

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPLERİ İLE
YÖNETİM TARZLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
KAMU ÖRGÜTLERİNDE İNCELENMESİNE
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

NIHAN ÖRS
07713029

TEZ DANIŞMANI
Doç Dr. TURHAN ERKMEN

İSTANBUL
2010

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPLERİ İLE
YÖNETİM TARZLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
KAMU ÖRGÜTLERİNDE İNCELENMESİNE
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

NIHAN ÖRS
07713029

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih:

Tezin Savunulduğu Tarih:

Tez Oy birliği / Oy çokluğu ile başarılı bulunmuştur.

Tez Danışmanı :
Jüri Üyeleri :

Unvan Ad Soyad

İmza

İSTANBUL
OCAK 2010

ÖZ

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPLERİ İLE YÖNETİM TARZLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN KAMU ÖRGÜTLERİNDE İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Nihan ÖRS

Ocak, 2010

Günümüz koşullarında, özellikle de rekabetin yoğun yaşandığı bu dönemde kurumlar daha iyiyi yakalayabilmek adına kendilerini geliştirme çabası içindedirler. Bu çabanın bir ayağı olan kurumların mevcudiyetini sürdürmesinde en önemli faktörlerden biri olan örgüt kültürü ve bu kültürü kurumda kalıcı kılmada yönetimin ne derece destek olduğu büyük önem arz etmektedir. Çünkü güçlü bir kültür oluşturmak ve bu kültürü kurumda kalıcı kılmak için örgütlerin yönetim tarzının bu amacı destekler nitelikte olması lazımdır. Bu tez çalışmasında amacımız örgüt kültürü ile yönetim davranışları arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin yönü ile birlikte önemini incelemektir. Kamu kurumunu seçmemizdeki asıl amaç ise bu tarz çalışmaların özel sektörde yoğunlukla yapılıyor olmasına karşılık, kamu kurumlarında değişimin ve yeniliklerin daha yavaş takip edilmesi ile bu çalışmalara pek yer verilmiyor olmasıdır. Özel sektör kuruluşları, piyasada tutunabilmek adına diğer firmalarla sürekli bir rekabet ortamında bulunduklarından kurumsal gelişime önem vererek farklılık yaratmaya çalışırlar. Kamu kuruluşları ise devlet kökenli olmalarından dolayı genelde değişime kapalı bir yapı sergilemektedirler. Ancak son dönemlerde de kamu kuruluşlarında kalite hizmet anlayışının gelişimi ile ilgili çalışmalar yapıldığı gözlenmiştir. Bunlara örnek olarak; Maliye Bakanlığı Gelir İdaresi Başkanlığı mükellef odaklı hizmet anlayışı çalışmaları ve kurum kültürel yapısının değişiminde görülen, uzmanlaşma hareketleri v.b çalışmalar ile kamuda da bir hareketlenme yaşandığı görülmektedir. Buradan hareketle araştırmamızda, kamu kurum yapısının bu değişime ne kadar müsait olduğunun, çalışanlar tarafından bu gelişmelerin algılanıp algılanmadığının, algılanıyorsa ne yönde algılandığının, yönetimin bu konularda nasıl bir tavır sergilediğinin ve kurum kültür yapısının demokratik yoksa bürokratik mi özellikler taşıdığının, analizi amaçlanmıştır.

Anahtar Kelimeler : Kurum Kültürü, Yönetim Tarzı, Kamu Kurumu.

ABSTRACT

A STUDY AT THE PUBLIC ORGANIZATIONS TO OBSERVE THE RELATION BETWEEN THE TYPES OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND MANAGEMENT STYLES

Nihan ÖRS

January, 2010

At today's circumstances, especially where the competition is at the top level, enterprises are making too much efforts to develop themselves. One of the most important factors for these enterprises to keep their existence safe is organizational culture and the degree of how management support to place the culture inside the organization permanently. It's needed for the management support to create a strong culture and make it consistent. At this thesis practice, it is aimed to observe the relation between the organizational culture and types of management styles, the direction and the importance of this relation. The main purpose to choose a public enterprise is the existences of these kinds of studies are higher than public enterprises and it might also be slower to follow the innovation and change at a public enterprises. Because the private sector enterprises are always in a competition with their rivals at the market, they care for the development of their organization and try to make a difference. Apart from private sector, public enterprises have a structure that is not open for change because of being a government based instution. Nowadays, it's observed that some studies are being made to increase the quality of service. An example is the Presidency of Revenue Administration of Ministry of Finance is keeping a tax-payer driven strategy and caring for a more expertised labour power at the organization. By this reality, it is aimed to observe how possible the public organization is for the change and whether the staff perceived or not these developments, if percieved to view the direction of the perception, the role of the management and to analyze the structure of the organization whether the bureaucratic or democratic.

Keywords : Organizational Culture, Management Style, Public Enterprise

ÖNSÖZ

Çalışmamın her aşamasında fikirlerini ve yardımlarını hiçbir zaman esirgemeyen, yol gösterici olan başta değerli hocam Doç.Dr. Turhan ERKMEN'e, Örgütsel Davranış Anabilim Dalı Araştırma Görevlileri Emel ÖZARSLAN ve Serdar BOZKURT'a özellikle bilgisayar bilgileri ile büyük yardımı dokunan değerli arkadaşım Gürkan PAZARCIK'a, anket sorularını yanıtlayan tüm kurum çalışanlarına ve hayatımın her alanında desteklerini her zaman yanımda hissettiğim sevgili aileme teşekkürü bir borç bilirim.

İstanbul; Ocak, 2010

Nihan ÖRS

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
KISALTMALAR	xii
1. GİRİŞ	1
2. YÖNETİCİ KAVRAMI, TARZLARI, ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE KÜLTÜRLE İLİŞKİSİ	3
2.1. Yönetici Kavramı	3
2.1.1. Yönetim – Yönetici Kavramlarının Tanım ve Özellikleri	3
2.1.2. Yöneticinin Görevleri	7
2.1.3. Yöneticilerde Olması Gereken Yetkinlikler	8
2.2. Yönetici Tarzları	11
2.2.1. Otokratik Yönetici Tarzı	13
2.2.2. Demokratik-Katılımcı Yönetici Tarzı	15
2.2.3. Serbestliğe Dayalı Yönetici Tarzı	16
2.3. Yönetici Tarzlarını Etkileyen Faktörler	16
2.3.1. Liderlik	16
2.3.1.1. Liderlik ve Yöneticilik İlişkisi	18
2.3.1.2. Liderlikte Davranışsal Teoriler ve Yönetim Tarzı İlişkisi ..	22
2.3.1.2.1. Iowa Üniversitesi Çalışmaları	24
2.3.1.2.2. Ohio Üniversitesi Çalışmaları	24
2.3.1.2.3. Michigan Üniversitesi Çalışmaları	26
2.3.1.2.4. McGregor'un X ve Y Teorileri	27
2.3.1.2.5. Rensis Likert'in Sistem 1 ve Sistem 4 Modeli ...	28
2.3.1.2.6. Yönetim Tarzı Matrisi (Blake ve Mouton)	32
2.3.1.2.7. Dört Faktör Teorisi	33
2.3.2. İletişim	34
2.3.3. Kişilik	38
2.3.4. Kültür	42
2.4. Kültür ve Yönetim	44

3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, TANIMI, ÖĞELERİ, TİP VE MODELLERİ	48
3.1. Örgüt Kültürünün Tanımı ve Önemi	48
3.2. Örgüt Kültürünün Türleri	55
3.2.1. Maddi ve Manevi Kültür	55
3.2.2. Baskın ve Alt Kültür	56
3.2.3. Güçlü ve Zayıf Kültür	58
3.2.4. Diğer Ayırmalar	60
3.3. Örgüt Kültürünün Özellikleri	61
3.4. Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri	64
3.4.1. Temel İnançlar ve Varsayımlar	67
3.4.2. Temel Değerler ve Normlar	68
3.4.3. Örgütsel Semboller	70
3.4.3.1. Fiziksel Semboller	71
3.4.3.1.1. Törenler	71
3.4.3.1.2. Ayinler ve Seremoniler	72
3.4.3.2. Sözel – Davranışsal Semboller	73
3.4.3.2.1. Örgüt Dili	73
3.4.3.2.2. Hikayeler ve Mitler	74
3.4.3.2.3. Kahramanlar	75
3.5. Örgüt Kültürü ve İlgili Modeller	75
3.5.1. Bürokratik Örgüt Kültürü Modeli	75
3.5.2. Yenilikçi Örgüt Kültürü Modeli	76
3.5.3. Parsons Modeli	77
3.5.4. Ouchi Modeli	80
3.5.5. Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli	82
3.5.6. Schneider Modeli	84
3.5.7. Harrison ve Handy Modeli	86
3.5.8. Hofstede Modeli	90
3.5.9. Deal ve Kennedy Modeli	95
3.5.10. Quinn ve Cameron Modeli	97
3.5.11. Byars Modeli	100
3.5.12. Miles ve Snow Modeli	100
3.5.13. Schein Modeli	103
3.6. Yönetim ve Örgüt Kültürü İlişkisi	105
4. KAMU KURUMU YAPISI	114
5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPLERİ İLE YÖNETİM TARZLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN KAMU ÖRGÜTLERİNDE İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA	121
5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	121
5.2. Araştırmanın Hipotezleri ve Sınırlılıkları	122
5.3. Araştırmanın Yöntemi (Türü ve Modeli)	124
5.4. Evren ve Örneklem	125
5.5. Veri Toplama Yöntemi	125
5.6. Veri Analiz Teknikleri	126
5.7. Araştırma Verilerinin Analizi	127
5.7.1. Demografik Değişkenlerin İncelenmesi	127

5.7.1.1. Katılımcıların Cinsiyet Profili	127
5.7.1.2. Katılımcıların Yaş Profili	127
5.7.1.3. Katılımcıların Eğitim Durumu	127
5.7.1.4. Katılımcıların Çalışma Süresi (Kıdemi)	128
5.7.1.5. Katılımcıların Görev Dağılımı	129
5.7.2. Güvenilirlik Analizinin İncelenmesi	130
5.7.2.1. İkinci Bölüm Güvenilirlik Analizinin İncelenmesi	130
5.7.2.2. Üçüncü Bölüm Güvenilirlik Analizinin İncelenmesi	130
5.7.2.3. Ölçek Sorularına İlişkin Aritmetik Ortalamalar.....	131
5.7.3. Normal Dağılım Testi.....	132
5.7.4. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgu ve Yorumlar	132
6.SONUÇ.....	146
KAYNAKÇA.....	150
EKLER	160
Ek 1. Anket Formu	160
Ek 2. Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizleri.....	168
Ek 3. Yönetim Tarzı Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizleri.....	169
ÖZGEÇMİŞ.....	170

TABLOLAR LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1: Yönetici Tarzları	12
Tablo 2: Yönetim ve Liderliğin Karşılaştırılması	21
Tablo 3: Çeşitli Araştırmalarda Tespit Edilen Lider Özellikleri	41
Tablo 4: Örgüt Kültürü Tanımları	50
Tablo 5: Schein'in Üç Boyutlu Örgüt Modeli	65
Tablo 6: Örgütsel Törenler ve Toplumsal Sonuçları Tipolojisi	72
Tablo 7: Peters ve Waterman'ın Mükemmel Örgütlerdeki Konuları	83
Tablo 8: Düşük ve Yüksek Güç Mesafesine Sahip Gruplar.....	92
Tablo 9: Bireycilik ve Kollektivizm Arasındaki Farklılıklar	93
Tablo 10: Zayıf ve Güçlü Belirsizlikten Kaçınmada Farklılıklar	94
Tablo 11: Eril ve Dişil Özellikler Arasındaki Farklılıklar	95
Tablo 12: Miles ve Snow Kültür Modeli Tiplerleri	102
Tablo 13: Miles ve Snow Modelinde Strateji Tipleri	103
Tablo 14: Kültürel Sınıflamalar ve Yönetime Etkileri.....	109
Tablo 15: Kamu Yönetimi Değişim Alanları	117
Tablo 16: Katılımcıların Cinsiyet Profili	127
Tablo 17: Katılımcıların Yaş Profili	127
Tablo 18: Katılımcıların Eğitim Durumu Profili	128
Tablo 19: Katılımcıların Çalışma Süresi Profili	128
Tablo 20: Katılımcıların Eğitim Durumu ve Kıdeminin Çapraz Tablosu	129
Tablo 21: Katılımcıların Görev Dağılımı	129
Tablo 22: Katılımcıların Görev ve Eğitim Durumu Çapraz Tablosu	130
Tablo 23: Kurum Kültürü Ölçeği Güvenilirlik İstatistikleri.....	130
Tablo 24: Yönetim Tarzı Ölçeği Güvenilirlik İstatistikleri.....	130
Tablo 25: Tanımlayıcı İstatistikler	131
Tablo 26: Tek Örneklem Kolmogorov-Smirnov Testi	132
Tablo 27: Yönetim Tarzının Örgüt Kültürü Tiplerine Göre Farklılığı	133
Tablo 28: Yönetim Tarzı - Örgüt Kültürü Tipleri Anova Analizi	133
Tablo 29: Yönetim Tarzı - Örgüt Kültürü Tipleri İkili Kıyaslama Tablosu ...	134
Tablo 30: Yönetim Tarzı – Pozisyon İlişkisi	135
Tablo 31: Yönetim Tarzı – Pozisyon Anova Analizi	135
Tablo 32: Yönetim Tarzı – Pozisyon İkili Kıyaslama Tablosu	136
Tablo 33: Yönetim Tarzı – Cinsiyet T-Testi ve Grup İstatistikleri	136
Tablo 34: Yönetim Tarzı – Cinsiyet Bağımsız Örneklem Testi	137
Tablo 35: Yönetim Tarzı – Yaş Grupları İlişkisi	137
Tablo 36: Yönetim Tarzı – Yaş Grupları Anova Analizi	138
Tablo 37: Yönetim Tarzı – Yaş Grupları İkili Kıyaslama Tablosu	138
Tablo 38: Yönetim Tarzı – Eğitim Seviyesi İlişkisi... ..	139

Tablo 39:	Yönetim Tarzı – Eğitim Seviyesi Anova Analizi	139
Tablo 40:	Örgüt Kültürü Tipleri – Pozisyon İlişkisi	140
Tablo 41:	Örgüt Kültürü Tipleri – Pozisyon Anova Analizi	140
Tablo 42:	Örgüt Kültürü Tipleri – Pozisyon İkili Kıyaslama Tablosu	141
Tablo 43:	Örgüt Kültürü Tipleri – Cinsiyet T-Testi ve Grup İstatistikleri	142
Tablo 44:	Örgüt Kültürü Tipleri – Cinsiyet Bağımsız Örneklem Testi.....	142
Tablo 45:	Örgüt Kültürü Tipleri – Yaş Grupları İlişkisi	143
Tablo 46:	Örgüt Kültürü Tipleri – Yaş Grupları Anova Analizi	143
Tablo 47:	Örgüt Kültürü Tipleri – Eğitim Seviyesi İlişkisi	144
Tablo 48:	Örgüt Kültürü Tipleri – Eğitim Seviyesi Anova Analizi	144
Tablo 49:	Örgüt Kültürü Tipleri – Çalışma Süresi İlişkisi	145
Tablo 50:	Örgüt Kültürü Tipleri – Çalışma Süresi Anova Analizi	145

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1 :	Otoriter Davranışta İş Tatmini İlişkisi 14
Şekil 2 :	Üç Liderlik Tipinin Etkileme Akışı 23
Şekil 3 :	Liderlik Davranışları Boyutları 25
Şekil 4 :	Likert Sistem Yaklaşımı 30
Şekil 5 :	Likert Yönetici Davranışları..... 31
Şekil 6 :	Yönetim Tarzı Matrisi 32
Şekil 7 :	Dört Faktör Liderlik Yaklaşımının Etkileri..... 34
Şekil 8 :	İletişim Süreci 37
Şekil 9 :	Örgütsel İletişim Ağları Modeli 38
Şekil 10:	Güçlü Kültür Örnekleri 59
Şekil 11:	Örgütsel Kültürün Temel Öğeleri 64
Şekil 12:	Farklı Kültür Seviyeleri 66
Şekil 13:	Parsons AGİL Modeli... 78
Şekil 14:	Örgütsel Denge..... 79
Şekil 15:	Kültürel Değerlerin Rolü 80
Şekil 16:	Güç Kültürü 87
Şekil 17:	Rol Kültürü 88
Şekil 18:	Görev Kültürü 89
Şekil 19:	Birey Kültürü 90
Şekil 20:	Hofstede'in Kültürel Farklılık Şeması 91
Şekil 21:	Quinn ve Cameron'ın Örgüt Kültürü Tipolojileri..... 97
Şekil 22:	Rekabetçi Değerler Modeli ile Quinn ve Cameron'ın Örgüt Kültürü Tipolojileri İlişkisi 98
Şekil 23:	Kültür Modelleri 104
Şekil 24:	Araştırma Modeli..... 124

KISALTMALAR

İPK	: İsviçre Psikoteknik Kurumu
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
OSU	: Ohio State Üniversitesi
NOC	: Örgütsel İletişim Ağı (Network Organizational Communication)
IC	: Bireyselleştirilmiş İlgi (Individualized Consideration)
IS	: Entelektüel Etki (Intellectual Stimulation)
IM	: İlham Veren Motivasyon (Inspirational Motivation)
II	: Amaca Yönelik Etkileme (Idealized Influence)
AI	: Etkileme Kabiliyeti (Ability to Influence)
AC	: İşbirlikçi Davranabilme Kabiliyeti (Ability to Cooperate)
ILC	: İçten Denetim Odaklı (Internal Locus of Control)
ES	: Duygusal Tutarlılık (Emotional Stability)
AD	: Dogmatik Düşüncelerden Uzak Olma (The Absence of Dogmatism)
LN	: Düşük Seviyeli Gerginlik (Low Neuroticism)
AHS	: Stresle Başa Çıkabilme Becerisi (Ability to Handle Pressure)
NFA	: Başarı İhtiyacı (Need for Achievement)
TFA	: Belirsizliğe Tahammül Edebilme (Tolerans for Ambiguity)
GM	: General Motor Firması (General Motor Company)
IBM	: International Business Machines (Uluslararası İş Makineleri)
SWA	: Southwest Havayolları (Southwest Airlines)
YTÜ	: Yıldız Teknik Üniversitesi

1.GİRİŞ

Küreselleşme, iletişimde ve teknolojiye yaşanan gelişmeler sonucu dünya üzerinde birçok firma kendini hızla gelişen ve değişen bu yapıya adapte edebilme çabasıdadır. Bu bağlamda özellikle özel sektör kuruluşları örgütsel yapıları ve bu yapılara etki eden faktörleri incelemeye ve uygulamaya başlamıştır.

Özellikle örgüt yapısına etki eden faktörlerden biri olan örgüt kültürü ve bu kültürün yerleşmesinde etkin rol oynayan yönetim tarzı önem kazanmaya başlamıştır. Eski dönemlerden beri sürekli ele alınan konuların başında gelen yönetici ve liderlik hususu kitleleri harekete geçirebilme ve değişimi yakalayabilme hususunda en büyük etkenlerden biridir. Liderlik ve yöneticilik üzerine çok sayıda araştırma yapılmış ve bu iki kavramın benzerlikleri farklılıkları ortaya konulmaya çalışılmıştır. Eski inanışa göre doğuştan geldiğine inanılan yönetebilme gücü günümüz koşullarında eğitim ile de geliştirilebilir anlayışına yerini bırakmıştır. Bu bağlamda kurumların başında bulunan ya da ilgili bölümleri yönetmede sorumlu olan kişilerin davranış tarzları, o kurumun var olabilmesinde, kendini ifade edebilmesinde ve kurumun kendine has kültürel özellikler gösterebilmesinde önemli rol oynamaktadır. İşte bu noktada 1990'lı yılların sonundan bu yana üzerinde durulan konu, yöneticilerin örgütlerin değişimi ve gelişimi yakalamasında hangi faktörleri ya da kaynakları kullanacağı hususudur.

1980'li yıllarda son teknolojiyi kullanmalarına rağmen Japon şirketleri kadar verimlilik gösteremeyen Amerikan şirketleri örgüt verimliliğini başka nelerin etkilediğini araştırmaya başlamışlardır. Ouchi ile Peters ve Waterman gibi araştırmacılar tarafından gerçekleştirilen çeşitli araştırmalar sonunda örgütlerin başarısında kültürün büyük etkisinin olduğu, yönetim tarzının örgüt kültürü tipleri ile etkileşimde olduğu ve bunun şirketler üzerindeki performansı etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Sonuç itibari ile örgütler içinde bulundukları kültürden etkilenen, sadece teknoloji ile değil, insan faktörü ile de beslenen yapılardır. Bir kurumdaki temel değer ve inançlar çalışanların performanslarını etkilemektedir.

Yönetimle ilgili çalışmalara baktığımızda merkeziyetçi, demokratik, tam serbestliği savunan ve otoriter ama aynı zamanda yardımsever özellikler taşıyabilen yönetici tarzları görmekteyiz. Bu tarzların kültür ile ilişkisi kurumun bakış açısını ortaya koymaktadır.

Bu bağlamda kamu kurumlarının yönetim anlayışında halen örgüt kültürünün öneminin kavranıldığı söylenememektedir. Daha çok merkeziyetçi bir yapı var olduğundan insan faktörü üzerine çok fazla odaklanılmamaktadır. Ancak son dönemlerde kamu kurumlarında da özel sektör kadar olmasa da, kaliteyi artırma anlamında çeşitli çalışmaların yapılıyor olması bir merak uyandırmış ve araştırmamızın uygulama kısmını kamuda yapmayı tercih etmemize etki etmiştir.

Bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yönetim, yönetici kavramları, yönetici ve liderlik ilişkisi, benzerlikleri, farklılıkları, yönetici tarzları ile daha çok ilgili olduğu düşünülen, liderlikte davranışsal teoriler ve otokratik, demokratik-katılımcı ve serbestliğe dayalı yönetici tarzları yaklaşımları anlatılmıştır. Her bir yönetim tarzının ayrı ayrı anlamı ve farklılıkları anlatılmış, hangi yönetim tarzının hangi kültürel yapıya yatkın olduğu, hangi tarzda nasıl bir ortamın mevcut olduğu ortaya koyulmuştur. Yöneticinin kurum kültürünü oluşturmadaki ve sürdürmedeki rolü açıklanmaya çalışılmıştır. İkinci bölümde örgüt kültürü hakkında geniş bilgi verilerek, örgüt kültürünün anlamı, içeriği, örgüt kültürünün türleri, özellikleri, örgüt kültürünün temel öğeleri ve son olarak da tezin ana konusunu oluşturan örgüt kültürü ile ilgili modeller anlatılmış ve örgüt kültürü tiplerinin yönetim tarzı ile ilişkisi irdelenmiştir. Bu bölümde araştırmayı yapma amacımız şekil kazanmıştır.

Üçüncü bölümde, kamu kurum yapısı, kamu yönetiminde örgüt kültürünün niteliği, oluşumu ve sürdürülmesi, Türkiye’de kamu kurum yapısı ve yönetim tarzı gibi konular irdelenmeye çalışılmıştır. Özel sektör kurumları ile kamu kurumları arasındaki farklılık açıklanmaya çalışılmış ve kamu kurumlarında yaşanan değişim ile birlikte son zamanlarda ne gibi farklılıklar gözleendiği, bu farklılıkların kurum kültür yapısında ne gibi etkiler yarattığı, bu gelişmeleri yönetimin destekleyip desteklemediği anlatılmaya çalışılmıştır. Son bölümde de, anket verilerine göre SPSS istatistik programından yararlanılarak elde edilen tablo ve yorumlar yer almaktadır.

2. YÖNETİCİ KAVRAMI, TARZLARI, ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE KÜLTÜRLE İLİŞKİSİ

2.1.Yönetici Kavramı

Peter F. Drucker' a göre“*Yöneticinin görevi, parçalarından daha büyük bir bütün ve kullanılan kaynaklarından daha büyük verim sağlayacak bir teşebbüs yaratmaktır*”. O halde etkin bir yönetici kaynakların verimli kullanılmasını sağlayarak işletme adına israfı önleyen, kaynaklardan büyük çıktılar yaratmayı başarabilen kişidir.

2.1.1. Yönetim-Yönetici Kavramlarının Tanım ve Özellikleri

İşletmelerin (örgütlerin) hedeflerine ulaşmak için planlama, örgütleme, yönlendirme, koordinasyon ve denetim fonksiyonlarını yerine getirirken, örgüt amaçlarının verimli ve etkin bir şekilde uygulanması ile sergilenen yöneticilik faaliyetleri yönetimin tanımını oluşturur. Örgütlerin temel yapısında, amaçlar, amaca ulaşmadaki faaliyetler ve etkili, verimli çıktılar elde etmek bulunur. Sınırlı kaynakların mevcut olduğu varsayımı altında, yönetimin en önemli görevlerinden biri; etkinliği sağlayarak rasyonel doğrultuda yöneticilik faaliyetlerini yerine getirmektir. Yönetim, örgütün mevcut şartlar altında en az emek kullanılarak ayakta kalmasını sağlamalı ve gelecek zamanlarda da örgütün performansını artırma çabası güderek, hem mevcut durumu korumaya hem de daha ileri hedeflere ulaşmak için performansı artırmaya çalışmalıdır¹.

Kısaca yönetim için bir amaca ulaşma yolunda yapılan işler ve faaliyetler toplamıdır diyebiliriz. Bu süreçte yöneticiler iş yaptıran, iş yapanlar ise yönetilenlerdir. İş yapanlar ve yaptıranlar, diğer bir deyişle astlar ile üstler arasındaki ilişki yönetim modellerini doğurmuştur. Yönetim modelleri bu ilişkinin yanında, örgütün bulunduğu çevresel, kültürel, v.b. etmenlerden etkilenecek de değişik boyut kazanmıştır.

¹ İsmet Mucuk, **Modern İşletmecilik**, 10.bs. (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1999), 137-138.

Yönetim, eski çağlardan bu yana insanların topluluk olarak yaşamaya başlamasıyla birlikte, o topluluğun kendi aralarından birini yönetici olarak seçmeleri ve o kişinin yönetimini kabul etmeleri ile doğmuş bir ihtiyacın ürünüdür. İnsanlar tek başlarına doğadaki mevcut kaynakları kullanıma hazır hale getirmede yeterli olmadıkları için topluluk olma bilinci kazanmışlar ve sonrasında da bu topluluklardan ihtiyacın doğrudan ya da dolaylı olarak karşılanması amacıyla teşebbüsler kurmuşlardır². Aynı hammadde ve kaynakların mevcut olduğu durumlarda, yani her örgüt için şartların eşit olduğu durumlarda, bir örgütün diğerinden daha iyi konuma gelmesini sağlayan yönetimdeki başarısıdır. Karar verme yöntemlerine, faaliyetler arasında eşgüdüm sağlama yollarına, çevreye uyabilme esnekliğine, iletişim ağına ve amaçlarına ulaşmada elde edilenleri değerlendirecek araçlara gerek duymak yönetime gerek duymak demektir.

Yönetim, insanı, makineyi, parayı kullanabilmek demektir. Ekonomi bilimine göre yönetim, toprak, sermaye ve işgücü ile birlikte üretim fonksiyonlarından biri sayılır. Hukuksal açıdan psikolojik açıdan, v.b bilimler tarafından yönetimin tanımlamalarında bahsedilmiştir³. En basitinden bir insanın kendi hayatı ile ilgili hedeflerine ulaşmadaki tüm planlama, uygulama, karar verme sürecinde yaşadıkları bir yönetim sürecidir. Yönetim sürecini organizasyon açısından; amaçları saptamak, amaçlar doğrultusunda planlar yapmak, planın uygulanabilmesinde eldeki kaynakları kullanabilmek, çalışanlar arasında koordinasyonu sağlamak ve sonucunda da çıktıların denetlenmesi olarak özetleyebiliriz. “Yönetim kavramı için amaçlara göre farklı tanımlamalar yapılmıştır⁴.

“Yönetim denildiğinde bazen bir süreç anlaşılmakta, bazen bu sürecin unsurları olan organlar-kişi veya grup- anlaşılmakta, bazen de yönetim belirli bir bilgi topluluğu olarak ele alınan bunun yöneticilerin karar verme ve önderlik gibi faaliyetlerinde nasıl kullanılabileceği üzerinde durulmaktadır.”

Yönetim bilimi ile ilgili farklı tanımlamalar yapılması, dünyanın teknolojik gelişmeler ışığında, küresel boyutlarda hızlı bir ivme kazanması sonucunda iletişim ağlarının genişlemesi ile farklı yapısal örgütlerin oluşmasından kaynaklanmaktadır. Bu yapısal farklılıklar sonucunda yönetim anlayışı dar kalıplar içerisine sıkışıp kalmaktan kurtarılmış, toplumun her kesiminde (okullar, hastaneler, v.b.), kamu

² İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, 2. bs. (İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1997), 157-158.

³ Salih Güney, **Yönetim ve Organizasyon**, 1. bs. (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001), 2-3.

⁴ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 11. bs. (İstanbul: Arıkan Basım Yayın, 2003), 11.

sektöründe, özel işletmelerde önemli aşamalar kaydederek sevk ve idarede hedeflerin yakalanmasında önemli bir faaliyet haline gelmiştir.

Özellikle 20. yy' a baktığımızda tüm alanlarda (iş, yönetim, askeri, eğitim, v.b) meydana gelen boyutsal ve karmaşık değişimlerle beraber yönetimde de değişen sosyokültürel çevreye ve iç organizasyon gereksinmelerine cevap verecek boyutta uyarlamalar yapılmıştır. Karmaşık sosyal yapıların sınırları dahilinde ortaya çıkan bütün aktivitelerin oranının arttığı bir örgütsel topluluk haline gelinmiştir. Organizasyonların ve yönetimlerinin gelişiminin zor olduğunun tahmin edilmesine rağmen, geleceği şekillendirmede üstün olacak belirli faktörler bulunmaktadır. İş yaşam kalitesinin temel sorunları, demokratik katılım, bireycilik, anlamlı bir yaşam çok geniş teorik soyutlamalar değil, örgüt içindeki bireylerin ve grupların günlük ilişkilerini içeren temel sorunlardır⁵.

Yönetimin özelliklerini kısaca özetlersek⁶:

- *Beşeri özellik*: Yönetimin konusu insandır. Yöneten de yönetilen de insandır.
- *Grup niteliği*: Yönetimden söz etmek için yönetilen sayısı birden fazla olmalıdır.
- *Amaç özelliği*: En baş özelliklerden biri insanların bir amaç doğrultusunda bir araya gelmeleridir.
- *İşbirliği özelliği*: Yönetimin gücü ve etkinliği için gereklidir.
- *Basamaksal özellik*: Yönetimden söz edebilmek için ast-üst ilişkisinin mevcut olması gerekir.
- *İşbölümü ve uzmanlaşma niteliği*: Bir organizasyonda herkes farklı görev ve sorumluluklar üstlenmeli ve konusunda bilgi sahibi olmalıdır.
- *Demokratik nitelik*: Yönetimde demokrasi yönetilen kişilerin insan olmasından ötürüdür. İnsanın olduğu yerde zorla değil daha katılımsal şekilde davranışlar sergilenmelidir.
- *Evrensel özellik*: Yönetimin yatay ve dikey boyutta, yani hem genelde hem de özelde bir organizasyondaki ast-üst ilişkileriyle örülü bir ağa sahip olunması gibi bölüm ve düzenlerden meydana gelmesidir.

⁵ Fremont E. Kast, James E. Rosenzweig, **Organization and Management A Systems and Contingency Approach**, 4.bs. (New York: McGraw Hill Publishing Company, 1985), 675-676.

⁶ İlhan Cemalcılar ve diğ., **İşletmecilik Bilgisi**, (Ankara: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını, 1976), 95-98.

- *Bireyci özellik:* Yönetimin zorunlu kıldığı önderlik düşüncesi de bireyci özelliğini ortaya koyar.
- *İki yönlü süreç niteliği:* Karar verme ve uygulama sürecinden bahsedilmektedir.
- *Yaratıcı süreç olma özelliği:* Yönetim sürecinde bu sürece katılan insanların düşünme kabiliyetleri ile yaratıcı fikirler sunarak planlama ve karar vermede katılım sağlamaları gerekmektedir.
- *Haberleşmeye dayanma özelliği:* İyi bir haberleşme sisteminin olmadığı örgütlerde astlar ve üstler arasında bilgi aktarımında ve geri bildirimde aksaklıklar yaşanacağından işbirliği sağlamada güçlük çekilecektir.
- *Rasyonelliğin temel olması özelliği:* Burada da bahsedilen sınırlı zaman sürecinde etkin ve verimli hareket edilerek, ulaşılmak istenilen hedeflere en kısa yoldan ve en az emekle ulaşılabilmektedir.
- *Sanat olma özelliği:* Burada da söz konusu olan yöneticilerin yetenekleri, bilgi ve becerileridir. Çok iyi işleyen bir organizasyonda yöneticinin değişmesi ve yerine gelen yöneticinin aynı şekilde iyi bir yönetim sergileyememesi firmanın gerilemesine neden olabilmektedir.

Geçmişten günümüze yönetim ihtiyacının doğması ile beraber yöneticilik kavramı da gelişme göstermiştir. Öncesinde özellikle de aile şirketlerinde, şirket patronunun aynı zamanda şirket yöneticisi olması kavramı yerini profesyonel yöneticilere bırakmıştır. Profesyonel yöneticiler şirketin sahibi olmadan yönetsel yetkinliklerinden ötürü yönetimde yer alan kişilerdir. Bu kişilerin işleri, açık uçlu (open ended) işlerdir. Hiçbir zaman işleri bir avukatın davasını sonuçlandırması gibi sonlanamaz. Sürekli gelişmeyi ve başarıyı sağlayacak şekilde işletmede oldukları pozisyona göre sürekli düşünmek zorundadırlar. Artık başarıya ulaştım bu kadar yeter diyemezler⁷. Gelişen ve küreselleşen dünyada ortam şartları, iç ve dış çevre yapısı sürekli gelişmeyi gerekli kılmaktadır. Yöneticilere etrafta olup bitenleri takip etme, planlama yapabilme, en kısa zamanda en iyi kararları alabilme gibi büyük sorumluluklar düşmektedir. Değişen şartlara uyum sağlayabilme görevi en başta yöneticiye düşmektedir. Yönetici değişime ayak sağlamayı başaramadığı takdirde üstten asta doğru uzanan zincirde kırılmalar meydana gelecektir. Bu kırılmalar sonucunda örgütü ayakta tutabilmek ve de örgütü gelecek şartlara hazırlayabilmek zorlaşacaktır.

⁷ Koçel, age, 16-17.

O halde yönetici bir örgüt için başarıyı sağlamada ilk aşama ise de tek başına başarı sağlamada yeterli değildir. “Yani profesyonel bir yöneticinin başarısı, büyük ölçüde başkalarına bağlıdır”⁸.

Bu açıklamalar doğrultusunda açık sistem ve durumsallık görüşleri de göz önüne alınarak, yöneticilik; bir zaman dilimi içerisinde ve değişen çevre koşulları altında, bir takım amaçların gerçekleştirilmesi için maddi ve insani faktörlerin bir araya getirilip, çalıştırılması işidir⁹.

2.1.2. Yöneticinin Görevleri

Yöneticilerin görevlerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz¹⁰:

- Kural emir ve kararları uygulama ve kural emir kararlardan dolayı ortaya çıkan görevleri gerçekleştirmek,
- Organizasyon içi ilişkileri yönetmek, idare etmek,
- Bütün departmanları, beraberinde varsa ofisleri, şubeleri, v.b., idare etmek, denetlemek,
- Kurum tarafından ortaya konulan politikaları yürütmek,
- İşletme süreçlerinin oluşturmada bilgi ve denetim sahibi olmak,
- Tehditler karşısında alınabilecek önlemleri belirleyebilmek,
- Kurum için fırsatları görebilmek ve değerlendirebilmek,
- Piyasadaki finansal işleyişi takip edebilmek ve bu işleyiş ile ilgili bilgi sağlamak,
- Astlar ile iyi ilişkiler kurabilmek ve gerektiğinde ödül ve ceza sistemini uygulayabilmek,
- Yazılı kurallar ve sözleşmeleri çıkararak kurumun onayına sunmak ve kurumun ihtiyaç duyduğu raporları hazırlayabilmek,
- Kurum toplantılarına iştirak etmek ve tartışmalar içinde yer almak ama objektif bir tutum sergilemek,
- Değişimi yakalayabilmek,
- Politik davranabilmek ve arabuluculuk yapabilmek,
- Sorumluluk yüklenebilmek ve risk değerlendirmesi yapabilmek,
- Rekabet şartlarını değerlendirmek, işlemlerde öncelik sıralaması yapabilmek,

⁸ age, 17.

⁹ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, 6.bs. (İstanbul: Beta Yayınları, 2008), 9.

¹⁰ Duties of Manager, <http://data.opi.mt.gov/bills/MCA/7/3/7-3-304.htm> [05.04.2009].

Yöneticinin bu görevlerini başlıca üç başlık altında toplayabiliriz:

1- Örgütün amaçlarının gerçekleştirilebilmesinde birinci derecede gerekli olan “temel görevler” : Bir görevin başarılmasında gereken temel bilgi, beceri ve tüm teknik yeteneklerdir.

2- İkinci derecede gerekli olan ve temel görevlerin yapılabilmesinde destek veren “yardımcı görevler” : Teknik becerilerin yanında insan ilişkileri gibi özellikle çalışanları motive etmede kullanılan görevlerdir.

3- Uzmanlık isteyen ve teknik uzmanlar gerektiren “kurmay görevler”dir. Bunların yanı sıra yöneticilerin personellerine yönelik görevlerini: koruma, denetleme, cezalandırma ve ödüllendirme, olarak sıralayabiliriz.

Yöneticinin görevlerini, yöneticiden beklenen davranışlar olarak değerlendirdiğimizde üç rol başlık altında toplandığını görmekteyiz¹¹:

- 1) *Bireylerarası Roller*: Kişilerle iletişim sağlama görevi olarak tanımlayabiliriz. Yöneticinin firmayı *temsil* etmesi, astlar üzerinde etkin *liderlik* sağlayabilmesi, işletme içi ve dışı çeşitli kaynaklardan bilgi edinerek *ilişki kurabilme* rolü.
- 2) *Bilgisel roller*: İşletme için gerekli olan bilgilere ulaşılması görevidir. Yönetici bu görevi yerine getirirken *kontrol* dahilinde, bilgilerin kaynaklara *dağıtımının* ne şekilde ne zaman olacağı hususlarını takip edip, sonuçta işletme için *sözcülük rolünü* üstlenir ve işletme faaliyet ve planlarını kişi ve kurumlara resmi olarak açıklama görevini yerine getirir.
- 3) *Karar verme rolleri*: yöneticiler yeni bir işe girilirken, örgüt için değişim söz konusu olduğunda, *girişimsel rol* üstlenerek karar verirler. Örgüt içi çıkan anlaşmazlıkların çözümünden sorumludurlar. Ve bir yönetici örgütsel amaçlara ulaşmada insanları, zamanı, araç ve gereçleri, bütçeyi ve diğer kaynakları örgütsel bölümlere ve birimlere nasıl dağıtılacağı görevini üstlenerek, karar veren kişidir.

2.1.3. Yöneticilerde Olması Gereken Yetkinlikler

Yönetici, bir kuruluşun başında bulunan, emrinde personel çalıştıran, emir ve kumanda eden üst düzeyde çalışan sevk ve idareden sorumlu olan, kısaca karar veren kişidir.

¹¹ Eren, **age**, 14-15.

Yiğit'e göre iyi ve başarılı bir yönetici işinin ehli olmalıdır, çevresi ile ölçülü ilişkilerde bulunmalıdır, teşkilatına, üst ve astlarına saygılı olmalıdır, astlarını eğitmeli, gerektiğinde astlarını savunmalıdır, objektif ve tarafsız olmalıdır, takdir etmeyi bilmelidir, açık ve anlaşılır olmalıdır, otokontrol sahibi olmalıdır, yol gösterici olmalıdır, ileri görüşlü ve sağduyulu olmalıdır, yenilikçi olmalı değişime kapalı olmamalıdır¹².

“İsviçre Psikoteknik Kurumu (İPK) ve yapılan bazı araştırmalara göre yöneticilerde bulunması gereken yetkinlikler¹³:

- İnsanları tanıma, insan sevgisi ve iletişim kurabilme
- Objektiflik; adil olma
- Mantıklı olma, analiz, sentez, ve muhakeme gücü
- Düşüncelerini konulara ve sorunlara odaklaştırabilme ve açık seçik ifade edebilme
- Teknik bilgi ve tecrübe
- Girişken (insiyatif sahibi), dinamik ve azimli olma
- Dış görünüşü ile çevrede kabul görme; tertipli ve düzenli olma
- İyi bir satıcı olma; fikirlerini ikna yoluyla benimsetebilme
- Sorumluluk duygusuna sahip olma
- Güçlü irade ve kendine güven duygusuna sahip olma”
- Takım çalışması
- Stratejik hareket edebilme
- Global çerçevede düşünebilme
- Kendini yönetebilme

Bir yönetici anlayışsız, taraflı ve çabuk etkilenebilen, kararsız, sağduyusuz ve korkak olmamalıdır”¹⁴.

Etkin bir yönetici çalışanlardan verim alabilmelidir. Yönetici çalışanlarından yönlendirme fonksiyonunu kullanarak gerekli verimi alabilmektedir. Burada yönlendirme kapsamında yöneticinin 18 temel rolü devreye girmektedir, bu roller

¹² Sulhi Dönmezer, **Sosyoloji**, 7.bs. (İstanbul: İ.İ.T.İ.A. Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları, 1978), 182-183'ten aktaran Salih Güney, **Yönetim ve Organizasyon**, 1. bs. (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001), 68.

¹³ Mucuk, **age**, 144.

¹⁴ Cemalcılar ve diğ., **age**, 114.

yerine göre kullanılan basit teknikler gibi görünen, ancak hepsinin ardında yatan ortak bir felsefeyi içinde barındırır; o da çalışanları anlayabilmektir.

Astlardan istenen verimin alınabilmesi için yöneticilerin zaman zaman oynayacağı roller şöyle sıralanabilir¹⁵:

• İletişimci	Kayıt Tutucu
• Motivasyoncu	Mülakatçı
• Planlayıcı	Lider
• Çatışmaları Yönetici	Gözlemci
• Problem Çözücü	Performans Planlayıcı
• Delege Edici	Yönetmen
• Müzakereci	Takım Kurucu
• Antrenör	Stres Azaltıcı
• Eğitici	Zamanlayıcı

O halde yöneticilerden artık ezbercilikten uzak, daha analitik düşünebilen, değişimle beraber yeni oluşan şartlara uyum sağlayabilen davranışlar sergilemeleri beklenmektedir. Çünkü yönetim bilimi artık kendini sürekli yenilemekte, birden bire meydana gelip aynı anda bitmek yerine, tekrar tekrar kendini değiştirip geliştirebilmektedir.

Buradan hareketle yöneticilerin yeteneklerini 3 temel başlıkta toplayabiliriz¹⁶.

Kavrama yeteneği, teknik yetenek ve insan ilişkileri yeteneğidir. Kavrama yeteneği yöneticinin işletmeyi bir bütün olarak görmesini, uzun vadeli planlar yapabilmesini, stratejik düşünebilmesini sağlar. Böylece çevredeki değişimleri algılayabilirler. Teknik yetenekler bir işin yapılmasında teknik bilgi ve tecrübelerin kullanılmasıdır. Daha çok orta kademe ve alt kademe yönetimde gerekli olan yetkinliktir. İnsan ilişkileri ise hem alt kademe hem orta kademe hem de üst kademe yönetimde olması gereken bir yetkinliktir. Çünkü iletişim ve ilişki kavramları tüm kademelerde düzenin sağlanmasında en önemli etkenlerdendirler.

¹⁵ İnsan Kaynakları ve Performans Yönetimi”, (Çevrimiçi), www.ituergonomikulubu.org, 10 Nisan 2007’ den aktaran Selim Özdemir, “Yönetici Tarzlarının Astlar Tarafından Değerlendirilmesi ve Bir Araştırma”, (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 20.

¹⁶ Celil Koparal, **Yönetim Organizasyon**, 2. bs. (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2004), 13.

2.2. Yönetici Tarzları

Yönetim için bir örgütte önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda bir araya gelmiş insan topluluğunun sevk ve idaresinin gerçekleşmesi olayı demiştik. Her örgütteki farklı atmosfer, (kültürel yapısı o örgütün siyasal yapısı, v.b etkenler) şartları örgütlerin yönetimlerinin birbirlerinden farklılaşmasına yol açar. Şartlar eşit olması durumunda bile örgütü yönetenlerin üslup farklılıkları o örgütün farklı yönetilmesine neden olacaktır. Yöneticilerin yönetimdeki tarzsal farklılıkları çalışanların davranışlarında direk etkin bir rol oynayacaktır. Yöneticilerin, insana, örgüte, yönetime ilişkin besledikleri inanç, duygu, görüş ve değerler yönetim anlayışını etkileyerek yönetim tarzlarını oluşturur¹⁷. Örnek olarak ödül ve ceza sisteminin kullanıldığı bir örgütte yöneticinin cezalandırmadan çok ödüllendirme politikalarına ağırlık vermesi çalışanların olumlu davranışlar sergilemesine, cezalandırma politikalarına ağırlık vermesi ise, çalışanların daha çok yasaklardan kaçınarak olumsuz davranışlarda bulunmayı bırakmalarını sağlayacaktır. Ancak ceza politikaları belli bir noktadan sonra caydırıcılığını yitirecektir. Oysaki bir çalışma ortamında çalışanların ihtiyaçları da en az örgütün amaçları kadar önemli olmalıdır ki çalışanların örgüte bağlılıkları, dolayısıyla da örgüt verimliliği artsın. Bir örgütte sorumluluk sahibi, meşru güç sahibi, amaç ve siyaset belirleyici, örgütün temsilcisi konumundaki kişi şüphesiz ki çalışanların davranışları üzerinde en etkin faktörlerden (çalışma şartları, ücret politikaları, çalışma saatleri v.b davranışı etkileyen faktörler) birisi, hatta birincisidir.

¹⁷ İbrahim Ethem Başaran, **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü**, 3.bs. (Ankara: Feryal Matbaası, 2000), 238.

Tablo 1: Yönetici Tarzları

<i>OTOKRATİK</i>	<i>DEMOKRATİK</i>	<i>LAÏSSEZ FAÏRE</i>
Tüm politikalar yöneticiler tarafından saptanır.	Tüm politikalar yönetici tarafından yardım edilen ve teşvik edilen ve grup tarafından tartışılan ve kararlaştırılan bir konudur.	Grup veya bireysel kararlarda bir özgürlük vardır. Yöneticinin karışması en alt düzeydedir.
Teknikler ve faaliyet safhaları yetkili kişi tarafından teker teker dikte edilir. Böylece gelecekte yapılacak işler geniş çapta kesinlikten uzaklaştırılmış olur.	Faaliyetlerin tarzı karşılıklı tartışmalar sonucu saptanır. Grup amaçlarına erişebilmede izlenecek yollar, gerekli teknik öneriler konusunda yönetici, iki veya daha fazla sayıda alternatif bildirir ve nihai seçim bunlar arasından yapılır.	Yönetici gerektiğinde çeşitli türden malzeme sağlar ve gerektiğinde bunların sağlanacağını açıklıkla belirtir. Bunun dışında iş ile ilgili tartışmalara katılmaz.
Yönetici genellikle yapılacak işi ve her elemanın birlikte çalışacağı iş arkadaşını bildirir.	Elemanlar birlikte çalışacakları iş arkadaşlarını seçmekte serbesttirler ve iş bölümü gruba bırakılmıştır.	İşlerin saptanması ve iş arkadaşlarının seçimi konusunda yönetici kesinlikle karışmaz.
Her elemanın yaptığı iş ile ilgili olarak yönetici eleştiri ve övgülerinde kişisel olma eğilimindedir. Yönetici genellikle grup faaliyetlerinin dışında kalır.	Yönetici övgü ve eleştirisinde objektif davranır ve ruhsal yönünden grubun bir üyesi olarak hareket etmeye çalışır, fakat bu esnada çok fazla iş görmez.	Ancak arada sırada, fikri sorulduğunda elemanların faaliyetlerine dair görüş bildirir ve olayların gidişini övme veya tanzim etmekten kaçınır.

Ralp White ve Ronald Lippett, **Autocracy And Democracy**, Harper And Row, New York, 1960,PP. 26-27' den aktaran Asuman Türkel, **Globallaşan Dünyanın Lider Yöneticilerine**, (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1999), 99.

2.2.1. Otokratik Yönetici Tarzı

Astlarından sürekli olarak yüksek performans bekleyen, beklediği performansı sergilemeyen astları cezalandırma yöntemi ile çalıştırma yönetimini benimseyen yönetici davranışdır. Güç ve karar verme yetkisi kendisindedir. Astlarının fikirlerini önemsemez, onları karar verme sürecine dahil etmez. Astlardan verdiği emirlere kayıtsız şartsız uymalarını bekler. Sürekliliğini koruyan bir baskı ortamı yarattığı için çalışanlar işe karşı genel olarak isteksiz ve tatminsizdirler. Yönetici yönetsel erki tek elinde toplamıştır. Astların görevi sadece kendilerine verilen görevleri yerine getirmeleridir. “ Bu yönetici tarzında astlar; buyruklara direnen, zorlanmayınca çalışmayan, örgütü düşünmeyen, gerekirse yararı için örgütü zarara sokan, yalnızca çıkarlarını düşünen, sorumluluktan kaçan kişi olarak algılanır”¹⁸. Astın değeri itaat edebilme derecesine bağlıdır. Astlar üstlerinden kendilerine yetki göçerildiği oranda karar verme sürecine katılırlar. Astlara kesin ve ayrıntılı emirler verildiğinden, astların emirleri olduğu gibi uygulamaktan başka yapabilecek bir şeyleri yoktur. Bu tarz yöneticilikte yarar ve sakıncaları aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz¹⁹.

Yararlar:

- Kararların son derece hızlı alınması
- Sorunlar üzerine düşünüp çözüm yolları aramaktan hoşlanmayan astların rahat çalışmalarının sağlanması
- Yöneticinin yüksek öğrenime ve deneyimli olmasının yaratacağı sakıncaları kısmen ortadan kaldırması
- Kargaşalığa yol açabilecek durumların ortaya çıkmasını önlemesi
- İşin tanımlanması mümkünse ve o işle ilgili standartlar belirlenmişse verimliliği artırır.

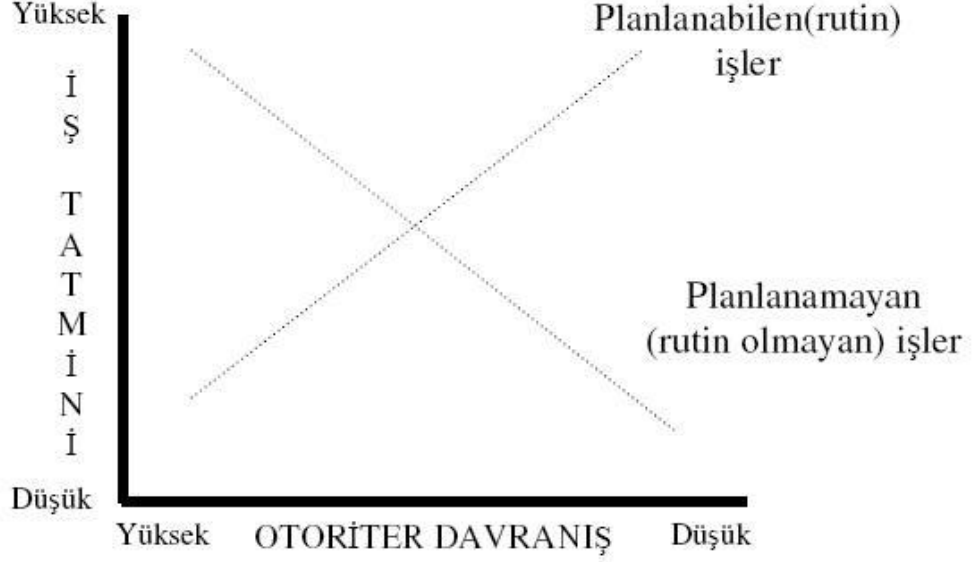
Sakıncalar:

- Astların işlerine olan ilgilerinin azalması, karar verme yeteneklerinin körelmesi, katkılarından yararlanılmaması,
- İşletme için son derece yararlı olabilecek elemanların kendilerinin ilerleme olanaklarının olmadığını düşünerek kısa sayılabilecek sürelerde işten ayrılmaları

¹⁸Başaran, **age**, 239.

¹⁹ Osman Yozgat, **İşletme Yönetimi**, 7.bs. (İstanbul: M.Ü. Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları No: 435-668, 1989), 318-319.

- Ürüne dönük olması nedeniyle insan unsurunu dışladığından çalışanların işlerine yabancılaşması ve örgüt-birey bütünlüğünün sağlanması



Şekil 1: Otoriter Davranışta İş Tatmini İlişkisi

Erol Eren, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, (İstanbul:Beta Basım Yayım Dağıtım, 2000), 382.

Otokratik yönetici, X kuramına dönük bir yöneticidir. Uzun dönemde gerek moral gerekse de üretimle ilgili sorun çıkarma konusunda potansiyeli vardır. Otokratik yönetici tarafından yönetilen örgütte, kişisel ve örgütsel büyüme ve gelişmenin sağlanması kolay değildir²⁰.

Otokratik yöneticiler astlarına karşı yardımsever de olabilmektedirler.

Yardımsever yöneticileri²¹:

- Sadece talimat ve emir veren yönetici,
- Takdir eden ve sadakat isteyen yönetici,
- Her ne kadar personelin dediklerini aynen uygulamasına rağmen kararlara fiilen katılma hissini kendisine veren yönetici olarak gruplandırabiliriz.

²⁰ Semra Arıkan, "Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi," **H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, c.19, s.1, (2001): 241.' den aktaran Özdemir, **age**, 33.

²¹ Asuman Türkel, **Globalleşen Dünyanın Lider Yöneticilerine**, (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1999), 97.

2.2.2. Demokratik-Katılımcı Yönetici Tarzı

Karar verme sürecine astları da dahil eden, onlara danışarak, onlarla tartışarak işgören, yönetici tarzıdır. İş tatminine grup başarısı ile ulaşılır. Yönetici her zaman önerilere ve fikirlere açıktır. Grup çalışması esastır ve grup üyelerinin morali yüksektir. Amaç çalışanların uysallaştırılmaları değil nitelik ve nicelik olarak geliştirilmeleridir. Yönetim tarafından çalışanların yönetime katılımları sağlanarak, kendi sorumluluğunu üstlenebilen, yaratıcı fikirler üretebilen, kendini işine daha iyi adapte edebilen, kendini denetleyebilen bireyler oluşturulmak istenmektedir.

“Tannenbaum ve Schmidt, çalışmaları sonucunda bir yöneticinin, durumun gerektirdiği şekilde hem demokratik hem de otokratik anlayışa bürünebileceğini savunmuştur. Karar aşamasında zamanın az olduğu durumlarda; yönetici, astlarının karar vermede geciktiklerini veya zorlandıklarını fark ettiği anda, otokratik anlayışa bürünerek, olası riskleri üstlenir ve gerekli kararı vermektedir. Ayrıca, astların yetenekleri düştükçe, yöneticilerin otokratik anlayışı benimsemeleri doğaldır. Demokratik yöneticiler, yetki dağıtımını, paylaşımı ve görev dağılımını teşvik ederler. Daha çok kişisel güçler (uzmanlık gücü, karizmatik güç) ön plandadır. Astlar, kendilerini örgüte karşı sorumlu görürler ve örgüte karşı pozitif duygular beslerler. Yönetici başlarında olmasa da sistem çalışır ve düzenli bir şekilde işlemektedir”²².

Kendisine emir verilen ast, verilen emir üzerinde kendisinin de bir payı olduğunu bildiğinden yönetim ile daha işbirlikçidir. Karar alma sürecinde yer alan, ast ileriye dönük olarak sorunların analizlerinin nasıl yapıldığını görebilme fırsatı yakaladığından yeni bir yönetici olma adayıdır.

Bu yönetim biçiminde; yöneticilerin sadece dinleyici konumunda kalması, astın birden çok seçenek arasında karar vermekte zorlanması, gerekli gereksiz birçok konuda danışma yönteminin kullanılması ve yöneticilerin son karar veren kişi olmasının astlar tarafından algılanmasında güçlükler yaşanabilmesi gibi konuları sakınca olarak gösterebiliriz. Danışma yönteminin yanında bu tarz yönetimde katılımcılık da önemli bir paya sahiptir. Katılımcılık birey-örgüt bütünleşmesini sağlar, moral-doyum çıktısını yükselterek verimliliği artırır. Ancak aynı zamanda katılımcı politikaların izlendiği örgütlerde, astlar kendileri ile alakalı kararları etkileme olanağına sahip olduklarından, güç ve otoritede dengeler sarsılabileceği için yönetimde yeni arayışlara gidilmesi hususu gündeme gelebilecektir²³.

²² Sükrü Güner, “Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi,” (Yüksek Lisans Tezi, SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002), 16’den aktaran Özdemir, **age**, 35.

²³ Yozgat, **age**, 321-322.

2.2.3. Serbestliğe Dayalı Yönetici Tarzı

Astların kendi amaçlarını kendilerinin belirlemeleri ve kendi kararlarını kendilerinin vermeleri ilkesine dayanır. Grup üyeleri bireysel hareket etmektedir. Yönetim riski, daha çok dağıtır, kendi üstüne yüklenmekten kaçınır. Kararlarda lider katkı sahibi değildir²⁴. Çalışanların alanında özyönetim yeterliğine ulaşmış olacağı varsayılır. Yöneticilerin görevi çalışanlara işlerini yürütebilecekleri özgür bir ortam sağlamaktır. Takım çalışmasının esas olduğu bu tarz yönetimde çalışanlar açısından en büyük ödül kazandıkları başarı duygusudur.

Bu tarz yönetimler, grup üyelerinin amaç, plan politikaları kendilerinin saptaması ile üyelerin yaratıcılığının gelişmesini sağlamaktadır. Burada yöneticinin görevi astlara çizilen sınır çerçevesinde kaynak sağlamak ve onları kendi haline bırakarak sadece kendisine fikir danışıldığında görüş bildirmektir. Bu tarz yönetim daha çok mesleki uzmanlık hallerinde, bilim adamlarının çalışmalarında, işletmelerin araştırma geliştirme departmanlarında kullanıma uygundur. Yani yenilikçi fikirlerin üretilmesinin gerekli olduğu yerlerde uygulanabilir diyebiliriz. Kısacası yöneticinin otorite kullanmasının çok fazla gerekmeceği durumlar söz konusu olduğunda uygulanması daha anlamlı olacaktır. Aksi halde otoritenin söz konusu olmadığı yerde çalışanlar tarafından gerekli gereksiz başkaldırıları görülebilir. Bu da işte verimin azalmasına, kaynakların israf edilmesine yol açacaktır²⁵.

“Bu yönetim davranış tarzında başarı alınabilmesi için, astlar yükselme arzusu ve gücü olan, tek başlarına iş görebilecek kadar sorumluluk duygusu ve yönetici yeteneği gelişmiş, yüksek öğrenim görmüş gençler arasından seçilmelidir”²⁶. Bu özelliklere sahip astları bulabilmek güç olacağından bu tarz yönetimin uygulanabilme alanı sınırlıdır diyebiliriz.

2.3. Yönetici Tarzlarını Etkileyen Faktörler

2.3.1. Liderlik

Liderlik terimi, çoğu zaman yönetici terimi ile aynı anlamda kullanılıyor olsa da bu iki terim birbirinden farklı anlamlar taşımaktadır. Şöyle ki; her lider, yönetici olmasa

²⁴ Mucuk, **age**, 182.

²⁵ Erol Eren, **Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi**, 9.bs. (İstanbul: Beta Basım Yayınları, 2006), 459-460.

²⁶ Yozgat, **age**, 322

da her yönetici de liderlik yeteneklerinin mevcut bulunması gerekir. Bir diğer deyişle lider, insanları kendi istediği doğrultuda yönetebilen kişidir. Lider, yol gösteren, ileriye gören, birlikte çalıştığı kişilerin istek ve ihtiyaçlarını fark edip, bu istek ve ihtiyaçları karşılayabilme yollarını bulan kimsedir. Lider, birlikte çalıştığı insanların içinde işlerin yapılması hususunda istek uyandırabilen kimsedir²⁷.

Resmi organizasyonlarda hiyerarşik yapı, resmi olmayan organizasyonlara göre daha belirgin olarak kendini gösterdiğinden bu organizasyonlarda bazı kimseler üst, bazıları da alt durumunda olup otorite ve iktidar kriterlerine göre sınıflandırılırlar. Lider, çalışanlar üzerinde belirli bir otorite ve nüfuz sahibi olan, mensup olduğu grubun hedeflerini belirleyen, hedeflerin gerçekleşmesinde yol gösterici olan, yönlendiren kişidir²⁸.

Aslında liderliğin tarifini yapmak o kadar kolay değildir; çünkü kişilerde davranış biçimleri, karakteristik özellikler, yetenekler v.b. özellikler söz konusu olduğu için bu karmaşıklılığı ve çok boyutluluğu tarif etmek güç olsa da soyut kavramlar somutlaştırılarak işe yarar bir tarif yapmak gerekecektir. Liderlik konusunda, geçmişten bugüne tartışılan soru, liderliğin doğuştan mı geldiği, yoksa sonradan mı kazanıldığıdır. Doğuştan liderlik konusu, daha çok insanların kişisel ve karakteristik özellikleri baz alınarak incelenmiştir. Bu incelemeler sonucunda liderliğin daha enerjik, büyük riskler alabilen, karizmatik, zeki, daha dışa dönük v.b. özellikler taşıması gerektiği düşünülerek doğuştan geldiği varsayımı ortaya atılmıştır. Bu teorinin zayıf noktası, yukarıda saydığımız özelliklere sahip binlerce insanın mevcut olması ancak bu insanlardan birçoğunun lider olamamış olmasıdır. O halde, liderlik ile ilgili özelliklerin doğuştan gelmesinin yanında daha çok mevcut şartların kişileri lider olmaya yönlendirdiğini söyleyebiliriz.

Amerika Birleşik Devletleri (ABD), eski başkanı Eisenhower, liderliği şöyle tarif etmektedir: “Liderlik; bir şahsın bir grup insana yaptırmak istediği şeyleri yaptırma, işin istediği zamanda yapılmasını ve kişiler işi yaparken bunu severek yapmalarını sağlama yeteneğidir”²⁹.

Lider, gücünü takipçilerinden alan, takipçileri ile güvene dayalı ilişki kurabilen, değişim söz konusu olduğunda da karşısındakine güven veren ve güvenen kişidir.

²⁷ Cemalcılar ve diğ, **age**, 115

²⁸ Dereli, **age**, 222

²⁹ Türkel, **age**, 93-95.

İkinci Dünya Savaşı'nda General George Patton'ın askerlerine yaptığı, savaşı onların gözüyle görebilen ve onları savaş konusunda cesaretlendiren konuşması, bir liderin aynı hedefe doğru etrafındakileri nasıl sürüklemesi gerektiği hususunda güzel bir örnek teşkil etmekteydi. Burada şunu ifade etmek yerinde olacaktır ki, takipçiler de lideri körü körüne izlememelidir. İşlerine dört elle sarılmalı, dürüst çalışmalı, güvenilir ve cesur olabilmelidirler; ama takipçilerini arkasından sürükleyecek olan liderdir. Carnegie-Mellon'un genel müdürü Robert Kelley: "Lider, ormanı görmezse takipçiler, ormanı ve ağaçları göremeyecek" demiştir³⁰.

Worren Bennis ve Bert Nanus, liderlik ile ilgili şu sonuçlara ulaşmıştır: "Lider, söylenmemiş ve gizli olanları resmi hale getirir. Liderin amaçları, takım ruhu oluşturmak, takımları harekete geçirmek, ekiplerin özelliklerinden ve enerjisinden en iyi şekilde yararlanmaktır"³¹.

"Güven, liderliği ayakta tutan güçtür, çünkü Worren Bennis ve Bert Nanus'a göre sorumluluk ve güvenilirlik göstergesidir"³².

"Bill Richardson, dahi liderleri şöyle tanımlamıştır³³:

- Olağanüstü durumlarda kendini rahat hisseder.
- Çok seyrek rastlanılan, kendine has kişilerdir.
- Onlar işin nasıl yapıldığı ile onun nasıl iyileştirilebileceği arasındaki uygunsuzluğu ortaya koyarak mükemmelliğe ulaşırlar.
- Harekete eğilimlidirler.
- Başarıya odaklanırlar ve risk alırlar.
- Mustakildirler.
- Motivasyona odaklanırlar.
- İyimserdirler."

2.3.1.1. Liderlik ve Yöneticilik İlişkisi

Henry Mintzberg, yöneticileri, derinlemesine düşünen, sistematik planlar yapan kişiler olarak değil aksine eyleme yönelmiş kişiler olarak tanımlamıştır.

³⁰ Howard Haas ve Bob Tamarkin, **İnsan Lider Doğmaz**, çev.Sinan Köseoğlu, (İstanbul: Beyaz Yayınları, 2000), 72-75.

³¹ Geybullayev, **Yönetimin Esasları**, (Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları:28, 2002), 184.

³² Haas ve Tamarkin, **age**, 81.

³³ Geybullayev, **age**, 185-186.

Yönetici ile lider arasındaki en temel fark, yöneticilerin mevcut düzene göre olması gerektiği gibi hareket etmeleri, liderlerin ise daha çok düzeni değiştirmeye yönelik eylemlerde bulunmalarındır. Bu bağlamda, lider için stratejik yöneticilik kavramını kullanabiliriz. Bir lider, takipçilerini peşinden sürükleyebilmek için yöneticiye kıyasla daha çok çaba sarf etmelidir. Lider, risk alabilen, yönetici kadar yasal yetkilere sahip olmasa da insanlar üzerinde gönüllü bir katılım sağlayabilen ve takipçileri üzerinde güven unsuru oluşturabilen kişidir. Liderlik ve yöneticilik kavramları, birbirinden farklı olarak görülüyorsa da liderin de bir kurumda yönetsel eylemleri gerçekleştirebilmek için yöneticilik kabiliyetine sahip olması gerekmektedir³⁴.

Liderlik; lider, liderin karşısındaki kişiler (takımlar, örgüt, gruplar v.b.), örgüt içi ve dışı koşullar ve bunların zamansal yansımaları olmak üzere dört boyutlu bir yaklaşımdır³⁵.

Liderler örgütleri içinde yeni görevler üstlenirler. Bu görevler³⁶;

1. Örgütlerin misyonlarını tamamlarlar; böylece faaliyetlerin kavramsal çatısını oluştururken, işgücünü misyon konusunda bilgilendirirler.
2. Esnek bir çevrenin yaratılması, insanların tüm potansiyellerini geliştirme konusunda cesaretlendirmelidir.
3. Şirket kültürünün yeniden biçimlendirilmesi: Böylece yaratıcılık, özerklik ve sürekli öğrenme, benzerlik, boyun eğme ve mekaniklik ile yer değiştirir. Kısa vadeli kar bir hedef olmaktan çıkar, uzun vadeli büyüme temel alınır.
4. Örgüt katı piramit yapıdan akıcı döngülere veya özerk çalışan birimlerin ilişkisine dönüşür.
5. Yenilikçilik, deneysellik ve risk alma cesaretlendirilir.
6. Şu anda hazırlık yapılmasıyla gelecek belirlenir.
7. İşgücü içerisinde yeni ilişkiler ve örgütler içerisinde yeni bağlantılar kurulur.
8. Örgütün dışıyla yeni birleşmeler sağlanır.
9. Örgütün içinde olduğu kadar dışında da örgüt çalışmaları hızlandırılır.
10. Zincirdeki zayıf bağlantılar belirlenir ve her biri tamir edilir.
11. Edilgenlikten ziyade etkinlik sağlanır.

³⁴ Güney, **age**, 29.

³⁵ Tamer Keçecioğlu, **Liderlik ve Liderler**, (İstanbul: Kalder Yayınevi, 1998), 8.

³⁶ Keçecioğlu, **age**, 18.

Özetle, yöneticiler kontrol eder, kısa vadeli düşünürler. Takipçiler, ortak amaçlara ulaşmada bir takım içerisinde yer alırlar. Liderler ise hayal güçlerini kullanarak risk alırlar, olaylara uzun vadeli yaklaşırlar, daha çok insiyatif kullanırlar³⁷.

Özetle, “Lider, grup üyeleri tarafından hissedilen, ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları benimsenebilir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren bir kişi olarak tanımlanabilir”³⁸.

Liderlikle ilgili; düşünür, yazar ve devlet adamlarının sözlerine değinecek olursak;

Max Depree’ye göre, “Lider olmak için karmaşıklığın, belirsizliğin ve çeşitliliğin sağladığı özel üstünlüklerden hoşlanmak gerekir ama bir lider olmak, özellikle liderlerin liderlik yapmasına izin verenlerin hayatlarında anlamlı farklılıklar yaratma fırsatına sahip olmak demektir”³⁹.

Ulu önder Mustafa Kemal Atatürk’ün belirttiği gibi, “Yolunda yürüyen bir yolcunun yalnız ufku görmesi yeterli değildir. Muhakkak ufkun ötesini de görmesi ve bilmesi gerekir”.

Tolstoy’un ifade ettiği gibi, “Herkes insanlığı değiştirmeyi ister, ama hiç kimse önce kendini değiştirmeyi düşünmez”.

³⁷ Haas ve Tamarkin, **age**, 82.

³⁸ Salih Demirtaş, “Liderlik Teorileri ve Karizmatik Liderlik” (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997), 9-10.

³⁹ Haas ve Tamarkin, **age**, 67.

Tablo 2: Yönetim ve Liderliğin Karşılaştırılması

	Yönetim	Liderlik
Bir ajanda oluşturulması	<i>Planlama ve bütçe hazırlama</i> – Ayrıntılı adımlar ve gereksinim duyulan sonuçları alabilmek için zaman çizelgelerinin belirlenmesi.	<i>Rotanın çizilmesi</i> – Geleceğe dair bir vizyon geliştirilmesi, genellikle uzak bir geleceğe dair, ve bu vizyona erişmek için gerekli değişiklikleri sağlamak.
Ajandaya uyum için gerekli insan ağının geliştirilmesi	<i>Organize etme ve personeli oluşturma</i> – Plan gereksinimleri için bazı yapılar oluşturma, bu yapıyı bireylerle desteklemek, planın başarıya ulaşması için sorumluluk ve otoriteyi görevlendirmek, insanlara rehberlik edecek prosedür ve politikaları sağlamak ve uygulamayı gözlemlemek için yöntem ve sistemleri oluşturmak.	<i>İnsanları düzene koyma</i> – Vizyon ve stratejiyi anlayan ve geçerliliğini kabul eden, iş birliği, takım ve koalisyonların oluşturulmasını etkileyebilecek olan herkese kelimeler veya davranışlarla çizilen rotanın anlatılması.
Uygulama	<i>Kontrol etme ve problem çözme</i> – Sonuçları gözlemleme v.b., ayrıntılı plan hazırlanması, sapmaların belirlenmesi ve sonrasında bu problemlerin çözümü için planlama ve organizasyonun yapılması.	<i>Motivasyon ve ilham verme</i> – İnsanları temel politik, bürokratik ve kaynak sınırlarında yaşanan sıkıntıların üstesinden gelmeleri için tam anlamıyla olmasa da temel düzeyde tatmin edici insan ihtiyaçları karşısında harekete geçirme.
Sonuçlar	Tahmin edilebilirlik ve emir kademesi oluşturma ve sürekli bir şekilde taraflardan beklenen önemli sonuçların ortaya konabildiği güce sahiplik. (örneğin, müşteriler açısından zamanında çıktı üretilebilmesi, hissedarlar açısından bütçeye uygun hareket edilebilmesi.)	Genellikle dramatik derecede de olsa değişimi ortaya çıkarma ve oldukça faydalı sonuçları oluşturma gücüne sahiplik (örneğin müşterilerin istediği yeni ürünler veya firmanın daha fazla rekabet edebilmesi için işgücü ilişkilerine karşı yeni yaklaşımların oluşturulması gibi.)

Barbara Senior, **Organisational Change**, 2.bs. (London: Financial Times/Prentice Hall, 2002), 222'den uyarlandı.

Yönetim ve liderlik örgütsel yaşamın resmi ve resmi olmayan parçalarıdır. Ne var ki yönetim daha çok resmi bir kapsamda yer alırken, liderlik daha çok resmi olmayan örgütlerde ortaya çıkmaktadır. Mullins'e göre yönetim⁴⁰:

- Yapılanmış örgütsel düzen ve önceden tanımlanmış roller,
- Amaç ve hedeflere yönelik,
- Diğer insanların çabaları ve kullanılan sistem ve prosedürler aracılığı ile ulaşılan bir sistem olarak tanımlanmıştır.

2.3.1.2. Liderlikte Davranışsal Teoriler ve Yönetim Tarzı İlişkisi

Daha önce liderlik tarzları üzerine yapılan açıklamaların temeli liderlerin otoriteyi nasıl kullandıklarını açıklamaya yöneliktir. Bu bağlamda üç temel yaklaşım uygulandığı görülmüştür. Otokratik lider emir veren ve itaat bekleyen, tartışmaya kapalı, gücü elinde tutan, ödül ve ceza sistemini kullanan liderdir. Demokratik ve katılımcı lider astlarına danışır, ve astları karar verme sürecine dahil edip, astların katılımlarını bekler. Demokratik liderler astlarına danışmadan karar almaz, karar alsa dahi alınan kararları uygulamadan önce astlarının önerisini değerlendirir. Astları serbest bırakan lider, çalışanlar üzerinde güç kullanmaz. Onları kendi haline bırakıp, kendi sorumlulukları doğrultusunda karar vermelerini sağlar. Kendi başarılarını elde etmelerinde ve grubun dış çevresi ile iletişim kurmasında destekçi olur. Duruma göre bu liderlik tarzları değişiklik gösterebilir, otokratik bir lider, yerine göre katılımcı bir liderlik davranışı sergileyebilir⁴¹.

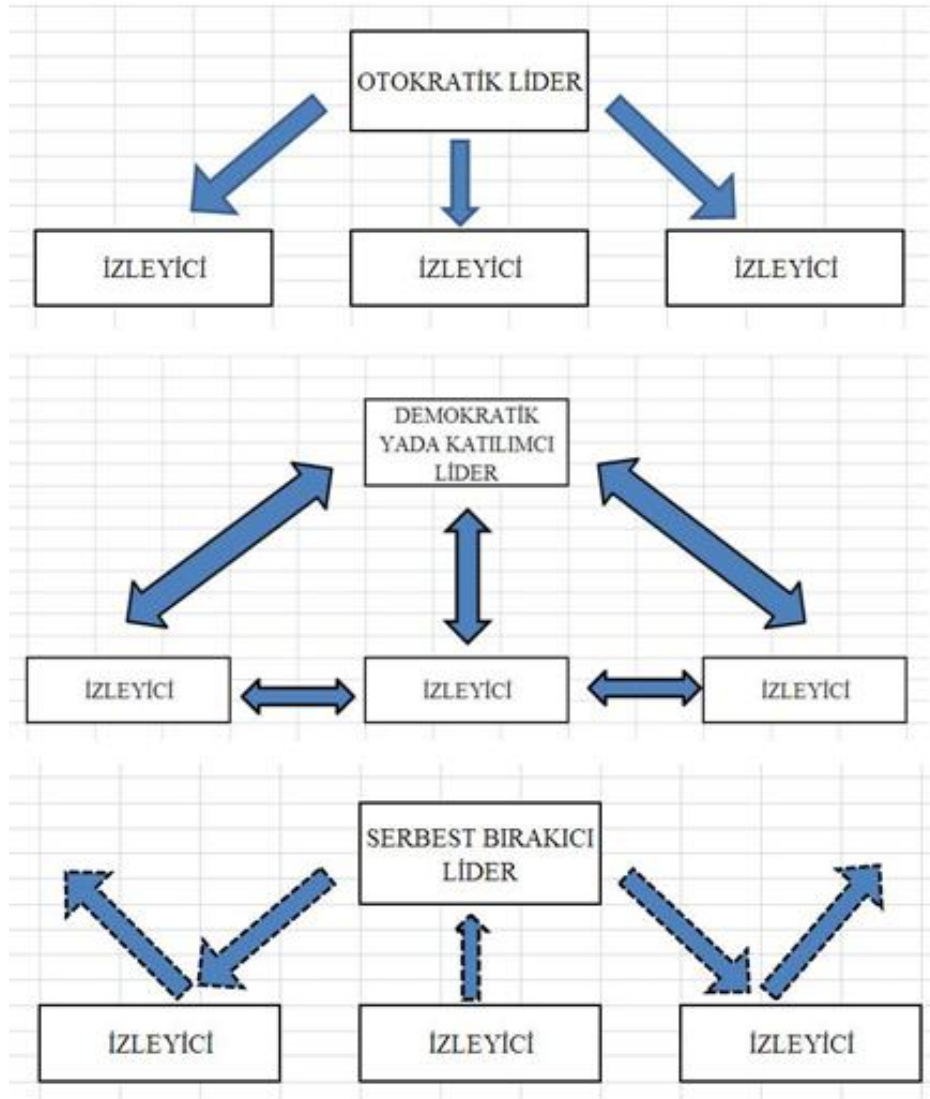
Bass, 1990' da sayısı 29'dan az olmayan liderlik davranışlarına yönelik çeşitli sınıflandırmalar yapmıştır. Ancak Wright 1996'da bu sınıflandırmaların çoğunun benzer olduğunu fark ederek tanımlamaları, görev için endişelenme, insanlar için endişelenme, katılımcı liderlik ve yönetici liderlik olmak üzere 4 ana başlıkta toplamıştır. Bu tanımlanan liderlik tarzlarında her birinin etkisinin farklı olduğu düşünülmektedir. Sonuç olarak tek bir tarzda astların memnuniyeti sağlanamamış ve yüksek performans sergilemeleri söz konusu olmamıştır.

⁴⁰ L.J.Mullins, **Management and Organizational Behavior**, 5.bs. (London: Financial Times/Pitman Publishing, 1999), 166'dan aktaran Barbara Senior, **Organisational Change**, 2.bs. (London: Financial Times/Prentice Hall, 2002), 220.

⁴¹ Harold Koontz, Heinz Weihrich, **Essentials of Management**, 5.bs. (New York: Mc Graw Hill Publishing Company, 1990), 347.

Burada, katılımcı liderlik yüksek performans ve astların memnuniyetine ilişkin iken liderin tarzının gelişigüzel, değişken veyahut ta başka bir şekilde olmadığı konusu net değildir⁴².

Wright(1996) ' tan önce, aşağıda tek tek başlıklar altında açıklanan liderlik tarzları liderlerin astlarla ilişkileri, astların memnuniyetleri, güvenleri ve astların performanslarına ilişkin açıklamaları tek tarzda ortaya çıkarmaya çalışmışlardır. Durumlara göre liderlerin davranışlarını açıklamaya çalışmışlardır. Yönetici tarzları (otokratik, demokratik, serbest bırakan) ile ilişkili olduğundan davranışsal liderlik yaklaşımları açıklanmıştır.



Şekil 2: Üç Liderlik Tipinin Etkileme Akışı

Harold Koontz, Heinz Weihrich, **Essentials of Management**, 5.bs. (New York: Mc Graw Hill Publishing Company,1990), 348'den uyarlandı.

⁴² Senior, **age**, 229.

2.3.1.2.1 Iowa Üniversitesi Çalışmaları

Farklı liderlik tarzları altında, muhtelif tipteki grup atmosferi içinde faaliyette bulunan grupların bazı yönlerini tetkik etme amacı ile Ronald Lippitt ile K.White, Kurt Lewin' in yönetimi altında 11 yaşındaki erkek çocuklarından meydana gelen dört grup arasında 1938 ' de bir araştırma yapmışlardır. Bu araştırmaya göre: *otoriter* yönetim davranışı sergilendiği durumda; yöneticiye bağlılığın fazla olduğu, astlar arasında saldırganlık ve geçimsizliğin arttığı, grup faaliyetlerinden tatminsizlik olduğu, ancak kalite yönünden düşük, verimlilik yönünden yüksek sonuçlar elde edildiği, *serbestliğe dayalı* yönetim davranışı sergilendiği durumda; verimliliğin az, tatminsizliğin ise fazla seviyede seyrettiği, *demokratik* yönetim davranışının sergilendiği durumda da özetle astların yönetime katılım oranının yüksek olduğu gözlemlenmiştir⁴³.

Bu araştırma sonuçlarına göre; otoriter gruplarda iş miktarı, demokratik gruplarda ise iş niteliği yüksektir. Serbestliğe dayalı yaklaşımda ne verim ne nitelik açısından bir etkinlik söz konusu değildir. Otoriter liderin yokluğunda çalışanların performansında önemli ölçüde azalma görünürken, demokratik liderin yokluğunda az bir performans düşüklüğü olduğu gözlenmiştir. Demokratik liderin olduğu ortamda performans, verimlilik, çalışan morali ve tatmini gibi kavramların diğer davranış tarzlarına oranla daha etkin yer aldığı gözlenmiştir⁴⁴.

2.3.1.2.2 Ohio Üniversitesi Çalışmaları

1945 yılında Ohio State Üniversitesi (OSU)'nin iş araştırması bölümündeki araştırmacılar tarafından liderlik alanında yoğun bir sorgulama ile başlatılan, Carroll Shartle yönetiminde gerçekleştirilen bu çalışmada amaç liderlik davranışlarının örgüt ve grup amaçlarına ulaşmada ne derecede etkili olduğunu ortaya koymaktı. Çalışmanın sonucunda, liderlik davranışlarını tanımlamada iki boyut olduğu kanısına vardılar.

Bunlar:

- *Yapıyı Harekete Geçirme*: İşin planlanması, örgütlenmesi, yöneltilmesi, koordinasyonu ve kontrolüdür. İletişim kanallarını oluşturma ve grubun işle ilgili performansını değerlendirme vb. davranışları kapsamaktadır.

⁴³ Toker Dereli, **Organizasyonlarda Davranış**, 1.bs. (İstanbul: Ar Yayın Dağıtım, 1981), 228-229.

⁴⁴ A.Can Baysal, Erdal Tekarslan, **İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri**, 2.bs. (İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Davranış Bilimleri Ana Bilim Dalı, Avcıol Basım-Yayın, 1996), 205.

- *Anlayış (Kişiyi Dikkate Almak)*: Lider ile astlar arasındaki karşılıklı güven ve saygı ile liderin, astların duygu ve düşüncelerini anlama derecesi, beklentilerini dikkate almasıdır⁴⁵.

Araştırmacıların bulgusu işe ağırlık verme ile kişiyi dikkate almanın birbirinden bağımsız, ayrı boyutlar olduğu sonucuydu. Bir kişi bir boyutta yüksek kademede yer alırken, başka bir boyutta düşük kademede yer alabilmektedir. Yani liderlik davranışı aşağıdaki şekildeki gibi yaşa, ve cinsiyete bağlı kalmadan her iki boyutta da görülebilmektedir⁴⁶.

İş Dikkate Alma----- Kişiyi Dikkate Alma



Şekil 3: Liderlik Davranışları Boyutları

Richard M.Hodgetts, Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama, çev. Esin Can Mutlu (İstanbul:Beta Yayınları,1999), 543.

Yukarıdaki şekilde yer alan karelerdeki davranışsal boyutlardan hangisi en iyisidir diye sorulduğunda verilecek cevap çok çeşitli olacaktır. Bazı durumlarda işi dikkate

⁴⁵ Nevin Şimşek, Mehmet Fidan, **Kurum Kültürü ve Liderlik**,1.bs. (Konya: Tablet Basım Yayım, 2005), 71.

⁴⁶ Richard M.Hodgetts, **Yönetim Teori Süreç ve Uygulama**, çev. Esin Can Mutlu (İstanbul: Beta Yayınları,1999), 543.

almada yüksek olan amir, bazı durumlarda kişiyi dikkate almada yüksek olan amir en etkili olan olan olabilir. Çalışanlar tarafından tam tersi algılamalar olabilir⁴⁷.

Ohio State Araştırmaları aşağıdaki bulguları ortaya koymuştur⁴⁸:

- Liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça, personel devir hızı ve devamsızlığı azalmaktadır.
- Liderin inisiyatifi esas alan davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı artmaktadır.

Ortaya çıkan sonuçlar ise;

- Astların işe doyumunu gözeten lider, bunu gözetmeyene göre daha başarılı olmaktadır.
- Bir liderin etkililiği ile astlarını gözetmesi arasındaki ilişki, astların sayısına göre değişmektedir. Astların sayısı arttıkça, işten doyum sağlama azalmaktadır.
- Bir liderin etkililiği ile yapıyı girişime geçirme arasında artı yönde bir bağlantı vardır.
- Grup otoriter liderlik istiyor ve bekliyorsa, liderin yapıyı harekete geçirme davranışı tepki görecektir.
- İş, teknoloji gereği çok yapısallaşmamışsa ve zamanın baskısı fazlaysa, anlayış davranışı gösteren lider başarılı olamayacak, devamsızlık, işten ayrılma ve şikayetler artacaktır.
- İşin doğası, bireyin ve grubun kendini gerçekleştirmelerini önleyici nitelikteyse, bu yoldan güdülemenin yararı olmayacaktır.
- Astların üstlerle ilişkisi az ise, yönetim otoriter liderlik tipinde olacaktır.
- Çalışanlar sürekli ilişki içindeyse, liderden yüksek anlayış bekleyeceklerdir⁴⁹.

2.3.1.2.3 Michigan Üniversitesi Çalışmaları

1947' den beri R. Likert'in Michigan Üniversitesi Araştırma Merkezi, liderlik araştırmaları ile uğraşmakta idi. Amaç grup üyelerinin verimlilikleri ve tatminleri arasında ilişki kuran ilkeleri saptamak, liderin bu girdi-çıkı ilişkisindeki rolünü belirlemektir. Bulgularına göre, yüksek verimliliğe sahip birimlerdeki liderlerin üstleri tarafından uzaktan denetlendikleri, kendilerinin de astları aynı biçimde

⁴⁷ Mutlu, **age**, 542.

⁴⁸ Koçel, **age**, 451-452.

⁴⁹ Şimşek, Fidan, **age**, 73.

uzaktan yönettikleri, yürütme işlevine daha çok zaman ayırdıkları ve üretime değil kişilere dönük oldukları görülmüştür⁵⁰.

Bu çalışmalarda verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılmıştır. Ohio State çalışmalarında olduğu gibi, iki faktör etrafında toplanıldığı görülmüştür⁵¹.

-Kişiye yönelik davranış

-İşe yönelik davranış

Bu çalışmaya göre işe yönelik lider, grup üyelerinin(izleyicilerin) önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eden, büyük ölçüde cezalandırma ve mevkiye dayanan resmi(formal) otoritesini kullanan bir davranış gösterir. Buna karşılık kişiye yönelik lider, yetki devrini esas alan, grup üyelerinin tatminini artıracak çalışma koşullarının geliştirilmesine çalışan ve izleyicilerin kişisel gelişme ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen bir davranış gösterir.

Michigan Üniversitesi araştırmalarının Ohio State araştırmalarından ayrıldığı nokta, lider davranışlarının kişiler ile üretim arasında bir süreç olarak değerlendirilmesidir. Yani kişiye dönüklük ve üretime dönüklük ilişkisi Ohio State araştırmalarında birbirinden bağımsız olarak değerlendirilmiş, bu araştırmada ise bu ilişkinin aynı doğrultuda olduğu öne sürülmüştür. Lider ne kadar kişiye dönük eğilim gösterirse, o kadar üretime dönüklükten uzaklaşacaktır⁵².

2.3.1.2.4 McGregor'un X ve Y Teorileri

Douglas McGregor tarafından formüle edilen X ve Y Teorisi yöneticilerin insan davranışları hakkındaki ilişkisini ortaya koymaktadır. İlk defa 1957'de yayınlanan bu görüşe göre⁵³:

X Teorisi Varsayımları:

- İnsan çalışmayı sevmez, işten kaçır.
- Sorumluktan kaçır, güven ortamı beklentisi içindedir.
- İnsanları bu tür özelliklerden dolayı çalıştırmak için kontrol ve ceza sistemi gereklidir.

⁵⁰ Baysal, Tekarslan, **age**, 207.

⁵¹ Koçel, **age**, 452

⁵² Baysal, Tekarslan, **age**, 207.

⁵³ Koçel, **age**, 454.

Y Teorisi Varsayımları:

- Kişi için iş oyun kadar doğaldır.
- Kişi doğuştan tembel değildir. Onu tembel hale getiren deneyimlerdir.
- Kişi belirlediği amaç doğrultusunda kendi kendini kontrol ederek çalışır.
- Yönetici uygun ortam yaratarak insanın kendini geliştirmesini sağlamaktadır.

O halde X Teorisi inancındaki yöneticiler otoriter, Y Teorisi inancındaki kişiler demokratik/katılımcı davranış göstereceklerdir. “Mcgregor’un Y Teorisi, daha çağdaş bir yaklaşımı ifade etmektedir. Özel koşullar farklı liderliği gerektirir”⁵⁴.

Mcgregor, Taylor ve Fayol’un geliştirdiği klasik yöneticilik anlayışı üzerinde durarak X Teorisini ortaya çıkarmışsa da daha sonra insan ilişkileri yaklaşımına yönelerek Y Teorisini ortaya çıkarmıştır. Y teorisinin kuruluşundan sonra da yöneticilik teorilerinde insan ilişkilerinin önemi üzerinde yaklaşımlar türetilmiştir. Bu teoriye göre eğer çalışanlar örgüt amaçlarından bağımsız hareket ediyorsa bunun nedeni yönetici davranışlarıdır⁵⁵.

Özetle Mcgregor teorisinde, insan davranışını iyi ve kötü gibi karşıt kavramlar kullanarak iki başlık altında açıklamaya çalışan bir teori ortaya çıkarmıştır.

2.3.1.2.5 Rensis Likert’in Sistem 1 ve Sistem 4 Modeli

Profesör Rensis Likert ve Michigan Üniversitesindeki asistanları tarafından liderler ve yöneticilerin tarzları üzerine yapılmış olan çalışmadır. Bu çalışmada belirgin fikirler ve çeşitli yaklaşımlar elde edilmiştir. Likert’ e göre etkin bir yönetici astlarına yüksek derecede bağımlıdır. Çalışanları takım ruhu ile birarada tutabilecek bir iletişime sahiptir. Grubun bütün üyeleri lider de dahil, bir diğerinin genel ihtiyaçları değerleri, hedefleri ve beklentilerini paylaşırken destekçi bir yaklaşım benimserler. Motivasyon kavramı gündeme geldiğinden bu zamana Likert’ in Sistem Dört yaklaşımı’ nın bir grubu yönetmede en etkili yol olduğu düşünülmüştür⁵⁶.

Likert ‘ in sınıflandırması:

Sistem 1 Yaklaşımı (İstismarcı Otoriter): Yöneticiler yüksek derecede otoriterdir. Astlarına karşı güvenleri azdır. Çalışanlar üzerinde tehdit ve zor kullanarak baskıcı

⁵⁴ Mucuk, **age**, 183.

⁵⁵ Pınar Yeşilyurt, “Türk ve İtalyan Öğrencilerinin Liderlik Tarzları: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Türk-İtalyan Ortak Girişimlerinde Bir Uygulama”, (Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 21.

⁵⁶ Koontz, **age**, 349.

bir ortam yaratırlar. Çalışanları nadiren ödüllendirirler. Aşağı yönlü bir iletişim kurarlar. Yani karar tepe yönetiminin elindedir. Astlar karar verme sürecinde genelde yer almazlar⁵⁷.

Sistem 2 Yaklaşımı (İyiliksever Otoriter): Takım çalışması yoktur. Çalışanlardan oluşan gruplar genelde biçimsel olmayan yapıdadır. Üretim ortamının üstendedir ve X kuramı felsefesi hakimdir. Denetim süresinde bazı yetkilerin astlara geçirildiği ve astların da bazen lidere karşı direnme gösterdiği görülebilmektedir. Önemli kararların dışındaki kararların ast kademeler tarafından verilebildiği görülmüştür⁵⁸.

Sistem 3 Yaklaşımı (Danışılabilen Demokratik): Bu tarzda astlara yönetim tarafından güven ortamı yaratılır. Belli seviyede bir güven ortamı var, tam bir güven ortamı sağlandığı söylenemez. Astlar bazı kararlara katılım sağlarlar. Problemler ve planlanan hareketler astlarla tartışıldıktan sonra amaçlar konulur ve emirler verilir.

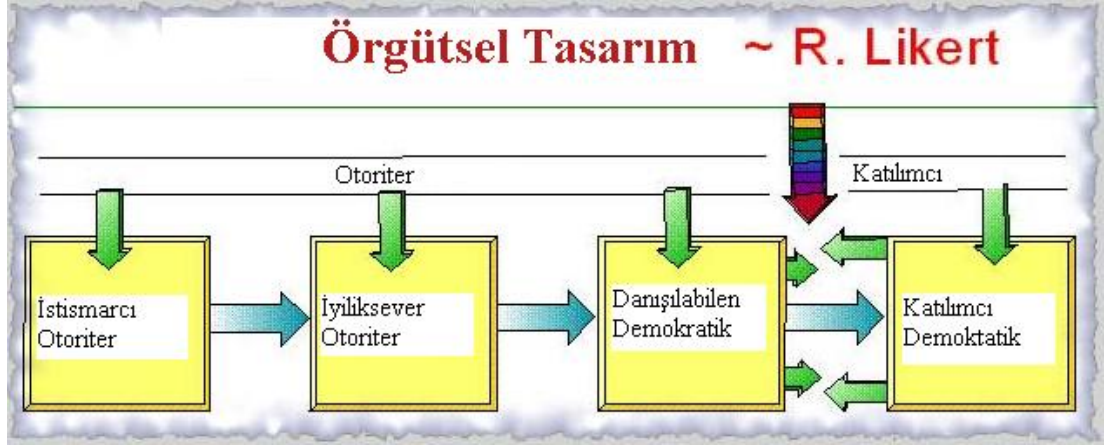
Sistem 4 Yaklaşımı (Katılımcı Demokratik): Burada tam bir güven ortamı söz konusudur. İletişim aşağı, yukarı ve aynı zamanda da yatay hatlar arasında da olur. Arkadaşça bir ortam söz konusudur. Katılımcı ve demokratik bir ortam söz konusudur. Acil durumlar haricinde, amaçlar genelde grup katılımı yoluyla oluşturulur⁵⁹.

Likert sistem 4 yaklaşımını uygulayan yöneticilerin çalışmalarında lider olarak daha büyük başarılar elde ettiğini söylemiştir. Bu yaklaşımla yönetilen firmaların hedeflerini gerçekleştirmede daha etkili ve verimli olduğunu belirtmiştir.

⁵⁷ age, 349.

⁵⁸ Baysal, Tekarslan, age, 213.

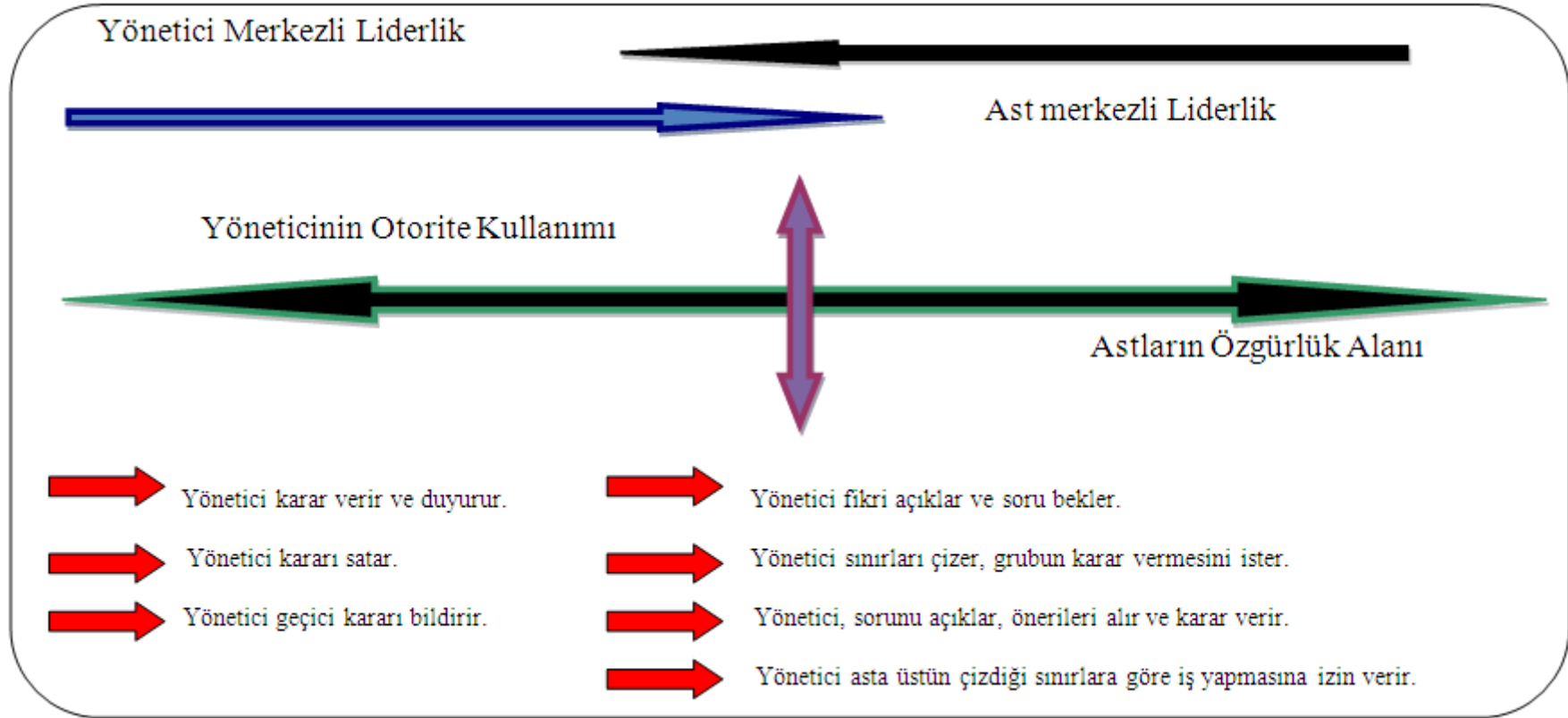
⁵⁹ Mutlu, age, 538.



Şekil 4: Likert Sistem Yaklaşımı

Likert Örgütsel Tasarım,
aejt_4/images/devoy_2.jpg [20.04.2009]

<http://dlibrary.acu.edu.au/research/theology/ejournal/>



Şekil 5: Likert Yönetici Davranışları

Harold Koontz, Heinz Weihrich, **Essentials of Management**, 5.bs. (New York: Mc Graw Hill Publishing Company, 1990), 354'ten uyarlandı.

2.3.1.2.6 Yönetim Tarzı Matrisi (Blake ve Mouton)

Robert Blake and Jane Mouton tarafından geliştirilen bu modelde üretim ve insanların endişelerine yönelik farklı dereceler içeren beş tip liderlik tanımı yapılmıştır. Bu modeldeki optimal liderlik Y Teorisinin özelliklerine ve inançlarına dayanmaktadır⁶⁰.

	1.9. Çalışanların ihtiyaçları önemli ve rahat iş temposu						9.9. Morali yüksek çalışanlar ve verimli iş	
					5.5. İşe ve çalışana eğilim orta seviyede			
	1.1 İşin yapılması ve iş gören morali için minimum çaba						9.1 İşin gerekleri yönetim tarafından planlanır, çalışanın etkisi çok azdır.	

Şekil 6: Yönetim Tarzı Matrisi (Managerial Grid)

Harold Koontz, Heinz Wehrich, Essentials of Management, 5.bs. (New York: Mc Graw Hill Publishing Company, 1990), 352'den uyarlandı.

Cılız liderlik(1.1): 1,1 noktasında hem üretim hem insanlara ilgi en düşük seviyededir. Bu tarzı kullanan yöneticilerin temel hedefi tehlikeden uzak durmaktır. Emirleri çalışanlara iletirler ve iş akışına bağlıdırlar. Liderler hatalardan sorumlu olmadıklarını düşünürler. İşin yapılması için minimum çaba sarf ederler.

⁶⁰ Don Hellriegel, Susan E. Jackson, John W. Slocum, Jr., **Management A Competency-Based Approach**, 9.bs. (Canada: South Western, 2002), 412.

Şehir Kulübü Liderliği(1.9): Üst sol köşede yer alan 1,9 noktası şehir kulübü yönetici tarzıdır. Bu noktada insanlara üretimden daha çok değer verilir. Bu tarzı kullanan kişiler güvenli bir atmosfer yaratırlar ve astlarının yüksek derecede performans sergilediklerine inanırlar. Bu noktada ilişkiler daha dostane olacağından çalışanların memnuniyet seviyesi yüksektir ve lider astlarına arkadaşça yaklaşım sergiler.

Görev Liderliği(9.1): Alt sağ köşede yer alan 9,1 noktasında üretim için yüksek insanlar için düşük bir önem vardır. Bu tarzı benimseyen yöneticiler çalışanların kişisel ihtiyaçlarını organizasyon hedeflerine ulaşmada anlamlı bulmazlar.

Orta Yolcu Liderlik(5.5): İşin miktarıyla çalışanların moralini dengede tutmaya çalışan lider tipidir. Hem patronu hem de personeli bir ölçüde memnun etmeye çalışarak kendini korumayı amaçlamaktadır.

Ekip Çalışması Liderliği(9.9): Kurumun üretim istekleriyle insanın gereksinimleri arasında uyum sağlayan ve bununla ilgili bir çatışma bulunmayan yönetsel yaklaşımdır. Diyagram, ekip çalışması liderliğinin, en etkili liderlik davranışını yansıttığını savunmaktadır⁶¹.

2.3.1.2.7 Dört Faktör Teorisi

Bowers ve Seashore (1966) tarafından “liderlik”i kavramsallaştıran temel yapının ne olduğunu içeren şu dört boyut ortaya konmuştur:

Destekleyici: Bir başkasının kişisel değer ve önemine ilişkin duyarlılığını artıran bir davranış özelliğidir.

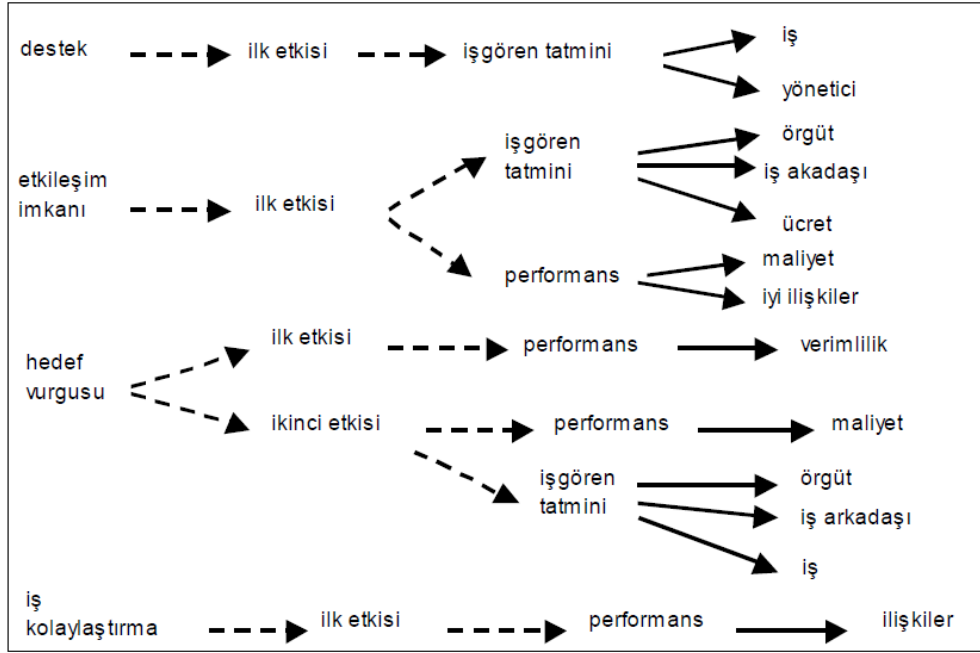
Etkileşimi Kolaylaştırıcı: Yakın ve karşılıklı tatmin edici ilişkileri geliştirmek için grup üyelerini cesaretlendiren bir davranış özelliğidir.

Amacı Vurgulayan: Grubun hedefini veya en iyi performansı gerçekleştirme heyecanını uyaran bir davranış özelliğidir.

Çalışmayı Kolaylaştıran: Planlama, programlama ve koordine etme gibi faaliyetler ve araçlar, materyaller ve teknik bilgi gibi kaynakları ortaya koyarak amaca ulaşmaya yardım eden bir özelliğe sahiptir⁶².

⁶¹ Şimşek, Fidan, **age**, 76-78.

⁶² D.G.Bowers ve S.E.Seashore, **Predicting Organizational Effectiveness With A Four Factor Theory of Leadership**, (New York: Administrative Science Quarterly, 1966), 247-256’dan aktaran Cemile Çelik, Önder Sünbül, “Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, c.13, s.3 (2008):53.



Şekil 7: Dört Faktör Liderlik Yaklaşımının Etkileri

Gülten Kılıç, "Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürü'nün Performans Üzerindeki Etkisi" (Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 44.

Şekilde görüldüğü üzere ilk etkileşim iş tatmini şeklinde gerçekleşmektedir. İkinci etki performans üzerine olup, lider grup üyelerine örgütün amaçlarını açıklayarak, iş tatmini ve performans etkileşimi ile birlikte örgütün maliyetlerini azaltıcı çalışmalar yapılarak, örgüt ve çalışanların verimliliği artırılmaya çalışılmaktadır⁶³.

Bu çalışma 1961'de Rensis Likert tarafından ifade edilene açıkça çok yakındır. Şöyle ki, destekleyici boyut Likert'in ayırımında ilişki prensibi olarak, etkileşimi kolaylaştırıcı boyutu idarenin grup yöntemleri olarak, amacı vurgulayan boyutu, yüksek performans hedefleri olarak ve çalışmayı kolaylaştırma boyutu ise teknik bilgi, planlama ve programlama olarak karşılaştırılabilir⁶⁴.

2.3.2. İletişim

Latince "communis" teriminden gelen iletişim; düşüncenin değiş tokuşu, etkileşim, anlama-anlatabilme, aktarım, değişme, paylaşım ve bağlantıların kurulma süreci, araç-usul-teknikler, etkileme, geçiş süreci gibi tanımlamaların karşılığıdır. Duygu, düşünce, bilgi aktarımıdır.

⁶³ Gülten Kılıç, "Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürü'nün Performans Üzerindeki Etkisi" (Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 44.

⁶⁴ Cemile Çelik, Önder Sünbül, **age**, 53.

Mc Quail ve Windahl' a göre iletişim; eylem, etkileşim ve tepki olgularını içeren kavramlar topluluğudur. İletişim için kapsamlı bir tanımlama yaparsak⁶⁵:

“Birbirlerine ortamlarındaki nesneler, olaylar, olgularla ilgili değişimleri haber veren, bunlara ilişkin bilgilerini bir birine aktaran, aynı olgular, nesneler, sorunlar karşısında benzer duygular taşıyıp bunları bir birine ifade eden insanların oluşturduğu topluluk ya da toplum yaşamı içinde gerçekleştirilen tutum, yargı, düşünce, duygu bildirişimlerine iletişim diyoruz”

İletişim olgusunun sosyo-psikolojik, bireysel, v.b. yanlarının yanı sıra toplumsal boyutu da vardır. Bir topluluğun maddi ve manevi etkinliklerden ötürü dolaylı ve ya dolaysız tüm etkileşimleri aralarında kurdukları iletişimden ileri gelir. Günümüzde iletişim daha çok çağdaş kitlesel iletişim araçları ile gerçekleşmektedir. Örnek olarak, internet, televizyon, gazeteler gösterilebilir. Böylelikle iletişim bireysellikten toplumsal boyuta ulaşmıştır⁶⁶.

İletişim insanların kendilerini topluma adapte edebilmesinde, sosyalleşmelerinde, bireycilikten toplumsal yaşama geçilmesinde en önemli kavramlardan birisidir. İletişim, insanların birbirleri ile etkileşiminde rol oynayan eğitim, kültür, eğlence, iş, okul, v.b. her türlü alanda insanları bir arada tutan tek kavramdır. Eğer iletişim yoksa toplum da bir nevi yok demektir.

O halde iletişimin temel işlevlerinden biri toplumsallaştırma kavramıdır. Diğer bir işlevi de toplumun sürekliliğini sağlayarak, oluşmuş norm ve değerlerin sürekliliğini sağlaması ve bu sayede de bir kültür yaratmasıdır. İnsanların toplumsal birikimlerini kuşaktan kuşağa aktarması ile birlikte sürekliliğini koruyan kültür kavramı iletişim sayesinde varlığını sürdürebilmektedir.

İletişim birçok türe ayrılabilir. Bazı kategoriler temel alındığında bu türler şöyle sıralanabilir⁶⁷:

Bir toplumsal ilişkiler sistemi olarak

- Kişilerarası iletişim
- Grup iletişimi
- Örgüt iletişimi
- Toplumsal iletişim

⁶⁵ Ünsal Oskay, **İletişimin Abc'si**, (İstanbul: Simavi Yayınları, 1992)'den aktaran Bülent Yılmaz, “Toplumsal İletişim ve Kütüphane”, **Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi**, c:20, s:2, (2003): 14.

⁶⁶ Yılmaz, **Toplumsal İletişim ve Kütüphane**, 16.

⁶⁷ Merih Zıllıoğlu, **İletişim Nedir?**, 2. bs. (İstanbul: Cem Yayınları, 1996)'den aktaran Yılmaz, **Toplumsal İletişim ve Kütüphane**, 18.

Kullanılan kodlara göre

- Sözlü
- Sözsüz
- Yazılı

Grup ilişkilerinin yapısına göre

- Biçimsel olmayan iletişim (Informal)
- Biçimsel olan iletişim (Formal)

Zaman ve mekan boyutunda

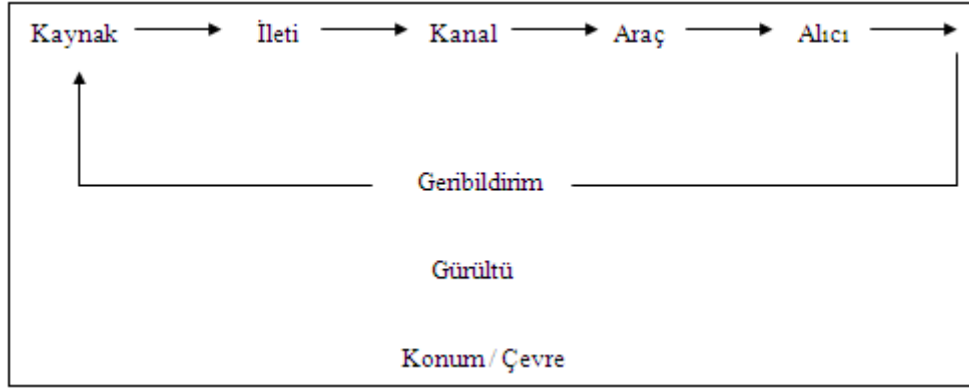
- Yüz yüze
- Uzaktan

Kullanılan kanal ve araçlara göre

- Görsel
- İşitsel
- Görsel-işitsel
- Dokunma ile
- Uzak iletişim ile
- Kitle iletişim araçları ile
- Doğal araçlarla
- Yapay araçlarla

İletişimin özde var olmak, haberleşmek, paylaşmak, etkilemek ve sonucunda da mutlu olmak gibi beş temel amacı vardır. Bu beş temel amaç alıcının mesajı alması, mesajı anlaması, iletişimi kabul etmesi, eyleme geçmesi ve geri besleme sağlanması ile gerçekleşir. İletişimden söz edebilmek için o ortamın fiziksel özellikleri, sosyal özellikleri ve iletişimi gerçekleştiren kişilerin kişiliklerinden ileri gelen özellikleri etkili olmaktadır. Bireyin kişisel özellikleri, eğilimleri, tutumları, zekası, geçmiş yaşantısı, v.b. her türlü etken iletişimde algılamayı etkiler. Ve sonuçta iletişim statik bir olgu olmadığından insan davranışlarına göre değişecektir. Bu yüzden iletişimin aslen belli kalıpları yoktur. İletişim kişiler arası bilgiyi aktarır, ilişki kurulmasını sağlar, emir ve kararları iletir ve sonucunda geri bildirim alınmasını sağlar. İletişimin araçları yazılı, sözlü, sözsüz ve görsel olabilmektedir. Örnek olarak sözsüz iletişimde mesafeler, ses tonu, beden dili gibi kavramlar etkili olmakta iken, yazılı iletişimde bu faktörlere gerek kalmayacaktır. Aşağıdaki şekil iletişim sürecini göstermektedir⁶⁸.

⁶⁸ Güney, **age**, 199-202.



Şekil 8: İletişim süreci

Güney, age, 200.

İletişimin toplumsal ve kültürel ilişkisinden bahsettikten sonra toplumsal olmanın koşulu olmasından ötürü bir işletme için de o işyerinin verimliliğin sağlanmasında iletişimin öneminden söz etmek yerinde olacaktır. Çünkü bir örgütte çalışanların verimliliği arttırılmak istendiğinde, çalışan motivasyonunun artırılması için etkili iletişim yolları bulunmalı, katılımcı bir ortam yaratılarak amaçlardan sapmadan, çalışanlar da örgüt yönetim sürecine dahil edilmelidir.

Örgütte iletişim etkili bir şekilde gerçekleştirilirse, çalışanlar üzerlerine düşen görev ve sorumlulukları daha iyi kavrayabilecek ve örgüt amaçlarına ulaşılmasında daha çok çaba sarf edeceklerdir.

etkisi ile şekillenen bir kavramdır. Kişilik ile ilgili çeşitli analizler, yapılmış ve kişilik faktörü farklı boyutlarda tanımlanmıştır.

Goldberg (1981) dışa dönüklük, duygusal denge, geçimlilik, sorumluluk olmak üzere beş güçlü faktörün varlığından söz etmiştir⁷⁰:

- a. *Dışadönüklük (Extraversion)*: Cana yakın, enerjik, neşeli, heyecan arayan ve baskın (yüksek puan); mesafeli, sakin, içedönük, yalnızlığı tercih eden (düşük puan)
- b. *Açıklık (Openness)*: Yaratıcı, analitik, başka görüşlere açık, duyarlı (yüksek puan); geleneksel, tutucu, gerçekleri savunan, ilgisiz (düşük puan)
- c. *Duygusallık (Emotional Stability)*: Rahat, özgüvenli, sabırlı, eleştiriye açık, strese toleranslı (yüksek puan); endişeli, gergin, çekingen (düşük puan)
- d. *Geçimlilik (Agreeableness)*: Alçak gönüllü, iş birliğine inanan, samimi anlayışlı (yüksek puan); şüpheli, dik başlı, inatçı, rekabetçi, ihtiyatlı (düşük puan)
- e. *Sorumluluk (Conscientiousness)*: Sistemli, azimli, başarıya yönelimli, hırslı, titiz (yüksek puan); plansız, erteleyen, dikkati kolay dağılan, düzensiz (düşük puan)

Kişilik, bireyin iç dünyası ve kendi içinde yaşadığı dünya ile kurduğu ilişki, onu diğer bireylerden ayırt eden özelliğidir. Kişinin yaşam boyunca kazandığı deneyim ve tecrübeler, diğer insanlar ile ilişkileri kişiliğini etkileyecek etmenlerdir. Bir kişinin çocukluğundan beri yaşadıkları, onu gelecekte girişken, utangaç, sessiz, ya da saldırgan biri haline getirebilmektedir. Kişilik insanın duruşunu ifade eden, hem kalıtsal olarak kendisine aktarılmış hem de yaşadığı süre zarfında çevresel etmenlerin de etkisi ile kazanılan bir kavramdır. Kişinin çalışma ortamında, okulda, kısacası her yerde her durum karşısında nasıl hareket edeceğini, kişiliksel özellikleri ortaya koyacaktır. Kalıtım ve bedensel yapı, sosyo-kültürel faktörler, aile yapısı, sosyal yapı ve sosyal sınıf ile coğrafi ve fiziki faktörler kişilik üzerinde etkili olan etmenlerdir. Her bireyin algılamasındaki seçicilik olgusu kişilik farklılıklarının

⁷⁰ Atilla Yelboğa, “Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” ,**İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, c.8, s.2, (2006): 199.

oluşmasına neden olmuştur. Her bireyin benzer uyarımları farklı algılamasının başlıca sebepleri şunlardır⁷¹:

- Uyarım faktörlerinin fiziksel özellikleri,
- Bedensel organların kapasitelerinin farklı olması,
- Zihinsel yeteneklerin farklılığı,
- Bireyin hafızasında yer alan daha önceki bilgi ve deneyimler,
- Bireyin tutumu, beklentileri ve o andaki duygusal durumu,

Çalışmamızın konusunun yönetim tarzları ile ilişkinin incelenmesi olmasından ötürü yöneticilerin davranışlarını etkileyen etmenleri anlatmaktayız. Buradan hareketle kişilik kavramı yöneticilerin ortaya çıkabilecek durumlarda nasıl hareket edeceklerini ortaya koyan önemli kavramların başında gelecektir. Örnek olarak, bir yöneticide girişken, risk ve sorumluluk alabilme gibi özelliklerin bulunması gerekliliği, kişiliksel özelliklerin önemini vurgulamaktadır. Utangaç kişilik yapısına sahip bir yöneticinin astları ile ilişki kurmada, örgütü temsil etmede zorlanacağı aşîkardır.

Davranışsal olarak yöneticilerdeki kişiliksel özelliklerine göre ayırım yaptığımızda, diktatör, demokratik serbestlik tanıyan yönetici davranışları görmekteyiz. Otoriter yönetici daha bencildir ve grup üyelerine söz hakkı tanımaz. Çalışanlarda tatminsizlik ve iş yapma arzusunun kırılmasına neden olur. Demokratik yönetici daha katılımcı bir ortam yaratır. Astlar kendilerine daha çok güvenirler ve daha yaratıcı hareket edebilirler. Serbest anlayışa sahip yönetici kişiliği ise tamamen astları kendi haline bırakıcı özelliktedir. Astlar gerektiğinde kendisine danışrlar.

O halde yöneticilerin kişiliksel özellikleri onların yönetim kabiliyetleri üzerinde büyük rol oynamaktadır. Yöneticiler; güvenilir olma, özgüven sahibi olma, adam yetiştirme, kendini bilme, cesaretilik, bilgi toplama, yaratıcılık, yönetme yeteneği, strateji geliştirme, değişime ayak uydurabilme, yenilikçi, karizma gibi çeşitli kişiliksel özelliklere sahip olmalıdırlar.

⁷¹ Nesrin Gökben Çetin, Ertan Beceren, “Lider Kişilik: Gandhi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, c.3, s.5, (2007): 115.

Tablo 3: Çeşitli Araştırmalarda Tespit Edilen Lider Özellikleri

No	Yıl	Yazar/araştırmacı	LİDER ÖZELLİKLERİ
1	1993	John ADAIR	Yenilikçi (innovator), Öğretici (mentor), destekleyici (enabler), Motive eden (motivator), Enerjik (energetic), İletişimci (communicator)
2	1993	Francis YAMMARINO	Bireyselleşmiş ilgi (Individualized Consideration), Entellektüel etki (Intellectual stimulation), İlham veren motivasyon (Inspirational Motivation), Amaca Yönelik Etkileme (Idealized Influence).
3	1990	Bernard BASS & B.J. AVOLIO	Etkileme Kabiliyeti (Ability to Influence)
4	1996	Ruth TAIT	Vizyon sahibi olma, İletişim Becerisi, İçer dönük olma, Karakter/Bütünlük (Character/Integrity), İhtiras (Ambition), Örgüte Bağlılık (Commitment), Bağımsızlık (Independence).
5	1979 1989	G. TIBBITS B. BIRD	Yenilikçilik (Innovativeness), Risk Alabilme, Mesleki Bilgi, İşbirlikçi Davranabilme Kabiliyeti (Ability to Co-operate), İçten Denetim Odaklı (Internal Locus Of Control)
6	1961 1990 1992 1998	D.C. McCLELLAND J.B. ROTTER K. VESALA K.G. VIVIEN & S.THOMPSON	İçten Denetim Odaklı (Internal Locus Of Control)
7	1998	Joe JORDAN & Sue CARTWRIGHT	Duygusal Tutarlılık (Emotional Stability), Kendine Güven, Entellektüel Birikim, Dogmatik Düşüncelerden Uzak Olma (The Absence Of Dogmatism), İletişim Becerisi, Düşük seviyeli gerginlik (Low Neuroticism), Stresle Başa çıkabilme Becerisi (Ability To Handle Stress).
8	2000	Montserrat ENTRIALGO	Başarı İhtiyacı (Need For Achievement), Belirsizliğe Tahammül Edebilme (Tolerans For Ambiguity), İçten Denetim Odaklı (Internal Locus Of control), Proaktif (Proactive).

Nesrin Gökben Çetin, Ertan Beceren, **age**, 124.

Yöneticilerin kişiliklerinin araştırılması üzerine yapılan çalışmalar çok çeşitli sonuçlar ortaya çıkarmıştır. İşletmelerde ortaya çıkan baskılar yöneticileri bir organizasyon adamı olmaya itmektedir. Oysaki yapılan çalışmalar bağımsız, özerk ve bireysel davranışları olan kişilikteki yöneticilerin daha başarılı olduklarını göstermektedir. Bu kişilikteki yöneticiler rahat ama sağlam kişilikleri, dinleyen ama kararları kesin verebilen davranışları, hoşgörülü fakat disiplinsever yaklaşımları ile işletme gelişimine olumlu etki etmektedirler. Hem kendi gelişim ve yükselmelerine

olanak sağlamakta hem de işletmeyi amaçlarına doğru daha iyi yaklaştırabilmektedirler. Yöneticinin kişiliksel yapısı etken diğer tüm faktörlerin yanında, çalışanların ve örgütün yönetiminde önemli bir rol sahibidir⁷².

2.3.4. Kültür

“*Kültür*, Bir topluma özgü düşünce ve sanat eserlerinin bütünü, düşünceyi, muhakemeyi ve eleştiri anlayışını geliştiren bilgilerin tümü ve bireyin belirli bir konuda veya alanda edinmiş olduğu geniş ve sistemli bilgi birikimi olarak tanımlanmaktadır”⁷³.

Günümüzde *kültür* kavramı ile ilgili olarak herkesi tatmin edecek kesin bir tanım bulmak imkansızdır. Kültür’ ün anlamı; “el değmemiş doğanın, insan akli ve yapıcılığıyla işlenmesi ve yararlı hale gelmesi”dir⁷⁴. “Geniş anlamda kültür, insanların içinde yaşadığı sosyal çevre ve şartlara denir. Kültür, insan gruplarının özel başarılarını içeren sembollerle nakledilen kalıplaşmış düşünce tarzı, hisler ve reaksiyonlarıdır. Kültürün özü, geleneksel düşüncelerden ve bilhassa onlara bağlı değerlerden meydana gelir. Kişilik birey için ne demekse, kültür de bir insan grubu için o demektir. Değişik kültürleri yaratan güçler bir memleketin tarihi, coğrafyası, kaynakları gibi faktörlerdir. Bu güçlerden meydana gelen önemli değerler ve inançlar insan davranışlarını yönetir insani ilişkileri de kolaylaştırır”⁷⁵.

Voltaire tarafından insan zekâsının oluşumu ve gelişimi anlamında kullanılan kültür kelimesinin etimolojik kökeni 18. yüzyıldan önce ekip biçmek gibi zirai faaliyetler anlamında kullanılan Latincedeki “cultura” kelimesinden gelir. Sosyal bilimlerde kültür, çağlar boyunca, insan ve toplumla ilgili bir kavram olarak ve bu kavramlara çeşitli anlamlar yüklenerek bu güne kadar varlığını sürdürmüştür. “Bu anlamda kültürle ilgili tanımlardan bazıları şöyle sıralanabilir⁷⁶:

- Bir toplumun yaşama biçimi,
- Bireyin içinde yaşadığı gruptan edindiği sosyal miras,
- Bireyin düşünme, hissetme ve inanma biçimi,

⁷² Melih Tümer, **Yönetim ve Yönetici**, 1.bs. (İstanbul: Üçler Matbaası, 1975), 42.

⁷³ www.tdk.gov.tr [19.04.2009]

⁷⁴ Nazan İprisoğlu ve diğ., **Çağdaş Kültürümüz: Olgular – Sorunlar**, (İstanbul: Cem Yayınevi, ÇYDD Yayını, No:2, 1991), 27.

⁷⁵ Münevver Ölçüm Çetin, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, 1.bs. (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2004), 6.

⁷⁶ Mehmet Şişman, **Örgütler ve Kültürler**, 1.bs. (Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2002), 1-2.

- Problemlerin çözüm biçimi,
- Öğrenilen davranışlar bütünü,
- Davranışları düzenleyen normatif bir sistem,
- Doğada var olana karşılık insanın oluşturduğu her şey,
- Bir egemenlik ve meşrutiyyet aracı v.b.

Toplunun, grupların, bireylerin karşılıklı etkileşimleri sonucu, düşünce, duygu, inanç, gelenek görenek ve her türlü alışkanlıklarının karar ve davranışlar üzerindeki etkisi kültürdür. Kültürel etkileşim sonucunda zorunlu olarak uyulması gereken bir kurallar dizini, yaşam biçimi meydana çıkar⁷⁷.

İşletme bilimine göre kültürün tanımlaması yapılırken en çok kullanılan tanımlamalardan biri olan Taylor'ın kültür açılımına göre; *kültür*, bir toplumun üyesi olarak insanoğlunun bilgi, sanat, gelenek ve göreneklerle beceri ve alışkanlıklarını içeren karmaşık bir bütündür⁷⁸.

Sosyolojinin temel başlıklarından birisi olan kültür konusu, bilgi, sanat, ahlak, örf, adet, hukuk gibi kavramlar ile ilişkili olduğu gibi insanın diğer bütün yetenek ve alışkanlıklarını kapsayan bir bütündür. Bu bilgi bütünlüğü nesilden nesile aktarılan öğrenilmiş davranışlardır. Kültür insan topluluğunun sadece bir dönemi ile sınırlı olmayıp o topluluğun varlığı ile süre giden bir kavramdır. Bu bağlamda kültür; teknik, araç, gereç ve makine, üretim araçları gibi maddi kavramlardan ve bir topluluğu diğer bir topluluktan ayırt edebilme imkanı veren örf ve adetler, değer hükümleri, ahlaki anlayışlar ve o topluluğun düşünce yapısı gibi manevi kavramlardan meydana gelen bir boyuta sahiptir. Malinowski'ye göre de kültür doğuştan gelen bir olgu değil, eğitim ve öğretim ile sonradan kazanılan ve gelecek nesillere miras bırakılan bir kavramdır⁷⁹.

Tüm bu tanımlamalardan yola çıkarak özetle; "*kültür*, herhangi bir sosyal birimin dış çevresiyle uyum ve kendi bütünleşme sürecinde ortaya çıkan problemlere hakim olma ve gereksinimleri giderme çabası sırasında gelişen ya da keşfedilen; geçerliliği ve sürekliliği belli bir zaman sürecinde kanıtlanmış olan; gruba yeni girenlere de

⁷⁷ Seyhan İnalıoğlu, Gülsün Erigüç, "Örgüt Kültürü: Personelin ve Yöneticilerin Değerlendirmeleri Açısından Bir Karşılaştırma", **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, c.5: 2, www.sabem.saglik.gov.tr/Akademik_Metinler/goto.aspx?id=2373 [18.04.2009].

⁷⁸ M. Şerif Şimşek, Tahir Akgemci ve Adnan Çelik, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, 3.bs. (Konya: Adım Matbaacılık, 2003), 27-28.

⁷⁹ Mustafa E. Erkal, **Sosyoloji**, 10.bs. (İstanbul: Der Yayınları, 1999), 135.

algılama, düşünme ve hissetme biçimleri olarak aktarılan; maddi ve manevi olmayan yaşam biçimlerini bilinç ve bilinçaltı düzeylerde etkileyen varsayımlarla, bu varsayımların fiziksel çevre ve insan etkileşimine yansıyan simgesel ifadelerin tamamı” olarak tanımlanabilir”⁸⁰.

2.4. Kültür ve Yönetim

Yöneticilerin toplumun kültürü ile ilgilenmeleri ikinci dünya savaşından önce yapılan çalışmalara dayanmaktadır. Bu çalışmalarda araştırmacılar yönetim açısından kültürel modelleri incelemeye aldılar. Vardıkları sonuç yönetsel davranışlarda endüstriyel etmenlerden çok kültürel farklılıkların etkili olduğuydu. Gördüler ki İtalyan ve İspanyol yöneticilerin sanayileşme dereceleri farklı olmasına rağmen yönetsel tavırları benzer özellik gösterirken, sanayileşme dereceleri daha benzer olan İtalyan ve Danimarkalı yöneticilerin tavırları benzer değildi. Zaman içerisinde yapılan araştırmalar işletmeler için kültürün önemini daha da arttırmıştır. İlk köklü araştırmalardan biri olan Farmer ve Richman’ın araştırması (1964) firma üzerindeki etmenleri dört başlıkta toplamış (eğitim ile ilgili olanlar, sosyolojik, politik ve ekonomik etkenler) ve sonucunda da bu etmenlerin en büyük nedeninin kültür olduğunu ortaya koymuştur⁸¹.

Kültür iş dünyası ve yönetim tarafından desteklenen birçok kurumlaşmış işlere göndermesi olduğu endüstriyel gelişimleri takip etmiştir. Geçmişten bugüne sömürge imparatorlukları, savaşlar v.b etkiler sayesinde ülkeler arasında kültürel etkileşimler yaşanmıştır. Bugün bir Kanada örneğine baktığımızda İngilizce ve Fransızca konuşan eyaletlerinin kültürel farklılıklarının altında Kanada’nın komşusu ABD’nin etkisi büyüktür⁸². Bu etkileşim ülkelerin yönetsel bakış açılarını etkilemiş ve davranışsal özelliklere göre yönetim ve yönetici tarzları doğmuştur. ABD’ de Japonya’ ya göre daha az bürokratik yapının mevcut olması yönetsel olarak daha az katılımcı bir yönetim tarzının benimsenmesine yol açmış olabilir. Buna karşılık, Japonya, kültürün yönetim tarzına etkisinde gösterilebilecek en güzel örneklerden birisini teşkil etmektedir. Japonya özellikle ikinci dünya savaşından sonra hızla batılı ülkelerin teknolojik gelişimini takip ve taklit ederek kalkınmaya çalışırken aynı zamanda kendi kültürel geçmişini özenle geleceğe taşımıştır. Batının modern

⁸⁰ Suna Tevruz, **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, (İstanbul: Türk Psikologlar Derneği Yayını,1996), 90.

⁸¹ Erdoğan, **age**, 166-167.

⁸² Asa Briggs, Kültür, çev. Sevim Kebeli, **Milli Folklor Dergisi**, c.19, s.74, (2007):101.

yaklaşımına karşılık, Japonlar bireyi değil aileyi temel almışlardır. Japon topluluğunun temelinde yatan ana faktör ailedir. Ailenin etkisinin bu derece önemli olmasında 120 milyon civarındaki nüfusun homojen bir kültüre sahip olması ve böylece bireylerin bilinen rol tanımlamalarına uygun hareket etmesidir. Japonya, geleneksel kültürleri içerisinde var olan ve toplum çıkarı için her türlü özveriyi yapan bir ahlak anlayışına sahiptir. Bundan ötürü de yönetim anlayışlarında daha çok kaliteye katılımsal bir yapıya, insana ve bunların sonucunda da en çok kültüre önem vermişler ve bu sayede yüksek performans ve başarı göstermişlerdir. Yönetim sistemleri için en önemli faktörlerden biri kültürdür ve tek başına ne insan ne sistem sayesinde başarıya ulaşılamayacağını savunmuşlardır⁸³.

Örnek olarak Japonya'dan Türkiye'ye çalışmaya giden bir kişi, başarıyı yakalamak için çok sayıda değişik faktör ile mücadele etmek zorunda kalacaktır. Bu faktörlerden bazıları, kişilik ve diğeri geldiğiniz ülkenin kültürel yapısı, elde ettiğiniz yaşamsal deneyimleriniz olacaktır. Bu bağlamda yönetimde verimliliğin yakalanması kültür uyumundan geçmektedir. Burada kişinin aile yapısı kültürel uyumun yakalanmasında etkin rol oynayacaktır. Daha çok dışa dönük yöneticilerin kültürel uyuma adapte olma konusunda başarılı olduğu gözlemlenmiştir. Kültürün yönetim ile olan ilişkisinde, bir yöneticinin farklı bölgelerde çalışabilmesi için, kendi kendini yönetmesi, kendini iyi tanıması ve insanlarla ilişkileri nasıl kuracağını iyi bilmesi gerekir. Yani önce kendi kimliğini, kültürel yapısını keşfetmelidir. Çünkü bir ülkedeki kültür, değer ve inanç yapısı insanın çeşitli olaylar karşısındaki tutumunu etkileyen önemli faktörlerdir.

Likert ve diğ.(1961), pozitif tip ve çalışan yoğunluklu yönetim çalışmalarına önem vermişlerdir. Grup kültürünün sahip olduğu değerlerin daha verimli bir örgüt çalışmasına katkıda bulunacağına vurgu yapmışlardır. Grup kültürünün davranışsal ve duygusal bakış açılarına etki ettiği sonucuna varmışlardır⁸⁴.

Dr. Meena Wilson, yaratıcı liderlik üzerine çeşitli çalışmalar yapmıştır. Yaptığı çalışmalarda küresel bir yönetici veya lider verimli olarak nasıl çalışır sorusuna yanıt bulmaya çalışmıştır. Küresel bir yönetici veya lider coğrafik, politik, yasal ve kültürel sınırlarda verimli ve etkin çalışmayı başarabilen bir kişi olarak

⁸³ M. Atilla Arıcıoğlu, **Batı ve Japon İşletme Yönetimi**, (İstanbul: İz Yayıncılık, 2000), 106-109.

⁸⁴ Brian T. Gregory ve diğ., "Organizational Culture and Effectiveness: A Study of Values, Attitudes, and Organizational Outcomes", **Journal of Business Research**, (2009):674.

tanımlanmıştır. Bir yöneticinin verimli olarak çalışabilmesi için, dinleme, karşı tarafı anlama gibi yeteneklere sahip olup, farklı bakış açılarını görebilmesi kısaca empati kurabilmesi gerekmektedir. Farklı kültürel ortamlarda çalışılırken etkin yöneticilik için bulunduğu ortamdaki farklılığın algılanması, kişide kendine güvenin kazanılmış olması ve ilişki kurmanın öğrenilmiş olmasının gerekli olduğu kanısına varılmıştır⁸⁵.

Siehl and Martin' e göre de (1990) kültür, çalışanların davranışları üzerinde etkilidir ve bu davranışlar sonuç olarak örgütün verimliliği etkileyecektir⁸⁶.

Bir örgütte verimlilikten söz edebilmek için o örgütte çalışanlar açısından da iş tatmininin mevcut olması gerekir. Yönetim tarzı, yönetimin çalışanlara karşı tutumu, uygulanan kurallar ve çalışma şartları gibi etkenler çalışanların iş tatminini etkilemektedir. Karar verme sürecine çalışanlarının da katılımını sağlayan ve çalışan odaklı bir yaklaşım kültürü sergileyen yönetimler iş tatminini sağlamada daha başarılı olmaktadır⁸⁷. Yönetimlerine güvenen işgörenler, ortam şartları elverişli olmasa dahi kültürel açıdan pozitif bir anlayışın hakim olduğu koşullarda çalışanların işlerine karşı motivasyonları daha yüksek olmaktadır. O halde örgütlerin yönetiminde, *kültür*, yazılı kurallardan farklı olarak çalışanları manevi yönden istem dışı hareket etmelerinde etken rol oynayan en değerli kavramlardan biridir.

Kültürün değerli olmasının sebepleri; kültür ve stratejinin birbirine tam uygunluğu ve çalışanların örgütlerine bağlılıklarının artmasıdır. Bu iki faktör örgüte rekabetçi bir kültür kazandırarak avantaj sağlar. Gonzales'e göre kültür, insanların fikirlerini düzene koymak, beraberinde yorumlamak, kararlar alabilmek ve neticede hareketlerine yol göstermek için kullandıkları sembol ve anlamlar bütünüdür. İşin nasıl yapıldığı ve insanların birbirleriyle nasıl ilişki kurduğu konusunda paylaşılan varsayımların kültürün içinde yer aldığı doğal kabul edilir. Kültür, belli bir grubun işte davranışlarını öğrenmek üzere icat ettikleri, keşfettikleri ve geliştirdikleri paylaşımların modelleridir. Sonuçta motivasyon, tatmin ve moral üzerinde direkt etkisi olduğu için kültür önemlidir⁸⁸.

⁸⁵ Adel Safty, **Leadership and The United Nations**, 1.bs. (New York: Eastern Mediterranean University Pres, 1999), 46.

⁸⁶ Brian T. Gregory ve diğ. **age**, 673.

⁸⁷ Oya Erdil ve diğ., "Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, c.5, s.1, (2004):19.

⁸⁸ Çetin, **age**. 19-20.

Örgüt amaçlarına ulaşılmasında kültür geliştirilip, çalışanlara benimsetilmelidir. Bu da kültürü yönetmekle mümkün olmaktadır. Örgüt, değişimi yönetirken, sistem, prosedür ve metotlarda değişim sağlarken, kültürü de bu sürece dahil etmelidir. Bu süreçte çalışanlardan onay alınmalı, çalışanlara uygun örgüt iklimi yaratılmalıdır. Çalışanlara örgütün gelecekte nasıl bir yapıda olacağı, örgüt misyonu, stratejiler, ve yönetim stili ile birlikte kültürel yapı detaylı olarak izah edilmelidir. “Kültür, yönetim için verimliliğin artması, yeniliklerin yaratılmasına olanak sağlayan olumlu bir ortamın oluşması için ne kadar etkili ise, kültürün olumsuz etkilerinin fazla olması durumunda ise işletme stratejilerinin uygulanmasına engel de olabilmektedir”⁸⁹.

Özetle, kültürün yönetim için önemi, yazılı kurallar olmadan çalışanların nasıl hareket etmeleri gerektiği konusunda onları büyük ölçüde etkileyen bir etken olmasıdır. Kurum imajının oluşmasında kültürün faktörü yadsınamaz. Kültür, çalışanların örgütlerine bağlılıklarını artırmakla beraber, çalışanların her türlü durumda nasıl davranacaklarını kurumsal şemalar, politikalar olmadan da kavrayabilmelerini sağlamaktadır. Bu nedenledir ki kültür resmi yapısal kontrollerden daha tesirli olabilmektedir. Çünkü çalışanların sadece davranışını değil, aklını ve ruhunu da kontrol edebilmektedir. Kurum içi haberleşme ve bireylerarası ilişkilerde de önemli bir yer teşkil eder. Ortaya çıkan her türlü çatışma kültürün geliştirdiği bazı standart uygulamalarla azaltılabilir.

⁸⁹ Geybullayev, **age**, 39.

3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ: TANIMI, ÖĞELERİ, TİP VE MODELLERİ

3.1. Örgüt Kültürünün Tanımı ve Önemi

Sanayi devrimi ile başlayan örgütlerin biçimsel ve yönetsel değişimleri, önce üretimsel etkinliklerdeki değişimlerle kendini göstermiş, sonrasında ise özellikle 1980’li yıllarda işletmelerde makineler ve hammaddenin yanı sıra tüm bunları somut sonuçlara dönüştüren insani boyuta da vurgu yapılmaya başlanmıştır. Örgütlerin insani boyutlu informal bir yapıya da sahip olması düşüncesinin yayılması sonucunda örgütsel davranış ve ilk kez Peters ve Waterman tarafından Amerika’da, Pascale ve Athos tarafından ise Japonya’da incelenmiş olan ve literatürde firma kültürü, kurumsal kültür, işletme kültürü, kurum kültürü olarak da dile getirilen örgüt kültürü gibi kavramlar işletme yönetiminin ilgi alanına dahil olmuştur⁹⁰.

Örgüt, yapı, iskelet, önceden planlanmış ilişkiler ve bu yapının oluşturulması sürecini, bir dizi faaliyeti, kurumlaşmayı ifade eder. Örgüt, toplum içerisindeki sosyal bir sistemdir. Örgütlerde oluşan kültürel yapı, örgütün bulunduğu toplumun kültürel yapısına benzer özellikler taşır ve kurum içinde yaratılan öğeleri içerir. Bu şekilde örgütün amaçlarına, işlevlerine, ortamına uygun kültürel yapının çerçevesi oluşmuş olur⁹¹.

Örgütlerin kendine has özellikleri vardır. Bunlar⁹²:

- Üretim ve üretim girdisini sağlayan destek yapıları yanında kuruma kalıcılık vermeye yönelik varlık koruma yapıları vardır.
- Örgütler, ayrıntılarıyla belirlenmiş rol ilişkilerinden oluşmuştur.
- Örgütlerde denetim ve yönetim işlevlerinin kullanılış biçimini yansıtan belirli bir otorite yapısı vardır.
- Yine örgütlerde yönetsel yapının bir parçası olarak iyice geliştirilmiş düzenleyici mekanizmalarla uyum sağlayıcı yapıları görmek mümkündür. Bu

⁹⁰ Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, 1.bs. (Bursa: Ezgi Kitabevi, 1995), 10.

⁹¹ Şimşek, Fidan, **age**, 12.

⁹² **age**, 5.

yolla gerek kendi işlevleri gerekse çevrelerinin değişken özellikleri ile ilgili bilgileri elde ederler, bu bilgiler ve geri bildirim yoluyla yönlendirilirler.

- Otorite yapısına destek veren sistem normlarını sağlamak için açık bir ideoloji belirlemesine gidilir.

Örgütler tıpkı toplumlar gibi farklı görevsel ve mesleksi norm ve ölçütlerle bir araya gelmiş, farklı kültür mozağine sahip, diğer örgütlerden farklı ama kendi içlerinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluşturulmuş sistematik bir yapı içerirler. Bu değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışı örgüt kültürünü oluşturmaktadır⁹³.

Örgüt kültürü, gerek çalışanlar arası gerek bölümler arası, ilişkilerin oluşturulmasında, sürdürülmesinde, sorunların çözülmesinde, etkin rol oynayan bir kavramdır. Özellikle rekabetin yoğun olarak yaşandığı bugünün piyasa koşullarında örgüt kültürünün farkına varan, yeniliklere açık, değişime uyum sağlamayı başarmış, risklerden, krizlerden etkilenmemeyi başarmış örgütlerin ayakta olduğunu görmekteyiz. O halde örgüt kültürü, temel varsayımları, sembolleri, tüm inanç, değer, davranış ve teknoloji gibi unsurların tümünü kapsayabilen bir kavramdır. Bu sayede örgütlerde ortak bir dil, vizyon ve düşünce yapısı oluşturulmuş olunur. Çalışanlar kendilerini daha güvende hissederler, politika ve stratejiler kültürel anlayışa yönelik oluşturulacağından, örgütün kültür sayesinde geleceğe dönük sürekliliği kazandırılmış olunur⁹⁴.

Örgütün kurulma aşamasında kendini göstermeye başlayan kültür, yönetim, strateji ve politikalar ile yakından ilişkilidir. Çalışanlar yönetimin ortak amaç ve hedefleri ve oluşturulan inanç ve değerler doğrultusunda istihdam ederler. Kültür böylece örgüt üyelerini birbirine bağlayarak örgütsel amaçların bu doğrultuda başarıya ulaşmasına yardım etmiş olur⁹⁵.

Edgar Schein'a göre kültür kavramı, tüm olağanüstü durumları anlamamızda, normalize etmemizi açıklama konusunda yardımcı olur. Kültür, "Belli bir grup

⁹³ Eren, **Örgütsel Davranış**, 135.

⁹⁴ Yavuz Demirel, Hikmet Karadal, "Örgüt Kültürünün Örgüt İçi Bireysel Becerilerin Kullanımına Etkisi Üzerine Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, c.12, s.3 (2007): 255.

⁹⁵ Turhan Erkmen, Güven Ordun, "Örgüt Kültürü Tipleri ile Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 24-26 Mayıs 2001 (İstanbul: İstanbul Üniversitesi, 2000): 67-87.

tarafından kendisinin gerek çevreye uyumu gerekse iç bütünleşmesi sırasında öğrendiği geçerliliği kanıtlanacak düzeyde olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere programları algılamının, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen, bir takım varsayımlardır.” şeklinde tanımlamıştır⁹⁶.

Yine Schein’a göre “*örgüt kültürü*; örgütün bilincinin derinliklerinde yer alan, bilinç dışı çalışan sorgulanmadan kabul edilmiş, örgütün kendisi ve çevresini nasıl algıladığını belirleyen ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılmış varsayımlar ve inançlardır”⁹⁷.

Kültür, bireyleri motive eden, belirsizliğin olduğu yerlerde çözümler sunan bilginin, değerlerin ve iç ilişkilerin düzenlenmesinde firmayı yöneten ve görünen, görünmeyen her seviyede etkisini gösteren kurum içinde bireyler tarafından paylaşılan değerler bütünüdür⁹⁸.

Edgar Schein, *örgüt kültürü* “dışsal uyum ve içsel entegrasyon sorunlarıyla başa çıkmak için bir grup tarafından ortaya atılan, keşfedilen, öğrenilerek geliştirilen ve yeni üyelere bu tür sorunlarla ilişkilerinde algılamaları, düşünceleri, ve hissetmeleri için bir yol olarak öğretilen varsayımlar modelidir”. Eğer kültür oluşturan dinamikleri çözmeyi başarabilirsek, örgüt içi çalışanları ve örgüt ile ilgili çözümü zor ilişkileri daha rahat algılayabiliriz demiştir⁹⁹.

Tablo 4: Örgüt Kültürü Tanımları

Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler sistemi.	J.C. Spender
Güçlü ve geniş ölçüde paylaşılan temel değerler.	C.O'Reilly
Kolektif olarak programlanmış düşünceler.	G. Hofstede
İşler, burada böyle yürür biçiminde ifade edilen yargılar.	T. Deal, A. Kennedy
Kollektif anlamlandırmalar.	J. Van Manen
İş yaşamında yaratılan, sürekli ve semboller aracılığı ile iletilen inançlar ve değerler.	J.M. Konzes

⁹⁶ Edgar H. Schein, **Organizational Culture and Leadership**, 3.bs. (United States of America: The Jossey-Bass Business and Management Series, 2004), 10.

⁹⁷ Hasan Şimşek, **Toplam Kalite Yönetimi**, 1.bs. (Ankara: Seçkin Yayınları, 2007), 108.

⁹⁸ Şimşek, Fidan, **age**, 19-20.

⁹⁹ Fred Luthans, **Organizational Behavior**, 9.bs. (New York: McGraw Hill, 2002), 122.

Tablo 4- devam

Örgütün çalışanlarına verdiği değer ve inançlarla ilgili semboller, törenler ve mitler bütünü.	W.G. Ouchi
Öyküler, mitler, kahramanlar, sloganlar gibi sembolik anlamları içeren baskın ve iç tutarlılığa sahip, paylaşılan değerler bütünü.	T. Peters – R.H. Waterman

Ricky W. Griffin, Gregory Moorhead, **Organizational Behaviour**, 2.bs. (USA: Houghton Mifflin Company., 1989), 494.

Diğer örgüt kültürü tanımlarından bazılarını kısaca sıralarsak, örgüt kültürü¹⁰⁰;

- Paylaşılan anlamlar ve semboller sistemi (S.P. Robbins, 1988)
- Bir davranış düzenleyicisi, örgütte yapılan her şeyin yapılış biçimi (T.E. Deal & A.Kennedy, 1982)
- Örgüt üyelerince paylaşılan değer ve ideolojiler (B. Arogyaswamy&C.M. Byles, 1987)
- Değer, norm ve ideolojileri içeren bir anlamlar şebekesi (M.H. Trice&J.M. Beyer,1984),
- Herhangi bir yer, zaman, ve grupta ortaklaşa paylaşılan anlamlar sistemi (A.M. Pettigrew, 1979),
- Örgüt üyelerince paylaşılan algılar, anlamlar, inançlar ve değerler (L. Simircich, 1985),
- Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan inançlar ve beklenti örüntüleri (H. Schwarts&S.M. Davis,1982),
- Bir grubu birbirine bağlayan ve grupça paylaşılan normlar, tutumlar, beklentiler, inançlar, saygıtlılar, değerler, ideolojiler ve felsefeler (R.H. Killmann,1983),
- Paylaşılan değer, inanç, norm ve semboller sistemi (M.R. Louis, 1981),
- Sembol, dil, ideoloji, tören ve efsaneleri içeren bir kavramlar bütünü (D. Knights&H.C. Willmott, 1987),
- Normlar, inançlar, değerler ve anlamlı semboller bütünüdür (J.P. Singh,1990).

¹⁰⁰ Derya Deniz Yılmaz, “Çok Uluslu İşletmelerde Örgüt Kültürü ve Bir Uygulama”, (Yüksek Lisans Tezi, YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005), 33.

Bir insan hayatı fazla sorgulama niyetinde değilse, daha çok yaşadığı toplumun kültürel yapısından etkilenecek kişilik sahibi olur. İş hayatına yeni adım atacak olan kişi yaşam boyu kazandığı değer ve inançları katıldığı örgüte beraberinde getirecektir. Bu değer ve inançlar kişinin sahip olduğu kültürel birikimdir. Ancak bireyin örgüt içinde başarılı olması için sahip olduğu kültürel birikiminden fazlasına ihtiyacı vardır. Birey başarılı olmak için gerekenleri öğrenmeye çalışmalıdır. Aksi takdirde katıldığı örgüte kültürel açıdan adapte olmayı başarabilse de, verimli olmayı başaramayabilir. Bir işe adapte olmanın ilk adımı kültür olsa da tek adım değildir diyebiliriz. Örneğin, “ABD denizcilik işletmesi işe yeni personel alırken, onları önce bir kamp eğitimine almaktadır. Yöneticiler yeni katılımcılara denizcilik ile ilgili metodları öğretirken kurum düşünce ve değerler yapısını kazandırır”¹⁰¹. Bu şekilde kuruma yeni katılanların kurum kültürüne adaptasyonu sağlanmış olunur.

“Kültürün işletme etkinlikleri üzerindeki önemi büyüktür. Başarılı işletmelerin sağlam kültürleri olduğu, bunlardan faydalandıkları; bir realite olarak, son yıllarda ortaya çıkmıştır”¹⁰².

Bu bağlamda örgütler kültürü değişimi yakalama aracı olarak kullanırlar. Joanne Martin örgütlerdeki farklı bakış açılarına, bu bakış açıları ile değişimin nasıl yakalandığına vurgu yapmıştır. Bireyler bir örgüt ile iletişime geçtiği zaman, gerek kıyafet biçimleri, gerek kurum içi işleyiş, gerek örgütün resmi kural ve prosedürleri, resmi davranış kodları ve alışkanlıkları, mevcut jargon ve kurum içindekilerin her türlü şaka anlayışları, gibi konular kapsamında iletişime geçerler. Bu süreç örgütsel kültürün manifestosunu içerir. Ayrıca kültürel üyeler bu manifestoların anlamlarını algıladıkları zaman algıları, hikayeleri, tecrübeleri, değerleri değişecek ve yorumları farklılaşacaktır. Düzenlemeler ve yasalar kültürü oluşturacaktır¹⁰³.

Dinamik bir çevre içinde faaliyet gösteren işletmelerin dışsal uyumu yakalamaya çalışmaları kaçınılmazdır. Bunu yaparken de önce belirli hedeflere ulaşmak için kültür sayesinde işletme içi işlerin yapılışı ve süregelen uygulamalar ile birlik ve

¹⁰¹ Luthans, age, 122.

¹⁰² Bengt Karlöf, **Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri**, çev. Ziya Kütevin, Eshar Kütevin, (İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1996), 73.’ten aktaran Ali Can, “Örgüt Kültürünün Hastanelerde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına Uygunluğunun Testine Yönelik Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, c.13, s.3, (2008):295.

¹⁰³ Luthans, age, 123.

bütünlük sağlanır¹⁰⁴. Her ne kadar kültür değiştirilmesi ve yönetimi güç bir olgu olarak görülse de örgütlerin faaliyetlerini destekleyen çalışanları belli normlar altında bir arada tutan önemli bir kavramdır¹⁰⁵. Kültür yönetimin ve çalışanların istek ve çabaları doğrultusunda varlığını sürdürür.

Örgüt kültürü nasıl oluşur¹⁰⁶:

- Kurucunun yeni bir girişim için yeni bir fikre sahip bir kurucuya ihtiyacı vardır.
- Kurucu kendisi ile aynı görüşü paylaşan birkaç anahtar kişiye görev verir ve ana grubu oluşturur. Bu ana grup kurucunun ortaya koymuş olduğu düşünce doğrultusunda risk alır, zaman yatırımı yapar, ne kadar para ve enerji harcanacağını öngörerek, yapılan bu çalışmalara değip değmeyeceğine karar verir.
- Grup harekete geçer ve fonların yükseleceği, patentlerin alınabileceği, işbirliği yapılabilecek bir organizasyon yaratır.
- Bu noktada diğerleri örgüte katılır ve genel bir tarih oluşturulmaya başlanılır.

Bir örgüt oluştuğu ve gelişmeye başladığı zaman temel değerlerin kabulünü sağlayan ve kültürün kendini koruyabilmesine yardımcı olan bazı çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalar çeşitli sosyalleşme çalışmaları olarak tarif edilmektedir. Kültür kuruluş, gelişme ve olgunlaşma evrelerinden geçer. Öncelikle standartlaşmış prosedürler uygulanır. İşe yeni biri alınacağı zaman başvurular arasından örgüt kültürel yapısına en uygun olan aday seçilir. Sonraki adım personele örgüte ait kurallar ve değer yargılarının öğretilmesi aşamasıdır. Güçlü kültüre sahip olan firmalar yeni alınan personele yapabileceğinden daha fazla iş vererek onların yeteneklerini ölçmeyi hedeflemektedirler. Bir sonraki adım işe yeni başlayan elemanın örgüt kültürel yapısına adapte olduktan sonra işte uzmanlaşması hususudur. Bu da çalışanın sahada gösterdiği performans sayesinde elde edilmektedir. Japonların yeni alınan personeli uzun süreli eğitimlere tabi tutmaları örnek gösterilebilir. İşte uzmanlaşması tamamlanmış olan personelin performans ölçümü yapılır ve personel çalışmalarından ötürü ödüllendirilir. Bu çalışmaları sırasıyla örgüt değerlerine

¹⁰⁴ F.Şebnem Karşı, “Örgüt Kültürü ve Kadın Yöneticiler”(Dönem Projesi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Danışmanlığı Ana Bilim Dalı, 2005), 6, <http://acikarsiv.ankara.edu.tr/fulltext/2879.pdf> [25.04.2009].

¹⁰⁵ Erkmen, Ordun, **age**,7.

¹⁰⁶ Luthans, **age**, 126-127.

bağlılık, ortak hikayelerin oluşumu izler. Örgütte çalışanlar örgütün değerlerine bağlıdırlar ve örgüte zarar verecek herhangi bir şey yapmaktan kaçınırlar. Örgüt kültürünü geçerli kılan hikayeler canlı tutulur. Son adımda işlerini iyi yapan ve örgütte bir rol model haline gelen bireyler tanımlanır ve ödüllendirilir¹⁰⁷.

Örgüt kültürü aşağıdaki işlevleri yerine getirir¹⁰⁸:

- Örgüt üyeleri için bir kimlik özelliği taşır.
- Kendinden daha fazla, örgüte bağlılığı pekiştirir.
- Sosyal sistem kararlılığını geliştirmek
- Karar almada tanınmış ve kabul edilmiş terimleri ortaya koyar.

Kültür yönetim tarzını, örgütsel tasarımı içerir. Değerler ve felsefeler taşır, bireyleri sosyalleştirir. Personeli motive eder, grup uyumluluğunu oluşturur ve hedeflere bağlılığı gerçekleştirir. “Örgütün, toplumunca benimsenen ve geliştirilen kültür, insanın programlanmış bir bilgisayar yapılmasına karşı bir direnme aracıdır”¹⁰⁹. Yöneticiler insanların toplumda var olma ihtiyaçlarını kültür sayesinde karşılayarak, çalışma ortamının daha motive edici, daha renkli olmasını sağlarlar.

Şirket kurucuları bir işe girerken öncelikle başarıyı yakalayacak koşulları bulmaya çalışırlar. Bu koşulları oluşturmaya çalışırken hayatlarının o güne dek onlara sunduğu bilgi birikiminden, kazandıkları tecrübeden, sahip oldukları kültürel anlayıştan yararlanırlar. Güçlü bir kültür çalışmalarını anlamlı hale getirerek ve davranışlara rehberlik ederek uzun süreli bir örgüt başarısını ortaya çıkarmaktadır. Bir örgütün temel taşlarından olan insanı yönetmek sadece teknolojik becerilerle değil, kültürel birikim sayesinde de olmaktadır. Kültürü çalışanların işlerini daha iyi yapmalarını sağlayan bir teşvik aracı, bir kaldıraç olarak düşünebiliriz. O halde yönetimin en önemli rollerinden biri kültürel değerleri biçimlendirerek, çalışanları yönlendirmektir¹¹⁰.

Güçlü bir kültür kurum içinde resmiyetin önüne geçerek gizli bir kontrol mekanizması oluşturan bir rol üstlenir. Böylece yazılı kurallara gerek kalmadan çalışanların davranışları, akılları ve ruhları kontrol edilmiş olunur. Başarılı firmalara

¹⁰⁷ age, 128-131.

¹⁰⁸ E.Kast, age, 663.

¹⁰⁹ Başaran, age, 306.

¹¹⁰ E.Kast, age, 663-664.

baktığımızda, bilinçli ve güçlü bir kültüre sahip olduklarını, şematik kurallardan ziyade kültürün etkisi ile çalışanların neyi ne zaman yapmaları gerektiği bilincinin yerleşmiş olduğunu görmekteyiz¹¹¹.

Örgüt kültürü o örgütün çevresinde tanınmasını, değerinin anlaşılmasını, çevresi ile ilişki biçimini ve düzeyini yansıtır. Örgütün yaşamını sürdürdüğü toplumun kültürel yapısına ters düşmemesi gerekir. Aksi takdirde özellikle de rekabet şartlarının ağır ve yoğun yaşandığı günümüz koşullarında örgütün yaşamını sürdürmesi, ayakta kalması zor olacaktır.

3.2. Örgüt Kültürünün Türleri

3.2.1. Maddi ve Manevi Kültür

Kültür temelde maddi ve manevi olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Maddi kültür, teknik araç ve gereç, makine, üretim araçları ve maddi yapılar, manevi kültürün dışlanmış şeklidir. Bir milleti diğer milletten ayıran asıl kavram örf, adet, kolektif davranışlar, değer yargıları, ahlak anlayışı, sosyal normlar ve zihniyetten oluşan manevi kültürdür. Örnek olarak televizyon bir maddi kültür unsuru iken, televizyonda yayımlanan program o toplumun özelliklerini yansıtan manevi kültürdür. O halde maddi kültür başka toplumlarda benzer özellikler taşıyabilirken, manevi kültür o topluma özgü karakteristik özellikler içerir. Verdiğimiz örnekten hareketle, televizyon başka bir ülkeden ithal edilebilen bir varlıktır. Ancak izlenen programlar o ülke kültürünü yansıtmaktadır¹¹².

Maddi kültürden anlaşılan insan emeği ile hammaddenin işlenerek şekillenmesidir. Sanat yapıtları, mimari binalar, ve benzerleri toplumun maddi kültürünü oluşturur. Manevi kültür ise toplumun geneline hakim olan inanç, dil, hukuk yapısı, evlenme törenlerinden, aile yapısına kadar tüm konuları içine almaktadır. “Örgütlerin ayakta kalabilmesi için sahip oldukları kültürün genel kültür ile uyumlu olması gereklidir. Bununla birlikte, toplumda karşıt kültürlerin oluşması gibi örgüt içinde de karşıt kültürler oluşabilir”¹¹³.

¹¹¹ Şimşek, Fidan, **age**, 26.

¹¹² Erkal, **age**, 141.

¹¹³ Sevinç Köse, Semra Tetik, Cuma Ercan, “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, c.7, s.1, (2001): 223.

“Maddi kültür bir ülkenin bir nevi kalkınma düzeyini gösterir. Enerji, demir-çelik, çimento gibi ürünlerin üretim ve tüketim miktarları ile bilgisayar, radyo, televizyon, gibi teknolojik araçlar kullanımı hususundaki istatistiki veriler, ülkelerin gelişmişlik düzeyini ortaya koymaktadır. O halde, nesnel ve teknik öğeler medeniyet, özel ve soyut olanlar ise milli kültürü oluşturmaktadır”¹¹⁴. Manevi kültür buradan hareketle millidir ve ülkeleri birbirinden ayıran asıl kültürel farklılıkları içerir. Maddi kültür ise ülkeler arasında özellikle teknolojik açıdan olumlu yönde etkileşimlere sebep olan kültürdür. Örnek olarak Türkiye’nin tarım ülkesi olma özelliğinden, sanayi toplumu yapısına geçiş aşamasında, batıdan etkilendiği teknolojik gelişmeler, örnek olarak, elle imalatın yerini otomasyona bırakması, bir maddi kültür etkileşimidir. Ancak her zaman maddi kültür ile manevi kültür arasında keskin ayırım yapamayabiliyoruz. Yukarıda örnek olarak gösterdiğimiz, televizyonun başka bir ülkeye geçişinin maddi kültür olması ve televizyonda izlenen programların ise o ülkenin manevi kültür unsurlarından etkilenen öğeler içermesi, bazen maddi kültür ve manevi kültür kavramlarının iç içe geçtiğini göstermektedir. Son yıllarda ülkemizdeki televizyon programlarının birçoğunun ülke dışından ithal edilen formatlardan esinlenerek yapılması hususu da maddi kültürün, o ülkenin manevi kültürünü de beraberinde getirebildiğinin, bu iki kültürün iç içe geçmişliğinin göstergesidir.

3.2.2. Baskın ve Alt Kültür

Baskın ve alt kültür ayırımı güçlü ve zayıf örgüt kültürü ayırımına benzemektedir. Bir örgütte birçok eleman tarafından paylaşılan değerler baskın kültürü, yani örgütün kültürünü ifade eder. Büyük organizasyonlarda ortaya çıkan alt kültür ise çalışanların karşılaştıkları sorunlar, durumlar ve deneyimlerdir. Örgüt içerisindeki farklı bölüm ve departmanlarda genelde alt kültür gözlemlenir. Örnek olarak, örgütün bir muhasebe departmanı ile pazarlama departmanı arasında farklı değer ve inanışlar gözlemlenmektedir¹¹⁵.

“Baskın kültüre örnek verecek olursak; Delta Havayolları çalışanlarının çoğu, disiplinli çalışma, işletmeye bağlılık ve müşteriye hizmet gibi değerleri onaylamakta

¹¹⁴ Öznur Yüksel, **Davranış Bilimleri**, 1.bs. (Ankara: Gazi Kitabevi, 2006), 168.

¹¹⁵ Enver Özkalp, **Örgütsel Davranış**, 2.bs. (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2004), 110.

ve benimsemektedirler. Hewlett Packard'da ise işçilerin hepsi, ürün yenileştirme, ürün kalitesi ve müşteri ihtiyaçlarına anında tepki gibi değerleri paylaşmaktadır”¹¹⁶.

Alt kültür, ana kültür kalıbından ayrılarak temel özellikler itibari ile fazla farklılık göstermese de çeşitlilikleri kapsayan bir tarzdır. Cinsiyet, yaş, yerleşim yeri, ekonomik uğraşlar, meslekler, etnik kökeni dil, lehçe, din, mezhep gibi farklılıklar nedeniyle bir toplumda kültür tüm kişiler için bir örnek teşkil edemez. Bireyleri kalkınma ve modernleşme çabaları, ulusal bir senteze doğru sürüklemektedir. Sanayileşme, kalkınma gibi ülke ve ülkeler arası hareketler alt kültürlerin sürekli olarak birbirleri ile etkileşmelerine, birleşmelerine ve aynı zamanda birbirlerinden ayrılmalarına yol açabilir¹¹⁷.

“Dünyanın pek çok ülkesinde gençliğin, ırkların, etnik grupların, oluşturdukları çeşitli alt kültürler mevcuttur. Daha küçük alt kültürler, üniversite kampüslerinde veya uyuşturucu madde kullanan insanlar arasında da görülebilir”¹¹⁸. Alt kültürler arasındaki farklılıkların artışı, gruplar arasındaki sosyal çatışmaların da artmasına neden olur.

Bir ülkede genel anlamda baskın olan kültür güçlü ise, alt kültürler topluma renk katacaklardır. Ancak baskın kültürün mevcut olduğu ülkelerde demokrasiden uzak bir yaşantı mevcutsa, farklılık yaratan alt kültürler çatışmalara yol açabilmektedir. Dinsel ve etnik çatışmaları bu farklılığın yaratacağı sorunlara örnek gösterebiliriz. Ülkelerde oluşan yöresel kültürler de birer alt kültür örneğidirler. Ülkemizden örnek verecek olursak, memur kenti olarak adlandırılan Ankara ile ticaret merkezi olarak anılan İstanbul arasında kültürel farklılıklar mevcuttur. “Bu farklılıkları aynı meslek grubuna mensup insanlar arasında bile görmekteyiz. Doktorlar, hakimler, öğretim elemanları, polisler gibi bazı mesleklerin baskın kültürden az veya çok farklı, kendilerine özgü bir alt kültür oluşabilir”¹¹⁹.

Yapılan çalışmalar örgütlerde çoklu kültür yapılarının var olduğunu göstermektedir. Belirli bir firma için firma genelinde baskın bir kültür söz konusu iken, firmaya ait diğer şirketler, bölümler, v.b. yerlerde geniş gruplardan farklı olarak alt kültürler

¹¹⁶ Z. Beril Akıncı Vural, **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, 1.bs. (İstanbul: İletişim Yayınları,2003), 47.

¹¹⁷ Bozkurt Güvenç, Merih Zıllıoğlu, **Antropoloji**, 1.bs. (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1995), 73.

¹¹⁸ Enver Özkalp, **Davranış Bilimlerine Giriş**, 3.bs. (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2002), 68.

¹¹⁹ Öznur Yüksel, **age**, 167.

oluşur demiştik. Örgütler genelde bir veya daha fazla alt kültüre sahip iken genellikle baskın kültürün temel değerlerine bağlı, ya da temel değerlerini anında kabul eden bir kültürü seçerler. Özellikle baskın örgütsel kültürde bulunan farklı fonksiyonel yapılar bu tarz yapılanmış alt kültürlerin oluşmasına neden olur. “Örnek olarak araştırma ve geliştirme departmanları üyeleri, diğer departmanların (muhasabe, pazarlama, v.b.) üyelerine kıyasla örgütsel yaşam üzerinde daha farklı beklenti ve inançlara sahiptirler”¹²⁰.

Ana topluluğun geri kalan kısmına karşı alt kültürden farklı oluşan bir de karşı kültürler mevcuttur. “Toplumsal açıdan baktığımızda mesela 1960’ larda 1970 başlarının Amerikan toplumundaki fertçilik, rekabet ve materyalizme karşı bir başkaldırı şeklinde gelişen “Hippilik” hareketi bir karşıt kültür örneğidir”¹²¹.

Sözgelimi, GM’ deki karşıt değerlerin belirlenip bunların harekete geçirilmesi, uygulanması ve bir rol model olarak düşünülmesi karşıt kültürün oluşumuna imkan vermiştir¹²². Ancak, karşıt değerler firmanın başarısına yönelik değerlendirilmelidir. Karşıt kültürün değer ve davranışları baskın kültürden farklı özellikler gösterse de örgüt içindeki insanları başarıya giden yolda dolaylı ya da doğrudan etkileyebilmektedir.

3.2.3. Güçlü ve Zayıf Kültür

Güçlü örgüt kültüründe örgüt değerleri (temel amaçlar, amaca yönelik tutum ve davranışlar, giyim tarzı, çalışma ilişkileri, iletişim kanalları, v.b.) çalışan çoğunluk tarafından benimsenir. Çoğunluk tarafından değerler benimsendiği için bu tarz örgüt kültürlerinde denetim kolaydır ve genel politika ve işleyiş daha kolay uygulanır. Örgüt kültürüne aykırı hareket edenler olsa da bunlar örgütten dışlanırlar ya da işten ayrılırlar. Japon işletmeleri güçlü örgüt kültürü algılamasına verilebilecek en güzel örneklerden biridir. Japon kültürü aile bağlarına önem veren bir yapıda olduğu için işletmelerinde de kültür, örgütsel bağlılık gibi kavramlar, üstün kalite hizmet sunumu anlayışı içerisinde önemli bir rol teşkil etmektedir¹²³.

¹²⁰ James L. Bouditch, Anthony F. Buono, **A Primer on Organizational Behavior**, 4.bs. (USA: John Wiley & Sons, 1997), 290.

¹²¹ Erkal, **age**, 148.

¹²² Bouditch, Buono, **age**, 290.

¹²³ Koparal, **age**, 194.

Zayıf kültür ise güçlü kültürün tam tersi olarak, çalışanların örgüt kültürü ile bütünleşmelerinin sağlanmadığı, çalışanların genel kabul görmüş temel inanç ve değerlere uyum sağlayamadığı yapıdadır. Bu nedenle örgüt içi çatışma ortamı güçlü örgüt kültürlerine kıyasla daha yoğun yaşanır. Bireysel değer ve yaklaşımlar daha etkilidir.

O halde örgüt kültürünü iki temel faktör belirlemektedir. Bunlar örgüt üyelerinin aynı temel değerlere sahip olma düzeyini belirten paylaşım, diğeri de örgüt üyelerinin örgüte bağlılıklarını ifade eden yoğunluk kavramıdır. Paylaşım oryantasyon ve ödüllendirme faktörlerinden etkilenir. Oryantasyon sürecinde öncelikle yeni işe alınan elemanlara bir oryantasyon programıyla örgütün felsefesi ve değerleri anlatılır. Bu süreç, çalışma süresince, yönetici ve çalışma arkadaşları ile gerek sözlü iletişim, gerekse çalışma alışkanlıklarının aktarılması şeklinde devam eder. Terfi, tanınma, maaşa zam yapma gibi ödüllendirmeler ise, şirket değerlerine bağlı kalan elemanlara verildiği sürece diğer elemanların da bu değerleri daha iyi anlamalarına yardımcı olur. Yoğunluk kavramı da ödüllendirme ile oluşmaktadır. Elemanlar, örgütün benimsediği değerlere göre davrandıklarında ödüllendirileceklerini bilirlerse, bu değerlere göre davranma isteği de o ölçüde artacaktır. Eğer çalışanlar bu şekilde ödüllendirilmezlerse, değerlere olan bağlılık da azalır¹²⁴.

“Güçlü kültürlere sahip olduğu bilinen firmalara örnek verecek olursak, Mc Donald’s kalite ve temizlik, IBM mükemmellik, J.C. Penny adalet, Ford Motor Co. kalite gibi farklı değerler üstünde durmaktadır”¹²⁵.



Şekil 10: Güçlü Kültür Örnekleri

Güçlü Kültüre Sahip Firmalar, <http://www.google.com> [18.05.2009]

¹²⁴ Fred Luthans, **Organizational Behaviour**, 7.bs. (İstanbul: Literatür Yayıncılık, 1995), 501.

¹²⁵ Vural, **age**, 52.

Güçlü bir kültürde çalışanlar üst yönetimin kararlarına bağlıdırlar. İnsanlar duygusal açıdan tatmin edileceklerini bilerek işlerine daha iyi motive olurlar. Zayıf bir kültürde değişen ihtiyaçlar ve topluluk talepleri için gerekli olan uyum sağlanamaz. Güçlü bir kültür altında çalışan personel örgütün hangi amaca hizmet ettiğini ve başarılı olmak için neye ihtiyaçları olduğunu, neyin değerli olduğunu bilir. Güçlü kültürde var olan risklerden bazıları alternatiflerin görülememesi ve çevredeki değişikliklerle yüzleşmek için geri dönüşün zor olmasıdır¹²⁶.

3.2.4. Diğer Ayırmalar

Pozitif Kültür: bir kültürün pozitif olması için, örgütün genelinde paylaşılan, üyelerin belli bir yönde hareket ettiği kültürel davranışların mevcut olması gereklidir. Sadri ve Lees (2001), çalışanların üretkenliğini ve örgütün başarısını gösteren parametrelerin yaratılmasında çok önemli bir rol oynayan pozitif örgüt kültürünün temel özelliklerini beş ana madde altında toplamaktadır¹²⁷:

1. Misyon ifadeleri hazırlamak ve örgütün geleceğine ilişkin bir kurumsal vizyon oluşturmak bu temel özelliklerin ilkidir. Kurumsal vizyon, güçlü değerlere ve karizmatik bir kişiliğe sahip üst düzey yöneticiler tarafından örgüt çalışanlarına açıkça iletildiği takdirde etkinlik kazanmaktadır.

2. Pozitif örgüt kültürü, işgörenlerin bireysel değerleriyle uyuşan ve işletmenin amaçlarıyla tutarlılık gösteren kurumsal değerlerce desteklenmektedir. Kurumsal vizyon ve değerler, üst düzey yöneticilerin tutarlı bir biçimde örnek davranışlar sergilemesi sonucu örgütün bütün kademelerine nüfuz etmektedir.

3. Çalışanlara değer verilmekte, arkadaş ya da takım arkadaşı gözüyle bakılmaktadır. Farklı bölümlerde çalışan işgörenler arasında etkileşim bulunmaktadır.

4. Pozitif örgüt kültürü, değişen dışsal koşullara uyarlabilir niteliktedir. İşgörenlere eşit ve adil davranılmasını öngörmektedir.

5. Kültür, kurumsal değerleri vurgulayan birtakım somut semboller aracılığıyla günlük yaşamın bir parçası haline gelmektedir. Bu somut semboller arasında ritler, seremoniler, ritüeller, anlatılan hikâye, masal ve destanlar, mitler, kullanılan beden dili ve mimikler, fiziki düzenlemeler, yaratılar ile iş yerinde giyilen giysiler yer almaktadır.

“Pozitif örgüt kültürü, insan kaynakları harcamalarını azaltmak suretiyle örgütün parasal açıdan tasarrufta bulunmasına yardımcı olmaktadır. *Negatif kültürler* ise yukarıda açıklanan özelliklerin aksine çatışma ortamına daha müsait yapıda olup, örgüt içinde gerginliğe neden olabilmektedirler”¹²⁸.

¹²⁶ George F. Simons, Carmen Vazquez, Philip R. Haris, **Transcultural Leadership Empowering The Diverse Workforce**, 1.bs. (Huston: Gulf Publishing Company, 1993) 156.

¹²⁷ Gölnoz Sadri, ve Brian Lees, “Developing Corporate Culture as a Competitive Advantage”, **The Journal of Management Development**, (2001):854’ten aktaran Güven Murat, Banu Açıkgoz, Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, c.3, s.5, (2007): 4.

¹²⁸ Güler Tozkoparan, Türker Susmuş, “Üretim ve Hizmet Sektörü İşletmelerinde Örgüt Kültürüne İlişkin Karşılaştırmalı Bir Uygulama”, **Ege Akademik Bakış**, c.1, s.1, (2001): 208.

Başka bir ayırım kültürün *objektif* ya da *subjektif* olması ayırımıdır. Varsayım, inanç ve beklentiler subjektif kültürü oluştururken, örgüt tarafından oluşturulan artifaktlar da objektif kültürü açıklamaktadır. Örneğin, Volvo’ nun Kalmar galerisinin girişi veya Dijital Equipment firmasının açık ofis düzenlemeleri ve buralarda çeşitli sauna, kahve odaları gibi tasarımlar her örgütsel kültürün objektif yansımalarını oluşturmaktadır. Subjektif örgütsel kültür liderlik tarzları ve oryantasyon, fikir çerçeveleri ve davranış ve problem çözme yöntemlerini içeren bir menejerlik kültürü içermektedir. Subjektif örgütsel kültür insanlar ve örgütler arasındaki benzerlik ve farklılıkları ortaya çıkaran ve daha ayrı biçimlerde karakterize eden bir yapıya sahiptir. Objektif kültür diğer örgütlerde benzer özellikler taşıyabilirken, subjektif kültür daha çok örgüte özel yapıdadır¹²⁹.

3.3. Örgüt Kültürünün Özellikleri

“Gerek örgütü, gerekse bireyleri yakından ilgilendirdiği için örgüt kültürü özelliklerinin incelenmesi konunun önemini vurgulamak açısından yararlı olacaktır”¹³⁰. Kültür alışılmış davranış kalıplarının maddi ürünlerinden oluşan bir düzendir ve bu düşünceye göre kültür, birtakım özellikler taşımaktadır. Bunlar¹³¹:

1. Kültür, öğrenilmiş davranışlar topluluğudur: Kültür nesilden nesile aktarılan, toplumların hayat biçim tarzının felsefesi olduğuna göre, bir toplum kendinde önce gelenlerden öğrendiklerini sonraki nesile aktarmaktadır. Aksi olsaydı kültür varlığını sürdüremez. Başladığı noktada son bulurdu. Kültür genetik olarak değil, alışkanlıklar yoluyla diğer insanlara geçen bir olgudur. Örnek verecek olursak, bugün Çinliler sopalarla yemek yerken, biz kaşık ve çatal kullanarak yemek yemekteyiz. Bu yemek yeme tarzındaki değişiklik insanlara genetik yolla geçmemiştir. Doğduğu günden beri kişinin etrafındakileri izleyerek onlardan gördüğü, sonradan öğrendiği bir davranıştır.
2. Kültür toplum üyelerince paylaşılmıştır ve üyelerine kimlik sağlar: Kültür eğer sonradan öğrenilmiş bir davranışlar topluluğu ise bir tek kişiyi değil, toplumun genelini etkileyen bir olgu olacaktır. Bahsettiğimiz örnekteki gibi bir Çininin yemeği sopa ile yemesi o toplumun tümüne ait ortak olarak

¹²⁹ Bouditch, Buono, **age**, 289.

¹³⁰ Tozkoparan, Susmuş, **age**, 207.

¹³¹ George A. Lundberg, Clarence C. Schrag, Otto N. Larsen, **Sosyoloji**, çev. Özer Ozankaya (Ankara, Ayyıldız Matbaası, 1970), 121-122’den aktaran Erdoğan, **age**, 136-137.

sergilenen bir davranıştır. Toplum üyelerince paylaşılmayan davranışlar kültürü değil bireysel ilgileri oluştururlar. Örgüt elemanı çalıştığı örgüt ile bir bütünleşme yaşar, örgütün bir temel taşı haline gelir. Bu da çalışana o örgütte var olma kimliği yaratır.

3. Kültür değişebilir: Geçmişten günümüze nesilden nesile aktarılan kültür kavramı bu süreç içerisinde günün koşullarına göre değişim göstermektedir. Buna örnek verecek olursak; 1970’ler Türkiye’inde insanlar İspanyol model pantolonlar, dar gömlekler giyerken, 2000’lerin Türkiye’inde daha değişik kıyafetler giyiyorlar. Bu farklılık, o günün moda kültürü ile bugünün moda kültürü arasında fark olmasından ileri gelmektedir. Kültür insanları bir araya getiren onların toplum olmasını sağlayan bütünleyici özellikte bir olgudur. Bu nedendir ki toplumların günün şartalarına göre duygu ve düşüncelerinin değişmesi ile birlikte kültürel davranışları, işte yemek yeme alışkanlıkları, giyim tarzları, v.b. de değişmektedir.
4. Örgütsel kültür düzenli bir şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir¹³²: Örgüt kültürü, düzenli ve tekrar edilen ve nesiller arası aktarılan bir özellik içerir. Yaygın olarak kabul edilen değer ve tutumlardan oluşur. Bu nedenle heterojen bir şekilde topluma dağılma özelliğine sahiptir.
5. Kültür, kolektif bir çabanın ürünüdür: Birçok birey bir araya gelerek örgüt kültürüne yön vermektedir. Bu çaba, yöneticilerin desteği ile şekillenir¹³³.
6. Örgüt kültürü yazılı kurallar olmadan bireyi etkileyebilmektedir.
7. Örgüt kültürü bir yönetim anlayışı ifşa eder.
8. Örgüt kültürü sembollerden oluşan kararlı bir yapı içerir: Örgüt kültürünün değişimi yavaş olmaktadır. Hızlı değişimler istisnaidir. Örgüt kültürü hikayeler, seremoniler gibi öğelerden meydana gelen, bu yolla gelecek nesillere aktarılabilir içeriktedir¹³⁴.
9. Örgüt kültürü performansı etkileyici bir rol oynar: Kültürün performans üzerine olumlu etkisi vardır. Örgüt içinde kültür sayesinde bütünlük daha

¹³² Eren, **Örgütsel Davranış**, 139.

¹³³ Kılıç, **age**, 121.

¹³⁴ Esra Sarı, “Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Mersin Defterdarlığı Örneği”, (Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005), 42.

kolay sağlandığından karar alma mekanizması daha kolay işler. Kültürel uyuma adapta olabilen çalışanlar uzun vadede değişime daha kolay adapte olabileceğinden her koşulda yüksek performans sergileyebileceklerdir.

“Bir başka özellikler üzerinde açıklama yapan Newstrom ve Davis Kurum kültürü özelliklerini dört başlık altında toplamıştır”. Bunlar¹³⁵:

- Kurumlar kar taneleri ve parmak izleri gibi biriciktir. Her kurum tarihi, iletişim örüntüsü, sistem ve prosedürleri, misyonu ve vizyonu, hikayeleri ve mitleri ile bütün bunların içerisinde oluşan ayırt edici bir kültüre sahiptir.
- Kurum kültürü zaman içerisinde yavaşça değişen dengeli bir yapıya sahiptir.
- Kurum kültürleri ima ile anlaşılabilen bir özellik gösterir. Çünkü oluşumları tarihsel sürece dayanmaktadır.
- Kültür, kurumun amaçları, endüstri, rekabetin doğası ve diğere çevresel faktörlere bağılı olduğundan bütün kurumlara uyarlanabilecek “en iyi kurum kültürü” yoktur.

Örgüt kültürü başarılar ve başarısızlıklardan etkilenecektir. Güçlü kültürler, öğrenmeye açık, çözüm üretebilen ve dışa dönük kültürler iken, zayıf kültürler, daha içe dönük yapıdadırlar¹³⁶. Bu nedenle örgüt kültür özellikleri kurumdan kuruma değişir yapıdadır. Özellikler örgüt kültürü türlerine göre değişim göstermektedir. Pozitif kültür yapısına sahip bir örgüt ile negatif kültür yapısına sahip bir örgüt arasında özellikler açısından fark olacaktır. Örnek olarak örgüt birleşmelerinde değişik kültürel yapı ile karşı karşıya kalacak olan kurumun çalışanları ile birlikte birleşme sonucu tanışacakları yeni kültüre uyum sağlayabilen yapıda olmaları gerekmektedir.

Kurum kültürünün özellikleri birçok kişi tarafından farklı şekillerde ele alınmaktadır. Bunlar arasında dikkat çeken bir başka sınıflandırma şöyledir¹³⁷:

1. Bireyler kurum kültürünü bütünleştirir. Kurumun kültürü öncelikle bireylerin potansiyellerinden kaynaklanmaktadır.
2. Kurum kültürü mükemmeliçiliğin ödüllendiricisi olabilir.

¹³⁵ Şimşek, Fidan, **age**, 21-22.

¹³⁶ Tozkoparan, Susmuş, **age**, 208.

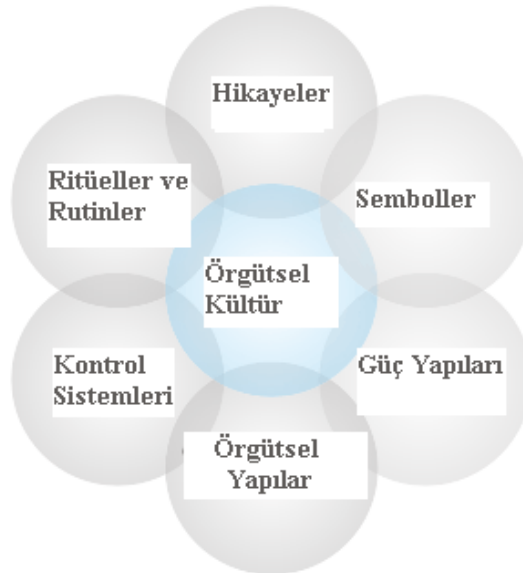
¹³⁷ Şimşek, Fidan, **age**, 23-24.

3. Kurum kültürü bir dizi tasdiktir. Kurum çalışanlarının, inanç ve onaylanmış değerlerle bütünleşme ihtiyaçları bulunmaktadır.
4. Kültürel tasdikler kendi kendilerini gerçekleştirme eğilimindedir.
5. Kurum kültürü fikir ve anlam bütünlüğü sağlar.
6. Kurum kültürü üyelerine devamlılık ve kimlik kazandırmaktadır.
7. Kurum kültürü karşıt değerlerle denge içindedir.
8. Kurum kültürü sibernetik bir sistemdir.
9. Kurum kültürü modeldir. Kültür belirli bir obje değildir, fakat zaman içinde kurumda ortaya çıkan bir modeldir.
10. Kurum kültürü iletişimidir.

3.4. Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri

Örgüt kültürünü anlamak için örgütü oluşturan öğelerin incelenmesi gerekmektedir. Örgütsel kültür, diğer çoğu konseptler gibi teoristler ve araştırmacılar tarafından tanımlanan bir yapı değildir. Kültürün bazı tanımlarına kısaca değinirsek,

- Semboller, ideolojiler, ritüeller, dil ve mitler,
- Örgütün kurucusu tarafından ortaya konulan düşüncelerden oluşan örgütsel senaryolar,
- Tarihsel sembollere dayalı davranışlardan meydana gelen ürünler.



Şekil 11: Örgütsel Kültürün Temel Öğeleri

Örgütsel Kültür Öğeleri, <http://www.mindtools.com/media/Diagrams/CulturalWeb.gif> [30.04.2009]

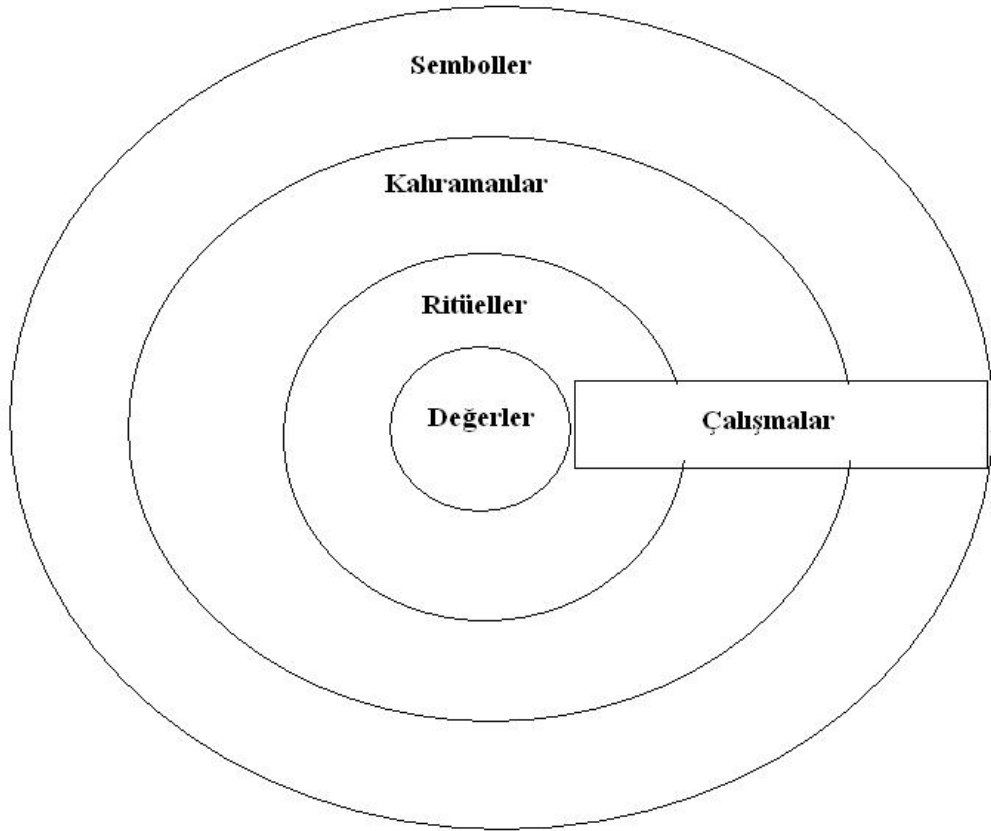
Tablo 5: Schein'in Üç Boyutlu Örgüt Kültürü Modeli

Kültürel Nitelik Örnekleri	I - Tasarım ve Yaratıcılık	
* Belgeler	* Teknoloji	Görülebilir ancak genellikle çözümlenemeyen
* Fiziksel Planlar	* Sanat	
* Donanımlar	* Görülebilir ve duyulabilir model	
	↕ ↕	Yüksek seviyede farkındalık
* Dil	II - Değerler	
* Jargon	* Fiziksel çevre deneyimleri	
* İş Etiği ve Pratik	* Sadece sosyal konsensus tarafından test edilebilen	Bilinç öncesine ait, görünmez ve imtiyazlı yapı
	↕ ↕	
* Sadakat	III - Temel Varsayımlar	
* Tatil günlerinde çalışmanın ücretlendirilmesi	* Çevreyle ilişki	Bilinç öncesine ait, görünmez ve imtiyazlı yapı
* Diğerlerine yardımda bulunmak	* Gerçeklik, zaman ve mekanın yapısı	
* Bağlılık	* İnsan doğası	
* Ödüllendirmeye yönelik performans	* İnsan davranışı	Bilinç öncesine ait, görünmez ve imtiyazlı yapı
* Yönetimde adalet	* İnsan ilişkileri	
* Rekabet yoğunluğu		

James L. Gibson ve diğ., **Organizations, Behavior, Structure, Processes**, 11.bs. (New York: McGraw Hill, 2003), 31.

Örgüt kültürü, Walt Disney, Nokia ya da Compact Bilgisayar gibi firmalardaki kültürel varsayımlar, uyumlar, algılamalar, ya da öğrenmeler üzerine kurulu bir içerik taşımaktadır. Birinci tabaka, yaratıcılık ve tasarımdan oluşmakta, görünebilir ancak çoğu zaman açıklanamayan bir yapıdadır. Buna en güzel örnek, yıllık bir rapor, bir gazete, işçiler arasında duvar ayıraçları ve donanımlardır. İkinci tabaka değerler, ya da insanlar için önemli olan şeylerden oluşmaktadır. Değerler bilinçli olarak ortaya çıkan istek veya arzulardır. Üçüncü tabaka ise insanların davranışlarına rehberlik edecek temel varsayımlardan ibarettir. Bu varsayımlar bireylere iş,

performans hedefleri, insan ilişkileri ve takım arkadaşlarının performansları hakkında nasıl algılamaları, düşünmeleri, hissetmeleri gerektiğini anlatmaktadır¹³⁸.



Şekil 12: Farklı Kültür Seviyeleri

Senior, **age**, 128

Schein (1992) ve Dyer (1985) üç seviyeden oluşan en aşağıdan en derine kadar üç farklı seviyeden bahsetmiştir. Oluşum seviyesi görünebilir örgütsel yapılar ve süreçler (dil, çevre, ritüeller, seremoniler, mitler ve hikayeler gibi)' den benimsenen değerler seviyesinde (örgütsel strateji, hedef ve felsefeler)' den oluşmaktadır. Temel varsayımları benimseme seviyesinde, değer ve hareketlerin kaynağı olan algılar, düşünceler, hissiyatlar gibi olgular yer almaktadır. Böylece Hofstede'in ritüeller, kahramanlar ve semboller seviyesi Schein'in oluşum seviyesi ile aynı anlama gelmektedir. Ancak Hofstede'in değerler seviyesi Schein tarafından benimsenen değerler seviyesi ve temel varsayımların en derin seviyesi ile ilişkili olarak inançlar değerler ve davranışları ayıran iki farklı bölüme ayrılmaktadır¹³⁹.

¹³⁸ Gibson ve diğ., **age**, 31.

¹³⁹ Senior, **age**, 127-128.

Örgüt üyelerinin, davranış ve yaklaşımlarını şekillendirmede farklılığı ortaya çıkaran üç temel faktör bulunmaktadır. Bunlardan ilki, kültürel gücün bir örgütte paylaşılan değerler ve inançlara dayanmasıdır. Paylaşılan değer ve inançların derecesi arttıkça davranışlara rehberlik eden temel varsayımlar daha fazla olacaktır. İkincisi, örgütün üyeleri arasında daha geniş bir alanda paylaşıma sunulan değer ve inançlara sahip örgütsel kültürlerin etkisi daha güçlü olmaktadır. Bunun en büyük sebebi de çok sayıda personel bu söylediğimiz değer ve inançlar tarafından yönlendirilmektedir. Üçüncüsü, de genel bir kural olarak, lokal bazda çalışan küçük örgütlerin üyeleri arasında değer ve inançların geniş çapta paylaşılmasının daha kolay olmasından ötürü bu örgütler güçlü kültürlerle sahiptir¹⁴⁰.

3.4.1. Temel İnançlar ve Varsayımlar

“Varsayımlar bireyler ve gruplarca paylaşılan organizasyondaki insan unsuru, organizasyonel ve dış çevresel sorunlar, insan ilişkileri ve eylemi ile bütün bunlara ilişkin gerçek ve doğrunun doğasıyla ilgili temel yorumları içermektedirler”¹⁴¹. Varsayımlar tartışmaya açık değildirler ve sorgusuzca kabul edilirler.

“Örgüt kültürünün en soyut ve gözlenmesi zor olan, örgütün iç dünyasını, özünü, temelini oluşturan varsayımlar ögesi, çalışanların örgütün neden dış çevreye karşı varlığını sürdürmesi gerektiği ve örgüt içindeki işlevsel sorunlar ve çözümlerine yönelik algıları, düşünceleri ve hissettiklerinin tanımlanabilir nedenlerini oluşturmak ile birlikte örgüt yapısının korunmasında, değişimin sağlanmasında örgüt için odak noktasıdır. Uzun dönemde politikalar ve stratejik karar verme hususu örgütsel inançların etkisi ile sağlanabilmektedir”¹⁴².

Paylaşılan varsayımlar bir örgütteki üyelerin ortak düşünce ve hislerinden oluşur. Varsayımlar insan hayatının kültürel şeklinin oluşmasında etkili olduğu gibi, örgütlerin kültürel yapısının oluşumunda da etkilidir. Örnek verecek olursak kimi aileler genç yaşta çocuklarının üstüne fazla baskı uygulamaları halinde, çocuklarının daha yanlış yollara sapacağına inanmakta iken, kimi aileler ise tam tersini, çocuğu serbest bırakmanın daha yanlış olacağını savunmaktadır. “Buradan hareketle, örgütler açısından; bir örgüt alıcıların faturalarını ödemeleri konusunda baskı

¹⁴⁰ Bouditch, Bueno, age, 291.

¹⁴¹ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, 5.bs. (Bursa: Ezgi Kitabevi, 2001), 33.

¹⁴² Sıdika Gizir, “Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme”, **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, c.4, s.2, (2008): 189.

yapılmasını doğru bulurken, başka bir kuruluş baskının müşteriler üzerindeki örgüt güvenini sarsacağına inandığı için, baskıcı politikaların yanlış sonuçlar doğuracağını varsaymıştır”¹⁴³.

Eski mısırlıların ölümden sonraki hayatın bugünkü yaşamın kendisinden daha önemli olduğuna inanmaları sayesinde firavunların o muazzam yapılara, piramitlere gömülmesi, Romalıların imparatorluklarının sonsuza dek yaşayacağına inanmaları sayesinde sonsuza dek kalacak tarzda yapılar inşa etmiş olmaları, Osmanlının da İslami inanişâ göre camilere verilen önem neticesinde, konutlara nazaran camileri daha görkemli inşa etmiş olmaları; varsayımların ürünüdür. Bu bağlamda varsayımlar temel inançlar ile beraber ortaya çıkan, sonucunda olaylara yön veren kavramlardır¹⁴⁴.

3.4.2. Temel Değerler ve Normlar

Bir değer bireyi önemli, anlamlı kılar. Uzun zaman boyunca toplam kalite yönetimini benimseyen örgütlerdeki kültürler sürekli gelişim ve bilgi paylaşımına önem vermektedir. “Örnek olarak; Southwest Havayollarında (SWA) eğlenceli bir yolculuk yapmak paylaşılan bir değerdir. Normlar, grup üyelerinin davranışları için ortaya konan kurallardır, iç süreçlerdir. Bir norm örgütte paylaşılar hale geldiğinde örgüt kültürünün bir ögesi haline gelmektedir”¹⁴⁵. Bir takım için normların temel fonksiyonu davranışların düzenlenmesi ve standartlaştırılmasıdır. Normlar yazılı kurallardan farklı olarak sözlü olarak insanlar arasında paylaşılan standart bir kültür yarattığından, örgüt çalışanlarından bu normlara aykırı davranışlarda bulunanlar örgüt tarafından dışlanacaktır.

Değerler kavramı örgüt ideolojisini zenginleştirir. Yönetimsel kararlar verilmesine olanak sağlar.

“Kültürel değerlerin niteliğini belirleyen çeşitli özellikler aşağıda sıralandığı gibidir”¹⁴⁶:

¹⁴³ Hellriegel, Jackson, Slocum., **age**, 487.

¹⁴⁴ Mehmet Değirmenci, **Amaçlı Canlılar Yönetimde Üçüncü Nesil Sistem Düşüncesi**, 1.bs. (İstanbul: Hiperlink Yayınları, 2007), 137.

¹⁴⁵ Hellriegel, Jackson, Slocum **age**, 488.

¹⁴⁶ Başaran, **age**, 299.

- Değerler, çok genel ülküler, amaçlar ve umutlardır.
- Değerler, davranışların kaynağıdır
- Değerler soyuttur.
- Değerlerin sınırını düzgüler belirler.
- Değerler insanın köklü inançlarıdır.
- Değerler tam olarak gerçekleştirilemez.
- Bazı değerlerin farkında olunmayabilir.
- Bazı değerlerin ölçülmesi zordur, değerleri, ancak oluşturduğu davranışlar ortaya çıkabilir.
- Değerler, insanın çevresi ile ilişkisini düzenler.
- Değerler, seçeneklerin karşılaştırılmasına yararlar.
- Değerler, insanda ömür boyunca yaşantılarla oluşurlar.
- Değerlerin işlevi, insanın ihtiyacını karşılamaktır.
- Değerler, kişiye, kültüre özgü davranışlar kazandırır.
- Değerler, bireyin kişiliğinin temel belirleyicileridir.

Değerler, kullanımda olan, yani örgüt çalışanlarının günlük yaşantılarındaki davranışlarının belirleyicisi olan değerler [*values-in-use*] ve varsayılan ya da örtük değerler [*espoused values, hidden values*] olmak üzere iki şekilde ele alınmaktadır. Varsayılan ya da örtük değerlerin, kullanımda olan değerlerle bazı zamanlarda uyuşmamasına rağmen örgütlerde uzun süre var olduğu ve sembolik bir işlevi olduğu ileri sürülmektedir¹⁴⁷.

“Dooley (1995), stres ve belirsizlik içeren durumlarda, rutin örgütsel davranışların, doğrudan gözlenemeyen ve net olarak tanımlanamayan örtük değerleri yansıttığını ve bunların ancak çalışanların davranış örüntülerinden çıkarsama yapılarak belirlenebileceğini ifade etmektedir”¹⁴⁸.

Normlar, değerlerden farklı olarak toplumun karşılıklı olarak neyin doğru, neyin yanlış olduğu hususundaki karşılıklı anlaşmasıdır. Değerler, daha çok kişiye özgü

¹⁴⁷ Sıdika Gizir, **age**, 189.

¹⁴⁸ **age**, 189.

inaniş olmasına karşın, normlar, daha çok genele kabul görmüş standartları yansıtan bir kavramdır. Örneğin, asgari ücretin bir norm olmasına karşılık, çalışan kişilere asgari ücretin çok düşük olması nedeni ile asgari ücretin üzerinde bir taban ücret belirliyor iseniz sizin kişilerin geçimine daha çok önem veren bir değerle insan olduğunuz sonucu ortaya çıkmaktadır¹⁴⁹. Normlar ve değerler birbirlerinden çok kesin bir şekilde ayrılan kavramlar olmasalar da yorumlanış açısından bu tarz farklılıklar taşımaktadırlar. Değerler ve normlar toplumun ayakta durabilmesinde vazgeçilmez iki unsurdur. Buradan hareketle; örgütler açısından da çalışanların örgüte bağlılıklarının sağlanmasında norm ve değerler büyük önem teşkil etmektedirler. Çünkü toplumda insanlar üzerinde oluşan genel yargılar, çalışanlar üzerinde de hakimiyet sağlar. Örnek olarak çalışmaya, çok önem veren Japonya gibi bir ülkede çalışmaktan kaçınan, daha çok dinlenme talep eden bir kişinin barınması mümkün değildir. Aynı şekilde özel sektör ve kamu kurumları arasında da bu ayrımı görebilmekteyiz. Her ikisinde de oluşan değer sistemi, insanların çalıştığı kurumu seçmesinde, özel sektör ya da kamu sektörü ayrımı yapmasında etken rol oynamaktadır.

Burada yönetimin etkisinden bahsetmek de gerekir. Çünkü norm ve değerler, çeşitli iç ve dış etkenler sayesinde değişime uğrayabileceklerinden (örgüt amaç, strateji, dış piyasa koşulları değişimi gibi) yöneticilerin sahip oldukları değerler ve yönetim felsefesi kültürel gelişimi etkileyen önemli bir faktör olacaktır¹⁵⁰. Yukarıda da bahsettiğimiz özel sektör, kamu sektörü ayrımının temelinde yatan da aslında yönetimin bakış açısındaki farklılıklar, sahip oldukları farklı norm ve değerlerdir.

3.4.3.Örgütsel Semboller

Kültürü yorumlayan bir diğer seçenek de başka şeyleri temsil eden sembollerdir. Diğer bir deyişle seremoniler, hikayeler, sloganlar, törenler hepsi örgüte ait daha derin değerleri sembolize etmektedir. Semboller fiziksel ve sözel-davranışsal olmak üzere iki boyutludur.

Kültürün ifadesinde semboller en basit öğelerdir. “Logo, mimari, biçim ve pek çok somut ifade sembollere örnek gösterilebilir”¹⁵¹. Örnek verecek olursak, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi sembolü iktisatı ifade edebilecek güzel bir örnek olan

¹⁴⁹ Değirmenci, **age**, 136.

¹⁵⁰ Geybullayev, **age**, 42.

¹⁵¹ Hellriegel, Jackson, Slocum, **age**, 488.

karıncadan oluşmaktadır. Yine Yıldız Teknik Üniversitesi'nin (YTÜ) amblemindeki yıldızlar da fiziksel sembollere güzel bir örnektir.

“Örgüt simgelerinin amacı, örgütsel kültürün değerlerini güçlendirmek ve düzgülerini haklı göstermek; çalışanları duyguları doğrultusunda örgüte bağlamaktır”¹⁵².

Semboller mevcut düzenin korunmasında informal uygulamaların formal hale gelmesinde etkilidir. Örnek olarak bir firmada sözlü olarak bilinen değerler semboller ile ifade edildiğinde, formal bir yapı kazanmaktadır. Bir firmanın giyim tarzı da aslında bir nevi sembolik göstergedir. “Örnek verecek olursak IBM ve bir yazılım firması olan Lotus birleştiklerinde, Lotus' un tişört gibi serbest giyim tarzı ile iş değerlerine uygun bir giyim tarzını benimseyen IBM' in kültürel çatışma yaşaması bekleniyordu”¹⁵³.

3.4.3.1. Fiziksel Semboller

Fiziksel semboller özel bir nesne üzerinde yoğunlaşan güçlü bir özellik taşırlar. Fiziksel semboller törenler, seremoniler, ayinler gibi fiziki davranışları kapsamaktadır.

3.4.3.1.1. Törenler

Jim Collins' e göre örgütlerde çalışanların sosyal rollerine istinaden dört tip tören vardır¹⁵⁴.

¹⁵² Başaran, **age**, 298.

¹⁵³ Eda Şahal, “Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Akdeniz Üniversitesi'nde Doktora Yapan Araştırma Görevlilerinin Örgüt Kültürüne ve İş Tatminine Yönelik Algı ve Kanaatleri”, (Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005), 34.

¹⁵⁴ Daft, **age**, 363.

Tablo 6: Örgütsel Törenler ve Toplumsal Sonuçları Tipolojisi

<i>Tören türü</i>	<i>Örnek</i>	<i>Toplumsal Sonuçlar</i>
Geçit	Göreve başlatma ve temel eğitim	İnsanlara yeni toplumsal rollerine alışmalarını kolaylaştırmak.
Geliştirmek	Yıllık ödüller gecesi	Toplumsal kimlikleri geliştirmek ve çalışanların statülerini artırmak.
Yenileme	Örgütsel gelişim çalışmaları	Sosyal yapıları yenilemek ve örgütsel fonksiyonluğu geliştirmek.
Uyum	Ofis tatil partisi	Genel hisleri, üyeleri bir arada tutan genel düşünceleri teşvik etmek ve geliştirmek.

Daft, **age**, 364.

“Törenler; günlük, haftalık ve belli dönemlerde, kurallara uygun olarak, yapılan planlı gösterilerdir. Amaç çalışanların duygulanmalarını sağlamak adına etkinlik düzenlenmesidir”¹⁵⁵.

Örgüt üyelerini örgütün amaçları etrafında toplayan törenler, biçimsel, simgesel, ve süreli kolektif eylemler bütünüdür. “Günler, haftalar, bayramlar, gösteriler, kutlamalar, merasimler, partiler, kabul günleri, balolar, kokteyller, spor karşılaşmaları, mezuniyet törenleri gibi sözü edilebilecek başlıca faaliyetler törensel öğeler arasında yer almaktadır”¹⁵⁶. Örgütsel törenlerde örgüt için anlamlı ve önemli olan öğeler vurgulanır.

3.4.3.1.2. Ayinler ve Seremoniler

Örgüt yapısındaki önemli bazı faktörler ayinler ve seremonilerden oluşmaktadır. Ayrıntılı ve planlanmış, yöneticilerin değerlerini ortaya konmasına olanak sağlayan

¹⁵⁵ Başaran, **age**, 298.

¹⁵⁶ M. Harrison Trice, M. Janice Beyer, “Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials”, **Academy of Management Review**, c.9, s.4, (1984): 653-669’dan aktaran Tuğba Tiryaki, “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri”, (Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005), 50.

alışmalar genellikle izleyicilerin yararına yöneliktir. Seremoniler güçlü düşünce ve hisler ortaya koymak için tasarlanan önemli bir anlayışı benimsemiş olan insanlar arasında özel değerleri ortaya çıkaran fırsatlardır.

Çoğu toplumda seremoniler doğum, evlilik ve toplum üyelerinin ölümü üzerine yapılan törenlerdir. Çoğu örgütte seremoniler özel başarı elde etmiş ve emekli olan çalışanları onurlandırmak için kullanılmaktadır. “Örnek olarak, Apple bilgisayarda Steve Jobs, firmasında yeni ürünlerin tanıtımı için bir yıllık seremoni düzenlemiştir. Jobs aynı zamanda firmasının benzersiz ürün tasarımlarının rakipler tarafından keşfedilmesi halinde gelişme evresinde alınacağını varsaymıştır. Bu yüzden yeni tasarımları olabildiğince sır olarak saklamak için büyük yatırımlar yapmıştır. Seremoni süresince bu gizlilik büyük heyecan yaratmış ve Apple’ ın kendi çalışanları Jobbs’ ın yeni ürünleri tanıtmasıyla büyük sürpriz yaşamıştır”¹⁵⁷.

Seremoniler aslında özel törenlerdir. Çalışanların performanslarını artırmak, onları örgüte daha çok bağlamak, kısaca çalışanların katılımını artırmak adına kurulan ödöl sistemi bir özel tören yani seremonidir. “Madalya takma, rozetler, belge verme, yıldız takma gibi etkinlikleri örnek gösterebiliriz”¹⁵⁸.

3.4.3.2. Sözel-Davranışsal Semboller

Sözel davranışsal semboller ise; dil, hikayeler ve mitler ve kahramanlardan oluşmaktadır.

3.4.3.2.1. Örgüt Dili

Kültürü etkileyen bir diğer teknik de dildir. Çoğu firmalar çalışanlarına özel bir anlam yüklemek için kendilerine has bir slogan, metafor, deyiş ya da başka bir dil biçimi kullanmaktadırlar. Sloganlar firma çalışanları kadar müşteriler tarafından da kullanılabilir özelliktedir. “Örneğın Averit Expres’in bizi harekete geçiren güç insandır sloganı ile hem müşterilerine hem de çalışanlarına dilsel bir kültür uyguladığı görölmektedir”¹⁵⁹.

Dil kültürün unsurlarının nesilden nesile aktarılmasını sağlayan, bireyler arası iletişimin yegane unsuru, paylaşılan sesli sesler, yazılı işaretler ve jestlerden kurulu

¹⁵⁷ Hellriegel, Jackson, Slocum, **age**, 489.

¹⁵⁸ Başaran, **age**, 298.

¹⁵⁹ Richard I. Daft, **Organization Theory and Design**, 8.bs. (USA: Thomson South Western, 2004), 365.

bir sistemdir. Kültürün öğrenilmesinde    ler arasındaki en önemli boyutlardan birisidir. Dil sayesinde simgeleme daha kolay olmaktadır¹⁶⁰.

3.4.3.2.2. Hikayeler ve Mitler

Hikayeler gerçek olaylara dayanan ve örgüt çalışanları arasında sıklıkla paylaşılan yeni personele örgüt hakkında bilgilendirme açısından anlatılan öykülerdir. Çoğu hikaye firmada kültürel normları ve değerleri oluşturan modeller ve idealleri ortaya koyan kahramanlar hakkındadır. Bazı hikayeler efsane olarak nitelendirilmektedir çünkü olaylar tarihi ve hayali ayrıntılar ile s slenebilmektedir. Diğer hikayeler de örgütün değer ve inançları ile uyumlu olan ancak gerçekler ile desteklenmeyen mitlerdir.

Johnson Controls firmasının bir bölümü olan Prince Corp'ta çalışanlar, şirketin kurucusu olan Ed Prince'a ait bir hikaye anlatmaktadır. "Ed Prince,  alı anlara biten ürünlerin vagonlara yüklenmesinde yardımcı olmak amacı ile bir çalışanına yağlayıcı madde alması için arabası ile birlikte 100 dolar vermiştir. Neticesinde  alı an istenilen ürün, araba ve para üstü ile birlikte dönmüş ve hem kendisine verilen görevi gerçekleştirmiş hem de güven kazanmıştır"¹⁶¹.

Liderlerin zaman içerisinde kazandığı başarılar hikayeler ve mitler ile kahramanlık ve romantik terimler olarak kullanılmaktadır. Orjinal olarak bir öykü tarihsel gerçeklere dayanabilir. Ancak  yk  tekrar ve tekrar anlatıldıkça gerçekler hayali ayrıntılar ile süslenir.

Mitler,  alı anların olup biteni sorgulamasından uzaklaşarak, benimsemesini sa lar. "Sözgelimi, "Sorumluluk her zaman yetkiye eşit olmalıdır" söylencesi, buradaki yanlışlığın sorgulamadan benimsenmesini sa lar ama öte yandan d   nmede dura anlı ı sağlayarak insanı rahatlatır"¹⁶².

Hikayeler örgütün değer sistemi ve inançlarını bir harita misali insanlara i lerin nasıl yapılacağını anlatan bir kültürel   gedir. Bu tip hikayeler ve mitler kültürel  evre içerisinde kendine yer bulur ve insanlara i lerin ne şekilde yapıldığını hatırlatır.  u önemlidir ki çok geniş bir şekilde bilinen hikayeler örgütün ihtiyaçlarını kar ılayamayabilir. Olumsuz hikayeler insanlara örgüt içerisinde temkinli olmalarını ve sistemi nasıl alt edebileceğini anlatmaktadır. Mitler ve hikayeler bir örgüt için

¹⁶⁰ Köse, Tetik, Ercan, **age**, 224.

¹⁶¹ Daft, **age**, 364-365.

¹⁶² Başaran, **age**, 298.

fonksiyonel olabilirken fonksiyon dışı da kalabilmektedir. Önemli olan çalışanlara örgütü ve yönetimini kavramada güçlü bir etken olarak ele alınmasıdır¹⁶³.

3.4.3.2.3. Kahramanlar

Toplumda nasıl ki nesilden nesile anlatılan efsaneler ile bu günlere kadar çeşitli kahramanlık hikayeleri aktarılabilmişse, aynı şekilde örgütler de dilden dile anlattıkları hikayeler ile kendi kahramanlarını yaratmışlardır. “Örneğin, Ford için Henry Ford, Microsoft için Bill Gates, birer örgütsel kahramandırlar”¹⁶⁴. Bu kahramanlar çalışanlar için bir rol model, motivasyon aracıdır.

“Kahramanlar örgütün değerlerini ve kültürünü somutlaştıran kişilerdir. Örgüt içinde her üyenin bireysel performansını örnek aldığı kişiler olan kahramanlar aynı zamanda ulaşılabilir bir kişiliği de temsil ederler”¹⁶⁵.

Kahramanlar, örgütün değerlerini ve kültürünü kendi başarılı kişiliklerinde toplarlar ve örgüt kültürünü güçlendirerek başarıda standart yaratarak, çalışanların da bu standartlara uymasını sağlarlar. Kahramanlar için birer yol gösterici sembol, çalışanlar için rol model teşkil ederler de diyebiliriz¹⁶⁶.

3.5. Örgüt Kültürü İle İlgili Modeller

3.5.1. Bürokratik Örgüt Kültürü Modeli

“Bürokratik bir kültürde çalışanların davranışları resmi kurallar, standart işletim prosedürleri ve hiyerarşik raporlama ilişkileri doğrultusunda bir koordinasyon ile yönetilmektedir. Bürokrasinin uzun dönemli endişeleri tahmin edilebilirlik, verimlilik ve kararlılıktır. Burada asıl odak noktası örgütün iç operasyonel işleyişidir”¹⁶⁷. Kararlılığı gerçekleştirmek için, görevler, sorumluluklar, net bir şekilde ifade edilerek otorite net bir şekilde dile getirilmelidir. Her duruma uygun kurallar ve süreçler geliştirilmektedir. Çalışanlar da bu kurallar çerçevesinde yasal prosedürü izleyerek, davranışlarını bu kurallar doğrultusunda yönlendirmektedirler. Bu kültürün anahtar kelimesi standartlar ve prosedürler olduğundan, örgüt sistemi yasalar doğrultusunda idare edilir. Türkiye’ de özellikle bu kültür tarzının kamu

¹⁶³ Bouditch, Buono, **age**, 292.

¹⁶⁴ Güney, **age**, 181.

¹⁶⁵ Sabuncuoğlu, **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, 33.

¹⁶⁶ Sarı, **age**, 125.

¹⁶⁷ Hellriegel, Jackson, Slocum, **age**, 490.

örgüt tiplerinde mevcut olduğunu söyleyebiliriz. Daha çok kamu kurumlarında bu kültür tipine rastlanılmasının nedeni, çalışanlar arasında ortak standartlar kurulmasının gerekmesinden kaynaklanmaktadır.

Bürokratik kültür örgütte; sürekli yetki basamaklarında tırmanmaya hevesli, çalıştığı kuruma karşı ilgisi az ve ikiyüzlü hareket eden üç tip kişilik yaratır. Bunun nedeni, bu kültürde temelde güvensizlik faktörünün yatıyor olmasıdır. Sıkı biçimsel denetim, astların yakın takibi, insanların kullanılması ve kuşkucu bir ortamın varlığı örgütte güvensizlik yaratacağından bu tarz kişilik tiplerine meydana çıkmıştır. Tüm kurallar yazılı olarak ifade edildiğinden, sözlü iletişim azdır. En ufak konularda bile yazılı kurallar kaynak alınır. “Eski kararlara, geleneklere ve töreye aşırı bağlılık, bu örgüt kültürünün baş özelliğidir. Bu örgüt kültürü girişimci kişilerden ziyade daha çok kurallara uymayı tercih eden insanlara uygundur”¹⁶⁸.

Özetle Vries ve Miller’ a göre; Bürokratik örgüt kültüründe işgörenlerin her eylem ve işlemleri ölçüme, kurallara bağlanmıştır. “Örgüt kılavuzlukla değil kurallarla yönetilmektedir. Kurallar, buyruklar yazılıdır. Bunların dışına çıkma da bunları uygulama da yazıya bağlanır”¹⁶⁹.

Bu kültürün temeli Weber’in ideal bürokrasi kavramına dayanır. Günümüzde Weber’in modeline rastlanılması pek mümkün olmadığından günümüz örgütleri çevresel koşullara göre oluşturulmuş bürokratik yapıdadır. Bürokratik kültür iyi kurulmuş yapılar, süreçler ve resmi olarak tanımlanmış görev dağılımlarına göre şekillendirilmiş olmakla birlikte örgütün tepe hiyerarşisi tarafından tanımlanan hedeflere hizmet etme amacındadır¹⁷⁰.

3.5.2. Yenilikçi Örgüt Kültürü Modeli

Dış odaklılık ve esneklilik, risk alan dinamik ve yaratıcı bir örgütü ortaya çıkarır. Deneyim, yenilik ve yöneten durumda olma yönünde çalışmalar yenilikçi kültür yapısına sahip örgütleri oluştururlar. Bu tip örgütler sadece çevredeki değişikliklere tepki verme amacıyla değildirlir. Asıl hedefleri, değişikliği, yeniliği yaratmaktır.

¹⁶⁸ Başaran, **age**, 309.

¹⁶⁹ İbrahim Ethem Başaran, **Yönetimde İnsan İlişkileri**, 1.bs. (Ankara: Kadioğlu Matbaası, 1992), 226.

¹⁷⁰ Coşkun Can Aktan, Sabah Balta, “Perspectives on Organizational Behavior and Organizational Culture”, **Selected Proceedings of The Third International Conference on Business, 16-17 June 2007** (İzmir: Yaşar Üniversitesi, 2007): 195.

Geçerlilik yeni ve benzersiz ürünler çıkararak, bireysel yenilikçilik, esneklik ve özgürlük kazanarak sürekli gelişmektir¹⁷¹.

“Kültürü bürokratik ve yenilikçi özelliklere göre incelemiş olan Kilmann, örgüt kültürünün görevini her şeyi harekete geçiren sosyal bir enerji olarak tanımlamıştır”¹⁷². Kilmann’a göre hızla değişen ve küreselleşen dünyada, durağan seyreden bürokratik kültür tarzı yerine, yeni doğan ihtiyaçlara uyum sağlayabilecek, daha dinamik ve şartlar karşısında kolay değişebilen yenilikçi kültür benimsenmelidir. Canon ve Sony gibi firmalar, yeni ürün pazarlama stratejilerine gerek duyduklarından yenilikçi örgüt kültürü tarzını benimsemişlerdir. Bu da rekabet şartlarının, yeni ürün üretmenin, daha yaratıcı ve yenilikçi olmanın gerektirdiği çalışma koşullarında çalışan firmalar için başarıyı yakalamada etkin kültür modelinin yenilikçi kültür modeli olduğunu göstermektedir.

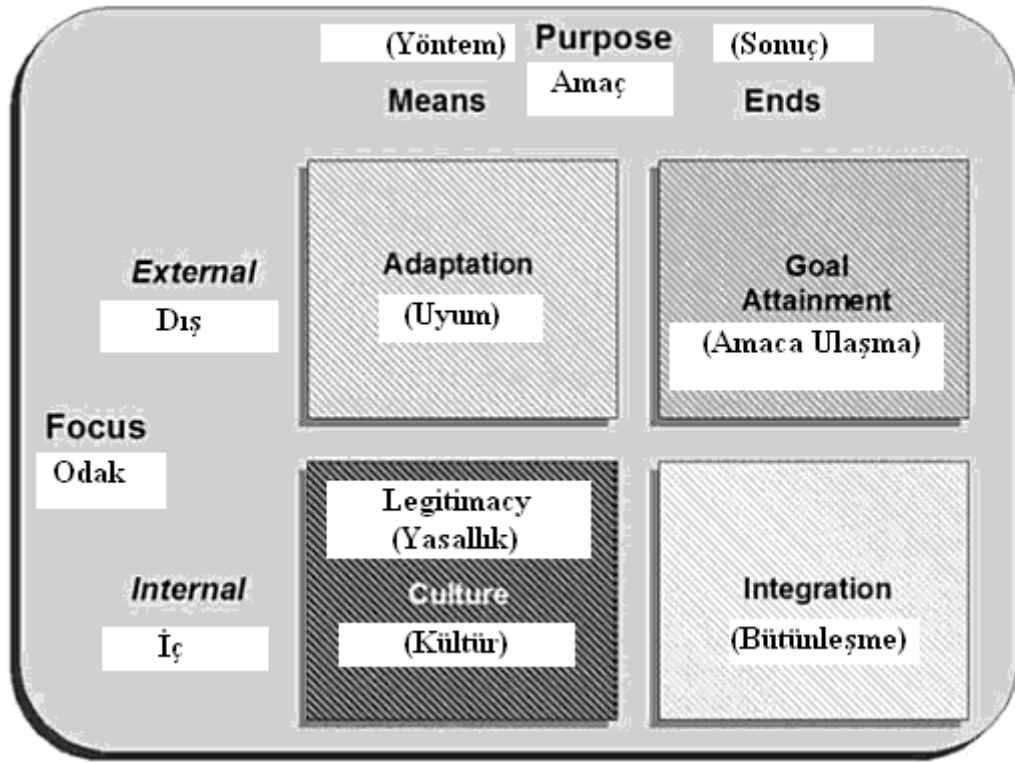
3.5.3. Parsons Modeli

ABD’li sosyal psikolog T.Parsons, örgüt kültürünün incelenmesinde ve oluşturulmasında sosyal değerlerin önemi üzerine yoğunlaşmıştır. Modeli; İngilizce isimlerin baş harflerinden dolayı aşağıda gösterildiği gibi “AGIL” olarak anılmaktadır. Bu dört faktör üç perspektiften kaynaklanan örgütsel dinamiklerin elementlerine psikolojik, sosyal ve kültürel olarak nasıl uyum sağladığını göstermektedir. Bazı kitaplarda Legitimacy (yasallık) kavramı kültür (culture) olarak da görülmektedir. Bahsi geçen üç perspektif; öğrenmeye dayalı davranışlar, performansa dayalı davranışlar ve hem öğrenme hem performansa dayalı davranışlardır¹⁷³.

¹⁷¹ Hellriegel, Jackson, Slocum, **age**, 492.

¹⁷² Erol Eren, **Örgütsel Davranış**, 146.

¹⁷³ Carol Gorelick, Nick J. Milton, Kurt April, **Performance Through Learning: Knowledge Management In Practice**, (USA: Butterworth-Heinemann, 2004), 29.



Şekil 13: Parsons AGIL Modeli

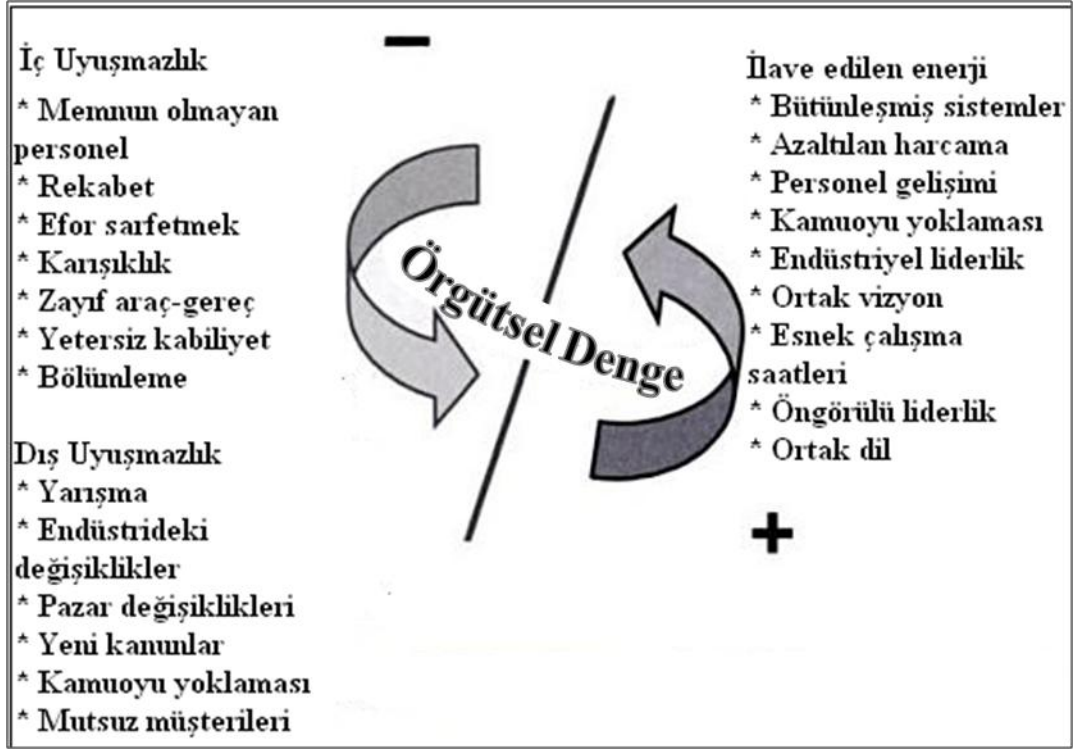
Gorelick, Milton, April, **age**, 29.

Parsons çevredeki değişime örgütlerin performans ve öğrenme süreçlerinin uyumu ile ayak uyduracağını söylemiştir. Hem performans hem öğrenme süreçleri örgütsel kültürün doğmasına neden olarak, bir sosyal sistem oluşmasına katkıda bulunmaktadır¹⁷⁴.

Parsons modelinde, amaçların ve o amaca nasıl ulaşılacağını belirlenmesi önem kazanmaktadır. Parsons bu çalışmayı amaca ulaşma temeli ile inşa etmiştir. Bu temelden hareketle, iş çevresi ve kültürün örgütün algılamasının üzerindeki etkileri çözümlenmiş olup, çevre ile bütünleşme gerçekleşir. Örgütün kurmuş olduğu sinerji bütünleşme temelinde yer almaktadır. Liderlik faktörü de bu bütünleşme sürecinde yer alır. Burada liderlik etkisi ile örgüt kararları alınır. Sinerjinin kurulmasındaki asıl amaç gereksiz harcamayı kısararak dengeye ulaşılmasıdır. Dengenin kurulması tüm dahili elementlerin uyum içinde çalışması anlamına gelmektedir¹⁷⁵.

¹⁷⁴ Gorelick, Milton, April, **age**, 29.

¹⁷⁵ Michael J. Dreikorn, **The Synergy Of One: Creating High-Performing Sustainable Organizations Through Integrated Performance Leadership**, (USA: American Society for Quality, 2004) ,21.

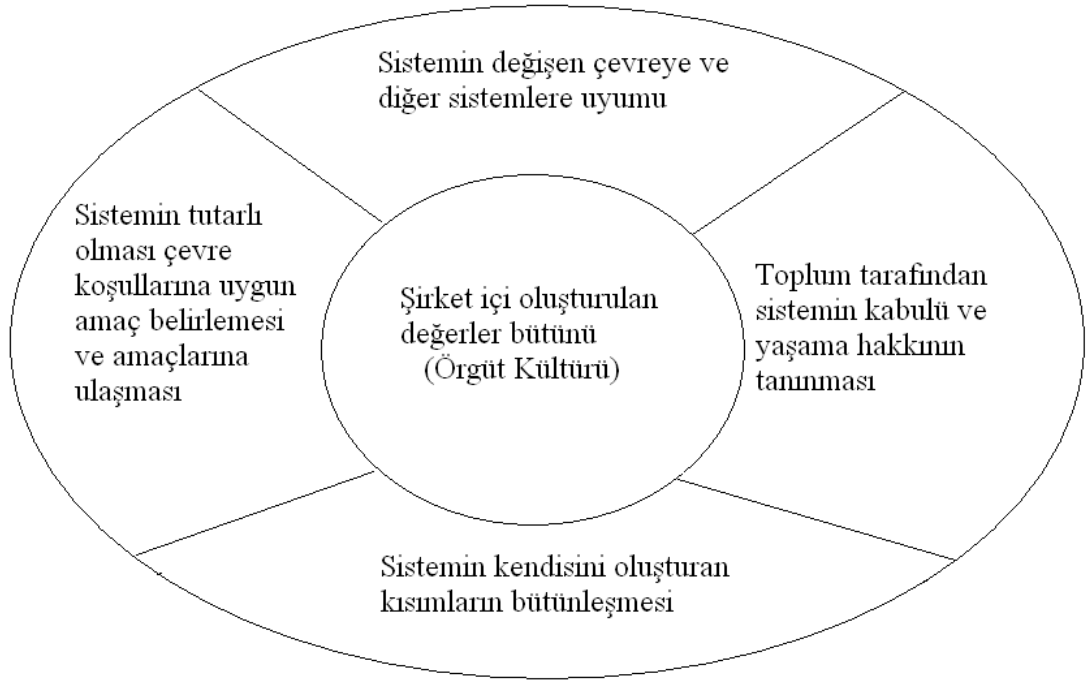


Şekil 14: Örgütsel Denge

Dreikorn, age, 22.

Parsons' a göre her sosyal sistemde, bir uyum, amaçlara ulaşma, alt ve üst sistemler arasında bütünlük ve bireylerce kabul edilen bir yasal düzen mevcut bulunmalıdır. O halde sistemler alt ve üst olarak ikiye ayrılmaktadır. Ve bu sistemler arasında uyum esastır. Bu nedenle de sistemlerin varlığını sürdürmesinde yegane etken kültürdür. Aşağıdaki şekilde Parsons'ın kültürel değerler şeması gösterilmiştir¹⁷⁶.

¹⁷⁶ Erol Eren, *Örgütsel Davranış*, 143.



Şekil 15: Kültürel Değerlerin Rolü

Eren, **Örgütsel Davranış**, 149.

Parsons modelinde değerleri; teknik, ekonomik, sosyal, psikolojik, politik, estetik, ahlaki, dini, değerler olarak sınıflandırmıştır.

3.5.4. Ouchi Modeli

William Ouchi, 1980'lerin başlarında Japonya rekabetini baz alarak, Amerika işletme bilimine yeni bir bakış kazandırmak adına 1981'de Z Kuramı adlı bir eser yayınlamıştır. Bu kitapta Amerika ve Japonya işletme yönetimlerinin geleneklerini karşılaştırmıştır. Ouchi' nin Z Paradigması da aynı zamanda yeni bir örgütsel kültür türünü ifade ediyordu. Kültür tanımlamasında, teknoloji yerini insan faktörüne, bireysellik de yerini, daha çok güvene dayalı, grup çalışmasını önemseyen, liyakata dayalı bir eşitlik anlayışına bırakmıştır. Ouchi çalışmasında, yavaş yavaş yükselme ve uzun süreli sözleşmelerin önemini vurgulamıştır. İş birliği ve grup çalışması beraberinde yetki ve sorumluluğunu getirmiş, yetki paylaşımını, hesap verebilirliğin daimi olmasını sağlamıştır¹⁷⁷.

¹⁷⁷ Şimşek, **age**, 113.

Z Kuramı temelinde bütünleştirici bir rol seçen yeni bir kültürel yaklaşımı vurgulamıştır. Yüksek verimliliği yakalamada çalışanlar kilit rol oynadığından, yönetim çalışma ortamını yapılandırarak, çalışanların birlikte daha verimli çalışmasını sağlamalıdır. Ouchi, ABD firmalarında Z Teorisinin çoğu özelliklerinin bulunmadığını ve ABD ve Japon çalışmalarını bir araya getirerek ABD’de kullanım imkanı sağlamaya çalışmıştır. Teori Z’nin aşağıda yedi önemli boyutu tanımlanmıştır¹⁷⁸:

1. Uzun süreli çalışma (iş güvenliği)
2. Kolektif karar verme
3. Bireysel sorumluluk
4. Yavaş değerlendirme ve yükselme
5. Dolaylı, resmi olmayan ve doğrudan kontrol, biçimlendirilmiş resmi ölçüler
6. Orta derecede özelleştirilmiş kariyer hedefleri
7. Bütünlüğe dayalı endişe, bütünü içeren

Teori Z sistemin Japon yapısına daha uygun olup ABD’de uygulama imkanının zor olduğu yönünde eleştiriler yapılmıştır. Bunun sebebi de iki ülke arasındaki sosyo-kültürel, ekonomik ve teknolojik farklılıklardır. Ancak IBM, Kodak ve Hewlett-Packard gibi firmalar Ouchi’nin önerilerinden bazılarını geleneksel Amerikan liderlik modelleri ile bir arada uygulamaya çalışmış ve örgütsel memnuniyeti sağlayan bir sistem oluşturmuşlardır¹⁷⁹.

İkinci Dünya Savaşı sonrasında Japonya’nın ekonomi alanında yapmış olduğu hamleler 1970’lerin sonlarına doğru ABD’nin dikkatini çekmiştir. Japon yönetim felsefesi üzerine araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalardan en çok Ouchi’nin Z Teorisi dikkat çekmiştir. Amerikan ve Japon firmaları arasında yaptığı kıyaslamalarda şu sonuçlara ulaşmıştır¹⁸⁰:

- A tipi Japon ilişkileri ile çelişki olmakla birlikte benzer noktalara da rastlanmıştır. Amerikan yönetim tarzı daha bireysel temeller üzerine kurulu, bağımsız çalışma koşulları, kendine güven ve bireysel sorumluluk ile şekillenmektedir. A tipi örgütlerde çalışan kaybı yüksek, iş garantisi

¹⁷⁸ Nancy K. Grant, David H. Hoover, **Fire Service Administration** (Boston: Jones & Bartlett Publishers, 1993), 33.

¹⁷⁹ Grant, Hoover, **age**, 33.

¹⁸⁰ Marcia Lynn Whicker, Todd W. Areson, **Public Sector Management**, (USA: Greenwood Publishing Group, 1990), 145.

uzun vadede kısa ve çalışan gruplar arasında güven alt seviyede ve takım ruhu azdır. Buna kıyasla ters mantıkla çalışan bazı Amerikan şirketlerine de rastlanılmıştır.

- Ouchi'nin Z Teorisinde bahsettiği çalışma sistemi ise, yukarıda anlatılanlara zıt mantıkla, uzun süreli ve genellikle yaşam boyu istihdam garantisi, birlikte karar verme, daha geniş ve kapsamlı kariyer planları ve bireyin tecrübe edineceği çok sayıda çeşitli pozisyon ve alanlarda iş imkanı sağlayan ve subjektif değerlendirmeli uzun öğrenme eğrileri içeren yapıdadır.

Anlatıldığı üzere Ouchi, Z Teorisinde Japon yönetim anlayışına benzer şekilde bir yönetim felsefesi oluşturmaya, bireyleri karar verme sistemine ve planlama sürecine dahil etmeye çalışmıştır.

3.5.5. Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli

Peters ve Waterman, yüksek performansa sahip firmalarda, yaygın olarak kullanılan örgütsel kültürün etkilerini araştırmışlardır. Çalışmalarında örgütsel uzmanlara ve çalışanlara yer verdikleri 62 örgütte uygulama yapmışlardır ve kültürü karakterize eden konuları belirlemişlerdir. Araştırılan konular sonucunda, insanın önemi ve bürokratik yapı ve değerlerin etkisi üzerine yoğunlaşmıştır. Aşağıdaki tabloda Peters ve Waterman'ın mükemmel örgütlerde belirledikleri konular yer almaktadır¹⁸¹.

¹⁸¹ Katherine Miller, **Organizational Communication Approaches and Processes**, 1.bs. (USA: Wadsworth Publishing Company, 1995), 109.

Tablo 7: Peters ve Waterman’ın Mükemmel Örgütlerdeki Konuları

Konu	Tanım
1-Harekete karşı tepki	Mükemmel örgütler çabuk tepki verirler ve planlama ve analiz aşaması için zaman harcamazlar.
2-Müşteri ile yakın ilişkiler	Mükemmel örgütler müşteri ihtiyaçları doğrultusunda karar alıp harekete geçerler.
3-Özerklik ve girişimcilik	Mükemmel örgütler çalışanlarını cesaretlendirerek yeni fikirler ortaya çıkması konusunda risk almalarına destek olurlar.
4-Verimliliğin yakalanmasında insan faktörü	Mükemmel örgütler yönetim ve çalışanlar arasında pozitif yönlü saygılı ilişkiler kurarlar.
5-Uygulamalı ve değer güdümlü olmak	Mükemmel örgütler verimlilik ve performans bakımından aynı temel değerleri paylaşan yönetici ve çalışanlara sahiptirler.
6-Yapıya bağlılık	Mükemmel örgütler en iyi yapabildikleri konu üzerine odaklanırlar ve radikal değişikliklerden kaçınmaktadırlar.
7-Basit biçim ve sade personel	Mükemmel örgütler karmaşık yapılar ve işçi departmanlarından kaçınırlar.
8-Anlık özellikler	Hem hedef birliği hem de yenilik için gerekli farklılığı sunarlar.

Miller, **age**, 110.

Önceden yapılan araştırmalarda başarıya ulaşmadaki tek yolun bütün personel tarafından kabul edilen güçlü bir kültürden geçtiği sonucuna varılmıştır. Benzer biçimde Peters ve Waterman da mükemmelliğe tabloda yer alan başlıklar ile ulaşılabilirliğini belirtmişlerdir. Bu kuralcı yaklaşımlar örgütsel başarıya ulaşmada tek bir formülün olduğunu varsaymıştır. Örneğin harekete karşı tepki konusu Peters

ve Waterman'ın çalışmalarını gerçekleştirdikleri örgütlerde etkin olmuş olsa da bazı durumlarda daha kapsamlı bir çalışmaya gereksinim duyulmaktadır. "Dikkat çeken bir başka nokta da bu yaklaşımların kültürü daha ziyade örgütün sahip olduğu bir nesne olarak gördüğü ifade edilmektedir. Kültürün bu derece somutlaştırılması riskli bir durum olup, kültürün yaratılması ve sürdürülmesi süresince karşılaşılan karmaşık süreçlere gerekli olan önem verilmemiş olunur. Kültürü somutlaştırdığımız zaman kültüre bir basitlik kazandırmış oluruz, bu da durağanlığa sebep olur"¹⁸².

Peters ve Waterman modelinde çalışanlar, karar vermekten çekinmezler ve karar vermek için de bütün bilgilerin tam olmasını beklemezler. Örgütlerin harekete geçmek için fazla beklememeleri, örgüte, pazara ürün sunma aşamasında büyük avantaj getirir. Bu modele göre, çalışanlarını karar verme sürecinde sürüncemede bırakan firmalar başarısız olmaya yakındır. Bu modelde müşteriye yakın olmak önemlidir. Bu nedenle müşterilerle güçlü iletişim kurulmaya çalışılır, bu doğrultuda müşteri istek ve ihtiyaçları tespit edilir ve onların fikirleri değiştiğinde haberdar olunarak ve tüm bunlara hızlı bir şekilde cevap verilmeye çalışılır¹⁸³.

Peters ve Waterman'ın mükemmellik modelinin temelinde bu nedenle müşteri memnuniyeti yatmaktadır. Dünya geneline baktığımızda da son zamanlarda birçok firmanın bu anlayış doğrultusunda harekete etmeye çalıştığı gözlenmektedir. Özel sektör ve kamu sektörü bazında da baktığımızda, Türkiye de bile son zamanlarda kamu kuruluşlarında müşteri memnuniyetini yakalamaya dönük çalışmalar yapılmaktadır. Maliye Bakanlığı Gelir İdaresi Başkanlığı mükellef odaklı hizmet sunma kalite çalışmalarını mükemmelliği arayışta müşteri memnuniyeti kavramını önemsemeye örnek gösterebiliriz. Bu da bize kamuda da özel sektörde olduğu gibi yönetim ve kültür konularında çalışmalar yapılmaya başlanıldığını göstermektedir.

3.5.6. Schneider Modeli

Schneider modelinde temel liderdir. Kültür lidere bağlıdır. Schneider kültürü dört tipe ayırmıştır. Bunlar¹⁸⁴:

¹⁸² Miller, **age**, 111.

¹⁸³ Steve M. Jex, **Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach**, (New York: John Wiley and Sons, 2002) ,423.

¹⁸⁴ William E. Schneider, **The Reengineering Alternative**, (New York: 1994), 10-45.'den aktaran Yılmaz, **Çok Uluslu İşletmelerde**, 51-54.

a) Kontrol Kùltürü

Bu kùltürde temel askeri kurumlardır. Bu nedenle liderler, genellikle olaylar üzerinde baskı ve kontrol sağlayabilen, başkalarına hükmetmeyi başarabilen kişiliksel özelliklere sahiptirler. Pazardan en büyük payı almak isteyen örgütlerde bu tarz kùltürel yapı mevcuttur. Örgüt de tıpkı liderin özellikleri gibi pastadan en büyük payı alan hükmedici özelliktedir. Diğer örgütler araştırılır ve zayıf noktalar belirlenir. Duygusallıktan ziyade, objektiflik hakimdir. Kısaca kontrol kùltürünün güçlü yanlarını: Planlamada, sorun belirleme ve gidermede oldukça başarılı olunması, insanlara güven vermesi, rol tanımlamalarının yapılmış olması, objektiflik, sistematiklik, gerçekçilik olarak sıralayabiliriz. Zayıf yanları için ise: Yaratıcılık azdır bürokrasi ağır bastığından esnek değildir ve terfi yolları zordur diyebiliriz.

b) İşbirlikçi Kùltür

Genellikle hizmet sektörleri ve aile şirketlerinde görülen bu kùltürün temelinde aile ve spor kurumları vardır. Takım çalışması önemlidir. Bireyler birlikte çalışmalarında daha iyi verim alacakları inancındadırlar. Bu nedenle koordinasyon ve uyum fazla, iletişim rahattır. Demokratik bir ortam mevcut olduğundan çalışanlar düşüncelerini dile getirebilirler. Ancak arkadaşlık ilişkileri iş ilişkilerinin çok önüne geçmeye başladığında performans düşüklüğü yaşanabilmektedir. Kararlar kontrol kùltüründeki gibi hızlı alınmamaktadır.

c) Yeterlilik Kùltürü

Mükemmele ulaşmayı hedefleyen, daha çok araştırma geliştirme alanlarında yani yetenekliliği oldukça yüksek kişilere ihtiyaç duyulan örgütlerde görülen kùltür tipidir. Performans standartları yüksektir. Yenilikçilik ön plandadır. Strateji ve planlama, araştırma ve geliştirme çok önemlidir. Kişiler kendilerini geliştirmek ve kanıtlamak için fırsat sahibidirler. Bu tarz kùltürlerin; bireyselliğe çok önem verilerek takım çalışmasının önemini yitirmesi ve ihtiyaca cevap veremeyecek daha fazla yetenekli görülmeyen kişilerin kurumdan uzaklaştırılması ve güven duygusunun azalması zararlı yanları olarak gösterilebilir.

d) Yetiştirme Kùltürü

Bu tarz kùltür tipinde insanlar kendilerini çalışmaya ve başarıya adanmışlar. İnsan ruhunu geliştirmeyi amaçlayan dinsel kurumlar bu kùltürün temelini oluşturur. İnsan idealleri esastır. Bu kùltürün benimsendiği örgütlerde çalışanlar kendilerine değer

verildiğini bilirler. Umut ve isteklere, yaratıcılığa değer verilir. Değişim, eğitim ve öğretim önemlidir. Kişiler kendilerini özel hissederler. Kutsal bir hava hakimdir. Ancak; rekabet şartlarının mevcut olduğu durumlarda aşırı iyi niyetten dolayı başarısız olabilirler. Kontrol eksikliği ilgiyi azaltır. Aşırı mükemmellik isteği gereksiz yere uğraşılmasına neden olabilir.

3.5.7. Harrison ve Handy Modeli

Psikolog Harrison'ın çalışmalarına dayanarak William Charles Handy örgüt kültürünü güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü olmak üzere 4 sınıfta toplamıştır¹⁸⁵. Handy çalışmalarını yönetim biçimleri, düşünce sistemleri açısından ele alarak sınıflandırmış ve yapmış olduğu örgüt kültürü tipleri sınıflandırmasında her tipin kendine özgü avantaj ve dezavantajları bulunduğunu, birinin diğerine tercih edilemeyeceğini belirtmiştir¹⁸⁶.

a) Güç Kültürü

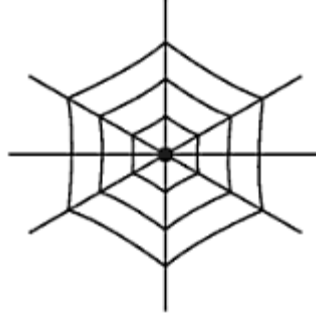
Bir ağa hükmeden örümcek gibi, merkezileşmiş küçük işletmelerin kültürel yapısı bu tarzdadır. Kontrol merkezden yapılır ve bireylerin müdahale etkileri azdır. Kararlar genelde merkez tarafından alınır. Merkez koordinasyonu zayıf, işlemleri yürütme kabiliyeti etkin değilse, bu tarz örgüt yapılarında sorun yaşanabilmektedir. Merkezden idare edilmede istisnalar uzman kadronun varlığı ve güçlü fonksiyonel yapıların mevcudiyeti olabilir. Katılımcılıktan uzak bir anlayış hakimdir. Ancak bürokratik yapı az olduğundan, hızlı kararlar alınır¹⁸⁷. Otorite sahibi olan insanlar baskındır. Bu nedenler, astlar üstlerine karşı genelde itaatkar bir tutum sergilerler. Güç merkezli bir yönetim tarzı mevcut olduğundan, bu kültürün mevcut olduğu kurumlarda yöneticiler aynı zamanda iyi birer lider de olmak durumundadırlar¹⁸⁸.

¹⁸⁵ Asya Kocakaya, "İşletmelerde Örgüt Kültürünün Şekillendirilmesinde Liderin Rolü", (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, 2006), 57.

¹⁸⁶ Kate Williams, **Introducing Management: A Development Guide**, 3.bs. (Great Britain: Elsevier, 2006), 27.

¹⁸⁷ Kocakaya, **age**, 58.

¹⁸⁸ Şimşek, Fidan, **age**, 32.



Şekil 16: Güç Kültürü

Williams, age, 27

Handy, güç kültürünü daha çok bir örümcek ağına benzediğini belirtmektedir. Bu kültürde yukarıda bahsedildiği gibi güçlü bir lidere ya da tecrübeli bir yönetici grubuna bağlılık vardır. Merkezdeki yöneticiler örgüt içinde olup biren her türlü harekete karşı duyarlı olup hızlı karar verebilir özellikte olacaklardır. Bu doğrultuda isteğe bağlı olarak ceza ya da ödüllendirme gibi uygulamalar yapacaktır.¹⁸⁹

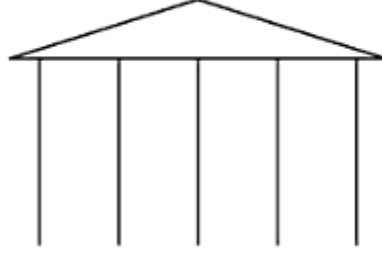
Güç kültüründe genelde kurallar çok az ya da hiç yok denebilecek kadardır. Genel itibariyle yöneticilerin vermiş oldukları kararlar uygulanmaktadır. Örneğin aile şirketlerinde ya da ufak çaplı girişimcilerin kurmuş oldukları yerlerde bu tip kültürler geçerlidir. Dolayısıyla bu kültürde istihdam edilen personel kurum içinde kendilerinden beklenenlere ve kültürün sahip olduğu kurallara uymak durumunda kalmaktadır. Yöneticilerin etkin olduğu bu tip kültürlerle verilebilecek en iyi örneklerden biri Bill Gates'in sahip olduğu Microsoft firmasıdır.

b) Rol Kültürü

Nispeten durgun ortamlarda kendini gösteren bu tarz kültürel yapı üst yönetimin güçlü olduğu, kişilerin verilen görevleri yerine getirebilme kabiliyetine göre rollere atandığı, çeşitli prosedürler, yetki ve rol tanımlamalarının yapıldığı örgütlerde görülmektedir. Kurallar ve prosedürlerin mevcut olduğu bu tarz örgütlerde değişime ayak uydurabilmek oldukça zor olmaktadır. Burada da güç bürokrasinin mevcudiyetine bağlı olarak kişilerde değil, tanımlanmış görev ve pozisyonlarda diyebiliriz. “Yöneticilerin kişisel uygulamalarının en aza indirdiği bu tarz

¹⁸⁹ Williams, age, 28

kültürlerde, çalışanlar güvence altındadırlar. Çünkü hiyerarşiler belirgin ve terfiler uzmanlığa dayalı olup ödül ve cezalara ilişkin standartlar geliştirilmiştir”¹⁹⁰.



Şekil 17: Rol Kültürü

Williams, **age**, 28

Handy, rol kültürüne sahip bir örgütte çalışanların standartlaştırılmış görevleri olduğunu, öncelik sırasına göre bireylere roller verildiği ve bu rolleriyle hiyerarşide altında yer alanları yönettiği ve yöneticilerine de bu doğrultuda rapor verdiğini ifade etmiştir¹⁹¹. Bu tip kültürün hakim olduğu yerler genel olarak büyük bürokrasilerin bulunduğu kamu ya da özel sektörlerdir. Bu tip organizasyonlarda, bireyler hiyerarşi dışındaki bir grup ya da kimseyle görüşmemekte, yalnızca kendi hiyerarşisinde yer alanlarla iletişim kurmaktadır.

Şekil 17’de rol kültürüne Handy tarafından yapılan bir tapınak benzetmezi bulunmaktadır. Bu tapınağın her kolu örgüt içinde farklı bir iş kolunu (satış, pazarlama, üretim gibi) temsil etmekte, bu birimler bağımsız olarak ve tepede yer alan yöneticiler ile koordineli çalışarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Bu tip kültürde tutarlı karar alınmasında başarıya ulaşılmaktadır. Kurallar açık bir şekilde belirlendiği için değişime hızlı yanıt verilememektedir.

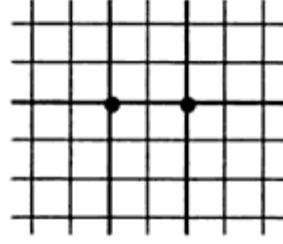
c) Görev Kültürü

Takımlardan oluşan proje yönetimli matris organizasyonlarda görülür. Takım oluşturma kültürü hakim olduğundan kişilere kendilerini kontrol edebilme imkanı tanınmıştır. Esneklik ön planda olduğundan, müşterilere cevap verebilme,

¹⁹⁰ Şimşek, Fidan, **age**, 32.

¹⁹¹ Tony Bovaird ve Elke Löffler, **Public Management and Governance**, 2.bs. (New York: Routledge, 2009), 67.

değişimlere uyabilme imkanı fazladır. Özellikle firmaların AR-GE departmanlarında ve danışmanlık şirketlerinde görülür.



Şekil 18: Görev Kültürü

Lyn Smith ve Pamela Mounter, **Effective Internal Communication**, 1.bs. (United States: Kogan Page Ltd., 2005), 33.

Şekil 18’de Handy tarafından görev kültürü için bir ağ nitelendirilmesi yapılmıştır. Bu kültür tipi, NASA tarafından da kullanılmakta ve şekilde yer alan ağ üzerinde bir işletmenin hangi noktalarda en uygun kaynaklara ve uzmanlığa sahip olduğu gösterilmektedir¹⁹². Yenilik ve yaratıcılığın önem kazandığı bu kültürde, çalışanlar birbirlerinde tecrübeleri ve fikirleri nedeniyle saygı duymaktadır. Hızlı değişimlerin gerçekleştiği tip kültürlerde görev kültürüne ihtiyaç duyulmaktadır. Diğer kültürlerle kıyasla kontrolün güçleştiği göze çarpmaktadır; çünkü hiyerarşik bir yapılanma olmayıp statülere değil uzmanlığa göre saygı duyulmaktadır.

d) Birey Kültürü

Çalışanların nasıl çalışacaklarına dair kendi yargılarına sahip oldukları, birey bazlı bir kültürdür. Kurum birey için vardır. Uygulamada çok az görünen bu tarz kültürel yapıya sahip firmalarda, uzun dönemde büyüme ve uzmanlaşma sayesinde bir süre sonra rol veya güç kültürü görülmeye başlanmaktadır¹⁹³.

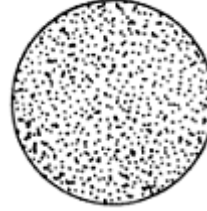
Handy tarafından yapılan diğer kültür tipi de Şekil 19’da küme şeklinde gösterilen ve diğer kültür tiplerine nazaran asıl önemli olan noktanın birey olduğu birey kültür tipidir. Bu anlamda bahsetmiş olduğumuz diğer üç kültür tipinden ayrılmaktadır. Genel olarak uzmanlaşmış profesyonellerin yer aldığı küçük gruplarda bu kültür

¹⁹² Ralph E.Anderson, Irl Carter ve Gary R.Lowe, **Human Behavior in the Social Environment**, 5.bs. (United States: Aldine Transaction Publishers, 2009), 127.

¹⁹³ Şimşek, Fidan, **age**, 35.

tipine rastlanmaktadır. Örneğin bir iş kurmak için doktor, avukat ya da mimarlardan oluşan bir grup gibi.¹⁹⁴

Bu tip kültürde kararlardan kimse tek başına sorumlu olmayıp, tam olarak anlaşma ile kararlar verilebilmektedir. Grup içinde herkes kendi işini yapmakta ve kontrol amacı güdülmemektedir.



Şekil 19: Birey Kültürü

Ralph E.Anderson, Irl Carter ve Gary R.Lowe, **Human Behavior in the Social Environment**, 5.bs. (United States: Aldine Transaction Publishers, 2009), 128.

Özetle, bu dört kültür tipi de ideal bir kültür tipini yansıtmamaktadır. Ancak;¹⁹⁵

- Güç kültürü arttığında rol kültüründe olduğu gibi resmi performans değerlendirmeleri gündeme gelebilir.
- Hızlı değişimin söz konusu olduğu bir rol kültüründe, görev kültüründe olduğu gibi grup ya da proje takımlarının değiştirilmesi düşünülebilir.
- Görev kültüründe eğer sorun para ise, rol kültüründeki gibi finansal durumu kontrol altına alabilecek bir lidere başvurulabilir.
- Birey kültüründe bir kriz ile karşılaşıldığında karar alma konusunda güç kültüründeki gibi bir dinamik lidere ihtiyaç duyulabilir.

3.5.8. Hofstede Modeli

“Hofstede (2001) örgüt kültürünü “bir örgütün üyelerini diğerlerinden ayıran kolektif zihin programlaması” olarak tanımlamıştır”¹⁹⁶. Hofstede modeli, örgüt yapısı ve personelin özelliklerinin ulusal kültürden nasıl etkilendiğini ortaya koymaktadır. Bu model anket yoluyla 70 ülkede 116.000 kişi tarafından yanıtlanan cevaplar

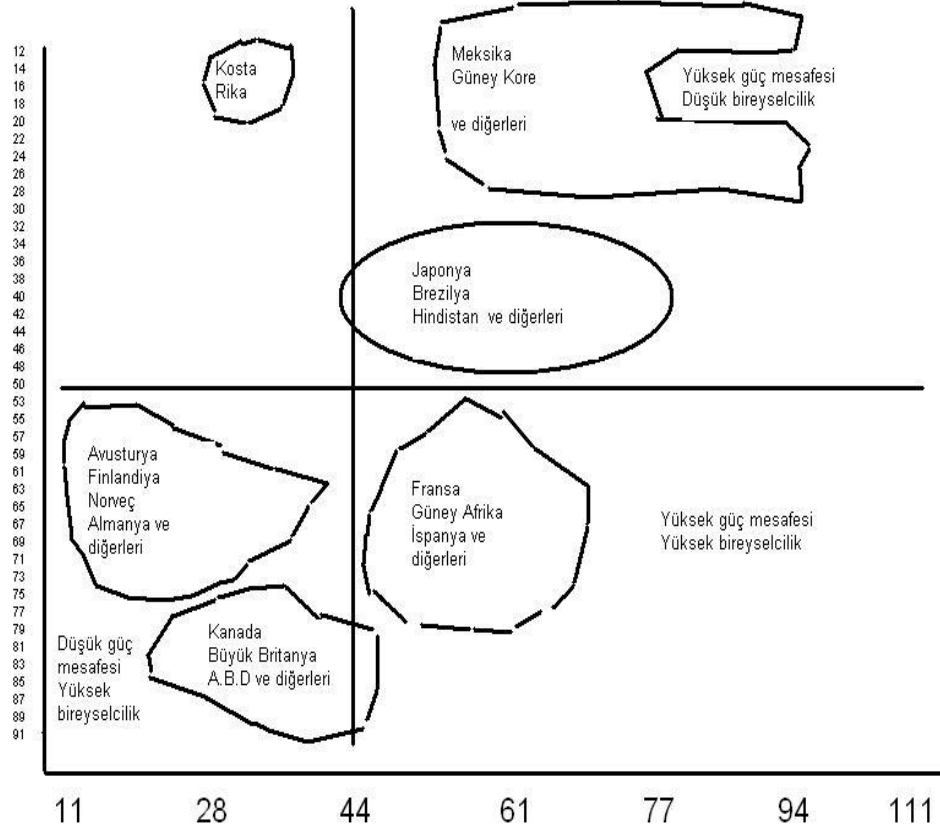
¹⁹⁴ Williams, **age**, 30.

¹⁹⁵ **age**, 30.

¹⁹⁶ Bayram Göktaş, Gökçe Aslan, Filiz Aslantekin, “Örgüt Kültürü ve Dr.Ekrem Hayri Üstündağ Kadın Hastalıkları ve Doğum Hastanesi Örneği”, **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, c.8, s.3, (2005):353.

doğrultusunda örgütsel davranışlardaki farklılıkları ortaya koyan bir çalışmadır. Bu veriler ışığında *bireycilik ve kolektivism, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, eril/dişil* olmak üzere dört temel kültürel boyut ortaya çıkmıştır.

Hofstede çalışmalarında aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi çeşitli ülkelerden elde ettiği sonuçlara göre kültürel kümelere ulaşmıştır.



Şekil 20: Hofstede'in Kültürel Farklılık Şeması

Luthans, age, 54

Bireycilik ve Kolektivism (Toplumculuk), Güç Mesafesi: Bireysellik, genel olarak birinin grubunu benimsemeye yönelik olarak tanımlanırken, ortaklık ise insanların kendi grupları ya da diğer gruplar arasında ayırım yapabildiği daha sıkı bir sosyal çerçeve olarak karakterize edilmektedir. Güç mesafesi ise daha az güçlü örgütün üyelerinin eşit olmayan bir güç dağılımını kabul ettiği, bir başka deyişle, çalışanların patronlarının kendileri üzerinde olması gerekenden daha güçlü olmalarını kabul etmeleridir. “Hofstede bir örgütte güç farklılıkları fazla ise merkezi bir yapı oluşur, güç farkı az ise o örgüt kültüründe merkezi olmayan bir yapı benimsenmiştir

demidir”¹⁹⁷. Yüksek güç mesafesi varlığında yani hiyerarşik koşullar altında çalışanlar sadece kendilerine verilen emirler doğrultusunda hareket ederler. Düşük güç mesafesi altında ise daha serbest daha demokratik bir ortam söz konusu olduğundan eşit bir yapılanma söz konusudur. Aşağıdaki tabloda yüksek ve düşük güç mesafesine sahip gruplar arasındaki ilişkiye yer verilmiştir.

Tablo 8: Düşük ve Yüksek Güç Mesafesine Sahip Gruplar

Düşük Güç Mesafesi	Yüksek Güç Mesafesi
-İnsanlar arası eşitsizlik en az düzeye indirilmelidir.	-İnsanlar arası eşitsizlik beklenir ve istenir.
-Güçlü ve güçsüz insanlar arasında birbirine bağımlılık vardır ve olmalıdır.	-Güçsüz olanlar, güçlü olanlara bağımlı olmalıdır.
-Merkeziyetçilikten uzaklaşma önemlidir.	-Merkeziyetçilik ön plandadır.
-Üstlerle astlar arasında maaş farkı azdır	-Üstlerle astlar arasında maaş farkı fazladır.
-Astlar danışılmayı bekler.	-Astlar ne yapacaklarının söylenmesini bekler.
-İdeal yönetici, becerikli bir demokrattır.	-İdeal yönetici, iyiliksever, otokrat ve babacandır.
-İmtiyaz ve statü sembolleri onaylanmaz.	-Yöneticiler için imtiyaz ve statü sembolleri beklenir.

G. Hofstede, **Cultures and Organizations**, (McGraw-Hill, 1997), 37.’ den aktaran Gülten Eren Gümüştakin, Canan Emet, “Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerindeki Etkileşimi”, <http://sbe.dumlupinar.edu.tr/17/90-116.pdf> [10.05.2009].

¹⁹⁷ Gülten Eren Gümüştakin, Canan Emet, “Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür Ve Bağlılık Üzerindeki Etkileşimi”, <http://sbe.dumlupinar.edu.tr/17/90-116.pdf> [10.05.2009].

Tablo 9: Bireycilik ve Kolektivizm (Toplumculuk) Arasındaki Farklılıklar

Bireycilik	Kolektivizm (Toplumculuk)
-Kimlik bireye bağlıdır.	-Kimlik, kişinin ait olduğu sosyal gruba bağlıdır.
-“Ben” düşüncesi öğrenilir.	-“Biz” düşüncesi öğrenilir.
-Aklından geçeni söylemek, dürüst bir kişinin özelliğidir.	-Uyum korunur ve çatışmadan sakınılır.
-Düşük içerikli iletişim.	-Yüksek içerikli iletişim.
-İşveren ve işgören arasındaki ilişki karşılıklı faydaya dayanan sözleşmedir	-İşveren ve işgören arasındaki ilişki ahlaki olarak algılanır.
-İşe alma ve terfi, yalnızca yetenek ve kurallara dayanmaktadır.	-İşe alma ve terfi kararları içinde bulunulan gruba dayanmaktadır.
-Bireyler yönetilir.	-Gruplar yönetilir.
-Görev ilişkilerden daha üstündür.	-İlişki görevlerden daha üstündür.

G. Hofstede, **Cultures and Organizations**, (McGraw-Hill, 1997), 67.’ den aktaran Gümüştekin, Emet, age, [10.05.2009].

Belirsizlikten Kaçınma: Bu boyutta insanların belirsizlik ortamında nasıl hareket ettikleri, nasıl bir tutum sergiledikleri açıklanmaya çalışılmıştır. Belirsizlikten kaçma eğiliminde olan insanlar güven arayışı içinde olduklarından, iş güvencesi, emeklilik ikramiyesi gibi konulara önem verirler. Bu tarz yönetimlerde netlik, kurallar ve düzenlemeler önemli bir yere sahiptir. Kişilerde kaygı düzeyi yüksektir. Bu nedenle çalışanlar örgütlerinde uzun süreli istihdam etmek isterler. Gelecek kaygısı taşıdıklarından örgütlerindeki süreklilik onlarda güvensizliği ortadan kaldıracak bir faktördür. Aşağıdaki tabloda da görüldüğü gibi belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek ise yeniliklere karşı bir direnç oluşmuştur ve belirsizlik ortamı bir tehlike ortamı gibi algılanmaktadır.

Tablo 10: Zayıf ve Güçlü Belirsizlikten Kaçınmada Farklılıklar

Zayıf Belirsizlikten Kaçınma	Yüksek Belirsizlikten Kaçınma
-Belirsizlik kabul edilebilir normal bir özelliktir.	-Belirsizlik tehlike olarak algılanmaktadır.
-Düşük stres düzeyi.	-Yüksek stres düzeyi.
-Kesinlik ve dakiklik öğrenilmiş olmalıdır.	-Kesinlik ve dakiklik doğal olarak oluşur.
-Yeni fikir ve davranışlara hoşgörü.	-Yeniliğe karşı direnç oluşturmak
-Başarı motivasyon sağlar.	-Güvenlik motivasyon sağlar.
-Az ve genel kurallar.	-Çok ve kesin kurallar.
-Kurallara uyulmuyorsa onlar değiştirilmeli.	-Kurallara uyulmuyorsa birey değişmeli
-Esnek bir yapılanma vardır.	-Katı bir yapılanma vardır.

G. Hofstede, **Cultures and Organizations**, (McGraw-Hill, 1997), 125'ten aktaran Gümüştekin, Emet, **age**, [10.05.2009].

Eril/Dişil Özellikler: Hofstede insan ilişkilerini ve yaşam kalitesini önemseyen dişil kültür öğeleri ile atılganlık, para elde etme hırsı ve maddiyatçı değerleri üstün tutan eril özellikler ile iş hayatındaki değerleri vurgulamıştır. Japonya, Avusturya, Venezüella, İsviçre gibi ülkeler yaşam hayatında en çok çalışmaya önem veren eril özellikler gösterirken, İsveç, Norveç, Hollanda, Danimarka gibi ülkeler dişil kültür özellikleri gösteren ülkelerdir¹⁹⁸.

¹⁹⁸ Yüksel, **age**, 173.

Tablo 11: Eril ve Dişil Özellikler Arasındaki Farklılıklar

Eril Özellikler	Dişil Özellikler
-Para ve işler önemlidir.	-İnsan ve içten ilişkiler önemlidir.
-Herkesin kendine güvenen, hırslı ve güçlü olduğu varsayılır.	-Herkesin alçak gönüllü olduğu varsayılır.
-Yaşam çalışmak içindir.	-Çalışmak yaşamak içindir.
-Yöneticiler, kendine güvenli ve kararlı bir şekilde hareket ederler.	-Yöneticiler ortak karar için çaba sarf eder ve önsezilerini kullanırlar.
-Performans, rekabet ve adalet üzerinde stres oluşmaktadır.	-İş yaşamının kalitesi, eşitlik ve dayanışma üzerinde stres oluşmaktadır.
-Tartışma yoluyla çatışmaların çözümü gerçekleşir.	-Görüşme ve uzlaşma yoluyla çatışmaların çözümü gerçekleşir.

G. Hofstede, **Cultures and Organizations**, (McGraw-Hill, 1997), 96.' den aktaran Gümüştekin, Emet, **age**, [10.05.2009].

“Hofstede, IBM şirketleri mensupları arasında yaptığı araştırmada Türk kültürünün bireycilikten daha çok toplumculuk davranış özelliklerine sahip olma, yüksek güç mesafesi, yüksek belirsizlikten kaçınma ve daha çok dişil kültür özellikleri gösteren bir kültür olduğunu ortaya koymuştur”¹⁹⁹.

3.5.9. Deal ve Kennedy Modeli

Deal ve Kennedy yüzlerce firma arasında yapmış olduğu araştırma neticesinde dört tip kültür belirtmiştir. Bunlar²⁰⁰:

a) Sert Erkek-Maço Kültürü

Bu tip örgütlerin çalışanları yüksek derecede risk ve yapmış oldukları hamleler ile hızlı bir geribildirim alabilen bireylerden oluşur. Polis departmanları, cerrahlar, gazeteciler, spor ve eğlence endüstrisi bu tip kültürle örnek oluşturur. Bu tip örgütlerde ikramiyeler yüksektir. Dinamikliğe önem verildiğinden, daha çok genç

¹⁹⁹ **age**, 174.

²⁰⁰ Senior, **age**, 139-140.

personelin mevcut olduğu görölür ve finansal ödüllendirmeler hızlı bir şekilde gerçekleştirilmektedir. Aynı şekilde başarılar ödüllendirilirken, başarısızlıklar da aynı hızla cezalandırılmaktadır. Şirket içi rekabet normaldir ve her çalışan puan kazanmak için birbiri ile yarış halindedir. Riskin yüksek olduğu zamanlarda başarı da yüksek olabilmekle beraber çabuk geri dönüş alınan yerler uzun vadede yatırıma uygun düşmemektedir. Bu tip kültürlerde işbirliği kültürü azdır. Bu nedenle yüksek derecede personel kaybı olmaktadır. Böylece güçlü ve uyumlu bir kültürün oluşturulması mümkün olmamaktadır.

b) Çok Çalış-Sert Oyna Kültürü

Bu tip kültürde düşük risk fakat hızlı geribildirim vardır. Çok çalışan, genellikle satış-pazarlama ağırlıklı örgütlerde görölür. Örnek Avon, Marry kay ve Mc Donalds gibi örgütlerde bu tarz kültürel özellikler görölmektedir. Bireysel satışın satış personeline zarar verici etkisi bulunmadığı için risk düşük seviyededir. Satış merkezli olduğu için tüm çalışanlar performanslarına göre hızlı bir geribildirim alırlar. Personel satış miktarları yüksek çaplarda seyreder. Satış teknikleri olarak anlaşmalar, yarışmalar ve diğer faaliyetler kullanılmaktadır.

c) Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü

Riskin yüksek olduğu geribildirim ve karar almanın uzun zaman aldığı örgütlerde görölür. Projelere yüksek meblağlar yatırılır ve geribildirimi uzun yıllar alabilmektedir. Boeing gibi uçak imalatçıları Mobil gibi yağ firmaları bu tarz kültürü benimseyen firmalara örnek gösterilebilir. Sert erkek kültüre kıyasla şirketin üzerine bahse gir kültüründe çalışanlar kendilerinden çok firma üzerine bahse girmektedirler. Sonuç olarak ritüelleşmiş iş görüşmelerinde kendini belli eden bir düşüncelilik yapısına rastlanılmaktadır. Bütün kararlar dikkatli bir biçimde oluşturulmakta ve dikkatli bir araştırmaya dayanmaktadır. Çalışanlar işbirliğine önem verirler ve kendilerini yıllar boyunca kanıtlamış kişilerdir. Kısaca bu kültürde hamlaşmaya yer yoktur.

d) Süreç Kültürü

Risk oranı düşük olmakla beraber geribildirim ağır işlemektedir. Bankalar, kamu kuruluşları, sigorta firmaları ve benzer nitelikteki diğer örgütler örnek gösterilebilir. Neyin yapılması gerektiğinden ziyade işlerin nasıl yapıldığına ağırlık verilir.

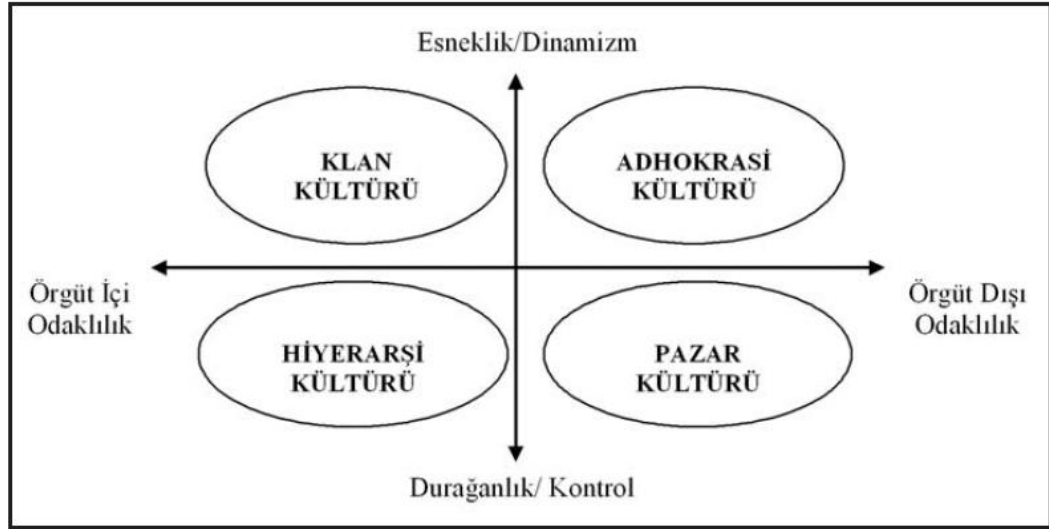
Değerler teknik mükemmelliğe, riskin dışında çalışmaya ve doğru süreci yakalama yönünde oluşur. Bu kültür durağan ve tahmin edilebilir bir çevrede verimli olmaktadır.

3.5.10. Quinn ve Cameron Modeli



Şekil 21: Quinn ve Cameron’ın Örgüt Kültürü Tipolojileri

Daulatram B. Lund (2003), “Organizational Culture and Job Satisfaction”, Journal of Business& Industrial Marketing, 18(3): 221’ den aktaran Güven Murat, Banu Açıköz, **age**, 6.



Şekil 22: Rekabetçi Değerler Modeli ile Quinn ve Cameron'ın Örgüt Kültürü Tipolojileri İlişkisi

Ramazan Erdem, “Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, c.2, s.2 (2007):65

“Hooijberg ve Petrock’a (1993) göre rekabetçi değerler yaklaşımı uyarınca geliştirilen *Klan*, *Adhokrasi*, *Pazar* Ve *Hiyerarşi* kültürlerinin temel özellikleri şunlardır”²⁰¹:

Klan kültürü:

- İnsanların pek çok şeylerini paylaştıkları içten bir mekandır.
- Geniş bir aile gibidir.
- Liderlerin ve örgütü yönetenlerin birer akıl hocası ve hatta anne/baba figürü olarak görüldüğü bir kültür tipidir.
- Örgütte sadakat ve geleneklere bağlılığı sağlamaktadır.
- İletişimin gelişmesine olanak tanımaktadır.
- İnsan kaynaklarının birlik duygusu ve güven sayesinde geliştirilmesinin örgüte uzun vadede fayda sağlayacağını savunmaktadır.
- Başarıyı tanımlarken müşterilere karşı olan duyarlılığı ve ilgiyi esas almaktadır.

²⁰¹ Robert Hooijberg, ve Frank Petrock, “On Cultural Change: Using the Competing Values Framework to Help Leaders Execute a Transformational Strategy”, *Human Resource Management*, (1993): 30-31.’ den aktaran Güven Murat, Banu Açıkgöz, *age*, 6.

- Takım çalışmasına, katılıma ve uzlaşmaya önem vermektedir.

Adhokrasi kültürü:

- Dinamik, girişimci ve yaratıcı bir iş mekanı sunmaktadır.
- Çalışanları risk üstlenmeye teşvik etmektedir.
- Liderlerin de yenilikçi olmasını ve risk almasını sağlamaktadır.
- Örgütü bir arada tutabilmek için denemeye bağlılık ve yenilikçilik gibi kavramlardan faydalanmaktadır.
- Liderlerinin sıra dışı durumlara hazır olması gerekmektedir.
- Değişime ve yeni fırsatlarla karşılaşmaya hazır olarak beklemeyi öngörmektedir.
- Örgütün uzun vadede büyümeye ve yeni kaynaklar elde etmeye odaklanması gerektiğini savunmaktadır.
- Başarıyı tanımlarken eşsiz ve yeni mal veya hizmetlere sahip olmayı, sunulan mal veya hizmet konusunda lider olmayı esas almaktadır.
- Bireysel inisiyatif ve özgürlüğü desteklemektedir.

Pazar kültürü:

- Sonuç odaklı olmayı gerektirmektedir.
- Liderler zorlayıcı, üretken ve rekabetçidir.
- Örgütü bir arada tutmak için “kazanma” kavramından yola çıkmaktadır.
- Uzun vadede rekabetçi faaliyetlere, ölçülebilir amaç ve hedeflere ulaşmayı öngörmektedir.
- Başarı kriterleri olarak Pazar payı ve pazara nüfuzu esas almaktadır.
- Rekabetçi bir fiyatlandırma politikası ve Pazar liderliğini önemsemektedir.
- Zorlu bir rekabetin varlığı, örgüt için çok önemlidir.

Hiyerarşi kültürü:

- Resmi yapıda bir iş mekanı sunmaktadır.
- Çalışanların yaptıklarının yönetilmesi konusunda prosedürlerden faydalanmaktadır.
- Liderleri iyi birer koordinatör ve organizatör olmakla övünmektedir.
- Uzun vadede istikrarı, ileriye tahmin etmeyi ve verimliliği amaçlamaktadır.
- Saat gibi işleyen bir örgüt oluşturma çabasıdır.
- Örgütü bir arada tutmak için resmi kural ve politikalardan faydalanmaktadır.

3.5.11. Byars Modeli

Bu modele göre, örgütler ya katılımcı bir kültüre ya da merkezi otoritenin güçlü olduğu, katılımcı olmayan kültürüne sahiptirler²⁰². Tezin diğer bölümlerinde de bahsedildiği gibi katılımcı örgüt tarzlarında, çalışanlar fikirlerini rahatça söyleyebildikleri bir ortam bulurlar. Grup çalışmaları, dayanışma gibi kavramlar ön plandadır. Çalışanlar için daha özgür bir ortam mevcut olduğundan, yaratıcı, yenilikçi fikirler geliştirmek için uygun ortam mevcuttur. Katılımcı olmayan kültürü benimsemiş örgütlerde ise merkezi otorite baskın olduğu için, çalışanların yapılan işler hakkında pek fazla söz söyleme yetkisi yoktur. İniyatif otorite elindedir. Planlama, kontrol merkezden yapılır. Çalışanlar sadece uygulama kısmında yer alırlar, karar verme sistemine dahil değildirler.

Byars bu düşünceleri doğrultusunda, kültürü 4 boyutta sınıflandırmıştır. Bunlar²⁰³:

a) Etkileşen Kültür: Çevre şartlarına göre, özellikle de yeni teknoloji ve rekabet şartlarının ortaya çıkardığı yeni istek ve taleplere yanıt verecek, ihtiyaçları karşılayacak bir kültürün varlığı çevre ile etkileşen kültürdür.

b) Bütünleşik Kültür: Bu kültür tipinde ise beşeri güçler harekete geçirilerek, rekabet hızlandırılır. Yeni ürün ve hizmet üretimi teşvik edilerek, değişim desteklenir.

c) Müteşebbis Kültür: Karar verme sisteminde katılımcılık olmadığından, grup faaliyetleri değil, bireysellik ön plandadır.

d) Sistematik Kültür: sistem üzerine kurulu, planlar, programlar bütünüdür. Katılımcılıktan uzak bir kültür hakimdir. Çünkü genelde her şey sistematik şekilde kalıplaşmış ve rutin bir hal almıştır. Görev tanımları açık ve nettir.

3.5.12. Miles ve Snow Modeli

Miles ve Snow 1984 yılında geliştirdikleri modelde, örgütler için savunmacı, araştırmacı, analizci ve reaksiyon gösteren örgütler olmak üzere dört farklı davranış biçimi belirlemişlerdir²⁰⁴. Bunlar²⁰⁵:

²⁰² Yasin Boylu, Alptekin Sökmen, “Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Tespit Edilmesi: Ankara İlinde Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama”, **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İLKE)**, s.17, (2006):6.

²⁰³ Eren, **Örgütsel Davranış**, 151.

a) Savunmacı kültür tipi (Defenders): Daha çok kararlı bir çevrede görülür. Araştırmaları azdır ve uzun vade tahminleri yaparlar. Daha merkeziyetçidirler ve basit teknolojiye sahiptirler. Örgüt muhafazakar inanç ve değerlere sahiptir. Firma riski düşük dar bir alanda yoğunlaşmayı tercih eder. Mevcut faaliyetlerle daha çok ilgilenilip, mevcut durum korunmaya, etkinliği artırılmaya çalışılır. Daha önceden test edilmiş, analizi yapılmış, araştırılmış yöntemleri kullanmayı tercih ederler. Çünkü geçmişte uygulamadan geçmiş yöntemleri kullanarak, mevcut durumu muhafaza ederek ilerlemeyi planlarlar. Savunmacılar pazarın iyi tanımlanmış bir bölümü için sınırlı sayıda ürün grubu üretirler, sonrasında tüm köşelerde bu hedeflerini gerçekleştirmenin yollarını ararlar. Bu sayede fiyat rekabeti ve etkinliği yakalamaya dikkat ederler. Buna yönelik, yeni gelişimleri dikkate almamaları eleştirilmiştir. Düşük risk taşıyan bu stratejide merkezi kontrol, resmîlik ve hiyerarşi dikkat çekmektedir.

b) Araştırmacı kültür tipi (Prospectors): Hızlı değişen, önceden neler olabileceği seziemeyen bir çevrede görülen kültür tipidir. Esnek ve rutin olmayan teknik kullanırlar. Düşük seviyede uzmanlaşma, yüksek seviyede adem-i merkeziyetçilik, çoklu teknolojiler bu türden yapılara özgüdür. Stratejilerinde değişim ve belirsizlik etken faktördür. Risk almayı düşünebilirler. Mevcut durumu korumak yerine yeni arayışlar peşine düşerler. Bunun için sürekli değişim gösteren ortamlarda bu örgütler yaşam alanı bulur. Yönetici tutumu risk alma odaklıdır.

c) Analizci kültür tipi (Analyzers): Bu kültür tipinde ise hem araştırmacıların hem de savunmacıların özellikleri görülebilmektedir. Etkinlik önemlidir. Burada örgütler, sürekli yeni arayış içinde olduklarından, yeni ürün ve pazarlarla ilgilenip, analiz sonuçlarına göre hareket ederler. Örgütler hem mevcut durumu korumaya çalışır hem de yeni ortamlara karşı, değişime karşı nasıl hareket etmeleri gerektiğini incelerler. Risk alma, biraz da rakiplerin tutumuna göre değişmektedir. Bunun nedeni de bu örgütlerin gelişime açık olmakla birlikte mevcut konumun etkinliğini koruyarak bir nevi hem dengeyi sağlamak hem de değişimi yakalamaktır. Bu nedenle temkinli ve kontrollü bir değişim amaçlanır.

²⁰⁴ Oya Erdil, Lütfü Hak Alpan, Levent Biber, “İnsan Kaynakları Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişkileri Araştırmaya Yönelik Bir İnceleme”, **D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, c: 19, s.2. (2004):107.

²⁰⁵ Hakkı Okan Yeloğlu, “Örgütlerde Yapısal-Stratejik Konfigürasyonlar: Koşulbağımlılık Kuramı, Konfigürasyon Yaklaşımı Bağlamında Örgüt yapıları üzerine Önermeler”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, c.3, s.2. (2008):160.

Tablo 12: Miles ve Snow Kültür Modeli Tiplereleri

<i>Kültür tipi</i>	<i>zellikleri</i>	<i>Strateji Oluşumu ve Niteliği</i>	<i>Yönetici veya Lider Tipi</i>
<i>Savunmacı</i>	Muhafazakar inançlar ve düşük strateji güvenli ve dar bir pazara yoğunlaşma, mevcut faaliyetin etkinliğini iyileştirmeye önem verme	Geçmişten geleceğe analize ve planlamaya önem verme	Güvenli ve istikrarı ön planda tutan, riski sevmeyen
<i>Araştırmacı</i>	Yenilikçilik, yeni fırsatlar arama, yeni alanlara girme, yüksek risk stratejisini benimseme, değişim ve belirsizlik yaratarak rakipleri zorlama	Girişimci, gelişme ve büyüme	Reformcu, değişimci, atılımcı, risk alıcı
<i>Analizci</i>	Kararlı ve dengeli olma yanında değişimi de birlikte yürütme 1) Dengelilik: biçimsel yapılar ve içsel etkinlik araştırması 2) Değişim: rakiplerin faaliyetlerini kontrol edip, fikir geliştirme	Endüstri ve rakiple beraber büyüme faaliyeti ayarlama	Temkinli, rakibi izleyici ve risk alıcı
<i>Tepki verici</i>	Rakiplerin değişim baskılarına etkili tepki gösterme, içsel yetersizlikleri ve krizleri önlemek için yapılan ayarlama ve düzeltme stratejileri	Krizi atlatma, faaliyeti uyarlama ve tasarruf	Zorunlu hallerde risk alıcı

Eren, **rgtsel Davranış**, 157.

d) Reaksiyon gösteren kültür tipi (Reactors): Bu tarz kültüre sahip örgütlerde diğer üç örgüt tipi özellikleri mevcut değildir. Değişen evre şartlarına göre hareket eder daha stratejik davranırlar. Belirsiz ortamlarda yaşam sürdüren örgütlerde mevcut olan kültür tipidir. Kriz ortamları gibi ani değişim gösterebilen evre şartları altında tutunmaya çalışan örgütlerde bu tarz kültüre rastlanmaktadır.

Tablo 13: Miles ve Snow Modelinde Strateji Tipleri

<i>Karakteristikler</i>	<i>Savunmacı</i>	<i>Analizci</i>	<i>Araştırmacı</i>
<i>Çevre</i>	<i>Durağan</i>	<i>Kısmen Değişen</i>	<i>Dinamik gelişen</i>
Strateji	Pazar giriş çıkışını engellemek	Pazarı koruyan ancak sınırlarda yeniliklere açık. Mevcut durumu koruyarak fırsatlardan yararlanarak genişlemek	Yeni Pazar fırsatlarını keşfetmek ve çevresel riskleri taramak
İç Karakteristikler	Etkin üretim: Masrafları kırmak, sıkı kontrol, merkeziyetçilik, mekaniksel yapı	Etkin üretim, yeni hatlar için esneklik. Mevcut aktiviteler üzerinde sıkı kontrol, yeni hatlarda gevşeklik	Esnek üretim, yenilik ve koordinasyon, genişleme, merkezden uzak yönetim, organik

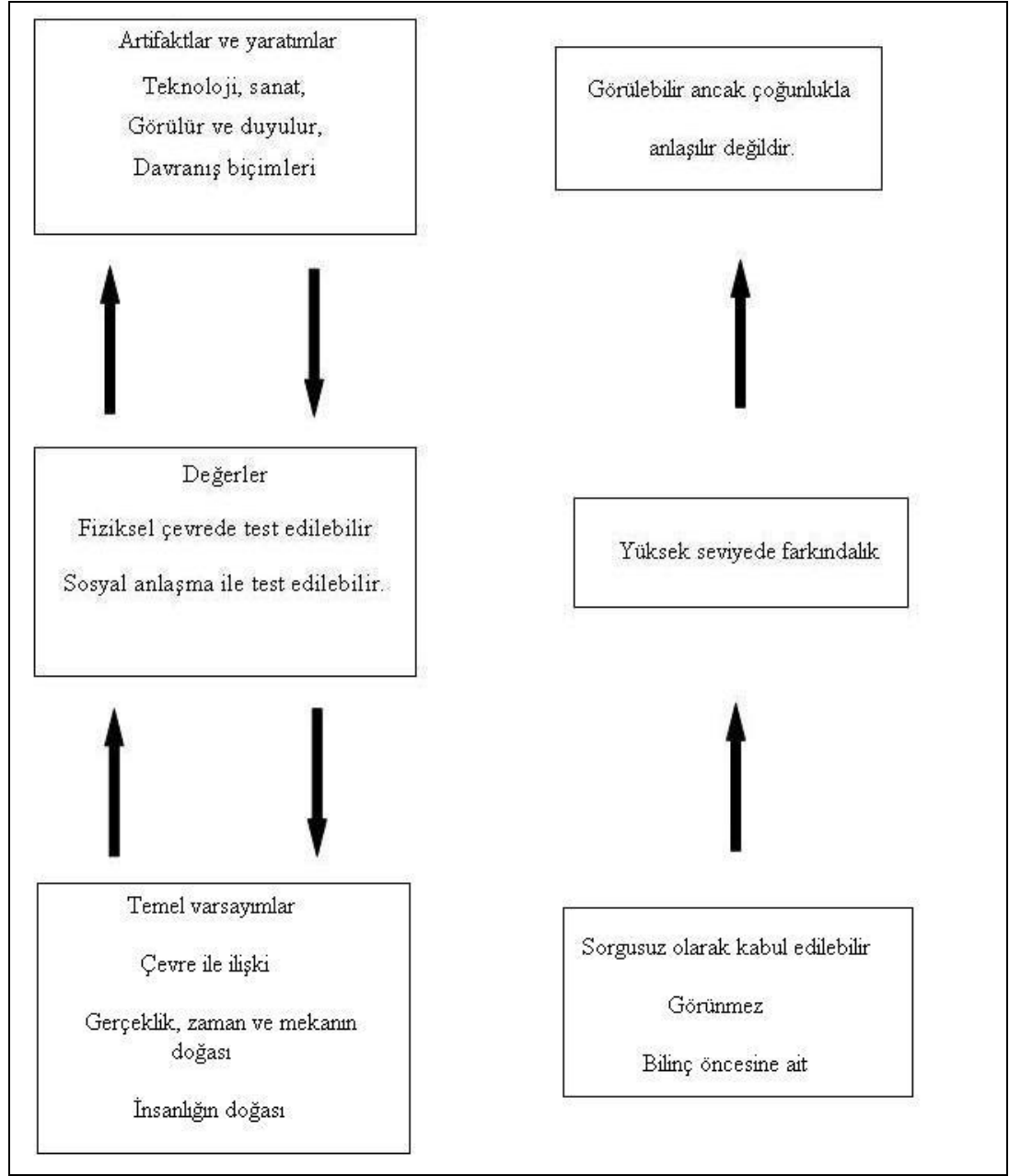
Olive Lundy, Alan Cowling, **Strategic Human Resource Management**, (New York: Routledge, 1996), 157.

Tabloya baktığımızda, Miles ve Snow'un bir örgütün rekabet pozisyonunu yeni örgütsel yapılar ve süreçler ile geliştirmeyi amaçlayan bir sınıflandırmada görmekteyiz. Örgüt, çevredeki değişikliklere karşı uyum sağlama sürecini çevre, strateji ve iç karakteristikler ile bütünleştirerek başarılı bir strateji, baskın teknoloji biçimi, örgütsel yetenekler ve insan kaynakları çalışmaları ile desteklemelidir²⁰⁶.

3.5.13. Schein Modeli

Edgar Schein kültürün karmaşık yapısı ve kültürün gelişimi, bakımı ve görünümünde iletişimin önemine dair araştırmalar yapmıştır. Schein örgütsel kültürü, temel varsayımların bir şekli olarak açıklamaktadır. Davranışlar, değerler ve diğer öğeleri kültürün bir yansıması olarak görmektedir. Kültür bir grup tarafından icat edilmekte, keşfedilmekte ve geliştirilmektedir. Grup üyeleri kültürü benimsedikçe dış uyum ve iç entegrasyon konusunda çıkan problemler ile baş edilecektir. Kültürü bir grup fenomen olarak tarif etmektedir. Dolayısı ile kültürün bireye ait olmadığını savunanlar tarafından eleştirilmektedir. Schein' a göre kültürü değiştirmek kolay olmamaktadır. Kültür, ortaya çıkan ve gelişen bir süreç olduğundan, bir grubun iç ve dış zorluklara karşı mücadelesi ile öğrenilir, icat edilir.

²⁰⁶ Graeme Martin, **Managing People and Organizations in Changing Contexts**, (Netherlands: Butterworth-Heinemann, 2006), 136.



Şekil 23: Kültür Modelleri

Miller, **age**, 116.

Edgar Schein tarafından oluşturulan kültür modeli şekilden de anlaşılacağı üzere üç modelden oluşmaktadır²⁰⁷.

²⁰⁷ Miller, **age**, 116-119.

Birinci bölümde yer alan artifaktlar ve yaratımlar örgüt üyeleri tarafından oluşturulan fiziksel ve sosyal çevrenin Schein modelindeki en görünen yüzüdür. Artifaktlar; mimari, mobilya, teknoloji, giyim ve sanat olarak düşünülmektedir. Bununla birlikte iletişim biçimleri, davranış olarak nitelendirilmektedir. Bir örgütte artifaktların tespiti kolaydır, ancak ne anlama geldiğini öğrenmek tespitten daha önemli bir husustur. Örneğin, bir birimdeki insanların ilk adları yerine soyadlarının başına unvan getirilerek kurulan iletişimi örnek verebiliriz.

İkinci bölümde değerler başlığı altında, değerlerin neyi temsil ettiği ve ne olması gerektiğini anlatmaya yönelik bir çalışma yapılmıştır. Değerler çalışanların yapmış oldukları seçimleri yansıtmaktadır. Örneğin çok çalışmaya yönelik bir değere sahip olan bir çalışan işyerinde daha uzun vakit geçirmeye eğilimli olacaktır. Bunun yanında yeniliğe önem veren bir yönetici çalışanlarını yeni fikirler üretmesi ve işin yapılması için destekleyecek ve sonucunda onları ödüllendirecektir. Bu çerçevede bir örgütte işlerin nasıl yürüdüğüne ait inanç sistemi oluşacaktır. Schein'a göre örgütlerden çok örgütte çalışan personel değerlidir. Bu bağlamda, örgütteki çalışanların birbirinden çok sayıda farklı olarak geniş bir çerçevede değer yapısı bulunduğundan örgütün alt kültürlerine de katkı sağlanacaktır.

Üçüncü bölümde temel varsayımlar ele alınmıştır. Bu varsayımlar sorgusuz kabul edilir. Bunun sebebi de harici ve dahili olarak uzun zaman boyunca örgüt personelinin karşılaştığı problemlerin çözümünde söz konusu varsayımların etken rol oynamasıdır. İnsanın doğa ile ilişkisi, gerçeklik ve doğruluğun ve de insanın doğası temel varsayımlar olarak kabul edilmektedir. Bu varsayımlar örgütsel fonksiyona has değildir. Ancak insanların dünyayı ve insanlığın ilişkisine bakış açısı ile alakalıdır. Güçlü ve birleşik bir kültür oluşturulmasında bahsi geçen varsayımların doğru analiz edilmesi yararlı olacaktır.

3.6. Yönetim ve Örgüt Kültürü İlişkisi

Kültürün 88 değişik öğeden oluştuğundan söz eden Güvenç ve Cüceloğlu'na göre kültürün temel öğelerine ilişkin ortak sıralaması şu şekildedir²⁰⁸:

²⁰⁸ Bozkurt Güvenç, **Kültürün ABC'si**, (İstanbul:YKY, 1997), 74.; Doğan Cüceloğlu, **Yeniden İnsan İnsana**, 14. bs. (İstanbul: Remzi Kitabevi, 1997), 246'dan aktaran Sevinç Köse, Aylin Ünal, "Türk Yönetim Kültürü Tarihi Açısından Çağdaş Türk İşletmelerinde Yönetim Değerleri", 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, 25-27 Mayıs 2000 (Nevşehir: Erciyes Üniversitesi, 2000): 4.

1. Törelere, tarihsel kaynaklar,
2. Aile, soy, akrabalık ilişkileri,
3. Yerleşimler,
4. Üretim/tüketim ilişkileri,
5. Yönetim (din, devlet, hukuk)
6. Eğitim-bilim,
7. İnsan,
8. Doğal çevre

Tezimizin konusu olması itibari ile aradığımız ilişki yönetim ve kültür ilişkisi ve yönetim tarzları bakımından nasıl bir örgüt kültürü modeli ile kurumlarda etkileşim bulunduğu sorusunun cevabıdır.

İnsanlar, kültürlenme biçimlerine göre farklı özellikler taşıırken, ülkeler, örgütler gibi daha geniş yapılar da kendilerine has, bulundukları çevresel özelliklere göre kültürel birikime sahiptir. Kültür ve ülke ile kültür ve örgüt arasında karşılıklı bir etkilenme söz konusu olduğundan, her iki taraf da birbirini zaman içerisinde karşılıklı olarak etkileyecek hale gelecektir.

Türk yönetim kültürüne bakıldığında, Orta Asya'dan bu yana, ilk Türk devletleri, İslamiyet'ten sonra Selçuklular ve Osmanlıların etkisi, sonrasında ise cumhuriyet ile birlikte yeni Türkiye kültürü olarak, farklı kültürel etkileşimden geçtiği gözlenmektedir. Öncelikli olarak dayanışma, eşitlik ve hoşgörü temeline dayanan göçebe kültür yerini, Göktürkler'den sonra Uygurlar ile yerleşik yaşam kültürüne bırakmıştır. Ancak devlet kültür tarzı yapısı, merkeziyetçilik, hiyerarşi ve aile odaklı yönetim tarzı mevcudiyetini sürdürmüştür. Devlet, genelde kan bağından gelen kişiler ile yönetilmekte ve aileye yönetimde çok önem verilmektedir. Kadınlar da bu dönemlerde erkeklere hemen hemen eşit bir konumda yer alır ve erkekler kadar yönetimde söz sahibidir. Bu durum, hakan olmadığı zaman hatunların kağanların yerine vekalet etmeleri, kurultayda bulunmaları ve ülke sınırları dışına elçi yollama ve elçi kabul etme gibi görevlere sahip olmalarından anlaşılmaktadır. Daha sonrasında ise İslamiyet'in etkisi ile Selçuklularda merkeziyetçi ve tek bir kişiye bağlı yönetim tarzı modeli olan İran-Pers yönetim tarzı etkisi görülmüştür. Asıl yönetim kültür tarzını etkileyen dönem ise 600 yıllık bir tarihle Osmanlı yönetim tarzı özellikleridir. Osmanlı, yönetilen halktan soyutlanmış, tamamen merkeziyetçi özellikte, İslamiyet ile İran ve Arap kültüründen etkilenmiş bir yönetim kültürüne

sahipti. Yönetimi denetleyecek bir organ yoktu ve halk ile yönetim arasında derin bir uçurum söz konusuydu. Cumhuriyet dönemi ile birlikte, daha bilimsel ve akılcı bir yönetime geçilmiş, ama merkeziyetçi yapı yine varlığını sürdürmüştür.

Bu bağlamda, Türk yönetim kültürüne bakıldığında; daha çok otoriter özellikler taşıyan bir kültür yapısı görülmektedir. Aile faktörü ve toplumsal birliktelik önemini sürdürmüş ise de özellikle batının ve kapitalizmin etkisi ile bireysellik kültürü de ülkeye yerleşmeye başlamıştır. Hofstede'in 1969 ve 1973 yılları arası ülkemizde de uygulanan Hermes anketi çalışmasında Türkiye'de güç mesafesi kültürü ve belirsizlikten kaçınma yüksek çıkmıştır. Bu da toplumda eşitsizliğin yüksek ve otoriter yapının daha baskın olduğunu göstermektedir. Araştırmaya göre yönetim kültürümüzün genel karakteristik özellikleri aşağıdaki gibi sıralanmıştır²⁰⁹;

1. Merkezi yapılara eğilim,
2. Yüksek örgütsel hiyerarşik piramit,
3. Çok sayıda ara kadro,
4. Astlara yüksek bağımlılık,
5. Örgüt içinde kuşaklar arasında geniş mesafe,
6. İşte ilerleme arzusunun zayıf oluşu,
7. Çalışanlar arası zayıf rekabet,
8. Riski sevmeyen ve özgüveni düşük çalışanlar,
9. Çıkar esasına dayalı örgütsel bağlılık,
10. Yetki devrinde kontrollü inisiyatif,
11. Statü sembollerine verilen yüksek önem

Daha sonra yapılan benzer araştırmalarda da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Dikkat çeken husus ise; anket sonuçlarına göre çalışanların daha katılımcı ve demokratik bir ortam talebinde bulunmuş olmalarıdır.

Özen tarafından kamu kuruluşu çalışanları üzerinde yapılan bir başka araştırma sonucuna göre ise; bürokratik bir kültür yapısından ötürü²¹⁰;

²⁰⁹ Sevinç Köse, Aylin Ünal, "Türk Yönetim Kültürü Tarihi Açısından Çağdaş Türk İşletmelerinde Yönetim Değerleri", 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, 25-27 Mayıs 2000 (Nevşehir: Erciyes Üniversitesi, 2000): 11.

²¹⁰ Şükrü Özen, **Bürokratik Kültür I: Yönetimsel Değerlerin Toplumsal Temelleri**, (Ankara: Takav Matbaası, Todaie Yayın no: 272, 1996), 131-134'ten aktaran Köse, Ünal, **age**, 12.

- Yöneticiler arasında en yüksek düzeyde benimsenen değer: insan ilişkilerinde katı, mesafeli ve hoşgörüsüz tutumları benimseme eğilimli olarak tanımlanan yetkecilikten ziyade insana dönüklük,
- Görev çevresine ilişkin gelişmeleri bireysel olarak belirleme eğilimi olarak tanımlanan ben merkezicilikten ziyade çevre merkezicilik,
- Koruma ve kollanma güdüsü ile kolektif olana kendini adama eğilimi diye tanımlanan adanmacılık,
- Koşullar karşısında esnek bir tutum izleyerek sonuç alma eğilimli olarak tanımlanan pragmatizmdir.

Türk yönetim kültür yapısından bahsettikten sonra örgüt kültürünün yönetimde ve örgütlerin çıktılarına etkisinin yüksek olduğunu söylemek yerinde olacaktır. Çalışan personel memnuniyeti ve verimliliği, kültürün etkisi ile daha yüksekse, belirgin kültür özelliklerine sahip firmalar başarıyı yakalamada daha etkili ise o halde kültür yönetime büyük ve güçlü oranda etken rol oynamaktadır.

Yönetim ile kültür olgusu arasındaki ilişki çok eski tarihlere dayanmaktadır. Zaman içerisinde sosyal hayattaki farklılaşmalar, örgütler arası çalışma biçimleri ve yönetim biçimlerini de etkilemiş, değiştirmiştir. “Tayfa ne kadar çok olsa da iş kaptandadır” sözü atalarımız tarafından söylenmiş ve aslında incelendiğinde tam da örgütlerin kültürü ile ilgili olarak yatay ve dikey ilişkilerde otoriter ve merkeziyetçi bir yapıya sahip olduğumuzu gösteren bir sözdür²¹¹. Görüldüğü gibi tarihin bir döneminde söylenmiş bir söz bugün için de anlamlılığını korumaktadır. Çünkü toplumsal yapıyı etkileyen kültür faktörünün hayatın tüm alanına yansması kaçınılmazdır. Bu nedenle iş yaşamı ile örgütlerin yapısı kültürden etkilenmiş ve görünen o ki etkilenmeye de devam edecektir. Yöneticiler yönetim işlevlerini yerine getirirken, kültürel değerlere vakıf olmalı, toplumun yapısına göre çalışanlarına nasıl davranmaları gerektiği konusunda kültürel değerleri göz önüne alarak hareket etmelidir.

“Kültür, örgütlerin kontrol politikalarına, piyasaya giriş yöntemlerine, personel politikalarına, hayatı anlamlandırmalarına, gücü paylaşmalarına vb. birçok yönetim uygulamalarına etki etmektedir”²¹². Uluslar arası alanda söz gelimi bir

²¹¹ Adnan Akın, “Doğudan Batıdan Bir Kültür Ögesi Olan Türk Atasözlerinin Yönetim Paradigmaları Açısından İncelenmesi”, **Uluslar Arası İnsan Bilimleri Dergisi**, c.5, s.2 (2008): 6.

²¹² Hüseyin Altay, Orta Asya Türk Cumhuriyetlerinde Türkiye Kökenli Firma Yatırımları ve Kültür: Yöneticiler Açısından Bir Değerlendirme, <http://sbe.balikesir.edu.tr/dergi/edergi/c6s9/makale/c6s9m3.pdf> [07.06.2009].

Amerikan firması Amerikan yönetim tarzı ile Rus çalışanlarına aynı şekilde davranamaz. Davranırsa sonuç başarısızlık olur ya da başka bir ülke piyasasına girişte o ülkenin kültürel yapısına göre hareket edilmesi ve bu yönde politika uygulanması doğru olacaktır. Aşağıdaki tabloda bazı kültürel sınıflamalar ve yönetim tarzları üzerindeki etkisi gösterilmiştir.

Tablo 14: Kültürel Sınıflamalar ve Yönetime Etkileri

KÜLTÜREL SINIFLAR	YÖNETİME ETKİLERİ
Yüksek Güç Mesafesi	Otokratik karar alma ve liderlik.
Düşük Güç Mesafesi	Katılımcı karar alma ve liderlik.
Çoğulculuk	Yüksek düzeyde enformel kontrol ve grup yönelimli yaklaşım.
Bireycilik	Yüksek düzeyde formel kontrol ve birey yönelimli yaklaşım.
Belirsizlikten Kaçınma Yüksek	Mekanik örgütlenme.
Belirsizlikten Kaçınma Düşük	Organik örgütlenme.
Kadınsı (Femininity)	Eşit istihdam programlarına erkekler pek az direniş gösterirler.
Erkeksi (Masculinity)	Eşit istihdam programlarına erkeklerin direnişi fazladır.
Konfüciyan	Örgütler daha çok enformel kontrole dayanırlar ve bireyler; bireyler merkezi karar alma ve otokratik liderliği tercih ederler.
Kaderinin Hakimi	Uygun ödüllerle çalışanların planlara yüksek oranda katılımı gerçekleşir.
Gelişmeyi Arayan	Değişimi planlamak ve uygulamak makul karşılanır.
Statükoyu Muhafaza Eden	Değişim planlamak ve uygulamak makul karşılanmaz, ileri derecede motivasyon ve kontrole gereksinim duyulur.
Girişimcilik Önemli	Yöneticiler astlar üzerinde "yüksek derecede yetkiye sahip" olarak algılanırlar.
İlişkiler Önemli	Yöneticiler düşük derecede astlar üzerinde yetkiye sahip olarak algılanırlar, güçlü kontrol mekanizmasına ve yüksek oranda dış yöneticiye gereksinim duyulur.

Tablo14-devam

Yeteneğe göre seçim yapılan	Çalışanlar işe karşı yüksek derecede motivedirler.
İlişkilere göre seçim yapılan	Çalışanlar dış alanda işe karşı motive değildirler, çoğunluğu iç dairedendir. Yani ya ailenin bir üyesi ya da yakındırlar, güçlü çalışma ayrıcalıklarına ve kontrollere ihtiyaç vardır, yabancı yönetici görevlendirilmeye ihtiyaç duyulur.
Zenginlik oluşturmaya eğilimli	Örgütün amaçlarına yüksek destek elde edilebilir.
Bu kadar yeter "Just Enough"	Örgütün amaçlarına yüksek destek ve taahhüt elde edilemez, güçlü kontrole gereksinim vardır, yabancı kuruluşlarda yönetici görevlendirmeye ihtiyaç duyulur.
Katılımcı Yönetim	Katılımcı yönetim ve liderlik en iyi davranış şeklidir, astlara önemli derecede yetki devredilmiştir.
Az insan karar alır (Merkezi yönetim)	Otokratik karar alma ve liderlik şekli en iyi tekniktir.
Verilere dayalı karar alma	İlimli kontrol mekanizması uygulanabilir.
Duygulara dayalı karar alma	Güçlü kontrol mekanizması gerekir, yabancı yönetici görevlendirmeye yüksek gereksinim duyulur.
Yüksek içerikli (High-Context Cultures)	İş faaliyetleri ve müzakereleri yavaş yürütülmelidir.
Düşük içerikli (Low-Context Cultures)	İş faaliyetleri ve müzakereleri çabucak yapılmalıdır.

Carl A. Rodrigues, "Cultural Classifications of Societies and How They Affect Cross-Cultural Management", **Cross Cultural Management**, c.5, s.3, 30'dan aktaran Hüseyin Altay, **age**, 42-43.

“Yönetim düşüncesinin gelişiminde ilk kez neo-klasik dönemde fark edilen ve genelde durumsallıktan öte “mükemmeliyetçi yaklaşım”ın uzantısı olan örgüt kültürü, aslında örgütlerin faaliyete başladıkları ilk günden bu yana var olmuştur”²¹³.

Güçlü kültüre sahip örgütlerde paylaşılan değerler ve inançlar insanların bağlılıklarını açığa çıkarır ve görev bilinci oluşmasını sağlar. Bu bağlılığın kaynağı diğer rakipler üzerinde avantaj sağlamaktadır. İleri teknoloji ve uluslar arası

²¹³ Boylu, Sökmen, **age**, 2.

rekabetin içinde yer alan firmalardaki yöneticiler kendi kurumsal kültürlerinin uyum sağlaması için çalışmaktadır. Bu pazarlarda alınması gereken önlemler şu şekilde sıralanmıştır²¹⁴:

- 1) Pazara erken girildiği zaman, çalışanların teknik bariyerler veya yetenek gelişimindeki zorluklarla karşılaştığında inancını yitirmemesine çalışılmalıdır.
- 2) Pazara yavaş girildiği zaman rekabetçilere büyük bir alan bırakılmamalıdır ve çalışanlarla teknik ve pazar becerilerinin kurulması gerekliliği bilinmelidir.
- 3) Var olan bir pazara yeni ürünler eklendiğinde yeni ürüne dair verilen kararlar ve yönetim eski ürünlerdeki gibi uyumlu olmalıdır.
- 4) Yeni pazarlara yeni ürünler uygulandığında geleneksel yöntemler kullanılmasından kaçınılarak rekabet şartlarında başarıyı yakalamak için yeni yollar bulunmalıdır.

Özellikle tepe yöneticileri örgütsel kültürü yönetmede bir baskı unsuru ile karşı karşıya kalmaktadır. Örgütlerdeki yöneticiler açısından yüksek performansta bir örgütün var olması için örgüt yapısı ve stratejisi ne kadar önemli ise kültür de o kadar önemlidir. Yöneticiler görünen kültürün dil, hikayeler, ritüeller, törenler ve sagalar gibi etkilerini değiştirebilirler. Hikayelerden alınacak olan dersleri bireylere kendilerini görmeleri açısından uyarlayabilirler. Yöneticiler konumları itibarıyla durumlara farklı bakış açıları ile yaklaşabilir ve önemli kurumsal olaylara uyarlama yapabilirler. Örgütlerde yöneticilerin dışı uyum ve iç entegrasyonu sağlamak üzerine yapacakları çalışmalar önem arz etmektedir.

Örgütsel kültür bir iş yerindeki prosedürler, sosyal kurallar ve davranışlardan oluşan bir yapı olarak tanımlanmaktadır. Başarılı bir örgütsel kültür, çalışanların memnun edildiği ve buna bağlı olarak da verimliliklerinin artış gösterdiği bir durum olarak görülmektedir.

Yönetimin üzerine düşen görev ve sorumluluklar şu şekilde sıralanabilir²¹⁵.

1. Kuralları, uygun ve göze çarpan bir şekilde uygulamak. Örneğin örgüt dahilindeki çalışanların kıyafet konusunda farklılık göstermemeleri ve

²¹⁴ John R. Schermerhorn, James G. Hunt, Richard N. Osborn, **Basic Organizational Behavior**, 1. bs. (Canada: John Wiley&Sons, Inc., 1995), 264-265.

²¹⁵ Raven Lebeau, <http://www.helium.com/items/1383819-improving-organizational-culture> [24.08.2009]

hepsinin kıyafet giyim yönetmeliğine uyacak şekilde davranmaları örgüt kültürü üzerinde pozitif bir etkiye bulunacaktır.

2. Yöneticinin çalışanlarına her alanda örnek olması gerekmektedir. Bir örgüt içinde tepe yönetiminin öncülük ettiği kurallar, çalışanlara da olumlu yansıyacaktır.
3. Yönetim kademesi, koymuş olduğu kurallarla ilgili çalışanlarından aldığı geri bildirimlere bağlı olarak olumlu bir örgüt kültürü imajı çizmede büyük bir adım atmış olacaktır.
4. Yönetim, çalışanların örgüte bağlılıklarını sağlayacak, onları cesaretlendirecek olan göreve sahip kademedir.
5. Çalışanların farklı derecelerde sahip olduğu güçlü ve zayıf yönlerinin hesaba katılarak esnek bir yapı içinde kuralların uygulanması önem arz etmektedir.

Örgütlerin kişiliğini oluşturan kurallar ve değerler örgüt içinde çalışan kişiler tarafından paylaşılmaktadır. Çalışanların iş yerinde geçirecek olduğu zamanın örgüt açısından en verimli düzeyde geçmesi için çalışılmaktadır. Dolayısıyla, firma yönetimleri başarılı bir örgütsel kültür oluşturmayı amaçlamaktadır. Yukarıda saymış olduğumuz maddelere ek olarak,²¹⁶

6. Çalışanları doğru bir şekilde eğitmek ve firmanın onlardan tam olarak ne beklediğini anlamalarını sağlamak, hataların ve şikayetlerin büyük oranda azalmasına yardımcı olacaktır.
7. Hevesli, istekli kişilerden oluşan ve bir takım gibi çalışabilecek insanların bir araya getirilmesi,
8. Firma personeli ile sağlıklı bir iletişim kurulması ve firmanın liderlik anlayışı ile benimsemiş olduğu stratejileri anlatmak önem arz etmektedir.

Araştırmamızın, örgüt kültürü, tanımı, öğeleri, tip ve modelleri kısmında öncelikle örgüt kültürünün tanımı ve önemi anlatılmış olup, sonrasında örgüt kültürünün türleri, özellikleri, temel öğeleri, anlatılmış ve örgüt kültürü kavramı ayrıntılı olarak incelenmiştir. Örgüt kültürü ile ilgili modeller de anlatılarak tezimizin konu başlığını

²¹⁶ Barbara Fralinger, Valerie Olson, "Organizational Culture At The University Level: A Study Using The OCAI Instrument", **Journal of College Teaching & Learning**, c.4, s.11 (2007): 86-87

oluşturan örgüt kültürü tipleri konusu irdelenmiş ve yönetim ile örgüt kültürü ilişkisi, yönetim tarzının örgüt kültürü tiplerine göre farklılıkları açıklanmıştır.

4. KAMU KURUMU YAPISI

Kamu kurumlarında sahip devlettir. Bu nedenle amaç kamu yararını maksimum kılmaktır. Kamuda kontrol mekanizması yasa ve yönetmelikler çerçevesinde işlemektedir. Kamu kurumları özel sektör kuruluşları gibi bireylerin yönetiminde ve kar maksimizasyonu güden kuruluşlar değildir. Ancak dünyada yaşanan hızlı değişim sonucunda bürokratik yapılarda da değişimler meydana gelmektedir. Bu bağlamda, özel sektörde çok daha önce önemi fark edilmiş ve gündeme gelmiş olan konulardan, katılımcılık, hedeflerin net bir şekilde açık olması, daha hesap verebilir, daha şeffaf anlayışa sahip bir kamu anlayışı yerleşmeye başlamıştır.

Türkiye'nin geçmişine baktığımızda tarihsel boyutta köklü değişiklikler yaşanmıştır. Osmanlıdan günümüze belki de en çok miras kalan konu idare hususudur. Ancak tabii bu miras zaman içerisinde gelişme göstermiştir. Tanzimat dönemine baktığımızda değişim süreci yönetsel alanda da kendini göstermekteydi. Ancak bu değişim daha çok o dönemdeki ülke üzerindeki baskılardan ileri gelmekteydi. Cumhuriyet ile birlikte ise yeni devletin devraldığı kültürel miras özellikle bürokratik kültür, Osmanlının merkeziyetçi yapısından kaynaklanıyordu. Çok partili döneme geçişle birlikte de bu merkeziyetçi yapının, Türk yönetim sisteminin yerel yönetim anlayışının devam ettiğini söyleyebiliriz. 1960 sonrasında ise yapılan düzenlemeler ile bürokratik kültür yapısı etkisini sürdürmekte ise de 1961 Anayasası ile değişime gidilmiştir. "1960'dan 1980'lere kadar devam eden dönemin önemli bir özelliği de, merkeziyetçilik-adem-i merkeziyetçilik ilişkileri ve siyasi-idari gelişmeler bağlamında ortaya çıkan yerel yönetim yapılanmaları ve işleyişine ilişkin sorunların giderek artması ve bu anlamda bir takım tartışmaların başlamış olmasıdır"²¹⁷.

²¹⁷ Abdullah Yılmaz, "AB'ye Uyum Sürecinde Türk Kamu Yönetiminin Dönüşümü Üzerine Notlar", <http://sbe.dpu.edu.tr/17/215-240.pdf> [17.05.2009]

“Küresel gelişmeler ise 1980’li yıllardan itibaren kamu bürokrasilerini değişim baskısı altına almıştır. Türk bürokrasisi de bunun dışında kalmamıştır”²¹⁸.

Türk kamu yönetimindeki sorunlar, örgütsel bozukluklar, yapısal sorunlar, çalışanlar, araç-gereç ve asıl temelde de bürokratik kültür sorunudur. Kamu sektörü de artık çağdaş değişimlere ayak uydurma ihtiyacı hissetmiştir.

Kamuda diğer bir husus da kaynakların etkin kullanılamaması hususudur. Mevzuatlara aşırı uyum sorunu yüzünden inisiyatiften uzak ve pasif bir çalışma ortamı gözlenmektedir. Yönetim süreçlerindeki gizlilik ve insanların bilgi edinmemesi de sorun yaratmaktadır. İnsan bazlı bir yönetim anlayışı olmadığından güven sorunu yaşanmaktadır. Bunların sonucunda da “Partizanlık, kayırma, rüşvet, rant kollama, otorite boşluğu, yasaların uygulanmasında fiili ayrımcılık kamu yönetimimize karşı daimi bir hoşnutsuzluk doğurmaktadır”²¹⁹. Kamu kurumları bu negatifliklerden dolayı hantal, yetki ve sorumluluğu dağıtamamış, bürokratik kültür etkisine fazlaca takılmış bir görünüm çizmektedir. Bu nedenle son yıllarda kamu ile ilgili değişimin yakalanması hususunda çalışmalar yapılmakta ve bürokratik kültür anlayışından yenilikçi kültür anlayışına geçilmeye çalışılarak, daha katılımcı ve demokratik bir yapı oluşturulmaya çalışılmaktadır.

Toplumların kültürlerinde değişen şartlara göre değişim yaşanmaktadır. Sanayi toplum yapısından bilgi toplum yapısına geçişte de kültürel bazda, yönetim tarzlarında, liderlik anlayışında değişimler meydana gelmiştir. Güçlü bir örgütün öncelikli olarak güçlü yöneticiye ihtiyacı vardır. Yönetimde esas nokta artık yöneticilerin ya da liderlerin kişisel özellikleri değil, sunulanlar olmaktadır. Türk kamu örgüt yapısında ise katı hiyerarşik yapı, bürokratik kültürel özellikler, merkezi otorite, bireylere cevap veremez hale gelmiştir. Buradan hareketle Türk kamu yönetimi yönetim kültürü ile ilgili yapılan çalışmalar, yöneticilerin tutum ve davranışlarını; aşırı hiyerarşik yapıdan dolayı ayrıntılara fazla boğulan, yasaların özünden çok sözüne bağlı, zamanı genelde etkin kullanamayan özellikler taşıdığını söylemiştir. Yöneticilere düşen rol küresel ve toplumsal değişimlere karşı örgütün yapılanmasını da karşılamaktadır.

²¹⁸ Doğan Nadi Leblebici, “Küresel Değişim Baskısına Karşı Türk Bürokrasisindeki Yapısal Uyum Çabalarının Yapısal Atalet Kavramı Açısından Değerlendirilmesi”, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, c.6, s.1, (2005): 7.

²¹⁹ Yılmaz, **AB’ye Uyum Sürecinde**, [17.05.2009]

“Türk Kamu Yönetiminde çalışan üst düzey yöneticilerin yönetim kültürüne ilişkin değerleri ve liderlik eğilimleri; siyasal, ekonomik, toplumsal ve kültürel alanlarda yaşanan gelişmeler nedeniyle objektifleşme, bireyselleşme ve demokratikleşme yönünde belli ölçülerde değişime uğramıştır”²²⁰.

Türk kamu yönetiminde 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu çerçevesinde kamu idarelerinde stratejik planlama konusu gündeme gelmiştir. Kamu idarelerinin eğitim ve alt yapı eksiklikleri giderilmeye çalışılmıştır. Bu kanun doğrultusunda öncelikle DPT Müsteşarlığının ve Maliye Bakanlığının mevzuata ve uygulamaya yönelik çalışmalarının koordinasyonu sağlanmaya çalışılmıştır. Bu süreçte güçlü liderler ve karar alıcılara ihtiyaç vardır ve personelin desteği alınarak kamuda performansa dayalı bir çalışma kültürü oluşturulmaya başlanılmıştır²²¹.

Kamu yönetiminin idaresinde esas nokta, dünyada yaşanan değişimi yakalayarak, gelişimin kalıcılığını sağlamak ve kamu kaynaklarının dağılımında etkinlik sağlamaktır. Kamu idarelerinde de, işletmelerin özellikle kalite konusunda önem gösterdikleri, müşteri odaklılık, hesap verebilme örgütün iç ve dış uyumu yakalaması gibi konular, gündemine yerleşmiştir.

Karar alma sürecinde hiyerarşinin azaltılması, tanımlanmış sınırlar çerçevesinde yetkinin alt kademelere devri, inisiyatif kullanımı, iş standartlarının belirlenmesi gibi bürokrasiyi azaltan çalışma ortamı şartlarının değişimi yeni kamu anlayışı ile hedeflenen bir durumdur. Şuanda Maliye Bakanlığı gibi birçok kamu kurumunda e-devlet uygulamaları gibi yeni bilgi ve iletişim teknolojilerinden yararlanılarak, maliyetlerin ve zamanın azaltılmaya çalışıldığını görmekteyiz. Performansa ve kaliteye dayalı yeni sistem anlayışında çalışanlardan çalıştıkları kuruma uygun davranışları, güvenilir işlem yapmaları ve tarafsız hareket etmeleri beklenmektedir. Karşılığında görev alma ve yükselmede daha objektif davranılarak personel arası dengesizlikler eşitlenmeye, maaş ve statü konuları düzenlenmeye çalışılmaktadır²²². Aşağıdaki şekilde kısaca yukarıda bahsetmeye çalıştığımız kamu yönetimi değişimi gösterilmektedir.

²²⁰ Ali Şahin, Handan Temizel, “Bilgi Toplununun Örgütsel ve Yönetimsel Yapılar Üzerine Etkileri Bağlamında Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Anlayışı: Bir Anket Çalışması”, http://portal1.sgb.gov.tr/calismalar/yayinlar/md/153/asahin_htemizel.pdf [17.05.2009]

²²¹ Harun Güreş, “Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler”, <http://www.tkgm.gov.tr/turkce/dosyalar/diger%5Cicerikdetaydh319.pdf> [24.05.2009].

²²² Ömer Dinçer, Cevdet Yılmaz, **Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma:1 Değişimin Yönetimi İçin Yönetimde Değişim**, (Ankara: T.C. Başbakanlık, 2003), 157-160.

Tablo 15: Kamu Yönetimi Değişim Alanları

STRATEJİ TÜRÜ	TEMEL ARAÇLAR	KRİTİK KONULAR
Piyasa Stratejisi	Şirketleştirme Özelleştirme Sözleşme/Dışarıya İş	Rekabetin Sağlanması Temel Kamu Hizmetleri
Yönetimsel Strateji	Yetki devri Esneklik Sonuçların Yönetimi Performans Anlaşmaları	Hesap Verme Sorumluluğu Saydamlık
Program Stratejisi	Program Analizleri Kamusal Öncelikler	Kaynakların Yeniden Dağıtımı
Aşamalı Değişim Stratejisi	Küçük Projeler	Devamlılık Uyum

Osman Yılmaz, “Bir Kamu Yönetimi Reformu İçin Strateji Seçenekleri”, **Devlet Planlama Teşkilatı Dergisi**, özel sayı:23, <http://ekutup.dpt.gov.tr/planlama/42nciyil/yilmazo.pdf> [25.05.2009]

Başta Amerika olmak üzere, ikinci dünya savaşından sonra hakim anlayış olan bürokratik anlayış, 1960 yılları sonrasında yaşanan yolsuzlukların da etkisi ile yukarıda bahsettiğimiz değişimlerden geçerek daha demokratik bir anlayış içerisinde, 1970’li yılların başlarında yeni-kamu yönetimi yaklaşımı olarak benimsenmeye başlanarak hiyerarşik sistem yerini daha etik yapıdaki demokratik sisteme bırakmıştır²²³.

“Türkiye’de de yönetsel açıdan kamudaki bu değişimin aşağıda sıralandığı gibi yararları olacağı düşünülmektedir”²²⁴:

- Plan-program-bütçe ilişkisinin güçlendirilmesine yardımcı olacaktır.
- Kamuda etkin bir yönetim ve harcama sisteminin kurulmasında başlangıç noktasını oluşturacaktır.
- Kuruluşların belirli bir hedefe yönelik olmayan kısa vadeli ve anlık işlerde yoğunlaşmaları yerine, orta vadeli ve somut hedeflere dayalı planlama anlayışına sahip olmalarını sağlayacaktır.

²²³ Murat Özdemir, “Kamu Yönetiminde Etik”, **Zkü Sosyal Bilimler Dergisi**, c.4, s.7 (2008):185-186.

²²⁴ Maliye Bakanlığı 2008–2012 Stratejik Plan Çalışması Temel Bilgilendirme Belgesi, (2006): 6, <http://www.sgb.gov.tr/StratejikYonetim/Stratejik%20Ynetim/Stratejik%20Planlama/Belgeler/Faydal%C4%B1%20Belgeler/Stratejik%20Plan%20%C3%87al%C4%B1%C5%9Fmas%C4%B1%20Temel%20Bilgilendirme%20Belgesi.pdf> [25.05.2009].

- Vizyon değerlendirmesi ile sürekli geleime, yeni gelişmelere göre kendini yenileme, hizmet kalitesi, etkinliği ve çeşitliliğinin artırılması anlayışını getirecektir.
- Performans göstergelerinin oluşturulması zorunluluğu nedeniyle kuruluşların her türlü planlama ve uygulama faaliyetlerini etkinlik, yerindelik, katılımcılık, ŗeffaflık ve hesap verme sorumluluğu ilkeleri doğrultusunda ŗekillendirmesini sağlayacaktır.
- Süreçlere entegre olmuş bir ŗekilde denetim ve izlemeyi kolaylaştıracaktır.
- Sistematik veri toplama ve sonuçları analiz etme alışkanlığını kazandıracaktır.
- Kurulularda katılımcı yönetimi (yönetişim) geliştirecektir.

Kamu yönetimi devlet ve toplumun sürekliliği ve ihtiyaçların karşılanması için olmazsa olmaz bir kavramdır. Ülkemize baktığımızda genel olarak merkezi kültürle olumu, yapı ve ileyi bakımından gizlilik ve resmi sır ilkesine göre örgütlenmiş bir kamu yönetimi görmekteyiz. Kamuda yöneticiler ve çalışan memurlar alışkanlıklarına sıkı sıkıya bağlı olarak çalışmakta ve yeni değişimlere karşı kapalı bir tavır sergilemektedirler. Yani tutucu bir yaklaşım hakimdir. Kurallar çok detaylı olduğundan da personel tavrı genelde kuralcıdır ve çalışanlar sorumluluk üstlenmekten kaçınırlar. Yönetimde siyasallama ve kayırmacılık gibi yaklaşımlar nedeni ile bürokratik yapıda çeşitli aksamalar meydana gelmekte ve aynı zamanda yolsuzluk ve rüşvet gibi olumsuz sonuçlar ortaya ıkabilmektedir²²⁵.

Buradan hareketle sunduğumuz veriler ışığında dünyadaki değişimler ile birlikte Türk kamu yönetim tarzında da değişmeler meydana geldiğini görmekteyiz. Küreselleşme ve işletmelerin yönetimde daha iyi teknikleri arama yoluna gitmeleri örgütlerde değişimi zorunlu kılmıştır. Yönetimde değişiklikler yapmada en büyük silahlardan biri kültürdür. Çünkü kültür, norm, davranış ve değer sistemi ile değişimin yasallamasında ikna edici bir rol oynar. Homojen ve esnek yapıdaki bir örgüt kültürü sayesinde değişime cevap verilebilecektir. Çalışanlar için örgüte bağlılığın temel talarından olan kültür çalışanların davranışlarının değitirilmesinde etken rol oynayacaktır. Kültürü ortaya çıkaran her ne kadar insan olmakla birlikte, zaman içerisinde kültürler de insanları etkileyen bir kavram olacağından örgütün

²²⁵ Ali Acar, İsmail Sevinç, "1980 Sonrası Türk Kamu Yönetiminin Merkez rgtnde Yapılan Reform alımaları", http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/Ali%20ACAR%20-%20%C4%B0mail%20SEV%20%C4%B0N%C3%87/19-37.pdf [25.05.2009].

yönetiminde içerde ve dışarıda hakimiyet kurulmasında, genel yargı ve değerlerin oluşumunda, bu genel yargı ve değerlerin yeri geldiğinde değiştirilmesinde kültürün etkililiği başrol oynayacaktır. Türk kamu yönetiminde bahsettiğimiz üzere merkezi, kırtasiyeciliğin hakim olduğu ve yanlı bir yapı mevcuttur. Demokratik yapılarda saydam bir yönetim anlayışı olması gerekirken merkezi yapılarda bu saydamlık sağlanamamaktadır. Kalite, mükemmellik, müşteri odaklılık ve çalışanların müşterilerle birlikte en değerli varlık olarak görülmesi gibi kavramlar önemli bir boyut kazandığından artık işletmeler bunları sağlama yöntemlerine ağırlık vermektedirler. Aynı şekilde kamuda da yaşanan değişim bu kavramları yerleştirmeyi zorunlu hale getirmektedir.

Türk kamu yönetim yapısında da maalesef bahsettiğimiz bu kavramlara gereken önem verilmemektedir. Bu kavramların yerleşmesinde ve örgütün kendini sürdürebilmesinde en önemli boyutlardan biri olan örgüt kültürü kavramına da aynı şekilde ilgi gösterilmemektedir. Yönetim tarzı sorunu (yenilikçi, katılımcı ve demokratik yapıya kıyasla daha otokratik ve bürokrasi ağırlıklı bir yönetim anlayışının benimsenmiş olması) ve çalışanların alışkanlıkları doğrultusunda iş yapma eğilimleri, sorumluktan kaçma ve değişime direnmeleri gibi durumlar söz konusu olduğundan etkinlikten uzak bir çalışma ortamı mevcuttur. Çözümler de genellikle yönetim anlayışının değil, yönetimde görev alan kişilerin değiştirilmesi gibi kısa vadeli olduğundan, gerekli sonuçlar alınamamaktadır.

Hedeflere ulaşmada, amaçların neler olabileceği; değer tutum ve normların neler olması gerektiği; ne gibi geleneklerin sürdürülmesinin yarar sağlayacağı gibi konularda değerlendirme yapılması, örgüt kültürünün yönetim yararına kullanılması üst yönetiminin temel konuları olmalı, öncelikler incelenmelidir.

“Türk kamu yönetiminin başarılı ve yozlaşmaları önleyecek bir yönetim yapısına sahip olabilmesi için aşağıdaki özelliklere uyulması gerekmektedir”²²⁶:

- Değişimin gereğine inanılması,
- Yöneticilerin ve çalışanların asgari bir yetenek düzeyinde olması,
- Klasik (Taylor) yönetim modeli en basit bilgi ve yetenekteki insanlara uygulanmak üzere geliştirilmiştir. Oysa örgüt kültürünü benimseyenler en zoru başarabilmektedir.

²²⁶ Mürteza Hasanoğlu, “Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi”, <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/icerik/der52m2.pdf> [26.05.2009]

- Uzun vadeli hedeflere önem verilmesi ve tüm çalışanların hedef birliği içinde sebatla çalışması,
- Tüm örgütün disiplinli, planlı ve ölçülü davranması,
- Grup çalışmalarına geniş yer verilmesi, bireyciliğin teşvik edilmemesi,
- Verilerden (gerçeklerden) hareket edilmesi, ölçüm istatistik ve bilimsel/objektif yöntemlerin yaygın şekilde kullanılması,
- Sürekli gelişme (sistem geliştirme) yaklaşımının benimsenmesi ve bu doğrultudaki çalışmaların günlük faaliyetler arasında yer alması,
- Kalite üstünlüğü sağlamada gerekli olan ileri sistemlerin ve yöntemlerin uygulanmasıdır.

5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPLERİ İLE YÖNETİM TARZLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN KAMU ÖRGÜTLERİNDE İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Çalışanların performanslarını tam olarak ortaya koyabilmeleri örgüt kültürü, çalışma saatleri, ücretler, motivasyon, yaşam doyumu v.b. faktörlere bağlıdır. Araştırmamızda, bu faktörlerden, örgüt kültürü kavramı ile yönetim tarzı ilişkisi ele alınarak, bir kamu kurumunda örgüt kültürü tiplerine göre yönetim tarzının farklılık gösterip göstermediği bulunmaya çalışılmıştır. Kurumda mevcut olan örgüt kültürünün yönetimin izlediği tutumla benzerlik gösterdiği veya ilişkili olduğunu düşünmekteyiz.

Bu nedenle araştırmamızda demokratik, katılımcı veya otoriter bir yapı altında farklı kültürel algılanışlar olup olmadığı incelenmiştir. Daha önce yapılan çalışmalar ışığında, özellikle kamu kurumlarında bürokratik kültür algılamalarının bürokratik yönetim anlayışı ile desteklendiği görülmüştür. Biz de bu varsayımdan hareketle, örgüt kültürünün yönetim tarzı anlayışı ile paralellik içinde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmeyi amaçladık.

Özel sektöre baktığımızda yoğun rekabet ortamında firmaların, değişik kültürel ortamlarda tutunmaya çalıştıkları ve daha az hiyerarşik yönetimle, gittikçe demokratik ve katılımcı bir anlayışa doğru yöneldikleri gözlenmektedir. Bunun en büyük nedeni, rekabetin artması ile beraber firmaların daha iyi hizmet sunma anlayışı ile kaliteyi artırmaya yönelik çalışmalar yapmalarındır.

Kurum kültürü ve yönetimin tutumu, iç müşteri olarak adlandırdığımız çalışan personelin memnuniyetinin ve motivasyonunun artırılmasında önemli bir yer teşkil etmektedir. Çalışan motivasyonu sağlanırsa verimlilik ve hizmet kalitesinde de yükselme beklenebilir. Bu doğrultuda, güçlü bir örgüt kültürü ve demokratik yönetim tarzı ile çalışanlar kurum değerlerine ortak edildiğinde ve destekleyici bir yaklaşım sergilendiğinde kurumun başarıyı yakalayacağını düşünmekteyiz.

Bu araştırmayı kamu kurumunda yapmaktaki amacımız, kamuda özel sektöre göre daha katı bir yapının mevcut olduğunu, çalışanların rollerine, kural ve prosedürlere uygun hareket ettiğini düşünüyor olmamızdır. Günümüzde birçok işletme, hizmet kalitesini, verimliliğini artırmaya yönelik çalışmalar yaparken, kamu kurumlarının bu konuda yaptığı çalışmaların özel sektörün gerisinde kaldığını söyleyebiliriz. Bu açıklamalar ışığında, yönetim tarzlarının kültüre göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesinin, kamu açısından mevcut durumun analiz edilmesinde önemli olacağını düşünmekteyiz.

Ayrıca yönetim tarzı ve örgüt kültürü tipleri ile ilgili algılamaların demografik özelliklere göre farklı olup olmadığının incelenmesi amaçlanmıştır.

5.2. Araştırmanın Hipotezleri, Varsayımları ve Sınırlılıkları

Ana Hipotez

H₀: Örgüt kültürü tiplerine göre yönetim tarzı farklılık göstermemektedir

H₁: Örgüt kültürü tiplerine göre yönetim tarzı farklılık göstermektedir.

Demografik Değişkenlere İlişkin Hipotezler

● *Örgüt Kültürü Tipleri ile Demografik Değişkenlere İlişkin Hipotezler:*

H₀: Örgüt kültürünün algılanmasında, pozisyona göre anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Örgüt kültürünün algılanmasında, pozisyona göre anlamlı bir farklılık vardır.

H₀: Örgüt kültürünün algılanmasında, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Örgüt kültürünün algılanmasında, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık vardır.

H₀: Örgüt kültürünün algılanmasında, yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Örgüt kültürünün algılanmasında, yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₀: Örgüt kültürünün algılanmasında, eğitim seviyeleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Örgüt kültürünün algılanmasında, eğitim seviyeleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₀: Örgüt kültürünün algılanmasında, çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Örgüt kültürünün algılanmasında, çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

● ***Yönetim tarzı ile Demografik Değişkenlere İlişkin Hipotezler:***

H₀: Yönetim tarzının algılanmasında, pozisyona göre anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Yönetim tarzının algılanmasında, pozisyona göre anlamlı bir farklılık vardır.

H₀: Yönetim tarzının algılanmasında, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Yönetim tarzının algılanmasında, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık vardır.

H₀: Yönetim tarzının algılanmasında, yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Yönetim tarzının algılanmasında, yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₀: Yönetim tarzının algılanmasında, eğitim seviyeleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Yönetim tarzının algılanmasında, eğitim seviyeleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₀: Yönetim tarzının algılanmasında, çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Yönetim tarzının algılanmasında, çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırmanın Varsayımları (Ön Kabuller)

- Çalışan ve yöneticilerin veri toplama araçlarına verecekleri yanıtların samimi ve dürüst olacağı varsayılmaktadır.
- Araştırmada kullanılacak veri toplama aracı (anket formu), araştırma amaçlarına uygun verilerin toplanmasında aranan şartları taşımaktadır.

● *Araştırmanın sınırlıkları*

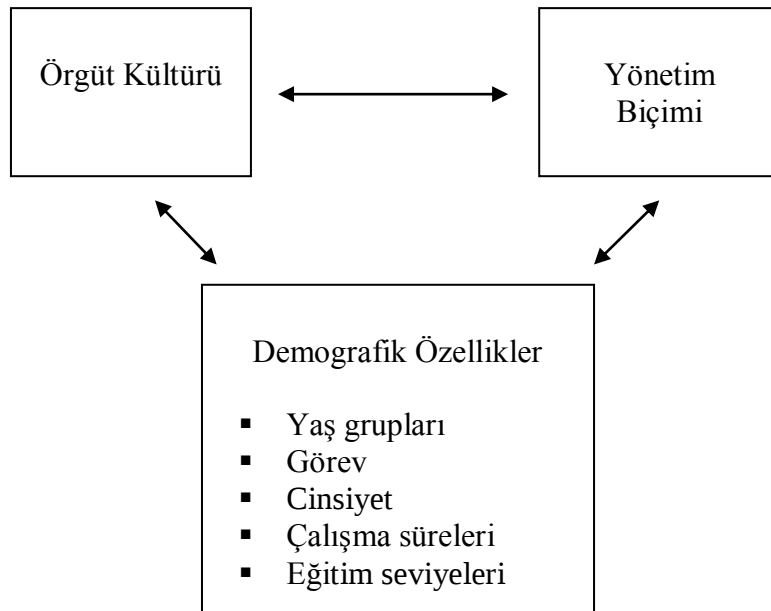
Çalışmamızda, büyük bir ilin Vergi Dairesi Başkanlığı ve o ilin ulaşım kolaylığı baz alınarak seçilen Vergi Dairesi Müdürlüğü çalışanları ve çeşitli seviyelerdeki yöneticilerine anket uygulanmıştır. Ankete katılanlar farklı eğitim, kıdem ve yaş seviyelerine sahip, farklı pozisyonlarda çalışan kişilerden oluşmaktadır.

Yeterli finansal kaynak olmayışı ve sınırlı zaman nedeniyle uygulama alanımız sınırlandırılmıştır.

Seçilen tek bir ilin Vergi Dairesi Başkanlığı'na bağlı Vergi Daireleri çalışanlarından yola çıkılması nedeniyle genellemeye varamamak da önemli bir kısıttır.

5.3. Araştırmanın Yöntemi (Türü ve Modeli)

Araştırmamız tanımlayıcı bir araştırmadır. Örgüt kültürü tipleri ile yönetim tarzı arasındaki ilişkiyi incelemeye yöneliktir. Demografik özelliklere göre farklı tutumlar izlenebileceği düşüncesiyle araştırmamızda örgüt kültürü ve yönetim tarzı faktörlerinin, demografik unsurlar ile nasıl bir ilişki içinde olduğu da ayrı ayrı incelenmiştir.



Şekil 24: Araştırma Modeli

5.4. Evren ve Örneklem

Büyük bir ilin Vergi Dairesi Başkanlığı, araştırmamızın evrenini oluşturmaktadır. Anketin uygulanması için başvurduğumuz vergi dairelerinden (10 adet vergi dairesi ve 750 çalışan) bir kısım çalışan (270 çalışan) olumlu yaklaşarak, anketin uygulanmasına yardımcı olmuştur. Araştırmamızın örneklemini, anketi uyguladığımız vergi daireleri oluşturmaktadır.

Örneğe seçilecek bireylerden sadece ulaşılabilir olanların örnek kapsamına dahil edilmesini içeren kolayda örnekleme yöntemi seçilerek ast çalışan, uzman ve yönetici konumundaki personele anket uygulaması yapılmıştır. Çalışanlardan geri dönen anket sayısı 159 olup, bu da yaklaşık %60'lık bir geri dönüş oranına tekabül etmektedir.

5.5. Veri Toplama Yöntemi

Araştırma verilerini toplamada kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Kurum hakkında araştırmamız kapsamında bilgi almak için Ek 1'de sunulan anket formu hazırlanmış ve kurum çalışanlarına anket ile ilgili detaylı bilgiler verilip çalışanlara elden teslim edilmiştir.

Anket formunun ilk bölümü araştırmacı tarafından hazırlanmış olup, bu bölümde, demografik özellikler (yaş, cinsiyet, eğitim, vb.) ile ilgili, kişisel bilgi soruları yer almaktadır. Bu sorular çalışmamızın, demografik özellikler ile ilişkisini belirlemeye yöneliktir. Görev, cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi ve çalışma süresi ile ilgili 5 soru yer almaktadır. Bunlardan sadece cinsiyet ile ilgili soru çift şıklı soru olup, diğerleri ise çoklu seçenekli sorulardır.

İkinci bölüm örgüt kültürü tiplerini ölçmeye yönelik anket soruları, Doç. Dr. Turhan Erkmen ve Yard. Doç.Dr. Güven Ordun tarafından hazırlanan Örgüt Kültürü Tipleri ve Yönetim Biçimi adlı anket çalışmasından alınmıştır. Bu sorular 24 adet olup her bir soru güç, rol, rekabet ve işbirliği kültürünü belirlemeye yönelik Charles Handy yaklaşımı baz alınarak hazırlanmıştır. Kurumda mevcut olan örgüt kültürü tipinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Daha önce teorik kısımda anlatılan bilgiler ışığında kurum çalışanlarının kültürü algılaması ölçülmeye çalışılmıştır. Bu bölümdeki sorulara alınan yanıtlar sonucu yapılan analizlerin, ilk bölümdeki demografik değişkenler ve

son bölümdeki yönetim tarzının algılanışı sorularına alınan yanıtlar sonucu yapılan analizler ile değerlendirilerek sonuca ulaşılması hedeflenmektedir.

Üçüncü bölüm araştırmacı tarafından hazırlanmış olup, çalışmamızın yönetim tarzını incelemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Bu bölümde kurumun hangi yönetim anlayışı ile (demokratik-katılımcı ya da bürokratik-merkeziyetçi) yönetildiği saptanmaya çalışılmıştır. Yönetim tarzı algılanışının ölçülmesine ilişkin 25 soru yer almaktadır. Değerlemede, 5'li Likert Ölçeği kullanılmıştır. Cevap seçenekleri 1 ile 5 arasında değişmekte olup, "1" en olumsuz cevabı, "5" en olumlu tutumu ifade etmektedir. İfadelerin karşısında kesinlikle katılıyorum, katılıyorum, kararsızım, katılmıyorum, kesinlikle katılmıyorum şeklinde 5'li Likert Ölçeği bulunmaktadır.

1. Kesinlikle Katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Kararsızım
4. Katılıyorum
5. Kesinlikle Katılıyorum.

5.6. Veri Analiz Teknikleri

Veri toplama aracımız olan anketten elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS 15.0 istatistik programından yararlanılmıştır. Öncelikli olarak anket sorularının sonuçlarının doğruluğunun ve tutarlılığının ortaya çıkarılması adına güvenilirlik analizi yapılmıştır. Değerlendirme yapılırken önce verilerin Kolmogorov-Smirnov testi ile normal dağılıma uygunluğu test edilmiş ve parametrik testlerden t testi ve tek yönlü varyans analizi (anova) yöntemleri kullanılmış ve sonuçlar tablolar ile ifade edilmiştir. Demografik değişkenlere ilişkin bulgular da frekans dağılım tabloları ile ifade edilmiştir.

5.7.Araştırma Verilerinin Analizi

5.7.1.Demografik Değişkenlerin İncelenmesi

5.7.1.1.Katılımcıların Cinsiyet Profili

Anketimize katılan 159 kurum çalışanının %44'lük bölümünü kadınlar, geriye kalan %56'lık bölümünü de erkekler oluşturmaktadır.

Tablo 16: Katılımcıların Cinsiyet Profili

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kadın	70	44,0	44,0
Erkek	89	56,0	100,0
Total	159	100,0	

5.7.1.2.Katılımcıların Yaş Profili

159 kurum çalışanından 21 – 30 yaş ve 31 – 40 yaş grubu arasında yer alanlar %35.8'lik bir orana sahip iken 41 ve üstü yaş grubundakiler ise %28.3'lük bir paya sahiptir. Dikkat çeken nokta kurum bünyesinde genç nüfus olarak nitelendirilen 21 – 30 yaş grubu personelin istihdam edilmesidir. Burada, kuruma alınacak olan yeni personelde üniversite mezunu olma şartının aranıyor olması en büyük etmendir.

Tablo 17: Katılımcıların Yaş Profili

Yaş	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
21 - 30 yaş	57	35,8	35,8
31 - 40 yaş	57	35,8	71,7
41 ve üstü	45	28,3	100,0
Total	159	100,0	

5.7.1.3.Katılımcıların Eğitim Durumu

159 kurum çalışanının eğitim profili çıkartıldığında en büyük pay %57.2'lik kesimi temsil eden lisans mezunlarına aittir. Kurum bünyesinde üniversite mezunu olan çalışanların sayısı gittikçe artmakta ve yakın gelecekte bu oranın da üstüne çıkması

beklenmektedir. Lisans mezunlarını, %30.8 ile lise mezunu personel izlemekte ve kurum bünyesinde lisans mezunlarından sonra en fazla paya sahip olan grubu ifade etmektedir.

Tablo 18: Katılımcıların Eğitim Durumu Profili

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlköğretim	12	7,5	7,5
Lise	49	30,8	38,4
Lisans	91	57,2	95,6
Lisansüstü	7	4,4	100,0
Total	159	100,0	

Katılımcılar arasında ilköğretim mezunu olan personel %7.5 ve lisansüstü mezunu olanlar da %4.4'lük bir orana sahiptir. 91 kişilik lisans grubunun büyük kısmı, kurum bünyesinde son 2-3 yıldır alımı yapılmakta olan ve uzman yardımcısı statüsünde istihdam edilen personelden oluşmaktadır. Dolayısıyla çalışan personelin yaş profili de önceki bölümlerde bahsetmiş olduğumuz üzere 21 – 30 yaş grubundan oluşmaktadır.

5.7.1.4. Katılımcıların Çalışma Süresi (Kıdemi)

159 kurum çalışanının çalışma süresi (kıdemi) incelendiğinde en büyük pay sahibi olan kesim %43.4 ile 10 yıl ve üzerinde çalışmış olan personeldir. Aşağıda eğitim durumu ve kıdem arasında düzenlenen çapraz tabloya bakıldığında 10 yıl ve üzeri çalışanların 30 adedi lise, 28 adedi lisans, 10 adedi ilköğretim mezunu olup 1 kişi de lisansüstü mezunu şeklindedir.

Tablo 19: Katılımcıların Çalışma Süresi Profili

Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1 yıldan az	30	18,9	18,9
1 - 3 yıl	23	14,5	33,3
4 - 6 yıl	11	6,9	40,3
7 - 9 yıl	26	16,4	56,6
10 yıl ve üstü	69	43,4	100,0
Total	159	100,0	

Tablo 20: Katılımcıların Eğitim Durumu * Kıdeminin Çapraz Tablosu

Eğitim Durumu	Kıdem					Total
	1 yıldan az	1 - 3 yıl	4 - 6 yıl	7 - 9 yıl	10 yıl ve üstü	
İlköğretim	0	0	0	2	10	12
Lise	2	0	2	15	30	49
Lisans	25	21	8	9	28	91
Lisansüstü	3	2	1	0	1	7
Total	30	23	11	26	69	159

Anketimize katılan kurum çalışanlarının büyük kesimi (%43.4 – 69 kişi) 10 yıl ve üstü çalışma süresine sahiptir. Sırasıyla en yüksek orana %18.9 ile (30 kişi) 1 yıldan az kıdemliler, %16.4 ile (26 kişi) 7 -9 yıl arası kıdeme sahip olanlar, %14.5 ile (23 kişi) 1 – 3 yıl arası kıdemliler ve son olarak da %6.9 ile (11 kişi) 4 – 6 yıllık kıdemliler izlemektedir. Kurumda istihdam edilen üniversite mezunu personelin oranı yaklaşık olarak lisans ve lisansüstü personel dikkate alındığında %61,6'dır.

5.7.1.5.Katılımcıların Görev Dağılımı

Tablo 21: Katılımcıların Görev Dağılımı

Görev	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Ast çalışan	67	42,1	42,1
Uzman	72	45,3	87,4
Yönetici	20	12,6	100,0
Total	159	100,0	

159 katılımcının görev profilindeki dağılım %45.3 ile uzman, %42.1 ile ast çalışan ve %12.6 ile yöneticiler şeklinde olmuştur. Tablo, kurum bünyesinde uzmanların istihdamına önem verildiğini göstermektedir. Aşağıdaki tabloda da görüleceği üzere kurum bünyesinde ankete katılanların 62'si lisans mezunu olan uzmanlardan oluşmaktadır. Bunu takiben lise mezunu 45 ast çalışan göze çarpmaktadır.

Tablo 22: Katılımcıların Görev ve Eğitim Durumu Çapraz Tablosu

Görev	Eğitim Durumu				Total
	İlköğretim	Lise	Lisans	Lisansüstü	İlköğretim
Ast çalışan	12	45	10	0	67
Uzman	0	4	62	6	72
Yönetici	0	0	19	1	20
Total	12	49	91	7	159

5.7.2.Güvenilirlik Analizinin İncelenmesi

Yapılan araştırmanın sonuçlarının doğruluğunu ve tutarlılığını ortaya koymak için anket sorularının güvenilirliği test edilmiştir. İstatistiki açıdan Cronbach Alpha modeli kullanılarak yapılan ölçüm sonucunda, örgüt kültürü tipleri soruları için 0,844 ve yönetim tarzını ölçen sorular için bulunan 0,832 α değerleri ile testin sosyal bilimler kriterlerine göre güvenilir olduğu saptanmıştır.

5.7.2.1.İkinci Bölüm Güvenilirlik Analizinin İncelenmesi

N = 159 anket

Tablo 23: Kurum Kültürü Ölçeği Güvenilirlik İstatistikleri

Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
,844	24

İkinci bölüm 24 sorudan oluşmaktadır ve katılımcılara kurum kültürünü belirlemeye yönelik her bir soruda dört adet seçim hakkının bulunduğu sorular yöneltilmiştir. Bu sorulara verilen yanıtların, SPSS 15.0 programı ile güvenilirlik analizi yapıldığında Cronbach's Alpha değerinin 0,844 olarak ortaya çıktığını görmekteyiz. Bu değer güvenilirlik analizi için uygun bir değer olarak nitelendirilmektedir.

5.7.2.2.Üçüncü Bölüm Güvenilirlik Analizinin İncelenmesi

N = 159 anket

Tablo 24: Yönetim Tarzı Ölçeği Güvenilirlik İstatistikleri

Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
,832	25

Üçüncü bölüm 25 sorudan oluşmakta ve katılımcılara çalıştıkları kurumda demokratik ya da bürokratik bir yönetim olup olmadığını belirlemeye yönelik olarak “Kesinlikle Katılmıyorum” ile “Kesinlikle Katılıyorum” aralığında 5’li Likert ölçeğinde sorular yöneltilmiştir. Bu sorulara verilen yanıtların, SPSS 15.0 programı ile güvenilirlik analizi yapıldığında Cronbach’s Alpha değerinin 0,832 olduğu görülmektedir. Bu değer güvenilirlik analizi için iyi bir değer olarak nitelendirilmektedir.

5.7.2.3 Ölçek Sorularına İlişkin Aritmetik Ortalamalar

Tablo 25: Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Minimum	Maksimum	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma
Kültür ortalaması	159	1,08	3,25	1,9961	,41122
Yönetim Tarzı ortalaması	159	2,20	4,96	3,7603	,45144
Geçerli olan miktar	159				

Araştırmamızda;

İkinci bölümde; Güç Kültürü 1, Rol Kültürü 2, Rekabet Kültürü 3, İş birliği Kültürü 4 şeklinde, Üçüncü bölümde; Demokratik Yönetim Tarzı 1 ve 2, Bürokratik Yönetim Tarzı da 4 ve 5 şeklinde kodlanmıştır.

Buna göre yukarıdaki tabloda anlamlılıklara baktığımızda kurumda algılanan örgüt kültürü tipinin 1,9961 oranında çıktığı görülmektedir. Bu da kurumda algılanan örgüt kültürü tipinin 2 ile kodlanan Rol Kültürü ağırlıklı olduğunu ifade etmektedir.

Yönetim tarzının da 3,7603 ortalama ile 4 ile kodlanan bürokratik yönetim tarzı anlayışını ifade ettiğini görmekteyiz.

5.7.3. Normal Dağılım Testi

NPar Testleri

Tablo 26: Tek Örneklem Kolmogorov-Smirnov Testi

		Kültür Tipi ortalaması	Yönetim Tarzı ortalaması
N		159	159
Normal Parametreler(a,b)	Ortalama	1,9961	3,7603
	Std. Sapma	,41122	,45144
En Uç Farklılıklar	Kesinlik	,106	,095
	Pozitif	,106	,030
	Negatif	-,047	-,095
Kolmogorov-Smirnov Z		1,343	1,200
Asymp. Sig. (2-tailed)		,054	,112

a Test dağılımı normaldir.

b Verilerden hesaplanmıştır.

Verilerin normal dağılıma uygunluğu Tek Örneklem (One-Sample) Kolmogorov-Smirnov Testi kullanılarak belirlenmiştir. Tablonun Asymp. Anlamlılık (Sig.) satırındaki değerlerin sınır değeri kabul edilen 0,05’den büyük olması incelediğimiz faktörlerin normal dağıldığını göstermektedir.

Kültür tipi için $p=0,054$ ve Yönetim tarzı için $p=0,112$ değerleri $>0,05$ olduğundan verilerimiz normal dağılmaktadır.

5.7.4. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Ana Hipotez

H₀: Örgüt kültürü tiplerine göre yönetim tarzı farklılık göstermemektedir

H₁: Örgüt kültürü tiplerine göre yönetim tarzı farklılık göstermektedir.

Tablo 27: Yönetim Tarzının Örgüt Kültürü Tiplerine Göre Farklılığı

Yönetim Tarzı					Ortalama için 95% Güven Aralığı			
	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Alt Sınır	Üst Sınır	Minimum	Maksimum
Güç	43	3,9656	,42148	,06427	3,8359	4,0953	3,20	4,96
Rol	106	3,7358	,40408	,03925	3,6580	3,8137	2,60	4,48
Rekabet	4	2,8100	,50319	,25159	2,0093	3,6107	2,20	3,40
İşbirliği	6	3,3533	,26583	,10853	3,0744	3,6323	2,92	3,68
Total	159	3,7603	,45144	,03580	3,6895	3,8310	2,20	4,96

Varyansların homojenlik testi anlamlılık (Sig.) değeri = 0,520

Tablo 28: Yönetim Tarzı - Örgüt Kültürü Tipleri Anova Analizi

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Karesi	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	6,481	3	2,160	13,021	,000
Gruplar İçi	25,719	155	,166		
Total	32,200	158			

ANOVA tablosunun anlamlılık sütunundaki değer 0,00 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05'den küçük olduğu için, örgüt kültürü tipleri ile yönetim tarzları arasındaki ilişkinin $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu söyleyebiliriz. Buna göre H_1 hipotezimiz kabul edilmiştir.

Varyans analizi sonuçları ve gruplara ait ortalamalar birlikte değerlendirildiğinde, farklı örgüt kültürü tiplerinde yönetim tarzı anlayışının da farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tanımlamaların olduğu tabloya baktığımızda da, örgüt kültürü algılamalarının ortalama değerlerinin rol kültüründen güç kültürüne (3,7358 ve 3,9656) doğru bürokratik yönetim tarzı algılamasına paralel artış gösterdiği görülmektedir. Diğer bir deyişle, bürokratik kültür algılaması artarken bürokratik yönetim tarzının buna paralel olarak artış gösterdiği söylenebilir.

Tablo 29: Yönetim Tarzı - Örgüt Kültürü Tipleri İkili Kıyaslama Tablosu

Yönetim tarzı					95% Güven Aralığı	
(I) örgüt	(J) örgüt	Ortalama Farklılığı (I-J)	Std. Hata	Anlamlılık	Alt Sınır	Üst Sınır
Güç	Rol	,22973(*)	,07365	,024	,0216	,4379
	Rekabet	1,15558(*)	,21293	,000	,5537	1,7574
	İşbirliği	,61225(*)	,17752	,009	,1105	1,1140
Rol	Güç	-,22973(*)	,07365	,024	-,4379	-,0216
	Rekabet	,92585(*)	,20748	,000	,3394	1,5123
	İşbirliği	,38252	,17094	,176	-,1006	,8657
Rekabet	Güç	-1,15558(*)	,21293	,000	-1,7574	-,5537
	Rol	-,92585(*)	,20748	,000	-1,5123	-,3394
	İşbirliği	-,54333	,26294	,238	-1,2865	,1998
İşbirliği	Güç	-,61225(*)	,17752	,009	-1,1140	-,1105
	Rol	-,38252	,17094	,176	-,8657	,1006
	Rekabet	,54333	,26294	,238	-,1998	1,2865

* Karşılaştırmalar .05 seviyesinde anlamlıdır.

İkili gruplar arasındaki farkı görebildiğimiz yukarıdaki ikili kıyaslama (Multiple Comparisons) tablosundan Güç-rol, güç-rekabet, güç-işbirliği, rol-rekabet grupları arasında fark olduğunu görmekteyiz. Bu farklılık anlamlılık sütunundaki değerlerin $p < 0,05$ düzeyinde olmasından kaynaklanmaktadır. Örneğin güç kültürü ile rol kültürü arasındaki anlamlılık değeri 0,024 olarak istatistiki açıdan $p < 0,05$ oranında anlamlıdır.

Literatürden hareketle, bu farklılığın güç kültürünün ve rol kültürünün rekabet ve iş birliği kültürlerine kıyasla daha bürokratik özellikler taşımasından kaynaklanabileceğini söyleyebiliriz. Charles Handy yaklaşımına göre Güç ve Rol kültürleri; işin kişilerden daha önemli olduğu, işlerin en iyi biçimde yapılması için roller, kurallar ve prosedürler üzerine kurulu, yöneticilerin gücünün daha çok hissedildiği özellikleri taşıyan kültürel yaklaşımı ifade etmektedirler. Özellikle güç kültüründe örgütün yönetimi, karar mekanizması, tek bir kişi ya da bir grup elinde toplanmıştır. Güç merkezdedir. Sistem bürokrasi üzerine kurulu bir ödül ve ceza sisteminden oluşmaktadır. Öte yandan, iş birliği ve rekabet kültürlerinde uzmanlaşma, motivasyon gibi kavramlar daha ön planda olduğundan, güç merkezden uzaklaşarak, çalışanlar da yönetimde performanslarına göre katılım hakkı kazanırlar. Bu açıklamalar doğrultusunda güç ve diğer kültürler arasında algılamının farklılaşması beklenen bir sonuç olmaktadır.

● **Yönetim Tarzı ile Demografik Değişkenlere İlişkin Hipotezler:**

H₀: Yönetim tarzının algılanmasında, pozisyona göre anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Yönetim tarzının algılanmasında, pozisyona göre anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 30: Yönetim Tarzı – Pozisyon İlişkisi

					Ortalama için 95% Güven Aralığı			
	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Alt Sınır	Üst Sınır	Minimum	Maximum
Ast çalışan	67	3,8818	,37764	,04614	3,7897	3,9739	2,92	4,96
Uzman	72	3,7383	,45533	,05366	3,6313	3,8453	2,60	4,64
Yönetici	20	3,4320	,50723	,11342	3,1946	3,6694	2,20	4,36
Total	159	3,7603	,45144	,03580	3,6895	3,8310	2,20	4,96

Varyansların homojenlik testi anlamlılık (Sig.) değeri = 0,068

Tablo 31: Yönetim Tarzı – Pozisyon Anova Analizi

Yönetim Tarzı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Karesi	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	3,179	2	1,590	8,545	,000
Gruplar İçi	29,021	156	,186		
Total	32,200	158			

ANOVA tablosunun anlamlılık sütunundaki değerin 0,00 olduğu görülmektedir. Yönetim tarzının algılanmasında, yöneticiler ile astlar arasında farklılık olduğunun $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu söyleyebiliriz. Buna göre **H₁** hipotezimiz kabul edilmiştir.

Varyans analizi sonuçları ve gruplara ait ortalamalar birlikte değerlendirildiğinde yönetim tarzının algılanmasında, yöneticiler ile astlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tanımlamaların olduğu taboya baktığımızda da yönetim tarzının algılanmasında yöneticilerden astlara (3,4320 – 3,7383 ve 3,8818) doğru ortalamaların arttığı görülmektedir. Bu artış, astların yöneticilere kıyasla yönetim tarzı algısının daha

bürokratik olduğunu göstermektedir. Yönetim tarzı algılamasında genellikle çalışanların bakış açılarının yöneticilerin bakış açlarına oranla daha katı olduğu yaklaşımı ile birlikte, bürokrasinin özel sektöre oranla daha yoğun yaşandığı kamu kurumlarında bu sonuca rastlamamız çalışmamızın amacını istatistiki olarak destekler niteliktedir.

Tablo 32: Yönetim Tarzı – Pozisyon İkili Kıyaslama Tablosu

Yönetim Tarzı					95% Güven Aralığı	
(I) Görev	(J) Görev	Ortalama Farklılığı (I-J)	Std. Hata	Anlamlılık	Alt Sınır	Üst Sınır
Ast çalışan	Uzman	,14346	,07321	,150	-,0375	,3244
	Yönetici	,44979(*)	,10990	,000	,1782	,7214
Uzman	Ast çalışan	-,14346	,07321	,150	-,3244	,0375
	Yönetici	,30633(*)	,10902	,021	,0369	,5758
Yönetici	Ast çalışan	-,44979(*)	,10990	,000	-,7214	-,1782
	Uzman	-,30633(*)	,10902	,021	-,5758	-,0369

İkili gruplar arasındaki farkı görebildiğimiz yukarıdaki ikili kıyaslama (Multiple Comparisons) tablosundan Ast çalışan – Yönetici, Uzman – Yönetici grupları arasında fark olduğunu görmekteyiz. Bu farklılık anlamlılık sütunundaki değerlerin $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı olmasından kaynaklanmaktadır. Ast çalışan ve uzman kesim birlikte yönetimin alt kadrosu olarak ifade edilirse; çıkan sonuç literatüre göre de uygundur diyebiliriz. Genellikle yöneticiler ve ast çalışanlar arasında pozisyonlarından kaynaklanan algılama farklılığı olmaktadır.

H₀: Yönetim tarzının algılanmasında, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Yönetim tarzının algılanmasında, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 33: Yönetim Tarzı – Cinsiyet T-Testi ve Grup İstatistikleri

Cinsiyet		Sayı	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Anlamlılığı
Yönetim Tarzı	Kadın	70	3,7611	,43775	,05232
	Erkek	89	3,7596	,46439	,04922

Tablo 34: Yönetim Tarzı – Cinsiyet Bağımsız Örneklem Testi

	Varyans Eşitliği için Levene's Testi		Ortalama Eşitliliği için T-Testi					Farklılığın 95% Oranında Güven Aralığı	
Yönetim Tarzı	F	Anlamlılık	T	Df	İkili Anlamlılık	Ortalama Farklılığı	Std. Hata Farklılığı	Alt	Üst
Eşit Varyanslar Varsayıldı	,158	,691	,022	157	,982	,00159	,07235	-,14131	,14450
Eşit Varyanslar Varsayılmadı			,022	151,896	,982	,00159	,07184	-,14034	,14352

Yukarıdaki bağımsız örneklem testi tablosunun anlamlılık sütunundaki değerin 0,691 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer $p > 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığından, yönetim tarzının algılanmasında, kadınlar ile erkekler arasında farklılık olmadığını söyleyebiliriz. Buna göre H_0 hipotezimiz kabul edilmiştir.

T-Testi grup istatistikleri tablosunda kadın ve erkeklerin ortalamalarının birbirine çok yakın olduğu ve yönetim tarzının algılanmasında cinsiyetin farklılık yaratmadığı görülmektedir.

H_0 : Yönetim tarzının algılanmasında, yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H_1 : Yönetim tarzının algılanmasında, yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 35: Yönetim Tarzı – Yaş Grupları İlişkisi

Yönetim Tarzı					95% Güven Aralığı			
	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Alt Sınır	Üst Sınır	Minumum	Maksimum
21 - 30 yaş	57	3,6863	,44624	,05911	3,5679	3,8047	2,60	4,60
31 - 40 yaş	57	3,8835	,39208	,05193	3,7795	3,9875	2,92	4,88
41 ve üstü	45	3,6978	,50196	,07483	3,5470	3,8486	2,20	4,96
Total	159	3,7603	,45144	,03580	3,6895	3,8310	2,20	4,96

Varyansların homojenlik testi anlamlılık (Sig.) değeri = 0,140

Tablo 36: Yönetim Tarzı – Yaş Grupları Anova Analizi

Yönetim Tarzı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Karesi	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	1,353	2	,677	3,422	,035
Gruplar İçi	30,847	156	,198		
Total	32,200	158			

ANOVA tablosunun anlamlılık sütunundaki değerin 0,035 olduğu görülmektedir. Yönetim tarzının algılanmasında, yaş grupları arasındaki ilişkinin $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu söyleyebiliriz. Buna göre H_1 hipotezimiz kabul edilmiştir.

Varyans analizi sonuçları ve gruplara ait ortalamalar birlikte değerlendirildiğinde yönetim tarzının algılanmasında yaş grupları arasındaki farkın anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İkili gruplar arasındaki farkın anlamlılığını görebildiğimiz aşağıdaki ikili kıyaslama (Multiple Comparisons) tablosunun anlamlılık sütunundaki değerlerin $p > 0,05$ olduğundan, 3 tip yaş grubu arasında, yönetim tarzının algılanması arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığını görmekteyiz.

Tablo 37: Yönetim Tarzı – Yaş Grupları İkili Kıyaslama Tablosu

Yönetim Tarzı					95% Güven Aralığı	
(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalama Farklılığı (I-J)	Std. Hata	Anlamlılık	Alt sınır	Üst Sınır
21 - 30 yaş	31 - 40 yaş	-,19719	,08330	,064	-,4031	,0087
	41 ve üstü	-,01146	,08867	,992	-,2306	,2077
31 - 40 yaş	21 - 30 yaş	,19719	,08330	,064	-,0087	,4031
	41 ve üstü	,18573	,08867	,115	-,0334	,4049
41 ve üstü	21 - 30 yaş	,01146	,08867	,992	-,2077	,2306
	31 - 40 yaş	-,18573	,08867	,115	-,4049	,0334

H₀: Yönetim tarzının algılanmasında, eğitim seviyeleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Yönetim tarzının algılanmasında, eğitim seviyeleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 38: Yönetim Tarzı – Eğitim Seviyesi İlişkisi

Yönetim Tarzı					95% Güven Aralığı			
	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Alt Sınır	Üst Sınır	Minumum	Maksimum
İlköğretim	12	3,7800	,59244	,17102	3,4036	4,1564	2,92	4,96
Lise	49	3,8441	,34711	,04959	3,7444	3,9438	2,96	4,48
Lisans	91	3,7037	,47762	,05007	3,6043	3,8032	2,20	4,88
Lisansüstü	7	3,8743	,46443	,17554	3,4448	4,3038	3,16	4,48
Total	159	3,7603	,45144	,03580	3,6895	3,8310	2,20	4,96

Robust Testlerinden Brown-Forsythe testi ile homojenlik ölçülmüş, Anlamlılık (Sig.) değeri 0.395 oranında homojenliği göstermiştir.

Tablo 39: Yönetim Tarzı – Eğitim Seviyesi Anova Analizi

Yönetim Tarzı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Karesi	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	,731	3	,244	1,200	,312
Gruplar İçi	31,469	155	,203		
Total	32,200	158			

ANOVA tablosunun anlamlılık sütunundaki değerin 0,312 olduğu görülmektedir. Yönetim tarzının algılanmasında, eğitim seviyeleri arasındaki ilişkinin $p > 0,05$ olduğundan istatistiksel olarak anlamlı olmadığını söyleyebiliriz. Buna göre **H₀** hipotezimiz kabul edilmiştir.

Varyans analizi sonuçlarına göre kişilerin yönetime bakış açılarında eğitimin büyük oranda etki etmediği, yönetim tarzı algılayışının çoğunluk tarafından hemen hemen aynı algılandığı söylenebilir. Yani lisans mezunu bir kişi için de lise mezunu bir kişi için de yönetim tarzı algılaması çok fazla değişmemektedir. Kurumdaki mevcut yönetim biçimi herkes tarafından eğitimden bağımsız olarak algılanmaktadır.

H₀: Yönetim tarzının algılanmasında, çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Yönetim tarzının algılanmasında, çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

Varyansların homojenlik testi anlamlılık (Sig.) değeri $P < 0,05$ düzeyinde istatistiki olarak anlamlı çıkmadığından hipotezimiz değerlemeye alınmamıştır.

Demografik Değişkenlere İlişkin Hipotezler

- ***Örgüt Kültürü Tipleri ile Demografik Değişkenlere İlişkin Hipotezler:***

H₀: Örgüt kültürünün algılanmasında, pozisyona göre anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Örgüt kültürünün algılanmasında, pozisyona göre anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 40: Örgüt Kültürü Tipleri – Pozisyon İlişkisi

Örgüt Kültürü Tipi					Ortalama için 95% Güven Aralığı			
	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Alt Sınır	Üst Sınır	Minimum	Maksimum
Ast çalışan	67	1,9335	,36692	,04483	1,8440	2,0230	1,08	2,88
Uzman	72	1,9867	,41789	,04925	1,8885	2,0849	1,38	3,25
Yönetici	20	2,2396	,45761	,10232	2,0254	2,4538	1,50	3,08
Total	159	1,9961	,41122	,03261	1,9317	2,0605	1,08	3,25

Varyansların homojenlik testi anlamlılık (Sig.) değeri = 0,197

Tablo 41: Örgüt Kültürü Tipleri – Pozisyon Anova Analizi

	Karelerin Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Karesi	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	1,455	2	,727	4,492	,013
Gruplar İçi	25,263	156	,162		
Total	26,718	158			

ANOVA tablosunun anlamlılık sütunundaki değerin 0,013 olduğu görülmektedir. Yöneticiler ile astlar arasında $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu söyleyebiliriz. Buna göre **H₁** hipotezimiz kabul edilmiştir.

Varyans analizi sonuçları ve gruplara ait ortalamalar birlikte değerlendirildiğinde örgüt kültürü tipinin algılanmasında, yöneticiler ile astlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İkili gruplar arasındaki farkın anlamlılığını görebildiğimiz aşağıdaki ikili kıyaslama (Multiple Comparisons) tablosundan Ast çalışan – Yönetici, Uzman – Yönetici grupları arasında fark olduğunu görmekteyiz. Bu farklılık anlamlılık sütunundaki değerlerin $p < 0,05$ düzeyinde olmasından kaynaklanmaktadır. Tabloya baktığımızda ast çalışan ile yönetici arasındaki anlamlılık değeri 0,013 olarak istatistiki açıdan $p < 0,05$ oranında anlamlıdır. Ast çalışan ve uzman kesim birlikte yönetimin alt kadrosu olarak ifade edilirse; çıkan sonuç literatüre göre de uygundur diyebiliriz. Teoride de anlattıklarımız doğrultusunda rol ve güç kültürlerinde genellikle yöneticiler ve astlar arasında pozisyonlarından kaynaklanan algılama farklılığı olmaktadır. Yöneticiler çalışanlara göre daha demokratik bir ortamın var olduğuna inanırlarken, çalışanlar kurumun ve yönetimin tutumunu daha katı bulmaktadırlar. Uygulama alanımızın kamu sektöründe yapılmış olması ve analizlerimiz sonucu kurumda rol kültürünün baskın çıkması, yöneticiler ile astlar arasındaki algılama farklılarının olmasını desteklemektedir. Rol kültürlerinde, kural ve prosedürler hakimdir. Çalışanların, yöneticilere kıyasla, özgürlüklerinin kısıtlı olması, kurumdaki rol kültürü varlığını yöneticilerden daha yoğun hissediyor olmalarının nedeni olarak gösterilebilir.

Tablo 42: Örgüt Kültürü Tipleri – Pozisyon İkili Kıyaslama Tablosu

Örgüt Kültürü Tipleri					95% Güven Aralığı	
(I) Görev	(J) Görev	Ortalama Farklılığı (I-J)	Std. Hata	Anlamlılık	Alt Sınır	Üst Sınır
Ast çalışan	Uzman	-,05323	,06831	,739	-,2221	,1156
	Yönetici	-,30613(*)	,10254	,013	-,5595	-,0527
Uzman	Ast çalışan	,05323	,06831	,739	-,1156	,2221
	Yönetici	-,25289(*)	,10172	,048	-,5043	-,0015
Yönetici	Ast çalışan	,30613(*)	,10254	,013	,0527	,5595
	Uzman	,25289(*)	,10172	,048	,0015	,5043

* Ortalama farklılığı 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

H₀: Örgüt kültürünün algılanmasında, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Örgüt kültürünün algılanmasında, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 43: Örgüt Kültürü Tipleri - Cinsiyet T-Testi ve Grup İstatistikleri

Cinsiyet	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalaması
Kadın	70	2,0661	,39905	,04770
Erkek	89	1,9410	,41447	,04393

Tablo 44: Örgüt Kültürü Tipleri – Cinsiyet Bağımsız Örneklem Testi

	Varyans Eşitliği için Levene's Testi		Ortalama Eşitliliği için T-Testi						
Örgüt Kültürü Tipleri								Farklılığın 95% Oranında Güven Aralığı	
	F	Anlamlılık	T	Df	İkili Anlamlılık	Ortalama Farklılığı	Std. Hata Farklılığı	Alt	Üst
Eşit Varyanslar Varsayıldı	,468	,495	1,920	157	,057	,12506	,06514	-,00361	,25373
Eşit Varyanslar Varsayılmadı			1,929	150,698	,056	,12506	,06485	-,00307	,25319

Yukarıdaki bağımsız örneklem testi (Independent Samples Test) tablosunun Anlamlılık sütunundaki değerin 0,495 olduğu görülmektedir. Örgüt kültürü tipinin algılanmasında, kadınlar ile erkekler arasında $p > 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığını söyleyebiliriz. Buna göre H_0 hipotezimiz kabul edilmiştir.

T-Testi grup istatistikleri tablosunda kadın ve erkeklerin ortalamalarının birbirine çok yakın olduğu ve örgüt kültürü tipinin algılanmasında cinsiyetin farklılık yaratmadığı görülmektedir.

H_0 : Örgüt kültürünün algılanmasında, yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H_1 : Örgüt kültürünün algılanmasında, yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 45: Örgüt Kültürü Tipleri – Yaş Grupları İlişkisi

Örgüt Kültürü Tipleri					Ortalama için 95% Güven Aralığı			
	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Alt Sınır	Üst Sınır	Minimum	Maksimum
21 – 30 yaş	57	2,0175	,39559	,05240	1,9126	2,1225	1,38	3,25
31 - 40 yaş	57	1,9225	,36183	,04792	1,8265	2,0185	1,08	2,71
41 ve üstü	45	2,0620	,47893	,07139	1,9182	2,2059	1,25	3,25
Total	159	1,9961	,41122	,03261	1,9317	2,0605	1,08	3,25

Varyansların homojenlik testi anlamlılık (Sig.) değeri = 0,263

Tablo 46: Örgüt Kültürü Tipleri - Yaş Grupları Anova Analizi

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Karesi	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	,531	2	,265	1,580	,209
Gruplar İçi	26,188	156	,168		
Total	26,718	158			

ANOVA tablosunun anlamlılık sütunundaki değerin 0,209 olduğu görülmektedir. Örgüt kültürü tipinin algılanmasında, yaş grupları arasındaki ilişkinin $p > 0,05$ olduğundan istatistiksel olarak anlamlı olmadığını söyleyebiliriz. Buna göre H_0 hipotezimiz kabul edilmiştir.

Buna göre kişilerin bakış açılarında yaş gruplarının etkili olmadığı ve örgüt kültürü tipi algılayışının çoğunluk tarafından hemen hemen aynı olduğu söylenebilir. Kurum kültürel yapısının kuşaktan kuşağa aktarılıyor olması ve kuruma yeni katılan personelin de bu kültüre dahil edilerek ortak bir paydada buluşulması, istatistiki olarak kurum kültür tipi algılamasının yaş gruplarına göre farklılık göstermediğinin nedeni olabileceğini düşünmekteyiz.

H_0 : Örgüt kültürünün algılanmasında, eğitim seviyeleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H_1 : Örgüt kültürünün algılanmasında, eğitim seviyeleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 47: Örgüt Kültürü Tipleri – Eğitim Seviyesi İlişkisi

Örgüt Kültürü Tipleri					95% Güven Aralığı		Minimum	Maksimum
	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Alt Sınır	Üst Sınır		
İlköğretim	12	2,0660	,51200	,14780	1,7407	2,3913	1,25	2,83
Lise	49	1,9405	,33366	,04767	1,8446	2,0363	1,25	3,25
Lisans	91	2,0188	,44250	,04639	1,9266	2,1109	1,08	3,25
Lisansüstü	7	1,9702	,31797	,12018	1,6762	2,2643	1,54	2,33
Total	159	1,9961	,41122	,03261	1,9317	2,0605	1,08	3,25

Varyansların homojenlik testi anlamlılık (Sig.) değeri = 0,066

Tablo 48: Örgüt Kültürü Tipleri – Eğitim Seviyesi Anova Analizi

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Karesi	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	,262	3	,087	,511	,675
Gruplar İçi	26,456	155	,171		
Total	26,718	158			

Anova tablosunun anlamlılık sütunundaki değerin 0,675 olduğu görülmektedir. Örgüt kültürü tipinin algılanmasında, eğitim seviyeleri arasındaki ilişkinin $p > 0,05$ olduğundan istatistiksel olarak anlamlı olmadığını söyleyebiliriz. Buna göre H_0 hipotezimiz kabul edilmiştir.

Kişilerin kültürü algılamaları eğitimden bağımsızdır diyebiliriz. Yani lisans mezunu bir kişi için de lise mezunu bir kişi için de örgüt kültürü tipi algılaması çok fazla değişmemektedir.

H_0 : Örgüt kültürünün algılanmasında, çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H_1 : Örgüt kültürünün algılanmasında, çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 49: Örgüt Kültürü Tipleri – Çalışma Süresi İlişkisi

Örgüt Kültürü Tipleri					Ortalama için 95% Güven Aralığı			
	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Alt Sınır	Üst Sınır	Minimum	Maksimum
1 yıldan az	30	2,0847	,45650	,08334	1,9143	2,2552	1,42	3,25
1 - 3 yıl	23	1,9239	,30116	,06280	1,7937	2,0541	1,38	2,63
4 - 6 yıl	11	1,8258	,30093	,09074	1,6236	2,0279	1,38	2,29
7 - 9 yıl	26	1,9487	,37143	,07284	1,7987	2,0987	1,38	2,88
10 yıl ve üstü	69	2,0266	,44602	,05369	1,9194	2,1337	1,08	3,25
Total	159	1,9961	,41122	,03261	1,9317	2,0605	1,08	3,25

Varyansların homojenlik testi anlamlılık (Sig.) değeri = 0,235

Tablo 50: Örgüt Kültürü Tipleri – Çalışma Süresi Anova Analizi

	Karelerin Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Karesi	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	,797	4	,199	1,184	,320
Gruplar İçi	25,921	154	,168		
Total	26,718	158			

ANOVA tablosunun anlamlılık sütunundaki değerin 0,320 olduğu görülmektedir. Örgüt kültürü tipinin algılanmasında, çalışma sürelerine göre $p > 0,05$ olduğundan istatistiksel olarak anlamlı olmadığını söyleyebiliriz. Buna göre H_0 hipotezimiz kabul edilmiştir.

Bu bağlamda kişilerin kültürü algılamaları yıllara göre değişmemektedir. Çalışma sürelerinden bağımsız olarak, çalışan personel tarafından benimsenen bir örgüt kültürü anlayışı hakimdir diyebiliriz.

6. SONUÇ

Çalışmamızda öncelikli olarak yönetim kavramı, yönetici kavramı, yönetim tarzları anlatılmaya çalışılmış ve yönetim tarzlarının örgüt kültürü tiplerine göre farklılık gösterip göstermediği hipotezi ile kültür kavramı, kültürün boyutları, örgüt kültürü tipleri ve yönetim tarzı ile ilişkisi anlatılmaya çalışılmıştır.

Bu nedenle örgüt kültürü tipleri ve yönetim tarzları ayrı ayrı ele alınarak anlatılmıştır. Örgüt kültürünü oluşturulan unsurlar ve kültür türleri de ayrı ayrı ele alınarak incelenmiş, örgüt kültürü tiplerini algılamamızda yardımcı olması adına kültür kavramı, işlevi, özellikleri açıklanmaya çalışılmıştır.

Kültürün yönetim ile ilişkisi açıklandıktan sonra araştırmamızın uygulamasının kamu kurumunda yapılmasından dolayı, kamu kurum yapısı, kamu kurumlarındaki yönetim anlayışı ve kültürel ortam hakkında açıklamalar yapılmıştır.

Araştırmamız sonunda, her ne kadar hem kurumun bütününe hem de tüm kamu kurumları adına genelleme yapmak yeterli olmayabilse de kamu kurumlarının rol kültürüne ve bürokratik yönetim tarzı anlayışına daha yatkın bir yapıya sahip olduğu, örgüt kültürü tiplerine göre yönetim tarzlarının farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda bu farklı algılamaların ast çalışan ve yöneticiler arasında farklılık gösterdiği, yöneticilerin astlara göre daha olumlu bakış açısına sahip oldukları gözlenmiştir.

Ayrıca bu çalışmada, örgüt kültürü tipleri ve yönetim tarzı değişkenleri ile demografik değişkenler arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Yapılan analiz sonucunda örgüt kültürü tiplerinin ve yönetim tarzlarının pozisyona göre farklılaştığı ve yönetim tarzı algılamasının yaşa göre farklılaştığı sonuçları elde edilmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda, çalışanlar ile yöneticiler arasında kurum yapısının algılanmasında pozisyonlarından kaynaklanan farklı bakış açıları olduğu söylenebilir. Çalışanlar bürokratik yapının varlığını, yöneticilere göre daha yoğun hissediyorlar diyebiliriz. Yaşa göre yönetim tarzlarının farklılaşması, kurumda daha uzun zamandır çalışan

personelin kuruma yeni katılan personele kıyasla yönetimin tutumu hakkında daha fazla bilgi sahibi olmasından kaynaklı olabileceği düşünülmektedir.

Çalışanların anket sorularına verdikleri cevaplar göz önüne alınarak kurumda her ne kadar rol kültürü ve bürokratik yönetim tarzına yakınlık görülse de, dönem dönem ekip çalışmalarının yapıldığı ve kurumun çalışanların her koşulda başarılı olmasına önem verdiği görülmektedir. Bunu da kamu kurumlarında, eskiye nazaran bürokratik işlemlerin kural ve prosedürlerin azalarak daha demokratik bir ortamın oluşum hareketlerinin başlamış olmasına ve kalite yönetim çalışmalarının özel sektörden sonra kamu kurumlarında da uygulanmaya başlanmasına bağlayabiliriz. Bir geçiş dönemimde olan kamu kurumlarının değişim sürecinde ileriki yıllarda performans değerlendirme sisteminin ve rekabet kültürünün varlığına rastlanılabileceğini öngörmekteyiz. Eskiye nazaran değişim gözlemlendiği kanaati aynı zamanda istatistiki verilerin güç kültürünü değil rol kültürünü desteklemesi ile de açıklanabilir. Güç kültürlerinde yönetici kurumda tek güç sahibidir. Çalışanların kurum mekanizmasına katkıları alt seviyededir. Rol kültürü güç kültürüne kıyasla rekabet ve iş birliği kültürüne yaklaşmak adına güç kültüründen daha olumludur. Kural ve prosedürleri olmakla birlikte yöneticiler tek söz sahibi değildir.

Rekabet kavramı artık sadece özel sektör kurumlarını değil, kamu kurumlarını da etkilemeye başlamıştır. Bu nedenle, bireysel performansın yükseltilmesi çabaları tıpkı özel sektör kurumlarında olduğu gibi kamu kurumlarında da görülmektedir. Örnek olarak, kuruma yeni alınacak personelin üniversite mezunu kesim arasından seçilmesi ve yarışma sınavları sonucu uzman adı altında kuruma alınmaya başlanması bir performans sistemine geçiş çabası ürünüdür.

Kamu kurumlarındaki kültür değerlerinin katı kurallar yerine yerini, ekip çalışmalarına önem veren, ekip başarısının dikkate alan, çalışanların sorunlarını dinleyip çözüm yolları üreten bir yapıya bırakması ile değişeceği ve de bürokrasinin azaltılıp hızlı kararlar alınması alınan kararların herkesçe paylaşılması, sorumluluğun ekibin tamamına ait olması, iş birliğinin esas alınması gibi kavramlar ile pekiştiğinde de rol kültüründen, bürokratik yönetim tarzı anlayışından uzaklaşarak, iş birliği kültürüne ve demokratik yönetim anlayışına geçileceği düşünülmektedir.

Bu değerleri yerleştirebilmek için öncelikle kültür herkesçe paylaşılmalı, yeni gelen kuşaklara aktarılabilmesi ve o kurumun özelliklerine uygun nitelikte olmalıdır. Diğer

ve belki de en önemli husus ise, kültürün devamlılığının sağlanmasında özellikle üst yönetimin tutumudur. Yönetim biçiminin bürokratik özellikler taşıdığı bir kurumda demokratik-katılımcı özelliklerin oluşturulacağı bir kültürel ortamın varlığından söz etmek mümkün olmayacaktır.

O halde kurumda bağlılıktan söz edebilmek için kültür önemli bir etkidir. Çalışanların performansının artırılmasında, dış dünyaya uyum sağlanarak yeniliklerin takip edilmesinde kültür, geliştirici ve bütünleştirici bir rol oynar. Kültür genellikle oluşturduğu değerlerle, normlarla, sembollerle ve hikayelerle kişileri manevi olarak dünden bugüne birleştirme rolünü üstlenir.

Kamu kurumlarında da kültürün bütünleştirici etkisinden faydalanmak için mevcut durum tespit edilmeli, ülke yapısı da göze alınarak kamuya has güçlü bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır. Kişilerin sadece rollerine uygun davranmasından ziyade düşüncelerini aktarabildikleri, katkı yaratabildikleri bir yönetim anlayışı oluşturulması gerektiği düşünülmektedir.

Yöneticinin temel görevlerinden biri örgüt değerlerine yön vermek, yönetmek ve örgüt amaçları doğrultusunda örgütün bütünleşmesini sağlamaktır. Bu doğrultuda örgüt kültürünün bütünleştirici etkisinden faydalanmak için en büyük iş yöneticilere düşmektedir. Yöneticilerin izlediği tutumlar gelecek hedeflere ulaşmada büyük rol oynamaktadır.

Hizmet kalitesinin yönünün değiştiği bu yüzyılda gelişen teknoloji ve küresel rekabet, örgütleri değişmeye ve gelişmeye zorlamakta farklılaşmayı zorunlu kılmaktadır. Özel sektörün personel stratejisinin değişimi yanında yukarıda bahsettiğimiz kamuya uzman personel alımı da bu değişimin bir göstergesidir. Kamudaki değişen kültürel anlayışa müşteri odaklılık kavramının dahil olması da örnek gösterilebilir. Bu hizmet kalitesi anlayışındaki değişimi göstermektedir.

Her örgütün paylaştığı değer ve inanışların farklı olması farklı sonuçlar doğurmaktadır. Hatta bir örgütteki farklı bölümler arasındaki farklı değer yargıları bile aynı örgütte farklı uygulamalara rastlanılma nedenidir. Burada bahsettiğimiz alt kültür kavramıdır. Bir ülkenin farklı yörelerinde farklı kültürel özelliklere rastlanılabilmesi gibi bir kurumda da farklı departmanlar arasında, yöneticilerine bağlı olarak farklı kültürel değer yargılarına ve kültür tiplerine rastlanılmaktadır. O

halde anlattıklarımız doğrultusunda kültürün varlığını sürdürmesinde yönetici önemli bir faktördür. Yönetici davranışına göre kültürel algılamalar da değişmektedir.

Kamu kurumlarında her bölümde eğer farklı algılamalar yaşıyorsa bu yöneticilerin kişisel özelliklerinden kaynaklanmaktadır diyebiliriz. Bu nedenle yapının kişilere göre değişmemesi için sağlam bir kültür algısının var olması gerektiğini düşünmekteyiz. Araştırmamıza göre kurumda rol kültürü değil de belki de iş birliği kültürü baskın çıksaydı, kişilerin yönetim tarzını algılayışları da daha demokratik olacaktı. O halde yönetim tarzı örgüt kültürü tiplerine göre farklılık göstermektedir sonucuna ulaşılabilir.

Örgüt kültürü tipi; o örgüte ait kültürel kimliği ifade etmektedir. Örneğin araştırmamızda kullandığımız Charles Handy örgüt kültürü tiplmesi yaklaşımı kültürü güç, rol, rekabet ve iş birliği olmak üzere dört boyutta ele almaktadır. Güç kültüründe yöneticinin tek söz sahibi olan kişi olması söz konusu iken rol kültürü hiyerarşik yapıları, yani kural ve prosedürleri, kişilerin rollerine uygun standartlar doğrultusunda davrandıkları bir kültürü temsil eder. Rekabet kültüründe uzmanlaşma ve performans sistemi etkilidir. İş birliği kültüründe ise, ekip çalışmaları görülmekte ve ekip performansı değerlendirmede dikkate alınmaktadır. Buna göre, anketimiz sonuçları doğrultusunda da kamu kurumlarında eskiye göre çeşitli alanlarda değişim ve yenileşme hareketleri görölse de, halen daha kural ve prosedürlerin etkisini sürdürdüğü görülmektedir. Bu doğrultuda yönetim biçimi de demokratik özelliklerden çok bürokratik özellikler taşımaktadır sonucuna ulaşılabilir.

Öncelikli olarak kamu kurumlarındaki değişimin hızlandırılarak, kural ve prosedürlerin azaltılması ve iş akışının hızlandırılması gerekecektir. Daha etkin bir çalışma ortamı oluşturmak ve performansı artırmak adına çalışanların inisiyatif kullanmasına, karar mekanizmasına katılmasına fırsat verilmesi gerekmektedir. Yönetimin de bu kültürel ortamın oluşturulmasında destek olması, bürokrasiden ziyade demokrasiyi desteklemesi gerektiği kanaatine varılmaktadır. Araştırmamızın, istenilen yönetim tarzının oluşturulması, örgüt kültürü tipinin yönetimin tarzı ile örtüşür nitelikte olması ve kültürün kurumda çalışanları tek bir paydada birleştirmesi, bütünleştirici etki yaratması, tüm çalışanlarca paylaşılan ortak bir değer sistemi oluşturması ile mümkün olacağı gözlenmiştir.

KAYNAKÇA

“Duties of Manager”.

<http://data.opi.mt.gov/bills/MCA/7/3/7-3-304.htm> [05.04.2009].

“Güçlü Kültüre Sahip Firmalar”. <http://www.google.com> [18.05.2009].

“İnsan Kaynakları ve Performans Yönetimi (Çevrimiçi)”.
www.ituergonomikulubu.org [10.04.2007] (Aktaran: Özdemir, Selim.
“Yönetici Tarzlarının Astlar Tarafından Değerlendirilmesi ve Bir Araştırma”.
Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007).

“Likert Örgütsel Tasarım”.

http://dlibrary.acu.edu.au/research/theology/ejournal/aejt_4/images/devoy_2.jpg
[20.04.2009].

“Örgütsel Kültür Öğeleri”.

<http://www.mindtools.com/media/Diagrams/CulturalWeb.gif> [30.04.2009].

Acar, Ali, İsmail Sevinç. “1980 Sonrası Türk Kamu Yönetiminin Merkez Örgütünde
Yapılan Reform Çalışmaları”.
http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/Ali%20ACAR%20-%20C4%B0smaill%20SEV%C4%B0N%C3%87/19-37.pdf [25.05.2009].

Ada, Nesrin. “Örgütsel İletişim ve Yeni Bilgi Teknolojileri; Örgütsel İletişim
Ağları”. **Ege Akademik Bakış**, (2007):550,
http://eab.ege.edu.tr/pdf/7_2/C7-S2-M9.pdf [13.04.2009].

Akın, Adnan. “Doğudan Batıdan Bir Kültür Ögesi Olan Türk Atasözlerinin Yönetim
Paradigmaları Açısından İncelenmesi”. **Uluslar Arası İnsan Bilimleri Dergisi**.
c.5. s.2 (2008): 1-29.

Akıncı, Z. Beril. **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**. 1.bs. İstanbul: İletişim
Yayımları, 2003.

Aktan, Coşkun Can, Sabah Balta. “Perspectives on Organizational Behavior and
Organizational Culture”. **Selected Proceedings of the Third International
Conference on Business, 16-17 June 2007**. İzmir: Yaşar Üniversitesi, 2007:
135-144.

Altay, Hüseyin. “Orta Asya Türk Cumhuriyetlerinde Türkiye Kökenli Firma
Yatırımları ve Kültür: Yöneticiler Açısından Bir Değerlendirme”.
<http://sbe.balikesir.edu.tr/dergi/edergi/c6s9/makale/c6s9m3.pdf> [07.06.2009].

Anderson, E.Ralph, Irl Carter, Gary R.Lowe. **Human Behavior in the Social
Environment**. United States of America: Aldine Transaction Publishers, 2009.

- Arıcıoğlu, M. Atilla. **Batı ve Japon İşletme Yönetimi**. İstanbul: İz Yayıncılık, 2000.
- Arıkan, Semra. “Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi”. **H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c.19. s.1. (2001): 231-257 (Aktaran: Özdemir, Selim. “Yönetici Tarzlarının Astlar Tarafından Değerlendirilmesi ve Bir Araştırma”. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007).
- Başaran, İ.Ethem, **Yönetimde İnsan İlişkileri**. 1.bs. Ankara: Kadıoğlu Matbaası, 1992.
- _____. **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü**. 3.bs. Ankara: Feryal Matbaası, 2000.
- Baysal, A.Can, Erdal Tekarslan. **İşletmeciler için Davranış Bilimleri**. 2.bs. İstanbul: Avcıol Basım-Yayın, 1996.
- Bouditch, L. James, Anthony F. Buono. **A Primer on Organizational Behavior**. 4.bs. USA: John Wiley & Sons, 1997.
- Boavird, Tony, Elke Löffler. **Public Management and Governance**. 2.bs. New York: Routledge, 2009.
- Bowers G.David ve E.Stanley Seashore. **Predicting Organizational Effectiveness with a Four Factor Theory of Leadership**. New York: Administrative Science Quarterly, 1966 (Aktaran: Çelik, Cemile, Önder Sünbül, “Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması”. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, c.13. s.3 (2008): 49-66.
- Boylu, Yasin, Alptekin Sökmen. “Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Tespit Edilmesi: Ankara İlinde Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama”. **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İLKE)**. s.17 (2006): 1-27.
- Briggs, Asa. “Kültür”. çev. Sevim Kebeli. **Milli Folklor Dergisi**. c.19.. s.74. (2007): 101.
- Can, Ali. “Örgüt Kültürünün Hastanelerde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına Uygunluğunun Testine Yönelik Bir Araştırma”. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c.13. s.3 (2008): 293-307.
- Cemalcılar, İlhan, Doğan Bayar, İnal C.Aşkun, Şan Öz-Alp. **İşletmecilik Bilgisi**. Ankara: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını, 1976.
- Çelik, Cemile ve Önder Sünbül, “Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması”. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, c.13. s.3 (2008): 49-66.
- Çetin, Nesrin, Gökben, Ertan Beceren. “Lider Kişilik: Gandhi”. **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c.3. s.5 (2007): 110-132.

- Çetin, M. Ölçüm. **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**. 1.bs. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2004.
- Daft, L. Richard. **Organization Theory and Design**. 8.bs. USA: Thomson South Western, 2004.
- Değirmenci, Mehmet. **Amaçlı Canlılar Yönetimde Üçüncü Nesil Sistem Düşüncesi**. 1.bs. İstanbul: Hiperlink Yayınları, 2007.
- Demirel Yavuz, Hikmet Karadal. “Örgüt Kültürünün Örgüt İçi Bireysel Becerilerin Kullanımına Etkisi Üzerine Bir Araştırma”. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, c.12. s.3 (2007): 253-270.
- Demirtaş, Salih. “Liderlik Teorileri ve Karizmatik Liderlik”. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997.
- Dereli, Toker. **Organizasyonlarda Davranış**. 1.bs. İstanbul: Ar Yayın Dağıtım, 1981.
- Dinçer, Ömer, Cevdet Yılmaz. **Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma:1 Değişimin Yönetimi İçin Yönetimde Değişim**. Ankara: T.C. Başbakanlık, 2003.
- Dönmezer, Sulhi. **Sosyoloji**. 7.bs. İstanbul: İ.İ.T.İ.A. Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları, 1978 (Aktaran: Güney, Salih. **Yönetim ve Organizasyon**. 1.bs. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001).
- Dreikorn, J. Michael. **The Synergy of One: Creating High-Performing Sustainable Organizations Through Integrated Performance Leadership**. USA: American Society for Quality, 2004.
- Erdem, Ramazan. “Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma”. **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**. c.2. s.2 (2007):63-79.
- Erdil, Oya, Halit Keskin, Salih Z. İmamoğlu, Serhat Erat. “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, c.5 s.1 (2004): 17-26.
- Erdil, Oya, Lütfü Hak Alpkan, Levent Biber. “İnsan Kaynakları Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişkileri Araştırmaya Yönelik Bir İnceleme”.**Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. c.19. s.2 (2004): 101-122.
- Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Davranış**. 2.bs. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1997.
- Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. 9.bs. İstanbul: Beta Basım Yayınları, 2006.

_____. **Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar.** 6.bs. İstanbul: Beta Yayınları, 2008.

Erkal, E.Mustafa. **Sosyoloji.** 10.bs. İstanbul: Der Yayınları, 1999.

Erkmen, Turhan, Güven Ordun. “Örgüt Kültürü Tipleri ile Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”. **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 24-26 Mayıs 2001.** İstanbul: İstanbul Üniversitesi, 2000: 67-87.

Fralinger, Barbara, Valerie Olson. “Organizational Culture At The University Level: A Study Using The OCAI Instrument”. **Journal of College Teaching & Learning.** c.4. s.11 (2007): 85-98

Geybullayev, Geybulla. **Yönetimin Esasları.** Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, 2002.

Gibson, James L. ve diğ. **Organizations, Behavior, Structure, Processes.** 11.bs. New York: McGraw Hill, 2003.

Gizir, Sıdıka. “Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme”. **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi.** c.4. s.2 (2008): 182-196.

Golnaz Sadri, Brian Lees. “Developing Corporate Culture as a Competitive Advantage”. **The Journal of Management Development.** (2001):853-859 (Aktaran: Murat, Güven, Banu Açıkgöz. “Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği”. **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi.** c.3. s.5 (2007): 1-20.

Gorelick, Carol, Nick J. Milton, Kurt April. **Performance Through Learning: Knowledge Management in Practice.** USA: Butterworth-Heinemann, 2004.

Göktaş, Bayram, Gökçe Aslan, Filiz Aslantekin. “Örgüt Kültürü ve Dr.Ekrem Hayri Üstündağ Kadın Hastalıkları ve Doğum Hastanesi Örneği”. **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi.** c.8. s.3 (2005): 349-367.

Grant, K. Nancy, David H. Hoover. **Fire Service Administration.** Boston: Jones & Bartlett Publishers, 1993.

Gregory, T. Brian, Stanley G. Harris, Achilles A.Armenakis, Christopher L. Shook. “Organizational Culture and Effectiveness: A Study of Values, Attitudes, and Organizational Outcomes”. **Journal of Business Research.** c.62. s.7 (2009): 673-679.

Griffin, Ricky W., Gregory Moorhead. **Organizational Behaviour.** 2.bs. USA: Houghton Mifflin Company, 1989.

Gümüştekin, Gülden Eren, Canan Emet. “Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerindeki Etkileşimi”.<http://sbe.dumlupinar.edu.tr/17/90-116.pdf> [10.05.2009].

Güner, şükrü. “Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi”. Yüksek Lisans Tezi. SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002. (Aktaran: Özdemir, Selim. “Yönetici Tarzlarının Astlar Tarafından Değerlendirilmesi ve Bir Araştırma”. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007).

Güney, Salih. **Yönetim ve Organizasyon**. 1.bs. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001.

Gürer, Harun. “Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler”.
<http://www.tkgm.gov.tr/turkce/dosyalar/diger%5Cicerikdetaydh319.pdf>
[24.05.2009].

Güvenç, Bozkurt, Merih Zıllıoğlu. **Antropoloji**. 1.bs. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1995.

Güvenç, Bozkurt. **Kültürün ABC’si**. İstanbul: YKY, 1997, Cüceloğlu, Doğan. **Yeniden İnsan İnsana**. 14. bs. İstanbul: Remzi Kitabevi, 1997 (Aktaran: Köse Sevinç, Aylin Ünal. “Türk Yönetim Kültürü Tarihi Açısından Çağdaş Türk İşletmelerinde Yönetim Değerleri”, **8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, 25-27 Mayıs 2000**. Nevşehir: Erciyes Üniversitesi, 2000: 4.

Haas, Howard, Bob Tamarkin. **İnsan Lider Doğmaz**. çev. Sinan Köseoğlu. İstanbul: Beyaz Yayınları, 2000.

Hasanoğlu, Mürteza. “Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi”.
<http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/icerik/der52m2.pdf> [26.05.2009]

Hellriegel, Don, Susan E.Jackson, John W.Slocum Jr. **Management A Competency-Based Approach**. 9.bs. Kanada: South Western, 2002.

Hodgetts, R.Michael. **Yönetim Teori Süreç ve Uygulama**. çev. Esin Can Mutlu. İstanbul: Beta Yayınları, 1999.

Hofstede, G. **Cultures and Organizations**. McGraw-Hill, 1997. (Aktaran: Gümüştekin, Gülden Eren, Canan Emet. “Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerindeki Etkileşimi”.<http://sbe.dumlupinar.edu.tr/17/90-116.pdf> [10.05.2009].

Hooijberg, Robert, Frank Petrock. “On Cultural Change: Using the Competing Values Framework to Help Leaders Execute a Transformational Strategy”, Human Resource Management. c.32. s.1 (1993): 29-50 (Aktaran: Güven Murat, Banu Açıkęöz, “Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği”. **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**. c.3. s.5 (2007): 1-20.

- İnalolu, Seyhan, Gülsün Erigüç. “Örgüt Kültürü: Personelin ve Yöneticilerin Değerlendirmeleri Açısından Bir Karşılaştırma”, **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, c.5. 1-24
www.sabem.saglik.gov.tr/Akademik_Metinler/goto.aspx?id=2373
[18.04.2009].
- İpşişoğlu, Nazan, Jale Baysal, Zehra İpşişoğlu, Şeyda Ozil. **Çağdaş Kültürümüz: Olgular – Sorunlar**. İstanbul: Cem Yayınevi, 1991.
- Jex, M. Steve. **Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach**. New York: John Wiley and Sons, 2002.
- Karlöf, Bengt. **Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri**. çev. Ziya Kütevin, Eshar Kütevin. İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1996 (Aktaran: Can, Ali. “Örgüt Kültürünün Hastanelerde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına Uygunluğunun Testine Yönelik Bir Araştırma”. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c.13. s.3 (2008): 293-307.
- Karslı, F. Şebnem. “Örgüt Kültürü ve Kadın Yöneticiler”. Dönem Projesi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.
<http://acikarsiv.ankara.edu.tr/fulltext/2879.pdf> [25.04.2009].
- Kast, Fremont E. ve James E. Rosenzweig, **Organization and Management A Systems and Contingency Approach**. 4.bs. New York: McGraw Hill Publishing Company, 1985.
- Keçecioğlu, Tamer. **Liderlik ve Liderler**. İstanbul: Kalder Yayınevi, 1998.
- Kılıç, Gülten. “Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürü'nün Performans Üzerindeki Etkisi”. Yüksek Lisans Tezi. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Kocakaya, Asya. “İşletmelerde Örgüt Kültürünün Şekillendirilmesinde Liderin Rolü”. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, 2006.
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. 11. bs. İstanbul: Arıkan Basım Yayın, 2003.
- Koontz, Harold, Heinz Weihrich. **Essentials of Management**. 5.bs. New York: McGraw Hill Publishing Company, 1990.
- Koparal, Celil. **Yönetim Organizasyon**. 2. bs. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2004.
- Köse Sevinç, Aylin Ünal. “Türk Yönetim Kültürü Tarihi Açısından Çağdaş Türk İşletmelerinde Yönetim Değerleri”, **8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, 25-27 Mayıs 2000. Nevşehir: Erciyes Üniversitesi, 2000: 11.
- Köse, Sevinç, Semra Tetik, Cuma Ercan. “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”. **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, c.7. s.1 (2001): 219-242.

- Lebeau, Raven. <http://www.helium.com/items/1383819-improving-organizational-culture> [24.08.2009]
- Leblebici, Doğan Nadi. “Küresel Değişim Baskısına Karşı Türk Bürokrasisindeki Yapısal Uyum Çabalarının Yapısal Atalet Kavramı Açısından Değerlendirilmesi”. **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. c.6. s.1 (2005): 1-14
- Lund, Daulatram B. “Organizational Culture and Job Satisfaction”, *Journal of Business & Industrial Marketing* (2003) (Aktaran: Murat, Güven, Banu Açıkgöz. “Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği”. **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**. c.3. s.5 (2007): 1-20.
- Lundberg, A. George, Clarence C. Schrag, Otto N. Larsen. **Sosyoloji**. çev. Özer Ozankaya. Ankara: Ayyıldız Matbaası, 1970 (Aktaran: Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Davranış**. 2.bs. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1997).
- Lundy, Olive, Alan Cowling. “**Strategic Human Resource Management**” New York: Routledge, 1996.
- Luthans, Fred. **Organizational Behavior**. 9.bs. New York: McGraw Hill, 2002.
- _____. **Organizational Behaviour**. 7.bs. İstanbul: Literatür Yayıncılık, 1995.
- Maliye Bakanlığı “2008–2012 Stratejik Plan Çalışması Temel Bilgilendirme Belgesi”. (2006): 1-26.
<http://www.sgb.gov.tr/StratejikYonetim/Stratejik%20Ynetim/Stratejik%20Planlama/Belgeler/Faydal%C4%B1%20Belgeler/Stratejik%20Plan%20%C3%87al%C4%B1%C5%9Fmas%C4%B1%20Temel%20Bilgilendirme%20Belgesi.pdf> [25.05.2009].
- Martin, Graeme. **Managing People and Organizations in Changing Contexts**, Netherlands: Butterworth-Heinemann, 2006.
- Miller, Katherine. **Organizational Communication Approaches and Processes**. 1.bs. USA: Wadsworth Publishing Company, 1995.
- Mucuk, İsmet. **Modern İşletmecilik**. 10.bs. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1999.
- Mullins, J.Laurie. **Management and Organizational Behavior**. 5.bs. London: Financial Times/Pitman Publishing, 1999 (Aktaran: Senior, Barbara. **Organisational Change**. 2.bs. London: Financial Times/Prentice Hall, 2002).
- Murat, Güven, Banu Açıkgöz. “Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği”. **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**. c.3. s.5 (2007): 1-20.
- Oskay, Ünsal. **İletişimin ABC’si**. İstanbul: Simavi Yayınları, 1992 (Aktaran: Yılmaz, Bülent. “Toplumsal İletişim ve Kütüphane”, **Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi**, c:20. s:2 (2003): 11-29.

- Özdemir, Murat. “Kamu Yönetiminde Etik”. **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**. c.4. s.7 (2008): 179-195.
- Özen, Şükrü. **Bürokratik Kültür I: Yönetimsel Değerlerin Toplumsal Temelleri**, Ankara: Takav Matbaası Todaie Yayın, 1996 (Aktaran: Köse Sevinç, Aylin Ünal. “Türk Yönetim Kültürü Tarihi Açısından Çağdaş Türk İşletmelerinde Yönetim Değerleri”, **8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, 25-27 Mayıs 2000**. Nevşehir: Erciyes Üniversitesi, 2000: 12.
- Özkalp, Enver. **Davranış Bilimlerine Giriş**. 3.bs. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2002.
- _____. **Örgütsel Davranış**. 2.bs. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2004.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, Melek Tüz. **Örgütsel Psikoloji**. 1.bs. Bursa: Ezgi Kitabevi, 1995.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. **İşletmelerde Halkla İlişkiler**. 5.bs. Bursa: Ezgi Kitabevi, 2001.
- Safty, Adel. **Leadership and the United Nations**. 1.bs. New York: Eastern Mediterranean University Pres, 1999.
- Sarı, Esra. “Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Mersin Defterdarlığı Örneği”. Yüksek Lisans Tezi. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.
- Schein, H.Edgar. **Organizational Culture and Leadership**. 3.bs. United States of America: The Jossey-Bass Business and Management Series, 2004.
- Schermerhorn, R. John, James G. Hunt, Richard N. Osborn. **Basic Organizational Behavior**. 1. bs. Kanada: John Wiley&Sons, Inc., 1995.
- Schneider, E. William. **The Reengineering Alternative**. New York: 1994 (Aktaran : Yılmaz, D. Deniz. “Çok Uluslu İşletmelerde Örgüt Kültürü ve Bir Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi. YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005).
- Senior, Barbara. **Organisational Change**. 2.bs. London: Financial Times/Prentice Hall, 2002
- Simons, F. George, Carmen Vazquez, Philip R. Haris. **Transcultural Leadership Empowering The Diverse Workforce**. 1.bs. Houston: Gulf Publishing Company, 1993.
- Smith, Lyn, Pamela Mounter. **Effective Internal Communication**. 1.bs. United States of America: Kogan Page Ltd, 2005.
- Şahal, Eda. “Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Akdeniz Üniversitesi’nde Doktora Yapan Araştırma Görevlilerinin Örgüt Kültürüne ve İş Tatminine Yönelik Algı ve Kanaatleri”. Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.

- Şahin, Ali, Handan Temizel. “Bilgi Toplumunun Örgütsel ve Yönetisel Yapılar Üzerine Etkileri Bağlamında Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Anlayışı: Bir Anket Çalışması”.
http://portal1.sgb.gov.tr/calismalar/yayinlar/md/153/asahin_htemizel.pdf
[17.05.2009].
- Şimşek, Hasan. **Toplam Kalite Yönetimi**. 1.bs. Ankara: Seçkin Yayınları, 2007.
- Şimşek, M. Şerif, Tahir Akgemci, Adnan Çelik. **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**. 3.bs. Konya: Adım Matbaacılık, 2003.
- Şimşek, Nevin, Mehmet Fidan. **Kurum Kültürü ve Liderlik**. 1.bs. Konya: Tablet Basım Yayım, 2005.
- Şişman, Mehmet. **Örgütler ve Kültürler**. 1.bs. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2002.
- Tevruz, Suna, **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**. İstanbul: Türk Psikologlar Derneği Yayını, 1996.
- Tiryaki, Tuğba. “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri”. Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.
- Tozkoparan, Güler, Türker Susmuş. “Üretim ve Hizmet Sektörü İşletmelerinde Örgüt Kültürüne İlişkin Karşılaştırmalı Bir Uygulama”. **Ege Akademik Bakış**. c.1. s.1 (2001): 202-223.
- Trice, M. Harrison, M.J. Beyer. “Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials”. **Academy of Management Review**. c.9. s.4 (1984): 653-669 (Aktaran: Tiryaki, Tuğba. “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri”. Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.
- Tümer, Melih. **Yönetim ve Yönetici**. 1.bs. İstanbul: Üçler Matbaası, 1975.
- Türkel, Asuman. **Globalleşen Dünyanın Lider Yöneticilerine**. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1999.
- Vries, S., I. Diana. “Implementation of Networked Organizational Communication: A Communication Reference Model”. *Corporate Communications: An International Journal*. (2005): 117-128 (Aktaran: Ada, Nesrin. “Örgütsel İletişim ve Yeni Bilgi Teknolojileri; Örgütsel İletişim Ağları”. **Ege Akademik Bakış**, (2007):550, http://eab.ege.edu.tr/pdf/7_2/C7-S2-M9.pdf [13.04.2009].
- Whicker, M. Lynn, Todd W. Areson, **Public Sector Management**. USA: Greenwood Publishing Group, 1990.
- White, Ralph, Ronald Lippett. **Autocracy And Democracy**. Harper And Row. New York: 1960. PP. 26-27 (Aktaran: Türkel, Asuman. **Globalleşen Dünyanın Lider Yöneticilerine**. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1999.

Williams, Kate. **Introducing Management: A Development Guide**. Great Britain: Elsevier, 2006

www.tdk.gov.tr [19.04.2009].

Yelboğa, Atilla. “Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”. **İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**. c.8. s.2 (2006): 196-211.

Yeloğlu, Hakkı Okan. “Örgütlerde Yapısal-Stratejik Konfigürasyonlar: Koşulbağımlılık Kuramı, Konfigürasyon Yaklaşımı Bağlamında Örgüt Yapıları Üzerine Önermeler”. **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**. c.3. s.2 (2008): 155-170.

Yeşilyurt, Pınar. “Türk ve İtalyan Öğrencilerinin Liderlik Tarzları: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Türk-İtalyan Ortak Girişimlerinde Bir Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

Yılmaz, Abdullah. “AB’ye Uyum Sürecinde Türk Kamu Yönetiminin Dönüşümü Üzerine Notlar”. <http://sbe.dpu.edu.tr/17/215-240.pdf> [17.05.2009].

Yılmaz, D. Deniz. “Çok Uluslu İşletmelerde Örgüt Kültürü ve Bir Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi. YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.

Yozgat, Osman. **İşletme Yönetimi**. 7.bs. İstanbul: M.Ü. Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları, 1989.

Yüksel, Öznur. **Davranış Bilimleri**. 1.bs. Ankara: Gazi Kitabevi, 2006.

Zıllıoğlu, Merih. **İletişim Nedir?**. 2. bs. İstanbul: Cem Yayınları, 1996. (Aktaran: Yılmaz, Bülent. “Toplumsal İletişim ve Kütüphane”, **Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi**, c:20. s:2 (2003): 11-29.

EKLER

EK – 1

ANKET FORMU

Bu anket, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalı, İşletme Yönetimi öğrencisi Nihan Örs’ ün Doç. Dr. Turhan Erkmen yönetimindeki “Örgüt Kültürü Tipleri İle Yönetim Tarzları Arasındaki İlişkinin Kamu Örgütlerinde İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma” konulu tezinde kullanılmak üzere oluşturulmuştur. Bilgiler, saklı tutulacak ve sadece akademik amaçlı kullanılacak olup, kurum ve ankete katılan kişi adları verilmeden değerlendirme yapılacaktır. Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Nihan ÖRS

BİRİNCİ BÖLÜM

- Cinsiyet : Kadın ☐ Erkek ☐
- Yaş : 20 ve altı ☐ 21–30 ☐ 31-40 ☐ 41 ve üstü ☐
- Eğitim durumu : İlköğretim ☐ Lise ☐ Lisans ☐ Lisansüstü ☐
- Bu kurumdaki çalışma süresi : 1 yıldan az ☐ 1–3 yıl ☐ 4–6 yıl ☐ 7-9 yıl ☐ 10yıl ve üstü ☐
- Görev : Ast çalışan ☐ Uzman ☐ Yönetici ☐

İkinci bölümdeki sorularda, her sorudaki kutucuklardan sizce uygun olan sadece bir tanesini işaretleyiniz. Üçüncü bölümdeki sorulardan “KESİNLİKLE KATILMIYORUM” seçeneğinden “KESİNLİKLE KATILIYORUM” seçeneğine doğru yapılan sıralamadan sizce uygun olan yargıyı ifade eden kısmı işaretleyiniz.

1.	☐	Bu kurumda değişim yöneticinin gösterdiği yönde ve uygun gördüğü ölçüde gerçekleşir.	☐	Kurumumuz değişimi geç algılayarak yavaş bir biçimde gerçekleştirir.	☐	Kurumumuzda mutlak başarı sağlayacağına inanılan her türlü değişim gerçekleştirilebilir.	☐	Bu kurumda değişim, hem yönetici hem de çalışanlarca hissedilen ortak bir gereksinim biçiminde ortaya çıkarak, bir ekip sorumluluğu içerisinde gerçekleştirilir.
2.	☐	Kurumumuzda astlardan standartlar üzeri görev beklenmez.	☐	Astların koşullar ne olursa olsun görevlerinde başarılı olmaları beklenir.	☐	Astlardan sadece yöneticilerin talimatlarına uymaları beklenir.	☐	Astların gereksinim duyduklarında, yöneticilerinin danışmanlıklarında görevlerini yerine getirmeleri beklenir.
3.	☐	Bu kurumda, çalışanlar yöneticinin verdiği işlerle ilgilenir.	☐	Kurumumuzda çalışanlar sadece rollerinin gerektirdiği işlerle ilgilenirler.	☐	Bu kurumda çalışanlar görevleri ile ilgili olarak işin her yönü ile ilgilenirler.	☐	Bu kurumda çalışanlar grubun ortak görevlerini yerine getirmekle yükümlüdürler.
4.	☐	Kurumumuzda amaç ve hedefler, yöneticiler ve astlar tarafından ortaklaşa belirlenir.	☐	Amaç ve hedefler yöneticiler tarafından belirlenmekle beraber bu hedefler yöneticiler istediğinde değiştirilebilir.	☐	Çalışanlar, başarılı olma yolunda belirlenen hedeflere ulaştıklarında kendileri için daha yüksek hedefler oluştururlar.	☐	Amaç ve hedefler önceden belirlenmiştir ve çalışanlardan bu hedeflere ulaşmaları beklenir.
5.	☐	Bu kurumda çalışanlardan beklenen, yerine getirdikleri görevle ilgili sahip oldukları bilgi ve tecrübe doğrultusunda yetkilerini kullanarak başarıya yönelik hareket edebilmeleridir.	☐	Bu kurumda çalışanların başlıca görevi yöneticinin isteklerine itaat etmektir.	☐	Bu kurumda çalışanlardan beklenen, herkesin, tanımları yapılmış olan iş ev görevlerini yerine getirmesidir.	☐	Çalışanlar rol ve yükümlülüklerini yerine getirirken, ihtiyaç duydukları konularda yöneticilerden gördükleri destek ve yardım ile hareket ederler.

6.	☐	Kurumumuzda yöneticiler başka birim yöneticilerinin astlarına talimatta bulunmazlar.	☐	Tepe yönetim çalışan herkesin görevine müdahale eder.	☐	Yetki ve sorumluluk ekibin tamamına aittir.	☐	Yetki ve sorumluluk uzmanlık gücüne bağlı olarak değişir.
7.	☐	Bu kurumda çalışanlara sorumluluklarının gerektirdiği ölçüde yetki verilmez, tüm yetki yöneticide toplanır.	☐	Bu kurumda, başarı doğrultusunda sorumluluk almaktan kaçınmayan çalışanlara gereken yetki verilmiştir.	☐	Çalışanlara yetki alanları oldukça sınırlı bir biçimde yöneticilere tanımlanmıştır.	☐	Çalışanlar görevlerini yerine getirmeleri sırasında çeşitli engellerle karşılaştıklarında, gereksinim duydukları yetki ile donatılırlar.
8.	☐	Kurumumuzda çalışanlar görevlerini yerine getirirken tanımlanmış rollerin dışına çıkmazlar.	☐	Çalışanlar için bir görevi yerine getirmekten çok başarıya ulaşmak önem taşımaktadır.	☐	Yöneticiler astlarının görevlerini yerine getirmesi konusunda sürekli yardımcı olurlar.	☐	Çalışanlar üstlerinin belirlediği görevleri sorgulamadan yerine getirmekle yükümlüdürler.
9.	☐	Kurumumuzda görev ve sorumluluklar açık bir biçimde belirli olmamakla birlikte genelde yöneticinin emir ve talimatları yerine getirilir.	☐	Bu kurumda organizasyon yapısı durum ve şartların gerektirdiği biçimde değiştirilir.	☐	Bu kurumda ekip temelli bir organizasyon yapısı söz konusudur.	☐	Görevlere ilişkin rol ve sorumluluklar bir organizasyon el kitabı ile açıkça belirlenmiştir.
10.	☐	Kurumumuzda çalışanlar kurum hiyerarşisine uygun bir biçimde iletişim kurmak durumundadırlar.	☐	Bu kurumda kimin nasıl iletişim kuracağı yönetici tarafından belirlenmiştir.	☐	Kurumun başarısı doğrultusunda tüm iletişim kanalları açıktır.	☐	Bu kurumda astlar yöneticileri ile katılımcı bir ortamda rahat bir biçimde iletişim kurarlar.
11.	☐	Bu kurumda çalışanlar pozisyon gücünün izin verdiği ölçüde kaynaklardan yararlanabilirler.	☐	Bu kurumda çalışanlar başarılı olma doğrultusunda kaynaklardan yararlanabilirler.	☐	Çalışanlar yöneticinin izin verdiği ölçüde kaynaklardan yararlanabilirler.	☐	Yönetici çalışanlara ihtiyaç duydukları kaynakları temin etmede yardımcı olur.

12.	☐	Bu kurumda çalışanlar yöneticiden çekindiğinden, konulan kurallara hiç kimse karşı çıkamaz.	☐	Bu kurumda belirgin bir güç ve otoriteden ziyade, ortak yükümlülük ve sorumluluk, yardımlaşma ve ekip çalışmasını özendiren bir ortam mevcuttur.	☐	Kurumumuzda çok otoriter bir yapı bulunmamakla beraber esnek bir ortamın varlığından da söz etmek mümkün değildir.	☐	Bu kurumda başarıya götüren hedefler doğrultusunda tüm çalışanlar söz sahibidir.
13.	☐	Kurumumuzda çalışanlar pozisyonlarından kaynaklanan bir güce sahiptirler.	☐	Çalışanların uzmanlıklarından kaynaklanan güçleri bulunmaktadır.	☐	Bu kurumda güç, bir bireyden ya da yöneticiden çok ekibin tamamına aittir.	☐	Kurumumuzda tek güç kaynağı yöneticinin kendisidir.
14.	☐	Bu kurumda çalışanlar görevlerini başarı ile gerçekleştirmek için gereken ölçüde inisiyatif kullanma yetkisine sahiptirler.	☐	Bu kurumda çalışanların görevlerini yerine getirirken müdahale edebilecekleri konular açıkça sınırlandırılmıştır.	☐	Çalışanlar, inisiyatif kullanmaları gereken durumlarda yöneticilerden destek görürler.	☐	Çalışanların kendi işlerini yaparken daha önceden belirlenmiş kural ve prosedürlerin dışına çıkmalarına izin verilmez.
15.	☐	Bu kurumda liderlik, kendi bulunduğu birim içinde çalışanlara rol ve sorumluluklarını gerçekleştirmelerini sağlayıcı niteliktedir.	☐	Kurumumuzda liderlik, ekibi başarıya yöneltme odaklıdır.	☐	Bu kurumda liderlik çalışanlara ihtiyaç duydukları kaynakları temin etmede yardımcı niteliktedir.	☐	Kurumumuzda liderlik yetenekten çok pozisyon gücü ile belirlenir.
16.	☐	Kurumumuzda çalışanlar kesin ve açık görev tanımları nedeniyle liderlik özellikleri gösterme fırsatı bulamazlar.	☐	Bu kurumda herkes liderlik özelliklerini açık bir biçimde gösterebilir ve liderlik özelliklerini ortaya çıkardığı oranda başarılı sayılır.	☐	Çalışanlar, tek liderin yöneticinin kendisi olarak görüldüğü için liderlik özelliklerini gösterme fırsatı bulamazlar.	☐	Bu kurumda çalışanlar yönetimde lider özelliği taşıyanların teşvik edilmesi ile liderlik becerilerini ortaya çıkarabilirler.

17.	☐	Bu kurumda çalışanlar tepe yönetimin karar sürecine hiçbir şekilde katılamazlar.	☐	Kurumumuzda tüm çalışanlar kararlara katılmaları için yöneticilerce teşvik edilirler.	☐	Çalışanlar ancak pozisyon ve görevleri uygunsa karar mekanizmasına katılabilirler.	☐	Çalışanlar, bilgi ve deneyimleri doğrultusunda, kuruma başarı sağlayacağına inanılan durumlarda karar verme sürecine katılabilirler.
18.	☐	Kurumumuzda her departman içindeki bireylerin katkıları ayrı ayrı ele alınarak değerlendirilir.	☐	Kurumumuzda bireysel performans değil, ekip performansı değerlemeye alınır.	☐	Kurumumuzda çalışanların sürekli yeni ve yüksek hedeflere yönelik performansları dikkate alınır.	☐	Bu kurumda bireysel performans yöneticinin performans değerlendirme kriterlerine göre değerlendirilir.
19.	☐	Bu kurumda beklenen herkesin işinde mükemmelle ulaşmasıdır.	☐	Bu kurumda beklenen yöneticinin talimatlarına harfiyen uymaktır.	☐	Bu kurumda beklenen herkesin ekip hedefleri doğrultusunda çalışmasıdır.	☐	Kurumumuzda çalışanlardan beklenen, önceden tanımlanmış rolünü uygun bir biçimde yerine getirmesidir.
20.	☐	Kurumumuzda çalışanlar yöneticinin uygun gördüğü biçimde terfi edilirler.	☐	Bu kurumdaki terfi sistemi yaş ve kıdemden ziyade başarıyı dikkate alıcı niteliktedir.	☐	Kurumumuzda çalışanların terfi ettirilmesinde ekip üyelerinin ortak çabaya katkıları dikkate alınır.	☐	Çalışanlar rollerine bağlı görevlerini yerine getirdikleri ölçüde terfi etme şansına sahip olurlar.
21.	☐	Kural ve talimatlara uyulmaması halinde karşılaşılabilecek yaptırımlar açık bir biçimde belirlenmiştir.	☐	Kural ve talimatlara uyulmaması halinde yönetici yaptırımları istediği gibi belirler.	☐	Ancak kurumun genel başarısından sapma olursa bu sapmadan sorumlu olan kişilere yaptırım uygulanır.	☐	Grup performansını olumsuz etkileyenlere ekipçe belirlenen yaptırımlar uygulanır.
22.	☐	Çalışanların bireysel ihtiyaç ve beklentileri örgütsel hiyerarşinin izin verdiği ölçüde karşılanır.	☐	Görevlerini başarı ile yerine getirenlerin bireysel ihtiyaç ve beklentileri karşılanır.	☐	Çalışanların bireysel ihtiyaç ve beklentileri ancak yönetici uygun bulduğu takdirde karşılanır.	☐	Ortak bir çaba doğrultusunda çalışanların ihtiyaç ve beklentileri grup halinde karşılanır.

23.	☐	Çalışanlar ancak tepe yönetimin belirlediği konularda kendilerini geliştirebilirler.	☐	Çalışanlar görevlerini daha iyi yapabilmelerini sağlayan her konuda kendilerini geliştirme imkanına sahiptirler.	☐	Çalışanlar yöneticileri ile birlikte değerlendirmeler yaparak kendilerini geliştirecek alanları tespit ederler.	☐	Çalışanlar ancak organizasyonun ya da görevlerinin izin verdiği ölçüde kendilerini geliştirebilirler.
24.	☐	Bu kurumda çalışanlar yönetimden gördükleri destekle yaratıcı güçlerini birbirleri ile paylaşarak işlerine yansıtmaya çalışırlar.	☐	Bu kurumda çalışanların yaratıcı yeteneklerini kullanmalarına imkan tanınmaz.	☐	Çalışanların, görevlerini yerine getirirken başarıyı teşvik edecek her türlü yaratıcı yeteneklerin en üst düzeyde kullanmaları beklenir.	☐	Bu kurumda çalışanlar rol ve sorumluluk sınırlarının kesin bir biçimde belirlenmiş olmasından dolayı kendilerini kısıtlanmış hissederek, yaratıcı yönlerini rahatlıkla kullanamazlar.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. İşlerin yapılmasında uygulama kısmı çalışana, son karar yöneticiye aittir.(son imza müdüre veya müdür yardımcısına aittir.					
2.Kurumda iletişim hiyerarşik temelli gerçekleşmektedir.					
3.Yöneticiler seyrek olarak çalışanların görüş ve düşüncelerine başvururlar.					
4. Kurumda liderlik yetenekten çok pozisyon gücü ile belirlenir.					
5. Ast ve üst konumundaki personel arasında karşılıklı iş birliği vardır.					
6. İş süreçleri ve prosedürlerinde (iş yapılış yöntemleri) esneklik olduğundan, çalışanlar zaman zaman uzmanlıkları doğrultusunda inisiyatif kullanabilirler.					
7. Çalışanlar özel yaşamlarında ortaya çıkabilecek ekonomik ve sosyal sorunlar ile ilgili olarak kurumdan yardım alabilirler.					
8. Katı kurallar, ayrıntılar ve bürokratik işlemler yeni ve yaratıcı fikirlerin dikkate alınmasını güçleştirmektedir.					
9. Faaliyetlere ilişkin emirler yöneticilerden astlara iletilir, astlar da faaliyetlerin sonuçlarına ilişkin bilgileri yöneticilere bildirirler.					
10. Kurumda çalışanlar üstleri ile rahat bir etkileşim içinde olup, iletişim kurarlar.					
11. Çalışanlar genellikle bireysel faaliyet göstermekle birlikte, zaman zaman fikir alışverişinde bulunmak üzere ekip çalışması gerçekleştirirler.					

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
12.Kapsamlı politik kararlar ve stratejik kararlar üst kademelerde, daha spesifik kararlar alt kademelerde verilir.					
13.Kurumda yöneticiler işle ilgili problemlerle daha çok ilgilenmekle beraber çalışanların bireysel problemlerini de dinlerler.					
14.Kurumsal değişim ve yenilikleri genellikle üst yönetimler tarafından belirlenmekte ve gerçekleştirilmektedir.					
15.Yönetim, çalışanların sosyal güvence ve diğer ihtiyaçlarını dikkate almaktadır.					
16.Denetim ve kontrol mekanizması kurum denetim elemanları tarafından gerçekleştirilmektedir.(vergi denetmenleri, gelirler kontrolörleri, v.b)					
17.Kurumda çalışma grupları formal yapıdadır, informal gruplara rastlanılmaz.					
18.Kurumda çalışanların kendilerini iş dışında geliştirmelerini sağlayacak, çeşitli sosyal aktivite ve kurslar ve de aynı zamanda tatil dönemlerine yönelik yaz kampları mevcuttur.					
19.Kurum yönetim biçimi demokratik özellikler taşımaktadır.					
20.Üst düzey yöneticilerin karar ve davranışlarını tartışmak mümkün değildir.					
21. Yöneticiler astlarına yeterince güven duymaktadırlar.					
22. Yönetim anlayışı çalışanları motive etme ve hizmet kalitesini artırmaya yöneliktir.					
23. Kurumda ödülünden çok ceza sistemine başvurulur.					
24. Çalışanların sınavlarda gösterdikleri başarılar yanında çalışma ortamında yarattıkları farklılık ve başarılı performans da terfilerde etkili olmaktadır.					
25.Kurum değişim ve yenilikleri çalışanların fikirlerine ve yeteneklerine başvurarak belirler ve gerçekleştirir.					

Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizleri

İKİNCİ BÖLÜM SORULARI	Soru Silindiği Takdirde Oluşacak Cronbach's Alpha Değeri
Soru 1	,840
Soru 2	,840
Soru 3	,844
Soru 4	,842
Soru 5	,838
Soru 6	,834
Soru 7	,835
Soru 8	,839
Soru 9	,835
Soru 10	,838
Soru 11	,839
Soru 12	,829
Soru 13	,832
Soru 14	,845
Soru 15	,834
Soru 16	,837
Soru 17	,839
Soru 18	,841
Soru 19	,842
Soru 20	,837
Soru 21	,843
Soru 22	,840
Soru 23	,837
Soru 24	,835

Yönetim Tarzı Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizleri

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM SORULARI	Soru Silindiği Takdirde Oluşacak Cronbach's Alpha Değeri
Soru 1	,831
Soru 2	,825
Soru 3	,832
Soru 4	,822
Soru 5	,819
Soru 6	,824
Soru 7	,830
Soru 8	,828
Soru 9	,830
Soru 10	,819
Soru 11	,832
Soru 12	,830
Soru 13	,830
Soru 14	,826
Soru 15	,835
Soru 16	,832
Soru 17	,833
Soru 18	,839
Soru 19	,816
Soru 20	,829
Soru 21	,813
Soru 22	,814
Soru 23	,822
Soru 24	,817
Soru 25	,818

ÖZGEÇMİŞ

NIHAN ÖRS

Doğum Yeri : Trabzon
Doğum Tarihi : 26.01.1984
E-mail : nihanrs@gmail.com

EĞİTİM DURUMU

2007-2009 Yıldız Teknik Üniversitesi - İşletme Anabilim Dalı
İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı
2002-2006 İstanbul Üniversitesi - İktisat Fakültesi – İktisat Bölümü
1998-2002 Samsun Anadolu Lisesi

İŞ TECRÜBELERİ:

Nisan 2008 – Devam ediyor
Kamu Kurumu
Haziran 2007 – Eylül 2007
Vakıfbank – Operasyon Departmanı Görevlisi

STAJ TECRÜBELERİ:

Ağustos 2005 – Eylül 2005
Yapı Kredi Bankası – Ticari ve Bireysel Müşteri Temsilcisi Departmanı – Stajyer
Eylül 2005 – Ekim 2005
Çelebi Hava Servisi – Mali İşler Departmanı – Stajyer