



Corporate Culture Model Proposal for Operating in Local Business in Turkey

Sıla YİRMİBEŞOĞLU¹ & Öznur BOZKURT²

Keywords

3T Institution Culture Model, Holder Culture, Team Culture, Transformation Culture.

Abstract

The researches of Max Weber, which started in the early 1900s, continue with differentiation as a result of developing technology and increasing competition. Culture, which is a very important concept in terms of organizations, is very determinative in strengthening the strategies of enterprises in a competitive environment. In today's business conditions, organizational structures must have the flexibility to support a strong culture. Flexibility in the formation and adoption of corporate culture is an important tool. Each society has its own characteristics and has its own characteristics. Within the framework of these social and organizational characteristics, the cultures of the institutions are shaped. In the literature, many models related to organizational culture have been put forward. In this study, the institutional culture models in the literature have been carefully examined and a culture model consisting of three dimensions as team culture, transformative culture and conservative culture has been established. The culture model in the research was formed according to five basic variables as human resources management, occupational health and safety, total quality management, management skills and success criteria. The corporate culture of the enterprises is shaped by the approach to these five factors and their degree of flexibility. In the corporate culture to literature survey of local businesses operating in Turkey it was found to significantly affect these dimensions.

Article History

Received

18 May, 2019

Accepted

28 Aug, 2019

Türkiye'de Faaliyet Gösteren Yerel İşletmeler İçin Kurum Kültürü Modeli Önerisi

Anahtar Kelimeler

3T Kurum Kültürü Modeli, Tutucu Kültür, Takım Kültürü, Transformasyon Kültür.

Özet

Max Weber'in 1900'lü yılların başlarına dayanan kültür araştırmaları, gelişen teknoloji ve artan rekabet neticesinde günümüzde farklılaşarak devam etmektedir. Örgütler açısından oldukça önemli bir kavram olan kültür, rekabet ortamında işletmelerin, stratejilerini güçlendirmelerinde oldukça belirleyici konumdadır. Günümüz iş koşullarında örgüt yapılarının güçlü kültürü destekleyecek esnekliğe sahip olması gerekmektedir. Kurum kültürünün oluşumunda ve benimsenmesinde esneklik önemli bir araçtır. Her toplumun kendine has özellikleri olduğu gibi kurumlarında kendine has

¹ Corresponding Author. ORCID: 0000-0002-2221-8065. Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı, silayirmibesoglu@gmail.com

² ORCID: 0000-0002-8846-1850. Doç. Dr., Düzce Üniversitesi, İşletme Fakültesi, oznurbozkurt@duzce.edu.tr

Makale Geçmişi
Alınan Tarih
18 Mayıs 2019
Kabul Tarihi
28 Ağustos 2019

özellikleri vardır. Bu toplumsal ve örgütsel özellikler çerçevesinde kurumların kültürleri şekillenir. Alan yazında örgüt kültürü ile ilgili birçok model ileri sürülmüştür. Bu çalışmada, literatürde yer alan kurum kültürü modelleri dikkatlice incelenmiştir ve ulusal işletmelerde geçerli olabilecek potansiyele sahip takım kültürü, dönüşümcü (transformasyonel) kültür ve tutucu kültür olmak üzere üç boyuttan oluşan kültür modeli oluşturulmuştur. İnsan kaynakları yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği, toplam kalite yönetimi, yönetim becerileri ve başarı ölçütleri olarak beş temel değişkene göre araştırmadaki kültür modeli oluşturulmuştur. İşletmelerin kurum kültürü, sayılan bu beş faktöre yönelik yaklaşım ile ve gösterdikleri esneklik derecesi ile ilişkili olarak şekillenmektedir. Yapılan literatür taramasında bu boyutların Türkiye’de faaliyet gösteren yerel işletmelerin kurum kültürünü önemli ölçüde etkilediği saptanmıştır.

1. Giriş

Küreselleşmeyle birlikte ürün ve hizmet alışverişi kadar fikir alışverişleri ve dünya görüşlerinin uluslararasılaşması söz konusudur. Hatta kültürlerin de alışverişinden doğan bütünleşme süreciyle birlikte kurum kültürü oldukça önem kazanmaya başlamıştır. Küreselleşmenin getirdiği, teknolojiye yeni gelişmeler ve sürekli değişim, örgütleri karmaşıklıklara sürüklemektedir. Örgütlerin bu karmaşıklıkların önüne geçebilmesi için kuvvetli bir kurum kültürüne ihtiyaçları vardır. Kurum kültürü sayesinde tüm paydaşlar, ortak bir amaçta buluşabilecek, aynı hedef doğrultusunda ilerleyebileceklerdir. Bu da örgütün başarısına süreklilik kazandıracaktır. Örgütlerin, içinde buldukları bu karmaşık çevreyi iyi bir stratejiyle değerlendirip, doğru bir eylem planıyla yol haritalarını çizmeleri gerekmektedir. Bugün, küreselleşme nedeniyle rekabet oldukça güçlüdür. Bu rekabet ortamında örgütlerin hayatta kalabilmeleri için rekabet edilebilirliklerini artırmaları gerekmektedir. Doğru bir stratejik plan, kurumun rekabet edilebilirliğini arttırmaktadır. Stratejinin oluşturulmasında da kurum kültürü oldukça aktif bir rol oynamaktadır.

Toplumların ve toplumun bir parçası olan örgütlerin kendilerine özgü özellikleri vardır. Bu özelliklerin tümü kültürü şekillendirmektedir. Kültür; bir topluluğun, eğitim seviyesi, hukuk kuralları, yeniliğe bakış açıları, küresel değişimin neresinde olduğu, çalışma sosyolojisi, yönetim biçimi ve o topluluk içinde yer alan üyelerin, ruh halleri, davranış biçimleri, diğerleriyle iletişimi, çevreye uyumu vb. özellikleriyle şekillenmektedir. Kurum kültürü, içinde var olduğu toplumun kültürünü yansıtmaktadır.

Günümüze kadar uzanan zaman diliminde Türkiye’deki örgüt çalışmalarında farklı toplumsal kültürlerde geliştirilmiş örgüt kültürü modelleri kullanılmıştır. Literatür incelemesi sonucunda, ülkemizin toplumsal kültürü üzerine geliştirilmiş kurumsal kültür modellerinin olmadığı belirlenmiştir. Bu durum toplumların ve onların birer parçası olan örgütlerin özelliklerinin kendilerine özgü olmaları dolayısıyla Türkiye’ye özgü bir modelin ortaya çıkarılmasına yönelik çalışmaların gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu eksikliğin giderilmesi amacıyla öncelikle derinlemesine literatür taraması yapılmıştır. Kurum kültürü modelleri incelenip, yerel işletmelerde geçerli olabilecek potansiyele sahip örgüt kültürü modeli önerilmiştir. Buna göre örgüt kültürü; insan kaynakları yönetiminin odak noktası, iş sağlığı ve güvenliğine verilen önemin derecesi, toplam kalite yönetimine olan bakış açısı,

yönetim becerileri ve başarı ölçütlerinden oluşmaktadır. Bu kriterler çerçevesinde ortaya çıkan ve 3T (T Tipi) adı verilen bir kurum kültürü modeli oluşturulmuştur. Bu model tutucu kültür, takım kültürü ve transformasyon kültürü olarak isimlendirilen üç boyuttan oluşmaktadır.

2. Literatür Taraması

2.1. Kurum Kültürü

Kurum kültürü, ilk olarak Amerika’da Peters ve Waterman, Japonya’da Pascale ve Athos tarafından incelenmiş ve literatürde işletme kültürü, kurumsal kültür, şirket kültürü olarak da bahsedilmiştir (İşcan ve Timuroğlu, 2007). Örgüt kültürü ile ilgili araştırmaların yükselişi, 1970’li yılların sonu ile 1980’li yılların başında Japon şirketlerinin başarılarının dikkat çekmesi etkili olmuştur. Kurum kültürü kavramının kurum bilimine kazandırılmasında diğer sosyal disiplinlerin katkıları bulunmaktadır. Kurum kültürü temel olarak bilim insanlarının örgüt sosyolojisi alanındaki çalışmalarının yanı sıra antropoloji ve bilişsel psikoloji disiplinlerini de yansıtmaktadır (Ouchi ve Wilkins, 1985: 458-460). Kurum kültürü, kurum üyeleri tarafından paylaşılan beklenti ve inançlar bütünüdür. Kurum içindeki bireylerin ve grupların davranışlarını önemli ölçüde şekillendiren normların oluşmasını sağlamaktadır (Schwartz ve Davis, 1981: 33). Schein (1985) örgütsel kültürü, örgütün dış ortama entegrasyonu ve adaptasyonu sırasında oluşturduğu ve geliştirdiği, temel varsayımlar modeli olarak tanımlamıştır (Durğun, 2006). Hofstede (1991)’ e göre kurum kültürü, bir grup insanı diğerlerinden ayıran zihinsel programlama olarak tanımlanmaktadır (Kaya, 2008: 121). Kurum kültürü, bir kurum içinde paylaşılan ortak değerler, inançlar ve tutumlar olarak tanımlanabilir (Mwaura vd., 1998). Quinn ve Cameron (1999)’a göre kurum kültürü, bir organizasyonu karakterize eden temel değerler, varsayımlar, yaklaşımlar ve yorumlardır (Übüs ve Alas, 2009: 90). Örgüt kültürü, çevre ile ilgili örgütsel uygulamalarla şekillenen bir tür kültürdür (Van Oudenhoven, 2001). Örgüt kültürü, örgütsel teori bağlamında olduğu kadar yönetim uygulamalarında da akademik araştırma ve eğitim çalışmalarına ilgi duyulan ana konulardan biridir. Bunun nedeni kültürün kurumsal yaşamın her alanında merkezi bir rolü olmasıdır (Alvesson, 2012: 1). Morgan (1998) kurum kültürünü, insanların içinde yaşadıkları dünyayı yaratıp yeniden kurmalarına izin veren aktif, yaşayan bir fenomen olarak görmektedir (Durğun, 2006).

Kozlu’ya göre kurum kültürü; “bir toplumun kendi iç yasalarına göre biçim kazanması ve gelişmesi... Bir toplumun yaşama biçimlerinin çeşitli alanlarda olgunlaşması, geniş bir toplumun bütün alanlarında ortak olan dinsel, ahlaksal, estetik, teknik ve bilimsel nitelikteki toplumsal olayların bütünü...” dır. Kurum kültürünün; paylaşılan değer ve inançlar, kahramanlar ve liderler, efsaneler, hikayeler ve törenlerden oluştuğunu belirtmektedir. Bu tanımların ışığında örgüt kültürünü; bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan algılar, değerler, inançlar, normlar ve semboller sistemi olarak tanımlanabilir (İşcan ve Timuroğlu, 2007).

2.2. Kurum Kültürünün Oluşum Süreci

Pasquale Gagliardi (1986)' ya göre kurumsal değerlerin oluşumu dört aşamadan meydana gelmektedir. *İlk* olarak bir kurumun kuruluş aşamasında, liderinin bilinçli bir görüşü vardır. Bu görüş, liderin deneyim, eğitim ve çevre hakkındaki bilgisi konusundaki inancına dayanmaktadır. Bu inançlar, insanları ve kaynakları bir araya getirerek bir ürünü ortaya çıkarma girişiminde bulunmaya zorlar. Bu aşamada kuruluşun tüm üyeleri aynı fikirli paylaşmayabilirler. Bununla birlikte lider, davranışları istediği gibi yönlendirme gücüne sahiptir. *İkinci* aşamada, liderin yönlendirdiği davranışlar istenen sonuca ulaştığında, deneyime dayanan inançların tüm üyeler tarafından benimsenmesi ve referans kriteri olarak kullanılması mümkündür. Bu inançla kontrolün psikolojik ve ekonomik maliyetleri azalacak, sistemin etkinliği artacak ve tasarruf edilen kaynaklar organizasyonun temel stratejisini güçlendirmek için kullanılabilir. *Üçüncü* aşamada arzu edilen sonuçlara ulaşmaya devam edildiğinden emin olan kurum üyeleri, ilgilerini 'sonuçlardan' 'nedenlere' çevirir. Sonuçlar zaman içinde kurumda gözardı edilir ve sadece sebepler kalır. Bu yüzden hangi nedenlerin ve yöntemlerin geçerli olduğu yer eder. *Dördüncü* aşamada, tartışmasız benimsenen değerler giderek kurum üyeleri tarafından olağanlık kazanır (Üçok, 1989: 317-318) Gagliardi'nin organizasyondaki ortak değerleri bu biçimde aşamalandırması, başlangıçta dıştan gelen bir bilgi ve tecrübeye dayanan değerlerin giderek ondan uzaklaştığını vurgulamak içindir.

Kültür, sosyal çevrenin etkileriyle oluşur, aynı etkilerle gelişir ve yine değişebilir. Sosyal değerler, kurumların kültürel yapılarının oluşumunda önemli bir işleve sahiptir. Oluşan kurum kültürünün birçok özelliği milli kültürle örtüşmektedir. Toplum içindeki otoriter kişiliğin, organizasyonlarda otoriter yönetici tipi olarak ortaya çıkmasında önemli bir rolü vardır. Her toplum geleneklerine, inanç sistemlerine ve tarihi geçmişine göre farklı etik değerlerle donanmıştır. Örgütler, iç çevrelerinin etik değerlerinin ve etkileşimde buldukları dış çevrelerinin etkisi altındadır (Erdem ve Dikici, 2009).

2.3. Kurum Kültürünü Oluşturan Boyutlar

Yönetim çalışmalarında, kurumları ve bireyleri başarıya götüren yolları arayan araştırmacılar, genellikle kurum içinde uyarlanabilir politikaların gerekliliğine vurgu yapmaktadırlar. Bununla birlikte çalışan uyumluluğunun nasıl sağlanacağına yanıt arayan araştırmacılar, bu noktada kurum kültürü ile karşılaşmaktadırlar. Bu nedenle, hangi bölge, hangi toplum, hangi ülke olursa olsun, önemli olan çalışanların mevcut kurum kültüre uyum sağlamasıdır. Kurum kültürünün bu denli önemli olması, ortaya çıkan modellerin de sayısını artırmaktadır. Her toplumun, kurum kültürleri farklılık gösterse de literatürde sıklıkla karşılaşılan kurum kültürü modellerinin birçok ortak noktaları vardır. Bu noktalar, başarılı kurumlar oluşturmak için değinilmesi gereken ilk noktalardır. Aşağıda literatürde sıklıkla karşılaşılan kurum kültürü modellerinin boyutlarına yer verilmiştir. Literatürde en çok karşılaşılan yirmi kurum kültürü modeli incelendiğinde toplamda kırk yedi farklı boyutun olduğu görülmektedir. Bu boyutların bazıları birden fazla model tarafından ele alınırken, bazıları yalnızca bir modelde bahsedilerek literatüre eklenmiştir (Yiyit, 2017).

Tablo 1. Kurum Kültürünü Oluşturan Boyutlar

MODELLER	ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPOLOJİLERİ	BOYUTLAR	MODELLER	ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPOLOJİLERİ	BOYUTLAR
Harrison ve Handy'nin Örgüt Kültürü Modeli	Zeus Modeli Apollo Modeli Athena Modeli Dyonisos Modeli	Risk Bireysel odaklanma Çevre/çevreye uyum Grup içi iletişim Otorite /otorite yapısı Örgüt yapısı Denetim/kontrol mekanizması Yetki Rekabet Örgütsel bağlılık Koordinasyon Toplulukçuluk/bireysellik Deneyim uzmanlaşma Karar alma mekanizması Esneklik Toplumsal inanç ve değerler Değişime bakış Dayanışma Eşitlik Adaptasyon	Schneider'ın Örgüt Kültürü Modeli	Kontrol Kültürü İşbirliği Kültürü Rekabet Kültürü Yetiştirme Kültürü	Risk Bireysel odaklanma Çevre/çevreye uyum Değerler Grup içi iletişim Otorite/otorite yapısı Amaçlar Örgüt yapısı Denetim/kontrol mekanizması Rekabet Örgütsel bağlılık Stratejiler Toplulukçuluk/bireysellik Kişisel gelişime önem Deneyim/uzmanlaşma Karar alma mekanizması Esneklik Dayanışma Açıklık Sosyalleşme Öngörülebilirlik
Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Modeli	Rasyonel Kültür Adhokrasi Kültürü Klan Kültürü Hiyerarşi Kültürü	Risk Bireysel odaklanma Çevre/çevreye uyum Değerler Grup içi iletişim Otorite-otorite yapısı Amaçlar Örgüt yapısı Denetim/kontrol mekanizması Yetki Rekabet Örgütsel bağlılık Koordinasyon Toplulukçuluk/bireysellik Girişimcilik Deneyim/uzmanlaşma Liderlik Motivasyon şekilleri Eşitlik Yardımseverlik Performans	Kets De Vries ve Miller'in Örgüt Kültürü Modeli	Nevrotik Kültür Paranoid Kültür Çekinik Kültür Karizmatik Kültür Bürokratik Kültür İhtiyatlı Kültür	Risk Bireysel odaklanma Çevre/çevreye uyum Değerler Grup içi iletişim Otorite/otorite yapısı Amaçlar Örgüt yapısı Denetim/kontrol mekanizması Yetki Koordinasyon Stratejiler Toplulukçuluk/bireysellik Kişisel gelişime önem Karar alma mekanizması Liderlik Güç mesafesi Kendine yönelme

MODELLER	ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPOLOJİLERİ	BOYUTLAR	MODELLER	ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPOLOJİLERİ	BOYUTLAR
Hawkins'in Örgüt Kültürü Modeli	Benimsenen Kültür Kabul Edilmiş Bilinçli Kültür Bilinçdışı Kültür	Çevre/çevreye uyum Değerler Grup içi iletişim Denetim/kontrol mekanizması Örgütsel bağlılık Semboller kahramanlar törenler Zihinsel modeller	Miles ve Snow'un Örgüt Kültürü Modeli	Koruyucu Kültür Geliştirici Kültür Analizci Kültür Tepki Verici Kültür	Risk Çevre/çevreye uyum Değerler Otorite/otorite yapısı Amaçlar Rekabet Stratejiler Toplulukçuluk/bireysellik Değişime bakış Gelenek Güvenlik Hedeflerin keskinliği
Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli	Uyum Kültürü Klan Kültürü Tutarlılık (Bürokrasi) Kültürü Miyon Kültürü	Risk Bireysel odaklanma Çevre/çevreye uyum Değerler Amaçlar Örgüt yapısı Yetki Rekabet Örgütsel bağlılık Koordinasyon Stratejiler Toplulukçuluk/bireysellik Kişisel gelişime önem Deneyim/uzmanlaşma Karar alma mekanizması Esneklik Motivasyon şekilleri Geri besleme Semboller kahramanlar törenler	Denison ve Mishra'nın Örgüt Kültürü Modeli	Uyum Kültürü Klan Kültürü Tutarlılık (Bürokrasi) Kültürü Miyon Kültürü	Risk Bireysel odaklanma Çevre/çevreye uyum Değerler Amaçlar Örgüt yapısı Yetki Rekabet Örgütsel bağlılık Koordinasyon Stratejiler Toplulukçuluk/bireysellik Kişisel gelişime önem Deneyim uzmanlaşma Karar alma mekanizması Esneklik Motivasyon şekilleri Geri besleme Semboller kahramanlar törenler

MODELLER	ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPOLOJİLERİ	BOYUTLAR	MODELLER	ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPOLOJİLERİ	BOYUTLAR
Lahiry 'nin Örgüt Kültürü Modeli	Yapısal Kültür Pasif Savunucu Kültür Agresif Savunucu Kültür	Risk Çevre/çevreye uyum Değerler Grup içi iletişim Otorite/otorite yapısı Amaçlar Denetim/kontrol mekanizması Yetki Koordinasyon Stratejiler Toplumsal inanç ve değerler Geri besleme	Wallach'ın Örgüt Kültürü Modeli	Bürokratik Kültür Yenilikçi Kültür Destekçi Kültür	Risk Bireysel odaklanma Değerler Grup içi iletişim Otorite/otorite yapısı Amaçlar Örgüt yapısı Denetim/kontrol mekanizması Yetki Koordinasyon Stratejiler Toplulukçuluk/bireysellik Girişimcilik Eşitlik
Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modelleri	Güç Mesafesi Bireysellik Erillik Dişilik Belirsizlikten Kaçınma Toplulukçuluk Süreç-amaç odaklılık Çalışan-iş odaklılık Yerellik-profesyonellik Açık-kapalı sistemler Uyumlu-sıkı iş disiplini İçsel-dışsal kültür Liderlik İş yerini tanımlama derecesi	Bireysel odaklanma Otorite /otorite yapısı Denetim/kontrol mekanizması Yetki Koordinasyon Toplulukçuluk/bireysellik Belirsizlikten kaçınma Güç mesafesi Erillik Dişilik Liderlik Örgütsel bağlılık Kişisel gelişime önem Deneyim/uzmanlaşma	Goffee ve Jones'un Örgüt Kültürü Modeli	Şebekeleşmiş Kurumsal Kültür Kar Amacı Güden Kurumsal Kültür Bölümlenmiş Kurumsal Kültür Topluluksal Kurumsal Kültür	Risk Bireysel odaklanma Değerler Grup içi iletişim Amaçlar Rekabet Örgütsel bağlılık Girişimcilik Kişisel gelişime önem Deneyim/uzmanlaşma Değişime bakış Dayanışma Motivasyon şekilleri Geri besleme Sosyalleşme Hedeflerin keskinliği Değişime bakış

MODELLER	ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPOLOJİLERİ	BOYUTLAR	MODELLER	ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPOLOJİLERİ	BOYUTLAR
Kilmann'ın Örgüt Kültürü Modeli	Bürokratik Kültür Yenilikçi Kültür	Risk Bireysel odaklanma Çevre/çevreye uyum Otorite /otorite yapısı Örgüt yapısı Denetim/kontrol mekanizması Yetki Rekabet Örgütsel bağlılık Koordinasyon Girişimcilik Karar alma mekanizması Değişime bakış Gelecek odaklılık	Sonnenfeld'in Örgüt Kültürü Modeli	Kale Kültür Modeli Beyzbol Takımı Kültür Modeli Akademi Kültür Modeli Kulüp Kültür Modeli	Risk bireysel odaklanma Çevre/çevreye uyum Grup içi iletişim Rekabet Örgütsel bağlılık Toplulukçuluk/bireysellik Girişimcilik Kişisel gelişime önem Deneyim uzmanlaşma Karar alma mekanizması Liderlik Dayanışma Belirsizlikten kaçınma Başarıya bakış
Peters ve Waterman'ın Örgüt Kültürü Modeli	Eylemden Yana Olma Müşteriye Yakın Olma Girişimciliğe Önem Verme İnsanlar Aracılığıyla Verimlilik Sağlama En İyi Bilinen İşi Yapma Yalın Biçim Az Kılmay Gevşek ve Sıkı Kontrolün Birlikte Bulunması Ana İşletme Değerine Önem Verme	Risk Bireysel odaklanma Çevre/çevreye uyum Değerler Grup içi iletişim Örgüt yapısı Denetim/kontrol mekanizması Örgütsel bağlılık Girişimcilik Dayanışma Motivasyon şekilleri	Toyohiro Kono'nun Örgüt Kültürü Modeli	Dinamik Kültür Lideri İzleme-Dinamik Kültür Bürokratik Kültür Hareketsiz Kültür Güçlü-Lider Hareketsiz Kültür	Risk Bireysel odaklanma Çevre/çevreye uyum Değerler Grup içi iletişim Otorite/otorite yapısı Amaçlar Örgüt yapısı Yetki Stratejiler Toplulukçuluk/bireysellik Girişimcilik Değişime bakış Liderlik Açıklık Gelenek Güç mesafesi

MODELLER	ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPOLOJİLERİ	BOYUTLAR	MODELLER	ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPOLOJİLERİ	BOYUTLAR
Schwartz'ın Örgüt Kültürü Modeli	Otonomi Yerleşiklik Hiyerarşi Eşitlikçilik Uyum Ustalık	Bireysel odaklanma Değerler Grup içi iletişim Otorite/otorite yapısı Amaçlar Stratejiler Toplulukçuluk/bireysellik Kişisel gelişme önem Gelenek Eşitlik Başarıya bakış Kendine yönelme Evrensellik Hızlılık Dürtü	Phesey'in Örgüt Kültürü Modeli	Rol Kültürü Kişi/Başarı Kültürü Güç Kültürü Görev/Destek Kültürü	Risk Çevre/çevreye uyum Otorite/otorite yapısı Örgüt yapısı Denetim/kontrol mekanizması Yetki Rekabet Koordinasyon Toplulukçuluk/bireysellik Kişisel gelişme önem Liderlik Motivasyon şekilleri Belirsizlikten kaçınma
Ouchi'nin Z Tipi Örgüt Kültürü Modeli	J Tipi (Japon Tarzı) Kültür Z Tipi (Amerikan Tarzı) Kültür	Bireysel odaklanma Grup içi iletişim Otorite/otorite yapısı Örgüt yapısı Denetim/kontrol mekanizması Yetki Koordinasyon Kişisel gelişme önem Deneyim/uzmanlaşma Karar alma mekanizması Esneklik Toplumsal inanç ve değerler Açıklık Gelenek Adaptasyon Hedeflerin keskinliği	3T (T Tipi) Örgüt Kültürü Modeli	Tutucu Kültür Takım Kültürü Transformasyon Kültür	Çalışma Psikolojisi-Sosyolojisi Çevreye Uyum Davranış-İletişim Endüstri İlişkileri Ergonomi İstikrar-Tutarlılık Müşteri İlişkileri Paydaş Memnuniyeti Performans Planlama-Kontrol Strateji Ücret Politikaları Üretim-İşlemler Yenilik Yönetmelikler
Parson'un Örgüt Kültürü Modeli	Uyum Amaca Ulaşma Bütünleşme Yasallaştırma	Çevre/çevreye uyum Değerler Amaçlar Yetki Esneklik Toplumsal inanç ve değerler Açıklık Hedeflerin keskinliği			

Kaynak: Yiyit, 2017'den derlenmiştir.

Alan yazın incelemesi neticesinde kurum kültürünü oluşturan ve aşağıda araştırmacı tarafından özetlenen boyutlara yer verildiği görülmektedir.

Yukarıdaki tabloya göre; kurum kültürü modellerinde, *çevre* ve *risk* boyutları en yaygın şekilde kullanılan iki farklı boyuttur. Toplam on yedi boyutta ele alınmışlardır. Kurum ve çevresinin birbirinden ayıramayacağı gerçeği göz önüne alındığında, doğru analiz ve yorumlamayla, başarılı bir kurum kültürünün yaratılacağı açıkça görülmektedir. Kurumun içinde bulunduğu çevreye göre belirledikleri risk alma dereceleri bir diğer başarılı kurum kültürü yaratmak için gerekli olan bir boyuttur. On beş modelde vurgulanan *iletişim* boyutu, kurum kültürünün belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Kurum kültürleri arasındaki farklılıkları ortaya koymaktadır. Kurumların sahip oldukları *değerler* de kurum kültürü modellerinde sıklıkla kullanılan bir boyuttur. Toplam on dört modelde karşılaşılan değerler, çalışma ortamında paylaşılan, sadakati sağlayan ve istihdam politikalarını belirlemede önemli rol oynayan bir boyuttur. On üç modelde yer alan toplulukçuluk/bireysellik boyutu, kurum içinde eşitlik, sosyal adalet, dürüstlük gibi kavramları etkileyerek, kurum kültürü modellerinde fark edilir bir özellik oluşturmaktadır. On iki modelde yer verilen *amaçlar* boyutunun, açıkça tanımlanmış ve tüm çalışanlar tarafından paylaşılan kurumlarda daha fazla başarı sağlayacağı vurgulanmaktadır. Araştırmacılara göre, bireysel ve kurumsal amaçların birleştiği noktada aranan başarıya ulaşılmış olunacaktır. Amaçlar gibi on iki modelde yer alan *denetim/kontrol mekanizması*, kurumun katı veya esnek bir yapıda olduğunu belirleyen bir boyuttur. Yine on iki boyutta yer alan *örgütsel yapı*, kurum içindeki kuralları, işin yapılış şeklini vb. belirleyen önemli bir boyuttur. Kurum içinde *koordinasyon* yöntemleri, kurum kültürünü sınıflandırmada önemli bir boyut olarak kullanılmış ve literatürde on bir modelde yer verilmiştir. Yine on bir modelde yer alan *örgütsel bağlılık* boyutu çalışanların, değerli olma, görüşlerinin önemli olduğu gibi hislerinden etkilendiği için, kurum kültürü açısından farklılık ortaya koymaktadır. On modelde yer alan *rekabet* boyutunun, kurum içinde yaratılan ortamı ve buna bakış açısını önemli derecede etkilediğine dikkat çekilmektedir. Rekabeti yaşamak isteyen kurumların, kültürlerini bu boyuta dayandırdıkları görülmektedir. Bu nedenle kurum kültüründe ayırt edici bir role sahip olduğu öne sürülmektedir. Dokuz modelde yer alan *kişisel gelişime önem* boyutu, kurumlarda kariyer sistemi, çalışma saati, iş güvenliği vb. açılardan başarıya ulaşmada kurum kültürü konusunda farklılık oluşturmaktadır. Yine dokuz modelde yer alan *stratejiler* boyutu, kurum kültürüyle etkileşim içindedir. Stratejilerin geliştirilmesi ve kurumun uygulamaya açık yapısı kurum kültürleri arasında sınıflama yaparken yol göstericidir. Sekiz modelde yer alan *karar alma mekanizması* boyutu, sorumluluk paylaşımı, fikir birliği vb. konularda kurum kültürü modellerinde belirliyi bir faktördür. Yedi modelde yer alan *girişimcilik* boyutu, kuruma getireceği başarıyla birlikte çalışanları, yaratıcılığa, pratikliğe, çözümcülüğe teşvik etmektedir. Altı modelde geçen *esneklik* boyutu, kurumların iç ve dış ortamlarına bağlantılı olarak etkilemekte ve değişime karşı hızlı cevap verme ve adapte olabilme gibi durumlarda kurum kültürünün sınıflandırılması açısından önemlidir. Yine altı modelde yer verilen *liderlik*, astlarıyla ilişkisi açısından çalışma ortamına pozitif bir etki yaratmaktadır. Altı modelde yer alan bir diğer boyut olan *motivasyon şekilleri* de kurum kültürü modellerinin

sınıflandırılmasında rol oynamaktadır. Beş modelde yer verilen *dayanışma*, niyet birliği, karşılıklı saygı, sinerji ve takım ruhu için gerekli bir boyuttur.

Kurumların *değişime bakış* açılarına, beş modelde yer verilmiştir. Hızlı değişime, aynı hızda tepki vermeleri ve değişimi kabul etmeleri, dinamik bir yapıda olmaları, kurum kültürü modellerinin sınıflandırılmasında kullanılmaktadır. Dört modelde yer alan *açıklık* boyutu, amaç ve hedeflerin, kuralların açıklığına işaret etmektedir. Yine dört modelde yer verilen *gelenek* boyutu, alışkanlıkları, sosyal düzenleri, bağlılıkları vb. ifade etmektedir. Dört modelde yer verilen bir diğer boyut olan *geri besleme*, anlamak, yorumlamak ve çevreden bilgiyi alıp doğru değerlendirmek için önemlidir. Yine dört modelde yer alan *toplumsal inanç ve değerler* boyutu, toplumsal kültürün, kurum kültüründen ayrılamadığını vurgulamaktadır. Üç modelde yer alan *belirsizlikten kaçınma* boyutu, toplumun belirsiz durumlardan kaçınması anlamına gelmektedir. *Performans* boyutu, kurum kültürü modelleri için, çalışanlarını cesaretlendiren, teşvik eden bir kriter olarak belirtilmiştir. *Semboller-kahramanlar-törenler*, kurum içindeki kuralları ve uygulamaları yansıtır ve bu nedenlerle gösterdikleri farklılıklar açısından modellemede kullanılan faktörler arasındadır. *Güç mesafesi*, organizasyon içindeki yapıyı, herkesin fikirlerini özgürce sunma kabiliyeti, yönetici ile olan ilişkiler, alınan kararların seviyesi açısından değerlendirerek modellerde yer almaktadır. Kurumların *başarıya bakışı, etkililiği, iddiası, kişisel yetenekleri* gibi özellikleriyle; *amaç ve ihtiyaçlara en iyi şekilde cevap verebilme, deneyimli, savaşmaya hazır bulunma yetenekleri* modellemelerde üzerinde durulan diğer boyutlardır. Çalışanlardaki zihinsel modeller, *dürtü, geleceğe odaklılık, hazcılık, kendine yönelme, sosyalleşme* dereceleri, yardımseverlik gibi kişisel faktörlerin yanında; kurumun fiziksel ve psikolojik yapısını oluşturan boyutları da dikkate alarak *adaptasyon, evrensellik, erillik, dişilik, güvenlik, hedeflerin kesinliği, öngörülebilirlik* gibi örgütsel özelliklerde sınıflamalarda yer almaktadır.

2.4. Kurum Kültürü Konusunda Türkiye’de Yapılan Araştırmalar

Berberoğlu vd. (1998) Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F.’nde gerçekleştirdikleri çalışmalarında, öğrenciler ile idari ve akademik personel olmak üzere; fakülte kültürünü ekip çalışması, esneklik, iletişim, informel ilişkiler, işbirliği, katılım ve uyum açısından incelemişlerdir. Bu araştırma sonucunda fakültenin kendi geleneksel değerlerinin olduğu; idari personel ve öğrencilerin aksine öğretim elemanlarının kendini kurumun bir parçası olarak algılamalarının yüksek olduğu; fakülte içindeki eğitim ve öğretim faaliyetleri sırasında kurallar ve formalitelerin korunduğu; biçimsel olmayan ilişkilerin yanı sıra ilişkilerde unvana dikkat edilerek resmiyetin de mevcut olduğu sonucuna varılmıştır.

Çakır ve Örüçü (1999), Cameron ve Quinn (1999)’un adhokrasi kültürü, hiyerarşi kültürü, klan kültürü ve pazar kültürü tiplerini, İzmir’de faaliyet gösteren beyaz eşya ve tekstil sektörlerindeki iki ayrı şirkete uygulamışlardır. Beyaz eşya şirketinin kültür tipinin pazar kültürü, tekstil şirketinin kültür tipinin ise pazar ve adhokrasi kültürlerinin bir arada bulunduğu sonucuna varmışlardır.

2000’li yıllarda örgüt kültürü çalışmalarının arttığı görülmektedir. Ulaşılan araştırmalar anket yoluyla nicel metotlar kullanmıştır. Aycan ve Kanungo (2000),

kurumlarda inançların ne denli baskınlığına ve varsayımlara odaklanmışlardır. Kurum kültürünü değiştirilebilirlik, proaktivite, sorumluluk ve katılım talep etme, yükümlülüklerini yerine getirme şeklinde bir profil olarak tanımlamışlardır.

Erdem ve İşbaşı (2001) Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi dördüncü sınıf öğrencilerinin öğretim üyeleri ile iletişim, aidiyet ve semboller boyutlarında algılamalarının pozitif yönde olduğunu tespit etmişlerdir.

Eren vd. (2003), kültürün performans üzerindeki etkisi ile ilgili yaptıkları çalışmada, içsel değerler oluşturmanın ve personel güçlendirme faaliyetlerinin operasyonel performansı doğrudan etkilemediğini; ancak değişim oluşturma yeteneğinin ve ortak vizyonun, performansı pozitif olarak etkilediğini saptamışlardır.

Halis (2001) kurum kültürü profili kapsamında, tekstil sektöründe faaliyet gösteren kurumların yöneticileri hakkında bir çalışma yapmıştır. Bu çalışma sonucunda, kurum kültürlerinin durumsal ve esnek özellikler göstermekte olduğunu, kurumdaki geleneksel, hiyerarşik, kuralcı ve otoriter uygulamaların organizasyonun başarısını, güven ve işbirliği yönelimlerini negatif olarak etkilediğini; kurumların çevresel değişimlere uyum sağlayamadıklarını tespit etmiştir.

Köse vd. (2001) ise kurum kültürünün farklı kurumlarda farklı şekillerde ortaya çıkıp çıkmadığını çözümlmek için Vakıfbank Salihli Şubesi ve Manisa Defterdarlığı kapsamında bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Bu araştırmada iki kurumun değerler, dil, efsaneler ve öyküler, kahramanlar ve liderler, normlar, örgütsel sosyalleşme, örfler, simgeler ve törenler açısından kültürleri incelenmiştir. Her iki kurum arasında bu unsurlar açısından genelde bir fark olduğu sonucuna varılmıştır.

Danışman ve Özgen (2003), 1975 ve 2000 yılları arasındaki dönemde kurum kültürü üzerine yayımlanan yirmiden fazla çalışmayı inceleyip harmanlamışlardır. Anket uygulamasından elde edilen verilerin faktör analizinden dokuz kültürel boyut saptamışlardır. Bu kurumlardaki değerleri ve normları gösteren kırk ifadenin içerdiği anket Kanada ve Türk şirketlerine uygulanmıştır. Bunlar; açıklık, destekleyicilik, gelişme, hiyerarşi, klan, kuralcılık, profesyonelizm, sonuç ve takım eğilimleri olarak isimlendirilmiştir.

Yine Cameron ve Quinn (1999)'ün tipolojilerini kullanarak, Karcıoğlu ve Timuroğlu (2004), Erzurum'da iki büyük süpermarket ve şubedeki kurum kültürü ile liderlik arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Her iki kurumda da hiyerarşi kültürünün güçlü; kültür tipi ile liderlik arasında bir kurumda benzerlik olduğunu, diğerinde ise bir benzerlik olmadığını bulmuşlardır.

Topaloğlu ve Kara (2004) yöneticilerin yönetsel davranışları ile kurumsal kültür tipolojileri arasında bir bağ saptamışlardır. Örneğin; yöneticilerin baskıcı/otokrat bir yönetim davranışı sergiledikleri işletmelerde, güç merkezli kurumsal kültürün hakim olduğunu belirlemişlerdir.

Kurum kültürü tipolojileri bağlamında Yahyagil (2004a), bir tekstil şirketi üzerine yaptığı çalışmada, 36 ifadeden oluşan Denison örgüt kültürü ölçme aracı Türkçe'ye uyarlanmış, güvenilir ve geçerli bir araç olduğu saptanmıştır. Yahyagil (2004b) iki

kurumda gerçekleştirdiği çalışmasında kurumların örgüt iklimi ile ana kültürel nitelikleri arasında bir ilişki bulmuştur.

Yılmaz vd. (2005) öğrenmeye açık ve müşteri odaklı değerler sistemlerinin güçlü kurum kültürü ve uygun sosyo-kültürel faktörler ile desteklendiğinde şirket performansının artabileceğini bulmuşlardır.

Demirci ve Aydemir (2006) kurumun sosyal sorumluluk bilincinin, kültürel değerlerden etkilenip etkilenmediğini incelemiş ve başarımlı yönelimlilik, gelecek yönelimlilik, belirsizlikten kaçınma, insancılık ve kolektivizm değerlerinin sorumluluk anlayışını aynı doğrultuda etkilediğini belirlemişlerdir.

Kültürün örgütler üzerindeki etkisini inceleyen bir diğer araştırmada Kabasakal vd. (2006) sözlü ve yazılı iletişimi minimum olan kültüre sahip birey ve kurumların elektronik ticaret ve elektronik iletişim yöntemlerini daha az kullandıklarını saptamışlardır.

Öney-Yazıcı vd. (2007), Cameron ve Quinn (1999)'un adhokrasi kültürü, hiyerarşi kültürü, klan kültürü ve pazar kültürü tipolojilerini kullanarak inşaat ve müteahhitlik sektöründe faaliyet gösteren 134 şirket üzerinde bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışmada, Türk inşaat sektörü şirketlerinin ağırlıklı olarak hiyerarşi ve klan kültürü karışımında görüldüğünü, kurumsal kültürün işletme büyüklüğüne, türüne ve yaşına göre değiştiğini bulmuşlardır.

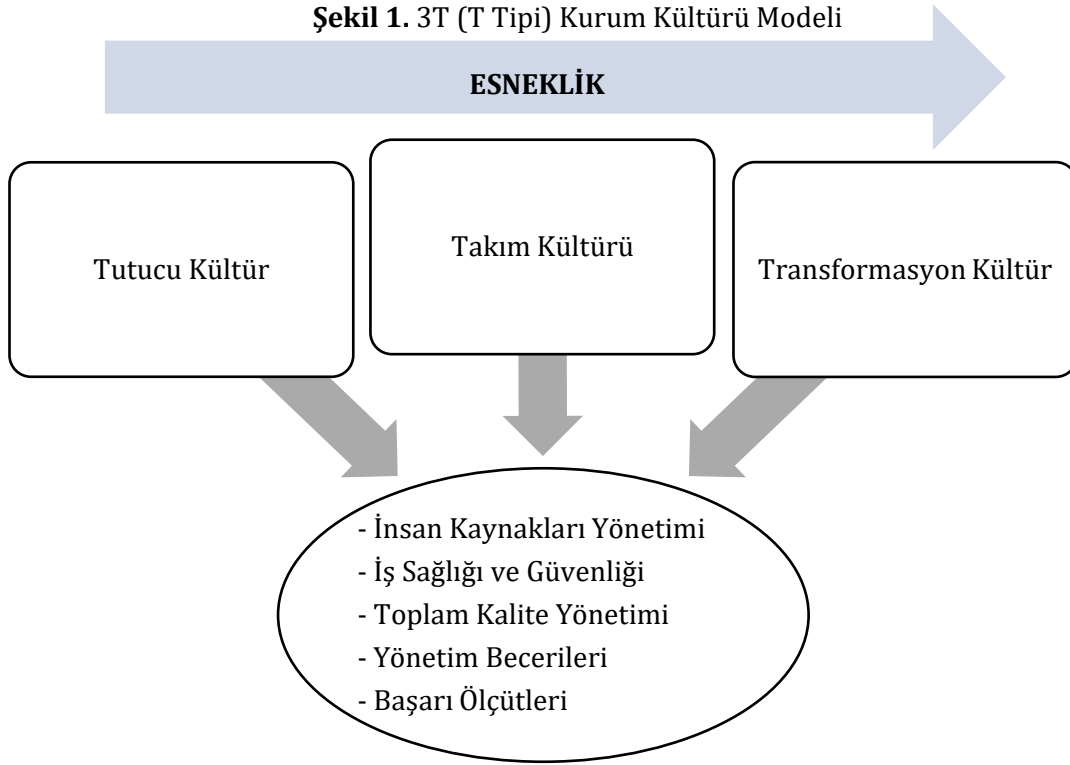
Kamu sektörü örgütlerinin kültürünü araştırmak için yapılmış bazı çalışmalar da vardır. Murat ve Açıkgoz (2007), Zonguldak Karaelmas Üniversitesi'nin idari ve akademik birimlerinde 131 yöneticiyle gerçekleştirdikleri çalışmada, rekabetçi değerler yaklaşımı açısından kurum kültürünün pozitif ve dolayısıyla sağlıklı olduğunu tespit etmişlerdir.

Erdem (2007), hastane personelinin organizasyonlarında hiyerarşi kültürü ve pazar kültürünün baskın, adhokrasi kültürü ve klan kültürünü ise az olarak nitelendirdikleri sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuçtan hareketle, Cameron ve Quinn tarafından 'rekabetçi değerler modeli' olarak adlandırdıkları modelde hastanelerin 'durağanlık ve kontrol' ekseninde olduklarını saptamıştır. Örgütsel bağlılık ile pazar kültürü arasında olumsuz bir ilişki çıkmıştır. Klan kültürünün hastane personelinin örgütsel bağlılıklarını artırmasını ise sosyo-kültürel özelliklere bağlamıştır.

3. Türkiye'de Faaliyet Gösteren Yerel İşletmeler İçin Kurum Kültürü Modeli Önerisi

Bu araştırmanın ana amacı, Türkiye için kurum kültürü modeli önerisi geliştirme yolunda genel bir çerçevesinin çizilmesidir. Geliştirilen model sonucunda üç teorik yapı (tema) elde edilmiştir. Bu üç teorik yapının isimleri için, her bir kültürün ana vurgusunu açıklayacak kelimeler seçilmiştir. *Tutucu Kültür*, *Takım Kültürü*, *Transformasyon Kültürü*. Türkiye'deki örgütlerin kurumsal kültüründe, aşağıdaki beş boyut belirleyicidir. Örgütlerin bu üç teorik yapıdan hangisine sahip olduğu konusunda bu boyutların işlevleri, 3T (T Tipi) Kültür Modeli'nde, bir kültür tipinin tanımlanmasını sağlamaktadır.

3.1. Kavramsal Model



Kurum kültürünün oluşumunda ve benimsenmesinde esneklik önemli bir araçtır. İşletmelerin kurum kültürü, sayılan bu beş faktöre yönelik yaklaşımı ve gösterdikleri esneklik derecesi ile ilişkili olarak şekillenmektedir.

a. İnsan Kaynakları Yönetimi

*Tutucu Kültür'*de insan kaynakları yönetimi endüstri ilişkileri odaklıdır.

*Takım Kültürü'*nde insan kaynakları yönetimi, çalışma psikolojisi-sosyoloji odaklıdır.

*Transformasyon Kültür'*de insan kaynakları yönetimi, daha çok stratejik bir boyuttadır.

b. İş Sağlığı ve Güvenliği

*Tutucu Kültür'*de iş sağlığı ve güvenliği yönetim için zorunluluk, çalışan için bir yüküdür.

*Takım Kültürü'*nde iş sağlığı ve güvenliği, çalışan için ergonomik çalışma ortamı sağlamaktır.

*Transformasyon Kültür'*de iş sağlığı ve güvenliği için, çevreye uyum ve saygı önemlidir.

c. Toplam Kalite Yönetimi

*Tutucu Kültür'*de toplam kalite yönetimi, planlama ve kontrol odaklıdır.

*Takım Kültürü'*nde toplam kalite yönetimi, davranış ve iletişim odaklıdır.

Transformasyon Kültür' de toplam kalite yönetimi, müşteri ilişkileri odaklıdır.

d. Yönetim Becerileri

Tutucu Kültür' de, ücret politikalarının yönetimi en önemli görevdir.

*Takım Kültürü'*nde, adil bir performans yönetimi uygulanmaya çalışılır.

Transformasyon Kültür' de, üretim-işlemler yönetimi hakimdir.

e. Başarı Ölçütleri

Tutucu Kültür' de başarı ölçütü, istikrarlılığı ve tutarlılığı sağlamaktır.

*Takım Kültürü'*nde başarı ölçütü, paydaşların memnuniyetidir.

Transformasyon Kültür' de başarı ölçütü, yeni ürün ve hizmet sunmaktır.

3.1.1. Tutucu Kültür (Disiplin Kültürü)

Kurum kültürü yaklaşımı 1900'lü yılların başlarında Alman sosyolog Max Weber'in çalışmalarına dayanmaktadır. Hesap verilebilirlik, hiyerarşi, kurallar ve üstünlük gibi özelliklerin Avrupa'daki kamu kurumlarında oldukça belirgin olduğunu savunmuştur. Bürokrasinin hakim olduğu bu örgütlerde, istikrarlılık ve tutarlılık çok önemlidir. Bu sayede, çalışanların koordinasyonu ve yapılan işlerin kontrolü daha kolay sağlanabilmektedir. Denetim ve hesap verme mekanizmaları, kesin çizgiler ve standart kurallar başarının anahtarı olarak görülmektedir. Weber bürokrasiyi örgütsel bir kültür modeli olarak sunmuş ve bürokrasinin neden olduğuna inandığımız sorunların bir kısmını gidermek ve ideal örgütsel yapıyı kurarak verimliliği artırmak istemiştir. Görevler hiyerarşik bir sistem olacak şekilde tanımlanmıştır. Tüm kademelerde görev ve yetkiler, kurallar ve kanunlara göre düzenlenmiştir. İşler belirli kural ve standartlara uygun, bölümlere ayrılmış ve resmi bir şekilde yürütülmektedir. İletişim ve işlemler yazılı bir şekilde yapılmaktadır (O'Donnel ve Boyle, 2008).

Max Weber'in örgütlerdeki bürokrasi yaklaşımı Türk örgütlerine uyarlandığı zaman, değişime karşı çıkan, yeniliklere kapalı, kurulu düzenin olduğu gibi sürmesini isteyen, genellikle eskiye bağlı ve yönetmeliklerin dışına asla çıkmayan bu örgüt kültürü tipini "Tutucu Kültür" olarak isimlendirmek doğru olacaktır. Bu kültürün baskın olduğu kurumlarda endüstri ilişkileri güçlüdür. Bu tip örgütlerde genellikle sendikacılık hüküm sürmektedir. Toplumsal sosyo-ekonomik durum sürekli takip edilir ve insan kaynakları yönetimini önemli ölçüde etkiler. Çalışanlar ile işverenler arasında yukarıdan aşağıya tek yönlü bir iletişim söz konusudur. İş sağlığı ve güvenliği ile ilgili mevzuatta yer alan tüm yazılı bildirimler yerine getirilmektedir. Tutucu kültürde daha çok prosedürel ilerleyen iş sağlığı ve güvenliği uygulamaları yönetim tarafından zorunluluk, çalışanlar tarafından da yük olarak algılanmaktadır. Bu yüzden yöneticiler sadece resmi güvenlik sorunlarıyla ilgilenirler. Ancak, tutucu kültürde çalışanlar iş sağlığı ve güvenliğini yük olarak görürler de bireysel açıdan sosyal güvenlikle ilgili tüm düzenlemeleri dikkatle takip etmektedirler. Toplam kalite yönetimi açısından değerlendirildiğinde planlama ve kontrol süreçleri oldukça katıdır. Bireylerin, neyi ne zaman ve nasıl yapmaları gerektiğini belirten kuralları takip etmeleri beklenir. İşletme yöneticileri

için en önemli görevlerden biri ücretlendirme politikalarının önceden belirlenmesi ve bunların uygulanmasıdır. Çalışan ve işveren arasındaki ilişki, ücret pazarlığından ibarettir. Tutucu kültürün başarı ölçütü ise istikrarlılığın ve tutarlılığın sağlanmasıdır.

3.1.2. Takım Kültürü (Değer Kültürü)

1960'ların sonu ve 1970'lerin başlarında, amaçları yönetimde başarı öğelerini saptamak olan bir dizi araştırmacı, Japon şirketlerinin, Amerika'daki şirketlerle arasında bazı temel farklılıklar gözlemlemiştir. Japon firmalarının mucizevi başarıları Japonların yönetimdeki üstünlüklerinden kaynaklanmaktadır. Ouchi'ye göre, Japonlar için en önemli unsur çalışanlardır. Japon kültürü, çalışanlara belirli görevler verip işbirliği içerisinde çalışmalarını desteklemektedir. Japon yöneticilerin çalışanlarına karşı, daha anlayışlı ve yumuşak yapıda olması, firma içi uyumsuzlukların önüne geçilmesini ve çalışanların firma amaçlarını kolaylıkla benimsemesini sağlamaktadır. Yine Japonlara göre, örgütsel faaliyetleri koordine etmenin etkili yolu, tüm çalışanların aynı değerleri ve inançları paylaşmasından geçmektedir (Hagen ve Choe, 1998).

Türkiye için kurumsal kültür modeline bakıldığında, dayanışmanın önemli olduğu ve örgütsel bağlılığın, dostane ilişkilerin ön planda olduğu, çalışana önem verilen örgütlerin baskın tipini 'Takım Kültürü' şeklinde isimlendirmek daha anlaşılır olacaktır. Takım kültüründe insan kaynakları yönetimi, çalışan odaklıdır. Çalışanların fikirlerine ve farklı özelliklerine değer verilir. Çalışanını her konuda destekleyen ve gelişimi için elinden geleni yapan yöneticiler için, iş tatmini, motivasyon ve takım çalışması gibi konular çok önemlidir. Diğer bir değişle, takım kültürünün egemen olduğu örgütlerde çalışma psikolojisine oldukça önem verilmektedir. Bu nedenle, çalışanların sadakatleri yüksek ve amaçları örgüt ile aynı doğrultudadır. Çalışan ile yönetim arasında çift yönlü bir iletişim vardır. Bu tip kültüre sahip örgütlerde iş sağlığı ve güvenliğinde, iş birliği ve koordinasyon güçlüdür. İş sağlığı ve güvenliğini, öğrenme ve uygulamada esnek bir sistemleri vardır. Bu sistem mevzuatın dışında, sosyal yönden de tam bir huzur ve iyilik hali sağlamaya yöneliktir. Bu yüzden ergonomik çalışma ortamına oldukça önem verirler. Çünkü güvenlik, sağlık ve verimlilik için insan faktörünün öneminin farkındadırlar. Çalışanlara iş sağlığı ve güvenliğinin önemi doğru aktarıldığından, örgütün bütün üyelerinin ve grupların bütün hepsinin katılımı sayesinde tehlikelerle karşılaşma olasılığı en aza indirgenmiştir. Kalite, takım kültürü açısından davranış ve iletişim odaklıdır. Çünkü çalışanlarına iyi davrandıkları kadar kalite sağlayabileceklerinin farkındadırlar. Yöneticiler adil bir performans yönetimi sergilemeye çalışırlar. Çalışanların bilgi ve becerilerini doğru değerlendirip, tecrübelerinden maksimum yararlanmaya çalışırlar. İşin yapılabilmesi için gerekli olan fiziki şartları sağlarlar. Aynı zamanda çalışandan çaba ve istek görmek isterler. Bu ikinci kurum kültürü tipinin baskın olduğu örgütler için başarı, paydaşlarının memnuniyeti olarak tanımlanmaktadır.

3.1.3. Transformasyon Kültür (Dönüşüm Kültürü)

Transformasyon kelime anlamı olarak dönüşümü ifade etmektedir. Gelişen teknoloji, artan bilgi düzeyi ile ekonomik ve sosyokültürel dönüşümler yeni örgüt kültürü modellerinin de ortaya çıkmasını sağlamıştır. Küresel rekabet ortamında

ayakta kalabilmek için kurumların, hızla değişen çevreye uyum sağlamaları, gelecek odaklı davranmaları, sürekli gelişim ve yenilik içinde olmaları önem taşımaktadır. Modern çağda müşteriler, artık kaliteyle birlikte, daha kolay ve hızlı ulaşılabilen ürün ve hizmeti tercih etmektedir. Bu nedenle, değişim sürecinin yaşandığı günümüzde esnek, yaratıcı ve yenilikçi örgüt yapılarının rekabet edilebilirliği daha güçlüdür. Ayrıca çalışanların farklılıklarını doğru değerlendiren ve yeteneklerini doğru yönlendiren örgütlerin başarısının sürekli olacağı da unutulmamalıdır (Cameron ve Quinn, 2011).

Küresel gelişimin etkilerini Türkiye'deki kurumlar üzerinden değerlendirecek olursak, teknolojiye yeniliklerin, rekabeti güçlendirdiğini söylemek mümkündür. 90'lı yılların ortalarında hayatımıza giren internet, ülkemiz sanayi toplumunda da önemli değişimlere yol açmıştır. Bilginin en değerli varlık olduğu çağımızda mobil teknoloji, sanayi toplumumuzu da dijitalleşmeye sürüklemiştir. Bu küresel gelişimden ve çevredeki değişimden uzak olmak, pazar payıyla ciddi bir mesafe anlamına gelmektedir. Bu da Türkiye için üçüncü ideal kurum kültürü tipi olan 'Transformasyon Kültür' önerisini ortaya çıkarmıştır. Transformasyon kültürü insan kaynakları yönetimi açısından değerlendirdiğimizde, diğer iki kurum kültürü tipine göre daha stratejik bir boyuttadır. Bu tip kurumlar, sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü için insan kaynakları yönetimini, uzun dönemde esnekliği, sürekli gelişimi ve yeniliği teşvik ederek ele almaktadırlar. Bu kültürün egemen olduğu kurumlar, küreselde iyi bir sosyolojik analiz yaparak sadece örgüt için değil, çevrede olup bitenin de takipçisidir. Yöneticiler ve çalışanlar endüstriyel dönüşümün ve bunun sosyal sonuçlarının farkındadırlar. Bu nedenle iş sağlığı ve güvenliği anlamında insana önem vermekle birlikte, çevreye de uyumlu ve saygılıdırlar. Bu kurumlar, toplam kalite yönetimi anlayışı olarak, müşteri ilişkilerine odaklanmışlardır. Müşteriyi maksimum hızda memnun etmek bu kültür tipi için çok önemlidir. Daha çok problemleri düzeltmeye değil, önlemeye odaklanmışlardır. Kalite-karlılık-verimlilik onlar için vazgeçilmez üçlüdür. Bu kültürdeki yöneticiler, dünyada yaşanan olaylara, kurumlara ve süreçlere makro açıdan bakabilme becerisine sahiptirler. Organizasyonda iyi bir üretim-işlemler yönetimi hakimdir. Başarı onlar için, yeni ürün ve hizmet sunmaktır.

4. Sonuç

Türkiye için kurum kültürü modeli önerisi geliştirilen bu araştırma, kavramsal olarak ele alınmıştır. İlgili literatürde detaylı bir kaynak taraması yapılmış olup, öncelikle Türkiye için kurum kültürü modelinin oluşmasında rol oynayan boyutlar belirlenmiştir. Çalışma psikolojisi-sosyolojisi, çevreye uyum, davranış-iletişim, endüstri ilişkileri, ergonomi, istikrar-tutarlılık, müşteri ilişkileri, paydaş memnuniyeti, performans, planlama-kontrol, strateji, ücret politikaları, üretim-işlemler, yenilik ve yönetmelikler olmak üzere Türkiye için kurum kültürünün oluşmasını on beş boyut etkilemektedir. Bu boyutlar farklı kurumsal değerlerin zamanla nasıl farklı kurum yapıları ile ilişkilendirildiğini açıklayan akademik alan yazından türetilmişlerdir. Sonrasında bu boyutlardan hareketle, 'İnsan Kaynakları Yönetimi', 'İş Sağlığı ve Güvenliği', 'Toplam Kalite Yönetimi', 'Yönetim Becerileri' ve 'Başarı Ölçütleri' olmak üzere beş ana faktörün kurum kültürünün oluşmasında

belirleyici bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. *İnsan kaynakları yönetimi faktörünün* belirleyicileri; çalışma psikolojisi-sosyolojisi, endüstri ilişkileri, strateji boyutları, *iş sağlığı ve güvenliği faktörünün* belirleyicileri; çevreye uyum, ergonomi, yönetmelik boyutları, *toplam kalite yönetimi faktörünün* belirleyicileri; davranış-iletişim, müşteri ilişkileri, planlama-kontrol boyutları, *yönetim becerileri faktörünün* belirleyicileri; performans, ücret politikaları, üretim-işlemler boyutları, *başarı ölçütleri faktörünün* belirleyicileri; istikrar ve tutarlılık, paydaş memnuniyeti ve yenilik boyutlarıdır. Burada önemli olan bu faktörlerin kurum için neyi ifade ettiği ya da kurumun, her bir boyut için belirtilen ifadelerden hangisine daha yakın olduğudur. Bunların sonucunda ‘Tutucu Kültür’, ‘Takım Kültürü’ ve ‘Transformasyon Kültür’ olmak üzere üç temadan oluşan kavramsal bir model sunulmuştur. Elde edilen bu 3 tipoloji sırasıyla, katı, esnek ve yüksek esnek kurum kültürleridir. 3T (T Tipi) Modeli olarak adlandırılan bu üç kurum kültürü tipinin de aynı anda bir kurumda bulunması mümkündür, ancak bir tanesi daha baskın olabilir. Bu incelemede ortaya çıkan modelin örgüt biliminde geliştirilen ana örgüt yapılarıyla birebir eşleştiiği ortaya çıkmaktadır. Bunlar aynı zamanda kurumsal başarı ile ilgili temel yönetim teorileriyle, kurumsal kalite yaklaşımlarıyla, liderlik rolleriyle de eşleşmektedirler.

Kaynakça

- Alvesson, M. (2012). *Understanding Organizational Culture*. Sage.
- Aycan, Z. ve Kanungo, R., (2000). “Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamalarına Etkileri”, *Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, (Editör Z.Aycan), Ankara, Türk Psikologlar Derneđi Yayınları.
- Berberoğlu, G., Besler, S. ve Tonus, H. Z. (1998). “Örgüt Kültürü: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örgüt Kültürü Araştırması”, *Anadolu Üniversitesi. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1-2), 29-52.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on The Competing Values Framework*. John Wiley & Sons.
- Çakır, M., & Örucü, E. (1999). Üretim İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Tespitine Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(1).
- Danışman, A. & Özgen, H. (2003). Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntem Tartışması: Niteliksel-Niceliksel Yöntem İkileminde Niceliksel Ölçümler ve Bir Ölçek Önerisi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(Ekim).
- Demirci, M. K. & Aydemir, M. (2006). Örgütsel Değerlerin İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Anlayışlarını Belirlemedeki Rolü: Bursa İlinde Gerçekleştirilen Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(2), 311-326.
- Durđun, S. (2006). Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 112-132.

- Erdem, F. ve İşbaşı, J. Ö. (2001). "Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları (Akdeniz Üniversitesi İİBF Son Sınıf Öğrencileri Fakülte Kültürünü Nasıl Algılıyor?)", *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 1(1), 33-57.
- Erdem, O. & Dikici, A. M. (2009). Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), 198-213.
- Erdem, R. (2007). Örgüt Kültürü Tipleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2), 63-79.
- Eren, E., Alpkan, L. ve Ergün, E. (2003). "Kültürel Boyutlar Olarak İşletmelerde İçsel Bütünleşme ve Dışsal Odaklanma Düzeylerinin Performansa Etkileri", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 4(1), 55-70.
- Hagen, J. M. & Choe, S. (1998). Trust in Japanese Interfirm Relations: Institutional Sanctions Matter. *Academy of management Review*, 23(3), 589-600.
- Halis, M. (2001). "Durumsallığı Açısından Türk Örgüt Kültürlerindeki Yönelimler – Ampirik Bir Çalışma", *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:2, 109-135.
- İşcan, Ö. F. & Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.
- Kabasakal, H., Asugman, G. ve Develioğlu, K. (2006). "The Role of Employee Preferences and Organizational Culture in Explaining e-commerce Orientations", *The International Journal of Human Resource Management*, 17(3), 464 – 483
- Karcioğlu, F. ve Timuroğlu, M. K. (2004). "Örgüt Kültürü ve Liderlik", *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı 2, 319-338.
- Kaya, H. (2008). Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Maliye Dergisi*, 135-170.
- Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). "Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7(1), 219-242.
- Murat, G. & Açıkgöz, B. (2007). Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi örneği. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(5), 1-20.
- Mwaura, G., Sutton, J., & Roberts, D. (1998). Corporate and National Culture-An Irreconcilable Dilemma For The Hospitality Manager?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(6), 212-220.
- O'Donnell, O. & Boyle, R. (2008). Understanding and Managing Organisational Culture. CPMR Discussion Paper 40. Institute of Public Administration, Printed by Colour Books Ltd, Dublin. Ireland.

- Ouchi, W. G., & Wilkins, A. L. (1985). Organizational Culture. *Annual Review of Sociology*, 11(1), 457-483.
- Öney-Yazici, E., Giritli, H., Oraz, G. T. ve Acar, E. (2007). "Organizational Culture: The Case of Turkish Construction Industry Engineering", *Construction and Architectural Management*, 14(6), 519-531.
- Schwartz, H. & Davis, S. M. (1981). Matching Corporate Culture and Business Strategy. *Organizational Dynamics*, 10(1), 30-48.
- Topaloğlu, M. ve Kara, D. (2004). "Örgütsel Kültürün Yöneticilerin Yönetimsel Davranışları Üzerindeki Etkileri (A Grubu Seyahat Acentelerinde Bir Uygulama)", *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 2, 121-141.
- Übius, Ü., & Alas, R. (2009). Organizational Culture Types As Predictors of Corporate Social Responsibility. *Engineering Economics*, 61(1).
- Üçok, T. (1989). "Organizasyon Kültürünün Oluşumu", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(1-2), 308-323.
- Van Oudenhoven, J. P. (2001). Do Organizations Reflect National Cultures? A 10-Nation Study. *International Journal of Intercultural Relations*, 25(1), 89-107.
- Yahyagil, M. Y. (2004a). "Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama", *Yönetim Dergisi*, Yıl:15, Sayı: 47, 53-76.
- Yahyagil, M. Y. (2004b). "The Interdependence Between the Concept of Organizational Culture and Organizational Climate: An Empirical Investigation", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 33(1), 69-89.
- Yılmaz, C, Alpkın, L., ve Ergun, E. (2005). "Cultural Determinants of Customer-and Learning-Oriented Value Systems and Their Joint Effects on Firm Performance", *Journal of Business Research*, 58(10), 1340-1352.
- Yiyit, T. (2017). Örgüt Kültürü Modelleri: Modellerin Belirlenmesinde Kullanılan Boyutlar Açısından Bir İnceleme, *International Journal of Academic Value Studies*, Vol: 3, Issue:9; pp:153-163 (ISSN:2149-8598).

