

**İŞLETMELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRLERİNİN
KARŞILAŞTIRILMALI İNCELENMESİ
SAMET ÇETİN
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
DANIŞMAN: DOÇ. DR. SEDA YILDIRIM
2019**

**T.C.
TEKİRDAĞ NAMIK KEMAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İŞLETMELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRLERİNİN
KARŞILAŞTIRILMALI İNCELENMESİ**

SAMET ÇETİN

İŞLETME ANABİLİM DALI

DANIŞMAN: DOÇ. DR. SEDA YILDIRIM

TEKİRDAĞ – 2019

Her hakkı saklıdır.

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Hazırladığım Yüksek Lisans Tezinin çalışmasının bütün aşamalarında bilimsel etiğe ve akademik kurallara riayet ettiğimi, çalışmada doğrudan veya dolaylı olarak kullandığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, yazımda enstitü yazım kılavuzuna uygun davranıldığımı taahhüt ederim.

10.05.2019

Samet ÇETİN

T.C.
TEKİRDAĞ NAMIK KEMAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

SAMET ÇETİN tarafından hazırlanan İŞLETMELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRLERİNİN KARŞILAŞTIRILMALI İNCELENMESİ konulu YÜKSEK LİSANS Tezinin Sınavı, Namık Kemal Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Öğretim Yönetmeliği uyarınca 10.05.2019 CUMA günü saat’da yapılmış olup, tezin OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞU ile karar verilmiştir.

Üye:		Kanaat:	İmza:
Üye:		Kanaat:	İmza:
Üye:		Kanaat:	İmza:

Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu adına

10.05.2019

Prof. Dr. Rasim YILMAZ

Enstitü Müdürü

ÖZET

Kurum, Enstitü : Namık Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
ABD : İşletme Anabilim Dalı
Tez Başlığı : İşletmelerde Örgüt Kültürlerinin Karşılaştırılmalı İncelenmesi
Tez Yazarı : Samet ÇETİN
Tez Danışmanı : Doç. Dr. Seda YILDIRIM
Tez Türü, Yılı : Yüksek Lisans Tezi, 2019
Sayfa Sayısı : 65

Örgüt kültürü kavramı işletmelerin ve kurumların üzerinde durdukları önemli bir araştırma konusu olarak düşünülmektedir. Örgüt kültürü üzerine yapılan çalışmalara göre; örgüt kültürünün çok çeşitli işletme çıktı ve olgusunu etkilediği görülmüştür. Bu noktada örgüt kültürü tipi ya da türü bir işletmenin çalışan bağlılığı, çalışan tatmini, yönetim şekli, liderlik tarzı, örgütsel sessizlik durumu gibi önemli kurumsal unsurlarını doğrudan etkileyecektir. Bu çalışmanın amacı işletmelerde farklı örgüt kültürü tip ve modellerinin incelenmesi ve karşılaştırılmasıdır. Çalışmada çeşitli örgüt kültürü modelleri ile yapılmış çalışmalar incelenerek, farklı örgüt kültürü tiplerinin nasıl sonuçlar ortaya çıkardığı tartışılacaktır. Çalışmada çeşitli literatür kaynakları incelenerek, farklı örgüt tiplerine yönelik bazı önemli çıkarımlara ulaşılması hedeflenmektedir. Bu bağlamda çalışmanın literatüre teorik bir bakış açısı sunarak faydalı olacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Örgüt Kültürü Modelleri, Kültür

ABSTRACT

Institution, Institute : Namık Kemal University, Institute of Social Sciences,
Department : Department of Business
Title : Comparative Analysis of Organizational Cultures in Business
Author : Samet ÇETİN
Adviser : Assoc. Prof. Seda YILDIRIM
Type of Thesis, Year : MA Thesis, 2019
Total Number of Pages : 65

The concept of organizational culture is thought to be an important research topic that enterprises and institutions emphasize. According to the studies on organizational culture; It has been seen that organizational culture affects a wide range of business output and phenomenon. At this point, organizational culture type or type will directly affect the important corporate elements of a business such as employee commitment, employee satisfaction, management style, leadership style, organizational silence status. The purpose of this study is to examine and compare different organizational culture types and models in enterprises. In this study, the studies on various organizational culture models will be examined and the results of the different types of organizational culture will be discussed. In this study, it is aimed to reach some important inferences about different types of organizations by examining various literature sources. In this context, the study is thought to be useful by presenting a theoretical perspective to the literature.

Key Words: Organizational Culture, Types of Organizational Culture, Culture

ÖNSÖZ

Bu çalışmayı hazırlarken benden desteklerini esirgemeyen Danışmanım SN. Doç. DR. Seda YILDIRIM'a , yaşamım boyunca her zaman ve her yerde bana destek olan annem ile babama, hayatımın her anında olduğu gibi tez çalışmamda da bana yardımcı olan değerli eşim Nurdan ÇETİN'e sonsuz teşekkür ederim.

Tekirdağ, 2019

SAMET ÇETİN

İÇİNDEKİLER

Sayfa

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ.....	i
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	viii
TABLolar DİZİNİ	ix
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	2
1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İÇİN GENEL ÇERÇEVE.....	2
1.1. Kültür Kavramı	2
1.2. Örgüt Kültürü	3
1.3. Örgüt Kültürünün Özellikleri.....	5
1.4. Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri.....	6
1.4.1. Temel Varsayımlar.....	7
1.4.2. Temel Değerler.....	8
1.4.3. Normlar	10
1.4.4. Dil.....	10
1.4.5. Semboller	10
1.4.6. Törenler ve Ritüeller	11
1.4.7. Metaforlar.....	12
1.4.8. Hikaye, Mit ve Efsaneler.....	13
1.5. Örgüt Kültürü İle İlgili Temel Yaklaşımlar	14
İKİNCİ BÖLÜM.....	16
2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ ÜZERİNE BİR İNCELEME	16
2.1. Wallach'ın Örgüt Türleri.....	17
2.2. Deal ve Kennedy Örgüt Kültürü	17
2.3. Quinn ve Cameron Örgüt Kültürü.....	21
2.4. Harrison ve Handy Örgüt Kültürü.....	25
2.5. Ouchi Örgüt Kültürü	27

2.6.	Schneider Örgüt Kültürü	29
2.7.	Hofstede Örgüt Kültürü.....	31
2.8.	Denison Örgüt Kültürü.....	35
2.9.	Peters ve Waterman Modeli	36
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM		37
3.	ÇALIŞMA METODOLOJİSİ.....	37
3.1.	Çalışmanın Amacı	37
3.2.	Çalışmanın Yararı	37
3.3.	Çalışmada İzlenen Yöntem	37
3.4.	Çalışmanın Kısıtı.....	38
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....		39
4.	ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞLETMELERE ETKİSİNİN İNCELENMESİ.....	39
4.1.	Örgüt Kültürü Üzerine Yapılan Bazı Çalışmalardan Örnekler	39
SONUÇ		51
KAYNAKÇA		54

ŞEKİLLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.1: Örgüt Kültürü ve İlişkiler	4
Şekil 1.2: Örgüt Kültürü Öğeleri.....	7
Şekil 1.3: Semboller ve İşlevleri	11
Şekil 1.4: Metafor ve Örgüt Kültürü	13
Şekil 1.5: Hikayelerin Önemi.....	14
Şekil 2.1: Deal ve Kennedy Modeli	20
Şekil 2.2: Quinn ve Cameron Modeli	24

TABLolar DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1.1: Varsayım Türleri.....	9
Tablo 1.2: Nelson ve Campbell (1997) Tören Çeşitleri.....	12
Tablo 1.3: Sembolik ve İşlevci Yaklaşım	14
Tablo 2.1: Örgüt Kültürü Modelleri.....	16
Tablo 2.2: Wallach Örgüt Kültürü Türleri	17
Tablo 2.3: Harrison ve Handy Örgüt Kültürü	25
Tablo 2.4: Z Teorisi Gerekleri	29
Tablo 2.5: Hofstede Örgüt Kültürü Boyutları	32
Tablo 4.1: Farklı Örgüt Kültürü Tipleri için Karşılaştırma.....	46

GİRİŞ

İşletmelerde örgüt kültürü, birçok işletme çıktısını doğrudan etkileyebilen önemli bir değişken olarak düşünülmektedir. Yerli ve yabancı kaynaklar ve çalışmalar, sundukları istatistiki veriler örgüt kültürünün etkilerini göstermiştir. Farklı örgüt kültürü modellerinin etkileri de farklı sonuçlar doğurabilmektedir. Bu çalışma ile farklı tip örgüt kültürünün önemli bazı işletme çıktılarına etkileri incelenerek özet bir resim sunmak amaçlanmıştır. Çalışma nitel bir araştırma özelliği taşımakta olup, literatür taraması modeli ile tamamlanmıştır. Çalışmada Türk literatüründe yapılmış çalışmalar incelenerek sonuç ve yargılara ulaşılmıştır. Çalışmanın en önemli kısıtı teorik bir çerçevede çalışmanın tamamlanması ve sadece Türk literatürü yardımıyla sonuçlara ulaşılmasıdır. Yabancı literatür incelendiğinde farklı çıkarımlar olabilir.

Çalışma toplamda 4 bölümde tamamlanmıştır. Çalışmanın birinci bölümünde örgüt kültürü ile ilgili genel çerçeve verilmiştir. Bu kısımda kültür, örgüt kültürü, özellikleri, önemli öğeler ve unsurlar hakkındaki temel bilgiler verilmiştir. İkinci bölümde en çok kullanılan örgüt kültürü model/typleri üzerine bir inceleme yapılmıştır. Bu kısımda sırasıyla; Wallach Modeli, Deal ve Kennedy Modeli, Quinn ve Cameron Modeli, Harrison ve Handy Modeli, Ouchi Modeli, Schneider Modeli, Hostede Modeli, Denison Örgüt Kültürü, Peters ve Waterman Modeli incelenmiştir. Üçüncü bölümde çalışmada izlenen metodolojik yol hakkında bilgiler verilmiştir. Son bölümde ise, Türk literatüründe örgüt kültürünün diğer önemli işletme ve kurumsal unsurlar ile ilişkisini ve aralarındaki etkileri araştıran çalışma sonuçları incelenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İÇİN GENEL ÇERÇEVE

1.1. Kültür Kavramı

Kültür kavramı hemen hemen bütün sosyal bilimlerde yer alan dinamik bir kavramdır. Çünkü insan ve toplum hayatı açısından kültür vazgeçilmez bir unsurdur (Köse vd.,2001, s.221). Kültür kavramı, sözlük anlamına göre; “tarihsel ve toplumsal süreçte ortaya çıkan her türlü maddi ve manevi unsur” olarak tanımlanabilir. Diğer yandan Latince’de “cultura” fiilinden türemiş ve “yetiştirmek” anlamına gelebilen bir kelimedir. Voltaire tarafından ilk defa kültür kelimesinin Almanca’ya geçtiği söylenmektedir (Güvenç,1974, s.96). Bir toplum içerisindeki öğrenilmiş davranışların bütünü, paylaşılan ortak değerler de kültürü oluşturmaktadır (Türk,2007, s.1). Kültür kavramına farklı bakış açılarına göre yaklaşmak mümkün olabilmektedir. Bu noktada kültür için çok çeşitli tanımlamalar da yapılabilmektedir (Doğan, 2013, s.2). TDK’nın tanımına göre; kültür maddi ve manevi olarak yaratılmış bir değerler bütünüdür. Koçel (2003, s.30)’e göre kültür öğrenilen ve paylaşılan değerler ve davranışlar olarak düşünülmektedir. Aynı şekilde Weber’de kültüre bu yönüyle yaklaşmış ve insanların sergiledikleri düzenli davranışları bilgi ve inançları kültür içerisinde toplamıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz,1998, s.19).

Kültür esasen insanların var oluşları itibariyle doğada bir değişim yapmaları sonucu ortaya çıkardıkları bir ürün olarak düşünülebilir. Kültür insanoğlunun bir parçası olduğu için sosyolojik bir kavramdır ve bir yaşama stilini gösterir (Doğan, 2013, s.2). Kültür açısından en önemli şey öğrenilme sonucu aktarılabilme özelliğinde olmasıdır. Böylece insandan insana, toplumdaki topluma geçebilmektedir (Vural,1998, s.38). Kültür kavramına hem farklı tanımlamaların getirilmesi hem de farklı yaklaşımlarla açıklanması şu özelliklerden kaynaklanmaktadır (Güvenç,1979, s.95).

- Bir toplumun birikimli medeniyetini temsil eder,
- Toplumu belirli olarak diğerlerinden ayırır,

- Sosyal süreçleri içerir,
- İnsan ve toplum teorilerini içerir.

Dereli (2010, s.8)'nin belirttiği gibi kültür sosyolojik bir kavramdır ve soyut bir kavramdır. Şu özellikleri ile öne çıkar;

- Öğrenilen ve öğretilen bir olgu,
- Tarihi ve sürekli bir olgu,
- Toplumsal bir kavram,
- Bir sisteme sahip,
- Değişebilir,
- Bütünsel yapıda,
- Sosyalleştirici.

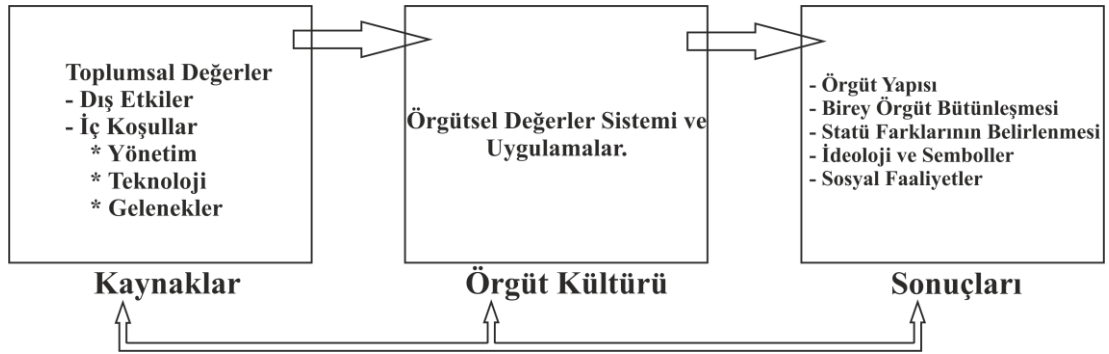
1.2. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü iki önemli olguda incelenir. Örgüt ve kültür bileşimi sonucu örgüt kültürü kavramı ele alınmaktadır. Esasen, kültür çok eski bir kavramdır; örgüt kültürü ise daha çok yakın zamanda incelenmeye başlamış bir kavramdır (Yağmurlu,1997, s.718). Örgüt kültürü kavramı içerisindeki kültür bir değişkendir ve yönetimin yarattığı bir unsurdur. Kültür, kişilere ortak bazı değerler verdiği için örgüt ve kültür birbiri ile özdeşleşir. Örgüt üyeleri kültür unsurları ile bütünleşir ve yeni gelenlere bu kültür unsurları aktararak yayılır (Doğan,1994, s.59). İnsanların bireysel ya da toplumsal yaşam tarzları olduğu gibi örgütlerin de kendilerine has bir yaşam tarzları ve dolayısıyla bir kültürleri olur. Andrew Pettigrew'in tanımına göre; bir grup içerisinde paylaşılan ortak sembol, inanç ve değerler bütünü bir örgüt kültürü olabilir (Pettigrew, 1979, s. 574). Bir örgütün içerisindeki insanların davranışlarını şekillendiren ve belirleyen temel norm, davranış, değer ve inançlar sistemi örgüt kültürüdür (Dinçer, 1992, s.271). Daft (2008, s.85)'a göre, örgüt kültürü örgüt üyeleri arasında paylaşılan değerler, norm, inanç ve davranışlardır. Çünkü kültür insanlara ne yapacaklarını gösteren temel bir rehber görevi üstlenir.

Özellikle örgüt kültürü; örgütteki kişilerin davranışlarını genel olarak şekillendirir (Güçlü,2001, s.148). Bir örgütü diğerlerinden farklılaştıran temel değerler ve inançlar sisteminin hepsi örgüt kültürü olarak düşünülebilir (Gagligardi, 1986, s. 119).

Özetle örgüt kültürü, bir örgütte hakim olan genel ve bütünleştirici bir kültür tipini göstererek, kişilerin davranışlarını şekillendiren, etkileşim sonucunda aktarılabilen bir değerler bütünü olarak düşünülebilir (Bozkurt,1996, s.90). Örgüt kültürü, kişiler arasında paylaşılarak aktarılan bir olgudur. Dolayısıyla yazılı bir emir listesi olarak düşünülmemelidir (Eren,2000, s.391).

Şekil 1.1: Örgüt Kültürü ve İlişkiler



Kaynak: oys.hku.edu.tr/Dersicerikleri/eisl506/pdf/6.pdf

Örgüt kültürü, kültür gibi düşünülmelidir ve dinamik bir olgu olduğu unutulmamalıdır. Bu noktada örgütler çevreleri ile etkileşim içerisinde olduklarında kültürleri değişebilmektedir. Örgüt kültürünün ortaya çıkmasında etkili faktörler iç ve dış çevreden gelebilmektedir. Örneğin; iç faktörler arasında “kurucular, faaliyet alanı, yönetim, alt kültür yapısı” dış faktörler arasında “toplum, genel kültür, devlet, hukuki yapı, tüketiciler” şeklinde bir sıralama yapılabilir (Bakan vd.,2004, s.28).

Örgüt içerisinde çalışanların bireysel amaçları ile örgütsel amaçların bütünleşmesi önemlidir. Bu durum ancak güçlü bir örgüt kültürü sayesinde gerçekleşebilir. Örgüt kültürü ile kişiler örgüt içerisinde aynı değer ve inançlar sistemine geçerler ve kişiler arası farklılıklar örgütte arka plana itilebilir. Bir bütün halinde çalışanlar kendilerini örgütle bir tutarlar (Özdevecioğlu, 1995, s.122).

1.3. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürü, kurum içinde çalışan kişilerin belirli bir tutum, inanç ve değerler sistemi etrafında toplanmasıdır (Töker, 2018, s. 12). Örgüt kültürü, bir örgütü diğerlerinden ayırır ve farklılaştırır. Kültür kavramının sahip olduğu özellikler örgüt kültüründe de göze çarpmaktadır. Buna göre örgüt kültürü için şu özelliklerden bahsedilebilir;

Thompson ve Luthans (1990, s. 329)'a göre;

- Kültür, davranışsal değişkenleri içeren bir kavramdır,
- Öğrenilebilir,
- Etkileşimli süreçler vardır,
- Örgüt içi destekleyici araçlar gücü artırır,
- Örgüt kültürü zor değişir.

Tevrüz (1996)'a göre (Aktaran, s. Bakan vd.,2004, s.33);

- İşletme kültürü kendini oluşturan parçalarla bütüncül bir özellik taşır.
- Kültür, işletmedeki insanlar arasındaki uzun süreli etkileşim ve sosyalleşme süreci sonunda o güne kadar oluşmuş birikimleri içeren tarihi bir perspektifi yansıtır.
- Kültür, işletmenin yapısal özelliklerini yansıtan kavramlarla değil, antropolojik kavramlarla açıklanabilir.
- Kültürün değiştirilmesi çok zor ve uzun vadeli olduğunda, kültürün bütünü yerine onu oluşturan değişkenlerin değişimine gidilir.
- Kültür, örgüt içindeki insan davranışlarının ifadesel boyutuyla ilgili sembolik birikimleri içerir.
- Kültürel öğelerin oluşumunda, insanlar arası duygusal ilişki önemli rol oynadığından, kültür değişkenleri duygu yüklüdür.
- Kültürün çekirdeğini, işletmede çalışanların zihinlerinde yarattıkları dış dünya ile ilgili deneyimlerine düzen ve anlamlılık getiren, doğruluğu sorgulamadan kabul edilen bilinç dışı düzeydeki varsayımları oluşturur.

(Eren, 1998, s. 88-89)'e göre;

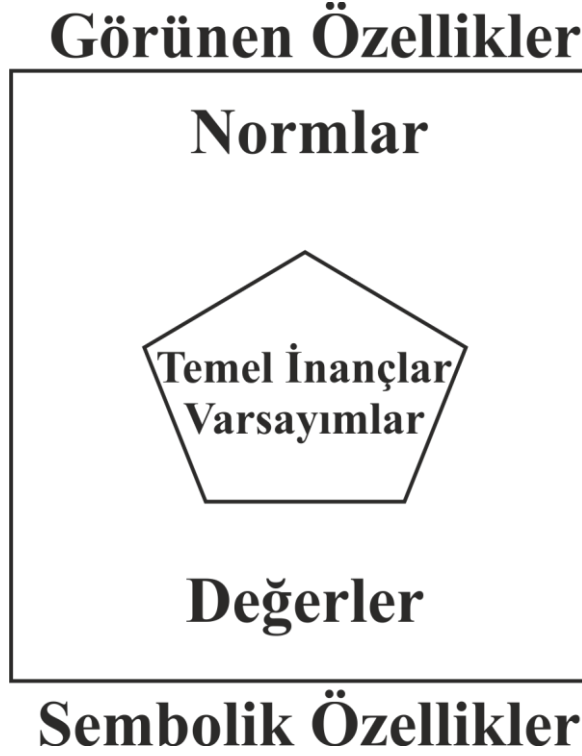
- Örgüt kültürü öğrenilmiş ya da sonradan kazanılmış bir olgudur.
- Örgüt kültürü örgüt üyeleri arasında kabul edilir ve paylaşılır olmalıdır.
- Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde olmayıp, örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve beklentilerinde, inanç ve değerler olarak yer alır.
- Örgüt kültürü düzenli bir şekilde tekrarlanan, ya da ortaya çıkan davranışsal kalıplar şeklindedir.

1.4. Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri

Güçlü ve etkin bir örgüt kültürü oluşturmada şu unsurlar önemlidir (Okay, 2000, s. 236);

- Örgüt kültürü, örgütte öncelikleri gösterir.
- Çalışan davranışlarına yön verir.
- Örgütün amaçlarına rehberlik eder.
- Çalışanlara aidiyet hissini verir.
- Örgütsel kimliği yapılandırır.
- Değerlerin bütünlüğünü ortaya çıkarır.
- Örgütsel bağlılığı arttırır.
- Örgüt içi tüm faaliyetlere rehberlik eder.
- Davranış kalıplarını belirler.

Şekil 1.2: Örgüt Kültürü Öğeleri



Kaynak: Bozkurt, Ö.Ç. (t.y.). Örgüt Kültürü.

Yukarıda sayılan önemli örgüt kültürü unsurlarına sahip olabilmek için de örgüt kültüründe aranan bazı temel öğeler vardır. Bu öğeler şu şekilde açıklanabilir;

1.4.1. Temel Varsayımlar

Örgütlerde işlerin ve faaliyetlerin yerine getirilmesinde rehberlik görevi üstlenen örgüt kültürü, içerisinde doğal olarak yer alan “yapılan işlerdeki takım çalışmasını, sorun çözme yolları ve içsel bütünleşme” gibi unsurların öne çıktığı temel varsayımlar yer almaktadır (Yücel ve Koçak, 2014, s.46). Varsayımlar, örgüt kültürü için en temel ve birincil unsurdur. Diğer öğeler, varsayımları temel almaktadır. Örgüt içindeki kişiler temel varsayımları koşulsuz doğru olarak kabul ederler. Ayrıca kültürel yapının en zor değişkenini oluşturur (Sabuncuoğlu, 2004, s.35).

Varsayımlar tartışmaya kapalıdır (Perçin, 2008, s.103). (Bakan vd. 2004) varsayımları bazı türlere ayırmış ve açıklamıştır. Tablo 1.1’de bu türler özetlenmiştir.

1.4.2. Temel Değerler

Değerler, kültürün daha çok gözle görülmeyen bölümünü oluşturan öznel unsurları içerir. Örgütlerde temel değerlerle birlikte diğer öğelerin de açıklandığı söylenbilir. Değerler, rgtsel amaçları ve idealleri yansıtarak, örgüte kimlik katan önemli unsurlardır (şişman, 2002, s. 93-94). Esasen rgt kültürü de örgütte paylaşılan ortak değerleri ifade ettiği için örgütlerin kimliklerini belirleyen önemli bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Güçlü, 2003, s. 151). Değerler, rgtsel başarıyı tanımlar ve standartları ortaya koyar. Davranışı anlamada önemli bir unsur olan değerler, kişilerin neyin önemli olduğunu, neyi tercih ettiklerini gösterir (Bakan vd., 2004, s. 39).

Tablo 1.1: Varsayım Türleri

İnsan Çevre İlişkisine Göre	Örgütsel açıdan çevre, örgütün içinde yer aldığı faaliyetlerini sürdürürken karşılıklı etkileşim içinde olduğu siyasal, ekonomik, teknolojik, sosyal ve kültürel çevreyi içine alır.
Gerçeğin Doğasına Göre	Fiziksel gerçek; nesnel, deneysel veya bilimsel olarak nitelendirilebilen gerçektir. Bireysel gerçek; insanların kendine özgü olan gerçek ya da doğrularıdır. Sosyal gerçek; bir grup üyelerinin çeşitli sosyal konularda kabul ettikleri gerçektir.
İnsan Doğasına Göre	İnsanın anlamı nedir? İdeal insan hangi özellikleri taşımalıdır? İnsan mükemmel olabilir mi? gibi soruları yanıtlar ve onların insan doğası konusunda kabul ettikleri temel kültürel sayıtlarını yansıtabilir.
İnsan Eylemlerinin Doğasına Göre	İnsan eylemlerinin doğası kapsamında örgütsel yönden ele alınabilecek önemli bir nokta, iş ve oyunun nasıl görüldüğü; yapılan işin insanın aile yaşantısı ve bireysel ilgileriyle olan ilişkilerdir.
İnsan İlişkilerinin Doğasına Göre	Varsayımlar ya yetki, güç ve hiyerarşiye dayalı yönetimlerin kullanılmasıyla; ya da etki, sevgi, saygı, dostluk ve iyi ilişkilerle işlerin yapılmasını, sorunların bu yolla çözülmesini temel yöntemler olarak görebilir.

Kaynak: Bakan vd., 2004, s.45-49

Varsayımlar, örgüt kimliğini oluşturan önemli bir parça olarak düşünülebilir. Bunlar örgüt çalışanlarına dışarıdan bir ayna tutmaktadır (Özgözü, 2016, s. 584).

1.4.3. Normlar

Norm, örgütsel kültür içerisindeki kuralları temsil eder. Her örgüt kültüründe belirli davranış kuralları bulunur. Bu davranış kuralları kişilerin neyi yanlış neyi doğru olarak yapacaklarını gösterir. Normlar yaptırımı olan bir kurallar bütünüdür (Özkalp, 2004, s. 63). Doğru ya da yanlış ayrımını gösteren yine norm olgusudur. Örgüt kültüründe uyulması gereken kuralları belirler. Normlar değerler sistemine bağlıdır ve her örgütte bireylere yol gösterici olarak çalışırlar. Normlar her zaman açık olmayabilir. Hatta bazı örgüt kültürlerinde yazılı bile olmayabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz,1998, s. 36-37).

1.4.4. Dil

Dil, insan hayatında iletişimin bir unsuru olduğu için çok önemlidir. Sosyal bir varlık olan insan için iletişim ne kadar önemliyse, örgüt kültüründe dil de o kadar önemlidir. Doğal olarak, örgüt içerisindeki insan davranışlarını dil etkileyecektir (Erdoğan, 1997, s.145). Ayrıca her örgütte çalışanlar için belirli bir dil olduğunda, çalışanlar bu dili paylaşarak önemli bir kültür paylaşımı içerisine de gireceklerdir. Böylece kültür yapısı da korunacaktır. Dil unsuru içerisinde “*argo ifadeler, deyimler, şakalar, mecazlar, metaforlar, sloganlar, sözel semboller*” olabilir (Güçlü, 2003, s. 154). Dil yardımıyla çalışanlar iş toplantılarında veya ikili konuşmalarında süreci daha etkin yönetecektir (Yücel ve Koçak, 2014, s.48). Örgütler belirli bir zaman aralığından sonra kendilerine has bir dil geliştirebilirler. Örgüt dilinin kendine has olması, o örgütü diğerlerinden farklı kılacaktır. Örgüt üyeleri aynı dil etrafında toplanarak sosyalleşeceklerdir (Şişman,2002, s.97). Ayrıca dil, kültürel farklılıklar için de önemli bir destek aracıdır. Ortak norm ve değerlerin yanında dil de kültür için vazgeçilmez bir öğedir (Özkalp, 2004, s. 119).

1.4.5. Semboller

Semboller, örgüt kültüründe belirli anlamlara sahip kelimeler, resimler, şekil ve nesne gibi unsurlardır. Her kültürel sembol birbirinden farklıdır ve başka bir kültüre aktarılabılır. Sembollerin özel anlamları vardır. Örgüte her yeni katılan üye

sosyalleşme sırasında değer ve normları benimsemeye sembollerden faydalanır (Şişman, 2002, s.96).

Örgütün kültüründe semboller 4 ana faaliyete etki ederler. Bunlar;

Şekil 1.3: Semboller ve İşlevleri

**Örgütsel kültürün yansıması olarak etki ederler,
İçselleşmiş değer ve normları harekete geçirirler,
Örgütsel deneyimle ilgili bir iletişim çerçevesi oluştururlar,
Örgütsel sistemlerin göstergeleridirler.**

Kaynak: Yücel ve Koçak, 2014, s.47-48

Semboller, örgüt kültüründe duygu ve düşünce gibi unsurları kodlar ve iletişim aracı olarak kullanır. Sembolleşmiş bir nesne, örgüt yönetiminde önemli bir etkinlik aracı olur (Sabuncuoğlu, 2001, s.48).

1.4.6. Törenler ve Ritüeller

Törenler, örgüt üyelerinin mesajlarını kitlesine iletmesinde yardımcı olur. Önceden planlanmış, programlı ve düzenli aktivitelerdir (Akıncı,2001, s.166). Ritüeller ise törenlere göre genellikle tiyatrolaştırılmış şekildedir. Ritüellerin amacı örgüt üyeleri arasında kültürünü hakim kılmaktır. Törenler, örgüt kültürünün bir kutlama aracı olarak kullanılır ve örgüt içindeki kültürel değerleri pekiştirir. Örneğin; çalışanlara verilen ödüller ve ödül törenleri, emeklilik yemekleri ve törenleri gibi (Eren, 2001, s.181).

Nelson ve Campbell örgütlerde 6 çeşit tören olduğunu belirtmiştir (Güçlü, 2003, s.152).

Tablo 1.2: Nelson ve Campbell (1997) Tören Çeşitleri

Statü Töreni	Bireyin statüsündeki değişimi gösterir.
Teşvik Töreni	Bireyin başarısına destek verir.
Yenileme Töreni	Örgütteki değişime önem verir. Öğrenme ve başarıma konusunda cesaretlendirir.
Bütünleşme Töreni	Örgütteki farklı grupları birleştirmeyi ve daha büyük bir örgüt olma isteğini pekiştirir.
Çatışmayı Azaltıcı Tören	Örgütte doğal olarak ortaya çıkan çatışmaları ve anlaşmazlıkları gidermeyi amaçlamaktadır.
Derece İndirme	Bazı örgütler tarafından davranış, değer ve normlarını uygulamakta başarısız olan kişileri cezalandırmak için başvurulur.

Kaynak: Güçlü, 2003, s.152

1.4.7. Metaforlar

Örgüt kültüründe metaforlar, mecazi anlam taşıyan soyut öğelerdir. Metaforlar, üç nedene bağlı şekilde örgüt kültüründe işe yararlar. Birincisi; bir olayın örgüt üyelerince derinlemesine paylaşılması, ikincisi; insanların tam adlandıramadıkları şeyleri somutlaştırması, üçüncüsü; duygusal, duyuşsal ve algısal deneyim için bilgi sağlamalarıdır (Şatır,1998, s.46). Metaforlar, bilinmeyen bir olayı, bilinen bir olay ile ifade etmeyi amaçlar. Bilinmeyenleri bilinen araçlarla açıklamaya çalışır. Metaforik ifadeler, daha iyi algılamaya yardımcı olur (Danışman,2015, s.48).

Şekil 1.4: Metafor ve Örgüt Kültürü

Örgüt Teorisi Metaforları

Perspektif	Metafor	Örgüt İmajı	Yönetici
Klasik Dönem	Makine	Tanımlanmış hedeflere ulaşmak için yönetim tarafından tasarlanmış ve yapılandırılmış makine.	Mühendis
Modern Dönem	Organizma	Yaşamak için gerekli işlevleri yerine getiren canlı bir sistem.	Bağımlı Parça
Sembolik Yorumsamacı Dönem	Kültür	Değerler, gelenekler, adetler gibi insani paylaşım unsurlarıyla yaratılan ve sürdürülen anlamlar örüntüsü.	Mimar
Post - Modern Dönem	Kolaj	Kökenini geçmişten alan yeni bir perspektifi ortaya çıkarmak adına bilgi ve anlayış parçalarından yapılmış kolaj.	Sanatçı

Kaynak: Danışman, 2015, s.50

1.4.8. Hikaye, Mit ve Efsaneler

Örgüt kültürünün çalışanlara yayılmasında ve aktarılmasında sembolik özelliklere sahip hikaye ve mitler oldukça etkili araçlardır. Özellikle de temel değerlerin örgüte yeni katılanlara aktarılmasında kullanılan hikayeler yeni üye ya da çalışanların sosyalizasyonunda daha etkili olmaktadır (Akıncı, 2001, s.164). Hikaye ve efsaneler, örgüt kültürünün geçmişini ve tarihini de temsil eder. Hikayeler ile örgüte yeni katılanlar, örgütün geçmişini ve nasıl bir yol izlediğini öğrenebilir. (Güçlü, 2003, s. 153). Örgütsel hikayeler, geçmişteki gerçek olayları aktarırlar. Güçlü ve başarılı örgüt yapılarında çalışanlar temel değerleri hikayelerde anlatırlar. Bu hikayeler önemli bir kontrol ve sosyalleşme aracı niteliğindedir (Şişman,2002, s.98).

Şekil 1.5: Hikayelerin Önemi

<ul style="list-style-type: none">- Organizasyonun kuruluşu, geçmişi ya da başarıları ile ilgili olarak anlatılan gerçek veya yaratılan olaylardır.- Bunlar özellikle köklü geçmişe sahip kuruluşlarda etkilidir, bir nesilden diğerine aktarılır ve değerlerin pekişmesinde rol oynar.- Hikayeler ya da masalların organizasyon içinde kulaktan kulağa anlatılması yazılı kurallardan çok daha etkili olabilir.- Özellikler kurucular ya da başarılı yöneticilerin kişiliğine yönelik hikayeler üyeleri güdüleyici rol oynar.

Kaynak: Bozkurt, Örgüt Kültürü, (t.y.)

1.5. Örgüt Kültürü İle İlgili Temel Yaklaşımlar

Örgüt kültürünü açıklamada ve örgüt yapılarının analizlerinde farklı yaklaşımlar sergilenebilir (Şişman, 1995, s. 81). Örgüt kültürüne ilişkin yaklaşımlar için *rasyonalist*, *sembolik* ve *işlevci* olmak üzere 3 temel sınıflandırma yapılabilir (Doğan, 2013, s. 10).

Tablo 1.3: Sembolik ve İşlevci Yaklaşım

Rasyonalist Yaklaşım	Örgüt kültürünü, bir hedefin etkili olarak gerçekleştirilmesinde araç olarak görür. Bu kapsamda kültür, bir topluluğu bir araya getiren paylaşılan felsefeler, ideolojiler, değerler, tutumlar, inançlar, beklentiler, davranışlar ve normlar şeklinde tanımlanır.
İşlevci Yaklaşım	Klasik antropoloji ile örgütsel sistem teorisine dayanır. Sosyal sistemin varlığını nasıl sürdüreceği ve değişimlere nasıl adapte olacağı konuları üzerinde durur.
Sembolik Yaklaşım	Örgütleri sembolik davranışların nedenlerini açıklayan birer beşeri sistem olarak algılar. Sembolik yaklaşımda temel soru, üyeler için örgütün ne ifade ettiğidir. bu yaklaşıma göre kültür, paylaşılan sembol ve anlamlar sistemidir.

Kaynak: Doğan, 2013, s.10

- **Karşılaştırmalı Yönetim Yaklaşımı;** Örgüt içi veya örgüt dışı çevresel bir değişken ya da alt sistemi olarak örgüt kültürü kabul edilir ve incelenir (Şişman, 1994, s. 107).

- **Durumsallık Yaklaşımı;** Değişik durum ve koşullar altında başarılı olmanın yollarını “*değişik kavram, teknik ve davranışlarda*” arar. Durumsallık yaklaşımında örgüt bütün bir sistem olarak düşünülür (Izgar ve Gürsel, 2012, s. 28).
- **Örgütsel Özümseme Yaklaşımı;** Örgütsel özümseme, çalışanların üyesi oldukları örgüt veya işyerinin tüm değerlerini benimsediklerini ya da kendilerini artık örgütün bir parçası olarak hissettiklerini gösterir (Boyacı, 2017, s. 13).
- **Örgütsel Sembolizm Yaklaşımı;** Fiziksel semboller, örgütlerdeki fiziksel ve gözle görülebilen unsurları içerir. Binalar, her türlü obje ve nesnelere, fiziksel yapısı olan bütün unsurlar sayılabilir. Sayılan her türlü fiziksel nesnenin içerdiği anlam burada önemlidir (Arı, 2014, s. 7).
- **Yapısal / Psikodinamik Yaklaşım;** Bu bakış açısıyla örgüt kültürünün incelenmesindeki amaç, bilinçaltındakilerle insanın evrensel düşünce yapısı arasındaki ilişkileri belirlenmektedir (Eren, 2012).

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ ÜZERİNE BİR İNCELEME

Örgüt kültürü çalışmaları ve araştırmalarının, literatür incelendiğinde çok sayıda ve çeşitte olabildiği görülmektedir. Çünkü farklı örgüt tip ya da türlerine göre işletme çıktıları da değişebilmektedir. Örgüt kültürü tiplerinin belirlenmesi ile örgüt kültürü ve yapısı daha iyi anlaşılacaktır. Aşağıdaki tabloda çeşitli örgüt kültürü modelleri özetlenmiştir. Her biri birbirinden farklı şekillerde örgüt kültürü yapısını ortaya koymaktadır.

Tablo 2.1: Örgüt Kültürü Modelleri

Örgüt Kültürü Modeli	Sınıflandırması
Deal ve Kennedy Modeli	* Sert Erkek, Maço Kültürü * Çok Çalış / Sert Oyna Kültürü * Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü * Süreç Kültürü
Quinn ve Cameron Modeli	* Klan Kültürü * Hiyerarşi Kültürü * Pazar Kültürü * Adhokrasi Kültürü
Harrison ve Handy Modeli	* Güç Kültürü * Rol Kültürü * Görev Kültürü * Kişi Kültürü
Ouchi Modeli	* Tip A (Amerikan Tarzı) * Tip J (Japon Tarzı) * Tip Z (Amerikan Tarzına Uyarlanmış)
Wallach Modeli	* Bürokratik Kültür * Yeenilikçi Kültür * Destekleyici / Teşvik Edici Kültür
Schneider Modeli	* Kontrol Kültürü * İşbirliği Kültürü * Yeterlilik Kültürü * Gelişme Kültürü
Byars Modeli	* Sistemik Kültür * Müteşebbis Kültür * Etkileşim Kültür * Bütünleşik Kültür

Kaynak: Yücel ve Koçak, 2014, s.49

Bu bölümde güncel örgüt kültürü modelleri özetlenecektir.

2.1. Wallach'ın Örgüt Türleri

Wallach (1983)'a göre örgüt kültürü tipleri Tablo 2.2'deki gibi açıklanabilir;

Tablo 2.2: Wallach Örgüt Kültürü Türleri

Yenilikçi Kültür	Gelişmeye, risk almaya, yeni fikirlere açık olmaya, yeni rekabet koşullarına uyum sağlamaya ve büyümeye önem veren değerler bütününden oluşan kültür tipidir.
Bürokratik Kültür	Güç, kontrol, sorumluluk, otorite açıkça tanımlanmaktadır. Sistemli bir yapı ve formalite etrafında konumlandırılmaktadır.
Destekleyici Kültür	Geniş bir aile ile uyumlu ilişkiler ve insani değerleri odak noktasına almaktadır. Destekleyici kültürler, çalışanların birbirlerinden öğrenebilecekleri sıcak bir aile çevresine sahip olmaları, işbirlikçi ve ilişki yönelimli olmaları ile karakterize edilir.

Kaynak: Gün ve Derin,2017, s.354

Wallach (1983) örgüt kültürü türlerinin bürokratik kültür, yenilikçi ve destekleyici kültür olduğunu belirtmektedir. Wallach (1983), memnuniyet ya da örgütsel bağlılık gibi sonuçlarla ya da iş tutumlarıyla ilişki arasındaki araştırma farklılıklarının sonuçlarını vurgulamıştır. Destekleyici ve inovasyon kültürünün iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu belirten Widyarini (2009) gibi önceki deneysel fenomenlerin bazılarını açıklar (Handoko vd.,2019, s.22).

2.2. Deal ve Kennedy Örgüt Kültürü

Terrence Deal ve Allan Kennedy 1982 klasik kitaplarında, "Kurumsal Kültürler, s. Kurumsal Yaşamın Ayinleri ve Ritüelleri" adlı örgüt kültürünün ilk modellerinden birini önerdi. Kitap yayınlandığında, çok sayıda destekçisi oldu, ancak kurumsal kültür fikrinin sadece bir geçiş olabileceğini düşünen birçok kişi vardı. Artık gelecek yüzyılda olduğumuza göre, kurum kültürü kavramı finansal kontrol ve çalışan memnuniyeti kadar önemli bir iş kavramı olarak kabul ediliyor. Kültür konusundaki çalışmalarında Deal ve Kennedy, kurumsal kültürün temelini birbirine

bağlı altı kültürel unsurdan oluşan bir set olduğunu öne sürdüler (Mindtools, (t.y.). Deal and Kennedy's Cultural Model);

- **Tarih** - Geçmişin paylaşılan bir anlatımı kurum kültürünün temelini atıyor. Geçmişin gelenekleri insanları kurumun inşa ettiği temel değerlere bağlı tutar.
- **Değerler ve İnançlar** - Kültürel kimlik, gerçekte neyin önemli olduğunu ve örgütün neyi temsil ettiğini belirleyen değerlerin ortak inançları etrafında oluşturulur.
- **Ritüeller ve Törenler** - Törenler, çalışanların kendilerini bir araya getiren her gün yaptıkları şeylerdir. Örnekler arasında cuma günü öğleden sonra bir araya gelenler sayılabilir.
- **Hikayeler** - Kurumsal hikayeler tipik olarak şirket değerlerini örneklendirir ve bu değerleri harekete geçiren çalışanların istismarlarını çarpıcı biçimde yakalar. Hikayeler, çalışanların kendilerinden ne beklediğini öğrenmelerini ve işin ne anlama geldiğini daha iyi anlamalarını sağlar.
- **Kahramanlar** - Hikayelerle ilgili, örgütsel değerleri somutlaştırdıkları için statüsü yükselen çalışanlar ve yöneticilerdir. Bu kahramanlar rol model görevi görür. Sözleri ve eylemleri, istekli olma idealini işaret eder.
- **Kültürel Ağ** - Bir organizasyon içindeki enformel ağ genellikle en önemli bilgilerin öğrenildiği yerdir. Gayri resmi oyuncular şunları içerir.
- Gördüklerini yorumlayan ve insanları kültüre başlatmak için aktarılabilecek hikayeler yaratan hikaye anlatıcılar.
- Mevcut olaylar için kendi çektiği sıkıntıları anlatan ve insanlara sürekli ilginç bir bilgi diyeti besleyen dedikodular. Çalışanlar bilgiyi gerçeğe uygun değerden alınmaması gerektiğini bilir ancak, bir dedikodunun hikayesinin eğlence değerinden zevk alırlar.
- Organizasyonda güçlü insanların kulağına gitmesi istenen fısıltılar. Zirveye götürülmek istenen ancak resmi iletişim kanallarını kullanmadan bir mesajla herkes tarafından kullanılabilirler.
- Üst yönetime değerli bilgiler sağlayan ve günlük olarak gerçekten neler olduğunu onlara bildiren casuslar.

- Kültürel değerlerin koruyucusu olanlar. Şirketin geçmişini içten dışa bilirler ve şirketin inançlarını, değerlerini ve geçmiş uygulamalarını kullanarak mevcut durumu yorumlamaya güvenebilirler.

Deal ve Kennedy (1982) iki boyuta dayanarak, bir şirketin kültürü üzerindeki en büyük etkinin, faaliyet gösterdiği iş ortamı olduğunu belirttiler. Bunu “şirket kültürü” olarak adlandırdılar ve bu ortamda başarılı olmak için neyin gerekli olduğunu somutlaştırdılar. İki önemli boyut, şirketin faaliyetleriyle ilişkili risk derecesi ve şirketlerin ve çalışanlarının kararların veya stratejilerin başarılı olup olmadığına dair geri bildirim alma hızıydı. “Geribildirim” ile, Deal ve Kennedy sadece bonuslar, promosyonlar ve satışların patlaması anlamına gelmez. Sonuç bilgisine atıfta bulunmak için çok daha geniş bir terim kullanırlar. Bu anlamda, bir kaleci büyük bir tasarruf elde etmekten anında geri bildirim alır, ancak bir cerrahın bir işlemin başarılı olup olmadığını birkaç gün boyunca bilmeyebilir ve yeni bir ürünle ilgili kararın doğru olup olmadığını öğrenmek aylar hatta yıllar alabilir. Deal ve Kennedy hızlı ve yavaş geribildirim arasında ayrım yapar (The Open University, t.y.).

Deal ve Kennedy'nin dört kültür modeli şu şekilde özetlenebilir (Changing Minds, t.y.);

Zor iş, oyun zor kültürü

Bunun hızlı geri bildirim, ödülü ve düşük riski vardır.

- Belirsizlikten ziyade iş miktarından gelen stres,
- Yüksek hızlı rekreasyona yol açan yüksek hızlı hareket,
- Örnek; restoranlar, yazılım şirketleri.

Sert adam maço kültürü

Bunun hızlı bir geri bildirim, ödülü ve yüksek riski vardır.

- Stres, yüksek risk ve potansiyel kazançtan kaynaklanmaktadır.
- Uzun vadeli geleceğe değil, şimdiki odaklanın.
- Örnek; polis, cerrahlar, sporlar.

Süreç kültürü

Bunun yavaş bir geri bildirimi, ödülü ve düşük riski vardır.

- Düşük stres, kirlenici iş, konfor ve güvenlik. Stres, iç politikadan ve sistemin aksaklığından gelebilir.
- Bürokrasilerin geliştirilmesi ve statükonun korunmasının diğer yolları.
- Geçmişin ve geleceğin güvenliğine odaklanın.
- Örnek; bankalar, sigorta şirketleri.

Şirket bahsi kültürü

Bunun yavaş bir geri bildirimi, ödülü ve yüksek riski vardır.

- Eylemlerin karşılığını alıp almadığını bilmeden önce yüksek riskten kaynaklanan stres ve gecikme.
- Uzun bakış açısı ele alınmış, ancak daha sonra planlandığı gibi olduğundan emin olmak için çok çalışma yapılmıştır.
- Örnek; uçak üreticileri, petrol şirketleri.

Şekil 2.1: Deal ve Kennedy Modeli

	Çevreden Geri Besleme	
	Hızlı	Yavaş
Yüksek Risk Kararları	Sert Erkek Maço Kültürü Yapı, kozmetik, film, reklam sektörü	Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü Havacılık, uzay, araştırma, geliştirme, yenilik projeleri, sermaye yoğun projeler
Düşük Risk Kararları	Çok Çalış / Sert Oyna Kültürü Moda, pazarlama, tüketici ürünleri, elektronik sektörler	Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü Havacılık, uzay, araştırma, geliştirme, yenilik projeleri, sermaye yoğun projeler

Kaynak: Erbağcı,2016, s. 65

2.3. Quinn ve Cameron Örgüt Kültürü

Sadece 1980'lerin başında örgütsel bilim insanları 'kültür' kavramına ciddi dikkat etmeye başladılar. Bir örgütün kültürünün, kurumun sonuçlarını etkileyen önemli bir faktör olarak görmezden gelinmesi gerçeği, açık bir şekilde kabul edilen değerleri, temel varsayımları, beklentileri, ortak hatıraları ve tanımları ifade etmesinden kaynaklanmaktadır. Robert E. Quinn ve Kim S. Cameron dört çeşit kültürü tanımlamaktadır (Quinn Association, t.y.);

Klan kültürü; İnsanların çokça ortak olduğu ve büyük bir aileye çok benzeyen dostane bir çalışma ortamıdır. Liderler veya kuruluşların başkanları, mentor ve hatta baba figürleri olarak görülür. Organizasyon sadakat ve gelenek tarafından bir arada yapılıdır. Yüksek düzeyde bir etkileşim vardır. Örgüt içinde vurgu, insan kaynakları geliştirmenin uzun vadeli faydaları üzerinedir ve kişisel ilişkilere ve morallere büyük önem verilmektedir. Başarı, müşteri ihtiyaçlarına açıklık ve insanlara özen gösterme bağlamında tanımlanmaktadır. Organizasyon ekip çalışması, katılım ve fikir birliğine büyük değer veriyor (Quinn Association, t.y).

Klan kültürü özellikleri şu şekilde sıralanabilir (OCAI,2001);

Bu çalışma ortamı girişken bir ortamdır. İnsanların ortak bir yanı vardır. Büyük bir aile gibidir. Yöneticiler mentor olarak veya belki de baba figürü olarak görülür. Organizasyon bağlılık ve gelenek ile bir arada yapılıdır. Harika bir katılım vardır. Organizasyon, dayanıklı insan kaynakları gelişimini vurgular ve diğer çalışanları ahlaki olarak birbirine bağlar. Başarı, müşterilerin ihtiyaçlarına cevap vermek ve insanlara özen göstermek çerçevesinde tanımlanmaktadır. Organizasyon ekip çalışmasını, katılımı ve fikir birliğini teşvik eder.

- Lider Tipi; Kolaylaştırıcı, mentor, takım oluşturucu.
- Değer Sürücüleri; Bağlılık, iletişim, geliştirme.
- Etkililik Teorisi; İnsan Kaynağını geliştirme ve katılım etkili.
- Kalite Geliştirme Stratejisi; Güçlendirme, ekip oluşturma, çalışanların katılımı, insan kaynakları geliştirme, açık iletişim.

Hiyerarşi Kültürü; Çok resmi, yapılandırılmış bir çalışma ortamıdır. Prosedürler insanların ne yaptığını belirler. Liderler, verimlilik odaklı koordinatörler ve organizatörler olmasından gurur duyuyorlar. Sorunsuz çalışan bir organizasyonun sürdürülmesi en önemli şeydir. Resmi kurallar ve politika belgeleri organizasyonu bir arada tutar. Uzun vadeli endişe, görevlerin verimli ve sorunsuz bir şekilde yürütülmesiyle birlikte istikrar ve sonuçlara odaklanır. Başarı, güvenilir teslimat, sorunsuz planlama ve düşük maliyet bağlamında tanımlanır. Personel yönetimi, iş ve öngörülebilirlik konusunda kesinliği sağlamalıdır (Quinn Association, t.y).

Hiyerarşi kültürü özellikleri şu şekildedir (OCAI,2001);

Hiyerarşi kültürü resmi ve yapılandırılmış bir çalışma ortamıdır. Prosedürler insanların ne yapacağına karar verir. Liderler verimlilik temelli koordinasyonlarından gurur duyarlar. Organizasyonun çaba sarf etmeden çalışmasını sağlamak çok önemlidir. Resmi kurallar ve politikalar organizasyonu bir arada tutar. Kalıcı hedefler, görevlerin verimli ve sorunsuz bir şekilde yerine getirilmesiyle eşleştirilen istikrar ve sonuçlardır. Güvenilir teslimat, sorunsuz planlama ve düşük maliyetler başarının karakteristiğidir. Personel yönetimi işi garanti etmeli ve öngörülebilirliği sağlamalıdır.

- Lider Tipi; Koordinatör, monitör, organizatör.
- Değer Sürücüleri; Verimlilik, zamanındalık, tutarlılık ve tekdüzelik.
- Etkinlik Teorisi; Yetenekli süreçlerle kontrol ve verimlilik etkilidir.
- Kalite Geliştirme Stratejisi; Hata tespiti, ölçüm, proses kontrolü, sistematik problem çözme, kalite araçları.

Pazar Kültürü; En büyük özenin çalışmayı tamamlamaya odaklandığı sonuç odaklı bir organizasyondur. İnsanlar rekabetçi ve hedef odaklı. Liderler aynı zamanda sürücüler, üreticiler ve rakiplerdir. Sert ve talepkarlardır. Organizasyonu bir arada tutan bağlayıcı ajan kazanmaya önem verir. İtibar ve başarı önemli odak noktalarıdır. Uzun vadede insanlar rekabetçi faaliyetlere ve ölçülebilir hedef ve hedeflere ulaşmaya odaklanırlar. Başarı, pazar payı ve pazar penetrasyonu bağlamında tanımlanmaktadır. Rekabetçi fiyatlandırma ve pazar liderliği önemlidir. Örgütsel tarz, sınırsız rekabetten biridir (Quinn Association, t.y).

Pazar kültürü özellikleri şu şekildedir (OCAI,2001);

Pazar kültürü, çalışmayı tamamlamayı ve işleri halletmeyi vurgulayan sonuçlara dayalı bir organizasyondur. İnsanlar rekabetçi ve hedeflere odaklanmış durumdadır. Liderler aynı zamanda sert sürücüler, üreticiler ve rakiplerdir. Sert ve beklentileri yüksektedirler. Kazanmanın önemi organizasyonu bir arada tutar. İtibar ve başarı en önemlisidir. Uzun vadeli odaklanma, rakip faaliyetler ve hedeflere ulaşmaktır. Piyasaya giriş ve stok, başarının tanımıdır. Rekabetçi fiyatlar ve pazar liderliği çok önemlidir. Organizasyon tarzı rekabete dayanmaktadır.

- Lider Tipi; Sabit sürücü, rakip, yapımcı,
- Değer Sürücüleri; Pazar payı, hedef başarısı, karlılık,
- Etkinlik Teorisi; Agresif rekabet eden ve müşteri odaklılık etkili,
- Kalite İyileştirme Stratejisi; Müşteri tercihlerini ölçmek, verimliliği artırmak, dış ortaklıklar oluşturmak, rekabet gücünü artırmak, müşterilerin ve tedarikçilerin katılımını sağlamak.

Adhokrasi Kültürü; Dinamik, girişimci ve yaratıcı bir çalışma ortamı. İnsanlar risk alır. Liderler yenilikçi ve risk alan kişiler olarak görülüyor. Adhokrasi kültürü organizasyonu bir arada tutan bağlayıcı, deney ve yeniliklere bağlıdır. Vurgu trend belirleme üzerinedir. Uzun vadede, kuruluşun vurgusu büyüme ve yeni kaynaklara dokunma üzerinedir. Başarı, yeni ürün veya hizmetlerin kullanılabilir olması ve bir konuda öncü olmaktır. Organizasyon bireysel inisiyatif ve özgürlüğü teşvik eder (Quinn Association, t.y).

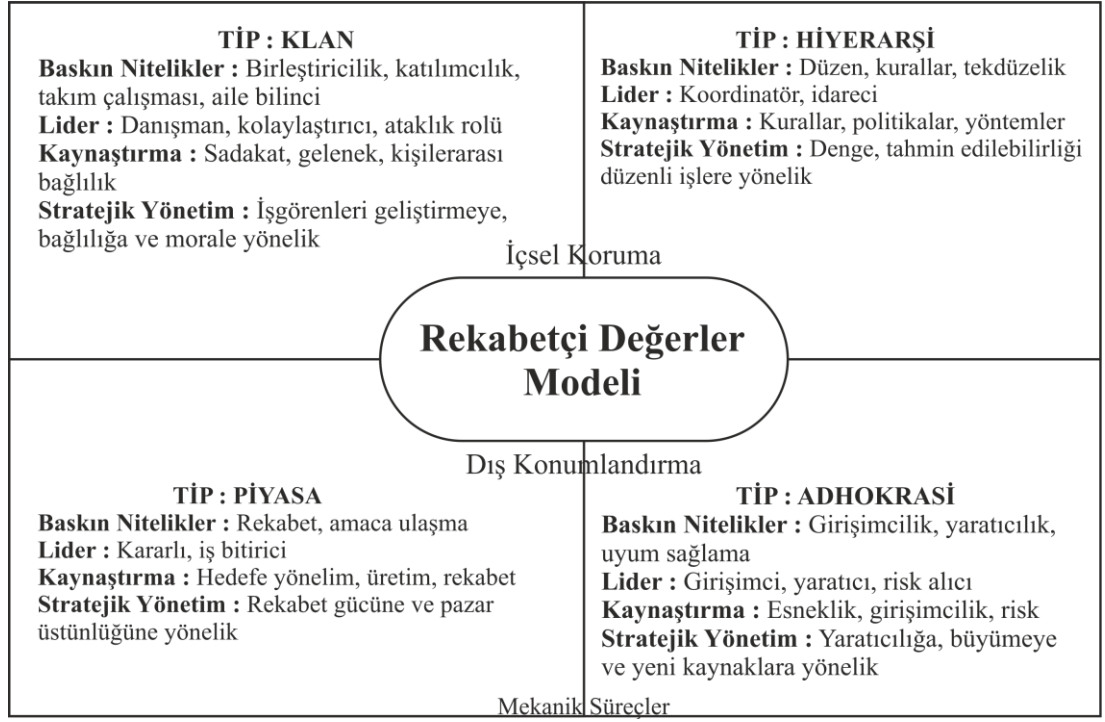
Adhokrasi Kültürü özellikleri şu şekildedir (OCAI,2001);

Enerjik ve yaratıcı bir çalışma ortamıdır. Çalışanlar risk alır. Liderler yenilikçiler ve risk alan kişilerdir. Deneyler ve yenilikler organizasyon içindeki bağlayıcı malzemelerdir. Önemi vurgulanır. Uzun vadeli amaç büyümek ve yeni kaynaklar yaratmaktır. Yeni ürün veya hizmetlerin mevcudiyeti bir başarı olarak görülmektedir. Örgüt bireysel ustalığı ve özgürlüğü teşvik eder.

- Lider Tipi; Yenilikçi, girişimci, vizyon sahibi,
- Değer Sürücüleri; Yenilikçi çıktılar, değişim, çeviklik,
- Etkinlik Teorisi; Yenilikçilik, vizyon ve yeni kaynaklar etkilidir.

- Yönetim Teorisi; Sürpriz ve zevk, yeni standartlar oluşturmak, ihtiyaçları önceden tahmin etmek, sürekli iyileştirme, yaratıcı çözümler bulmak.

Şekil 2.2: Quinn ve Cameron Modeli



Kaynak: Şentürk ve Carman, 2019, s.4

2.4. Harrison ve Handy Örgüt Kültürü

Harrison (1972) tarafından popüler olan ve Charles Handy (1999) tarafından takip edilen dört tür örgütsel kültür aşağıdaki gibidir (BUSINESSBALL, t.y.);

Tablo 2.3: Harrison ve Handy Örgüt Kültürü

	Güçlü yönler	Zayıf yönler	Çalışana etkiler
1. Güç Kültürü	Bu tür bir kültüre sahip olan organizasyonlar olaylara hızlı bir şekilde yanıt verebilir, ancak merkezdeki insanların yeteneklerine ve devam eden başarılarına büyük ölçüde bağımlıdır. Bu kültüre sahip olan örgütler, performans sonuçlarına göre değerlendirilir.	Güç kültürlerinde çok fazla etkinlik birbirine bağlı olmakta ve bu durum kontrol imkanını zorlaştırmaktadır. Bu tür bir kültür, topluluklara değil, büyük ölçüde kişilere dayanır.	Bu tür organizasyonlarda çalışmak, çalışanların kendilerinden beklenenleri güç sahiplerinden önceden tahmin etmelerini ve buna göre performans göstermelerini gerektirir.
2. Rol Kültürü	Bu tür bir organizasyon, üstte dar bir üst yönetim grubu ve yüksek derecede formalizasyon ve standardizasyon grubu tarafından koordine edilen güçlü işlevsel veya uzmanlaşmış alanlar ile karakterize edilir. İşlevsel alanların çalışması ve aralarındaki etkileşimler, işi tanımlayan kurallar ve prosedürler, onunla birlikte gelen otorite, iletişim şekli ve uyumsuzlukların çözümü ile kontrol edilir. Bu kültürün verimliliği, bireysel kişiliklerden ziyade iş ve sorumluluk tahsisinin rasyonelliğine bağlıdır.	Görev, rol kültüründeki ana güç kaynağıdır. İnsanlar tatmin edici bir şekilde rol oynamak için seçilmiştir. Kurallar ve prosedürler başlıca etki yöntemleridir. Buna karşılık, rol kültüründe değişime uyum sağlamak zordur.	Çalışanlar için rol kültürü, güvenlik ve uzmanlık uzmanlığı edinme fırsatı sunar; İstenilen standarda kadar olan performans uygun ödeme ölçüğünde ve muhtemelen işlevsel alan içindeki tanıtımla ödüllendirilir. Rol kültürünün önemi, bürokrasinin kendisinin kültürsüz olmadığını öne sürmesidir.
3. Görev Kültürü	Öncelikle işin yapılmasına vurgu yapılır ve belirli bir projenin tamamlanması için ilgili kaynakları ve kişileri bir üzere bir sistem kurar. Bir görev kültürü, etkinliği artırma ve bireyin kurumun amaçları ile bütünleşmesine yardımcı olmada grubun birleştirici gücüne dayanır. Bu	Bu organizasyonlarda kontrol zor olabilir. Temel kontrol, projelerin, insanların ve kaynakların tahsisine odaklanan üst düzey yöneticiler tarafından korunur. Ancak, kaynaklar serbestçe temin edilemediğinde, üst düzey yöneticiler sonuçları ve yöntemleri kontrol etme	

	yüzden, takımın çalışmasının sonucunun bireysel hedeflere ve çoğu statü ve stil farklılığına göre öncelik kazandığı bir takım kültürüdür. Etki, konum ya da kişisel iktidara göre daha fazla uzman gücüne dayanır ve etki, diğer kültürlerden daha yaygın olarak dağılır. Görev kültürü, sonuç üretmek için ekip çalışmasına bağlıdır. Gruplar, proje ekipleri veya görev güçleri belirli bir amaç için oluşturulmuştur ve yeniden oluşturulabilir.	ihtiyacını hissetmeye başlar ve takım liderleri politik etki kullanarak kaynaklar için rekabet etmeye başlayabilir. Görev kültürü, kaynaklar sınırlı olduğunda veya tüm organizasyon başarısız olduğunda bir rol veya güç kültürüne dönüşme eğilimindedir.	
4. Kişi / Destek Kültürü	Kişi/Destek kültürü sıra dışı bir kültürdür. Birçok organizasyonda bulunmaz, ancak birçok kişi bu kültür yapısının bazı değerlerini benimsemektedir. Bu kültürde, birey odak noktasıdır; eğer bir yapı veya organizasyon varsa, bireylere hizmet etmek ve onlara yardım etmek organizasyonun esas amacıdır.	Bu tür bir kültürde pek fazla örgüt var olamaz. Çünkü kuruluşlar onları oluşturanların kişisel hedeflerinin üstünde bir tür kurumsal amaç edinme eğilimindedir. Ayrıca, kontrol mekanizmaları ve yönetim hiyerarşileri bile karşılıklı rızası dışında bu kültürlerde yaşayamamaktadır. Bir kişi kuruluştan ayrılabilir, ancak kuruluş nadiren bir bireyi tahliye etme gücüne sahiptir.	Her ne kadar kişi kültürünün baskın olduğu bir örgütlenme bulmak nadir olsa da kişisel tercihleri bu tür kültürlerde olan örgütler ile karşılaşmak mümkün olabilir. Bu tarz kültürlerde uzman kişiler önemlidir ve kurumda çok etkili olurlar.

Kaynak: BUSINESSBALL, t.y.

Özetle; Handy'e göre, Güç Kültürü bir “web” olarak sembolize edilebilir ve merkezden kuruluşun geri kalanına bir ağ gibi yayılan bir kontrol anlamına gelir. Güç kültürleri genellikle mülk, ticaret ve finans şirketleri gibi küçük girişimcilik organizasyonlarında bulunur. Handy (1993), bu kültürün mantığa ve rasyonelliğe göre çalıştığından bu tür bir organizasyonun yapısını 'Yunan Tapınağı' olarak tanımlar (1993, s.185). Rol kültürüne sahip kuruluşlar, güçlerini sütunlarına, rollerine ve uzmanlık alanlarına koyuyor. Sütunlar genellikle finans departmanı ve satın alma departmanını içerir ve bunlar arasındaki etkileşim, başlıca etki metotları olan kurallar ve prosedürlerle düzenli olarak kontrol edilir. Görev Kültürü ise iş odaklı olup bireylerin takım olarak çalıştığı ve gücün yalnızca uzmanlıktan ve sadece

gerektiğinde elde edildiği kuruluşlarda mevcuttur. Handy (1993), bu tür bir örgütlenmeyi, gücün ve etkinin çoğunun, ağın “müdahalelerinde” bulunan bir “net” olarak temsil eder (1993, s.188). Görev kültürü, işin yapılmasına tamamen vurgu yapar bu nedenle doğru çalışanları uygun bir sıraya yerleştirmeye çalışır. Örgütlenme onların rahat davranmalarına izin vermez. Bu kültür türü çok uyumludur, orta düzey yöneticilerin en çok çalıştığı ve ilk seviyelerin çalışmayı sevdiği türdür. Kişi kültürü oldukça sıradışıdır ve bireylerin çalıştıkları organizasyondan daha üstün olduğuna inandıkları kuruluşları yansıtır. Uyum içinde olan bir çalışan grubu genellikle amaç ve hedefleri takip eder. Kontrol sistemleri ve yönetim hiyerarşileri, karşılıklı onaylanmadıkça bu kültürlerde geçerli değildir. Etki karşılıklıdır ve güç tabanı genellikle uzmandır, yani bireylerin iyi olduklarını yaparlar ve bileşik meselelere dikkat ederler. Handy (1993), bu tür bir kültür içindeki bireylerin yönetilmesinin zor olduğunu ve bunlara tahammül edebilecek çok az etkisinin olduğunu öne sürmektedir (Aktaran; Cacciattolo, 2014, s.3).

2.5. Ouchi Örgüt Kültürü

1980'lerde, Amerikan işletmesi ve endüstrisi, özellikle otomotiv endüstrisinde, Japon ürünlerine ve ithalatına olan talepte bir tsunami yaşadı. ABD'li tüketiciler neden Japonya'dan araba, televizyon, müzik seti ve elektronik cihazlar alıyorlardı? Bunun iki sebebi vardır; yüksek kaliteli ürünler ve düşük fiyatlar. Japonlar onlara rekabet avantajı sağlayan bir şey keşfetmişti. Başarılarının sırrı, ürettikleri şey değil, halkını nasıl yönettiğiydi. Japon çalışanlar güçlendi ve çok üretmeye başladılar. Yönetim profesörü William Ouchi, Batılı kuruluşların Japon meslektaşlarından öğrenebileceklerini savundu. Amerika'da doğmuş ve eğitilmiş olmasına rağmen, Ouchi Japonya kökenliydi ve Japonya'da ülkenin işyeri takım çalışması ve katılımcı yönetimi yaklaşımını incelemek için çok zaman harcadı. Sonuç, Teori Z- Doğu ve Batı yönetimi uygulamalarının en iyisini harmanlayan, Teori X ve Teori Y dışındaki bir gelişmedir. Ouchi'nin teorisi ilk olarak 1981 yılındaki kitabında Teori Z Amerikan yönetiminin Japon mücadelesi ile nasıl karşılaşabileceğini ortaya koydu. Teori Z ile Ouchi çalışanların bağlılığın artacağını, moral ve iş memnuniyetinin artacağını ve üretkenlikte ciddi artışlar olacağını iddia

etti. Z teorisi, işçilerin uzmanlardan ziyade gencliler olmalarına yardımcı olma ihtiyacını vurgulamaktadır. İş rotasyonlarını ve sürekli eğitimi, çalışanların şirket ve süreçleriyle ilgili çeşitli beceriler ve yetenekler geliştirmeye yönelik bilgilerini arttırmanın bir yolu olarak görür. Çalışanlara eğitim alma ve şirketin faaliyetlerinin inceliklerini yaşama konusunda daha fazla zaman verildiğinden, promosyonlar yavaşlama eğilimindedir. Belirlenen zaman dilimi için gerekçe, şirkete fayda sağlayan daha adanmış, sadık ve kalıcı bir işgücünün geliştirilmesine yardımcı olmasıdır; bu arada çalışanlar, kariyerlerini tek bir şirkette tamamen geliştirme fırsatına sahipler. Çalışanlar daha yüksek bir yönetim seviyesine yükseldiğinde, Teori Z'yi “büyütmek, eğitmek” ve benzer şekilde diğer çalışanları geliştirmek için kullanmaları beklenmektedir. Ouchi'nin Z Teorisi, işçiler hakkında bazı varsayımlarda bulunur. Bir varsayım, iş arkadaşlarıyla işbirlikçi ve yakın çalışma ilişkileri kurmaya çalıştıklarıdır. Başka bir deyişle, çalışanların üyelik için güçlü bir isteği vardır. Diğer bir varsayım, çalışanların şirketten bir karşılık ve destek beklemeleridir. Z Teorisine göre, insanlar bir iş-yaşam dengesini korumak ister ve aile, kültür ve gelenekler gibi şeylerin işin kendisi kadar önemli olduğu bir çalışma ortamına değer verirler. Teori Z yönetimi altında, çalışanlar sadece çalışma arkadaşlarıyla bir uyum hissine sahip olmakla kalmaz, aynı zamanda bir düzen, disiplin ve çok çalışmak için ahlaki bir zorunluluk duygusu geliştirir. Son olarak, Teori Z, doğru yönetim desteği verildiğinde, çalışanların işlerini en üst düzeyde yapabilmeleri ve kendilerinin ve başkalarının iyiliğini gözetmeleri için güvenebileceklerini varsayıyor (Lumen, t.y.).

Z Teorisi ayrıca şirket kültürü hakkında varsayımlarda bulunur. Bir şirket yukarıda açıklanan avantajları gerçekleştirmek istiyorsa, aşağıdakilere sahip olması gerekir;

Tablo 2.4: Z Teorisi Gereklere

Güçlü bir şirket felsefesi ve kültürü	Şirket felsefesi ve kültürünün tüm çalışanlar tarafından anlaşılması ve somutlaştırılması ve çalışanların yaptıkları işe inanması gerekir.
Uzun süreli personel gelişimi ve istihdamı	Organizasyon ve yönetim ekibinin, çalışanlarını geliştirmek için önlem ve programlara sahip olması gerekir. İstihdam genellikle uzun vadeli ve terfi istikrarlı ve ölçülüdür. Bu takım üyelerinden sadakat sağlar.
Kararlarda fikir birliği	Çalışanların örgütsel kararlarda yer alması teşvik edilir ve beklenir.
Genel çalışanlar	Çalışanların karar alma ve kuruluşun tüm yönlerini anlama konusunda daha büyük sorumlulukları bulunduğundan, genelleyici olması gerekir. Bununla birlikte, çalışanlardan hala özel kariyer sorumlulukları almaları beklenmektedir.
Çalışanların mutluluğu ve iyiliği için endişe	Örgüt, çalışanlarının ve ailelerinin sağlığı ve mutluluğu için içten kaygı duyuyor. Bu mutluluğu ve iyiliği arttırmaya yardımcı olmak için önlemler alır ve programlar oluşturur.
Resmi önlemlerle gayri resmi kontrol	Çalışanlar, işleri uygun gördükleri şekilde yapma yetkisine sahiptir ve yönetim oldukça elverişlidir. Bununla birlikte, iş kalitesini ve performansını değerlendirmek için resmi önlemler alınmalıdır.
Bireysel sorumluluk	Kuruluş bireysel katkıları tanır, ancak her zaman takımın bütünü içindedir.

Kaynak: Lumen, t.y.

2.6. Schneider Örgüt Kültürü

Çok boyutlu bir yaklaşım kullanmak yerine, William Schneider'in dört farklı örgütsel kültürü tanımlayan bütünsel teorisini kullanacağız. Bu özel teoriyi seçtik çünkü kurum kültürünün sistemler ile ilgili projeler üzerindeki etkilerini düşünmenin birçok faaliyet ve konu ile bunların yaratılması ve sürdürülmesi için etkili olduğuna inanıyoruz. Schneider'in teorisi 1994 tarihli *The Reengineering Alternative*, Güncel Kültürünüzü Çalışmanız İçin Bir Plan olarak tanımlanmaktadır. Her biri kendi avantajları ve dezavantajları olan dört idealize organizasyon kültürünü tanımlamak için Myers-Briggs kişilik tiplerinin dört boyutundan ikisini kullanır. Herhangi bir kültürün avantajları genellikle dezavantajlarının ayna görüntüsüdür (Alter,2004, s.5).

Schneider'in Modeli iki eksendedir (Congruent Paths. ,t.y.).

Yatay Eksen; Kuruluşun nelere dikkat ettiğini ele alır.

Kişi Odaklı; İnsanlar rolleri yerine getirir; işçiler şirketin hedefleri için kritik öneme sahiptir.

Şirket Odaklı; Bir şirket, hedeflerine nasıl ulaşılacağını bilir. Çalışanlar üzerindeki iş rollerini vurgulamaktadır.

Dikey Eksen; Şirket nasıl karar verir?

Gerçeklik Odaklı; Şirket somut gerçekleri, verileri tercih eder. Belirsizlik, tolere edilmeyecek şekilde çözülecektir. Teoriye değil gerçek deneyime güvenin. Neler görülebilir, duyulabilir, dokunulabilir, ölçülebilir?

Olasılık Odaklı; Şirket olasılığı tercih ediyor. Ne olabilir? Fikirler, olasılıklar, değişim gereklidir.

Schneider'ın önerdiği model 4 Kültür türünü ortaya çıkarmıştır. Bunlar; (Congruent Paths (t.y.);

Kontrol Kültürleri (Şirket / Gerçeklik Odaklı); Kuruluşun başarısı verilere, süreçlere vb. bağlıdır. Birçok enerji, havacılık, savunma şirketi kontrol kültürüdür. Kontrol kültürleri rekabeti sevmez, şehirdeki tek oyun olmak isterler. Liderler işi yönetir. Kontrol kültürleri emir-komuta kontrol, hiyerarşiktir. Örnek; Exxon.

İş Birliği Kültürleri (Kişi / Gerçeklik Odaklı); İnsanlar ortak bir hedefe doğru birlikte çalışırlar. Burada “çalışan yöneticiler” görebilirsiniz- herkes kollarını sıvar. İlişkiler, işleri başarmanın anahtarıdır. Buna Google bir örnektir.

Yetiştirme Kültürleri (Kişi / Olasılık Odaklı); Genellikle daha büyük bir göreve odaklanır; buna örnek olarak dini örgütler, kar amacı gütmeyen kuruluşlar, sosyal etki örgütleri sayılabilir. Liderler, çalışanların görevini yerine getirmesini engelleyen engelleri ortadan kaldırıyor. Örnek; Zappos.

Yetkinlik Kültürleri (Şirket / Olasılık Odaklı); Yenilikçilerdir, fikirleri ortaya çıkarmak için en iyi yeteneği kullanırlar. Bu kültür, en iyi kazanan, en iyi ürün, en çok pazar payı vb. ile ilgilidir. Liderler sonuç odaklıdır ve yapılması gerekenleri yapmak için işe alınır. Örnek; Deloitte, Apple.

2.7. Hofstede Örgüt Kültürü

Psikolog Dr. Geert Hofstede, on yıl süren bir araştırmaya dayanarak 1970'lerin sonunda kültürel boyut modelini yayımladı. O zamandan beri kültürel farklılıkları anlamak için uluslararası kabul görmüş bir standart haline geldi. Hofstede, 50'den fazla ülkede IBM için çalışan insanlarla çalıştı. Başlangıçta, bir kültürü diğerinden ayırabilecek dört boyut belirledi. Daha sonra Dr. Michael H. Bond ve Michael Minkov ile iş birliği içinde beşinci ve altıncı boyutları ekledi. Bunlar (Mindtools, t.y.b);

- Güç mesafe indeksi (düşük veya yüksek),
- Bireycilik, kolektivizme karşı,
- Erkeklik versus kadınlık,
- Belirsizlikten kaçınma indeksi (düşük veya yüksek),
- Uzun ve kısa süreli yönelim,
- Hoşgörü karşıtı kısıtlama.

Hofstede, öncü çalışmasında modern uluslar arasındaki kültür farklılıklarına bakarken, kültürel değerlerin dört boyutunu belirledi; bireycilik - kolektivizm, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve erkeklik ile kadınlık. Araştırmacı Michael Bond ile birlikte çalışan Hofstede daha sonra dinamik konfüçyüsçülük veya uzun vadeli yönelim ile beşinci bir boyut ekledi. Hofstede'nin araştırmasına göre, bireyci toplumdaki insanların sadece kendilerini ve yakın ailelerini önemsemeleri bekleniyor. Kolektivist kültürlerde ise insanlar kendilerini genişletilmiş aile üyeleri de dahil olmak üzere daha büyük grupların üyeleri olarak görürler ve birbirlerine bakmakta sorumluluk almaları beklenir. Güç mesafesine gelince, farklı ülkeler eşitsiz gücün dağıtımını kabul etmede farklı seviyelerdedir. Belirsizlikten kaçınma, "bir toplumun belirsiz durumlarla tehdit altında olduğu ölçüde" hissettiğini dikkate alır. O zaman, erkeklik-kadınlık bir kültürün baskın değerlerini inceler ve bu değerlerin "eril" in ilişkili olduğu bir spektrumda nereye indiğini belirler. İddialı bir şekilde, para ve başka şeylerin elde edilmesine önem verilmez. Son olarak, uzun vadeli yönelim, bir toplumun geleneklere saygı duyma ve sosyal yükümlülükleri yerine

getirme boyutuna bakar; geleceğe yönelik bazı değerler kalıcılık ve tasarruftur. Hofstede'nin kültürel boyutları başkalarını görmek için temel bir çerçeve oluşturmuştur (Gill,2017).

Tablo 2.5: Hofstede Örgüt Kültürü Boyutları

GÜÇ MESAFE ENDEKSİ (PDI)	Bu boyut, bir toplumun daha az güçlü üyelerinin, gücün eşit olmayan bir şekilde dağılmasını beklediğini gösterir. Buradaki temel sorun, bir toplumun insanlar arasındaki eşitsizlikleri nasıl ele aldığıdır. Büyük ölçüde bir güç mesafesi sergileyen toplumdaki insanlar, herkesin bir yere sahip olduğu ve başka bir gerekçeye gerek duymayan hiyerarşik bir düzeni kabul eder. Düşük güç mesafesi olan toplumlarda insanlar, güç eşitsizliği için güç dağılımını ve talep gerekçesini eşitlemeye çalışırlar.
BİREYSELLEŞTİRME VERSUS KOLEKTİVİZMASI (IDV)	Bireycilik olarak adlandırılan bu boyutun yüksek tarafı, bireylerin sadece kendilerine ve onların yakın ailelerine bakmalarının beklendiği, rahat biçimde örülen bir sosyal çerçevenin tercihi olarak tanımlanabilir. Karşıtlığı olan kolektivizm, toplumda bireylerin akrabalarının veya belirli bir grup içindeki üyelerin sorgulamayan bir sadakat karşılığında kendilerine bakmalarını bekleyebilecekleri sıkı sıkıya bağlı bir çerçeve tercihini temsil ediyor. Bir toplumun bu boyuttaki konumu, insanların kendi imajlarının “ben” veya “biz” olarak tanımlanıp tanımlanmadığına yansır.
MASCULINITY VERSUS FEMININITY (MAS) Erkeklik- Kadınsılık	Bu boyutun erkeklik tarafı toplumda kahramanlık, iddialılık, başarı ve maddi ödüller için bir tercihi temsil eder. Toplum geniş anlamda daha rekabetçidir. Karşıtlığı kadınlık iş birliği, alçakgönüllülüğü ve yaşam kalitesini önemseme tercihini ifade ediyor. Toplum geniş anlamda daha fazla fikir birliğine varıyor. İş bağlamında, erkeklığe karşı kadınlık bazen de “sert ve hassas” kültürlerle ilişkilidir.
Belirsizlik Önleme İndeksi (UAI); Belirsizlikten Kaçınma	Belirsizlikten kaçınma boyutu, toplum üyelerinin belirsizlik ve belirsizlikten ne kadar rahatsız hissettiğini ifade eder. Buradaki temel mesele, bir toplumun geleceğin asla bilinmeyeceği gerçeğiyle nasıl başa çıkacağıdır. Geleceği kontrol etmeye çalışmalı mıyız ya da olmasına izin vermeli miyiz? Güçlü UAI sergileyen ülkeler katı inanç ve davranış kurallarını koruyor. Sıradışı davranış ve fikirlere karşı toleransız davranıyorlar. Zayıf UAI toplulukları, uygulamanın prensiplerden daha önemli olduğu, daha rahat bir tutum sergilemektedir.
UZUN SÜRELİ ORYANTASYON - KISA DÖNEM NORMATİF ORYANTASYON (LTO); Uzun ve Kısa döneme	Bugünün ve geleceğin zorluklarıyla uğraşırken her toplumun kendi geçmişiyile bazı bağları kurması gerekir. Toplumlar, bu iki varoluşsal hedefi farklı şekillerde önceliklendirir. Örneğin, bu boyuttan düşük puan alan toplumlar, toplumsal değişime şüphe ile bakarken zamana bağlı gelenekleri ve normları korumayı tercih ediyor. Öte yandan kültürü yüksek olanlar, daha pragmatik bir

yönelme	yaklaşım benimsiyorlar. Modern eğitimdeki tasarruf ve çabaları geleceğe hazırlanmak için bir yol olarak teşvik ediyorlar. İş bağlamında, bu boyuta “(kısa vadeli) normatif, (uzun vadeli) pragmatik” (PRA) denir. Akademik ortamda, esnekliğe karşı anıtsalcılık terminolojisi de bazen kullanılır.
Hoşgörü (IND);	Hoşgörü, yaşamdan zevk almak ve eğlenmekle ilgili temel ve doğal insan dürtülerini nispeten özgür bir şekilde serbest bırakmaya izin veren bir toplum anlamına gelir. Kısıtlama, ihtiyaçların memnuniyetini engelleyen ve katı sosyal normlar aracılığıyla onu düzenleyen bir toplumu temsil eder.

Kaynak: Hofstede Insights, t.y.

Hofstede'nin kültür boyutlarının farklı ülke ve kültürel toplumlarda nasıl olduğuna ilişkin olarak aşağıda örnekler verilmiştir (Gill,2017);

- Latin Amerika, Afrika ve Asya ülkeleri ile Orta Doğu gibi kolektivist toplumlardaki insanlar, grup üyelerine yönelik yükümlülüklerini vurgular. Grubun yararları için bireysel ihtiyaçlarını ve isteklerini feda etmeye isteklidirler. Kolektivistler uyumu vurgulamaktadır; aidiyet, uyum ve uygunluk duygusuna değer verirler. Sözleri ile eylemleri üzerinde kendi kendilerini kontrol etmeleri daha muhtemeldir, çünkü düşüncelerini, fikirlerini ve duygularını özgürce ifade etmenin olgunlaşmamış veya huzursuz olduğunu düşünürler. Gruplarla ilişkilerini, çoğunlukla onları yabancılardan veya grup dışı bireylerden farklı tedavi ederek, belirli bir terimcilik olarak da bilinir.
- Birçok Latin Amerika ülkesi, Afrika ve Asya ülkelerinin çoğu ve Akdeniz bölgesindeki çoğu ülke gibi yüksek güç mesafeli toplumlarda, insanlar genellikle gücü toplumun ayrılmaz bir parçası olarak kabul eder. Hiyerarşi ile güç eşitsizliği uygun ve faydalı olarak kabul edilir. Üstlerin, astlarla ilgilenmeleri ve bunun karşılığında astların, ordudaki kültürler gibi onlara itaat, sadakat ve kibarlık borçlu olmaları beklenir. Bu kültürlerde yaşlıların veya üstlerin oturma, yemek yeme, yürüyüş ve konuşmada öncelikli olmaları oldukça yaygındır. Oysa ki gençler ya da astlar uygun saygıyı göstermek için onları beklemeli ve takip etmelidir. Gençler ve astlar düşüncelerini, fikirlerini, duygularını, özellikle de anlaşmazlıklar, şüpheler, öfke vb. olumsuz olanları serbestçe ifade etmekten kaçınırlar. Yüksek güç mesafeli toplumların çoğu, Fransa gibi birkaç istisna dışında kolektivist toplumlardır.

- İsrail, Danimarka ve İrlanda gibi düşük güç mesafeli ülkelerde insanlar eşitliği önemserler. Çeşitli toplumsal ve sınıfsal eşitsizlikleri en aza indirmeye veya ortadan kaldırmaya çalışırlar. Demokrasiye değer verirler. Gençler ve astlar otoriteyi sorgulamak veya sorgulamamakta serbesttirler. Düşük güç mesafeli kültürlerin çoğu aynı zamanda bireysel toplumlardır.
- Birçok Latin Amerika kültürü, Akdeniz kültürü ve bazı Avrupa (Almanya, Polonya) ve Asya kültürleri (Japonya, Pakistan) gibi yüksek belirsizlikten kaçınma kültürlerinden insanlar resmi kurallara, standartlara ve yapılara daha fazla ihtiyaç duymaya meyillidirler. Bu kural ve standartlardan sapanlar yıkıcı ve istenmeyen kabul edilir. Ayrıca çatışmadan kaçınma, fikir birliği sağlama ve daha az risk alma eğilimindedirler.
- Çin, Jamaika ve Birleşik Krallık gibi belirsizlikten kaçınma kültürlerinde insanlar yapılandırılmamış durumlardan daha rahatlar. Belirsizlik, doğal ve gerekli kabul edilir. Yaratıcılık ve bireysel seçime değer verirler. Risk almakta özgürlerdir.
- Meksika, İtalya, Japonya ve Avustralya gibi eril kültürlerde başarı, hırs, güç ve atılganlık gibi zorlu değerler, zayıf olanlara yaşam kalitesi ve şefkat gibi değerlere tercih edilir. Ek olarak, cinsiyet rolleri genellikle farklı ve tamamlayıcıdır. Kadın ve erkeklerin toplumda ayrı roller üstlenmeleri ve bu değerleri benimsemeleri beklenir. Erkeklerin iddialı, sert ve maddi başarıya odaklanmaları beklenirken, kadınların mütevazı ve yumuşak olması ve aile için yaşam kalitesini artırmaya odaklanması beklenir.
- İskandinav kültürlerinde olduğu gibi kadınsı kültürlerde, cinsiyet rolleri akıcı ve esnektir. Erkekler ve kadınlar mutlaka ayrı rollere sahip değildir ve aileye bakarken işlerini değiştirebilirler. Kadınsı toplumlar sadece yaşam kalitesini, hizmeti ve zarar görmeyi önemsemezler, aynı zamanda bu değerler toplumda hem erkekler hem de kadınlar tarafından benimsenir.
- Konfüçyüs'ün öğretilerine dayanarak, uzun vadeli yönelim bir toplumun erdem arayışıyla ilgilenir. Doğu Asya toplumlarının çoğu gibi uzun vadeli bir yönelime sahip toplumlar tasarruf ve sebat gibi geleceğe yönelik erdemleri

benimsemiş, durumlara göre ilişkiler düzenleyen ve kollektif beklentilerin yetersiz kalması için bir utanç duygusu geliştirmiştir.

- Kısa dönemli oryantasyonlu toplumlar kişisel saygı ve selamlaşma, iyilik ve armağanlara karşılık verilmesi gibi günümüze ya da geçmişe yönelik erdemleri destekler. Kısa vadeli yönlendirmeye sahip ülkeler arasında Norveç, Birleşik Krallık ve Kenya yer almaktadır.

2.8. Denison Örgüt Kültürü

Denison (1990) kültürü dört “hipotez” olarak sınıflandırmıştır (Geldenyus,2006, s.14);

İlgi

- Üyeler karar alma sürecine dahil olur.
- Liderler üyeler tarafından seçilir.
- Gayri resmi kontrol sistemi vardır.
- Yüksek derecede “öz yönetim” vardır.

Tutarlılık

- Paylaşılan değerler sistemine dayalı iç kontrol sistemidir.
- İnançlar ve sembollerdir.
- Organizasyonda değerler yaygın olarak anlaşılmaktadır.
- Kararlar üzerinde uzlaşmaya varılır.

Adapte Olabilirlik

- Kuruluşun yorumlanmasına izin verecek normlar sistemi dış çevreden gelen sinyaller hayatta kalma şansını artıran davranış değişiklikleri,
- Bir kümeyi yeniden yapılandırma kapasitesi organizasyonun uyum sağlamasına izin veren davranış ve süreçler.

Misyon

- Ortak bir tanımın kuruluşun işlevi ve amacı üzerindeki önemi.

Denison’un tipolojisi, bir kuruluşun değer sistemine dayanan somut eylemler, koşullar ve uygulamalar üzerine odaklanmaktadır.

Denison (1982) kültürü aşağıdaki seviyelere bölmüştür (Gendeyus,2006, s.11);

- Eylemlerin altında yatan değerler ve inançlar,
- Bu değerleri yansıtan ve güçlendiren davranış kalıpları ile
- Bu davranış kalıpları tarafından yaratılan koşullar kümesi.

2.9. Peters ve Waterman Modeli

Peters ve Waterman, 20. yüzyılın sonlarında Japon modelinden öğrenildiği gibi, Fordist sonrası yönetimi karakterize ediyor. Tom Peters ve Robert Waterman'ın Amerika'da “BestRun Şirketlerinden Alınan Dersler” başlıklı kitapta sonuçlanan röportajlara ve araştırmalarına dayanmaktadır. Çalışılan şirketler arasında en başarılı ve en iyi ABD şirketleri Boeing, Johnson & Johnson, Delta Airlines, Texas Instrument bulunmaktadır. Bu şirketlerde sekiz farklı kültür yönü uygulandığı görülmüştür (Strategic Management; Formulation and Implementation 2018).

- **Eylem için önyargı;** Eylemler deneylere güçlü bir vurgu yapmıştı, insanlar yeni fikir ve yaklaşımları denemeye teşvik edildi.
- **Müşteriye yakınlık;** Devam eden başarıları için müşterilerine bağımlıydılar.
- **Özerklik ve girişimcilik;** Yenilikçiliğe değer verir, teşvik eder ve risk alırlar.
- **İnsanlarla verimlilik;** Çalışanları kalite ve üretkenlikteki iyileşmeler için anahtar fikir kaynakları olarak görüyorlar.
- **Güçlü değer sistemleri;** Üst düzey yöneticiler rollerini kuruluşlarının değerlerini yönetmedeki gibi görme eğilimindeydiler.
- **Örmeye bağlı kal;** Bildikleri ve iyi yapabildikleri şeylere yakın kaldılar.
- **Basit organizasyon yapısı;** Şirket çalışanlarını küçük tutarlar ve karmaşık matris yapılarını kullanmazlar.
- **Yerel yönetim otoritesi;** Bireysel inisiyatifte yüksek derecede bir özerklik ve büyük önem verilmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ÇALIŞMA METODOLOJİSİ

3.1. Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı işletmelerde farklı örgüt kültürü tip ve modellerinin incelenmesi ve karşılaştırılmasıdır. Çalışmada çeşitli örgüt kültürü modelleri ile yapılmış Türk literatüründen çalışmalar (makale ve tez gib) incelenerek, farklı örgüt kültürü tiplerinin işletme ve kurumsal çıktılar ile nasıl sonuçlar ortaya çıkardığı tartışılacaktır.

3.2. Çalışmanın Yararı

İşletmelerde örgüt kültürü, birçok işletme çıktısını doğrudan etkileyebilen önemli bir değişken olarak düşünülmektedir. Yerli ve yabancı kaynaklar ve çalışmalar, sundukları istatistikî verilerle örgüt kültürünün etkilerini göstermiştir. Farklı örgüt kültürü modellerinin etkileri de farklı sonuçlar doğurabilmektedir. Bu çalışma ile farklı tip örgüt kültürünün önemli bazı işletme çıktılarına etkileri incelenerek özet bir resim sunmak amaçlanmıştır. Çalışmada çeşitli literatür kaynakları incelenerek, farklı örgüt tiplerine yönelik bazı önemli çıkarımlara ulaşılması hedeflenmektedir. Bu bağlamda çalışmanın literatüre teorik bir bakış açısı sunarak faydalı olacağı düşünülmektedir.

3.3. Çalışmada İzlenen Yöntem

Çalışma nitel bir araştırma özelliği taşımakta olup, literatür taraması modeli ile tamamlanmıştır. Dolayısıyla bu tez çalışması bir derleme türü çalışmadır. Çalışmada Türk literatüründe yapılmış çalışmalar incelenerek sonuç ve yargılara ulaşılmıştır.

3.4. Çalışmanın Kısıtı

Çalışmanın en önemli kısıtı teorik bir çerçevede çalışmanın tamamlanması ve sadece Türk literatüründen çalışmalar yardımıyla sonuçlara ulaşılmasıdır. Türk literatür kaynağından elde edilen makale ve Yök tez merkezinden (web) ulaşılan tez çalışmaları ile derleme tamamlanmıştır. Yabancı literatür incelendiğinde farklı çıkarımlar ortaya çıkacaktır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞLETMELERE ETKİSİNİN İNCELENMESİ

Çalışmanın amacına uygun olarak yapılan literatür incelemesi sonucunda örgüt kültürünün çok sayıda işletme ve yönetim çıktısına etkide bulunduğu görülmüştür. Literatür taramasına göre örgüt kültürünün doğrudan etkili ve ilişkili olduğu bazı önemli işletme unsurları aşağıda açıklanmaktadır.

4.1. Örgüt Kültürü Üzerine Yapılan Bazı Çalışmalardan Örnekler

Örgüt kültürü, bir işletmenin birçok faktörünü etkileyebilen işletme fonksiyon ve çıktılarına doğrudan etki edebilen bir değişken olarak düşünülebilir. Örgütsel bağlılık da örgüt kültüründen etkilenen önemli bir değişkendir. Örgütsel bağlılık, çalışan kişilerin çalıştığı yer ile kendilerini özdeşleştirmesi ve bu işletmeye daha çok katkı sağlamak istemesi ve çalışması şeklinde düşünülebilir (Yücel ve Koçak,2014 , s.46). Literatür taramasına göre öne çıkan bazı çalışmalarda örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler aşağıdaki gibi özetlenebilir;

- Yücel ve Koçak (2014) örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Çalışmalarında Cameron ve Quinn (1999)'in modelini takip etmişler ve “Klan, Pazar, Hiyerarşi ve Adhokrasi” örgüt kültürü türlerine göre bir analiz yapmışlardır. Çalışma sonucunda; örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu yönünde istatistiksel verilere ulaşmışlardır. Buna göre; Klan ve Adhokrasi Kültürü ile duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki, Pazar ve Hiyerarşi Kültürü ile duygusal ve normatif bağlılık arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Hiyerarşi ve Pazar Kültürü ile devam bağlılığı arasında pozitif ilişki varken, Klan ve Adhokrasi Kültürü ile devam bağlılığı arasında negatif ilişki görülmüştür.
- Polat ve Meyda (2011) yaptıkları çalışmada örgüt kültürü, güç eğilimi, örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleştirme arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Çalışmalarındaki verilere göre; kişilerin hiyerarşi eğilimi için algılamalarının

artması örgüte bağlılıklarını ve örgüt ile özdeşleşmelerini de arttırdığı görülmüştür. Çalışmada örgüt kültürü açısından Türk kültüründe hiyerarşi eğiliminin yüksek olduğu, sınırların net olduğu ve örgüte bağlılığın da daha yüksek olacağı düşünülmüştür.

- Tamer, İyigün ve Sağlam (2014) çalışmalarında, örgüt kültürünün örgütsel bağlılığa etkisi üzerine bir inceleme yapmışlardır. Çalışmalarında Goffee ve Jones (2000) modelinden yararlanarak örgüt kültürü belirlenmiş sosyalleşme ve dayanışma düzeyleri için Rashid vd.(2004)'in çalışmasından yararlanılmıştır. Çalışmanın istatistiki sonuçlarına göre; sosyalleşme düzeyinin çalışanların duygusal, devam ve normatif bağlılığı üzerinde pozitif yönde etkili olduğu görülmüştür. Dayanışma düzeyinin ise örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür. Örgüt kültüründe sosyalleşme düzeyi örgütsel bağlılığı artırıcı bir etkide olabilmektedir.
- Çavuş ve Gürdoğan (2008) , beş yıldızlı bir otelde örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Çalışma sonucunda, örgüt kültürünün sosyalleşme boyutu ve örgütsel yapısı ile duygusal, normatif ve devam bağlılığı arasında pozitif bir ilişki olduğu; örgüt kültürü içerisinde semboller, katılım ve ödül boyutları ile devam, normatif ve duygusal bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu; örgüt kültürü içerisinde hoşgörü, adalet ve işgören seçimi ile duygusal, normatif ve devam bağlılığı arasında pozitif bir ilişki olduğu; örgüt kültürü içerisinde tarihsel geçmiş ve ilişki boyutları ile devam ve duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu ve normatif bağlılık ile anlamlı bir ilişki olmadığı; örgüt kültürü içerisinde tören ve toplantı boyutları ile örgütsel bağlılık arasında ise istatistiki olarak bir ilişki olmadığı görülmüştür.
- Akyürek, Toygar ve Şener (2013) çalışmalarında örgüt kültürü ve alt kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Çalışma sonucunda destekleyici, yenilikçi ve bürokratik alt kültürler ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Diğer yandan destekleyici örgüt kültürünün örgütsel bağlılığı arttırdığı görülmüştür.

- Türkkan (2017) tezinde örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmasında güç kültürü ile duygusal bağlılık arasında negatif bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu noktada güç kültüründeki korku unsurunun çalışanları duygusal olarak işletmeden uzaklaştırdığı düşünülmüştür. Başarı, destek ve hiyerarşi kültürleri ile duygusal bağlılık arasında ise pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. İşletmeler genellikle duygusal bağlılık boyutuna daha çok önem vermektedirler. Çünkü işletmenin verimliliğini de arttırmaktadır. Güç kültürü boyutu ile devam bağlılığı arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca başarı, hiyerarşi ve destek kültürleri ile devam bağlılığı arasında yine anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Güç kültürü ile normatif bağlılık arasında bir ilişki görülmemişken; başarı, hiyerarşi ve destek kültürleri ile normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişki görülmüştür. Normatif bağlılık ile örgütsel kültür boyutları arasında diğer bağlılık boyutlarına göre daha güçlü bir ilişki görülmüştür. Buna göre, örgüt kültürü normatif bağlılık üzerinde daha etkili bir değişken şeklinde düşünülmüştür.
- Erdem (2007) çalışmasında örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışma sonucunda klan kültürünün, örgütsel bağlılığı daha iyi tahminleyen bir değişken olduğu görülmüştür. Klan kültürü ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca pazar kültürü ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki görülmüştür. İstatistiki analizlere göre, klan ve adhokrasi kültürleri örgütsel bağlılığı pozitif; hiyerarşi ve pazar kültürü ise örgütsel bağlılığı negatif olarak etkilemektedir. Hastane çalışanları üzerine yapılan bu uygulama sonucunda; çalışanların örgütsel bağlılıkları açısından en etkili faktör klan kültürü olarak tespit edilmiştir. Bunun sonucunda hastane çalışanlarının kurumsal bağlılıklarında klan kültürünün önemli olduğu belirtilmiştir.
- Özcan (2011) tezinde örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arası ilişkileri bankacılık alanında incelemiştir. Çalışma sonucuna göre; örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Bankacılık alanında yapılan çalışmada çalışanların örgütsel bağlılıklarında güçlü bir örgüt yapısının önemli olduğu görülmüştür.

- Acar (2013) çalışmasında örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve liderlik tarzı arasındaki ilişkileri incelemiştir. Çalışmanın sonucuna göre, pazar kültürünün devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Rekabetçi bir örgüt kültüründe çalışanların şartlara bağlı olarak örgütsel bağlılıklarını devam ettirdikleri belirtilmiştir. Diğer yandan Klan ve Adhokrasi kültürleri, duygusal ve normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Hiyerarşi kültürü ise örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip bir faktör olarak görülmemiştir. Buna göre çalışanların işletmede tutulması açısından Klan kültürünün benimsenmesi önerilmiştir. Lojistik çalışanlarına yönelik yapılan bu çalışmada örgütsel bağlılık için hangi örgüt kültürü tipinin daha uygun olduğu incelenmiştir.

İşten ayrılma niyeti için bir çalışanın yakın bir zaman aralığı içerisinde işi bırakması ya da işten ayrılmayı düşünmesi şeklinde bir tanım yapılabilir. İşten ayrılma niyetinin düşünce boyutundan davranışa geçmesi, kişilerin işi bırakması sonucunu doğurur.

Literatür incelendiğinde çalışanların işten memnun olmamalarına yönelik birçok işletme faktörünün olduğu görülmektedir (Karataş,2016, s.74). Örgüt kültürü de çalışanların işten memnuniyetini etkileyebilen önemli faktörlerden biridir. Ayrıca performans faktörü de örgüt kültürüne bağlı olarak değişen önemli bir işletme çıktısıdır. İşletmelerde performans yönetimi 2 temel boyutta öne çıkmaktadır. Bunlar; bütün örgüt açısından örgütsel performans ve bireysel performanstır. Esasen örgütsel performans da bireysel performans da birlikte düşünülmelidir (Özmutaf,2007, s.43). Performans unsuru, örgütsel süreçte örgüt kültüründen etkilenecektir. Bu noktada; örgüt kültürü ile işten ayrılma niyeti, iş tutumu ve iş performansı gibi önemli işletme çıktıları üzerine yapılmış bazı çalışmalar aşağıdaki gibi özetlenebilir;

- Yüksel ve Bolat (2016) çalışmalarından örgütsel politika, örgüt kültürü, iş tutumları ve iş çıktıları arası ilişkileri incelemiştir. Örgüt kültürü modeli olarak Hofstede'nin modeli takip edilmiştir. Örgüt kültürü boyutlarından güç mesafesi ile örgütsel politika arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Merkezileşme arttıkça politik çevre algısı da artmaktadır.

- Güngören (2017) doktora tezinde örgüt kültürü, iş tatmini ve iş performansı arası ilişkileri ve etkileri incelemiştir. Çalışma sonucunda, örgüt kültürü ile iş tatmini arasında güçlü; iş performansı arasında ise zayıf bir ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca örgüt kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişkinin pozitif olması yönünde literatürde başka örnekler de sunulmaktadır. Özellikle örgüt kültürü boyutlarından katılım, uyum yeteneği ve tutarlılık iş tatminini pozitif etkilemektedir. Örgüt kültüründe katılım boyutu da iş performansını etkileyen bir değişken olarak tespit edilmiştir.
- Doğan ve Altunoğlu (2014) çalışmalarında örgüt kültürü, yapısı ve performans ile bilgi yönetimi arası ilişkileri incelemişler ve sivil toplum örgütleri üzerinde araştırma yapmışlardır. Çalışma sonucuna göre, sivil toplum örgütlerinde organik bir yapı olması gerektiği önerilmektedir. Çünkü performansları da artmaktadır.
- Akkoç, Çalışkan ve Turunç (2012) çalışmalarında gelişim kültürü, örgütsel destek, iş tatmini ve iş performansı arası ilişkileri incelemişlerdir. Çalışmalarının sonucunda örgütsel destek ve gelişim kültürünün iş tatminini ve performansı pozitif etkilediği görülmüştür. Ayrıca iş tatmini de iş performansını pozitif etkilemektedir. Gelişim kültürü, iş tatmini, performansı ve güven değişkenleri ile anlamlı bir ilişkiye sahip ve bu değişkenleri pozitif yönde etkilemektedir.
- Eşitti (2014) çalışmasında örgüt kültürü ve iş tatmini arası ilişkileri incelemiş, konaklama işletmelerinde araştırma yapmıştır. Çalışma sonucunda örgüt kültürü içerisindeki “katılım, tutarlılık, uyarılma, vizyon ve iş tatmini” arasında pozitif ilişkiler olduğu görülmüştür.
- Gürdoğan ve Yavuz (2013) çalışmasında örgüt kültürü ve liderlik arası ilişkileri incelemiş ve konaklama işletmelerinde araştırma yapmışlardır. Çalışma sonucuna göre, klan kültürü örgütsel bağlılıkta en etkili kültür tipi görülmüştür. Hiyerarşi kültürü, örgütsel bağlılık, iş tatmini, işe duyulan ilgi ve personel güçlendirme ile ters ve negatif ilişkili olarak tespit edilmiştir.
- Rızaoğlu ve Ayyıldız (2008) çalışmalarında örgüt kültürü ve iş tatmini arası etkileri incelemiş ve konaklama işletmelerinde uygulama yapmıştır. Çalışma sonucunda iş tatmini ile örgüt kültürü arasında anlamlı ilişkiler olduğu

görülmüştür. Kültürel güç hizmet kalitesi ve müşteri değeri, iş tatmini üzerinde en etkili değişkenler olarak belirlenmiştir. İş tatmini ile kültürel güç, hizmet kalitesi ve müşteri değeri, değişkenleri arasında da anlamlı bir ilişki görülmüştür. İş tatmini ile kültürel güç arasında pozitif, hizmet kalitesi ve müşteri değeri arasında ise negatif bir ilişki tespit edilmiştir.

- İşcan ve Timuroğlu (2007) çalışmasında örgüt kültürü ve iş tatmini arası etkileri incelemişlerdir. Çalışma sonucunda klan ve adhokrasi kültürleri ile iş tatmini arasında doğru yönde bir ilişki; hiyerarşi ve pazar kültürleri ile iş tatmini arasında ise ters yönde bir ilişki olduğu görülmüştür. Buna göre, klan ve adhokrasi kültürlerindeki değişim, iş tatminini aynı doğrultuda etkilemektedir. Hiyerarşi ve pazar kültürü algılarındaki değişim ise iş tatminini ters yönde etkilemektedir.
- Sünnetçioğlu, Korkmaz ve Koyuncu (2014) çalışmalarında örgüt kültürü ve sosyal kaytarma davranışları arası ilişkileri konaklama işletmelerinde incelemişlerdir. Çalışma sonucunda topluluksal kültür algısı yüksek çıkmış olup, sosyal kaytarma davranışının daha az olduğu görülmüştür. Örgüt kültüründen dayanışma boyutu ise sosyal kaytarma üzerinde negatif bir etkiye sahiptir. Buna göre, turizm sektöründeki işletmelerde dayanışma ve sosyalleşme algısının yüksek olduğu topluluksal kurum kültürünün önerildiği görülmüştür.
- Akyıldız (2014) tezinde örgüt kültürü, inovatif düşünce geliştirme, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arası ilişkileri incelemiştir. Çalışma sonucunda, inovatif düşünce, iş tatmini ve örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir. Bireyci-toplumcu alt kültürleri, iş tatminini etkileyen bir değişen; belirsizlikten kaçınma kültürü de devam bağlılığı üzerinde etkili bir değişen olarak tespit edilmiştir.
- Konuk (2006) tezinde örgüt kültürü ve iş tatmini arası etki ve ilişkileri incelemiştir. Çalışma sonucunda, güçlü örgüt kültürü ve iş tatmini arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür. Ayrıca çalışanların iş tatminleri ile örgütsel bağlılıkları arasında da pozitif ilişki olduğu belirtilmiştir. Örgüt kültürü iş tatminini etkilemektedir ve güçlü ya da zayıf olması çalışanların işten memnun olup olmamasını etkilemektedir.

Sessizlik kavramı, düşüncelerin bilinçli bir şekilde saklanması olarak düşünülebilir. Örgütsel sessizlik, çalışanların işletmenin faaliyetlerine ilişkin düşüncelerini bilerek ve isteyerek saklamalarını ifade eder. Örgütsel sessizlik, işletmelerin gelişmelerini olumsuz etkiler. Güçlü örgüt kültürlerinde çalışanların iş yapmalarına ilişkin kurallar açıktır ve çalışanların değişim ve gelişim ile ilgili durumlarda düşüncelerini saklamaları rastlanılan bir durumdur (Benlier ve Yıldırım, 2017, s.156-157). Çalışanların örgütsel sessizlik davranışı göstermesi, örgüt kültürüne göre değişen bir durumdur. Örneğin; Japonlar, Amerikalılara göre daha sıcak bir çalışma ortamına sahiptir. Sessizlik davranışı böyle durumlarda pozitif olabilir. Örgüt kültür yapılarının katı olduğu durumlarda sessizliği daha çok tercih edebilirler (Yaman ve Ruçlar, 2014, s.50).

- Aktaş ve Şimşek (2014) çalışmasında örgüt kültürü, örgütsel sessizlik, performans arası ilişkileri incelemiştir. Çalışmaya göre, bireysel performans ile kabullenici sessizlik arasında negatif ilişki olduğu; bireysel performans ile ilişkisel sessizlik arasında pozitif ilişki olduğu görülmüştür. Diğer yandan bireysel performans ile savunmacı sessizlik arasında bir ilişki tespit edilmemiştir. Adhokrasi ve Klan Kültürü ile savunmacı sessizlik arasında negatif bir ilişki görülmüştür. Hiyerarşi kültürü ile kabullenici ve savunmacı sessizlik arasında pozitif ilişkiler olduğu görülmüştür.
- Çavuşoğlu ve Köse (2016) çalışmasında örgütsel sessizlik ve örgüt kültürü arası ilişkileri ve etkileri incelemiştir. Çalışma sonucuna göre Klan Kültürü ve Adhokrasi Kültürü baskınlaştıkça, kabullenici ve pasif sessizlik davranışı azalmaktadır. Hiyerarşi ve Pazar Kültürü baskınlaştıkça, kabullenici ve pasif sessizlik davranışı artmaktadır. Adhokrasi ve hiyerarşi kültür yapıları fırsatçı sessizlik davranışını negatif etkilemekte; Pazar kültürü ve klan kültürü ise pozitif etkilemektedir. Pazar kültürü baskınlaştıkça işletmenin faydasına olan sessizlik davranışı da olumlu etkilenmektedir. Diğer yandan adhokrasi, klan ve hiyerarşi kültürlerinin baskın olması işletmenin faydasına olan sessizlik davranışını olumsuz etkilemektedir.
- Tütüncü ve Akgündüz (2012) çalışmalarında örgüt kültürü ve liderlik arası ilişkileri incelemiştir. Çalışma sonucunda, destekleyici liderlik ile yenilikçi

kültür; toplumcu kültür ile yönlendirici liderlik, yenilikçi kültür ile katılımcı liderlik arasında pozitif ilişkiler olduğu görülmüştür. Katılımcı liderlik ve bürokratik kültür arasında da negatif bir ilişkili olduğu görülmüştür.

- Acaray, Çekmecelioğlu ve Akturan(2015) çalışmalarında örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arası ilişkileri incelemiştir. Çalışma sonucunda, pazar kültür boyutunun korunma amaçlı sessizlik üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Pazar kültürünün odak noktası rekabet ve amaca ulaşmak olarak düşünülmektedir. Buna göre bireysellik ve amaca ulaşma önemli olduğunda örgütsel sessizlik negatif etkilenmektedir.

Literatürden elde edilen bilgilere göre farklı örgüt kültürü tiplerinin farklı etki ve sonuçlara neden olduğu görülmektedir. Hem bu çalışmada değinilen hem de başka çalışmalarda araştırmacıların belirttikleri tespitler neticesinde aşağıdaki tablo farklı örgüt kültürü tipleri için özet bir karşılaştırma vermektedir.

Tablo 4.1: Farklı Örgüt Kültürü Tipleri için Karşılaştırma

Araştırmacı	Örgüt Kültürü Tipleri	İşletmelerde Sonuçları
Gün (2017)	Bürokratik kültür	Mobbing üzerinde bürokratik kültür tipi pozitif etkilidir.
Erdem (2007)	Klan kültürü Adhokrasi kültürü Hiyerarşi kültürü Pazar kültürü	Klan ve Adhokrasi kültürü, örgütsel bağlılığı pozitif etkilemektedir. Hiyerarşi ve Pazar kültürü örgütsel bağlılığı negatif etkilemektedir (s.74).
Topaloğlu ve Kara (2004)	Güç merkezli örgüt kültürü İşgören merkezli örgüt kültürü Rol merkezli örgüt kültürü Görev merkezli örgüt kültürü	Güç merkezli örgütsel kültür daha baskıcı ve otokratik bir yönetim davranışı vermektedir. İşgören merkezli örgüt kültürü daha çok demokratik ve katılımcı bir yönetim davranışı vermektedir. Görev merkezli örgüt kültürü çoğunlukla demokratik ve katılımcı yönetim davranışı vermektedir. (s.17)
Yücel ve Koçak (2014)	Klan kültürü Adhokrasi kültürü Pazar kültürü	Adhokrasi ve klan örgüt kültürü ile duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif; hiyerarşi ve Pazar örgüt kültürü ile duygusal

	Hiyerarşi kültürü	ve normatif bağlılık arasında negatif ilişki olduğu görülmüştür. Hiyerarşi ve Pazar kültürü ile devam bağlılığı ile pozitif ilişkili iken; klan ve adhokrasi kültürü ile devam bağlılığı negatif ilişkili çıkmıştır.
Tamer, İyigün ve Sağlam (2014)	Örgüt kültüründe sosyalleşme Örgüt kültüründe dayanışma	Sosyalleşme düzeyi örgüt kültürü değişkeni olarak örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Dayanışma düzeyi örgüt kültürü olarak örgütsel bağlılık üzerinde etkili değildir.
Akyürek, Toygar ve Şener (2013)	Destekleyici alt kültür Yenilikçi alt kültür Bürokratik alt kültür	Destekleyici alt kültür ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki görülmüştür.
Erdem (2007)	Klan kültürü Pazar kültürü Hiyerarşi kültürü Adhokrasi kültürü	Klan kültürü, örgütsel bağlılık için tahmin edici özellikte bir değişken olarak görülmüştür. Pazar kültürü ve hiyerarşi kültürü ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki görülmüş.
Acar (2013)	Klan kültürü Adhokrasi kültürü Pazar kültürü Hiyerarşi Kültürü	Klan ve Adhokrasi kültürleri, duygusal ve normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.
Gürdoğan ve Yavuz(2013)	Klan kültürü Hiyerarşi kültürü Pazar kültürü Adhokrasi kültürü	Klan kültürü örgütsel bağlılıkta en etkili kültür tipi olarak görülmüştür. Hiyerarşi kültürü, örgütsel bağlılık, iş tatmini, işe duyulan ilgi ve personel güçlendirme ile ters ilişkili olarak tespit edilmiştir.
İşcan ve Timuroğlu (2007)	Klan kültürü Adhokrasi kültürü Pazar kültürü Hiyerarşi kültürü	Klan ve adhokrasi kültürleri ile iş tatmini arasında doğru yönde bir ilişki; hiyerarşi ve pazar kültürleri ile iş tatmini arasında ise ters yönde bir ilişki olduğu görülmüştür.
Aktaş ve Şimşek (2014)	Klan kültürü Hiyerarşi kültürü Pazar kültürü Adhokrasi kültürü	Adhokrasi ve Klan kültürü ile savunmacı sessizlik arasında negatif bir ilişki görülmüştür. Hiyerarşi kültürü ile kabullenici ve savunmacı sessizlik arasında pozitif ilişkiler olduğu görülmüştür.
Çavuşoğlu ve	Klan kültürü	Klan kültürü ve adhokrasi kültürü

Köse(2016)	Hiyerarşi kültürü Pazar kültürü Adhokrasi kültürü	baskınlaştıkça, kabullenici ve pasif sessizlik davranışı azalmaktadır. Hiyerarşi ve Pazar kültürü baskınlaştıkça, kabullenici ve pasif sessizlik davranışı artmaktadır. Adhokrasi ve hiyerarşi kültür yapıları fırsatçı sessizlik davranışını negatif etkilerken; Pazar kültürü ve klan kültürü fırsatçı sessizlik davranışını pozitif etkilemektedir. Pazar kültürü baskınlaştıkça sessizlik davranışı da olumlu etkilenmektedir.
Kendir, Sinsoysal ve Boztoprak (2017)	Örgüt kültürü	Örgüt kültürü, örgütsel yenilikçiliği ve öğrenme durumunu pozitif yönde etkilemektedir.
Bay ve Paylı (2018)	Örgüt kültürü	Örgüt kültürü, stratejik planlamayı pozitif etkileyebilmektedir.
Özgözü (2017)	Örgüt kültürü	Örgüt kültürü ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ilişki görülmüştür.

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Türk akademik literatüründe “örgüt kültürü” ile ilgili yapılmış çok sayıda makale ile birlikte YÖK’ün tez merkezinde 1993-2019 yılları arasında toplamda 546 adet tez çalışması olduğu görülmüştür (YÖK, t.y.). İlk dönemlerde yapılan çalışmalarda işletme ya da kurumların örgüt kültür yapılarının tek başına değerlendirilmesi ağırlıklı iken; son zamanlarda doğru yapılan çalışmalarda örgüt kültürünün işletmenin diğer önemli örgütsel çıktıları arasındaki etki ve ilişkileri araştıran çalışmaların çoğaldığı gözlemlenmiştir.

En güncel verileri sunmak açısından 2018-2019 yılları içerisinde örgüt kültürü ve işletmenin diğer örgütse çıktıları arasındaki ilişki ve etkileri araştıran ve YÖK tez merkezine kaydedilmiş lisansüstü tez çalışmalarından bu derlemede ele alınan örgütsel çıktıları içeren bazı çalışmalar şu şekilde özetlenebilir;

- Yıldız (2019) çalışmasında öğretmenlerin kişilik, prososyal motivasyon ve algıladıkları örgüt kültürü arası ilişkileri incelemiştir. Çalışmanın uygulama kısmı için Bolu’da 482 öğretmene anket yapılmış ve 460 anket analize tabi tutulmuştur. Yapılan istatistiksel analizlere göre, hiyerarşi kültürü prososyal motivasyona etkili;

klan, kuralcılık, destekleyicilik, açıklık ve gelişme kültür eğilimleri ise prososyal motivasyona etkili çıkmamıştır.

- Karabıyık (2019) çalışmasında örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişkileri incelemiştir. Konya’da 85 çalışana yapılan anket sonuçları analiz edilmiştir. İş tatmin ile örgüt kültürü algısı arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür.
- Mete (2018) çalışmasında örgüt kültürü, örgütsel vatandaşlık, örgütsel özdeşleşme, iş tatmini arası ilişkilere bakarak, inovatif kültür arası ilişkiler üzerine bir model incelemesi yapmıştır. 315 anket verisini analiz etmiş ve ele aldığı değişkenler arası anlamlı ilişkiler olduğunu belirlemiştir.
- Erol (2018) çalışmasında yenilikçi örgüt kültürü ve sinizim algısı arası ilişkilere ve etkilere yönelik bir araştırma yapmıştır. Van Yüzüncü Yıl Üniversitesinde anket uygulaması yapılmıştır. Çalışmada yenilikçi örgüt kültürü ile verimlilik ve iç iletişim arasında pozitif bir ilişki; sinizim ile verimlilik ve yenilikçi örgüt kültürü arasında negatif bir ilişki görülmüştür.
- Sarsılmaz (2018) çalışmasında örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arası etki ve ilişkilere yönelik bir araştırma yapmıştır. Telekomünikasyon sektöründen 252 katılımcıya anket uygulanmış ve veriler analiz edilmiştir. Klan kültürü ile duygusal bağlılık arası pozitif ilişki; klan kültürü ile normatif bağlılık arası pozitif ilişki; adhokrasi, hiyerarşi, Pazar kültürü ile duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif ilişki şeklinde sonuçlar elde edilmiştir.
- Yıldırım (2018) çalışmasında örgüt kültürü, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arası ilişkilere yönelik bir araştırma yapmıştır. Hatay’da özel bir işletme çalışanlarına anket uygulanmıştır ve 252 anket formu analiz edilmiştir. Analizler sonucunda; örgüt kültürünün örgütsek güveni ve örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği görülmüştür.
- Erzincanlı (2018) çalışmasında örgüt kültürü ve iş tatmini arası ilişki ve etkileri incelemiştir. İstanbul’da özel bir işletme çalışanlarına anket uygulanmış ve 211 anket formu analiz edilmiştir. Adhokrasi kültürü, iş tatminini pozitif yönde etkilerken; klan kültürü, hiyerarşi kültürü ve pazar kültürü tiplerinin iş tatminini anlamlı olarak etkilemediği görülmüştür.

- Manyas (2018) İstanbul üniversitesinde örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arası ilişkileri incelemiştir. Çalışmada örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve bir ilişki olduğu görülmüştür.
- Balçık (2018) çalışmasında örgüt kültürü ve psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık arası ilişkileri araştırmıştır. 331 öğretmenden elde edilen veriler analiz edilmiştir.
- Yılmaz (2018), çalışmasında örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arası ilişkileri kamu kurumlarında incelemiştir. Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.
- Akgün (2018) çalışmasında örgüt kültürü, personel güçlendirme ve işten ayrılma niyeti arası ilişki ve etkileri incelemiştir. Hiyerarşi kültürünün güçlendirme uygulamaları ile negatif ilişkili, kuralcılık, girişimcilik, açıklık ve gelişim boyutlarının ise personel güçlendirme üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Kuralcılık, girişimcilik, açıklık, klan ve gelişim kültürlerinin işten ayrılma niyetini negatif etkilediği görülmüştür. Hiyerarşi kültürü de işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilemektedir.

SONUÇ

Örgüt kültürü kavramı kurumsal kimlik, imaj ve kurum kültürü önemli diğer kurumsal olgulardan önce tanımlanması ve anlaşılması gereken bir kavram olarak düşünülebilir. Çünkü örgüt kültürü, işletmelerin ilk felsefe, amaç ve değerler sistemini şekillendiren yapısal bir olgudur. Bu noktada örgüt kültürü türü, bir örgütün amaçlarını, hedeflerini, performansını, liderlik tarzını, yönetim şeklini, çalışanların bağlılığını ve daha birçok kurumsal çıktıyı etkilemekte ve değiştirebilmektedir.

Bu çalışmada literatürdeki çeşitli örgüt kültürü yapı ve modellerinin nasıl kullanıldığı ve örgüt kültürü tiplerine göre işletmelerde nasıl çıktılar elde edildiği incelenmiştir. Çalışmada Türk literatürünün taranması ile örgüt kültürü üzerine yapılmış çeşitli çalışmalar incelenmiş ve özellikle örgüt kültürü ile diğer öne çıkan işletme unsurları arasındaki ilişkiler ve etkiler incelenmiştir. Çalışma sonucunda şu tespitler ve öneriler verilebilir;

- Örgüt kültürü, işletmelerin yenilikçilik ve inovasyon düzeylerini, stratejik planlamalarını ve örgütsel özdeşmelerini, yönetim davranışını, mobbing davranışını ve performanslarını anlamlı şekilde etkilemektedir. (Kendir vd, 2017; Bay ve Paylı, 2018; Özgözü, 2017; Gün, 2017; Topaloğlu ve Kara, 2004).
- Türk literatüründe yapılan inceleme sonucunda örgüt kültürü araştırmalarında “Quinn ve Cameron” modeli çok fazla tercih edilen ve kullanılan bir modeldir.
- Örgüt kültürü, örgütsel bağlılığı etkileyen bir değişkendir (Özcan, 2011; Acar, 2013; Erdem, 2007; Yücel ve Koçak, 2014; Acar, 2013; Gürdoğan ve Yavuz,2013).
- Klan ve Adhokrasi kültür türü, örgütsel bağlılığı genellikle pozitif yönde etkilemektedir (Erdem, 2007; Yücel ve Koçak, 2014; Acar, 2013; Gürdoğan ve Yavuz,2013).
- Hiyerarşi kültürü, iş tatminini olumsuz etkileyebilmektedir (İşcan ve Timuroğlu, 2007; Gürdoğan ve Yavuz,2013).
- Örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır (Çavuşoğlu ve Köse, 2016; Aktaş ve Şimşek, 2014; Acaray vd., 2015).

- Örgüt kültürü, iş tatminini etkileyen bir değişkendir(Akyıldız, 2014; Konuk, 2006; İşcan ve Timuroğlu, 2007; Rızaoğlu ve Ayyıldız,2008; Eşitti,2014; Akkoç vd, 2012; Güngören, 2017).

Derleme sonucunda elde edilen bilgiler ışığında ise işletmelere şunlar önerilebilir;

- Güçlü bir örgüt kültürü, işletme başarısı için çok önemli bir araç olmaktadır. O yüzden her kurumun ya da işletmenin kendine özgü bir kültür yapısına sahip olması faydalı olacaktır.
- İşletme performansı ve bireysel performans, örgüt yapısından etkilenmektedir. Yüksek performans için örgüt kültürünün doğru seçilmesi ve çalışanlara aktarılması önemlidir.
- Çalışanların örgütsel bağlılıkları, işletme için çok önemli bir girdi olabilir. Örgütsel bağlılık ile nitelikli çalışanların işletmede daha uzun süre kalması ve daha iyi performans ile çalışması mümkün olabilir. Bu noktada örgütsel bağlılığı arttıracak örgüt kültürü modellerinin işletmelerde kurulması faydalı olacaktır.
- İşten ayrılma niyeti üzerine yapılan çalışmalarda işletme içerisinde liderlik tarzı etkili olduğu kadar örgüt kültürü modeli de etkilidir. Çalışanların işten ayrılmalarını negatif etkileyecek örgüt kültürü modelleri tercih edilmelidir.
- İş tatmini, çalışanların işten memnuniyetlerini gösterir ve iş tatmini çok oldukça işten ayrılmalar azalacaktır. Çalışanların işten memnuniyetlerini arttıracak örgüt kültürü modellerine yönelmek işletmeler için daha faydalı olacaktır.
- Örgüt kültürü modelleri içerisinde işletmeler hangi modele göre bir yapı kurduklarını da bilmeli ve ona göre planlama yapmalıdır. Sahip olunan örgüt kültürü modelinin güçlü ve zayıf yanları iyi analiz edilmelidir.
- Örgüt kültürü yapısının zayıf noktaları giderilmeli ve çalışanların örgüt kültürüne daha kolay uyum sağlamalarına yönelik uygulamalar arttırılmalı.

Özetle, bir işletmede çalışanların ve yöneticilerin paylaştığı ortak değerler, o işletmenin de uzun vadede kimliğini oluşturacağı için, işletmenin sahip olduğu ya da olacağı örgüt kültürü tipi önemli bir değişken olacaktır. İşletmeler kendi yönetim tarzlarına, işletmenin amaç ve hedeflerin en uygun örgüt yapısını oluşturarak, misyon ve vizyonları doğrultusunda başarılı şekilde ilerleyebilirler. Bu çalışmada derleme

şeklinde elde edilen ikincil kaynaklara göre örgüt kültürünün birincil derece işletme çıktısı olarak düşünülmesi gereken bir değişen olduğu söylenebilir. İş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, sinizim algısı, liderlik algısı, performans vb. daha birçok önemli işletme çıktısı için örgüt kültürü ilk ele alınan değişken olmaktadır. Türk literatüründe ele alınmış örgüt kültürü modelleri ile yapılmış bazı çalışmaların toplandığı bu tez çalışmasının sunduğu çerçevenin gerek literatüre gerekse iş hayatına faydalı bilgiler sağlaması düşünülmüştür. Çalışmanın sahip olduğu kısıtlar elimine edilirse, çalışma kendi araştırma yaklaşımında orijinal bir değere sahiptir. Gelecek derleme çalışmalarda örgüt kültürü için literatürde yabancı kaynaklar da kullanılabilir. Yök tez merkezinde ise daha farklı yıllara ait tezler incelenebilir. Derleme dışında yapılacak diğer çalışmalarda ise uygulama ile istatistiki sonuçlar elde edilebilir.

KAYNAKÇA

ACAR., Z., Farklı Örgüt Kültürü Tipleri ve Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki; Lojistik İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi* A. Z. Acar 5/2 (2013) 5-31.

AKINCI, B.Z.(1998), *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim, İletişim Yayınları*, İstanbul.

AKKOÇ, İ., ÇALIŞKAN, A., TURUNÇ, Ö., *Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi*. Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Yıl: 2012 Cilt:19 Sayı:1.

AKTAŞ, H., ŞİMŞEK, E., Örgütsel Sessizlik ile Algılanan Bireysel Performans, Örgüt Kültürü Ve Demografik Değişkenler Arasındaki Etkileşim. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* (28) 2014, 24-52

AKYILDIZ, S, Örgüt Kültürünün Çalışanlarda İnovatif Düşünce Geliştirme, İş Tatmini Ve Örgüt Bağlılığına Etkisi: Bilişim Sektöründe bir Uygulama. (İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi) İstanbul 2014.

AKYÜREK, Ç., E., *Örgütsel Kültür ve Alt Kültürün Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. *Ankara Sağlık Hizmetleri Dergisi*.

ALTER, S., SHAW, N., C., (2004), *Systems and Culture: Connecting the Dots*.

ARI, G. S. (2014), Örgütlerde Fiziksel Semboller Ve Psikolojik Güçlendirme İlişkisi Üzerine Kavramsal Bir Çalışma, H.Ü. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 32, Sayı: 2: 1-25.

ARI, G. S.(2003), *Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Arttırır mı?*

BAKAN, İ. (2008), Örgüt Kültürü Ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, Yıl:10, Sayı:14.

BAKAN, İ., BÜYÜKBEŞE, T., BEDESTENCİ, H.Ç. (2004), *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik Ve Ampirik Yaklaşım*, Aktüel Yayınları, İstanbul.

BALÇIK, E, *Örgüt Kültürü, Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler*, (Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi) Denizli 2018.

BAY, M., PAYLI, M., *Örgüt Kültürü Ve Stratejik Planlama Süreci; Karaman Belediyesinde Bir Uygulama. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi / The Journal of International Social Research* Cilt: 11, Sayı: 60, Yıl: 2018.

BENLİER, O., C., YILDIRIM, N., *Örgütsel Sessizliğin çalışanlar Üzerinde Etkileri : Kamu Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Akademik Bakış Dergisi* Sayı: 59 Ocak - Şubat 2017 *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*.

BOYACI, A, “*Öğretmenlerin Algılanan Örgütsel Destek Ve Örgütsel Özdeşleme Düzeylerinin Veri Madenciliği İle Analizi*”, (Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi) Çorum 2017

CACCIATTOLO, K., *Understanding Organisational Cultures. European Scientific Journal* November 2014 /SPECIAL/ edition vol.2 ISSN: 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857- 7431

CAMERON, K. S.,QUINN, R. E. (1999),“*Diagnosing and changing organizational culture. based on the competing values framework*”, New York: Addison-Wesley. Cilt 12, Sayı 2, 2013

ÇAVUŞ., Ş., GÜRDOĞAN., A., *Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı bir Otel İşletmesinde Araştırma. Journal of Commerce & Tourism Education Faculty*, Year: 2008 No: 1.

ÇAVUŞOĞLU, S., KÖSE, S., *Örgüt Kültürünün Örgütsel Sessizlik Davranışına Etkisi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* Cilt: 18, Sayı: 1, Yıl: 2016, Sayfa: 115-146 ISSN: 1302-3284 E-ISSN: 1308-0911.

ÇEKMECELİOĞLU, H., AKTURAN, A., Örgüt Kültürü ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *The Journal of Academic Social Science Studies International Journal of Social Science* Doi. Number: 32, p. 139-157, Winter III 2015.

ÇETİN, F, *Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik Ve Örgüt Kültürünün Rolü.* (Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi) Ankara 2011.

DAFT, R., New Era of Management, Second ed., *Thompson South-Western Publishing*, 2008, pp.85,86

DANIŞMAN., S., (2014), Metaforların Örgüt Ve Yönetim Araştırmalarındaki Yeri : Ontolojik, Epistemolojik ve Metodolojik Kabuller Işığında Bir Değerlendirme. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi KAÜ İİBF Dergisi* Cilt 6, Sayı 9, 2015 ISSN : 1309 – 4289.

DOĞAN, B., ALTUNOĞLU, E., Bilgi Yönetimi, Örgüt Kültürü, Örgüt Yapısı ve Performans İlişkileri: Sivil Toplum Kuruluşları Üzerine Bir İnceleme. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* Yıl: Ekim 2014 Cilt-Sayı: 7 (3) ss: 41-52 ISSN: 2148-5801 e-ISSN 1308-4216.

DOĞAN, E.Ş., (2013), *Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

ERDEM., R., Örgüt Kültürü Tipleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, EKİM 2007, 2(2), 63-79.

EREN E., (1998), *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul.

EREN E., (2008), *Yönetim Ve Organizasyon*, Beta Yayınları, İstanbul.

EREN, E. (2006), *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayın Dağıtım. 9.Baskı, İstanbul.

EREZ, B, *Örgüt Kültürünün Personel Güçlendirme ve İşten Ayrılma Niyeti*

Üzerine Etkisi; (Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Programı, Yüksek Lisans Tezi) Alanya 2018.

EROL, E. (2012), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, Ankara.

EROL, F, *Yenilikçi Örgüt Kültürünün Sinizm Algısına Etkisi: Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi'nde bir Uygulama*, (Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi) Van 2018.

ERZİNCANLI Y., *Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi*, (Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi) İstanbul 2018.

EŞİTTİ, B., Konaklama İşletmelerinin Kültürel Karşılaştırması ve İş Tatmini: İstanbul İlindeki Aile ve Zincir Konaklama İşletmelerine Yönelik bir Araştırma. Eşitti/JRTR 2014, 1 (4), 31-41 *Journal of Recreation and Tourism Research*, Journal Homepage: www.jrtr.org ISSN:2348-5321.

GAGLIGARDI, P., “*The Creation of Organizational Cultures: A Conceptual Framework*”, *Organization Studies*, Vol.7/2, April 1986, p.119.

GELDENHUYS, T, *Organisational Culture as a Predictor Of Performance: A Case Study In Liberty Life*. (Master of Business Administration at the Gordon Institute of Business Science, University of Pretoria) Pretoria 2006.

GEYLAN, A., BARAZ, A. B. (2017), “İşletmelerde Özümseme Kapasitesi İle İşletme Performansı İlişkisi: Eso Araştırması”, *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9 (4): 55-74.

GİZİR, S. (2008), Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Öğrenme, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 2, 182- 196.

GÜÇLÜ, N. (2003), “Örgüt Kültürü”, *Kırgızistan Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 6: 147-159.

GÜN., G., Örgüt Kültürü Tiplerinin Mobbinge Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü. *International Journal of Social Science* Doi number : <http://dx.doi.org/10.9761/JASSS7392> Number: 62 , p. 361-377, Winter 2017.

GÜNGÖREN, M, *Algılanan Örgüt Kültürünün İş Tatmini ve İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Havacılık Sektöründe bir Araştırma*. (Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı, Doktora Tezi) Konya 2017.

GÜRDOĞAN, A., ÇAVUŞ, İ. (2008), Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma, *Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 1.

GÜRDOĞAN, A., YAVUZ, E., Turizm İşletmelerinde Örgüt Kültürü Ve Liderlik Davranışı Etkileşimi: Muğla İli'nde bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 24, Sayı 1, Bahar: 57-69, 2013.

GÜRSEL, M., (2012), “Örgüt Kuramları”, *Endüstri Ve Örgüt Psikolojisi*, Konya, Eğitim Yayınevi, Ed: Hüseyin IZGAR.

GÜVENÇ, B., *İnsan ve Kültür*, 2. bs., İstanbul, Remzi Kitabevi, 1974.

HANDOKO, Y., SETIAWAN, M., SURACHMAN, DJUMAHIR, Organizational Culture, Job Satisfaction, Organizational Commitment, the Effect on Lecturer Performance. *International Journal of Business and Management Invention* ISSN (Online): 2319 – 8028, ISSN (Print): 2319 – 801X www.ijbmi.org Volume 2 Issue 12 December. 201X PP.21-30.

İŞCAN Ö, F, VE M. TİMURÖĞLU K, (2007): “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerinde Etkisi Ve Bir Uygulama”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 21(1): 119-135.

KANGAS, L. M. (2009), “Assessing The Value Of The Relationship Between Organizational Culture Types And Knowledge Management Initiatives”, *Journal of Leadership Studies*, 3(1), 29-38.

KARABIYIK, A, *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki; Konya İlinde Bir Uygulama*; (Kto Karatay Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme

Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi) Konya 2019.

KARATAŞ, A., Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma (Kurum Değişirme) Niyeti İlişkisi (Kamu Kurumlarında Çalışan Personel Üzerinde bir Araştırma). *Akademik Bakış Dergisi* Sayı: 53 Ocak - Şubat 2016 *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi* ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi.

KARCIOĞLU, F., TİMURÖĞLU, K., VE ÇINAR, O., (2009): "Örgütsel İletişim Ve İş Tatmini İlişkisi, Bir Uygulama", *Yönetim/İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi*, 20(63): 59-76.

KENDİR, V., *Örgüt Kültürü, Örgütsel Öğrenme ve Yenilikçilik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: Bir Üniversite Hastanesinde Anket Çalışması. SESSION 2C: Mikroekonomi.*

KOÇEL, T, (1993), *İşletme Yöneticiliği: Yönetim, Organizasyon ve Davranış*, İstanbul: Beta Basın Yayım Dağıtım.

KONUK, M, *İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi Konya Şeker Fabrikasında bir Uygulama.* (Selçuk Üniversitesi, Sosyal bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi) Konya 2006.

KÖSE, S. , TETİK, S., ERCAN, C. (2001), "Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler", *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt: 7, Sayı: 1: 219-242.

MANYAS, S, *Örgüt Kültürü İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: İstanbul Üniversitesi Çalışanları Üzerine bir Araştırma;* (İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi) İstanbul 2018.

METE, E, S, *Örgüt Kültürü, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Özdeşleşme, İş Tatmini İle İnovatif Çalışma Davranışı İlişkisi ve İnovatif Örgüt Kültürüne Yönelik Meta-Kuramsal bir Model Geliştirme;* (İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi) Ankara 2018.

OK., T., ÜSTÜNYER, K., AKKAHVE, E., KALE, E., (2016) *Örgüt Kültürü.*

OKAY, A., *Kurum Kimliği*, Mediacat Kitapları, 1.baskı, İstanbul, 2000.

ÖNCÜL, M. S., DENİZ, M., İNCE, A.R. (İlkbahar 2016),“Hofstede’nin Örgüt Kültürü Modelinin Potansiyel Girişimcilerin Yetiştği Çevresel Özellikler Kapsamında Değerlendirilmesi”, *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 1: 255-269.

ÖZCAN, B, *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi : Bankacılık Sektöründe bir Araştırma*. (Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi) Denizli 2011.

ÖZDEVECİOĞLU, M, ÇELİK, C. (Ocak 2009), “Örgüt Kültürü Tipleri İtibariyle Bireylerin Algıladıkları Mağduriyet Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 23, Sayı: 1: 96-111.

ÖZDEVECİOĞLU, M. (1995), “*Organizasyon Kültürü*”, *Stratejik Yönetim ve Liderlik*, 2. Baskı, İz Yay. Haz. Özel, M., İstanbul, 120-127.

ÖZGÖZGÜ, S., (2016), Kurumsal İmaj, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 25 (2), 581-596.

ÖZMUTAF, N., M., Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 8, Sayı 2, 2007.

PAYLI, M, *Örgüt Kültürü Ve Stratejik Planlama Süreci ; Karaman Belediyesinde bir Uygulama*. (Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı ,Yüksek Lisans Tezi) Konya 2018.

PETTIGREW, A., “*On Studying Organizational Cultures*” *Administrative Science Quarterly*, Vol.24, No.4, December 1979, p.574

POLAT., M., MEYDA. C., H., Örgüt Kültürü Bağlamında Güç Eğilimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 25, Sayı: 1, 2011.

RIZAOĞLU, B. AYYILDIZ, T., Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini : Didim Örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 19, Sayı 1, Bahar: 7-20, 2008.

SABUNCUOĞLU, Z. ve TÜZ, M. (1998), *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Alfa/Aktüel Kitapevleri.

SARSILMAZ, İ, *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Telekomünikasyon Şirketleri Örneği*; (Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Programı, Yüksek Lisans Tezi) İstanbul 2018.

SIMIRCICH, L. (1983), "*Concepts of Culture and Organizational Analysis*", *Administrative Science Quarterly*, 28, p. 339-358.

SÜNNETÇİOĞLU, S., KORKMAZ, H., KOYUNCU, M., Konaklama İşletmelerinde Algılanan Örgüt Kültür Tipinin Çalışanların Sosyal Kaytarma Davranışlarını Algılamasına Etkisi Üzerine bir Araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2014 Cilt/Volume: 11 Sayı/Issue: 28: 17-34

ŞENTÜRK, F., K., CARMAN, Y., *Örgüt Kültürünün ve Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi: Bir Devlet Üniversitesi Örneği*. Alanya Akademik Bakış Yıl:2019, C:3, S:1:1-18.

ŞIŞMAN, M. (1994), "*Örgüt Kültürü - Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma*", Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.

ŞIŞMAN, M. (1995), "*Örgüt Kavramının Kültürel Açından Çözümlemesi ve Eğitim Örgütleri*", *Eğitim Yönetimi*, Yıl: 1, Sayı: 1: 79.94.

TAMER., İ., İYİGÜN, N., Ö., SAĞLAM, M., *Örgüt Kültürünün Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisi : Bir Perakende İşletmesi Çalışanları Üzerinde Araştırma*. *Kafkas Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt 5, Sayı 8, 2014, ISSN : 1309 – 4289.

THARP., B., M., (2009), *Four Organizational Culture Types*. HAWORTH.

THOMPSON, K., LUTHANS, F., "*Organizational Culture: A Behavioral Perspective*", *Organizational Climate and Culture*, Ed.by. Benjamin Schneider, San Francisco, CA., Jossey-Bass Publishers, 1990, pp.328-336.

TOPALOĞLU, M., KARA, D., *Örgütsel Kültürün Yöneticilerin Yönetmel Davranışları Üzerindeki Etkileri (A grubu seyahat Acentalarında Bir Uygulama)*.

TÖKER, A., *Hemşirelerin Örgüt Kültürüne Uyumu Ve Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi*, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2018, İstanbul.

TÜRKKAN, E., *Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*; (İstanbul Ticaret Üniversitesi Personeli Örneği. İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yüksek Lisans Tezi) İstanbul 2017.

TÜTÜNCÜ, Ö., AKGÜNDÜZ, Y., Seyahat Acentelerinde Örgüt Kültürü ve Liderlik Arasındaki İlişki: Kuşadası Bölgesinde Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 23, Sayı 1, Bahar: 59-72, 2012.

WILKINS, A., “*The Culture Audit: A Tool for Understanding Organizations*”, *Organizational Dynamics*, Vol.12, Iss.2, Autumn 1983, p.25

YAĞMURLU, ASLI (1997). Örgüt kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 52(1), 717-724.

YAMAN, E., RUÇLAR, K., Örgüt Kültürünün Yordayıcısı Olarak Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi* DOI: 10.5961/jhes.2014.087.

YILDIRIM, E, Ş, *İşletmelerde Örgüt Kültürü, Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hatay İlinde bir Araştırma*; (Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi) Hatay 2018.

YILDIZ, E, *Prosocial Motivasyon ile Kişilik ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Öğretmenler Üzerinde bir Araştırma*; (Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi) Isparta 2019.

YILMAZ, Y, *Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Kamu Kurumlarında İncelenmesi: İstanbul Vergi Dairesi Başkanlığı Örneği*; (Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi) İstanbul 2018.

YÜCEL, İ., KOÇAK, D. (2014), “Örgüt Kültürü İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma”, *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, VII-II: 45-64.

YÜKSEL, M., BOLAT, T., Örgütsel Politika, Hofstede’in Örgüt Kültürü Boyutları, İş Tutumları ve İş Çıktıları İlişkisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Aralık 2016, 11(3), 173- 204.

WEB SİTESİ KAYNAKLARI

BOZKURT, Ö.Ç. (t.y.). Örgüt Kültürü
abs.mehmetakif.edu.tr/upload/0421_1495_dosya.ppt (Erişim: 10/04/2019).

BUSINESSBALL, (t.y.). Charles Handy Model.
<https://www.businessballs.com/organisational-culture/charles-handy-model/>:(Erişim: 10/04/2019).

CHANGİNG MİNDS, (t.y.). Deal and Kennedy's cultural model,
http://changingminds.org/explanations/culture/deal_kennedy_culture.htm(Erişim: 10/04/2019).

CONGRUENT PATHS. (t.y.). Culture Assessment-Schneider Model.
<http://www.congruentpaths.com/resources-tools/culture-assessment-schneider-model-old/>(Erişim: 10/04/2019).

GİLL, C. ,(MARCH 23RD 2017). Hofstede's cultural dimensions and differences across cultures. <https://blog.oup.com/2017/03/hofstede-cultural-dimensions/>(Erişim: 10/04/2019).

HOFSTEDE INSİGHTS, (t.y.) The 6 dimensions of national culture.
<https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/>. (Erişim: 10/04/2019).

LUMEN,(T.Y.). Introduction to business, Theory X, Theory Y, and Theory Z. <https://courses.lumenlearning.com/wmopen-introbusiness/chapter/reading-douglas-mcgregors-theory-x-and-theory-y-2/>(Erişim: 10/04/2019).

MİNDTOOLS, (t.y.a). Deal and Kennedy's Cultural Model,
https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_86.htm(Erişim: 10/04/2019).

MİNDTOOLS, (T.Y.B). Hofstede's Cultural Dimensions Understanding Different Countries
https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_66.htm(Erişim: 10/04/2019).

NEW LEARNING, (t.y.). Peters and Waterman, 'In Search of Excellence'.
New Learning Arrow Chapter 3: Learning For Work.

<http://newlearningonline.com/new-learning/chapter-3/peters-and-waterman-in-search-of-excellence>(Erişim: 10/04/2019).

OCAI(Organizational Culture Assessment Instrument), (May 21, 2010), Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) explained. <https://ocai.wordpress.com/2010/05/21/organizational-culture-assessment-instrument-ocai-explained/>(Erişim: 10/04/2019).

QUINN ASSOCIATION, (t.y.). ROBERT E. QUINN AND KIM S. CAMERON'S CULTURE TYPOLOGY, https://www.quinnassociation.com/en/culture_typology. (Erişim: 10/04/2019).

STRATEGİC MANAGEMENT: Formulation and Implementation.(2018). Strategic Management > STRATEGY IMPLEMENTATION > Leadership, Power, And Organizational Culture. Peters And Waterman's Excellent Companies. <https://www.strategyimplementation.24xls.com/en439>(Erişim: 10/04/2019).

THE OPEN UNIVERSITY, (t.y.). 3.5.1 Deal and Kennedy model of organisational culture. <https://www.open.edu/openlearn/money-business/leadership-management/management-perspective-and-practice/content-section-3.5.1>(Erişim: 10/04/2019).

YÖK, (t.y) Tez Merkezi, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp> (Erişim:19.05.2019).