



Organization culture and related organizational outcomes: A theoretical study

Örgüt kültürü ve ilişkili olduğu örgütsel sonuçlar: Kuramsal bir çalışma

Hüseyin Yolcu¹

Abstract

Organizational culture which has emerged as a sub-field of organizational behavior is observed to be decisive on many aspects of behavior such as employees' motivation, performance, burnout, commitment and socialization. All this shows that organizational culture and related organizational outcomes are multidimensional and multivariate. The research also points to the importance of organizational culture for school organizations that play an important role in the reproduction of social relations. However, it is thought that there is a need to make ethnographic and qualitative studies pointing out how social relationships are produced within the school culture in contrast to the studies which fail to go beyond the mainstream studies.

Keywords: Organization; culture; organization culture; organization behaviour; school culture.

[\(Extended English abstract is at the end of this document\)](#)

Özet

Örgütsel davranışın bir alt çalışma alanı olarak ortaya çıkan örgüt kültürünün, çalışanların motivasyonları, performansları, tükenmişlikleri, bağlılıkları ve sosyalleşmeleri gibi daha birçok davranışları üzerinde belirleyici olduğu gözlenmektedir. Bütün bunlar örgüt kültürü ve ilişkili olduğu örgütsel sonuçların çok boyutlu ve değişkenli olduğunu göstermektedir. Yapılan araştırmalar, toplumsal ilişkilerin yeniden üretiminde önemli bir rol oynayan okul örgütleri için de örgüt kültürünün önemine işaret etmektedir. Bununla birlikte, ana akım çalışmalarının dışına çıkmayan bu çalışmaların aksine okul kültürü içinde toplumsal ilişkilerin nasıl üretildiğini ortaya koyan etnografik ve nitel çalışmalara gerek olduğu düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt; kültür; örgütsel davranış; örgüt kültürü; okul kültürü.

1. Giriş

Çalışanların örgütsel amaçları gerçekleştirmek için yaptıkları etkinliklerin tümü örgütsel davranışın çalışma alanını oluşturmaktadır. Örgütsel davranışın en dikkat çeken konularından birinin de örgüt kültürü olduğunun belirtilmesi gerekir. Örgüt kültürünün örgütsel davranışın bir alt çalışma alanı olarak ele alınmaya başlaması, özellikle 1980'li yıllardan sonra olmuştur. Bununla birlikte, örgüt ve kültür konusuna ilişkin günümüze kadar geçen süre içinde oldukça geniş bir alanyazının oluşmuş olduğunu söylemek mümkündür. Örgüt kültürüne ilişkin yapılan bu çalışmaların her birinin örgüt kültürünün çalışanların örgütsel davranışlarını nasıl etkilediğini yordamaya yönelik olduğu söylenebilir. Diğer bir ifade ile bu çalışmalar, örgüt kültürünün ortaya koyduğu örgütsel sonuçları

¹ Assoc. Prof. Dr., Kastamonu University, Education Faculty, Education Sciences, hyolcu@kastamonu.edu.tr

konu edinmektedir. Dolayısıyla, örgüt kültürüne yönelik yapılan çalışmalar bir yandan örgüt kültürüne ilişkin geniş bir kuramsal bilgi oluşmasına bir yandan da konunun çeşitli boyutlardaki örgütsel sonuçlarla ilişkisinin çerçevesinin sınırlarının anlaşılmasına yardımcı olmaktadır.

Örgüt kültürü ve ilişkili olduğu örgütsel sonuçların ele alındığı bu çalışmada öncelikle örgüt kültürü hakkında kuramsal bilgi verilmiştir. Bunun ardından örgüt kültürünün ilişkili olduğu örgütsel sonuçlar çeşitli boyutlarda ele alınarak konuyla ilgili genel bir çerçeve çizilmeye çalışılmıştır. Çalışmanın sonunda sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

2. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü kavramına açıklık getirmeden önce, bu kavramla ilişkili olan örgüt ve kültür kavramlarının üzerinde durmak gerekmektedir. Konuya örgüt kavramının açıklanmasıyla devam edilmek istendiğinde, bu kavramın oldukça farklı bilim dallarının ilgi alanına girmiş olduğunu belirtmek gerekmektedir. Bunun anlamı her bilimin dalının örgüt kavramına yaklaşımı ve getirmiş olduğu açıklamaların da yine bu doğrultuda olduğudur. Örneğin, örgüte antropolojik açıdan yaklaşanlar, örgütlerin belli bir kişilikleri ve gereksinimleri olduğunu belirtirken, sosyolojik açıdan ele alanlar ise örgütleri küçük toplumlar olarak tanımlamaktadır. Psikoloğlara göre ise örgüt, birden fazla insanın eylemlerinin bilinçli olarak hareket geçirildiği ya da güçlerinin birleştirildiği karmaşık sosyal yapılar (Karcioğlu, 2001). Örgüt kavramına ilişkin belirtilen bilim dallarınca yapılan tanımlarda görülen farklılık, yönetim bilimcilerce yapılan tanımlarda da söz konusudur. Örneğin örgüt kavramını Bursalıoğlu (1999) üyeler arasındaki karşılıklı ilişkilerin bir örgüsü sonucunda ortaya çıkan bir ortak yapı olarak tanımlarken, Başaran (1989) belli amaç doğrultusunda kendilerinden beklenen görev ve rolleri yapması beklenen insanların, bu doğrultuda güçlerinin ve eylemlerinin bir araya getirildiği bir toplumsal açık sistem olarak tanımlamaktadır. Balcı'ya (2010) göre de örgüt birden fazla insanın etkinliklerinin belli bir amacının gerçekleştirilmesine yönelik eylemde bulunulmasının sağlandığı bir sistemdir. Yapılan bu açıklamalardan yola çıkarak örgüt; tek başına ihtiyaçlarını karşılamayan insanların bir araya gelerek, ortak amaçlar etrafında birleştikleri ve bu amaçları gerçekleştirmek için eşgüdüm içinde hareket ettikleri dinamik sosyal bir sistem olarak tanımlanabilir.

Kültür kavramı da üzerinde en çok konuşulan ve tartışılan kavramlardan biridir. Dolayısıyla, bu da kültürün tanımındaki farklılaşmayı beraberinde getirmiştir. Bozkurt (2011), Krober ve Kluchohn'un kültürün 164 farklı tanımı tespit etmiş olduklarını belirtmektedir. Yapılan bu belirleme de kültür için ortak bir tanım ya da anlamda birleşmenin güç olduğunu göstermektedir. Latince "cultura" kelimesinden gelen kültür kelimesi, Türkçe Sözlük'te (Türk Dil Kurumu, 1988), bir toplumun tarihsel gelişim süreci içinde yaratmış olduğu maddi, manevi değerler ve bunları sonraki kuşaklara aktarmada başvurmuş olduğu araçların tümü, harç, ekin olarak tanımlanmaktadır. Tezcan'a (1992) göre kültür, insan davranışının öğrenilen kısmıdır. Bu yönüyle kültür, insanın içinde bulunduğu fiziksel ve toplumsal çevreye uyum sağlama sürecinde oluşturmuş olduğu maddi ve manevi ürünlerin tümüdür. Kültürün, bir toplumda sonradan üretilen maddi ve manevi her şeyi kapsayacak biçimde geniş ve kapsamlı bir kavram olduğu söylenebilir. Kısacası kültür, insanoğlunun bulunduğu her yerde olması ve oluşması kaçınılmaz bir olgu olarak kendini gösterir.

Örgüt ve kültür konusu, özellikle 1980'li yıllardan itibaren yoğun bir biçimde yönetim ve örgüt alanyazında yer almaya başlamıştır. Örgüt ve yönetim kavramları gibi örgüt kültürü de tanımlaması zor kavramlardan biri olarak kabul edilmektedir. Bunun nedeni, örgüt kültürü kavramının içeriğinin son derece geniş ve kapsamlı olmasıdır. Örneğin Özkalp'e (2000) göre örgüt kültürü, örgüt içinde çalışanlar arasında oluşturulan ve olduğu gibi kabul edilen değerler bütünüdür. Bu değerler, çalışanların örgütteki davranışlarının yönünü belirlemekte ve çalışanların birbirleriyle kurmuş oldukları iletişimle kazanılmakta ve öğrenilmektedir. Yüksel (1997) örgüt kültürünü, örgütteki

insanlar arasında karşılıklı etkileşimin doğal bir sonucunda ortaya çıkmış olan ortak inançların değerlerin, normların, anlamların ve bunların sembolik ifadelerinin bir bütünü olarak tanımlanmaktadır. Dubrin (2005) örgüt kültürünü, çalışanların davranışlarını etkileyen paylaşılmış değerler ve inançlardan oluşan bir sistem olarak adlandırmaktadır. Yapılan açıklamalar doğrultusunda örgüt kültürü; ortak amaçlar çerçevesinde bir araya gelen insanların, bu amaçlarını gerçekleştirme yolundaki davranışlarını yönlendiren değerler, inançlar, normlar, adetler, semboller, hikâyeler ve alışkanlıkların bütünü olarak tanımlanabilir.

Robbins ve Judge (2012) örgüt kültürünü oluşturan yedi temel nitelik olduğunu belirtmektedir. Bunlar (1) Yenilik ve risk alma, (2) Ayrıntıya dikkat etme, (3) Sonuca odaklılık, (4) İnsana odaklılık, (5) Takım odaklılık, (6) Saldırganlık ve (7) İstikrardır. Tüm bu nitelikler bir örgütten diğerine, düşükten yükseğe bir devinim göstermesi bakımından farklılaşmaktadır. Örgütlerin belirtilen bu yedi nitelikten haberdar olması örgütün sahip olduğu kültür hakkında daha somut ve anlaşılır bir yargı ortaya koymaktadır. Bu yargı öncelikle üyelerin örgüte ilişkin olumlu ya da olumsuz algılarının paylaşılmasında belirleyici olmaktadır. Bunun dışında örgütte işlerin nasıl yapıldığını ve üyelerin nasıl davranmaları gerektiğini göstermesi bakımından da oldukça önemli olduğunun altının çizilmesi gerekmektedir.

3. Örgüt Kültürünün Doğuşu ve Oluşumu

İlgili alanyazın incelendiğinde örgüt kültürüne ilişkin ilk çalışmaların 1970'lerde başladığı ve 1980'lerden sonra da yoğunluk kazandığı görülmektedir. Bunun üç nedeni olduğu ileri sürülmektedir. Bunlardan ilki, örgüt üst kültürü ile ilgilidir. Örgütlerde genellikle birbirinden farklı kimlik ve değer sistemlerine sahip insanlar bir arada çalışmak durumundadır. Çalışanların her biri sahip olduğu bu kimlikler ve değerler sistemiyle farklı bir alt kültürün üyesidir. Bunun da örgütte farklı alt kültürü temsil eden gruplar arasındaki çatışmaları kaçınılmaz kıldığını belirtmek gerekir. Her alt grubun kendi kimlik ve değer sisteminin diğer gruplarla karşılaştırıldığında daha üstün olduğunu düşünmesi, bu çatışmaların temel nedenini oluşturmaktadır. Dolayısıyla örgüt üst kültürü, kültürel alt gruplar arasında yaşanan çatışmaların önüne geçmek için geliştirilen bir önlem mekanizmasıdır. Burada beklenen alt kültür gruplarının üyeleri örgüte adım attıkları andan itibaren kendi kimlik ve değerlerini dışarda bırakıp yerine örgüt üst kültürel kimliğini takınmış olmaları gerektiğidir (Üstüner, 1999). İkincisi, II. Dünya Savaşı sonrasında Japon işletmelerinin birçok alanda Amerika Birleşik Devletleri [ABD] işletmelerinin önüne geçmesi, Japon ekonomisine büyük bir ivme kazandırmış olmasıdır. Japon ekonomisini yapmış olduğu büyük sıçrama ve buna bağlı olarak bir süper güç olmaya doğru hızla ilerlemesi, bazı araştırmacıları bunun nedeni sorgulaya itmiştir (Cavaleri ve Obloj, 1993 Akt: Terzi, 2000; Üstüner, 1999). Söz konusu bu ilgili ve buna bağlı olarak yapılan çalışmalar zamanla örgüt kültürüne ilişkin kayda değer bir alanyazın oluşmasını sağlamıştır. Sonuncusu ise, örgütsel araştırmalarda nitel değişkenlerin ölçülmesine esneklik tanımayan pozitivist eğilimlere karşı doğan tepkidir. Söz konusu tepki bir yandan örgütsel yaşamın rasyonel olmayan kültürel ve sembolik yönüne dikkat çekerken, bir yandan da yapılan araştırmaların nicel ölçümlerden uzaklaşarak nitel bir boyutta ele alınmasına temel teşkil etmiştir (Cavaleri ve Obloj, 1993 Akt: Terzi, 2000).

Örgüt kültürünün oluşumunda birçok gücün belirleyici olduğu gözlenmektedir. Genellikle örgüt kültürünün kökeni değerler, yönetim uygulamaları ve örgüt kurucu ya da kurucularının kişilik özelliklerinde yatmaktadır. Bunlar arasında, özellikle örgütün ilk kurucusu ya da kurucularının geleneksel olarak kültürün oluşmasında büyük rol oynadığı bilinmektedir (Luthans, 2005). Bunun nedeni, bu kişilerin örgütün nasıl olması ya da olmaması gerektiği konusunda bir görüş ya da misyona sahip olmasıyla ilgilidir. Diğer yandan, kurucuların daha önceki gelenekler ya da ideolojiler nedeniyle kısıtlanmamış olmaları onların hareket alanını genişletmektedir. Örgütün küçük olması bir anlamda kurucuların görüş ve düşüncelerini tüm örgüt üyelerine aktarma işini kolaylaştırmaktadır

(Gümüş, 1995). Yine de örgüt kültürünün oluşumunu yalnızca kurucuların rolü ile sınırlamak doğru değildir. İlk kurucuların dışında, örgüt çalışanları da, zamanla, örgütte tamamen kendilerine özgü değer ve normlardan oluşan bir kültür oluştururlar. Dolayısıyla, örgüt kültürü üzerinde ilk kurucuların rolü oldukça belirleyici olmasına karşın, örgüt çalışanların karşılıklı etkileşimi ve beklentileri de bir o kadar önemlidir (Başaran, 1991).

Schein (1995 Akt: İpek, 1999) bir örgütün kültürünün, örgütün büyüme ve varlığını devam ettirme sürecinde karşılaştığı birçok krizin üstesinden gelmesiyle gelişebileceğini söylemektedir. Çünkü örgütler genelde krizleri dış çevresine uyum sağlamada ve iç bütünleşmelerini gerçekleştirmede yaşamaktadır. Bu noktada örgüt kültürü belli bir grubun dış çevreye uyum ve iç bütünleşmesini gerçekleştirme sürecinde karşılaştığı sorunlarla başa çıkmasını öğrenirken keşfettiği ya da geliştirdiği değerler, normlar, varsayımlar ve hikâyelerden oluşan temel varsayımlar kalıbı olarak tanımlanabilir. Örgütte var olan örgüt kültürünün, bu örgüte sonradan katılan yeni üyelerine aktarılması da önemlidir. Bu noktada, örgütteki insan kaynakları uygulamalarının kültürün gerek geliştirilmesi gerekse pekiştirilmesi bakımından oldukça önemli bir işleve sahiptir. Örneğin, Kaya ve Kesen'in (2014) insan kaynakları uygulaması ile örgüt kültürü arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu ortaya koyan araştırma bulguları da burada söylenenleri doğrulamaktadır.

4. Örgüt Kültürünün Öğeleri ve İfade Biçimleri

Bir örgütün kendi kültürünün derinliklerinde üyelerinin örgütte neler olup bittiğini anlamlandırmasına yardımcı olan ve onların davranışlarını biçimlendiren birtakım temel öğelerin bulunduğunu belirtmek gerekmektedir. Bu temel öğelerin ifade edilmesi ve bir kişiden diğerine aktarılması ise farklı biçimlerde olmaktadır (Özkap, 2000). Dolayısıyla, bu başlık altında ilkin örgüt kültürünün öğelerine ve ardından örgüt kültürünün somut ifade biçimlerine yer verilmiştir.

4.1. Kültürün Temel Öğeleri

Örgüt kültürünün başlıca temel öğelerini değerler, normlar ve varsayımlar olarak ele almak mümkündür. Bunlara aşağıda sırasıyla ele alınmıştır.

4.1.1. Değerler

Örgüt içindeki sosyal ilkeler olarak kabul edilen değerler, her örgütün kendi kimlik ve yönetim anlayışı doğrultusunda farklı biçimlerde olabilmektedir. Bu değerlerin kaynağı, üyelerin insan, çevre ve bu her ikisinin etkileşimi sonucunda kendini gösteren durumlara yönelik kabul edilen doğrulardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998; İstanbul Sanayi Odası [İSO], 2000). Değerler, kültürün diğer öğeleriyle karşılaştırıldığında daha güvenilir olduğu kabul edilir. Örgüt üyelerine yaptıkları iş ya da davranışın nedeni sorgulandığında çoğunlukla bunun arkasında değerlerin yer aldığı gözlenmektedir. Örneğin, bir örgütteki çalışanların üstleriyle istedikleri zaman iletişime geçebilmesi, "açık iletişim" bu örgütte önemli bir değer olduğu anlamına gelmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998). Değerler, kültürün ikinci ve daha derin olan seviyesidir. Kişinin neyin nasıl olması ya da olmaması ile ilgili bilinçaltı inançlarını yansıtmaktadır (Nelson ve Campbell, 1997).

4.1.2 Normlar

Normlar, örgütün kültürel değerlerine uygun olarak örgütçe geliştirilmiş olmasının yanı sıra üyelerinin büyük bir çoğunluğu tarafından kabul edilen davranış kuralları ve ölçütleridir. Normlar örgüt üyelerine örgüt içinde gerek üstleriyle gerekse diğer üyelerle iletişim ve etkileşiminde nasıl davranmasında gerektiği konusunda belirleyicidir (Başaran, 1991). Normlar, örgütteki değerler sistemine bağlı olarak örgüt çalışanlarının davranışlarına kılavuzluk eden, onların doğruyu yanlıştan, olumluyu olumsuzdan ayırt etmelerini sağlayan kurallar, standartlar ve düşünceler bütünü olarak kendini göstermektedir. Normlar ve değerler arasındaki fark, ilkinin soyut ve genel kavramalardan oluşması, ikincisinin ise daha somut ve kılavuzluk edici olmasıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

Normlar, değerlerle karşılaştırıldığında daha somut olması gerekirken bazen açık olarak dile getirilmedikleri gibi yazılı da olmayabilirler. Bununla birlikte, örgüt çalışanlarının davranışlarında kayda değer bir etkiye sahiptirler. Örneğin “üstleriyle tartışma”, “kötü haberi veren sen olma” biçimindeki normlar, örgüt çalışanlarının davranışlarının nasıl olması gerektiği konusunda yönlendirici bir çerçeve çizmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998). Katz ve Kahn (1977), örgütte çalışanların rol yapmalarının normlarla değerlendirildiğini belirtmektedir. Bu nedendir ki normlar sistemce kabul gören ve onaylanan davranışlardır.

4.1.3 Varsayımlar

Varsayımlar, çalışanların algı, düşünce, his ve davranışlarına yön veren, onların örgütsel yaşama ilişkin taşıdıkları doğru-yanlış, anlamlı-anlamsız, olanaklı-olanaksız gibi ön kabullerini oluşturan tartışmasız doğrulardır. Dolayısıyla, varsayımlar çalışanların davranış ve tutumları üzerinde etkili olan en güçlü kültürel öğelerden biri olarak kabul edilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998; İpek, 1999). Burada varsayımlara ilişkin belirtilmesi gerekenlerden biri de çoğunlukla bilinçsiz olmalarıdır. Varsayımlar, değerlerle karşılaştırıldığında daha derin bir zihinsel yerleşime sahip olduğunun belirtilmesi gerekir. Öyle ki varsayımlar zamanla elde ettikleri geçerlilik ile değerleri de yönlendirir. Bunlara ek olarak, varsayımların örgüt kültürünün değişime en fazla direnç gösteren ögesi olduğunun belirtilmesi gerekir (Nelson ve Campbell, 1997; Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

4.2 Örgüt Kültürünün İfade Biçimleri (Görünen Yüzü)

Örgüt kültürünün ifade biçimleri arasında seremoniler ve törenler, adetler (ritüeller), hikayeler, mitler, semboller, dil ve kahramanlar bulunmaktadır. Belirtilen ifade biçimlerine aşağıda yer verilmiştir.

4.2.1 Seremoniler ve Törenler

Seremoniler özel olaylardır. Örgüt üyeleri kültürün önemli bir ögesi olan kahramanlara, mitlere ve sembollere ilişkin farklı kutlamalarda bulunurlar. Seremonilerin birçoğu gelenekselleşmiş etkinlikler olarak bilinen törenleri içermektedir (Özkalp, 2000; Çelik, 2000). Nelson ve Campbell'e (1997) göre, örgütlerde altı farklı tören türü bulunmaktadır. Bunlardan ilki statü törenleridir. Bu törenler bireyin statüsündeki değişimi gösterir. Buna emeklilik yemekleri örnek olarak verilebilir. İkincisi bireylerin başarılarına destek veren teşvik törenleridir. Üçüncüsü örgütteki değişime önem veren, öğrenme ve başarmayı cesaretlendiren yenileme törenleridir. Belirtilen bu tören, örgütte yeni eğitim merkezinin açılması örneği üzerinden somutlaştırılabilir. Dördüncüsü örgütteki farklı grupları bir araya getirmeyi ve daha büyük bir örgüt olma isteğini pekiştiren bütünleşme törenleridir. Örneğin tüm çalışanların katıldığı yıl sonu yemekleri bu tür törenler arasındadır. Beşincisi çatışma ve anlaşmazlıkları azaltıcı törenlerdir. Şikâyetlerin dinlenmesi ve birleşme sözleşmelerinin müzakereleri çatışmayı azaltıcı törenlere örnek verilebilir. Altıncısı ise bazı örgütlerde örgütün davranış, değer ve normlara uymayanları cezalandırma amacı taşıyan derece indirme törenleridir. Japonya'da kimi örgütlerde yetersiz bulunan çalışanlara ceza olarak kurdele takılması derece indirme törenlerinin somut örneğidir.

4.2.2 Adetler (Ritüeller)

Adetlerin, sürekli tekrarlanan veya günlük örgütsel uygulamalarda görülen davranışlar olup çoğunlukla yazılı olmadıklarının belirtilmesi gerekir. Genellikle, adetler “biz burada işleri böyle yaparız” mesajını vermektedir. Örneğin, kimi örgütlerde çalışanlar birbirlerine “Hanım” “Bey” biçiminde daha resmi bir biçimde konuşmayı tercih ederken, kimi örgütlerde ise çalışanlar statü ve kademe gözetmeksizin birbirine isimleriyle hitap etmeyi tercih ettikleri gözlenmektedir. Burada söylenenleri Hewlett-Packard Şirketi üzerinden somutlaştırmak mümkündür. Bu şirkette açık iletişime değer verilmekte ve herkes birbirine ilk adıyla hitap etmektedir (Nelson ve Campbell, 1997).

4.2.3 Hikâyeler

Hikâyeler, çalışanların daha öncesinden dinlediği veya geçmişte tanık oldukları olaylardır. Hikâyeler, örgütte kültürel değerleri hatırlatıcı bir rol oynayarak, örgütsel değerlerin yayılmasında ve yerleşmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Örgüt tarihinde yer alan kahramanların yanı sıra sembollerin de sürekli canlı tutulmasını sağlayan hikâyeler, ayrıca örgüt kültürü hakkında önemli bilgiler içerir (Özkalp, 2000). Örgüt üyelerinin anlattığı hikâyeler bir yandan bu hikâyelerin aktardığı mesajların düşünülmesine bir yandan da temsil ettiği kavramların akılda kalmasını kolaylaştırmaktadır. Hikâyeler örgüt tarihinde önemli bir yer tutar. Bu doğrultuda, örgütün tarihiyle ilgili anlatılan hikâyeler, çalışanların kendi örgütlerinin geçmişten bu günlere nasıl geldiğini öğrenmelerini sağlamaktadır. Bunlara ek olarak, hikâyeler çalışanlara örgütte faaliyetleri ve politikaları daha iyi anlamaları bakımından yol göstericidir. Nelson ve Campbell (1997) örgütlerde çalışanların; (1) Patron, (2) Kovulma, (3) Bir yere taşınan çalışanlarla örgütün nasıl ilgilendiği, (4) Düşük seviyedeki çalışanların yükselip yükselmeyeceği, (5) Kriz anlarında örgütün bu krizi nasıl yönettiğine ve (5) İlke ve kurallara uyulmadığında nelerle karşılaşacağına ilişkin hikâyelerden söz ettiklerini belirtmektedir.

4.2.3 Mitler

Mit, bir sosyal grubun ya da örgütün değerlerinin yanı sıra tanıtım sistemlerini biçimlendiren bir iletişim aracıdır. Bir örgütün değerlerine, kurucularına veya farklı hiyerarşik düzeylerdeki kişilere ilişkin ilginç olaylar ve öyküler, zamanla belirli bir anlamı taşıyan mesaja dönüştüğünde mitleşir. Mitler, taşıdıkları anlam bakımından pozitif ve negatif olabilir. Buna göre, örgüte ait olma duygusunu güçlendirici nitelikte olanlar pozitif mit olarak adlandırılırken, aksine örgütte gruplaşmaya ve bölünmeye yol açıcı nitelikteki olanlar da negatif anlamlı mitler olarak adlandırılmaktadır (Erdem, 1996).

4.2.4 Semboller

Semboller, örgüt çalışanları için özel anlamları olan, çağrışım yaptıran ya da çeşitli mesajlar veren şeylerin tümüdür. Örneğin, unvanlar, özel yemek yerleri, park yerleri, çalışma odalarının büyüklüğü, örgütün logoları, bayrakları, örgütün mimari yapısı bu semboller arasında yer alır. Bir anlamda semboller olmadan, örgütün pek çok temel değer ve normlarının örgüt çalışanlarına iletilmeyeceğini söylemek yanlış olmayacaktır (Erkmen, 2010; Şişman, 1994).

4.2.5 Dil

Genellikle her örgüt ve alt biriminde, üyelerin kültürle bütünleşmesine, bu kültürü kabul etmesine ve korumasına yardımcı olan bir dil kullanılmaktadır. Bu dil içinde yapılan işe ilişkin araç-gereç, çalışanlar, önemli bireyler, tedarikçiler, müşteriler ya da ürünlerle ilgili argo sözler, deyimler, şakalar, mecazlar, metaforlar, sloganlar ve özel semboller yer alabilmektedir (Becerikli, 1999, Robbins ve Judge, 2012).

4.2.6 Kahramanlar

Kahramanlar, yaptığı çalışmalarla örgütün başarısına kayda değer katkıda bulunmuş ve bu katkılarının sonucunda örgüt tarihinde yer edinmiş kişilerdir. Örgüt kahramanları, örgüt kültürüne katkıda bulunmanın yanı sıra örgüt çalışanlarının işlerine olumlu bir tutum geliştirmesinde de önemli bir rol oynamaktadır. Daha ötesi, örgüt kültürünü dışarıya karşı temsil ederek, örgüt imajına olumlu yönde bir katkıda bulunmaktadırlar (Kozlu, 1986; İSO, 2000).

5. Örgüt Kültürünün İşlevleri

Kültür, örgütte birbirini tamamlayan ve birbiri ile ilişkili bir dizi işlevi yerine getirmektedir. Bunlardan ilki, bir örgütü diğerinden ayıran sınırlayıcı bir rolünün olmasıdır. Bu rol örgüt ve çevresi arasındaki ayrımı artırmanın yanı sıra örgüt çalışanlarına da bir kimlik duygusu verir. İkincisi,

çalışanların bireysel değerlerden daha çok örgütün değerlerine bağlanmalarını kolaylaştırmasıdır. Bunun anlamı örgüt kültürünün çalışanlarının motivasyonları üzerinde artırıcı bir etkiye bulunduğu. Üçüncüsü, örgütsel olayların anlamını yorumlamada yardımcı olması ve sosyal sistemin dengesini güçlendirmesidir. Dolayısıyla, bir anlamda, örgütü bir arada tutmaya çalışan sosyal bir yapıştırıcıdır. Dördüncüsü, örgüt kültürünün çalışanların tutum ve davranışlarını biçimlendirmesidir. Belirtilen bu yönüyle örgüt kültürü, çalışanları denetim altına alan bir kontrol mekanizması işlevini görmektedir (Başaran, 1991; Gümüş, 1995; Kreitner ve Kinicki, 2013; Nelson ve Campbell, 1997; Özkalp, 2000; Robbins ve Judge, 2012).

6. Örgüt Kültürünü Açıklamada Kullanılan Modeller

Örgüt kültürü ile ilgili çalışmaların 1980’lerde yoğunluk kazanması ilerleyen yıllarda örgüt kültürünü çeşitli açılardan ele alarak açıklamaya çalışan modeller geliştirilmesini de beraberinde getirmiştir. Eren (2004) örgüt kültürü modellerini; Parsons Modeli, Schein Modeli, Klimann Modeli, Quin ve Cameron Modeli, Byars Modeli, Deal ve Kenndy Modeli, Miles ve Snow Modeli, Ouchi Modeli, Peters ve Waterman’ın Mükemmellik Modeli olmak üzere dokuz grupta toplamıştır. Burada belirtilen modeller arasında yalnızca Talcot Parsons, Wiliam G. Ouchi, Peters ve Waterman ile Deal ve Kennedy’nin örgüt kültürü modelleri ele alınmıştır. Örgüt kültürünü açıklamada kullanılan modellere ilişkin böylesi bir sınırlamaya gidilmesinin nedeni, bu modellerin üzerinde en çok konuşulan ve tartışılan modeller olmasından kaynaklanmaktadır.

6.1 Parsons Modeli

Amerikalı Sosyolog Talcot Parsons tarafından geliştirilen Parson Modeli, alanyazında “AGIL Modeli” olarak adlandırılmaktadır. AGIL Modeline göre, her sosyal sistemde, sistemin sürekliliğini sağlamak için adaptasyon veya uyum (adaptation), amaç edinme ve amaca ulaşma (goal attainment), bütünleşme (integration) ve meşruluk (legitimacy) olmak üzere dört işlevin yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu modelde yerine getirilmesi gereken işlevlerin İngilizce baş harflerinin yan yana getirilmesi ise, “AGIL Modelini” oluşturmaktadır (Eren, 2004; Özkalp, 2000). Söz konusu model Şekil 1’de verilmiştir.

Şekil 1. *Parsons modeli*

Uyum Sistemin değişen çevreye uyum yeteneği	Amaca Ulaşma Sistemin amaca ulaşma ve amaç belirleme yeteneği
Bütünleşme Sistemin parçalarını bir araya getirme yeteneği	Meşruluk Sistemin yaşamda kalabilme hakkı ve kabulü

Kaynak: Özkalp, 2000

Şekil 1’de görüleceği üzere, Parsons’un modelindeki uyum işlevi sistemin çevreye uyum yeteneğini, amaca ulaşma işlevi de amaca ulaşma ve amaç belirleme yeteneğini ifade etmektedir. Diğer yandan, bütünleşme işlevi sistemin parçalarını bir araya getirme yeteneğini, meşruluk işlevi de sistemin yaşamda kalabilme hakkı ve kabulünü ifade ettiğini belirtmek gerekmektedir. Modele göre, bir sosyal sistemin varlığını sürdürmesi ve geliştirmesi, onun çevresine uyum sağlamasına, amaca ulaşmasına ve alt sistemlerini bir araya getirerek bütünleştirmesine bağlıdır. Sosyal sistem, bunların hepsini yerine getirdiğinde kendi içindeki ve dışındaki sistemlerdeki bireyler tarafından meşru kabul edilebilecektir (Eren, 2004; Özkalp, 2000).

Parsons’un “AGIL Modelindeki” uyum ve amaca ulaşma kavramları kısmen açık ve anlaşılır işlevler olurken, bütünleşme ve meşruluk kavramlarının ise daha az işlevsel olduğu söylenebilir. Çünkü sosyal sistemin çevresine başarılı uyum sağlayabilmesi için çevresini çok iyi tanıması, anlaması gerekmektedir. Sosyal sistem amaçlara ulaşmak için bu amaçları belirlemeli ve buna uygun stratejiler

oluşturmalıdır. Bütünleşme, sosyal sistemin kendisini oluşturan parçaları bir arada tutma gereksiniminden kaynaklanmaktadır. Meşruluk, sosyal sistemin yaşadığı çevre içinde devamlılığını sürdürme gereksinimiyle ilgilidir. Buradaki meşruluktan kastedilen, bir sosyal sistemin içinde bulunduğu toplum tarafından bütün olarak algılanması, kabul edilmesi ve uygun görülmesidir. AGIL Modeli, anlaşılması zor bir model olarak bilinmektedir. Bu modele göre, örgüt içindeki kültürel değerler “AGIL Modelinin” işlevlerinin yerine getirilmesinde en önemli araçlardır (Eren, 2004; Özkalp, 2000).

6.2 Ouchi Modeli

Japon Profesör William G. Ouchi kendi adıyla anılan örgüt kültürü modelini üç farklı işletme grubu üzerinde çalışarak elde ettiği bulgulara dayandırarak oluşturmuştur. Bu şirketlerden birinci grup tipik Amerikan şirketleri, ikinci tipik Japon şirketleri üçüncü ise Z tipi Amerikan şirketleridir. Ouchi analizinde, çalışmasında temel aldığı yedi değişkeni üç şirket grubunda karşılaştırarak incelemiştir. Söz konusu yedi değişken Şekil 2’de verilmiştir.

Şekil 2: *Ouchi modeli*

Kültürel Değerler	Japon Şirketlerindeki Görünüm	Amerikan Şirketlerindeki Görünüm	Tipik Amerikan Şirketlerindeki Görünüm
Çalışanlara bağlılık	Yaşam boyu İstihdam	Uzun dönemli istihdam	Kısa dönemli istihdam
Değerlendirme	Yavaş ve nicel	Yavaş ve nicel	Hızlı ve niteliksel
Kariyer Geliştirme	Çok geniş zamanlı	Orta genişlikte	Çok dar
Kontrol	Gizli ve informal	Gizli ve informal	Açık ve informal
Karar verme	Gruba Bağlı ve katılımcı	Gruba Bağlı ve katılımcı	Bireysel sorumluluğa bağlı
Sorumluluk	Grup	Bireysel	Bireysel
Çalışanlara ilgi	Bütüncül ve geniş kapsamlı	Bütüncül ve geniş kapsamlı	İşle sınırlı ve dar

Kaynak: Özkalp, 2000

Şekil 2’de görüldüğü gibi, tipik Japon ve Amerikan Z şirketi çalışanlarını uzun süreli birlikte tutmak hatta yaşam boyu istihdam etme eğilimindedir. Ouchi’ye göre, tipik Japon ve Amerikan Z şirketi kültürel değerlerini bu yönde geliştirmektedirler. Japon şirketlerinde işe yeni girenler, işten çıkarılmayacakları güvencesi altında çalışırlar. Diğer yandan, Amerikan Z tipi şirketleri de işe yeni alınanlara uzun süreli çalışma güvencesi vererek işe almaktadır. Japon ve Amerikan Z tipi şirketlerinde görülen kültür benzer şekilde tipik Amerikan şirketlerinde bulunmamaktadır. Buna göre, tipik Amerikan şirketlerinde daha kısa süreli çalışmalar söz konusudur. Daha ötesi şirketin krize girmesi ya da bir şekilde zarar etmesi durumunda çalışanlar ve yöneticiler hemen işten çıkarılmaktadır. (Eren, 2004; Özkalp, 2000).

Ouchi’nin çalışmasında temel aldığı diğer bir değişken de değerlendirmedir. Şekil 2’den izleneceği üzere, Japon ve Amerikan Z tipi işletmelerde çalışanlar ve yöneticiler yavaş ama sürekli bir değerlendirmeye tabi tutulmaktadır. Ouchi’nin açıklamalarına göre, bu değerlendirmenin süresi 10 yıla kadar uzayabilmektedir. Ayrıca bu değerlendirmelerde hem nicel hem de nitel tekniklerden yararlanılmaktadır. Bu nedenledir ki belirtilen işletmelerde terfiler daha geç olmaktadır. Kariyer geliştirmenin Japon ve Amerikan Z tipi işletmelerinde üzerinde durulan en önemli değişkenlerden biri olduğu görülmektedir. Ouchi, belirtilen işletmelerde çalışanların birbirinden farklı görevlerde çalıştırılarak daha geniş bilgi ve becerilerle donatılarak yetiştirildiklerini söylemektedir. Burada belirtilmesi gereken en önemli nokta, çalışanlara kazandırılan bilgi ve becerilerin sadece o işletmeye

özgü olmasıdır. Buna karşın, tipik Amerikan işletmelerinde tam tersi bir uygulama vardır (Eren, 2004; Özkalp, 2000).

Yine Şekil 2’de görüleceği üzere, bütün şirket türlerinde belirli düzeyde kontrol bulunmaktadır. Kontrol, Japon ve Amerikan Z tipi şirketlerde gizli ve informal kanallardan yapılırken, tipik Amerikan şirketlerinde açık ve formal kanallardan yapılmaktadır. Ouchi, bu durumu yine şirket kültürüne bağlamaktadır. Karar alma, Japon ve Z tipi Amerikan şirketlerinde gruba bağlı katılımcı bir anlam taşırken, tipik Amerikan şirketlerinde bireysel sorumluluğa dayalı bir anlam taşımaktadır. Diğer yandan, karar verme belli bir sorumluluğu da beraberinde getirmektedir. Buna göre, Japon işletmelerinde sorumluluk grupça paylaşılırken, Amerikan işletmelerinde bireysel düzeyde paylaşılmaktadır (Eren, 2004; Özkalp, 2000).

Ouchi’nin çalışmasında üzerinde durduğu son değişken ise çalışanlarla ilgilidir. Şekil 2’de görüldüğü gibi, çalışana ilgi Japon ve Z tipi Amerikan işletmelerinde bütüncül ve geniş kapsamlıdır. Buna karşın, tipik Amerikan işletmelerinde ise, iş ile sınırlı dar bir çerçevede algılanmaktadır.

6.3 Peters ve Waterman Modeli

Tom Peters ve Robert Waterman Mükemmeli Arayış (In Search of Excellence) adını taşıyan ünlü kitaplarında örgüt kültürü ve başarı arasında nasıl bir ilişki olduğunu açıklamaya çalışmışlardır. Peters ve Waterman ABD’de başarılı örgütler arasından seçtikleri bir örneklem grubu üzerinden yürüttükleri çalışmalarında, bu örgütlerin başarılarının arkasındaki nedenleri ayrıntılı bir biçimde ele almış ve açıklık getirmeye çalışmışlardır. Yazarlar çalışanlarının sonunda başarılı örgütleri bu başarıya taşıyan kültürel değerleri sekiz değişkene bağlı olarak açıklamışlardır. Bunlara aşağıda verilmiştir (Eren, 2004; Özkalp, 2000):

1. **Peşin hükümle eylemden yana olmak:** Başarılı örgütlerin yöneticilerinin öne çıkan en belirgin özelliklerinden biri çok hızlı karar alma becerisine sahip olmalarıdır. Bu örgütlerdeki yöneticiler ellerine somut veriler geçmeden bile karar verebilmektedir. Söz konusu örgütlerin karar konusunda bu kadar aceleci davranmalarının nedeni, başka örgütlerin de aynı düşünceden hareket edip, bir an önce eyleme geçme düşüncesi yer almaktadır.
2. **Müşterilerle yakın ilişki:** Başarılı örgütler diğerlerinin aksine müşterileriyle daha yakın ilişki içindedir ve onlara daha fazla değer vermektedir. Bu örgütlerin başarısı müşteri memnuniyetiyle doğru orantılıdır.
3. **Özgür düşünce girişimciliği destekleme:** Başarılı örgütler, çalışanlarını yenilikçi ve yaratıcı olmaları için sürekli olarak özendirir ve bürokrasiyi mümkün olduğunca azaltan örgütlerdir.
4. **Üretimi insan faktörünü iyi kullanarak arttırma:** Başarılı örgütlerde yöneticiler ve çalışanlar arasında herhangi bir ayırım gözetilmeksizin bütün herkes örgüt için son derece önemli ve değerlidir.
5. **Yöneticilerin işin yapılışıyla ve bölümlerle yakın ilgisi:** Başarılı örgütlerdeki yöneticiler örgütteki bütün sorunların üstesinden gelebilmektedir. Yöneticilerin örgütün faaliyet gösterdiği alanlar hakkında bilgi sahibi olmasının yanı sıra her bölümün yaptığı işten haberdar olması onlara sorunları kolay biçimde çözmelerine olanak sağlamaktadır.
6. **Sadece en iyi yapılan işe bağlı kalıp onunla ilgilenmek:** Başarılı örgütler kendi çalışma alanı dışındaki örgütlerle ilgilenmemekte, yalnızca kendi işleri ve üretimleriyle ilgilenmektedir.
7. **Yalın biçim, az kurmay:** Başarılı örgütler birden fazla yönetici veya karar birimi yerine, daha az sayıda ve nitelikli yöneticilerle çalışması bakımından diğerlerinden ayrılmaktadır.
8. **Hem gevşek hem de birbirine bağlı sıkı bir örgüt:** Bu son başarı değişkeni ilk anda “Bir örgüt hem gevşek hem de nasıl sıkı bir biçimde örgütlenebilir?” sorusunu akla

getirmektedir. Söz konusu bu sorunun yanıtı ise örgütün kültürel değerleriyle oldukça yakından ilgili görünmektedir.

6.4 Deal ve Kennedy Modeli

Deal ve Kennedy, çalışmalarında çevre ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi ele almışlardır. Yazarlar, bu ilişkiyi iki boyutlu değişken üzerinde dört farklı kültür biçimi oluşturarak açıklamaya çalışmışlardır. Buna göre, bir örgütte farklı kültürlerin ortaya çıkmasına neden olan değişkenlerden biri işletmenin stratejik kararlarına ilişkin çevresel belirsizlik derecesi, ikincisi de kararın başarısı konusunda işletmenin çevreden aldığı geri beslenmenin hızıdır. Deal ve Kennedy tarafından çevre ve stratejik değişkenlere bağlı olarak ortaya çıkan kültür biçimleri Şekil 3'te verilmiştir (Eren, 2004).

Şekil 3. *Stratejik kararlar ve dört değişik tip kültür*

Çevreden Geri Beslenme		
	Hızlı	Yavaş
Yüksek riskli kararları	Sert erkek/maço kültür	Şirketin üzerine iddia kültürü
Düşük riskli kararları	Çok çalış/ sert oyna kültür	Süreç kültürü

Kaynak: Eren, 2004

Şekil 3'te görüldüğü gibi, burada sert erkek/maço kültürü, çok çalış/sert oyna kültürü, şirketin üzerine iddiaya girme kültürü, süreç kültürü olmak üzere dört tip kültür ortaya çıkmaktadır. Deal ve Kennedy bu kültür biçimlerini şöyle açıklamaktadır (Eren, 2004).

Sert erkek/maço kültürü. Çevresel belirsizliğin fazla olduğu, alınan kararların büyük risk taşıdığı ve çevreden gelen başarı ve başarısızlıkla ilgili dönütlerin hızlı olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bu kültürün görüldüğü işletmeler, büyük risk taşıyan kararları almaktan çekinmedikleri gibi başarılarının geri beslenmesini de çok hızlı almaktadırlar. Dolayısıyla, kavgaya tutuşan ve hemen sonuç alan sert erkek tiplere yapılmaktadır. Sert erkek/ maço kültürüne uygun olan bir şirketlerde reklam ve davetlerin yanı sıra danışmanlığa da oldukça önem verilir. Ayrıca bu şirketlerde çalışanlarında “biz değil, ben duygusu” vardır. Üzerinde durulan bu kültürde başarılı olan kişi, yasal düzenlemelere ters düşse bile, istediklerini aldığı sürece bu davranışını sürdürmektedir. Sert erkek/maço kültürüne verilebilecek en iyi örnekler, film, reklam ve kozmetik alanında çalışan şirketlerdir.

Çok çalış/ sert oyna kültürü. Çok çalış/sert oyna kültürünün görüldüğü işletmelerde alınan kararların risk derecesi düşüktür. Ancak, bu kararlara ilişkin çevreden aldıkları geri besleme çok hızlıdır. Bu kültürde alınan kararların risk derecesi düşük olduğundan, yaşayabilme ve gelişebilme ancak çok çalışmakla mümkündür. Çok çalış/ sert oyna kültüründe, maço kültürünün aksine, “ben değil biz duygusu” vardır. Çalışanlar karıncalar gibi eşgüdümlü bir biçimde çalışarak, amaçlanan yüksek satış hacmine ulaşmaya çalışırlar. Yüksek satış hacmini elinde bulunduranlar ise kahramanlaşmaktadır. Söz konusu bu kültür, pazarlama yöntemi kuvvetli ve satış yöntemleri başarılarında önemli bir yer tutan pazarlama, tüketici ürünleri, elektronik gibi alanlarda çalışan işletmelerde görülmektedir.

Şirket üzerinde iddiaya girme kültürü. Çevresel başarı riski yüksek ancak başarı için çevreden gelecek geri besleme için uzun zaman beklenmesi gereken büyük yatırımların söz konusu olduğu işletmelerde görülmektedir. Şirket üzerinde iddiaya girme kültüründe verilen kararların uygulama süreci uzun zaman almaktadır. Ancak, başarıya ulaşmak ise rastlantı ve riskleri en aza indirmeye bağlıdır. İşletmenin başarısını etkileyen en önemli faktör sahip olduğu alt yapının güçlü olmasıdır. Bu da

sabırlı, bilimsel ve teknik kafa yapısına sahip, yenilik ve yaratıcılık peşinde koşan, ekip çalışmasını benimsemiş yönetici ve çalışanların olmasını gerektirmektedir. Söz konusu bu kültür biçimi uzay havacılık gibi sermaye yoğun- teknolojiye dayalı üretim yapan işletmeler üzerinden somutlaştırılabilir.

Süreç kültürü. Alınan kararlara ilişkin çevreden alınan geri beslemenin yavaş olduğu kültürdür. Bu kültürün yaşandığı işletmelerde, çalışanlar oldukça fazla çalışmaya ve hata yapmamaya özen göstermektedir. İşletmede gerçekleştirilen bütün iş ve işlemler mevcut yasal düzenlemeler doğrultusunda gerçekleştirilmektedir. Buradan da anlaşılacağı üzere, bu kültürün en önemli değeri, yönetimin inandığı süreçleri izlemektir. Süreç kültürüne örnek olarak resmi kurum ve kuruluşlar, bankalar, sigorta şirketleri vb. yer verilebilir.

7. Örgüt Kültürü Türleri

Bu başlık altında baskın kültür-alt kültür, güçlü ve zayıf kültür ve okul kültürüne yer verilmiştir.

7.1 Baskın Kültür Alt Kültür

Robbins ve Judge (2012), örgüt kültürünü, örgüt çalışanlarının sahip olduğu ortak bir algıyı ifade ettiğini belirtmektedir. Konuya buradan yaklaşıldığında farklı geçmişleri olan ve örgütün farklı düzeylerinde çalışan bireylerin örgüt kültürünü benzer terimlerle tanımlaması uygulamada pek de olası bir durum olarak görünmediğini belirtmek gerekir. Daha somut bir ifadeyle bir örgütte kültür içinde alt kültürlerin olması her zaman için kaçınılmaz bir durumdur. Dolayısıyla, örgütlerde baskın kültürün yanında birçok alt kültürün de var olabileceğini belirtmek gerekir. Baskın kültür, örgüt çalışanlarının çoğunluğunca paylaşılan temel değerlerdir. Örneğin, Delta Havayolları çalışanları disiplinli çalışması, örgütlerine bağlılıklarının yüksek olması ve müşteri memnuniyeti gibi değerleri kabul etmiş ve benimsemiş olmalarıyla bilinmektedir. Bu değerler, Delta Havayolları çalışanlarının örgütsel davranışını belirleyen baskın kültürü oluşturmaktadır. Kısacası, bir örgütün kültürü denildiğinde kastedilen o örgütün baskın kültürü anlaşılmaktadır (Akıncı, 1998; Luthans, 2005; Robbins ve Judge, 2012).

Alt kültür ise, genellikle büyük örgütlerde gelişen, aynı bölüm ya da aynı yerde çalışan üyelerden oluşan grupların karşı karşıya kaldıkları ortak sorunları, durumları ya da deneyimlerini temsil eden kültürdür. Baskın kültür ve alt kültür konusunda belirtilmesi gerekenlerden biri de alt kültürlerin genel kültür içerisinde yer almasına ve genel kültürün bazı özelliklerini taşımasına karşın, genel kültürün alt kültürlerin bir toplamı olarak düşünülmemeyeceğidir (Akıncı, 1998; Robbins ve Judge, 2012).

7.2 Güçlü ve Zayıf Kültür Ayırımı

Örgüt kültürüne ilişkin ele alınması gereken konulardan biri de güçlü ve zayıf kültür ayırımıdır. Bunlardan ilki, örgütler tarafından açıkça düzenlenmiş ve paylaşılmış değerlerdir (Özkalp, 2000). Başka bir anlatımla, örgüt üyelerinin çoğu örgütün misyonu değerleri hakkında aynı fikirde olması kültürün güçlü olduğu anlamına gelmektedir. Eğer örgüt üyelerinin bu konudaki fikirleri farklılık gösteriyorsa, bu durumda kültür zayıf demektir (Robbins ve Judge, 2012).

Robbins ve Judge (2012), güçlü kültürde çalışanların örgütün temel değerlerini hem yoğun bir biçimde sahiplendikleri hem de yaygın bir biçimde paylaştıklarını belirtmektedir. Örgüt çalışanlarının bir yandan temel değerleri kabullenmesi ve onlara yüksek bir bağlılık göstermesi bir yandan da paylaşımın yüksekliği ve yoğunluğu beraberinde yüksek düzeyde davranışsal kontrol iklimi yaratmaktadır. Dolayısıyla, bütün bunlar örgüt kültürünün çalışanlar üzerindeki etki derecesinin de büyük olmasına yol açmaktadır. İkinci olan zayıf kültürler ise ilkinin tam tersine, örgüt çalışanları arasında örgütün temel değerleri üzerinde tam bir uzlaşıdan söz etmek pek

mümkün değildir. Bunun anlamı, zayıf örgüt kültürünün olduğu örgütlerde, çalışanlar arasındaki bağın da oldukça gevşek olduğudur.

7.3 Okul Kültürü

Okul, önceden belirlenmiş eğitim amaçlarına uygun bir biçimde belli bir yaş grubundaki öğrencilere yeni davranışların kazandırıldığı ya da istenmeyen davranışların kaldırıldığı örgütsel yapılanmalardır (Başaran, 1993). Okulların sosyalleşmenin gerçekleştiği ve kişiyi içinde yaşadığı toplumla bütünleştiren yerler olduğu göz önünde bulundurulduğunda okul kültürünün önemi kendiliğinden ortaya çıkmaktadır.

Okul kültürü her bir okulun benzerlikleri ve benzersizlikleri olarak tanımlanır. Birçok okulda sınıfların ve genel kullanım alanlarının tasarımı, günlük işlerin planlanması ve uygulanmasının yanı sıra okul çalışanları ile öğrenciler arasındaki iletişim biçimleri birbirine benzer. Yine de bu benzerliklere karşın, bir okula girildiğinde bu okulu diğerlerinden ayıran farklılıkları hemen farketmek mümkündür (Finnan ve Levin, 2000). Owens ve Valesky (2007) okul kültürünün zamanla ortaya çıktığını ve biçimlendiğini belirtmektedir. Okulun tarih ve gelenekleri, okulun çalışanlarının karşılıklı etkileşmesinin doğal bir sonucu olarak zamanla her okulun kendine özgü bir kültürünün oluşmasına neden olmaktadır. Bu kültür, norm, inanç, tutum, beklenti, davranış ve eğilimlerden oluştuğunu belirtmek gerekir. Dolayısıyla, okulda nelere önem verildiği, nelerin değersiz bulunduğu, nasıl hareket edileceği konusunda çalışanlar arasında ortak bir kültür oluşmaktadır (Balci, 2002). Örgüt kültürünün önemi bir kuşaktan diğerine aktarılmasından ileri gelmektedir. Her bir okulu diğerinden farklı kılan onun tarihinin kendine özgü olmasıdır. Okullar geleceğe doğru yol alırken tarih hiç durmadan gelişir. Bir okulun kültürünü değiştirmeyi amaçlayan biri öncelikle okulun tarihinin yönünü, okul kültürünü biçimlendiren ve tanımlayan öğeleri nasıl değiştirebileceğini araştırması gerekir (Owens ve Valesky 2007). Şişman (1994) okul kültürünün önemli alt kültürlerinin yöneticiler, öğretmenler ve öğrenciler olduğunu ve okuldaki kültürel uygulamaların bu grupların arasındaki karşılıklı etkileşime dayalı olarak ortaya çıktığını belirtmektedir. Toplumun farklı kesimlerinden gelmiş, farklı eğitimler almış öğretmenler kendi içlerinde çeşitli alt kültürler oluşturabileceği gibi öğrencilerde benzer biçimde çeşitli özelliklere bağlı olarak alt kültürler oluşturabilmektedir. Bununla birlikte, okul yöneticisinin kişisel özellikleri ile okul yönetiminin yönetsel uygulamalarının güçlü okul kültürü üzerinde belirleyici olduğunu belirtmekte fayda vardır (Seki, 2004).

8. Örgüt Kültürünün İlişkili Olduğu Örgütsel Sonuçlar

Bu başlık altında örgüt kültürünün ilişkili olduğu örgütsel sonuçlara yer verilmiştir. Yalnız öncelikle örgüt kültürünün ilişkili olduğu örgütsel sonuçların daha çok okul örgütleri çerçevesinde ele alındığının belirtilmesi gerekir.

Motivasyon insanın bir çaba içinde bulunmasına ilişkin genel bir terimi ifade etmektedir. Konuya buradan devam edildiğinde ilgili alanyazında örgüt kültürü ile çalışanların motivasyonları arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu ortaya koyan araştırmalar bulunmaktadır (Arpağuş, 2011; Dur, 2014; Renchler, 1992; Yılmaz, 2009). Bu araştırmaların ortak bulgusu, öğretmenlerin okul kültürü algısı arttıkça iş motivasyonu düzeylerinin de arttığı, bu algı azaldıkça iş motivasyonu düzeylerinin de düştüğüdür. Öğretmenler, okul kültürüyle ilişkili olumlu durumlardan genel olarak olumlu yönde etkilenmektedir. Olumlu durumlar öğretmenlerin motivasyonunu artırırken, aksine olumsuz durumlar da onların motivasyonunu düşürmektedir. Ayrıca olumsuz durumları öğretmenlerin stres yaşamalarına neden olmakta ya da onları bu durumu değiştirmeye zorlamaktadır.

Okul kültürünün öğrenci başansı üzerinde de etkili olduğu görülmektedir (Demirtaş 2010; Gezer, 2005; Kaya, 2009; Yılmaz, 2010; Seki, 2004). Örneğin Kaya'nın araştırma bulguları okulda çalışanların bir takımın üyeleri gibi hareket etmesi, eleştiri yapıldığında doğrudan kendilerini

savunmaya geçmemeleri, güven verici bir atmosferin varlığı, öğretmenlerin işlerini yapmaya motive edilmesi, yöneticilerin çalışanlarına sorumluluk vermesi ve öğretmenlerle yöneticiler arasındaki ilişkinin yönünün öğrenci başarısı üzerinde kayda değer bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Seki (2004), güçlü okul kültürüne sahip olan okulların diğer okullara göre daha başarılı olduğunu belirlemiştir. Yılmaz'ın (2010), İstanbul'da ilköğretimden ortaöğretime geçişte yapılan merkezi sınavda en yüksek ve en düşük başarı ortalamasına sahip beşer okul üzerinden yürüttüğü araştırmasında, örgüt kültürü ile öğrenci başarısı arasındaki ilişkinin boyutları daha belirgindir. Araştırmada örgüt kültürü ölçeğinin “yarışma”, “amaçta birlik”, “sonuca yönelme” ve “ödüllendirme” alt boyutlarının başarısı yüksek okullar lehine kayda değer bir farklılaşma gösterdiği gözlenmiştir.

İlgili alanyazında yapılan araştırmalar örgüt kültürü ile tükenmişlik arasındaki ilişkiye de dikkat çekmektedir (Friedman, 1991; Kavakoğlu, 2009; Öztürk, 2015). Friedman'ın (1991) araştırması dört temel okul kültürü değişkeninin öğretmenlerin tükenmişlikleri üzerinde belirleyici olduğunu göstermektedir. Bunlardan ilki okul yönetimi üzerinde öğretmenlere gösterilen ölçülebilir performans hedefleridir. İkincisi öğretmenlerin profesyonel yeterliklerine olan güven eksikliğidir. Üçüncü sınırlı okul kültürüdür. Dördüncüsü ise fiziksel çevreden kaynaklanan hoşnutsuzluktur. Kavoglu'nun (2009) araştırmasının gerek nicel gerek nitel verilerinin örgüt kültürünün çalışanlar üzerinde aşırı düzeyde bir tükenmişlik duygusu oluşturmadığını göstermektedir. Öztürk'ün (2015) araştırmasında ise okul kültürü ile tükenmişlik arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Bunun anlamı, öğretmenlerin okul kültürünü olumlu algılamaları onların tükenmişlik duygularını azaltırken, aksine öğretmenlerin örgüt kültürünü olumsuz algılamaları da tükenmişlik duygularını artırdığıdır. Öğretmenin tükenmişlikle ilişkili sorunlarını okula, öğrenciye, ailelere ve daha ötesi kendi yakın çevresine yansıtması kaçınılmazdır. Dolayısıyla, olumlu okul kültürüne sahip okullardaki öğretmen tükenmişliğinin düşük olması, bu okullarda yürütülen eğitim-öğretim hizmetlerinin niceliğini ve niteliğini de olumlu yönde etkilemesi beklenir (Arslan ve Aslan, 2014).

Örgüt kültürünün oluşturulması, yönetilmesi ve değiştirilmesi örgüt üst düzey yöneticilerinin liderlik davranışlarıyla yakından ilişkilidir (Çelik, 2000). İlgili alanyazında örgüt kültürü ile liderlik biçimleri arasındaki ilişkiyi yordamaya yönelik araştırmalara rastlamak mümkündür (Dalgıç, 2015; Şahin, 2003). Bunlardan Dalgıç (2015) okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan liderlik stilleri ile öğretmenlerin okul kültürü algıları arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmektedir. Öğretmenler, okul müdürlerinin daha çok sürdürücü sonra da dönüşücü liderlik stilini sergilediklerini düşünmektedir. Şahin (2003) öğretmenlerin dönüşücü liderlik biçimleri ile okul kültürünün işbirlikçi, eğitsel gelişme ve sosyal-eğitsel boyutları arasında ve sürdürücü liderlik biçimi ile okul kültürünün sosyal-eğitsel boyutları arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Dalgıç (2015) ve Şahin'in (2003) araştırma bulgularının aksine, okul müdürlerinin okul kültürü oluşturma, yönetme ve değiştirme anlamında kendilerinden beklenen liderlik davranışları tam olarak yerine getirmede yetersiz kaldıklarını ortaya koyan araştırmalar da bulunmaktadır (Özdemir, 2006; Simitçioğlu, 2009; Doğan, 2010; Mayadağlı, 2015). Örneğin Simitçioğlu'nun (2009) ilgili araştırmasında öğretmenlerin okul kültürünün oluşturulması ve çevreye tanıtılması bakımından okul müdürlerinden bekledikleri davranışların derecesi okul müdürlerinde gözledikleri davranışların derecesinden daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Özdemir'in (2006) ilgili araştırmasında müfettişlerin okul müdürlerinin okul kültürünü oluşturma ve çevreye tanıtılmaya ilişkin müdürlerden bekledikleri davranışlar onların beklentilerinin oldukça altında olduğu tespit edilmiştir. Diğer yandan Doğan'ın (2010) ve Mayadağlı'nın (2015) araştırma bulguları yukarıda üzerinde durulan ilk iki araştırma bulguları ile örtüşmekle birlikte, farklılaşan bulgular da içermektedir. Doğan (2010) ve Mayadağlı'nın (2015) araştırmalarında öğretmenler okul yöneticilerinin okul kültürünü oluşturma, yönetme ve geliştirme bakımından bu konuda kendilerinden beklenen liderlik davranışlarını sergilemede yetersiz olduklarından hemfikiridir. Buna karşın, her iki araştırmada da öğretmenlerin aksine, okul yöneticilerinin bu konuda kendilerini daha olumlu görmüş olduklarını belirtmiştir. Bütün bu

araştırma bulguları birlikte ele alındığında, okul yöneticilerinin örgüt kültürüne ilişkin kendilerinden beklenen liderlik rolünü yerine getirmede yetersiz kaldıkları kendiliğinden ortaya çıkmaktadır.

Balcı (2002) etkili okul araştırmalarının bu okullarda öğrenmeyi destekleyici olumlu bir kültürün (havanın-iklimin) varlığına işaret ettiklerini belirtmektedir. Yazara göre, bu araştırmaların ortak bulgusu, etkili okullarda okul kültürünün öğretimi destekleyici nitelikte olmasının yanı sıra bireysel öğrenme ve gelişme çabalarını da özendirdiğidir. Ayık (2007), ilgili araştırmasında okul kültürü ile okulların etkililiği arasında yüksek düzeyde pozitif yönde bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Diğer yandan okul kültürü ile okul etkililiği arasındaki ilişkide “okulların kamu ya da özel okul olması bakımından bir farklılaşma bulunmakta mıdır?” anlamında bir soru sorulabilir. Bu sorunun yanıtını Arslan, Satıcı ve Kuru'nun (2007) araştırma bulgularından yararlanılarak vermek mümkündür. Belirtilen yazarların ilgili araştırma bulguları gerek kamu gerekse özel ilköğretim okullarında güçlü bir örgüt kültürünün olduğunu ortaya koymaktadır. Buna karşın, özel okullardaki örgüt kültürünün kamu okullarıyla karşılaştırıldığında daha güçlü olduğu gözlenmiştir. Daha ötesi, araştırma bulguları özel ilköğretim okullarının kamu ilköğretim okullarına göre etkili okul boyutlarında daha önde olması, kamu okullarının niteliğinin sorgulanması bakımında oldukça anlamlı olduğu söylenebilir.

Adewale ve Anthonia'nın (2013) ilgili araştırmaları örgüte eleman alma süreci ile örgüt kültürü (değerler, inançlar, adetler vb.) arasındaki ilişkiye dikkat çekmektedir. Bununla birlikte, örgütün insan kaynakları birimi, aday bulma ve seçme konusunda ne kadar iyi bir iş çıkarmış olursa olsun, yeni çalışmaya başlayanların örgüt kültürüne bir anda uyum sağlamaları beklenemez. Dolayısıyla bu kişiler önceden var olan inanç ve gelenekleri bozabilecek farklı davranışlarda bulunabilirler. İşe yeni başlayan çalışanların baskın kültüre uyum sağlamalarına yardımcı olan bu sürece sosyalleşme denilmektedir (Balcı, 2000; Kreitner ve Kinicki, 2013; Robbins ve Judge, 2012). Bu süreçte çalışanların örgüte, yeni arkadaşlarına, meslektaşlarına yönelik bir bağlılığın oluşmasının ötesinde, örgütün amaçlarını, normlarını, değerlerini ve örgütteki diğer iş ve işlemleri öğrenmesi beklenmektedir. Örgüte yeni katılanların bütün bunları gerçekleştirmiş olmaları durumunda, aynı zamanda örgüt kültürünü de öğrenmiş olurlar (Kartal, 2007). Konuya okul örgütleri bakımından devam edildiğinde içinde bulunduğu toplumun kültür aktarımını sağlayanlar okullarda sosyalleşme ayrı bir önem taşır (Çelik, 2000). Örneğin yapılan bir araştırmada ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin çalıştıkları kurumlardaki örgütsel değerleri algılamalarıyla örgütsel sosyalleşmeleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmiştir (Mutlu, 2008). Örgüt kültürünün işe yeni başlayan çalışanlara aktarılmasında yöneticilerin kayda değer bir rol oynadığını belirtmek gerekmektedir. Örgütsel sosyalleşmenin eleme sürecinden bir sonraki aşama olduğu göz önünde bulundurulursa, yöneticilerin yeni örgüte yeni başlayanlara kültürü benimsemelerindeki rolünün önemi kendiliğinden ortaya çıkmaktadır (Kartal, 2007).

Örgüt kültürü, örgütün kişiliği olarak kabul edildiği göz önünde bulundurulduğuna, örgütlerin özgün ve paylaşılmış bir kültür oluşturmak istemleri daha anlaşılır olmaktadır. Bunun arkasındaki en temel neden kültürün olayları yaratma ve denetlemede etkin bir rol oynamasından öte, çalışanların da temel kaygılarını azaltmasından kaynaklanmaktadır (Erdem, 1996). Bir örgütün üyeleri arasında paylaşılan inançlar ve informal normların onların davranışları üzerinde önemli bir etkisi olduğunu belirtmek gerekir. Kültür, üyelerin inanç ve değerlere kendilerinin normalde olduklarından daha öte adanmalarını sağlamaktadır. Her zaman için bireyler kendilerinden daha büyük bir gruba aittir. Kültür güçlü olduğu zaman bireyler gruba özdeşleşir ve grubun etkisini de daha güçlü hisseder (Hoy ve Miskel, 2010). Örneğin Çakır (2007) ve Maral'ın (2015) ilgili araştırmalarının burada belirtilenleri destekler nitelikte bulgular içerdiği gözlenmektedir.

Örgüt kültürünün güçlü ve zayıf olması ile örgüt performansı arasında bir ilişki olduğu gözlenmektedir. Buna göre, örgüt güçlü kültüre sahip olan örgütler olmayan örgütlerle karşılaştırıldığında daha iyi performans sergiledikleri görülmektedir. Bunun nedeni, güçlü kültürün

çalışanlar arasında işbirliği, dayanışma ve örgüte bağlılık gibi örgütsel davranışın boyutlarını daha olumlu etkilediği ve bütün bunların da örgütün performansı artırdığıdır (Erdem ve İşbaşı, 2001; Nelson ve Campbell, 1997). Aslında, güçlü örgüt kültürlerinde tüm çalışanlar kültürel değerleri, öğretme, öğrenme, kolaylaştırma, paylaşma gibi süreçlerle içselleştirmektedir. Bu yolla, çalışanların motivasyon, bağlılıklarının yanı sıra performanslarında da bir artış görülmektedir. Diğer yandan, bu özelliklerin çalışanların örgütten ayrılma oranlarını da azalttığını belirtmek gerekir (Erdem ve İşbaşı, 2001; Robbins ve Judge; 2012).

Örgüt kültürünün örgütün amaç ve stratejilerini gerçekleştirilmesinde oldukça önemli olduğu bilinmektedir. Konuya buradan yaklaşıldığında, bireylerin bir örgütle etkileşim sürecinde bireysel, çevresel etkenlere bağlı olarak edindikleri verilere ve bilgilere dayalı olarak zihinlerinde oluşturdukları izlenim, düşünce, görünüm, resim olarak tanımlanan örgüt imajı ile örgüt kültürü arasında olumlu bir ilişkinin olması kaçınılmazdır (Polat, 2009; Şişli ve Köse, 2013). Şişli ve Köse'nin (2013) okul kültürü ile örgüt imajı arasındaki ilişkinin konu edinildiği araştırması burada söylenenleri doğrular nitelikte olduğu gözlenmektedir. Söz konusu araştırma iki kamu ve iki de vakıf üniversitesi olmak üzere toplam dört üniversitede öğrenim gören öğrenciler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Vakıf üniversitelerindeki öğrencilerin gerek örgüt imajı gerekse örgüt kültürü algıları, devlet üniversitelerindeki öğrencilere göre anlamlı bir biçimde daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Araştırmadaki diğer ilginç olarak nitelendirilecek bulgulardan biri de erkek öğrencilerin örgüt imajı ve örgüt kültürü algılarının kız öğrencilerle karşılaştırıldığında daha yüksek olduğudur.

9. Sonuç ve Öneriler

Örgüt kültürü ve ilişkili olduğu örgütsel sonuçların oldukça çok boyutlu olduğu gözlenmektedir. Kuşkusuz bu örgütsel sonuçların boyutlarını daha da artırmak mümkündür. Konuya okul örgütleri çerçevesinde yaklaşıldığında, alanyazında yapılan çalışmaların her birinin kayda değer sonuçlar ortaya koyduğu söylenebilir. Bununla birlikte, bu çalışmaların büyük bir çoğunluğunun gerek ele aldıkları konular gerekse yöntem bakımından ana akım çalışmalarının dışına çıkmadığı görülmektedir. Oysa okulların toplumsal ilişkilerin yeniden üretiminde önemli bir rol oynadığı göz önünde bulundurulursa, okul kültürü içinde bu toplumsal ilişkilerin nasıl üretildiğini ortaya koyan etnografik ve nitel çalışmalara gerek olduğu düşünülmektedir.

Burada belirtilmesi gerekenlerden biri de alanyazında eğitim reformu, pedagoji ve örgüt kültürü ilişkisini ortaya koyan herhangi bir araştırmaya rastlanılmamış olmasıdır. Dolayısıyla, her geçen gün yeni bir eğitim reformunun uygulamaya konulduğu günümüzde, bu reformların okulun var olan örgüt kültürüne etkisinin okulun öğretmen, öğrenci, okul yöneticileri ve diğer bileşenlerini de içine alacak biçimde derinlemesine çözümlenecek araştırmalara gerek duyulduğunun belirtilmesi gerekir.

Kaynakça

- Adewale, Osibanjo O. ve Anthonia, Adeniji A. (2013). Impact of organizational culture on human resource practices: a study of selected nigerian private universities. *Journal of Competitiveness*, 5(4), 115-133.
- Akıncı, Z. Beril (1998). *Kurum kültürü ve örgütsel iletişim*. İstanbul. İletişim Yayınları.
- Arpağuş, Adife U. (2011). Okul kültürünün öğretmen davranışlarına etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Arslan, G. ve Aslan, G. (2014). Zihin engelli bireylere eğitim veren öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi (Tokat ili örneği). *Eğitim Araştırmaları Dergisi- Uluslararası E-Dergi*, 4, (2), 49-66.

- Arslan, H., Saticı A. ve Kuru, M. (2007). Resmi ve özel ilköğretim okullarının kültür ve etkililik düzeylerinin karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 51, 371-394.
- Ayık, A. (2007). İlköğretim okullarında oluşturulan okul kültürü ile okulların etkililiği arasındaki ilişki. (Erzurum ili örneği). Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Balcı, A. (2000). Örgütsel sosyalleşme. Ankara: Pegem Akademi.
- Balcı, A. (2002). Etkili okul ve okul geliştirme. Ankara: Pegem Akademi.
- Başaran, İbrahim E. (1989). Yönetim. (İkinci Basım). Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İbrahim E. (1991). Örgütsel davranış. Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İbrahim E. (1993). Türkiye eğitim sistemi. Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İbrahim E. (2010). Örgüt geliştirme: Kuram ve uygulama. Ankara: Pegem Akademi.
- Becerikli, Sema Y. (1999). Örgüt kültürü oluşumunda örgüt içi iletişimin rolü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bozkurt, G. (2011). İnsan ve kültür. İstanbul: Boyut Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (1999). Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış. Ankara: Pegem Akademi,
- Çakır, A. (2007). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ve okul kültürü algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelik, V. (2000). Okul kültürü ve yönetimi. Ankara: Pegem Akademi.
- Dalgıç, E. (2015). Okul yöneticilerinin algılanan liderlik stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişkinin çok boyutlu incelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Demirtaş, Z. (2010). Okul kültürü ile öğrenci başarısı arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 35(158), 3-13.
- Doğan, S. (2010). Okul Müdürlerinin Okul Kültürünü Gerçekleştirme Düzeyleri (İstanbul - Kağıthane İlçesi Örneği), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dubrin, A. J. (2005). Fundamentals of organizational behavior. Printed in Canada.
- Dur, B. (2014). Lise öğretmenlerinin motivasyon düzeyi ve motivasyon düzeyi ile okul kültürü arasındaki ilişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erdem, F. (1996). Örgütsel davranış ve yönetsel psikoloji. Ankara: Friedrich- Nauman Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını.
- Erdem, F. ve İşbaşı, Ö. J. (2001). Eğitim kurumlarında örgüt kültürü ve öğrenci alt kültürünün algılamaları. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1, 33-57.
- Eren, E. (2004). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erkmen, T. (2010). Örgüt kültürü. İstanbul: Beta Yayınları,
- Finnan, C. ve Levin, Henry M. (2000). Changing school cultures (Ed. Herbert Altrichter ve John Elliott). İçinde *Images of Educational Change* (87-97). United Kingdom: McGraw-Hill Education.
- Friedman, Isaac A. (1991). High and low-burnout schools: school culture aspects of teacher burnout. *The Journal of Educational Research*, 84(6), 325-333.
- Gezer, B. (2005). Okul kültürünün öğrenci başarısı üzerindeki etkileri (Elazığ ili örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Gümüş, M. (1995). Yönetimde başarı için altın kurallar. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Hoy, K. W. ve Miskel, C. G. (2010). Eğitim yönetimi teori, araştırma ve uygulama (Çev. Ed. Selahattin Turan). Ankara: Nobel Yayınları,
- İpek, C. (1999). Resmi ve özel liselerde örgütsel kültür ve öğretmen- öğrenci ilişkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- İstanbul Sanayi Odası (İSO) (2000). Şirket kültürü ve iş prensipleri. İstanbul: İstanbul Sanayi Odası Yayınları (No: 2000-4).

- Karacıoğlu, F. (2001). Örgüt kültürü ve örgüt iklimi ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15, (1-2), 265-28.
- Kartal, S. (2007). Örgütsel sosyalleşme. Ankara: Maya Akademi.
- Katz, D. ve Robert L., Kahn, (1977). Örgütlerin toplumsal psikolojisi (Çev. Halil Can- Yavuz Bayar). Ankara: Doğan Basımevi.
- Kavoğlu, S. (2009). Örgüt kültürünün çalışanlarda tükenmişlik duygusuna etkisi ve örnek bir uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Proje Çalışması*, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Kaya, H. (2009). Okul kültürünün öğrenci başarısı üzerindeki etkisi (Batman ili *örneği*). *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Kaya, N. ve Kesen, M. (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Örgüt Kültürü Tiplerinin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *EKEV Akademi Dergisi*, 18(58), 97-122.
- Kozlu, C. (1986). Kurumsal kültür. İstanbul: Defne Yayıncılık.
- Kreitner, R. ve Kinicki, A. (2013). *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Luthans, F. (2005). *Organizational behavior*, New York: McGraw-Hill Irwin.
- Maral, S. (2015). İlkokul ve ortaokul müdür yardımcılarının örgütsel bağlılıklarının bir yordayıcısı olarak okul kültürü (Yalova İli Örneği). *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Mayadağlı, Eser F. (2015). Öğretmen ve yönetici görüşlerine göre okul kültürünün değerlendirilmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Mutlu, B. (2008). İstanbul ortaöğretim okullarında okul kültürü ve öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmeleri. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Nelson, D. L. ve Campbell J. Q. (1997). *Organizational behavior*. West Publishing Company, Canada.
- Owens, Robert G. ve Valesky, Thomas C. (2007). *Organizational behavior in education adaptive leadership and school reform*. Boston: Pearson Education,
- Özalp, E. (2000). Örgüt kültürü (Ed Enver Özkalp). *Örgütsel davranış*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Ders Kitapları (Yayın No: 11).
- Özdemir, A. (2006). Okul kültürünün oluşturulması ve çevreye tanıtılmasında okul müdürlerinden beklenen ve onlarda gözlenen davranışlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(4), 411-433.
- Öztürk, D. (2015). Eğitim örgütlerinde okul kültürü ve tükenmişlik arasındaki ilişki (Bahçelievler ilçesinden bir araştırma). *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Polat, S. (2009). Yükseköğretim Örgütlerinde örgütsel imaj yönetimi: örgütsel imajın öncülleri ve çıktıları. *Educational Research Association Çanakkale Onsekiz Mart University*. May 1-3, 2009, 1-17.
- Renchler, Ron (1992). Student motivation, school culture, and academic achievement: What school leaders can do. *Trends and Issues Series*. Eugene, Oregon: ERIC Clearinghouse on Educational Management., University of Oregon, 351 741.
- Robbins, Stephen P. ve Judge Timothy A. (2012). *Örgütsel davranış* (Çev. Ed: İnci Erdem). Ankara. Nobel Yayınları.
- Sabuncuoğlu Z. ve Tüz. M. (1998). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Alfa/Aktüel Kitapevleri.
- Şahin, S. (2003). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişkiler. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Seki, Hamide Ö. (2004). Okulların güçlü okul kültürü özelliklerine sahip olma düzeyleri. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

- Simitçioğlu, Y. (2009). Okul kültürünün oluşturulması ve çevreye tanıtılmasında okul müdürlerinden beklenen ve onlarda gözlenen davranışlar (Bayrampaşa ilçesi örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şişli, G. ve Köse, S. (2013). Kurum kültürü ve kurumsal imaj ilişkisi: devlet ve vakıf üniversiteleri üzerinde bir uygulama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 41, 165-190.
- Şişman, M. (1994). Örgüt kültürü (Eskişehir il merkezindeki okullarda bir araştırma). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi.
- Terzi, A. R. (2000). Örgüt kültürü. Ankara: Nobel Yayınları.
- Tezcan, M. (1992). Eğitim sosyolojisi. Ankara: Zirve Ofset.
- Türk Dil Tarih Kurumu. (1988). Türkçe sözlük: Ankara. Türk Dil Kurumu Yayınları,
- Üstüner, Y. (1999). Yönetim ve geliştirme. ODTÜ İnsan Kaynakları Yönetimi Eğitim Programı Ders Notları. Ankara: ODTÜ Sürekli Eğitim Merkezi.
- Yılmaz, Elif G. (2010). Okul kültürü öğrenci başarısı ilişkisi: İstanbul ili ilköğretim okullarında ampirik bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, F. (2009). Eğitim örgütlerinde örgüt kültürünün öğretmenlerin iş motivasyonu üzerindeki etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yüksel, Ö. (1997). İnsan kaynakları yönetimi. Ankara Volkan Matbaacılık.

Extended English Abstract

The subject of organization and culture has begun to take part in management and organization literature since the 1980s. According to Özkalp (2000), organization culture is a set of values which is between employees in the organization and it is accepted as being created. These values determine the direction of the behaviour of employees in organizations and they are captured and learned by the communication that the employees have established with each other. Dubrin (2005) call the organizational culture as a system which is formed by shared values and beliefs that effect the behaviour of employees.

Organizational culture fulfills a number of functions that complement each other and associated with each other in the organization. The first of these is that it has a role which separates an organization from the another. The second of these is that facilitates the binding of workers to the value of the organization more than the individual value. The third is to help in interpreting the meaning of events and to strengthen the balance of social system. The fourth is that the organization culture shapes the attitudes and behaviour of it's employees. From this aspect organizational culture acts as control mechanism that gets the employees under control (Başaran, 1991; Gümüş, 1995; Kreitner and Kinicki, 2013; Nelson and Campbell, 1997; Özkalp, 2000; Robbins and Judge, 2012).

Owens and Valesky (2007) states that the school culture occurs in time and it is shaped. The history and tradition of the school leads to the formation of a unique culture of every school in time as a natural consequence of the mutual interaction of the employees. It could be noted that this culture occurs from norms, beliefs, attitudes, expectations, behaviours and trend. Therefore, a common culture occurs between employees about what are emphasised in school, what are found worthless and how to act in school (Balcı, 2002). The importance of organizational culture is due to that is transferred from one generation to another. What makes each school different from the others is its unique history. The history develops endlessly while schools get way toward the future. A person who aims to change the culture of a school firstly should research how to change the

historical direction of the school and the elements which shape and define the school culture (Owens and Valesky 2007).

Motivation refers to a general term about human's effort. When it is continued from here, there are some researches that reveal a positive correlation between the motivation of employees and organization culture in the relevant literature (Yılmaz, 2009; Arpaguş, 2011; Dur, 2014). The common result of these researches is that as teachers' perception of school culture increases, their level of work motivation lows.

It seems that the school culture become effective on the student success (Demirtaş 2010; Gezer, 2005; Kaya, 2009; Yılmaz, 2010; Seki, 2004). The researches, conducted in the relevant literature, draws attention to the relationship between burnout and organizational culture. The research of Kavoglu (2009), one of these, shows that both quantitative and qualitative data of the organizational culture doesn't create an extreme feeling of burnout on the employees.

The creation, managing and changing of organizational culture are closely associated with leadership behaviour of senior managers (Çelik, 2000). In the relevant literature It is possible to come across researches for predicting the relationship between leadership styles and organizational culture (Dalgıç, 2015; Şahin, 2003).

Balcı (2002) states that effective school research have pointed out the existence of a positive culture (the weather-climate) which supports learning. According to the author, the common findings of this research are that as well as the school culture is supportive in teaching, it encourages individual learning and development efforts.

No matter the organization's human resources department does a good job about finding and choosing candidate, it can't be expected from the employees, who start to work new, to get into the organizational culture in a minute. Therefore, these people may have different behaviours that can disrupt pre-existing beliefs and traditions. This process which helps new employees to adopt the dominant culture is called socialization (Balcı, 2000; Kreitner ve Kinicki, 2013; Robbins and Judge, 2012).

It has been observed that there is a relationship between the organizational performance and being strong and weak of organizational culture. According to this, when the organizations which have a strong culture are compared with the organizations which have non-strong culture, it seems that they perform better (Erdem and İşbaşı, 2001; Nelson and Campbell, 1997). In fact in the strong organizational culture all employees internalize the cultural values with the process such as teaching, learning, facilitating and sharing. In this way, an increase in the performance of employees is seen in addition to their motivation and loyalty. On the other hand, it should be noted that these features decrease the rate of leaving of employees from the organization. (Erdem and İşbaşı, 2001; Robbins and Judge; 2012).

It is known that the organizational culture is very important for being realized of the organization's purpose and strategies. When it is approached to the subject from here, it is inevitable that there is there is a positive relationship between the organizational culture and the organizational image which is defined as impression, thoughts, views, picture they create in their minds based on the individual and environmental factors during the process of interactionin with an organization (Polat, 2009; Şişli and Köse, 2013).

It is observed that organizational culture and related organizational results are quite multidimensional. Certainly it is possible to increase the dimensions of this organizational results further. When it is approached to the subject in the context of school organization, it can be said that each of the studies in the body of literature presents remarkable results. However, it seems that the majority of these studies doesn't go out of the mainstream studies in terms of both the subjects which they deal and the method. But if schools are considered to play an important role in the reproduction of the social relations, it is thought that there should be ethnographic and qualitative studies which verify how these social relations produced in the school culture.