vasıtasıyla ortaya çıkan davranışların rolü olduğu söylenebilir. Dolayısıyla, kültür vasıtasıyla bu örgütsel süreç ve uygulamalar ne kadar

etkin bir biçimde gerçekleşirse, bu süreçlere bağlı olarak ortaya çıkan davranışlar da o derece başarılı bir performansın oluşmasına katkıda bulunabilir (Poussard 2008, s.24).

Örgüt kültürü, örgütün misyon ve stratejilerinin geliştirilmesinde, örgütsel etkinliğin sağlanmasında değişimin yönetiminde çok etkilidir. Güçlü örgüt kültürüne sahip işletmelerde çalışanların kimlikleri örgütün kültürüyle bütünleşmiştir. Kültür öğeleri birbirine uygun ve bağlıdır. Yöneticiler örgüt kültürünü benimsemiş çalışanların davranışlarını yönlendirmek için daha az kural ve yönetmeliğe ihtiyaç duymaktadır. Yapılan araştırmalar, başarılı işletmelerin hikaye, slogan, anekdot ve mitoloji yönünden zengin bir kültüre sahip olduklarını göstermektedir (Aydoğan 2004, s.8).

Örgüt kültürünün performansı belirlemesinin iki yönü vardır. Birinci yön güçlü kültür olarak bahsedilen örgütü oluşturan bireylerin örgüt kültürünü benimseme derecelerinin yüksekliğidir. Bu durumda bireyler kendilerini bir parçası olarak gördükleri örgüt için tüm performanslarıyla çalışacaklar, örgütün başarısını kendi başarıları olarak algılayacaklardır. İkincisi ise örgüt kültürünün örgüt stratejisine uygun bir kültür olması yönüdür.

4.2 ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTLERDE ETKİLİ OLDUĞU ALANLAR

4.2.1 Motivasyon

Motivasyon, organizasyonların verimliliklerini doğrudan etkileyen bir kavramdır. İnsanları neyin motive ettiğini bilmek, çevredekileri anlamayı, onların hareketlerini, davranışlarını anlamayı gerektirir, bu insanı gözlem yapmaya ve çevresini tanımaya iter.

Motivasyon, çalışanların kurumun genel amaçlarına uyum düzeyi ve bunlara bağlılık, biz ruhunun oluşması, iş tatmininin oluşması gibi sonuçlara yol açmaktadır (Fındıkçı 2006, s.375) Yetersiz motivasyon ise kurumda “biz” değil, “ben” değerlerinin ortaya çıkmasına, işbirliği ortamının azalmasına ve çeşitli gerginliklere yol açacağından işletmenin başarısını etkileyecektir. Bu yüzden örgüt kültürüne göre motivasyon araçlarına dikkat edilmelidir.

Güç merkezli örgütsel kültür üstlerin astlar üzerinde denetimlerinin olduğu rekabetçi, büyüme hedefli, bir kültür yapısına sahiptir. Rol merkezli örgüt kültürüne sahip olunan örgüt kültürlerinde eylemler örgütsel amaçlara göre değerlendirilmektedir. Yetki, iş konusundaki bilgi ve beceriye dayalıdır. Yönetimsel faaliyetlerde hız ve uzmanlaşma ön plandadır. Bu nedenle rol ve güç yönelimli kültürler, ödüller ve cezalar tarafından sağlanan dışsal motivasyona ağırlık verirken başarı merkezli ve destek yönelimli kültürler ise içsel motivasyon sağlamaya önem gösterirler. Bir işletmede hangi dışsal ödüllerin, hangi sıklıkla ve hangi başarı düzeyindeki performansa verileceği örgüt kültürüne bağlıdır. Aynı biçimde bir örgütte içsel güdülenmeyi destekleyen uygulamaların ne ölçüde yer verildiği; o işletmede çalışanların özellik ve beklentileri, yöneticilerin yaklaşım ve yönetim tarzı ile örgüt kültürüne bağlıdır (Erkmen 2010, s.97).

4.2.2 Etkinlik Verimlilik

Örgüt kültürü, örgütsel etkinlik ve verimlilik üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Örgütlerin varlıklarını uzun vadede devam ettirebilmeleri için örgütsel kültürün verimlilik ile etkinlik üzerindeki etkisini dikkate almaları ve işletme plan ve programlarını bu doğrultuda belirlemeleri gerekmektedir.

Kurumun kendine ait özellikleri, ortamı, kurum içindeki iletişimin nasıl sağlandığı, çevresi vb örgütün verimliliğini ve etkinliğini etkileyecektir. Bir kurumun yapısı çalışanların işlerini rahatça yapabilmeleri için elverişli değilse verimli ve etkili bir çalışmayı zorlaştıracağı gibi, başarıyı da engelleyecektir. Kurumun varlığını sürdürebilmesi için çevresine uyum göstermesi gerekir. Çevre, kurumu ve bu kurum içinde çalışanları kuşatan, onların başarıları üzerinde etkisi bulunan tüm durumları kapsamaktadır. Bu nedendir ki, kurumun sahip olduğu kültür, çalışanları ve aynı zamanda içinde bulunduğu çevresi tarafından benimsenen bir yapıda olmalıdır (Demirci 2010, <http://www.mpm.org.tr/duyurular/1454.asp>)

Kurumların başarısı, amaçlarına ne kadar ulaşabildiğine bağlıdır. Kurum kültürünün anlaşılmasıyla, kurum içindeki kurallar, değerler ve ilişkiler benimsenecek ve

davranışlar kurumun amaçlarına yönelik olacaktır. Çalışanların amaçlarının, kurum amaçlarıyla birleşmesi de beraberinde etkinliği ve verimliliği getirecektir. Çünkü örgütler amaçlarına ancak insanlar tarafından gerçekleştirilen eylemlerle ulaşabilirler.

Güçlü örgüt kültürüne sahip olan örgütlerde iş görenlerin nasıl davranması gerektiğini belirten yerleşmiş davranışsal parametreler oluşmuşken zayıf örgütsel kültüre sahip örgütlerde iş görenler ne yapmaları gerektiğini belirlemeye çalışarak zaman kaybederler. Bunun sonucunda örgütün çıktıları olumsuz etkilenecek ve verimliliğin düşmesine neden olabilecektir (Ören ve diğ. 2005, s:3)

4.2.3 Örgütsel İmaj

Örgütün kültürü, örgütün imajı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Örgütsel imaj, örgütün bireylerin zihinlerinde bıraktığı imajların toplamıdır. Örgüt içindeki değerler, inançlar örgütün içinden çevresine doğru yayılarak işletmenin başarısını etkiler. İyi bir örgütsel imaj örgütler için yaşamsal öneme sahiptir. Örgütsel imaj algısı uzun bir süreçte olduğundan inşası uzun sürmekte ve ulaşılan imajın artırılarak sürmesi ise örgütler açısından büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle, örgütlerin soyut bir değer olan imajı etkili bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir. Örgütsel imaj, daha çok algılamalardan oluştuğu için algılamaları etkileyen değişkenlere yön verilerek; örgütsel imajın örgütsel hedefler doğrultusunda yönetilmesi sağlanmalıdır (Polat 2010, <http://oc.eab.org.tr/egtconf/pdfkitap/24.pdf>.)

Örgütlerin gelecekte varlıklarını sürdürebilmesi, toplumda tanınması ve müşterilerin zihninde bir yer edinebilmesi yani başarılı olabilmesi için güçlü ve etkili bir örgüt imajına ihtiyacı vardır (Tıgılı 2003, s.247). Örgütsel imajı iyi olan örgütler saygın, güvenilir, birlikte iş yapılabilir olarak değerlendirilirler. Bu örgütler aynı zamanda ekonomik krizleri diğer örgütlere göre daha az zararla atlattılar. Olumlu örgütsel imaj, örgüte ve çıktılara talep ve güven yaratma, örgüte kaliteli işgücü çekme ve personeli motive etme gibi bazı üstünlükler sağlamaktadır (Peltekoğlu 2004, s.58). Böylece örgütsel imaj hem örgütün kendi çalışanlarının performanslarını hem de örgüt dışı kişilerin davranış ve tutumlarını etkilemektedir.

4.2.4 Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, iş görenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. İş görenler, örgüte ne kadar bağlıysa örgüt de o derecede güçlenmektedir. Örgüt içinde oluşturulan kültür, çalışanların örgüte bağlılıklarında önem arz etmektedir. Örgüt, yaşamını devam ettirmek için iş görenlerin örgütten ayrılmasını önlemeye çalışır. Bunu yaparken ücret arttırma, yükselme olanağı sağlama, özendiriciler sunma gibi yollar izlemektedir (Çetin 2004, s.90).

Örgütlerde, karar almada katılımın cesaretlendirilmesi, çalışanların görüşlerine saygı duyulması, kişilerin örgüte bağlılığını artıran etmenlerden olmaktadır (Avolio et al. 2004, s.952-953). Düşük örgütsel bağlılık; söylenti, itiraz ve şikâyetlerle sonuçlandığından örgütün adına zararlar gelmekte, müşterilerin güveni kaybolmakta, yeni durumlara uyum sağlanamamakta ve gelir kayıpları meydana gelmektedir. Yüksek bağlılık düzeyinde ise bireyler, örgüte güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık gösterirler. Yüksek örgütsel bağlılık bireye, meslekte başarı ve ücrette doyum sağlayabileceği gibi örgüt, iş görenin sadakatine karşılık ona yetki devrederek ve onu üst pozisyonlara getirerek bir şekilde ödüllendirmektedir. Bu iş görenlerin; işin kendisinden, örgütteki geleceklerinden ve iş arkadaşlarından doyumları yüksektir (Bayram 2005, s.136). Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların kurum amaçlarını daha çok benimseyeceği ve bu amaçlar doğrultusunda çabalarını daha da yoğunlaştıracağı beklenir. Düşük bağlılık, yüksek düzeyde işgören devrine neden olmanın yanı sıra işe devamsızlık ve işe geç kalmaya neden olmaktadır. Bu tür bağlığa sahip olan işgören, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmez. İşe gelmezler veya geç gelirler. İşten ayrılma ihtimali diğer işgörenlere göre her zaman daha yüksektir.

4.2.5 Liderlik

Örgütler ancak iyi bir yönetim ve iyi yöneticilerle amaçlarını gerçekleştirebilir. Bunun doğal bir sonucu olarak örgütlerde liderlik kavramı ön plana çıkmaya başlamıştır.

Kurumda güçlü liderlik tarzı ile karşılaşan iş gören, onun kişiliğini örnekleme yoluna gider. Bu durum, kurumda liderlik figürünü modelleme yoluyla benimseme şeklinde ortaya çıkar ve kültürün oluşumuna önemli katkı sağlar. Örnekleme yoluyla kazanılan davranış tarzları, diğer örgüt çalışanları için de model oluşturur. Örgütlerde önemli olan örgüt kültürünü oturtabilmek, çalışanlarına doğru bir şekilde iletip benimsetebilmektir. Örgüt kültürünün oluşturulması, korunması ve personele benimsetilmesinde lidere çok önemli görevler düşmektedir. Çünkü liderler, örgüt kültürünü ileri veya geriye götürebilirler. Örgüteki liderler, kendi varsayımlarını yerleştirmeye çalışabilirler. Ancak bu kültürel varsayımlar yalnızca liderlerin varsayımlarını değil, tüm örgüt bireylerinin inanç ve değerlerini, tutum ve davranışlarını yani kültürünü yansıtmalıdır.

Lider ve onun tarzı, örgüt kültürünün etkisi altında şekillenir. Kurumun içinde bulunduğu koşullara göre, liderlik tarzının katılımcı ya da serbest olması gerekebilmektedir. Bir kurumda başarılı olan lider, diğer koşullar altında da başarılı olur şeklinde bir formül geliştirilemez. Toplum, kültürüyle kişilik belirleyicisi olduğu gibi örgütler de kültürleriyle kişilik ve liderlik tarzının belirleyicisi konumundadırlar. Liderlerin kuruma ve kurum değerlerine bakış açısının örgüt kültürü üzerinde etkide bulunduğu gibi, örgüt kültürü de liderlerin kararlarına etkide bulunur. Yani kurumun vizyonu, misyonu, stratejisi liderlik tarzının belirlenmesinde etkilidir. Örgüt tarafından benimsenen temel değerler veya örgüt üyelerince paylaşılan ve herkesin içinde hareket ettiği ortak anlayış ve temel inanç sistemi olarak tanımlanabilen örgüt kültürü, liderin davranış ve yaklaşımına yön verir. Örneğin; ast üst ilişkilerinin esnek olduğu bir örgütte askeri liderlik tarzı bir yaklaşımla başarılı olmak mümkün olamamaktadır. Aynı şekilde askeri örgütte, bir fabrika şefinin uyguladığı liderlik tarzı da başarısızlıkla sonuçlanabilir. Zamanın kısıtlı ve görevin tehlike motifli olduğu durumlarda otokratik liderlik tarzının daha başarılı olduğu, zamanın çok ve görevin tehlike motifli olmadığı durumlarda ise demokratik tarzın daha verimli olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda kurumların iş alanlarının liderlik tarzına doğrudan etkide bulunduğu söylenebilir (Erdem ve Dikici ss.198-213).

Liderlik, çalışanların beklentileri ve ihtiyaçları, işin gerekleri ve olayların meydana geldiği çevre ile liderin bireysel tutumları arasında iyi bir uyumun sağlanmasıyla

ilgilidir. Bu faktörler örgütlerde liderlikle ilgili kültürleri oluşturmaktadır. Burada örgütlerde liderliğin oluşması ile ilgili dört türlü muhtemel kültürden söz edilmektedir. Bu kültürler daha önce belirttiğimiz rol, görev, güç ve bireysel kültürlerdir. Liderin uygulamaları ve kullandığı gücün çeşidi, bu kültürlerin biri ya da birkaçıyla doğrudan ilişkilidir. Herhangi bir örgütte tüm liderler aynı stili paylaşmazlar. Örgütün ve grubun yapısı, işin gereksinimleri, mevcut otoritenin derecesi ve liderin bireysel özellikleri liderlik kültürlerinin oluşması ve seçilmesinde anahtar rol oynamaktadır.

4.2.6 Kriz Yönetimi

Kriz; örgütün değer, amaç ve kaynaklarını tehdit ederek, örgütü varlığını sürdürmemeye tehlikesi ile karşı karşıya bırakan, belirsizlik ve zaman baskısı nedeniyle örgüt üyeleri arasında gerilim yaratan plansız bir değişim sürecidir (Aydemir ve Demirci, 2005, s:65). Krizlerden ölçeği ne olursa olsun her büyüklükteki işletmenin etkilenmesi beklenmekle birlikte, bu etkilerin boyutları farklı olabilmektedir. Krizler, işletmenin öncelikli hedeflerini tehdit eden, önlemek için zamanın sınırlı olduğu, ortaya çıktığında karar vericileri hayrete düşüren, bu nedenle yüksek oranlarda stres yaratan durumlardır. Krizleri olağan durumlardan ayıran bir başka önemli özellik, acil duruma derhal müdahale etme zorunluluğudur. İnsanlar işsiz kalma ve parasız kalma tehdidiyle karşılaştıkları zaman, yaşamlarının tehdit edildiği düşüncesine kapılırlar. Bu durum çalışanların iş motivasyonlarının düşmesine sebep olur. Bu düşüş çalışanlarda "kandırılmışlık, ihanete uğramışlık, arkadan vurulmuşluk" duygusunu uyandırır. Kişilerde "gizlenmiş öfke", "birbirine dönük suçlamalar", "iletişim bozukluğu" yaşanır. Güçlü bir örgüt kültürü var ise bu duygular paylaşılarak azaltılır, çalışanlar yönetime destek verirler. Aksi takdirde yöneticiler soğukkanlı ve açık olmazlar, ofislerine kapanıp kimseye bir şey söylemezler ise çalışanları paniğe sürükler (Küçük ve Bayuk 2007, ss. 804-805)

4.2.7 Örgütsel İletişim

Örgüt kültürü, örgüt içindeki birçok alanda şirketlere yol gösterir. Örgüt kültürünün yol göstericiliği ise örgütsel iletişimle başlar. Gruplar ve bireyler iletişim olgusuyla örgüte

bağlanırlar. Mesajlar, iş görenler arasında anlatılan hikâyeler, sloganlar, örgütsel dokümanlar, grup toplantıları vb iletişim sürecinin işletilmesiyle anlam kazanır.

Örgütlerin ve bireylerin iletişim tarzları örgüt kültürü ile doğrudan ilgilidir. Örgüt kültürü ve iletişim birbirini karşılıklı olarak etkilemektedir. Örgütsel iletişim, kültürel öğelerin çalışanlara iletilmesinde ve kültürün benimsetilmesinde önemli bir rol üstlenmektedir. Bu açıdan bakıldığında kültür ve iletişim örgütsel performansın asıl göstergeleri olarak tanımlanmaktadır (Vural 2003, s.78).

İletişim stil ve modelleri bir kültür içinde gelişir. Bu nedenle, gerçeklik hakkındaki yargı, bilginin niteliği ve geçerliliği kültürel kriterlere bağlı olmaktadır. Örgütlerin ve bireylerin iletişim tarzları kültürel deneyimlerle doğrudan ilgilidir. İletişim modellerinin içinde rekabet, iş birliği, bireycilik, saldırganlık, yardımseverlik gibi kültürel fenomenler vardır. Kültürel tutumlarla, tarihle ve değerlerle tutarlı olan iletişim, kültürü yansıtır (Durğun 2006, ss.126-127).

4.2.8 Örgütsel Öğrenme

Örgütlerin dış çevresini oluşturan ortamın sürekli değişmesi, örgütün kendi içinde gelişim ve değişim içinde olması örgütler için öğrenmeyi zorunlu kılmaktadır. Belirsiz teknoloji ve pazar şartları, rekabet avantajı sağlama isteği, etkinlik ve verimliliği geliştirmek için örgütsel öğrenme şarttır. Ortamdaki belirsizlik arttıkça öğrenmeye ve bilgiye duyulan ihtiyaçta artmaktadır. Örgütsel öğrenmenin en büyük amacı ve yararı, çalışanlar arasında oluşan sinerjinin, örgütü pozitif yönde ileriye taşıyacak bir yapı haline getirebileceği inancıdır.

Örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için üç tür yapılanma gereklidir. Bunlar da örgüt kültürü ile yakından ilişkilidir:

a. Öğrenen örgütlerde öğrenmenin gerçekleşebilmesi için kurulan sistemler: Bu sistemler, bilginin elde edilmesi, fikirlerin paylaşımı ve kullanılmasını sağlar.

b. Yetkilendirme: Olaylardan ve örgüt politikasından etkilenen iş görenler arasında karar verme ve düşünce paylaşımına karşı, gerçek bir istek olmaksızın örgütler öğrenemezler.

c. Örgüt ile çevresi arasında bağlantı kurmak: Örgütün iş ve sosyal nitelikli konuları arasında bağlantı kurmayı hedefler (<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/166/index3-kucukoglu.htm> 2010)

4.2.9 Örgütsel Sosyalleşme

Örgütsel sosyalleşme, bir örgüte yeni katılan ya da aynı örgütte farklı bir işe geçen iş görenin, kendisinden beklenen tutum, değer ve davranışları öğrenmesi sürecidir. Sosyalleştirme etkinliklerinin temel amacı, iş göreni örgütün etkin bir üyesi konumuna getirmektir. Örgütsel sosyalleşme, hem eski tutum ve değerlerin terk edilerek yenilerinin kazanılmasını, hem de örgüt amaçlarının, bu amaçları başarmak için gereken araçların, görevsel sorumlulukların, örgütsel değer ve normların öğrenilmesini içerir.

Örgütler, bireysel inanç ve değerlerin, örgütsel değerlerle uyumlu olmasını sağlamak için bireylerin davranışlarını sistemli olarak biçimlendirir. Örgütsel sosyalleşme, örgütün bireysel boyutunun formal boyutuyla kaynaştırılması sürecidir. Bu süreçte işgörenler, örgütsel değer ve normları kabullenmeye ikna edilir. Değerler, normlar, beklentiler, özendiriciler ve bürokratik yaptırımlar, örgütsel sosyalleşme sürecinde kullanılan mekanizmalardan bazılarıdır. Örgütsel sosyalleşme, örgüt kültürünü öğrenme, örgüt kültürüne uyum sağlamadır.

4.3 BAŞARILI BİR ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖRNEĞİ: TOYOTA KÜLTÜRÜ

Toyota Tarzının On Dört İlkesi

Uzun Vadeli Felsefe

İlke 1: Yönetim kararlarınızı, kısa vadeli finansal hedefler pahasına bile olsa, uzun vadeli bir felsefe dayandırın.

Yalın Süreçler: Doğru Süreç Doğru Sonuçları Doğuracaktır

İlke 2: Problemleri yüzeye çıkarmak için kesintisiz bir süreç akışı yaratın.

İlke 3: Fazla üretimden korunmak için çekme sistemleri kullanın.

İlke 4: İş yükünü seviyelendirin. Kaplumbağa gibi çalışın tavşan gibi değil.

İlke 5: Kaliteyi en baştan sağlamak için problemleri çözmek üzere bir durdurma kültürü geliştirin.

İlke 6: Standartlaştırılmış görev ve süreçler sürekli iyileştirmenin ve çalışanların yetkilendirilmesinin temelidir.

İlke 7: Görsel kontrolleri hiçbir problemin saklı kalmayacağı şekilde kullanın.

İlke 8: Sadece insanlarınıza ve süreçlerinize hizmet eden, güvenilir, iyice test edilmiş teknolojiyi kullanın.

İnsanlarınızı ve Ortaklarınızı Uzun Vadeli İlişkiler Yoluyla Geliştirin ve Zorlaştırın

İlke 9: İşi derinlemesine anlayan, felsefeyi yaşayan ve başkalarına öğreten liderler yetiştirin.

İlke 10: Şirketinizin felsefesini takip eden sıra dışı insanlar ve ekipler geliştirin.

İlke 11: Tedarikçilerinizi zorlayarak ve iyileşmelerine yardım ederek onlara saygı duyun.

Problem Çözme ve Sürekli İyileştirme Örgütsel Öğrenmeyi Yönlendirir

İlke 12: Durumu iyice anlayabilmek için gidin ve kendiniz görün.

İlke 13: Kararlarınızı acele etmeden, bütün seçenekleri iyice değerlendirerek, mutabakatla alı; kararları hızla uygulayın.

İlke 14: Acımasız bir yansıtma ve sürekli iyileştirme yoluyla öğrenen bir organizasyon olun.

Bu on dört ilkenin hepsi inançlar ve değerlerle yani Toyota'nın kültürü ile ilgilidir:

Felsefe, Toyota'nın amacıyla ve neden var olduğuyla ilgilidir.

Süreç, Toyota'nın operasyonel mükemmelliği (sürekli israfı yok ederek) sağlayacağına inandığı şeyle ilgilidir.

İnsanlar, şirketi ileriye götüren unsurlardır ve kültür insanlara ortak bir hedefe doğru birlikte hareket ederken nasıl davranmaları, düşünmeleri ve hissetmeleri gerektiğini öğretir.

Problem çözüme, Toyota insanların sürekli iyileştirme için çabalarını odaklandırma yoludur.

Her fabrikanın tarih, yerel bölge, liderlik ve insanlar tarafından belirlenen bağlamda, kendine has kültürel öğeleri vardır. Fakat yerel kültür, şirketin tüm dünyaya yayılmış küresel şubelerinde bulunması gereken ve hiçbir yerelliğin etkisi altında kalmayan bazı çekirdek ilkeler geliştirmiştir.

Toyota'da insana saygı büyük bir sorumluluktur. Bu Toyota'nın temasta olduğu bütün insanları, çalışanları, müşterileri, yatırımcıları, tedarikçileri, bayileri, Toyota'nın faal olduğu tüm toplulukları ve genelinde toplumu kapsar. Toyota'da problemler hakkında düşünme ve sürekli bir kusursuzluk arayışı en küçük ayrıntıya kadar sinmiştir ve hiç bitmez. Olaylara belli bir şekilde bakma ve düşünme tarzı örgüt kültürü haline gelmiştir.

Toyota kültürünün önemli bir parçası olmak ve şirkete uzun vadede bağlı olmak, bir birey için kendisini sürekli geliştirmede bir fırsat, hatta bir görevdir. Toyota Tarzı (2004) 'te Jeff Liker, Toyota'nın insanlara yaklaşımının saygı, zorlama ve onları geliştirme olduğunu iddia etmiştir. Bu kültürel bağlamda, bir çalışana saygı duymak, ondan potansiyelinin en üst seviyesine kadar yükselmesini beklemektir. İnsanlar, eğer rutin bir işi hiçbir zorlama olmadan yapıyorlarsa giderek daha rahatlarına düşkün olurlar. Toyota bir mühendisten kalite hatalarını yüzde 70 azaltacağı bir projeyi yürütmesini istiyorsa, bu kişiyi işi ve zoru düşünmeye zorluyordur ki, bu da sonunda çalışanın kişisel gelişimine yol açar.

Toyota kültüründe yardımlaşma önemlidir. Georgetown'da sosyal yardım departmanı kurulmuştur ve Toyota'nın üyelerine ve onların ailelerine bağlılığına iyi bir örnektir. Tek hedef ve amaç, yardıma ihtiyacı olan ekip üyelerine yardım etmektir. Beş kişiden oluşan, İnsan Kaynakları'ndan bağımsız olan bu departmanın kendi müdürü vardır ve müdürün rolü bu hedefi desteklemektir. Evi bir yangında veya selde zarar görmüş üyelere sıfır faizli kredi sağlamak, eşi vefat etmiş bir üye için ya da üye vefat ettiyse eşi için cenaze ile ilgili düzenlemeleri yapmak gibi işlerle ilgilenirler. Bu, ayrıca yardımlaşmaya ek olarak şirketin ne kadar aile odaklı bir kültür yapısının olduğunu da

göstermektedir. Toyota kültürünün temel bir diğer parçası ekip çalışmasıdır ve bunu geliştirmek için kimseye sosyal farklılık uygulanmaz. Mesela özel park alanı yoktur, en erken gelen üye kendisine en yakın park alanını kullanır. Herkes yemeğini aynı mekanda yer vb gibi.

Toyota'da iletişim çok önemlidir ve çok yönlüdür. Şirket gazete ve bültenleri, postalar, ilan tahtaları, e-mail vb. de dahil iletişim biçimlerini kullanır ve bu yöntemler bilgi dağılımını vurgular. Mesela her mola anında ve ofis bölgesinde her zaman açık bir televizyon vardır. Aylık üretim hedeflerinin karşılanması için gerekli mesai miktarı, güvenlikle ilgili ipuçları, gelecek kan bağışısı zamanları, kermes ve buna benzer bir çok konuyu kapsayan genel bilgiler iletilir. Toyota'da tamamen kurumsal iletişime adanmış bir idari şube vardır. Bu şube örgüt içi iletişimden sorumludur. Toyota kültüründe iletişim için tercih edilen yöntem yüz yüze iletişimidir. Toyota, açık ve samimi bir iletişim ortamı yaratmak için, yönetim ve üyelerin mümkün olan en çok sıklıkla bir araya gelebileceği, yapılandırılmış fırsatlar oluşturmaya çalışır.

Toyota'da yeni üyeler iş başında gösterme ve eğitim aracılığıyla aşama aşama kültüre adapte oluyorlar. Çalışanlar, kurucu üyelerin sözlerinden alıntılarla, bununla birlikte şirketin değerlere, inançlara ve hikâyelere dayanan zengin sözlü kültürüyle beslenerek, Toyota Tarzı içinde sosyalleşirler. Eğer şirket dünyanın her yerinde güçlü bir Toyota Tarzı kültürüne sahip olmazsa, şirketin rekabet avantajını yitireceğine inanılır. Toyota liderlerinin de Toyota kültürü hakkında o kadar güçlü bir bilgi birikimi vardır ve sabırla büyüttükleri bu kültürü korumaya ve geliştirmeye o kadar kendilerini adanmışlardı ki ödün vermek istemezler. Çünkü Toyota kültüründe liderler, kültürü geliştirir anlayışı vardır, bu yüzden Toyota, düşüncelerinde, kelimelerinde ve hareketlerinde şirketin DNA' sını taşıyan liderleri geliştirmek için yıllarını verir.

5. UYGULAMA ÖRNEĞİ: ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL SONUÇLARINI DENEYİMLEMİŞ BİR KİŞİYLE PLANLI MÜLAKAT

5.1 OSMANLI BANKASI VE GARANTİ BANKASI TANITIMI

63 yıllık bir geçmişe sahip olan Garanti Bankası, bugün 78 milyar ABD Doları'na ulaşan aktif büyüklüğü ile Türkiye'nin en büyük ikinci özel bankası. Garanti Bankasının; 17 bin çalışanı ve 9 milyon müşterisi var. Kurumsal yönetim alanındaki en iyi uygulamaları kendine örnek alan Garanti Bankası'nın yönetiminde iki güçlü kurum, Doğuş Holding ve GE Capital, eşit ortaklık ilkesiyle hareket ediyor. Garanti, bankacılık hizmetleriyle sektöre ve ülke ekonomisine sağladığı katkıların yanı sıra içerisinde bulunduğu topluma da katma değer sağlamayı amaçlıyor. Bu hedefle hayata geçirdiği kültür, sanat, çevre, eğitim ve spor alanlarındaki toplumsal paylaşım projeleri, Garanti'nin hem kurumsal misyonuna verdiği önemi hem de sürdürülebilirlik konusundaki duyarlılığını yansıtıyor. Garanti, vizyon ve misyonunu gerçekleştirmek için izleyeceği stratejilerini belirlerken tüm çalışanlarının uyacağı kurumsal değerlerini de tanımlıyor. Her kademedeki Garanti çalışanı için vazgeçilmez olan bu değerler, onların aynı zamanda özümstedikleri birer iş ve yaşam biçimi kuralı. En büyük önemi, insan beynine verip, sürekli insana yatırım yapıyorlar. Garanti Bankası'nın örgüt kültürünü yansıtan değerleri aşağıdaki gibidir (<http://www.garanti.com.tr> 2010):

- a. Kalitemizin gücü ve teminatı tüm çalışanlarımızdır.
- b. Her bir çalışanımız kaliteyi amaç edinmiştir.
- c. Yetkilendirilmelerine önem veririz.
- d. İnisiyatif kullanmaya özendiririz.
- e. Onları yaratıcı ve üretken kılan "istek" enerjisine inanırız.
- f. Bankamızda çalışan herkesin "kendi işinin lideri" olduğuna, yaptığı işi en iyi onun bildiğine ve etkin ekip çalışması ile açık iletişime inanırız. Bunlardan ödün vermeyiz.

- g. Katı hiyerarşiye karşıyız.
- h. Genel Müdür'den en alt kademedeki personelimize ve ilişkide bulunduğumuz tüm kuruluşlara kadar vizyonumuza ulaşmak için, tek vücut halinde çalışırız.
- i. Etkin ekip çalışmasını artan bir işbirliğiyle, karşılıklı güven ve saygı içinde sürdürürüz.
- j. Kalitemizi statükoyu korumak yerine sürekli gelişimle sürdürürüz.
- k. Sürekli gelişim için çalışanlarımıza ve teknolojiye yatırım yapmak, politikamızın ayrılmaz bir parçasıdır.
- l. Hepimizin asli görevi, kalite standartlarımızı sağlamak, ürün ve hizmetlerimizin kalitesini sürekli geliştirmektir.
- m. Kalitemizi geliştirme konusundaki yaklaşım tarzımız proaktiftir. Yani, müşterilerimiz, ihtiyaç ve beklentilerini dile getirmeden önce, bizler bunları saptayıp giderme yönünde çaba gösteririz.
- n. Topluma, doğal çevreye ve insanlığa yararlı olmak için azami çaba gösteririz.
- o. Garanti'nin ortaya koyduğu mükemmel örneğin, sadece bankacılık sektöründe değil, ülke ekonomisi genelinde örnek alınacağına ve ülkemizin gelişmesine büyük katkısı olacağına inanırız.

Osmanlı Bankası, 1856'da İngiliz ortaklar ile İngiltere'de kurulmuş, daha sonra, 4 Şubat 1863 yılında Fransız, İngiliz ve Osmanlı Devleti'nin de bulunduğu Türk hissedarlarca Bank-ı Osmani-i Şahane adı altında özel bir ferman ile çok ortaklı hale gelmiştir. 1993'te anonim şirket statüsüyle yeniden yapılanan Osmanlı Bankasının hisseleri, Haziran 1996'da Garanti Bankası'na ait Clover Investments tarafından satın alındı ve Banka, Doğuş Grubu'na katıldı. 31 Ağustos 2001 tarihi itibarıyla Doğuş Grubu

bünyesindeki Körfezbank ile birleşen Osmanlı Bankası, 21 Aralık 2001'de ana hissadarı Garanti Bankası'nın bünyesine dahil oldu.

5.2 UYGULAMA ÖRNEĞİ: GARANTİ BANKASI ESKİ İNSAN KAYNAKLARI MURAT AKGÜN İLE PLANLI MÜLAKAT

29.11.2010 tarihinde YKM İnsan Kaynakları ve İş Geliştirme Koordinatörü (eski Garanti Bankası İnsan Kaynakları Müdürü) Sn. Murat Akgün ile Garanti ve Osmanlı Bankası'nın birleşme sürecindeki ve sonrasındaki örgüt kültürü ile ilgili planlı mülakat yapılmıştır. Murat Akgün İstanbul Üniversitesi Uluslar Arası İlişkiler mezunu olup Boğaziçi Üniversitesinde MBA yapmıştır.

Garanti Bankası'nın ve Osmanlı Bankası'nın ayrı ayrı örgüt kültürlerinin nasıl olduğunu tanımlayabilir misiniz?

Garanti Bankası'nda kurum ön plandaydı, kontrollü insiyatif vardı. Osmanlı Bankası'nda ise kişiler ön plandaydı ve insiyatif vardı. Garanti'de bireysel performans, sistem, kurum odaklılık ön planda iken Osmanlı'da ekip performansı, müşteri memnuniyeti ve müşteri odaklılık ön planda idi. Osmanlı Bankası'nda yazılı kurallar bütünü ve insan odaklı bir yaklaşım vardı. Değişim sahiplenilmezdi. Modernleşmeye çalışan bir bankaydı fakat üzerinde tarihin yükü vardı. Garanti'de ise bunun tam tersi farklılaşmış uygulamalar ve rakam odaklılık söz konusuydu.

Garanti Bankası için değişim, hayatın parçasıydı. Banka içerisinde “Dikkat değişim var.” logosu vardı. Yükselmeye başarı esastı, bu yüzden hedef ve sonuç odaklılık vardı. Vizyonel insanlar üst yönetimdeydi ve profesyonelliğe inanılırdı, ilişkinin gücüne değil. Dışardan yönetici gelmediği gibi Garanti milliyetçiliği söz konusuydu. Böyle bir örgüt kültürü bankayı sektörün lideri konumuna getirdi.

İki banka birleştikten sonra çalışanlar “Bizim bu örgütteki işleri yapış biçimimiz budur” vb şekilde mesajlar göndererek standartlar, değerler ve kurallar konusunda diğer çalışma arkadaşlarını değişim konusunda zorladılar mı?

Osmanlı Bankasında yöneticiler çok erişilebilir durumdaydı. Sistem kişiye göre esnetildiğinden kişisel ilişkilerin ön planda olduğu bir kurum kültürü vardı. Fakat Garanti Bankası adı altında birleşince çok büyük bir sistemin içine gelmiş oldular. Böyle bir sistemde bazı standartlar olması gerekiyordu çünkü yapı çok büyüktü. Osmanlı'dan gelenler ki biz onlara Yeni Garantililer diyorduk şube müdürleri ile halledebilecekleri konuları genel müdür ile halletmek istediler. Sistem farklı olduğundan birbirlerine bu şekilde mesajlar gönderdiler. Garanti'de 'Benim İşim' ya da 'Benim Müşterim' yaklaşımı Osmanlı'da ise 'Bizim İşimiz' ya da 'Bizim Müşterimiz' yaklaşımı mevcuttu. Çünkü Garanti'de bireysel performans ön plandaydı. Sonrasında örgütlenmeler oldu. Mesela öğlen yemeklerine, Yeni Garantililer ayrı Eski Garantililer ayrı çıkıyordu. Bu gibi durumlar da aradaki iletişimin iyice kopmasına neden oluyordu.

İki banka birleştikten sonra örgüt kültürü anlamında başka ne gibi sorunlar yaşandı ve bunları önlemek için ne gibi çalışmalar yaptınız?

Osmanlı Bankası'ndan gelenler bütün içinde azınlık oldular. Bazı kişiler birleşme sırasında işten çıkarıldı. Bunlar da çalışanları olumsuz etkiledi. Örgüt kültürü anlamında yaşanan sıkıntıları önlemek için gruplar halinde toplantılar yapıldı ve o toplantılarda her iki taraf için şunlar fark edildi:

- a. Yeni Garantili'ler iş yeri değişikliğinden dolayı kariyerlerinin kesintiye uğradığını düşünüyor ve kariyer planlarının ne olacağını bilmiyorlardı. Eski Garantili'ler ise Yeni Garanti'lerden dolayı kariyer planlarının ve hedeflerinin kesintiye uğrayacağını düşünüyordu.
- b. Şubeler, Genel Merkez tarafından dinlenmediklerini ve değer verilmediklerini düşünüyorlardı.
- c. Yeni Garantililer bölge müdürlerinin hiyerarşi yarattığını çok fazla otorite olduğunu düşünüyorlardı.

d. Yeni Garantililerde başarısız olma korkusu vardı. Bu da zaten zayıf olan kuruma bağlılığı daha da azaltıyordu.

e. Osmanlı'dan gelenlerin her şeyi biliyor kabul edildiği, iş başında gerekli desteğin yeterince verilmediği ve geçiş sürecinde Osmanlı Bankası'nda kadrolar azaldığı için çok çalışıldığı fakat kimsenin onlara teşekkür etmediği düşüncesi hakimdi.

Ayrıca bu toplantılarda çalışanların kendi içlerinde ne gibi çatışmalar yaşadığı belirlendi. Sorunların ne olduğu ile ilgili kapsamlı analizler yapıldı. Workshoplar yapıldı ve burada alınan sonuçlar değiştirilmesi gerekenler, değiştirilemeyecek olanlar ve değişmeyecek olanlar olarak gruplanarak çalışanlara aktarıldı. Her şeyden önemlisi üçüncü bir kültür yaratılmasına karar verildi. Osmanlılar demek yerine kurum içinde Yeni Garantililer denmeye başlandı. Bazı bilgilendirme yazıları Genel Müdür üzerinden gönderilmeye başlandı. İç müşteri memnuniyet anketi yapıldı. Genel Müdür ve yardımcıları şubeleri ziyaret etmeye başladı. "Biz" bilincini sağlanmaya çalıştık. "Takım" daşlık her toplantıda vurgulandı. Yeni Garantililer, kariyer ve teknik bilgi, becerilerine bağlı olarak çok daha kısa zamanlarda uygun görevlere atandılar. Şube bazlı worksoplarla sorunlar paylaşılıp çözüm yoluna gidildi. Kariyer haritaları sahadakilere aktarıldı ve böylece kariyerleri ile ilgili endişeler giderilmeye çalışıldı. İhtiyaç analizi yapılarak; Yeni Garantililerin teknik anlamda istenilen bilgilerle donatılması, sürece dönük bilgiler verilmesi amaçlandı. Alınan kararlar Genel Müdür'den bir mektup ile tüm bankaya duyuruldu.

Örgüt kültürü ile örgütsel başarının (performansın) nasıl bir etkileşimi var?

Hiç bir şey statik değil, her şey sürekli bir değişim içerisinde ve bu değişimi iyi yönetmek gerekiyor. Aidiyeti sağlama, başarının görülmesi ve takdir edilmesi, kurum hedefleri ile çalışanın hedeflerinin örtüşmesi gerekiyor. Kurum içerisinde adalet ve eşitlik olması gerekiyor. Güçlü örgüt kültürüne sahip olan şirketler başarılı oluyorlar, diğerleri ise günümüz rekabet ortamında başarısız olmaya mahkum oluyor. Ayrıca böyle bir kurum cazibe yeri haline gelip yetenekli insanları da kendisine çektiğinden başarısı katlanarak artıyor. Aksi taktirde şirket var olan değerlerini bile kaybedebiliyor.

Tüm bu örgüt kültürü yaratma sürecinde değişim liderine düşen görevler ve sorumluluklar nelerdir? Değişim liderinin tutumu nasıl olmalıdır?

Lider olmadan olmaz, üstelik liderin değişim vizyonuna sahip bir lider olması gerekiyor. Yoksa başarılı olamaz. Lider geleceği öngörüp çalışanlarını da bu anlamda yönlendirmeli. Lider işe inanırsa, insanlar arkasından gelir. Bu yüzden davranışları ile işe inandığını çalışanlarına hissettirmeli. Güven vermeli, davranışlarıyla bunu pekiştirmeli, kaynakları seferber etmeli, doğru insanları yetkilendirmeli ve bu yönde ekip oluşturup onları koşturmalı.

Örgüt kültürü ile motivasyon arasında sizce nasıl bir etkileşim var? Garanti’de değişimi gerçekleştirdikten sonra çalışan motivasyonunu anlatabilir misiniz?

Örgüt kültürü ile motivasyon arasında çok yakın ilişki var. Her şeyden önce çalışanların korkuları geçti. Daha büyük ve güçlü bir banka haline geldiği için finansal olarakta güçlendi. Bu nedenlerden dolayı motivasyon arttı, çalıştıkları kuruma karşı güven duygusu yerleşme başladı. Kriz döneminde kimse endişe duymadı. Bunların sonucu olarak örgütsel bağlılık arttı. Bu da işletmenin başarısını etkiledi. Aslında tüm bunlar birbirlerini zincirleme olarak etkileyen unsurlar.

6. SONUÇ

Rekabetin çok yoğun olarak hissedildiği günümüzün global dünyasında işletmelerin rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmeleri için güçlü bir kurum kültürünün var olması gerekmektedir. Güçlü kurum kültürünün oluşturulması kadar diğer önemli bir konu da, kültürün, kurumun yeni üyelerine aktarılması veya kazandırılmasıdır. Güçlü örgüt kültürüne sahip olan işletmelerde, iş görenlerin nasıl davranmaları gerektiğini belirten yerleşmiş davranışsal ölçütler oluşur. Paylaşılan ortak değer, inanış ve davranışlara sahip olmayan kültürler, belirlenen örgüt stratejisini yürütme aşamasında güçlü kültüre sahip organizasyona kıyasla örgüt içi ve çevresel ilişkilerinde davranış çabukluğu ve ataklığı gösteremezler. Bazı yöneticiler güçlü bir şekilde büyüyen bir pazar ve sınırlı rekabet imkanlarıyla birlikte parlak bir geleceği planlarken, aynı ortamda aynı şartlarda olan başka bir kültürel ortamın yöneticileri belirsiz bir gelecek görür ve daha sınırlı stratejileri tercih ederler. Dolayısıyla seçimde ve başarılı uygulamalarda kültürün önemi büyüktür. Başarılı olan işletmelere bakıldığında kendilerine özgü bir kültürlerinin olduğu ortaya çıkmıştır. İşletme ile çalışanların aynı amaçlar ve değerler etrafında bütünleşmeleri, biz duygusunun var olması, çalışanların işletmeye bağlılıklarının olması bu tür işletmelerin genel özelliklerindedir.

Kurumların devamlılığını, amaçlarına ulaşabilmelerini sağlamak çalışanlara bağlıdır. Çünkü kurumdaki işleri yapan insan gücüdür. O halde kurumun başarısı, çalışanın başarısıyla doğru orantılı olacaktır. Çalışanın başarısı ise, kurumun amaçlarını doğru olarak benimsemesine bağlıdır. Bunu sağlayacak olan da örgüt kültürüdür. Örgüt kültürünün anlaşılmasıyla, örgüt içindeki kurallar, değerler ve ilişkiler benimsenecek ve davranışlar örgütün amaçlarına yönelik olacaktır.

Günümüzde örgüt kültürü kuruluşları rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadır; çünkü, örgüt kültürü işletmenin amaçlarının, stratejilerinin ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticilere seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır. Hiçbir strateji örgüt kültürünü göz ardı ederek başarıya ulaşamaz. Uygulamalara bakıldığında, örgüt kültürü ile uyumlu olmayan hiçbir stratejik girişimin başarı şansının olmadığı görülmektedir.

Örgüt kültürünün etkili olduğu bir çok alan vardır. Etkinlik ve verimlilikte, örgütsel bağlılıkta, motivasyonda hep örgüt kültürünün yansımalarını görürüz. Ne tür motivasyon araçlarının kullanılacağını örgütün kültürü belirler. Örgüt kültürünün liderlikle de yakın ilişki içerisinde. Örgütlerde önemli olan kurum kültürünü oturtabilmek ve çalışanlara doğru bir şekilde iletip benimsetebilmek olduğundan örgüt kültürünün oluşturulması, korunması ve personele benimsetilmesinde lidere çok önemli görevler düşmektedir. Çünkü liderler, örgüt kültürünü ileriye veya geriye götürebilirler. Örgütlerde çalışanlar tarafından benimsenen, onlara yol gösteren, kalıcı ve geçerliliği kolay kolay ortadan kalkmayacak değerler sisteminin oluşturulması, bu değerleri somutlaştıracak ve çalışanlara rol modeli oluşturacak, onları motive edebilecek liderlerin var olmasına bağlıdır. Başarılı lider, örgütün kültürüne, ihtiyacına göre değişik liderlik tiplerini uygulayabilen kişidir. Lider duruma ve şartlara göre örgütsel başarıyı yükseltmek, yönetsel etkinliği arttırmak için ihtiyaç duyulan liderlik özelliklerini sergileyebilmelidir.

Gerek Toyota şirketine gerekse Osmanlı-Garanti Bankası birleşme sırasındaki örgüt kültürü çalışmalarına bakıldığında şirketlerin kültüre ne kadar önem verdikleri ortaya çıkmıştır. Artık tüm şirketler bilmektedir ki; örgüt kültürü şirketleri iş hayatında bir adım öne geçirmektedir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Çetin M. Ö., 2004, *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Doğan B., 2007, *Örgüt kültürü*, İstanbul: Beta Basım
- Erdoğan, İ., 1997, *İşletmelerde davranış*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları
- Erdoğan, İ., 1991, *İşletmelerde personel seçimi ve başarı değerlendirme teknikleri*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını
- Eren E., 2008, *Örgütsel davranış ve örgüt psikolojisi*, 11. Baskı. İstanbul: Beta Basım
- Erkmen, T., 2010, *Örgüt kültürü*, İstanbul: Beta Basım
- Eroğlu F., 1996, *Davranış Bilimleri*, İstanbul: Beta Basım
- Griffin, R. W. & Moorhead, G., 1989, *Organizational behaviour*, Second edition., ABD: Houghton Mifflin Co.
- Hofstede G, 1994, *Culture's consequences*, London: Sage Publications
- Kağıtçıbaşı, Ç., 1988, *İnsan ve insanlar-sosyal psikolojiye giriş*, 7. Baskı. İstanbul: Evrim Basım
- Kottak, C. P., 2002, *Antropoloji: İnsan Çeşitliliğine Bir Bakış*. Aydın Şafak, Serpil Altuntek, Sibel Özbudun, Süreyya Özbek(Çev.), Ankara: Ütopya Yayınevi
- Liker, J. K. ve Hoseus M., 2008, *Toyota Kültürü*. Kıvanç Tanrıyar(Çev.), İstanbul: Optimist Yayınevi
- Luthans, F., 1992, *Organizational behavior*, Sixth edition, New York: McGraw-Hill Inc.
- Minibaş Poussard, J. ve Erkmen, T., 2008, *Yönetim iletişim kültürü*, İstanbul: Arıkan Basım
- Ozankaya Ö., 1994, *Toplumbilim*, İstanbul: Cem Basım
- Özkalp, E. ve Kırel Ç., 2005, *Örgütsel davranış*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi

Öztürk M., 2003, *İşletme ve yönetim*, İstanbul: Papatya Basım

Palmer, M., 1993, *Performans değerlendirmeleri*. Doğan Şahiner(Çev.), İstanbul: Rota Yayınları

Peltekoğlu, B. F., 2004, *Halkla ilişkiler nedir?*, İstanbul: Beta Yayınları.

R.S.Schuler & S.E.Jackson, 1996, *HRM Positioning for 21st Century*, Newyork: West Co.

Vural, B. A., 2003, *Kurum kültürü*, İstanbul: İletişim Yayınları

Sürekli Yayınlar

Altınöz, ve Tutar, H., Örgütsel İklimin İş Gören Performansı Üzerine Etkisi, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, **65** (2), ss.196-218

Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W. ve Bhatia, P., 2004, Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance, *Journal of Organizational Behavior*, **25**. pp. 951-968

Aydemir, M. ve Demirci, M. K., 2005, Son dönemlerde yaşanan krizlerin işletmeler üzerindeki olumlu etkilerinin analizi, *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, **29** (1), ss.65-81

Bayram, L., 2005, Yönetimde yeni bir paradigma: örgütsel bağlılık, *Sayıştay Dergisi*, **6** (59), ss. 125-139

Durğun, S., 2006, Örgüt kültürü ve iklimi, *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, **2** (3), ss. 112-132

Erdem, O. ve Dikici, A. M., 2009, Liderlik ve kurum kültürü etkileşimi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, **8** (29), ss. 198-213

İşcan, Ö. F. ve Timuroğlu M. K., 2007, Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, **21** (1) ss. 119-135)

Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C.,2001, Örgüt kültürünü oluşturan faktörler, *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 2001, **7** (1), ss. 219-242

Küçük, F. ve Bayuk, M. N., 2007, Kriz Ortamında Bir Başarı Faktörü Olarak Kurum İmajı, *Journal of Yaşar University*, **2** (7), ss. 795-808

Ören, K., Erdem, B. ve Kaplan M., 2005, Örgütsel kültürün işgücü verimliliğine etkisi, *Kamu-İş*, **8** (3), ss. 1-21

Tıgılı, M., 2003, Kurum imajı kavramı ve sembolik analogi tekniği yoluyla Marmara Üniversitesinin kurum imajının belirlenmesine yönelik bir uygulama, *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, **18** (1), ss.245-256

Yavuz, E. ve Tokmak, C., 2009, İşgörenlerin etkileşimli liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarına yönelik bir araştırma, *International Journal of Economic and Administrative Studies*, **1** (2), ss. 17-35

Yıldız, E. ve Bitirim, S., 2008, Kùltùrlerarası iletişim açısından universiade, *İ.Ü. İletişim Fakùltesi Dergisi*. **5** (32), ss.165-186

Diğer Yayınlar

- Aydoğan, Z. F., 2004, Örgüt Kültürü ve İklimi, <http://www.ttefdergi.gazi.edu.tr/makaleler/2004/Sayi2/203-215.pdf>. [10.11.2010].
- Coşkun, M., 2009, <http://www.hrturkiye.com/index.php/organizasyonlarda-kultur/>. [19.12.2010].
- Doküman Adı,*
http://www.garanti.com.tr/tr/garanti_hakkinda/garantiyi_taniyin/vizyon_misyon_d_egerler.page. [03.12.2010].
- Fettahoğlu Demirci, S., Kurum kültürünün verimlilik üzerindeki etkisi, <http://www.mpm.org.tr/duyurular/1454.asp>. [01.12.2010].
- Gümüş, M., 1995, Yönetimde başarı için altın kurallar, <http://okulweb.meb.gov.tr>. [01.11.2010].
- Küçüköğlü, A., Örgütsel öğrenme ve öğrenmenin engelleri, <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/166/index3-kucukoglu.htm>. [14.12.2010].
- Polat, S., <http://oc.eab.org.tr/egtconf/pdfkitap/24.pdf>. Yükseköğretim örgütlerinde örgütsel imaj yönetimi: Örgütsel imajın öncülleri ve çıktıları, [10.11.2010].
- Topaloğlu, M. ve Kara, D., 2004, Örgütsel kültürün yöneticilerin yönetsel davranışları üzerindeki etkileri, <http://www.ttefdergi.gazi.edu.tr/makaleler/2004/Sayi2/121-141.pdf>. [10.11.2010].
- Yatkın, A., 2008, Örgütsel çatışmanın ve performans değerlemenin işgören performansına etkileri, *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırma ve Uygulama Dergisi*, 6 (2). <http://web.firat.edu.tr/daum/default.asp?id=79>. [12.12.2010].