

## ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ve İKLİMİ

Z. Ferhan Aydoğan \*

### ÖZET:

Örgütlerin etkili yönetimi ve uzun dönemli başarıları ile ilgili literatür incelendiğinde örgüt kültürü ve iklimi kavramlarının öne çıktığı, ancak çoğu zaman kavramlar arasındaki ayırımın net olarak yapılmadığı, birbiri ile içiçe ve bir bütün halinde kullanıldıkları gözlemlenmektedir. Bu makalenin amacı örgüt kültürü ve iklimi kavramlarının tarihsel gelişimlerine de değinerek açık olarak tanımlanması ve birbirleriyle olan ilişkilerinin açıklanmasıdır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt kültürü, örgüt iklimi.

## ORGANIZATIONAL CULTURE and CLIMATE

### ABSTRACT:

In investigation of the literature on organizational effectiveness and long term success, organizational culture and climate emerge as the two leading concepts. However, most of the time the distinction between the two is not clear and they are used interchangeably as if to denote the same notion. The purpose of this paper is to clearly distinguish between organizational culture and climate in the historical perspective and explain the interrelationship between them.

**Key Words:** Organizational culture, organizational climate.

---

\* Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler MYO (Öğr.Gör.)

## **GİRİŞ**

Örgütler çevrelerinden aldıkları kaynakları mal ve hizmet haline dönüştüren açık sistemler olarak tanımlanmaktadır. Çevrelerindeki ekonomik, teknolojik ve sosyal değişimlere hızlı bir biçimde uyum sağlamak ve sürekli olarak performanslarını geliştirmek amacıyla etkili bir yönetim anlayışına gereksinim duymaktadırlar. Etkili yönetim anlayışı çeşitli dönemlerde farklı konular üzerinde yoğunlaşmıştır (Erdem, 1996: 7). 1930’lu yıllara kadar yönetim anlayışında örgütün yapısına önem verilirken, sonraki yıllarda verimlilik kavramı öne çıkmıştır. 1950’lerden sonra örgütler sistemlerle açıklanmış, yönetim fonksiyonları zenginleştirilmiştir. 1970’li yıllarda ise stratejiler önem kazanmış, rekabetle başa çıkabilmek amacıyla çeşitli analiz yöntemleri geliştirilmiştir. 1970’li yılların sonlarında ve 1980’lerde örgütlerin uzun dönemli başarılarında biçimsel olmayan yapısının, dolayısıyla insan faktörünün ve paylaşılan kültürün rolü dikkat çekmeye başlamıştır. Bu tarihten sonra örgütleri kültür süzgecinden geçirerek inceleyen çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Ancak yapılan çalışmaların bir kısmında “örgüt kültürü” ve “örgüt iklimi” ayırımının net olarak yapılmadığı, bu iki kavramın sıklıkla birbirinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Bu çalışmada önce örgüt kültürü kavramının ortaya çıkışı anlatılacak, örgüt kültürü ve iklimi kavramları açıklanacak, daha sonra birbiriyle olan ilişkilerine değinilecektir.

### **1. YÖNETİM KONUSUNDA YENİ YAKLAŞIMLAR VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMININ ORTAYA ÇIKIŞI**

1980’lerden sonra yönetim konusunda ortaya çıkan yeni yaklaşımlar Örgüt Kültürü kavramını da beraberinde getirmiştir. Bunlar William Ouchi’nin Z Kuramı ve Peters ve Waterman’ın Mükemmellik Yaklaşımlarıdır. Kanımızca bu yaklaşımlara kısaca değinmek faydalı olacaktır.

### 1.1. Z Kuramı

Z kuramı katılımcı yönetim anlayışını ve örgüt kültürü kavramını ortaya çıkarmıştır. Buna göre verimlilik artışında en önemli etken çalışanların yönetime katılmasıdır (Ouchi, 1989: 8). “Verimlilik, ancak kişisel çabaların etkin bir tarzda koordine edilmesiyle ve işbirlikçi, uzun vadeli bir yaklaşımla, çalışanlara inisiyatif verilerek çözülebilecek bir sorundur” (Ouchi, 1989: 9). Örgüt kültürü içinde bulunduğu ülkenin sosyal normlarından ve kültüründen etkilenmektedir. William Ouchi General Motors, Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo, Procter and Gamble, Hewlett-Packard ve McDonalds gibi bazı Amerikan ve Japon işletmeleri üzerinde yapılan araştırmaların sonuçlarından yola çıkarak, Japon işletmelerinin daha iyi yönetildiğini ortaya koymuştur. Z Tipi adı verilen bu işletmelerin nitelikleri aşağıda belirtilmektedir:

- uzun süreli istihdam (yaşam boyu iş)
- uzun süreli değerlendirme ve terfi mekanizması
- çapraz işlevli (uzmanlaşmayan) kariyer
- temel kontrol mekanizması, yönetim felsefesiyle (hedefler ve yöntemler) bütünlük içinde
- katılımcı, çoğunlukçu karar verme
- ortak değerlere bağlılık, ekip sorumluluğuna olan eğilim
- özgecilik (bütüncüllük ve yakın ilişkiler)

Bu yaklaşımda hiyerarşiye ve doğrudan denetlemeye değil, sorumluluk ve güvene dayanan bir yönetim tarzı benimsenmektedir.

### 1.2. Mükemmellik Yaklaşımı

Thomas J. Peters ve Robert H. Waterman 1982 yılında yazmış oldukları “*In Search of Excellence; Lessons From America's Best Run Companies*” adlı kitapta Digital Equipment, IBM, Walt Disney Productions gibi işletmelerin başarılarının nedenlerini araştırmışlardır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar aynı

zamanda örgüt kültürünü de oluşturan mükemmellik niteliklerini ortaya çıkarmaktadır. Bu işletmelerde iletişim çok yönlüdür, formal iletişim kadar informal iletişim de desteklenmekte, bu nedenle analiz ve karar alma süreci son derece hızlı işlemektedir. Müşteri odaklı olan bu işletmelerde müşteriye yakınlık, kalite ve hizmet ön planda tutulmaktadır. Çalışanlar kalite ve verimlilik için en önemli öz kaynak olarak kabul edilmekte, liderlik, özerk ve yenilikçi düşünce ve girişimcilik teşvik edilmektedir. Bu işletmelerde inanç sistemi ve değerler güçlüdür. Üst yönetim tüm çalışanlarla iletişim içindedir, işletme felsefesi herkes tarafından benimsenmektedir. Bu işletmeler en iyi bildikleri işi yapmakta ve bu konuların dışına taşmamaya özen göstermekte, hedeflerini, ürünlerini, örgüt yapılarını ve iletişim sistemlerini olabildiğince basit tutmaktadırlar. Strateji ve finans gibi temel değerlerin korunmasında merkeziyetçilik, ürün geliştirme ve yaratıcılık gibi konularda ise özerklik benimsenmektedir. Bu yaklaşımda “Planlama, AGY ve Kontrol” terimleri yerine “Yap, Düzelt, Dene ve Gezinerek Yönetim” terimleri kullanılmaktadır (Peters ve Waterman, 1982).

## 2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgütün biçimsel olmayan yapısını analiz ederek kültür ve yönetimi üzerine odaklanan ilk önemli çalışma 1978 yılında T.J. Peters tarafından “*Symbols, Patterns and Settings*” adıyla yapılmıştır. Bunu 1979 yılında Pettigrew’in “*On Studying Organizational Cultures*” adlı araştırması izlemiştir. Bu çalışmada Pettigrew örgüt kültürünün çalışanların düşünme, değerlendirme ve karar verme nedenlerini açıklayan bilişsel sistemlerden oluştuğunu söylemektedir. Kültür örgütün işleyişini tanımlayan karmaşık değerler, varsayımlar ve inançlar bütünüdür (Wallace ve başk., 1999: 549). Yine bu yıllarda Japon firmalarının başarıları altında yatan kültürel nedenler araştırılmaya başlanmış, Japon firmalarını ve başarılı Amerikan firmalarını

inceleyen çeşitli kitaplar yazılmıştır. Bu kitaplar arasında 1981’de Pascale ve Athos’un “*The Art of Japanese Management*”, Deal ve Kennedy’nin “*Corporate Culture*” ve 1982’de Peters ve Waterman’ın “*In Search of Excellence*” adlı kitapları büyük ilgi çekmiştir. Bu kitapların tümü yerleşik ve paylaşılan değerleri olan örgütlerin rekabet üstünlüklerinden söz etmektedir.

Örgüt kültürü üzerindeki çalışmalar genel olarak iki grupta incelenebilir. Birinci grupta yer alan çalışmalar örgütlerde fiilen çalışan yöneticiler tarafından kaleme alınmış, çalışanların davranışlarını etkileyen ve örgüte bağlılıklarını oluşturan paylaşılan değer ve inanç sisteminin önemini vurgulamıştır. Akademisyenler tarafından yapılan diğer gruptaki çalışmalar ise örgütleri değer ve inançlardan oluşmuş bir yapı olarak kavramsallaştırmaktadır. Sackmann’a (1991) göre akademisyenler örgüt kültürünü anlamaya odaklanırken, yöneticiler daha çok tahmin ve kontrol gibi yönetim faktörleri üzerinde durmuşlardır.

Edgar Schein (1992: 12) örgüt kültürünü “Örgütün dış çevre adaptasyonu ve iç bütünleşmesi sırasında bulduğu ve iyi sonuç vermesi nedeniyle geçerli kabul ettiği ve yeni üyelere öğretilmesi gereken temel varsayımlar modeli” olarak tanımlamıştır. Bu temel değerler, örgütün hikayeleri, törenleri ve kullandığı dilden, ofis dekorasyonu, planı ve geçerli kıyafet modeline kadar bir çok faktör üzerinde etkilidir. Örgüt kültürünü oluşturan inançlar, değerler, örf ve adetler ve kişiler arası ilişkiler örgütün işlevlerini ve performansını etkilemektedir.

Literatür incelendiğinde örgüt kültürünü oluşturan ve açıklayan birbirine bağlı altı boyut ortaya çıkmaktadır (Flint, 2000: 12). Bu boyutlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- örgütün tarihi,
- örgütü açıklayan mitler ve hikayeler,
- örgütün değerleri ve inançları,
- örgütte beklenen davranış biçimleri,

- örgütün adetleri, gelenek ve törenleri,
- örgütün kahramanları.

Örgüt kültürü öğrenilmiş davranışlardan oluşmakta, kişinin biyolojik ve psikolojik gereksinimlerini karşılamaktadır. Üyelerine farklı bir kimlik veren, bağlılık geliştirmesine yardımcı olan örgüt kültürü aynı zamanda üyelerce paylaşılan iç değişkenleri sunmaktadır. Bu anlamda kültür çalışanların davranışlarını dolayısıyla örgütsel davranışı açıklamakta ve örgütü diğerlerinden farklı kılmaktadır. Kişilerin belirli esaslara göre bir araya gelmelerini gerektirmekte, bu nedenle bütüncü bir rol üstlenmektedir.

Tüm çalışanlarca kabul gören örgüt kültürü üst yönetim tarafından yaratılmış olabileceği gibi zaman içinde kendiliğinden gelişmiş de olabilir. Yüksek performans ve uzun dönemde başarı sağlamak isteyen yöneticiler ve liderler örgütsel davranışa açıklık getiren örgüt kültürünü anlamak ve kontrol etmek durumundadırlar.

Newstrom ve Keith'e (1993: 59) göre örgüt kültürü kararlı bir yapıya sahiptir, değişim zaman içinde çok yavaş olmaktadır. Ancak kriz dönemleri ya da işletme evlilikleri sırasında yaşanan hızlı değişimler işletmelerde kültür şoku yaşanmasına neden olabilir. Bu anlamda başarılı değişim yönetimi önem kazanmaktadır.

Hampden-Turner'e göre (1990: 12) bireyler örgüt kültürünü kendi inançlarıyla uyumlu olan fikirleri, duyguları ve bilgileri güçlendirmede kullanmaktadırlar. Örgüt kültürü çalışanların istek ve ihtiyaçlarıyla şekillenmekte, tatmin ve motivasyon kaynağı olmaktadır, bu nedenle çalışanların potansiyelini açığa çıkaran ve ödüllendiren bir rol üstlenmektedir. Örgüt kültürü çalışanlarda güven ve kesinlik duygusunu pekiştirmekte, fikir ve anlam bütünlüğü sağlamaktadır. Güçlü örgüt kültürü sayesinde işletmeler süreklilik kazanmakta ve kimliklerini korumaktadırlar. Kültür sibernetik bir sistemdir, geri bildirim mekanizmalarından gelen bilgilere göre kendi kendini

yönlendirmekte, değişen çevre ile birlikte zaman içinde değişebilmekte ve dengesini korumaktadır. Örgütün her kademesinde tekrar edilme ve korunma özelliğinden dolayı bir model oluşturmaktadır. Kültüre ilişkin bilgi ve tecrübe çalışanlar arasında iletişim yoluyla paylaşılmaktadır.

Robbins (1987: 357) işletmenin özünü oluşturan ve faklılaşmasını sağlayan örgüt kültürünün boyutlarını aşağıdaki gibi açıklamaktadır:

- Bireysel inisiyatif: Çalışanların özgürlük ve sorumluluk derecesi.
- Risk toleransı: Girişimciliğin, yeniliğin ve risk almanın teşvik edilme derecesi.
- Yön: Çalışanlara verilen açık hedefler ve performans beklentisi derecesi.
- Bütünleşme: Departmanların birlikte ve koordineli çalışma derecesi.
- Yönetimle ilişki: Yöneticilerin çalışanlara sağladığı açık iletişimin, yardımın ve desteğin derecesi.
- Kontrol: Çalışan davranışlarını kural ve yönetmeliklerle doğrudan yönetme ve denetleme derecesi.
- Kimlik: Çalışanların örgütü bir bütün olarak görme ve tanımlama dereceleri.
- Ödül sistemi: Performans kriterine dayalı ödüllerin (zamlar, terfiler) derecesi.
- Fikir ayrılığı toleransı: Çalışanlar arasında eleştirel bakışın ve fikir ayrılıklarının teşvik edilme derecesi
- İletişim modelleri: Formal ve informal iletişimin derecesi.

Örgüt çalışanlarının işletme ilgili subjektif ve bütüncül anlayışları bu boyutlar çerçevesinde gelişmekte, iş performanslarını ve tatminlerini etkilemektedir.

Örgüt kültürünün boyutları hem davranışsal hem de yapısal öğeleri içermektedir (Akıncı, 1998: 49). Yönetimin desteği liderlik davranışı ile iç içe iken diğer boyutlar örgütün yapısıyla ilgilidir. Kullanılan teknoloji fazla gelişmiş değilse ve karar alma süreci merkezileşmişse çalışanlardan girişimci olmaları beklenemez. Fonksiyonel yapılar ise matris yapılara oranla daha formal iletişim modelleri yaratmaktadır. Bu nedenle örgüt kültürü çalışanların tutum ve davranışlarının yansıması olmakla birlikte örgütün yapısal değişkenleri de önemli etkenlerdir.

Örgüt kültürü geçmişte başarılı olması nedeniyle benimsenmiş olan iş yapma yöntemlerini kapsamakta, çalışanların bireysel davranışlarını etkileyerek performanslarını arttırmaya yönelik bir çevre oluşturmaktadır. Bu nedenlerle örgütün misyon ve stratejilerinin gerçekleştirilmesinde ve örgütsel etkinliğin sağlanmasında ve değişimin yönetiminde çok etkilidir. Güçlü örgüt kültürüne sahip işletmelerde çalışanların kimlikleri örgütün kültürüyle bütünleşmiştir. Kültür öğeleri birbirine bağlı ve uygundur, herkes tarafından paylaşılır. Böyle örgütlerde çalışanlar kendilerinden bekleneni bilmekte ve başarı yönünde motive olmaktadır. Yöneticiler örgüt kültürünü benimsemiş çalışanların davranışlarını yönlendirmek için daha az kural ve yönetmeliğe gereksinim duymaktadırlar. Yapılan araştırmalar başarılı işletmelerin hikaye, slogan, anekdot ve mitoloji yönünden zengin bir kültüre sahip olduklarını göstermektedir.

Kültür konusundaki en kapsamlı araştırmalardan biri Geert Hofstede tarafından yapılmıştır. 1967-1973 yılları arasında 40 ülkede 100.000'nin üzerindeki IBM çalışanından toplanan verilerin analiz edilmesiyle oluşturulan ve 1980 yılında "*Culture's Consequences*" adıyla yayınlanan araştırmada Hofstede dört boyutlu bir kültür modeli ortaya koymaktadır. Hofstede (1980) modeline göre kültürün boyutları şu şekilde sıralanmaktadır:



- Bireycilik (individualism): Toplumdaki kollektif ya da bireyci zihniyetin derecesini vurgulamaktadır.
- Belirsizlikten kaçınma (uncertainty avoidance): Toplumda belirsizliğe gösterilen toleransı ifade etmektedir.
- Güç mesafesi (power distance): Toplumun bireyleri arasındaki eşitsizlik derecesini ya da güç dağılımını göstermektedir.
- Erkeklik (masculinity): Toplumda geleneksel erkeklik rol modelinin benimsenmesi ve cinsiyet ayırımının derecesini ifade etmektedir.

Daha sonra Çinli çalışanlar ve yöneticiler üzerinde yine Hofstede'in yaptığı bir başka çalışmayla bu modele beşinci bir boyut daha eklenmiştir. Hofstede örgüt kültürünü oluşturan bu boyutu “Uzun dönemli eğilim (long-term orientation)” olarak belirlemiş ve toplumdaki bireylerin uzun dönemli düşünme ve bağlılık dereceleri olarak tanımlamıştır. Toplumdaki kültür yapısını oluşturan tüm bu değerler aynı zamanda söz konusu bölgedeki örgütlerin yapı ve işleyişleri üzerinde de etkili olmaktadır.

### 3. ÖRGÜT İKLİMİ

Örgüt iklimi 1930'ların sonlarından beri araştırılmakta olan bir kavramdır. Bu konudaki çalışmalar davranışı insan ve çevrenin bir fonksiyonu olarak gören K. Lewin'in “Alan Teorisi”ne ve sosyal psikoloji bakış açısına dayandırılmakta ve çevre değişkenlerini açıklamaya odaklanmaktadır. Araştırmalarda anket ve istatistiksel analiz gibi sayısal değerlendirme yöntemleri kullanılmıştır. Bu nedenle iklim konusunda yapılan araştırmaların büyük bir kısmı teorik olmaktan çok deneysel çalışmalardır.

Araştırmacılar tarafından örgüt ikliminin çeşitli tanımlamaları yapılmıştır. Reichers ve Scheider'e (1990: 22) göre örgüt iklimi, örgütün formal ve informal politikaları, uygulamaları ve işlemleri hakkında çalışanlarca

paylaşılan algılamalardan oluşmaktadır. Schein (1992) örgüt iklimini çalışanların örgüt hakkındaki ortak algılamaları olarak tanımlamakta ve bu algılamaların hem örgüt kültürü hem de çalışanların davranışları üzerinde etkili olduğunu belirtmektedir. Moran ve Volkwein'e (1992: 20) göre örgüt iklimi bir örgütü diğerlerinden ayırt eden kalıcı özelliklerle, çalışanların özerklik, güven, birliktelik, destek, tanınma, yenilik ve adalet boyutlarında geliştirdikleri ortak algılamaları kapsamaktadır; çalışanların etkileşimiyle oluşmakta; herhangi bir durumu yorumlarken temel alınmakta; geçerli normları, değerleri ve örgüt kültüründeki yaklaşımları yansıtmakta; davranış belirlemede bir etki kaynağı olarak işlev görmektedir. İklim, örgütün niteliğini oluşturmakta, çalışanların örgüte olan bağlılıklarının artması ya da azalması üzerinde etkili olmaktadır (Shadur ve Kienzle, 1999: 480). İletişim, takım çalışması, karar alma sürecine katılım gibi çalışanların örgüte bağlılığını sağlayan faktörler örgütün niteliğine ve çevre şartlarına göre belirlenmektedir. Uyum, açıklık, arkadaşlık, işbirliği, teşvik, girişkenlik, kişisel özgürlük ve güven gibi değerler "destekleyici örgüt iklimi"ni oluşturarak kişilerin örgüte bağlılığını sağlayan faktörlerin algılanmasında olumlu rol oynamaktadır. Örgüt bağlılığının oluşmasını olumlu yönde etkileyen "yenilikçi örgüt iklimi" değerleri ise risk alma, sonuca yönelik olma, yaratıcılık, baskı, teşvik etme, uyarıcı olma, girişimcilik ve yönlendirme olarak sıralanabilir. Bunun yanı sıra hiyerarşi, formal yapı, kurallar ve güç odaklılık gibi iklim değerleri, örgütsel bağlılığı olumsuz olarak etkilemektedir. Örgüt iklimini açıklayan bazı varsayımları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Sharp, 1999: 5):

- İçinde bulunulan durumun çalışanlar tarafından bilişsel (kavramsal) tanımı yapılmaktadır.
- Durumla ilgili algılamalar psikolojik süreçten geçirilmekte ve anlamlı psikolojik etkiler daha soyut bir biçimde tanımlanmaktadır.
- Durumsal özellikler kişisel deneyimlere göre değerlendirilmektedir.

- Çok boyutludur, çeşitli durumlara uygulanabilmektedir.

Bu varsayımlara göre psikolojik iklim, örgütün uygulamaları ve işlemlerinin, diğer bir deyişle iş ortamının çalışanlarca algılanmasıyla ilgili tanımlardan oluşmaktadır. Sonuç olarak iklim içinde bulunulan duruma verilen duygusal ya da değerlendirmeye dayalı bir tepki değildir, çevrenin subjektif olarak tanımlanmasıdır.

Örgüt ikliminin 6 boyutundan söz edilmektedir (Wallace ve başk., 1996: 552):

- yönetimin desteği,
- çalışma gruplarının işbirliği,
- çatışma ve belirsizlik,
- mesleki ve örgütsel birlik duygusu,
- yapılan işin önemi, farklı ve çekici olması,
- karşılıklı güven duygusu.

Schneider ve Berief (1996; 9) ise örgüt ikliminin boyutlarını aşağıdaki gibi tanımlamaktadır. Bunlar içinde ilk üç sırada yer alan boyutlar örgütün işleyişi, dördüncü boyut ise örgütün amaçlarıyla ilgilidir.

- Kişilerarası ilişkilerin doğası: Örgüt içindeki kişisel ilişkiler paylaşım ve güven üzerine mi yoksa çatışma ve güvensizlik üzerine mi kurulmuştur? Üretim ve satış benzeri fonksiyonel birimler arasındaki ilişkiler işbirliğine mi yoksa rekabete mi dayalıdır? Örgüte yeni katılanlar için destekleyici bir sosyal ortam yaratılmakta mıdır? Kişilerin iyiliği üst yönetim ve diğer çalışanlar tarafından önemsenmekte midir?
- Hiyerarşinin doğası: İş ve iş ortamını etkileyen kararlar sadece üst yönetim tarafından mı yoksa bu karardan etkilenecek kişilerin katılımıyla mı verilmektedir? Örgütün niteliği takım çalışması

yaklaşımıyla mı yoksa bireysel rekabet yaklaşımıyla mı açıklanmaktadır? Yönetim ve çalışanlar arasında bazı ayırımlar (park alanı, kafeterya vb) söz konusu mudur?

- İşin doğası: İlgi çekici, değişikliğe ve yeniliklere uygun bir iş mi yoksa rutin, monoton ve sıkıcı bir iş mi söz konusudur? İşin yapılması için gerekli kaynaklar (malzeme, makine, bilgi vb) örgüt tarafından sağlanmakta mıdır?
- Destek ve ödüller: Amaçlar ve mükemmellik standartları tüm çalışanlar tarafından bilinmekte ve paylaşılmakta mıdır? Yapılan işin niceliği mi yoksa niteliği mi önemlidir? Belirli işe alınma kriterleri bulunmakta mıdır? Yeni elemanlar hangi amaçlar ve standartlar doğrultusunda eğitilmektedirler? Performans hangi kriterlere göre değerlendirilmekte ve ödüllendirilmektedir?

Moran ve Volkwein gibi bazı araştırmacılar iklimi çok boyutlu bir kavram olarak tanımlarken, bazı araştırmacılar ise sadece güvenlik, yenilikçilik, müşteri hizmetleri ya da etik boyutunda dar tanımlamalar yapmışlardır. Ancak ister geniş ister dar boyutlu olarak tanımlansın örgüt ikliminin örgütsel etkililik üzerinde olduğu kadar çalışanların davranış ve motivasyonları üzerinde de gözle görülür bir etkisi olduğu açıktır (Miranda, 1999: 12).

#### 4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İKLİM İLİŞKİSİ

Örgüt kültürü araştırmaları sosyoloji ve antropoloji bilimlerinden ortaya çıkmıştır. George H. Mead'ın (*Mind, Self and Society*, 1934) ve P. Berger ve T. Luckman'ın (*The Social Construction of Reality*, 1966) sosyal yapı perspektifine dayanan bu araştırmalar, sosyal sistem kavramının altında yatan varsayımların ışığında sosyal sistemin değerlendirilmesi amacıyla yapılmıştır. Sosyal yapı yaklaşımına göre kişi çevresindeki normları ve değerleri, kendi bakış açısından algılar; davranış biçimini ve gerçekliği oluşturan toplum değil, bireyin

kendisidir. Örgüt kültürü araştırmalarında esas olarak nitel araştırma metodları kullanılmıştır. İklim araştırmaları ise psikoloji biliminden ortaya çıkmıştır ve Kurt Lewin'in (*Field Theory in Social Science*, 1951) "Alan Teorisi"ne dayanmaktadır. Bir sistem olarak örgütün kişi ve gruplar üzerindeki etkilerini, başka bir deyişle örgüt uygulamalarının çalışanlar tarafından ne şekilde algılandığını incelemektedir. Bu çalışmalarda esas olarak sayısal araştırma metodları kullanılmıştır (Sharp, 1999: 3). Ancak farklı bilim dallarını ve metodolojileri izlemekle birlikte zaman içinde yapılan bazı araştırmalar bu iki kavram arasındaki ayrımın çok net olmadığını ortaya koymaktadır. Kavramlar arasındaki net olmayan ilişkiyi açıklamak için bir iklim bölgesinde yer alan yerleşim birimindeki hava şartları örnek olarak gösterilmektedir. Burada bölge iklimi örgüt kültürünü, yerleşim birimindeki hava şartları da örgüt iklimini temsil etmektedir (Sharp, 1999: 6).

Kültür, örgütü açıklayan temel değerlerin ve inanç sistemlerinin bütünüdür, davranış gibi deneysel özelliklerden oluşan örgüt ikliminden daha kesin bir kavramdır. Moran ve Volkwein'e (1992) göre iklim davranış ve değerlerden, kültür ise davranış ve değerlerin yanısıra temel varsayımlardan oluşmaktadır. Bu anlamda iklim örgüt kültürünün içinde belirli bir kısmı ifade etmektedir. Örgüt kültürü bireysel algıları ve subjektif süreçleri düzenleyerek iklimi etkilemektedir (Erdem, 1996: 58).

İklim örgütün çalışanlara ve çevreye verdiği tepkilerin algılanmasıyla oluşmakta, bu anlamda özellikle yönetimin kontrolündeki iç faktörlerin etkisiyle gelişmektedir. Buna karşılık, örgüt kültürü bir kısmı yönetimin kontrolü dışındaki daha kapsamlı iç ve dış etkilerle yaratılmaktadır (Wallace ve başk., 1999: 553).

İklim ve kültür kavramları bağlantılı kavramlardır. Örgüt kültürünü oluşturan çalışanların değer ve inançları, onların örgütün politikaları, uygulamaları ve işlemleri hakkındaki algılamalarını da etkilemektedir. Bu

anlamda örgütsel değişim ancak çalışanların deneyimlerinden oluşan iklimin ve dolayısıyla örgüt değerlerine olan inançlardan oluşan kültürün birlikte değişmesiyle mümkündür (Schneider ve Brief, 1996: 8). Çalışanların davranışlarına yön veren değer ve inançların değiştirilmesi ancak rutin politikaların, uygulamaların ve işlemlerin değiştirilmesiyle söz konusu olabilir. Örgüt için yeni misyonlar oluşturmak, bunları yazılı ve sözlü olarak duyurmak, ya da fiziksel iş ortamını değiştirmekle kültürel değişim sağlanamaz, yeni değer ve inanç sistemi yaratmak ancak örgütün günlük yaşamını oluşturan somut işlerin değişmesiyle mümkün olacaktır. “Önemli olan sözler değil, eylemlerdir” (Schneider ve Brief, 1996: 9).

Denison (1996: 644) örgütsel iklimin ve örgüt kültürünün yüzeysel bir bakış açısıyla farklı kavramlar olarak algılandığını belirtmektedir. Bu anlamda çalışanların davranış, duygu ve düşünceleriyle bağlantılı olan örgütsel iklim geçici ve subjektiftir, aynı zamanda güç ve etki sahibi kişilerce doğrudan değiştirilebilir bir durumu ifade etmektedir. Buna karşın kültür, daha köklü, örgütün geçmişine dayanan, karmaşık ve doğrudan değiştirilemeyen bir yapıyı oluşturmaktadır. Farklı teori, bilim, metodoloji, bulgulardan ortaya çıkmışlardır. Ancak bu konularda yapılmış araştırmalar daha derin bir bakış açısıyla karşılaştırıldığında kavramlar arasındaki ayırım giderek belirsizleşmektedir. Denison (1996: 645) ayırımın olguların farklı olmalarından değil farklı yorumlanmalarından kaynaklandığını ifade etmektedir.

## SONUÇ

Örgüt Kültürü kavramı 1980’lerden sonra ortaya atılan Z Kuramı ve Mükemmellik Yaklaşımı ile birlikte ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımlar güçlü inanç ve değerler sistemine sahip, başka bir deyişle güçlü kültürleri olan işletmelerin daha başarılı olduklarını göstermekte, aynı zamanda mükemmellik niteliklerini ortaya koymaktadır. Örgüt kültürü üzerine yapılan çalışmalarda çeşitli kültür

tanımlamaları yapılmıştır. Buna göre kültür örgütün iç ve dış çevre uyumu sırasında ortaya çıkan, geçerli kabul edilen ve paylaşılan varsayımlar modelidir. Kültürü oluşturan öğeler örgütün tarihi, değer ve inançları, hikaye ve mitleri, yapısı, adetleri, gelenek ve törenleri ve kahramanlarıdır. Her örgütü diğerinden ayıran farklı kültür özellikleri bulunmaktadır. Kültürel değişim zaman içinde çok yavaş olmaktadır, bu anlamda durağan bir yapısı vardır. Üst yönetimin bir yansıması olarak düşünülebilir. Çalışanlar üzerinde güven duygusunu pekiştirerek, tatmin ve motivasyon kaynağı olmaktadır. Kültürü oluşturan bireysel inisiyatif, risk toleransı gibi bir takım boyutlar çerçevesinde çalışanlar örgütle ilgili subjektif bütüncül bir anlayış geliştirmektedirler. Kültür konusunda en kapsamlı araştırmalardan birini yapan Hofstede toplumun kültür yapısını oluşturan değerlerin, o toplumun içinde bulunan örgütün yapı ve işleyişi üzerinde de etkili olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Örgüt iklimi ise daha eski zamanlardan beri araştırmacıların ilgisini çeken bir olgudur. İklim örgütün rutin politikaları, uygulamaları ve işlemleri hakkında çalışanlarca paylaşılan algılar olarak tanımlanmaktadır. Hem örgüt kültürü hem de çalışanların davranışları üzerinde etkili olmaktadır. Çevrenin subjektif olarak tanımlanmasıdır. Örgüt iklimini oluşturan boyutlar çeşitli araştırmacılar tarafından farklı şekillerde ortaya konmaktadır. Bunlar arasında yönetimin desteği, örgütteki işbirliği, rekabet, belirsizlik, güven duygusu, örgütün hiyerarşik yapısı, yapılan işin niteliği, ödüllendirme sistemleri sayılabilir. Örgütsel iklimin örgütsel etkinlik üzerindeki etkisi büyüktür.

Kültür ve iklim farklı bilim, teori ve metodolojilerden türemekle birlikte yapılan araştırmaların incelenmesinde iki kavram arasındaki ayırımın çok belirgin olmadığı görülmektedir. Denison (1996) ayırımın daha çok yorumlama farkından oluştuğunu ifade etmektedir. Bazı araştırmalarda bu iki teriminin birbirinin yerine kullanıldığı anlaşılmaktadır. İklim örgüt kültürü içinde belirli bir kısmı kapsamaktadır. Örgüt kültürü bireysel algıları ve subjektif süreçleri

düzenleyerek, iklimi etkiler. Bu anlamda örgütsel değişim için, iklim ve kültürün birlikte değişmesi gereklidir. İklim örgüt hakkındaki ortak algılamalardan, kültür ise çalışanlar tarafından paylaşılan varsayımlardan oluşmaktadır. Kültür örgütü tanımlayan temel değerler ve inançlar bütünü olduğundan örgütsel iklimden daha kesin bir kavramdır.



### KAYNAKÇA

- AKINCI, Beril Z. (1996), **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, İletişim Yayınları-Cep Üniversitesi, İstanbul.
- DENISON, Daniel R. (1996), *What is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars*. Academy of Management Review, Vol. 21, No. 3.
- ERDEM, Ferda. (1996), **İşletme Kültürü**, Friedrich Nauman Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi Yayını, Ankara.
- FLINT, Nerilee. (2000), *Culture Club: An Investigation of Organizational Culture*, Presented at the Annual Meeting of the Australian Association for Research in Education, Sydney.  
(<http://www.aaer.edu.au/00pap/fli00054.htm>)
- HAMPDEN-TURNER, Charles. (1990), **Corporate Cultures : From Vicious Circles to Virtuous Circles**, Butter & Tanner, London.
- HOFSTEDE, Geert H. (1980). **Culture's Consequences : International Differences In Work-Related Values**, Sage Publications, Beverly Hills.
- MIRANDA, Maria F. (1999), *Relationship of Organizational Culture, Organizational Climate, and Burnout to Perceived Empowerment Among Workers in a Human Service Organization*, Hofstra University, NY, USA. (Doktora Tezi).
- MORAN E. Thomas ve VOLKWEIN J. F. (1992), *The Cultural Approach to the Formation of Organization Climate*, Human Relations. Vol. 45, No. 1.
- NEWSTROM, John W. ve KEITH D. (1993), **Organizational Behavior at Work**, McGraw-Hill Inc., New York.
- OUCHI, William (1989), **Teori Z: Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?**, Çev.Yakut GÜNERİ, Kesim Ajans-İlgi yayıncılık Ltd.Şti. İstanbul.

- PETERS, Thomas J. ve WATERMAN R. H. (1982), **In Search of Excellence: Lessons from America's best Run Companies**, Harper & Row Inc., New York.
- ROBBINS, Stephen P. (1987), **Organization Theory: Structure, Design, and Application**, Prentice-Hall; Inc., New Jersey, 2nd Edition.
- SACKMANN, Sonja A. (1991), *Uncovering Culture in Organizations*, Journal of Applied Behavioral Sciences, Vol. 27, No. 3.
- SCHEIN, Edgar. (1992), **Organizational Culture and Leadership**, Jossey Bass, San Francisco, 2nd Edition.
- SCHNEIDER, Benjamin ve BRIEF A. P. (1996), *Creating A Climate and Culture for Sustainable Organizational Change*, Organizational Dynamics, Vol. 24, No. 4, (Spring).
- SHADUR, Mark ve KIENZLE A. (1999), *The Relationship Between Organizational Climate and Employee Perceptions of Involvement*, Group and Organization Management, Vol. 24, No. 4, (December).
- SHARP, Diana L. (1999), *The Relationship Between Organizational Cultures and Organizational Climates in Three Large Urban Higher Education Institutions in the United States*. The University of Wisconsin-Milwaukee, USA (Doktora Tezi).
- WALLACE, Joseph, HUNT J. ve RICHARDS C. (1996), *The Relationship Between Organizational Culture, Organizational Climate and Managerial Values*, The International Journal of Public Sector Management, Vol. 12, No. 7.