

148399

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**KAMU VE ÖZEL HASTANELERİN ÖRGÜT
KÜLTÜRLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI
(SAKARYA ÖRNEĞİ)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Zuhal EROL

- 148399 -

**Enstitü Ana Bilim Dalı : ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ
İLİŞKİLERİ**
**Enstitü Bilim Dalı : İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ENDÜSTRİ
İLİŞKİLERİ**

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Adem UĞUR

Temmuz 2004

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

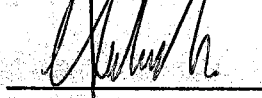
KAMU VE ÖZEL HASTANELERİN ÖRGÜT
KÜLTÜRLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI
(SAKARYA ÖRNEĞİ)

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Zuhal EROL

Enstitü Ana Bilim Dalı: ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ
İLİŞKİLERİ
Enstitü Bilim Dalı: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ENDÜSTRİ
İLİŞKİLERİ

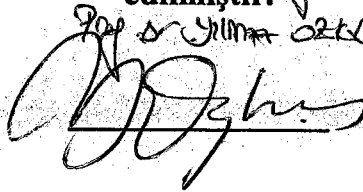
Bu tez 07/07/2004 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.

PROF. DR. ADAN UĞUR




Jüri Başkanı

PROF. DR. YILMAZ ÖZKON



Jüri Üyesi

YRD. DOÇ. DR. İLHAN Ö. KUTAN



Jüri Üyesi

ÖNSÖZ

Kalite, verimlilik, rekabet, değişim gibi çağımızın popüler kavramlarına ve yönetim bilimcilerin literatürüne eklenen yeni ama etkin bir kavramda örgüt kültürüdür diyebiliriz.

Bu zevkli ve önemli konuyu seçmemdeki rolü , çalışmam sırasında gösterdiği yakın ilgi ve destekten dolayı danışman hocam Sn. Prof. Dr. Adem UĞUR'a, yöneticilik tecrübelerini ve iyi niyetini benden esirgemediği için, Sakarya Devlet Hastanesi Müdürü Sn. Ahmet Kemiksizoğlu'na, lider vizyonu, kalite ve verimliliğe olan inancı , paha biçilemez dostluğu için Adatıp Hastanesi Başhekim Op.Dr. Sadık Akbıyıklı'ya ve araştırmama gösterdikleri ilgi için hastanelerimizin çalışanlarına teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans dönemimde biricik ve minicik oğlum Ata'mı, sevgi dolu kollarına güvenle bıraktığım annem, babam ve kız kardeşim, Suna, Burhan ve Nihal Demirel'e, düzeltmeleri için Türkolog kardeşim Serhat Demirel'e, uykusuz gecelerde benimle birlikte çalışan öğrencim Serpil Yıldırım'a, çalışmam sırasındaki desteği ve anlayışları için Öğr. Gör. Mustafa Öztunç'a ve Okt. Birol Alpaç'a teşekkür ediyorum, bu çalışmayı biricik eşim **Dr. İbrahim EROL** ve oğlum **Ata**'ya ithaf ediyorum.

ZUHAL EROL

Esentepe, Haziran 2004

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	v
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vi
TABLOLAR LİSTESİ.....	vii
ÖZET	ix
SUMMARY	x

GİRİŞ	1
-------------	---

1. KÜLTÜR KAVRAMININ TANIMI VE ÖZELLİKLERİ	5
---	----------

1.1. Kültür Kavramının Tanımı	5
1.2. Kültürün Unsurları	6
1.3. Kültürün Özellikleri	7
1.3.1. Kültür Öğrenilir	7
1.3.2. Kültür Tarihidir ve Süreklidir	7
1.3.3. Kültür Toplumsaldır.....	8
1.3.4. Kültür İhtiyaçları Karşılıyıcı ve Doyum Sağlayıcıdır	8
1.3.5. Kültür Değişir	8
1.3.6. Kültür Bütünleştiricidir	9
1.3.7. Kültür Bir Soyutlamadır	9

2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	10
-------------------------------	-----------

2.1. Örgüt Kavramının Tanımı.....	10
2.2. Örgüt Kültürü Kavramının Tanımı ve Tarihsel Gelişimi	11
2.3. Örgüt Kültürünün Özellikleri.....	16
2.3.1. Örgüt Kültürü Öğrenilmiş Veya Sonradan Kazanılmış Bir Olgudur.....	16
2.3.2. Örgüt Kültürü Grup İçinde Paylaşılır Olmalıdır	16
2.3.3. Örgüt Kültürü Yazılı Bir Metin Değildir	16
2.3.4. Örgüt Kültürü Düzenli Bir Şekilde Tekrarlanan Davranışsal Kalıplar Şeklindedir	17
2.4. Örgüt Kültürü İle İlgili Yaklaşımlar	18
2.4.1. Karşılaştırmalı Yönetim Yaklaşımında Örgüt Kültürü.....	18

2.4.2. Durumsallık Yaklaşımında Örgüt Kültürü.....	18
2.4.3. Kültürü Örgütün Kendisi Olarak Ele Alan Yaklaşımlar	18
2.4.4. Örgütsel Özümleme	19
2.4.5. Örgütsel Sembolizm.....	19
2.4.6. Yapısal/Psikodinamik Yaklaşım	19
2.5. Örgüt Kültürlerinin Sınıflanması	20
2.5.1. Güçlü Kültür-Zayıf Kültür	20
2.5.2. Geert Hofstede'nin Kültürel Analizi	23
2.5.3. Harrison ve Handy'nin Örgütsel Kültürler Sınıflaması.....	27
2.5.4. Deal ve Kennedy'nin Örgütsel Kültürler Sınıflaması	29
2.6. Örgüt Kültürü Modelleri	31
2.6.1. Parsons Modeli.....	31
2.6.2. Schein Modeli	32
2.6.3. Kilmann Modeli	34
2.6.4. Quinn ve Cameron Modeli.....	34
2.6.5. Miles ve Snow Modeli	36
2.6.6. H.Oichi'nin "Z" kültürü Modeli	37
2.6.7. Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli.....	39
3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU.....	43
3.1. Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurlar	43
3.1.1. Örgütün Tarihi	45
3.1.2. Örgütün Değerleri ve İnançları	45
3.1.3. Örgütü Açıklayan Hikaye ve Mitler	50
3.1.4. Örgütün Kültürel Normları	52
3.1.5. Törenler, Adetler, Semboller, Dil	54
3.1.6. Örgütün Kadın ve Erkek Kahramanları	57
3.2. Örgüt Kültürünün Oluşturulması	58
3.2.1. Örgütsel Sosyalizasyon.....	64
3.2.2. Örgüt Kültürü ve Sosyal Sermaye	67
3.2.3. Örgüt Kültürü ve İletişim.....	68
3.2.4. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi.....	71

3.3. Örgüt Kültürünün İşlevleri.....	75
3.4. Örgüt Kültürünün Önemi ve Yararları.....	82
4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BELİRLENMESİ VE DEĞİŞTİRİLMESİ.....	85
4.1. Örgüt Kültüründe Sosyalleşme ve Dayanışma Boyutu	85
4.2. Çift S Modeli ve Örgüt Kültürü Tipleri	88
4.2.1. Şebekeleşmiş Kuruluş.....	89
4.2.2. İş Odaklı (Kar Amacı Güden)Kuruluş.....	91
4.2.3. Bölümlenmiş (Parçalanmış) Kuruluş.....	93
4.2.4. Topluluksal (Komünal) Örgüt Tipi	95
4.3. Çift S Modeline Göre Örgüt Kültürünün Değiştirilmesi	101
4.3.1. Değişim	101
4.3.2. Örgüt Kültürünü Değiştirmenin Aşamaları.....	103
4.4. Çift S Modeline Göre Değişimin Yolları.....	106
4.4.1. Sosyalliği Artırmanın Yolları.....	106
4.4.2. Dayanışmayı Sağlamanın Yolları	107
5. SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA	109
5.1. Araştırmanın Amacı.....	109
5.2. Araştırmanın Evreni.....	110
5.3. Araştırmanın Hipotezleri	110
5.4. Araştırmanın Yöntemi ve Örneklem Seçimi.....	110
5.5. Araştırmanın Kısıtları	111
5.6. Araştırmaya Konu Olan Hastaneler Hakkında Genel Bilgiler.....	112
5.6.1. Sakarya Devlet Hastanesi	112
5.6.2. Adatıp Hastanesi	114
6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	116
6.1. Anket Sonuçları	116
6.2. Değerlendirme.....	130

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	135
KAYNAKLAR	139
EKLER.....	144
ÖZGEÇMİŞ.....	149



KISALTMALAR

- TKY** : Toplam Kalite Yönetimi
İKY : İnsan Kaynakları Yönetimi
P.R : Public Relations
A.g.e : Adı geçen eser.
WHO : Dünya Sağlık Örgütü



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Örgütsel Kültür Tipleri İle İlgili Rekabetçi Değerler Modeli.....	35
Şekil 2. Kültür Düzeyleri.....	47
Şekil 3. İletişim Modeli	69
Şekil 4. İki Boyut Dört Kültür	88
Şekil 5. Devlet Hastanesi Organizasyon Şeması	113
Şekil 6. Adatıp Hastanesi Organizasyon Şeması.....	115



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Örgüt Kültürü Tartışmalarında Teorik Yaklaşımlar	14
Tablo 2. Kültür Tipi, Strateji ve Yöneticilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler Tablosu ..	37
Tablo 3. Schein's Model Of Organizational Culture	44
Tablo 4. Örgüt Kültürü Oluşumu ve Sonuçları	59
Tablo 5. Kurum Kültürü Oluşturma Modeli	63
Tablo 6. Devlet Hastanesi ve Adatıp'ın Örgüt Kültürü Tipleri.....	117
Tablo 7. Deneklerin Hastanelere Göre Dağılımı.....	118
Tablo 8. Deneklerin Cinsiyet Dağılımı	118
Tablo 9. Deneklerin Yaş Dağılımı	118
Tablo 10. Deneklerin Toplam Hizmet Süreleri.....	119
Tablo 11. Deneklerin Öğrenim Durumları	119
Tablo 12. Deneklerin Görev Dağılımı.....	120
Tablo 13. Deneklerin Cevaplarının Hastanelere Göre Ortalaması.....	121
Tablo 14. Deneklerin Sorulara Verdikleri Cevapların Ortalamaları	122
Tablo 15. “Yetersiz Performansa Anında ve Katı Bir Şekilde Müdahale Ediliyor.” Sorusuna Verilen Cevapların Göreve Göre Dağılımı	124
Tablo 16. “Yetersiz Performansa Anında ve Katı Bir Şekilde Müdahale Ediliyor.” Sorusuna Erkek Deneklerin Verdikleri Cevapların Hastanelere Göre Dağılımı	125
Tablo 17. “Kurumunuzun Çok Açık ve Net İş Hedefleri Var ve Ben Bu Hedefleri Biliyorum.” Sorusuna Kadın Deneklerin Verdiği Cevapların Hastanelere Göre Dağılımı	125
Tablo 18. “Kurumunuzun Çok Açık ve Net İş Hedefleri Var ve Ben Bu Hedefleri Biliyorum.” Sorusuna Verilen Cevapların Toplam Hizmet Süresine (0-4 Yıl Arası) Göre Hastanelerdeki Dağılımı.....	126
Tablo 19. “Çalışanlar Zaman Zaman Kurumun Değerleri, Amaçları, İnançları Konusunda Bilgilendiriyor.” Sorusuna Kadın Deneklerin Verdiği Cevapların Dağılımı	126

Tablo 20. “Çalışanlar Zaman Zaman Kurumun Değerleri, Amaçları, İnançları Konusunda Bilgilendiriyor.” Sorusuna Verilen Cevapların Toplam Hizmet Süresine (0-4 Yıl Arası) Göre Hastanelerdeki Dağılımı	127
Tablo 21. “Kurumumuzun Logosu ve Belirgin Renkleri Var ve Bu Çalışanlarca Biliniyor.” Sorusuna Kadın Deneklerin Verdiği Cevapların Dağılımı	127
Tablo 22. “Kurumumuzun Logosu ve Belirgin Renkleri Var ve Bu Çalışanlarca Biliniyor.” Sorusuna Verilen Cevapların Toplam Hizmet Süresine Göre (0-4 Yıl Arası) Hastanelerdeki Dağılımı.....	128
Tablo 23. “Yöneticimiz İşimizle İlgili Kararlar Alırken Bize De Danışıyor.” Sorusuna Verilen Cevapların Cinsiyete Göre Dağılımı	128
Tablo 24. “İş Yerimizde "Salla Başını Al Maaşını" Anlayışı İle Çalışılıyor.” Sorusuna Verilen Cevapların Cinsiyete Göre Dağılımı	129
Tablo 25. “İş Yerimizde "Devlet Malı Deniz Kuralı İşliyor.” Sorusuna Verilen Cevapların Toplam Hizmet Süresine (0-4 Yıl Arası) Göre Hastanelerdeki Dağılımı	129
Tablo 26. “Kurumumuzun Tarihçesini Biliyor, Eski Yöneticilerimizi Tanıyoruz.” Sorusuna Verilen Cevapların Toplam Hizmet Süresine (0-4 Yıl Arası) Göre Dağılımı	130

ÖZET

Anahtar Kelimeler: Kültür, Örgüt Kültürü, Sosyalleşme, Dayanışma.

Kamu ve Özel Hastanelerin Örgüt Kültürlerinin Karşılaştırılması (Sakarya Örneği) konulu bu çalışmada örgütlerin rekabet edebilme ve hayatta kalabilmeleri için anahtar bir rol üstlenen örgüt kültürü kavramı ele alınmıştır.

Günümüzde işletmelerin rakipleri karşısında üstün duruma gelmeleri ve hayatta kalabilmeleri için gerekli şartlar, kalite ve verimliliktedir. Ancak yönetim bilimciler 1980'lerden itibaren çok önemli bir unsurun da farkına varmışlar ve üzerinde araştırmalar yapmışlardır. Bu önemli unsur, örgüt kültürüdür. Her örgütün bir kültürü vardır ve örgütün kurucuları, liderleri bu kültürün temellerini atarken çalışanlar da kültürün unsurlarını kullanarak devamını ve güçlenmesini sağlarlar.

Bu güne kadar örgüt kültürü ile ilgili kaynakların kökeninde sosyal bilimcilerin daha çok sosyolog ve antropologların araştırmalarına rastlıyoruz. Özellikle Amerikan ekonomisinin Japon Kalite Devrimi ve Japon işletmeleri karşısında uğradığı hezimet, yönetim bilimcileri örgütlerin gerçek sahibi olan iş görenlerin değer ve davranışlarını incelemeye sevk etmiş, yapılan derin araştırmalar sonucunda örgüt kültürünün işletme için olan önemi ortaya çıkmıştır.

Gerek kamu gerekse özel sağlık kuruluşlarında da verimliliğin ve rekabetin belirleyici unsuru güçlü ve etkin kullanılan bir örgüt kültürü olacaktır.

SUMMARY

A COMPARATIVE STUDY ON ORGANIZATION CULTURE IN STATE AND PRIVATE HOSPITAL (SAKARYA CASE)

Keywords: Culture, organizational culture, socialism, solidarity.

In this study on “A Comparative Study On Organization Culture In State And Private Hospital (Sakarya Case) “the concept of organizational culture which is a key role for a rival at organizations, has been investigated.

Nowadays, administrations need to have productivity and quality to be able to rival and stand on live against their rivals. But after a while , administration scientists have realized a very serious features since the years of 1980’s and researched on it. This important feature is an organizational culture. Each organization has a culture. The founders of this culture developed the roots of it by using their features.

On these studies, we see the researches of sociologists and anthropologists who are interested in the sources of organizational culture. Especially the American economy has been defeated by the Japanese Quality Revolution and Japanese administrations. So administration scientits have begun to revise the behaviours and values of workers who are the real owners of organizations. At the result of, this organizational culture has proved the importance for an administration.

This will be an attractive organizational culture to define the productivity and rival at publics or private health foundations.

GİRİŞ

Dalış eğitmenlerinin sık sık tekrarladıkları bir metafor vardır:

Bir dalgıçlık eğitimi sırasında ,öğrencilerden biri dalma arkadaşına sormuş: “Denizde yüzerken bir köpekbalığı görersen ne yaparsın? Arkadaşı “var gücümle olabildiğince hızlı yüzerim” demiş. Arkadaşı gülerek “bir köpekbalığından daha hızlı yüzemezsin ki” demiş. Bunun üzerine arkadaş da “köpekbalığından hızlı yüzmek zorunda değilim, senden hızlı yüzeyim yeter” diye cevaplamış.

Günümüzde hayatta kalabilmenin koşulu rakiplerden önde olmak, öne geçmenin koşulu da farklılık. Aynı teknolojiye ve kaliteye sahip firmalardan mutlaka biri diğerlerinden öne geçiyor, müşteriler o markanın bulunduğu ürün ya da hizmeti tercih ediyor. Neden sorusuna aslında müşterilerin de çalışanların da verecek somut bir cevabı yok... Bu öyle bir şey ki, daha kuruma girdiğiniz andan itibaren sizi saran, çalışanların bir selamı ya da gülümsemesiyle başlayıp,yöneticilerin ofislerinin rengiyle devam eden, duvardaki misyon, vizyon, temel değerlerle bütünleşip, sürpriz bir doğum günü partisiyle bitti sandığınızda efsanelerle dilden dile dolaşan tarifsiz bir farklılık. İşte bu örgüt kültürü.

Örgüt kültürü kavramının tarihine uzandığımızda karşımıza öncelikle örgüt teorileri çıkacaktır. Örgüt teorileri klasik ya da modern olsun, karşımıza anlaşılması güç, tarihler, isimler ve kavramlarla dolu araştırmalar, makaleler ya da kitaplar sunar. Bu karmaşık teorilerde asıl olan insan unsuru ve örgütlere etkisidir.Birbirini kısmen ya da tamamen reddeden örgüt teorileri hiç olmazsa insan unsurunda birleşmekte ancak onda da sosyolojik ve psikolojik yaklaşım eksik kalmaktadır.Taylor’dan Weber’e, Hawthorne araştırmalarından Dalton’un analizlerine kadar tüm teoriler aslında İ.K.Y. d e” günümüz sosyal sermayesini gönülden nasıl işletmeye bağlarım?”sorusunun cevaplarını verir. Ancak bu cevaplar, açık ve net değildir, Pandora’nın kutusunu açmak sabır ve maharet ister.

Teknolojinin, pazarlama stratejilerinin ve etkin P.R.çalışmalarının bile kifayetsiz kaldığı noktada işte bir kurtarıcı “örgüt kültürü.”

Örgüt kültürü, verimlilik, kalite, motivasyon, bağlılık, sinerji ve tabii rekabet için bir servet ödemeye hazır yöneticilerin aslında hemen ellerinin altında duran ancak farkında olmadıkları bir gizemli kapı. Bu kapıyı aralamayı beceren kurumlar ise sahip oldukları gücü fark eder ve daha güçlü ve etkin kullanmayı başarırlarsa vazgeçilmezler arasında yer alırlar. Her örgüt en büyük serveti sosyal sermayesi ile doğar, büyür, gelişir ve hayat döngüsünü devam ettirir. Örgütlerde çalışanlar bilgi, tecrübe, dinamikleriyle birlikte örgüte, çok daha önemli bir değer katarlar: Örgüt kültürü.

Her çalışan yaşam biçimi, eğitimi, dini, siyasi, sosyal tercihleri, yeme içme, kültürel alışkanlıklarını örgüte katar. Böylece her çalışanın kültürü bir potada eriyerek örgütün amaç ve hedeflerinin birleşmesiyle örgüt kültürü oluşur. Örgüt kültürü bir örgütün tıpkı bizim parmak izlerimiz gibi eşi benzeri olmayan ve o kültürü tanımlayan alamet-i farikasıdır.

Binalar, ofisler, üniformalar, logolar, benzeşir; misyonlar, marşlar taklit edilir ancak örgüt kültürlerini bir başka örgüte tıpatıp uydurmak ya da benimsetmek mümkün değildir. Zira benzeşen cisimler olsa da ruhların taklidi imkansızdır.

Yüzlerce, binlerce kitap, makale, araştırma, insanın sırrına eremezken örgüt kültürü bize şu mesajı verir: “Beni anla, beni çözümüle, analiz et ve beni etkin kullan”.

Örgüt kültürü konusunda ülkemizde yapılan çalışmalar ve son yıllarda yayınlanan kitaplar sayesinde Batılı araştırmacılardan sonra Türk araştırmacılar da örgüt kültürüne yönelmişlerdir. İşletmelerde ise henüz değeri anlaşılamayan örgüt kültürü yüksek ücretli seminer konularından biri olmaktan öteye gidememektedir

Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı kurumların varlığının devamı ve rekabet için önemli bir silah olan örgüt kültürünün, Sakarya’da hizmet veren iki önemli hastane için belirlenmesidir.

Çalışmanın Önemi

Bu çalışmada Sakarya da faaliyet gösteren iki önemli hastane Sakarya Devlet Hastanesi ve Adatıp Hastanesi Çift S modeline göre sosyalleşme ve dayanışma açısından incelenmiş, bu iki boyutu ölçen sorulardan oluşan anket formları çalışanlara uygulanmıştır. Sonuçlar bize özel ile kamu hastanesi arasındaki farkları bir kez daha göstermiştir.

Çalışmanın Metodolojisi

Çalışmanın birinci bölümünde kültürün tanımı, özellikleri, üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde, örgüt kültürünün tanımı, tarihçesi, yararları ve örgüt kültürü teorilerine değinilmiştir.

Üçüncü bölümde örgüt kültürünün oluşumu ile unsurları üzerinde durulmuştur.

Dördüncü bölümde araştırmamıza temel olarak alınan Çift S Modeli ve bu modelin iki önemli boyutu sosyallik ve dayanışma üzerinde durularak dört kültür tipinin karakteristiği anlatılmıştır.

Son bölümde araştırmaya konu olan Sakarya Devlet ve Adatıp Hastanelerinin örgüt kültürünün belirlenmesi hedeflenmiş,araştırmada “Çift S Modeli” ölçek olarak kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan anket formu özellikle sosyalleşme ve dayanışmayı ölçen sorulardan oluşturulmuş ve ankette örgüt kültürünün unsurlarını içeren sorulara yer verilmiştir.Demografik bilgiler de araştırmanın sonucu açısından önemli olduğu için değerlendirilmiştir.

Araştırma verilerinin bilgisayarla girişi ve istatistiksel analizler SPSS for Windows programını kullanarak yapılmıştır.

Araştırma yapılan iki hastaneden Sakarya Devlet Hastanesi “şebekeleşmiş”, Adatıp Hastanesi “Topluluksal Kùltür “tipine ait bulunmuştur. Araştırmanın sonunda hastanelerin çalışanlarının yaş, cinsiyet, görev, hizmet sùresi ve eēitim durumlarının rgùt kùltùrù açısından ilişkileri incelenmiş yorumlanmiş ve önerilerde bulunulmuştur.

Bu çalışmanın, dũnyada ve ùlkemizde insanların kesintisiz ve sıfır hata ile hizmet beklediēi hayati bir sektör olan saēlık alanında, Sakarya’da hizmet veren kamuya ve özel girişime ait iki hastanenin rgùt kùltùrlerinin karşılaştırılması açısından önemli olduēu ve gelecek araştırmalara ışık tutacaēı kanaati ve ùmidindeyiz.



1. KÜLTÜR KAVRAMININ TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

1.1. Kültür Kavramının Tanımı

Kültür kavramı hakkında çeşitli kaynaklarda çeşitli tanımlar mevcuttur.

Amerikalı iki antropolog kültür konusunda yayımladıkları antolojide kültür kavramının 164 farklı tanımını derlemiş ve tartışmışlardır. Sosyal bilimci Berelson; “bilimsel bir kavramın bu kadar çok tanımı varsa onun tanımlanamayacağını kabul etmek gerekir.” diyerek kavramı tanımlamanın zorluğunu belirtmiştir [Güvenç, 1994:95].

Kültür, insan davranışının ve davranış yoluyla meydana getirilen değer, fikir ve sembolleşmiş mana sistemlerinin, devredilen ve yaratılan muhtevasıdır [Erkal, 1996:133].

Kültürü tanımlamanın güçlüğü sözcüğün çok anlamlı olmasından kaynaklanmaktadır.

Kültürün temel kavramları şunlardır:

1. Kültür bir toplumun ya da bütün toplumların birikimli uygarlığıdır.
2. Kültür belli bir toplumun kendisidir.
3. Kültür bir dizi sosyal süreçlerin bileşkesidir.
4. Kültür bir insan ve toplum kuramıdır [Güvenç1994: 95].

Kültür sözcüğünün tarihçesini inceleyen Kroeber ve Kluckhohn yayımladıkları derlemede kavramın tarihsel evrimine 60 sayfa ayırmışlardır. Buna göre sözcük cultura'dan geliyor. Latince de colere, sürmek, ekmek, biçmek, cultura ise Türkçe'deki “ekin” karşılığında kullanılıyordu. Culture sözcüğü XVII. y.yıla kadar Fransızca'da aynı anlamda kullanıldı. İlk kez ünlü düşünür Voltaire culture sözcüğünü, insan zekasının esprit oluşumu, gelişimi, geliştirilmesi ve yüceltilmesi anlamında kullanmıştır. Sözcük buradan Almanca'ya geçmiş ve 1793 tarihinde bir Alman Dili sözlüğünde yer almıştır. Etnolog G.Klemm “İnsanın Genel Kültür Tarihi” adlı on

ciltlik eserinde cultur sözcüğünü uygarlık ve kültürel evrim karşılığında kullanmıştır [Güvenç,1996- 96].

Kültür Longenecker ve Pringle'a göre paylaşılan ve öğrenilen bir sosyalleşme sürecidir [Gürçam, 1994:35].

Kültürle ilgili bu kadar çok tanıma rağmen kavramın ilk bilimsel tanımını İngiliz antropolog Taylor yapmıştır:

“Kültür, bir toplumun üyesi olarak insanoğlunun öğrendiği bilgi, sanat, gelenek, görenek v.b. yetenek ve alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütündür.”

Taylor'un tanımının eksik olduğunu iddia eden Malinowski, kavramın içine teknolojiyi de ekleyerek, kültürün insanın doğayla ve çevreyle mücadele ettiği yöntemler ve bunu kullanarak kendine yarattığı yaşam biçimi olduğunu söylemiştir [Oktay, 1995:11].

Kültürle ilgili yapılmış bu kadar tanım ve betimlemenin ışığında kültür için en genel şekilde “insanoğlunun yaptığı ettiği her şey” demek doğru olacaktır [Eroğlu, 2003].

Kültür kavramının yönetim bilimleri esasına göre tanımı ise: “Kültür bir toplumu oluşturan bireylerin kendi aralarında ya da kendileri ile toplum arasındaki ilişkileri toplum içinde kazanılan bilgiyi, normları, görüş ve bakış açısını ve davranışları kapsar. Böylece kültür o toplumda bireylerin çoğunluğunda ortak olan ve diğer toplumlardan farklı kılan bir yaşam tarzı oluşturmasını sağlar [Doğan, 1997:54-55].

1.2. Kültürün Unsurları

Kültürü oluşturan önemli unsurlar vardır:

1.Maddi kültür unsurları, teknoloji, mimari eserler, doğayla mücadele için yapılan yapılar.

- 2.Toplumun dili.
- 3.Ahlak ve estetik.
- 4.Eğitim yoluyla bazı kültürel değerlerin öğrenilmesi, sosyalleşme, kültürleşme süreci.
- 5.Din, inançlar, tutumlar, kurallar ve değerler.
- 6.Sosyal rgtlenme ve kurumlar
- 7.Siyasal yaşam [Güvenç,1996: 100].

Kültür bu unsurların birleşmesiyle oluşur ve bu unsurların her biri o kültürü diğerlerinden farklı kılmaya yarar.

1.3. Kültürün zellikleri

Kültür bireyleri toplum içinde bir arada tutan, karşılıklı inançlar, tutumlar ve değerlerini birbirine aktarır, bunun kuşaklar boyu yaşamasını sağlayan bir olgudur. Kültürün belli başlı özellikleri şunlardır:

1.3.1. Kültür ğrenilir

Kültür bireylere doğdukları andan itibaren genetik olarak verilen bir özellik, içgüdü ya da bir yetenek değildir. Kültür her bireyin doğumundan sonra edindiği ve kendine aktarılan öğretilmiş davranışlarla yoğurup kişisel yaşamına kattıkları edinimlerdir. İnsanlar doğdukları anda bir kültüre sahip değillerdir. nce anne baba aile sonra okul ve arkadaş çevresi daha sonra iş hayatı ve toplum bireye kültürü sosyalleşme sürecinde kazandırır.

1.3.2. Kültür Tarihidir ve SürekliDir

Kültür bir kuşaktan diğerine geçiyorsa yani sürekliyse her kültürde ortak nedenleri ve sonuçları vardır. Kültür rgt içindeki üyelere tarihsel yolla aktarılır ve her sistem

kültürünü bu tarihsel yolla kalıcı kılar. Adetler, gelenekler, yazılı ve sözlü kurallar tarihsel süreçle devam eder [Güvenç,1996: 100].

1.3.3. Kültür Toplumsaldır

Bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan alışkanlıklar kabul edilen davranış, tutum ve değerler o grubun kültürüdür. Kültürün varlığı toplumun varlığına bağlıdır. Toplumdan söz edebilmek için de ortak bir kültürün varlığı zaruridir.

1.3.4. Kültür İhtiyaçları Karşılıyıcı ve Doyum Sağlayıcıdır

İnsanoğlunun fiziksel ve psikolojik ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçlar karşılanmadıkça birey kendini ve varlığını eksik hisseder. Kültürel öğelerin devamı için bu öğelerin bireye doyum ve umut veriyor olması gerekir.

1.3.5. Kültür Değişir

Değişim kişiseldir ve bir toplumda değişim olması için bireyler bir şeyleri farklı biçimde düşünmeli, hissetmeli ya da yapmalıdır. Yirmi beş bin kişinin bir anda din değiştirdiğini ve önceden belirlenmiş bir yere yerleştiğini düşünelim. Bir anda o gittikleri yerin kültürü değişecektir [Duck Daniel Janie, 1999:62].

Kültür zaman boyutuyla birlikte doğal çevre içinde değişim gösterir. Koşullar değiştikçe insanların ihtiyaçları değişir ve doyum azalır. Doyum verme özelliği de bulunan kültür de bu ihtiyaçlar doğrultusunda değişir.

Kültürel değişme, sistemin bütününde hemen olmaz. Sistemin belli bir kesimindeki değişmeler, geri kalan kurumları bu yeni duruma uymaya zorlar.

Tarihi koşullar, coğrafi nitelikler kültürel değişmeyi doğrudan belirlemez ona zemin hazırlar ve çizgileri belirler. Toplum da bu çizgiler üzerinde yeni kültürel kurum ve öğeler belirler [Güvenç,1996-:104].

1.3.6. Kültür Bütünleştiricidir

Kültürün tam anlamıyla bütünleşmiş sistemler olduğunu söylemek imkanı yoktur. Tarih ve çevresel etmenlerin etkisiyle hiçbir kültürel sistemde sürekli ve tam bir bütünleşme görülmez. Bütünleşme bir yn ve idealdir fakat gerçekleşmesi uzun zaman alır. Uyum sürecinin bir ürünü olarak belirli bir kültürün öğeleri uyumlu ve bütünleşmiş bir sistemi oluşturmak eğilimindedir.

1.3.7. Kültür Bir Soyutlamadır

Soyut bir kavram olan kültür, maddi, gözlemlenecek bir olgu değildir. Kültür kavramı belli bir toplumdaki kültürel öğeleri, kurum ve süreçleri ve bunların karşılıklı ilişkilerini temsil eder. Kültür soyut bir kavram olsa da onu destekleyen ve besleyen olaylar, konular, kurum ve değişiklikler gözlemlenebilir türde [Güvenç,1996-:104].

Kültür insanların yaşama amacı, dünya görüşü, dil ve konuşma tarzı, iyi ve kötü anlayışı, tutumlar, davranışlar, inançlar, doğrular ve yanlışlar, yaşamın değerli yönleri, insanlar arası ilişkiler, iş yapma, amaçlara ulaşma, davranış usulleri, otorite ve sorumluluk anlayışı,zaman anlayışı, giyim, kuşam, görünüş, serbestlik ve bağımlılık konularında paylaştıkları değer, anlayış, sembol, simgelerin toplamıdır. Bu paylaşma derecesi ne kadar yüksekse o lde kuvvetli bir kültürden söz edilebilir [Koçel, 2003].

Kültürün ne olduğunu, özelliklerini ve nelere bağlı olduğunu bilmeden bir kurumun, bir örgütün kültürünü incelemek de eksik bir çalışma olacaktır.

2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

2.1. Örgüt Kavramının Tanımı

Örgüt sözcüğünün aslını oluşturan Yunanca'daki organon kelimesi alet, edavat anlamına gelir [Morgan, 1998:27].

Sosyal sözlükte örgüt tanımı;kendilerine ait işlevleri ve idari bir yapısı olan özel veya resmi kuruluş ya da bunların bir parçası ,yönetim biliminde ,müşterek hedefi olan bir gurubun, birim ve kişinin arasında münasebetler ağıdır [Seyyar, 2004:548].

Örgüt terimi Türkçe sözlükte şöyle açıklanır:"Ortak bir amacı gerçekleştirmek ereğiyle bir araya gelmiş kurumların ya da kişilerin oluşturduğu birlik./Geniş ya da genişçe bir iş alanı bulunan bir kuruluşun alt bölümlerinin tümü [Püsküllüoğlu, 1995:1202].

Günlük dilde illegal faaliyet gösteren yer altı topluluğu anlamında kullanılan örgüt yönetim biliminde farklı anlamda kullanılır.

Örgüt kavramı iki değişik anlamda kullanılabilir. Birincisi bir yapı, iskelet, önceden planlanmış ilişkiler topluluğu anlamına gelen örgüttür. İkinci anlamda ise, bu yapının oluşturulması sürecini, bir dizi faaliyeti, örgütlenmeyi ifade eder. Hatta bazen örgüt kavramına bir üçüncü anlamda verilmektedir. Bu anlamda örgüt, toplumdaki diğer varlıklar arasında bir sosyal sisteme verilen isimdir [Koçel, 1989:13].

Örgüt denilen sosyal sistem canlı bir organizmadır,zira örgütü oluşturan insanlardır. Dolayısıyla canlı bir sistem olan örgüt dinamiktir,durağan değildir. Bu dinamizm içinde bir örgüt fırsatlar ve tehditlerle karşı karşıyadır. Doğadaki ekolojik denge gibi işletmeler de sektördeki varlıklarını sürdürmek için ve kıyasıya rekabetten üstün çıkabilmek için fırsatları değerlendirip tehditleri bertaraf etmeye çalışır. Çevresel faktörler örgütün hayat döngüsünü belirleyicidir [Çulpan, 1976:113].

Örgütler çevreleri ile karmaşık ilişkiler içinde olup, herhangi bir örgütün kesin sınırlarını ve çevresinin boyutlarını tanımlamak çok güçtür. Örgütler çevreleri ile sürekli etkileşim içindedirler. Bu nedenle, örgütlerin içinde buldukları çevrenin yapısı ve özellikleri önem kazanmaktadır [Çulpan, 1976:113].

Çevresel Faktörleri iki ana başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar genel çevre ve özel çevre olarak adlandırılabilir. Genel çevresel faktörler teknolojik, yasal, politik, ekonomik, demografik, ekolojik ve kültürel faktörlerdir. Özel çevresel faktörler ise, müşteriler, tüketiciler, satıcılar gibi örgütün doğrudan ilişkiye girdiği faktörlerdir [Kavuncu, 2003:47-48].

Genel ve özel çevresel faktörler bir örgütü yaşamsal açıdan tehdit ederken aslında bir taraftan da hayatını sürdürebilmesi için onu uyarıcı görevi görür. Dış etkenlerden gelen bu uyarılara cevap verebilen ve kendini düzeltebilen örgüt hayatta kalırken değişemeyenler hayat döngülerinin son noktasına geleceklerdir.

2.2. Örgüt Kültürü Kavramının Tanımı ve Tarihsel Gelişimi

Örgüt kültürü kavramı Amerikan akademik alanyazınına ilk defa Pettigrew tarafından Administrative Science Quarterly'de yayınlanan “Örgütsel Kültürler Üzerinde Çalışırken” adlı makale ile yer almıştır [Terzi,2001: 19].

Western Electric firmasının Hawthorne fabrikasında Elton Mayo yönetiminde yapılan ünlü araştırmalara beşeri ilişkiler alanında sonradan yapılan tüm araştırmaların başlangıç noktası ve ilham kaynağı olarak bakılır [Mouzelis, 2001:124].

Sosyoloji, antropoloji ve etnoloji kökenli kültür kavramının örgüt kuramı ile örtüştürülerek yönetim alanyazınına yerleşmesinde Deal ve Kennedy'nin “Kurum Kültürü” Peters ve Waterman'ın “Mükemmeli Arayış” William Ouchi'nin “Teori: Z” adlı kitapları önemli rol oynamıştır.

Japon mucizesi karşısında hezimete uğrayan ve Amerikan egemenliğinin bu kısa boylu, çekik gözlü insanların sayesinde sona erdiğini dehşetle izleyen yönetim bilimci ve araştırmacılar “bir kilit varsa anahtarı da vardır” diyerek özellikle Japonların çalışma sistemini mercek altına aldılar [Terzi,2000: 22].

Avustralyalı bir Japonya uzmanı olan Murray Sayle’ye göre Japon firmaları çeltik tarlalarının kültürel değerleri ile samurayın hizmet ruhunu birleştirmişlerdir.

Örgüt kültürünün ele alınmasında Japon mucizesinin yanı sıra etkili olan unsurlar şunlardır.

1. Japon firmalarının ekonomik başarısı ve Japonya'nın 1970'lerin sonlarına doğru ekonomik bir süper güç olmaya yönelmesi bir çok araştırmacıyı bunun nedenlerini araştırmaya itmiştir.
2. Japon firmalarının hızlı yükselişlerine eş zamanlı olarak Amerikan firmalarının pazar paylarını kaybetmeyle yüz yüze kalmaları, Avrupa ve Amerika'da artan iflasla örgütsel başarının doğasını anlamada sıcak bir ilgi yaratmıştır. Bu ilgi örgütsel kültürle ilgili bir takım kavramların (paylaşılan değer ve normlar, tutarlı bir vizyon, örgütsel hikayeler, törenler,kahramanlar) gelişimini sağlamıştır.
3. Örgütsel araştırmalarda nitel değişkenlerin ölçülmesinde esnek bir özellik göstermeyen pozitivist eğilime karşı doğan tepki neticesinde örgütsel yaşamın rasyonel olmayan kültürel ve sembolik yönünün ağırlık kazanması ve araştırmalarda nitel ölçümlere ağırlık verilmesi eğilimi önem kazanmıştır.

Bu tepkilerle ortaya çıkan rasyonalist görüş, örgütsel kültürü bir hedefin etkili olarak gerçekleştirilmesi için bir araç olarak görür. Bu çerçevede kültür, paylaşılmış düşünceler, ideolojiler, değerler, sayılılar, beklentiler, tutumlar, belirli bir topluluğun birlikte ördüğü normlar olarak tanımlanır.

Örgütsel kültür tartışmalarında ikinci önemli yaklaşım olan ve Edgar Schein'in önemli katkılarda bulunduğu işlevselci yaklaşımda, kültürün nasıl doğduğu hangi işlevlere sahip olduğu, nasıl yayıldığı ve değiştiği sorularına cevap aranır. İşlevselci yaklaşım, örgütü doğal bir sistem olarak görür ve gerekli işlevleri başarmak suretiyle örgütsel yaşamın süreceğini varsayar. Bu çerçevede örgüt kültürüne, örgütsel yaşama olan katkıları açısından bakılır. Edgar Schein'in örgüt kültürüne işlevselci yaklaşımı, değerler ve özellikle de varsayımlar üzerine odaklanır [Terzi,2000: 22].

Edgar Schein,örgüt kültürünü bir grubun dışı uyum sağlama ve iç bütünleşme (external adaption and internal integration) sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli düzeydeki temel varsayımlar olarak tanımlamıştır [Eren, 2001:135].

Schein'e göre kültür; belirli bir grubun dış uyum ve iç entegrasyon sorunlarını çözerken öğrendiği, geçerli sayılabilecek kadar iyi işleyen, dolayısıyla yeni üyelere bu sorunlarla ilgili doğru algılama düşünme ve hissetme biçimi olarak öğretilebilecek paylaşılan temel tavırlar örüntüsüdür.

Sembolik yaklaşım örgütlerde etkili bir anlamlar dizisinin yaratılması üzerine odaklanır. Sembolik yaklaşıma göre kültür/semboller olarak “örüntülenmiş anlamlar seti” “Paylaşılan anlam ya da semboller sistemi” tanımlanmaktadır. Smircich örgüt kültürünü semboller merkezli olarak anlamlandırmamız gerektiğini, kültürün insanların etkileşimlerinden bağlantısız bir şekilde oluşmadığını, insanların kültürü zihinlerinde oluşturduklarını ve zihinlerinde ne olduğunu tam olarak bilemeyeceğimizi belirterek, göstergeler veya sembollerini bilebileceğimizi ileri sürmektedir.

Rasyonalist, İşlevselci ve Sembolik yaklaşımların örgütsel paradigmaları ve örgüt kültürü anlayışları tablo 1 de görülmektedir.

Tablo 1: Örgüt Kültürü Tartışmalarında Teorik Yaklaşımlar

Kuramlar	Örgütsel paradigma	Örgütsel Kültür
Rasyonalizm	Örgüt başarının bir aracıdır.	Kültür örgüt amaçlarının başarılması için etkili bir araçtır.
İşlevsellik	Örgüt gerekli işlevleri icra ederek yaşamayı sürdüren bir topluluktur	Kültür, dış uyum ve iç bütünleşme ile ilgili işlevleri yerine getiren temel sayılılar ve paylaşılmış değerler örüntüsüdür.
Sembolizm	Örgüt sembolik eylemlerin karmaşık bir örüntüsünü ifade eden bir insan sistemidir.	Kültür.sosyal olarak inşa edilmiş semboller ve anlamlar örüntüsüdür.

Kaynak: Terzi, 23

Örgüt kültürünü, Louis “bir grup insan tarafından paylaşılan anlamlar demeti”; Alvesson “sosyal gerçeklik hakkındaki değerler ve sayılılar”; Deal ve Peterson “Örgütün tarihsel gelişimi içerisinde biçimlenmiş gelenekler, inançlar değerler örüntüsü”; Schwartz ve Davis “örgütteki grupların ve bireylerin davranışlarını güçlü bir biçimde şekillendiren normları yaratan, örgüt üyeleri tarafından paylaşılmış beklentiler, değerler ve inançlar kalıbı”; Wagner ve Hollenbeck “örgüt içerisinde temel değerler ve normlara dayalı ve örgüt üyelerinin örgütü anlamalarına yardım eden paylaşılmış algılar ve tutumlar”; Armstrong “örgüt içerisinde eylem ve etkileşim biçimlerini şekillendiren ve işlerin nasıl yapıldığını gösteren paylaşılmış inançlar, beklentiler ve varsayımlar örüntüsü”; Hofstede “bir grubu diğerlerinden ayırt edecek bir biçimde aklın kolektif olarak programlanması” olarak tanımlamışlardır [Terzi,2001: 22-24].

Örgüt kültürü, kimi araştırmacılarca kurum kültürü olarak da ifade edilmektedir.Örgüt yerine kurum terimini kullanan tanımlardan birine göre kurum kültürü;aynı kurumda çalışanların tutum,inanç,varsayım ve beklentileri ile bireylerin davranışlarını ve bireyler arası ilişkileri belirleyen faaliyetlerin nasıl yürütüldüğünü gösteren normlar demetidir [Erengül, 1997:27].

Bazı örgüt kültürü tanımlamaları şunlardır:

- Kurum tarafından benimsenen temel değerler
- Örgütün müşterilerine ve çalışanlarına yönelik politikasına kılavuzluk eden felsefesi
- Buralarda işlerin nasıl yapıldığına ilişkin ortak görüşler
- Aklın kollektif bir şekilde programlanması
- Örgüt üyelerince paylaşılan temel inanç ve varsayımlar
- İşin nasıl organize edilmesi ,otoritenin nasıl kullanılması ,insanların nasıl motive edilmesi gerektiğine ilişkin kuvvetli inançlar bütünü [Vural, 1998:40-41].
- Örgütte insanların nasıl davranması ve birbirini nasıl etkilemesi gerektiğini biçimlendiren, işlerin nasıl yapıldığını gösteren paylaşılan inançlar, tutumlar, tahminler ve beklentiler modeli.
- Örgütteki işler konusunda bir grup insanın sürekli biçimde paylaştığı duygular
- Bir örgütün temel değerleri ve inançları ile bunları çalışanlara ileten simge (sembol), seremoni ve mitolojilerin bütünü [Vural, 1998:40-41].

Bu kadar farklı tanım olmasına rağmen yine de bu tanımların ortak noktaları da vardır:

Yukarıdaki tanımlarda örgüt üyelerince paylaşılan bir değerler bütününden söz edilmektedir. Bu değerler bütünü, üyelere, doğru ya da yanlış,kabul edilebilir ya da kabul edilemez davranışların neler olduğu hakkında bilgi vermektedir.Yine kurum içindeki bu ortak değerler bütünüün örgütün üyelerince sorgulamadan doğru kabul edildiğidir.Yani kimse yazılı bir metin görmez ama varlığını bilir ve kabul eder.

Örgüt kültürünün içindeki sembollerin ,bunlara yüklenen anlamların, hikayelerin ve geçmiş olayların hem ortak kültürün oluşturulması hem de davranışları yönlendiren kültürel unsurlar olduğu üzerinde durulmaktadır [Sabuncuoğlu, 1998:29].

2.3. Örgüt Kültürünün Özellikleri

2.3.1. Örgüt Kültürü Öğrenilmiş Veya Sonradan Kazanılmış Bir Olgudur

Kültür nasıl bireylere doğuştan ya da genetik olarak geçmiyor, doğuştan itibaren öğreniliyorsa, bir organizasyondaki çalışanlar da çalıştıkları kurumun kültürünü işe alındıkları andan itibaren öğrenir ve süreç içinde bu kültürü benimseyerek kazanırlar.

Bu öğrenmede ve benimsemede üst yönetim, kurucular veya ortaklar, astlarla üstler arasındaki iletişim etkilidir. Zamanla bireyler başarılı amirlerin liderlerin davranışlarını benimser ve onların ekseninde eylem ve tutumlar sergiler [Eren,2001: 138].

2.3.2. Örgüt Kültürü Grup İçinde Paylaşılır Olmalıdır

Bir çalışanın işe alınmasıyla aslında kültürün paylaşılması başlamıştır. Bir elemanın gazetede gördüğü bir reklam şirketine metin yazarı olarak müracaat etmesi, işe alınması ve “ben burada emek harcıyıp buradan para kazanayım demesi” örgüt kültürüne ilk adımdır.

Kurum çalışanları işe geliş gidiş saatleri,çay kahve molaları, yıllık izin ve terfi politikaları ve iş dışında da bir araya gelmeleri ile ortak bir kültürü paylaşmaya başlarlar. Şirkette yaşadıkları mutlu ya da mutsuz anlar,başarı ve hezimetler, takdir ya da cezalar bir potada toplanır ve zamanla hikayeler ve mitlere dönüşerek grubun üyelerince paylaşılır ve aktarılır [Eren A.g.e.: 138].

2.3.3. Örgüt Kültürü Yazılı Bir Metin Değildir

Örgüt kültürü E.Schein isimli düşünürü göre üç katmana ayrılarak incelenir.Her katman kültürün yansıması ve anlaşılmasına katkıda bulunur. Birinci katman fiziksel düzen ve sosyal çevredir. Üretimde kullanılan teknoloji, iş akışı, iş düzeni, ofis düzeni, konuşulan

dil, toplantı odası düzeni, toplantıları yapma ve tartışma düzenidir. Buna üst katman diyor Schein. Orta katmanda ise davranışlara rehber olan ve sorunlara çözüm yolları oluşturan değer yargıları görmekteyiz.

Grup üyeleri yazılı olmayan bu değer yargılarını birbirleriyle konuşarak aktarırlar ve aşılarlar. Alt katmanda ise örgütte genel kabul görmüş varsayımlar vardır. İnanç ve değerlerin oluşmasında bu varsayımların üyelerce bilinmesi ve farkında olunması gerekir. Killman isimli düşünür de örgüt içindeki bu varsayımların ve gerçeklerin bilinmesi, kişilerin düşünce yapıları içinde yer alarak davranışlar için değer ve inanç sistemi oluşturulması gerektiğini savunur. Bunlar yazılı değildir [Eren,2001: 138-139].

Ancak en üst katmandan en alt katmana kadar varsayımların bilinmesi ve kabullenilmesi yani farkında olunması çok güçlü bir iletişim, paylaşım ve örgütsel öğrenmeyi gerektirir. Bu yapılmaz ise birey birçok şeyi farkında olmadan öğrenir, doğru olarak kabul eder ve basmakalıp şekilde uygulamaya koyar. Bilinçliliğin geliştirilmesi ve yayılması güçlü inançlar daha bilinçli davranışlar ortaya çıkarır. Bu nedenle örgütsel öğrenme ve paylaşım yazılı olmayan ve yazılı olarak ifade edilmesi zor olan örgütsel kültürde çok önem taşımaktadır [Eren,2001: 138-139].

2.3.4. Örgüt Kültürü Düzenli Bir Şekilde Tekrarlanan Davranışsal Kalıplar Şeklindedir

Kültürün öğrenilmesinde ve yayılmasında birbiri ile ilişkili, birbirini tamamlayan ve anlamlı hale getiren davranışsal kalıplar önemlidir. Çünkü kültür, inanç sistem ve değerlerin sonucunda ortaya çıkan üyelerce sergilenen, kendi içinde bir bütünlük sistem oluşturan davranış kalıpları sisteminden oluşmaktadır.

Örgütsel kültürün düzenli ve tekrar edilen, geçmişten bugüne, bugünden de geleceğe aktarılan bir yapısı vardır. Örgüt içinde üyelerin gösterdikleri ve diğer üyelere aktardıkları, kullandıkları diller, semboller seremonik hareketler çoğu zaman üyelerin otomatik olarak ve sorgulamadan aldıkları ve kabul ettikleri ortak davranış kalıplarıdır.

Bunların nedenleri örgüt üyelerine, zamanla, yeri geldikçe ve fırsatlar ortaya çıktıkça verilmeli, örgütsel öğrenme gerçekleştirilmeli ve öğrenen organizasyonların yöntem ve teknikleriyle aktararak pekiştirilmelidir [Eren, A.g.e.: 138-139].

2.4. Örgüt Kültürü İle İlgili Yaklaşımlar

2.4.1. Karşılaştırmalı Yönetim Yaklaşımında Örgüt Kültürü

Kültürü bir değişken olarak alan bu yaklaşımda kültür ve örgüt arasındaki ilişkiler incelenmiş, değişik kültürden gelen bireylerin tutum ve davranışlarındaki fark ve benzerlikler irdelenmiştir.

2.4.2. Durumsallık Yaklaşımında Örgüt Kültürü

Durumsallık yaklaşımında kültür, örgütün içinde olan bir değişken olarak ele alınmakta ve örgüt içinde geliştirilmiş inanç ve değer yargılarından oluştuğu kabul edilmektedir. Bu her iki yaklaşımda da örgüt kültürünü ilişkide bulunduğu dışsal ortam ile içsel özellik ve ilişkilere göre biçimlenen bir olgu olarak ele alınmaktadır. İlk yaklaşımda kültür ,ortamın bir parçası durumunda, davranışları belirleyen bir güç iken ikinci yaklaşımda örgütün içinde bulunduğu koşulların ve ilişkilerin oluşturduğu bir olgu olarak görülmektedir.

2.4.3. Kültürü Örgütün Kendisi Olarak Ele Alan Yaklaşımlar

Bu yaklaşım kendi içinde üç ayrı model olarak ele alınabilir. Bu yaklaşıma göre kültür örgütte olan bir değişken değil, örgütün bizzat kendisidir. Bu bakış açısına göre örgüt kültürünün sadece maddesel veriler aracılığıyla değil, daha çok sembolik, ifadesel ve düşünsel verilerle incelenmesi uygun olacaktır.

2.4.4. Örgütsel Özümleme

Bu yaklaşıma göre ,kültür, örgüt üyelerince paylaşılan özümsemeler veya bilgi ve inanç sistemlerinden oluşur. Bu yaklaşımda kültür, maddi unsurları, olayları, davranışları ve duyguları algılamada ve düzenlemede tek başına bir sistem olarak olarak düşünülmektedir. O halde kültür, örgüt içindeki grup ve birey davranışlarını yönlendiren temel inanç ve değerlerden oluşur. Bu yaklaşım, örgütü bilgi sistemi ve bilgi yönetimi sistemi olarak görmekte ve bilginin erişim ve paylaşım durumuna göre köklü örgüt kültürünün oluşturabileceğini savunmaktadır [Eren,1998:90].

2.4.5. Örgütsel Sembolizm

Bu yaklaşımda ise örgüt aynı bir toplum gibi ortak ifadeler ve semboller sistemi olarak tanımlanır. Bu yaklaşımın esasını ,örgüt üyelerinin ortamı yorumlama biçimleri ve bu konudaki tecrübelerinin onların davranışlarına yansımaları oluşturmaktadır. Bu örgüt kültürü yaklaşımı örgüt içindeki davranışların sosyalleşmesini anlamak ve örgüte yeni kabul edilecek üyelerin seçimi için bir sistem kurma açısından çok yararlıdır.

2.4.6. Yapısal / Psikodinamik Yaklaşım

Bu yaklaşımda ise, örgüt kültürü insanın bilinçaltında yatan düşünceleri toplumun bilinen sosyal düzenlemeleri birbirine bağdaştırdığı yapısal bir oluşumdur. Bu bakış açısıyla örgütsel kültürün incelenmesindeki amaç, bilinçaltındakilerle insanın düşünce yapısı arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmaktır. Bu yaklaşıma göre örgütü sadece bir takım fiziksel hareketlerin girdi, değişim, üretim ve çıktı gönderme mekanizması olarak görmemek, bunun kendine özgü inanç ve değerler bütünü oluşturduğunu kavramak gerekir.

Kültürü bir değişken olarak ele alan yaklaşımlarla bu yaklaşım arasındaki fark bu yaklaşımın örgütü kendine özgü sosyal inanç ve değerleri olan ve bir kültürü temsil eden varlık olarak ele almasıdır [Eren, 141-142].

2.5. Örgüt Kültürlerinin Sınıflanması

2.5.1. Güçlü Kültür-Zayıf Kültür

Örgütsel kültürleri, Deal ve Kennedy, Peters ve Waterman, Hofstede ve diğerleri güçlü ve zayıf kültürler olarak sınıflamaya tabi tutmaktadır.

Güçlü kültürlerde, politika kitapçıklarına, örgüt şemalarına ayrıntılı işlem ve kurallara daha az gereksinim duyulmakta, yol gösterici değerler açık ve seçik olarak belirlendiği için piramidin altındakiler ne yapacaklarını bilmektedirler.

Kötü performans gösteren kültürlerin de güçlü kültürleri vardır. Fakat bu kültür işlevsizdir. Çünkü bu kültürler çevre ve müşterilerden ziyade iç politika üzerine, insandan çok “sayılar” üzerine yoğunlaşmıştır (Peters ve Waterman, Deal ve Kenned) Savunmacı uygulamalar, işlevsiz kültürlerde yaygındır. Çoğu işgören gerçekten ne istediğini söylemekten çekinir ve çoğu da diğerlerinin duymak istediklerini söylerler. Bu durum “yenilikçi ol, risk al ama dikkatli ol” şeklinde örgüt içerisindeki bir çok mesajın birbirine karışmasına yol açar [Şişman, 1994:144].

Kültür işlevsizleştğinde bir çok örgütte görülen bazı bozguncu davranışların oluşmasına yardım eder ki bu davranışlar yıkıcı etkilerine rağmen örgüt içerisinde sürdürülürler. Bu davranışlara yeniliklere kasten direnme veya yenilikleri sabote etme, örgütün değişim kapasitesi hakkında olumsuz tavır takınma, daha kötüsü, bu tür davranışlar yalan söyleme, hile, çalma, korkutma ve diğerlerine zarar verme şeklinde görülebilir. Bu davranışlar olanaksız gözükmeyle beraber, örgütün zor problemlerinin kaynağı olarak sıklıkla kültürel destek bulurlar [Şişman, 1994:144].

Güçlü kültürlerde iş görenlerin yaratıcılık ve başarı güdülerinin teşvik edildiği, büyük ölçüde özerklik verildiği, yakın denetim biçimi yerine uzaktan denetim biçiminin tercih edildiği gözlenmektedir. Ayrıca güçlü kültürlerde, iş görenler arasında paylaşılmış ortak bir dil olduğu için planlanmış ve koordine edilmiş diğer eylemlerde yanlış anlaşılma oranı büyük ölçüde azalmaktadır [Şişman,Ag.e.:144].

Erdem'e göre güçlü kültürlerde, örgütün temel değerleri yoğun bir biçimde algılanır ve geniş bir biçimde paylaşılır. Alt kültürler arası bağlılık söz konusudur. Kültürel ağmitleri ve sembolleri kolaylıkla yayar. Moda akımlardan örgütü korur. Güçlü örgütlerin spesifik bir sonucu da iş gören devir hızının düşüklüğüdür.

Zayıf kültürlerde ise ortak bakış açısının yokluğu, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki kopukluklar, diyalog eksikliği, kuşku ve düşmanlık hisleri görülür. Bu örgütlerde kazanma beklentisinden çok kaybetme kaygısı gözlenir. Diğer yandan kültür kendi içerisinde çok güçlü de olsa, kapalı bir özellik gösteriyorsa, yenilikler ve değişimler engellenir ve örgüt yok olma riski taşır. Çünkü, değerlere bağlılık söz konusu olduğunda amaç kültürü korumaya dönüşecek içe kapanma ve durağanlık durumu ortaya çıkacaktır. Aşırı biçimde kültüre yönelme şeklindeki ben merkezci bir tavır, örgütün miyopluluğuna yol açarak çevresel gereklere uyum sağlamasını güçleştirecektir.

Güçlü örgütsel kültürlerde güçlü liderin etkisinin yanında iki temel faktör önemli bir rol oynamaktadır. Paylaşılabilirlik ve yoğunluk. Paylaşılabilirlik, örgüt üyelerinin aynı değerlere sahip olma derecesini, yoğunluk ise, örgüt üyelerinin bu değerlere bağlılık derecesini göstermektedir [Vural,1998:49].

Bir çok örgüt, yeni iş görenlerin örgüt felsefesini ve örgüt içi uygulamaları öğrenebilmeleri için oryantasyon programları uygular. Çünkü iş görenler kültürel değerleri paylaşmak için ne olduklarını bilmek isterler. Paylaşılabilirlik, ödüllendirme sisteminden etkilenir. Örgütlerin tanınma, yükseltme ve promosyon gibi verdikleri ödüller, değerlere bağlanma ve bu değerleri anlamaya yardım eder.

Yoğunluk derecesi, ödüllendirme sisteminin sonucudur. İş görenler yaptıkları işlerde örgütsel yollarla ödüllendirileceklerini algıladıkları zaman işe sarılma arzuları artacak, tersi durumlarda ise bağlılık dereceleri azalacaktır

Ödül kültürün güçlü bir göstergesidir. Örgütün ödül sistemi ve kültür, büyük ölçüde birbirlerine bağlı olduklarından ödül sistemi dikkatli bir biçimde uygulandığında, örgüt kültürünü etkileyen ve örgütsel değerlerin doğruluğunu gösteren ve onları şekillendiren bir araç olarak kullanılabilir.

Örgüt kültürü ve ödül sistemi arasındaki bağlılık kültürün ödül sistemini etkilemesi ve ödül sisteminin kültürü etkilemesi şeklinde karşılıklı bir iletişim çerçevesinde iki başlık altında incelenebilir.

Örgüt kültürünün ödül sistemine etkisi açısından; kültür, örgüt üyelerinin temel varsayımlar, değerler ve inançları ile ilişkili olduğundan mevcut ödül sistemini belirgin bir biçimde etkiler. Bir çok örgütte insan kaynakları felsefesinin görüntüsü sosyal eşitliğe karşı hiyerarşik anlayışla örüntülenmiştir. Bu durum, örgütte özel yemek salonları, dinlenme yerleri, park yerleri gibi statü yönelimli ödüllerin ortaya çıkmasına yol açar [Vural,1998:49].

Güçlü kültürün spesifik bir sonucu da iş gören devir hızının düşük olmasıdır. Güçlü bir kültürde örgütün neyi temsil ettiği konusunda iş görenler arasında yüksek bir fikir birliği vardır. Böyle bir amaç birliği bağlılığa sadakate örgütsel adanmışlığa yol açar. Bunlar sonuçta iş görenlerin örgütten ayrılma eğilimlerini azaltır [Robbins,1994:303].

Güçlü örgütsel kültürler iş görenler ve örgüt performansı üzerinde güçlü bir etki yapabilirler. Bu etki örgüt stratejisi, örgütsel yapı, mali analiz yöntemleri, liderlik gibi faktörlerden oluşan etkiden bile daha büyük olabilir.

Nelson ve Quick'e göre güçlü örgütsel kültürler, üç nedenden dolayı örgütsel performansı etkilemektedir.

1. Güçlü örgütsel kültürlerde tüm iş görenler ortak amaçları paylaşmıştır.
2. Güçlü örgütsel kültürlerde örgütsel değerler iş görenler tarafından paylaşıldığı için iş görenlerin güdülenme dereceleri yüksektir.
3. Güçlü örgütsel kültürler, bürokrasinin bunaltıcı (oppressive) etkileri olmaksızın bir kontrol sağlar [Terzi,2000:67-68].

2.5.2. Geert Hofstede'nin Kültürel Analizi

Kültür ve kültür farklılıkları üzerine yaptığı çalışmalarla tanınan Geert Hofstede ulusal kültürün örgütler açısından sonuçlarını inceleyerek kırk ülke üzerinde yapmış olduğu araştırmada elde ettiği sonuçları dört başlık altında incelemektedir.

1-Güç mesafesi özelliği: Ulusal kültürün bu boyutunda üzerinde durulan ana konu toplumdaki eşitsizliktir. Eşitsizlik farklı toplumlarda farklı sonuçlar doğurur. Eşitsizlik, refah, itibar ve güç gibi alanlarda kendini gösterebilir. Örgütlerde de eşitsizlik, kaçınılmaz ve görevle ilgilidir. Bu eşitsizlik ast üst ilişkileri içerisinde biçimlendirilir [Sargut,1994:122].

Hofstede'e göre güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda; toplumdaki eşitsizlikler azaltılmış, toplumdaki herkes birbirine bağımlı, hiyerarşi rollerin eşitsizliği anlamında olup, uygun bir biçimde oluşturulmuş, toplumun alt katmanında olanlar ile üst katmanında olan herkes birbirini kendisi gibi bir insan olarak görmekte, gücün kullanımı hukuki ve iyi ve kötüyü ayırt etmeye bağlı, herkes eşit haklara sahip, güçlü insanlar sahip olduklarından daha az güçlü görünmeyi denemekte, sosyal sistem sorgulanabilmekte, bir sosyal sistemi değiştirmenin yolu gücü yeniden dağıtmaktan geçmekte, değişik güç seviyesindeki insanlar kendilerini daha az tehdit içinde algılamakta, güçlü ve güçsüzler arasında gizli bir uyum söz konusu ve güçsüzler arasındaki işbirliği dayanışma temelinde oluşabilmektedir.

Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumların temel özellikleri ise şu şekilde sınıflandırılmaktadır. Eşitsizlik düzeninin olduğu bir dünyada herkes hak ettiği yerdedir.

Güçlüler ve güçsüzler bu düzenle korunmaktadır. Çok az insan özgür ve insanların çoğu ise diğerlerine bağımlıdır. Hiyerarşi varoluşsal eşitsizlik anlamındadır. Toplumun alt katmanlarında olanlar ile üst katmanlarında olanlar birbirlerini farklı kategorilerde görürler. Güç toplumun temel gerçeğidir ve iyi ve kötünden önce gelir. Gücün hukuksallığı tartışılmaz. Güç sahipleri ayrıcalıklı olmaya hak kazanırlar. Güçlüler olduklarından daha fazla güçlü görünmeye çalışırlar. Güçsüzler (underdog) kınanır. Sosyal bir sistemi değiştirmenin yolu güç sahiplerini değiştirmektir. Birilerinin gücü diğer insanlar için potansiyel bir tehdittir ve nadiren güven duyulabilir. Güçlü ve güçsüzler arasında gizili bir çatışma vardır. Güçsüzler arasındaki işbirliği insanların birbirlerine olan güveninin düşük olması nedeniyle zordur.

Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlardaki örgütlerde, katı bir merkezileşme, sivri bir örgütsel yapı, çok sayıda denetleyici kadro, büyük bir ücret farklılaşması, alt kademelerde düşük nitelik ve beyaz yakalıların mavi yakalılara oranlara daha yüksek statüye sahip olduğu görülmektedir. Türk toplumu Hofstede'nin yapmış olduğu araştırmada güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlar arasında yer almaktadır.

Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlardaki örgütlerde biçimsel iletişim yukarıdan aşağıya doğru işler. Biçimsel yatay iletişim yoktur. Bu sistemlerde belirsizlik güç mesafesi aracılığıyla azaltılır. Örgütte kimin kimler üzerinde yetkisi olduğu açıkça belirlenir. Güç mesafesini de büyütende bu durumudur. Örgütler tüm işlemleri açık ve seçik olarak tanımlarlar [Sargut,1994:122].

2-Belirsizlikten kaçınma özelliği: Kültürün bu boyutu bir toplumun belirsizlikten ne ölçüde kaçındığını ifade etmektedir.

Toplumlarda aşırı belirsizlik tahammül edilemez bir gerilim yaratır ve toplumlar bu gerilimle başa çıkma yöntemleri geliştirirler. Bu yöntemler, din, teknoloji ve hukuk alanları ile ilgilidir. Teknoloji, insanın yarattığı maddi şeyleri, hukuk sosyal davranışa rehberlik eden formal ve informal kuralları, din bilinmeyenin bilgisini gösterir. Belirsizlikle başa çıkma yolları toplumların kültürel mirasıyla ilişkilidir. Belirsizlikle başa çıkma yolları okul, aile gibi temel kurumlar vasıtasıyla transfer edilir ve

desteklenir. Örgütler açısından belirsizlik kavramı, sıklıkla çevre kavramıyla ilişkilendirilir. Belirsizliğin kaynağı olarak çevre, örgütün doğrudan kontrolü altında olmayan her şey olarak ele alınır.

Hofstede'ye göre belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda, toplumda düşük kaygı düzeyi, günlük yaşamla ilgili iyi niyet, düşük iş stresi, değişime düşük duygusal tepki görülür. Örgütlerde işverene sadakat bir erdem olarak kabul görmez, kuşaklar arasında az bir mesafe vardır. Yöneticiler yaş kriterinden başka kriterlerle de seçilebilir. İş görenlerde yüksek risk alma, bireysel ilerlemeler için güçlü bir ihtiras bulunur. Yöneticinin yönettiği alanda uzman olması gerekmez. Hiyerarşi pragmatik nedenlerden dolayı çığnenebilir. İş görenler arası yarışma doğru ve haklı olarak kabul edilir.

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda, toplumda yüksek kaygı düzeyi, gelecek hakkında yüksek kaygı, yüksek iş stresi, değişime yüksek duygusal tepki gösterilir, kuşaklar arasında mesafe büyüktür. Örgütlerde, yöneticiler yaş temeline göre seçilirler. İş görenlerde düşük risk alma, bireysel ilerlemeler için düşük ihtiras görülür. Örgütlerdeki hiyerarşik yapılar açık olmalı ve hiyerarşik kurallar uygulanmalıdır. Örgüt kuralları ihlal edilemez, iş görenler arası yarışma duygusal olarak kabul görmez.

Hofstede'nin araştırmalarında Türkiye, belirsizliğe toleransın düşük olduğu ülkeler arasındadır. Ülkemizde yaygın olan yaşam boyu istihdam kavramı, belirsizlikten kaçınmanın doğal bir sonucu olarak değerlendirilebilir [Terzi,2000:67-68].

3-Bireycilik/kollektivizm özelliği: Kültürün bu boyutu bir toplumdaki insanların bir arada veya toplu olarak gösterdikleri davranışları ile ilgilidir.

Hofstede'ye göre bireycilik belirli bir toplumda topluluk veya bireyler arasındaki ilişkileri tanımlar. Çekirdek aileler, büyük aileler ve kabileler gibi insanların birlikte yaşama yollarını yansıtır. Bazı kültürlerde bireycilik kutsanır ve mutluluğun kaynağı olarak görülürken, bazılarında ise yabancılaşma olarak görülür. Bireycilik insanın

zihinsel yapısını, ailenin yanı sıra eğitim, din ve politik örgütlerin işlevlerini de etkiler. Kollektivist değerlerin yüksek olduğu toplumlarda, bireyler bir aileyi ve bir klanı devam ettirmek ve büyütmek için doğarlar. “Biz” tercih edilir. Kimlik, sosyal sistem içerisinde şekillenir. Grup kararlarına inanılır.

Bireysellik değerlerinin yüksek olduğu toplumlarda herkes kendisine ve en yakın ailesine dikkat eder. “Ben” tercih edilir. Kimliğin temeli bireydir. Birey kendi kararlarına inanır.

Örgütlerde ise bir toplumun üyelerinden beklenen bireysellik/kollektivizm ile ilgili yaygın bir norm, iş görenler arasındaki ilişkilerin doğasını güçlü bir şekilde etkileyecektir. Daha kollektivist toplumlarda bulunan örgütlerdeki iş görenlerde daha güçlü bir duygusal bağ aranır. Toplumlardaki bireycilik/kollektivizmin derecesi örgütlerde iş görenlerin örgütsel kurallara uyma nedenlerini de etkileyecektir. Kollektivist değerlerin yaygın olduğu örgütlerde “moral” bağlılıklar, bireyselci değerlerin yüksek olduğu örgütlerde ise “kâra dayalı” (calculative) bağlılıklar oluşabilir. Ayrıca örgütlerde bireyselliğin derecesi, sosyal normların yanı sıra iş görenlerin eğitim biçimi, örgütün tarihi ve alt kültürlerine de bağlıdır. Küçük örgütlerde morale dayalı bağlılıklar, büyük örgütlerde ise kâra dayalı bağlılıklar görülebilir.

Hofstede'nin araştırmalarında Türkiye güç mesafesinin yüksek bireyselliğin düşük olduğu ülkeler arasında yer almaktadır [Sargut,1994:120].

4-Eril (masculen) dişil (feminen) özellikler: Kültürün bu boyutu toplumdaki cinsiyetlere yüklenen rolleri ifade etmektedir.

Cinsiyet rolleri, aile okul ve akran grupları içerisinde sosyalizasyon yoluyla transfer edilir. Yetişkinlik öncesi sosyalizasyon erkekler için daha iddiacı, kadınlar için daha terbiye edici bir şekilde oluşabilir. Örgütlerde cinsiyetler açısından yükselme fırsatları ve örgütsel amaçların algılanması arasında bir ilişki vardır. Dişil özelliklerin yüksek olduğu toplumlardaki iş hayatında, düşük iş stresi ve iyi ücret alan kadınlara sık

rastlanmaktadır. Eril özelliklerin yüksek olduğu toplumlarda ise, yüksek iş stresi görülür. Çalışma hayatında yüksek ücret alan kadınlara sık rastlanmaz.

Toplumlar da genellikle dişil özelliklerle ilişkili kavramlar, şefkatli, merhametli, nazik sadık, çocuklara karşı sevgi dolu olmak başkalarına karşı duyarlılık olarak ifade edilirken, eril özellikler ise, yükselme tutkusu, dediğim dedik tavır, yarışmacı olmak, egemen ve baskıcı tavır takınmak, kendine güvenli, bağımsız ve tavır koyucu olmak öne çıkmaktadır. Hofstede'nin araştırmalarında Türkiye erillik/dişilik ayrımının orta sınırına yakın bir ülkedir. Kuşkusuz bizim gibi kadınların yaşamadığı varsayılan bir erkekler toplumu için bu sonuç kuşku ile karşılanabilir. Fakat dişil özelliklerin olumlu çağrışımları kapsadığı anlaşılmaktadır. Nitekim Sargut Hofstede'nin araştırmasını test etmek üzere üniversite öğrencileri üzerinde yapmış olduğu bir araştırmada, kız öğrenciler geleneksel kadınsı değerlerin egemen olduğu tavır ve davranışları eksiksiz sergilerken erkeklerin aynı oranda olmasa bile kadınsı sayılan değerleri erkeksi değerlerden önde tuttukları görülmüştür [Sargut,1994:120].

Erdem Hofstede'nin ulusal kültürlerin özelliklerini ölçmede kullandığı anketi kullanarak Türk işletmeleri üzerinde yapmış olduğu araştırmada Hofstede'nin çalışmalarının sonuçlarında olduğu gibi, Türk işletmelerinde güç mesafesi, belirsizlik kontrolü yüksek ve kolektivistliğe doğru bir eğilim saptamıştır. Eril ve dişil özellikler yönünden Hofstede'nin bulgularından farklı bulgular elde edilmiş,Türk toplumu daha dişil özellikler sergileyen bir toplum özelliği göstermiştir. Ancak araştırmacı, bu sonucun ihtiyatla karşılanması gerektiğini, örgütlerdeki kültürün sadece toplumsal değerlerle açıklanamayacağını ve örgütün çevre faktörlerindeki döneme ilişkin değişikliklerden etkilendiğini ileri sürmektedir [Sargut, A.g.e:120].

2.5.3. Harrison ve Handy'nin Örgütsel Kültürler Sınıflaması

Örgütsel kültür sınıflamalarından bir diğeri Harrison ve Handy'nin yapmış olduğu sınıflamadır. Bu araştırmada Harrison ve Handy yaklaşımı birlikte ele alınmıştır. Çünkü Harrison kültürleri, güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü olarak

sınıflamaktadır. Handy modelinde kültürler Yunan mitolojisindeki tanrı isimleriyle ifade edilmekte ve Harrison modeliyle örtüşmektedir.

1. Rol Kültürü (Apollo): Rol kültürü sıklıkla bürokrasi ile anılmaktadır. Aşırı derecede biçimsel ve merkezidir .

Bu kültür ayrıntılı işlemler, yetki tanımlamaları, iletişim prosedürleri, anlaşmazlıkları çözme konusunda yazılı kurallar koyma gibi özellikler taşır. Bu kültürde rol veya iş tanımlaması o işi yapan iş görenden daha önemlidir. Hiyerarşik güç bu kültürde ana güç kaynağıdır. Kişisel güç hoş görülmez ve uzmanlık gücü ancak yerinde hoş görülür. Roller ve prosedürler temel etkileme mekanizmalarıdır. Bu kültürün etkililiği iş görenlerin kişiliklerinden ziyade, sorumluluklar ve işbölümünün rasyonelliğine bağlıdır. Rol örgütü sabit bir çevrede bulunduğu sürece başarılı olabilecek, çevre oligopol ve monopol özellikler gösterdiği ölçüde başarısını sürdürecektir.

Bu kültürün resmi kuruluşlarda ve sigorta şirketlerinde görülebileceği söylenebilir.

2-Görev Kültürü (Athena): Görev kültüründe bir görev etrafında organize edilmiş disiplinler arası görev gruplarına önem verilir. Katılanların kendilerini disiplinize ettiği merkezi olmayan çalışma yolları esastır .

Görev kültürü, gruplara ve proje takımlarına son derece uyarlanabilen bir özellik gösterir. İş görenler bu kültürde işleri üzerinde yüksek derecede bir kontrole sahiptir. Bu kültürde esnek ve duyarlı çevreye uygunluk esastır. Görev örgütlerinde kontrol zordur. Esas kontrol insan, kaynak ve proje tahsisi anlamında tepe yöneticilerin elinde bulunur. Önemli projeler zaman ve materyal kısıtlamasıyla bu projeyi yürütebilecek en iyi kişilere verilir. Günlük kontroller az miktarda kültürel normları çiğnemenin prosedürler ve çalışma yöntemleri üzerinde yapılabilir [Terzi,2000: 54].

3-Güç Kültürü (Zeus): Bu kültür merkezi otoriteden yayılan etki ve güç vasıtası ile merkeze bağlıdır. Bu örgütler merkezi güç kaynaklarının isteklerine göre hareket edip, teamüllere göre çalışırlar. Bu örgütlerde çok az rol, bürokrasi ve prosedür vardır.

Kontrol merkeze çağırma veya merkez tarafından görevlendirilen önemli kişiler vasıtası ile geniş bir biçimde merkez tarafından yapılır. Bu örgüt ve kültürlerin çabuk hareket etme ve tehlikeye reaksiyon gösterme yetenekleri vardır. Bu tür kültürler 19.yüzyıl Amerika'sında var olan çete örgütlerinde (robber-baron) ve günümüz bazı mal, ticaret ve finans örgütlerinde görülmektedir.

4-Birey Kültürü (Dionysus):Bu kültürde birey odak noktasıdır. Var olan örgütsel yapı, örgüt içerisindeki bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak ve desteklemek için vardır. Bu kültür avukatlık büroları, küçük danışmanlık şirketleri ve sivil toplum örgütlerinde görülebilir.

Güç, görev ve rol kültürlerinde iş görenler örgüt için çalışırlar fakat bu kültürde iş görenler örgüt için değil, örgüt iş görenler için çalışır. Modelin simgesi bir daire içinde yer alan birbirinden uzak olan noktalardır. Bu kültür genellikle profesyoneller tarafından tercih edilen bir sistemdir. Dionysus taraftarları patron tanımazlar. Yöneticilik bu tür bir kültüre sahip örgütte ev işleri gibi günlük bir görevdir. İşten çıkarma ve herhangi bir biçimde ceza verme önderin yetki sınırlarının çok uzağındadır. Terfi ve seçim gibi karar vermeyi gerektiren bazı konular bile, tümüyle eşit iş görenlerin oluşturduğu gruplar tarafından gerçekleştirilir. Bu kültür, herkesin kendi işini yaptığı, kimsenin başkasına karışmadığı, en önemlisi de kişilerin faaliyet gösterdikleri örgüt dışında da varlıklarını koruyabilmelerinin mümkün olduğu ortamlarda işlerliğini korur. Ancak bu kültür geliştikçe, bütün işgörenler bu kültürün sağladığı yararlıardan faydalanmak isterler ve sorumluluktan ve risklerden kaçınmanın tadına varırlar [Terzi,2000:55].

2.5.4. Deal ve Kennedy'nin Örgütsel Kültürler Sınıflaması

1-Yüksek risk-hızlı geri bildirim kültürü (The tough-guy -macho culture): Bu tür kültürde bireyler yüksek risk alır ve hareketlerinin doğruluğu veya yanlışlığı hakkında hızlı geribildirim elde ederler. Yüksek risk ve hızlı geri bildirim olduğu bir çevrede, bir gece içerisinde bahtlı veya bahtsız bir insan olunabilir. Polis departmanları, tehlike

yaşamak veya ölmek olduğu için bu tip kültürün en bariz örneğini oluşturur. Cerrahlar içinde aynısı söylenebilir. Bu tip kültürlerle kozmetik, reklamcılık, televizyonculuk, filmcilik, yayıncılık gibi sektörler örnek verilebilir. Bu sektörlerde mali risk yüksek geri bildirim hızlıdır. Bu kültürün olduğu örgütlerde sloganlar “en büyüğü” “en iyisi” şeklinde yansıtılır .

Bu kültürlerde başarısızlığın maliyeti çok yüksek olduğundan örgütsel efsaneler kahramanların etrafında bazen artan ve bazen azan bir şekilde oluşturulur. Ritüeller önemlidir ve sıklıkla bir batıl inanç şeklinde gelişebilir (gökdelenlerin 13. katı olmadan inşa edilmesi gibi). Bu kültürler, örgütteki yıldız insanlar etrafında şekillenir.

2-Düşük risk- hızlı geri bildirim kültürü (Work hard/play hard culture): Bu tür örgütlerde işgörenler çok az risk ve hızlı geri bildirim alırlar. Bu kültürün temel ilkesi müşteriler ve onların temel ihtiyaçlarıdır. Tough-guy -macho kültür “bir dağ bul ve ona tırman” biçiminde ifade edilirse, “work hard/play hard kültür” “bir ihtiyaç bul ve onu gider” şeklinde ifade edilebilir.

Bu tür kültürlerin bulunduğu örgütlerde müşteri hizmetlerinin kalitesi yüksektir. Bilgisayar üreten şirketlerde, büyük şirketlerin satış birimlerinde görülebilir .Bu kültüre sahip örgütlerin kahramanları, iyi konuşabilen etkili satış elemanlarıdır. Ayrıca bu kültürde takım çalışması önemlidir .

3-Yüksek risk- yavaş geribildirim kültürü (Best your company culture): Bu kültürde hayat, yüksek risk fakat yavaş geribildirim üzerine kuruludur. Buradaki yavaşlık örgüt ürünlerinin sonuçları hakkında örgüt üzerinde az baskı olduğu anlamında değil, yavaş damlayan su işkencesi kadar sürekli olduğu anlamındadır.

Hayata geçirilecek bir projenin sonuçlarının iyi gidip gitmeyeceğini bilemeden bir örgüt bir projeye büyük miktarlarda para yatırarak, projeyi test eder ve geliştirir. Projenin üretim aşaması, test aşaması ve piyasaya sunulması devresindeki geri bildirim uzayarak aylar hatta yıllar alır. Bu örgüt kültürü büyük petrol şirketlerinde, havacılık ve uzay sanayiinde ve harp sanayisinde görülebilir [Deal ve Kennedy, 1982, 116-119].

Bu tür kültürler, yüksek kalitedeki icatlara yol açar ve ülke ekonomisinin gelişmesine yardım eder. Fakat bu çok yavaş ilerleyen bir süreçtir [Deal ve Kennedy, 1982, 116-119].

4-Düşük risk -yavaş geribildirim kültürü (Process culture): Bu kültür kamu örgütleri, mali hizmet örgütleri ve bankacılık sektöründe popüler olan bir örgüt kültürüdür. Bu tür kültürün bulunduğu örgütlerde geri bildirim yoksunluğu iş görenleri ne yaptıklarına değil, yaptıkları şeyi nasıl yaptıkları üzerine odaklaştırır. Bu süreçte iş görenlerin ne yaptıklarını ölçmek zordur. Süreçlerin kontrolü kaybedildiğinde bu kültürün diğer bir adı bürokrasi olarak ifade edilebilir .

Bu kültürde hiyerarşik kademeler arasındaki ayırım ve unvanlar önemlidir. Örgütsel hikayeler başarılı olamayan reformcular hakkında anlatılmasına rağmen, bu kültüre sahip örgütlerde çok sayıda örgütsel kahraman yoktur. Sloganlar muhafazakarlığı ve dürüstlüğü vurgular. Herhangi bir değişim çabası olağan uygulamalarla mevcudun devamını sağlayabilmek için engellenir [Eren, 2001:153-155].

2.6. Örgüt Kültürü Modelleri

2.6.1. Parsons Modeli

Amerikalı sosyal psikolog T. Parsons, örgüt kültürünün incelenmesinde ve oluşturulmasında sosyal değerlerin katkıları üzerinde durmuştur. Parsons, sistem yaklaşımında sosyal sistemlerin karmaşıklığını, işleyiş mekanizmasını ve alt sistemlerin üst sistemlere bağlılığı konusunu inceleyen ve kuram geliştiren değerli bir sosyologtur. Parsons'un modelinde dört fonksiyon vardır. Bunlar, uyum (adaptation), amaca ulaşma (goal attainmen), bütünleşme (integration) ve yasallık (legitimacy) adlarını taşımaktadır. Bu dört fonksiyonun İngilizce isimlerinden dolayı model "AGİL" adıyla anılmaktadır. Parsons her sosyal sistemde bu fonksiyonların bulunması gerektiğini savunmaktadır [Eren,2001:142-146].

Parsons'a göre her sistemin bağılı olduğu bir üst sistem ve kendisinin de içinde alt kısımları veya sistemi vardır. Sosyal olarak uyumu ve çalışmayı sağlamak için sistem alt sistemleri ile bütünleşmeli, topluma ve ortama uyum sağlamalıdır. Bir sistem toplumca dışlanmamak için topluma yararlı olmalı ve onun tarafından kabul edilmelidir. Buna yasal olarak "tanıma" adı verilmektedir [Eren,2001:142-146].

2.6.2. Schein Modeli.

Schein'e göre örgütsel kültürün üç ana işlevi vardır.

1. Örgütün dış çevreye uyum sorunlarını çözme.
2. Örgütün çevreyle bütünleşme (entegrasyon)sorunlarını çözme.
3. Çevresel belirsizlikleri azaltma ,endişeleri giderme ve korkuları yenme.

aa) Örgütün dış çevreye uyumu ve varlığını devam ettirebilme sorunlarını çözme.

1. **Görev ve strateji:** Ana görevin birincil işlevi açıkça veya üstü kapalı olarak belirtilmiş değer ve fonksiyonların çevreye duyurulması ve bunların çevre tarafından anlaşılması.
2. **Amaçlar:** Ana hedeften türetilmiş amaçlar üzerinde fikir birliğine varılması.
3. **Araçlar:** Hedeflere ulaşmada kullanılacak araçlar/yöntemler(örgüt yapısı, işgücü dağılımı,ödüll sistemi,yetki sistemi vs.)üzerinde anlaşmaya varılması.
4. **Ölçme:** Örgütün veya grubun amaçlarını ölçmede kullanılacak başarı değerlendirme ölçüleri ve kontrol sistemleri üzerinde ortak bir karara varılması.
5. **Düzeltilme:** Amaçlara ulaşamadığı durumlarda düzeltici ve sapmayı önleyici çabalar hakkında bir anlaşmaya varılması [Eren, 142.-144].

Burada en önemli uyum sorunlarından biri amaçları ve misyonun çevreye uyumlu ve tutarlı olarak belirlenmesi ve buna uygun stratejiler belirlenmesidir [Eren, 142.-144].

bb)Bütünleşme (entegrasyon) sorunlarını çözmek için yapılacak faaliyetler.

1. Ortak dil ve kavram birliği:Grup üyelerini birbirine bağlayan ,iletişim sağlayan bir husustur.Aksi halde üyeler birbirini anlayamayacağı için bir sosyal örgüt veya grup varlığından söz edilemez.
2. Grup sınırları ,gruba dahil olma ve kabul edilmeme ölçüleri: Kültürün en önemli unsurlarından biri örgüte üye olma standartlarının geliştirilmesidir.Üyeler böylece örgütsel sınırlarla ve örgütte kalma koşullarını ve nedenlerini anlarlar.
3. Güç ve konum: Örgütlerde hiyerarşik mevkilerin ve yetkilerin nasıl elde edileceği,terfi sisteminin ölçülerinin neler olacağı bellidir.Bu konuda örgüt üyeleri uyumun sağlanmasına yardımcı olacak ortaya çıkabilecek muhtemel anlaşmazlık ve çatışmaların önüne geçecektir
4. Kişisel ilkeler,arkadaşlık ve sevgi: Örgütlerde bireyler arası ilişkiler,arkadaşlık ve sevgi bağları oluşturmak ,birlikte iş yapmak ve duygusal bakımdan tatmin olmak için gerekli ortamın kuralları oluşturulmalıdır.
5. Ödüller ve cezalar: Örgütlerde hangi hareketlerin iyi ve arzu edilen ,hangi davranışların arzu edilmeyen olduğunu ,hangi davranışların maddi veya manevi ödül kazandıracığını ,hangi tutumların cezalandırılacağını veya ödüksüz bırakılacağını belirlemek gerekir.
6. İdeoloji ve din: Bütün örgütler ,diğer tüm sosyal gruplarda olduğu gibi açıklanamayan bazı olaylarla karşılaşılır. Bu olayların grup üyeleri tarafından yorumlanabilecek bir ideolojik veya yorumlanamayan durumların oluşturduğu endişe ve korkuları ortadan kaldıracaktır [Eren, 2001:142-146].

cc)Endişeyi azaltma.

Örgüt kültürünün en önemli görevi, çevredeki belirsizliklere karşı bir filtre rolü oynaması, bu belirsizliklerin azaltılması veya en azından etkilerini hafifletmesidir. Birey çevreden gelecek tehdit ve tehlikelerin önemli veya önemsiz olduğunu düşünmeden korkuya kapılabilir. Ama birey öncelikli görevlerini, hedeflerini, amaçlarını, amaçlarına ulaştıracak araçları ve bunlar arasındaki öncelik ve ilişkileri bildiği zaman kendine gelen tehditleri ayıklar ve başa çıkarmak için varsayımlar geliştirir. Kültürün temelini

oluşturan bu kriterler çevrenin, birey için anlam ifade eden bölümlerini algılamasında bir filtre rolü görmekte ve bu sayede bireyin belirsizlikler karşısında endişe ve korkuları azalmaktadır. Kültürel değişimlere karşı olan tutumlar da endişeyi azaltma ,korkuları yenme iç güdüsü ve eğilimlerinden kaynaklanmaktadır [Eren, 2001:142-146].

2.6.3. Kilmann Modeli

Kilmann, örgüt kültürünü sosyal bir enerji olarak tanımlar. Kilmann'a göre kültür, örgütsel bürokrasiyi yorumlama işlerini de yerine getirmektedir. Böylece, örgüt kültürü, tüm karar sistemleri ve mekanizmaları ile çalışanların iş görme arzularını ve iş verimlerini etkilemektedir. Çünkü örgüt kültürü, örgüte hakim olan inançların ve örgüt ikliminin davranışlara yansımalarıdır.

Kilmann kültürün işlevsel iki ayrı yönünden söz eder.

1. Eskiden işlevsel olan bürokratik kültürler:Bu kültürlerde hiyerarşik yapı oturmuş,yetki ve sorumluluklar belirlenmiş,kontrol sistemleri oturmuştur.Bu firmalar yaşam eğrilerinde olgunluk düzeyine ulaşmıştır.Bu şekilde oluşmuş bir kültürü değiştirmek zordur.
2. Bugün daha çok önem verilen yenilikçi kültürler:Bu kültüre sahip firmalar değişim gelişim ve yeniliği temel alırlar.Durmuş,oturmuş bir bürokratik kültür yerine dinamik ve koşullara göre değişen bir kültürden söz edilir.Bu kültürlerde liderler etkin rol oynar. Liderin cesareti,yenilikçi ruhu firmayı da etkileyecektir [Eren,A.g.e. 146-147].

2.6.4 . Quinn ve Cameron Modeli

Örgütsel başarı ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi inceleyen Quinn ve arkadaşları "Rekabetçi Değerler" adını verdikleri bir model geliştirmişlerdir.Bu modelin temelinde örgütsel etkinlik için bireylerin sahip oldukları değer yargılarının ampirik analizi

yatmaktadır. Quinn ve Cameron'a göre kültür, değer yargıları, varsayımlar ve yorumlamalarla ifade edildiğine göre kültür tipleriyle ilgili bir model kabul edilebilir.

Şekil 1. Örgütsel Kültür Tipleri İle İlgili Rekabetçi Değerler Modeli



Kaynak: Quinn ve Cameron (1983)ten alınmıştır [Eren, 2001:149].

2.6.5. Miles ve Snow Modeli

Bu düşünürler örgütlerin gelenek ve alışkanlıklara göre sahip olduğu bu özellikleri birbirinden farklı dört kültür grubunda toplamaktadır [Eren,2001, 146-147].

1. Koruyucu kültür tipi: Örgüt,muhafazakar inanç ve değerlere sahiptir. Bu nedenle düşük risk stratejisi tercih edilmekte, yöneticiler güvenli pazarlarda faaliyette bulunmaya özen göstermektedir. Güvenli pazarlar ifadesi, geniş pazar ve müşteri yelpazesi yerine firmanın dar bir pazara yoğunlaşmayı tercih ettiği anlaşılmaktadır. Bu kültürdeki firmaların strateji oluşturma, planlama, analize önem verme mevcut sorunları daha önce denenmiş ve başarıya götürmüş yöntemlerle çözmeye eğilimleri vardır.

2. Geliştirici kültür tipi: Bu tip örgütler yenilikçidir.Bu tip firmaların yöneticileri yeni ürünler üretmek, yeni pazarlara girmek eğilimindedirler ve riske girmekten hoşlanırlar. Bu kültür sürekli değişimin ve belirsizliğin yarattığı risk ve fırsatları yakalamayı hedef aldığı için yöneticiler, yüksek rekabetten ve rakiplerin sert tepkilerinden kaçınmamaktadırlar.

3. Analizci kültür tipi: Bu tip kültürlerde denge ve değişim gibi iki yön vardır. Denge biçimsel yapılar oluşturma ve mevcut faaliyetlerin etkinliğinin araştırılmasına ilişkindir. Değişim ise, rakiplerin faaliyet ve stratejileri kontrol edilerek ve onların davranış ve fikirleri dikkate alınarak geliştirilen temkinli stratejilerdir.

4. Tepki veren kültür tipi: Bu tip örgütlerde değişim baskıları rakiplerden ve çevreden gelmekte,ancak buna yöneticiler etkili biçimde cevap verebilme yeteneğinden yoksun bulunmaktadır. Yöneticiler bıçak kemiğe dayanınca, ortaya yeni bir kriz çıktığında, firmaya hissedarlardan ,müşterilerden gelen baskılar nedeniyle ürün ve pazarlarda diğer işletme fonksiyonlarında ayarlamalar yapmaktadır.

Tablo 2. Kültür Tipi, Strateji Ve Yöneticilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler Tablosu

Kültür Tipi	Özellikleri	Strateji Oluşumu ve Niteliği	Yönetici veya Lider Tipi
Koruyucu	Muhafazakar inançlar ve düşük strateji güvenli ve dar bir pazara yoğunlaşma ,mevcut faaliyetin etkinliğini iyileştirmeye önem verme.	Geçmişten geleceğe,analize ve planlamaya önem verme	Güveni ve istikrarı ön planda tutan,riski sevmeyen.
Geliştirici	Yenilikçilik,yeni fırsatlar arama,yeni alanlara girme ,yüksek risk stratejisini benimseme ,değişim ve belirsizlik yaratarak rakipleri zorlama.	Girişimci,gelişme ve büyüme.	Reformcu,değişimci,atılımcı,risk alıcı.
Analizci	Kararlı ve dengeli olma yanında değişimi de birlikte yürütme 1.Dengeliklik,biçimsel yapılar ve içsel etkinlik araştırması. 2.Değişim,rakiplerin faaliyetlerini kontrol edip,fikir geliştirme.	Endüstri ve rakiple beraber büyüme ve faaliyeti uyarlama.	Temkinli ,rakibi izleyici ve risk alıcı.
Tepki verici	Rakiplerin değişim baskılarına etkili tepki gösterme ve yeteneksizliği.Krizleri önlemek için yapılan ayarlama ve düzeltme stratejileri.	Krizi atlama, faaliyeti uyarlama ve tasarruf.	Zorunlu hallerde risk alıcı.

Kaynak: Eren, 2001:157

2.6.6. H.Oichi'nin "Z" kültürü Modeli

Japon asıllı Amerikalı yönetim düşünürü William Oichi "Z teorisi" başlıklı kitabında yönetim felsefesine yeni bir boyut getirmiştir. Amerikan tipi yönetim modeli (A) ile (J)

yönetim modelini irdelemiş ve ortaya koyduğu bu yeni modeli (Z) teorisi olarak adlandırmıştır. Önce kendine özgü ve katılımcı olan (J) kültür Japon yönetim uygulamalarını açıkladıktan sonra bu yönetim biçiminin Amerikan tarzına nasıl uyarlanacağını da izah etmiştir [Aktan, 2000:67].

(Z) teorisi temel üç noktaya dayanır:güven,düşünceli ve zeki olabirlik ve yakınlık.Diğer belli başlı özellikler ise,

- (Z) tipi kültürde Japon kültüründe olduğu gibi hayat boyu istihdam imkanları mevcuttur. İşletmeler isterlerse bünyelerinde çalışan insanları emekli olana kadar tutmaktadır, (A) da ise kısa süreli istihdam belirgindir. Bu firmanın çevresel prestij ve başarısı, uyguladığı etkin personel politikasına bağlıdır. IBM, HP, GE gibi dev Amerikan işletmeleri buna örnektir.
- Bu örgüt tipinde bireysel kararlar yerine Japon işletmelerinde olduğu gibi katılımcı yönetim tarzı benimsenmektedir.
- (Z) tipi kültürde yatay ve dikey rotasyon sistemi uygulanmaktadır.Ancak bu sistem Japonlarda olduğu gibi tüm departmanlarda uygulanan rotasyondan çok teknik departmanların (ar_ge, bakım onarım) ve idari departmanların (muhasabe, pazarlama, finans, insan kaynakları) kendi aralarında rotasyon uygulamaları yaparak orta ölçüde uzmanlık uygulamaları ve terfi sistemlerinin kullanılması şeklindedir.
- (Z)tipi kültürde yükselme hızlı değil, (J) ye benzer biçimde yavaştır [Aktan, 2000:67].

Ouchi bu yeni kültür tüpü ile çokça Japon işletme kültürünü model alırken Amerikan şirketlerine de uygun düzenlemeler yapmıştır.

(Z) tipi kültürde Japon kültüründe olduğu gibi hayat boyu istihdam imkanları mevcuttur. İşletmeler isterlerse bünyelerinde çalışan insanları emekli olana kadar tutmaktadır. Bu firmanın çevresel prestij ve başarısı ,uyguladığı etkin personel politikasına bağlıdır. IBM, HP, GE gibi dev Amerikan işletmeleri buna örnektir. Bu

örgüt tipinde bireysel kararlar yerine Japon işletmelerinde olduğu gibi katılımcı yönetim tarzı benimsenmektedir.

(Z) kültüründe çalışan personel Japon yönetim sistemlerinde olduğu gibi tüm çevreye bağımlılıkları ve ailesi ile birlikte ele alınmaktadır. Çalışanlara ailelerinin de katıldığı törenlerde ödül ve plaketler vermek, müsabakalar, turnuvalar düzenlemek gibi [Eren, 2001: 158-159].

2.6.7. Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli

Tom Peters ve Robert Waterman, iş hayatında başarılı olan ABD firmalarının başarı sırlarını araştırmışlar ve hazırladıkları kitaba da "In Search of Excellence" (Mükemmelliğin Araştırma) adını vermişlerdir. Böylece yönetim kitaplarına mükemmellik yaklaşımı olarak geçen popülist ve amprik görüşlerini ortaya koymuşlardır [Eren,2001: 161].

İş hayatında başarılı olmak isteyen işletmeler yaşama ve gelişme güçlerini arttırmakta, kendilerinden üstün özellikle ve niteliklere sahip olan şirketlerin bu üstünlüklerinin neler olduğunu "Benchmarking (karşılaştırma) Tekniği" uygulayarak mukayese etmekte ve bunu doğuran sebeplerin neler olduğunu araştırmaktadırlar. O halde, Benchmarking Tekniği, kendisinden daha iyi olandan ilham alma ve onun üstün özelliklerine kavuşma çabalarına girişmeyi de gerektirmektedir.Peters ve Waterman "Mükemmelli Araştırma" adlı yapıtlarında farklı endüstrilerde çalışan birçok şirketi incelemişler, bu şirketlerin başarılarını oluşturan sekiz ortak özelliği belirlemişlerdir. Başarı ölçütü olarak, şirketlerin rakiplerine oranla satış gelirlerindeki ve kararlarındaki gelişmeler gibi finansal ya da ekonomik başarı ölçütleri dikkate alınmıştır. Aslına bakılırsa, kitap yayınladıktan sonra birçok yazar, araştırma yöntemi ile başarı addedilen şirketlerin seçimi konusunda ve daha da önemlisi elde edilen bulgulardan 8 ortak özellik çıkararak genellemeler yapılması konusunda yazarı çeşitli eleştiri yağmuruna tutmuşlardır. Nitekim, daha sonra mükemmellik çığırını açan Peters ve Waterman, daha sonra yazdıkları kitap ve makalelerde hatalarının farkına vararak hem mükemmellik

kavramının yanlış olduğunu hem de genellemeler yapmanın hatalı olduğunu vurgulamışlardır. Yazarlara göre mükemmel firmaların başarılarını oluşturan sekiz temel kültürel değer ve davranışlar şunlardır.

1. Hareketi tercih etme; sorunlar ve analizler içinde boğularak vakit geçirmek yerine çabuk karar vererek bir şeyler yapma.
2. Müşterilerle sürekli ilişkiler; Müşterilerle devamlı temas kurarak onlara yakın olma, tercihlerini bilerek hizmet etme ve müşteri memnuniyetini her şeyin üstünde tutma.
3. Girişimciliği cesaretlendirecek faaliyet serbestisi: Alt kademelere faaliyet serbestisi ve inisiyatif vererek onların girişimciliğini artırarak işletmenin hızlı rekabet ortamında gücünü artırma.
4. İnsana değer vererek verimliliği artırma: insana gereken önemi ve layık olduğu değeri vererek verimliliği artırma, işletme içinde tüm çalışanlarda (işçiler dahil) önemli ve şirket için değerli oldukları duygusu yaratarak işletmenin gelecekteki başarılarının hep birlikte paylaşacağı havasını oluşturma.
5. Basit yapı ve az kurmay: Az sayıda kurmay personelle az sayıda hiyerarşi kademesinden oluşan basit basit bir organizasyon yapısı ile faaliyette bulunma.
6. Bir ana işletme değerine önem verme ; Şirketin değerlerine bağlılığın sandığı ve bu değerlerin personelce kabul edildiği bir örgüt iklimi yaratma, söz konusu değerlerin tüm personelin davranışlarına rehber olmasına çaba gösterme.
7. En iyi bilinen iş alanında kalma: iş hayatında serüvenci olmama, aşırı risklere girmeme, en iyi bilinen ve uzman olunan iş alanlarında büyüme ve gelişmeyi ilke edinme.
8. Gevşek ve sıkı kontrolü birlikte kullanma; Bir iki önemli hususu dikkatle, sürekli ve kontrol altında tutmak, diğer konularda yöneticilere serbesti tanımak. Örneğin 3M firması satış karı ile çalışan personel sayısını dana şirketi ise günlük maliyet ve gelir miktarı konusunu sıkı bir kontrole tabi tutarken yöneticilerini diğer uygulamalarda daha serbest ve girişimci bırakmıştır [Eren, 2001: 162-163].

Yönetim “bazı bilgileri elde et, hemen uygula daha sonra düzeltme yoluna gidersin, vakit kaybetme” tavrını yürütmektedir. Tam ve mükemmel bir plan yapmak için sakın beklememek, fırsatı kaçırmamak için, gelişmeye yönelik basit mantık ve küçük adımlar atarak ilerlemeyi tercih etmek en iyisidir. Ayrıca sorunları bekletmemek, anında çözmek ve iş bitirici pratik tavrı olmak başarının sırlarından biridir. Yeni fikirlerin düzenli olarak ortaya atılması, atılan fikirlerin kısa sürede test edilerek, iyi olanlarının rekabetli piyasalarda kısa sürede geliştirilmesine, diğerlerinin ise elenmesine bağlıdır.

Başarılı şirketlerin hemen hepsi tüketici güdümlüdür. Tüketici ile sürekli ve doğrudan (direkt) temasta olmak için büyük çabalar sarf etmektedir. Bu nedenle, başarılı şirketlerde soyut pazar araştırması yapmak veya yaptırmak yerine, doğrudan tüketicilerle temasta bulunarak onlardan edinilen bilgilerle hareket edilmelidir.

Üretimde verimliliği arttırmanın yollarından en etkili olanı, çalışanları güdelemektir. Motive etmek için çalışanlara insiyatif ve sorumluluk vererek kendi işlerini kendilerinin planlanmasını sağlamaktadır. Böylece, daha gerçekçi hedef ve planlar ortaya çıkarken, çalışanlarda kendilerinin firma için önemli olduğu hissi uyandırılmakta, kendilerine olan saygınlıkları ve işletmeye ait olma duyguları artırılmaktadır. Motivasyon, çalışanın yaratıcı kapasitesinin harekete geçirilmesi, tüm fonksiyonlarda ve her hiyerarşi kademesinde takım ruhunun ve sorumluluk duygusunun yaratılmasıdır. Çalışanları motive etmenin önemli bir yolu da aidiyeti artırıcı, plaket, rozet vb. ödülleri, ödül alanların aile ve çocuklarının da katıldığı kalabalık bir davetli huzurunda vermektir. Bazı elemanlara bu başarıya nasıl eriştiklerini açıklama ve diğer örgüt üyelerine örnek olma imkanları da verilebilir. Görüldüğü gibi mükemmel şirketlerde motivasyon ve ödül mekanizması kesinlikle parasal kaynaklara dayanmaktadır [Eren, 2001: 162-163].

Başarılı şirketlerin hemen hepsinde tüm çalışanların benimsedikleri bir örgüt kültürü mevcuttur. Bu nedenle, işe alınan yeni elemanların oryantasyon eğitimlerinde, şirketin sosyal yapısına ilişkin bilgiler ile elemanların davranışlarına temel oluşturan değer ve kurallardan meydana getirilmiş örgüt kültürü ve buna ilişkin örnek hikayeler anlatılmaktadır. Şirketin kıdemli çalışanları ile terfi ederek yönetsel mevkileri dolduran kimseler, yeni işe başlayanlara örnek oluşturarak örgüt kültür ve değerlerinin

yerleşmesine yardım ederler. Kültürel değerler, yüksek kalite, düşük maliyetler, yeni ürün geliştirme, çalışana değer verme ve girişimciliği destekleme vb. hususlar olabilir. Başarılı şirketler uzmanı olmadıkları, teknolojisini ve nasıl yürüdüğünü bilmedikleri iş alanlarına girmemektedirler. Bir işletmenin başarısı esas faaliyet alanını terk etmemesine bağlıdır. Çünkü satışta, iyi müşteri ilişkileri kurmada, yeni ürün geliştirmede, düşük maliyetli üretimin elde edilmesinde, iş alanını iyi bilme ve burada elde edilen tecrübeyi kullanma yatmaktadır. Şirketler, ancak bu sayede başarılı olabilmektedirler. Başarılı şirketler, çok çekici ve karlı olan ancak iş bilgi ve tecrübelerinin bulunmadığı alanlara girmek istemezler. Serüvenci yönetim ve aşırı risk alma başarının en büyük düşmanıdır [Eren, 2001: 162-163].



3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU

3.1. Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurlar

Örgüt kültürünün unsurları farklı kaynaklarda farklı kategorize edilmiştir.

Pettrigrew örgüt kültürünün öğelerini, semboller ritüeller (adetler), dil, inançlar ve mitler olarak açıklamaktadır. Trice ve Beyer örgüt kültürünün öğelerini, değerler normlardan oluşan bir anlamlar şebekesi ve bu anlamlar şebekesinin örgüt üyelerine aktarılma şekilleri olmak üzere ikiye ayırmaktadır. Meek kültür öğelerini; semboller (dil ,mimari ve artifaktlar) mitler, düşünce sistemleri (ideoloji dahil) ve ritüeller olarak tanımlamaktadır. Gordon ise, kültür öğelerini, inançlar, paylaşılan değerler, kahramanlar.mitler ve hikayeler, törenler, fiziksel düzenlemeler ve diğer öğeler(bireysel yönelim veya kolektif yönelim gibi) olarak altı grupta toplamaktadır [Terzi, 2000: 38].

Örgüt kültürünün temel unsurlarının neler olduğu konusunda örgüt kültürü incelendiğinde kültür kavramının tanımında olduğu gibi değişik yaklaşımların olduğu görülmektedir. Schein 'e göre kültürün üç temel düzeyi vardır.

1. Artifaktlar : Görülebilen fakat deşifre edilemeyen

- Buluşlar -Teknoloji -Sanat
- Görülebilen ve duyulabilen davranış örüntüleri

2. Değerler: Farklılığın daha yüksek seviyeleri

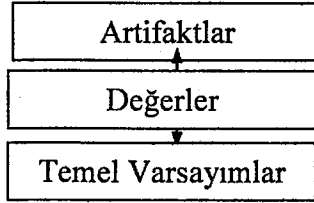
3. Temel Varsayımlar: -Kanıksanmış

- Görülmeyen
- Çevreye ilişkin -Tahmin edilen
- Gerçeğin, zamanın ve mekanın doğasına ilişkin
- İnsanın doğasına ilişkin [Terzi, 2000: 38]

-İnsan faaliyetlerinin doğasına ilişkin

-İnsan ilişkilerinin doğasına ilişkin [Terzi, 2000: 38].

Tablo 3. Schein's Model of Organizational Culture



Kaynak: Kırçıl, 1995

Artifaktlar, fiziksel çevrenin mimarisi, kullanılan eşyalar vb. anlamda sanat tarihi ya da mimarlık alanında karşımıza çıkarken örgüt kültüründe örgütün dili, teknolojisi ve ürünleri, sanat eserleri , kıyafetlerin rengi,modeli, örgüt hakkında anlatılan hikayeler, mitler ve törenler gibi unsurlar olarak karşımıza çıkar. Artifaktlar eğer çözümlenebilirse bize örgütün kültürü ve bireylerin ilişkileri hakkında çok şey anlatır. Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan mitler, hikayeler ve dil, sözlü artifaktları, ritüel ve törenlerde yapılan eylemler; davranışsal artifaktları, teknoloji, fiziksel çevrenin düzenlenmesi ve kullanılan iş elbiseleri gibi unsurlar da fiziksel artifaktları oluşturmaktadır [Başaran, 1991:243].

İşyerlerinde başarı ya da başarısızlık hikayeleri yeni işe girenlere zaman zaman tecrübeliler tarafından anlatılır,rakibi nasıl altedildiğinin hikayeleri , yönetici hakkındaki fıkralar ,yemek araları ya da kahve molalarında neşeyle anlatılır,erkekler sıkılsalar da kravatlarını çıkarmazlar,kadınlar bakımlı ve tayyörlüdür, sık sık partiler verilir,aileler için piknikler düzenlenir,misyon vizyon bildireleri duvarlarda asılıdır gibi tespitler örgütün artifaktlarıdır.

Bütün bu verilere göre örgüt kültürünün unsurları; örgütün tarihi,örgütün değer ve inançları,örgütü açıklayan hikayeler ve mitler, örgütün kültürel normları, gelenekler, törenler, adetler, örgütün kadın ve erkek kahramanlarıdır.

3.1.1. Örgütün Tarihi

Örgütün nerede, ne zaman, kimler tarafından ve ne amaçla kurulduğu yani örgütün tarihi örgüt kültürünün önemli unsurlarındandır. Nereden geldiğini bilen çalışanlar nereye gidecekleri konusunda da daha az kaygı duyarlar. Bir çok köklü kurumun çalışanı kurumlarının tarihinin uzun yıllara dayanmasıyla övünür. Tarihi eskilere dayanan örgütlerde çalışmak da tanınırlılığı ve bilinirliği yüksek olduğu için çalışanlarca tercih edilir. Rakiplerine göre daha köklü olan örgütlerin çalışanlarının örgüte ait rozet, flama, bayrakları daha severek ve gururla taşıdıkları görülmüştür.

3.1.2. Örgütün Değerleri ve İnançları

Değerler, bireylerin neyi önemli gördüklerini tanımlayarak istekleri, tercihleri, arzu edilen ve edilmeyen durumları gösterir. Değerler davranışı anlamada önemli anahtarlardan birisidir .

Kalite çalışmalarıyla birlikte, şirketler misyon ve vizyonlarını belirlemenin yanı sıra temel değerlerini de masaya yatırmak durumunda kalmışlar, "acaba bizim değişmez ya da ödün veremeyeceğimiz değerlerimiz nelerdir ?" sorusuna cevap aramışlardır.

"Batılılara saçma görünür ama her sabah sekizde, Japonya'nın dört bir yanında seksen yedi bin insan bu değerleri hep bir ağızdan şarkı halinde tekrarlıyor. Hepimiz bir toplum gibiyiz" diyor Japonya'nın en başarılı şirketlerinden birisi olan Matsushita'nın yöneticisi.

"Koşulsuz müşteri memnuniyeti, kalite, mutlu çalışanlar" şeklindeki düşünce biçimleri örgütlerin değerlerini simgeler [Başaran, 1991:243].

Örgüt kültürünü tümüyle tanımlayabilmek için örgüt kültürünün derinliklerindeki paylaşılmış değerlere kadar gitmek gereklidir. Paylaşılmış değerler Schermerhom'a göre şu işlevleri icra eder:

- 1- Belirli bir değeri olan olağan eylemlerin önemli eylemlere dönuşmesine yardım eder
- 2- Örgütü toplumun etkili değerlerine bağlar.
- 3- Ayırt edici bir rekabet avantajı sağlar. Paylaşılmış değerlerden kasıt, örgüt için “neyin önemli” olduğudur

Değerler, davranışlara kaynaklık eden ve onları haklılamaya ve yargılamaya yarayan anlayışlardır [Başaran, 1991:243].

Değerler alışanların çalışmalarını, eylemlerini nitelendirmeye ve değerlendirmeye yarayan ölçütlerin kaynağıdır. Değerler örgütte neyin istenir neyin istenmez olduğu belirler [Özkalp ve Sabuncuoğlu, 1988:43].

Değerler,örgüt içinde kimin yönetime yakın olabileceğini,terfi ya da kıdeme giden yolların neler olduğunu,çalışanların neler yaptıkları ve hangi değerlere sahip çıktıkları takdirde ödüllendirileceğinin sinyallerini verir bir anlamda örgütte kalıcı olanın pusulasıdır örgüt kültürü.

Değerler, iş görenlerin işlem ve eylemlerini nitelendirmeye, değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan ölçütlerin kaynağıdır. İnsan, nesne ve olayların toplumca ne değerde bulunduğunu örgütçe geliştirilen kültürel değerler belirler. Değerler, normlardan daha geniş ve daha somut kavramlardır, normların haklılayıcılarıdır. Bir norm kültürel değerlerden kaynaklanmadıka meşru olmaz. Bir normu iş görenlerce uygulanması gereken bir kural ve ölçüt niteliğine ulaştıran dayandığı kültürel değerlerdir [Başaran, 1982:112].

Amerika’da yapılan bir araştırma sonuçlarına göre başarılı addedilen firmalar;

- Örgütte işlerin nasıl yürütüldüğüne ilişkin açık ve kesin bir felsefeye sahiptirler
- Yönetimler değişen Şartlara uyabilmek için değerleri biçimlendirmek konusunda hassastırlar.
- Örgütteki tepe yönetimden en alt çalışana kadar herkes örgütün değerlerini benimser ve bilir [Kozlu, 1986:61].

Sayıtlar, ampirik gerçeklerden ziyade değer pozisyonlarını yansıtan inançlardır [Şahin, <http://aile.gov.tr>].

Sayıtlar kişi ya da grupların davranma, düşünme ve hissetme söyleyişlerin referans çerçevesini oluşturan, bilinç dışı düzeye itilmiş ilkelere. Bu ilke sisteminin değerler sisteminden farkı, sayıtların bir kültürel biçim içinde başka seçeneklerle kıyaslama imkanı bırakmayacak derecede doğal kabul edilen egemenliğidir. Dolayısıyla sayıtlar, gerçeğin algılanmasının referans çerçeveleri olarak kullanılırlar. Sayıtlar, örgütsel kültürün değer, inanç ve norm sistemine yön verilir [Bozkurt, 1996:91].

Şekil 2. Kültür Düzeyleri



Kaynak: Hoy ve Miskel'den aktaran Atay, 5.

Örgütün kültürel değerlerinin kaynağı, toplumun inançlarına dayanır. Pasquale Galgliardi'ye göre örgütsel değerlerin oluşumu dört aşamada gerçekleşmektedir [Üçok, 1986:317].

1. Örgütün kuruluşu sırasında onun liderlerinin bilinçli bir görüşü vardır. Bu inançlar onu bir girişimde bulunmaya, insanları ve kaynakları bir araya getirecek bir ürün ortaya çıkarmaya iter. Bu aşamalarda örgütün bütün üyeleri kendisi ile aynı düşünceyi paylaşmayabilirler. Ancak liderin davranışları istediği biçimde yönlendirme gücü vardır.
2. Lider tarafından yönlendirilen davranışlar, istenilen sonuca ulaştığında, tecrübeye dayandırılmış olan inançların bütün üyeler tarafından benimsenmesi ve bir referans kriteri olarak kullanılması beklenir.
3. İstenilen sonuçlara ulaşmaya devam edildiğinden emin olan örgüt üyeleri, ilgilerini sonuçlardan nedenlere çevirir. Sonuçlar örgütte zamanla göz ardı edilir ve sadece nedenler ortada kalır. Böylece hangi nedenlerin ve yöntemlerin geçerli olduğu önem kazanır.
4. Sorgusuz benimsenen değerler, giderek örgüt üyeleri tarafından yaşanmaya çalışılır.

Değerler, aslında işletmenin kurucularının beraberinde getirdiği değerlerin etrafında şekillenir. Yöneticiler, seçilen elemanlar hep bu değerlere paralel değerlerle gelirler örgüte, ancak zamanla değişimin kaçınılmaz doğası işler ve işletme değerleri ve bireysel değerler değişime uğrar. Bir bireyin değerleri zamanla değişebileceği gibi bir örgütün de değerleri değişebilir. Hoy ve Miskel'in dediği gibi aslında değerler bir işgörene ne yapması ya da yapmaması durumunda işletmede istihdamının süreceğinin de ipuçlarını verir.

Kurumsallaştığını iddia eden büyük şirketlerde bile işe alımlarda referanslara ve şirket çalışanlarının tanıdığı olup olmadığına bakılır. Çünkü yazılı ve sözlü mülakatlarda anlaşılamayan şeylerden biri de başvuranın şirket değerlerine yakın ya da eş değerlere sahip olup olmadığıdır [Terzi, 2000; 42].

Örgüt içerisindeki değerler sistemi işlevsel (foksiyonalist) ve seçkin (elitist) olarak iki şekilde oluşabilir .

İşlevsel değerler, iş görenlerin eylemlerini yürütme biçimlerini kapsar. Bu değerler özellikle amaçlarda ve bu amaçlara odaklanmış işlevlerde ve uygulama biçimlerinde görülür. Bu değerler, iş görenlerin davranışlarına yol gösterici işlevlere sahiptirler. Çünkü bu değerler, amaçların başarılması anlamında güçlü vurgular içerdiğinden iş görenin muhtemelen rasyonel davranmasına yol açar. İşlevsel değerleri “üretimde kalite, müşteri hizmetleri ve yenilik çerçevesinde, müşteri her zaman haklıdır, yeni bir fikri asla öldürme, kalite işimizdir” şeklinde ifade edebiliriz.

Seçkin değerler ise, üstünlük gibi daha çok güçlü duygular şeklinde oluşur. Örgütün ürünlerine, üyelerine ve özellikle diğer örgütlerle olan ilişkilerinin önemine ilişkin değerlerdir. Seçkin değerler bir nevi örgüt milliyetçiliğini yansıtan doğaları içerisinde karşılaştırmalı değerlerdir [Terzi, 2000; 42].

Değerler bizim karanlık yolda bir fenerimiz ya da bir ormanda pusulamız gibidir Bireysel ya da örgütsel hedefimizi tanımlar, bizi ona götüreceği yolu ve yordamı gösterir, bu yola gidip gitmemekse artık bizim tercihimizdir.

Bir problem için sunulan çözüm başarıya ulaşmış sürekli tekrarlandığında kanıksanır. Bir değer ve bir tahminle desteklendiğinde aşama aşama gerçekmiş gibi kabul edilir, gerçekmiş gibi görülen varsayım bize dünyanın bu şekilde işlediğini anlatır. Temel varsayımlar seti olarak kültür, farklı durumlardaki eylemlerimizi, bizim için anlamlı olan şeyleri, olaylara nasıl duygusal tepki göstereceğimizi ifade eder. Ayrıca, varsayımlar, bir grubun üyelerine düşünme, hissetme, yargılama ve ilişkilerinde temel bir algı dayanağı oluşturmaktadır.

Sosyal hayatta ve iş yerindeki varsayımlarımız bizi hayata bağlar ve bu varsayımlar olmadan yola devam edemeyiz. Çünkü belirsizlik kaos getirir ,kaostan çıkışın yolu da bilinmezlik yerine varsayımdır [Güvenç, 1996:91].

DiTomaso 'ya göre bir örgütün kültürü o örgütün iş görenleri tarafından kazanılan yetenek ve alışkanlıkların bütününden oluşur. Bu bütün kavramsal düzeyde anlamlar, ideolojiler, gelenekselleşmiş algı sistemleri ve bilişsel ve bilinçaltı yapılarından,

uygulama düzeyinde ise normlar, kurallar.davranış standartları, sosyal ilişkiler ve artifaktlardan oluşur.

İnançlar;gerçeğin şimdi ve geçmişte nasıl olduğuna ilişkin bireyin bilgilerinden oluşur [Güvenç, 1996:91].

İnançlar bir şeyin ifade ettiği anlamların toplamı, bireyin eşyaya ilişkin bilgisinin tamamı olarak ifade edilebilir [Erdoğan, 1987: 147].

İnançlar, dünya hakkında ve dünyanın nasıl işlediğine ilişkin temel varsayımlardır. İnsanlar neye inanıp inanmayacaklarının kararını doğru bir şekilde verebilmek için diğerlerinden yardım beklerler. Çünkü bir çok sosyal ve fiziksel gerçeğin görünümünü tecrübe ile doğrulamak mümkün değildir Bir örgütte paylaşılan değerlerin ve inançların, iş görenlerin davranışlarını etkileyen normları besleyici rolleri bulunmaktadır Değerler, genellikle grup normlarıyla uyumludur. Yani davranış normları değerleri, değerlerde davranış normlarını yansıtır.

3.1.3. Örgütü Açıklayan Hikaye ve Mitler

“Hasta olduğu için işe çıkamayan şoförün yerine direksiyona geçen sekiz aylık hamile merkez yöneticisi ve bizzat telefonlara çıkıp şikayetleri dinleyen şirket kurucusu”nu anlatan hikayeler gibi örgütlerde sayısız hikaye dilden dile dolaşır.

Hikayeler, örgüt kurucularının ya da diğer temel şahsiyetlerin değerlerini bir konuda şekillendirir. Hikayeler pozitif veya negatif olabilir. Pozitif bir hikaye, örgüt yöneticisinin katıldığı bir piknikte iş görenlerin çocuklarıyla nasıl ilgilendiğini anlatabilir. Bu tür bir hikaye yöneticinin örgütü bir aile olarak algıladığı anlamına gelir. Negatif bir hikaye, kaliteli bir iş görenin 'sadakatsizlik' suçu işlediğinden ötürü kara listeye alınarak kariyerinin nasıl mahvedildiğini ve insafsızca işten çıkarıldığını anlatabilir. Bu tür bir hikayede kasıt, ima yoluyla iş görenlerin davranışlarını kontrol etmek ve iş görenler arasında korku yaymak olarak ifade edilebilir.

Örgütsel olaylar ve iş görenler hakkındaki hikayeler, örgütsel kültürün boyutlarını canlandırır. Yaratıcılık, değerler ve etkililik gibi örgütün bazı sembolik ifadelerini yansıtan hikayeler, örgüte has bu sembolik ifadelere de örnek teşkil ederler .

Hikayeler, bir grubun tarihini inançlarını paylaşılmış kültürünü yeni üyelere aktarır. Örgütler kaybedenlerin başarıların ve başarısızlıkların hikayeleriyle doludur. En önemli hikayeler örgütün kurucularıyla ilgilidir. Kuruluş hikayesi mücadelecisi bir kurucunun kahramanlık çabalarından öğrenilmiş dersleri ihtiva eder. Örgütün kuruluşu, karizmatik liderler veya diğer önemli olaylar hakkında anlatılan hikayelerin, örgütün imajını göstermek ve üyelerin değerlerini birleştirmek gibi işlevleri vardır.

Sosyal psikolog Elliot Mihler'e göre anlattığımız hikaye ve onları nasıl anlattığımızla kim olduğumuzu, ve kim olmak istediğimizi ifade etmiş ve bunu talep etmiş oluruz. Örgütlerde anlatılan hikayeler resmi açıklamalardan çok daha fazlasını anlatır. Hatta Amerika da bir şirket yöneticisi farklı birimlerde çalışanlardan topladığı "Night time Hikayeleri" başlıklı bir kitapta toplamış ve çalışanlar ile müşterilere dağıtmıştır. Hikayeler, örgüt kültürünün değer ve normlarını iletmenin yanı sıra ,insanları harekete geçirmek için birtakım soyutlamaların yapamadığını da yapar [Cohen; Prusak, 2001:178].

Örgüt kültürü açısından önem taşıyan ve genellikle örgütün geçmişine yönelik olayların, abartılarak aktarılması sonucunda ortaya çıkan kültür taşıyıcılarıdır. Hikayeler ve masallar, örgütün geçmişi ve bugünkü durumu arasında köprü görevi görürler [Unutkan, 1995].

Aslında çalışanlara modern ozanlar da diyebiliriz Onlar işe girdikleri günden itibaren kendilerine anlatılan hikaye ve mitlerle donanır ve şehir şehir gezen gezginler gibi birim birim dolaşarak eski ve yeni hikayeleri örgüt içinde yayarlar. Böylece kurumun güçlü ve hızla yayılan bir hikaye dağarcığı olur.

Mitler genel olarak kritik edilmeden kabul edilen tecrübe edilmemiş inançlardır. Uygarlıkları günümüze taşıyan canlı unsurlardan biri de mitlerdir. İlyada, Kafdağı, Prometheus ve bugünlerde dünyanın bakışlarının ülkemize çevrilmesini sağlayan Truva.

Tıpkı uygarlıklar gibi örgütlerde de mitler ve bu mitlerin kahramanları vardır ve çalışanların örgüt kültürünü anlaması ve benimsemesine yardım eder.

Mitler, dokunulmaz modeller olarak ortaya çıkmakla, insanın girişimi engelleyecek gibi görüneceklerine, gerçekte insanı yaratıcı olmaya sürüklerler. Mit, insana yapmaya hazırlandığı şeyin daha önceden yapılmış olduğunu konusunda güvence vererek, girişiminin sonucunda aklına gelebilecek kuşkuların giderilmesinde yardımcı olur. Mit, bir sahte inanç olarak değil, bir örgütün ayırt edici tarihi, efsaneleri, hatıraları olarak tanımlanmalıdır. Mit geçmişi bugüne bağlar ve örgütsel yaşamın toplumsal uygulamalarını meşrulaştıran bir anlam oluşturur. Mitleri, gerçekleşmesi mümkün olan şeylerin (realm of possibility) çerçevesini çizen, ve aynı zamanda grup kültürünün başlangıcını, sürekliliğini ve esas amaçlarını açıklayan hikayeler olarak tanımlayabiliriz.

İdealleştirilmiş ve abartılmış olmalarına rağmen, kültürün en derin inanç ve algılamalarını temsil eden mitler, bir grubun bireyleri arasındaki bağları pekiştirirken bir grubu diğerinden ayırmaya da yardım eder. Mitleri oluşturan efsane ve öyküler, bir kültürün gerçekliği nasıl gördüğünü ya da gerçekliğe uyum sağlamaları için inançlarını nasıl uyarladığını anlamada bir anahtar olabilir. Mitler tutucu kuvvetlerdir. Mevcut inançları kutsallaştırırlar (sekreterlere teknisyenlerden daha az ücret ödenir, yasama süreçleri yasal prosedürlerle özleştirildiği için politikaya avukatlar egemen olur, gizlilik güç kaynağıdır). Örgüt mitleri, gelenekler, tercihler ön yargılar ya da klişelerden türer. Genellikle örgüt tarihindeki olay ve kişilere ilişkin öykü ve efsaneler şeklinde bir yönetici ve iş gören kuşağından diğerine aktarılırlar. Bir örgüt değişime giriştiğinde üyeleri için yeni mit ve semboller yaratmak zorundadır. Aksi bir durumda eski mitlerin yönetimin vizyonunu sınırlaması kaçınılmazdır [Terzi,2000:52-53].

3.1.4. Örgütün Kültürel Normları

Normlar davranışı doğrudan etkileyen genellikle yazılmamış ve informal beklentilerdir. Normlar, temel varsayımlar ve değerlerden çok daha fazla belirgin olduklarından

örgütsel yaşamın kültürel görünümünün anlaşılmasında daha somut araçlardır. Normlar, iş görenin giyim, konuşma ve davranış şekillerini belirleyerek, iş görene örgüt içerisinde neyi ne nicelikte ve ne nitelikte yapması gerektiğini gösterirler [Başaran, 1991:244].

Normlar, oyunun yazılı olmayan kurallarıdır. Yazılı olmamalarına rağmen, hikayelerle, ritüellerle ve özellikle bir norma uyulmadığında uygulanacak yaptırımların belirtilmesiyle iş görenler tarafından nesilden nesile aktarılırlar .

Normlar davranışın yazılı olmayan kuralları olarak, yönetim biçimini, örgüt iklimini, iş görenlerin nasıl birlikte çalışacaklarını ve görevlerini ne şekilde icra edeceklerini güçlü bir şekilde etkileyebilme özelliklerine sahiptir [Terzi,2003: 113-114].

Normlar, örgütsel kültür içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğelerdir Normlar, iş görenlerin çoğunluğunca benimsenen davranış kuralları ve ölçütleridir. Normlar, iş görenlerin örgüt içinde nasıl davranacağını nasıl ilişkide bulunacağını başkaları ile nasıl iletişimde bulunacağını gösterir.

İş görenlerin rolleri, normlarla değerlendirilir. Örgütün kültürel normları kimi kez yasalarca benimsenerek, iş görenlerin örgüte karşı tutumlarını, sorumluluk üstlenmelerini düzenleyen yasal kural ve ölçütler olarak ortaya çıkar. Örgütün kültürel normları bir iş görenden beklenen rolleri belirlediği gibi, iş görenin bu rolleri yapmasını da onaylar. Ayrıca normlar, bir iş görenden haksız yere istenecek rolleri de engeller. Böylece normlar, iş görenin hangi rolleri oynayacağını hangilerini oynamayacağını göstererek davranışı yönlendirir [Başaran, 1982:114].

Normlar, ödül ve ceza yöntemiyle korunurlar. Ödüllendirme, normlara uygun hareket edilmesinin bir sonucu olarak ortaya çıkarken, cezalandırma çoğu kez norm dışı davranışın bir sonucu olarak ortaya çıkar. Normlar, öğrenilebilir nitelik taşırlar ve zamanla alışkanlık haline gelirler [Özkalp, 1992].

Normlar, sosyal olarak yaratılmış standartlar olup, olayları yorumlamaya ve değerlendirmeye yardım ederler. Ayrıca normlar; kalite, performans veya çatışmalar gibi konular etrafında şekillenir. Bu çeşit normlar örgüt içerisinde “iletişime açık ol ve bilgiyi paylaş” “değişim hakkında olumlu tutum takın” “eleştiriyi kabullen” şeklinde ifade edilebilir.

Bu açıdan bakıldığında bir örgütün içerisinde hangi davranışların onay gördüğü hangi davranışların onay görmediğinin incelenmesi o örgütün normlarına ilişkin bilgi sahibi olmamızı sağlar.

3.1.5. Törenler, Adetler, Semboller, Dil

Törenler toplumsal yaşamda olduğu kadar örgütsel yaşam içerisinde önemli bir yere sahiptir. Örgütsel törenlerin örgüt üyelerinin bir araya gelmesini sağlayarak örgüte bağlılık duymalarını sağlar.

Trice ve Beyer törenleri insanların iyi biçimde tanımlanmış rolleri oynadıkları sosyal dramalar olarak tarif etmektedir. Törenler, örgütün temel değerlerini en önemli amaçlarını, kimin önemli olduğunu kimin feda edilebileceğini açıklayan ve pekiştiren hareketlerdir [Robbins, 1994:319].

Tören bir grubun amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıran biçimsel, simgesel ve süreli bir kolektif eylemdir. Çoğunlukla tarihsel nitelik taşıyan bir olaya toplumun verdiği kültürel ağırlığı sürekli kılmak için belirli yer ve zamanlarda düzenlenen toplu bir davranış türüdür. Fairholm'a göre törenler çok çeşitli amaçlara hizmet eder. Bu amaçları şu şekilde ifade edebiliriz:

1. Örgütsel düzenin sürdürülmesine hizmet eder.
2. Yeni üyelerin tanıtılmasını sağlar [Terzi, 2003: 48-49].
3. Sembolik mesajları örgüt üyelerine aktarır.
4. Sosyal bağlılık duygusunun gelişmesine katkı sağlar [Terzi, 2003: 48-49].

Ritueller, adetler halk tarafından alışılmış ve yaygın olarak uygulanan davranış şekilleridir [Erkal,1996: 26].

Antropolog Franz Boas yirminci yüzyılın başlarında Kuzeypasifikten gelen bir Kwakiutl'ı NewYork kentinde ağırladığında ,misafirin en çok merak ettiği şeyler otel tırabzanındaki pirinç küreler ve o sıralar Times Meydanında teşhir eden sakallı hanımlardı.Dikkatini ,kültürün temel yönlerinden ziyade tuhaf şeyler çekmişti.Bu deneyim örgütsel kültürü anlamak isteyenler için değerli bir uyarıdır.Örgütsel kültürde dikkati görünürdeki öğeleri besleyen daha derin ve temel yapılardan çok örgütsel yaşamın yüzeyini süsleyen ritüel çekebilir [Morgan,1998: 74].

Kurumu bir tiyatro sahnesi çalışanları da birer oyuncu varsayarsak oyun müthiş etkileyici olabilir ama önemli olan sahne arkasında ,kuliste neler yaşandığıdır.

Ritueller, doğum günü partileri, veda törenleri,yıldönümü kutlamaları,kurum içi iletişim toplantıları ,beyin fırtınaları gibi eylemlerdir.Belli periyotlarda tekrar edilir ve kanıksanmıştır. Ritüellerin özellikle dışında kalmak örgütü ve sistemi reddetmek anlamına gelir. Kimi örgütlerde güçlü ritüeller güçlü kültür sinyali verirken ritüellere önem vermeyen kurum sayısı da az değildir.

Semboller, kültürün içerisinde özel anlam taşıyan kelimeler ve objelerdir. Kültürün anlamına açıklayarak örgütün derinliklerindeki değerleri simgelerler. Sembol kavrama sürecine yardım eden herhangi bir nesne eylem, olay nitelik ve ilişki olarak tanımlanabilir. Kavrama teriminin anlamı ortaya konan deneyimlerden elde edilen soyutlamalar, somuta indirgenmiş düşünceler, tavırlar, yargılar, özlem veya inançlar olarak ifade edilebilir. Semboller sistemin korunmasında ve dengesinin sağlanmasında yönlendirici işlevlere sahiptir. Sistemdeki roller arasındaki ilişkileri daha anlamlı kılar ve ilişkilerin sürekliliğini sağlar.

Semboller, örgütün işareti olarak kullanılan objeler, desenler, sloganlar, şarkılar, ritüellerdeki ilişkiler ve eylemlerdir. Ayrıca sembollere, binaların mimarisi, büroların düzenlenmesi, örgütün ismi örnek olarak verilebilir. Fiziksel çevrenin düzenlenmesinin

(örgüte ait binaların dış düzenlemesi, büroların iç düzenlemesi, masa ve sandalyelerin yerleştirilmesi) nin sembolik belirleyiciliği vardır. Bu tür düzenlemeler, yöneticiler, iş görenler ve müşteriler arasındaki ilişkilerin mahiyeti hakkında bir fikir verir .

Bir sembol, içsel bir inanışın dışsal bir işaretidir. Bir sembolün bir şeyi temsil etmekten öte bir işlevi vardır. Ayrıca sembol ardında yatan inançlar ve mitlerin özellikleri hakkında bir bilinç de verir. Güçlü bir sembol bir çok tartışmada en etkili kanıt olabilir. Kürtaj karşıtı göstericilerin cenin resimlerini göstermelerinin nedeni budur. Örgüt sembolleri örgütte değişimin gerçekleşmekte olup olmadığının yararlı göstergeleridir. Aslında tek başına bir binanın biçimi veya örgütteki mekan dağılımının her zaman sembolik bir değeri vardır.

Büyük bir finansal hizmetler şirketindeki yöneticiler, insanların fiziksel ortamlara nasıl iç güdüsel tepkiler verdiğini gösteren çok iyi bir örnektir. Bu yöneticilerin, masalar dışında her şeyi aynı olan dört toplantı odasından birini kullanma yönünde belirgin tercihleri vardır. Odaların üçünde dörtgen veya U şeklinde düzenlenebilen kare masalar vardır, dördüncü ve en çok kullanılan odada ise bir tek yuvarlak masa bulunmaktadır. Bu şirketin kültürü ve normlarıyla ilişkili nedenlerden ötürü, yöneticiler yuvarlak masa çevresinde birlikte çalışmayı yeğlemektedir. Bu düzenlemelerin insanlar üzerindeki etkisi, kültür antropologlarının insanlar arasındaki kişisel mekan duygusu konusundaki gözlemleriyle bağdaşmaktadır. Ofislerin düzeni, duvarların rengi, halıların rengi ve dokuması. Tüm bunlar örgüt içinde çalışanlara ve ziyaretçilere birer mesajdır ve örgüt kültürünün birer yansımasıdır [Mc Caskey, 1999].

Sembolleri, örgüt içerisindeki bir takım fikirleri, değerleri ve duygusal anlatımların iletilmesini mümkün kılan ve göründüklerinden daha fazla anlam yüklü nesnelere, objelere veya eylemlere olarak ifade edebiliriz.

Örgütsel kültürün sembol ve mitleri üzerinde yapılan çalışmalar, sembol ve mitlerin çok güçlü güdüleme araçları olabileceğini göstermektedir. Sembol ve mitler davranışı sürükleyebilir ve işin amaçlarını belirleyebilirler. Örgüt kültüründe yerleşmiş güçlü bir sembol, istenmeyen davranışı düşünülemez bir hale getirebilir.

Dil insanlar arasındaki en eski iletişim aracı ve örgüt kültürünün de en belirleyici unsurlarından biridir.

Toplumun kullandığı dilin niteliği onun kişisel ve toplumsal yaşam birliğinin en manidar göstergesidir [Eagleton, 2004:52].

Dil, en eski kültürün en önemli parçası ve toplumda kullanılan semboller sisteminin en önemlisidir. Dil, toplumsallaşma ile birlikte tarihsel sürekliliği de olanaklı kılar.

Milletlerin dili olduğu gibi farklı örgütlerin de farklı dilleri vardır. Örgütlerin dilleri; şarkılar, marşlar, bilmeceler, işaretler, metaforlar (mecazlar) ve sadece o kurumda çalışanların anlayabileceği şifreli birtakım sözlerden oluşur.

Örgütler veya örgütün alt birimleri işlerini ve terminolojilerini tanımlamak için geliştirdikleri kendilerine özgün örgütsel dil, kültürün desteklenmesine yardım eder ve o kültüre ait bireyleri bir arada tutmaya yarayan ortak bir faktör olarak hizmet eder. Bu terminoloji bir kere özümseindikten sonra, belirli bir kültürün ya da alt kültürün üyelerini birleştiren ortak bir payda haline gelir [Terzi, 2003:55-56].

3.1.6. Örgütün Kadın ve Erkek Kahramanları

Kahramanlar kültürel değerleri canlandırır ve iş görenlerin yapacakları eylemlerde takip edecekleri gerçek bir model oluştururlar.

Kahramanlar, örgüt kültürüne katkıda bulunan, çalışmalarını güdeleyen, dışarıya karşı örgütü ve kültürünü temsil eden kişiler olarak görülebilir.

Memnun müşteriler tarafından potansiyel müşterilere şevkle anlatılan güler yüzlü satış sorumluları, havale geçiren bir çocuğu kucağında acile götüren bir doktor, sürekli müşterileri doğum günlerinde arayarak kutlayan P.R. sorumlusu...

Tıpkı Holywood ya da Yeşilçam'da olduğu gibi örgütlerde de “esas kız-esas oğlan”kahramanlar olarak karşımıza çıkar. Bu esas karakterler sayısız defa şirketi iflastan kurtarmış, bir krizi engellemiş ya da toplu işten çıkarmalarda işçilerden yana tavırla barışı sağlamış bir yönetici ya da lider olabilir.İster kurucu,ister mavi yaka olsun ,kahramanlar, örgüt içinde sevilen, takdir edilen hayal mahsulü veya gerçek insanlardır ve örgütün değerlerini en iyi onlar anlatırlar. Komik ya da dramatik hikayelere, fıkralara konu olarak dilden dile dolaşan bu kahramanların örgüt kültürünü benimsetmede en etkin rolü oynadıklarını kabul etmek gerekir.

3.2. Örgüt Kültürünün Oluşturulması

Örgüt kültürünün oluşumunda değişik faktörlerin etkisi olduğu söylenebilir. Bu oluşum sürecinde örgüt kurucularının önemli bir rolü vardır. Çünkü kurucular daha önceki felsefeler ve ideolojilerle kısıtlanmadığından sahip oldukları değerler ve inançların yapılandıracağı örgüt üzerinde etkilerinin olması doğaldır.

Schein bir kültürün biçimlenme sürecinin kurucu bir grubun etkisiyle başladığını ileri sürerek, her örgütün tarihinde bu oluşumun bir dereceye kadar farklı olabileceğini, fakat izlediği temel aşamaların aynı olduğunu ve dört aşama izlediğini belirtmektedir.

- 1- Bir kurucu yeni bir girişim için bir fikre sahiptir.
- 2- Kurucu grup, sahip oldukları fikrin bazı riskleri üstlenmeye değer ve elverişli bir fikir olduğu konusunda hemfikir olduklarından ilk uzlaşmanın temellerini atarlar.
- 3- Kurucu grup sermaye artırımını, bina temini, patent alımı gibi örgütün temellendirilmesi için planlayıcı eylemlere başlar.
- 4- Kurucuların belirlediği ilkelere göre örgüte alınan diğer iş görenler işlevlerini icra etmeye ve örgütün tarihini geliştirmeye başlarlar [Terzi ,2001: 26-27].

Tablo 4. Örgüt Kültürü Oluşumu ve Sonuçları

Kaynaklar	Örgüt Kültürü	Sonuçlar
-Toplumsal Değerler -Dış Etkiler -İç Koşullar -Yönetim -Teknoloji -Gelenekler	-Örgütsel Değerler Sistemi ve Uygulamalar	-Örgüt Yapısı -Birey –Örgüt bütünleşmesi -Statü Farklılıklarının Belirlenmesi -İdeoloji ve Semboller -Sosyal Faaliyetler

Kaynak:Doğan, 1997,59.

Schein kültürün oluşumuyla bağlantılı olarak kültürün öğrenilmesini sosyal travma modeli içerisinde düşünülebilecek endişe ve zorlukların üstesinden gelme (anxiety and pain reduction) ve başarı modeli çerçevesinde düşünülebilecek olumlu ödül ve destekle öğrenildiğini ifade etmektedir.

Sosyal travma modelinde, yeni bir grup kurulduğunda, grup; üyelerinin birlikte çalışıp çalışamayacağı, üretken olup olamayacağı, hayatta kalıp kalamayacağından kaynaklanan temel bir belirsizlik endişesi ile karşılaşır. Bu durum, grup üyelerinin hayatı daha tahmin edebilecekleri ve paylaşabilecekleri duygu ve düşünce yollarını aramalarına yol açar. Grubun kurucusu problemlerin çözümünde bazı tercihlere sahiptir. Fakat grup üyeleri bu tercihlerin nasıl çalıştıklarını görür ve sadece sonuçları ile ilgilenir. İç travmalara ek olarak her yeni grup ilk dönemlerinde hayatta kalma krizleriyle karşı karşıya kalacaktır. Grup bir krizi algıladığında ve üstesinden geldiğinde bir rahatsızlıktan da kaçınma yolunu öğrenir. Önceki krize benzer endişe verici durum tekrarlandığında grup endişeyi azaltmak için daha önce yaptığı şeyi tekrarlayacak ve "burada işlerin yapılış tarzı" düşüncesine ulaşacaktır [Terzi ,2001: 26-27].

İkinci önemli öğrenme mekanizması olumlu ödüllendirme ve destektir. Her örgüt kurucularının en düşük maliyetle üretim yapma, iyi müşteri hizmeti ve iş görenlere iyi davranma gibi başarılı olma inançlarıyla işe başlar. Bu inançlara dayalı eylemler, grubu başarıya götürdüğünde, grup çalışan her ne varsa tekrarlamayı öğrenecek ve dünyanın

gerçekten böyle olduğu fikrini paylaşacak ve bu çerçevede kültür yaratılacaktır [Başaran, 1991:242].

Cavaleri ve Obloj örgütün kuruluş aşamasında stratejik hedeflerin belirlendiğini ifade ederek, bu aşamayı kültürün oluşumunda değerlerin seçimi aşaması olarak adlandırmaktadır. Bu ilk aşamadaki seçimler nasıl başarılı olunacağına dair görüşleri kapsar. Bu aşamada iş görenler liderin görüşünü benimsemeyebilir. Yine de kurucular iş görenlerin eylemlerine yön verme gücüne sahiptir. Kültürün oluşmasında ikinci aşamayı Cavaleri ve Obloj “başarıdan yana olmak” olarak ifade etmemektedirler. Bu aşamada kurucuların fikirlerinin geçerliliği tecrübeyle onaylanmış ve muhtemelen bir çok örgüt üyesi tarafından benimsenmiştir. Değerler ve normlar başarıya ulaşma sonucunda kuvvetlenmiştir.

Üçüncü aşama değerlerin idealize edilme aşamasıdır. Adetler, kahramanlar, argo gibi artifaktların (maddi şeyler) görünüşü daha da kuvvetlenir. Örgütsel argo ve sloganlar örgütün biricikliğinin oluşmasına yardım ederek iletişimde anahtar bir rol oynar.

Dördüncü ve son aşama değerlerin dengelenmesi aşamasıdır. Bu aşamada örgütsel tarih yaratılarak başarının nedenlerini açıklayan mesajlar, değer ve normlar gittikçe artan bir şekilde doğru kabul edilir ve zaman içerisinde yayılırlar.

Örgüt tarihi, ilerleyen zaman içerisinde yeni iş görenlerin davranışları için örnek alacakları ve yüceltecekleri kahramanların tarihidir. Örgütün tarihi örgütle ilgili efsanelerin mitlerin oluşumuna ve kuşaktan kuşağa aktarılmasına yardım eder.

Pettigrew kurucuların örgütlerin sadece yapı ve teknoloji gibi somut yönlerini değil, aynı zamanda ideolojilerini, inançlarını, törenlerini efsanelerini ve simgelerini de yarattıklarını belirtmektedir.

Williams ve diğerleri, örgüt kültürünü oluşturan temel unsurlardan olan değerler, inançlar ve normların oluşumuna etki eden faktörleri kurucular, yöneticiler, çalışma grupları, örgüt teknolojisi ve harici çevre olarak ifade etmektedirler.

Örgüt kültürü sadece kurucuları tarafından oluşturulan felsefelerle gerçekleşmez. Örgüte iş gören olarak gelen insanlar sahip oldukları değer ve normları da örgüte taşırlar. Bu açıdan bakıldığında örgütlerin birçok kültürel altyapıya sahip insanlardan oluştuğu söylenebilir [Başaran, 1991: 242].

İş görenler, örgüte getirdikleri bu kültürel yapıları ortak bir payda da birleştirmek için o örgüte özgü bir kültür oluştururlar. Bu kültür iş görenlerin birbirleriyle olan ilişkilerini ve etkileşimlerini düzenleyen ölçütler olarak ortaya çıkar. Ortak yararlar için ortaklaşa davranmak, bunun içinde ortak bir dil değer ve normlara gereklilik vardır [Başaran, 1991:242].

İş görenler tarafından oluşturulan kültür yeni gelenlere aktararak gelecek kuşaklara iletilir. Kültürün oluşmasında iş görenlerin etkisinin informal bir etki olduğu söylenebilir. İş görenlerce oluşturulan kültüre yönetim sadece “yardım” edebilir.

Tüm örgütler çevreleriyle etkileşim halinde olduklarından çevrenin kültürün şekillenmesinde önemli bir rolü vardır.

Örgütlerin açık sistemler oluşu noktasından hareketle, kültürün oluşumunda örgütün dış çevresiyle olan etkileşiminin önemini vurgulamaktadır, örgütün girdileri aşamasında yer alan insan gücü teknoloji ve bilgi çevrenin izlerini taşır. Girdinin işlenmesi aşamasında örgüt bilgiyi işleyerek kültürün gelişimini sağlar, çevresine zenginleştirilmiş kültürel öğeler sunar. Çevre aldığı bu öğelerle tekrar örgütü uyararak bir döngünün flamasına yardım eder. Örgüt negatif entropi oluşturabilmek için gerekli dinamikleri çevreden sağlarken girdiler bir kısmına karşı seçici bir kodlama mekanizması geliştirerek çevreyle olan ilişkilerini belirli bir kararlılıkta tutar. Kararlı bu durum, örgüt kültürünü aynı kültürel çevre olmalarına rağmen diğer örgütlerden farklılaştırır.

Tosi ve diğerleri örgüt kültürünün oluşumuna etki eden faktörleri şu şekilde sınıflamaktadırlar:

1. Genel dış etkiler: Toplumun paylaştığı tarihsel olaylar ve doğal çevre gibi örgütün üzerinde hiç bir kontrolü veya az bir kontrolü olduğu faktörlerdir.
2. Toplumsal değerler ve milli kültürün toplumdaki başat inançlar ve değerler (insanlık erdemi ve bireysel özgürlük gibi) toplumdaki güç mesafesinin şekli, zaman ve iş yönelimi gibi faktörlerdir.
3. Örgüte özgü faktörler: Çevredeki teknolojik değişme örgütün gereksinimlerini de değiştirecektir. Bu durum örgüt kültürünü farklı seviyelerde etkileyecektir. Mesleki sosyalizasyon sürecinde daha iyi eğitilmiş iş görenler ve güçlü profesyonel değerler oluşacaktır. Bu da parçalanmış mesleki alt kültürleri doğurabilir. Örgütün tarihindeki önemli olaylar ve kişiler de örgüte özgü faktörler arasındadır [Terzi, 2001: 29-30].

Swales, örgüt kültürünün oluşumunda kurucuların, örgütün iç ve dış çevresinin, yönetim uygulamalarının ve ulusal kültürün etkisi olduğunu belirtmektedir.

1. 1-Kurucuların etkisi: Örgüt kurucuları örgüt kültürü üzerinde sürekli ve anlamlı bir etki yapma eğilimindedirler. Kurucular kültürü hem yaratır hem de geleceğe taşırlar. Kurucuların başarıları, kişilikleri ve vizyonları örgütsel inanç ve geleneklerin özünü oluşturur.
2. 2-İç çevrenin etkisi: Örgütlerin kendilerine has kültürleri örgütün yapısı ve alt sistemlerin özelliklerinden meydana gelir. Kültürü etkileyen iç faktörler; örgütün biçimi, biçimsellik derecesi, ödüllendirme ve değerlendirme kriterleri, kullanılan teknoloji ile kontrol ve bilgi sistemleridir.
3. 3-Dış çevrenin etkisi: Örgütler farklı sektörlerde eylemlerini sürdürürler. Bu durum örgütlerin teknolojik ihtiyaçlarını becerilerini ve kullanmaları gereken kaynakları belirleyecektir. Farklı çevrelerin farklı talepleri örgütlerin kültürlerini bu çevrelerin çizdiği sorumluluklar çerçevesinde değiştirmek zorunda bırakır.
4. Yönetim uygulamaları (current management): Örgütün kuruluş aşamasında kurucuların etkisi büyüktür. Bu etki örgüt büyüdükçe ve geliştikçe azalma eğilimi gösterebilir. Örgütte işlerin yapılış tarzı zamanla uygun olmayan bir şekle dönüşebilir. Örgütün değişen çevresi örgüte yeni sorumluluklar getirir. Örgütün büyümesi ve değişen çevrenin getirdiği yeni sorumluluklar o andaki

yönetimin kültür üzerindeki potansiyel etkisinin daha büyük olmasını sağlayacaktır. Bu etki, yöneticilerin örgütsel inançların yeni durumlara uygun bir şekil almalarını sağlamaları yönünde aşabilir.

5. Ulusal kültürün etkisi:Ulusal kültür, değerler, inançlar ve temel varsayımlar çerçevesinde örgütsel kültürün belirlenmesine yardım eder. Örgüt kültürü, ulusal kültürün bireye güç ve kontrole bakış açılarını yansıtacaktır.

Örgüt kültürün oluşumu etrafında yapılan tartışmalar değerlendirildiğinde kültürün oluşumuna etki eden faktörleri:

- 1- Kurucuların etkisi
 - 2- Dış faktörler
 - 3- Örgüt içi faktörler
- olmak üzere üç ana başlık altında toplayabiliriz.

Tablo 5. Kurum Kültürü Oluşturma Modeli

Kurum Kültürü Oluşturma Modeli		
I.BÖLÜM: Ön Çalışmalar • Durum analizi • Kurumsal ihtiyaç analizi • Yeni kültür stratejisinin üst yönetim tarafından belirlenmesi • Kurumsal strateji ve hedeflerin açık olması	II.BÖLÜM: Değişim için İsteklendirme ve Harekete Geçirme • İletişim • E-posta, bilgilendirme mektupları, memolar, şirket içi yayınlar • Değişim için güçlü ve inandırıcı bir neden gösterilmesi • İş tasarımı, ödüllendirme ve eğitim sistemleri aracılığıyla çalışanların harekete geçirilmesi	III.BÖLÜM: Ölçme, Değerlendirme ve Gözden Geçirme • Çalışanların yeni kurumsal değerlere uyum düzeylerini ve ilerlemelerini belirlemek için ölçümleme • Kurumsal değerlendirme (Varolan ve olması gereken değerler arasındaki fark analizi) • Değişim stratejisine uyum • Yeni programları hayata geçirme • İlerlemelerin ve yeni hedeflerin iletişiminin yapılması

Kaynak: Karakan, 2000

3.2.1. Örgütsel Sosyalizasyon

Genel anlamda sosyalizasyon terimi, toplumdaki rollerini daha etkili yerine getirebilmeleri için, ihtiyaç duydukları bilgi ve becerilerin toplumun daha yaşlı üyeleri tarafından daha genç üyelere aktarımıdır. Örgütsel sosyalizasyon da benzeri bir anlama sahiptir.

Örgütsel sosyalizasyon, bir örgütte işlerin yapılaş tarzının örgütsel amaçların ve örgütsel normların yeni üyelere aktarılması ve örgüte yeni katılan üyelerin kendilerinden beklenen tutum değer ve davranışları öğrenme sürecidir. Sosyalizasyonun amacı, iş göreni örgütün etkili bir üyesi durumuna getirmek için, bireysel ve örgütsel çıkarları birleştirmektir.

Örgütsel normlar ve beklentiler bir psikolojik sözleşmeyi yansıtır. Örgüt ve üyeleri arasındaki bu sözleşme sosyalizasyon sürecinde sürekli olarak yenilenir. Yeni iş görenler bu beklentileri ve normları örgüt tarafından bilgilendirme yoluyla veya diğer iş görenlerin davranış biçimlerini taklit ederek öğrenebilirler [Terzi, 2003: 32-33].

Bu çerçeveden bakıldığında sosyalizasyon sürecinin uzun veya kısa kendiliğinden veya örgüt tarafından üzerinde durularak icra edilebilecek yöntemlerinin olabileceği söylenebilir.

Örgüt üyelerinin örgütte var olan değerleri örgütün diğer üyelerinin davranışlarına bakarak öğrenmeleri örgüt için riskli olabilir. Çünkü yeni iş görenler kabul edilmeyen davranışlarda bulunan eski üyeleri taklit ederek istenmeyen bir davranış tarzını benimseyebilirler [Doğan, 1997: 69].

Tüm örgütler veya gruplar üyelerini belirli bir şekilde sosyalize ederler. Genellikle hızlı sosyalizasyon yeni iş görenlerdeki kaygı ve belirsizlik duygularını azaltır. İşlerini kabul edilebilecek derecede daha çabuk yapmalarına yardım eder. Eğer kültür etkiliyse sosyalizasyon süreci, örgütsel başarıya katkı sağlayacaktır sağlar [Terzi, 2003: 33-34].

Cherrigton örgüt tarafından yürütülen sosyalizasyon sürecini, oryantasyon programları, eğitim ve geliştirme programları ve performans değerlendirme olarak üç başlık altında toplamaktadır.

Oryantasyon programları, yeni iş görenlerin örgüt içerisinde takip etmeleri beklenen temel kurallar ve süreçler ile örgütün misyonu hakkında bilgilendirilmelerini kapsamaktadır.

Eğitim ve geliştirme programları, iş görenlere özel iş içerikleri ve örgüt tarafından beklenen uygun değer ve tutumların öğrenilmesine yardım eder. Örneğin etkili bir eğitim programı iş görenlere sadece işlerini nasıl güvenli bir şekilde yapacaklarını öğretmez aynı zamanda güvenlik önlemlerini takip etme duygusu ve güvenliğin önemi hakkında uygun bir tutum yaratır.

Performans değerlendirme etkili bir biçimde uygulandığında güçlü bir sosyalizasyon aracıdır. Değerlendirme süreci, iş görenlere tutum ve davranışları hakkında dönüt sağlayarak ödül ve ceza sisteminin biçimlendirilmesine hizmet eder. Örgütsel sosyalizasyon süreci başarılı bir şekilde uygulandığında iş görenlerin iyi bir performansa ulaşmalarına, yüksek iş doyumuna ve örgütte kalma niyetlerinin artmasına, işle ilgili endişelerinin azalmasına yardım eder.

Robbins sosyalizasyon sürecini üç aşamadan oluşan bir süreç olarak kavramlaştırmaktadır. Sosyalizasyonun birinci aşaması olan ulaşma öncesi aşaması; iş görenin önceden oluşmuş değer, tutum ve beklentilerle örgüte gelmesi şeklinde ifade edilebilir. Bunlar hem yapılacak işle ilgili hem de örgütle ilgili olan beklentilerdir. Örneğin bir çok işte özellikle profesyonel işlerde örgüte gelen yeni üyeler okul ve eğitimleri esnasında önemli derecede işle ilgili ön- sosyalleşme geçirirler. Bu çerçevede iş gören seçme süreci örgüte uyum sağlayacak doğru insanın işe alınmasını sağlar [Terzi, 2003: 33-34].

Yeni iş gören, örgüte girişiyse karşılaşma aşamasına girer. Bu aşamada yeni iş gören örgüt hakkındaki beklentileriyle gerçekler arasında bir ikileme karşılaşabilir.

Beklentiler ve gerçekler farklı olduğunda yeni iş gören, kendisini önceki varsayımlarından koparan bunların yerine örgütün arzu ettiği diğer beklentileri koyan bir sosyalleşme devresine girer. Beklentiler ve gerçekler arasındaki farkın iş göreni örgütten ayrılma eşiğine getirmemesi, örgüte uygun iş gören seçimi ile mümkün olabilecektir.

Üçüncü ve son aşama olan değişim aşamasında yeni iş gören, gerçekler ve beklentiler arasında keşfettiği problemleri sosyalizasyon sonucunda çözer. Sonuçta iş gören çalışma grubu ve örgütteki normları özümser, sistemi anlar, kuralların ve düzenlemelerin ve biçimsel olmayan uygulamaların farkına varır.

Sosyalizasyon sürecinin sonucunda iş gören, sistemin özünde nasıl işlediğini, güç ve yetkinin kimlerin elinde olduğu ya da olmadığını örgüt içindeki politik ilişkiler ve yapılması gereken jestler gibi güvenilir olan ya da olmayan informal kanalların çalışma şeklini ve uyumsuzluk ve çatışma sorunlarını en aza indirmek durumundadır.

Örgütsel sosyalizasyonun, yeni iş görenin örgüte girmeden sahip olduğu örgüte uymayan değer ve tutumların terk edilmesi anlamında değişimi, örgüte ait değerlerin kazanılması açısından öğrenme sürecini içerdiği söylenebilir.

Sosyalizasyon güçlü bir kültürel iletişim aracıdır. Bu kültürel iletişim örgüt kültürünün yeni iş görenlere aktarılmasında anahtar bir rol oynar. İş görenlerin örgütsel değerlerin ve varsayımların farkında olmalarını sağlayarak, düşüncelerinin, tutumlarının ve davranışlarının şekillenmesine yardım eder. Güçlü örgütsel kültürlerde, kültürün yeni üyelere aktarılması açısından örgütsel sosyalizasyona özellikle önem verilir. Zayıf örgütsel kültürlerle sahip örgütler ise kendi kültürlerine uygun iş görenlerin seçimine önem vermemek kadar, kültürün dönüştürülmesine de daha az yönelimlidir.

3.2.2. Örgüt Kültürü ve Sosyal Sermaye

Entelektüel sermaye, lisans, patent, knowhow, yetenek, enformasyon ve örgütsel yapı gibi gözle görülemeyen entelektüel varlıklardan oluşur [İpçioğlu, 2002:10].

Entelektüel sermayenin öğelerinden ve örgüt kültürünün en önemli unsurlarından biri olan sosyal sermayeyi Dünya Bankası şöyle tanımlıyor:İnsanlara,arzulanan hedeflere ulaşmalarını sağlayacak biçimde eylemlerini koordine etme imkanı veren,sosyal yapılar içindeki yerleşik normlar ve sosyal ilişkiler.

Harvard siyaset bilimci Robert Putnam da sosyal sermayeyi benzer biçimde tarif eder. “Sosyal sermaye,karşılıklı yararlaraya dayalı,koordinasyonu ve işbirliğini kolaylaştıran şebekeler,normlar ve sosyal güven gibi toplumsal örgütlerin sahip olduğu özellikleri ifade eder” [Cohen, 2001].

ABD.de Minneapolis Norvest Bank'ta sosyal politika konusunda görevli başkan yardımcısı Douglas Wallace bir röportajında ,insanların örgütlerdeki rolü hakkında şunları açıklamıştır:

- Herhangi bir örgütte karar almaya çok az katılım,hiç katılmamasından iyidir.
- Çok fazla katılım ile başlayamazsanız bu büyük örgütte pratik olmaz
- Bir örgütte uyumlu biçimde çalışanların oranı% 5 bile olsa bunlar bütün bir sistemin kültürünü etkileyebilirler.
- Çok az sayı ile başlayan katılım alışkanlığı çok büyük sayılara erişebilir [Prokopenko,2003: 263].

İşte böylesi katılımcı bir kültürün mensubu olan sosyal sermaye de verimliliğin mimarı olacaktır. Sosyal sermaye insanlar arasındaki mesafe üzerine kurulmuş bir köprüdür.En önemli unsurları kişiler arası yoğun güven,sosyal ilişkiler,ortaklık ve eşit paylaşım ve katılım gibi bireyleri fertçilikten alan,grup haline getiren her şeydir.

Sosyal sermayenin örgütlere getirileri vardır:

- Yerleşik güven ilişkileri, ortak referans çerçeveleri ve ortak hedefler sayesinde daha iyi bilgi paylaşımı [Cohen, 2001:21-23].
- Yüksek düzeyde güven ve işbirliği ruhu (Hem örgüt içinde hem de örgütle müşterileri ve ortakları arasında) sayesinde işlem maliyetinin düşürülmesi.
- İşten çıkarma, işe alma ve eğitim girdilerini azaltan, sık personel değişikliklerinin neden olduğu kopukluklara meydan vermeyen ve çok kıymetli örgütsel bilgiyi koruyan düşük işgücü devir oranı.
- Örgütsel istikrar ve anlayış işbirliği sayesinde daha büyük kenetlenmek.

Örgütsel başarının tek anahtarı sosyal sermaye değildir. Bazı firmalar karşılığında muazzam bedeller ödeseler bile sosyal sermayenin düşüklüğünün yarattığı olumsuz etkilere rağmen başarılı olurken, sosyal sermayesi çok yüksek bazı firmalar da başarısız olurlar. Aşırı sıcak ve sınırları belirsiz rahatlık insanların birbirlerini sert biçimde sorgulamalarına, yaratıcı sürtüşmeye girmelerine engel olur.

Çalışanlar arasındaki arkadaşlıkla, güçlü bir aidiyet duygusuyla ve insancıl yönetimleriyle ünlü pek çok şirket bu şirket kültürleri nedeniyle yanlış piyasa tahminlerinde, yanlış yargılarda bulunmaktadır.

Bir şirkette angajman, işbirliği, sadakat, ısrar ve hatta adanmışlık önemli getirilerdir. UPS, Aventis, 3 M, Hewlet Packard ve diğerleri iyi insanları kendilerine çekmelerini sağlayacak ve bu insanların iyi iş çıkarmalarını sağlayacak sosyal sermaye yatırımları yapmış şirketlerdir [Cohen, 2001:21-23].

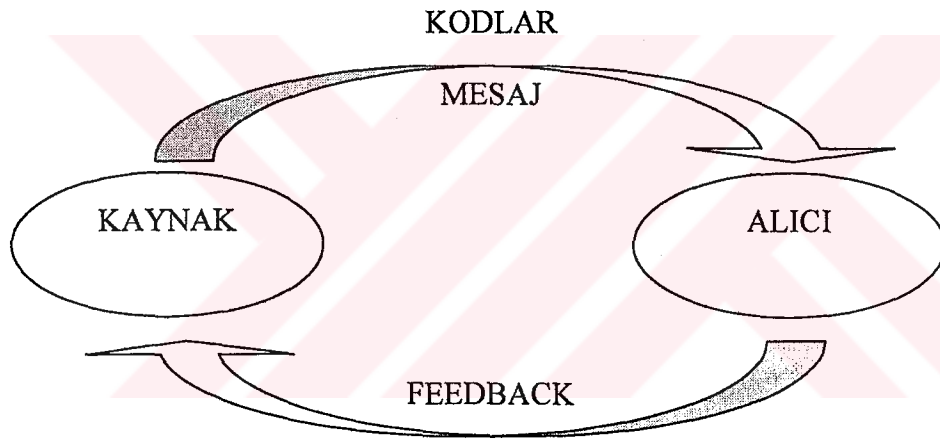
3.2.3. Örgüt Kültürü ve İletişim

Bireyler, topluluklar ve örgütler arası iletişim sosyal hayatın vazgeçilmez bir parçası ve en önemli bir unsurdur. İletişim, en basit tanımla kaynaktan bir mesajın alıcıya iletilmesidir. Ancak tanımlar bu kadar basit çıkmaz karşımıza. Mc.Bride'a göre iletişim

yalnızca haber ve ileti alışverişi değil,görüşler,olgular ve verilerin iletimini ve paylaşımını içeren bireysel ve ortak etkinliklerdir [Bıçakçı, 2003: 17].

İletişimin en önemli özelliği çift yönlü olmasıdır. İletişimden söz edebilmek için bir kaynak, alıcı ve bir mesaj yani ileti olması gerekir. Kaynak yani iletiyi gönderen alıcıya mesajını kodlayarak gönderir. Bu mesaj sözlü olabileceği gibi yazılı ya da beden dili ile de olabilir. Kodlanarak alıcıya giden mesaj engelle karşılaşmazsa alıcıya ulaşır.Bu iletişimin sadece birinci bölümüdür. Mesajı alan alıcı, iletiyi çözümler ve anladığı şekilde kodlayarak kaynağa bir geri bildirimde bulunur. Bu feedback iletişimin devam ettiğinin göstergesidir. Eğer bir geri bildirim yoksa iletişim kesilmiş demektir.

Şekil 3. İletişim Modeli



Örgütte iletişim çalışanların birbirini anlaması, tanınması, ortak amaçlar belirlemesi ve örgüt kültürünün paylaşılması açısından önemlidir. Örgütteki yazılı ve sözlü iletişim çalışanlar arasında sosyalleşmeyi artırır, dayanışma için de yardımcı olur. Teknik terimler, kavramlar, dedikodular, iş ya da terfi mektupları, sözlü emir ve direktifler... Tüm bunlar kurum içi iletişimi sağlar ve böylece örgüt kültürü oluşur.

Örgütsel iletişimin iki kültürel işlevinden biri, örgüt üyelerine örgütsel kültür hakkında bilgi sağlaması, diğeri ise örgüt üyelerine örgütsel kültür hakkında bilgi sağlaması diğeri ise örgüt üyelerinin örgütsel kültür ile bütünleşmelerine yardımcı olmasıdır. Örgütsel kültür, örgüt üyeleri arasında iletişim sağlar, diğeri informal mesajlar, iş

görenler arasında anlatılan hikayeler, dedikodular, formal iletişim yoluyla işleyen mesajlar, sloganlar, örgütsel dokümanlar, grup toplantıları ve halka yönelik toplantılar, iletişim sürecinin işletilmesiyle anlam kazanır. Bir örgüt kimliğinin ortaya çıkması, örgüt üyelerinin geçmişi, bugünkü ve geleceği yorumlamasına ve örgütsel yaşam hakkındaki gerçekleri ve hikayeleri algılamasına paralel olarak gerçekleşir. Gerçekler ve hikayeler tema olarak örgütün geleceğe yönelik gelişimine, grup çabasının güçlenmesine yardım eder. Örgütsel kimlik, örgütsel kültürün benimsenmesi ve yaşanmasıyla kazanılır.

Hatalı yada önyargılı davranışlar, rol belirsizlikleri, rol çatışmaları gibi pek çok çatışma şekli birey ya da grupların yeterince bilgi alışverişinde bulunmamlarının bir sonucudur. Kurumsal amaçlardan söz edilen, fakat alt amaçlara sahip birimlerinde var olduğu durumlarda, birimler arası bilgi ve fikir alışverişinin yetersiz olması, karşı tarafta eksik bilgi donanımına ve önyargılara sebep olacaktır. Birbirlerine kendi çalışma koşulları ve kısıtlamaları hakkında bilgi sağlamayan muhasebe ve pazarlama departmanları kendi amaç ve çıkarlarından başka bir şey düşünmeyecek; ilişkilerde doğabilecek aksamalardan dolayı karşı tarafı suçlayacak veya savunmacı bir davranış eğilimi gösterecektir [Çelik, 1997, 40-41].

Örgütsel iletişim, örgüte yeni katılan üyelerin örgüt kültürüyle bütünleşmelerinde önemli bir kanaldır. Örgütsel kültür, yeni üyelerin formal ve informal iletişimini sağlar. Formal iletişim, iş tanımları ve işe yöneltme toplantıları, informal iletişim ise hikaye ve dedikoduları kapsar. Örgütsel kültür yeni üyelerin örgütsel sosyalizasyonu için son derece önemlidir. Örgütsel kültür, üyelerin kültürel tarih, değerler, normlar ve beklentileri öğrenmesine yardım eder. Örgütsel kültürün anlamlı kılınması ise ancak iletişim arasında çok yakın bir ilişki vardır. İletişim yoluyla örgütsel kültürün temel öğeleri olan değerler, normlar, hikayeler, tarih, gelenekler diğer bir deyişle örgütün sembolik dünyası yorumlanabilir [Çelik, 1997, 40-41].

3.2.4. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi

Örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramları aynı gibi düşünülse de aslında birbirinden farklı terimlerdir. Bu kavramların örgüt kuramlarındaki kullanımları farklı ekollerin etkisiyle ortaya çıkmıştır. Örgüt ikliminin, örgüt kültürünün eski adı olduğunu belirten görüşler ile her iki kavramın birbirini tamamlayıcı niteliklerini savunan görüşler, aynı zamanda farklı içerik ve yaklaşım biçimlerine de işaret etmektedirler.

Yarım yüzyıl önce Kurt Lewin ve takipçileri verimliliği farklı biçimlerde etkileyen farklı liderlik biçimleri ileri sürdüler. Yaptıkları araştırmalar insanların otoriter ve demokratik bir yönetim biçimi altında üretkenliklerinin hemen hemen denk olduğunu gösterdi. Fakat, iş görenler demokratik bir yönetim altında çalıştıkları zaman, daha doyurucu ve daha uyumlu çalışıyorlardı. Bu çalışmalar iş ve endüstride iklim kavramı çalışmalarını başlattı [Terzi, 2000: 92].

Kültüre nazaran iklim kavramı, örgütsel alanyazına çok önceleri girmiş bir kavramdır. Kültürün ortaya çıkışını hızlandıran nedenlerden biri Japon örgütlerinin artan başarısına eş zamanlı Avrupa ve Amerikan örgütlerinde görülen çözümlerdir.

Japon örgütlerinin başarısını açıklamada kullanılan “örgüt kültürü” kavramının, iklim kavramıyla açıklanamayan bir takım öğelerin varlığını da ortaya koyabilmesi açısından, örgüt ikliminden farklılaşan yönleri bulunduğu söylenebilir.

Örgütsel iklim, tanımlaması zor olan bir kavramdır. Çevresel güçlerin birleşmesinden meydana gelen coğrafi bölgeler iklimine ya da hava tanımlamalarına benzetilebilir. Bu çerçevede örgüte uyarlandığında, örgütü çevreleyen yaygın atmosfer, moral düzeyi, örgüt üyeleri arasında iyi niyet, ait olma duygusunun gücü şeklinde ifade edilebilir. İklim, örgüte yönelik iş gören algılarının temeline dayanır [Terzi, 2000: 93-94].

İklim, iş görenlerin örgütün iç çevresinin atmosferine ilişkin algıdır. İklim örgütsel atmosferi değerlendirmekten ziyade, tanımlamaya veya ona karşı duygusal tepki göstermeyle ilişkilidir. Örgütün tümünü içeren bir iklim olmasına karşın özel çalışma

gruplarında iklim farklı olabilir ve güçlü bir örgütsel iklim oluşur. İş görenlerin kültürel değerleri yaygın biçimde benimsemediği durumlarda ise, iklim olumsuz ve zayıf bir özellik gösterir. İklim geçici bir özelliğe sahipken, kültür genellikle uzun dönemli, stratejik, değişimi çok zor bir özellik taşır.

Kültür sadece iş görenlerin örgütleri hakkında ne hissettiklerini kapsamaz, aynı zamanda örgüte kimliğini ve davranış standartlarını kazandıran inançlar ve değerler ve varsayımları kapsarken, iklim iş görenlerin çalışma üniteleri ve örgütleri ile ilgili paylaştıkları algıları kapsamaktadır. Kültür iklimi kapsar, fakat iklim kültürün bütün yönlerini ihtiva etmez. Aynı zamanda örgüt kültürü iklimin gelişmesine etki eder.

Örgüt iklimi, algılamaya dayalı psikolojik bir çevredir ve örgütün çalışanlar için psikolojik açıdan ne ölçüde anlamlı olduğunu gösterir. İş görenlerin değerleri ve inançları (kültür) örgütsel politikaları, uygulamaları ve süreçleri (iklim) etkiler.

Örgütsel kültür eylemlerde süreklilik, örgütsel davranışlarda uyum sağlayarak örgütsel iklimin ortaya çıkmasında önemli bir rol oynar. Kültürün iklim üzerindeki etkisi, iş görenlere örgütte neyin önemli olduğunu anlamalarına yardım etmesi bakımından doğrudan, iş çevresine olan etkileri açısından dolaylı bir biçimde ortaya çıkar [Terzi, 2000: 93-94].

Schneider ve diğerleri örgüt ikliminin boyutlarını dört kategoride toplamaktadır.

1- Kişiler arası ilişkilerin doğası: Örgütte karşılıklı bir paylaşım ve güven veya güvensizlik var mıdır? İşlevsel bölümler arasında ilişkiler işbirliği veya yarışmacı bir özellik göstermekte midir? Örgüt yeni gelen iş görenlerin sosyalizasyonuna önem vermekte midir ?

2- Hiyerarşinin doğası: Kararlar sadece tepe yönetim tarafından mı verilmektedir? Örgütte takım çalışması yaklaşımı mı yoksa bireysel yarışmacı bir yaklaşım mı sergilenmektedir?

3- İşin Doğası: Örgütteki işler iş görenler tarafından yapılmaya uygun mudur ? Örgüt işler için iş görenlere gerekli kaynakları tam olarak sağlıyor mu ?

4- Ödüller ve destek biçimi: İşin amaçları ve standartları yaygın bir biçimde biliniyor ve paylaşılıyor mu? Örgütte iş görenlere yönelik nasıl bir destek var? İş görenlerin performansları nasıl ödüllendiriliyor ?

Lussier ise örgütsel iklimin boyutlarını yedi başlık altında toplamaktadır.

- 1- Yapı:Süreçler, kurallar ve bunların iş görenleri sınırlama derecesi.
- 2- Sorumluluk: İş görenlerin işleri üzerindeki kontrol derecesi.
- 3- Ödüller: Ödül-çaba; hata-yaptırım arasındaki ilişki.
- 4- Canlılık: İnsan ilişkileri ve işgörenlerin işlerindeki doyum derecesi.
- 5- Destek: Birliktelik ve işgörenlerin birbirlerine ve yönetimin işgörenlere yardımın derecesi.
- 6- Örgütsel bağlılık: İşgörenlerin örgüte aidiyetlerinin derecesi.
- 7- Risk: Örgüt içerisinde işgörenlerin risk almaya cesaretlendirilmesinin derecesi.

Örgütsel iklimin boyutlarının değerlendirilmesi sonucunda örgüt ikliminin örgütteki uygulamalar, stratejiler, ödül ve destek sistemleri gibi dış gözlemlere dayalı ve kısa vadeli görüntüler olduğu söylenebilir.

Denison örgüt kültürü ve iklimi üzerinde yapılan araştırmalardaki yöntem farklılıklarına değinerek, kültürün örgüt üyeleri tarafından kabul edilen kökleşmiş inanç, değer ve varsayımları kapsadığını, iklimin ise, örgütsel değer sistemi içerisindeki örgütsel çevreyi tasvir ettiğini, fakat bu çevreyi muhtemelen istatistiksel terimlerle anlattığını belirtmektedir.

Denison, ayrıca araştırmalardaki yöntem farklılıklarına ilişkin olarak, örgütsel kültür araştırmalarının bireyin sosyal durumun belirtilebilmesi için nitel yöntemler gerektirdiğini, iklim araştırmalarında ise nicel yöntemler ve varsayımlar kullanılması gerektiği üzerinde durmaktadır [Terzi, 2000: 96].

Kültür araştırmacıları daha çok zaman sürecinde sosyal sistemin evrimleşmesiyle ilgilenirken, iklim araştırmacıları, evrimle daha az ilgili fakat daha çok örgütsel sistemlerin birey ve gruplara etkisi üzerinde çalışmaktadır.

Kültür araştırmacıları örgütsel bakış açısı ve bireysel anlamda varsayımların altındakilerin “anamların önemini vurgularken, iklim araştırmacıları gözlenebilir yüzeye” daha yakın olan süreçlere önem verirler.

Yakın zamana kadar birçok yönetim bilimci örgüt iklimini örgüt kültürüyle birlikte ele almıştır. Katz ve Kahn “her örgüt kültürünü ve ikliminin kendisi geliştirir” demektedirler. Örgütler kendi kültür ve iklimini geliştirirken de bazı yasaklardan, geleneklerden ve ahlak kurallarından yararlanırlar. Bir örgütün iklimi ve kültürü hem formal örgütün değerlerini ve davranış kalıplarını hem de bunların doğal örgütteki yorumları yansıtır. Nasıl ki toplumun bir kültür mirası varsa, sosyal örgütlerde de yeni örgüt üyelerine bırakılan örgütsel norm ve değer kalıpları vardır [Sabuncuoğlu; Tüz, 2001:49].

Örgütsel kültür kavramı 1980’lerde Amerikan işletme yönetimi bilim adamlarının kaleme aldıkları bir kavram olarak eğitim yönetim literatürüne girmiştir. Oysaki örgütsel iklim kavramı yirmi beş veya daha fazla yıl önce eğitim yönetimine girmiştir. Bates, “Ortak Kültür, Eğitim ve Eğitim Yönetimi” adlı makalesinde örgüt kültürünün eğitim yönetimindeki yerini çarpıcı bir şekilde dile getirmiştir.

Örgüt iklimi, örgüte kimliğini kazandıran, görevlilerin davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan özellikler dizisidir. Halpin, okullarındaki örgütsel iklimi bir doğru üzerinde düşünmekte, açık ve kapalı uçlar arasında değişiklik gösteren özellikler bütünü olarak görmektedir. örgütsel iklim işte bu kişiliktir. Kişilik birey için ne ise, iklim de örgüt için odur.

Örgütsel iklim ile örgütsel kültür arasında bazı farklılıklar vardır. İklim iş görenlerin davranışsal ve tutumsal özelliklerini sergilemektedir ve daha çok deneysel ve dış gözlemlere dayanmaktadır. Kültür ise, daha çok örgütün görünen öğelerini ortaya

koymaktadır. Örgütsel kültür, temel grupsal değerleri ve mesajları kapsar; grup üyelerine mecazi ve paylaşılmış örgütsel düşünce ve duyguları sunar. Bu durum örgütün dışındakiler tarafından kolayca anlaşılmaz. Kavram olarak örgütsel kültür ve iklim arasında farklılık olmakla birlikte yakın bir ilişki de vardır. Kültür ve iklimin örgütün temel değerleri ve normları üzerinde büyük etkisi vardır. Örgütsel kültür, eylemlerde süreklilik, örgütsel davranışlarda uyum sağlar, böylece örgütsel iklimin ortaya çıkmasında önemli rol oynar [Terzi, 2000: 97].

3.3. Örgüt Kültürünün İşlevleri

- 1- Literatürde örgüt kültürü, işletmelere özgü bazı fonksiyonel özellikler, süreçler ve yapılar dikkate alınarak incelenmektedir. Bu organizasyonel unsurlarla kültür arasındaki ilişkileri çözümlenmesi açısından örgüt kültürüne ilişkin olarak şu özellikler sayılmaktadır.
- 2- İşletme kültürü, bütüncül bir özellik taşır. Dolayısıyla kültürün kendisi, kültürü oluşturan parçaların toplamından farklı bir özelliğe sahiptir [Sabuncuoğlu; Tüz, 2001:49].
- 3- Kültür, işletmenin o güne kadarki birikimlerini içeren tarihi bir perspektif yansıtır. Kültürün şekillenmesi, o işletmeyi oluşturan insanlar arasında uzun bir etkileşim ve sosyalleşme süreci gerektirir. Bu etkileşimin ürünü olan kültürel değişkenler (değer, inanç, sembol vb.) insanların algı çevrelerini oluşturur.
- 4- Kültür işletmenin yapısal özellikleri ile ilgili kavramlarla değil, antropolojik kavramlarla açıklanabilir.
- 5- Kültürün değiştirilmesi zor ve uzun vadeli. Bütününde değil bazı değişkenlerinde de (normlar, semboller, anlamlar, değerler) değişim gerçekleşebilir.

- 6- Kùltür, insan davranışlarının ifadesel boyutuyla ilgili sembolik birikimler içerir. Dolayısıyla kùltür teorisinde, örgüt içerisinde söylenen, yapılan, üretilen ve görünenlerin arasındaki sembolik anlamlar önem taşır.
- 7- Kùltür değişkenleri duygu yüklüdür. Kùltür, duyguların sosyal açıdan kabul görecekt kanallara aktarılmasının bir yoludur. Kültürel öğelerin oluşumunda, insanlar arası duygular önemli rol oynar.
- 8- Kùltürün çekirdeğini, işletmede çalışanların zihinlerinde oluşturdukları dış dünya ile ilgili deneyimlerine düzen, anlamlılık getiren ve doğruluğu sorgulanmadan kabul edilen bilinç dışı düzeydeki varsayımları oluşturur [Sabuncuoğlu; Tüz, 2001:49].

Örgüt kùltürü organizasyon başarısına ve yöresel süreçlere etkisi göz önüne alınarak değişik işlevlerle nitelendirilmektedir.

Bu çerçeve içinde, içsel ya da dışsal nitelikli olsun, belirtilen bu sorunların çözümünde, organizasyon içindeki bireyler ve gruplar arasında bir uzlaşma ortamı sağlanamazsa, organizasyonun varlığını sürdürmesinin mümkün olmayacağını belirtmektedir.

Edgar Schein'a göre kùltür çalışanların inandığı değer ve inançlarla başlayan ve zamanla test edildikten sonra geçerli kabul edilen temel varsayımlar sisteminden oluşur. Örgüt bu varsayımları, iç çevreyle bütünleşme ve dış çevreye adaptasyon gibi sorunları aşmada kullanılır. Kurum kùltürünün oluşmasında kurucu ve liderlerin önemli rolü olduğunu belirten Schein'a göre kùltür, örgütsel davranış modellerinin zamanla şekillendiği, örgüte yeni katılanlara aktarıldığı ve iç/dış değişikliklere anında tepki verebilmek için adapte edildiği sürekli bir süreçtir. Schein'a göre, çalışanların firmayı daha iyi anlamalarını sağlayan kurum kùltürü, bireysel davranışı etkilemekte ve bu da örgütsel etkinliği arttırmaktadır. Schein'e göre kurum kùltürünün üç ana işlevi vardır:

1. Örgütün dış çevreye uyum sorunlarını çözme:

- Görev ve strateji: Ana görevin birincil işlevi açıkça veya üstü kapalı olarak belirtilmiş değer ve fonksiyonların çevreye duyurulması ve bunların çevre tarafından anlaşılması.
- Amaçlar: Ana hedeften üretilmiş amaçlar üzerinde fikir birliğine varılması.
- Araçlar: Hedeflere ulaşmada kullanılacak araçlar, yöntemler üzerinde anlaşmaya varılması.
- Ölçme: Örgütün veya grubun amaçlarını ölçmede kullanılacak başarı değerlendirme ölçütleri ve kontrol sistemleri üzerinde ortak karara varılması.
- Düzeltme: Amaçlara ulaşamadığı durumlarda düzeltici ve sapmayı önleyici çabalar hakkında bir anlaşmaya varılması.

Bu başlıklar altındaki 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 bir öneme sahiptir [Terzi, 2000:58-59].

2. Örgütün çevreyle bütünleşme sorunlarını çözme:

- Ortak dil ve kavram birliği: Grup üyelerini birbirine bağlayan, iletişim kurmalarını sağlayan bir husustur. Aksi halde üyeler birbirini anlayamayacağı için sosyal bir örgüt ya da grubun varlığından söz edilemez.
- Grup sınırları, gruba dahil olma ve kabul edilmeme ölçütleri: Kültürün en önemli olduğu konularından biri örgüte üye olma standartlarının geliştirilmesidir. Üyeler böylece örgütsel sınırlarla ve örgüte katılma koşullarını ve nedenlerini anlarlar.
- Güç ve konum: Örgütlerde hiyerarşik mevkilerin ve yetkilerin nasıl elde edileceği, terfi sisteminin ölçütlerinin neler olacağı bellidir. Bu konuda örgüt üyeleri uyumun sağlanmasına yardımcı olacak, ortaya çıkabilecek muhtemel anlaşmazlık ve çatışmaların önüne geçecektir.
- Kişisel ilkeler, arkadaşlık ve sevgi: Örgütlerde bireyler arası ilişkiler, arkadaşlık, sevgi bağları oluşturmak, birlikte iş yapmak ve duygusal bakımdan tatmin olmak için gerekli ortamın kuralları oluşturulmalıdır.

- Ödüller ve cezalar: Örgütlerde hangi hareketlerin iyi ve arzu edilmeyen olduğunu, hangi davranışların maddi veya manevi ödül kazandıracağını, hangi tutumların cezalandırılacağını veya ödüksüz bırakılacağını belirlemek gerekir.

3. Çevresel belirsizlikleri azaltma, endişeleri giderme ve korkuları yenme:

Örgütsel kültürün önemli bir görevi, çevredeki belirsizliklere karşın bir filtre rolü oynaması, bu belirsizlikleri azaltması veya en azından hafifletmesidir.

Günümüzde organizasyon kültürü kuruluşların rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü organizasyon kültürü işletmenin amaçlarının, stratejilerinin ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticilere seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır [Terzi, 2000:58-59].

Güçlü örgüt kültürlerine sahip olan işletmelerde, iş görenlerin nasıl davranmaları gerektiğini belirten yerleşmiş davranışsal parametreler oluşur. Fakat zayıf kültüre sahip bir kuruluşta iş görenler ne yapmaları ve bunu nasıl yapmaları gerektiğini belirlemeye çalışarak zaman kaybederler. Paylaşılan ortak değerler, inanış ve davranışlara sahip olmayan zayıf kültürler, belirlenen örgüt stratejisini yürütme aşamasında güçlü kültüre sahip organizasyona kıyasla örgüt içi ve çevresel ilişkilerinde davranış çabukluğu ve ataklığı gösteremedikleri için güçlü kültüre sahip rakiplerinin gerisinde kalırlar.

Örgüt kültürünün işletmeye kazandırdıkları şöyle sıralanabilir:

- Farklı bölümlerde farklı alanlarda çalışan herkesi ortak bir hedefe doğru yöneltir
- Çalışanların, ekiplerin ve kurumun bütünüünün performansı üzerinde fark yaratır
- Hem çalışanlar, hem de kurumdan haberdar olan kişilerde tereddüt ve yanlış anlamaları azaltır ve kurumun bütünüüne özgü etik sistemin gelişmesine olanak sağlar
- Çalışanlar tarafından paylaşılan bir anlayış ve inanç oluşması, şirketle ilgili sahiplenme duygusunun artması sağlar

Örgütlere göre farklılık gösteren örgüt kültürü, var olduğu örgütsel çevre içerisinde iş görenlerin örgütsel adanmışlığını artırmada, sağlıklı ilişkiler kurulmasında ve örgütsel sürekliliğin sağlanmasında önemli işlevler icra ettiği söylenebilir.

Örgüt kültürü bir örgütün başarısı için bir kaç nedenden dolayı önemlidir. İlk olarak örgütün benimsediği vizyonun tanımlanmasını kolaylaştırır. Örgüt kültürü bir denge kaynağı olduğu için örgüt üyelerine güvenlik duygusu sağlar. Aynı zamanda örgütsel kültür iş görenlerin işlerini istekli bir şekilde yapmalarında teşvik edici bir rol oynar.

Schneider, örgüt kültürünün temel işlevlerini; kontrol, koordinasyon ve bütünleştirme olarak üç başlık altında toplamıştır [Terzi, 2000:58-59].

Schneider'in sınıflamasına ek olarak kültürün işlevlerine motivasyonu artırıcı bir boyut eklemekte, örgüt kültürünün ortak değer, norm ve davranışlar aracılığıyla sosyal tatmin duygusu yarattığını ve bireyin motivasyonunu artırıcı bir rol oynadığını belirtmektedir.

Greenberg ve Baron örgüt kültürünün işlevlerini, örgüt üyelerine kimlik duygusu kazandırmak, örgütün misyonuna bağlılığı arttırmak ve davranış standartlarını açıklamak ve desteklemek olarak ifade etmektedirler.

Schein kültürün örgütsel problemlerin çözümü üzerindeki etkilerine değinerek, örgüt kültürünün işlevlerini, "hayatta kalma ve dış uyum problemlerini çözme" ve "iç bütünleşme" olarak iki ana başlıkta incelemektedir.

1-Hayatta kalma ve dış uyum problemlerinin çözümünde örgüt kültürünün işlevleri:

- a) Misyon ve Strateji: Temel görev ve ana misyonun açık ve gizli işlevlerinden ortak anlayışlara ulaşma.
- b) Amaçlar: Ana misyondan türetilmiş amaçlar ekseninde ortak anlayışlar geliştirme.
- c) Araçlar: Yetki dağılımı, ödül sistemi, iş bölümü ve örgütsel yapı gibi amaçlara ulaşmada kullanılan araçlar üzerinde ortak fikirler geliştirme.

- d) Ölçümler: Bilgi ve kontrol sistemleri gibi grubun amaçlarını nasıl daha iyi yerine getireceğinin ölçümünde kullanılan kriterler üzerinde ortak fikir geliştirme.
- e) Düzenlemeler (Correction): Amaçlara ulaşamama durumunda uygun iyileştirici ya da onarıcı stratejiler oluşturma hususunda ortak fikir geliştirme.

2-İç bütünleşme problemlerinin çözümünde kültürün işlevleri:

- a) Ortak dil ve kavramsal sınıflamalar: Eğer iş görenler birbirlerini anlamazlar ve iletişime girmezlerse bir grubun tanımlanması imkansızlaşır [Terzi, 2000:58-59].
- b) Grup sınırları ve kriterler: Herhangi birinin grup üyeliğini belirleyen kriterler oluşturma ve kimin içeride, kimin dışarıda olduğunu anlamada ortak fikir geliştirme.
- c) Güç ve statü: Her örgüt kendi hiyerarşisi belirlediği roller ve kriterleri içerisinde, bir kimsenin gücü nasıl kazanacağını, nasıl sürdüreceğini çözüme kavuşturmak zorundadır. Bu alandaki uzlaşma üyelerin karşı çıkışlarını yönetmeye yardımcı olmada can alıcı bir noktadır.
- d) Samimiyet, arkadaşlık ve sevgi: Her örgüt benzer ilişkilerin kurallarını belirlemelidir. İş görenler arasındaki ilişkilerde açıklık ve samimiyet, görevlerin yönetim şartları içerisinde ele alınmalıdır.
- e) Ödüller ve Cezalar: Her grup hangi davranışların güç ve statü sağlayacağını, hangi davranışların ise statü kaybettireceğini ve cezalandırılacağını bilmek zorundadır

Williams ve diğerlerine göre kültür,

- a) Harici çevrede nelerin önemli olduğuna ve bunlara karşı grubun beklenti ve izlenimlerine ilişkin,
- b) Nasıl bireysel ilişki kurulacağına ilişkin,
- c) Ortak amaç ve eylemlerin koordinasyonuna ilişkin

d) Arkadaşlık duygusu ve ortamının gelişimine katkıda bulunarak kimlik gelişimine yardım etmeye ilişkin işlevleri yerine getirir.

Deal ve Kennedy kültürün işlevlerine güçlü kültürler ve zayıf kültür açısından bakmaktadır. Güçlü bir kültürde iş görenler kendilerinden ne beklendiğini ve belirli bir durumda nasıl hareket edeceklerini bildiklerinden, karar verme durumunda kaldıklarında verecekleri kararlar ilgili olarak az bir zaman kaybedeceklerdir [Balcı, 2001:186].

Zayıf kültürlerde ise iş görenler, ne yapacaklarını ve nasıl yapacaklarını hesaplamayla uğraşırken zamanlarının çoğunu harcayacaklardır. Ayrıca kültür, iş görenin sorumluluklarını şekillendirerek, onu hızlı veya yavaş bir iş gören, yetkeci ya da arkadaş canlısı bir yönetici yapacaktır.

Varol örgüt kültürünün işlevlerini, örgütün sürekliliğini sağlamak, iş görenleri motive etmek, örgütün kimliğini tanımlamak, istikrar sağlamak olarak belirtirken; Peters ve Waterman kültürün ve paylaşılan değerlerin bir örgütün toplumsal boyutlarını birleştirmede önemli olduğunu, bazı değişkenleri düzene sokarak onlara anlam kazandırdığını ifade etmektedir.

Özdevecioğlu'na göre örgüt kültürü, örgütteki bazı uygulama ve süreçlerde rasyonelleşme ve standartlaşma sağladığından iş görenlerin huzurlu bir şekilde çalışmalarını engelleyen faktörlerin giderilmesinde önemli bir işlev görür. Ayrıca örgüt kültürü, iletişim ve iş görenler arası ilişkilerde iş görenleri birbirlerine ve örgüte bağlar. Nesilden nesile aktarıldığı içinde örgüte süreklilik kazandırır.

Kültürün örgütlerde iş görenlere iletişim yoluyla bilgi sağladığını, kabul edilen ve edilmeyen davranışları belirlemede çok önemli bir rol oynadığını, kültürün iş görenlerin yapacakları şeyler hakkında kendilerini daha iyi hissetmelerini sağlayabileceğini, bu durumda örgütsel amaçları başarmada daha sıkı çalışmalara yol açacağını, kültürün kalbini oluşturan değerlerin tüm iş görenlere ve yöneticilere stratejinin oluşturulması ve

uygulanması aşamasında rehberlik yapacağını bazı araştırmacılar kültürün işlevleri olarak belirtmektedirler.

Banner ve Gagne'ye göre örgüt kültürünün yöneticilere örgütte iş görenleri birbirine bağlayan temel etkenleri anlamada yardım eder. Ayrıca örgüt stratejisinin değişimi için önemli bir araç vazifesi görür.

Kreitner ve Kinicki örgüt kültürünün işlevlerini; iş görenlere örgütsel kimlik kazandırmak, sosyal sistemin dengesini güçlendirmek, ve iş görenlerin davranışlarını biçimlendirmek olarak belirtmektedir [Balcı, 2001:186].

Kültür, bir örgütle diğerleri arasındaki farklılıkları yaratan sınırları belirleyerek iş görenlere kimlik duygusu kazandırarak örgütsel bağlılığı artırır. Kültür, uygun davranış standartları oluşturarak örgütü bir arada tutmaya yarayan sosyal bir yapıştırıcı ve davranışları şekillendiren bir denetim mekanizması işlevi görür.

Bu açıklamalar çerçevesinde örgüt kültürünün, örgütün devamlılığını sağlayan problem çözme süreçlerine, güdülemeye, örgütsel adanmışlığa, davranışları belirlemeye ve sosyalleşmeye, iletişime yönelik işlevler icra ettiği söylenebilir.

Örgüt kültürünün örgütte neden olduğu işlevsel olmayan etkileri ise şöyle sıralanabilir:

- Değişimi engelleyerek tutuculuğa yol açar.
- Örgütsel farklılığı engeller.
- Örgütsel birleşme ve devirlere engel olur [Balcı, 2001:186].

3.4. Örgüt Kültürünün Önemi ve Yararları

Örgüt kültürü, bir örgütün misyon ve stratejilerinin gerçekleştirilmesinde ve örgütsel etkinliğin, değişimin başarısında önemli bir öğedir. Önemlidir çünkü derinden inanılan ve bağlanılan inançlara dayanmaktadır. Geçmişte başarıyı getirdiği için kabul gören

varsayımlardan oluşan, iş yapma metotlarını yansıtmaktadır. Kurum kültürü, örgütte yönetimin değişimi ve performansın artırılmasına neden olan bir çevre yaratma işlevi görmektedir. Örgütün stratejik hedeflerini gerçekleştirilmesine engel olan, değişime direnç veya örgüte bağlı olmama gibi engelleri kaldırmaya çalışmaktadır. İşyerindeki talepler veya stresler söz konusu olduğunda, birçok yönetici zorluklarla karşılaşarak “kurbanı suçlama” yoluna gitmektedir. Araştırmalar ise, yöneticilerin çeşitli seremoni ve törenleri, hikaye ve efsaneleri, lider ve kahramanları, sembolleri kullanarak “kurbanı suçlamayan” sağlıklı bir kurum kültürü oluşturabileceklerini göstermektedir. Bu kültür, çalışanların daha iyi yönetimlerini sağlayan veya iş çevresinde karşılaşacakları zorlukları aşmalarına yardımcı olan bir araçtır.

Örgüt kültürünün bir başka önemi de, örgütsel davranışta tutarlılığı arttırmasıdır. İşçilere nasıl davranmaları gerektiğini nakletmekte ve nelerin onaylanıp nelerin onaylanmayacağını anlatmaktadır. Güçlü kültürlerin davranışsal tutarlılığı arttırılmasından yola çıkarak, kurum içinde gizli bir kontrol mekanizması oluşturduğu ve resmiyetin yerini alan bir rol üstlendiğini söyleyebiliriz. Çalışanlar firma kültürünü benimsediklerinde, yazılı kural ve yönetmeliklere gerek kalmadan, bunları içselleştirerek kendi kendilerini yönlendireceklerdir.

Örgüt kültürüne üç merkezi ana fonksiyon atfedilmektedir:

1. Kurum kültürü çalışanların kurum ile bütünleşmelerini kolaylaştırır. Bu da durum kültürünün “bütünleştirme fonksiyonunu” oluşturmaktadır.
2. Kurum kültürü belirgin davranış talimatları sunar, böylelikle davranışı yönlendirici etkide bulunur, hatta gerektiğinde koordine eder. Bu şekilde, güçlü stratejiye uygun bir kurum kültürü, stratejik ruh halinin iyileştirilmesine, yani stratejik yönetimin merkezi bir sorununa katkıda bulunur. Bu da kurum kültürünün “koordinasyon fonksiyonunu” oluşturmaktadır.
3. Kurum kültürünün motive edici etkisi vardır. Güçlü bir kurum kültürü yalnızca kuruluşun genel ruh halini etkilemekle kalmaz, özellikle de çalışanların kurumları için olan anlayışlarının iyileştirilmesine katkıda bulunur. Bu ise kurum kültürünün “motivasyon fonksiyonunu” oluşturmaktadır.

Örgüt açısından kültürün işlevlerini şöyle özetleyebiliriz:

1. Örgütte, genellikle paylaşılan değerlerin örgütün daha sonraki kuşaklarına taşınmasını sağlar ve böylece, örgütün sürekliliğine katkısı olur. Hatta bu konuda en önemli katkıyı yapar.
2. Örgütün kişiliği ve kimliğini tanımlar ve elemanlar bu kimlikle tanınır.
3. Çalışanları motive eder.
4. Güçlü ve pazara/piyasaya yönelimliyse;
 - Politika kitapçıklarına,
 - Örgüt şemalarına,
 - Ayrıntılı işlem ve kurallara ilişkin dokümanlara daha az gerek duyulur,
 - Planlamayı ve karar almayı kolaylaştırır.
5. Alt kademe elemanları çoğu durumlarda ne yapmaları gerektiğini kolayca bilebilirler. Çünkü zengin mitoloji ve yol gösterici değerlerin neler olduğunu bilirler. Kültürel değer ve amaçlar, çalışanların örgüt bakımından önemli olanın neler olduğunu kavramalarını ve buna göre davranmalarını sağlar.
6. Elemanların yaşamına anlam katıp onu zenginleştirebilir.
7. Gerektiğinde yapısal değişimi kolaylaştırıcı rol oynar.
8. Kültür; değerler sistemi, çalışanların güvenlik-sağlık, yaşama anlam katma ve müşteriye hizmet gibi, işlevlerini bütünleştirir. Bir başka deyişle, paylaşılan değerler örgütün toplumsal boyutlarını birleştirme bakımından önem taşır.
9. Örgütsel amaçların ve kalıcılığın (istikrarın) kaynağı olma işlevi görür.
10. Sürekli uyum sağlamaya elverişli özelliklere sahipse, örgütün varlığını sürdürmesi veya daha öncede belirttiğimiz gibi süreklilik sağlama işlevi görür.

Güçlü bir kurum kültürünü önemli yapan iki neden vardır: Kültür ve strateji uyumu, işçilerin firmaya gösterdikleri artan bağlılıkları. Bu iki faktör, güçlü kültürlere sahip firmalara rekabetçi fark avantajı sağlamaktadır.

4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BELİRLENMESİ VE DEĞİŞTİRİLMESİ

4.1. Çift S Modeline Göre Örgüt Kültüründe Sosyalleşme ve Dayanışma Boyutu

Sosyallik, insanların doğal davranışları ve güdüleriyle ortaya çıkar ve karşılıklı çıkar ilişkileri ve menfaat beklentileri olmadan devam eder. Sosyalleşme, bir ferdin herhangi bir grup faaliyetine katılmasında kendinden beklenen uygun rol ve ilgili normlardan haberdar olmasıdır.

Bireyin sosyalliği doğumundan itibaren başlar, aile, okul ve iş hayatıyla devam eder. Sosyallik genellikle ifade edilmemiş karşılıklılık esasına dayalı kesintisiz yüz yüze ilişkilerle sürer. Bu durumda önceden düzenlenmiş anlaşmalar söz konusu değildir. İnsanlar birbirine yardım eder, birlikte güler, konuşur. Bunları yaparken hiçbir pazarlık, sınır ya da koşul söz konusu değildir [Goffee; Gareth, 14].

Bazı etnoloji uzmanları, bir grup içindeki bu bilgi ve deneyim paylaşma kapasitesine “sosyal zihin” adını vermekte, onu bir çok zihne dağılmış tek bir zihin gibi düşünmektedir. Aynı uzmanlara göre bu “sosyal zihin”in özel bir yaratıcı gücü de vardır. Bir araya gelen grup üyeleri çoğu zaman tek bir bireye oranla, iyi fikirler, planlar ve kararlar üretebilir [Jay, 1976:36].

Sosyallik ticari topluluklarda sayısız yarar sağlar. Birincisi, çoğu çalışan böyle bir ortamda çalışmanın keyifli olduğu, morale ve birlik duygusuna katkıda bulunduğu kamısındadır. Hiçbir sosyal alışverişin olmadığı, insanların koridorlarda birbirlerini görmezden geldiği ve birlik duygusunun yaşanmadığı bir iş yerinde çalışmak personele çok sıkıcı gelecek ve motivasyonu dolayısıyla da verimi düşecektir.

Sosyalliğin yaratıcılığa da katkısı büyüktür. Ekip çalışması, enformasyon alışverişini ve yeni fikirlere açıklık ruhunu besler, yerleşik düşünceye aykırı düşünceleri ifade etme ve olumlu karşılama özgürlüğü sağlar. Bireyin tek başına farklı fikirleri olduğunu söylemesi zordur. Ancak samimi, fertlerin birbirine güvendiği bir ortamda fikirler de her şey gibi paylaşımına açıktır [Goffee, Gareth, :2000].

Sosyallik sayesinde herkes iş arkadaşına yardımcı olmak,onun işini kolaylaştırmak için canla başla çalışır.Bu sıkı çalışma işyerinin bir gereği değil arkadaşlığın sonucudur. Yüksek sosyalliğin dezavantajları da vardır. Arkadaşlıkların ağır basması,düşük performansın hoş görülmesine yol açabilir. Hiç kimse arkadaşını azarlamak veya işten çıkarmak istemez. Normalin altındaki performansı,bir çalışanın kişisel sorunları açısından ele alıp mazur görmek daha kolaydır.Ayrıca sosyallik düzeyinin yüksek olduğu ortamların ayırt edici özelliği abartılmış bir mutabakat kaygısıdır.Başka bir deyişle arkadaşlar genellikle farklı görüşte olma veya birbirlerini eleştirme konusunda isteksizdir. Eleştiri ve değerlendirme beraberinde kırgınlık,sükunet ve dışlanma getirecek bu da çalışanların alışmış olduğu huzurlu çalışma ortamını tehdit edecektir.

Sonuç olarak sorunlara “en iyi çözüm” değil en iyi uzlaşma uygulanır. Sosyalliğin yüksek olduğu topluluklar genellikle bir firmada gerçekleştirilmesi öngörülen süreci boşa çıkaracak ya da daha kötüsü bozacak klikler ve resmi olmayan ,perde arkası ilişki ağlarının gelişmesine yol açabilir. Bu sosyalliğin yüksek olduğu firmaların resmi örgütsel yapıdan yoksun olduğu anlamına gelmez. Bu tür şirketlerin birçoğu oldukça hiyerarşiktir. Ama arkadaşlıklar ve resmi olmayan arkadaşlık ağları, insanların amaçlarına ulaşmak için çeşitli yollardan Hiyerarşiyi dolanmalarına yol açar. Sözelimi satış bölümündeki bir yönetici eğer pazarlama bölümünün yeni stratejik planından hoşlanmıyorsa,bu yönetici ,muhalefetini bir toplantıda açıklayacağına eski bir arkadaşı olması nedeniyle doğrudan firmanın başkan yardımcısına açabilir. Pazarlama bölümü nedenini bilmeden plan iptal edilebilir. Eğer firmanın içindeyseniz, ilişki ağları iyi işleyebilir. Kiminle nasıl bağlantı kuracağınızı, hangi dedikodunun doğru olduğunu bilirsiniz. Firmanın dışında olanlar ise ne yapacaklarını bilemezler, ters davranışlarla karşılaşır ya da sürekli terslenirler. Yüksek sosyallik amaca ulaşmada kanalları etkin kullanmaya neden olur [Goffee , Gareth,:2000].

Toplum hayatı dayanışma ve işbirliği gerektirmektedir. Dayanışma, sosyalliğin aksine, yürekte, akılda olduğu kadar yer etmemiştir, bununla birlikte o da işletme ortamındaki gruplarda doğal bir biçimde ortaya çıkabilir. Dayanışma ilişkileri ilgili tarafların tümüne yarar sağlayacak ortak görevlere,karşılıklı çıkarlara ya da ortak hedeflere dayanır.İşçi sendikaları,dayanışma düzeyinin yüksek olduğu toplulukların klasik örneğidir. Yine

meslek gruplarının dayanışması da hızla seferber edilebilir. Dayanışma farklı bireyler ve gruplar arasında gerçekleşir ve sürekli toplumsal ilişkilerle sürmez. Dayanışma ihtiyaç baş gösterdiğinde, kesintili bir şekilde ortaya çıkabilir. Sosyallığın tersine dayanışma aralıklarla ve arızı olarak ifade edilebilir. Her gün sergilenmesi gerekmediği gibi ille de sıkı arkadaşlıklardan oluşan bir ilişki ağına da dayanmaz.

Bir işyerinde dayanışmanın örgütsel yararları pek çoktur. Dayanışma büyük ölçüde stratejik odaklanmanın yanı sıra rekabet tehditlerine hızla tepki verilmesini ve performans yetersizliklerine hoşgörü gösterilmemesini sağlar.

Belli bir ölçüde acımasızlığa yol açar. Firmanın stratejisi doğruysa niyetin ve eylemin bu şekilde odaklanması muazzam bir etkinliğe yol açabilir. Bu arada acımasızlık kendi başına dayanışmayı pekiştirebilir. Eğer herkes sıkı standartlara uyacaksa çekilenlerde eşitlik söz konusu olacak, bu da birlikte yaşanan deneyim sonucunda bir topluluk duygusunun oluşmasına neden olacaktır. Son olarak bütün çalışanlar aynı yüksek standartlara tabi olunca firmada sağlam bir güven duygusu gelişmiş olur. Bu firma herkese adil davranır, hiçbir çalışana ayrıcalıklı davranmayan, liyakate dayalı bir yönetim biçimidir. Zamanla bu güven firmanın amacına ve hedeflerine bağlanmaya ve sadakate dönüşebilir.

Sosyallik gibi dayanışmanın da bir bedeli vardır.Stratejik odaklanma strateji doğruysa iyidir.Ama strateji doğru değilse bu şirketin intiharı demek olur.Firmalar eğer yanlış şeyleri iyi yaparlarsa uçurumdan aşağı büyük bir başarıyla uçabilirler.

Dayanışmanın yüksek olduğu firmalarda işbirliğinin gerçekleşmesi için bunun bireye sağlayacağı yararın açık olması gerekir.Bir görevi üstlenmeden ya da bir proje konusunda ne kadar sıkı çalışılacağına karar vermeden önce insanlar “bunda beni ilgilendiren ne var? diye sorarlar [Goffee , Gareth,;2000].

Dayanışmanın yüksek olduğu kuruluşlarda roller son derece açık olacaktır. Sosyalleşmenin yüksek olduğu ortamlarda arkadaşlık bağları neticesinde farklı departmanlarda da olsa birbirlerinin işlerine ilgi duyacak, sosyal bağlar sayesinde

işbirliği gerçekleşecektir. Bu tür işbirliği dayanışmanın yüksek olduğu ortamlarda genellikle yaşanmaz.

Dayanışma ve sosyallik kavramları iç içedir. Bir firmada hangi kültürün baskın olduğunu araştırırken firmaların homojen olduğunu varsaymak hata olacaktır. Kuruluşlar nasıl farklı ise bir kurumdaki birimler de farklıdır. Satış bölümünde dayanışma yüksekken Halkla İlişkiler departmanında yüksek sosyallik görülebilir.

Bazen bir kuruluşta böylesi farklılıklar bir çatışma ifadesi olurken bazen de tek bir kültürün varlığı farklı işletme ortamlarının yaratılması gerektiğinin göstergesi olabilir.

Şekil 4. İki Boyut Dört Kültür

SOSYALLİK	Yüksek	Şebekeleşmiş	Komünal
	Düşük	Bölümlenmiş	İş odaklı
		Düşük	Yüksek
		DAYANIŞMA	

Kaynak: Goffee , Gareth, :1999:12

4.2. Çift S Modeli ve Örgüt Kültürü Tipleri

Örgüt kültürü “organizasyonu bir arada tutan nedir” sorusunun cevabıdır. Bir organizasyon kendi içinde daha çok kenetleniyor veya kendi amacına daha kolay varıyorsa o organizasyon kendisi için doğru olan kültürü seçmiş demektir. İnsanların birbiriyle olan ilişkisinin derecesi, insanların işlerine ne kadar odaklandıklarının derecesi örgüt kültürüyle yakından ilişkili kavramlardır. İnsanın ve insani ilişkilerin olduğu her yerde kültür olduğuna göre, sosyal bir topluluk olan şirketlerde de bir kültür

mevcuttur. Kùltürün en çok araştırıldığı bilim olan sosyoloji açısından bakıldığında insan ilişkilerinin iki farklı boyutunu görüyoruz:sosyallik ve dayanışma. Sosyallik bir topluluğun üyeleri arasındaki samimi arkadaşlığın, dostluğun ölçüsüdür. Dayanışma ise bir topluluğun, kişisel bağları dikkate almaksızın, orta hedefleri hızla ve etkin bir şekilde izleme yeteneğinin ölçüsüdür.İşte bu iki boyut karşı karşıya getirildiğinde karşımıza dört topluluk türü çıkar: şebekelenmiş, topluluksal,bölümlenmiş ve kar amacı güden topluluk [Goffee;Gareth, 1999:13-14].

Günümüzde örgüt kùltürüne şirketlerin pusulası demek yanlış olmaz. Kùltürleri sayesinde kurumlar gidecekleri yönü tayin ederler ve izlerler. Zaman içinde ummadıkları yollara saptıklarında çok önemli bir şey fark ederler:değişim zamanı gelmiştir. Değişimi planlayabilmek ve yönetebilmek için öncelikle kùltürümüzü tahlil etmeli ve nasıl bir kùltüre, neden sahip olduğumuzu irdelemeliyiz.

4.2.1. şebekelenmiş Kuruluş

4.2.1.1. Yüksek Sosyallik, Düşük Dayanışma

Bu tür kùltüre ait kuruluşlarda ritüeller ön plandadır. İnsanlar birbirleriyle konuşmak için koridorlarda dururlar, öğle yemeği grubun bir araya gelmesi için fırsattır, iş saatleri dışında bir araya gelmek adettir.

Bu firmaların bir çoğu çalışanlarının doğum gününü kutlar, şakalar yapılır,herkesin bir takma adı vardır. şebekelenmiş kuruluşlar bazen bir aile gibi davranırlar, birbirlerinin düğünlerine sünnetlerine giderler [Goffee;Gareth, 1999:21].

İşyerinde şebekelenmiş kurumun ayırt edici özelliği, hiyerarşinin yokluğu değil, onunla başa çıkma yollarının çokluğudur. Arkadaş veya arkadaş grupları sorunların görüşüleceği toplantılar yapılmadan önce o sorunlarla ilgili kararların alınmasını sağlar. İnsanlar gerekli eğitimi almadan bir konumdan diğerine geçerler. Çalışanlar insan kaynakları departmanındaki resmi kanallardan geçmeden işe girerler,çünkü ilişki

ağından birini tanır. Bu teklifsizlik bir kuruluşa esneklik sağlayabilir ve bürokrasisinin üstesinden gelmenin sağlıklı bir yolu olabilir. Ama bu kültürdeki insanların, şebekeleşmiş kuruluşların temel yeteneklerinden şu ikisini geliştirmiş oldukları anlamına gelebilir; enformasyonu derleme ve seçmeci bir biçimde dağıtma yeteneği ve firmada kendi adlarına resmi ve gayri resmi olarak konuşacak hamiler ya da müttefikler bulma yeteneği.

Şebekeleşmiş kuruluşlarda birlikte çalışan kadroları öncelikler üzerinde mutabakata varması, yöneticilerin ise bunları uygulaması zorlaşır. Şebekeleşmiş kuruluşlarda alt kültürler, klikler ya da çatışan hiyerarşiler arasındaki bölünmelerin üstesinden gelmek için sık sık güçlü liderlik çağrıları yapılır.

Ayrıca ortak işletme hedeflerine bağlılık az olduğu için şebekeleşmiş kuruluşlardaki çalışanlar performans ölçülerini, usulleri, kuralları ve sistemleri genellikle kuşkuyla karşılarlar. Genelde pek az firmanın ömür çevrimi şebekeleşmiş noktadan başlar. Sosyallik tanımı gereği zaman içinde oluşur. Bir çok kuruluş oraya başka noktalardan kalkıp gelir.

Günümüzde pek çok firma, sosyalliğin klikler, dedikodu ve düşük üretkenlik gibi olumsuz yönlerinin üstesinden nasıl geleceklerini, yaratıcılığın ve bağlılığın artması gibi olumlu yönlerinden nasıl yararlanacaklarını öğrenmişlerdir. Şebekeleşmiş bir kültürün yararlarını azamiye çıkarmanın yöntemlerinden biri aşırı yerel özdeşleşmeyi sınırlamak ve insanlarda kuruluşa daha stratejik bakış gelişmesini sağlamak için çalışanların düzenli olarak işlev, işletme ve ülke değiştirmesini sağlamaktır. Daha sonra bu insanlar şebekeleşmiş kuruluşun politik süreçlerinin önde gelen yöneticileri olurlar ve bu süreçlerin sağlıklı işlenmesini sağlarlar.

Sosyallik düzeyindeki yükseklik genellikle düşük dayanışmayla birlikte ortaya çıkar, çünkü yakın arkadaşlık ilişkileri farklılıkların açık ifadesini fikirlerin eleştirisini ve güçlü muhalefeti engelleyebilir. Ne var ki yapıcı çatışma genellikle bir amaç duygusu – yani dayanışma-geliştirip sürdürebilmenin önkoşuludur. Bu durumda yönetimin stratejik odaklanmayı artırmaya yönelik iyi niyetli müdahalelerinin genellikle iş

yerindeki arkadaşlık ilişkilerinin pekiştirmesi ama örgütsel dayanışmaya pek yatkın olmaması şaşırtıcı değildir [Goffee;Gareth, 1999:23-24].

Şebekeleşmiş kuruluş, işletmelerde şu koşulların varlığı halinde sağlıklı işler:

- Şirket stratejileri uzun bir süreyi kapsıyorsa. Kısa vadeli çıkar hesaplarının elvermemesi halinde firmaya bağlılığın sürmesi sosyallik sağlar. Şebekeleşmiş kültürde çalışanlar genellikle riske ve zahmete katlanmaya hazırdırlar. İş arkadaşlarına müthiş derecede bağlıdırlar.Bunun ödülü ,günlük ilişkilerde arkadaşlıktan alınan keyiftir.
- Yerel piyasaların özelliklerini bilmek önemli bir başarı faktörü ise bunun nedeni, şebekeleşmiş kuruluşların dayanışma düzeyinin düşük olmasıdır. Bir birimin mensupları başka bir birimin mensuplarıyla fikir ya da enformasyon alışverişi yapmaya hazır değildirler. Eğer başarının geniş ve bütünsel perspektifli çalışanlardan gelmesi söz konusu ise bu elbette stratejik bir dezavantaj olacaktır.Ama eğer başarı bir birimin kendi uzmanlık alanıyla ilgili birikimine bağlıysa,dayanışma düzeyinin düşük olması engel oluşturmaz.
- Şirketin başarısı yerel başarıların toplamından oluşuyorsa .Bu durum da yine dayanışma düzeyinin düşüklüğüyle bağlantılıdır.Firma genel merkezi bölümler arası iletişim düzeyinin düşüklüğünün üstesinden gelebilirse, o zaman şebekeleşmiş kültürün koşulları var demektir.

4.2.2. İş Odaklı (Kar Amacı Güden)Kuruluş

4.2.2.1. Düşük Sosyallik,Yüksek Dayanışma

İş odaklı kuruluşta şebekeleşmiş kuruluşun aksine ayaküstü koridor sohbetleri yoktur, buna karşılık veri içeren notlardan geçilmez. Bu kuruluşlarda iletişim işletme konuları üzerine odaklanmıştır.Bunun nedeni şudur,bireysel hedefler şirket hedefleriyle çakışır ve bu hedefler genellikle “düşmanın” ve onu yenmek için atılacak adımların açık seçik

algılanmasıyla bağlantılıdır. Sonuç olarak, iş odaklı kuruluşların ayırt edici özelliği piyasada algılanan bir fırsata ya da tehdide hızla ve tutarlı bir şekilde tepki verme yeteneğidir. Öncelikler genellikle üst yönetim tarafından belirlenir ve kuruluşun bütününde pek tartışılmadan uygulanır [Goffee;Gareth, 1999:24].

İş odaklı kuruluşların bir başka ayırt edici özelliği de iş yaşamının ve sosyal yaşamın açıkça ayrı tutulmasıdır (Bu kültürlerin, çoğunlukla, iş yaşamları özel yaşamları karşısında öncelik taşıyan insanlardan oluşması ilginçtir.). Bu tür topluluk mensupları iş yeri dışında pek arkadaşlık etmezler ve ederlerse de iş vesilesiyle, mesela bir rakibin yenilgisini ya da stratejik bir planın başarısını kutlamak için bir araya gelirler.

İnsan ilişkilerinin güçlü olmaması nedeniyle, iş odaklı kuruluşlar genellikle düşük performansla hoşgörü göstermezler. Gerektiği gibi katkıda bulunmayanlar ya işten uzaklaştırılır, ya da açıkça uyarılır. İş odaklı kültürler bu yönüyle acımasızdır.

Sosyal ilişkiler seviyesinin düşüklüğü iş odaklı kuruluşların pek sadakat kalesi sayılmayacağı anlamına gelir. Çalışanlar firmalarını sevip sayabilir, buna rağmen bu kurumlar, daha çok, sıkı çalışan ve standartlara uygun davranan kişilere daha adil davranırlar. Bu durumun duygusallıkla ya da insanlar arasındaki sevecen ilişkilerle ilgisi yoktur.İnsanlar dayanışma düzeyinin yüksek olduğu firmalarda kişisel ihtiyaçları karşılandığı sürece kalırlar ve sonra çeker giderler.

İş odaklı kuruluşun üstünlükleri, her şeye performansın yön verdiği 1990 larda çekici görülebilir. Faaliyetlerdeki odaklanmışlık nedeniyle bir çok iş odaklı kuruluş çok üretkendir. Ayrıca arkadaşlık ilişkilerinin kösteklemediği çalışanlar rekabette gönülsüz davranmazlar, standartlar yukarı çekildikçe performansı artırırlar.

İş odaklı kuruluşların sakıncaları da vardır.Somut hedeflerin peşinde koşan çalışanlar işbirliğine, enformasyon paylaşımına ya da yeni yaratıcı fikirlerin paylaşımına genellikle yatkın değillerdir. Bunları yapmak hedeften sapma demek olacaktır. Farklı hedeflere sahip birimler arasında işbirliği ihtimali ise daha da azdır.

İş odaklı kuruluş şu koşulların varlığı halinde etkin bir işleyiş kazanır:

- Değişim hızlı ve dizginsiz ise, (Böylesi koşullar ancak iş odaklı firmanın örgütleyebileceği süratli , odaklanmış bir çıkış gerektirir.) [Goffee;Gareth, 1999:26-27].
- Şubelere veya bölümlere süreçleri ve usulleri dayatabilecek merkezlerle rekabet üstünlüğü sağlanıyor ise,
- Şirket hedefleri açık ve ölçülebilir ise ve bu nedenle firma mensuplarından gelecek girdiye ya da mutabakat sağlamaya pek ihtiyacı yoksa,
- Rekabetin niteliği belli ise. (İş odaklı kuruluşlar için en elverişli koşullar bir rakibin diğerinden ayırt edilme halidir.) [Goffee;Gareth, 1999:27].

4.2.3. Bölümlenmiş (Parçalanmış) Kuruluş

4.2.3.1. Düşük Sosyallik, Düşük Dayanışma

Bölümlenmiş kuruluşlardaki en dikkat çekici özellik, parçalanmış kuruluşlardaki çalışanların kuruluşa mensubiyet bilincinin düşük olmasıdır. Çoğunlukla bu kişiler kendileri için çalıştıkları kanısındadırlar ya da meslek gruplarıyla özdeşleşirler. Doktorların sorulduğunda “cerrahım” deyip çalıştığı hastaneden söz etmemesi gibi. Bu tür kuruluşlarda çalışma saatleri dışında bir araya gelmek görülmez. Karşılıklı ilişkilerdeki etkileşim yokluğu işteki davranışa da yansır. İnsanlar genellikle kapıları kapalı çalışırlar. Projeleri ya da fikirleri hakkında ketumdurlar,kolay kolay paylaşmaya yanaşmazlar. Sosyallik düzeyi o kadar düşüktür ki dedikodularla arka kapılar ardında iş arkadaşını baltalamaya çalışırlar.

Bu kültürde dayanışma da düşüktür. İnsanlar, örgütsel faaliyetler, kritik başarı faktörleri ve performans standartları üzerinde nadiren mutabakat sağlarlar. Bu durumda stratejik hedefler konusunda, bu ölçüde görüş ayrılığının olması yukarıdan aşağı yönetimde zorluk yaratır. Liderler genellikle kendilerini yalıtılmış hissederler ve değişimi gerçekleştirmek için yapacakları bir şey olmadığını söylerler. Sosyallik düzeyinin düşük

olması ,insanların ,insanların sosyal faaliyetlere katılmasını engeller [Goffee;Gareth, A.g.e. :28-29].

Bölümlenmiş kuruluşlar bu tasvirle korkunç gözükse de böyle bir kültürün yarar sağlayacağı koşullar olabilir aynı zamanda yalnız çalışmayı ve iş ile özel hayatı tamamen ayrı tutmayı seven tercih eden insanlar için caziptir.

Bölümlenmiş kültür parça başına iş sağlayan imalat firmalarında iyi sonuç vermektedir. Bu kültür,iyi eğitim görmüş bireylerin kendilerine özgü çalışma tarzlarına sahip oldukları, danışmanlık ve hukuk firmaları gibi profesyonel kuruluşlarda başarılı sonuçlar verebilir. Bölümlenmiş kültür ortamları sanal hale gelmiş kuruluşlarla birlikte ortaya çıkmaktadır. Bu kuruluşlarda insanlar evde ya da seyahat halinde çalışır, merkeze elektronik aletlerle rapor verir. kuruluşlarda arkadaşlık ve sadakatin yerini bireysel kaygular alır ve dolu dizgin bir savaş vardır.

Parçalanmış bir kültür şu işletme koşullarına uygun düşer;

- İşin kendinde sınırlı bir karşılıklı bağımlılık ilişkisi varsa. Farklı müvekkillerle çalışan vergi avukatlarından oluşan bir firma gibi...
- Önemli yenilikler esas olarak ekiplerden ziyade tek tek kişiler tarafından üretiliyorsa.
- Standart proses kontrol mekanizmalarıyla değil de kontrol mekanizmasıyla ulaşıyorsa. Bu firmalarda, deneyim göstermiştir ki yönetimin doğru insanları işe alması gerekmektedir. Doğru insanlar işe alındıktan sonra eğitilirler ve artık denetime gerek yoktur. Kendi kendilerini denetlerler ve en zor işlere koşarlar.
- Bireyler arasındaki öğrenme fırsatları sınırlıysa ya da profesyonellik gururu bilgi aktarımını engelliyorsa. Bu firmalarda her grup diğerinden fazla şey bildiği için gurur duyar, enformasyon en aza inmiştir [Goffee;Gareth, 1999:29-30].

4.2.4. Topluluksal (Komünel) Örgüt Tipi

4.2.4.1. Yüksek Sosyallik, Yüksek Dayanışma

Topluluksal yapıda kültürler, şebekeleşmiş ve kar amacı güden kuruluşların bir araya gelmiş halinde fikirler açısından yaratıcılık ve açıklık, rakipleri alt etmek açısından da şiddetli bir azim gözlemlenir. Sürece karşı hep anlamlı bir ilgi, sonuca dair de güçlü bir endişe vardır. Bu bağlamda topluluksal kültür kurum çalışanları tarafından çok ve kurum piyasadaki muhalifleri için de dehşet uyandırıcı bir öğedir.

Topluluksal kültür anlayışı, çiçeği burnunda şirketlerde daha fazla görülür. Bunun nedeni ise bu kuruluşların pek çoğunun ufak çaplı ve kurucuları tarafından işletiliyor olmaları ile ürün üzerine yoğunlaşmalarıdır. Kurucu, başlangıç olarak genellikle ürün için kendisiyle aynı coşkuyu paylaşan ve eğer ürün tutarsa, bunun avantajlarından yararlanmayı arzulayan yakın arkadaşlarını işe alır. Fakat topluluksal kültür, yalnızca iş yaşamına henüz başlamış şirketler için değildir. Kimi köklü veya büyük firmalar da bu kültürün örneklerini göstermektedirler: Johnson & Johnson ve Hewlett-Packard bunlardan yalnızca ikisidir.

Topluluksal kültür anlayışı, insanların göreve gelme ve ayrılma ritüelleri ile tanınır; çalışanların iş yaşamındaki kilometre taşı niteliğinde olaylar su yüzüne çıkarılır ve övülür. Bununla birlikte bireylerin her biri, bir bütün olarak algılanır; yani ticaret masasını idare eden çalışan, yalnızca bir tüccar değil aynı zamanda iki çocuk annesi çok dindar bir Yahudi ve kendini sanatına adanmış bir ressamdır da. Araştırma yapan çiçeği burnunda bir MBA, yalnızca çiçeği burnunda bir MBA değil; yazma tutkusu olan, aynı zamanda annesini yeni kaybetmiş genç bir adam, kariyer seçeneklerinin kafasını karıştırdığı bir kişi ve iyi bir piyanisttir. Biri hastalanıp işe gelmediği zaman, diğer çalışanlar tepkilerini otomatik olarak rahatsızlık duyarak değil de, halden anlayarak gösterirler. Yine, birisi iyi bir iş başardığında, otomatik olarak verilen tepki kişisel bir kıskançlık değil, iş arkadaşının başarısından duyulan gurur ve memnuniyettir [Goffee;Gareth, 2000:192-193].

Bir başka deyişle, topluluksal kültürlerde olduğu gibi güçlü bir aile anlayışı iyi günde kötü günde bağlılık ve karşılıklı ilişki vardır. Topluluksal kültür işte bu bağlamda şebekeleşmiş kültüre üstünlük sağlar, çünkü aile tek bir şey üzerinde bütünleşmiştir: “Ürün”. “Ürünü sevin”, sıradaki kuraldır. Topluluksal kültürlerde bu, yüksek düzeyde dayanışma kavramının işin içine katılmış olduğu kritik bir boyuttur.

Topluluksal yapıdaki firmaların, ürünleri ile ilgili olarak, tüketici karşısında belli bir ısrarcılıkları vardır; bu, rakiplerinin ürünlerini kullanan insanların bir hata yaptıklarını ya da bir şeyleri kaçırdıklarını vurgulayan bir anlayıştır.

Topluluksal kültürlerde değer yargıları da benzer bir muamele görür, “kuruluşun ilkelerini yaşayın” kuralı, buradan doğmuştur. Johnson & Johnson’ın ilkeleri, herhalde Amerikan iş hayatında en ünlü olanlarıdır. Bunlar, bir sayfa uzunluğundaki bir belgede çalışanlara, firmanın ürünlerini kullanan “doktorlara, hemşirelere, hastalara, annelere ve babalara” saygı duyulmasını, değer verilmesine hararetle öğütleyen yazılar halinde derlenmiştir.

Topluluksal kültürdeki ortak değerlere duyulan bu sadakat, yine bu kültür türünün yüksek düzeyli dayanışma özelliğinin bir faydası olarak, aynı şekilde rakip firmalarda da bütünleşilen bir öge halini alabilir. Ürüne tutkulu bir şekilde aşık olursanız, ona karşı sunulan seçeneklere de bir o kadar kin duyarsınız.

Topluluksal yapıdaki kültürün liderleri aynı zamanda birer ilham kaynağı da olabilirler. Topluluksal yapıdaki kültürün lideri, diğer bir deyişle firmanın gündemini ve tavrını belirleyen kişidir.

Birçok topluluksal firmada lider, firmanın geri kalan kısmının gezegenler olarak etrafında döndüğü bir güneşe benzer. Bu tip liderler, firmanın her yanına hakimdirler; ama kar amacı güden kültürlerin liderleri gibi, yani firmanın mağrur bir başarı sembolü olarak değil... Topluluksal kültür liderleri, ahlaki otorite sağlamaları itibarıyla daha çok kurum için, kurumun uygulamaları, stratejileri, hatta ritüelleri açısından bir anlam

kaynağıdır. Topluluksal liderler de kuruluşlarına motive edici misyonlar yüklerler [Goffee;Gareth, 2000:210-211].

Topluluksal kültürdeki kuruluşlarda çalışanlar, hem bir davanın, hem de bir kişinin takipçileri olurlar. Sıradan kuruluşlarda böylesi bir sadakati ve bağlılığı geliştirilebilmek yıllar alabilir ama topluluksal kültürün bir diğer kuralı olan “Liderin ardından gidin” öğretisi bu işi kolaylaştırır. Bu tür kurumsal kültürlerde hala strateji ve değerlerin tartışılması için ortam dışı inziva yerlerinde uzun, karmaşık münazaralar düzenlenir. Fakat sonuçta zirvede bulunan, en sevilen ve saygı duyulan birey bu süreci yönlendirir, onlara hareket kazandırır.

İşte bu dinamik de topluluksal kültürün beş kuralı içinde bekli ve en öğretici kuralın ortaya çıkmasına neden olur: “Temiz ve ahlaklı savaş verin”. Topluluksal kültürle faaliyet gösteren kuruluşlarda genelde, ortada özel, olağan dışı, önemli ve farklı bir şeylerin döndüğü kanısı hakimdir. Bunun içinde konuya ilişkin kimi öyküler ve geçmiş zaman anılarının anlatımı sıkça görülür. Çalışanlar, beliren bir efsanenin kahramanları gibidirler. Liderleri onların arkalarından söylenceler oluşturur.

Topluluksal firmalar kendileri için de bu tür bir amaç güderler. Fakat buna karşın çıkar gözetir konumda değildirler; yüksek düzeydeki sosyalleşme, müstakillik sağlaması nedeniyle, kar amacı güder anlamındaki eğilimi engeller.

Teknoloji, yenilikçi, müşteri hizmet... Hangi açıdan bakarsanız bakın bundan daha iyi rekabetçi bir avantaj olamaz. Bir kere bu sıralananların hepside kamu bünyesinde kullanılmak üzere başkaları tarafından taklit edilebilir. Ama daha da önemlisi, tüm bu avantaj biçimleri, eleman sadakati denilen şey olmazsa birer hiçtir. Ayrıca hiçbir kültür kurumsal kültür, topluluksal kültür kadar yoğun bir bağlılık duygusu oluşturmaz.

Topluluksal kültür çarpıtılmış, zayıflatıcı veya işlevsiz değilse, çok güçlü bir silahtır. Örgütlerde, kurumlarda sosyalleşme ve dayanışmanın birebir taklit edilmesi, doğal karakteristik özellikleri gereği çok zordur. Örneğin, yüksek düzeyli sosyalleşme, bir elemanı, sergilediği düşük performansı ile yüzleştirmek adına çok kullanışsız ve

nahoştur. Bu, yüksek düzeyli dayanışma ile daha uygun olur. Aynı şekilde yüksek düzeyli dayanışma, dış tehditlere karşı ivedi tepkiler verilmesini kolaylaştırır. Yüksek düzeyli sosyalleşme ise, kurum içinde herkesin bağlılığını kazanmaya önem verir [Goffe, Gareth, 2000:209].

Bu karşıtlıklar ayrıca, aşırı derecede sosyalleşme yada dayanışma için içine girerse, topluluksal kültürün kolayca dengesinin bozulmasına yol açabilir. Yada bunlardan biri veya her ikisi, kurumun bütününe çıkarına olmayan davranışlar halinde kendilerini gösterebilir. Ortada dönen dinamik ne olursa olsun bu, topluluksal yapıdaki kuruluşun iyiliğine olmayacaktır.

Bu tip bir kuruluşta sosyalleşme, duruma aşırı derecede hakimse, ilk hayatta kalma kuralı gündeme gelir: “Aile”nizi terk edin. Kuruluş sıkı sıkıya birbirine bağlı yapısından, sırasıyla önce kapalı guruplaşmaya, ardından da klanlaşmaya doğru ilerler. İş arkadaşları birbirleriyle öylesine “aile” gibidirler ki, gerçek ailelerini ihmal ederler.

Bu yüzden olumsuz anlamda topluluksal bir kuruluşta “aile” çok kapalı bir grup olabilir. Dışında kalanlar bunu anlayamaz, ne ifade ettiğini bilemezler; misyonu, tutkuyu, her şeyi... Bu tip bir camia, içinde bulunduğu üyeler için eğlenceli olabilir, fakat çok fazla baskı yapar ve çalışanların gerçek ailelerinde kırgınlık yaratır. Bir çoğu da buna çok fazla dayanamaz.

Aşırı dayanışma, bizi olumsuz anlamda topluluksal biçimin diğer iki kralına götürür: “Rekabeti kafanıza takmayın” ve “(Aptal) Müşterileri eğitin.” Olumsuz anlamda topluluksal kültür, genelde kendi kendini götürür: Firmanın ürünleri o kadar iyidir ki, yanında rekabet açısından kolay kolay yaklaşamaz. Hiçbir firma onu yenemez, öylesine neden müşteri aramak zahmetine katlanılsın ki? Bir anlamda ürünü sevmeyen müşterilerde terslik vardır. Ürün değişmemelidir der zihniyet. Asıl, müşteri eğitilmelidir.

Bir başka deyişle, böylesi bir toplum bilinci kendini beğenmişlik ve aşırı rahatlığa yol açabilir. Bu tip firmalar kendilerini o kadar çok kaptırmışlardır ki ayrılacak bir elemanın

bunu neden yaptığına bir türlü anlam veremezler. Bu durumda tehlikeli bir iş gücü piyasası yoğunluğuna yol açar. İlk olarak firma kurum dışından eleman aramayı bıçak gibi keser. Bu arada onları ve aynı zamanda onların potansiyel olarak heyecan verici ve karşıt görüşlü düşüncelerini rakiplerine kaptırırlar. İkincisi firma iyi elemanlarının kalmalarını teşvik edici türde programlara yada güdülere pek fazla eğilmemeye başlar. İyi elemanlar genelde işten ayrılırlar [Goffee;Gareth, 2000:210-211].

Herkese davranıldığı gibi davranılması motivasyonlarını bozar. Bu kültür biçimini dördüncü kural“Bilgi için iş arkadaşlarınıza bel bağlayın” dır . bu kura kendini beğenmişlik duygusunun doğmasına neden olacak derecede sosyalleşme ve dayanışmanın bileşiminden ortaya çıkmıştır.

Eğer bir çalışan;

- İdealistse,
- Kendini kendisinden daha güçlü bir şeyle özdeşleştirme ihtiyacı duyuyorsa,
- Kendini azimli görüyorsa,
- Ekip içinde bulunmaktan zevk alıyorsa,
- Çoğunluğun çıkarı için fedakarlık etmeye hazırsa, topluluksal türdeki kurumsal kültürün bir parçasıdır.

Topluluksal bir kültür bir firmanın ömür çevriminin herhangi bir aşamasında gelişebilir. Bu genellikle küçük, hızlı büyüyen firmalarda görülür. Bu tür kuruluşların kurucuları yakın arkadaşır, gösterişsiz mekanlarda saatlerce çalışırlar. İlişkilerindeki bu yakınlık büro dışına da taşınır. Küçük bir firmanın bir ya da iki hedefi vardır. Kurucular ve ilk çalışanlar başlangıçta genellikle pay sahibi oldukları için başarının açık kolektif yaraları vardır.

Yeni firmalarda kültür yoktur. Topluluksal kültürlerle çalışanların hem arkadaşlıklar hem de karşılıklı yarara dayalı hedefler geliştirmek için onlarca yıl birlikte çalışmış olgun firmalarda rastlanır.

Topluluksal kuruluşların çalışanları yüksek kimi zaman abartılmış bir örgütsel kimlik ve mensubiyet bilincine sahiptirler. Hatta bireyler benlik duygularını şirket kimliğine bağlayabilirler. Bazı çalışanların firma logosunu dövme yaptırmaları gibi [Goffee;Gareth, 2000:220].

Topluluksal şirketlerde örgütsel yaşam sosyal olaylarla renklenir. Personel için göz alıcı partiler, kutlamalar düzenlenmektedir. Ödüller, armağanlar, sürprizler kültürün değişmez parçalarıdır.

Komünal kültürlerin yüksek dayanışması genellikle risklerin ve ödüllerin çalışanlar arasında adil paylaşımında ortaya çıkar. Bu kuruluşlar hakkaniyet ve adalete büyük değer verirler. Bu özellikle zor dönemlerde ortaya çıkar. Bu tip firmaların liderleri yaygın bir saygı görürler, sözleri dinlenir ve hatta sevilirler. Karşıt görüşlerin bulunmasını kendileri istemelerine rağmen otoriteleri pek sorgulanmaz.

Dayanışma, şirket hedefleri söz konusu olduğunda da kendini gösterir. Komünal bir şirketin işyerlerinde misyon bildirgesine özel bir önem verilir ve bildirge olumsuz bir tutumdan ziyade coşku uyandırır.

Komünal kuruluşlarda çalışanların kafaları rekabet konusunda çok nettir. Kendi firmalarını hangi şirketin tehdit ettiğini ve o şirketleri nasıl alt edeceklerini bilirler.

Bütün bu nedenlerden dolayı yöneticiler komünal şirketleri ideal olarak görürler. Araştırmalara göre komünal kültür en iyi sonucu dinsel, siyasal ve sivil örgütlerde vermektedir. Bu alanda ticari işletmelere rastlamak çok zordur. Bunun nedeni komünal yapının gerçekleştiği bir çok işletmenin bu özelliği sürdürmede zorluk çekmesidir. Bu çeşitli biçimlerde açıklanabilir. Birincisi, yüksek sosyallik ve dayanışma olgunlukla belli kurucular ve liderler etrafında oluşur ve bu kişilerin ayrılması, toplumsal ilişkilerden bir ya da ikisini birden zayıflatabilir. İkincisi, komünal kültürün yüksek sosyallik ögesi, büyüme, çeşitlenme ya da uluslar arasılaşma dönemlerinde bir firma içinde olup bitenlerle taban tabana zıttır [Goffee;Gareth, 2000:221].

Daha derin planda ise sosyallik ve dayanışma ilişkileri arasındaki komünal işletmeyi doğası gereği istikrarsız bir yapı haline getiren bir gerilim bulunabilir. Sosyalliğin candan sevimliliği ile dayanışmanın hedef üzerine serinkanlı ve bazen acımasız odaklanması genellikle bir arada bulunmaz. İkisi bir arada bulunursa da buna daha çok dinsel gruplarda rastlanır. İnsanlar bir firmaya girdiklerinde inançların ve değerlerin neler olduğunu bilemezler, ya da o inanç ve değerlerle uyuşamazlar. Yine de parasal nedenlerle oraya girseler de zamanla düşük dayanışma arz ederler.

Birçok yönetici komünal kuruluşların olumlu yönlerini kopya etmeye çalışırken hem sosyalliğin hem de dayanışmanın yüksek düzeyde olmasının gerçekten ihtiyaçları olup olmadığı bilmezler.

4.3. Çift S Modeline Göre Örgüt Kültürünün Değiştirilmesi

4.3.1. Değişim

“Aynı ırmakta iki kez yıkanamazsınız”

Herakleitos(M.Ö.500)

Değişim, herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirmeyi ifade eder. Örgütlerdeki değişim de örgütteki faaliyetlerin faaliyetlerin mevcut konumdan farklı bir konuma gelmesidir. Amerikalı eğitimci John Dewey değişme süreci içinde değişmeyen bazı öğelerle değerleri ararken, insanoğlunun değişmez niteliğinin ya da doğasının “değişme” olduğunun sonucuna vardı [Güvenç,1994: .290].

Değişim çalışanlar ve yöneticiler tarafından farklı farklı algılanır. Çalışanlar ve kuruluşlar ,ilişkilerini tanımlayan, hem açıklanmış hem de ima edilmiş karşılıklı yükümlülüklerle ve ortak bağlılıklara sahiptir. Kişisel sözleşmeler diyebileceğimiz bu anlaşmaların koşulları şirketlerin ,bilinçli ya da tepkisel olarak gelişen değişim girişimleriyle değiştirilir. Yöneticilerin, yeni koşulları tanımlamadan ve çalışanları bu koşulları kabul etmeleri için ikna etmeden onların statükoyu değiştiren değişimlere

ortak olmalarını beklmeleri gerçekçi olmaz.Hoşnutsuz çalışanlar yöneticilerin saygınlığına ve iyi tasarlanmış plana zarar verir [Strebel .1999: 139-140].

Çalışanlarla kurumlar arasındaki sözleşmelerde ortak olan 3 temel boyut vardır;resmi, psikolojik ve toplumsal. Bir kişisel sözleşmenin resmi boyutu, çalışanlarla işverenlerin arasındaki ilişkinin en bilinen yönleridir.Çalışan için resmi boyut, iş tanımları, personel sözleşmeleri ve performans anlaşmaları gibi şirket belgelerinde tanımlandığı şekliyle, işin gerektirdiği temel görevler ve performanstır. İşletme ya da bütçe planları finansal performans beklentilerini belirler. Performansa katkının karşılığında yöneticiler her bireyin işini yapmak için gerek duyduğu yetkiyi ve kaynakları aktarır. Açıkça yazılı olmayan konular üzerinde sözlü olarak anlaşılır.Çalışanın bakış açısına göre örgüte kişisel bağlılık şu soruların yanıtlarının anlaşılmasından doğar.

- Örgüt için ne yapmam gerekiyor?
- İşi yapmak için ne gibi yardımlar alacağım?
- Performansım nasıl,ne zaman değerlendirilecek ve geri bildirim ne şekilde olacak?
- Bana ne ödenecek ve performansımın değerlendirilmesiyle ödeme arasında nasıl bir ilişki kurulacak?

Şirketler bu soruları yanıtlama yaklaşımları açısından farklılık gösterebilir,ama çoğu şirket yöneticilere ve çalışanlara doğrultuyu ve temel çizgileri gösteren politika ve yöntemlere sahiptir. Bununla beraber açık herkesin bir resmi sözleşme çalışanların işlerinden tatmin olmasını ya da yöneticilerin beklediği türde bir bağlılık göstermesini sağlamaz.

Çalışanlar bir örgüt kültürünü kişisel ilişkilerinin toplumsal boyutuyla ölçerler. Şirketin misyon açıklamalarında şirket değerleri konusunda neler söylediklerine dikkat ederler, şirket uygulamaları ile yönetimin bu uygulamalar karşısındaki tavrı arasındaki etkileşimi gözlerler [Meyerson, 2001:73-74].

Araştırmalar örgütlerin esas olarak iki yoldan değiştiklerini göstermiştir: Zorlamayla ve evrimci uyarlanmayla. Birinci durumda değişim kesintilidir ve büyük teknolojik yenilikler,kritik kaynaklar bakımından yaşanan bir darlık veya bolluk ya da ani bir değişim üst yönetim tarafından çalışanlara dayatılı ve bu epey sancılı bir değişimdir.Evrimci değişim ise, adım adım,yumuşak bazen zorlama olsa da bu nazikcedir [Meyerson, 2001:73-74].

Değişim tüm örgütü kaplamalı,daha katılımcı bir yönetime doğru yönlendirilmeli, bireylerin amaçlarının örgütün amaçları ile bütünleşmesine imkan sağlanmalı ve gelişen bir süreç olarak düşünölmelidir.Bir çok işyerinde verimsizliğin nedeni örgütü ile bütünleşemeyen bireyler yani mutsuz çalışanlardır [Prokopenko 2001: 178].

“Biri sizi kovalıyorsa düşe kalka koşmak hiç koşmamaktan iyidir.”

Günümüzde değişim şirketlerin artık korkmadan telaffuz edebildiği önemli kavram ve stratejilerden biri haline geldi.Kültürü analiz etmek ve benimsetmek dışında var olan kültürü değiştirmenin de şirketin yararına olacağı büyük, oturmuş şirketlerde kabul görmüş bir rekabet stratejisi.

4.3.2. Örgüt Kültürünü Değiştirmenin Aşamaları

Kültür nasıl tarif edilirse edilsin çok dayanıklı ve kalıcıdır. Elli yıl kadar önce hem Japonya hem de Almanya tarihin kaydettiği en kötü mağlubiyete uğradı,değerleri kültürleri ayaklar altına alındı.Fakat bugünün ne Japonya’sı ne Almanya’sı şaşmaz şekilde Japon ve Almandır.Modern Japon kurumları,üniversiteleri şekil itibariyle tamamen Batılıdır.Çoğu zaman değiştirilmesi gereken alışkanlıklardır,kültür değildir [Drucker, 1998:203].

Değişim sürecinde insan kaynakları uygulamalarına öncelik veren şirketlerin oranı sadece yüzde 10’dur.Araştırmalar, kurumsal değişim projesi uygulayan şirketlerin yüzde 70’inde, insan kaynakları uygulamalarının çok önemli olduğunu ortaya koyuyor.

Gerçekte ise değişim sürecinde insan kaynakları uygulamalarına öncelik veren şirketlerin oranı sadece yüzde 10. Bu şirketlerde de kaynakların ancak yüzde 15'i insan kaynaklarıyla ilgili alanlara kaydırılmakta. Kurumlarda sistemler buzdağına benzer. Görünen yüzünde, ürünler ve hizmetler, kurumsal yapılar, prosedürler, kurallar vardır. Kurum kültürü ise, buzdağının suyun altında kalan ve görünmeyen yönüdür. Roller, ilişkiler, değerler, normlar, tutumlar, beceriler, iletişim ağları bu bölümde yer alır. Pek çok değişim projesinde, değişimin finansal ve yapısal yönüne ağırlık verilirken, aynı değişimin çalışanlar üzerindeki etkileri öngörülemediği için, “direnç”le karşılaşılır.

Varolan durumdan yeni duruma geçiş sancısız olmaz. Eski sistemden yeni sisteme geçilirken, yoğun bir kaos ve belirsizlik yaşanır. Bu durum kişilerin değişime direnç göstermesine neden olabilir. Kurumun, hedeflenen durum hakkında açık bir vizyona sahip olması, geçiş süreciyle ilgili plan yapılması, çalışanlara gerekli bilgi ve eğitim desteği sağlanması, zorlukları yenmeyi kolaylaştırır.

Fortune 500'ün bir araştırmasına göre, değişim projelerinin başarısızlıkla sonuçlanmasının en önemli sebebi “direnç”. Çalışanlardaki, değişime ilişkin sekiz tutumun başarısızlığı hazırladığı görülmüştür:

1. İhtiyaçların varolan sistemle zaten karşılandığı inancı
2. Değişimin, ihtiyaçların karşılanmasını zorlaştıracığı düşüncesi
3. Değişimin beraberinde getireceği risklerin, yararlarından fazla olacağı inancı
4. Değişimin istenmeyen durumlardan kaçınmak için gereksiz olduğu inancı
5. Değişim sürecinin doğru şekilde ele alınmadığına olan inanç
6. Değişimin başarısızlıkla sonuçlanacağı düşüncesi
7. Değişimin, şirketin ve çalışanların sahip olduğu değerlerle örtüşmediği düşüncesi
8. Varolan durumdan yeni duruma geçiş sancısız olmaz. Eski sistemden yeni sisteme geçilirken, yoğun bir kaos ve belirsizlik yaşanır. Bu durum kişilerin değişime direnç göstermesine neden olabilir [Karakan,2004].

Kurumun, hedeflenen durum hakkında açık bir vizyona sahip olması, geçiş süreciyle ilgili stratejik iletişim planı yapılması, çalışanlara gerekli bilgi ve eğitim desteği sağlanması, zorlukları yenmeyi kolaylaştırır [Karakan,2004].

Yönetimin, çalışanların isteklendirilmesi, değişime ilişkin ilerlemelerin değerlendirilmesi ve çalışanlara geribildirim verilmesi yönünde sistemli çaba göstermesi, kültür değişiminin başarısını belirler.

Kurumlarda kültür değişimi projelerinin aşamalarında dikkat edilmesi gereken, bu bölümlerin birbirinin devam niteliğinde değil, her an birbirinin içine giren etkinlikleri içerdiğidir. Çalışanlar kültür değişimi sürecinde, iş tanımlarını şekillendirecek olan değerleri, yaptıkları işlerle bu değerler arasındaki ilişkiyi, yeni kurum kültüründe performanslarının nasıl değerlendirileceğini ve ödüllendirileceğini bilmek ister. Yeni yetkinli ve değer sistemlerinin eğitimlerle pekiştirilmesi ile birlikte doğru kanallardan doğru mesajları aktaran stratejik iletişim planının uygulamaya konması, değişim projelerinin başarısının temelini oluşturur..

Kültürel Değişimin Gizli Engelleri:

- Kültür değişikliğine gidildiğinde,iş ortamının gerçeklerini çok fazla önemsememek,
- Suni değişim sonucu hızlı ve klasik cevaplar belirlemek,
- Çok sayıda veya çelişkili hedefler belirlemek,
- Değişim sürecine tüm çalışanları dahil etmemek,
- Kararlarda süreklilik eksikliği veya hedeflerde değişkenlik,
- İşletmenin değerlerinin iletilmesinde başarısızlık,
- Yönetimin sorumluluk alma konusundaki eksikliği [Demirel,1997:123].
- Sonuçları denetleme ve sonuçlara uygun hareket etmede başarısızlık,
- Anında sonuç beklemek,
- Arzu edilen kültür ile uyuşmayan yönetim davranışı,
- İnsanları kapasitesinin üzerinde yetkilendirme,
- Orta düzey yönetim veya çalışanların gösterdiği direnç,

- Yeni davranışları kolaylaştırmak için gereken yapının değiştirilmesindeki başarısızlık [Demirel,1997:123].

4.4. Çift S Modeline Göre Değişimin Yolları

4.4.1. Sosyalliği Artırmanın Yolları

Araştırmalar gösteriyor ki sosyalliği artırmak için yöneticilerin şu önlemleri almaları gerekiyor.

Birbiriyle uyuşabilecek insanları arkadaşlık kurmaya yatkın gözükken insanları işe alarak, fikirlerin, ilgilerin ve duyguların paylaşılmasını sağlayın.

Bir adayı işe almadan önce yönetici, aralarındaki kimyanın tutup tutmayacağını anlamak için mesela bir öğlen yemeğinde diğer çalışanlarla bir araya gelmesini sağlayabilir. Böyle bir iletişimin örtük olması gerekmez. Ortak ilgilere ve tutumlara sahip çalışanlar bulma çabası, açık bir hedef olarak bile ifade edilebilir. Tek başına böyle bir duyuru ,yönetimin sosyalliği artırma isteğinin bir işareti olabilir.

İşyeri içinde ve dışında zaman zaman partiler ,geziler,toplantılar düzenleyerek çalışanlar arasındaki sosyal etkileşimi artırın [Goffee,Jones,1999:30-36].

Çalışanlar bu tür bir araya gelişlerin amacını sorgulayacakları ya da işyeri ortamı dışında ahbablık etmeyi yadırgayacakları için bu tür olaylar başlangıçta aykırı kaçabilir. Bu sorunu aşmanın yollarından biri, bu tür toplantıları katılımı zorunlu kılacak biçimde, iş saatleri içinde düzenlemektir. Bu sosyal etkileşimleri kendi olumlu dinamliğini yaratacak, kendi kendisini besleyecek şekilde keyifli hale getirmek de son derece önemlidir.İşin yöneticiler tarafından tatsız yanı zaman zaman bu düzenlemelerin masraf çıkartmasıdır.Eğer işletme ortamı sosyalliğin artmasını gerektiriyorsa yöneticiler bu konudaki harcamaları uzun vadede kar getirecek iyi bir yatırım olarak düşünebilirler.

Çalışanlar arasındaki resmiyeti azaltın. Yöneticiler resmiyetten uzak giyim kurallarını teşvik edebilirler,büroları farklı şekilde düzenleyebilirler ya da yemek salonu ve jimnastik salonu gibi çalışanları eşit koşulda kullanabileceği belli mekanlar tahsis edebilirler.

Hiyerarşik farkları sınırlayın. Bu amaca çeşitli yollardan ulaşılabilir. Örgüt şeması,katmanları ve kademeleri kaldırarak biçimde yeniden tasarlanabilir. Hiyerarşi ,ortak olanaklar ve açık büro planlarıyla pek bağdaşmaz. Bazı şirketler payesine bakılmaksızın ,herkesin aynı sosyal yardım paketinden yararlanmasını, aynı yere park etmesini ve aynı kurallar çerçevesinde ikramiye almasını sağlamak suretiyle hiyerarşik farklılıkları azaltmıştır.

Kendiniz arkadaşça davranın ve başı zorda olanlarla ilgilenmek suretiyle dostça davranış ve sevecenlik konusunda örnek olun.

Bir komünal şirkette yönetimin oğlu hasta olan bayan çalışanına üç aylık ücretli izin vermesi ve sonra da oğlu iyileşene kadar bu hanımı esnek bir program çerçevesinde çalıştırması gibi insancıl yaklaşımlar, piknik, gezi gibi organizasyonlar sosyalliği artırır [Goffee,Jones,1999:30-36].

4.4.2. Dayanışmayı sağlamanın Yolları

Dayanışmayı sağlamak için ise, şu önlemler alınabilir:

Bilgilendirme toplantılarıyla ,haber bültenleriyle ,videolar ya da elektronik postayla rakipler konusundaki bilinci geliştirin.Rakiplerini bilen tanıyan,inceleyen firmalar kendilerini de daha iyi analiz ederler.

Bir acillik duygusu yaratın. Yöneticiler,firmalar için vizyon içeren bir ibare veya slogan geliştirmek ve o sloganı usanmadan iletmek sureti ile bir acillik duygusu yaratabilirler.Açık ve eyleme dönük mesajlar etkili olacaktır.

Kazanma azmini uyarın. Yöneticiler, itici gücü ya da hırsı olan kişileri işe alıp terfi ettirebilirler. Yüksek performans kriterleri koyabilirler ve başarıları görkemli bir biçimde kutlayabilirler. Bireysel başarıların ödüllendirilmesi firmanın genel başarısının taşıdığı önemi vurgular.

Ortak şirket hedeflerine bağlılığı özendirin. Yöneticiler, alt kültürlerin güçlenmesini önlemek ve tek firma duygusu yaratmak için insanların görevlerini, işletmelerini ve ülkelerini değiştirebilirler. Böylece farklı ortamların kültürleri harmanlanacak, çalışanların ve firmanın bakış açısı genişler [Goffee, Jones, 1999:30-36].



5. SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

5.1. Araştırmanın Amacı

Ülkemizde ve tüm dünyada insanların en hızlı, en kaliteli ve sıfır hata ile hizmet beklediği bir sektördür sağlık sektörü. Zira yanlış bir teşhis ya da tedavi telafisi imkansız sonuçlar doğururken bir dakikalık bir gecikme insan hayatına mal olabilmektedir. Böylesine hayati önlem taşıyan sağlık sektörü ülkemizde ne yazık ki yanlış prosedürler, bürokrasinin aşılmaz duvarı, yüksek maliyetler, yetersiz bütçe buna karşılık yetmiş milyonluk bir talep yoğunluğu nedenleri ile etkin ve kaliteli bir hizmet verememektedir.

Özelleştirme tartışmalarının ve iyileştirme modellerinin çokça tartışılıp hayata geçirilemediği bu sektörde kurum içi kemikleşmiş olumsuz bir örgüt kültürü de handikap olarak karşımıza çıkmaktadır.

Modern tıbbı ve gelişen teknolojiye ayak uydurmak zorunda olan hastanelerin rekabetle tanışması, hastaların değişen ve artan beklentileri, mevcut ekonomik koşullar sağlık sektöründe TKY'yi gündeme getirmiştir. Sağlıkta TKY ile birlikte hastane çalışanları ve hastalar yeni kavramlarla tanışmışlardır: hasta hakları, müşteri memnuniyeti, etik, motivasyon, performans değerlendirme yöntemi, kalite... ISO 9001 Kalite Güvence Standartları ve TKY ile tıbbi hizmetlerin akreditasyonu gündeme gelmiş, sağlık Bakanlığı yurt genelinde devlet hastanelerinde TKY çalışmaları başlatmıştır. Kamuya ait hastanelerin kar amacı gütmemesi, rekabetin olmaması, ekonomik ve fiziki şartların yetersizliği ile karşılanamayan hasta talebi, hizmetlerin maliyetinin yüksekliği, iletişimsizlik, verimsiz çalışma sistemleri bu kurumlarda kangren halini almış sorunlardır.

Dünya Sağlık Örgütü (WHO) gelişmekte olan ülkelerde özelleştirmenin sağlık kurumlarının büyük merkezlerde toplanmasına yol açtığını ve kaynaklarının dağılımından ciddi bir adaletsizlik meydana getirdiğini bildirmektedir [Özdemir, www.istabib.org.tr/güncel/ozdemir.asp].

Bu nedenle örgüt kültürünün bu sektördeki işletmeler için önemini ortaya koymak ve güçlü kültürler oluşmasına katkıda bulunmak çalışmanın ana amacıdır.

5.2. Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evreni T.C Sağlık Bakanlığı'na bağlı Sakarya Devlet Hastanesi ile özel bir hastane olan Adatıp Hastanesi olarak belirlenmiştir.

5.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmamızda iki ana hipotez bulunmaktadır.

Hipotez 1: “Hizmet sektörü olan hastanelerde belli bir örgüt kültürü vardır ve bu örgüt kültürü belirgindir ve çalışanlarca bilinir”.

Hipotez 2: “Özel hastaneler ile kamu hastanelerinin örgüt kültürleri arasında belirgin bir fark vardır.”

5.4. Araştırma Yöntemi ve Örneklem Seçimi

Bu araştırmada tesadüfi örnekleme sistemi uygulanarak her iki hastaneden denekler belirlenmiştir. Sakarya Devlet Hastanesinde çalışan 380 tıbbi ve idari personel içinden 100 personele anket formları verilmiş 16 anket formu geri dönmemiş kalan 84 anket değerlendirmeye alınmıştır.

Adatıp Hastanesinde çalışan 120 personelden 70 kişiye anket formu verilmiş tamamı değerlendirmeye alınmıştır. Her iki hastanede de anket formları hastane yönetimi tarafından deneklere ulaştırılmıştır.

Anketimizde 5 li Likert ölçeği kullanılmış ve 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum şeklinde düzenlenmiştir.

Anket verileri SPSS 11.0 For Windows ile değerlendirilmiş, anketin güvenilirlik katsayısı Alfa 0,87 olarak bulunmuştur.

5.5. Araştırmanın Kısıtları

Bu araştırmada kamuya ait bir hastane ile özel sektöre ait bir hastane tespit edilerek anketler bu iki hastanede uygulanmış ve sonuçlar sadece bu iki hastane için karşılaştırılmıştır.

Daha fazla sayıda hastanede anketlerin uygulanmasıyla elde edilecek bilgiler özel-devlet karşılaştırmasına dair daha kapsamlı bilgiler verecektir.

Bu araştırmada anketler sosyalleşme ve dayanışma boyutunu içeren sorulardan oluşturulmuş örgüt kültürünün diğer öğeleri üzerinde ayrıntısıyla durulmamıştır.

Sakarya Devlet Hastanesi tıbbi ve idari personeline anket formlarını ulaştırmak ve formların doldurulmasını sağlamak konusunda güçlük çekilmiş hastane yönetiminin yardımıyla formlar doldurulmuştur. Özel hastanede ise böyle bir güçlük yaşanmamıştır.

Hastanelerde örgüt kültürü konulu çalışmaların daha fazla sayıda ve daha fazla denekle yapılması araştırmanın daha kapsamlı ve güvenilir olmasını sağlayacaktır.

5.6. Araştırmaya Konu Olan Hastaneler Hakkında Genel Bilgiler

5.6.1. Sakarya Devlet Hastanesi

Ülkemizde sağlık hizmetleri sisteminin çok önemli bir bölümünü oluşturan, ikinci, üçüncü basamak sağlık hizmetlerinin verildiği Devlet Hastaneleri, en büyük hizmet sektörlerinden biri olup Sağlık Bakanlığının bu sektör içindeki payı %56'dır. Ülkemizdeki toplam 1157 devlet hastanesinin 656'sı Sağlık Bakanlığı'na aittir.

Hastaneler, hasta ve yaralıların hastalıktan şüphe edenlerin ve sağlık durumlarını kontrol ettirmek isteyenlerin ayakta ve yatarak müşahede, muayene, teşhis, tedavi ve rehabilite edildikleri aynı zamanda doğum yapılan yataklı kuruluşlardır [Sakarya Devlet Has:;2004].

Sakarya Devlet Hastanesi 1951 yılında 100 yataklı bir hastane olarak hizmete girmiştir. Yıllar içinde fiziki gelişmesini sürdüren hastane, 17 Ağustos 1999 depremine kadar A,B,C Blokları, Başhekimlik ve polikliniklerden oluşan komplekste hizmet vermiştir. Sakarya ve çevre illerden gelen hastalara bilgisayar ortamında hizmet veren hastane deprem nedeniyle bölgedeki tüm kuruluşlar gibi büyük oranda zarar görmüştür.

Eylül 2000'den itibaren yeniden yapılanmasını tamamlayan hastanede bugün itibariyle verilen hizmetler: Bevliye, K.B..B, Plastik, Cerrahi, Göz, Dahiliye, Asabiye, İntaniye, Fizik Tedavi ,Ortopedi, Kardiyoloji, Yoğun Bakım, Beyin Cerrahi, Genel Cerrahi Servisleri, Ameliyathane, Diyaliz Ünitesi, eczane ve kreşdir.

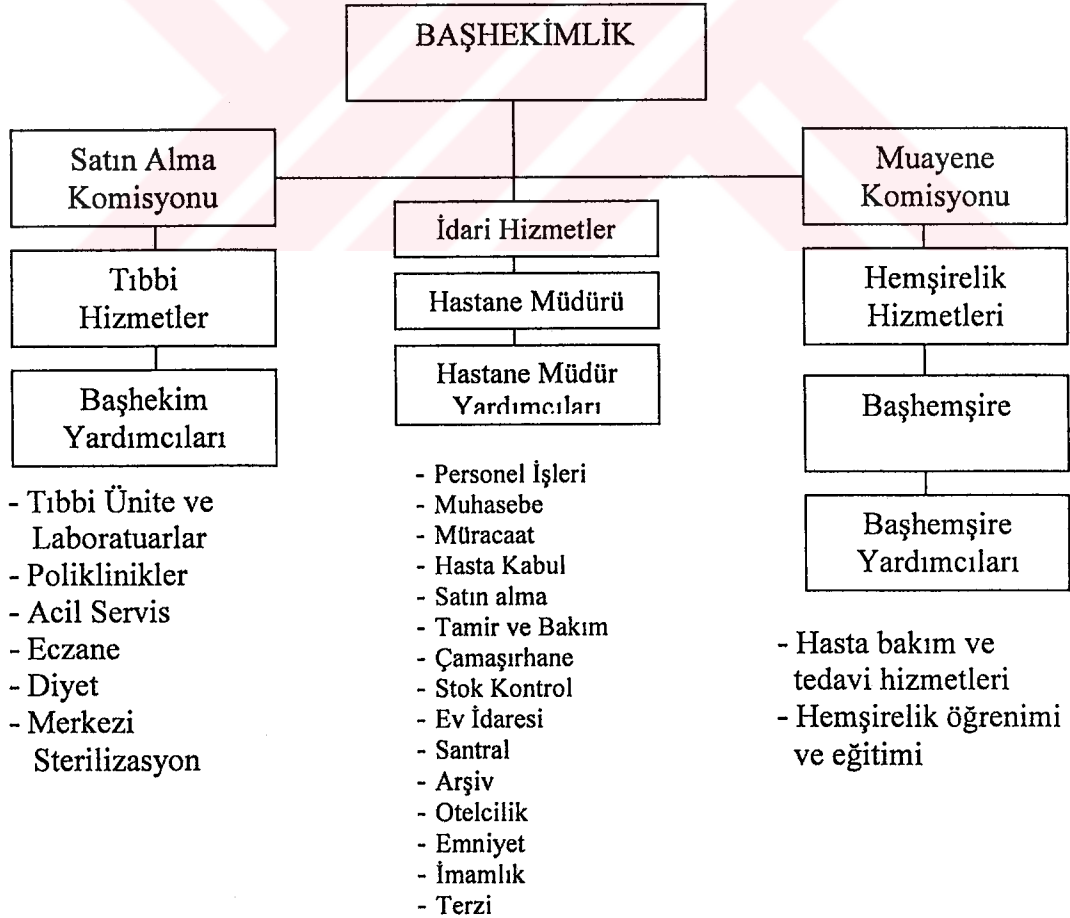
Sakarya Devlet Hastanesinin görevleri: Hasta bakımının sağlandığı, Poliklinik hizmetleri: Doğrudan hasta bakımı, (hemşirelik hizmetleri),dolaylı hasta bakımı (patoloji), tıbbi olmayan hasta bakımı (diyet), genel temizlik ve bakım hizmetleri, yönetim hizmetleri ile ambulans ve sosyal hizmetlerden oluşan toplum sağlığı hizmeti, seminer, hizmet içi eğitimleri kapsayan bilgi-araştırma hizmetleri,uzmanlık ve hemşire okulundan oluşan eğitim hizmetleridir.

Sakarya Devlet Hastanesinde Haziran 2004 itibariyle 67 si uzman hekim olmak üzere, toplam 389 personel çalışmaktadır. Sağlık Bakanlığı'nın 400 Yataklı Devlet Hastaneleri için belirlediği standart kadro, 1221 iken Sakarya Devlet Hastanesi 389 mevcut kadro ile 832 kişilik personel açığı ile hizmet vermeye çalışmaktadır.

Hastanenin organizasyon şemasına baktığımızda Başhekimliğe bağlı idari ve tıbbi hizmetler ile hastane müdürüne bağlı idari hizmetleri görülmektedir. Sakarya Devlet Hastanesinde yıllık ortalama 15.475 hasta yatarak tedavi görmekte, 367.770 hasta da polikliniklerden ayakta hizmet almaktadır.

Sakarya Devlet Hastanesi yetersiz personel ve fiziki şartlara rağmen verdiği hizmetler den SSK, Bağ-Kur, Yeşil Kart, Emekli Sandığı güvencesi sahipleri ile diğer hastalar hizmet almaktadır.

Şekil 5. Devlet Hastanesi Organizasyon Şeması



5.6.2. Adatıp Hastanesi

1995 yılında 39 girişimcinin ortak kararı ile kurulan Adatıp Hastanesi o günlerde şehir dışında, ulaşımı zor hastane olarak görülürken bugün deprem sonrası yeni ve akılcı yerleşimlerin şehir dışına taşınmasıyla konumunu avantaja dönüştürmüştür.

17 Ağustos depremi sonrası “**güvenli binada güvenli hizmet**” sloganıyla yeniden yapılanmaya giren hastanede Haziran 2004 itibariyle, 18 staf hekim, 40 hemşire, 4 ebe, 20 sağlık personelinden oluşan tıbbi kadro ile, 63 idari personelden oluşan toplam 145 iş gören çalışmaktadır.

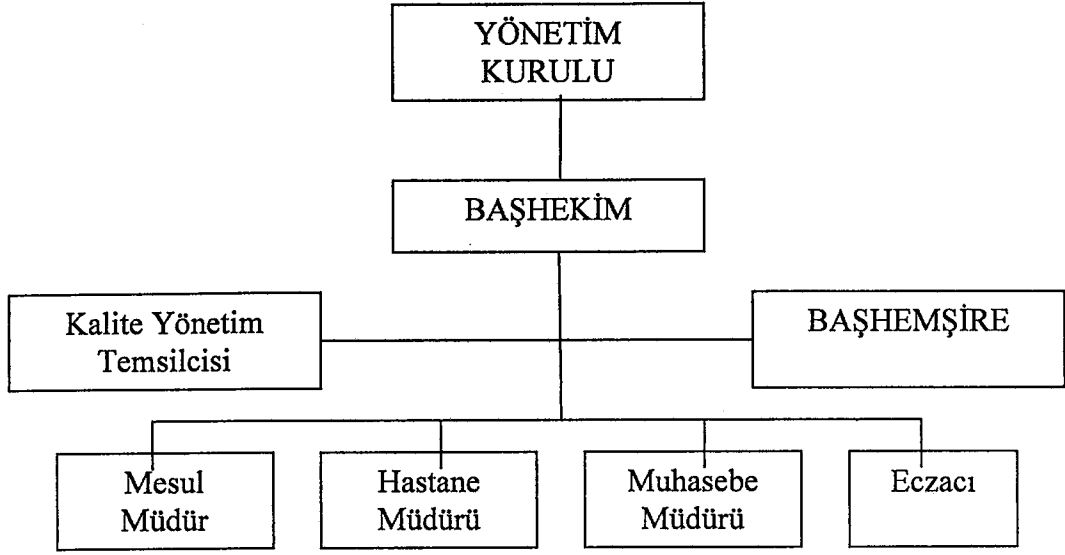
Mayıs ayında hizmete giren Kardiyoloji vasküler cerrahi ile Tüp Bebek Ünitelerinin yanı sıra hastanede Kordon Kanı Bankası, Acil Servis, Yoğun Bakım, Ameliyathane, Laboratuvar, Radyoloji, Taş Kırma, Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon, Doğumhane, Ambulans, Eczane hizmetleri ile otelcilik ve idari hizmetler verilmektedir. Adatıp Hastanesi Ekim 2003 tarihinde aldığı TSE kalite belgesiyle Sakarya’da kalite belgesi alan ilk hastane olmuştur.

İlk kurulduğu yıllarda özel sağlık hizmeti vermek üzere belli bir ekonomik gelire sahip ve özel sağlık sigortası olan hastaları hedef kitle seçen Adatıp Hastanesi 2004 yılından itibaren Emekli Sandığı ile yaptığı anlaşmalar ile devlet memurlarına da anlaşmalı hastane olarak hizmet vermektedir.

Bölgesel hastane özelliğine sahip Adatıp Hastanesine Kocaeli, Düzce, Bolu gibi çevre illerden de hastalar gelmektedir.

Hızlı büyüme ve yüksek maliyetli yatırımlarla ivme kazanan hastane TKY çalışmaları ile de organizasyon içi düzenlemelerle tanışmıştır. Özel sağlık hizmeti alan hasta ve hasta yakınlarının beklentileri sadece tıbbi hizmet değil aynı zamanda kaliteli bir otelcilik hizmetidir. Özel hastaneler tüm dünyada ve ülkemizde hastayı misafir hastaneyi de bir misafirhane olarak niteler ve bu yönde hizmet verir. Adatıp Hastanesi de bu anlayışla fiziksel yapılanmasını sürdürmektedir.

Şekil 6. Adatıp Hastanesi Organizasyon Şeması



6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

6.1. Anket Sonuçları

Araştırmada uygulanan anket soruları “ift S” modeline göre hastanelerin sosyalleşme ve dayanışma boyutuna göre örgüt kültürlerini belirlemek amacıyla oluŐturulmuŐtur.

Anket formumuzdaki 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 15, 17, 18, 19, 20 ve 23’nolu sorular dayanışmayı, 11, 15, 16, 21, 22, 24, 25, 26, 27, 28 ve 29’nolu sorular da sosyalleşmeyi ölçen sorulardır.

Devlet Hastanesi bu sorulara verdiği cevaplarda toplam 35 dayanışma 51 sosyalleşme puanıyla Şebekeleşmiş kültüre ait çıkmıştır.

Adatıp 60 dayanışma 57 sosyalleşme puanıyla topluluksal kültür tipine dahil olmuştur.

Bu kültür tipleri için biri diğerinden daha üstündür ifadesini kullanmak bilimsel olarak yanlış olacaktır. nemli olan sahip olunan kültür tipinin sektörün ve rekabetin Őartlarına uygun olup olmadığını ve örgüt için tasarlanan kültür ile örtüŐüp örtüŐmediĐini belirlemek ve gerekirse değişime yönelmektir. Hastanelerin aldığı puanlar tablo 6 da görülmektedir.

Tablo 7. Deneklerin Hastanelere Göre Dağılımı

	Kişi	Yüzde
Adatıp	70,00	45,45
Devlet	84,00	54,55
Total	154,00	100

Araştırma yaptığımız kurumlar Devlet Hastanesi ve Adatıp Hastanesi'nde ankete katılan denek sayıları tabloda görülmektedir. Adatıp Hastanesi'nden 70, Sakarya Devlet Hastanesi'nden 84, toplam 154 denek ile anket uygulanmıştır.

Tablo 8. Deneklerin Cinsiyet Dağılımı

	Kişi		Yüzde	
	Adatıp	Devlet	Adatıp	Devlet
Cevapsız	2		2,9	
Kadın	49	37	70	44
Erkek	19	47	27,1	56
Total	70	84	100	100

Ankete katılan Adatıp Hastanesi'deki deneklerin %37 si bayan, %47 si erkek çalışanlar oluşturmaktadır. Devlet Hastanesi %56 erkek %44 bayan denekten oluşmaktadır.

Tablo 9. Deneklerin Yaş Dağılımı

	Kişi		Yüzde	
	Adatıp	Devlet	Adatıp	Devlet
18-25	23	8	32,9	9,5
26-35	25	28	35,7	33,3
36-45	12	24	17,1	28,6
45 ve üzeri	10	24	14,3	28,6
Total	70	84	100,0	100,0

Anketimize katılan iki hastane çalışanlarının yaşlarının yüzdesi tabloda görüldüğü gibi Adatıp Hastanesi %35.7 26-35 yaş, %32.9 18-25 yaş, %17.1 i 36-45 yaş, %14.3 ü 45 ve üzeri iken, Devlet hastanesinde 18-25 yaş arası %9.5, 26-35 yaş %33.3, 36-45 yaş %28.6, 45 yaş ve üzeri %28.6 oranındadır.

Tablo10. Deneklerin Toplam Hizmet Süreleri

	Kişi		Yüzde	
	Adatıp	Devlet	Adatıp	Devlet
Cevapsız	3	32	4,3	38
0-4 yıl	42	43	60	51,2
5 yıl ve üzeri	25	9	35,7	10,8
Total	70	84	100,0	100,0

Ankete katılan deneklerden Adatıp'ta çalışanların %60 ı 5 yıldan az bir süredir, %35,7 si 5 yıldan fazla bir süredir çalışırken, %4.3 ü herhangi bir seçenek işaretlememiştir.

Devlet Hastanesi'nde ise %51,2 si 5 yıldan az bir süredir, %10,8 i 5 yıldan fazla bir süredir çalışırken, %38 si bu soruyu boş bırakmıştır.

Tablo 11. Deneklerin Öğrenim Durumları

	Kişi		Yüzde	
	Adatıp	Devlet	Adatıp	Devlet
Cevapsız	4	3	5,7	3,6
İlköğretim	14	40	20,0	47,6
Lise	25	36	35,7	42,9
Üniversite	15	2	21,4	2,4
Yüksek Lisans / Doktora	12	3	17,1	3,6
Total	70	84	100,0	100,0

Ankete katılan deneklerden Adatıp'ta çalışanların %35.7 si lise, %21.4'ü üniversite, %20 si ilkokul %17.1i yüksek lisans/doktora öğrenimi almışken 4 kişi cevap vermemiştir. Devlet Hastanesi'nde deneklerin %47.6 si ilköğretim, %42.9 u lise, %2.4 ü üniversite, %3.6 sı yüksek lisans/doktoralı iken 3 kişi cevap vermemiştir.

Tablo 12. Deneklerin Görev Dağılımı

	Kişi		Yüzde	
	Adatıp	Devlet	Adatıp	Devlet
Cevapsız	5	5	7,1	6,0
Doktor	9	2	12,9	2,4
Yardımcı Tıbbi Personel	31	59	44,3	70,2
İdari Personel	25	18	35,7	21,4
Total	70	84	100,0	100,0

Adatıp deneklerinin %35.7 si idari personel, %12.9 u doktor, %44,3 ü yardımcı tıbbi personel iken deneklerin %7.1 bu seçeneği boş bırakmıştır. Devlet Hastanesi'nin idari personel oranı %21.4 , yardımcı tıbbi personel oranı %70,2, doktor oranı %2.4 ve cevapsız %6 dır.

Tablo 13'de görüldüğü gibi cevaplar genellikle 3-3,99=Kararsızım aralığında yoğunlaşmıştır. 14.soru olan “devletin malı deniz” sorusuna 1.96 lık dilimle “katılmıyorum” cevabı verilmiştir.Bir başka uç değer de 3,88=katılıyorum ile “iş disiplini her şeyden önce geliyor” sorusuna verilen yanıtıdır.

Tablo 13. Deneklerin Sorulara Verdikleri Cevapların Ortalamaları

	X	SS
1. Kurumunuzun çok açık ve net iş hedefleri var ve ben bu hedefleri biliyorum.	3,37	1,72
2. Kurumumun hedefleri benim kişisel hedeflerimden önce geliyor.	3,53	1,21
3. Çalışanlar kuralları önemsiyor ve işle ilgili talimatlara uyuyorlar.	3,60	0,96
4. Yöneticilerimiz işimizi nasıl ve ne kadar sürede yapmamız gerektiğini bize bildiriyor.	3,46	1,12
5. Yöneticim işimle ilgili bilgi ve emir verdiğinde bu bilgi ve emirleri açıklayıcı sorular sorabiliyorum.	3,77	1,09
6. Yöneticimiz işimizle ilgili kararlar alırken bize de danışıyor.	3,12	1,28
7. İşyerimizde insanlar her zaman yukarıdan gelen talimatlara göre hareket ediyor.	3,63	1,11
8. Yetersiz performans anında ve katı bir şekilde müdahale ediliyor.	2,74	1,15
9. Adil ve liyakate dayalı bir ödül ve ceza sistemi vardır.	2,47	1,07
10. Çalışanlar kuruma yararlı ek görevleri üstlenmeye istek duyuyor.	2,84	1,08
11. Çalışanlar birbirlerini, görevi eksik ya da yanlış yapmama konusunda uyarıyor.	3,62	0,95
12. İş disiplini her şeyden önce geliyor.	3,88	1,04
13. İş yerimizde "Salla başını al maaşını" anlayışı ile çalışılıyor.	2,07	1,05
14. İş yerimizde "Devlet malı deniz...kuralı işliyor.	1,96	0,90
15. Çalışma arkadaşlarımla ya da hastalarla olan sorunlarımı yöneticime rahatlıkla iletebiliyorum.	3,68	1,16
16. Çalışanlar zaman zaman kurumun değerleri, amaçları, inançları konusunda bilgilendiriyor.	3,18	1,18
17. Çalışanlara yasalar, sözleşmeler ya da yönetmeliklerde herhangi bir değişiklik olduğu zaman bilgi veriliyor.	3,22	1,16
18. Çalışanların görev ve sorumlulukları açıkça belirlenmiştir ve bunlara uyuluyor.	3,51	1,06
19. İş yerinde gerekli mesleki eğitimler alıyor ya da almamız için teşvik ediyoruz.	3,09	1,11
20. Birbirimizde bütün çalışanlar bir takım halinde hareket ediyoruz.	3,58	1,13
21. Çalışanlar birbirleriyle iyi geçiniyor çünkü birbirlerini seviyorlar.	3,37	1,12
22. İşyerimizde iletişimi sağlayıcı şirket kutuları, panolar, bülten, dergi vs. kullanılıyor.	3,55	1,26
23. İşyerimizde dedikodu yapmak yerine her şey açık ve net paylaşılıyor.	2,71	1,08
24. Çalışanlar iş dışındada sosyal faaliyetlerle (gezi, kutlama, turnuva, piknik vs.) sıkça bir araya getiriliyor.	2,44	1,16
25. İşten ayrılan arkadaşlarımızla da ilişkilerimizi sıcak tutuyoruz.	3,29	1,00
26. Kurumumuzun tarihçesini biliyor, eski yöneticilerimizi tanıyoruz.	3,03	1,14
27. İşyerinde yöneticilerimiz ya da kurucularımız hakkında bizleri teşvik eden başarı hikayeleri anlatılıyor.	2,60	1,18
28. Kurumumuzun logosu ve belirgin renkleri var ve bu çalışanlarca biliniyor.	3,17	1,25
29. Kurumumun logosunu taşıyan anahtarlık, rozet, kalem vb. eşyaları severek kullanıyorum.	2,82	1,33
30. İş dışında arkadaşlarla iş hakkında konuşuyor, tartışıyoruz.	3,72	1,08
31. İş saatleri dışında da çalışanlar ailece görüşüyoruz.	3,27	1,09
32. İş yerimize yeni katılan arkadaşlar kısa sürede uyum gösteriyor.	3,62	0,80
33. Bu kurumda çalışmaktan gurur ve mutluluk duyuyorum.	3,73	1,23
34. Aynı maaşı da verseler fırsat olursa bir başka kuruma geçmeyi istiyorum.	2,34	1,22
35. Ek görev almaktan "işgüzar" damgası yememek için kaçıyorum.	2,27	1,15
36. Aileden getirdiğim kültürel değerler kurumda saygı görüyor.	3,53	1,12

Tablo 14. Deneklerin Cevaplarının Hastanelere Göre Ortalaması

	Ada Tıp		Devlet	
	X	SS	X	SS
1. Kurumunuzun çok açık ve net iş hedefleri var ve ben bu hedefleri biliyorum.	4,06	0,75	2,80	1,16
2. Kurumunuzun hedefleri benim kişisel hedeflerimden önce geliyor.	3,99	1,04	3,17	1,23
3. Çalışanlar kuralları önemsiyor ve işle ilgili talimatlara uyuyorlar.	3,88	0,80	3,37	1,03
4. Yöneticilerimiz işimizi nasıl ve ne kadar sürede yapmamız gerektiğini bize bildiriyor.	3,84	0,90	3,15	1,20
5. Yöneticim işimle ilgili bilgi ve emir verdiğinde bu bilgi ve emirleri açıklayıcı sorular sorabiliyorum.	3,96	1,08	3,61	1,08
6. Yöneticimiz işimizle ilgili kararlar alırken bize de danışıyor.	3,34	1,21	2,93	1,31
7. İşyerimizde insanlar her zaman yukarıdan gelen talimatlara göre hareket ediyor.	3,81	1,03	3,47	1,15
8. Yetersiz performansa anında ve katı bir şekilde müdahale ediliyor.	3,06	1,20	2,48	1,04
9. Adil ve liyakate dayalı bir ödül ve ceza sistemi vardır.	2,75	1,10	2,23	0,98
10. Çalışanlar kuruma yararlı ek görevleri üstlenmeye istek duyuyor.	3,36	0,98	2,39	0,97
11. Çalışanlar birbirlerini, görevi eksik ya da yanlış yapmama konusunda uyarıyor.	3,78	0,97	3,49	0,91
12. İş disiplini her şeyden önce geliyor.	4,17	0,82	3,64	1,14
13. İş yerimizde "Salla başını al maaşını" anlayışı ile çalışılıyor.	1,64	0,66	2,43	1,17
14. İş yerimizde "Devlet malı deniz...kuralı" işliyor.	1,61	0,73	2,25	0,93
15. Çalışma arkadaşlarımla ya da hastalarla olan sorunlarımı yöneticime rahatlıkla iletebiliyorum.	3,96	1,11	3,44	1,15
16. Çalışanlar zaman zaman kurumun değerleri, amaçları, inançları konusunda bilgilendiriyor.	3,86	0,94	2,61	1,05
17. Çalışanlara yasalar, sözleşmeler ya da yönetmeliklerde herhangi bir değişiklik olduğu zaman bilgi veriliyor.	3,47	1,06	3,01	1,20
18. Çalışanların görev ve sorumlulukları açıkça belirlenmiştir ve bunlara uyuluyor.	3,89	0,73	3,19	1,18
19. İş yerinde gerekli mesleki eğitimler alıyor ya da almamız için teşvik ediyoruz.	3,75	0,77	2,55	1,05
20. Birbirimizde bütün çalışanlar bir takım halinde hareket ediyoruz.	3,91	0,93	3,29	1,20
21. Çalışanlar birbirleriyle iyi geçiniyor çünkü birbirlerini seviyorlar.	3,63	1,04	3,14	1,14
22. İşyerimizde iletişimi sağlayıcı şirket kutuları, panolar, bülten, dergi vs. kullanılıyor.	4,20	0,99	3,01	1,22
23. İşyerimizde dedikodu yapmak yerine her şey açık ve net paylaşılıyor.	3,10	1,07	2,38	0,99
24. Çalışanlar iş dışında da sosyal faaliyetlerle (gezi, kutlama, turnuva, piknik vs.) sıkça bir araya getiriliyor.	2,93	1,18	2,04	0,99
25. İşten ayrılan arkadaşlarımızla da ilişkilerimizi sıcak tutuyoruz.	3,40	0,97	3,19	1,03
26. Kurumumuzun tarihçesini biliyor, eski yöneticilerimizi tanıyoruz.	3,44	1,07	2,68	1,09
27. İşyerinde yöneticilerimiz ya da kurucularımız hakkında bizleri teşvik eden başarı hikayeleri anlatılıyor.	3,37	1,07	1,96	0,86
28. Kurumumuzun logosu ve belirgin renkleri var ve bu çalışanlarca biliniyor.	4,10	0,64	2,37	1,09
29. Kurumumuzun logosunu taşıyan anahtarlık, rozet, kalem vb. eşyaları severek kullanıyorum.	3,51	1,30	2,22	1,03
30. İş dışında arkadaşlarla iş hakkında konuşuyor, tartışıyoruz.	3,99	0,96	3,50	1,12
31. İş saatleri dışında da çalışanlar ailece görüşüyor.	3,11	1,14	3,40	1,04
32. İş yerimize yeni katılan arkadaşlar kısa sürede uyum gösteriyor.	3,90	0,66	3,38	0,83
33. Bu kurumda çalışmaktan gurur ve mutluluk duyuyorum.	4,46	0,72	3,10	1,24
34. Aynı maaşı da verseler fırsat olursa bir başka kuruma geçmeyi istiyorum.	1,58	0,74	3,00	1,18
35. Ek görev almaktan "işgüzar" damgası yememek için kaçıyorum.	2,20	1,29	2,32	1,03
36. Aileden getirdiğim kültürel değerler kurumda saygı görüyor.	4,01	0,95	3,12	1,10

Yukarıdaki tablo 14’de hastanelerdeki deneklerin verdikleri cevapların ortalamaları karşılaştırılmıştır.

İlginç cevaplar, 1. soru **“Kurumumun çok açık ve net iş hedefleri var ve ben bu hedefleri biliyorum.”** sorusuna Adatıp’ın verdiği cevap ortalaması **4,06=kesinlikle katılıyorum** iken Devlet Hastanesi ortalaması **2,80=kararsızım** olmuştur. Adatıp’ta yapılan Toplam Kalite çalışmaları sırasında iş analizlerinin yapılarak işletmenin ve birimlerin amaçlarının belirlenmesi bu cevapların bu şekilde yapılmasını sağlamıştır. Devlet Hastanesi’nde amaçların belirgin olmaması ve hedeflerden yoksun olunması yüksek dayanışmayı da engellemektedir.

6. soru **“Yöneticimiz işimiz ile ilgili kararlar alırken bize de danışıyor.”** sorusuna Adatıp **3,34=katılıyorum** cevabını verirken Devlet Hastanesi **2,93=kararsızım** cevabını vermiştir.

8. soru **“Yetersiz performansa anında ve katı bir şekilde müdahale ediliyor.”** sorusunu Adatıp **3,06=katılıyorum** derken Devlet Hastanesi **2,48=kararsızım** demiştir. Bu da Devlet Hastanesindeki dayanışma eksikliğinin bir göstergesidir.

12. soru **“İş disiplini her şeyden önce geliyor.”** sorusuna Adatıp **“4,17”** ile kesinlikle katılıyorum derken, Devlet Hastanesi **“3,64”** ile **“katılıyorum”** demiştir.

“Salla başını al maaşını” ve **“Devletin malı deniz ...”** anlayışı (13.-14. sorular) **1.64** ve **1.61=katılmıyorum** cevabıyla Adatıp tarafından reddedilirken Devlet hastanesi çalışanları **2.43** ve **2.25** ile **kararsız** kalmışlardır. Bu cevaplar da kamu ile özel sektör zihniyetini ve çalışanların kurumlara bakış açılarının bir göstergesidir.

Kurumun değerleri amaçları inançları konusunda bilgi vermesi **3.86=katılıyorum** ile Adatıp’ta kabul edilirken Devlet Hastanesi’nde denekler **2.61=kararsızım** cevabını vermiştir.

Kurum içi iletişim araçlarının kullanılması (22. soru) Adatıp'ta 4.20=tamamen katılıyorum iken, Devlet Hastanesi'nde cevaplar 3.01 ile katılıyorum şeklindedir.

28. soru "Kurumumuzun logosu ve belirli renkleri var." sorusuna Adatıp 4.10 ile tamamen katılıyorum derken Devlet Hastanesi denekleri 2.37 ile kararsız kalmışlardır.

"Aynı maaşı da verseler fırsat olursa bir başka kuruma geçmeyi istiyorum." sorusuna Adatıp 1.58= katılmıyorum derken, Devlet Hastanesi 3.00 =katılıyorum cevabını vermiştir. Bu soru çalışanların genel olarak kurumlarından memnuniyetini ölçen bir sorudur. Adatıp çalışanları memnuniyetlerini ve bağlılıklarını belirtirken Devlet Hastanesi çalışanları memnuniyetsizliklerini göstermişlerdir.

Anketimizdeki diğer sorulara verilen cevaplar her iki kurumda da bir birine yakın olup 3-3.99 aralığında yoğunlaşmıştır.

Tablo 15. "Yetersiz Performansa Anında ve Katı Bir Şekilde Müdahale Ediliyor." Sorusuna Verilen Cevapların Göreve Göre Dağılımı

	Yetersiz performansa anında ve katı bir şekilde müdahale ediliyor.			Toplam	
		katılmıyorum	kararsızım		katılıyorum
Göreviniz	Doktor	2	6	3	11
	Yardımcı Tıbbi Personel	46	14	28	88
	İdari Personel	26	3	14	43
Toplam		74	23	45	142

($\chi^2 = 15,333$; $df = 4$; $p = 0,014$)

Anketimizin bu sorusuna deneklerin hastanedeki görevine göre verdikleri cevaplara baktığımızda yardımcı tıbbi personelin katılmıyorum aralığında yoğunlaşarak yetersiz performansa müdahale edilmediğini düşündüklerini görüyoruz. Doktorlar ise kararsız kalırken idari personel de katılmıyorum şeklinde düşüncelerini belirtmişlerdir.

Bu da hemşireler ve hasta bakıcılardan oluşan yardımcı tıbbi personelin bir denetimsizlik ve otorite boşluğu olduğunu düşündüklerini göstermektedir.

Tablo 16. “Yetersiz Performansa Anında ve Katı Bir Şekilde Müdahale Ediliyor.” Sorusuna Erkek Deneklerin Verdikleri Cevapların Hastanelere Göre Dağılımı

Hastane Adı	Yetersiz performansa anında ve katı bir şekilde müdahale ediliyor.			Toplam
	katılmıyorum	kararsızım	katılıyorum	
Adatıp	4	6	9	19
Devlet	23	5	9	37
Toplam	27	11	18	56

($\chi^2 = 8,560$; $df = 2$; $p = ,014$)

Aynı soruya cinsiyet açısından ne tür cevaplar verildiğine baktığımızda her iki hastanedeki kadın denekler açısından anlamlı bir fark görülmezken yukarıdaki tablo 16’da görüldüğü gibi Devlet Hastanesi’ndeki erkek denekler bu görüşe katılmazken Adatıp Hastanesi’ndeki erkek deneklerin ise katılıyorum şeklinde cevap vermiştir.

Tablo 17. “Kurumunuzun Çok Açık ve Net İş Hedefleri Var ve Ben Bu Hedefleri Biliyorum.” Sorusuna Kadın Deneklerin Verdiği Cevapların Hastanelere Göre Dağılımı

Hastane Adı	Kurumunuzun çok açık ve net iş hedefleri var ve ben bu hedefleri biliyorum.			Toplam
	katılmıyorum	kararsızım	katılıyorum	
Adatıp	2	7	40	49
Devlet	30	5	11	46
Toplam	32	12	51	95

($\chi^2 = 41,270$; $df = 2$; $p = ,000$)

Yukarıdaki tabloda açık ve net iş hedeflerinin varlığı konusunda bir cinsiyet analizine gittiğimizde Adatıp Hastanesi’ndeki kadın deneklerin katılıyorum cevabı ile Adatıp Hastanesi’nde hedeflerin varlığını ve bunu kabul ettiklerini görüyoruz. Devlet Hastanesi’ndeki kadın denekler ise katılmıyorum cevabı ile Devlet Hastanesi’nde iş hedefleri konusunda bir eksikliği cevaplarıyla göstermişlerdir.

Tablo 18. “Kurumunuzun Çok Açık ve Net İş Hedefleri Var ve Ben Bu Hedefleri Biliyorum.” Sorusuna Verilen Cevapların Toplam Hizmet Süresine (0-4 Yıl Arası) Göre Hastanelerdeki Dağılımı

Hastane Adı	Kurumunuzun çok açık ve net iş hedefleri var ve ben bu hedefleri biliyorum.			Toplam
	katılmıyorum	kararsızım	katılıyorum	
Adatıp	3	8	55	66
Devlet	38	12	29	79
Toplam	41	20	84	145

($\chi^2 = 37,865$; $df = 2$; $p = ,000$)

Tablo 18’de görüldüğü gibi Adatıp Hastanesi’nde toplam hizmet süreleri 5 yılın altında olan denekler hedeflerin varlığını ve bilinirliğini kabul ederken Devlet Hastanesi’ndeki denekler katılmıyorum cevabı ile hedeflerin varlığını ve bilinirliğini reddetmişlerdir. 5 yıldan az süredir çalışanlar arasında hastanelere göre bir fark görülürken 5 yıl ve üzeri hizmet süresi olan deneklerin cevaplarında anlamlı bir fark görülmemiştir.

Tablo 19. “Çalışanlar Zaman Zaman Kurumun Değerleri, Amaçları, İnançları Konusunda Bilgilendiriyor.” Sorusuna Kadın Deneklerin Verdiği Cevapların Dağılımı

Hastane Adı	Çalışanlar zaman zaman kurumun değerleri, amaçları, inançları konusunda bilgilendiriyor.			Toplam
	katılmıyorum	kararsızım	katılıyorum	
Adatıp	7	6	36	49
Devlet	27	7	13	47
Toplam	34	13	49	96

($\chi^2 = 22,606$; $df = 2$; $p = ,000$)

Kadın denekler kurumun değerleri, amaçları, inançları konusunda bilgilendirilmeleri konusunda her iki hastane içinde farklılaşmışlardır. Adatıp da ki kadın denekler katılıyorum cevabını verirken Devlet Hastanesindekiler katılmıyorum cevabını vermişlerdir. Burada özel ve kamu ayrımı yine karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 20. “Çalışanlar Zaman Zaman Kurumun Değerleri, Amaçları, İnançları Konusunda Bilgilendiriyor.” Sorusuna Verilen Cevapların Toplam Hizmet Süresine (0-4 Yıl Arası) Göre Hastanelerdeki Dağılımı

Hastane Adı	Çalışanlar zaman zaman kurumun değerleri, amaçları, inançları konusunda bilgilendiriyor.			Toplam	
		katılmıyorum	kararsızım		katılıyorum
Adatıp		9	6	52	67
Devlet		46	11	23	80
Toplam		55	17	75	147

($\chi^2 = 36,712$; $df = 2$; $p = ,000$)

Aynı soruya hizmet süresi açısından baktığımızda Adatıp Hastanesi’nde 5 yıldan az süredir çalışan deneklerin katılıyorum cevabı ile kurumun değer amaç ve inançları konusunda bilgilendirildiklerini kabul ettikleri, Devlet Hastanesi’ndeki deneklerin ise katılmıyorum cevabıyla reddettikleri görülmektedir.

Tablo 21. “Kurumumuzun Logosu ve Belirgin Renkleri Var ve Bu Çalışanlarca Biliniyor.” Sorusuna Kadın Deneklerin Verdiği Cevapların Dağılımı

Hastane Adı	Kurumumuzun logosu ve belirgin renkleri var ve bu çalışanlarca biliniyor.			Toplam	
		katılmıyorum	kararsızım		katılıyorum
Adatıp		2	3	44	49
Devlet		36	4	5	45
Toplam		38	7	49	94

($\chi^2 = 61,546$; $df = 2$; $p = ,000$)

Örgüt kültürünün önemli unsurlarından olan logo ve renkler konusunda Adatıp Hastanesi’ndeki kadın denekler katılıyorum cevabı verirken Devlet Hastanesi’ndeki kadın denekler ise katılmıyorum cevabını vermiştir. Bu anlamda her iki hastaneyi karşılaştırdığımızda Adatıp’ta yaygın bir renk ve logo birliği görülürken, Devlet Hastanesi’nde bu örgüt kültürü görülmemektedir. Yine zayıf bir örgüt kültürünün yansımaları Devlet Hastanesi’nde karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 22. “Kurumumuzun Logosu ve Belirgin Renkleri Var ve Bu Çalışanlarca Biliniyor.” Sorusuna Verilen Cevapların Toplam Hizmet Süresine Göre (0-4 Yıl Arası) Hastanelerdeki Dağılımı

Hastane Adı	Kurumumuzun logosu ve belirgin renkleri var ve bu çalışanlarca biliniyor.			Toplam
	katılmıyorum	kararsızım	katılıyorum	
Adatıp	2	5	60	67
Devlet	51	12	14	77
Toplam	53	17	74	144

($\chi^2 = 76,453$; $df = 2$; $p = ,000$)

Aynı soruya hizmet süresi açısından baktığımızda (tablo 22) Adatıp Hastanesi 5 yıldan az süredir çalışan deneklerin katılıyorum cevabını verdiğini, Devlet Hastanesi’ndeki 5 yıldan az süredir çalışan deneklerin katılmıyorum dediğini görmekteyiz. Bu da yine özel ile kamu hastanesi arasındaki kurum kimliğini oluşturma ve benimsetme konusundaki farkı ortaya açıkça koymaktadır.

Tablo 23. “Yöneticimiz İşimizle İlgili Kararlar Alırken Bize De Danışıyor.” Sorusuna Verilen Cevapların Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Yöneticimiz işimizle ilgili kararlar alırken bize de danışıyor.			Toplam
	katılmıyorum	kararsızım	katılıyorum	
kadın	30	24	42	96
erkek	23	1	32	56
Toplam	53	25	74	152

($\chi^2 = 13,870$; $df = 2$; $p = ,001$)

Tablo 23’de görüldüğü gibi yöneticinin aldığı kararlarda çalışanlara danışması konusunda her iki hastaneden deneklerin cevaplarına baktığımızda kadın denekler birbirine yakın oranlarda katılmıyorum, kararsızım ve katılıyorum cevaplarında dağılırken, erkek denekler az bir farkla da olsa katılıyorum cevabında yoğunlaşmışlardır.

Tablo 24. "İş Yerimizde "Salla Başını Al Maaşını" Anlayışı İle Çalışılıyor."

Sorusuna Verilen Cevapların Cinsiyete Göre Dağılımı

	İş yerimizde "Salla başını al maaşını" anlayışı ile çalışılıyor.			Toplam	
		katılmıyorum	kararsızım		katılıyorum
Cinsiyet	kadın	57	33	5	95
	erkek	26	15	15	56
Toplam		83	48	20	151

($\chi^2 = 14,203$; $df = 2$; $p = ,001$)

Kamu ve özel hastanelerdeki "Salla başını al maaşını" zihniyetinin varlığını araştırmak amacıyla sorulan bu soruya cinsiyetlere göre baktığımızda kadınların çok büyük bir çoğunlukla katılmıyorum şeklinde cevapladığını, erkek deneklerin ise kararsızlık ve katılıyorum cevabında eşit oranda yoğunlaşıp kadınlar kadar çok olmasa da katılmıyorum cevabını verdikleri görülmektedir.

Tablo 25. "İş Yerimizde "Devlet Malı Deniz...Kuralı İşliyor." Sorusuna Verilen Cevapların Toplam Hizmet Süresine (0-4 Yıl Arası) Göre Hastanelerdeki Dağılımı

	İş yerimizde "Devlet malı deniz...kuralı işliyor.			Toplam	
		katılmıyorum	kararsızım		katılıyorum
Hastane Adı	Adatıp	61	4	2	67
	Devlet	52	21	7	80
Toplam		113	25	9	147

($\chi^2 = 14,015$; $df = 2$; $p = ,001$)

Tablo 25'de görüldüğü gibi devletin malı deniz kuralı Adatıp denekleri tarafından reddedilirken Devlet Hastanesi denekleri bu kuralın kurumların da ki varlığını kabul etmişlerdir. Bu da kamu ile özel sektör çalışanlarının zihniyet farkının anlamlı bir göstergesidir.

Tablo 26. “Kurumumuzun Tarihçesini Biliyor, Eski Yöneticilerimizi Tanıyoruz.” Sorusuna Verilen Cevapların Toplam Hizmet Süresine (0-4 Yıl Arası) Göre Dağılımı

Toplam hizmet süreniz	Kurumumuzun tarihçesini biliyor, eski yöneticilerimizi tanıyoruz.			Toplam
	0-5 yıl	katılmıyorum	kararsızım	
0-5 yıl	46	9	25	80
5 yıl ve üzeri	16	9	42	67
Toplam	62	18	67	147

($\chi^2 = 17,819$; $df = 2$; $p = ,000$)

Örgüt kültürünün önemli unsurlarından birisi olan örgütün tarihçesi bu soruda deneklere sorulmuş ve 5 yıldan az süredir çalışan denekler “Kurumumuzun tarihçesini biliyor, eski yöneticilerimizi tanıyoruz.” sorusuna çoğunlukla katılmadıklarını belirtirken, 5 yıl ve üzeri çalışanlar katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Bu cevaplardan anlaşıldığı gibi bir kurumda çalışma süresi arttıkça o örgütün kültürüne ait unsurları benimseme de artmaktadır.

6.2. Değerlendirme

Bir yanda insanların ekonomik nedenler ya da sosyal güvence zorunluluğu nedeniyle seçmek zorunda kaldığı devlet hastanesi, bir yanda modern binası güler yüzlü ve hızlı hizmet veren personelleri ile bir özel hastane. Aynı sektörde hizmet veren bu iki farklı hastanenin amaçları aynı olsa da örgüt kültürleri birbirinden farklı olacaktır.

1951 yılından beri hizmet veren kökleşmiş bir devlet hastanesi ile on yaşını henüz doldurmuş genç bir hastanenin örgüt kültürleri arasında dayanışma ve sosyalleşme temelli nasıl bir fark vardır, çalışanların demografik özellikleri ve kamuda ya da özel sektörde çalışıyor olmalarının kültüre yansımaları nelerdir? Araştırmamızda bu soruların cevapları aranmaktadır.

Yüksek Sosyallik Yüksek Dayanışma-Topluluksal Örgüt Tipi:Adatıp Örneği

Çift S modeline göre Adatıp Hastanesi yüksek sosyallik yüksek dayanışma ile komünal (topluluksal) Devlet Hastanesi ise, yüksek sosyallik düşük dayanışma ile şebekeleşmiş örgüt kültürüne ait çıkmıştır.

Çift S modelindeki “topluluksal kültürün (komünal) karakteristik özelliklerine baktığımızda sonucun Adatıp açısından. hiç de şaşırtıcı olmadığı görülmektedir.

Örgüt kültürünün görünen yüzü fiziksel mekana baktığımızda, topluluksal kültürün özellikleri şunlardır:

Gerek resmi gerekse gayri resmi olsun,yer paylaşımı çok fazladır..Genel olarak bütün hastanelerde görülebilen bu özellik çalışmamız sırasında Adatıp'ta gözlemlenmiştir. Hemşire odasında rapor yazan doktor ya da kendi odası olup olmadığını önemsemeden kalite proseslerini listeleyen bir kalite sorumlusu yer paylaşımının örnekleridir. Çünkü zamanla yarışılan ve hizmeti vermek için zaman ve mekan tanınmayan bu örgütlerde hizmeti kimin ofisinde verdiğinden çok hızlı verip vermediğin önemlidir.

Bölmeler veya ofislerin arasında çok az miktarda bariyerler vardır. Yüz yüze iletişimin baskın olduğu, hasta-doktor-hemşire üçgeninde etkin hizmet için sınırların kaldırılması gereken bu örgütlerde fiziksel sınırlamalar, röntgen, tomografi, gibi ayrımlar olduğunda karşımıza çıkmaktadır. Araştırmamızın yapıldığı özel hastanede yatak sayısı yeterli ve özel hizmet esas olduğundan acil servis dışında yataklı tedavide birden fazla hastanın aynı odada kalması mümkün değildir.

Çalışanlar açısından ise açık ofis sistemi yaygındır, ön büro ya da muhasebede ortak alanlar kişisel alanlardan fazladır.

Kişilere tahsis edilmiş bürolarda genelde pek fazla fark yoktur.:Araştırma yaptığımız özel hastanede başhekim ve hastane müdürü gibi yöneticiler dışındaki çalışanların ofis düzenlemelerinde bir ayrıcalık göze çarpmamaktadır.Ofislerdeki göze çarpan farklılıklar yönetimin sağladığı ayrıcalıklar değil, iş görenin kendi kişisel tercih ya da beğenileri

doğrultusunda kendi imkanlarıyla oluşturduğu farklılıklardır. Yeni nişanlı bir hemşirenin kullandığı bilgisayara kurmuş bir gül iştirimesi ya da ön büro personelinin sevdiği bir resmi bankonun kendi görebileceği bir yere tutturması gibi. Hekim odalarında da benzer yapılanma görülmektedir.

Kurumsal logo her yerde görülebilir, değer yargıları, misyon, vizyon bildirgeleri dekorasyonun bir parçasıdır. Adatıp Hastanesi kurulduğundan beri stratejik bir PR.yapmamasına rağmen logosunu bina içinde, basılı materyallerde ve araçlarda sıkça ve görülebilir şekilde kullanmaktadır.

Topluluksal kültürde iletişim daha çok sözel ve yüz yüzedir. Zaman kaybı olmaması nedeniyle bu tür iletişim yeğlense de resmi kanallar kadar sorumluluk yüklemeyiz.

Birimler arası iç iletişim rahattır. Bu tür kültürlerde zaman kavramı yoktur. İş eve taşınır, iş yaşam biçimi olmuştur. Adatıp Hastanesi'nde sağlık hizmeti verilmesi nedeniyle yedi gün yirmi dört saat hizmet devam etmekte, ameliyathane, doğumlar, kazalar vb. nedenle hekimler de personel de zaman mefhumu tanımadan çalışmaktadır.

Topluluksal kültürde çalışanlar değer yargıları ve misyonla özdeşleşirken bu bağlılık kişide bakış açısı kaybı, eleştiriye karşı tahammülsüzlük ve aşırı rahatlığa neden olabilir. Örgüt aşırı bir bağlılık duygusu yayar, iş görenler oradan ayrılrsa bile örgütün birer taraftarı olmaya devam ederler. Adatıp'ta çalışanların işten ayrılanlarla görüşmeye devam edip etmedikleri konusunda verdikleri cevaplar da bunu desteklemektedir.

Ancak bu örgüt tipi en iyi sonucu, dinsel, siyasal ve sivil örgütlerde vermektedir. Bu örgüt kültürü özelliğini devam ettirmek zordur. Çünkü yüksek sosyallik, yüksek dayanışma özelliği belli kurucuların ve liderlerin etrafında oluşur ve bu kişilerin örgütten ayrılması durumunda sosyalleşme ya da dayanışmadan biri zayıflar.

Adatıp Hastanesi 35 yatırımcısı olmasına rağmen kurulduğu günden itibaren hastanede gece gündüz çalışan ve örgütle bütünleşen kurucular ve bir lider etrafında odaklanmış durumdadır. Çalışanların bu kadar yüksek sosyallik ve dayanışmaya sahip olması

“acaba bu lider olmasaydı ya da bu kurucu ayrılırsa ne olur” sorusunu akıllara getirmektedir. Adatıp için topluluksal kültüre sahip demek bu örgüt için ideal kültür budur anlamına gelmez.Bu çalışmada yapılan bir durum tespitidir. İdeal kültürün ne olması gerektiği ancak daha ayrıntılı bir araştırma ile tespit edilecektir.

Yüksek Sosyallik Düşük Dayanışma Şebekeleşmiş Kültür Tipi:Sakarya Devlet Hastanesi Örneği

Sakarya Devlet Hastanesi anket çalışmamızın sonucunda Şebekeleşmiş Örgüt Kültürü tipine uygun çıkmıştır.

Şebekeleşmiş kültürlerde ofis kapıları herkese açıktır. Hastanelerin tümünde gözlemlenebilen bu özellik Devlet Hastanesinde de göze çarpar.

Kılık kıyafetinizle ya da davranışlarınızla o kültüre ait olduğunuz izlenimi verirseniz her yere kolayca girip çıkarsınız. Araştırma yaptığımız Sakarya Devlet Hastanesi de beyaz önlüğünüz varsa kolayca katlara çıkabileceğiniz, aksi takdirde kapıdaki görevliye takılabileceğiniz bir kültürdür.

Belgelerin üzerine elle notlar düşülür,dokümanlar kilit kişilere ulaşırsa işlemde geçer Devlet Hastanesi’nde sevk kağıtlarının üzerlerinin çizildiği, ya da bir diğer servise ilaç ya da işlemlerle ilgili elle notların düşüldüğü bir kültür gözlenir. Bürokrasinin en yoğun şekilde yaşandığı bu örgütte kilit isimler çok zor açılan kapıları kolaylıkla açarlar. Kültürlerde çalışma saatleri sosyalleşmek için kullanılır.İnsanlar uzun süredir aynı örgütte çalıştıkları için birbirlerini tanır.

Kuruma kişisel bir sadakat beslenir, bazı açılardan örgüt eleştirilse bile bu kara mizahla dile getirilir,çünkü bu kendi kendinizi eleştirmekle aynı şeydir. Araştırmamızın gözlem safhalarında yüzyüze görüştüğümüz işgörenler işlerini ve kurumlarını sevdiklerini,artık aksaklıkları aralarında gülerek hikaye ettiklerini belirttiler.

Sakarya Devlet Hastanesi çalışanları da yetersiz maddi manevi imkansızlıklar içinde hizmet vermeleri nedeniyle kendilerini değil sistemi suçlu olarak işaret ederler.

Devlet Hastanesinde” bu kadar yüksek sosyalliğe rağmen neden dayanışma düşük?”sorusu akla gelebilir.Bunun cevabı Hofstede'nin ünlü araştırmasında yatar. Türk toplumu kolektivist bir toplumdur ve birliktelik ruhu arkadaşlık ve dostluğu artırır ancak örgüt hedefleri sözkonusu olduğunda dayanışma düşüktür. Birbirinin yerine nöbete kalmak, birbirlerini idare etmek yüksek sosyalliğin getirileridir ancak kişilere yarar sağlar kuruma değil.

Şebekeleşmiş kültür diğer kültür tipleri gibi iyi ve kötü yanlara sahiptir. Sakarya Devlet Hastanesi bu kültür tipinin özelliklerini taşır. Bu kültür tipini yazarlar, bir eli bağlı bir dövüşçüye benzetirler. İyi bir yumruk atacaksınız ama sizi tutmazlarsa... Devlet Hastanesi sosyalleşme düzeyinin yüksekliği ile iyi bir avantaj yakalarken düşük dayanışma ile bu avantajı kullanamamaktadır.

Sakarya Devlet Hastanesi hem köklü ama zayıf kültüre sahip bir örgüt olması hem de yetersiz şartlarda hizmet vermesi nedeniyle dayanışma yönünden zayıf çıkmaktadır.

Sadece devlet hastanelerinin değil ülkedeki kamu personelinin neredeyse açlık sınırındaki maaşa karşılık çalışıyor olması, işgörenlerde hem moral bozukluğu hem de kurumdan kopukluğa neden olmaktadır.

Hepimizin kafasındaki imaj olan asık suratlı, azarlayan hemşireler, poliklinik saati bittiği için kalan hastaları muayene etmeyen doktorlar yada eksik bir mühür nedeniyle onay vermeyen yazı işleri...

Bütün bunlar devlet hastanelerinin bilinen ve görünen olumsuz yanlarıdır. Bilinmeyen yada görünmeyen ise bu kurumlarda çalışan personelin çoğunun kendi fiziksel ve ruhsal sağlıklarından ödün vererek özveriyle çalıştıklarıdır. Ancak belirli iş hedeflerinin, takdirin olmadığı bu yerlerde kişisel çabalar sonuç vermemektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Ülkemizde ve tüm dünyada insanların en hızlı ,en kaliteli ve sıfır hata ile hizmet beklediği bir sektördür sağlık sektörü.Zira yanlış bir teşhis ya da tedavi, telafisi imkansız sonuçlar doğururken, bir dakikalık bir gecikme insan hayatına mal olabilmektedir. Böylesine hayati önem taşıyan sağlık sektörü ülkemizde ne yazık ki yanlış prosedürler, bürokrasinin aşılmaz duvarları, yüksek maliyetler, yetersiz bütçe buna karşılık 70 milyonluk bir talep yoğunluğu nedenleriyle etkin ve kaliteli bir hizmet verememektedir.

Özelleştirme tartışmalarının ve iyileştirme modellerinin çokça tartışıldığı ancak hayata geçirilemediği bu sektörde kurum içi kemikleşmiş olumsuz bir örgüt kültürü de handikap olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu konuda yapılan araştırmaya konu olan Devlet Hastanesinde ilk olarak fiziksel şartların yetersizliği ile binalar ve ofislerin modernizasyonundaki eksiklik karşımıza çıkıyor. Asık suratlı, bezgin, öfkeli ya da umursamaz tavırlarla çalışan personel,hastane koridorlarında ,poliklinik kuyruklarında sıra bekleyen hastalar ve yakınları, sorulara cevap bile vermeye gerek duymayan yetkisiz yetkililer yoğun bir talebi karşılamaya çalışan devlet hastanelerinin ortak sorunudur.

Ülkemizde sağlık hizmetleri sisteminin çok önemli bir bölümünü oluşturan ikinci,üçüncü basamak sağlık hizmetlerinin verildiği Devlet Hastaneleri, en büyük hizmet sektörlerinden biri olup Sağlık Bakanlığının bu sektör içindeki payı %56 dır.Ülkemizdeki toplam 1157 devlet hastanesinin 656'sı Sağlık Bakanlığı'na aittir.

Modern tıbbı ve gelişen teknolojiye ayak uydurmak zorunda olan hastanelerin rekabetle tanışması, hastaların değişen ve artan beklentileri, mevcut ekonomik koşullar sağlık sektöründe TKY.'yi gündeme getirmiştir.

Sağlıkta TKY ile birlikte hastane çalışanları ve hastalar sağlıkta yeni kavramlarla tanışmışlardır.Hasta hakları,müşteri memnuniyeti, etik, motivasyon, performans

değerlendirme, kalite... ISO 9000 Kalite Güvence Standartları ve TKY ile tıbbi hizmetlerin akreditasyonu gündeme gelmiş, Sağlık Bakanlığı yurt genelinde devlet hastanelerinde TKY çalışmaları başlatmıştır.

Devlet Hastanesinin kar amacı gütmemesi, rekabetin olmaması, ekonomik ve fiziki şartların yetersizliği nedeniyle karşılanamayan hasta talebi, hizmetlerin maliyetinin yüksekliği, kalite düşüklüğü, iletişimsizlik, motivasyon eksikliği, uzun, verimsiz çalışma saatleri her iki kamu kurumunun da artık kangren halini almış sorunlarıdır.

Anket sonuçlarını değerlendirmekte kullandığımız SPSS programının χ^2 kare testinde çıkan sonuçlar da Sakarya Devlet Hastanesi'nde güçlü bir örgüt kültürünün oluşmadığını, cinsiyet ya da görev ayrımının bu sonucu değiştirmedğini göstermiştir. Katılmıyorum cevaplarının yanı sıra kararsızım cevaplarının da Devlet Hastanesi'nde yüksek olması deneklerin kamu kurumunda çalışıyor olmanın getirdiği çekingenlik ya da umursamazlık içinde olduğunu da düşündürmektedir.

Devlet ve SSK hastanelerinin talebi karşılayamaması ekonomik yönden güçlü hedef kitlenin ayrıcalıklı ve özel bir sağlık hizmetini talep ediyor olması özel hastaneleri gündeme getirmiştir.

Dünyada ve ülkemizde özel hastane işletmeciliği kalite ve verimlilik odağında hasta ve hasta yakınlarına hizmet vermektedir. Özel sağlık hizmeti "hasta" kavramını "müşteri"ye dönüştürürken modern pazarlama yöntemleri ve stratejik halkla ilişkiler çalışmaları bu kurumların rekabet avantajını belirleyici unsurlar olmuştur.

Araştırmamızın evrenini oluşturan hastanelerden bir olan Adatıp Hastanesi henüz on yaşını doldurmamış bir hastane olmasına rağmen özellikle deprem sonrası giriştiği yeniden yapılanma çalışmaları ile ve şehir ve bölge halkının özel sağlık hizmetine olan yoğun talebi nedeniyle diğer kurumlara göre daha iş hedeflerine odaklı bir yapı içinde olmuş ve çalışanları da bu hedefleri benimsemişlerdir. ISO Kalite Belgesi almak için yapılan çalışmalar ve beraberinde getirdiği iş ve görevler konusundaki açıklık ve hedefler örgütte güçlü bir dayanışma oluşmasını sağlamıştır.

Tıbbi personel ile idari personel bu yoğun kalite hareketi içinde zaten sağlık hizmetinin belirgin özelliklerinden olan süratli ve kaliteli sağlık hizmetini verebilmek ve rakiplerinden farklılaşabilmek için dayanışma içinde hedeflere odaklanmışlardır.

Dayanışmanın yüksek olduğu Adatıp Hastanesinde “Kurumumuzun açık ve net iş hedefleri var ve bunları biliyorum” sorusuna çok yüksek bir oranda denekler katıldığını belirtirken Devlet Hastanesinde böyle bir katılımın olmaması ve iş hedeflerinin varlığının reddedilmesi iki hastane arasındaki farkı açıkça ortaya koymaktadır.

Hedeflerin varlığı, belirginliği, örgüt kültürünü oluşturan unsurların varlığı, çalışanlarca benimsenmesi ve kurum içi iletişim konularında Adatıp deneklerinin cevapları özel hastanelerde örgüt kültürünün biçimine ilişkin olumlu sonuçlar vermiştir.

Devlet Hastanesinde anketimize katılan deneklerin cinsiyet, görev ya da kıdem ayrımı olamadan genel olarak bir örgüt kültürünün varlığını reddetmeleri araştırma sonuçlarına da yansımıştır.

Tezimize konu olan araştırma sonuçlarında hipotezlerimizin doğrulandığı görülmektedir. **“Hizmet sektörü olan hastanelerde belli bir örgüt kültürü vardır ve bu örgüt kültürü belirgindir ve çalışanlarca bilinir”** hipotezinden hareketle anketimizin her iki hastane sonuçlarının değerlendirilmesi ile ortaya çıkan sonuçlara bakıldığında hastanelerde belirgin bir örgüt kültürünün olduğu görülmektedir. Sakarya Devlet Hastanesi’nin yüksek sosyallik,düşük dayanışma Adatıp Hastanesinin ise yüksek sosyallik ve yüksek dayanışma biçiminde sonuçlara yansıyan kültürleri hastanelerde örgüt kültürünün farklı biçimlerde de olsa var olduğunu göstermektedir.

“Özel hastaneler ile Kamu hastanelerinin örgüt kültürleri arasında belirgin bir fark vardır.” hipotezi bu araştırma sonucunda doğrulanmış. Devlet Hastanesi ile Adatıp Hastanesi örgüt kültürleri arasında belirgin bir fark anket sonuçları değerlendirildiğinde ortaya çıkmıştır. Bütün özel işletmelerde olduğu gibi özel bir teşebbüs olan Adatıp Hastanesi’nde de hedef odaklı ve yüksek dayanışmaya bağlı bir örgüt kültürü olduğu görülmüştür. Buna karşılık Sakarya Devlet Hastanesi’nde bütün

kamu kurumlarının ortak özelliği olan yüksek sosyalleşmeye karşılık düşük bir dayanışmanın egemen olduğu bir örgüt kültürünün varlığı ortaya çıkmıştır. Devlet Hastanesinde arkadaşlık ve dostlukla birbirine bağlı, iş hedefleri söz konusu olduğunda aynı birlikteliği gösteremeyen çalışanlar verdikleri cevaplar kemikleşmiş bir zayıf kültürün göstergesidir. Kamu kurumlarının en bilinen özelliklerinden düşük verimlilik, iletişimsizlik ve motivasyon eksikliğine yetersiz fiziki şartları eklediğimizde karşımıza zayıf bir kültür çıkmaktadır.

Özel hastanelerin rekabet tehdidi karşısında yüksek dayanışma odaklı iş hedefli çalışma sistemi Adatıp Hastanesi deneklerinin verdiği cevaplarla bir kez daha özel-kamu ayrımını ortaya koymuştur.

Devlet Hastanelerinde mevzuatların gözden geçirilip katma değeri olmayan bürokrasinin kaldırılması, çalışanların örgüt kültürünü ve takım ruhunu paylaşması, Internal PR. Yöntemleri ile kurum içi iletişimin güçlendirilmesi ile bu kurumlara olan güven ve sempati artacak, takım ruhu ve işbirliği beraberinde verimliliği getirecektir.

Özel hastanelerin özel ilgi ve kaliteli hizmet bekleyen müşterilerine hizmet veren sosyal sermayesi insan kaynaklarını etkin bir şekilde planlaması ve kurum içi ve kurum dışı profesyonel PR departmanı oluşturması olmazsa olmaz şarttır. Kurumun varlığını ve devamını sağlayacak olan örgüt kültürünü çalışanlara benimsetmek ve onlarla paylaşmak hastaneler için “sadık müşteriler” ve “mutlu çalışanlar” yaratacaktır.

KAYNAKLAR

KİTAPLAR

AKTAN, Can “Yönetimde Rönesans ve Kalite Devrimi, TOSYÖV Yayınları
Ankara- 2000.

BAŞARAN, İ.Ethem “Örgütsel Davranış:İnsanın Üretim Gücü”, Ankara- 1991.

BAŞARAN, İ.Ethem, “Örgütsel Davranış”,İstanbul 1982.

BİÇAKÇI, İlker “İletişim ve Halkla İlişkiler/Eleştirel Bir Yaklaşım”, Media Cat,
İstanbul 2003.

BOZKURT, Tülay, İşletme Kültürü,Türk Psikologlar Derneği Yayınları,Ankara-1996

COHEN, Don,Laurence PRUSAK Kavrayamadığımız Zenginlik :Kuruluşların Sosyal
Sermayesi, MESS İstanbul 2001.

ÇELİK, Vehbi , Okul Kültürü ve Yönetimi,Pegem Yayınları, Ankara-1986.

ÇULPAN, Refik, Çevresel Etkenler ve Örgütsel Değişim, Amme İdaresi Dergisi Cilt:9
Sayı:4 Ankara-1976.

DRUCKER, F.Peter, “Gelecek İçin Yönetim, 1990’lar ve Sonrası” İş Bankası
Yayınları, İstanbul-1998.

DUCK, Daniel Janie, “Dengeleme Sanatı”,1999.

EAGLETON, Terry, “Edebiyat Kuramı”, Çev, Tuncay Birkan, Ayrıntı Yayınları
İstanbul – 2004.

ERDOĞAN, İlhan, İ.Ü.İşletme İktisadı Yayınları No:86, İstanbul-1987: 147.

EREN, Erol, “Örgütsel Davranış”, Beta Yayınları, İstanbul-2001.

ERENGÜL, Bilge ,“Kültür Sihirbazları”,Evrım Yayınevi,İstanbul -1997.

ERKAL, Mustafa, “Sosyoloji(Toplumbilimi)”, Der Yayınevi,İstanbul,1996.

- GÜVENÇ, Bozkurt**, “İnsan ve Kültür,”Remzi Kitabevi,İstanbul 1994.
- JAY, Antony**, “Toplantı Nasıl Yönetilir?” Etkin İletişim, MESS, İstanbul-2000.
- KAVUNCU, Cihangir**, “Şirket Kültürü Ne Olmalı?” Kültür” Rota Yayınları İstanbul-2003.
- KEGAN, Robert,Lisa Laskow Lahey**, “İnsanların Değişmemesinin Gerçek Nedeni/Kültür ve Değişim”, MESS,İstanbul -2000
- KOÇEL, Tamer**, “İşletme Yöneticiliği”,Beta Yayınları ,İstanbul-2003.
- KOZLU, Cem**, “Amerika Japonya ve Türkiye:Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü”, Bilkom Yayınları,İstanbul-1986.
- MC Caskey, Michael B.** “Yöneticilerin Gönderdiği Gizli Mesajlar” Harward Business Review Etkin İletişim, Çev.Ahmet Gürsel, MESS , İstanbul 1999.
- MEYERSON, Debra**, “Sessiz Sedasız Radikal Değişim /Kültür ve Değişim”, MESS, İstanbul, 2003.
- MORGAN, Gareth**, “Yönetimde ve Örgüt Teorilerinde Metafor”, Çev. Gündüz Bulut., MESS, İstanbul- 1998.
- MOUZELİS, N.P.**, “Örgüt veBürokrasi/Modern Teorilerin Analizi,” Çev,H.Bahadır Akın,Çizgi Kitabevi ,Konya- 2001.
- OKTAY Mahmut**, ”İletişimciler için Davranış Bilimlerine Giriş”, Der Yayınları, İstanbul, 1995.
- PÜSKÜLLÜOĞLU, Ali**,Türkçe Sözlük,.Doğan Kitap, İstanbul-1995.
- ROBBINS, Stephen P.**, “Örgütsel Davranışın Temelleri”, Çev,Ayşe Öztürk,Etam A.Ş.,İstanbul-1994.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat,Melek TÜZ**, “Örgütsel Psikoloji”, Alfa Yayınları İstanbul 1998.

SARGUT, Selami,"Kültürlerarası Farklılaşma Ve Yönetim Ankara-1994.

STREBEL, Paul, "ÇalışanlarDeğişime Neden Direnç Gösterirler?" Değişim, MESS, İstanbul-1999.

UNUTKAN, Göksel Ataman, "İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü" Türkmen Yayınevi,İstanbul-1995.

VURAL, Z.Beril, "Kurum Kültürü", İletişim Yayınları,İstanbul-1998.



SÜRELİ YAYINLAR

DEMİREL, Gülşen, “Kurum Misyonu ve Kültürü”, Capital Guide,32,İstanbul-1997.

DOĞAN, Selen, “İnsan Kaynakları Potansiyelini Arttırmada İşletmeleri Etkinliğe Götüren Yol:Örgüt Kültürü”, Amme İdaresi Dergisi,Cilt,30,sayı,4,Aralık-1997.

EROĞLU, Türker, Y.Lisans Ders Notları 2003.

İPÇİOĞLU, İsa, Mustafa TUNCA, “Entelektüel Sermayenin Yönetilmesi,Ölçülmesi ve Firma Değerine Etkisi”, Verimlilik Dergisi, MPM, Sayı:2, Ankara, Şubat-2002.

ÖZKALP, Enver, Çiğdem KIREL, “Örgütsel Davranış”, Anadolu Üniversitesi,Eğitim ve Sağlık Bilimleri Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayını ,No:111,Eskişehir.

ÖZKALP, Enver, Z. Sabuncuoğlu “Örgütlerde Davranış”, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:116,1988:43.

ÜÇOK, Tengiz, “Organizasyon Kültürünün Oluşumu”, Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi 4/1:308-321 İzmir 1986.

İNTERNET

ŞAHİN, Fatih, “Sosyal Hizmette Güçler Perspektifi ve Çözüm Odaklı Mülakat” Aile ve Toplum <http://aile.gov.tr>.

KARAKAN, Şebnem, “Kurumlarda Kültür Değişimi” <http://www.mtr-i.com/tt/h-articl/tb-org.htm>.

TEZLER

ATAY, Osman .”Örgüt Kültürü ve Bir Uygulama, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü,Y .Lisans Tezi, 2003.

ŞİŞMAN, Mehmet,”Örgüt Kültürü(Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma) Y.Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi-1994.

EKLER

Anket Formu

SAYIN HASTANESİ ÇALIŞANI,

Bu anket formu Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü ÇEKO Anabilim Dalı'nda yapılan bilimsel bir çalışmaya dayalı olarak hazırlanmıştır. Değerlendirmede gizlilik esastır ve iş yerindeki durumunuzu hiçbir şekilde etkilemeyecektir. Anketimizdeki soruları dikkatle okuyarak size en uygun seçeneği (X) işaretleyiniz. Anketimize ayırdığınız zaman ve ilginiz için teşekkür ederiz.

Öğr. Gör. Zuhal EROL

Sakarya Üniversitesi

Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği

Esentepe 3460090 (178) zerol@sakarya.edu.tr

BİLGİ ALMA FORMU

Yaşınız : () 18-25 () 26-35 () 36-45 () 45 ve üzeri

Cinsiyetiniz : () Kadın () Erkek

Göreviniz : () Doktor () Hemşire () Yardımcı Tıbbi Personel () İdari Personel

Bu kurumdaki toplam hizmet süreniz nedir?

() 0-1 Yıl () 2-4 Yıl () 5-7 Yıl () 8 yıl ve üzeri

Eğitim durumunuz : () İlköğretim () Lise () Üniversite () Yüksek Lisans/Doktora

SORU FORMU

1. Kurumumun çok açık ve net iş hedefleri var ve ben bu hedefleri biliyorum
() Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım
() Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum
2. Kurumumun hedefleri benim kişisel hedeflerimden önce geliyor.
() Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım
() Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum
3. Çalışanlar kuralları önemsiyor ve işle ilgili talimatlara uyuyorlar.
() Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım
() Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum

4. Yöneticilerimiz işimizi nasıl ve ne kadar sürede yapmamız gerektiğini bize bildiriyor.
- () Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım
() Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum
5. Yöneticim işimle ilgili bilgi ve emir verdiğinde bu bilgi ve emirleri açıklayıcı sorular sorabiliyorum
- () Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım
() Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum
6. Yöneticimiz işyerimizle ilgili kararlar alırken bize de danışıyor.
- () Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım
() Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum
7. İşyerimizde insanlar her zaman yukarıdan gelen talimatlara göre hareket ediyor.
- () Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım
() Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum
8. Yetersiz performansa anında ve katı bir şekilde müdahale ediliyor.
- () Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım
() Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum
9. Adil ve liyakate dayalı bir ödül ceza sistemi var.
- () Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım
() Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum
10. Çalışanlar kuruma yararlı ek görevleri üstlenmeye hazır ve arzulu.
- () Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım
() Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum
11. Çalışanlar birbirilerini ,görevi eksik ya da yanlış yapmama konusunda uyarıyor
- () Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım
() Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum
12. İş disiplini her şeyden önce geliyor.
- () Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım
() Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum
13. İşyerimizde "Salla başını al maaşını " anlayışı çalışanlar arasında yaygın.
- () Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım
() Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum

14. İşyerimizde "Devletin malı deniz..." anlayışıyla çalışıyoruz
() Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım
() Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum
15. Çalışma arkadaşlarımla ya da hastalarla olan sorunlarımı yöneticime rahatlıkla söyleyebiliyorum.
() Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım
() Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum
16. Çalışanlar zaman zaman kurumun değerleri ,amaçları ,inançları konusunda bilgilendiriliyor.
() Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım
() Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum
17. Çalışanlara yasalar ,sözleşmeler ya da yönetmeliklerde herhangi bir değişiklik olduğu zaman bilgi veriliyor.
() Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım
() Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum
18. Çalışanların görev ve sorumlulukları açıkça belirlenmiştir ve bunlara uyuluyor.
() Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım
() Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum
19. İş yerinde gerekli mesleki eğitimler alıyor ya da almamız için teşvik ediyoruz
() Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım
() Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum
20. Bütün çalışanlar bir takım halinde hareket ediyoruz.
() Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım
() Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum
21. Çalışanlar birbirleriyle iyi geçiniyor çünkü birbirlerini seviyorlar
() Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım
() Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum
22. İşyerimizde iletişimi sağlayıcı şikayet kutuları,panolar,bülten,dergi.vs. kullanılıyor.
() Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım
() Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum

23. İşyerimizde dedikodu yapmak yerine her şey açık ve net paylaşıyor
() Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım
() Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum
24. Çalışanlar iş dışında da sosyal faaliyetlerle (gezi,kutlama,turnuva,piknik vs.)bir araya getiriliyor.
() Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım
() Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum
25. İşten ayrılan arkadaşlarımızla da ilişkilerimizi sıcak tutuyoruz.
() Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım
() Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum
26. Kurumumuzun tarihçesini biliyor,eski yöneticilerimizi tanıyoruz.
() Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım
() Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum
27. İşyerinde yöneticilerimiz ya da kurucularımız hakkında bizleri teşvik eden başarı hikayeleri anlatılıyor.
() Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım
() Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum
28. Kurumumuzun bir logosu ve belirgin renkleri var ve bu çalışanlarca biliniyor.
() Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım
() Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum
29. Kurumumuzun logosunu taşıyan anahtarlık,rozet,kalem vb. eşyaları kullanıyorum.
() Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım
() Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum
30. İş dışında da arkadaşlarla iş hakkında konuşuyor,tartışıyoruz.
() Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım
() Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum
31. İş saatleri dışında da çalışanlar ailece görüşüyoruz
() Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım
() Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum
32. İş yerimize yeni katılan arkadaşlar kısa sürede uyum gösteriyor
() Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım
() Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum

33. Bu kurumda çalışmaktan gurur ve mutluluk duyuyorum
() Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım
() Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum
34. Aynı maaşı da verseler fırsat olursa bir başka kuruma geçmeyi istiyorum
() Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım
() Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum
35. Görev almaktan "işgüzar" damgası yememek için kaçınıyorum
() Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım
() Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum
36. Aileden getirdiğim kültürel değerler kurumda saygı görüyor
() Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım
() Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum
37. Görevimi en iyi şekilde yapıyorum çünkü
.....
.....
.....
38. Kurumumun olmazsa olmaz kuralı
-
.....
39. Diğer öneri ve istekleriniz.....
.....
.....

TEŞEKKÜR EDERİZ.

ÖZGEÇMİŞ

Zuhal EROL Ankara'da doğdu. İlkokul, ortaokul ve lise tahsilini Adapazarı'nda tamamladı. Marmara Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü Reklamcılık Anabilim dalından mezun oldu.

Sakarya Üniversitesi Sapanca MYO. Halkla İlişkiler Program Başkanlığı ve Sakarya Üniversitesi İletişim Kulübü başkanlığı görevlerini de yürüten aynı zamanda Türkiye Halkla İlişkiler Derneği üyesi Erol, evli ve bir çocuk annesidir.

