

Örgüt Kültürü Modellerinin İncelenmesine Yönelik Bir Literatür Çalışması

Metin KARACA

Öğr. Gör. Dr. Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi

Gelendost MYO

metinkaraca@isparta.edu.tr

<https://orcid.org/0000-0003-3615-1276>

Makale Başvuru Tarihi : 28.04.2022

Makale Yayın Tarihi : 31.05.2022

Makale Türü : Derleme

ÖZET

Örgüt kültürünün çok farklı şekillerde tanımlandığını görmek mümkündür. Bu kadar farklı tanımları bulunan bir kavramın açıklanması ile ilgili olarak da çok sayıda model geliştirilmiştir. Her örgütün en temel amacı başarılı olabilmektir. Yapılan araştırmalar örgütlerin başarılı olabilmemesinin yolunu belirleyebilme amacını taşımaktadır. Örgütlerin başarılı olmasını sağlayan faktörlerden birisi de örgüt kültürüdür ve araştırmacılar örgütün başarılı olmasını sağlayacak örgüt kültürü modelini belirlemeye çalışmışlardır. Örgüt için en uygun örgüt kültürü modeli ya da örgüt kültürü türü hangisidir belirlenmeye çalışılmıştır. Çoğu araştırmacının ifade ettiği ortak nokta ise örgütler için en ideal bir örgüt kültürü türünün bulunduğunu söylemek doğru değildir. Diğer bir ifadeyle her örgüt için uygun olabilecek bir örgüt kültürü türünden bahsetmek mümkündür. Bu çalışmada alan yazında yer alan ve çok sayıdaki örgüt kültürü modelleri ve yaklaşımlarından sıklıkla kullanılan modeller incelenmiştir. Örgüt kültürü modellerinin örgütlerdeki kültür türleri ile ilgili açıklamalarına yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Zaman, Zaman Yönetimi, Akademik Başarı.

Anahtar Kelimeler:

Örgüt Kültürü
Örgüt Kültürü
Modeli,
Örgüt Kültürü
Yaklaşımı.

A Literature Study On The Examination Of Organizational Culture Models

ABSTRACT

It is possible to see that organizational culture is defined in many different ways. Many models have been developed to explain a concept with so many different definitions. The main goal of every organization is to be successful. The researches carried out aim to determine the way for organizations to be successful. One of the factors that enables organizations to be successful is organizational culture, and researchers have tried to determine the organizational culture model that will enable the organization to be successful. It has been tried to determine which organizational culture model or organizational culture type is most suitable for the organization. The common point expressed by most researchers is that it is not correct to say that there is an ideal type of organizational culture for organizations. In other words, it is possible to talk about a type of organizational culture that may be suitable for every organization. In this study, the models that are frequently used among the many organizational culture models and approaches in the literature were examined. Organizational culture models are explained in terms of the various types of culture in organizations.

Keywords:

Organizational
Culture,
Organizational
Culture Model,
Organizational
Culture Approach.

GİRİŞ

Örgüt ve birey arasında bir paralellik bulunduğunu söylemek mümkündür. Bireylerin her birinin farklı bir karaktere sahip olduğu düşünüldüğünde örgütleri de bu açıdan değerlendirmek yanlış olmayacaktır. Çünkü her bir örgüt kendine has bir karaktere sahiptir. Örgütlerdeki bu karakter farklılıklarının sebeplerinden birisi de sahip oldukları, barındırdıkları kültürdür. Örgütler sahip olduğu tarih, misyon ve vizyon, kendilerine ait hikayeler, efsaneler ve kahramanlar ile bu kültürü oluşturmaktadır.

Örgüt kültürüne şekil veren en büyük etmen ise örgüt üyeleri yani insandır. Örgüt üyeleri sadece örgüt kültürüne değil aynı zamanda örgütün rekabet gücüne, değişimine, kendini geliştirmesine, devamlılığına ve daha buna benzer birçok konuda örgüte katkı sağlamak ve etki etmektedir. Günümüzde örgütlerde yapılan en önemli yatırım insana yapılan yatırımdır. Örgütlerin sürekli olarak insan odaklı uygulamalar gerçekleştirdiği görülmektedir. Örgütlerin değişen çevre koşullarına uyum sağlamak amacıyla insana verdiği değer ve yaptığı yatırımlar değerlendirildiğinde insanın örgüt içindeki önemi de ortaya çıkmaktadır. İnsanın örgüt kültürüne olan etkisi düşünüldüğünde ise örgütler dolaylı da olsa kendi kültürüne bir etkide bulunmaktadır.

Örgüt kültürü uzun zamandan beri alan yazında ele alınan ve incelenen konulardan biridir. Örgüt kültürünün, örgütlerin yaşamlarına etkisi çeşitli araştırmacılar tarafından incelenmiştir. Araştırmacıların örgütlerin kendilerini daha ileri taşımasını sağlayacak örgüt kültürünün hangisi olduğu, örgütlerde hangi tür örgüt kültürlerinin bulunduğu ya da örgüt kültürünün hangi özelliklere sahip olması gerektiği gibi sorulara cevap bulmak amacıyla bu konuya eğildikleri görülmektedir. Bu amaçla yapılan çalışmalar sonucunda farklı örgüt kültürü modelleri ortaya koymuşlardır. Alan yazın incelendiğinde örgüt kültürü yaklaşımları ile ilgili olarak sınıflandırmaya yönelik ve açıklamaya yönelik olmak üzere iki farklı ayrım yapıldığını söylemek mümkündür. Açıklamaya yönelik yaklaşımda örgüt kültürünün temelde hangi özelliklere ya da karakteristiklere sahip olması gerektiği açıklanırken, sınıflandırmaya yönelik yaklaşımlarda birbirinden farklı örgüt kültürleri ifade edilmektedir.

Çok farklı sayıda örgüt kültürü modelinden bahsetmek mümkün olsa da bu çalışmada ortaya konulmuş örgüt kültürü modellerinden alan yazında en çok kullanılan ya da kabul görmüş örgüt kültürü modelleri açıklanmaya çalışılacaktır.

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ

Örgüt kültürü modelleri ile ilgili olarak çok sayıda çalışma ve model bulunmakla beraber alan yazın incelendiğinde örgüt kültürü modelleri ile ilgili olarak sıklıkla karşılaşılan modellerden; Wallach'ın Örgüt Kültürü Modeli, Cameron ve Quinn'in Rekabetçi Değerler Modeli, Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli, Ouchi'nin Z Teorisi Modeli, Harrison ve Handy'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması, Hofstede'nin Kültür Modeli, Peters ve Waterman'ın Örgüt Kültürü Sınıflandırması, Parsons'un AGIL Modeli, Miles ve Snow'un Örgüt Kültürü Sınıflandırması, Edgar Schein'in Örgüt Kültürü Modeli, Bill Schneider'in Örgüt Kültürü Modeli, Phesey'in Örgüt Kültürü Modeli, Toyohiro Kono'nun Örgüt Kültürü Modeli, Goffee ve Jones'un Çift S Modeli, Kilmann'ın Örgüt Kültürü Modeli ve Denison ve Mishra'nın Örgüt Kültürü Modeli açıklanmaya çalışılmıştır.

Wallach Örgüt Kültürü Modeli

Wallach (1983:29) örgüt kültürünü “burada işler nasıl yapılıyor” şeklinde ifade edilen bir örgütün çalışanlarının ortak anlayışı olarak nitelendirmektedir. Bu inançlar, değerler, normlar ve felsefeler işlerin nasıl yürütüldüğünü belirlemekte ve beklenen davranış standartlarını, konuşmayı, benliğin sunumunu ve olması gerekenleri tanımlamaktadır. Örgüt kültürü bürokratik, yenilikçi ve destekleyici olmak üzere üç boyuta ayrılmıştır ancak tüm kültürleri net bir biçimde üç parçaya ayırmamaktadır. Her örgüt bu üç kültür türünü farklı kombinasyonuna sahiptir. Wallach (1983)'in görüşleri ise:

Bürokratik kültürler; hiyerarşik ve bölümlere ayrılmıştır. Açık sorumluluk ve yetki çizgileri belirlenmiştir. Çalışma organize ve sistematiktir. Bu kültürler genellikle kontrol ve güce dayanır. Örgütlerler istikrarlı, dikkatli ve genellikle olgundur. Bürokrasi konusunda yüksek bir puan, örgütün güç odaklı, temkinli, yerleşik, sağlam, düzenlenmiş, düzenli, yapılandırılmış, prosedürel ve hiyerarşik olduğu anlamına gelmektedir. Bu kültür,

istikrarlı bir pazarda büyük pazar payına sahip bir örgüt için uygundur. İyi eğitilmiş bir kadro ve verimli sistem ve prosedürlere sahip sağlam bir yapı, çalışmasını sağlar. Güçlü bir bürokratik kültürün yaratıcı veya hırslı insanları çekmesi ve elinde tutması muhtemel değildir.

Yenilikçi kültürler; heyecan verici ve dinamiktir. Girişimci ve hırslı insanlar bu ortamlarda gelişmekte ve başarılı olmaktadır. Çalışmak için yaratıcı yerlerdir, zorluk ve riskle doludurlar. Yenilikçi kültürde sürekli bir teşvik söz konusudur. Yenilikçi bir örgüte itici, girişimci, meydan okuyan, teşvik edici, yaratıcı, sonuç odaklı ve risk alabilen bireyler daha uygundur. Ancak yenilikçi ortamlar çalışmak için kolay yerler değildir. Tükenmişlik ve stres, başarmak için sürekli baskının rutin mesleki tehlikeleridir. Bu kültürel ortamın beklentileri içinde aile-iş-oyun zamanını dengelemek zordur.

Destekleyici kültürler; çalışmak için sıcak yerlerdir. Çalışanlar birbirlerine karşı dost canlısı, adil ve yardımsever davranmaktadırlar ve geniş bir aile gibi açık, uyumlu ortamlar şeklinde ifade edilebilmektedir. Bu kültüre sahip örgütler, güvenli, adil, sosyal, teşvik edici, açık, ilişki odaklı ve iş birliğine güveniyorsa, oldukça destekleyici bir çevreye sahiptir.

Örgütsel kültürler tek parça değildir. Her ne kadar güçlü kültürler bir organizasyonun yaygın verimliliğini artıracak olsa da her bir çalışanın şirketin "kişiliğine" ilişkin gerçekliğini renklendiren birçok kültür, kurumsal gerçeklikte mevcuttur. Çalışanlar aynı örgüt için çalışsa da normlar bölümden bölüme, konumdan konuma ve işlevsel alanlardan işlevsel alanlara göre değişiklik gösterecektir (Wallach, 1983: 32-33).

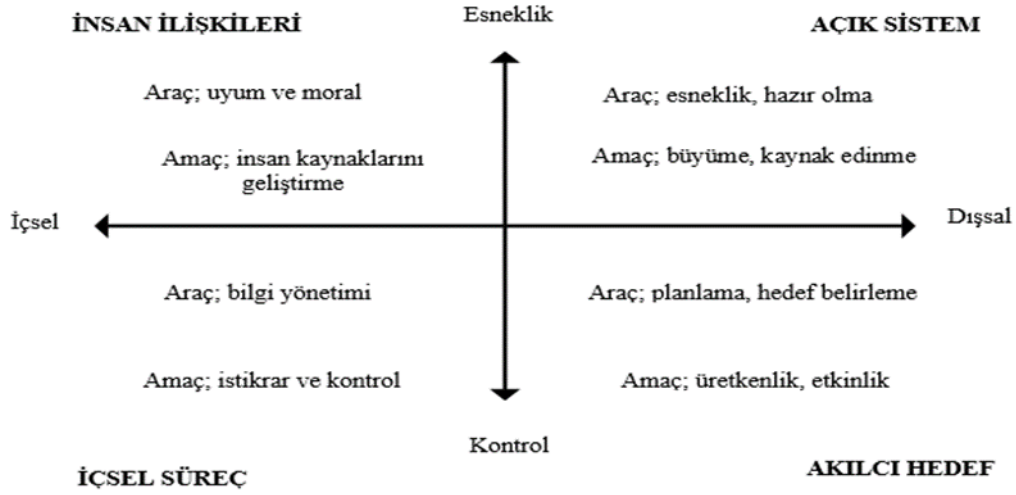
Wallach'ın (1983) örgüt kültürünün üç boyutunun literatürde en çok kabul gören ve yaygın olarak kullanıldığını söylemek mümkündür (Mete, 2017: 409).

Rekabetçi Değerler Modeli

Rekabetçi değerler modeli ilk olarak Quinn ve Rohrbaugh (1983) tarafından örgütsel etkinliğe ilişkin genel örgütsel olguları kategorize etmek için geliştirilmiş ve Cameron ve Etington (1988) tarafından örgüt kültürünü tanımlamak için benimsenmiştir (Kwan ve Walker, 2004: 23).

Quinn ve Rohrbaugh yaptıkları çalışmada örgütsel etkinlik kriterlerinin üç değer boyutuna göre sıralanabileceğini ifade etmektedirler. Bu boyutlardan ilki, örgütteki bireylerin refahına ve gelişimine yönelik içsel, mikro bir vurgudan, örgütün refahı ve gelişimine yönelik dışsal, makro bir vurguya kadar organizasyonel odaklanma ile ilgilidir. İkinci boyut, istikrar vurgusundan esnekliğe vurguya kadar örgütsel yapı ile ilgilidir. Üçüncü boyut ise, planlama ve hedef belirleme gibi önemli süreçlere yapılan vurgudan üretkenlik gibi nihai sonuçlara vurguya kadar örgütsel amaçlar ve araçlarla ilgilidir (Quinn ve Rohrbaugh, 1983, 369).

Rekabetçi değerler modeli dört çeyreği tanımlayan iki eksen oluşmaktadır. Dikey eksen esneklikten kontrole uzanırken yatay eksen ise iç odaya dış odaya uzanmaktadır. Her bir çeyrek alan dört temel örgütsel teoriden birini temsil etmektedir. İnsan ilişkileri alanında uyum ve moral gibi tanımlayıcılar ile insan kaynakları gelişimi ve eğitiminin değerini gösteren kriterler yer almaktadır. Açık sistem alanında uyarlanabilirlik, hazır olma, büyüme, kaynak edinme, dış destek gibi tanımlayıcıları içermektedir. Akılcı hedef alanında planlama, hedef belirleme, üretkenlik ve verimlilik gibi tanımlayıcılar bulunmaktadır. İçsel süreç alanında ise bilgi yönetimi ve iletişimi ile istikrar ve kontrol bulunmaktadır. Modelde her alanda zıtlıklar ve paralellikler bulunmaktadır. Esneklik ve içsel odağı vurgulayan insan ilişkileri alanı ile kontrolü ve dışsal odağı vurgulayan akılcı hedef alanı ve esneklik ile dış odağı vurgulayan eden açık sistem alanı ile kontrol ve iç odağı vurgulayan içsel süreç alanı zıtlık içermektedir. Diğer taraftan insan ilişkileri ve açık sistem alanları esneklik, açık sistem ve akılcı hedef alanları rekabetçi bir pazarda dış değişime ve üretim ihtiyaçlarına cevap veren dış odak, akılcı hedef ve içsel süreç alanları kontrol ve içsel süreç ile insan ilişkileri alanları ise örgüt içindeki insan ve teknik sistemler ile ilgili endişe konusunda paralellik göstermektedir. Bu şekilde oluşturulan dört alan örgütsel yaşamdaki çatışmaları ya da rekabet eden değerleri gösteren bir model ortaya koymaktadır (Quinn, Hildebrandt, Rogers ve Thompson, 1991: 217).



Şekil 1.Quinn ve Rohrbaugh'un Rekabetçi Değerler Yaklaşımı

Kaynak; Quinn ve Rohrbaugh, 1983: 369.

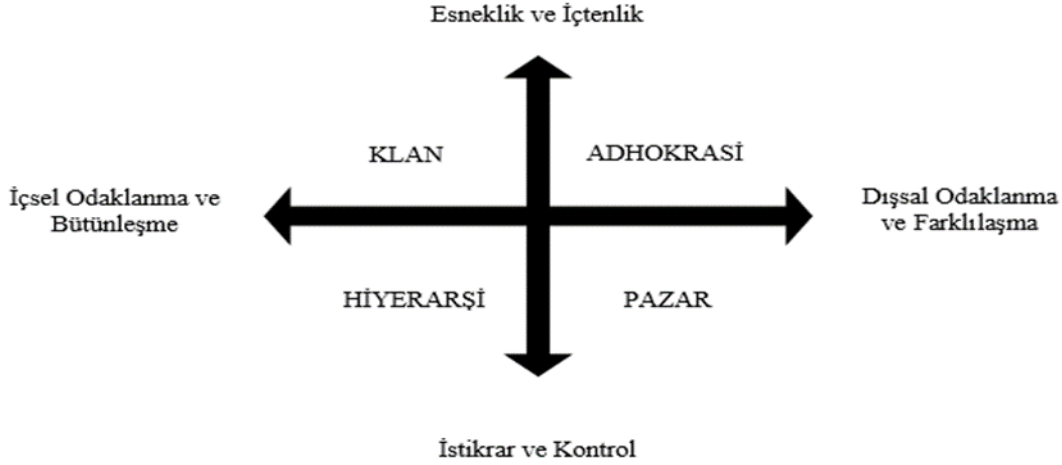
Örgüt kültürü ve örgütsel verimlilik ilişkisini belirlemek için gerçekleştirilen Rekabetçi Değerler Modeli bulgularına dayanan model 1999 yılında Cameron ve Quinn tarafından revize edilmiştir (Öz, Kaya ve Çiftçi, 2015, 6685). Cameron ve Quinn (2006), Rekabetçi Değerler Çerçevesinde, bir örgütün kültürünü karakterize eden değerlerin performansı önemli ölçüde etkilediğini ve rekabet avantajları yaratabileceğini öne sürmüşlerdir. Cameron ve Quinn, örgütleri klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar olmak üzere farklı liderlik tarzlarına sahip dört farklı örgüt tipine ayırmaktadırlar. Cameron ve Quinn (2006)'in kültür türleri ile görüşleri:

Klan kültürü; bireylerin pek çok şeyi paylaştığı, samimi bir çalışma ortamı olarak tanımlanmakta ve geniş bir aile gibi değerlendirilmektedir. Liderler birer danışman, akıl hocası ve hatta ebeveyn figürü olarak düşünülmektedir. Sadakat ve gelenek örgütü bir arada tutmaktadır ve bağlılık yüksektir. Örgüt yüksek uyum ve moralin önemli olduğu bireysel gelişimin uzun vadeli faydasını vurgulamaktadır. Örgütte katılım, takım çalışması ve fikir birliğine değer verilmektedir.

Adhokrasi kültürü; dinamik, girişimci ve yaratıcı bir işyeri olarak nitelendirilmekte ve çalışanlar bu kültür tipinde risk almaktadır. Liderler yenilikçi, vizyoner ve risk odaklıdır. Tecrübe ve yeniliğe bağlılık örgütü bir arada tutmaktadır. Yeni bilgi, ürün ve hizmetler konusunda öncü olmak vurgulanmakta ve benzersiz ve özgün ürünler üretmek başarı kriteri olarak kabul edilmektedir. Değişime hazır olmak ve yeni zorluklarla yüzleşmek önemlidir. Uzun vadede hızlı büyüme ve yeni kaynaklar edinme örgüt tarafından vurgulanmaktadır.

Hiyerarşi kültürü; resmileştirilmiş ve yapılandırılmış bir işyeri olarak nitelendirilmektedir. Prosedürler ve kurallar çalışanların nasıl çalışması gerektiğini göstermektedir. Liderler iyi bir koordinatör ve organizatördür. Örgütü bir arada tutan resmi kurallar ve politikalarıdır. Örgüt uzun vadede istikrar, öngörülebilirlik ve verimliliğe vurgu yapmaktadır. İstikrarlı düzgün çalışan bir örgütü sürdürmek önemlidir.

Pazar kültürü; sonuç odaklı bir işyeri olarak nitelendirilmektedir. Liderler çalışkan, zorlu, talepkâr ve rekabetçi bir role sahiptirler. Kazanmaya odaklanmak örgütü bir arada tutmaktadır. Uzun vadede rekabetçi bir yapıya kavuşmak ve kapsamlı amaç ve hedeflere ulaşmak vurgulanmaktadır. Pazar payı ve pazara nüfuz etme başarı kriteridir. Pazar liderliği önemlidir.



Şekil 2.Cameron ve Quinn'in Rekabetçi Değerler Modeli

Kaynak; Cameron ve Quinn, 2006: 35.

Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli

Deal ve Kennedy, her örgütün ürünlerine, rakiplerine, müşterileri, teknolojileri ve politik etkiler gibi unsurlara bağlı olarak pazarda bir gerçeklikle karşı karşıya olduklarını belirtmektedirler. Diğer bir ifadeyle örgütün başarılı olmasını faaliyette bulunduğu çevre belirlemektedir. Dolayısıyla Deal ve Kennedy'ye göre örgüt kültürü örgütteki bireylerden ziyade dış etkiler tarafından şekillendirilmektedir (Maximini, 2015: 13). Deal ve Kennedy'nin örgüt modelinde çevre ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiler iki boyutlu değişken üzerinde dört tür olarak açıklanmaktadır. Örgüt kültürü modelinde, çevre ve örgüt kültürü arasında bir matris üzerinden mevcut ilişki açıklanmaktadır. Dikey eksen örgüt faaliyetleriyle ilgili riskler düşük ve yüksek olarak ifade edilmektedir. Yatay eksen ise, seçilen stratejiler ve alınan kararların başarısı ya da başarısızlığı konusunda çevreden alınan geri bildirim hızı yavaş ve hızlı olarak belirtilmektedir. Yani değişkenlerden biri stratejik kararlar ile ilgili olarak çevresel belirsizlik derecesi, diğeri ise kararın başarısı ya da başarısızlığı konusunda çevreden alınan geri bildirim hızı ile ilgilidir (Vural, 2018).

		Geri Bildirim Oranı	
		Hızlı	Yavaş
Risk Oranı	Yüksek	Sert Erkek/Maço Kültürü	Şirket Üzerine Bahis Yap Kültürü
	Düşük	Sıkı Çalış/Sert Oyna kültürü	Süreç Kültürü

Şekil 3.Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli

Kaynak; Deshpandé ve Parasuraman, 1986: 31.

Deal ve Kennedy, her şirketin kendine özgü kültürü olduğunu öne sürmekte ve dört genel türü şu şekilde tanımlamaktadırlar: Sert Erkek/Maço Kültürü, Sıkı Çalış/Sert Oyna Kültürü, Şirket Üzerine Bahis Yap Kültürü ve Süreç Kültürü (Wilcock, 2004: 180).

Sert Erkek/Maço Kültürü; isteyerek yüksek risk almasının yanında eylem ve kararlarının doğruluğu ya da yanlışlığı konusunda hızlı geri bildirim alan bireylerden oluşan bir kültür türüdür. Finansal başarı ve başarısızlık açısından çok yüksek riskler içermesi söz konusu olduğu için en zor iş kültürü olarak nitelendirilmektedir. Genç, yüksek riskli, titiz ve yorucu olarak tanımlanan bu kültür türünde geri bildirim hızlıdır. Takım kavramı söz konusu değildir ve her birey kendisi yıldız olmak istemektedir. Dolayısıyla çalışanlar fırsatçıdır ve aralarındaki ilişkiler çok agresiftir. Uzun vadede kalıcılık bir değer taşımamaktadır. Kısa vadeli bir yönelimin sonucu ise kısa vadeli iş birliği ve dayanışmadır (Foster, 1998: 47-48). Sert adam maço kültürü, diğerlerinin yanı sıra polis departmanlarının, risk sermayedarlarının ve eğlence endüstrisinin özelliği olan yüksek risk ve hızlı geri bildirim olduğu yerlerde görülür. Bu kültür, esneklik ve yeniliğin gerekli olduğu durumlarda etkilidir (Near, 1983: 83).

Sıkı Çalış/Sert Oyna Kültürü; risk düşüktür ancak hızlı geri bildirim söz konusudur. Satış ve üretim departmanlarında görülmektedir. Başarı için sabır ve takım oyunu gereklidir. İşlerin hızlı yapılması gerektiğinde etkilidir (Near, 1983: 83). Yüksek kaliteli müşteri hizmetleri ve çalışanlar için en iyisini yapmaya çalışan az risk ama hızlı geri bildirim alındığı, çalışanların çoğu zaman aktif ve pozitif olmaları gerektiği örgütleri temsil etmektedir (Cacciattolo, 2014: 6). Bu tip kültürde toplantı ve kongreler ile heyecanı canlı tutma, çalışanlar arasında iddialaşma, yarışmalar organize etme, görev akışını bilme ve tazeleme söz konusudur. Başarının önündeki en büyük engel vurdumduymazlık ve monotonluktur. Dolayısıyla, rekabet, heyecan ve yaratıcılığın düştüğü anlarda genç yetenekler dahil edilerek rekabet heyecan ve yaratıcılık canlandırılmaya çalışılmaktadır. Diğer taraftan bu güdülerini kaybedenlerin ise kültür dışına çıkarılması yaralı görülmektedir (Vural, 2018).

Şirket Üzerine Bahis Yap Kültürü; yüksek risk, yavaş geri bildirim söz konusudur. Örgütün geleceği söz konusu olduğundan dikkatli eylemler ödüllendirilmektedir. Uzun vadede doğru karar vermenin önemli olduğu durumlarda etkilidir (Near, 1983, 83). Sıkı Çalış / Sert Oyna kültür tipiyle tamamen birbirine zıt bir kültür türüdür. Önemli bir yatırımın karşılığının alınıp alınmadığını görmek zaman aldığından karar verirken çok dikkatli olunması gerekmektedir (Deshpandé ve Parasuraman, 1986: 32).

Süreç Kültürü; düşük risk ve yavaş geri bildirim söz konusudur. Geri bildirim yavaş olmasından dolayı sonuçları değerlendirmek zor olacağından ödüller sürece ve ne kadar iyi yapıldığına bağlıdır. Süreç kültürü güvenilir ve öngörülebilir çıktı oranlarının gerekli olduğu durumlarda etkilidir (Near, 1983, 83). Bu kültür türünde çalışanlar hata yapmamaya odaklanmakta ve özen göstermekte aynı zamanda yavaş çalışmaktadırlar. Yapılacak olan işte yönetimin inandığı süreçleri takip etmek en önemli husustur (Vural, 2018). Yüksek bürokrasinin olduğu bu tür bir kültürü kamu hizmetinde çalışan kuruluşlar benimsemektedir etmektedir (Cacciattolo, 2014: 6).

Ouchi'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması (Teori Z)

Ouchi, tipik Amerikan firmaları (Tip A), tipik Japon firmaları (Tip J) ve Z tipi Amerikan firmaları (Tip Z) olarak nitelendirdiği üç firma grubunun örgüt kültürlerini analiz etmiş ve analizi aracılığıyla bu üç tür firmanın karşılaştırılabileceği yedi noktadan oluşan bir liste geliştirmiştir. Tipik Japon firmalarının ve Z Tipi Amerikan firmalarının kültürlerinin tipik Amerikan firmalarından çok farklı olduğunu ve bu farklılıkların birçok Japon firmasının ve Z Tipi Amerikan firmasının başarısını ve ayrıca tipik Amerikan firmalarının karşılaştığı zorlukları açıkladığını savunmuştur (Griffin ve Moorhead, 2013: 503).

Kültürel Değerler	Japon Firmalarındaki Görünüm (Tip J)	Z Tipi Amerikan Firmalarındaki Görünüm (Tip Z)	Tipik Amerikan Firmalarındaki Görünüm (Tip A)
Çalışanlara Bağlılık	Ömür Boyu İstihdam	Uzun Vadeli İstihdam	Kısa Süreli İstihdam
Değerlendirme	Yavaş ve Kalitatif	Yavaş ve Kalitatif	Hızlı ve Kantitatif
Kariyer Gelişimi	Çok Geniş	Orta Derecede Geniş	Dar
Kontrol (Denetim)	Gizli ve Biçimsel Olmayan	Gizli ve Biçimsel Olmayan	Açık ve Biçimsel
Karar Verme	Fikir ve Görüş Birliği	Fikir ve Görüş Birliği	Bireysel
Sorumluluk	Müşterek	Bireysel	Bireysel
Çalışanlara İlgisi	Bütüncül	Bütüncül	Dar (İş ile Sınırlı)

Şekil 4.Ouchi'nin A, J ve Z Tipi Örgüt Kültürleri

Kaynak; Griffin ve Moorhead, 2013: 503.

Çalışanlara Bağlılık; istihdam süresi bakımından tipik Japon ve Z tipi Amerikan firmaları aynı kültürel değere sahip iken tipik Amerikan firmaları aynı değeri paylaşmamaktadırlar. Tipik Japon ve Z tipi Amerikan firmaları için çalışanların işten çıkarılması son çaredir. Bazı Japon firmalarında çalışmaya başlayan bir kişi, genellikle hiçbir zaman kovulmayacağına dair sanal bir garantiye sahiptir. Z Tipi ABD şirketlerinde bu kültürel değer, Ouchi'nin "uzun vadeli istihdam" dediği duruma bağlılıkta kendini göstermektedir. Japonların ömür boyu istihdam sistemine göre, çalışanlar genellikle kovulamaz. Tipik Amerikan sistemi altında, işçiler ve yöneticiler ancak kabul edilebilir performans göstermiyorlarsa kovulabilmektedirler (Griffin ve Moorhead, 2013: 503-504). Uzun vadeli istihdam, çalışanların birbirlerinin hedeflerini anlamaları, bağlılık duyguları edinmeleri ve uzun vadeli bir bakış açısı kazanmaları gibi şirket avantajları sağlamaktadır (Daft, 2004: 118).

Değerlendirme; Japon ve Z Tipi ABD şirketlerinde, işçilerin ve yöneticilerin uygun değerlendirilmesinin çok uzun sürdüğü düşünülmekte ve performansla ilgili nicel bilgilerin yanı sıra niteliksel bilgilerin de kullanılmasını gerektirmektedir. Bu nedenle, bu firmalarda terfi nispeten yavaştır ve terfi kararları ancak değerlendirilen kişiyle temas halinde olan birçok kişiyle yapılan görüşmelerden sonra alınır. Diğer taraftan, tipik Amerikan şirketlerinde kültürel değer, değerlendirmenin hızla yapılabileceğini, yapılması gerektiğini ve nicel performans ölçütlerini vurgulaması gerektiğini öne sürmektedir. Bu değer, çalışanlar ve yöneticiler arasında kısa vadeli düşünmeyi teşvik etme eğilimindedir (Griffin ve Moorhead, 2013: 504).

Kariyer Gelişimi; kariyer yolu uzmanlığı, insanların kariyerleri boyunca birkaç bölüm arasında rotasyona karşı bir departmanda veya işlevde hizmet etme derecesi anlamına gelmektedir (Daft, 2004: 119). Tipik Japon ve Z tipi Amerikan şirketlerinde en fazla değer sahip kariyerler birden fazla işlevi kapsamakta iken tipik Amerikan şirketlerinde çoğu yönetici bir ya da iki farklı işlevi yerine getirmektedir. Dolayısıyla tipik Amerikan şirketlerinde kariyer yolu çok dardır. Z tipi Amerikan şirketlerinde daha geniş iken en geniş kariyer yolu Japon tipi şirketlerde bulunmaktadır çünkü çok farklı iş fonksiyonunda deneyim kazanımına katkı sağlamaktadır (Griffin ve Moorhead, 2013: 504).

Kontrol (Denetim); örgütler koordineli eyleme ulaşabilmek için az da olsa bir kontrol uygulamalıdır. Dolayısıyla Amerika ve Japonya'daki firmalar örgütsel kontrol ve bunun yönetimi ile ilgili olarak kültürel değerler geliştirmiştir. Tipik Japon ve Z tipi Amerikan şirketlerinin çoğu kontrolün resmi olmayan, örtük mekanizmalar aracılığıyla uygulandığını varsaymaktadır. Örgüt kültürü bu mekanizmaların en güçlülerinden biridir. Diğer taraftan tipik Amerikan şirketleri ise bu mekanizmalardan ziyade iş tanımları, yetki tanımı, çeşitli kurallar ve prosedürler şeklindeki açık talimatlar ile bunu sağlamaya çalışmaktadırlar. Ouchi tipik Amerikan

şirketlerinde kontrolün resmi örgütsel mekanizmalara dayanırken, tipik Japon ve Z tipi Amerikan şirketlerinin doğaları gereği daha sosyal olduğunu belirtmekte ve örgüt kültürünün ortak norm ve değerlerden türettiğini ifade etmektedir (Griffin ve Moorhead, 2013: 504).

Karar Verme; rutin olmayan problemlerle başa çıkmanın tipik yolları ile ilgilidir. Tipik Amerikan şirketlerinde yöneticiler, düşünenler ve karar verenler, işçiler ise yapıcılardır. Fikir birliği ile karar vermeye geçiş, çalışanları üretkenliği ve kaliteyi artırmak için ortak bir çabaya dahil etmiştir (Daft, 2004: 118). Tipik Japon ve Z Tipi Amerikan şirketleri, karar almanın gruplar halinde gerçekleştiğine ve tam bilgi paylaşımı ve fikir birliği ilkelerine dayandığına dair güçlü bir kültürel beklentiye sahiptir. Çoğu tipik Amerikan şirketinde, bireysel karar verme uygun kabul edilmektedir (Griffin ve Moorhead, 2013: 504-505).

Sorumluluk; sorumlulukla ilgili fikirler, grupla bireysel karar verme meselesiyle yakından bağlantılıdır. Ancak burada tipik Japon şirketleri ile Z tipi Amerikan şirketleri arasındaki paralellikler bozulmaktadır. Ouchi, Japonya'da güçlü kültürel normların kolektif sorumluluğu desteklediğini yani, grup tarafından alınan kararlardan tek bir kişi yerine bir bütün olarak grup sorumlu tutulduğunu ifade etmektedir. Hem Z tipi Amerikan şirketlerinde hem de tipik Amerikan şirketlerinde, bireyler kararlar için sorumluluk almayı beklemektedir. Amerikan ulusal kültüründe bireysel sorumluluk ağır basmaktadır dolayısıyla tipik Amerikan şirketlerinin yaptığı gibi, bireysel sorumluluğu bireysel karar verme ile ilişkilendirmek mantıksal olarak tutarlıdır (Griffin ve Moorhead, 2013: 505). Amerikan ulusal kültüründe bireysel sorumluluk ağır basmaktadır. Dolayısıyla Ouchi'ye göre Amerikan şirketlerinin bireysel sorumlulukla hareket etmeleri daha doğru bir yaklaşımdır.

Çalışanlara İlgisi; bütünsel ilgi, çalışanların birbirlerini görme kapsamını ve özellikle de amirlerin astlarına yönelik ilgisini ifade etmektedir. Japon şirketleri, ABD'de uygulandığında daha fazla çalışan memnuniyeti sağlayan her çalışanın tüm yaşamına ilgi duyduğunu ifade etmektedir. Eşler, aile ve topluluk faaliyetleri, Z tipi şirketlerdeki denklemin bir parçasıdır. İşyerinde kendini güvende ve kendinden emin hisseden çalışanlar, ailelerine ve topluluklarına katkıda bulunma konusunda daha başarılıdırlar (Daft, 2004: 119).

Harrison ve Handy'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Harrison, örgütlerin karakterinin temel belirleyicileri olan düşünce sistemini örgüt ideolojileri kavramı ile ifade etmektedir. Harrison'a göre bir organizasyonun ideolojisi, çalışanlarının davranışlarını, onların ihtiyaç ve taleplerini etkin bir şekilde karşılama yeteneğini ve dış çevre ile başa çıkma şeklini etkilemektedir. Bir organizasyon ideolojisi, bir dizi talimat ve yasaktan daha fazlasını ifade etmekte ve "yap" ya da "yapma" için birer gerekçe oluşturmaktadır. Bu mantık örgüt üyesinin davranışı haricinde çevrenin işleyişini de açıklamaktadır (Harrison, 1972: 119-120). Harrison dört farklı örgüt kültürü sunmuştur: güç ideolojisi, rol ideolojisi, görev ideolojisi ve kişi ideolojisi. Harrison'un tanımlamış olduğu bu dört ideolojiyi Handy daha da geliştirmiştir. Handy Harrison'un ideolojileri ile aynı isimleri kullanmış ancak ideoloji kelimesini kültür kelimesi ile değiştirmiştir. Bu sayede kavramı örgütün değerlerini ve mitlerini, çalışma normlarını ve yazılı olmayan kurallarını ve ifade edilen inanç kümesini içerecek şekilde genişletmiştir (Franks, 1989: 360). Handy'nin kültür tipleri, Yunan tanrıları Zeus Apollon, Athena ve Dionysus'un kişilik profillerini çağrıştırdığından bu isimler ile de adlandırılmaktadır. Ayrıca Handy hiçbir kültürün diğerinden daha iyi olmadığını, farklı kültürlerin aynı çalışma ortamında çalışabileceğini, bir kültürün öncü olarak öne çıktığını ve bu dört kültür türü arasında iyi ya da kötü bir kültür olmadığını açıkça belirtmektedir (do Carmo Silva ve Gomes, 2015: 680).

Güç Kültürü (Zeus); Handy'nin kültürlerinin ilki olan güç kültürü, küçük özel şirketler, sendikalar ve benzerleri gibi baskın bir merkezi figürle yakından ilişkili kuruluşlarda bulunan siyasi veya girişimci kültürdür. Bu tür bir örgütte, etki ve gücün ana kaynağı merkezi figürdür (Franks, 1989: 360). Güç kültürünü bir ağ şeklinde sembolize etmek mümkündür ve merkezden örgütün tümüne yayılan bir kontrolü ifade etmektedir. Güç kültürünü benimsemiş örgütlerde kurallar ve bürokrasiler minimum düzeyde tutulmaktadır. Bu tür örgütler aynı zamanda siyasidir ve kararların esas olarak bürokratik veya rasyonel temelden ziyade ikna etmeye dayalı olarak alındığı yerlerdir (Cacciattolo, 2014: 3). Bu kültür türünde çalışan katılımı ve fikir alışverişi minimum seviyededir ve yüksek seviyede kısıtlama söz konusudur. Yönetim tarzı buyurucudur ve çalışanlardan

talimatlara sorgulamadan uyması beklenmektedir. Çalışanlar genellikle cezalandırılma korkusuyla hareket ederler. Güç kültürlerinde örgütsel bağlılık, uyum temelli olma (Cartwright ve Cooper, 1996: 62-63).

Rol Kültürü (Apollo); çalışanların belirlenmiş yetkilere sahip olduğu ve güvenlik ve öngörülebilirlik sunulan yüksek düzeyde tanımlanmış yapılandırılmış bir örgütü ifade etmektedir. Bu kültür mantık ve akılcılıkla işlediğinden bu tür bir örgütün yapısını ‘Yunan tapınağı’ olarak tanımlanmaktadır. Rol kültürüne sahip kuruluşlar güçlü yanlarını temel direklerine, rollerine ve uzmanlık alanlarına koyarlar yani gücün kaynağını uzmanlaşma oluşturmaktadır. Sütunlar genellikle finans departmanı ve satın alma departmanını içermekte ve aralarındaki etkileşim, ana etki yöntemleri olan kurallar ve prosedürlerle düzenli olarak kontrol edilmektedir (Cacciattolo, 2014: 3). Rol kültüründe kurallar ve prosedürler önem kazanmaktadır ve rol bireyden daha önemlidir (Franks, 1989: 360).

Görev Kültürü (Athena); İş ya da proje odaklı bir kültür türüdür değerlendirmesini sonuçlara göre yapmaktadır. Görev kültüründe belirli hedeflerin yerine getirilmesi için uygun kaynakların kullanılması yoluyla işlerin yapılması düşüncesi hakimdir. Etki, uzman gücüne dayanmaktadır, az sayıda kural ve prosedür bulunmaktadır ve esnek, uyarlanabilir bir ekip kültürüdür. Fakat yönetilmesi ve kontrol edilmesi zordur (Franks, 1989: 360). Bu kültür türü çok uyumludur, orta ve ilk kademelerdeki yöneticilerin en çok çalışmaktan hoşlandığı türdür (Cacciattolo, 2014: 3).

Birey Kültürü (Dionysus); bireylerin çalıştıkları organizasyondan daha üstün olduğuna inandıkları organizasyonları yansıtan oldukça sıra dışı bir kültürdür. Uyum içinde olan bir grup çalışan genellikle amaç ve hedefleri takip etmektedir. Bu kültürlerde karşılıklı onay dışında kontrol sistemleri ve yönetim hiyerarşileri uygulanabilir değildir. Bu tür bir kültürdeki bireylerin yönetilmesi ve onlara tahammül etmek zordur, çünkü bireyler uzmanlıkları nedeniyle iş bulmakta zorlanmamaktadırlar (Cacciattolo, 2014: 3). Örgüt yerine bireyin örgüte değer kattığı ve bireyciliği kolektivizmin önünde tutan bir kültür türüdür. Ödüllendirmeler öne çıkan bireye bireylerin değerlerinin bir önemi olmaksızın ve yargılamadan verilmektedir. Dolayısıyla başarılı olduğu sürece örgüt de başarılı olacaktır. Başarılı olan bireyin ayrılması durumunda örgütün stratejisinin devam etmesi için yerine acilen birinin bulunması gerekmektedir (do Carmo Silva ve Gomes, 2015: 681).

Hofstede'nin Kültür Modeli

Hofstede 40 ülkede yapmış olduğu araştırmada, ulusal kültürlerinin farklılık gösterdiği ana kriterleri belirlemeye çalışmıştır. Çalışmaları sonucunda kültürün dört boyutunu belirlemiştir. Bu boyutlar güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik-kolektivizm ve erillik- dişillik (erkeklik – dişilik) (Hofstede, 1980: 43). Kanadalı psikolog Michael Harris Bond'un Uzak Doğu merkezli araştırmasına dayanarak beşinci bir boyut olan “zaman oryantasyonu (Uzun Vadeye Karşı Kısa Vadeli Yönelim) eklenmiştir (Hofstede, 2011: 7).

Güç Mesafesi; Bir toplumun kurum ve kuruluşlarındaki gücün dağılımını ve toplumun bu dağılımdaki eşitsizlikleri ne ölçüde kabul ettiğini göstermektedir Hofstede, 1980: 45). Güç mesafesindeki temel problem bireylerin bu eşitsizlikle nasıl başa çıktıklarıdır. İnsanlar fiziksel ve entelektüel kapasite olarak aynı seviyede değildirlir. Bazı toplumlar bu eşitsizliklerin zaman içinde güç ve zenginlik açısından bir eşitsizlik oluşturmasına izin vermektedir. Bazı toplumlar da güç ve zenginlikteki eşitsizlikleri mümkün olduğu kadar azaltmaya çalışmaktadır. Mutlaka hiçbir toplum tam bir eşitliğe ulaşamamıştır, çünkü toplumda var olan bu eşitsizlikleri devam ettiren güçler bulunmaktadır. Bazı toplumlardaki eşitsizlik derecesi diğerlerine oranla daha fazladır. Bu eşitsizlik derecesi 0 (küçük güç mesafesi) ile 100 (büyük güç mesafesi) arasında çalışan Güç Mesafesi Ölçeği ile ölçülmektedir (Hofstede, 1983: 81).

Belirsizlikten Kaçınma; Toplumun belirsizlik karşısında ne ölçüde tehdit altında hissettiklerini ve bu durumu önlemek adına daha fazla kariyer istikrarı, daha resmi kurallar, olağan dışı fikir ve davranışlara tolerans göstermemekte ve mutlak gerçeklere inanmakta ve uzmanlaşmaya çalışmaktadır. Diğer taraftan belirsizlikten kaçınmanın güçlü olduğu toplumlar, diğer şeylerin yanı sıra, insanlarda çok çalışmak için güçlü bir içsel dürtü yaratan daha yüksek düzeyde kaygı ve saldırganlık ile de karakterize edilmektedir (Hofstede, 1983: 81).

Kişilerin gergin ve stresli olması belirsizlikten kaçınma değerinin yüksek, sakin ve uyumlu eğilimlere sahip olması ise belirsizlikten kaçınma değerinin düşük olduğunu ifade etmektedir (Şekerli ve Gerede, 2011: 21).

Bireycilik-Kolektivizm; Bireyciliğin baskın olduğu toplumlarda bireyler arasındaki bağların zayıf olduğu bir kültürden bahsedilebilmektedir. Bu tür toplumlarda bireylerin kendisine ve yakın ailesi ön plandadır. Kolektivist toplumlarda ise, kişilerin güçlü ve uyumlu gruplar halinde, genellikle geniş aileler ile tam bir bağlılık içinde onları korumaya devam edilmesi ve diğer gruplara karşı çıkılması durumu söz konusudur (Hofstede, 2011: 11). Toplumdaki kişilerin bireysel mi yoksa grup olarak mı hareket etmek konusundaki tercihleri ile ilgilidir. Bireyciliğin önde olduğu toplumlarda kişilerin çıkarları grup çıkarlarından daha önemli iken kolektivist toplumlarda ise bu durumun tam aksine grubun çıkarları ve gruba uyum sağlama bireyin çıkarlarından daha önemlidir (Şekerli ve Gerede, 2011: 21).

Erillik – Dişillik (Erkeklik – Dişilik); Erkeklik ya da atılganlık, performans, başarı ve rekabet gibi “erkeksi” değerlerin yaşam kalitesi, sıcak kişisel ilişkilerin sürdürülmesi, hizmet, zayıflara özen gösterilmesi ve dayanışma gibi “kadınsı” değerlere yumuşaktan daha şiddetliye sertliğe doğru üstünlük derecesidir (Hofstede, 1989: 392). Bir kültürün bakım ve yetiştirmeye karşı hırs ve başarıyı vurgulama derecesidir. Eril kültürün en yüksek olduğu toplumlarda başarı için güçlü baskılar hissetme eğilimi söz konusudur. Eril kültürün düşük olduğu toplumlarda ise bu durumun tersi geçerlidir (Bolman ve Deal: 2017: 261). Etkinlik ve cinsiyet temelinde farklılaşan toplumları ifade etmektedir. Eril bir kültür, cinsiyetler arasındaki farklılıkları vurgularken, dişil bir kültürde cinsiyet farklılaşması asgari düzeydedir (Cohen, 2006: 107).

Zaman Oryantasyonu (Uzun Vadeye Karşı Kısa Vadeli Yönelim); geçmişe ve şimdiye karşı geleceğe verilen önemle ilgilidir. Uzun vade odaklı toplumlarda, bireyler tasarruf ve kararlılığa değer verirken, kısa vade odaklı toplumlar geleneğe, adam kayırmaya ve yardımlarının karşılık bulmasına değer vermektedir (Cacciattolo, 2014: 4). Kısa vade odaklı kültürlerde temel çalışma değerleri özgürlük, başarı, haklar ve kendi kendine düşünmedir. Kişisel bağlılıklar iş ihtiyacına göre değişim göstermektedir. Odak noktası bulunduğu zamandır. Uzun vade odaklı kültürlerde temel çalışma değerleri dürüstlük, öğrenme, uyum sağlama, öz disiplin ve hesap verilebilirliktir (Hofstede ve Minkov, 2010: 497).

Peters ve Waterman’ın Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Peters ve Waterman “In Search of Excellence” (Mükemmeli Arayış) adlı kitaplarında farklı endüstrilerde faaliyet gösteren birçok şirketi incelemişler ve bu şirketlerin başarılı olmalarını sağlayan sekiz ortak özelliği tespit etmişlerdir (Eren, 2012: 162). Peters ve Waterman, Amerika’da oldukça başarılı olan firmaları seçtiler ve bu firmalar ve onların başarısına yol açan yönetim uygulamalarını tanımlamaya çalıştılar. Analizleri daha sonra hızla başarılı yönetim uygulamalarına yol açan kültürel değerlere dönüştü. Peters ve Waterman tarafından tespit edilen sekiz temel kültürel değer ve davranışlar; eylemden yana olmak, müşteriye yakın olmak, özerklik ve girişimcilik, insanlar aracılığıyla verimlilik, işin içinde olmak ve değerlerle yönetmek, en iyi yapılan işe bağlı kalmak, yalın biçim, az kurmay, gevşek ve sıkı yapı özelliklerinin birlikte bulunması (Griffin ve Moorhead, 2013: 506-507).

Eylemden Yana Olmak; Başarılı firmaların harekete geçme eğilimleri vardır ve bu firmalardaki yöneticiler karar vermek için tüm unsurlara sahip olmayı beklememektedirler. Bu firmalarda karar vermeyi geciktirmek hiç karar vermemekle aynı anlama gelmektedir. Peters ve Waterman’a göre eyleme yönelik önyargıya sahip kültürel değerleri barındıran firmalar bu değerleri barındırmayan firmalardan daha iyi performans göstermektedir (Griffin ve Moorhead, 2013: 506).

Müşteriye Yakın Olmak; Peters ve Waterman’a göre örgüt kültürleri müşteriye her şeyden çok değer veren firmaların müşteriye bu değeri vermeyen firmalara oranla daha iyi performans gösterdiğine inanmaktadır. Müşteri bu firmalar için mevcut ürünler için bir bilgi kaynağı, gelecek dönemlerdeki ürünler için bir fikir kaynağı ve gelecekteki finansal performansının da nihai kaynağıdır. Müşteriye odaklanmak, müşterinin ihtiyaçlarını karşılamak ve gerektiğinde müşteriye şımartmak üstün performans sağlamaktadır.

Özerklik ve Girişimcilik; Başarılı firmalar yenilik eksikliği ve bürokrasi ile mücadele etmektedirler. Bu mücadelelerini de şirketi daha küçük, yönetilebilir parçalara bölerek ve sonrasında iş bölümlerinde bağımsız ve yenilikçi faaliyetleri destekleyerek gerçekleştirmektedirler.

İnsanlar Aracılığıyla Verimlilik; Çalışanlara saygılı ve değer vererek davranma başarıyı yakalamak için uygun olmaktan ziyade bir gerekliliktir ve örgüt kültürünün temel değerlerinden biridir.

İşin İçinde Olmak ve Değerlerle Yönetmek; Yöneticilerin örgütlerin temel işleriyle ilgili olarak aktif bir şekilde iletişim için olmaları kendilerini soyutlamamalarını ifade etmektedir.

En İyi Yapılan İşe Bağlı Kalmak; Örgütlerin uzmanlık alanlarının dışına çıkmamalarını ifade etmektedir. Örgütün temel yetkinliklerine güvenmek en iyi yaptığı işe odaklanmaktır.

Yalın Biçim, Az Kurmay; Başarılı örgütlerde idari bölümler azdır ve nispeten küçük çalışan gruplarına sahiptirler. Önemli olan yöneticilere kaç kişiyi rapor verdiği değil yöneticinin örgütün performansı üzerindeki etkisidir. Bu tür örgütlerdeki kültürel değerler yöneticilere çalışanların büyüklüğünün değil performansının önemli olduğunu söylemektedir.

Eşzamanlı Gevşek ve Sıkı Yapı; Çelişkili gibi görünen bu özellik örgütteki bireylerin sahip oldukları ortak değerler sayesinde mümkün olmaktadır. bu tür örgütler sıkı bir şekilde organize edilmiştir çünkü çalışanlar örgütsel değerleri anlamakta ve inanmaktadırlar. Bu da örgütü bir arada tutan bir bağ görevi görmektedir. Diğer taraftan bu örgütler daha az giderlere, daha az çalışana ve daha az kural ve düzenlemeye sahip olma eğiliminde oldukları için gevşek bir şekilde örgütlenmişlerdir. Bunun sonucu ise yenilikteki artış, risk alma ve hızlı geri dönüşlerdir.

Parsons AGIL Modeli

Örgüt kültürünün incelenmesinde ve oluşturulmasında sosyal psikolog Talcot Parsons sosyal değerlerin üzerinde durmuştur. Parsons'a göre her sosyal sistemde bulunması gereken uyum (adaptation), amaca ulaşma (goal attainment), bütünleşme (integration) ve yasalık (legitimacy) olmak üzere dört fonksiyon bulunması gerekmektedir. Bu dört fonksiyonun İngilizce isimlerinin kısaltmalarından dolayı "AGIL" adıyla anılmaktadır. Bir sistemin varlığı ortama uyum sağlamasını, amaçlara ulaşabilmesini, alt sistemler ve üst sistemler ile bütünleşebilmesini, toplum ya da toplumu oluşturan bireyler tarafından yasal olarak varlığına inanılmasını gerektirmektedir (Eren, 2012: 142). Parsons modeline göre sosyal bir sistem olan örgütler, alt sistemler ve üst sistemler ile iletişim halindedirler ve örgüt ile bu sistemler arasında bir uyum olması gerekmektedir. Parson modelinde kültürel değerler bu fonksiyonların yerine getirilmesinde büyük rolü bulunmaktadır.

Miles ve Snow'un Sınıflandırması

Çoğu örgüt için, çevresel değişime ve belirsizliğe uyum sağlamada yaşanan dinamik süreç, çeşitli organizasyon seviyelerinde sayısız karar ve davranışı kapsayan son derece karmaşıktır. Ancak örgütlerin davranış kalıplarını arayarak örgütsel uyum süreci tanımlayarak ve tahmin ederek uyum sürecinin bu karmaşıklığına nüfuz etmek mümkündür. Örgütlerin bu süreçten nasıl geçtiğinin ve farklı uyum modellerinin yönetimsel gereksinimlerinin daha iyi anlaşılması, etkin bir örgüt ortamı dengesine ulaşmanın zor sürecinin kolaylaşmasını sağlayabilir (Miles, Snow, Meyer ve Coleman, 1978: 547). Örgütler uzun yıllar sonucunda sahip oldukları sistem, yapı ve değerler sonucunda belirli alışkanlıklar ve geleneklere sahip olmaktadır. Miles ve Snow'a göre örgütler sahip oldukları bu alışkanlık ve geleneklere göre dört farklı kültür grubunda toplanmaktadır (Eren, 2012: 156).

Koruyucu Kültür; Örgütlerde istikrar önemlidir ve istikrar, koruyucu kültürün girişimcilik sorununu tanımlaması ve çözümü ile sağlanmaktadır. Koruyucu kültürde girişimcilik sorunu ile ilgili olarak istikrarlı bir alan yaratmak adına toplam pazarın dar bir kısmına yönelik bir dizi ürün üreterek gerçekleştirmektedir. Ayrıca rakiplerinin bu alana girmesini önlemek adına rekabetçi fiyatlandırma ya da yüksek kaliteli ürünler gibi standart ekonomik eylemleri içeren agresif bir şekilde çaba sarf etmektedirler ancak diğer taraftan kendi alanları dışındaki gelişmeleri de görmezden gelme eğilimindedirler. Koruyucu kültürün potansiyel riskleri, piyasa ortamındaki büyük değişimlere cevap verme konusunda etkisiz kalmak, bulunduğu pazarda büyük değişimler gerçekleşmesi

durumunda yeni fırsat alanları bulma ve bunları kullanma konusunda yetersiz kapasiteye sahip olma sayılabilmektedir. (Miles vd., 1978: 550-551).

Geliştirici Kültür; Aynı sektördeki diğer örgüt türlerinden daha dinamik bir şekilde hareket etmektedirler. Yeni ürün ve pazar fırsatları bulup kullanma en temel yeteneğidir. Bu kültür türünde ürün ve pazar geliştirmede yenilikçi olmak yüksek karlılıktan da önemli olabilmektedir. Sürekli yeni ürün ve pazar yeniliği ile ilgili koruyucu kültür türüne göre daha fazla başarısızlık oranına sahip olmaları nedeniyle koruyucu kültür türündeki örgütlerin karlılık seviyelerine her zaman ulaşamayabilirler. Geliştirici kültürün çok çeşitli çevresel koşulları, eğilimleri ve olayları inceleme kapasitesini geliştirmesi ve sürdürmesi gerekmektedir. Bu tür bir organizasyon, çevreyi potansiyel fırsatlar için tarayan bireylere ve gruplara büyük yatırımlar yapmaktadır ve genellikle kendi sektörlerindeki değişimin yaratıcılarıdır. Rakiplere göre avantaj sağlamak ve potansiyel müşterilere ulaşmak adına değişim en önemli araçlarından birisidir. Ürün ve pazar seçimi örgütün mevcut teknolojik kabiliyeti ile sınırlı değildir. Geliştirici kültürün teknolojisi örgütün hem mevcut hem de gelecekteki ürün karmasına bağlıdır. Sürekli gelişim arayışı değişen ortamdan korunmasına yardımcı olsa da düşük karlılık, teknolojik esnekliği değişime hızlı cevap vermesini sağlarken birden fazla teknolojinin varlığı sebebiyle tem verimlilik elde edilememesi bu kültür türünün taşıdığı risklerdir (Miles vd., 1978: 551-553).

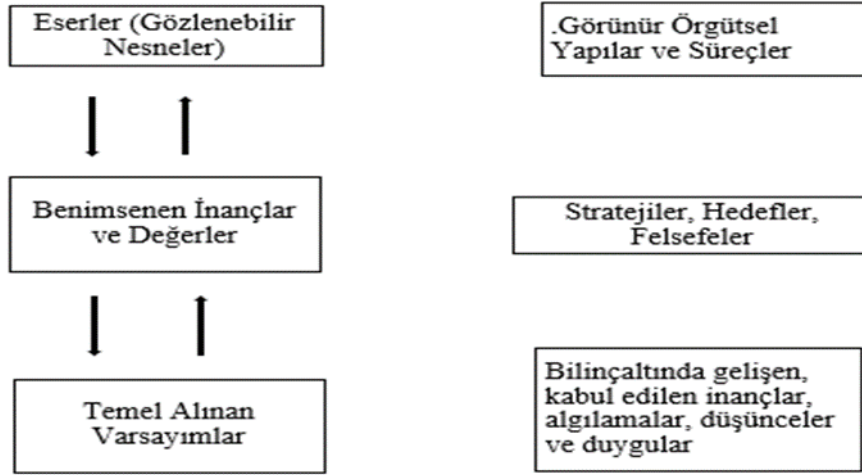
Analizci Kültür; Geliştirici ve koruyucu kültür türlerinin benzersiz bir birleşimidir ve diğer stratejiler için uygun bir alternatiftir. Karını en yükseğe çıkarmaya çalışırken riskini de minimuma indirmeye çalışmaktadır. Özellikle hızlı pazar ve teknolojik değişim ile karakterize edilen endüstrilerde takip edilmesi zor olduğundan bu kültürü tanımlayan en uygun kavram “denge”dir. Mevcut ürün ve müşterilerini korurken diğer taraftan da yeni ürün ve pazar fırsatlarının arayışı içerisindedir. Yeni ürün ve pazarlar için başarılı olmuş yenilikleri takip etmektedir. Örgütün mevcut teknolojileri ile yeni ürünlerin üretimi konusunda uygun çözümler geliştirildiğinde koruyucu ve geliştirici kültürlerin araştırma ve geliştirme giderlerine maruz kalmadan ürün yelpazesini genişletebilir. Analizci kültürün sahip olduğu iki farklı yön olan değişim ve denge örgütün farklı planlama, kontrol ve ödüllendirme sistemlerini aynı anda uygulamasını gerektirmektedir. Dolayısıyla bu iki farklı yön örgütün kararlılık ve esneklik konusunda hareket alanını sınırlandırmaktadır. Analizci kültürde strateji-yapı ilişkisi içinde gerekli dengenin sağlanamaması durumunda verimsizlik ve etkisizlik karşılaşacağı en önemli risklerdir (Miles vd., 1978: 553-557).

Tepki Verici Kültür; bu tip örgütlerde çevreden ve rakiplerden gelen değişim baskısı söz konusudur ve yöneticiler bu baskılara cevap verme yeteneğine sahiptirler (Eren, 2012: 158). Bir örgütün tepki verici haline gelmesinin birçok nedeni olabilmektedir. İlk olarak, üst yönetim kuruluşun stratejisini açıkça ifade etmemiş olabilir. Diğer bir neden ise yönetimin kuruluş yapısını ve süreçlerini seçilen bir stratejiye uyacak şekilde tam olarak şekillendirmemesidir. Operasyonel bir stratejiye sahip olmak için gereken tüm bilgi, teknolojik ve idari kararlar doğru bir şekilde birbirine bağlanmadıkça strateji örgütün uygun davranmasını sağlayacak bir rehber görevini yerine getirememektedir. Bir örgüt teknelci ya da yüksek düzeyde düzenlenmiş bir endüstri gibi korunan bir ortamda bulunmadığı sürece sürekli tepki verici olarak davranmaya devam edemez. Mutlaka koruyucu, geliştirici veya analizci kültürlerin tutarlı ve istikrarlı stratejilerden birine doğru ilerlemelidir (Miles vd., 1978: 557-558).

Edgar Schein’in Örgütsel Kültür Modeli

Kültürü basitleştirmek onu anlamaya çalışmadaki en büyük tehlikedir. Kültürü ifade ederken işin yapıma şekli, örgütteki ritüeller ve törenler, örgüt iklimi, ödül sistemi ya da temel değerler şeklinde ifade etmek cazip gelmektedir. Bu ifadeler kültürün belirtileridir ancak hiçbirisi kültürü ifade edecek düzeyde öneme sahip değildir. Kültürü ifade etmek için kültürün çeşitli düzeylerde var olduğunu ve bu seviyelerin anlaşılması, yönetilmesi gerekmektedir. Kültür seviyeleri çok görünürden çok sessiz ve görünmeze doğru gider (Schein, 2009: 21). Schein’e göre kültür bir bütün olarak düşünüldüğünde üç katmandan oluşmaktadır. Görünürden görünmeze doğru; yüzeyde eserler (artifaktlar) onun altında değerler yatar ve özünde temel varsayımlar vardır. Varsayımlar, gerçeklik ve insan doğası hakkında kabul edilen, unutulmuş inançları temsil eder. Değerler, içsel

değere sahip olduğu düşünülen sosyal ilkeler, felsefeler, hedefler ve standartlardır. Eserler (artefaktlar), değerlere ve varsayımlara dayalı faaliyetlerin görünür, somut ve duyulabilir sonuçlarıdır (Hatch, 1993: 659).



Şekil 5. Schein'in Örgüt Kültürü Modeli

Kaynak; Schein, 2009: 21.

Bill Schneider'in Örgüt Kültürü Modeli

Bill Schneider, Myers ve Biggs'in bireysel kişilik için yaptığına paralel olarak örgüt kişiliği için bir sınıflandırma sistemi sağlamaktadır. Birçok iş sürecindeki yeniden yapılandırmanın başarısız olmasının sebebi tüm örgütlere aynı kişiliğe ya da kültüre sahip oldukları düşüncesiyle yaklaşmak olduğu ifade edilebilir. Bill Schneider, Harrison (1972, 1994) ve Handy (1976)'nin daha önceki çalışmalarına dayanan dört temel örgüt kültürü türü ortaya koymuştur. (Hawkins, 1997: 422). Başarılı örgütler odaklanır. Bir örgütün temel kültürü, o örgütün odak noktası için temel olarak önemli bir unsurdur. Ortalama düzeyde sağlıklı bir şekilde işleyen herhangi bir örgüt kontrol kültürü, iş birliği kültürü, yetenek kültürü ve geliştirme kültürü olarak ifade edilen dört çekirdek kültüründen birini barındırmaktadır (Schneider, 1995: 4).

Kontrol Kültürü; Tamamen kesinlik üzerine kurulmuş bir kültürdür. Temelde kesinliği, öngörülebilirliği, güvenliği, doğruluğu ve güvenilirliği sağlamak için vardır. Temel konu, örgütün kendi başına refahını ve başarısını korumak ve büyümektir. Sistem olarak önce örgüt gelir. Dolayısıyla bilgi ve bilgiye yönelik tasarım ve yapı örgütün hedefleri ve bu hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı doğrultusunda oluşturulmaktadır. Bu kültür örgütsel hedeflere ulaşma üzerine odaklanmıştır (Schneider, 2000: 27). Bu kültürde güvenlik çok önemlidir ve güvensiz hissetmek savunmasız hissetmektir. Kontrol kültüründe müşteriler ya da tüketiciler üzerinde de baskın şekilde davranma durumu söz konusudur ve müşteriler ya da tüketicilerin örgüte uyum sağlamaları gerektiği düşünülmektedir. Yöneticiler şüphecidirler ve her şeyin açıklanmasını ve kanıtlanmasını isterler. Bireyle bu kültürde çok ciddidir. Kontrol kültürlerinde düzen, öngörülebilirlik ve istikrarın korunması önemlidir. Statükonun sürdürülmesi her şeyden önemlidir ve değişime direnilir. İşlerin yapılmasında kullanılan geleneksel yol, kontrol kültürlerinin bir parçasıdır. Standardizasyon ve rutinleştirme değerlidir. Kontrol kültürleri genellikle çok yapılandırılmış ortamlardır; yapıyı ve düzeni seven insanları cezbederler. Fayda ve pragmatizm de bir kontrol kültürü için önemli unsurlardır. Kontrol kültürleri, neyin yararlı olduğunu ve neyin işe yaradığını ödüllendirir (Schneider, 1995: 10-11).

İş birliği Kültürü; Sinerji ile ilgili bir kültürdür. Birlik, müşteri ile yakın ilişki ve müşteriye yoğun bir bağlılık sağlamak temel yaklaşımıdır. Örgüt içindeki ve dışındaki insanların çeşitli kolektif deneyimleri aracılığıyla ilerler. Bu kültürdeki insanlar farklı kolektif deneyimden tam olarak yararlanıldığında bilgi kazanmaktadır. Benzersiz müşteri hedefine ulaşma üzerine odaklanmış bir kültürdür (Schneider, 2000: 27). Aile ve spor kavramları iş birliği kültürünü şekillendirmekte önemli bir role sahiptirler. Her örgüt aile ve spor yapısını kullanarak kültürlerini oluşturmada kendilerine fayda sağlamaktadır. Aile yapısındaki yakınlık ve spor çerçevesi, atletik çabayı, insan faaliyetlerinin organize edilmesi ve istenilen hedeflere nasıl ulaşılması gerektiği

gibi hususlarda katkı sağlamaktadır. Çoğu spor dalında olduğu gibi başarıyı yakalamak için etkili bir takım kurmak ve geliştirerek ulaşabilmek mümkündür. Bu kültürde başarıya giden yol ise bir grup insanı bir takım gibi bir araya getirmek, birbirleriyle olumlu duygusal ilişkiler geliştirmelerini sağlamaktır. Bu da bir sinerji oluşturmak anlamına gelmektedir. Başarıyı besleyen şey yeteneklerin karışımı ve bu karışımın etkili bir şekilde harmanlanmasıdır. İş birliği kültürünün bir diğer özelliği, tüm örgüte bağlılıktır. Çalışanlar arzu edilen hedefe ulaşabilmek için tüm güçlerini ortaya koyarlar. Geçici bireysel avantaj, bütünü iyiliği için feda edilir. Bağlılık ayrıca organizasyondan bireye doğru akar. İş birliği kültürü örgütleri, çalışanlarına derin bir bağlılığa sahiptir ve onları elde tutmak için ellerinden geleni yapacaktır. İş birliği kültürü, müşterilerini veya bileşenlerini aileye veya ekibe dahil etmeye çalışmaktadır. İş birliği kültüründe güven önemlidir. Liderler çalışanlarının güvenini kazanabilmek ve güvenin gelişebileceği koşulları oluşturmak için çok çalışmaktadırlar (Schneider, 1995: 12-16).

Yetenek (Yetkinlik) Kültürü; Yetenek kültürü, bilimsel düşüncenin ve teorik arayışların hâkim olduğu fikirler, kavramlar ve teknolojilerden biridir. Üniversitelerde olduğu gibi, yetenek kültürü de entelektüel ve teknik yeteneği teşvik ederek gelişmektedir. Yetenek kültürü için başarıya giden yol mümkün olan en yüksek yetkinlik düzeyine sahip bir örgüt oluşturmak ve bu yetkinliklerden yararlanmaktır. Bu kültürde başarı üstün olmak ya da en iyi olmak anlamına gelmektedir. Yetenek kültürü başarı ve yaptığı işte en iyisi olma varsayımları ile hareket etmektedir ve mükemmelliğin peşinden gitmek yetenek kültürü açısından esastır ancak tüm örgütlerin başarıya ulaşması için en iyi yol anlamına gelmemektedir. Bu kültürde olasılık ve rasyonalizm birleştirilir. Ustalık ve yaratıcılık fazlasıyla bulunmaktadır. Bireyler öncelikle örgütün kavram ve teorilerine hizmet etmek için çalışmaktadırlar. Yetkinlik kültüründe genellikle meritokrasi söz konusudur. Liyakat saygınlık duymanız için elde etmeniz gereken temel değerdir ve saygıyı hak etmek için de bireyin yeterliliğini göstermesi gerekmektedir. Yetkinlik kültüründe bireyler sorunlara derinlemesine bakmaktan, işi kapsamlı bir şekilde yapmaktan ve işe eksiksiz bir şekilde yaklaşmaktan gurur duymaktadırlar. Karmaşık sorunların üstesinden gelmek doğal olarak keyif vericidir. Yetenek kültüründe bireyler birbirinden ve çevrelerinden geri bildirim almak istemektedirler (Schneider, 1995: 16-19).

Gelişme Kültürü; Örgüt ve çalışanlar için değerli olanı başaracağına dair bir inanç ya da beklentiler sistemidir. Önemli olan bireylerin başarılı olma yolunda ilerlediklerine inanmalarınıdır. Bu kültürde bireyler daha yüksek değerlere ve sürekli kendilerini geliştirmeye inandıkları için daha fazla çalışmaktadırlar ve kendilerini başarıya adanmışlardır. Geliştirme kültürü başarıya, çalışanlara ve örgüte güvenmektedir. Amaçlı bir kültürdür ve bir kararlılığa sahiptir. Bireyler yaptıklarının kendileri ve başkaları için değerli olduğuna inanmaktadır. Örgütün misyonuna ulaşıldığında, sadece örgüt üyeleri için değil, aynı zamanda müşterileri veya paydaşları için de bir amacı yerine getirilmiş olur. Yetiştirme kültürünün enerjisi ve canlılığı, bağlılıktan ve değerli amaçların bireysel ve toplu olarak yerine getirilmesinden gelir. Geliştirme kültürünün başarıya giden yolu, organizasyon içindeki insanların büyüdüğü, geliştiği ve mümkün olan en yüksek düzeydeki amaçları gerçekleştirmek için çabaladığı koşulları yaratmak ve sağlamaktır. Bunu da insanlarını yetiştirerek yapmaktadır. Geliştirme kültürü için başarı, potansiyelin tam anlamıyla ortaya çıkarılmasıdır. Hümanizm çok önemlidir, insanlara ve toplum için değerli olana, duygulara önem verilmektedir. Bireylerin ideallerini gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Toplumu ve insanları daha yüksek bir seviyeye yükseltmeye çalışmaktadır. Dolayısıyla geliştirme kültüründe temel unsur bireydir. Bu kültürde kendini ifade etme güçlü bir şekilde teşvik edilmektedir. Bireylere önemli ölçüde kişisel özgürlük ve özerklik sunulmaktadır. Bir geliştirme kültürü, büyümeyi, kendini ifade etmeyi veya insanlarda bulunan potansiyelin gerçekleşmesini engelleyen tüm unsurlara karşıdır. Aşırı kontrol, yasaklama veya kınama işe yaramaz. Bireylere hata yapabilecekleri ve bunun normal karşılanması söz konusudur (Schneider, 1995: 19-22).

Pheysey'in Örgüt Kültürü

Pheysey örgüt kültürü sınıflandırmasını yaparken Harrison (1972) ve Handy (1978-1985)'nin çalışmalarını temel almaktadır. Pheysey örgüt kültürü sınıflandırmasını yaparken Harrison ve Handy'nin görev kişi kültürü yerine başarı ve destek kültürü sınıflandırmasını kullanmaktadır. Pheysey rol, güç, başarı ve destek kültürü olmak üzere dört tür örgüt kültürünü belirtmektedir (Pheysey, 2003: 15).

Rol Kültürü; Rol kelimesi, her pozisyonun çalışanın nasıl davranması gerektiğini ifade etmektedir. Genellikle iş tanımları, davranışları yöneten kurallar, prosedürler ve ücreti sabitlemek için ilkeler bulunmaktadır. Rol kültürü, beklentilere uygunluğu vurgulayan bir kültürdür. Bu kültür türü devlet dairelerinde ve büyük işletmelerde yaygındır. Bu tür örgütlerin belirli hedeflere ulaşmak için sınırlı rasyonel araçlar olduğu ifade edilebilir (Pheysey, 2003: 16).

Güç Kültürü; Bu kültür türünde örgüt üzerinde hakimiyet sahibi birkaç kişiden söz edilmektedir. Tüm yetki yönetimdedir ve örgütte her şey yönetim tarafından şekillendirilmektedir. Örgütlerde itaat ve denetimin esas olduğu kültür türüdür. Belli kişiler baskındır ve diğerlerinin ise itaatkâr olduğu kültür türüdür (Kaymaz, 2018: 1055).

Başarı Kültürü; İşlerin görülmesi kurallara uyulmasından ziyade daha önemlidir ve başarı ön plandadır. Âdem-i merkeziyetçi bir yönetim anlayışı esastır ve üst yönetim uzun dönemli kararlara odaklanmaktadır. Alt kademede çalışanlar alınan kararlara katılım göstermektedirler (Kaymaz, 2018: 1055).

Destek Kültürü; Hiyerarşiye, uzmanlaşmaya ve rutine karşı bir kültür türüdür. Çalışanlar kendilerini örgütün bir parçası olarak görmektedirler ve yönetime katılım söz konusudur (Pheysey, 2003: 18). İnsan ilişkileri güvene dayalıdır. Ortak karar alma ve bağlılık söz konusudur. Çalışanlar arasındaki ilişkiler güçlüdür ve informel ilişkiler söz konusudur (Kaymaz, 2018: 1055).

Toyohiro Kono'nun Örgüt Kültürü Modeli

Bir örgüt kültürü, örgüt üyelerinin sahip olduğu değerler, karar verme yöntemleri ve düşünce biçimleri ile açık davranış kalıpları şeklinde üç unsurdan meydana gelmektedir. Bu üç unsurun ölçümü, üyelerin inandığı değerler, bilgi toplama, fikir üretme, fikirlerin değerlendirilmesi ve risk alma, iş birliği, örgüte bağlılık ve işin çalışan için değeri ya da üyenin morali olmak üzere yedi faktör altında toplanmaktadır. Bu yedi faktör, karar verme sürecini ve açık davranış modelini tanımlamaktadır. Örgüt kültürünün sınıflandırılması, örgütteki kültürün konumunun belirlenmesi açısından yararlıdır. Kültür ile örgüt stratejisi, performansı ve üyelerinin memnuniyeti arasındaki ilişkileri keşfeder, çünkü her tür için belirli bir neden-sonuç ilişkisi vardır (Kono, 1990, 10-11). Dinamik (canlı) kültür, lider eksenli dinamik kültür, bürokratik kültür, hareketsiz (durağan) kültür ve güçlü lider eksenli hareketsiz kültür olmak üzere beş tür örgüt kültürü bulunmaktadır. Kono'nun görüşleri ise (Kono, 1990: 11):

Dinamik (Canlı) Kültür; bu kültür türünde üyeler için yenilik önemlidir. Ortak değerlere sahip bir aile ya da bir topluluk duygusuna sahip bir kültür türüdür. Örgütün amacı net bir şekilde anlaşılır durumdadır ve üyeler de işlerin anlamını net bir biçimde anlamaktadırlar. Bilgiler aktif olarak dışarıdan toplanmaktadır ve müşteri odaklıdır. Örgütte yatay ve dikey olmak üzere iyi bir iletişim söz konusudur. İyileştirme ile ilgili fikirler gönüllü olarak sunulmaktadır ve çalışanlar diğerlerinin beklentilerini öngörerek görevlerini yerine getirmektedirler. Karşıt fikirlerin beyan edilmesinde herhangi bir sıkıntı yoktur. Çalışanlar risk alırlar. Ayrıca çalışanlar kendilerinden daha kıdemli olanlar arasındaki sosyal mesafenin az olduğu düşüncesine sahiptirler. Bu kültür türü, yeni stratejiler üretme, bunları iyi uygulama ve yüksek üretkenliğe sahip olma eğilimindedir.

Lider Eksenli Dinamik Kültür; En önemli özelliği, üyeleri genellikle örgütün kurucusu olan güçlü bir lideri takip etmesidir. Liderin yeteneklerine güvenilmektedir ve önemli bilgiler ile fikirler üst yönetimden gelmektedir. Kültürün iyi çalışması yönetimin iyi kararlar almasına bağlıdır ancak yönetim yanlış kararlar almaya başlarsa örgüt kültürü bir diğer kültür türü olan güçlü lider eksenli hareketsiz kültür türüne geçer.

Bürokratik Kültür; Kuralların ve standartların arttığı bir kültür türüdür. Çalışanların davranışları bu kurallara bağlıdır ve çalışanlar risk almaya çalışmazlar. Eski tip şirketlerde ve seri üretim malzeme üreten firmalarda bu kültür türünü görmek mümkündür.

Hareketsiz (Durağan) Kültür; Tekelci Pazar paylarına sahip şirketlerde ve kamu kuruluşlarında görülebilen bu kültür türünde çalışanlar eski davranış kalıplarını tekrar etmektedirler. Bilgi toplama içseldir ve çevredeki değişikliklere karşı duyarsızdır. Üyelerin yeni fikirler üretmesi de söz konusu değildir.

Güçlü Lider Ekseni Hareketsiz Kültür; Otokratik yönetime sahip bir kültür türüdür. Ancak kararlar yanlış ve alınana kararlara uymak zorunda olan çalışanlar inisiyatiflerini kaybetmektedirler. Yanlış kararlar alan bu yönetimin uzun yıllar görevde kalması durumunda güçlü lider hareketli kültür türündeki bir örgüt bu kültür türüne dönüşebilmektedir.

Birçok örgüt güçlü lider hareketli örgüt kültür türünden sırasıyla hareketli kültür, bürokratik kültür ve hareketsiz kültür ve güçlü lider hareketsiz kültür türüne geçiş yapma eğilimindedir. Bu değişimin önlenmesi için örgüt kültürünün gençleşmesi gerekmektedir.

Goffee ve Jones'un Çift S Modeli

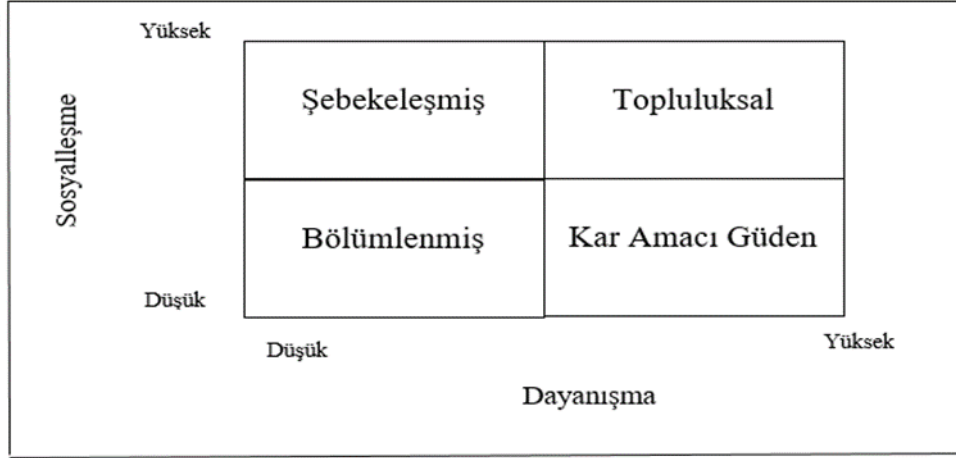
Geoffe ve Jones'un Çift S Modeli olarak ifade edilen model örgütleri "sociability (sosyalleşme)" ve "solidarity (dayanışma)" düzeylerini dikkate alarak dört farklı örgüt kültürü içine dahil etmektedir. Kâr amacı güden kültürde; sosyalleşme düşük, dayanışma yüksek, şebekeleşmiş kültürde; sosyalleşme yüksek, dayanışma düşük, topluluksal kültürde; sosyalleşme yüksek, dayanışma yüksek ve bölümlenmiş kültürde; sosyalleşme düşük, dayanışma düşüktür (Kavi, 2007: 172).

Kısaca, sosyallik, bir topluluğun üyeleri arasındaki samimi dostluğun bir ölçüsüdür. Dayanışma, bir topluluğun kişisel bağlarından bağımsız olarak ortak hedefleri hızlı ve etkili bir şekilde takip etme yeteneğinin bir ölçüsüdür. Bu kültür türlerinin hiçbirinin diğerinden bir üstünlüğü yoktur. Her biri farklı iş ortamları için uygundur. Dolayısıyla yöneticilerin diğer kültür türleri için çabalamasına ya da onlara dönüşmeye çalışmasına gerek yoktur. Önemli olan kendi kültürlerini nasıl değerlendireceklerini ve bunun rekabetçi duruma uyup uymadığını bilmeleri gerekmektedir. Yöneticiler bunun farkına vardıklarında kendi kültürlerini dönüştürmek için uygun tekniklere odaklanabileceklerdir. (Goffee ve Jones, 1996: 134)

Sosyalleşme birbirine yakın olan bireyler arasındaki araçsal olmayan ilişkilerin ölçüsüdür. Bu bireyler belli fikirleri, tutumları, ilgi alanlarını ve değerleri paylaşma eğilimindedirler ve genellikle eşit şartlarda ilişki kurmaktadır. Kendi iyiliği için değer verilen bir tür sosyal etkileşimi temsil eden sosyallik, genellikle, yüksek düzeyde açıklanmamış karşılıklılık ile karakterize edilen sürekli yüz yüze ilişkiler yoluyla sürdürülmektedir. Bu şartlar altında önceden belirlenmiş anlaşmalar yoktur. Örgütlerde yüksek sosyalliğin birçok yararı bulunmaktadır. Öncelikle çoğu çalışan böyle bir ortamda çalışmanın keyifli olduğu düşüncesindedir. Dolayısıyla bu durum moral ve birlik ruhuna yardımcı olmaktadır. Ekip çalışmasını, bilgi paylaşımını ve yeni fikirlere açıklığı teşvik etmekte de kullanıma hazır olan düşünceleri ifade etmede ve kabul etme özgürlüğüne izin vermektedir. Bireylerin resmi gerekliliklerin ötesine geçme olasılıklarının daha yüksek olduğu bir ortam yaratmaktadır. Diğer taraftan yüksek düzeyde sosyalleşmenin bu avantajlarının yanında dezavantajları da bulunmaktadır. Yaygın arkadaşlık düşük performansla göz yumulmasına neden olabilmektedir. Yakın ilişki içerisinde olduğu kişilerin sert bir biçimde uyarılması ya da işten çıkarılması hususunda problem yaşanabilir. Yakın ilişki içindeki kişiler yüksek sosyallik olan ortamlarda birbirlerini eleştirmeye ya da farklı düşüncelerde olma konusunda isteksizdir. Dolayısıyla böyle bir ortamın oluşması örgütün hedefleri, stratejileri ya da diğer bir ifadeyle işlerin nasıl yapılması gerektiği ile ilgili konular hakkında gerekli tartışmaların azalmasına yol açabilmektedir. (Goffee ve Jones, 1996: 134)

Dayanışma, ilgili tüm taraflara fayda sağlayacak ortak görevler, karşılıklı çıkarlar veya ortak hedefler üzerine kuruludur. Dayanışma yüksek seviyede stratejik odaklanma, rekabetçi tehditlere cevap vermeyi sağlamanın yanında düşük performansla karşı hoşgörüsüdür. Aynı zamanda bir dereceye kadar acımasızlık söz konusudur. Örgütün stratejisi doğruysa bu tür bir odaklanma çok etkili olabilmektedir. Acımasızlık aynı zamanda dayanışmayı da güçlendirebilmektedir. Tüm çalışanların katı standartlara uyması gerektiğinde ortak bir noktada topluluk duygusu oluşturularak bu acımasızlığa katlanma söz konusu olabilmektedir. Tüm çalışanlar aynı yüksek standartlarda tutulduğunda genellikle örgüte karşı güçlü bir güven duygusu geliştirmektedirler. Çalışanların bu güven duygusunu örgütün sergilediği liyakat esaslı ortaya çıkarmaktadır. Çünkü çalışanlar örgütte herkese eşit davranıldığını düşünmektedirler. İlerleyen süreçte bu güven duygusu örgütün amaçlarına bağlılığa ve sadakate dönüşebilmektedir. Diğer taraftan dayanışmanın da sosyalleşmede olduğu gibi dezavantajları bulunmaktadır. Dayanışmanın yukarıda sağlanan faydaları sağlayabilmesi için öncelikle örgütün

doğru stratejiye sahip olması gerekmektedir. Dayanışmanın yüksek olduğu örgütlerde iş birliği ancak bireye olan avantajın net olduğu durumlarda gerçekleşmektedir. Bireyler bir görevin sorumluluğunu almadan önce kendisi için ne fayda sağlayacağına bakmaktadırlar. Dayanışmanın yüksek olduğu örgütlerde iş tanımları yani rollerin açık olması beklenilmektedir. Çünkü yakın ilişkilerin olduğu kültürlerde roller ve sorumluluklarda çok fazla netlik söz konusu değildir (Goffee ve Jones, 1996: 135-136).



Şekil 6.Goffee ve Jones'un Çift S Modeline Göre Örgüt Kültürü Türleri

Kaynak; Goffee ve Jones, 1996: 134.

Kar Amacı Güden Örgüt Kültürü; Bu kültür türünde bireysel çıkarlar örgütsel hedefler ile örtüştüğünden dolayı bu hedeflerde genellikle rekabette üstünlük sağlamak olduğundan örgütteki tüm iletişim iş konularına odaklanmaktadır. Pazarda algılanan bir fırsat ya da tehdiye hızlı ve uyumlu bir şekilde cevap verme çevikliğine ve karakterine sahiptir. Öncelikler üst yönetim tarafından kararlaştırılmakta ve bütün örgütte uygulanmaktadır. Bu kültüre sahip örgütler iş yaşamı ve sosyal yaşamı net bir şekilde ayırmaktadırlar ve bu örgütlerde çalışanların iş hayatları özel hayatlarından önce gelmektedir. Güçlü kişisel bağların olmaması nedeniyle bu kültürdeki örgütler genellikle düşük performansa karşı hoşgörüsüzdürler. Çalışanlar örgüte çok saygı duyabilir ve sevebilir, örgüt çok çalışanlara ve standartları karşılayanlara karşı adildir. Ancak burada duygular duygusal değildir veya bireyler arasındaki sevgi dolu ilişkilere bağlı değildir. İnsanlar, kişisel ihtiyaçları karşılandığı sürece dayanışması yüksek şirketlerde kalmakta ve devam etmektedirler (Goffee ve Jones, 1996: 139-141).

Şebekeleşmiş Örgüt Kültürü; Hiyerarşi eksikliğinden ziyade onunla mücadele etmesiyle karakterize edilmektedir. Bürokrasinin gerektirdiği hususları atlayarak iş görebilmektedirler. Bu kayıt dışılık örgüte esneklik kazandırabilmektedir. Dayanışma düzeylerinin düşük olması, yöneticilerin genellikle işlevleri yerine getirilmesi konusunda iş birliği yapmak için zorladıkları anlamına gelmektedir. Ağa bağlı örgütlerde alt kültürlerdeki grupların ya da mücadele eden tarafların bölünmelerinin üstesinden gelmesi için güçlü bir liderliğe ihtiyacı vardır. Ortak çalışma amaçlarına bağlılık az olduğundan dolayı bu tür örgütlerde çalışanlar sıklıkla performans ölçütlerine, prosedürlere, kurallara ve sistemlere karşı çıkmaktadırlar (Goffee ve Jones, 1996: 137-139).

Topluluksal Örgüt Kültürü; Bu tür örgütlerin kurucuları ve çalışanları örgütün büyümesinde birlikte çalışmışlardır. Uzun saatler boyunca mesai yapmış yakın arkadaşlardır. Bu yakınlık örgüt dışında da yakın ilişkiler kurulmasını sağlamaktadır. Kurucular ve ilk çalışanlar genellikle başlangıçta eşitliğe sahip olduklarından, başarının net, toplu faydaları vardır. Toplumsal örgütlerde her şey uyum içindedir. Gelişim aşamalarından bağımsız olarak, toplumsal örgütler belirli özellikleri paylaşmaktadırlar. Birincisi, çalışanları yüksek, bazen abartılı bir kurumsal kimlik ve üyelik bilincine sahiptir. Hatta bireyler benlik algularını kurumsal kimlikle ilişkilendirebilirler. Topluluk kültürlerinin büyük dayanışması, genellikle çalışanlar arasında risklerin ve ödüllerin adil bir şekilde paylaşılması ile gösterilir. Hakkaniyete ve adalete son derece değer verilmektedir. Toplumsal örgüt kültüründe çalışanlar rekabet konusunda çok nettir. Hangi örgütlerin kendilerini tehdit ettiğini,

neyi iyi yaptıklarını, zayıf oldukları noktaları ve bunların üstesinden nasıl gelebileceklerini bilmektedirler (Goffee ve Jones, 1996: 143-145).

Bölümlenmiş Örgüt Kültürü; Çok az yönetici, bölümlenmiş bir örgüt için çalışmaya gönüllü olmak ister. Ancak çekişme içindeki ülkeler, düşmanca komşular ve uyumsuz aileler gibi, bu tür topluluklar da hayatın bir gerçeğidir. Bu kültüre sahip örgütlerin en temel özelliği, çalışanlarının düşük bir örgüt üyeliği bilincine sahip olmasıdır. Genellikle kendileri için çalıştıklarına inanmaktadırlar ya da profesyonel olan meslek grupları ile özdeşleşirler. Örneğin büyük bir eğitim hastanesinde çalışan bir doktorun kendisini tanıtırken bulunduğu kurumun adını söylemeyip “ben bir cerrahım” şeklinde söylemesi gibi. Bu kültür aynı zamanda düşük düzeyde dayanışmaya sahiptir: üyeleri nadiren örgütsel hedefler, kritik başarı faktörleri ve performans standartları konusunda hemfikirlerdir. Ancak bu kültürden fayda sağlanması da söz konusudur. Yalnız çalışmayı ya da iş ve özel hayatlarını tamamen ayrı tutmayı tercih edenler için çekicidir. Bu kültür türü çeşitli şekillerde başarılı olabilmektedir. Öncelikle üretim kaygıları konusunda iyi bir işleve sahiptir çünkü büyük ölçüde parça başı işlerin dış kaynak kullanımına dayanmaktadır. Yüksek eğitilmiş bireyler kendine özgü çalışma tarzlarına sahip olduğu danışmanlık ve hukuk firmaları gibi profesyonel örgütlerde başarılı olabilmektedirler (Goffee ve Jones, 1996: 141-143).

Kilmann’ın Örgüt Kültürü Modeli

Tek başına bir kültür için iyi ya da kötü demek doğru değildir. Bir kültür örgütün misyonunu, amaçlarını ve stratejilerini güçlendiriyorsa iyi anlamda etkilidir. Bir örgütü verimli kılan güçlü örgütsel normlardır. Çalışanlar neyin önemli olduğunu ve işlerin nasıl yapıldığını bu sayede bileceklerdir. Etkili olabilmek için kültürün sadece verimli olması değil aynı zamanda örgütün ve çalışanların ihtiyaçlarına uygun olması gerekmektedir (Kilmann, 2004: 94-95). Kilmann (1987)’a göre örgüt kültürünün, tüm karar alma mekanizmaları ile çalışanların motivasyonları üzerinde etkisi bulunmaktadır. Çünkü örgüt kültürü, örgüte hâkim olan inançların davranışlara yansımaları anlamına gelmektedir. Kilmann iyi ve kötü kültür ayrımından hareketle bürokratik ve yenilikçi kültür olmak üzere örgütsel kültürün işlevsel iki ayrı yönünden söz etmektedir (Görmen, 2018: 124).

Bürokratik Kültür; hiyerarşiktir ve bölümlere ayrılmıştır. Açık sorumluluk ve yetki sınırları bulunmaktadır. İşin organize ve sistematik olduğu bu kültür genellikle kontrol ve güce dayanmaktadır. Örgütler istikrarlı, dikkatli ve genellikle olgunlaşmıştır. Bürokraside yüksek puan, örgütün güç odaklı, temkinli, yerleşik, sağlam, düzenli, düzenli, yapılandırılmış, prosedürel ve hiyerarşik olduğu anlamına gelmektedir. Bu kültür, istikrarlı bir pazarda büyük bir pazar payına sahip bir örgüt için uygundur (Kilmann, 2004: 95). Örgütün belli bir olgunluğa ulaşması oturmuş bir yapı kazanmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla geçmişten beri uygulanan yöntemleri bırakmak ve risk almak istemezler. Bu kültürün değiştirilmesi oldukça zordur (Görmen, 2018: 124-125).

Yenilikçi Kültür; heyecan verici ve dinamiktir. Girişimci ve hırslı insanlar bu ortamlarda başarılı olurlar. Çalışmak için yaratıcı, meydan okuma ve riskle dolu yerlerdir. Harekete geçme ve teşvik genellikle sabittir. Enerjik, girişimci, zorlu, teşvik edici, yaratıcı, sonuç odaklı ve risk alan bireyler bu kültür için uygundur (Kilmann, 2004: 95). Sürekli değişen çevre koşullarına uyum sağlamaya çalışan kültür türüdür. Bu kültürün hâkim olduğu örgütlerde kültürün esas görevi sürekli ve hızlı bir şekilde değişen ve küreselleşen dünyada bu değişimi yakalayabilmesini ve uyum göstermesini kolaylaştırmaktır (Görmen, 2018: 125).

Denison ve Mishra’nın Örgüt Kültürü Modeli

Denison ve Mishra, etkili örgütleri karakterize eden kültürel özelliklerin bir modelini geliştirmek ve test etmek amacıyla, birçok kültür çalışmasında ortaya çıkan örtük, ancak genellikle detaylandırılmamış temaları genişletebilecek kültür ve etkinlik hakkında açık bir teori geliştirmeye çalışmışlardır. Katılım ve uyum, esneklik, açıklık ve yanıt verme göstergeleri ve büyümenin güçlü belirleyicileridir. Tutarlılık ve misyon, entegrasyon, yön ve vizyon göstergeleri ve kârlılığın belirleyicileridir. Aynı zamanda bu dört faktör kalite, çalışan memnuniyeti ve genel performans gibi diğer etkinlik kriterlerinin de önemli belirleyicileridir (Denison ve Mishra, 1995: 204-205).

Uyarlanabilirlik; Uyarlanabilir örgütler örgüt ortamının taleplerini hızlı bir şekilde eyleme dönüştürür. Uyarlanabilirliğin ön plana çıkan üç temel özelliği, değişim yaratmak, müşteriye odaklanmak ve örgütsel öğrenmedir (Denison, Hooijberg, Lane ve Lief, 2012: 8). İyi entegre olmuş örgütlerin değiştirilmesi zordur. Uyarlanabilir örgütler müşterilerine göre hareket etmektedirler. Risk alırlar ve hatalarından ders alıp değişime gitme yeteneğine sahiptirler. Müşterilerine isteklerine cevap verebilmek adına örgütün yeteneklerini geliştirmek için sistemi sürekli değiştirmektedirler (Denison, Haaland ve Goelzer, 2004: 100).

Misyon; Başarılı örgütler, örgütsel ve stratejik hedefleri tanımlayan ve örgütün gelecekte nasıl olması gerektiğine yönelik bir vizyon ifade eden net bir amaç ve yön duygusuna sahiptirler. Bir örgütün misyonu değiştiğinde örgütsel kültürün diğer yönlerinde de değişim meydana gelmektedir. Liderler, misyonun tanımlanmasında kritik bir rol oynarlar, ancak bir misyonun gerçekleşmesi örgütün en tepesinden en alt kademesine kadar iyi anlaşıldığında mümkün olabilmektedir. Açık bir misyon, örgüt için zorlayıcı bir sosyal rol ve bir dizi hedef tanımlayarak amaç ve anlam sağlamaktadır. Misyonun ön plana çıkan üç temel özelliği, stratejik yön, amaç ve hedefler ve vizyondur (Denison, Hooijberg, Lane ve Lief, 2012: 7).

Katılım; Etkili örgütler, çalışanlarını güçlendirmekte ve onların katılımını sağlamaktadır. Örgütlerini ekipler etrafında kurmakta ve her seviyede insan kapasitesini geliştirmektedir. Örgüt üyeleri, işlerine son derece bağlıdırlar ve güçlü bir bağlılık ve sahiplenme duygusu hissetmektedirler. Her seviyedeki çalışan, çalışmalarını etkileyen kararlara katkıları olduğunu ve çalışmalarının doğrudan örgütün hedefleriyle bağlantılı olduğunu hissetmektedirler. Katılımın ön plana çıkan üç temel özelliği, yetkilendirme, takım yönelimi ve yetenek geliştirmedir (Denison, Hooijberg, Lane ve Lief, 2012: 8).

Tutarlılık; Örgütler tutarlı ve iyi entegre olduklarında en etkilidir. Davranış, bir dizi temel değere dayanmalıdır ve insanlar, farklı bakış açılarını bir araya getirirken anlaşmaya vararak bu değerleri eyleme geçirme konusunda yetenekli olmalıdır. Bu örgütler, son derece kararlı çalışanlara, farklı bir iş yapma yöntemine, içeriden terfi etme eğilimine ve net bir şekilde yapılacaklar ve yapılmayacaklar listesine sahiptir. Bu tür bir tutarlılık, güçlü bir istikrar ve iç entegrasyon kaynağıdır. Tutarlılığın üç temel özelliği, temel değerler, anlaşma, koordinasyon ve entegrasyondur (Denison, Hooijberg, Lane ve Lief, 2012: 8).

SONUÇ

Kültür kavramına ilginin artması, örgüt kültürü kavramını da incelenmesi gereken kavramlardan biri haline getirmiş ve örgüt kültürünün açıklanmasına yönelik modeller ve yaklaşımlar geliştirilmiştir. Her araştırmacı farklı çevresel koşulları baz alarak bir model geliştirme yoluna gitmiştir. Burada modelin oluşturulmasındaki en büyük faktör araştırmacı ya da araştırmacıların örgüt kültürünü hangi açıdan ele aldığı ile ilgilidir. Farklı çevresel koşullar ve farklı bakış açıları ise farklı örgüt kültürü modellerinin ya da yaklaşımlarının ortaya çıkmasını sağlamıştır. Örgütsel yapılandırma genellikle kavramsal olarak farklı özelliklerin birlikte ortaya çıktığı çok boyutlu gruplaşmalarını ifade etmek için kullanılmaktadır. Çevrelerin, endüstrilerin, teknolojilerin, stratejilerin, yapıların, kültürlerin, ideolojilerin, grupların, üyelerin, süreçlerin, uygulamaların, inançların ve sonuçların sayısız boyutunun konfigürasyonlar, modeller veya formlar halinde kümelendiği söylenmektedir (Meyer, Tsui ve Hinings, 1993: 1175). Dolayısıyla bir örgüt kültürü modeli ortaya koymak birçok faktörün ele alınmasını gerektirmekte ve çok sayıda bakış açısını da ortaya koyabilmektedir. Bu farklı bakış açıları farklı modellerin ortaya çıkmasının nedenlerindedir.

Örgüt kültürü modelleri ile ilgili olarak bir fikir birliğinden bahsetmek pek mümkün değildir. Ancak, genel itibarıyla bakıldığında araştırmacıların bulunduğu ortak nokta örgütler için ideal bir kültürün bulunmadığıdır. Araştırmacıların çoğu örgütlerin bulunduğu çevre, örgüt üyeleri gibi faktörler doğrultusunda farklı örgüt kültürüne sahip olabileceklerini, en uygun kültürün oluşturulması için mevcut kültür yapısının geliştirilmesi ve üstünde durulması gerektiğini ifade etmektedirler.

Mevcut modellerin zamanında kabul edildikleri ve çok değerli oldukları asla reddedilemez. Bununla beraber her bir modelin literatüre kattığı değer de ortadadır. Her bir model ilerleyen yıllar için bir basamak oluşturmakta ve alanda yapılan çalışmalar için değerli bir kaynak teşkil etmektedir. Mevcut modellerin sunmuş olduğu bilimsel

katkı halen değerini korumaktadır ve bu modellerin geçerliliğini yitirdiğini söylemek mümkün değildir. Ancak, günümüzde değişimin hız kazanması yeni koşulların ortaya çıkması ve mevcut dinamik yapı örgüt kültürüne yönelik yeni yaklaşımların geliştirilmesi gerektiği sonucunu ortaya koymaktadır. Bu model geliştirme çalışmalarının da çok boyutlu, multidisipliner ve dinamik bakış açılarıyla incelenmesi gerektiğini söylemek mümkündür. Çünkü, örgütün bulunduğu çevrede meydana gelen teknolojik, yapısal, yasal ve fiziksel değişiklikler örgüt kültürünün yapısında da değişikliklere neden olacaktır. Yeni modellerin ortaya çıkması ise yaşanan değişim sonucunda mevcut modeller ile ilgili ortaya çıkabilecek sınırlamaların etkisini ortadan kaldırmaya yardımcı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Bolman, L. G., Deal, T. E. (2017), *Reframing Organizations: Artistry, Choice, And Leadership*, John Wiley & Sons..
- Cacciattolo, K. (2014), "Understanding Organisational Cultures", *European Scientific Journal*, 2(1), 1-7.
- Cameron, K. S. ve Quinn, R. E. (2006), *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, The Jossey-Bass Business & Management Series.
- Cartwright, S. ve Cooper, C. L. (1993), "The Role of Culture Compatibility in Successful Organizational Marriage", *Academy of Management Perspectives*, 7(2), 57-70.
- Cohen, A. (2006), "The Relationship Between Multiple Commitments and Organizational Citizenship Behavior in Arab and Jewish Culture", *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 105-118.
- Daft, R. L. (2004), "Theory Z: Opening the Corporate Door for Participative Management", *Academy of Management Perspectives*, 18(4), 117-121.
- Denison, D. R., Haaland, S., Goelzer, P. (2004), "Corporate Culture and Organizational Effectiveness: is Asia Different From the Rest of the World?", *Organizational Dynamics*, 33(1), 98-109.
- Denison, D. R. Hooijberg, R. Lane, N. Lief, C. (2012), *Leading Culture Change In Global Organizations: Aligning Culture and Strategy*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Denison, D. R., Mishra, A. K. (1995), "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness", *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- Deshpande, R., Parasuraman, A. (1986), "Linking Corporate Culture to Strategic Planning", *Business Horizons*, 29(3), 28-37.
- Do Carmo Silva, M., Gomes, C. F. S. (2015), "Practices in Project Management According to Charles Handy's Organizational Culture Typologies", *Procedia Computer Science*, 55, 678-687.
- Eren, E. (2012), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (13. Baskı), Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ.
- Foster, J. M. (1998), *The Communitarian Organization: Preserving Cultural Integrity In The Transnational Economy*, Garland Publishing, New York.
- Franks, T. (1989), "Bureaucracy, Organization Culture and Development", *Public Administration and Development*, 9(4), 357-368.
- Goffee, R., Jones, G. (1996), "What Holds the Modern Company Together?", *Harvard Business Review*, 74(6), 133-148.
- Görmen, M. (2018), "Örgüt Kültürü ile Risk Kültürü Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(14), 121-135.
- Griffin, R. W. ve Moorhead, G. (2013), *Organizational Behavior: Managing People And Organizations* (11. Baskı), South-Western, Cengage Learning.

- Harrison, R. (1972), "Organization's Character", *Harvard Business Review*, 119-128.
- Hatch, M. J. (1993), "The Dynamics of Organizational Culture", *Academy of Management Review*, 18(4), 657-693.
- Hawkins, P. (1997), "Book Review: Organizational Culture: Sailing Between Evangelism and Complexity", *Human Relations*, 50(4), 417-440.
- Hofstede, G. (1980), "Motivation, Leadership, And Organization: Do American Theories Apply Abroad?", *Organizational Dynamics*, 9(1), 42-63.
- Hofstede, G. (1983), "The Cultural Relativity of Organizational Practices And Theories", *Journal of International Business Studies*, 14(2), 75-89.
- Hofstede, G. (1989), "Organising for Cultural Diversity". *European Management Journal*, 7(4), 390-397.
- Hofstede, G. (2011), "Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context", *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1-26.
- Hofstede, G. ve Minkov, M. (2010), "Long- Versus Short-Term Orientation: New Perspectives", *Asia Pacific Business Review*, 16(4), 493-504.
- Kavi, E. (2007), "Bankacılık ve Özel Finans Kurumlarında Çalışanların Çift S Modeli Çerçevesindeki Örgüt Kültürü Algılamalarının Motivasyon Düzeyleri ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 170-193.
- Kaymaz, K. (2018), "Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Diana C. Pheysey'in Örgüt Kültürü Sınıflandırması Ekseninde Bir Araştırma", *Business & Management Studies: An International Journal*, 6(4), 1053-1070.
- Kilmann, R. H. (2004), *Beyond The Quick Fix: Managing Five Track To Organizational Success*, Beard Books, Washington.
- Kono, T. (1990), "Corporate Culture and Long-Range Planning", *Long Range Planning*, 23(4), 9-19.
- Kwan, P., Walker, A. (2004), "Validating the Competing Values Model as a Representation of Organizational Culture Through Inter-Institutional Comparisons", *Organizational Analysis*, 12(1), 21-37.
- Maximini, D. (2015), *The Scrum Culture: Introducing Agile Methods In Organizations*, Springer Publishing Company.
- Mete, E. S. (2017), "The Path Extended From Organizational Culture To Innovative Work Behavior: A Research On A Defense Company", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(1), 403-428.
- Meyer, A. D., Tsui, A. S., Hinings, C. R. (1993), "Configurational Approaches to Organizational Analysis", *Academy of Management Journal*, 36(6), 1175-1195.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., Coleman Jr, H. J. (1978), "Organizational Strategy, Structure, And Process". *Academy Of Management Review*, 3(3), 546-562.
- Near, J. P. (1983), "Corporate cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life by Terrence E. Deal and Allan A. Kennedy", *Business Horizons*, 26(2), 79-81.
- Öz, M., Kaya, F., Çiftçi, İ. (2015), "Evaluating the Organizational Culture Types of The 5-Star Hotel's in İstanbul in Terms of the Cameron & Quinn Competing Values Model", *Journal of Yaşar University*, 10(40), 6684-6691.
- Pheysey, D. C. (2003), *Organizational Cultures: Types and Transformations*, Routledge.

- Quinn, R. E., Hildebrandt, H. W., Rogers, P. S., Thompson, M. P. (1991), "A Competing Values Framework For Analyzing Presentational Communication In Management Contexts", *The Journal of Business Communication*, 28(3), 213-232.
- Quinn, R. E., Rohrbaugh, J. (1983), "A Spatial Model Of Effectiveness Criteria: Towards A Competing Values Approach To Organizational Analysis", *Management Science*, 29(3), 363-377.
- Schein, E. H. (2009), *The Corporate Culture Survival Guide*, Jossey-Bass. San Francisco.
- Schneider, W. E. (1995), "Productivity Improvement Through Cultural Focus", *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 47(1), 3-27.
- Schneider, W. E. (2000), "Why Good Management Ideas Fail: The Neglected Power of Organizational Culture", *Strategy & Leadership*, 28(1), 24-29.
- Şekerli, E. B. ve Gerede, E. (2011), "Kültürün EKY'ye Etkileri ve Türk Pilotların Hofstede Kültür Boyutları Açısından Durumları", *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(1), 17-38.
- Vural, Z. B. A. (2018), *Kurum Kültürü, İletişim Yayınları*.
- Wallach, E. J. (1983), "Individuals and Organizations: The Cultural Match", *Training and Development Journal*, 37(2), 29-36.
- Wilcock, K., (2004), *Hunting And Gathering in the Corporate Tribe: Archetypes of the Corporate Culture*, Algora Publishing, New York.