



## ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ: MODELLERİN BELİRLENMESİNDE KULLANILAN BOYUTLAR AÇISINDAN BİR İNCELEME\*

Organizational Culture Models: An Analysis of Dimensions Used in Formulating Models

Arş. Gör. Dr. Tuba YİYİT

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi tyiyit@ogu.edu.tr

Yiyit, T. (2017), Örgüt Kültürü Modelleri: Modellerin Belirlenmesinde Kullanılan Boyutlar Açısından Bir İnceleme, International Journal of Academic Value Studies, Vol: 3, Issue:9; pp:153-163 (ISSN:2149-8598)

### ARTICLE INFO

### ÖZ

#### Article History

Makale Geliş Tarihi

Article Arrival Date

14/02/2017

Makale Yayınlanma Tarihi

The Published Date

31/03/2017

#### Anahtar Kelimeler

Kültür, Örgüt Kültürü, Örgüt Kültürü Modelleri  
**Keywords**

Culture, Organizational Culture, Organizational Culture Models

**JEL Kodları:** M10, M14

İşletmelerin çevresel değişimlere hızlı ayak uydurabilmeleri, rekabet avantajı kazanabilmeleri, üyeleriyle birlikte hareket edebilmeleri için örgüt kültürünün kritik derecede önemli olduğu bilinmektedir. Bu durum uygulamacı ve araştırmacılar için örgüt kültürünü stratejik bir noktaya taşımakta ve örgüt kültürüne ilişkin yapılan çalışmaların ve dolayısıyla literatüre sunulan örgüt kültürü modellerinin sayısını gün geçtikçe arttırmaktadır. Bu çalışmanın amacı yazında yer alan örgüt kültürü modellerinde kullanılan boyutların profilini çıkararak alanda dağınık olan bilgiyi sistematik bir şekilde örgüt kültürü çalışması yapacak diğer araştırmacılara sunmaktır. Bu amaçla literatürde sıklıkla kullanılan 20 örgüt kültürü modeli incelenerek, tipolojilerin oluşturulmasında kullanılan boyutlar belirlenmiştir. Çalışma sonucunda 47 farklı boyutun örgüt kültürü modellerinin oluşumunda rol oynadığı görülmüştür. Risk, bireysel odaklanma, çevre/çevreye uyum, değerler, grup içi iletişim, otorite-otorite yapısı, amaçlar, örgüt yapısı, denetim/kontrol mekanizması, yetki, rekabet boyutları örgüt kültürü tipolojilerinin oluşumu ve yorumlanmasında sıklıkla karşılaşılan boyutlardır. Çalışma sonucunda elde edilen bu temel boyutların örgüt kültürü üzerine çalışmalar yapan uygulamacı ve araştırmacılara, çalışmalarında yol gösterici rol oynayacağı düşünülmektedir. Aynı zamanda bu boyutlar örgüt kültürü modellerinin oluşumuna ilişkin bir bakış açısı kazandırarak, başarılı örgütler yaratılması için bakılması gereken temel noktaları işaret etmektedir.

### ABSTRACT

Organizational culture is known as crucially important for companies to adapt rapidly changing environment, gain competitive advantage and able to act with members. This makes organizational culture a strategic issue for the practitioners and researchers and raises the number of organizational culture studies and organizational culture models presented in the literature. The aim of this study is present the disorganized information systematically to other researchers who will study organizational culture by profiling the dimensions which are used in organizational culture models. For this purpose, 20 organizational culture models which are frequently used in the literature have been examined and the dimensions used for the formation of typologies have been determined. As a result of the study, 47 different dimensions were seen to play a role in the formation of organizational culture models. Risk, individual focus, environment/environmental adaptation, values, intra-group communication, objectives, organizational structure, control/control mechanism, authority and competition are frequently encountered dimensions in the formation and interpretation of organizational culture typologies. The basic dimensions obtained with the study are considered to play a leading role practitioners and researchers in their studies about the organizational culture. Also these dimensions are referring the basic point to look at for creating successful organizations by bringing in perspective about organizational culture models.

\* Bu çalışma yazarın Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde 2016 yılında tamamlanan "Türk İşletmeleri İçin Örgüt Kültürü Boyutlarının Yerli Bir Modelleme Açısından İncelenmesi: Keşfedici Bir Örnek Olay Çalışması" başlıklı doktora tezinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

## 1. GİRİŞ

Kültür ve örgüt kültürü kavramları, özellikle toplumları ve grupları anlamaya çalışan bilim dalları tarafından anlaşılmalıya çabalanan ve üzerlerinde sıklıkla araştırma yapılan iki kavramdır. İnsanların birlikte yaşamaya başlamasıyla birlikte ortaya çıkan kültür kavramı, toplumun en küçük parçasından itibaren her noktasında vardır. Örgütler de insanların toplu olarak bulunduğu yerler olduğundan her örgütün kendine özgü bir yapıda kendi örgüt kültürünü oluşturması ya da kültürel yapının kendiliğinden oluşması doğal karşılanmaktadır.

Yönetim tarihine baktığımızda ilk dönemlerde insan ve grup olgularına çok önem verilmezken; daha sonraları değişen çevre koşullarına uyum sağlayamayan örgüt faaliyet ve yapılarına çözüm arayışları esnasında, birlikte çalışmanın ve ortak amaç, fikir ve inançlar oluşturmanın önemi ortaya çıkmış ve örgüt kültürünün anlaşılması önemli bir hale gelmiştir. Yapılan araştırmalarda pek çok farklı örgüt kültürü tanımlanmış ve pek çok farklı örgüt kültürü modeli ortaya atılmıştır. Çalışmamızda literatürde bulunan farklı örgüt kültürü modellerindeki boyutlar incelenerek, mevcut modellerdeki benzerlikler ve farklılıkları irdelenmesiyle örgüt kültürü modelleri hakkında sınıflandırılmış bilginin sunulması amaçlanmaktadır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kültürün incelenmesi, insan ve/veya grup davranışlarının ve düşüncelerinin açıklanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bu rol kültürü farklı bilim dallarını inceleme alanına dâhil etmekte ve kültüre ilişkin farklı tanımlamalar yapılmasına neden olmaktadır. En genel anlamıyla kültür kavramı bilim alanında uygarlık; beşeri alanda eğitim süreci ürünü; estetik alanda güzel sanatlar, maddi ve biyolojik anlamda ise üretme, tarım, ekin, çoğalma ve yetiştirme anlamlarında kullanılmaktadır (Güvenç, 2002, s. 97). Kültür toplumsallık, süreklilik, öğrenilir olma ve nesilden nesile aktarılma gibi özellikleri ile toplumsal sistemin önemli bir ögesi haline gelirken; toplum ve toplumunu oluşturan küçük parçalar tarafından da benimsenmektedir. Bu durum toplum içerisindeki küçük parçaları oluşturan örgütlerin incelenmesinde ele alınması gereken bir nokta olarak örgüt kültürü kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Örgüt kültürü farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Schein bu kavramın tanımını, grup tarafından öğrenilen dışsal uyum ve içsel adaptasyonla problemlerini çözdüğü sırada öğrendiği, sağlam bir temele oturtulmuş, geçerliliğini ispat edebilir durumda iyi çalışan ve yeni üyelerine ortaya çıkabilecek problemlerin algılanma, düşünülme ve hissedilme şeklinde aktarılacak olan temel varsayımlardır şeklinde yapmıştır (2009, s. 27). Morgan (1998) ise kültür metaforu ile örgütlü faaliyet yaratmanın ve oluşturmanın bir başka yönünü ortaya çıkarmaktadır. Bunu örgütlü eylemi oluşturan ve yönlendiren değerleri, inançları, dili, normları, törenleri ve diğer toplumsal pratikleri etkileyerek yapmaktadır. Schwartz'a göre örgüt kültürü örgüt üyeleri tarafından paylaşılan inanç ve beklentiler bütünüdür ve bu inanç ve beklentiler örgütteki grup ve bireylerin davranışlarını güçlü bir şekilde şekillendirmektedir (1981, s. 33). Deal ve Kenndy ise kültürü, düşünce, konuşma, eylemler, insanın bilgiyi öğrenme ve iletme kapasitesini içeren insan davranışları bütünü olarak tanımlamaktadır (2000, s.4). Pettigrew'e göre kültür belirli bir grup için belli bir zaman diliminde oluşturulmuş anlamlar bütünüdür. Kültürün ortaya çıkması ise sembol, dil, ideoloji, inanç, ritüel ve mitlerle sağlanmaktadır (1979, s. 574).

Paylaşılan değerler ve normlar, inançlar, semboller, beklentiler, yön verici hareketler gibi pek çok önemli unsurla açıklanan örgüt kültürü, örgütlerin başarılı ve uzun bir hayat sürebilmesi için önemli olan kavramdır. Örgüt kültürü, örgütü diğer örgütlerden ayıracak, örgüt çalışanlarının davranışlarını yönlendirme ve yönetme açısından da çalışanların örgütle bütünleşmesinde önemli roller oynamaktadırlar (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004).

Örgüt içerisinde değer, norm ve inanışlarının ortak hale gelmesiyle birlikte bireyler arası bir koordinasyon ve dayanışma sağlanacak, paylaşılan değer, norm ve inançlarla birlikte örgütsel amaçlar ve stratejileri daha iyi anlaşılacak ve onlar doğrultusunda hareket eden bir örgüt yapısı

oluşacaktır. Günümüz dünyasında sadece çalışanları birbiriyle ve örgütle bütünleşmiş; birlikte hareket etme becerisine ulaşmış örgütler, içinde buldukları çevresel değişimlere daha hızlı ayak uydurarak, sahip oldukları güçlü ve çevreye uyum sağlayabilen kültürle rakipleri arasında fark yaratarak rekabet avantajı sağlayabilmektedir (Brown, 1998). Örgütsel değerler ve normlar etrafında toplanmış kontrol mekanizması, örgüt üyelerinin başarıya ulaşmadaki istekliliğini ve faaliyetleri gerçekleştirmedeki motivasyonunu arttırmakta (Deal ve Kennedy, 2000); örgüt içerisinde çıkabilecek çatışmaları engellemektedir (Eren, 2001).

Örgüt kültürü, personel seçimi, örgütsel bağlılığın sağlanması, örgüt içi iletişimin güçlenmesi gibi pek çok konuda mikro örgüt çalışmaları ile hedef amaç ve stratejilerin belirlenmesi, yönetsel etkinliğin sağlanması gibi konularda makro örgüt çalışmalarında ortak bir kesit oluşturmakta bu nedenle de örgütlerin yapılarını anlamak ve örgütleri açıklamada en sık kullanılan kuramsal çerçevelerden birisi olmaktadır. Aynı zamanda örgüt kültürünün taklit edilemeyen ve eşsiz bir yapıda olmasının örgütlerin rekabete bakış açılarını etkilemesi ve rekabet avantajı sağlaması da (Barney, 1991) araştırmacılar ve uygulamacıların ilgilerinin örgüt kültürü üzerinde yoğunlaşmasına ve örgüt kültürü araştırmalarının önemini yitirmemesine ve konuya olan ilginin giderek artmasına neden olduğu görülmektedir.

Örgüt kültürü kavramının güncelliğini koruması ve örgüt çalışmalarında stratejik bir unsur olması bakımından çalışmamızda örgüt kültürü yazınında yer alan modellerin oluşumunda kullanılan boyutların ortaya çıkartılması ve sınıflandırılarak ilgililere sunulması amaçlanmaktadır. Çalışma sonucunda elde edilen bilgiler, gerek uygulamacı gerekse araştırmacılara örgüt kültürünün belirlenmesi ya da incelenmesinde düzenli ve sınıflandırılmış bilgiler sunarak; örgütlerin analizinde farklı bakış açıları kazandırmada rol oynayacaktır.

### **3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ MODELLERİNİ OLUŞTURAN BOYUTLAR**

Özellikle yönetim çalışmalarında örgütlerin ve bireylerin başarı yollarını arayan araştırmacılar sıklıkla örgüt çalışan uyumlu politikaların gerekliliği, çalışan uyumunu nasıl sağlanacağı gibi soruları araştırmakta ve bu sorunların çözümünde rol oynayan ve ayrıntılı olarak incelenmesi gereken bir kavram olan örgüt kültürü ile karşılaşmaktadırlar. Dolayısıyla hangi ülke hangi bölge olursa olsun mevcut örgüt kültürünün yapısı ve çalışanların örgüt kültürünü anlama ve mevcut kültüre uyum düzeyleri önem kazanmaktadır. Örgüt kültürünün öneminin giderek artması da ortaya çıkartılan örgüt kültürü modellerinin sayısını giderek arttırmaktadır. Her ne kadar her toplumda oluşan örgüt kültürü modelleri çeşitli farklılıklar gösterse de literatürde sıklıkla karşımıza çıkan örgüt kültürü modellerinde çeşitli ortak noktalarda bulunmaktadır. Bu noktalar ise örgüt kültürü üzerine çalışan araştırmacıların başarılı örgütler yaratması için bakması gereken ilk noktaları işaret etmektedir.

Bu nedenle çalışmamız literatürde sıklıkla karşılaşılan örgüt kültürü modellerinin ayrıntılı olarak incelenerek kültür modellerinin oluşturulmasında rol oynayan boyutların belirlenmesi amaçlanmıştır. Örgüt kültürü ile ilgili literatür incelendiğinde 20'nin üzerinde örgüt kültürü modeli ile karşılaşılmıştır. Bu modellerin alanda en çok atıf alan, örgütleri kendi içerisinde inceleyen Cameron ve Quinn (2006), Deal ve Kennedy (2000), Denison ve Mishra (1995), Harrison ve Handy (1986), Miles ve Snow (1978) ile kültür ve örgüt kültürüne toplumsal açıdan yaklaşan Ouchi (1989) ve Hofstede (1990)'nin ortaya attığı modeller oluşturmaktadır. Çalışma bu 7 örgüt kültürü modeli ile birlikte kapsayıcılığı arttırmak amacı ile literatürde en çok karşılaşılan toplam 20 örgüt kültürü modelini, sahip oldukları tipolojileri ve tipolojilerin sınıflandırılmasında kullanılan boyutları incelenmektedir. Çalışmada konu edinilen modeller, örgüt kültürü tipolojileri ve boyutlar ekteki tabloda gösterilmektedir.

Yapılan literatür çalışması göstermektedir ki evrensel olarak ortaya atılan ve çalışmada ele alınan yirmi örgüt kültürü modelinde kırk yedi farklı boyut incelenerek örgüt kültürü sınıflamaları yapıldığı görülmüştür. Bu boyutların bir kısmı daha fazla model tarafından ele

alınmış olsa da bir kısmı (performans, hedeflerin keskinliği, erillik-dişilik, evrensellik, hazcılık, dürtü) sadece birer modelde bahsedilerek literatüre eklenmiştir.

Örgüt kültürü modellerinde en çok kullanılan boyut risk olmuştur. On yedi çalışmada ele alınan risk boyutu kişilerin yaratıcılığa verdiği önem liderlerin ya da işletme kurucularının risk alabilme dereceleri ya da kurumun içerisinde bulunduğu çevre, örgütsel işlemler, içerisinde bulunulan sektörün sahip olduğu risk açısından ele alınmıştır. Tüm bu boyutlardaki risk derecesi örgütün işe alacağı personelin riske bakış açısı, yaratıcılığa, baskıcı ortamlara dayanma yeteneği, mücadeleci özellikleri açısından önem arz ederken, örgütsel yapılar esneklik, geri dönüşüm hızı gibi unsurlar da sahip olunan risk derecesine göre değişiklik gösterecektir.

Kültür modellerinde ele alınan boyutlardan bir diğeri de risk boyutu ile aynı sayıda örgüt kültürü modelinde geçen ve risk ile yakından ilişkilendirilen çevre faktörüdür. Örgüt ve çevresinin birbirinden ayrı tutulamayacağı göz önünde bulundurulduğunda, gerek iç gerekse dış çevrenin sahip olduğu özellikler bakımından örgüt yapısı, çalışanların zihinsel modelleri, oluşacak iletişim şekilleri, kontrol mekanizması gibi pek çok boyutu etkilediği; örgütler için doğru şekilde analiz edilmesi ve yorumlanmasının başarıya yönelik örgüt kültürü oluşturmadaki önemi açıkça görülmektedir. Örgütlerin sahip olduğu risk alabilme, inisiyatif kullanabilme dereceleri kadar rakiplerle, devletle ve tüketicilerle olan ilişkilerinde de içerisinde bulunduğu çevrenin durağanlığı ya da karmaşıklığı önem arz etmektedir. Aynı zamanda örgütlerin çevrelerine uyum sağlama düzeylerinde modellerin sınıflandırılmasında ele alınan boyutlardan olmuştur.

Örgütlerin sahip olduğu değerler de kültür modellerinde sıklıkla kullanılan bir boyut olarak karşımıza çıkmaktadır. Değerler gerek çalışanlar tarafından paylaşılır hale gelerek örgüte karşı bağlılık, itaat, toplulukçuluk gibi özellikler kazandırması gerekse geleceğe bakış açılarının, istihdam politikalarının, çalışanların kendini gerçekleştirme isteğinin oluşmasından karar alma ve kontrol sistemlerinin yapısının belirlenmesine kadar pek çok farklı alanda önemli roller oynamaktadır.

Yüksek sorumluluk duygusu olan yeniliğe açık, örgütsel bağlılığın yüksek olduğu örgütler ortaya çıkabilmesi için insanlarla iletişimi güçlü olan liderler ve grup içi iletişimin önemi diğer bir boyut olarak yaklaşık on beş modelde vurgulanmıştır. Örgütlerdeki otorite tipi ve güç yapısı da örgüt kültürü modellerinin ayırımında kullanılan bir boyut olarak karşımıza çıkmaktadır. Bürokratik otorite, karizma ve güç odaklı otorite gibi farklı şekillerdeki yapının örgütün geleceğe bakışı, hedef ve amaçlarının yapısını, çalışanların bağlılığı ve rekabete bakış açısı gibi pek çok konuda farklılıklar oluşturarak örgüt kültürlerinin oluşmasına sebep olduğu ifade edilmektedir

Değerler gibi amaçlar da örgütler için önem arz eden boyutlardan biri olmakla beraber kültür modellerinde sıklıkla geçen bir diğer boyuttur. Amaçları net bir şekilde belirlenmiş ve tüm çalışanlarca paylaşılan bir yapıda olan örgütlerin, iç ve dış çevre ile olan ilişkilerinde daha başarılı olabilecekleri, çevredeki değişim ve gelişmelere uyum sağlama yeteneklerinin daha yüksek olacağı büyüme gelişme kaynak artırımı gibi hedeflere ulaşmalarının daha kolay olacağı vurgulanmıştır. Ayrıca bireysel amaçlar ve örgütsel amaçların uyum içerisinde olması da örgütlerde aranan özellikler arasında yer almaktadır.

Örgüt kültürü ile karşılıklı ilişkili olan bu boyutlar bir araya geldiklerinde de tek başlarına olduklarında da örgüt kültürünün oluşmasında az ya da çok çeşitli roller oynamaktadırlar. Örgüt içerisindeki kural sayısı, işlerin yapılma şekli, denetimin yapısı, gücün kaynağı gibi pek çok boyut tarafından belirlenen örgüt yapısı da örgüt kültürünün oluşmasında etkili olan bir boyut olarak tanımlanmaktadır. Çevre yapısı, liderin kişilik özellikleri örgüt içi ilişkilerin yönünü belirleyerek yatay ya da dikey bir yapı oluşturacak ve her örgüt kendine göre bir düzen ve mantık yapısı oluşturacaktır.

Örgütlerin sahip olduğu denetim ya da kontrol mekanizması yaklaşık on iki modelde karşılan bir boyuttur. Denetimde otokontrolün yeri, kontrol mekanizmalarının biçimsel ya da biçimsel olmayan, sıkı ya da esnek yapıda olması gibi birçok farklı şekilde ele alınmaktadır. Yetki ve sorumlulukların dağılımı ve yapısı, çalışanların yönetime katılmaya teşvik edilip edilmediği, kararlarda sorumluluğun kim ya da kimler üzerinde olduğu ve hangi hızda karar alındığı gibi boyutlar da örgüt kültürü modellerinde karşımıza çıkan ve modelleme açısından ayırım yapmada araştırmacılara örnek olan boyutlar arasına girmektedir.

Çalışmalar göstermektedir ki örgütlerin rekabete bakış açıları ve örgüt içerisinde oluşturulan rekabet ortamı da örgüt kültürünü etkileyen boyutlar arasında ele alınarak kültür modellemelerinde kullanılmıştır. Rekabetin yoğunluğu bir açıdan çevre ve sektörün yapısı ile ilişkili olsa da örgütlerin rekabeti hangi düzeyde yaşamak istiyorlarsa yapılarını o şekilde oluşturdukları görülmektedir. Örneğin rekabetten hoşlanılmayan yapılarda daha uyumlu stratejiler seçilebilirken; rekabeti önemli ve gerekli gören örgütlerde rakipleri yok etmeye yönelik stratejiler geliştirilmektedir. Aynı şekilde örgüt çalışanları ve birimleri arasında oluşturulacak rekabet de çalışanlar ve birimler açısından daha yenilikçi, daha dinamik ve değişime açık yapılar oluşturduğu görülmektedir. Dolayısıyla rekabet de örgüt kültürünü belirleyici ve ayırıcı özellikleri arasında yerini almaktadır.

Örgütte çalışanlara verilen önem, inisiyatif kullandırma dereceleri, çalışanların fikir ve önerilerine verilen önem motivasyonun ödüllendirme ya da cezalandırmaya dayalı olması gibi pek çok özellik çalışanların örgüte olan bağlılığını etkilemektedir. Çalışanlarda oluşan değerli oldukları duygusu ya da fikirlerine önem verilmesi gibi pek çok unsurdan etkilenen bağlılık derecesi de örgütten örgüte farklılık göstermekte ve örgüt kültürü modelleri oluştururken farklı düzeylerde olmaları dolayısıyla sınıflamada kullanılabilmesini sağlamaktadır.

Güç dağılımı, çevrenin durumu, çalışanların istek ve ihtiyaçlarına verilen önem, paylaşılan değer ve normlar, bireysellik ya da toplulukçuluk, örgüt içi iletişimin yapısı ve iletişime verilen önem gibi özellikler örgütün koordinasyon şekillerinin etkileyerek farklı yapıda kültürler oluşumunu doğurmaktadır. Dolayısıyla örgütte seçilen koordinasyon şekilleri de literatürde örgüt kültürünü sınıflamada bir boyut olarak kullanılmıştır.

Örgüt kültürü ve stratejiler birbiri ile karşılıklı etkileşim içerisinde bulunmaktadırlar. Örgütler stratejilerini içinde buldukları çevreye göre belirlemektedirler. Risk alma kapasitesi, işletmelerin stratejik yönü ve netliği, yeni stratejiler geliştirme ve uygulamaya açık yapılarının olup olmaması gibi boyutlarda örgüt kültürünün oluşmasında ve sınıflama yapılırken ele alınan boyutlar arasında bulunmaktadır.

Örgütlerin gösterdikleri toplulukçu ya da bireysel yapılar da literatürdeki sınıflamada kullanılan boyutlar arasındadır. Bir örgütün sahip olduğu bireysel ya da toplulukçu yapı, örgüt içerisindeki eşitlik, sosyal adalet, dürüstlük gibi kavramları etkileyerek; oluşacak sosyalleşme ve dayanışma, amaçlara bağlılığın derecesini belirleyecek, kültür modelleri sınıflamasında görülebilir farklı özellikler oluşturacaktır. Bireysellik ise oluşturacağı kendini gösterme isteği, bireysel amaçların örgüt amaçlarının üzerinde tutulması, kişiler arası rekabetle doğacak gerilim ve çatışmalarla örgüt kültürünün belirleyici özellikleri arasında görülmektedir.

Örgüt kültürünün oluşmasına rol oynayan ve sonuç olarak kültürün diğer modellerden ayrılmasına yardımcı olacak diğer bir boyut ise girişimciliktir. Girişimcilik örgüte katacağı başarıya odaklı teşvik, yaratıcılık, problemlere hızlı çözüm getirebilen, başarıyı çalışmalarında rehber olarak gören çalışanlarla daha baskıcı, sonuç odaklı, mücadeleye yönelik davranışlar sergileyen kültürler oluşturabilecektir.

Örgütlerde kişisel gelişime verilen önem de örgüt yapısının ve kültürünü etkileyen bir boyuttur. Örgütlerde bulunan kariyer sistemi, çalışanlara sağlanan kariyer fırsatı, istihdam süresi, bireysel sorumluluk alabilmeyi destekleme, bağımsızlık, iş güvencesi ve kariyer geliştirme

fırsatı sağlama gibi değerlerin önemi de araştırmacılarca kullanılan bir faktör olmasına sağlamıştır. Kültür modellerini belirlenmesinde araştırmacılar tarafından ele alınmış diğer bir boyut da örgütte deneyime karşı oluşturulan bakış açısıdır. Özellikle spesifik iş ve projelerle ilgilenen örgütlerde konu ile ilgili deneyimleri yüksek kişilerin bir araya getirilmesi örgütsel yönü belirleme ve başarıya ulaşmada yararlı olacakken, uzman olunan ve deneyimin yüksek olduğu iş alanlarında çalışmak da gelişme ve büyümeyi sağlama, rekabet avantajı kazandırma açılarından örgüte yarar sağlayarak oluşan örgüt kültürü açısından farklılıklar yaratacaktır.

Örgütlerde oluşan kültürlerin paylaşılan değerler, karar verme karara katılma gibi davranış şekillerinden oluştuğunu söylemek mümkündür. Dolayısıyla karar alırken sorumluluğun paylaşılması, fikir ve görüş birliğine dayanan kararlar alma, gerekli durumlarda hızlı karar alabilecek yapıların oluşması ve alınan kararlardaki geri besleme hızı da kültür modellemelerinde ayrı bir faktör olarak kullanılmıştır.

Altı çalışmada geçen esneklik boyutu örgütlerin iç ve dış çevreleri ve değişen müşteri ihtiyaçlarının etkilenen, yüksek rekabet ve hızlı değişim ortamlarına cevap verebilme ve adapte olabilmek gibi özelliklerle ilişkili olarak örgüt kültürünü etkilemekte ve araştırmacılar tarafından örgüt kültürü sınıflamalarında kullanılan bir boyut olmaktadır.

Toplumsal inanç ve değerlerin örgütsel inanç ve değerlerden tamamen ayrılamayacağı ve örgüt kültürünü oluşumunda rol oynadıkları bilinmektedir. Bu nedenle kültür modellerinde toplumsal inanç ve değerlerin belirleyici rolü göz ardı edilmeyerek çalışmalarda bu kavramlara yer verildiği görülmektedir.

Örgütlerin değişime bakış açıları da örgüt kültürüyle karşılıklı ilişkili kavramlar arasında tanımlanmaktadır. Hızlı değişen ortamlara ve çevrelerine uyum sağlamaları için örgütlerin aynı hızda tepki göstermeleri ve değişimi kabul etmeleri ve dinamik yapıda olmaları gerekmektedir. Bu nedenle örgütlerin değişime bakış açıları ve stratejilerinde yer vermeleri, değişime uyum sağlama ve hayatta kalma çabaları açısından önem arz ederken örgüt kültürü sınıflamalarında kullanılan bir boyut olmaktadır.

Örgüt kültürünün oluşumunda liderin özelliklerinin önemli rol oynadığı açıktır. Bu nedenle liderlik kavramı kültür modellemelerinde karşımıza çıkan diğer bir boyuttur. Liderin sahip olduğu özellikler ve uyguladığı liderlik yapısı, yaratıcılık, bağımsızlık ve rekabet gibi değerlerin örgüte kazandırılmasında önem arz ederken, lider ve astları arasında ilişkiler çalışanların örgüte bakış açıları bağlılık düzeyleri gibi pek çok unsur açısından etkileyecektir.

Örgüt içerisinde paylaşılan amaç ve hedefler, güçlü amaç birliği, karşılıklı saygı, sinerji ve takım ruhunu önemseyen değerlerin oluşması için gerekli olan dayanışma boyutu da model sınıflamasında karşımıza çıkan bir diğer özellik olmuştur.

Örgütlerde çalışanlarının istek ve ihtiyaçlarını gerçekleştirme üzerinden onları yönlendirerek, yüksek performansa ulaşmayı amaçlayan, çalışanlara önem veren, çalışanlarını cesaretlendiren ya da tam tersine sıkı kontrol teknikleri kullanarak performansın temel kriterinin çıktılar üzerine yoğunlaşmasını sağlayan çeşitli motivasyon şekilleri bulunmaktadır. Her ne kadar motivasyon şekilleri örgüt yapısı liderin özellikleri çevre ve işin özellikleri gibi farklı boyutlardan etkilense de örgüt kültürünün oluşmasında oynadığı rol dolayısıyla örgüt kültürü modellerinde sınıflamada kullanılan faktörler arasında bulunmaktadır.

Örgütlerin sahip olduğu geri besleme sistemi ve geri besleme hızı da araştırmacılar tarafından örgüt kültürü modellemelerinde dikkate alınan bir faktördür. Çevreden gelen bilgi ve enformasyonun anlaşılması, yorumlanması ve kullanılabilir hale getirilmesi değer, norm ve inançlarla da desteklenirken, bu süreçlerin hızlı ve doğru şekilde yapılması da örgütsel yapının oluşumu açısından önem arz eden bir boyut olmaktadır.

Belirsizlikten kaçınma, bir toplumun belirsiz durumlardan kaçınmasını bu tip durumlarda kendini tehdit altında hissetmesini ifade etmektedir. Örgütlerde istikrarın ve stabilitenin ne

düzyeyde istendiği, örgüt yöneticilerin ve çalışanların riske ve belirsizlik durumlarına bakış açıları da çalışmalarda kullanılmıştır. Örgüt kültürü modelleri içerisinde ele alınan bir diğer boyut açıklıktır. Örgüt içerisinde oluşturulan yapıda amaç ve hedeflerin açıklığı, kurallardaki açıklık, fikir ve görüş birliğine dayanan karar alma yapısı, kapalı ve biçimsel olmayan kontrol açısından bu sınıflamalarda yer almıştır.

Örgütlerin sahip oldukları gelenek ve alışkanlıklar, inançlar, sosyal emirler, geleneklere saygı, oluşturulan sosyal mesafe, önemli değerler açısından incelenip, sahip olduğu toplumsal geleneklere ne düzeyde bağlı oldukları da çalışmalarda konu edilerek literatürde sözü edilen modellerin sınıflamasında yer alan boyutlarda biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgüt içerisinde oluşan sosyal adalet, dürüstlük kavramlarına bakış açıları ve bu tür kavramlara verdikleri önem de farklılıklar göstermektedir. Örgüt içerisinde oluşan yapıların ne düzeyde olduğu, örgütlerin gerek çevre gerekse çalışanlarına verdikleri önemi ve onlara karşı olan davranışlarını etkilediği gibi gücün dağılımı, örgüt yapısı, iş süreçlerini de etkileyecektir. Dolayısıyla örgüt kültürü modellemelerinde bu değerlere yönelik oluşmuş yapıların gösterdikleri farklılıklar açısından da sınıflandığı görülmektedir.

Üç ve daha az modelde geçen boyutlar ise şu şekilde sıralanmaktadır. Kültür ve örgüt kültürünü oluşturan temel yapı taşlarından olan semboller, kahramanlar ve törenler örgüt kültürü modelleri sınıflandırılırken kullanılan boyutlar arasındadır. Oluşturulan semboller, ortaya çıkan kahramanlar ve törenler örgüt içerisindeki kural ve uygulamaları yansıtarak amaç ve hedeflerin çalışanlarca paylaşılmasını sağlamakta bu nedenlerde gösterdikleri farklılıklar açısından modellemede kullanılan faktörler arasında yer almaktadırlar.

Güç mesafesi, Hofstede (1990), tarafından bir toplumun kurum ve kuruluşlarında gücün eşit olmayan bir şekilde dağılmasını kabul etme derecesi şeklinde tanımlanmaktadır. Güç mesafesi örgüt içerisindeki yapıyı herkesin serbestçe fikirlerini ortaya koyabilmesi, yönetici ile ilişkiler, kararların alınma seviyesi ve örgütsel yapının oluşması bakımından etkilemekte ve modellerde ele alınmaktadır.

Örgütlerin sahip olduğu başarıya bakış, kişisel yetenek, iddia, etkililik gibi özelliklerle; savaşmaya hazır, deneyimli, amaç ve ihtiyaçlara en iyi şekilde cevap verebilme yetenekleri modellemelerde ele alınan diğer boyutlar olmuştur. Çalışmalarda örgüt içerisindeki fiziki ve psikolojik yapıyı oluşturan boyutları içene alarak çalışanlarda oluşan zihinsel modeller, çalışanları sosyalleşme dereceleri, geleceğe odaklılık, hazcılık, dürtü, yardımseverlik, kendine yönelme gibi kişisel faktörlerin yanında; hedeflerin kesinliği, öngörülebilirlik, adaptasyon, güvenlik, performans, erillik, dişilik, evrensellik gibi örgütsel özelliklerde sınıflamalarda yer almaktadır.

#### 4. SONUÇ

Örgütün sürekliliği ve başarısında önemli etkileri olan örgüt kültürünün her örgütün kendine özgü yapısına uygun olarak geliştii bilinmektedir. Küreselleşen dünyada örgütlerin yapısal olarak aynılaşması beklenirken araştırmacıların tam tersine bir yapıyla karşılaşmaları da kültürün aynılaşamama özelliğini göstermektedir. Çalışmada incelenen 20 kültür modelinin yarısından fazlasında karşılaşılan boyutları risk, bireysel odaklanma, çevre/çevreye uyum, değerler, grup içi iletişim, otorite-otorite yapısı, amaçlar, örgüt yapısı, denetim/kontrol mekanizması, yetki, rekabet şeklinde sıralayabilmekteyiz. Bu durum bize örgüt kültürünün belirlenmeye çalışıldığı ya da örgüt kültürünü ayrıntılı şekilde analiz edildiği çalışmalarda bakılması gereken ilk noktaları örneklemektedir. Ancak örgüt kültürü modellerinden ortaya çıkartılan bu 47 boyutun her örgüt içerisinde farklı düzeylerde ortaya çıkması ya da çıkmaması pek çok farklı örgüt kültürü modeli ortaya çıkartacaktır. Burada önemli olan başarılı örgütler yaratmak isteyen ve örgütlerinin sürekliliğini sağlamaya çalışan yönetici, liderlerin ve çalışma alanı olarak örgütleri tercih eden araştırmacıların bakacakları ilk nokta bu boyutlar olsa da her

örgütte kendine özgü olarak ortaya çıkan özellikleri derinlemesine analiz etmeleri gerekmektedir.

Çalışmada dikkat çeken önemli bir nokta da Türkiye’de örgüt çalışmalarında farklı toplumsal kültürler üzerinde geliştirilmiş bu örgüt kültürü modellerinin kullanılmasıdır. Bu durum toplumların ve onların birer parçası olan örgütlerin özelliklerinin kendilerine özgü olmaları dolayısıyla Türkiye’ye özgü bir modelin ortaya çıkartılmasına yönelik çalışmaların gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu çalışma yeni model geliştirme çabalarında bir başlangıç noktası olmakta, mevcut modellerin boyutlarını sunarak yeni boyutların ortaya çıkartılmasında aracı rol oynamaktadır.

## KAYNAKÇA

- Bakan, İ., Büyükbeşe, T., & Bedestenci, Ç. (2004). *Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım*. İstanbul: Aktüel Yayınları.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Brown, A. (1998). *Organizational Culture*. St Ives: Financial Times Pitman Publishing.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on Competitive Values*. San Francisco: Jossey- Bass.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (2000). *Corporates Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. New York: Basic Books.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2 March-April), 204-233.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Dağıtım.
- Goffee, R., & Jones, G. (1998). *Character of a Corporation: How Your Company's Culture Can Make or Break Your Business*. New York: HarperBusiness.
- Goffee, R., & Jones, G. (2002). *Kurum Kültürü: Kuruluşunuzun Kurumsal Kültürünün İşiniz Üzerine Yıkıcı ve Yapıcı Etkileri*. Ankara: Pelin Ofset.
- Güvenç, B. (2002). *İnsan ve Kültür*. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Handy, C. (1986). *Süper Yönetim*. İstanbul: İlgı Yayıncılık.
- Hawkins, P. (1997). Organizational Culture: Sailing Between Evangelism and Complexcity. *Human Relations*, 50(4), 417-440.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.
- Kilmann, R. H. (1982). *Getting Control of the Corporate Culture*. Universty of Pittsburgh Graduate School of Business, No.3. Managing.
- Kilmann, R. H. (1985). Corporate Culture: Managing the Intangible Style of Corporate Life May Be the Key to Avoiding Stagnation. *Psychology Today*, 19(4), 62-68.
- Kono, T. (1990). Corporate Culture and Long-range Planning. *Long Range Planning*, 23(4), 9-19.



- Lahiry, S. (1994). Building Comittment Through Organizational Culture. *Training&Deelopement*, 50-54.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. Tokyo : McGraw-Hill Kogakusha.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Henry J. Coleman, J. (1978). Organizational Strategy, Structure and Process. *The Academy of Management Review*, 3(3), 546-562.
- Miller, D., & Kets de Vries, M. F. (1986). Personality, Culture and Organization. *The Academy of Management Review*, 11(2), 266-279.
- Morgan, G. (1998). *Metafor*. (G. BULUT, Çev.) İstanbul: BZD Yayıncılık.
- Ouchi, W. (1989). *Teori Z: Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?* İstanbul: İlgı Yayıncılık.
- Parsons, T. (2005). An Outline of the Social System. C. Calhoun içinde, *Classical Sociological Theory* (s. 421-440). Wiley-Blackwell.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1995). *Mükemmeli Arayış Yönetme ve Yükseltme Sanatı*. İstanbul: Altın Kitaplar.
- Pettigrew, A. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.
- Pheysey, D. C. (1993). *Organizational Cultures: Types and Transformations*. New York: Routhledge.
- Schein, E. H. (2009). *The Corporate Culture Survival Guide New and Revised Edition*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, W. E. (2010). Why Good Management Ideas Fail: the Neglected Power of Organizational Culture. *Strategy and Leadership*, 24-29.
- Schwartz, S. H. (1981). Matching Corporate Culture and Business Strategy. *Organizational Dynamics*, 30-48.
- Tureac, C. E. (2005). The Components of the Organizational Culture. *Oeconomica*, 1, 77-91.
- Wallach, E. (1983). Individuals and Organizations: The Cultural Match. *Training and Development Journal*, 29-36.

## EK: Kültür Modelleri Özet Tablosu

Tablo: Kültür Modelleri Özet Tablosu		
MODELLER	ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPOLOJİLERİ	BOYUTLAR
Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Modeli	Rasyonel Kültür Adhokrasi Kültürü Klan Kültürü Hiyerarşi Kültürü	Risk Bireysel odaklanma Çevre/çevreye uyum Değerler Grup içi iletişim Otorite-otorite yapısı Amaçlar Örgüt yapısı Denetim/kontrol mekanizması Yetki Rekabet Örgütsel bağlılık Koordinasyon Toplulukçuluk/bireysellik Girişimcilik Deneyim/uzmanlaşma Liderlik Motivasyon şekilleri Eşitlik Yardımsverlik Performans
Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli	Uyum Kültürü Klan Kültürü Tutarlılık (Bürokrasi) Kültürü Misyon Kültürü	Risk Bireysel odaklanma Çevre/çevreye uyum Değerler Amaçlar Örgüt yapısı Yetki Rekabet Örgütsel bağlılık Koordinasyon Stratejiler Toplulukçuluk/bireysellik Kişisel gelişime önem Deneyim/uzmanlaşma Karar alma mekanizması Esneklik Motivasyon şekilleri Geri besleme Semboller kahramanlar törenler
Denison ve Mishra'nın Örgüt Kültürü Modeli	Uyum Kültürü Klan Kültürü Tutarlılık (Bürokrasi) Kültürü Misyon Kültürü	Risk Bireysel odaklanma Çevre/çevreye uyum Değerler Amaçlar Örgüt yapısı Yetki Rekabet Örgütsel bağlılık Koordinasyon Stratejiler Toplulukçuluk/bireysellik Kişisel gelişime önem Deneyim uzmanlaşma Karar alma mekanizması Esneklik Motivasyon şekilleri Geri besleme Semboller kahramanlar Törenler
Goffee ve Jones'un Örgüt Kültürü Modeli	Şebekeleşmiş Kurumsal Kültür Kar Amacı Güden Kurumsal Kültür Bölümlenmiş Kurumsal Kültür Toplulusal Kurumsal Kültür	Risk Bireysel odaklanma Değerler Grup içi iletişim Amaçlar Rekabet Örgütsel bağlılık Girişimcilik Kişisel gelişime önem Deneyim/uzmanlaşma Değişime bakış Dayanışma Motivasyon şekilleri Geri besleme Sosyalleşme Hedeflerin keskinliği Değişime bakış
Harrison ve Handy'nin Örgüt Kültürü Modeli	Zeus Modeli Apollo Modeli Athena Modeli Dyonisos Modeli	Risk Bireysel odaklanma Çevre/çevreye uyum Grup içi iletişim Otorite /otorite yapısı Örgüt yapısı Denetim/kontrol mekanizması Yetki Rekabet Örgütsel bağlılık Koordinasyon Toplulukçuluk/bireysellik Deneyim uzmanlaşma Karar alma mekanizması Esneklik Toplumsal inanç ve değerler Değişime bakış Dayanışma Eşitlik Adaptasyon
Hawkins'in Örgüt Kültürü Modeli	Benimsenen Kültür Kabul Edilmiş Bilinçli Kültür Bilinçdışı Kültür	Çevre/çevreye uyum Değerler Grup içi iletişim Denetim/kontrol mekanizması Örgütsel bağlılık Semboller kahramanlar törenler Zihinsel modeller
Hofstede'nin Kültürü Modelleri	Güç Mesafesi Bireysellik Erillik Dişilik Belirsizlikten Kaçınma Toplulukçuluk	Süreç-amaç odaklılık Çalışan-iş odaklılık Yerellik-profesyonellik Açık-kapalı sistemler Uyumlu-sıkı iş disiplini İçsel-dışsal kültür Liderlik İşyerini tanımlama derecesi
Kilmann'ın Örgüt Kültürü Modeli	Bürokratik Kültür Yenilikçi Kültür	Bireysel odaklanma Otorite /otorite yapısı Denetim/kontrol mekanizması Yetki Koordinasyon Toplulukçuluk/bireysellik Belirsizlikten kaçınma Güç mesafesi Erillik Dişilik Liderlik Örgütsel bağlılık Kişisel gelişime önem Deneyim/uzmanlaşma
Lahiry'nin Örgüt Kültürü Modeli	Yapısal Kültür Pasif Savunucu Kültür Agresif Savunucu Kültür	Risk Bireysel odaklanma Çevre/çevreye uyum Otorite /otorite yapısı Örgüt yapısı Denetim/kontrol mekanizması Yetki Rekabet Örgütsel bağlılık Koordinasyon Girişimcilik Karar alma mekanizması Değişime bakış Gelecek odaklılık
Miles ve Snow'un Örgüt Kültürü Modeli	Koruyucu Kültür Geliştirici Kültür Analizci Kültür Tepki Verici Kültür	Risk Çevre/çevreye uyum Değerler Otorite/otorite yapısı Amaçlar Denetim/kontrol mekanizması Yetki Koordinasyon Stratejiler Toplumsal inanç ve değerler Geri besleme

Ouchi'nin Z Tipi Örgüt Kültürü Modeli	J Tipi (Japon Tarzı) Kültür Z Tipi (Amerikan Tarzı) Kültür	Bireysel odaklanma Grup içi iletişim Otorite/otorite yapısı Örgüt yapısı Denetim/kontrol mekanizması Yetki Koordinasyon Kişisel gelişime önem Deneyim/uzmanlaşma Karar alma mekanizması Esneklik Toplumsal inanç ve değerler Açıklık Gelenek Adaptasyon Hedeflerin keskinliği	Toyohiro Kono'nun Örgüt Kültürü Modeli	Dinamik Kültür Lideri İzleme-Dinamik Kültür Bürokratik Kültür Hareketsiz Kültür Güçlü-Lider Hareketsiz Kültür	Risk Bireysel odaklanma Çevre/çevreye uyum Değerler Grup içi iletişim Otorite/otorite yapısı Amaçlar Örgüt yapısı Yetki Stratejiler Toplulukçuluk/bireysellik Girişimcilik Değişime bakış Liderlik Açıklık Gelenek Güç mesafesi
Parson'un Örgüt Kültürü Modeli	Uyum Amaca Ulaşma Bütünleşme Yasallaştırma	Çevre/çevreye uyum Değerler Amaçlar Yetki Esneklik Toplumsal inanç ve değerler Açıklık Hedeflerin keskinliği	Wallach'ın Örgüt Kültürü Modeli	Bürokratik Kültür Yenilikçi Kültür Destekçi Kültür	Risk Bireysel odaklanma Değerler Grup içi iletişim Otorite/otorite yapısı Amaçlar Örgüt yapısı Denetim/kontrol mekanizması Yetki Koordinasyon Stratejiler Toplulukçuluk/bireysellik Girişimcilik Eşitlik
Peters ve Waterman'ın Örgüt Kültürü Modeli	Eylemden Yana Olma Müşteriye Yakın Olma Girişimcilğe Önem Verme İnsanlar Aracılığıyla Verimlilik Sağlama En İyi Bilinen İş Yapma Yalın Biçim Az Kurmay Gevşek ve Sıkı Kontrolün Birlikte Bulunması Ana İşletme Değerine Önem Verme	Risk Bireysel odaklanma Çevre/çevreye uyum Değerler Grup içi iletişim Örgüt yapısı Denetim/kontrol mekanizması Örgütsel bağlılık Girişimcilik Dayanışma Motivasyon şekilleri	Sonnenfeld'in Örgüt Kültürü Modeli	Kale Kültür Modeli Bezbol Takımı Kültür Modeli Akademi Kültür Modeli Kulüp Kültür Modeli	Risk bireysel odaklanma Çevre/çevreye uyum Grup içi iletişim Rekabet Örgütsel bağlılık Toplulukçuluk/bireysellik Girişimcilik Kişisel gelişime önem Deneyim uzmanlaşma Karar alma mekanizması Liderlik Dayanışma Belirsizlikten kaçınma Başarıya bakış
Pheysey'in Örgüt Kültürü Modeli	Rol Kültürü Kişi/Başarı Kültürü Güç Kültürü Görev/Destek Kültürü	Risk Çevre/çevreye uyum Otorite/otorite yapısı Örgüt yapısı Denetim/kontrol mekanizması Yetki Rekabet Koordinasyon Toplulukçuluk/bireysellik Kişisel gelişime önem Liderlik Motivasyon şekilleri Belirsizlikten kaçınma	Kets De Vries ve Miller'in Örgüt Kültürü Modeli	Nevrotik Kültür Paranoid Kültür Çekinik Kültür Karizmatik Kültür Bürokratik Kültür İhtiyath Kültür	Risk Bireysel odaklanma Çevre/çevreye uyum Değerler Grup içi iletişim Otorite/otorite yapısı Amaçlar Örgüt yapısı Denetim/kontrol mekanizması Yetki Koordinasyon Stratejiler Toplulukçuluk/bireysellik Kişisel gelişime önem Karar alma mekanizması Liderlik Güç mesafesi Kendine yönelme
Schneider'in Örgüt Kültürü Modeli	Kontrol Kültürü İşbirliği Kültürü Rekabet Kültürü Yetiştirme Kültürü	Risk Bireysel odaklanma Çevre/çevreye uyum Değerler Grup içi iletişim Otorite/otorite yapısı Amaçlar Örgüt yapısı Denetim/kontrol mekanizması Rekabet Örgütsel bağlılık Stratejiler Toplulukçuluk/bireysellik Kişisel gelişime önem Deneyim/uzmanlaşma Karar alma mekanizması Esneklik Dayanışma Açıklık Sosyalleşme Öngörülebilirlik	Schwartz'ın Örgüt Kültürü Modeli	Otonomi Yerleşiklik Hiyerarşi Eşitlikçilik Uyum Ustalık	Bireysel odaklanma Değerler Grup içi iletişim Otorite/otorite yapısı Amaçlar Stratejiler Toplulukçuluk/bireysellik Kişisel gelişime önem Gelenek Eşitlik Başarıya bakış Kendine yönelme Evrensellik Hızlılık Dürtü