

# Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik

Ali ŞAHİN\*

## Özet

Örgütlerin de tıpkı toplumlar gibi kendilerine özgü davranış kalıpları, inançları ve değerleri vardır. Bu değerler toplamına, örgüt kültürü denir. Bu kültür, örgütlere bir kişilik verir ve yönetim tarzını belirler. Bu çalışmada örgüt kültürünün yönetim ve yönetim fonksiyonları ile ilişkileri ele alınmaktadır. Ayrıca, bu ilişkilerin yönetsel etkinlikteki rolü tartışılmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Kültür, Örgüt Kültürü, Örgüt Kültürü ve Yönetim İlişkisi, Yönetimsel Etkinlik

## *The Relationship Between Organizational Culture-Management and Efficiency of Managerial*

## Abstract

Similar to societies, organizations also have original behaviour patterns, beliefs and values. The sum of these values is called as organizational culture, which is given a personality to the organizations and determine the management styles. In this study, it is examined that relations of organizational culture with management and management functions. Furthermore, how this kind of relations influences efficiency of management is discussed.

**Key Words:** Culture, Organizational Culture, Relationship Between Organization Culture and Management, Efficiency of Managerial

**JEL Classification Codes:** M1, M14

## Giriş

Sürekli değişme ve gelişmenin yaşandığı bu çağda, yüzeysel işler bile karmaşık hale gelirken; örgütler de sürekli olarak büyümekte ve karmaşıklaşmaktadır. Hatta

\* Doç.Dr., Selçuk Üniversitesi, İİBF, Kamu Yönetimi Bölümü, alisahin@selcuk.edu.tr

teknolojideki yeni gelişmeler, hem örgütsel bazda hem de bireysel bazda yeni bilgi ve becerilere gereksinimi artırdığı gibi yeni ihtiyaç ve beklentilerin ortaya çıkmasına da neden olmaktadır. İşte bu aşamada, örgüt kültürünün önemi artmaktadır. Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olan kurumlar, hem iç hem de dış çevresinde meydana gelen gelişme ve değişimlere önceden hazırlıklıdır.

Örgüt Kültürü sayesinde örgüt üyeleri, kendileri ve kurumları için neyin iyi, neyin kötü olduğunu, neyin hedeflenip neyin hedeflenmediğini, neyin yapılması ya da yapılmaması gerektiğini öğrenirler. Ayrıca bireylerin öğrendikleri bu örgütsel değerler, kendileri için bir isteklendirme kaynağı olduğu gibi örgütün hedef, politika, strateji ve eylemleri için de bir yol haritasıdır. Bu bağlamda, örgütlerin başarısının sürekliliği, örgütsel değerlerin oluşturulmasına ve bu değerlere uyuma bağlıdır.

Bu çalışmada, örgüt kültürü ile toplumun genel kültürü arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşılabilmesi için öncelikle genel kültür hakkında kısa bir bilgi verilmesi yararlı olacaktır. Çünkü genel kültür, kendisini oluşturan alt kültürlerden oluşan bir üst sistemdir. Başka bir ifadeyle, toplumun genel kültürü ile örgüt kültürü arasında sistem-alt sistem ilişkisi mevcut olup, bu iki olgu, birbirinden bağımsız düşünülemez; aksine bunlar birbirinin tamamlayıcısıdır (Ataman, 1995:33). Daha sonra da, bir örgüt stratejisi oluşumunda etkin rol oynayan örgüt kültürünün yönetim ve yönetim fonksiyonları ile ilişkileri ele alınmaktadır. Ayrıca, bu ilişkinin örgütsel ve yönetimsel etkinlikteki rolü incelenmektedir.

### 1. Kültür Kavramı ve Tanımı

Kültür, insan topluluklarının tarihsel geçmişi, gelişme özellikleri, üretim biçimleri ve toplumsal ilişkileri ile ilgilidir (Berberoğlu, 1990:153). Kültür, bir toplumun yaşama biçimidir. Her toplumun yaşam tarzının farklı olması kültürleri de farklılaştırmaktadır. İşte bu farklılığın nedeni kültür unsurlarının benzer olmamasından ileri gelmektedir (Kırel,1989:351). Kültür, bir toplumsal üründür. Doğuştan edinilemez. Biyolojik kalıtımla kuşaktan kuşağa geçememektedir. Çünkü kültür, içgüdüsel bir olay değildir. Kültür, bireyler arası etkileşim sonucu oluşan, öğrenilen davranışlar bütünüdür (Ozankaya, 1983:60).

Örneğin; dünyaya gelen bir çocuk, bireyler arası etkileşim sayesinde dinini, dilini, yeme-içmeyi, çevresini, sosyal yaşantısını, görgü kurallarını belirli bir kültür kalıbı içerisinde öğrenir. Başka bir ifadeyle; kültür, bireye neyi yapıp yapamayacağı, neyi giyip, kime saygı göstereceği vb. gibi birçok şeyi öğretmektedir (Özkalp, 1988:67-68). Kısaca kültür, birey yaşantısına yön veren, rehberlik eden bir olgudur.

Sosyal bilimlerde kültür, genellikle bilgi, iman ve adetleri içine alan bir katılım olarak tanımlanmaktadır. Antropologlara göre ise; kültür, bireyin estetik zevkinin ötesine giden bir anlam taşımaktadır (Şimşek,1996:23). Kültürle ilgili yapılan tanımlar içerisinde Taylor'un genel olarak benimsenen tanımına göre ise; kültür, "Bireyin toplumun bir üyesi olarak kazandığı bilgi, inanç, sanat, ahlak, hukuk, örf ve adetler ve yetenek ve alışkanlıkları kapsayan karmaşık bir bütündür." (Çeçen, 1985:115; Kırel, 1989:351; Yüksel, 1989:335; Fichter, 1990:132) şeklinde ifade edilmektedir. Verilen bu tanımdan da anlaşılacağı gibi kültür bir toplumda ilerlemenin, mal ve hizmetlerin, eğitimin, bilimin, güzel sanatların, birey ve toplum anlayışının gelişim düzeyini göstermektedir.

## 2. Kültürün Özellikleri

Toplumun ortak davranış kalıpları ve alışkanlıkları olan kültür, bazı özelliklere sahiptir. Kültür denildiğinde neyin anlaşılması gerektiği konusunda bir senteze varabilmek için bilimsel ve evrensel nitelikte olan bu özelliklerin bilinmesi önem arz etmektedir. Bu özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Gürçay, 1994:213; Yüksel, 1989:336; Kirel, 1989:352; Güvenç, 1989:103-108; Odabaşı, 1986:153-154; Unutkan, 1995:4-6; Tınar, 1990:81-82; Erdoğan, 1994:136-139; Unutkan, 1995:4-6):

- Kültür, bir toplumun yaşayış biçimidir.
- Kültür, öğrenilmiş davranışlar topluluğudur.
- Kültür, toplumun üyelerince paylaşılmaktadır.
- Kültürel değerler, durgun olduğu kadar da devamlıdır, çağın ihtiyaçlarına göre değişmektedir.

- Kültür, sosyal bir mirastır.
- Kültür, gereksinimleri karşılayıcı ve doyum sağlayıcıdır.
- Kültür, belli bir tarihe sahiptir ve süreklidir.
- Kültür, bütünleştirici bir özelliğe sahiptir.

## 3. Örgüt Kültürü Kavramı ve Tanımı

Bilimsel literatürde, “organizasyon kültürü, kurum kültürü, işletme kültürü, firma kültürü, şirket kültürü ve örgüt kültürü (Özalp, vd. 1997:267; Özdevecioğlu, 1995:120) gibi kavramlara sık sık rastlanmaktadır. Ancak bu kavramların çoğu zaman birbirleri ile eş anlamlı olarak kullanıldığı da bir gerçektir. Böyle bir kavram kargaşasının var olmasının altında yatan temel faktör, şüphesiz “kültür kavramındaki tanımlama güçlüğüünün örgüt kültürü kavramı için de geçerli olmasıdır” (Özalp ve Kirel, 1998:8-97; Berberoğlu vd., 1998:31). Bütün örgütler birer sosyal sistemdir. Dolayısıyla, dış çevreyle sürekli bir alışveriş içerisindeyler. Geleceğin yaşayan örgütleri ya da kurumları olabilmek için çevreyle olan bu alışveriş kaçınılmaz gözükmektedir. Örgütler, yapısal bütünlüklerini kurmak, korumak ve geliştirmek ve böylece güçlü olabilmek için sürekli değişen ve gelişen iç ve dış çevreye uyum sağlayacak birtakım değerler çerçevesinde çalışmak zorundadır (Özdevecioğlu, 1995:120).

İçinde bulunduğumuz yüzyılda rekabetin giderek daha yoğun hale gelmesi, küreselleşme eğiliminin giderek yaygınlaşması örgütlerin ya da kurumların ayakta kalmasını zorlaştırmaktadır. Özellikle yönetim, pazarlama, rekabet, teknoloji vb. alanlarda meydana gelen yeni yaklaşımlar ve gelişmeler, örgütlerin klasik metotların dışında bazı arayışlara girmelerini kaçınılmaz hale getirmiştir. Örgüt kültürü kavramı da bu arayışların sonucu olarak ortaya çıkmıştır (Ataman, 1995:24-25).

Örgüt kültürü, örgüt çalışanlarının zaman içerisinde geliştirdikleri gelenekler, anlayışlar ve normlar bütünü olarak tanımlanmaktadır (Kırım, 1998:58). Başka bir ifadeyle; örgüt kültürü, örgütün tarihsel yaşam süreci içerisinde oluşmuş (Tınar, 1990:82), çalışanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir (Dinçer ve Fidan, 1996:401; Dinçer, 1998:347). Bu sistem, örgütler için bir kimlik oluşturur ve örgütlerin etkin ve verimli çalışarak, hedeflerine ve amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur.

Örgütlü toplumun bir ürünü olan örgüt kültürü (Kirel, 1989:353) bireylere örgüt içerisinde yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğu ve nasıl davranmaları

gerektiği konusunda yol gösterici bir işleve sahiptir. Bu bağlamda Kozlu, örgüt kültürünü, “bir örgütün temel değerleri, inançları ve bunları çalışanlara ileten simge, seremoni ve mitolojiler bütünü” (1986:64) olarak tanımlamaktadır. Bilindiği gibi tek başına yaşama gücünden yoksun olan bir birey, bir grubun veya kuruluşun üyesi olmak zorundadır. Bu da topluma ve kuruluşlara uyum sağlamayı gerektirmektedir. Uyum sağlamanın ve grup ya da kuruluş tarafından benimsenmenin temel koşulu ise, ortak amaçlar, standart değerler ile alışkanlıklar, felsefe ve ideolojileri paylaşmaktır (Şimşek vd., 1998:27).

Bu bağlamda örgüt kültürünün, aynı kurumda çalışanların tutum, inanç, varsayım ve beklentileri ile bireylerin davranışlarını ve bireyler arası ilişkileri belirleyen faaliyetlerin nasıl yürütüldüğünü (Erengül, 1997:25) ve kurum içi uyum ve konsensüsün nasıl sağlandığını gösteren bir denetim sistemi olduğu açıkça görülmektedir. Bu açıdan ele alındığında örgüt kültürü, örgütü bir arada tutan tutkula benzetilebilir. Çünkü bir örgütün değerleri, inanç ve normları, politikaları ve prosedürleri örgüt kültürü ile birleşmektedir (Mitchell, 2002:180). Örgüt kültürü, kurumun ya da örgütün çalışma biçiminden, ücret ve maaş sistemine, iş görenlerine olan tavırlarına (Şimşek vd., 1998:27), örgütün hikayelerine, törenlerine, kullandığı dilden ofis dekorasyonuna, örgütün planı ve personel arasında geçerli olan kıyafet modeline kadar (Akıncı, 1998:36) birçok olguyu kapsamaktadır.

Örgüt kültürünün ulusal kültürden bağımsız olarak düşünülmesi mümkün değildir. Çünkü örgüt kültürü milli kültürün bir alt sistemini oluşturmaktadır. Bu bağlamda örgüt kültürü, “ulusal kültürel doku içerisinde örgüt dışı faktörler ile örgütsel faktörlerin etkileşimi sonucu ortaya çıkan, örgüte özgü ve birbirleriyle karmaşık ilişkiler sergileyen bir olgu” (Uyguç, 2000:387) olarak tanımlanmaktadır. Örgüt kültürü arasındaki farklılıklar ise, örgütlerin kendine ait vizyonları, misyonları, stratejileri, amaçları, hedefleri, maddi ve beşeri kaynakları ve faaliyetlerinden kaynaklanmaktadır. Örgüt kültürü, o örgütün çevrede tanınmasını, değerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini yansıtmaktadır. Kısaca, örgüt kültürü bir örgütü diğerlerinden ayıran ve seçenekleri yönlendiren temel değerler sistemidir (Terzi, 2000:24). Örgüt kültürünün tanımı konusunda görüş birliği olmamakla beraber, bu konuda yapılmış olan tanımlar incelendiğinde, tanımlar arasında belirli ortak özellikler bulunduğu görülmektedir (Özalp ve Kirel, 1998:97-98; Şimşek vd. 1998:28-29):

Bunlardan birincisi, örgüt içinde bireyler tarafından paylaşılan değerlerin varlığıdır. Örgüt çalışanlarının neyin iyi, neyin kötü, hangi davranışların istenilir veya istenilmez olduğuna ilişkin ortak değeri mevcuttur. İkinci ortak özellik, örgüt kültürünü oluşturan değer olduğu gibi kabul edilmesidir. Üçüncü ortak nokta ise, bu değerlerin çalışanlar için taşıdıkları sembolik anlamlarıdır. Bu anlamlar, örgüt içerisinde çalışanların birbirleriyle kurmuş oldukları etkileşim ile öğrenilmektedir.

Yukarıdaki tanımlardan ve ortak özelliklerden hareketle örgüt kültürü, örgüt üyelerince paylaşılan, örgütü diğer örgütlerden ayırıp, örgüte bir kimlik veren ve milli kültürle ters düşmeyen değerler, normlar ve sembeler bütünü olarak tanımlanabilir.

### 3.1. Örgüt Kültürünün Önemi ve İşlevleri

Günümüzde rekabetin giderek yoğunlaşması ve zorlaşması, örgüt kültürünün önemini arttıran gelişmelerin başında gelmektedir. Çünkü örgüt kültürü, kurumların

ya da örgütlerin amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, aynı zamanda yöneticilerce seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran önemli bir araç olarak da görülmektedir (Eren, 1997:376).

Her örgütte zamanla gelişen inançlar, simgeler, adetler, efsaneler ve uygulamalar vardır. Böylece güçlü örgüt kültürüne sahip olan kurumlarda ya da kuruluşlarda çalışanların nasıl davranması gerektiğini belirten davranışsal parametreler oluşmaktadır (Eren, 1997:376).

Güçlü örgüt kültürü sonuç üretmenin yanında örgüte hem anlam kazandırmakta hem de en alt kademededen en üst kademeye kadar, dinamik ve sosyal bir kurumun parçası olma şansını vermektedir. Bunların dışında güçlü örgüt kültürü, örgütsel davranışta tutarlılığı artırmakta ve örgüt içerisinde gizli bir kontrol mekanizması oluşturmaktadır (Akıncı, 1998:51-53).

Bir yöneticinin en önemli görevlerinden birisi örgüt amaçları ile çalışanların bireysel amaçlarını uyumlaştırmaktır. Bu zorlu görev, ancak güçlü bir örgüt kültürü ile gerçekleştirilebilir. Çünkü, örgütü oluşturan bireylerin yetiştiği çevreler, karakterleri, eğitim düzeyleri ve inanç sistemleri farklıdır. Bu faktörler, bireylerin amaçlarını da farklılaştırmaktadır. Bu bakımdan çalışanları örgüte bağlamanın bir yolu da kültürel bir uzlaşma sağlamaktır. Böylece çalışanlar kendilerini bir bütünün parçası sayacaklar, kendilerini evlerindeymiş gibi hissedeceklerdir (Özdevecioğlu, 1995:122).

Örgüt kültürü, hem örgüt hem de örgüt çalışanları için son derece önemli olup, örgüt içindeki belirsizlikleri en aza indirerek, çalışanlara işin nasıl ve ne şekilde yapılacağına açıklık getirirken, aynı zamanda bazı fonksiyonları da üstlenmektedir. Bu fonksiyonlardan bazıları şu şekilde sıralanabilir (Başaran, 1982:111; Özkalp ve Kirel, 1998:109; Dinçer ve Fidan, 1996):

- Örgüt kültürü, bir örgütü, diğer örgütten ayıran sınırları belirleyici bir role sahiptir.
- Örgüt kültürü, örgüt üyelerine bir kimlik duygusu aktarmaktadır.
- Örgüt kültürü, bireylerin bir ortak değere, bireysel çıkarlarından daha fazla bağlanmasını kolaylaştırmaktadır.
- Örgüt üyeleri arasında dayanışmayı arttırmaktadır.
- Örgüt üyeleri için bir kontrol mekanizmasıdır. Başka bir ifadeyle, bireylerin tutum ve davranışlarını şekillendiren ve yönlendiren bir anlam oluşturucu ve denetim mekanizması hizmeti görmektedir.
- Çalışanların örgüte uyumunu kolaylaştırmaktadır.

### **3.2. Örgüt Kültürünün Yararları**

Örgüt kültürü, örgüt yöneticileri ve çalışanları açısından bazı yararlar sağlamaktadır. Örgüt kültürünün taraflara sağladığı yararlardan bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Eren, 2000:152-153; Şimşek vd. 1998:30-31; Özdevecioğlu, 1995:125-126; Ataman, 1995:70):

- Örgüt kültürü, çalışanların belirli standartları, normları ve değerleri anlamalarına ve böylece kendilerinden beklenen başarıya ulaşma konusunda kararlı ve tutarlı olmalarına, yöneticiler ile daha uyumlu çalışmalarına yardımcı olmaktadır.
- Örgüt kültürü, iş yapma yöntem ve süreçlerine standartlaştırma veya rasyonelleştirme getirerek, çalışanların psikolojisini ve moralini olumlu yönde etkileyip, örgütsel verimliliği artırmaktadır.

- Örgüt kültürü, yeni yöneticilerin yetiştirilmesine olumlu katkıda bulunur.
- Örgüt kültürünün geniş bir uzlaşma sağlaması durumunda, örgüt içi gruplaşmalar ve klikler önlenebilir.
- Örgüt içi iletişim ve bireyler arası ilişkilerde örgüt kültürünün oldukça önemli bir rolü vardır. Biz duygusunu ve takım ruhunu geliştirir; bununla birlikte örgütsel iklimi olumlu yönde geliştirir.
- Örgütlerde çeşitli nedenlerle çatışmalar ortaya çıkabilir. Örgüt kültürünün geliştirdiği bazı standart uygulama ve prosedürler yoluyla bu çatışmalar rasyonelize edilebilir ya da yumuşatılabilir.
- Örgüt kültürü sembollerle, seremonilerle, kahramanlarla, sloganlarla, hikayelerle nesilden nesile aktarılarak, örgütsel yaşamı sürekli kılmaktadır. Yani örgüt kültürü, örgüte süreklilik kazandırmaktadır.
- Kültür, tanıtıcı bir kimlik gibidir. Bir örgüt hakkındaki değerlendirmeler, o örgütün ya da kurumun kültürü ile yapılmaktadır.

#### 4. Örgüt Kültürü ve Yönetim İlişkisi

Sistem yaklaşımı açısından konu ele alındığında, her bir sistemin alt ve üst sistemleri olduğu ve bunların işlevleri farklı olsa da birbirlerini etkilediği ve çevrelerinden de etkilendiği bilinmektedir. Bu bağlamda, yönetim de bir sistem olarak ele alınırsa, onun da bir çevresinin (ekonomik, sosyal, kültürel, siyasal, teknolojik vb.) olduğu kabul edilmektedir. Bu nedenle, yönetimin örgüt kültürü üzerinde etkisi olduğu gibi, bir alt sistem olarak örgüt kültürünün de yönetim süreci üzerinde etkisi söz konusudur. Çünkü kültür, yönetimi ya da organizasyonları kuşatan en önemli iç ve dış çevre unsurlarından bir tanesidir. Yönetimin bu çevrelere uyum sağlaması, sistemin devamlılığı açısından kaçınılmaz bir zorunluluktur.

Yönetim, çok boyutlu bir kavramdır. Yönetimi “insanlar aracılığıyla işlerin yaptırılması sanatı” (Lewis vd. 1994:5) olarak tanımlayanlar olduğu gibi “istenilen amaçları gerçekleştirebilmek için kaynakların (insan gücü, para, zaman, malzeme ve yer unsurları) etkin ve yeterli bir şekilde birleştirilmesi ve koordine edilmesi” (Hitt vd. 1989:15) şeklinde tanımlayanlar da vardır. Yönetim, nasıl tanımlanırsa tanımlansın; en önemli unsur, yönetimin beşeri (insan kaynakları) yönüdür. Bu bağlamda, iyi bir yönetimden söz edebilmek için mevcut insan kaynaklarının etkili bir şekilde kullanılması gerekir. Belki de yönetimin tanımında geçen “sanat” sözcüğü bu yüzden vurgulanmaktadır. Çünkü insan, karmaşık bir varlıktır. Hisleri, tutkuları, arzuları, inançları, değerleri kısaca her şeyi diğer insanlardan farklıdır. İşte bu yüzden günümüzde yönetim, maddi faktörlerin idaresinden çok “insan kaynakları yönetimi” şeklinde algılanmaktadır.

Bilimsel verilerden ve bilgilerden yararlanan yönetimin başarısızlığı, teorilerin yararsız olduğu anlamını taşımamaktadır. Çünkü, bilimsel bilgi ve teorilerin yerinde, zamanında, durum ve koşullara göre uygulanması gerekmektedir (Baransel, 1993:37). Başka bir ifadeyle, her toplum kendi yönetimini oluştururken, hem evrensel yönetim biliminin verilerinden hem de kendi toplumunun kültürel özelliklerinden etkilenmektedir. Eğer yöneticiler arzu edilen doğrultuda etkinlik sağlamak istiyorlarsa, bu iki unsuru eşit oranda göz önünde tutmak zorundadırlar. Yönetimin başarısı, bilimsel verilere bağlı olduğu kadar; yönetilen kişilerin kültürel özelliklerine de uygun olmasına bağlıdır (Çeçen,1985:119-120). Kaldı ki, çok

kozmopolit bir kültürel görünüme sahip olan Türkiye’de, örgüt içerisinde çalışan her bireyin kültürel değerlerine uygun bir yönetim anlayışı sergilemek oldukça zordur.

Toplum içindeki pek çok organizasyon aynı eğitsel, sosyolojik, yasal-politik ve ekonomik girdileri olmakla birlikte, kendi işleyişleri içinde sorunlarına farklı tepkiler gösterebilmiş, farklı davranışlar sergileyebilmiş, farklı yöntemler uygulamış ve çözümler bulabilmişlerdir. Bu durum “örgüt kültürünün, gerek yönetim gerekse organizasyon etkinliğini belirleyen bir değişken” olduğunu ileri süren Farmer ve Richman’ı haklı çıkartmaktadır (Üçok,1989:312-313). Daha önce de ifade edildiği gibi kültür, öğrenilmiş davranışlar örüntüsüdür. Kültür, toplum içerisinde kime saygı duyacağımızı, ne yiyip, ne giyeceğimizi, ne zaman, nerede nasıl davranacağımızı belirlerken; örgüt kültürü de organizasyon içerisinde işlerin nasıl yürüdüğü hakkında genel görüşleri yansıtmaktadır. Çünkü örgüt üyelerinin birleşmelerini sağlayan ortak değerler, tavırlar, inançlar ve normlardan oluşur.

Kültürün örgüt hedeflerini desteklediği fikri geniş ölçüde paylaşıldığında ve üyeler tarafından benimsendiğinde örgütün etkinliğine pozitif katkı sağlaması mümkündür. Ancak tam tersi bir durumda, kültür geniş tabana yayılmış ve benimsenmiş olsa da, örgüt hedefleri ile örtüşmüyorsa, örgütsel etkinliğe negatif bir etkisi söz konusu olabilir (Bartol ve Martin, 1998:91). Bu da karmaşık olan yapıyı daha da karmaşık hale getirebilir.

Bir örgüt kültürünün çalışanları motive etmesi, örgütsel ve yönetsel etkinliği artırması, direkt olarak üyelerin örgütsel değerleri öğrenmeleri ve uygulamaları ile mümkündür. Bu değerler, genel olarak nihai değerler ve yardımcı değerler olarak ikiye ayrılmaktadır. Örgüt kültürünün nihai değerleri, “üstünlük, istikrar, tahmin edebilirlik, kararlılık, yenilikçilik, ekonomi, ahlak ve kalite” olarak sıralanırken; yardımcı değerler de, örgütte arzu edilen davranış tarzları olarak ifade edilmektedir. Bunlar ise, “çok çalışma, geleneklere ve otoriteye saygı, tedbirli ve ihtiyatlı, tutumlu, yaratıcı, cesaretli, dürüst olma, risk alma ve yüksek standartlar” olarak sıralanabilir. Bu değerler dikkatle irdelendiğinde, nihai değerlerin örgütün misyonunu ve resmi hedeflerini yansıttığını rahatlıkla söylemek mümkündür. Ayrıca bu değerler örgüt içerisinde karşılıklı uyumu kolaylaştırdığı gibi üyeler arasında yumuşak bir etkileşim de yaratarak, “ortak bir danışma noktası” sağlar (Jones, 1998:176-179). Böylece çalışanlar, bir örgütte en çok neye değer verildiğini, yöneticilerin nelere dikkat ettiğini ve ödüllendirdiği davranış ve tavırların neler olduğunu, örgütte meydana gelen krizlere nasıl tepki gösterdiklerini ve yöneticilerin kendi davranışlarının ortaya konulan değerlerle uyum içinde olup olmadığını gözlemleyerek öğrenebilirler.

Görüldüğü gibi grupları, örgütleri hatta toplumları yöneten semboller sisteminin merkezinde o gruba, örgüte ya da topluma ait olan değer ve inançlar yatmaktadır. Örneğin herhangi bir yönetici, etrafını kültürel değerler perspektifinden analiz eder, kültürel değeri özümser ve bunlara göre bir yönetim tarzı geliştirir. Bu yönetim tarzı bana aittir, şeklinde ifadelerde bulunur. Aslında yöneticiler ve örgütte çalışanlar farkında olmadan içinde bulunduğu kültürel çevreden etkilenmektedirler. Zira hem yöneticiler hem de çalışanlar binlerce, belki milyonlarca şeyi düşünebilirler, bunları yapmak isterler, ama yapamazlar. Çünkü yapmaları gereken şeylerin, toplumsal değerlere uygun olması gerektiğinin farkındadırlar. Bu bağlamda “yönetim ve kültür, aynı madeni paranın iki yüzü gibidir. Biri olmadan, diğeri anlaşılamaz” (Schein, 1991:492).

Özetle, örgüt içerisindeki bireyler neyi, ne zaman, nerede ve nasıl yapacaklarını, örgüt içinde ve dışında nasıl davranacaklarını hem mensubu oldukları örgütün hem de yaşadıkları toplumun kültür kalıpları sayesinde öğrenebilirler. Aynı şekilde, yöneticilerin de; örgüt içinde bireysel ve örgütsel amaçları bağdaştırmak ve her iki taraf için de amaçları daha etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirebilmek için, örgüt çalışanlarını çok iyi tanıması ve onların davranışlarına bir anlam vermesi gerekir. Bunu yapmanın bir yolu da hem bireyin yetiştiği çevrenin alt kültürünü hem de toplumun genel kültürünü çok iyi analiz edip, ona göre bir yönetim süreci belirlemesidir. Anlaşılabacağı üzere kültür, hem bireyler hem de yönetim ve yönetimin fonksiyonları üzerinde büyük bir etkiye sahiptir.

#### 4.1.Yönetim Fonksiyonları ve Örgüt Kültürü İlişkisi

Yönetimin temel ilkeleri ve fonksiyonları, bütün kültürel ortamdaki örgütler için geçerlidir. Ancak, uygulama biçimleri değişiktir. Örneğin, aynı yasal düzenlemelere tabi olan ve benzer alanlarda faaliyet gösteren örgütlerin yapılanma biçimleri benzer olsa da uygulama ve varılan sonuçlar açısından farklılıklar söz konusu olabilmektedir. Buna kamu kurumları, gönüllü kuruluşlar ve özel sektör kuruluşlarının tümünde rastlamak mümkündür. Aynı alanda faaliyet gösteren iki örgütten biri etkin ve verimli çalışırken; diğeri arzu edilen hedeflere ulaşamayabilir ya da başarısız olabilir (Erdoğan, 1994:164).

İster kamu alanında isterse özel sektörde faaliyet gösterecek olan örgütlerin başarısı ve etkinliği yöneticilerinin ya da yönetimlerinin etkinliğine ve başarısına bağlıdır. Çünkü, tıpkı tüm yaşayan varlıkların can damarları nasıl ki, su ve hava ise, örgütlerin can damarları da başarılı ve etkin bir yönetimdir. Bu da örgütün içinde bulunduğu toplumun kültürel değerleri başta olmak üzere, bireylerin kültürel yapıları ve o örgütün kültürü ile yönetim fonksiyonlarının uyumlu olmasına bağlıdır.

Yönetim sürecinde “kutsal üçlü olarak kabul edilen” planlama, örgütlenme ve kontrol etme fonksiyonları değişmiş (Acuner ve İlhan, 2002:5), bunun yerine amaçları saptama, motivasyon, iletişimi sağlama, değerlendirme, eğitim (Drucker, 1974:713), vizyon, destek verme, liderlik, delegasyon, yaratıcılık ve sorun çözme gibi yeni fonksiyonlar (Türkel, 1999:30) yönetim sürecinde etkili olmaya başlamıştır. Dolayısıyla, bu yeni fonksiyonların yöneticiler tarafından üstlenilmesi gerekmektedir. Yöneticiler kendi işlerine, organizasyonlarına ve bireysel yeteneklerine bağlı olarak geniş bir alanda görev yaparlar. Geleceğin yöneticisi olabilmek, öncelikle eski yöneticilik özelliklerinin bir kenara bırakılıp, 21. yüzyılın gerektirdiği özelliklere sahip olmakla mümkün olabilir. Tekrar ifade etmek gerekirse, artık yöneticiler, karar veren, planlayan, organize eden, liderlik ve motive eden, değişim temsilcisi (change agent), izleyici ve kontrolör, sınır belirleyici (boundary spanner), bilgi yöneticisi, girişimci (Hitt vd., 1989:17), etkin bir iletişimci, takım oyuncusu, teknoloji geliştiren ve problem çözücü (Lewis vd, 1994:25-27) bir kişiliğe sahip olmak zorundadırlar.

Yöneticilerin nitelikleri değiştiği gibi, üstlendikleri rollerde ya da fonksiyonlarda da bir değişim söz konusudur. Başka bir ifadeyle, niteliklerde meydana gelen bir değişim, fonksiyonel değişimi de birlikte getirmiştir. Çünkü, aralarında nedensel bir bağın varlığı kabul edilmektedir. Bu bağlamda, çalışmada planlama, örgütlenme, yürütme, kontrol ve koordinasyon gibi geleneksel yönetim fonksiyonları dışında liderlik etme, iletişim ve motivasyon fonksiyonlarının da örgütsel kültür açısından ele alınması yararlı olacaktır.



Planlama fonksiyonu, gelecekle ilgilidir; gelecekteki belirsizlik ve riskler dikkate alınarak, örgütün faaliyetlerini önceden belirlemeye çalışan, çeşitli hareket alternatifleri arasından örgüt çıkarlarına en uygun olanlarını bulma çabasıdır (Tınar, 1990:84). Planlama en basit ifadeyle, neyin, ne zaman, nasıl, nerede ve kim tarafından yapılacağını önceden kararlaştırma sürecidir. Bu söylenenlerden hareketle, planlamanın bir seçim ve yeğleme süreci olduğu sonucuna varmak mümkündür. Ancak, örgütsel amaçlara ulaşmak için yapılan her seçimin sadece objektif verilere dayandırılması mümkün değildir. Objektif verilere ilave olarak, bir değerler sistemine de ihtiyaç duyulduğu gerçeğini göz ardı etmemek gerekir. Örneğin, aynı tarafsız durumlar karşısında farklı kimselerin yine farklı tercihler ya da seçimler yapmaları ancak değer yargılarının farklı olması ile açıklanabilir. Burada plan yapan kişinin ya da yöneticinin felsefesi, inançları, düşünce tarzı, kısaca kültürel nitelikleri büyük rol oynadığı (Tosun, 1990:199-200) gibi, örgütü oluşturan bireylerin ve yine o örgütün içinde bulunduğu genel kültürün nitelikleri de ön plana çıkmaktadır. Eğer bunlar örgüt yönetimi tarafından belirlenebiliyor, geleceğe yönelik risk ve belirsizlik analizleri yapılabilirse, planlama fonksiyonunun etkinliği de aynı paralele artacaktır.

Başka bir ifadeyle, plan yapan kişi ya da yönetici, değişimin yönünün teknik (maddi kültür) boyutlu mu yoksa manevi boyutlu mu olduğunu öncelikle belirlemelidir. Teknik değerlerde bilgi payı çoktur; ancak her teknik değer az da olsa inanç yönü vardır (Erdoğan, 1975:247).

Örgütlenme, planla saptanan amaç, araç ve yöntemlerin uygulama açısından düzene sokulmasını ifade eder (Tosun, 1990:225). Bu düzenlemede kimlerin hangi işleri, hangi yetki ve sorumlulukla yerine getirecekleri belirlenir. Böylece, örgüt içerisinde iş bölümleri ve alt gruplar oluşur. Bu alt grupların kendi içerisinde bireysel ve bireyler arası herhangi bir çatışmaya neden olmaması için aynı kültürel değerlere sahip olan kişilerin aynı iş bölümü içerisinde çalışmalarına imkân verilmelidir. Ayrıca, örgüt yönetimi istese de, istemese de örgüt içerisinde mutlaka informal gruplar oluşacaktır. Bu informal grupların da kendine özgü kültürel değerlerinin de olacağı muhakkaktır. Örgüt içerisinde informal grupların çoğalması koordinasyon ve kontrol işlevini zorlaştırabilir. Bunu engellemenin tek yolu, örgüt içerisindeki bireyler, formal ve informal gruplar üstü bir değerler sistemi olan örgüt kültürünün varlığıdır.

Planlaması yapılmış ve örgütlenme sürecini tamamlamış bir örgüt, artık harekete geçme aşamasına gelmiş demektir. Örgütün harekete geçme aşamasına yönetim dilinde “yürütme” denilmektedir. Örgütün harekete geçmesi, başlangıçta saptanan amaçlara ulaşma doğrultusunda faaliyet göstermesi, bazı emirlerin verilmesi ve bunların yerine getirilmesiyle mümkündür (Tınar, 1990:85-86). Emirleri alan ve harekete geçenler, örgütü oluşturan bireylerdir. Daha önce de ifade edildiği gibi, bu bireylerin kişilikleri, kültürel yapıları, beklentileri ve amaçları farklılık arz etmektedir. İşte bu noktada, bireylerin kendi kültürel sistemlerinin etkisinde olabilecekleri, diğer çalışanları etkiledikleri gibi onlardan da etkilenebilecekleri göz önünde tutulmalıdır. Çünkü, insan davranışlarına yön veren temel etken, kültürdür. Bireylerin bu kültür kalıpları dışına çıkma olasılıkları çok zayıftır. Örgüt yöneticisi de astlarını tanımalı, onların davranışlarına bir anlam vererek, hem bireysel hem de örgütsel amaçlara daha etkin ve verimli ulaşabilmek için bireyleri etkileyen kültürel değerleri iyi analiz etmelidir. Zira bireyler, örgüt ve toplum karmaşıktır. Kaosu ya da

karmaşayı anlayabilmek ve yönetmek bir sanattır. Bu bağlamda, yürütme de sanatsal bir nitelik gerektiren yönetim fonksiyonudur.

Koordinasyon, örgütün bütünlüğünü ve dolayısıyla varlığını sağlayan yönetim fonksiyonlarının başında gelir (Tosun, 1990:267). Bu bütünlük, örgüt içerisinde eş zamanlı olarak yürütülen tüm faaliyetlerin birbiriyle uyumlaştırılması ile sağlanmaktadır. Koordinasyonun temel işlevi de, bu uyumu gerçekleştirmekten ibarettir (Tinar, 1990:86). Kültürel değerler, örgüt içerisinde uyumlaşmayı kolaylaştırmaktadır. Çünkü, paylaşılan kültürel değerler (örgüt kültürü) ortak bir dayanışma noktası sağlar. Böylece, örgüt çalışanları karşılıklı anlayış ve olayları farklı kavrayışların üstesinden gelebilmek için çok fazla zaman harcamaya ihtiyaç duymazlar. Örgütün kültürel değerleri üyeler arasında yumuşak, samimi bir etkileşim ortamı yaratmaktadır. Böyle bir ortamda, örgütün değerlerini paylaşan çalışanlar, kendilerini örgütle özdeşleştirirler (Jones, 1998:179). Başka bir ifadeyle, etkin bir örgüt kültürünün bulunduğu örgütlerde koordinasyon işlevinin yerini “kendiliğinden koordinasyon” a bıraktığı ifade edilmektedir. Yani örgüt kültürü, “düşüncelerin kolektif programlanmasını” sağlayarak, karmaşıklığı azaltan, koordinasyonu kolaylaştıran (Tinar, 1990: 86) bir işlev görmektedir.

Etkin bir kültüre sahip örgütlerde, yönetimin kontrol işlevi konusunda da belirgin bir rahatlığa kavuşacağı öne sürülebilir. Belirli davranış standartları ve normlarını içselleştirmiş olan çalışanlar, örgüt amaç ve çıkarlarına ters düşmedikleri sürece ayrıntılı bir denetime gereksinim duymayacaklardır. Böyle bir durumda, kontrolün de “kendiliğinden kontrol” olduğu söylenebilir (Tinar, 1990:86). Bir örgütün kültürü ne kadar güçlü ise, yönetimin çalışanların eylem ve davranışlarını yönlendirmek için o kadar az resmi kural ve yönetmeliklere ihtiyacı olacaktır. Çünkü, örgüt çalışanları çalıştıkları kurumun kültürünü benimsediklerinde, yazılı kural ve yönetmeliklere gerek kalmadan, bunları içselleştirerek, kendi kendilerini yönlendirecek ve kontrol edeceklerdir (Akıncı, 1998:53).

Bir örgütün ya da örgüt yönetiminin etkinliği iyi bir iletişime bağlıdır. İyi bir iletişim, örgüt içerisindeki grup ve bireylerin etkinliği ile de sonuçlanır. Ancak etkin bir iletişim söz konusu olduğu zaman gruplar hedeflerine ulaşabilmek için verimli ve etkin bir şekilde çalışabilirler ve yöneticiler/liderler de takipçilerini ancak etkin bir iletişimle etkileyebilir ve yönlendirebilirler (George ve Jones, 1999:447-450).

Örgüt kültürü bağlamında ele alındığında ise, iletişim, örgüt üyelerine örgüt kültürü hakkında bilgi verme, örgütsel kültürün benimsemesini sağlama ve örgütte ortak bir iletişim dilinin oluşmasını olanaklı kılma işlevlerini yerine getirir (Karcıoğlu ve Çekmegül, 2003:45-46). Örgütlerin ürettikleri ya da sundukları mal ve hizmetler hakkında toplumda iyi bir imaj yaratmak ya da var olan imajı yenilemek de etkin bir iletişimle sağlanabilir. Örgütsel etkinliği ve verimliliği maksimum düzeye taşımak isteyen bir yönetici, örgütsel değerleri kullanarak, örgüt içerisinde herkesin paylaşabileceği bir ortak anlayışı yaygınlaştırmalıdır (George ve Jones, 1999: 447-451). Böylece, yöneticinin iletişimci rolü sayesinde örgüt çalışanları, işlerini etkin bir biçimde yapabilir ve örgütsel hedeflere ulaşabilirler.

Yöneticinin liderlik rolü örgüt kültürünü etkileyen faktörlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Tıpkı yönetim gibi “liderlik ve kültür de bir madeni paranın iki yüzü gibidir”. Bunlardan biri olmadan diğerinin değeri anlaşılabilir. Liderlerin, örgütün ilk kültürü üzerinde düşünceleri ve değerleri nedeniyle önemli bir etkisi vardır. Liderler, örgüt kültürünün sonraki zamanlardaki gelişimi için sahneyi

hazırlamaktadırlar. Zamanla üyeler liderin vizyonunu alır ve liderin değerlerini organizasyonda devam ettirirler (Jones, 1998:187).

- Yöneticiler, liderlik fonksiyonu çerçevesinde hem örgüt içerisindeki hem de örgüt dışındaki fırsatları kollarlar. Örgütün bütününe yönelik olarak fırsatlarla ilgili yazılı ve sözlü açıklamalar içeren demeçler verirler. Ayrıca liderlik fonksiyonu ile bir örgüt vizyonu oluşturduktan sonra, örgüt kültürü yüzlerce küçük eylem, aksiyon, demeç ve merasimlerle değiştirilir ya da değişen şartlara göre yeniden oluşturulur. Kısaca, liderlik fonksiyonu iki açıdan örgüt kültürünü etkiler: Bunlardan birincisi, liderliğin örgüt kültürü için heyecan üreten ve çalışanların inanabilecekleri bir vizyon ortaya koymasındır. İkincisi ise, kültürel vizyonu kuvvetlendiren günlük aktivitelere dikkat etmesidir (Daft, 2000: 94).

#### 4.2. Örgüt Kültürü ve Yönetmel Etkinlik İlişkisi

Bir örgütü, çalışanlara çekici kılmak; onların örgütsel bağlılığını artırmak; güçlerini örgütsel amaçlar için kullanma isteklerini yükseltmek; yaratıcılıklarından yararlanmak, ancak, iyi bir kurum imajı ve örgüt kültürü ile sağlanabilir. Tıpkı insanlar gibi yönetim ve örgütün amacı da etkin ve verimli olabilmektir (Başaran, 1982: 29).

Örgüt kültürü ile örgütsel ve yönetmel etkinlik arasında yakın bir ilişki söz konusudur. Bunlar, örgütsel kültürden ayrı düşünülemez. Daha öncede ifade edildiği gibi, yönetimin başarısı, bilimsel verilere bağlı olduğu kadar yönetilen bireylerin kültürel özelliklerine uygun olmasına da bağlıdır. Yöneticiler, örgüt içerisindeki bireysel ve örgütsel amaçları daha etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirebilmek için; “bireyin kültürel değerlerini, toplumun genel kültürünü ve yönettiği örgütün kültürünü” çok iyi analiz edip, ona göre bir yönetim tarzı benimsemelidir. Örgütün ve onu oluşturan bireylerin kültürel değerlerinin bilinmesi, günlük yönetmel karar verme sürecine etki eden tüm karmaşık ve belirsiz faktörlerin algılanmasına, yorumlanabilmesine ve anlamlandırılabilmesine yardımcı olmaktadır. Böylece örgüt içerisinde bir çatışma ve kaos ortamının oluşması önceden önlenir. Örgütün yönetim alt sistemleri, diğer örgütsel alt sistemleri, amaçlarına yöneltilmede ve koordinasyonda yeterli ve etkin olmak için yönetmel etkinliğe ulaşmak zorundadırlar (Başaran, 1982:30). Etkinlik ve verimlilik, amaca yönelik tüm faaliyetlerin, usullük derecesini belirleyen iki temel ve genel ölçüdür. Etkinlik, herhangi bir faaliyetin amaca ulaşma derecesini (Baransel, 1993:35), verimlilik ise, en az girdi ile ya da en az emekle belli bir sonuca ya da amaca ulaşmayı ifade eder (Berberoğlu, 1985:125). Etkinlik kavramı verimliliği de içerdiği gibi moral, uyum kabiliyeti, esneklik vb. soyut unsurları da kapsamaktadır. Bu nedenle etkinlik, verimliliğe göre daha geniş bir kavramdır. Verimlilik, etkinliğin bir bölümünü oluşturmaktadır. Ayrıca verimlilik, örgütün içyapısı ve işleyişi ile ilgili teknik ve ekonomik bir kavram iken, etkinlik, beşeri faktörlerle ilgili bir kavram olup, örgüt dışı faktörlerin de etkisi altındadır. Diğer taraftan da, yönetmel etkinlik ve verimlilik örgütsel etkinliğin benimsenmesinde bir ara faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Baransel, 1993: 36).

Yönetmel etkinlik, yönetimin ya da yöneticinin her türlü faaliyetle ilgili amaçlarını gerçekleştirmesini ve başarmasını ifade etmektedir. Yönetim, başkaları aracılığı ile iş yapma olarak tanımlandığı ve uygulandığı için, yönetimin temelini beşeri ilişkilerin oluşturduğu söylenebilir. Dolayısıyla, örgütsel ve bireysel amaçları etkin ve verimli bir şekilde başarabilmek için gerekli olan yönetmel roller, yönetim felsefesi ve yönetici nitelikleri, yönetmel etkinliğin temel dinamikleridir. Kısaca,

yönetim uygulamaları ve yöneticilerin yönetim felsefeleri ile ilgili her türlü etkinlik “yönetmel etkinlik” ifade ederken, örgütsel etkinlikte buna ilave olarak, örgütün maddi kaynakları ile çevresel faktörler ve yönetmel olmayan uygulamalardan kaynaklanan etkinlik ifade etmektedir.

Örgütsel kültür değerleri olarak ifade edilen; “esneklik, informalite, istikrar, uyum, tahmin edebilirlik, destekleyici olma, yenilikçi olma, risk alma, inisiyatif alma, dikkatli olma, özerklik, kurallara bağlılık, bireysel sorumluluk alma, analitik düşünme, çalışan güvenliği, ayrıntılara dikkat etme, düşük çatışma düzeyi, karmaşaya karşı koyma, işe istekli olma, tek bir örgütsel kültürü vurgulama, kaliteye önem verme, insan merkezli olma, sosyal sorumluluk alma, bireysel haklara saygılı olma, sonuç odaklı olma, yüksek düzeyde örgütlenme ve tolerans” (Hellriegel vd., 1999:616) gibi kavramlar, hem etkinliği ve hem de yönetim felsefesini kapsamaktadır. Başka bir ifadeyle, örgütsel kültür değerleri olarak ortaya konulan bu faktörler dikkatle irdelendiğinde, ideal bir yöneticide aranan yönetmel nitelik ve yönlerin farklı bir şekilde ifade edildiği görülmektedir. Bu niteliklere sahip etkin bir örgüt kültürü, örgüt içerisindeki tüm faaliyet alanlarında ve tüm yönetim kademelerinde “güçlü ve sadık bir aile ruhu yaratır”.

Güçlü bir kültüre sahip örgütlerde doğruluk, vizyon, kalite, istikrar, akıl ve mantık kabul gören; yolsuzluk, yalan, karmaşa, düzensizlik, çatışma, rol kargaşası, verimsizlik vb. kabul görmeyen değerlerdir. Güçlü bir örgüt kültürü, pozitif bir grup dinamiğinin ve atmosferinin oluşumuna zemin hazırlarken, “biz güçlüyüz” imajını da yaratabilir. Güçlü olma imajı, bireylerin gruba ya da örgüte bağlılığını artırır ve tatmin düzeyini yükseltir. Başka bir ifadeyle, güçlü kültür sayesinde örgütte neler olup bittiğini bilen, kendisinin ve başkalarının rolleri ile bunların sınırlarının farkında olan, kendi bireysel amaçları ile örgütsel amaçlar arasındaki uyumu sağlayabilen birey, örgüt amacı için en etkin bir biçimde çalışabilmek için iş yapmaya istekli olacaktır.

Örgüt kültürü, içe ve dışa karşı örgütün davranış kalıplarını ve standartlarını oluşturmaktadır. Bu durumun örgüte en önemli katkısı, maksimum kalite ve üst düzeyde vatandaş ya da müşteri memnuniyeti anlayışının örgüt bazında bir tür yaşam tarzı haline gelmesine neden olmasıdır. Özetle, örgüt kültürü, kurum içerisinde değişik etnik ve kültürel yapıya sahip olan bireylerin etkin bir biçimde çalışmalarına imkân sağlayan bir atmosfer oluşturmaktadır. Ayrıca örgüt içerisindeki bireylerin davranışlarını yönlendirmektedir. Bunun doğal sonucu olarak da yöneticiler, yönetmel fonksiyonlarını yerine getirirken, bu güçlü unsuru iyi şekilde kullanarak, hem örgütsel hem de yönetmel anlamda başarı sağlayarak etkin olabilmektedirler.

### **Sonuç**

Örgüt çalışanlarının ve yönetimin daha az zaman ve emek harcayarak, daha verimli ve etkin çalışabilmeleri ve kaliteli mal ve hizmet üretebilmeleri için en azından uyumlu çalışabilecekleri birtakım ortak değerlere ihtiyaç duyulmaktadır. İşte bu noktada örgüt kültürü, bir organizasyon için çok önemlidir. Bir örgütün üyelerince paylaşılan anahtar değerleri, inançları, anlayışları ve standartları ifade eden örgüt kültürü, örgüt yöneticisine örgüt hayatının gizli ve karmaşık yönlerini anlamasına yardımcı olduğu gibi; bu değerler aynı zamanda örgüte hem bir anlam

kazandırmakta hem de en alt kademedan en üst kademeye kadar dinamik ve sosyal bir kurumun parçası olma imkânı vermektedir.

Kültürün örgüt hedeflerini desteklediği fikri geniş ölçüde paylaşıldığında ve üyeler tarafından benimsendiğinde, bu durum, örgütün etkinliğine pozitif katkı sağlamaktadır. Ancak tam tersi bir durumda, kültür geniş tabana yayılmış ve benimsenmiş olsa da örgüt hedefleri ile örtüşmüyorsa, örgütsel etkinliğe negatif bir etki yapmaktadır. Bu da karmaşık olan yapıyı daha da karmaşık hale getirebilir. Bir örgüt kültürünün çalışanları motive etmesi, örgütsel ve yönetsel etkinliği arttırması direkt olarak üyelerin örgütsel değerleri öğrenmeleri ve uygulamaları ile mümkündür. Çalışanlar da bunu, ancak bir örgütte en çok neye değer verildiğini; yöneticilerin dikkat ettiği ve ödüllendirdiği davranış ve tavırları, örgütte meydana gelen krizlere nasıl tepki gösterdiklerini ve yöneticilerin kendi davranışlarının ortaya konulan değerlerle uyum içinde olup olmadığını gözlemleyerek, öğrenebilirler.

Yöneticiler, yönetim fonksiyonlarını yerine getirirken, sadece bilimsel bilgi ve verilerden yararlanmamalıdır. Bilimsel veri ve bilgiler her zaman yönetsel etkinlik ve başarı için yeterli olmayabilir. Bu durum, yönetim teorilerinin ya da bilimsel veri ve bilgilerin yararsız olduğu anlamına gelmemektedir. Bilim ve yönetimin temel teorileri evrensel nitelik taşımaktadır. Ancak, yönetimde durumsallık yaklaşımı gereği, bilimsel bilgi ve teorilerin yerinde, zamanında, durum ve koşullara göre uygulanması gerekmektedir. Her toplum kendi yönetimini oluştururken hem evrensel yönetim biliminin verilerinden hem de kendi toplumunun kültürel özelliklerinden etkilenmektedir. Eğer yöneticiler ya da yönetimler arzu edilen doğrultuda etkinlik sağlamak istiyorlarsa, bu iki unsuru göz önünde tutmak zorundadırlar. Yönetimin başarısı, yönetim biçiminin bilimsel verilere bağlı olduğu kadar; yönetilen kişilerin ve örgütün kültürel özelliklerine de uygun olmasına bağlıdır.

### Kaynakça

- Acuner, T. ve İlhan, T. (2002), “21. Yüzyılda Yönetim Anlayışı ve Türk Yöneticilerinin Bakış Açısı”, *10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Akdeniz Üniversitesi, İİBF Yay. No.4, Antalya.
- Akıncı, Z. B. (1998), *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*, 1. Baskı, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Atay, O. (2002), “Örgüt Kültürü ve Süreci”, <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/3/atay/atay2.html> (03/04/2002)
- Baransel, A. (1993), *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, 3. Baskı, İstanbul.
- Bartol, K. M. ve Martin, D. C. (1998), *Management*, McGraw- Hill, New York.
- Başaran, İ. E. (1982), *Örgütsel Davranışın Yönetimi*, Ankara.
- Başaran, İ. E. (1982), *Örgütsel Davranış*, I. Baskı, Ankara.
- Berberoğlu, G. N. (1985), “Örgütsel Etkinlik”, *Eskişehir AÜ İİBF Dergisi*, C.3, S.1, Eskişehir, 125-130.
- Berberoğlu, G.N., Besler, S. ve Tosun, Z. (1998), “Örgüt Kültürü”, *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örgüt Kültürü Araştırması*, *AÜ İİBF Dergisi*, Cilt:XIV, S.1-2, Eskişehir, 29-49.
- Berberoğlu, G. N. (1990), “Örgüt Kültürü ve Yönetsel Etkinliğe Katkısı”, *AÜ İİBF Dergisi*, Cilt VIII, S. 1-2, Eskişehir, 153-161.

- Charles, M. (2002), *Uluslararası İş Kültürü*, Çev. İbrahim Bingöl, Kontent Kitap, İstanbul.
- Çağlar, İ. (2001), “Yönetim-Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma”, *GÜ İİBF Dergisi*, C.3, S.3, Ankara, 125-148.
- Çeçen, A. (1985), “Kültür Yönetimi”, *AİD*, C. 18, S. 1, TODAİE, Haziran, 113-140.
- Daft, R. L. (2000), *Management*, Fifth Edition, The Dryden Press, New York.
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (1996), *İşletme Yönetimi*, I. Baskı, Beta Yayın, İstanbul.
- Dinçer, Ö. (1998), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 5. Baskı, Beta Yayın, İstanbul.
- Draft, R. L. (2001), *Organization Theory and Design*, 7<sup>th</sup> Edition. South Western College Publishing, Ohio.
- Drucker, P. F. (1974), “Yönetici Olmak Ne Demektir?”, Çev. Sabuncuoğlu, G., *Verimlilik Dergisi*, C.3, S.2, Ankara.
- Erden, F. (1996), *İşletme Kültürü*, Friedrich-Naumann-Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi, Ankara.
- Erdoğan, İ. (1975), “Kültürün Yönetim Fonksiyonlarının Uygulanmasına Etkisi”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, C.4, S.1, İstanbul, 241-256.
- Erdoğan, İ. (1994), *İşletmelerde Davranış*, 4. Baskı, Beta Yayın, İstanbul.
- Eren, E. (1997), *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Der Yayınları, İstanbul.
- Eren, E. (2000), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yay. İstanbul.
- Fichter, J. (1990), *Sosyoloji Nedir?* Çev. Çelebi, N., Toplum Kitabevi, Konya.
- George, J. ve Jones, G. R. (1999), *Understanding and Managing Organizational Behavior*, Second Edition, New York.
- Gürçay, C. (1994), “Verimlilik+Kültür=Verimlilik Kültürü”, *DEÜ İİBF Dergisi*, C.9, S. II, 211-224.
- Gürçay, C. (2003), “İşletmelerde Örgüt Kültürü Faktörlerinin Farklı Boyutlarda Oluşmasında Sektörel Farklılığın Etkisi”, <http://www.isguc.org/cgurcay1.htm> (Erişim Tarihi 04/03/2003).
- Güvenç, B. (1989), *İnsan ve Kültür*, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E. ve Slocum, J. W. (1999), *Management*, 8th Edition, South Western College Publishing, Ohio.
- Hitt, M. A., Middlemist, R. D. ve Mathis, R. L. (1989), *Management Concept and Effective Practice*, Third Edition, West Publishing Company, New York.
- Jones, G. R. (1998), *Organizational Theory*, Second Edition, Addison-Wesley Publishing Company, New York.
- Karcıoğlu, F. ve Çekmegül, M. (2003), “Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim İlişkisi Bir Uygulama”, *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Yıl 7, S.3. Ankara, 35-53.
- Kırel, Ç. (1989), “Anadolu Üniversitesinin Kültürel Yapısında Meydana Gelen Değişmeler”, *AÜ İİBF Dergisi*, C.VII, S. 1, Eskişehir, Haziran, 349-367.

- Kırım, A. (1998), *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*, 2. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Kozlu, C. (1986), *Kurumsal Kültür-Amerika, Japonya ve Türkiye: Başarılı Firma Yönetiminde Kurumsal Kültürün Rolü*, Define Yayıncılık, İstanbul.
- Lewis, P. S., Goodman, S. H. ve Frandt, P. M. (1994), *Management Challenges in the 21st Century*, West Publishing Company, New York.
- Odabaşı, Y. (1986), *Tüketici Davranışı*, AÜ Açık Öğretim Fak. Yay. No:104, Eskişehir.
- Okay, A. (2000), *Kurum Kimliği*, 2. Baskı, Media Cat Yayınları, Ankara.
- Ozankaya, Ö. vd (1983), *Davranış Bilimlerine Giriş*, 2. Baskı, AÜ Yay. No:18, Ankara.
- Özdevecioğlu, M. (1993), “Organizasyon Kültürü”, *İktisat ve İş Dünyası Dergisi*, Sayı: 12.
- Özdevecioğlu, M. (1995), “Organizasyon Kültürü”, *Stratejik Yönetim ve Liderlik*, 2. Baskı, İz Yay. Haz. Özel, M., İstanbul, 120-127.
- Özel, M. (1996), *Yöneticilik Dersleri*, İz Yayıncılık, İstanbul.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (1998), *Örgütsel Davranış*, 3. Baskı, AÜ Yay. No: 923, Eskişehir.
- Özkalp, E. (1999), “Örgütlerde Kültürel Sorunlar ve Örgüt Kültürünün Korunmasında ve Geliştirilmesinde Uygulanacak Programlara İlişkin Eskişehir’de Yapılan Bir Araştırma”, *AÜ İİBF Dergisi*, C. XV, S. 1-2, 437-472.
- Schein, E. H. (1991), “Defining Organizational Culture”, *Classic of Organizational Theory*, Editors: Shafritz, J. M. ve Ott, J. S., 3th Edition, California.
- Şahin, A. (2003), *Türk Kamu ve Özel Kesim Yöneticilerinin Motivasyon Durumu: Kavramsal ve Ampirik Bir Çalışma (Konya Örneği)*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, SÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Tosun, K. (1990), *İşletme Yönetimi: Genel Esaslar*, İstanbul.
- Türkel, A. (1999), *Globalleşen Dünyanın Lider Yöneticilerine*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Üçok, T. (1989), “Organizasyon Kültürünün Oluşumu”, *Dokuz Eylül Üniversitesi, İİBF Dergisi*, C.4, S.1-2, İzmir, 308-320.