

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ GÖRSEL ÖĞELERİNİN ÖRGÜT ÇALIŞANLARI TARAFINDAN ALGILANMASI:
BIŞKEK ÖRNEĞİ**

**THE PERCEPTION OF EMPLOYEES ON VISUAL ELEMENTS OF ORGANIZATIONAL CULTURE: IN
THE CASE OF BISHKEK**

**Kenan ÖZDEN¹
Seyil NAJİMUDİNOVA²**

ÖZET

Örgüt kültürünün örgütsel davranış ve performans üzerindeki önem ve etkisi oldukça büyüktür. Gelişmiş ülkelerde sosyal bir olgu olarak örgüt kültürü uzun zamandır hem akademik, hem de uygulama alanında araştırılmış olup, bu olgudan uygulama alanında da yararlanılmaktadır. Ancak Kırgızistan gibi geçiş ekonomilerinde örgüt kültürü, belirli boyutları bakımından yabancı olmamasına karşın akademik alanda yeterli bir ilgi ile incelenmemiştir. Bu araştırmanın amacı, örgüt kültürünün işletmelerde yeterli ölçüde değerlendirilmediği düşünülen Kırgızistan işletmeleri örneğinde, örgüt kültürü taşıyıcıları olarak çalışanların içinde buldukları örgüt kültürü görsel öğelerini algılamasını ölçmektir. Bu amaçla çalışmada, örgüt kültürü öğelerini algılama düzeyini belirlemek üzere üç büyük Kırgız işletmesinde çalışan 267 işgören üzerinde yapılan alan araştırmasının yöntemi, elde edilen ilginç bulguları ile sonuç ve öneriler incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt kültürü, örgüt kültürü öğeleri, Kırgızistan.

¹ Prof.Dr. Haliç Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü kenanozden@halic.edu.tr

² Dr. Kırgızistan- Türkiye Manas Üniversitesi İİBF, İşletme Bölümü seyil.najimudinova@manas.edu.kg

ABSTRACT

The importance of organizational culture is widely recognized in the field of organizational behavior and performance. Organizational culture as a social phenomenon for a long time was investigated and evaluated in developed countries both an academic and practical fields. However, in transition economies like Kyrgyzstan, in spite of partly newness of some aspects of organizational culture in this country to this topic was not given enough attention in the academic field. The purpose of this study is to measure a perception of employees on visual elements organizational culture in the case of business in Kyrgyzstan where this topic is considered to be insufficiently evaluated in this region. Designated for this purpose paper studies on perception of culture carriers of visual elements and gives interesting findings. Some proposals for evaluation of visual elements potential of organizational culture at the business were presented.

Key Words: *Organizational culture, organizational culture levels/elements, Kyrgyzstan.*

Giriş

Örgüt kültürünün örgütsel davranış ve performans alanında önemi çok büyüktür (Trice ve Beyer 1984; Deal ve Kennedy 1983; Peters ve Waterman, 2004; Schein, 2004). Stok vd (2010), herhangi bir yönetici veya liderin, kendi kurumunun örgütsel etkinliğini artırma gereksinimini duyması durumunda, örgüt kültürünü tanılama (diagnose) yeteneğine de sahip olmasının gerektiğini vurgulamaktadırlar. Örgüt kültürü konusu örgüt kuramında merkezi bir öneme sahiptir (Wilkins ve Ouchi, 1983; Barney, 1986; Denison ve Mishra, 1995; Gordon ve DiTomaso, 1992). Örgüt kültürü kavramı, son yıllarda oldukça popülerlik kazanarak, alanında hacimli bir yazına (literatüre) sahip olmuştur. Günümüzde de örgüt kültürü kavramı ve olgusuna olan akademik ve pratik ilgi, giderek artan bir ivmeyle sürmektedir. Bu durumu, yöneticilerin örgütsel etkinliği artırmak, verimliliği yükseltmek ve işveren-işgören arası ilişkileri etkinleştirmek amacıyla örgüt kültürünün potansiyelini değerlendirmeleri ile ilişkilendirmek olanaklıdır.

Elbette ki, gelişmiş ülkelerde sosyal bir olgu olarak örgüt kültürü uzun zamandır hem akademik, hem de uygulama alanında araştırılmış ve değerlendirilmiştir. Ancak Kırgızistan gibi geçiş ekonomilerinde örgüt kültürü, belirli boyutları bakımından yabancı olmamasına karşın akademik alanda yeterli bir ilgi ile incelenmemiştir. Ismail ve Ford'a göre (2010), Kırgızistan dahil Orta Asya ülkeleri, genel olarak yönetim uygulamalarında araştırmacılar için büyük bir fırsat oluşturmaktadır ve söz konusu araştırmalar sonucunda çok ilginç bulgular elde edilebilmesi olanaklı görülmektedir. Kırgızistan'da örgüt kültürü alanında bazı akademik araştırmalar gerçekleştirilmiştir (Ardichvili ve Gasparishvili, 2001; Ardichvili ve Kuchinke, 2002; Altay, 2004; Cseh vd, 2004; Turan vd, 2009). Ancak yapılan çalışmalar, ağırlıklı olarak örgüt kültürünü toplumsal ve örgütsel bir değerler sistemi çerçevesinde ele almaktadırlar.

Bu çalışmada, Kırgızistan'ın başkenti Bişkek'te faaliyet gösteren büyük ölçekli üç yerli sanayi işletmesinin işgörenlerinin, üzerinde çalıştıkları kurumlarda örgüt kültürünün görsel (visual) öğelerini nasıl algıladıkları ve çalışanların tutumlarının ne olduğu belirlenmeye çalışılmaktadır.

1. Örgüt Kültürünün Öğeleri

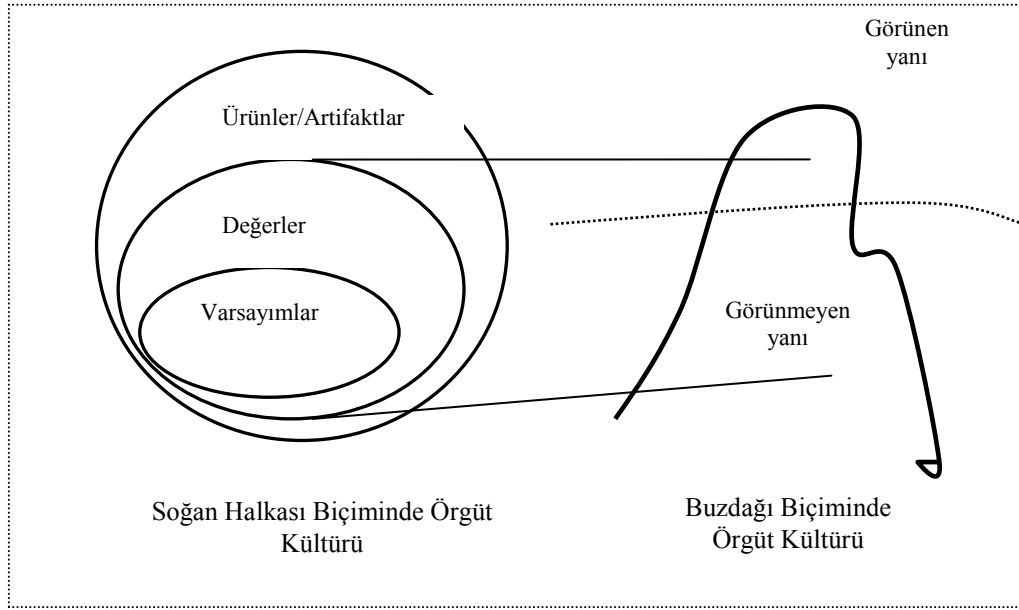
Örgüt kültürü denilince, bir örgütte değiştirilmesi zor olan, güçlü ve paylaşılan değerler aklı gelmektedir. Başka bir deyişle örgüt kültürü, bir biriyle ilişkili parçalardan oluşan karmaşık bir bütün olan örgüt sisteminin bir alt sistemidir. Örgüt kültürünün yapısı, çizimsel olarak soğan halkalarına veya buzdağına benzetilerek açıklanabilir (Rossinski, 2003). Buna göre, kültürü onu oluşturan öğelerden ayırarak değerlendirmek olanaklı değildir. Bununla birlikte, örgüt kültürünü anlamak ve açıklamak için bu olguyu bir kaç düzeyde ele almak gerekir. Harrison (1972:120), örgüt kültürü yapısını incelerken bunun temelinde ideolojinin bulunduğunu belirlemektedir. Pettigrew (1979:574-579) ise örgüt kültürünün simgeler, dil, inanç sistemi, ritüeller ve mitolojiden oluştuğunu dile

getirmektedir. Deal ve Kennedy'ye (1983:501) göre, örgüt kültürü bir kaç öğeden oluşmaktadır: *Değerler* (örgütte başarıyı tanımlayan ve standartları saptayan kavramlar ve inanç sistemi), *kahramanlar* (örgütsel değerleri kişileştirerek diğerleri için rol modeli işlevi gören kişiler), *ritüeller ve törenler* (rutin çalışmada programlanmış davranışlar ve seremoniler) ve *kültürel ağ* (biçimsel yapıda açıkça ve resmen görünmeyen, biçimsel olmayan yetki sıradüzeni). Dandridge vd (1980:77-80), örgüt kültürü öğeleri olarak öyküleri (hikayeleri), mitleri, söylenceleri (efsaneleri), kurumun logosunu, anekdotloru, tören ve ritüelleri belirtmişlerdir. Trice ve Beyer (1984:654) ise, örgüt kültürünü şu öğelerle açıklamaktadırlar: İdeoloji, normlar ve değerleri içeren anlamlar ağı, uygulamalar (simgeler, törenler, tabular, seremoniler, kahramanlar).

Hofstede vd (1990:291), örgüt kültürü öğelerini iki boyutta, *değerler sistemi* ve *uygulamalar* (semgeler, kahramanlar, ritüeller) olarak incelemiştir. Yazındaki yer alan pek çok çalışmada örgüt kültürü öğeleri Schein'in modeline dayanmaktadır. Schein (2004), örgüt kültürünü üç temel boyutuyla açıklamaktadır: *Artifaktlar*, daha çok kültürün gözle görülür yönleri, teknolojisi, sanatları, mitleri, simge ve söylenceleri; yani örgütsel kültürün meydana getirdiği görülebilen veya duyulabilen davranış örüntüleri), *temel değerler* (örgüt üyelerinin olay, durum ve davranışları değerlendirmede, yargılamada benimsemiş olduğu ölçütler) ve *temel varsayımlar* (örgüt üyelerinin, çevreyle ilişkiler, gerçekler, insan eylemlerinin anlamı ve insan ilişkilerinin doğasına ilişkin paylaştıkları temel inançlar vb konularda genel kabul gören görüşleri). Yazar "örgüt kültürü düzeyleri" kavramıyla, kültürel varlığın araştırmacı ya da örgüt dışındaki gözlemciye görünebilir veya hissedilebilir olma düzey ya da derecesini belirtmektedir. Kuruma yabancı olan bireyin ya da araştırmacının örgüt kültürünün en derininde olan temel varsayımları görebilmesi ve değerlendirebilmesi oldukça zordur, hatta olanaklı değildir.

Trompenaars ve Woolliams (2003:25-26), kurum kültürünü üç düzeyli bir yapı olarak ele almışlardır. Birinci düzeyde kültür ile doğrudan birleşen *dışsal katman* (örgüt üyelerinin davranışı, giysi, dil, örgütsel şema, örgütsel kılavuz vb) yer almaktadır. İkinci düzey, kültürün *orta katmanıdır* ve bu düzeyde kurallar ve değerler bulunmaktadır. Üçüncü katman, kültürün *derinliğinde bulunan* temel varsayımları, rutin problemlerin çözümünde kullanılan uygulama ve yöntemleri içermektedir. Şekil 1'de görüldüğü gibi, artifaktlar, örgüt kültürünün görsel boyutunu belirtirken, değerler sistemi, normlar ve örgütsel folklorü örgütün görsel olmayan sezgisel öğelerini oluşturmaktadır.

Şekil 1 Örgüt Kültürü Öğeleri



Kaynak: Rosinski P. (2003), Coaching Across Cultures, Nicholas Brealey Publishing, s. 23

Yukarıdaki açıklamalarda da görüldüğü gibi örgüt öğelerinin sınıflandırılmasında bazı ortak yönler ortaya çıkmaktadır. Şişman (2002:84), söz konusu sınıflamalar arasındaki ayrımların, benzer anlamların farklı kavramlarla açıklanmasından kaynaklandığını belirtmektedir. İzleyen alt başlıklarda, Schein (1990,2004) tarafından yapılan sınıflandırma temel alınarak, örgüt kültürünün öğeleri daha ayrıntılı bir biçimde ele alınmıştır.

1.1. Artifaktlar.

Artifaktlar, doğadan gelen nesnelere ziyade insan eliyle oluşturulan nesne ve onların toplamıdır. Schein (2004:25) artifaktları, belirli bir gruba ait olarak görülen, duyulan veya sezgisel olarak algılanan artifaktlar biçiminde açıklamakta ve bu dış katmandaki nesnelere kolayca anlatmanın olanaklı olduğunu belirtmektedir. Troompenaars ve Woolliams (2003:25-26) artifaktları, kültürün dışı açık olan düzeyi olarak değerlendirerek, koşulu olarak ikiye ayırmaktadır: 1. Maddi veya simgesel artifaktlar, 2. Maddi olmayan artifaktlar.

- a. Maddi veya simgesel artifaktlara,** işletmenin fiziksel simgeleri yansımaktadır. Örneğin, örgütün ismi, markası, logosu, örgütsel marş, kurumsal slogan, örgüt binasının dışsal ve içsel cephesi, ofis, kurumsal renk, kazanılan ödüller veya belgeler, kahraman veya kahramanlar, rozet, yönetmelik veya yönergeler, personel giysisi, kart vb fiziksel simgeler örgüt üyeleri için özel bir anlam taşımaktadır. Dandridge vd (1980:77) *kurumsal logoyu ve ticari markayı,* örgütün kendine özel içsel doğasını dış çevreye yönelik olarak betimlemek (tasvir etmek)

üzere tasarladığı ve seçtiği somut bir görsel işareti olarak ele almakta ve bu işaretlerin örgütün genel simgesini ve kimliğin gösterdiğini belirtmektedirler. Vesnin (2008:493), *kurumsal sloganı* örgütün temel amacını yansıtan kısa çağrı olarak belirtmektedir. *Kahraman veya kahramanlar* ise, örgüt tarafından gerçek veya bazen icat edilmiş ya da abartılmış olan, örgüt üyeleri için rol modeli olarak kabul edilen birey veya bireyler olarak açıklanmaktadır (Hofstede, 1990:21). Deal ve Kennedy (1983:501), kahramanları örgütsel değerleri kişileştirerek diğerleri için rol modeli işlevi gören kişiler olarak değerlendirerek, onları ‘özgörüştü’ (vizyoner-geleceğin haritasını çizen), ‘pusula’ (yeni yol ve yönleri gösteren) ve ‘kutsal inek’ (kültürün gerçek taşıyıcısı) olarak sınıflandırmıştır.

- b. Maddi olmayan artifaktlar**, örgüt üyeleri arasında iletişim aracı olarak kullanılan dil, sözlü kurumsal öyküler, folklor, kurumsal ritüeller, gelenekler, törenler ve toplantıları kapsamaktadır. Her örgütün kendine özgü bir dili vardır. Pettigrew (1979:575) *dili*, yalnız dışarıdan gelen, kültürel ve tarihsel mirasın bir parçası olarak değil, örgütle birlikte yaşayan, zenginleşen sözcükler ve söylemler hareketi olarak görmektedir. Örgütte kullanılan bazı sözcükler ve söylemler, yalnızca örgüt içinde bir anlam taşıyıp örgüt dışında bir anlam taşımayabilir. De Cenzo ve Robbins (1996:222), örgüt üyelerince kullanılan dilin bir bölümüne ‘*jargon*’ adını vermekte ve bunu, aynı meslek veya topluluktaki insanların ortak dilden ayrı olarak kullandıkları özel dil veya söz dağarcığı olarak açıklamaktadır. Kuşkusuz bunun yanında *mesleki terminoloji* kavramı da bulunmaktadır. Trice ve Beyers (1984:655), dil ögesine el-kol hareketlerini (jestleri) ve mimikleri, diğer bir deyişle örgüt üyeleri tarafında kullanılan *beden dilini* de eklemiştir. Maddi olmayan artifaktlara, örgüt üyelerince paylaşılan örf ve adetler, gelenekler ile törenler de girmektedir. *Kurumsal gelenekler* uzun bir geçmişe sahip olan bir kuşaktan diğer bir kuşağa aktarılmış olan örf, adet ve ritüellerin toplamıdır. *Örf ve adetler* ise, belirli bir nedenle belirli bir tarih sürecinde tekrarlanarak alışlagelmiş davranışlardır (Tihomirova, 2008:67). Mesaideki giyim-kuşam biçimi, örgüte ilişkin artifaktların kullanılması, sabahları birlikte kahvaltı yapılması veya kahve-çay içilmesi, hafta sonları birlikte dışarıda olunması, örgütle ilgili önemli günlerin ve kuruluş gününü kutlanması, yeni gelen personel ile tanışma, selamlaşma biçimi vb davranışlar örf ve adetlere örnek olarak verilebilir. Vesnin (2008:493) *ritüelleri*, örgüte olan bağlılık duygusunu pekiştirmek, işyerinde rahat bir çalışma ortamı yaratmak ve değerler-inançlar sistemi oluşturmak amacıyla kurum üyelerine yönelik olarak yapılan etkileyici psikolojik etkinliklerin toplamı olarak açıklamaktadır. Hofstede vd (1990:291) ise, teknik bakımdan fazladan görülebilecek, ancak toplumsal olarak belirli bir anlama sahip olan ortaklaşa etkinlikleri kurumsal gelenekler ve adetler olarak belirtmektedirler. Deal ve Kennedy (1983:501) de, örgütsel ritüelleri ve törenleri kültürlerin ‘oyunu veya dansı’ olarak tanımlayarak işyerinde üyelerin birbiriyle selamlaşma biçimi gibi

sosyal ritüellerin günlük ilişkileri belirleyeceğini ileri sürmüşlerdir. Pettigrew'ye (1979:576) göre ritüeller, bir yandan örgüt üyelerinin aidiyet duygusunu beslerken bir yandan da kurumsal değerleri güçlendirmektedir. Trice ve Beyers (1984:655) *törenleri*, belirli bir amaç veya olayın etrafında birkaç ritüelden oluşan bir sistem olarak değerlendirmiş ise de, Deal ve Kennedy (1983), törenleri kurumsal değerleri sağlamlaştırma, kahramanları ödüllendirme, önemli tarihlerde örgüt üyelerini bir araya getirme amacıyla düzenlenen etkinlikler olarak ortaya koymaktadırlar. Maddi olmayan artifaktlar içinde mitler, söylenceler, öyküler, anekdotlar vb *kurumsal folklor* da yer almaktadır. Pettigrew (1979:576), *mitlerin* örgütün değerlerini oluşturma ve sürdürme sürecindeki rolünü vurgularken, Dandridge vd (1980:77-80), öyküler, mitler, ve söylencelerin, örgüt liderleri ve yöneticileri hakkındaki anekdotların örgüt tarafından bazen özel amaçla, bazen de kendiliğinden icat edildiğini belirtmektedirler. Vesnin'e (2008:494) göre örgütsel hikayeler ve mitler, yazılı ya da genellikle sözlü olarak örgütün geçmişini, değerlerini, kahramanlarını açık veya gizli bir biçimde yansıtan söylemlerdir. Peters ve Waterman'a göre (1998:76) tanınmış ve önde gelen örgütler her zaman zengin ve dolu mitlere, öykülere ve tarihi bir geçmişe sahiptirler.

1.2. Değerler ve Normlar Sistemi

Örgüt kültürünün orta katmanını oluşturan ikinci düzeyinde örgütün değerleri, davranış normları ve standartlar bulunmaktadır. Yönetim kuramında değerler, örgütte ulaşılmak istenilen durum veya davranışları belirten ölçütlerdir. Örgütsel değerlerin, ulusal ve toplumsal değerlerden etkilenmesi doğal bir durumdur. Almanya'da kurallara uyum ve düzen, İngiltere'de rekabet ve bağımsızlık, Endonezya ve Filipinler'de statü ve otoriteye itaat, Singapur'da katılım ve sosyal ilişkiler gibi ulusal değerler, örgütsel değerleri de etkilemektedir (Hofstede, 1980). İşyerindeki ilişkiler çerçevesinde değerler ele alındığında, değerler sisteminde çalışkanlık, özgüven, başarı, eşitlik, dürüstlük, karşılıklı saygı, yardımseverlik gibi özellikler bulunmaktadır (Şişman, 2002:94). Schein (2002:30), örgüt kültürünün bu katmanına kurum stratejileri ve amaçları ile felsefesini de katmaktadır. Hofstede (1990:291), değerleri kurum kültürünün çekirdeği olarak görmekte ve iyi veya kötü, güzel veya çirkin, normal veya olağan dışı, rasyonel veya irrasyonel gibi nitelermelerle duygulara yansiyacaklarını belirtmektedir. Deal ve Kennedy'e (1983:501) göre değerler, işyerinde günlük yaşamı düzenleyen ve örgüt üyelerince gururla kabul edilen felsefedir. Sathe (1983:10), örgüt üyelerince paylaşılmış değerler yardımıyla işbirliği ve sadakat duygusunun oluşarak pekişeceğini ileri sürmektedir. Schein (2004:30) değerleri, örgüt liderleri veya kurucularının öngördüğü stratejilerin bir bölümü olarak ele almaktadır.

Değerlerin yer aldığı örgüt kültürünün ikinci katmanında normlar, kurallar ve davranış standartları bulunmaktadır. Silverzweig ve Allen (1976:33), kurum kültürünü, belirli bir grubun içinde gösterilen davranış ve davranışı etkileyen kurallar toplamı olarak değerlendirmektedir. O'Reilly

(1989), *standart ve normları*, uygun veya uygun olmayan davranış ve tutumlara yönelik inanç sistemi olarak belirtirken, Sathe (1983:11) standartları, beklenen davranış (konuşma, kendini gösterme vb) kalıpları olarak ortaya koymaktadır. Normlar ve kurallar, genellikle örgüt içinde kabul gören genel standartlar olup, örgüt üyelerinin birbiriyle ve dış çevre ile olan ilişkileri çerçevesinde bir davranış stili olarak ortaya çıkarlar. Öte yandan, kurallar *yazılı ve yazılı olmayan* biçimlerde örgüt içinde yer edinirler. Yazılı kurallar, resmi yönerge ve kılavuzlara dayanırken yazılı olmayan kurallar, çoğu zaman etik değerlere veya bazen de belirli bir gruba ilişkin biçimsel (formel) olmayan değerlere dayanmaktadır. Luthans'a (1998:550) göre kurallar, örgüt içinde uygun davranış biçimlerini çizerek, örgüte yeni katılanların bu kuralları benimsemesi açısından büyük önem taşımaktadırlar. Günümüzün önde gelen işletmelerinde, yazılı davranış kuralları (code of conduct) geliştirilerek, örgüt üyelerinin davranış kalıpları çizilmektedir.

Sonuç olarak, örgüt kültürünün bu ikinci düzeydeki öğeleri, örgüt üyelerinin sergiledikleri davranışları doğrudan etkileyerek biçimlendirmektedir ve dolayısıyla eğer bu değerler sistemi, örgüt içinde oluşan sorunların çözümü konusunda uygun algoritmayı (yaklaşımları) öneriyorsa, örgütün başarısına da katkı sağlıyor ve biçimsel örgütçe de desteklenmesi önem taşıyor demektir.

1.3. Varsayımlar

İnsanların, ortak geçmişe sahip olduğu örgütlerde, davranışlarını ve dolayısıyla günlük eylemlerinin somut sonuçlarını etkileyen en güçlü kültürel etkenlerden biri de varsayımlardır. Schein (2004:29), tartışmaya açık olmayan ve sorgusuzca kabul edilen inançları, algılamaları ve duyguları *temel varsayımlar* olarak ileri sürmüştür. *Varsayımlar*, örgütteki insan unsuru, örgüt içi ve dış sorunlar ile insan ilişkilerine ilişkin gerçek ya da doğrunun doğasıyla ilgili örgüt bireylerince paylaşılan temel yorumları içermektedirler. Trompenaars ve Woolliams'a göre (2003:26) varsayımlar, insanların dış çevre ile ilişkilerinde keşfettikleri ve sorun çözmede dikkate aldıkları günlük eylemler ve yöntemler serisini içermektedir. Bu yöntemler ve yorumlar çok basit ve ilkel olduğu için örgütteki kimse onlar üzerinde durmamaktadır. Dışarıdan gelen birinin örgütteki temel varsayımları gözlemlemesi çok zor hatta olanaksızdır. Varsayımlar, bilinç dışı düzeye itilmiş olan var olma ilkeleridir. Wilkins ve Ouchi (1983:463) temel varsayımları, örgüt üyelerince paylaşılan sosyal bilgi veya kavramlar olarak belirtmişlerdir. Harrison (1972:121-123), varsayımları oluşturan temel öğenin ideoloji olduğunu ve ideolojinin 'doğru' ya da 'yanlış', 'olanaklı' veya 'mümkün değil' gibi kavramlar arasında ussallık ve gerekçe yarattığını ileri sürmektedir. Söz konusu kavramlar ve yorumlar, zamanın ve mekânın kullanımı, yapılan işler ve bunların yapılış biçimlerinde somutlaşmaktadırlar (Schein, 2004).

Sonuç olarak, herhangi bir örgütün kültürünü araştırmak, incelemek ve anlamak için yukarıda açıklanan modelin örgüt kültürü taşıyıcıları tarafından algılanan üç düzeydeki öğelerinin arasında

görsel olanlarını ortaya koymak gerekmektedir. Bu bağlamda örgüt kültürüyle ilgili olarak onun görsel boyutları: artefaktlar, paylaşılan değerler, programlanmış veya programlanmamış ritüeller veya adetler ele alınmış olacaktır.

2.Araştırma

Bu araştırmanın amacı, örgüt kültürünün işletmelerde yeterli ölçüde değerlendirilmediği düşünülen Kırgızistan işletmeleri örneğinde, örgüt kültürü taşıyıcıları olarak çalışanların içinde buldukları örgüt kültürü görsel öğelerini algılamasını ölçmektir. Bu amaçla yapılan alan araştırmasının yöntemi, elde edilen bulgular, sonuç ve öneriler aşağıda alt başlıklar halinde incelenmiştir.

2.1. Yöntem

Araştırmanın verileri, Kırgızistan'ın başkenti Bişkek'te imalat sektöründe etkinlik gösteren büyük ölçekli yerel 3 şirketin çalışanlarından anket yoluyla elde edilmiştir. Anket formunda, anketi dolduran bireylerin demografik özelliklerini saptamaya yönelik 5 soru sorulmuştur. Anketin ikinci bölümünde katılımcıların çalıştıkları kurumun kültürel öğeleri hakkındaki algılarını ölçmek için 'Kesinlikle Katılıyorum'=1, 'Katılıyorum'=2, 'Kararsızım'=3, 'Katılmıyorum'=4, 'Kesinlikle Katılmıyorum'=5 şeklinde 5'li Likert ölçeğiyle değerlendirilmesi yapılan 42 anlatım kullanılmıştır. Anket formu ilk önce Kırgızca ve Rusça hazırlanarak, sonra Türkçeye çevrilmiştir. 300 çalışan ve yöneticiye dağıtılan anket formlarının %89'u geri dönmüş ve örneklem büyüklüğü 267 katılımcı olarak belirlenmiştir. Verilerin analizinde SPSS 16.0 paket programı kullanılmıştır. Araştırmanın güvenilirliği Alpha katsayısı ile ölçülmüş ve 0,818 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre, araştırma sonuçlarının güvenilir olduğu ve dolayısıyla daha ayrıntılı istatistiksel analizlerin yapılabileceği sonucuna varılmıştır. Araştırma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel yöntemlerden (frekans, yüzde, ortalama, standart sapma) yararlanılmış, hipotez testlerinde t-testi ve anova kullanılmıştır.

2.2. Bulgular

Üç büyük şirketin çalışanlarının örgüt kültürü öğeleriyle ilgili tutum ve yargılarına ilişkin olarak bu araştırmada elde edilen bulgular, aşağıda alt başlıklar halinde incelenmiştir.

2.2.1. Demografik Bulgular

Tablo 1’de örneklem grubunun cinsiyet, yaş, eğitim durumu, işletmedeki görevi ve çalışma süresi durumlarına göre frekans dağılımları gösterilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcıların	
<i>Yaşı (N- 267)</i>	<i>Yüzde %</i>
20-30	54.3
31-40	21.7
41-50	16.1
51-60	6.7
61 ve üstü	1.1
<i>Cinsiyeti (N- 267)</i>	<i>Yüzde %</i>
Kadın	31.5
Erkek	68.5
<i>Eğitim Düzeyi (N- 267)</i>	<i>Yüzde %</i>
Lise	21.0
Önlisans	31.5
Lisans	46.1
Lisans-üstü	1.5
<i>Görevi (N- 267)</i>	<i>Yüzde %</i>
Yönetici	10.5
Uzman (beyaz yakalılar)	38.5
Teknik personel (mavi yakalılar)	30.0
Servis personeli (destek hizmeti)	21.0
<i>İşletmede Çalışma Süresi (N- 267)</i>	<i>Yüzde %</i>
1 yıldan az	26.6
1-3	32.6
4-7	28.5
8-10	3.4
10 yıldan fazla	9.0

2.2.2. Çalışanların Örgüt Kültürü Öğeleriyle İlgili Yargı ve Tutumları

Katılımcıların, çalıştıkları kurumun kültürel öğeleri hakkındaki tutum, yargı ve algılarını ölçmek için sorulan 42 anlatıma (ifadeye) katılım düzeylerini belirlemek üzere 5'li Likert ölçeğine göre verdikleri yanıtlarla ilgili istatistikler Tablo 2'de verilmiştir.

1. Tablo 2'de görüldüğü gibi, işgörenlerin çalıştığı işletme ve onun maddi ve maddi olmayan değerlerine karşı bağlılık (sadakat) duygusu ve dolayısıyla iş etiği oldukça yüksek olup, ağırlıklı olarak "kesinlikle katılıyorum" ve "katılıyorum" yargıları işaretlenmiştir. Nitekim bu yöndeki olumlu anlatımlarda ortalamaların 1 ile 2 arasında, olumsuz anlatımlarda da 3,5 ile 4 arasında çıkması bu bulguyu doğrulamaktadır. Bu sonucu destekleyen anlatımlar ve ortalamaları aşağıda verilmiştir: *'Ofisteki ekipman ve cihazları oldukça özenli kullanırım'* (1.37), *'Şirketimiz devlet ve kurumlardan ödül kazandığında çok sevinirim'* (1.4), *'Bu şirkette çalışmaktan gurur duyuyorum'* (1.5), *'Eğer gerekirse, akşamları mesai dışı fazla çalışmaya hazırım'* (1.6), *'Her zaman şirketimizin ürün veya hizmetlerini kullanırım ve diğerlerine de öneririm'* (1.6), *'Televizyonda veya gazetelerde şirketimizle ilgili haber ve yazılanları seve seve takip ederim'* (1.7), *'Şirketimizin özgörüş (misyon) ve amaçlarını paylaşıyorum'* (1.8), *'Mesainin sona ermesini sabırsızlıkla bekliyor ve eve dönünce işteki problemleri hemen unutuyorum'* (3.5), *'Hafta sonları işyerinden rahatsız etmemeleri için cep telefonumu kapatırım'* (4.0).
2. Çalışanların, çalıştığı işletme ve geçmişi hakkındaki bilgileri yüksek olup, işletmeye karşı kayıtsız olmadıkları anlaşılmaktadır. Bu sonucu destekleyen anlatımlar ve ortalamaları aşağıda verilmiştir: *'Şirketimiz adını, amblemini ve bunların anlamlarını biliyorum'* (1.2), *'Şirketimizin kurucu ve önemli paydaşlarını biliyorum'* (1.5), *'Şirketimizin ne zaman kurulduğunu biliyorum'*(1.5), *'Şirketimizin sloganını biliyorum'* (1.6).
3. Yüksek iş etiği ve örgüte karşı yüksek bağımlılık göstermelerine karşın, çalışanların, kurumlarının düzenledikleri mesai içi ve dışı sosyal ve kültürel etkinlikler konusundaki değerlendirme ve algıları 2'nin üzerinde, yani "orta" olarak çıkmıştır: *"Sene sonunda 'en iyi çalışan' töreni düzenlenmektedir"* (2.1), *'Yeni gelen çalışan, İnsan Kaynakları Bölümü tarafından diğer çalışanlara takdim edilmektedir'* (2.2), *'Çalışanların doğum günlerini birlikte kutluyoruz'*, (2.2), *'Çalışanlar arasında maçlar ve spor yarışmaları düzenliyoruz'* (2.3), *'Çalışanlar olarak sık sık piknik yapmaya gidiyoruz'* (2.4), *'Şirketin kuruluş günü şirkette birlikte kutlanmaktadır'* (2.5), *'Emekli olan çalışanlara resmi vedalaşma töreni düzenlenmektedir'* (2.6).

4. Çalışanların, örgütlerinin bazı kurumsallaşma özellikleriyle ilgili algılarının 3'ün üzerinde ortalamalarla, yani düşük düzeyde değerlendirildiği anlaşılmaktadır: 'Şirketimizin dergi, bülten ve gazetesi bulunmaktadır' (3,1), 'İşletmemizin bir spor takımın üyesiyim' (3.2), 'Çalışanların kurumsal kartvizitleri bulunmaktadır' (3.3), 'Çalışanlar kurumsal elektronik postaya sahiptir' (3.6).

2.2.3. Örgüt Kültürü Öğelerine İlişkin Faktör Analizi Bulguları

Ayrıca işletmelerdeki örgüt kültürü öğeleri ve yapısı ile ilgili anlatımlara ilişkin çalışanların yargı ve tutumlarının, KMO ve Bartlett's Testi'ne göre Faktör Analizine tabi tutulabileceği 0,736'lık değer ile anlaşıldıktan sonra 42 adet soru 5 faktör altında toplanmış ve her bir faktör isimlendirilmiştir (Tablo 2). Özdeğeri 1'den daha büyük ve en küçük yükleme büyüklüğü 0.50 olma ölçütü kullanılmıştır. Analiz sonucu ortaya konulan beş faktör (F1= 0.76; F2 = 0.69; F3 = 0,68; F4=0.61 ve F5=0.68) örgüt kültürü öğeleri algılamasında toplam varyansın % 66,20'sini açıklamaktadır. Sonuçlar, örgüt kültürü öğelerini algılamada her bir anlatımın anlamlı ve önemli katkı sağladığını göstermektedir. Sosyal Bilimlerde $0,60 \leq \alpha < 0,80$ arası ölçek, oldukça güvenilir bulunmaktadır (Kalaycı, 2006:405). Dolayısıyla Cronbach Alpha değerlerinin, referans değerden (0,6) düşük olmadığı görülmektedir.

Tablo 2. Örgüt Kültürü Öğelerine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	FAKTÖRLER (Örgüt Kültürü Öğeleri)	ANLATIMLAR (ortalamaları ile)	Faktör Yükleri	Cronbach Alpha Değeri
1	Maddi Ürünler (kurumsal ürünler ve iletişim)	Çalışanlar şirket amblemini yansıtan rozet, masa takvimi, anahtarlık vb bir ürüne sahiptir.(2.82)	.500	,767
		Şirketimizin dergi, bülten veya gazetesi bulunmaktadır.(3.05)	.562	
		Çalışanların kurumsal kartvizitleri bulunmaktadır. (3.38)	.715	
		Çalışanlar kurumsal elektronik postaya sahiptir. (3.62)	.645	
		İşyerinde sürekli olarak yazışmaları, e-postamı takip ediyorum. (3.39)	.686	
		Toplantı duyuruları telefonla yapılmaktadır. (2.53)	.520	
		Toplantılarda önemli bilgileri kaçırmamak için her zaman not alırım. (2.53)	.602	
2	Değerler 1	Şirketimiz devlet ve kurumlardan ödül kazandığında çok	.656	,696

	(Örgüte olan bağlılık)	sevinirim. (1.41)		
		On yıl sonra aynı işletmede çalışmaya devam etmeyi isterim. (1.96)	.500	
		Bu şirkette çalışmaktan gurur duyuyorum. (1.56)	.670	
		Her zaman şirketimizin ürün veya hizmetlerini kullanırım ve diğerlerine de öneririm. (1.68)	.734	
		Şirketimizde düzenlenen törenlere her zaman katılırım. (1.91)	.500	
		Eğer gerekirse, akşamları mesai dışı fazla çalışmaya hazırım. (1.67)	.532	
3	Örgütün Geçmişi	Şirketimizin adını, amblemini ve bunların anlamlarını biliyorum. (1.23)	.697	,682
		Şirketimizin sloganını biliyorum. (1.66)	.510	
		Şirketimizin kurucu ve önemli paydaşlarını biliyorum. (1.14)	.823	
		Şirketimizin ne zaman kurulduğunu biliyorum. (1.59)	.731	
4	Değerler 2 (İşe olan bağlılık)	Çalışanlar öğle yemeğini dışarıda yemektedirler. (3.12)	.554	,617
		Mesainin sona ermesini sabırsızlıkla bekliyor ve eve dönünce işteki problemleri hemen unutuyorum. (3.51)	.632	
		Eğer başka bir şirkette daha fazla ücretle iş önerseler veya bulsam, şimdiki şirketimden hemen ayrılırım. (2.87)	.707	
		Meslektaşlarımla ancak mesai içinde buluşuyoruz. (2.54)	.668	
5	Maddi Olmayan Ürünler (Örf ve adetler, bayramlar, kutlamalar, ortak sosyal ve kültürel etkinlikler)	Kurumsal kutlamalara çalışanlar aileleri ile birlikte davet edilmektedir. (2.91)	.768	,687
		Çalışanlar olarak sık sık piknik yapmaya gidiyoruz. (2.44)	.647	
		Subbotniklere ¹ ve toplu ağaç dikme programlarına memnuniyetle katılıyorum. (2.44)	.707	
		Emekli olan çalışanlara resmi vedalaşma töreni düzenlenmektedir. (2.66)	.758	
		Şirketin kuruluş günü şirkette birlikte kutlanmaktadır. (2.55)	.500	
		Sene sonunda 'En iyi çalışan' töreni düzenlenmektedir. (2.18)	.517	

	Her yeni gelen çalışan, yönetici tarafından diğer çalışanlara takdim edilmektedir. (2.39)	.694
	Yeni gelen çalışan, İnsan Kaynakları Bölümü tarafından diğer çalışanlara takdim edilmektedir. (2.25)	.562
	İşletmemizin bir spor takımının üyesiyim. (3.20)	.731
	Çalışanlar arasında maçlar veya spor yarışmaları düzenliyoruz. (2.30)	.705
Kaiser Meyer Olkin Ölçek Geçerliliği:		.736
Barlett Küresellik Testi:	Ki Kare Değeri:	3.100E3
	Serbestlik Derecesi:	861
	Önem Düzeyi:	.000

¹Subbotnik: Eski Sovyet ülkelerinde Cumartesileri gönüllü olarak yapılan işyeri, sokak, park vb çevre temizliği, ağaç dikme gibi etkinliklere verilen addır.

Tablo 3. Faktörlerin Ortalama Değerleri (T Testi)

Faktörler	Sayı	Min	Max	Ortalama	Standart Sapma	İki yönlü anlamlılık düzeyi
1. Maddi Ürünler	267	1.12	5.00	3.0858	.94233	.138
2. Değerler 1 (Örgüte bağlılık)	267	1.00	5.00	1.7017	.68197	.000
3. Örgütün Geçmişi	267	1.00	4.00	1.4925	.59599	.000
4. Değerler 2 (İşe Bağlılık)	267	1.00	5.00	3.2170	.88650	.000
5. Maddi Olmayan Ürünler	267	1.08	4.33	2.6080	.64497	.000
Geçerli Sayı	267					

Örgüt kültürü görsel öğelerine göre katılımcıların yargıları üzerine yapılan faktör analizi ile ilgili bulgular, Tablo 3'de 4 numaralı faktör hariç olumlu anlatımları içeren faktörlerde 1 en iyi (yüksek) durumu, 5 en kötü (düşük) durumu; olumsuz anlatımları içeren 4 numaralı işe bağlılık faktöründe tam tersini belirtecek şekilde aşağıda verilmiştir:

1. Katılımcıların, çalıştıkları örgüte olan sadakat ve bağlılık duygusu oldukça yüksektir (değeri = 1.7).
2. Katılımcıların, çalıştıkları örgütün tarihi geçmişi ve yaşamı hakkındaki bilgilerinin yüksek ve dolayısıyla örgütün yaşam öyküsüne meraklı oldukları anlaşılmaktadır (değeri = 1.5).
3. Katılımcıların genel olarak iş'e ve işletmedeki görevlerine olan bağlılık duygusu yüksektir (değeri = 3,2);
4. Katılımcıların, çalıştıkları örgütle ilgili ortak sosyal ve kültürel etkinliklere katılımı orta derecededir (değeri = 2.6);
5. Katılımcıların, çalıştıkları örgütün simgesel değerlerine (amblem, logo, kart viziti, elektronik posta, kurumun dergisi veya gazetesi vb maddi ürünlerine) olan ilgisi oldukça düşüktür (değeri = 3.1). Bu sonuçla, örgüt kültürünün görsel öğelerine olan ilgi ve merak duygusunun, hem işverenler hem de işgörenler tarafından yeterince dikkate alınıp geliştirilmediği sonucuna varılmaktadır.

2.2.4. Demografik Özelliklerle Örgüt Kültürü Öğeleri Arasındaki İlişki

Katılımcıların demografik özelliklerinin 'bağımsız değişken' ve örgüt kültürü öğelerinin 'bağımlı değişken' olarak alındığı ilişkiler ANOVA testi ile değerlendirilmiş olup elde edilen bulgular Tablo 5'de verilmektedir. Elde edilen değerlerde küçük sayı daha yüksek katılımı, büyük sayı daha düşük katılımı göstermektedir.

Tablo 4. Çalışanların Demografik Özellikleriyle Örgüt Kültür Öğelerine Karşı Tutum İlişkisi

Bağımlı Değişken	Faktör	Sayı	Ortalama	Stand. Sapma	Stand. Hata	95% Güven Aralığı ile Değerin Anlamı		Önem Düzeyi
						Alt sınır	Üst Sınır	
Değerler 1 (Örgüte Bağlılık)	Kadın	84	1.5627	.55371	.06041	1.4425	1.6829	.024
	Erkek	183	1.7656	.72587	.05366	1.6597	1.8714	.024
Maddi Olmayan Ürünler	Kadın	84	2.7565	.65292	.07124	2.6148	2.8982	.011
	Erkek	183	2.5398	.63144	.04668	2.4477	2.6319	.011
Örgütün Geçmişi	Önlisans	56	1.7143	.70780	.09458	1.5247	1.9038	.001
	Üniversite	123	1.3557	.47153	.04252	1.2715	1.4399	.000

Bağımlı Değişken	Faktör	Sayı	Ortalama	Stand. Sapma	Stand. Hata	95% Güven Aralığı ile Değerin Anlamı		Önem Düzeyi
						Alt sınır	Üst Sınır	
Değerler 1 (Örgüte Bağlılık)	Kadın	84	1.5627	.55371	.06041	1.4425	1.6829	.024
	Erkek	183	1.7656	.72587	.05366	1.6597	1.8714	.024
Maddi Olmayan Ürünler	Kadın	84	2.7565	.65292	.07124	2.6148	2.8982	.011
	Erkek	183	2.5398	.63144	.04668	2.4477	2.6319	.011
Maddi Olmayan Ürünler	Önlisans	56	2.5033	.57821	.07727	2.3484	2.6581	.008
	Üniversite	123	2.7439	.63283	.05706	2.6309	2.8568	.003

1. Çalıştıkları örgüte olan bağlılık (sadakat) duygusu ve düzeyi çalışanların cinsiyetine göre değişim göstermektedir: kadınlar (1.56) erkeklere (1.77) göre örgüte daha yüksek bağlılık sergilemektedir.
2. Buna karşılık, işletmelerdeki örgüt içinde mesai içi ve dışı ortak sosyal ve kültürel etkinliklere (maddi olmayan artifaklara) katılım oranı erkek çalışanlarda (2.54) kadınlara göre (2.76) daha yüksek olarak çıkmıştır. Yalnız bu iki ilişkideki ortalama farklılıkları küçük rakamlar olarak gerçekleşmiştir.
3. Çalışılan işletmelerin tarih ve geçmişi hakkında bilgiye sahip olma düzeyi, çalışanların eğitim düzeyine göre değişim göstermektedir. Buna göre, üniversite eğitime sahip olan işgörenlerin çalıştıkları işletmenin tarih ve geçmişi hakkındaki bilgisi (1,36), önlisans eğitilmiş çalışanlara (1,71) göre daha yüksektir.
4. İşgörenlerin örgüt içinde mesai içi ve dışı ortak sosyal ve kültürel etkinliklere katılım oranı, eğitim düzeyi bakımından daha az ancak öncekine göre ters yönde farklılık göstermektedir. Önlisans eğitimi görmüş olan çalışanlar (2,50), bu tür etkinliklere üniversite mezunlarına (2.74) göre daha yüksek oranda katılmaktadırlar.
5. Öte yandan tüm değerler %95 güven aralığı içinde ve %2,5 anlamlılık düzeyinin altında çıktığından araştırmanın sonuçları güvenilirdir.

2.2.5. Görevlerle Örgüt Kültürü Öğeleri Arasındaki İlişki

Çalışanların işletmelerde görevine görev ve statülerine göre örgüt kültürü görsel öğelerine karşı tutumundaki farklılıklar çoklu varyans analizi çizelgesinde (Tablo 6) sergilemektedir.

Tablo 5. Faktörlere Göre Çoklu Karşılaştırma Tablosu

Bağımlı Değişken	(I)	Ortalama	(J)	Ortalama	Ortalama Farklar (I-J)	Stand. Hata	Önem Düzeyi	95% Güven aralığı	
								Alt Sınır	Üst Sınır
Örgütün Geçmişi	Teknik Pers.	1,6250	Uzmanlar	1,3641	.26092*	.08759	.017	.0345	.4874
Değerler 1 (Örgüte Bağlılık)	Servis Pers.	1,9685	Yönetici	1,5060	.46250*	.15452	.016	.0630	.8620
			Uzmanlar	1,5867	.38172*	.11084	.004	.0951	.6683
Değerler 2 (İşe Bağlılık)	Yönetici	3,6321	Teknik Pers.	3,1100	.52214*	.19192	.035	.0259	1.0184
			Servis Pers.	3,0339	.59821*	.20230	.018	.0752	1.1213
Maddi Olmayan Artefaktlar	Uzmanlar	2,7303	Teknik Pers.	2,4654	.26493*	.09493	.029	.0195	.5104
Maddi Artefaktlar	10 Yıldan Çok	3,5900	1 Yıldan Az	2,9447	.64536*	.22016	.030	.0406	1.2501

1. Üretim süreçlerine doğrudan katılan teknik personelin işletmenin tarih ve geçmişi hakkındaki bilgi düzeyi uzmanlara göre daha düşüktür. (anket formunda 1=kesinlikle katılıyorum, 2=katılıyorum değerleri verilmiştir.) Aralarındaki ortalama farkı 0,26092'dir ve anlamlılık düzeyi 0,05'ten küçüktür.
2. Servis personelinin örgüte olan bağlılık (örgütün genel başarı ve performansından gurur duyma, çalıştığı işletme ile kendi geleceğin bağdaştırma, örgütün mensubu olmaktan gurur duyma, işletmenin ürettiği mal veya hizmeti kullanma ve başkalarına önerme, kurum içi sosyal etkinliklere katılıma) düzeyi, teknik personele ve yöneticilere göre düşüktür. Aralarındaki ortalama farkı sırasıyla 0,46250 ve 0,38172'dir ve anlamlılık düzeyi 0,05'in altındadır. ten küçüktür.

3. Yöneticilerin yetki, sorumluluk ve denetim alanlarının fazla olması nedeniyle işe ve görevine olan bağlılığı (mesai dışı çalışmayı normal kabul etmesi, başka bir işletmeye geçiş isteğinin olmaması, hafta sonları veya bayram günleri de gerekirse mesaiye gelme isteğinin yüksek olması, meslektaşlarıyla mesai dışında da ilişkilerini devam ettirmesi gibi), teknik ve servis personeline kıyasla daha düşük çıkmış olup beklentilerden farklı çıkmıştır. Aralarındaki ortalama farkı sırasıyla 0.52214 ve 0.59821'dir ve anlamlılık düzeyi 0,05'ten küçüktür.
4. Teknik personelin (ortalama: 2,7303) sosyal ve kültürel örgütsel ortak etkinliklere (maddi olmayan artifaktlara) katılım düzeyi uzmanlara (ortalama: 2,4654) göre daha düşüktür. (anket formunda 2= katılıyorum, 3=kararsızım değerleri verilmiştir.)
5. Örgütsel simgeler ve onları temsil eden fiziksel (maddi) ürünlere sahip olma oranı işletmede çalışma süresine göre değişim göstermektedir. İşletmedeki çalışma süresi 10 yıldan çok olan çalışanların örgütsel simgelere daha az sahip çıktıkları anlaşılmaktadır. (anket formunda 3=kararsızım, 4= katılmıyorum değerleri verilmiştir.) Aralarındaki ortalama farkı 0.64536 ve anlamlılık düzeyi 0,05'ten küçüktür.
6. Öte yandan tüm değerler %95 güven aralığı içinde ve %5 anlamlılık düzeyinin altında çıktığından araştırmanın sonuçları güvenilirdir.

3. Sonuç ve Öneriler

Örgüt kültürünün, örgütsel ve yönetsel etkinlik ve verimlilik için kullanılabilmesinde en önemli görev işletme lider ve yöneticilerine düşmektedir. Bir işletmenin özgörev ve özgörüşünü (misyon ve vizyonunu) gerçekleştirebilmesi için örgüt üyeleri tarafından paylaşılması gereken değerler, bakış açıları ve normların neler olması gerektiği; ne tür örf ve adetler ile etkinliklerin sürdürülmesine gereksinim duyulduğu gibi konularda işletme yönetiminin bilgili, bilinçli ve araştırmacı olması ve işletme yararına olan uygun yaklaşımları göstermesi büyük önem taşımaktadır.

Örgüt kültürü kavramı, Kırgızistan gibi geçiş dönemini yaşayan eski Sovyet ülkelerinde akademik alanda yeterince araştırılmamış olmakla birlikte yabancı bir kavram değildir. Yukarıda bulguları verilen araştırmanın sonucu olarak Kırgız işletmelerinde örgüt kültürüyle ilgili yargı, tutum ve davranışların bazı alanlarında yetersizlikler olduğu ve dolayısıyla etkin bir yönetim açısından örgüt kültürünün potansiyelinden yeterli derecede yararlanılamadığı sonucuna varılmaktadır. Buna göre, örgüt kültürünün öğelerinden yararlanılarak işletmelerin örgütsel ve yönetsel etkinliğini artırmak üzere aşağıdaki öneriler sunulmuştur:

1. Araştırma bulgularına göre, güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmak için işletmelerde ilk olarak, kültürün görsel öğelerinin doğru ve yeterli bir biçimde yaşama geçirilmesi gerekir. Bu amaçla örgütlerde kurumsallaşmanın da bir gereği olarak şirketle ilgili olay, etkinlik ve haberlerin yer

aldığı bir dergi, bülten ya da süreli gazete çıkarılması ve dağıtımı; elektronik iletişimin tabana yayıldığı işletmelerde benzer etkinliğin daha ekonomik olarak şirket web sitesi ve elektronik posta ile yapılması, çalışanlara kurumsal logoyu taşıyan eşyaların (rozet, takvim, kalem vb) dağıtımı ve kullanılması, kurumsal kartvizitlerin yaptırılması önerilebilir. Bu maddi ürünler, çalışanlar üzerinde işe ve örgüte bağlılık duygularını da pekiştirici etki yaratırlar. “Örneğin, ilk bakışta etkisi basit gibi görünen kartvizitler, birlik oluşturma açısından işgören ile örgütü bütünleştirme yolunda önemli bir etkindir” (Boone, vd, 1997). Kurumun logosu veya ismini taşıyan simgesel eşyalar, örgüt içinde sağlam bir örgüt ikliminin göstergesidir (Dandridge, vd, 1980:79).

2. Güçlü örgüt kültürüne sahip olmak için işletmelerde örgüt kültürünün başka bir görsel ögesi olan iletişim ağının da kurulması ve etkin bir biçimde işletilmesi gerekir. Bu amaçla, geleneksel olarak kullanılan duyuru panolarının yanında birçok üstünlüğe sahip olan kurumsal elektronik posta hizmetinin en son çalışana kadar yaygınlaştırılması ve şirket web sitesinin etkin olarak kullanılması da önerilebilir. İşletmelerde mesai içi ve dışı toplu olarak düzenlenen sosyal ve kültürel etkinlikler, işgörenler arasında kaynaşmayı sağlamak konusunda önemli yere sahiptir. Nitekim çalışmada bayramlaşmalar, kutlamalar, spor etkinlikleri, piknikler, dışarıda toplu yemeğe gitme gibi ortak etkinliklerin, katılımcılar tarafından örgüt kültürünü güçlendirmede oldukça önemli görüldüğü anlaşılmıştır. . Katılımcıların çoğunun genç olması da başta spor olmak üzere bu etkinliklerin daha etkili olabileceği düşüncesine kaynaklık etmektedir. Geleneksel kurum içi kutlama ve etkinliklere katılım oranı erkek çalışanlarda daha yüksektir. Kadın işgörenlerin katılımını artırmak için davetiyelerde, çağrılıların bu etkinliklere ailesiyle birlikte katılabileceği veya “iki kişiliktir” gibi bir ifadenin yer alabileceği, vb yaklaşımlar daha olumlu sonuçlar verebilir.
3. Örgüt kültürünün maddi ve maddi olmayan ürünlerini, değerlerini örgüt üyelerine kabul ettirebilmek ve benimsetebilmek amacıyla kurum logo ve sloganlarının kullanımını artırmak gerekir. Bunları da hem maddi, hem de maddi olmayan ürünler kanalıyla gerçekleştirmek olanaklıdır. Kuşkusuz ortak geçmişe sahip olmak, birlikte ortak amaca hizmet etmede oldukça önemli ve birleştirici bir etmendir. Bulguların da gösterdiği gibi, çalışanların örgüt geçmişi hakkındaki bilgi düzeyi onların eğitim düzeyine ve görevine göre değişim göstermektedir. Üniversite mezunu işgörenlerin söz konusu alanda bilgi düzeyi diğerlerine göre, teknik personelin de uzmanlara göre daha yüksektir. Yaptığı işe veya eğitim düzeyine bakılmaksızın işletmenin ortak amacına katkıda bulunan herkesin örgütün geçmişi ve gideceği yol hakkında bilgi sahibi olması, örgüt kültürünü ve dolayısıyla örgüt performansını geliştirecek önemli bir etkindir.

KAYNAKÇA

- Altay, H. (2003). Orta Asya Türk Cumhuriyetlerindeki Türkiye Kökenli Firma Yatırımları ve Kültür: Yöneticiler Açısından Bir Değerlendirme, *Balıkesir Üniversitesi SB Dergisi*, cilt 6, Sayı 9 ss. 39-57.
- Ardichvili A. ve Gasparishvili A. (2001). Socio-Cultural Values, Internal Work Culture and Leadership Styles in Four Post-Communist Countries, *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 1, No. 2, 227-242
- Ardichvili, A. ve Kuchinke, K.P. (2002). Leadership styles and cultural values among managers and subordinates: a comparative study of four countries of the former Soviet Union, Germany, and the US, *Human Resource Development International*, Vol.5, pp. 99–117
- Barney, J. (1986). "Organisational culture: can it be a source of competitive advantage?", *Academy of Management Review*, Vol. 11 No.3, pp.656-65.
- Boone, L., Kurtz D. ve Block, J. (1997). *Contemporary Business Communication*. 2nd ed. Prentice Hall
- Cseh, M., Ardichvili, A, Gasparashvili, A., Krisztian, B. ve Nemeskeri, Z. (2004). Organizational Culture and Socio-cultural Values: Perceptions of Managers and Employees in Five Economies in Transition, *Performance Quarterly*, 14(2) pp. 265-283
- Dandridge T., Mitroff, I. ve Joyce, W. (1980). Organizational Symbolism: A Topic to Expand Organizational Analysis, *Academy of Management Review*, Vol.5, No.1, 77-82
- De Cenzo, D. ve Robbins S. (1996). *Human Resources Management*. 5th ed. John Wiley & Son Inc
- Deal, T.E. ve Kennedy, A.A. (1983). Culture: a new look through old lenses, *Journal of Applied Behavioural Science*, Vol. 19 No.4, pp.498-505.
- Denison, D. R. and Mishra A.K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organizational Science*. 6(2) 204–223.
- Gordon, G. and DiTomaso, N. (1992). Predicting corporate performance from organization culture, *Journal of Management Studies*, Vol. 29 No.6, pp.783-98
- Harrison, R. (1972). Understanding your organization's character, *Harvard Business Review*, Vol. 50 No.23, pp.119-28.
- Hofstede G. H. (1993). Cultural Constraints in Management Theories, *Academy of Management Executive*. 1993. Vol. 7. No 1

- Hofstede, G., Neuijen B., Denise D. O. ve Sanders G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35(2), pp.286-316.
- Ismail K.M. ve Ford, D.L. (2010). Organizational leadership in Central Asia and the Caucasus: Research considerations and directions, *Asia Pacific Journal of Management*, 27, pp. 321–340
- Luthans, F. (1998). *Organizational Behavior*. 8th ed. McGraw Hill Co
- Kalaycı S. (2006). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 2 Baskı. 405-s.
- O'Reilly, C. (1989). Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations. *California Management Review*, 31(4). 9-25.
- Pettigrew, A.M. (1979). On studying organizational cultures, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, pp.570-81
- Rosinski P. (2003). *Coaching Across Cultures*. Nicholas Brealey Publishing
- Sathe, V. (1983). Implications of corporate culture: a manager's guide to action, *Organizational Dynamics*, Vol.12, pp. 5-23.
- Schein, E. H. (1990). Organizational Culture, *American Psychologist*, Vol.45, No 2, pp.109-19
- Schein, E. (1980, copyright 1965). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs. New Jersey, Prentice Hall
- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Silverzweig S. ve Allen R.F. (1976). Changing the Corporate Culture, *Sloan Management Review*, Vol.17, pp.33-49.
- Şişman, Ş. (2002). *Örgütler ve Kültürler*. Pegem Yayıncılık, Ankara
- Štok Z.M., Markič M., Bertoneclj A. ve Meško M. (2010). Elements of organizational culture leading to business excellence, *Zb. rad. Ekon. fak. Rij.* vol. 28 • sv. 2 • pp.303-318
- Tihomirova O.G. (Тихомирова, О.Г.) (2008). Организационная культура (Rusça Örgüt Kültürü) С-Пб.
- Trice, H.M. ve Beyer, J.M. (1984). Studying organizational cultures through rites and ceremonials, *Academy of Management Review*, Vol. 9 No.4, pp.653-69
- Trompenaars, F. ve Woolliams, P. (2003). *Business across Cultures*, Capstone
- Turan, M., Nazhimudinova, S. ve Kara, A. (2009). A Comparative Study of Entrepreneurial Attitudes and Attributes of Turkish and Kyrgyz Entrepreneurs, *Entrepreneurship and its Economic Significance*, Chapter 2, Editors: V. Bradshaw, Carrington P.T., Nova Science Publishers, USA, pp.21-39

Vesnín V.R (Веснин, В.Р.), (2008). Управление персоналом (Personel Yönetimi). Теория и практика, Москва

Wilkins, A. and Ouchi W. (1983). Efficient Cultures: Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance, *Administrative Science Quarterly*, Vol.28, pp.468-81