

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE FINANS SEKTÖRÜNDE BİR
UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

PINAR YILMAZ

İSTANBUL, 2010

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE FİNANS SEKTÖRÜNDE BİR
UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

PINAR YILMAZ

Tez Danışmanı: YRD. DOÇ. TUNÇ BOZBURA

İSTANBUL, 2010

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Tezin Adı: Örgüt Kültürü ve Finans Sektöründe Bir Uygulama
Öğrencinin Adı Soyadı: Pınar Yılmaz
Tez Savunma Tarihi: 03.09.2010

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Enstitümüz tarafından onaylanmıştır.

Prof. Dr. Selime SEZGİN
Enstitü Müdürü
İmza

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylarım.

Yrd. Doç. Tunç BOZBURA
Program Koordinatörü
İmza

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmzalar

Yrd. Doç. Tunç BOZBURA

Dr. Selçuk TUZCUOĞLU

Prof. Dr. Şükran KADIPAŞAOĞLU

TEŞEKKÜR

Hayatımın her döneminde özellikle eğitim hayatımda maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen büyük eğitimciler emekli öğretmen babam; Mehmet YILMAZ ve yine emekli öğretmen annem; Adile YILMAZ'a teşekkürü bir borç bilirim.

Yüksek lisans eğitimim boyunca yönlendiren motive eden bütün hocalarıma özellikle tez danışmanım Yrd. Doç Tunç BOZBURA'ya teşekkürlerimi sunuyorum.

Anket çalışmamı gerçekleştirirken anket sorularımı çeşitli kurumlara göndererek çalışmamda daha fazla kişiye ulaşmamı sağlayan başta kuzenim S. Saygın YILMAZ'a ablam Nilgün YILMAZ'a ve bütün arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunuyorum.

Pınar YILMAZ

ÖZET

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE FİNANS SEKTÖRÜNDE BİR UYGULMA

Yılmaz, Pınar

İnsan Kaynakları Yönetimi
Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Tunç Bozbura

Ağustos 2010, 88 Sayfa

Günümüzde globalleşme süreci nedeniyle ulusal ve uluslar arası firmalar arasında rekabet hızla artmıştır. Rekabet gücünü elde tutmak ve firmaların gelecekte de var olmalarını sağlamak; işgörenlerin kendilerini örgütle bütünleştirmelerine, örgüt için fedakârlıkta bulunabilmelerine bağlıdır. Bu da örgütlerde ortak bir gücün varlığını gerektirir. Küçük veya büyük tüm örgütlerde var olan bu ortak güç o örgütün kültürü'dür.

Örgüt kültürü kısaca bir grubu birbirine bağlayan ve paylaşılan ortak inanç ve değerler bütünüdür.

Günümüz piyasa koşullarında örgüt kültürü firmaların rekabet avantajı kazanmasında önemli bir rol oynarken, örgütü oluşturan bireylerine farklı bir kimlik kazandıran ve örgüte bağlanmasını sağlayan örgütü oluşturanlar tarafından paylaşılan iç değerleri sunmaktadır.

Bu çalışmanın temel amacı finans sektöründeki personelin sosyo- demografik ve çalışma koşullarına ait özelliklerinin, çalıştıkları işyerlerine ilişkin değerlendirmelerinden yola çıkarak işyerindeki örgüt kültürünü nasıl algıladıklarını ortaya koymaktır.

Bu bağlamda ilk bölümde yönetim biliminde örgüt kültürünün doğuşu ve literatürde nasıl yer aldığını daha iyi anlamak adına yönetim yaklaşımı ve yönetim teorilerinin evrimi ele alınmıştır.

İkinci bölümde ise; kültür, örgüt kültürü kavramı özelliklerini ve örgüt kültürü modellerine yer verilmiştir.

Çalışmanın son bölümünde ise ilk iki bölümde ele alınan konulara dayanılarak Türkiye'nin önde gelen finans sektöründe faaliyet gösteren kurum çalışanlarına uygulanan anketin sonuçları incelenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt kültürü, Kurum kültürü, Yönetim teorilerinin evrimi

ABSTRACT

ORGANIZATIONAL CULTURE AND AN APPLICATION IN FINANCIAL SECTOR

Yılmaz, Pınar

Human Resources Management
Thesis Advisor: Assistant Professor, Tunç Bozbura

August 2010, 88 Pages

Nowadays, as a consequence of globalization , competition has risen amongst the national and international companies. In order to hold the competitive powers in hand and maintain the existence of the companies in the future depends on unification of workers' with their organizations, their sacrifices for their organizations. This, requires the presence of a common power in organizations. This power which is present in all small and big organizations is organization's culture.

Briefly, oranzizational culture is the whole entity of the common beliefs and values that bond a group of people together.

In today's market conditions, while organizational culture plays a key role for companies to win a competitive advantage, it offers the internal dynamics that are shared by those constituting the organization and gives them a different identity.

The primary object of this study is to present how the staff of the finance sector perceive organizational culture regarding to the qualifications of their socio-demographic and working conditions and their evaluations of their workplaces.

In this context the first section focuses on the management's approach and management evolution to understand the arisal of the organization culture and how it is placed in litterateur better.

In second section; culture , properties of organizational culture and organization culture models are placed.

In the final section of the study ,the analysis of the results of a survey based on the subjects of the first two sections, applied to the staff working at Turkey's leading companies of finance sector is carried out.

Key words: Organizational culture, institutional culture, Evolution of management theories

İÇİNDEKİLER

TABLolar.....	x
ŞEKİLLER.....	xi
KISALTMALAR.....	xii
1. GİRİŞ.....	1
2. YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEORİLERİ.....	2
2.1. YÖNETİM YAKLAŞIMI VE YÖNETİM TEORİLERİ.....	2
2.1.1. KLASİK (GELENEKSEL) YÖNETİM DÜŞÜNCESİ.....	2
2.1.2. BİLİMSEL YÖNETİM YAKLAŞIMI (F. TAYLOR).....	5
2.1.3. YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI (H. FAYOL).....	6
2.1.4. BÜROKRASİ YAKLAŞIMI (M. WEBER).....	8
2.1.5. NEO - KLASİK YÖNETİM TEORİSİ.....	9
2.1.6. MODERN YÖNETİM TEORİSİ.....	10
3. YÖNETİM TEORİLERİNE YENİ BAKIŞ AÇILARINDAN BAZILARI.....	12
3.1. Z TEORİSİ (WILLIAM OUCHI).....	12
3.2. YÖNETİMDE MÜKEMMELLİK YAKLAŞIMI.....	13
4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.....	15
4.1. KÜLTÜR KAVRAMI TANIMI ÖZELLİKLERİ VE SINIFLAMASI.....	15
4.1.1. Kültür Kavramı Tanımları.....	15
4.1.2. Kültürün Temel Özellikleri.....	16
4.2. KÜLTÜRÜN SINIFLAMASI.....	19
4.2.1. Genel Kültür ve Alt kültür.....	19
4.2.2. Maddi Kültür ve Manevi Kültür.....	20
4.2.3. Karşı Kültür.....	21

4.2.4. Örgüt Kültürü.....	22
5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMINA GENEL BAKIŞ.....	24
5.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	24
6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ OLUŞTURAN ÖGELER.....	26
6.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ OLUŞTURAN TEMEL ÖGELER.....	27
6.1.1. Değerler.....	27
6.1.2. Varsayımlar.....	28
6.1.3. Normlar.....	28
6.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ OLUŞTURAN GÖRÜNEN ÖGELER.....	29
6.2.1. Seremoniler, Törenler ve Simgeler.....	29
6.2.2. Mitler.....	30
6.2.3. Hikayeler ve Kahramanlar.....	30
6.2.4. Diller.....	31
7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖZELLİKLERİ VE İŞLETMELER İÇİN ÖNEMİ.....	33
7.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ.....	33
7.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞLETMELER AÇISINDAN ÖNEMİ.....	35
8. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ SINIFLAMASI VE MODELLERİ.....	37
8.1. HARRISON VE HANDY ÖRGÜT KÜLTÜRÜ SINIFLAMASI	37
8.1.1. Rol Kültürü (Apollo).....	37
8.1.2. Görev Kültürü (Athena).....	38
8.1.3. Güç Kültürü (Zeus).....	39
8.1.4. Birey Kültürü (Dionysus).....	39
8.2. OUINN VE CAMERON REKABETÇİ DEĞERLER MODELİ.....	40
8.2.1. Klan Tipi Kültür.....	41

8.2.2. Adhokris Kültürü.....	41
8.2.3. Hiyerarşi Kültürü.....	41
8.2.4. Piyasa (Pazar) Kültürü.....	42
8.3. DEAL VE KENNEDY ÖRGÜT KÜLTÜRÜ SINIFLAMASI.....	42
8.3.1. Yüksek Risk – Hızlı Geri Bildirim.....	43
8.3.2. Düşük Risk – Hızlı Geri Bildirim.....	43
8.3.3. Yüksek Risk – Yavaş Geri Bildirim.....	44
8.3.4. Düşük Risk- Yavaş Geri Bildirim.....	45
8.4. MILES VE SNOW ÖRGÜT KÜLTÜRÜ SINIFLAMASI (MODELİ).....	45
8.4.1. Koruyucu Kültür.....	45
8.4.2. Geliştirici Kültür.....	46
8.4.3. Analizci Kültür.....	46
8.4.4. Tepki Verici Kültür.....	46
8.5. TOYOHİRO KONO’NUN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ SINIFLAMASI.....	47
8.5.1. Dinamik (Canlı) Kültür.....	47
8.5.2. Lideri İzleme ve Dinamik Kültür.....	47
8.5.3. Bürokratik Kültür.....	47
8.5.4. Hareketsiz (Durağan) Kültür.....	48
8.5.5. Güçlü Lider Hareketsiz Kültür.....	48
9. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE FİNANS SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA.....	49
9.1. ARAŞTIRMANIN AMAÇ VE ÖNEMİ.....	49
9.2. UYGULAMA.....	49
9.3. SINIRLILIKLAR.....	49
9.4. VERİLERİN TOPLANMASI.....	50

9.5. BULGULAR.....	51
9.5.1. Katılımcıların Sosyo – Demografik Özellikleri.....	51
9.5.2. Çalışanların Örgüt Kültürünü Algılamaları ile ilgili Analizler.....	51
9.6. ÖLÇEK SONUÇLARININ YORUMLANMASI.....	52
9.6.1. Birinci Faktör (Örgüt içi İletişim ve İlişkiler).....	53
9.6.2. İkinci Faktör (Örgütsel Yapı ve Aidiyet Duygusu).....	54
9.6.3. Üçüncü Faktör (Örgütü Tanımlayan Semboller ve Kahramanlar)..	55
9.6.4. Dördüncü Faktör (Örgüt İçindeki Güç Mesafesi).....	56
10. TARTIŞMA VE SONUÇ.....	57
KAYNAKÇA.....	59
EKLER.....	67
EK-1 Anket Soruları.....	68
EK-2 Tanımlayıcı İstatistiksel Veriler.....	75

TABLÖLAR

Tablo 1.1 : H. Fayol'un Klasik Yönetim İlkeleri.....	7
Tablo 2.1 : Deal ve Kenndy Örgüt Kültürü Modeli.....	42
Tablo 3.1 : Katılımcıların Sosyo – Demografik Özellikleri.....	51
Tablo 3.2: Birinci Faktöre Ait Tanımlayıcı İstatistik Veriler.....	53
Tablo 3.3 : İkinci Faktöre Ait Tanımlayıcı İstatistik Verileri.....	54
Tablo 3.4 : Üçüncü Faktöre Ait Tanımlayıcı İstatistik Verileri.....	55
Tablo 3.5 : Dördüncü Faktöre Ait Tanımlayıcı İstatistik Verileri.....	56

ŞEKİLLER

Şekil 1.1 : Klasik Yönetim Teorisinde Ana Dallar.....	3
Şekil 2.1 : Örgüt Kültürünü Oluşturan Öğeler.....	26

KISALTMALAR

Adı geçen eser.....	a.g.e.
Adı geçen makale.....	a.g.m.
Adı geçen tez.....	a.g.t
Aynı eser.....	a.e.
Çeviren.....	çev.
Çok yazarlı eserlerde ilk yazardan sonrakiler.....	ve diğ.
Sayfa / sayfalar.....	s./ss.

1. GİRİŞ

Sosyal bir topluluk olan örgütler, onu oluşturan bireylerin, birbirleriyle maddi manevi bağlar içinde olması sebebiyle, içinde ortak bir kültürü barındırmaktadır. Örgüt kültürü grup üyelerini ortak inanç ve değerler kapsamında birbirine bağlar ve grup bilinci uyandırmaya yardımcı olur.

Örgüt kültürü, işletmeler var olduğundan beri kurumun ayrılmaz bir parçası oldukları halde yönetim teorileri literatüründe terim olarak adını 1970’li yıllardan itibaren almaya başlamıştır. Fakat hem akademik yazında hem de işletme yöneticilerince ilgi odağı haline gelmiştir.

Örgüt üyelerini bir arada tutan ortak değerler, normlar, inançlar, gelenekler uygulamalar ve işlerin yapılış biçimi anlamına gelen örgüt kültürü, kurumun ortak hedeflerin başarılması, örgüt üyelerince birlik beraberlik duygusunun gelişimi, örgüt içi ve dışı gelişmelerden etkilenecek değişen çevreye uyum sağlaması nedeniyle önemli bir rolü vardır. Örgütün ismi, kişiliği anlamına gelen örgüt kültürü; örgüt içinde bireylerin ortak davranış normları geliştirdikleri ve ortak değerler etrafında birleşmelerini sağladığından örgütsel davranışın izlerini taşır ve örgütsel sorunlar çatışmalar gibi durumların çözülmesine katkıda bulunur.

Araştırmanın temel amacı bu bilgiler ışığında finans sektörü çalışanlarının kurumlarında var olan örgüt kültürlerini ortak değerler, aidiyet duygusu, semboller ve kahramanlar, iletişim, güç mesafesi faktörleri göz önünde tutularak nasıl algılandığını anlamaya çalışılmıştır.

2. YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEORİLERİ

2.1. YÖNETİM YAKLAŞIMI VE YÖNETİM TEORİLERİNİN EVRİMİ

Yönetim ve örgüt teorileri 20. yüzyılın ürünü olmakla birlikte, yönetim düşüncesi milattan önceki dönemlere kadar geriye gitmektedir. Bu nedenle yönetim uygulamaları toplumsal yaşam kadar eskidir denilebilir. Ancak modern işletme yönetiminin gelişmesi yenidir. Özellikle 18. yüzyılda işletmelerin büyümesi sonucunda yeni durumlar kendisini göstermiş, işletme yönetimine yaklaşım farklılaşmaya başlamıştır (Çetin ve Mutlu 2009,s.56)

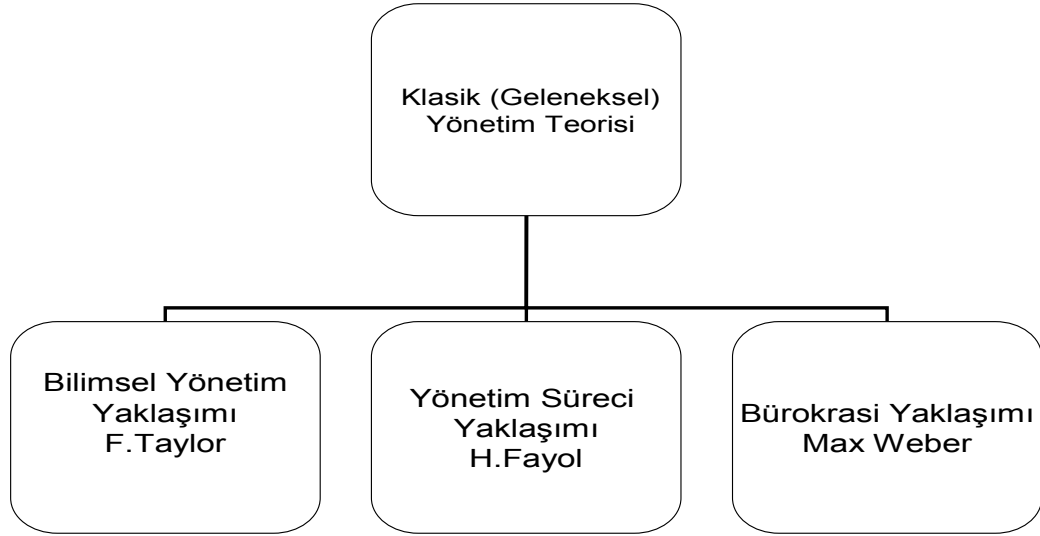
2.1.1. KLASİK (GELENEKSEL) YÖNETİM TEORİSİ

Klasik Yönetim Düşüncesi, ‘etkinlik’, ‘düzen’, ve ‘rasyonellik’ kavramları çerçevesinde ve örgütün mekanik unsurları üzerinde durarak, aynı zamanda bir sosyal sistem olan organizasyonların, önceden belirlenmiş ilke ve kurallara göre, tıpkı bir makine gibi işletilmesi üzerine kurulmuştur.

Klasik ilkelere göre düzenlenen örgütte tüm faaliyetler, fonksiyonel bir bakış açısıyla ele alınır. İşletmeyi meydana getiren tüm unsurlar şu veya bu şekilde, pozitif bir katkı ortaya koymalıdır. Planlar amaçlara, faaliyetlerde planlara uygun olarak hazırlanırken, yaklaşımın tüm dikkati örgüt içi organizasyonlar üzerine odaklanır. Bu nedenle klasik yaklaşım örgüt dışı faktörler ve bunların organizasyon üzerindeki etkileri konusuna eğilmediği için *kapalı sistem* anlayışına sahiptir (Genç 2008, s.40).

Aşağıdaki şekilde (Şekil 1.1) olduğu üzere, klasik (Geleneksel) yönetim teorisini üç ayrı grupta incelemek mümkündür.

Bu üç yaklaşım öncülüğünü Frederick Taylor'un yaptığı Bilimsel Yönetim Yaklaşımı (Scientific Management); öncülüğünü Henri Fayol'un yaptığı Yönetim Süreci Yaklaşımı (Administrative Process Approach) ve öncülüğünü Max Weber'in yaptığı Bürokrasi Yaklaşımı'dır (Koçel 2007,s.149).



Şekil 1.1: Klasik Yönetim Teorisinde Ana Dallar

Kaynak : Efil, İ., İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, 1995, 3. Basım, Bursa: Uludağ Üniversitesi Basım. Eserden uyarlanmıştır.

Çetin ve Mutlu'nun (2009,s.58) yorumuyla Klasik Yönetim Teorisinin ana dallarının odaklandığı konuları düşünürlerine göre özetlemek gerekirse;

- a) Örgütün sahip olduğu kaynakların daha etkin bir şekilde kontrol edilip kullanılmasını sağlamak: F. Taylor ve Bilimsel Yönetim taraftarlarınca ele alınmıştır.
- b) Genel örgüt ilkeleri oluşturmak: Bu konu; H.Fayol ve Yönetim Süreci takipçileri tarafından ele alınmıştır ve
- c) En iyi örgütsel yapıyı oluşturmak: M. Weber ve Bürokrasi Yaklaşımı takipçileri tarafından ele alınmıştır.

Klasik örgüt teorisinin tüm yaklaşımlar için geçerli olan ortak fikir ve amaçları şöyle özetlenebilir:

Her şeyden önce klasik teori organizasyonlarda insan faktörü dışındaki faktörler üzerinde durmuştur. İnsan faktörü her zaman ikinci planda yer alır. Önceden belirlenmiş kriterlere göre örgütün bir makine gibi işletilmesi varsayımı hakimdir. Bu nedenle klasik akım *makine kuramı* olarakta anılır. Maddi faktörlerin düzenlenmesinden sonra insanın buna uygun davranacağı varsayılır. Bu açıdan klasik teori mekanik organizasyon yapılarını ön planda tutmaktadır.

Klasik Teorinin hareket noktalarından biri de rasyonelliktir. Bu teoride insan – makine ilişkilerinde rasyonellik, işlerin tasarım ve birleştirilmesinde rasyonellik ve ilkelerin amaçlandığı rasyonellik önemli bir yer tutar. Bu yaklaşım ekonomik rasyonellik anlayışını organizasyon bünyesine yerleştirmeyi amaçlar. Bu nedenle insanı kendine söyleneni yapan, rasyonel olduğuna inanılan sisteme uyan, pasif bir unsur olarak kabul etmiştir.

Organizasyon yapısı değişen koşullardan bağımsız kabul edildiği için her organizasyona organizasyon yapısı ile ilgili belirlenen ilkelerin uygulanması gerekir (Efil 1995,s.14-15).

2.1.2. BİLİMSEL YÖNETİM YAKLAŞIMI (F. TAYLOR)

Bilimsel yönetim yaklaşımını, Amerikalı yönetici Frederick Winslow Taylor 1911 yılında ‘Bilimsel Yönetim İlkeleri’ adlı eserinde ortaya atmıştır. Bilimsel yönetim yaklaşımını geniş olarak kabul görmüş ve işletmelerde verimlilik önemli ölçüde artmıştır (Tengilimoğlu ve diğ.2009,s.87).

Taylor çalışmalarının büyük bir kısmını üretim atölyelerinde ve rutin işler yapan işçilerin iş tiplerini inceleyerek geçirmiştir. Ancak incelediği işler, büyük ölçüde devri tekrarlanan işlerdir. Tecrübeli ve bilgili bir iş gören bu tür işlerde belirli bir yöntemi geliştirebilmekteydi. Ayrıca bu işler; iş görenin düşünsel çabalarına gerek olmadan zamanla kazanılan alışkanlıklarla yürütülebilmektedir.

Bu tür işlere bilimsel dilde **teknik işler** adı verilmektedir. Taylor ve onun arkadaşları kurmuş olduğu Taylorizm ekolünün izleyicileri yapmış oldukları çalışmalarda; işgörenlerin, işleri yaparken çoğu zaman atıl duran vücut azalarından gereken şekilde yararlanamadıklarını, gereksiz hareket ve oyalanmalarla standart bir çalışma hızı veya temposuna erişemediklerini, çalışma süreleri ile dinlenme sürelerinin iyi ayarlanamamasının yorgunluğu artırdığı ve dayanıklılığı azalttığını, nihayet bu üç hususun iş verimliliğini düşürdüğü, zaman ve para kayıplarına neden olarak maliyetleri yükselttiğini ortaya çıkarmışlardır (Eren 2009,s.23-24).

Bilimsel yönetim yaklaşımını ayrıntılı bir örgüt teorisi değildir. Bu yaklaşım daha çok örgütün alt basamaklarında fabrika (işyeri) düzeyinde işlerin incelenmesi, standartlarının geliştirilmesi, ücret sistemlerinin oluşturulması gibi konularla ilgili ilkeler üzerinde durmuştur.

Taylor’un Bilimsel Yönetim Yaklaşımında üç temel ilkesi vardır:

Bir iş en verimli şekilde yapılmak isteniyorsa, eski alışılmış usulleri bir kenara bırakarak yeni yöntem geliştirmeye çalışmalıdır. Bu amaçla, zaman ve hareket etütlerine girişilmelidir. İşte gereksiz yapılan hareketler kesinlikle önlenmelidir. Bunun için üç ile beş yıllık bir zaman gerekebilir.

İşi etkin (en iyi şekilde) ve hızlı bir biçimde yapılabilmesi için işgöreni özendirmelidir. Bu, belirli üretim miktarına (standart hedefe) ulaşan kimselere normal ücret dışında prim ve ikramiyeler verilerek gerçekleştirilebilir.

İşgörenin çalışmasını belirleyen kuralları kapsayan yöntemi uygulamak ve diğer çalışma koşullarını (makinelerin hızı, işlerin sırası gibi) düzenlemek için tecrübeli ustabaşılar kullanılmalıdır. Bilimsel yönetime aykırı davrananlar cezalandırılmalıdır (Eren,age,s.24).

Ancak Taylor'un geliştirdiği bu geleneksel yönetim anlayışında işlerin rasyonel yönetimi üretimde önemli artışlar sağlamasına karşın, insana bakış açısı eleştiri konusu olmuştur. Çünkü bu yaklaşımda insan ekonomik bir unsur ve adeta yönlendirilmesi gereken bir robot gibi algılanmıştır (Sabuncuoğlu ve Tokol 2001,s.167).

2.1.3. YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI (H. FAYOL)

Klasik teorinin ikinci yaklaşımı, öncülüğünü Henry Fayol'un yaptığı yönetim süreci yaklaşımı'dır. Fayol organizasyonun tamamını ele alarak iyi bir organizasyon dizaynı ve yönetimin ilkelerini incelemiştir. Yönetim süreci yaklaşımı da ekonomik etkinlik ve rasyonellik fikrini esas almıştır. Dolayısıyla bu yaklaşım bilimsel yönetim yaklaşımının devamı ya da tamamlayıcısı olarak görülebilir. Yönetim süreci yaklaşımı sadece organizasyon konuları ile değil, yönetimin bütün alanları ile ilgili ilkeler geliştirmiştir. Bu yönü ile bilimsel yönetim yaklaşımından daha geniş ve kapsamlı bir yaklaşımdır (Uygur 2009,s.34).

Fayol anlayışlar, fikirler ve davranışlar üzerinde durmuştur. Çalışma ilkelerini, moral ve sevk ve yönetim kurallarını saptamaya çalışmıştır. Fayol'a göre yönetmek demek; planlamak, örgütlemek, emir ve kumanda etmek, eşgüdüm ve denetlemek demektir. Fayol'un bu tanımı bütün çalışmaların temelini oluşturmaktadır. Fayol, yöneticilerin ne gibi niteliklere sahip olmaları gerektiği üzerinde de durmuş, bunların personeli hakkında ayrıntılı bilgi sahibi olmalarını, yeterli olmayan elemanları çıkarmalarını, iyi örnek olmalarını, periyodik denetlemeler yapmalarını, diğer kuruluşlarla iyi ilişkiler kurmalarını, işbirliğini sağlamak için çalışma arkadaşları ile toplantılar düzenlenmesini, ayrıntılara girmeyerek ana sorunlarla uğraşmasını, personele girişkenliği ve fedakarlık ruhunu aşılmasını önermiştir (Tortop ve diğ. 1999,s.23).

Fayol'un klasik yönetim düşüncesine katkısı örgütsel yönetsel fonksiyonları sistemleştirmesidir. Geliştirdiği ilkeler günümüzde, tüm örgütsel yapılarda geniş ölçüde kullanılmaktadır. Bunlardan en çok kullanılanları yönetim ve emir birliği ilkeleridir. Fayol, yönetime bugün de kullanılan 14 ilke geliştirerek önemli katkı sağlamıştır. Bu ilkeler aşağıdaki tabloda (Tablo 1.1) gösterilmiştir

Tablo 1.1: Fayol'un Klasik Yönetim İlkeleri

Yapısal Yenilikler	Süreç İlkeleri	Sonuçlarla İlgili İlkeler
İş bölümü	Kumanda birliği	Düzen
Yönetim birliği	Disiplin	Personel
Merkezcilik	Adil muamele	İnisiyatif
Yetki ve sorumluluk	Maaş ve ücretler	Birlik ve beraberlik
Hiyerarşi	Genel çıkarların özel çıkarlara önceliği	

Kaynak : Genç, N. 2007, Yönetim ve Organizasyon, 3. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık, ss. 99-100.

Henry Fayol yönetimi, bir **süreç** olarak düşünmüş ve evrensel olan bu gerçeği açıkça ortaya koymuştur. Yönetim bir anda başlayıp biten bir olay değil, her an yenilenen ve tekrarlanan bir süreçtir (Genç 2007, ss.99-100).

2.1.4. BÜROKRASİ YAKLAŞIMI (M. WEBER)

Klasik yönetime ilişkin yaklaşımlardan sonuncusu, sosyologların bu alana yaptıkları katkılardan oluşmaktadır.1864-1920 yılları arasında yetişmiş olan Alman toplum bilimcisi Max Weber, bürokrasi üzerine yaptığı incelemelerle örgüt ve yönetime büyük katkıları olmuştur (Can 1999,s.38).

Max Weber, rasyonel otoriteye dayanan bir örgütün daha etkili olduğunu ve değişime uyum sağlayabileceğini ifade etmiştir. Örgütlerde rasyonellik, çalışanların rekabete dayalı olarak seçilmesi ve terfi ettirilmesi anlamına gelmektedir. Örgüt işleyişi kurallara ve yazılı kayıtlara dayalıdır. Yönetici örgüt düzenini sağlamak için kişiliğine değil, yönetsel pozisyondan aldığı resmi gücüne güvenir (Daft 1997,s.45).

Bürokrasi yaklaşımı dağınık toplumsal faaliyetlerin rasyonel ilkelere göre örgütlenip yönetilmesini ifade eder. Weber'e göre, özellikle geniş gruplar halinde çalışan insanlar, belli bir büyüklük hacmini aştıktan sonra, rasyonel ilkelere uygun olarak örgütlenip yönetilmelidir (Ülgen 1989,s.20-21)

Weber, '*Sosyal ve Ekonomik Örgütlenme Teorisi*' adlı eserinde, örgütlenme kuramını bütün yönleriyle incelemiştir. Yetki sorununun, bir örgütün varolabilmesi için kesinlikle çözümlenmesi gerektiğini; belirli bir yetki türünün varolmaması durumunda örgütlerin çökeceğini ileri sürmüştür. Weber'e göre örgütlerde, geleneksel, karizmatik ve ussal-yasal yetkiler bulunur. En uygun yetki tipi, belli kişi ve olaylar üzerinde kumanda etme hakkının biçimsel olarak verildiği ussal-yasal yetkidir. Weber, bürokratik yapının ideal

bir tipi olacağını ve bunun için çeşitli özelliklerin aranması gerektiğini belirtmiştir (Karalar 2001,s.14).

2.2. NEO – KLASİK YÖNETİM TEORİSİ

Klasik yönetim düşüncesi gelişmesinin en yüksek düzeye eriştiği 1930 yıllarında yönetimde,insan ilişkileri adı altında yeni bir yaklaşım oluşmaya başlamıştır. Yönetim ve örgüt olayına farklı açıdan bakan insan ilişkileri yaklaşımı büyük bir hızla gelişerek 2. Dünya Savaşından sonra yönetim düşüncesinde bir okul, yönetim uygulamalarında da bir akım durumuna gelmiştir. Neoklasik yönetim düşüncesi esas itibariyle klasik yönetim düşüncesinin kavram ve ilkeler insan ilişkileri (beşeri ilişkiler) yaklaşımının da etkisiyle yumuşatılmış ve zenginleştirilmiştir. Diğer bir ifadeyle, neoklasik yönetim düşüncesi, beşeri ilişkiler yaklaşımı ile klasik yönetim düşüncesinin karışımından meydana gelen ve bu iki felsefe ve görüşü uzlaştıran bir düşünce sistemidir. Klasik yönetim düşüncesinin esasını bilimsel yönetimin meydana getirmesine karşılık, neoklasik yönetim düşüncesinin esası beşeri ilişkiler yaklaşımına dayanır (Ertürk 2009,s.19-20).

Neoklasik yönetim düşüncesinin en önemli özelliği, klasik teorinin çok önemli bir eksiği olan insan unsurunu incelemesidir.

Elton Mayo başkanlığında yürütülen Hawthorne araştırmaları, iş yerlerinde yaptıkları araştırmalar sonucunda ortaya koydukları temel yönetim felsefesi, üretimdeki düşüşün ve verimin azalmasının temel nedeni; çalışanlara gösterilen ilgiden geçmektedir. Bu araştırmalardan ve elde edilen bulgulardan sonra; çalışanların motive edilmesinde, üretimin ve verimliliğin artırılmasındaki temel faktör, sadece maddi özendiricilerden ve caydırıcılardan oluşmamaktadır.

Çalışanların öncelikle insan olduğu düşünölmelidir. İnsan olmalarından kaynaklanan gereksinimleri sadece maddi değildir. Bu anlamda çalışanların psikolojik, sosyolojik, ailevi, güvenlik, saygınlık, ilgi vb. gibi daha birçok manevi ihtiyaçları vardır. Yöneticilerin bu konulara eğilmesi ve çalışanların bu ihtiyaçlarını gidermenin yolları aranmalıdır (Öztekin 2002,s.73).

Sonuç olarak neoklasik yaklaşım, daha çok biçimsel olmayan örgüt yapısını inceleme konusu yapmış, örgütün etkinliğini arttırmak için insan davranışlarına ve ilişkilerine eğilmiştir. Neoklasik yönetim kuramı, geleneksel görüşe tepki olmaktan çok onun boşluklarını gidermeye yönelik bir akımdır (Sabuncuoğlu ve Tokol,age,s.171).

2.3. MODERN YÖNETİM TEORİSİ

Örgütlerin yapılarının gittikçe karmaşıklaşması, üretim ve bilgi teknolojisindeki hızlı gelişmeler, demokratikleşme sürecinin hız kazanması, insanın gerçek değerinin ve öneminin daha iyi anlaşılması, kitle haberleşme imkânlarının gelişmesi, klasik ve davranışsal yönetim anlayışlarının yetersiz kalmasına sebep olmuştur.

Giderek ağırlaşan rekabet şartları ve hızla değişen çevresel koşullar, örgütlerin daha etkin yönetimlerinde, sürekli yeni yönetim anlayışlarının geliştirilmesine neden olmuştur. Çağdaş yönetim teorisinin temelinde, hükmetmeye değil, demokratik düzeyde katmak ve katılmaya dayalı bir yönetim anlayışının egemen olduğunu söyleyebiliriz (Sağlam 1979,s.49).

Modern örgüt kuramı, örgütü bir bütün olarak ele alır ve çevresel koşullarla birlikte açık sistem olarak değerlendirir. Bu kuram içinde yer alan başlıca yaklaşımlar, sistem, durumsallık ve şekillendirme (bütünsellik) yaklaşımıdır (Akmüt ve diğ. 2003,s.86).

Sistem yaklaşımı; karmaşık yapılı örgütsel sistemleri, ilgili oldukları alt, üst ve süper sistemlerle birlikte bütünlük içinde anlamaya yöneliktir. Sistem yaklaşımı, örgütsel ve yönetsel olaylara dar kapsamlı bakmamayı gerektirir. Sistem yaklaşımına göre, örgütlerin varlığını sürdürebilmesi ve amaçlarını etkin ve verimli gerçekleştirebilmesi, sistem – çevre (iç ve dış çevre) uyumunu sağlamalarına bağlıdır. Yani sistem – çevre ilişkisinden doğan problemlerin çözülmesi, örgütler için yaşamsal öneme sahiptir (Ünsalan ve Şimşekler 2006,s.94).

Durumsallık yaklaşımı; örgütü kapalı sistem olarak inceleyen yaklaşımları sınırlamış bulunan dar görüş açılarından uzak kalmaya, çok genel ve soyut niteliklere sahip sistem yaklaşımının da sınırlılıklarını gidermeye çalışmaktır. Durumsallık yaklaşımli araştırmalar sistem yaklaşımını temel almaktadır. Diğer teorilerin değişkenlerin etkilerini sınırlayan yanına karşılık, sistem yaklaşımı çok sayıda ve birbirleriyle çatışan ve örtüşen yönde etkide bulunan, aynı zamanda incelenen birimin performansını etkileyen durumsal değişkenlerin etkilerinin bir bütün olarak göz önünde bulundurulmasını sağlamakta, örgütsel tasarımın tam olarak anlaşılması çabalarını desteklemektedir.

Sistem yaklaşımı temelinde geliştirilen durumsallık yaklaşımı; bir birinden farklı durumların standart yollardan çok değişik yollarla karşılanabileceğini, yöneticilerin hareketlerinin büyük ölçüde çevre tarafından kısıtlanmış bulunduğunu, içinde yer alınan durumlara uygun olacak birden çok yolun var olduğunu öne sürmektedir (<http://kutuphane.tbmm.gov.tr>).

Şekillendirme (bütünsellik) yaklaşımı, temelde durumsallık yaklaşımının bir uzantısıdır. Ancak durumsallık yaklaşımının aksine şekillendirme yaklaşımı örgüt hakkında toplanan bilginin analizi yerine sentezini yapmaya çalışan bütüncül (holistik) bir bakış açısı getirmektedir. Bu yaklaşım çevresel koşullara ilişkin değişkenlerle uyumu açıklamaya çalışır (Yüksel 2000,ss.18-19).

3. YÖNETİM TEORİLERİNE YENİ BAKIŞ AÇILARINDAN BAZILARI

1980'ler den sonra yönetim konusunda ortaya çıkan yeni yaklaşımlar Örgüt kültürü kavramını da beraberinde getirmiştir. Bunlar William Ouchi'nin Z teorisi ve Peters ve Waterman'ın Yönetimde Mükemmellik Yaklaşımı'dır. Şimdi bu yaklaşımlara kısaca değinelim.

3.1. Z TEORİSİ (WILLIAM OUCHI)

Bir Dünya Savaşından hem de iki büyük şehrini atom bombasına kurban ederek yenik çıkan ve tarihinde ilk defa bir yabancı ordunun ve beraberinde gelen batı kültürünün işgaline uğrayan Japonya, harbin yaralarını büyük bir süratle sardığı gibi 1960 ve 1970'li yıllarda, kendisini dize getiren Amerika da dahil olmak üzere tüm sanayi ülkelerinin kalkınma hızlarını, hem de iki rakamlı neticelere ulaşılarak, geçmişti (Kozlu 1986,s.50).

Japonya'nın gizemli denilebilecek kadar ilgi çeken yönetim tarzı, ilk kez kitap olarak California Üniversitesi profesörlerinden William Ouchi tarafından yazılmıştır. Ouchi'nin yazdığı 'Teori Z', savaş sonrasında Japonya'daki verimliliğin ABD'ye kıyasla yüzde dörtyüz nasıl arttığını, yönetim tarzının bir ülkenin kültürel değerleriyle nasıl sıkı bağlantılı olduğunu ve kalite çemberlerinin ne işe yaradığını ortaya koymuştur (Şimşek 2005,s.100)

Bu teori, en yalın anlatımıyla verimlilik artışında kilit etkenin işçilerin yönetime katılmasını savunmaktadır. Ülkelerin verimlilik sorunu, ne para politikalarıyla, ne de araştırma ve geliştirmelere yatırım yaparak çözülebilir. Bunlar ancak insanların birlikte daha üretken çalışmaları için nasıl yönetilmeleri gerektiği öğrenildikten sonra yararlı olabilir. İşte Z Teorisi, bunun yollarını göstermektedir. Çoğu işçiler, Japon meslektaşları gibi sıkı çalışır. Bütün yöneticiler de Japonlar gibi yüksek randıman peşinde koşarlar. Ama daha sıkı çalışmak, ne yazık ki, verimliliğin artırılması anlamına gelmez.

Verimlilik, bir toplumsal organizasyon ya da işletme deyimiyle, yönetim organizasyonu sorunudur. Verimlilik, ancak kişisel çabaların etkin bir tarzda koordine edilmesiyle ve işbirlikçi, uzun vadeli bir yaklaşımla, çalışanlara inisiyatif verilerek çözülebilecek bir sorundur (Ouchi 1989,ss.8-9).

Japon kültürü ve yönetim felsefesiyle ilgili olarak yukarıda yazılan bu genel açıklayıcı bilgilerden sonra Japon yönetimini Amerikan ve batılı yönetimlerden ayıran ve başarıya götüren Z teorisinin temel özelliklerini ele almak gerekirse, Japon iş yönetimine yansıyan bu özellikler; Yaşam boyu istihdam, kolektif karar alma ve sorumluluk, yavaş değerlendirme ve terfi, uzmanlığa dayanmayan kariyer, informal değerlendirme, kurumsal bütünleşme (iş ve özel hayatın bütünleşmesi) şeklinde sıralanabilir (Şahin 2005,ss.177-178).

Z teorisinin mucidi olan William Ouchi örgüt kültürünü Amerikan, Japon ve Z tipi örgütler üzerinde çalışarak analiz etmiştir. Ouchi' ye göre Japon örgütleri ve Z tipi örgütlerin kültürel yapısı, tipik Amerikan örgütlerine göre büyük farklılık göstermektedir. Bu nedenle Japon ve Amerikan Z tipi örgütler tipik Amerikan örgütlerinden çok daha başarılıdır. Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmesi ve çevreleri ile uyumlu olmaları için, kültürel yapıya önem vermeleri gerekmektedir. Ouchi' nin Z teorisi, kültürel unsurların pratikteki işlevlerine yönelik çözümleyici bir yaklaşım taşımaktadır.

3.2.YÖNETİMDE MÜKEMMELLİK YAKLAŞIMI (PETERS VE WATERMAN)

Japonya'da verimlilik ve üretim miktarı yıldan yıla hızla artarken, ABD ve Batı Avrupa ülkelerinde üretim artışı daha az olmaktadır.

Özellikle 1980'li yılların başında yönetim konusunda yeni bir akım başlamıştı. Bu akım daha önce hatıralarını yazarak yönetimde buldukları sürece başarılarında rol oynayan belli başlı faktörlerin neler olduğunu açıklayan fakat akademik kariyeri olmayan

düşünürlerin açtıkları bir çığırın devamı olan mükemmellik yaklaşımıdır. Bu yazarlardan ikisi Tom Peters ve Robert Waterman iş hayatında başarılı olan ABD firmalarının başarı sırlarını araştırmışlar ve hazırladıkları kitaba da ‘ In Search of Excellence ‘ (Mükemmeli Araştırma) adını vermişlerdir. Yönetim kitaplarına Mükemmellik Yaklaşımı olarak geçen popülist ve ampirik görüşlerini ortaya koymuşlardır (Eren,age,ss.107-108).

Peters ve Waterman hazırladıkları kitapta Digital Equipment, IBM, Walt Disney Productions gibi işletmelerin başarılarının nedenlerini araştırmışlardır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar aynı zamanda örgüt kültürünü de oluşturan mükemmellik niteliklerini ortaya çıkarmaktadır. Bu işletmelerde iletişim çok yönlüdür, formal iletişim kadar informal iletişimde desteklenmekte, bu nedenle analiz ve karar alma süreci son derece hızlı işlemektedir. Müşteri odaklı olan bu işletmelerde müşteriye yakınlık, kalite ve hizmet ön planda tutulmaktadır. Çalışanlar kalite ve verimlilik için en önemli öz kaynak olarak kabul edilmekte, liderlik, özerk ve yenilikçi düşünce ve girişimcilik teşvik edilmektedir. Bu işletmelerde inanç sistemi ve değerler güçlüdür. Üst yönetim tüm çalışanlarla iletişim içindedir, işletme felsefesi herkes tarafından benimsenmektedir. Bu işletmeler en iyi bildikleri işi yapmakta ve bu konuların dışına taşmamaya özen göstermekte, hedeflerini, ürünlerini, örgüt yapılarını ve iletişim sistemlerini olabildiğince basit tutmaktadırlar. Strateji ve finans gibi temel değerlerin korunmasında merkeziyetçilik, ürün geliştirme ve yaratıcılık gibi konularda ise özerklik benimsenmektedir. Bu yaklaşımda ‘ Planlama, Amaçlara Göre Yönetim ve kontrol terimleri yerine ‘ Yap, Düzelt, Dene ve Gezinerek Yönetim ‘ terimleri kullanılmaktadır.

4.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

4.1. KÜLTÜR KAVRAMI TANIMI, ÖZELLİKLERİ VE SINIFLANDIRILMASI

4.1.1. KÜLTÜR KAVRAMI TANIMLARI

Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre kültür kavramının tanımı şu şekildedir. Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünüdür (<http://tr.wikipedia.org>,2010).

Kültür, insanın kendinden önceki nesillerden devraldığı, kısmen geliştirdiği ve kendinden sonraki nesillere aktardığı sosyal bir mirastır (Tan 1981,s.146).

Kültür bir toplumun üyeleri arasında paylaşılan, aktarılan ve bir değişim süreci içinde bulunan öğrenilmiş davranış kalıplarıyla bu kalıpların (inanç, değer, tavır ve maddi unsurları kapsayan) çıktılarının (ürünlerin) oluşturduğu bir yaşam biçimidir (Eroğlu 2007,s.146).

Kültür, birey ve çevresiyle ilgili her şeyi kapsamına almaktadır. Bireylerin tüm yaratıcı etkinlikleri ve bu etkinlikler sürecinde ortaya çıkan değer yargıları kültürün unsurlarındandır. Kültür toplumların tarihsel geçmişi, gelişme özellikleri, üretim biçimleri ve toplumsal ilişkileri ile ilgilidir.

Raymond Williams da kültürü dar ve geniş anlamlarında şu şekilde tanımlamaktadır. Dar anlamda kültür; toplumsal etkinliklerin özgürlük taşıyan dil gibi, sanat üslupları gibi, entelektüel çalışma şekilleri gibi, ***bütün kültürel etkinlik*** katmanlarının üzerinde yer alan, bütün bir yaşam biçimini içeren şeylerdir. Geniş anlamda ise kültür; öncelikle diğer toplumsal etkinlikler tarafından biçimlendirilmiş bir düzenin doğrudan ya da dolaylı ürünü olarak ve tam olarak açıklanabilen bir kültürün içinde yer aldığı ***bütün toplumsal düzen*** şeklinde tanımlamaktadır (Çağlar 2001,s.128).

Görüldüğü üzere kültür kavramı üzerine birçok tanım yapılmıştır. Bu yapılan tanımların en ünlüsü ise Edward Taylor tarafından yapılmıştır.

Taylor'a göre kültür; bilgi, inanç, sanat, ahlak, hukuk, örf ve adetlerden ve insanın toplumun bir üyesi olarak elde ettiği bütün yeteneklerden oluşmuş karmaşık bir bütündür (Dönmezer 1984,s.116).

Kısaca kültür, bireylerin ve içinde yaşadıkları toplumların yaşam tarzıdır. Bir toplumu diğer bir toplumdan ayıran kimlik özelliklerini o toplumların kültürleri oluşturur. Kültürü daha iyi anlamak adına onun bazı özelliklerini bilmek gerekir. O zaman kültürün temel özelliklerinden bahsetmekte yarar vardır.

4.1.2. KÜLTÜRÜN TEMELÖZELLİKLERİ

Kültür, özellikleri açısından tanımlandığında, toplum içinde kazanılan ve iletilen yargı, inanç ve davranış ölçülerinden ortaya çıkan, alışılmış davranış kalıplarının maddi ürünlerinden oluşan bir düzen olduğu görülür. Bu düşüncenin sonucu kültürün üzerinde durulması gereken bazı özelliklerinin olduğudur. Kültürün bir dizi özelliği vardır. Bunların önemli olanlarının gözden geçirilmesiyle kültürün ne olduğu ve insan davranışlarına biçim ve yön verici bir faktör olarak önemi biraz daha kavranmış olacaktır (Erdoğan 1984,s.152).

a) Kültür, ğrenilmiş Davranışlar Topluluğudur

Kültür ğrenme ile kazanılır ve sosyal kalıtım yoluyla nesilden nesile aktarılır. İnsanlar doğuştan hiçbir kültür ögesi getirmez. Doğduğu toplumda kültürel ögeleri hazır bulur. Toplumsal kültür bir defada oluşturulmamıştır. İnsanların kullandığı bütün makineler, araç ve gereçler, benimsediği inançlar, adet ve gelenekler yıllarca üst üste konularak oluşturulmuştur. Yaşlı nesil veya tecrübeli nesil bunları yeni nesile öğretir ve böylece kültürel unsurlar kuşaktan kuşağa geçer. Kısaca belirtecek olursak kültür, içgüdüsel ve kalıtımsal değil, insanların doğduktan sonraki yaşantısı içinde kazandığı alışkanlıkların hepsidir. Örneğin, Çinliler çubukla yemek yerken, batıdaki gelişmiş ülkelerin insanları atal, kaşık ve bıçakla yemek yer. İşte Çinlinin çubukla yemek yemesi veya Batılının atal, kaşık, bıçakla yemek yemeyi öğrenmesi demek kendi kültürünü öğrenmesi demektir (Güney 2006,s.27).

b) Kültür Toplumun yelerince Paylaşılır

Kültür sisteminin kişiye kazandırdıkları toplumsaldır. Yani kültür ürünleri, örgütlenmiş birliklerde, gruplarda ya da toplumlarda yaratılır ve ortaklaşa paylaşılır. Bir grubun üyelerince paylaşılan alışkanlıklar, kabul edilen davranış ve tutumlar o grubun kültürüdür (Erdoğan,age,ss.153-154).

Kısaca özetlemek gerekirse toplumun dışında ondan bağımsız ayrı bir kültürden söz etmek mümkün değildir.

c) Kültür Değişebilir

Kültürün eski nesilden yeni nesile aktarılan bir miras olması onun değişmediği anlamına gelmez. Çünkü miras devralan yeni kuşak yaptığı yenilik ve gelişmelerle kültürün zenginleşmesine yardım eder. Mevcut kültüre yeni bazı unsurlar eklendiği gibi bazı unsurlarda çıkarılır.

Kültür durgun olduğu kadar değişkendir. Kùltür belli bir kişi veya toplumca oluşturulmaz. Kùltür zamanla değiştiği gibi, gruptan gruba da farklılık gösterir. Kùltürün bütün parçalarının değişme hızı ve temposu aynı değildir.

Kùltür değişir ama bu değişim uyum yoluyla gerçekteşir. Her ne kadar doğal şartlar kùltürü değiştirecek kadar güçlü olmasa da, kùltürler zaman boyutu içinde doğal çevreye uyum gösterirler. Toplumsal şartlar ve ihtiyaçlar değiştikçe geleneksel çözümlerinin sağaldığı doyum düzeyide azalır ve değişir. Kùltür yeni ihtiyaçlar ve sorunlar karşısında insanların geliştirdikleri yeni fikirler ve icatlarda değişime uğrar (<http://www.bakterim,2010>).

Örneğin, eskiden karada en önemli taşıma aracı atlı araba, denizde ise yelkenli gemilerdi. Bugün ise otomobiller, uçaklar, vapurlar, hızlı trenler icat edilmiştir. İhtiyaç ve zorunluluktan dolayı da bir çok eski adet kültürel özellik değişmiştir.

d) Kùltürün Diğer Özellikleri

Kùltürün aktardığımız örnekleri en belirgin herkes tarafından bilinen özellikleridir. Kùltürün diğer özelliklerini de sıralamak gerekirse;

Kùltür bir toplumu diğerinden ayırmak için bir tür markadır.

Kùltür toplum değerlerini bir bütün haline getirir ve bunları ve bunları sistematik bir biçimde taşır.

Kùltür dayanışmanın en önemli temellerinden birisidir.

Kùltür sosyal yapının bir kopyasını verir.

Sosyal kişiliğin belirip oluşmasında kùltür, bütün toplumlar bakımından egemen bir faktördür (Köse ve diğer. 2001,ss.222-223).

4.2. KÜLTÜRÜN SINIFLANDIRILMASI

Kültürler arası farklar kadar kültür içinde olan çeşitlilikler de kültür açısından önem taşır. Bunlar çok çeşitli olmakla beraber temel farklılık, içindeki norm ve değerlerde yatar. Kültür içindeki farklılıklar geleneksel, endüstrileşmemiş toplumlarda daha az, endüstrileşmiş, gelişmiş toplumlarda daha çoktur. Geleneksel toplumlar bilindiği gibi küçük, üyelerinin benzer işler yaptığı, benzer biçimde yaşadığı, benzer değerlere sahip olduğu toplumlardır. Bu nedenle de kültür değişimleri daha yavaştır. Modern toplumlar ise, büyük, farklı nüfus gruplarının yaşadığı, bireylerin farklı meslekleri yaptığı toplumlar olması nedeniyle değişmeye daha açık ve kültür farklılıkları daha yoğundur. Ancak ne kadar farklılık olursa olsun yinede her kültür tesadüfi etmenlerin oluşturduğu bir bütün değildir. Kültür bir birleşmedir, (kültürel entegrasyon) her parçası bir biriyle anlamlı bütünler oluşturur ve birbirini tamamlar nitelik taşır (Özkalp ve diğ. 2008,ss.65-66).

Kültür kavramı çeşitli şekilde sınıflandırılmıştır. Biz burada en yaygın sınıflandırmaları ele almaya çalışacağız.

4.2.1. Genel Kültür ve Alt Kültür

Kültürün bu şekilde sınıflandırılması kültürün yaygınlık derecesine göre yapılmıştır. Bu ayrıma göre kültürü genel kültür ve alt kültür olmak üzere iki gruba ayırmak mümkün olmaktadır.

a) Genel Kültür

Genel kültürü özel bir toplumun sahip olduğu kültür olarak düşünürsek, ne kadar toplum varsa, o kadar da genel kültür vardır denebilir. Bu durumda, ilkelinden karmaşığına, en az dinamiğınden en çok dinamiğıne, kısmen gelişiminden tamamen gelişimine kadar bir seri kültürden söz edilebilir. Bir ülke veya ulusun kültüründen söz

edildiği zaman genel kültür düşünülür. Söz konusu ülkenin veya toplumun hakim inançları, değerleri, hareket tarzları ve yaptırımlarının türleri genel kültürü oluşturan parçalardır. Toplumun genel özellikleri hakkında bilgi edinilmek istendiğinde genel kültürün incelenmesi gerekir (Erdoğan,age,ss.136-137).

b) Alt Kültür

Bir sosyal grubun veya zümrenin, bünyesinde yaşadığı ülke ve toplumun genel kültür bütünü içinde, etnik, dini, yerel ve mesleki nedenlerle farklılık gösteren dilleri, elbiseleri, evleri, çocuk yetiştirme tarzları, hayat ve dünya görüşleri, yaşama biçimleri vardır. İşte bu farklı kültürel yönler alt kültür adı verilir. Her sosyal sınıf veya zümre şiddetli bir eritme politikası yahut baskı olmadıkça, kendilerine mahsus az çok farklı olan bu kültürlerini sürdürürler.

Çok çeşitli ırk ve gruptan oluşan toplumlarda bu tür alt kültürlere sık rastlanır. Amerika Birleşik Devletleri ve Osmanlı imparatorluğu bu tür toplumların tipik örnekleridir. Birincisinde Amişlerin ve Zencilerin kültürleri, ikincisinde ise Ermeni, Rum, Yahudi, Gürcü, Çerkez, Dadaş, Lazların kültürleri mensup oldukları genel kültür ve medeniyet bünyesinde farklılık gösteren alt kültürler olarak değerlendirilir (<http://www.enfal.de/sosyalbilimler/index.htm>).

4.2.2. Maddi Kültür ve Manevi Kültür

Bir başka sınıflama, maddi kültür ve manevi kültür şeklindeki fonksiyonel ayrımdır. Malinowski'ye göre, kültür, insanın yaşamak için yarattığı bir ortam olup, dış dünya ile ilişkilerinde, kendine yaşayabileceği yapay bir dünya oluşturur. İnsan evler yapar, araçlar üretir, teknoloji yaratır vs. İnsanın maddi eşyaları, kültürün en somut ve elle tutulur göstergesidir. Buna maddi kültür adı verilir. Nesnelere bir toplumdan diğerine büyük çeşitlemeler ve farklılıklar gösterdiği ve kendilerini yapan insanlar hakkında önemli ipuçları verdikleri için, kültürün önemli birer ifadesidirler ve toplumun yaşama

örüntüsünü etkilerler. İnsanların somut fizyolojik ihtiyaçlarını karşılayan bu maddi kültür öğelerinden başka, bir de ruhsal ve sosyal gereksinimlerini karşılayan kültürleri vardır. Bir toplumdaki insan düşünceleri, inançları, diğer belleksel değerler ve tüm bu değerlerin oluşturduğu yaşam tarzı ve manevi çevre, manevi kültürü oluşturur (Oktaç 1996,ss.94-95).

Toplumda insanlar çoğu zaman kültür denilince, sadece o toplumun bilim, sanat, ahlak, din, hukuk, gelenek, görenek, ideoloji ve inançları gibi kültürel öğelerini anlamaktadır. Böylece bir anlayış yanlış olmamasına rağmen sadece eksiktir. Çünkü her toplumun kendisine ait olan bu kültürel öğelerinin yanında bir de o kültürün maddi öğeleri de mevcuttur. Demek ki kültürün hem manevi hem de maddi kültür vardır. Buradan hareketle kültürü maddi ve manevi olarak ikiye ayırmak mümkündür (Güney 1995,s.4).

a) Maddi Kültür

Manevi kültüre sadece kültür, maddi kültüre ise medeniyette denmektedir. Maddi kültür, manevi kültürün dışlanmış şeklidir. Bir sanat eserinde ve mimari tarzında bu kolaylıkla görülür. İnsan zihninde, kültürel çevrenin yardımıyla tasarlananların maddi taşıyıcılarda objektifleşerek belirlemesi bir dışlaşmadır. Mesela, maddi üretim, kültürün yaratıcılığı ile ortaya çıkar, çeşitlenir ve müşahhaslaşır. Fiziki bir nitelik kazanır (Erkal 1991,s.117).

b) Manevi Kültür

Manevi kültür, bir milleti diğer bir millettten ayırt edebilme imkanı veren örf ve adetler, kolektif davranışlar, değer hükümleri, ahlak anlayışı, sosyal normlar ve zihniyet değişikliğidir. Bir televizyon vericisi maddi bir kültür unsurudur. Ama o vericiden yayınlanan programlar manevi kültürü yansıtır. Bir baskı ve dizgi makinesi tarafından basılan eser manevi kültürün ürünüdür (Erkal,age,ss.117-118).

4.2.3. Karşı Kültür

Toplumda yerleşmiş ve aile, okul, çeşitli toplumsal kuruluşlar ve özellikle kitle haberleşme araçları marifetiyle naklonulan tüm kültürün bazı unsur ve değerlerini (tümünü değil) reddetmek isteyenlerin sanat, spor, eğlence gibi alanlarda meydana getirmeye çalıştıkları içeriklere karşı kültür (Contre Culture) denilmektedir. Söz konusu kültür içeriklerini suni olarak meydana getirmek isteyenler esasta, toplumsal kültürü bilmektedirler; fakat bu kültürü çeşitli nedenlerle ve çoklukla burjuva kültürü gibi deyimlerle küçültmek isteyerek reddetmektedirler. Böylece bizzat tüm kültürün içinde bu kültürü eleştirici hareket biçiminde meydana gelen bu içeriğe *karşı kültür* deniliyor (Dönmezer 1999,s.117).

4.2.4. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürünü aşağıda daha geniş bir bakış açısıyla ele alacağımız için burada sadece kültür sınıflandırmasının içinde yer aldığını belirterek ve anlamaya yardımcı olmak adına birkaç tanımdan yararlanarak sınıflandırma kısmını tamamlayalım.

Örgüt kültürü, örgüt üyelerince paylaşılan ortak tarih, değerler ve kurallara işaret eder ve daha çok işlerin nasıl yapıldığıyla değil, neden bu şekilde yapıldığıyla ilgilenir. Örgüt üyelerinin davranışlarına yön veren normlar, değerler, inançlar ve alışkanlıkları kapsar. Çalışanların kimlik duygusunu şekillendirir, katılımı teşvik eder, sosyal sistemin sürekliliğini sağlar ve karar alma şeklini belirler.

Kısaca örgüt kültürü, örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan bir anlamlar sistemini ifade etmektedir (Gümüşsuyu 2005,s.32).

Daha yalın bir anlatıma yer vermek gerekirse; Kùltür, organizasyonların ‘Biz burada işleri böyle yaparız.’ denilen yazılmamış kurallardır. Bir işletmenin kùltürü, çalışanların davranışlarından ve konuşmalarından anlaşılır. Onların inanç ve değerlerinden oluşan, sanıldığından daha derin ve karmaşık kurallardır. Grupların tarihi kadar eskidir ve grupların bulunduğu her yerde vardır. Liderlik şekli, kararların nasıl verildiği, iletişim ağı ve tarzı, açıklık ve bilgi paylaşım derecesi, motivasyonun nasıl yaratıldığı ve sùrtüşmelerin ele alınış, şekli kùltürün birer parçasıdır.

Bir organizasyona girip, ‘Sizin burada işler nasıl yürütülüyor?’ diye sorduğunuzda, duyacaklarınız kùltürün birer parçasıdır. Bütün çalışanlardan elde edilebilecek bu bilgilerin tamamı kùltürü oluşturur. Eğer bir şirketin koridorlarında, tuvaletlerinde, yemekhane, otopark gibi yerlerinde konuşulanları dinlerseniz, kùltürü hakkında fikir sahibi olabilirsiniz (Blanchard ve diğ. 1996,s.50).

5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMINA GENEL BAKIŞ

5.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kültür kavramı birçok şekilde tanımlandığı gibi örgüt kültürü kavramının da literatürde üzerine anlaşma sağlanmış tek bir tanımı mevcut değildir. Farklı yazarlar kurum kültürü, işletme kültürü, firma kültürü gibi kavramlar kullanmışlardır. Bu çeşitliliğin sebebi araştırmacıların yönetim, sosyoloji, iletişim, psikoloji gibi farklı disiplinlerden gelmelerinden kaynaklanmaktadır.

Örgüt kültürü yazınında önde gelen yazarlardan biri olan Edgar Schein örgüt kültürünü; Örgütün dış çevre adaptasyonu ve iç bütünleşmesi sırasında bulunduğu ve iyi sonuç vermesi nedeniyle geçerli kabul ettiği ve yeni üyelere öğretilmesi gereken temel varsayımlar modeli olarak tanımlamıştır (Schein 1992,s.12).

Başka bir tanım vermek gerekirse, örgüt kültürü, örgütü karakterize eden gelenekselleşmiş, düşünme, hissetme ve tepki verme yollarının bir kurgusu olarak tanımlanmaktadır. Bu anlamda örgüt kültürü, üyeleri bir arada tutan bir sosyal yapıştırıcıdır (Hasanoğlu 2004,s.47).

Örgüt kültürü, bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir (Dinçer 1992,s.271).

Örgüt kültürü, örgütün bütün çalışanlarının paylaştığı fikir, ilke, davranış ve değerlerin birleşiminden oluşmaktadır (Geybullayey 2002,s.39).

Örgüt kültürünün bu anlam kargaşasının en güzel yorumunu *Robbins* yapmıştır. Robbins (1989,s.37) örgüt kültürünün ne olduğunu tanımlayamam ama gördüğüm zaman ne olduğunu anlarım ifadesini kullanmıştır. Robbins'in (1989) bu bağlamda örgüt kültürü tanımı ise, çalışanlar arasında paylaşılan değerler sistemi ve bir işletmeyi diğer bir işletmeden ayıran başlıca özellik olarak tanımlar.

İşletme kültürü, işletmedeki herkesin davranışını ve eylemlerini etkileyen işletmedeki temel düşünme yöntemleri, değerleri ve normlarının bütün bir dizisi olarak tanımlanabilir. Bu kültür işletmenin dış dünyadaki imajına katkıda bulunur (Thom 1990,s.182).

Örgüt kültürü kavramının tanımları arasındaki farklılıklara rağmen üzerinde uzlaşılan bir takım noktalar vardır. Örgüt kültürünün hem ihtiyaç ya da sorun alanlarını, hem oluşum sürecini, hem işlevini hem de örgüt üyelerince paylaşılan şeylerin neler olduğunu kapsamı bakımından öne çıkmaktadır. Örgüt kültürünün üzerinde yoğunlaşıldığı temel unsurlar şunlardır;

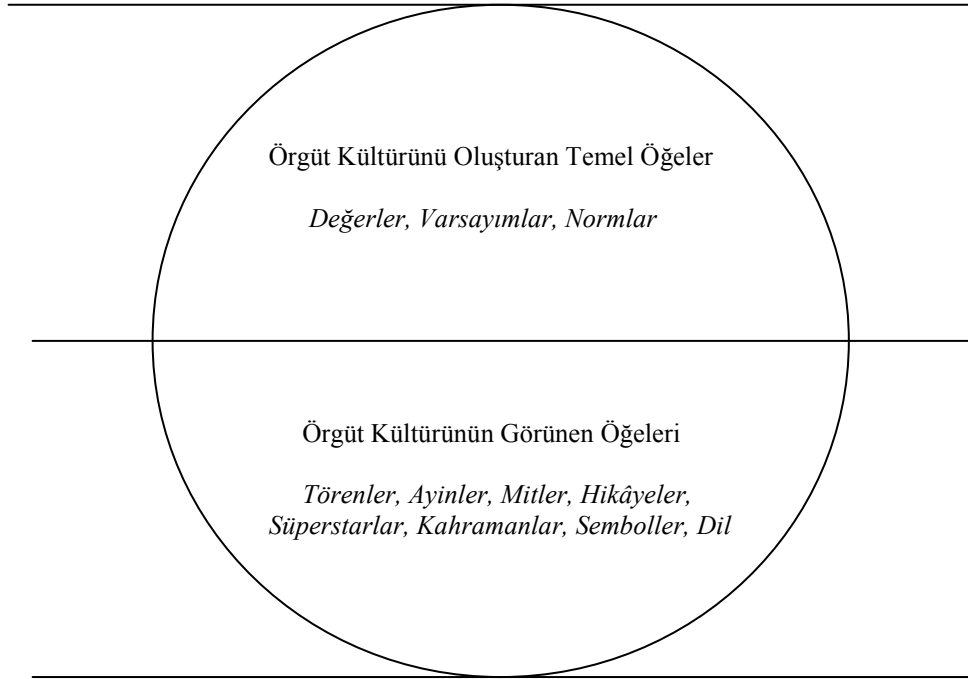
- a) Örgüt kültürü, örgüt – çevre ve örgüt içi ilişkilere ait bütünleşme sorunlarının çözümüne ilişkindir.
- b) Örgüt kültürü, örgütün yaşamı sürecinde ortaya çıkmaktadır.
- c) Örgüt kültürünün özü, sorunları çözme konusunda önceliklerin ve biçimlerin işe yarayacağına ilişkin yerleşmiş inançlar ve temel kabullerdir.
- d) Benimsenen öncelikler ve tercih edilen çözümler her iki alanda da sorunları çözmektedirler ya örgüt üyelerinin algılamaları bu yöndedir
- e) Algılamalar konusu olanlar şeyler ise, düşünceler, alışkanlıklar, teamüller, gelenekler, normlar, değerler, inançlar ve temel varsayım kalıplarıdır (Doğan 2007,ss.104-105).

Tanımlanması oldukça çeşitli olan örgüt kültürü kavramının daha iyi anlaşılması için örgüt kültürünü oluşturan öğelerin açıklanmasında fayda vardır

6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ OLUŞTURAN ÖGELER

Kültür, birbiriyle ilişkisi olan birçok öğeden meydana gelmektedir ve bu öğeler bir araya gelerek karmaşık bir bütün olan kültürü oluşturur. Önemli görülen örgüt kültürü öğelerini belirlemeye çalışan bilim adamları ve araştırmacılar, iki yüz başlık saptamışlardır. Bunlardan yaklaşık elli kadarı da veri toplanabilecek konu başlıkları olarak sıralanmıştır. Bu nedenle, çalışmada örgüt kültürü öğelerinin hepsine değinilmeyecektir (Şişman 1994,s.64).

Örgüt kültürünü oluşturan öğeleri iki bölümde incelemek mümkün olmaktadır. Aşağıdaki şekilde (Şekil 2.1) gösterilmiştir. Birincisi örgüt kültürünü oluşturan temel öğeler olan değerler, varsayımlar ve normlardır. İkincisi ise örgüt kültürünün görünen öğeleri olan törenler, ayinler, mitler, hikâyeler, süperstarlar, kahramanlar, semboller ve dildir.



Şekil 2.1: Örgüt Kültürünü Oluşturan Ögele

Kaynak : Koparal, C.(Ed.), 2003, *Yönetim ve organizasyon*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, s.193'den uyarlanmıştır.

6.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ OLUŞTURAN TEMEL ÖĞELER

Organizasyon üyelerinin sahip olduğu değer, inanç ve normlar, organizasyonda uzlaşma yaratan, davranışlarda benzerlik oluşturan üyelerin davranışlarını kestirmeye yarayan faktörlerdir. Bunlar grup içinde birlik duygusunun yaratılmasında, üyelerin organizasyon amaçlarıyla bütünleşmelerinde, kendilerini takdir etme ve güven duygusu geliştirmelerini teşvik etmede, olumlu davranış ve tutumları ödüllendirmede yasal düzenlemelerden daha çok yararlı olabilir ve yöneticiler tarafından güçlü bir kontrol aracı olarak kullanılabilir. Organizasyon üyeleri arasında egemen olan değer, inanç ve normların bilinmesi, yöneticilere çok yönlü yararlar sağlayabilir.(Şişman,age,s.81)

Örgüt kültürünü oluşturan temel öğeleri sırasıyla ele alarak inceleyelim.

6.1.1. Değerler

İnsanın içinde buldukları durumları, eylemleri nesnelere diğer insanları değerlendirmede ve yargılamada benimsedikleri örüntülerdir. İyi – kötü ayırımına temel teşkil ederek, alternatifler arasında tercih yapmayı ve yargılamayı sağlamaktadırlar. Değerler, daha çok olanı değil olması arzulanan idealleri temsil etmektedirler (Sabuncuoğlu ve Tüz 1998,s.33).

Örgütteki tüm bireylerin ortaklaşa inandığı ve paylaştığı temel değerler, kurum kültürünün önemli bir ögesidir. Kültür, insanların paylaştığı değer ve inançlarla başlamaktadır. Bu değerlerin tümü örgütteki temel anlayış sistemini oluşturmaktadır ve Schein'in (1985) da belirttiği gibi örgüt, bu temel anlayışı hem iç hem de dış adaptasyon ve bütünleşme problemlerinde kullanılmaktadır (Güçlü 2007,151)

Geniş anlamda değerler, kültürün daha çok gözle görülmeyen, öznel, içsel yönünü oluşturmakta, örgütsel sorunların çözümünde makul, uygun olarak kabul edilen çözüm biçimini göstermektedir. Örgütlerde diğer bazı kültürel öğelerinde örgütün temel

değerlerini ve inançlarını açıkladığı ve vurguladığı söylenebilir. Aynı zamanda söz konusu değerler, bir örgütün genel amaçlarını, ideallerini, standartlarını yansıtır ve örgütsel kimlik veya yönetim felsefesi içinde de çeşitli biçimlerde dile getirilir. (Güçlü,agm,s.153).

6.1.2. Varsayımlar

Belirli kültürel unsurlara sahip olacak kadar bir ortak geçmişi olan örgütlerde, insanların tavırlarını, dolayısıyla da günlük eylemlerinin somut sonuçlarını etkileyen en güçlü kültürel unsurlardan biri de varsayımlardır (Sabuncuoğlu 2001,s.34).

Varsayımlar, kişi veya grupların davranma, düşünme, tutumlarının referans çerçevesini oluşturan bilinç dışı düzeyde bulunan ilkelerdir. Varsayımlar işletme değerlerine ve normlarına yön vermektedir. Varsayımların değerlerden farkı, varsayımların kültür içerisinde başka şeylerle kıyaslanamayacak şekilde doğal kabul edilmeleridir. Bu varsayımlar, gerçeklerin algılanmasında referans çerçeveleri olarak iş görmektedir(Yılmaz 2006,s.40).

6.1.3 Normlar

Genel olarak normlar, bir toplumun kendisi için ilke edindiği ve üyelerinin eylemlerine yön veren biçimsel olmayan düzenlemelerdir. Grup normları ise, grup üyelerinin gerek grup içi bireysel faaliyetlerinde ve gerekse birbirleriyle karşılıklı ilişkilerinde uymak istedikleri davranış kurallarıdır. Normlar genellikle yazılı değildir ancak tüm üyeler, uyulması gereken kuralların farkındadır. Normların grup üyeleri üzerinde güçlü baskıları vardır. Normlar doğru veya arzulanır davranışlara ilişkin grup üyelerinin paylaşılan inançlarını yansıtır. (Doğan 2007,s.50)

Pehlivan'a (2001) göre ise, belli bir grup içindeki bireylerin ilişkilerini düzenler ve eylemlerine yön verir. Normlar genellikle değerlerin yansımasıdır ve bir grubun tüm üyelerince paylaştığı için kolektiftir. Normlar, örgütsel kültür içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğelerdir.

6.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ OLUŞTURAN GÖRÜNEN ÖĞELER

Örgüt kültürünü oluşturan görünen öğeler, adı üzerinde olduğu üzere kurumun dışarıdan da anlaşılabilir özellikleridir. Aşağıda bu özellikler açıklanmaya çalışılmıştır.

6.2.1. Seremoniler, Törenler ve Simgeler

Seremoniler özel olaylardır. Seremoni faaliyetlerinin esas anlamı, belli bir mesajı iletmek veya daha özel bir amacı gerçekleştirmektir. Bu özel olay sırasında örgüt çalışanları örgütsel kültürün bir parçası olan kahramanlara, mitlere ve sembollere ait kutlamalar yaparlar. Bu nedenle seremoniler, önemli kültürel normların ve değerlerin anıldığı ve sağlamlaştırıldığı olaylara örnek teşkil etmektedirler. Seremonilerin birçoğu, gelenekselleşmiş etkinlikler olarak tanımlanan törenleri kapsamaktadır.(Özkalp ve Kırel 2000)

Ayrıca Varol'un(1989) anlatımıyla, kıyafetler, işe giriş - çıkışlardaki selamlaşmalar, yemekler, kokteyller ve bunlara ilişkin semboller ve sembolik davranışlar,

Başarılılar – yıldızlar, örgütte belli bir süreyi dolduranlar, emekli olanlar için yapılan törenler ve verilen nişanlar, bunlar için takılan isimler,

Rozet, flama gibi şeyler,

Yönetim ile elemanlar arasındaki mesafeyi veya yakınlığı belirtici mekansal ve sosyal düzenleme ve işaretler vb. bir örgütün törenleri ve simgelerinin örnekleri olabilirler.

Bütün bunlar, örgüt kültürünün o kültürle biçimlenen çalışanlar arası ilişkilerin hem göstergeleri, hem de pekiştiricileridir. Bu göstergelerin, törenler ve simgelerin ne ölçüde işlevsel oldukları, örgütler bakımından ayrı ayrı değerlendirilebilir. Bu tören ve simgeler artık özellikle başarılı şirketlerde, çalışanlararası statü farklarını en az hissettirecek veya iş yaşamı dışında hissettirmeyecek ve kader ortaklığı duygusu uyandıracak yönde gelişme gösteriyorlar. Böylece de, çalışanların işe ve örgüte karşı motivasyonu ve bağlılığını artırıcı etkide bulunuyorlar.

6.2.2. Mitler

Mitler, (Anlatı, söylene) temelde olayların orijinine ve değişimine ilişkin olan ve sembolik kavramlarla ifade edilen, saygıdeğer veya kutsallık özelliği bulunan uydurulmuş hikâyelerdir. (Doğan, age. s.55).

Mit bir sosyal grubun ya da organizasyonun değerlerini ve tanıtım sistemlerini yerleştiren bir iletişim aracıdır. Bir işletmenin değerlerine, kurucularına veya farklı hiyerarşik düzeylerdeki kişilere ilişkin ilginç olaylar ve öyküler, belirli bir anlamı taşıyan mesajlara dönüştüğünde mitleşir veya işletmenin önemli bir değeri bir veya birden fazla kişinin örnek eylemi ile vurgulandığında bu eylem mite dönüşür. Örneğin; Mc Donalds yöneticisinin bir Mc Donalds'ın önünde limuzininden inip yerdeki yağlı kâğıt parçalarını toplaması sadece kendi işletmesinde değil, işletme literatüründe de mitleşmiştir.(Erdem 1996,s. 41)

6.2.3 Hikâyeler ve Kahramanlar

İnsanlar duygu ve düşüncelerini anlatırken, yargılarının doğruluğunu savunurken, deyimlerden, atasözlerinden, efsanelerden, hikâyelerden, anılardan yararlanır. Bir organizasyonun tarihi, geçmişte olan olaylar, örgüt kültürünün oluşumunda çok önemli rol oynar. Örgütle ilgili anlatılan hikâyeler, anılar, başarılı örgüt üyeleri, özellikle

organizasyona yeni giren bireyler için örgütsel değerlerin öğrenilmesi yönünden önem taşır.(Gürgen 1997,s.161)

Gordon'a (1993) göre hikaye ve efsaneler, örgütsel değerlerin yayılmasına ve yerleşmesine yardımcı olurlar. Örgütün kahramanlarını ve sembollerini canlandırırlar. Hikayeler, örgütsel kültür hakkında önemli ipuçları verirler. Örneğin; bir örgütün kültüründe bireyselliği ya da yarışmayı vurgulayan hikayeler yaygınsa, örgütsel değerler de bu doğrultuda gelişir. (Çelik 2000,s.50)

Şirket içindeki kahramanlara değinmek gerekirse; Güney'in (2001,s.181) yorumuyla işletme değerlerini ve kültürünü kendi başarılı kişiliklerinde toplayan ve sergileyen sıra dışı çalışan olan kahramanlar, kültürel değerleri canlandırırlar ve çalışanların takip edebilecekleri bir model oluştururlar. Diğer bir deyişle kahramanlar, işletmeyi bize tanıtan özel nitelikli işletmenin değerlerini temsil eden performans standartlarını belirleyen, çalışanları motive eden ve başarıyı daha ulaşılabilir hale getiren çalışanlardır. Bir mini toplum olan örgütler kendi kahramanlarını da yaratırlar. Örneğin, Ford için Henry Ford, Microsoft için Bill Gates, örgütsel kahramanlardır. Kahramanların motivasyon gücü çok yüksektir, diğer çalışanlar için örnek oluştururlar ve örgüte bağlılığın gelişmesini sağlarlar.

6.2.4 Dil

Dil dediğimiz iletişim aracı, toplumu bir arada tutan harç; kültürü taşıyan ortak bir hazine, toplumu yansıtan bir ayna, bireyler, gruplar ve kümeler arasındaki ilişkileri düzenleyen hakem, hakim veya hekim oluyor (Güvenç 1997,s.47)

Dil, insanlar arası iletişimin temel unsurudur. Bir kültür içindeki her türlü bilginin öğrenilmesi ve aktarılması büyük ölçüde dile bağlıdır. Dil, günlük yaşamımızın her alanına nüfus etmiş bir iletişim sistemidir. Başka bir deyişle dil, her bir objeye ve her bir harekete yüklediğimiz anlamın çeşitli semboller aracılığı ile ifadesidir. Bulunduğu

kültürde anlam ifade eden her türlü ses ve işaret, dilin bir parçasıdır ve dolayısıyla iletişim sisteminin bir aracıdır (Yayınoğlu 2005,s.5).

Dil, iletişimin temel aracı olduğu kadar, kültürün de temel araçlarından biridir. Her meslek grubunun kendine özgü bir dili olduğu gibi, her örgütün de bir dili vardır ve bu dili örgüt üyeleri en iyi biçimde anlayabilir ve kullanabilirler. Örgüt üyeleri; örgütün dilini öğrenerek ve kullanarak o örgütün içinde olmayı kabul ettiklerini gösterirler. Dil örgüt içindeki iletişimin sağlanmasının yanında, nesilden nesile aktararak kültürün devamlılığının sağlanmasında da etkilidir.(Pala,agt.s.18)

Bir örgütün kendine özgü yazılı veya sözlü dilinin içinde; deyimler, şakalar, mecazlar, argo ifadeler, selamlaşmalar yer almakta ve örgütün kendine özgü dilini oluşturmaktadır (Pala,agt,s.18)

Örgüt lisanı da semboller gibi kültürel fikirlerin algılanmasına ve paylaşılmasına yardımcı olur. Birçok örgütte, üyelerin kullandığı lisan örgütün kültürünün bir aynasıdır. Örneğin Microsoft'un kurucusu genç Bill Gates ve onun genç çalışma arkadaşları kendilerine yeni ve teknik bir dil geliştirmişlerdir. Bu dile göre örgüt içinde karmaşık olan bir durum tesadüfi olarak nitelendirilmektedir. Eğer işler düzgün bir biçimde gidiyorsa bu radikal veya süper kavramlarıyla anılmaktadır. Ortak bir kaynağı ne olursa olsun paylaşılan norm ve değerleri iletmede ve kültür için ortak bir payda oluşturmada dil önemli bir rol oynar. Dil bir diğer anlamıyla kültürün paylaşılan değer ve fikirlerini ifade eder. Birçok örgütte çalışanlar kullandıkları dil ile örgütün kültürünü ifade ederler. Bu dil aynı zamanda örgüt üyelerini birleştirici rol oynar (Özkalp 1999,s.116).

7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ VE İŞLETMELER İÇİN ÖNEMİ

7.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ

Örgüt kültürü ile ilgili olarak yapılan farklı tanımlardan çıkarılacak özellikler birkaç grupta ele alınabilir. Burada önemli olan genel bir kavram olarak kültürün taşıdığı özellikler olup, kültür toplum veya örgüt kültürü olarak farklı özellikler göstermeyecektir. Sonuçta örgüt kültürünün özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Unutkan 1995,s.40).

- a) Örgüt kültürü, örgütte çalışanların değer norm ve davranış sistemleriyle ilgilidir. Çalışanların davranışlarını şekillendirerek, örgüt içindeki bireylerarası ilişkileri etkiler.
- b) Uyum sağlayabilir ve değişebilir nitelik taşır.
- c) Sosyal nitelik taşır. Diğer bir ifadeyle örgüt kültürü birden çok bireyin bir araya gelerek meydana getirdiği bir olgudur.
- d) Semboller ve sembolik hareketler aracılığıyla öğrenilebilir, öğretilbilir ve gelecek nesillere aktarılabilir.
- e) Zamanla oluşan bir kavram olması nedeniyle geçmiş zamana bağlı olarak belirlenmiştir.
- f) Bütüncü özellik taşır. Diğer bir ifadeyle örgütün bütününe yönelik olup her kademedeki çalışan personele ait duygu, düşünce, değer ve inançlar bütününe ifade eder.
- g) Yapı, strateji ve sistem gibi teknik unsurlarla personel, yönetim tarzı ve yetenek gibi beşeri unsurlar arasında bağlantıyı ve uyumlaşmayı sağlar.
- h) Bireyler tarafından meydana getirilmiştir. Örgüt üyelerinin düşünce, istek ve davranışlarının bir sonucu olarak ortaya çıkar.

Eren (2001,s.138) çeşitli düşünürlerin üzerinde fikir birliği oluşturdukları örgütsel kültürün özelliklerini dört ana grupta toplamıştır. Bunlar şöyle sıralanır.

a) Örgüt kültürü öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur. Diğer bir deyimle kültür örgütün faaliyet konusu ve faaliyet sektörü toplum içindeki misyonu, geçmiş dönemlerde başarılı görevler yapmış olan ve halen görevde bulunan üst kademe yönetici ve liderlerinin empoze ettiği norm ve davranışlarla ortaya çıkar ve tüm üyeleri etkiler. Böylece, üyeler bireysel kültürü oluşturan bilgi, inanç, tutum, norm ve değer ve davranışları öğrenir ve kazanırlar.

b) Örgütsel kültür grup üyeleri arasında paylaşılr olmalıdır. Örgütsel kültür her örgüt için ayırıcı bir nitelik taşıyan örgütün kendi özelliklerinin ortak ürünüdür. Örgüte üye olan kimse bu ortak ürüne inanmalı, saygı duymalı, onun yaşaması ve geliştirmesi için örgütteki üyelere ve özelliklere yeni iştirak edenlere sözleri ve davranışları ile mesajlar iletmeli, hikâyeler anlatmalı, geçmiş tecrübelerini aktararak paylaşmalıdır.

c) Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır. Örgüt kültürü E. Schein isimli düşünüre göre, üç katmana ayrılarak incelenir. Her katman kültürün yansıması ve anlaşılmasına katkıda bulunur. Birinci katman fiziksel düzen ve sosyal çevredir. Üretimde kullanılan teknoloji, iş akışı, iş düzeni, ofis düzeni, konuşulan dil, toplantı odası düzeni, toplantıları yapma ve tartışma düzenidir. Buna üst katman diyoruz. Orta katmanda ise, davranışlara rehber olan ve sorun çözüm yollarını oluşturan değer yargılarını görmekteyiz. Grup üyeleri yazılı olmayan, bu değer yargılarını birbirileri ile konuşarak birbirlerine aktarırlar ve aşılırlar. Alt katmanda ise, örgütte genel kabul görmüş varsayımlar vardır. İnanç ve değerlerin oluşmasında bu varsayımların tüm üyelerce bilinmesi ve farkında olunması gerekir.

d) Örgütsel kültürün dördüncü özelliği düzenli bir şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklinde olmasıdır. Kültürün öğrenilmesinde ve yayılmasında birbiri ile ilişkili, birbirini tamamlayan ve anlamlı hale getiren davranışsal kalıplar önemlidir. Çünkü kültür, inanç sistem ve değerlerin sonucunda ortaya çıkan

üyelerce sergilenen, kendi içinde bir bütünleşik sistem oluşturan davranış kalıpları sisteminden oluşmaktadır.

7.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞLETMELER AÇISINDAN ÖNEMİ

İşletme yöneticisinin en önemli görevlerinden birisi örgüt amaçları ile çalışanların bireysel amaçlarını birlikte gerçekleştirebilmesidir. Bunun zor bir görev olduğu açıktır. Çünkü insanların sahip oldukları amaçlar çeşitli sebeplerle farklılıklar arz eder. Bu sebeple, farklı kültürlerle bir örgüte çalışmak üzere gelen bireyler için onların benimseyecekleri veya en azından uyum sağlayabilecekleri ortak bir takım değerler oluşturmak gerekir. Örgüt kültürünün önemi bu noktada kendini hissettirir. Bir örgütte böyle bir kültürün oluşması durumunda çalışanlar kendilerini bir bütünün parçası sayacaklar, kendilerini evlerinde hissedecekler, aileleriyle birlikteymiş gibi rahat ve huzurlu bir ortam içinde çalışacaklardır. Bunun ise çağımız örgütleri için önemli bir ayrıcalık olduğu bilinmelidir (Öztürk 2003,s.321).

Günümüzde; temel ekonomik kaynak, üretim araçları, sermaye, doğal kaynaklar ve emek değildir. Bugün temel ekonomik kaynak bilgidir ve gelecekte de bilgi olacaktır. Geleneksel üretim faktörleri ikinci plana düşmüştür. Bilgiye dayalı çalışanlar yani bilgi işçileri örgütleri yönlendirerek örgütlerin en değerli varlığı haline gelecektir. Örgütlerde, doğada yaşayan canlılar gibi yaşamak ve hayatta kalmak zorunda olan sistemler olarak açıklanmaya başlanmasından itibaren, örgütlerin içinde yer alan insan, örgütlerin temel kaynağı haline gelmiştir (İra 2004,s.2).

Örgütlerin sistem yaklaşımıyla açıklanmaya başlaması ve sosyal sistem olarak ele alınmalarıyla birlikte başarılarının sadece yapı, stratejiler, teknolojiler gibi öğelerle açıklanamayacağını farkına varılmıştır. Örgütleri beton binalar, programlar, yıllık bütçeler ve birçok aracın ötesinde açıklayıp, örgütlerin manevi yönüne eğilme, çözümü ‘insan’ da arama ancak 1970’li yıllardan sonra mümkün olmuştur. Bu bakış açısı ‘çalışan insanı’ temel alan bir özellik taşımaktadır (İra, agm, s.3).

Birinci bölümde açıkladığımız yönetim teorilerinin evriminde ilk kez neo – klasik dönemde fark edilip, etkileri araştırmalar sonucu görölmüş olan günümüzde durumsallıktan öte ‘mükemmeliyetçi yaklaşım’ ın içinde var olan ve gerçekte örgütlerin, kurumların, işletmelerin faaliyete başladıkları günden itibaren gelişen ve var olan öge **örgüt kültürü**’dür.

İşletmelerin amaçlarına ulaşip başarılı sonuçlar almasında birden fazla unsur etkilidir. Çalışanların yetenek ve yaklaşımları, organizasyon yapısı, yönetim biçimi, dış çevre ile ilişkiler ve benzeri unsurlar bir arada işletmelerin başarısında belirleyicidir. Bunların tümü uyumlu bir bütün oluşturmalıdır. İşletmenin iç ve dış çevrede algılanabilen bir imajı, bir karakteri olmalıdır. Bir işletme diğer işletmelerden farklı bir kimlik ortaya koyabilmelidir. Örgüt kültürü işletmelere kimlik kazandırması açısından temel öneme sahiptir (Koparal 2003,s.193-194)

İşletme kültürü organizasyonların küresel ortamın karışıklığına uyum sağlamasına ortam hazırlayan değerleri, davranış normlarını, sistemleri, politikaları ve işlemleri belirlemektedir. Bütün işletmelerin düşüncesi dünyadaki gelişmelere hızlı ve çevik bir biçimde cevap verebilmektir. Bunu başarabilmek için işletmenin, merkeze bağlı olan yönetimlerinde rehber oluşturacak bir ortak vizyon ve değerler sistemi yaratması gerekmektedir (Rhinesmith 2000,s.30)

8. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ SINIFLAMASI VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ

Örgüt kültürü sınıflandırılması ve modelleri farklı yazarlar farklı biçimlerde ifade etmişlerdir. Her araştırmacı farklı bakış açılarıyla sınıflandırmalarda bulunmuştur. Bu bölümde örgüt kültürüne ilişkin çeşitli yazarlarca yapılan sınıflandırmalara ve örgütsel kültür modellerine yer verilecektir.

8.1. HARRISON VE HANDY'NİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ SINIFLAMASI

Örgüt kültürü sınıflandırmalarından biri olan Harrison ve Handy modeli araştırmalarda birlikte alındığı görülmektedir. Araştırmacıların bu yaklaşımları birlikte incelemesinin nedeni Harrison kültürleri; güç kültürü, rol kültürü, birey kültürü ve görev kültürü olarak değerlendirirken, Handy modelinde ise kültürler yunan mitolojisindeki tanrı isimleriyle ifade edilmiştir fakat iki modelde birbiriyle örtüştüğü için Harrison ve Handy kültür modeli birlikte değerlendirilebiliriz. Literatürde en kabul gören model olan Harrison ve Handy modelidir fakat unutulmaması gerekir ki örgütlerin her zaman sadece bu kültürlerden birine bağlı değildir. Çünkü örgütler, kendilerini aynı anda birkaç kültür modelinin içinde bulabileceği gibi bağlı olduğu bir kültürün yanı sıra diğerlerinin de birkaç özelliğini içlerinde barındırabilirler.

8.1.1. Rol Kültürü (Apollo)

Rol kültürü, mantık ve rasyonellikle çalışan bürokratik örgütün bir diğer adıdır. Çünkü bu kültür, Weber'in '*ideal tip*' olarak tanımladığı bürokrasiyle bazı ortak noktalara sahiptir. Weber'in bürokratik örgütsel yapıda detaylandığı gibi, bu kültürde mantık ve sebep, sistem ve prosedür, örgütsel davranışı yönetmektedir. Rol kültürü olarak adlandırılmaktadır çünkü roller, bu pozisyonları dolduran kişilerden daha önemlidir ve firma, en iyi bu rollerle tanımlanmaktadır (Akıncı 1998,s.62).

Bu kültür ayrıntılı işlemler, yetki tanımlamaları, iletişim prosedürleri, anlaşmazlıkları çözme konusunda yazılı kurallar koyma gibi özellikler taşır. Bu kültürde rol veya iş tanımlaması o işi yapan işgörenlerden daha önemlidir. Hiyerarşik güç bu kültürde ana güç kaynağıdır. Kişisel güç hoş görülmez ve uzmanlık gücü ancak yerinde hoş görülür. Roller ve prosedürler temel etkileme mekanizmalarıdır. Bu kültürün etkiliği işgörenlerin kişiliklerinden ziyade, sorumluluklar ve iş bölümünün rasyonelliğine bağlıdır. Rol örgütü sabit bir çevrede bulunduğu sürece başarılı olabilecek, çevre oligopol ve monopol özellikler gösterdiği sürece başarısını devam ettirecektir (Handy 1981,s.180)

Rol modelinin simgesi tapınaktır. Tapınağın sütunları rolleri simgeler. Yarının, dünün bir tekrarı olarak kabul edildiği bir anlayış için rol modeli idealdir. Dün yaşananlar tahlil edilir, bölümlere ayrılır, incelenir ve yeni kurallar geliştirilmiş işlemler dizisi olarak yeniden düzenlenerek yarına hazırlanır. Hareketli ve yaratıcı bir kişilik bu tür kültürlerin bulunduğu örgütler için hiç uygun değildir (Handy, age, ss.22-23).

8.1.2. Görev Kültürü (Athena)

Devamlı değişen ve anlaşmalı takımlardan oluşan proje yönetimli matriks organizasyonlardır. Bu örgüt tipinde işlerin yapılmasına ve sonuçlarına önem verilir. Hangi hiyerarşik seviyeden olursa olsun, doğru kişilere kaynaklar ve karar verme yetkisi verilir. Takımlar, yaratıcılık ve problem çözmek için sinerji oluştururlar bu tür örgütlere AR-GE departmanlarında ve danışmanlık şirketlerinde rastlanır (Pala, agt,s.27.).

Görev kültürü, gruplara ve proje takımlarına son derecede uyan bir özellik göstermektedir. İşgörenler bu kültürde işleri üzerinde yüksek derecede bir kontrole sahiptir. Bu kültürde esnek ve duyarlı çevreye uygunluk esastır. Görev örgütlerinde kontrol zordur. Esas kontrol insan, kaynak ve proje tahsisi anlamında tepe yöneticilerin elinde bulunur. Önemli projeler zaman ve materyal kısıtlamasıyla bu projeyi

yürütebilecek en iyi kişilere verilir. Günlük kontroller az miktarda kültürel normları çiğnemenen prosedürler ve çalışma yöntemleri üzerinde yapılabilir (Bakan 2004,s.92).

8.1.3. Güç Kültürü (Zeus)

Güç kültürü, merkezde bulunan güçlü bir lidere dayanmakta ve genellikle örümcek ağına benzetilmektedir. Merkezi güç, örgütteki tüm faaliyetleri yönetmektedir, örgütteki tüm faaliyetleri yönetmektedir. Bu kültür genellikle, az sayıda kural ve prosedürün ve az düzeyde bürokrasinin olduğu örgütlerde bulunmaktadır. Özellikle küçük işletmelerde veya aile firmalarında bulunan güç kültüründe personel, merkezi gücü elinde bulunduranların kendilerinden ne beklediğini çok iyi anlayıp buna göre davranmak durumundadır. Çalışanlar, gücü elinde bulunduranların kendilerinden ne istediğini çok iyi anlayıp buna göre davrandığında, örgütün amaçlarına da büyük bir bağlılık duymaya başlamaktadırlar. Bu tür kültürde çalışanlarla gücü elinde bulunduranlar arasındaki iyi ilişkiler, güç sahibinin değerlerine ve liderlik tarzına bağlıdır (Akıncı,age,ss.74-75).

Güç kültürünün simgesi örümcek ağıdır. Bölümler merkezden dışa doğru dağılan birimler şeklindedir. Güç kültüründe yönetici kişi veya gruba, ağa hükmeden örümcek benzetmesi yapılabilir. Güç merkezden yayılmaktadır ve bireyin karar verme yetkileri bulunmamaktadır. İşletmeler güç kaynağını isteklerine göre çalıştırır. Rol ve prosedür çok azdır. Merkezden uzaklaştıkça gücün ve yetkinin kaybolduğu gözlenmektedir. Bu tip örgüt kültürüne sahip işletmeler çabuk hareket ederler ve tehlikeye reaksiyon gösterirler. Çalışanlar güç yönelimli oldukları sürece bu tip örgüt kültürüne sahip işletmelerde başarılı olabilirler (Yılmaz,agt,s.80).

8.1.4. Birey Kültürü (Dionysus)

Terzi'nin (2000,ss.79-80) örgüt kültürü eserindeki anlatımıyla; Bu kültürde birey odak noktasıdır. Var olan örgütsel yapı, örgüt içerisindeki bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak ve desteklemek için vardır. Bu kültür avukatlık büroları, küçük danışmanlık şirketleri ve

sivil toplum örgütlerinde görülebilir. Modelin simgesi bir daire içinde yer alan birbirinden uzak olan noktalardır. Bu kültür genellikle profesyoneller tarafından tercih edilen bir sistemdir. Dionysus taraftarları patron tanımazlar. Yöneticilik bu tür kültüre sahip örgütte ev işleri gibi günlük görevdir. İşten çıkarma ve herhangi bir biçimde ceza verme önderin yetki sınırlarının çok uzağındadır. Terfi ve seçim gibi karar vermeyi gerektiren bazı konular bile, tümüyle eşit işgörenlerin oluşturduğu gruplar tarafından gerçekleştirilir. Bu kültür, herkesin kendi işini yaptığı, kimsenin başkasına karışmadığı, en önemlisi de kişilerin faaliyet gösterdikleri örgüt dışında da varlıklarını koruyabilmelerinin mümkün olduğu ortamlarda işlerliğini korur. Ancak bu kültür geliştikçe, bütün işgörenler bu kültürün sağladığı yararlarından faydalanmak isterler ve sorumluluktan ve risklerden kaçınmanın tadına varırlar.

Gürgen, (1997,s.172) ise birey kültürünü şöyle açıklamaktadır; Bu tür kültüre sahip örgütlerde birey kuruma değil, kurum bireye hizmet etmektedir. Bir grup birey, kurumsallaşmamanın kendileri için yararlı olabileceğine inandıklarında bir araya gelerek çıkarlarını daha iyi gözetebileceklerine inandıklarında bu tür bir kültüre dayalı bir örgüt kurabilirler. Hiyerarşi olmadığı için bu tür kültürlerde denetim olanaksızdır. Ancak örgütü oluşturan bireylerin ortak rızası ile bir özdenetim mekanizması geliştirebilir.örgütün varlığı, bireyin varlığı yanında ikinci planda kaldığı için, örgüt bireyi bünyesinden ihraç edemez, birey arzu ederse örgütten kendiliğinden ayrılır. Yönelimsel güç, bireyler arasında paylaştırılmış olup uzmanlığa dayalıdır.

8.2. QUINN VE CAMERON REKABETÇİ DEĞERLER MODELİ

Bu düşünürler geliştirdikleri örgüt kültürü modelinde örgüt içinde geliştirilen kültür ile bunun örgütsel başarı ya da etkinliğe etkilerini araştırmışlardır.

Örgütsel başarı ile örgüt kültürü arasındaki ilişkileri inceleyen Quinn ve Cameron '*Rekabetçi Değerler*' adını verdikleri bir model geliştirmişlerdir. Bu modelin temelinde, örgütsel etkinlik için bireylerin sahip oldukları değer yargılarının ampirik analizi yatmaktadır. Quinn ve Cameron'a göre kültür, değer yargıları, varsayımlar ve yorumlamalarla ifade edildiğine ve bu unsurlar bazı ortak hususlar yardımıyla

düzenlenebileceğine göre kültür tipleriyle ilgili model yaratılabilir. Rekabetçi değerler modelinde 4 kültür tipi tanımlanmıştır. Bunlar; Klan Kültürü, Adhokris Kültürü, Hiyerarşi Kültürü ve Piyasa Kültürüdür (Eren,age,2001,ss.147-148).

8.2.1. Klan Tipi Kültür

Bu tip kültür, insanların kendilerinden çok şey kattığı sıcak bir ortamdır. Bu tip kültürde çalışanlar birbirine çok fazla bağlarla bağlı olduğu için kurumu bir tür klan olarak tanımlanmaktadır. Ailenin ya da havasının bir uzantısı gibidir. Örgütün liderleri veya yöneticiler akıl hocasıymış ve hatta ebeveynmiş gibi kabul edilir. Örgüt sadakat veya gelenekler ile bir arada tutulur. Bağlılık ve güven son derece önemlidir. Örgüt insan kaynaklarını geliştirmenin uzun dönemde sağlayacağı fayda üzerinde durur ve çalışanlar birbirine destek olmaya ve morale büyük önem verir (Yıldız 2007,ss.267-268).

8.2.2. Adhokris Kültürü

Bu kültürel yapı, dinamik, girişimci ve yaratıcı bir çalışma iklimini tarif eder. İnsanlar elini taşın altına koyar ve risk alır. Liderlerin yenilikçi olduğu ve risk aldıkları kabul edilir. Örgütü bir arada tutan unsur deneyselliğe ve yenilikçiliğe bağlılıktır. Önemli olan en önde yer almaktır. Kurum uzun dönemde hizmetlerini büyütmeye ve yeni kaynaklar edinmeye önem verir (Yıldız,agt,s.268)

8.2.3. Hiyerarşi Kültürü

Hiyerarşi kültür tipinde üstün tutulan değerler, düzen, kurallar ve düzenlemelerdir. Tüm faaliyetler, gözetim, değerlendirme ve yönlendirme gerektirir. İş etkinliğini ölçme, açıkça belirtilmiş hedeflere ulaşma derecesi hesaplanarak belirlenir (Akıncı,age,s.90)

8.2.4. Piyasa (Pazar) Kültürü

Bu kültürel yapının başlıca kaygısı işin bitirilmesine yani sonuca yönelik olmasıdır. Kişiler sıkı bir rekabetçi ve amaca ulaşma odaklıdır. Bu tip yapılarda çalışanlar gözünü budaktan sakınmazlar. Bu kültürdeki liderler, üretici ve rekabetçi rol üstlenir. Liderler işlerin yürütülmesi konusunda katı ve talep kırırlar. Örgütü bir arada tutan unsur kazanmaya verilen önemdir. Örgüt tarzı, sıkı ve sürdürülebilir rekabetçiliği içerir. Bu tür örgüt yapıları daha çok dış çevredeki faktörlere odaklanır (Yıldız,agt,s.269).

8.3. DEAL VE KENNEDY'NİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ SINIFLAMASI (MODELİ)

Deal ve Kennedy; örgütsel kültürü, çevreyle ilişkileri açısından iki boyutlu değişken üzerinde dört değişik kültür biçimi oluşturarak izah etmektedirler. Bu kültürlerin oluşumunda rol oynayan değişkenlerden biri, işletmenin stratejik kararlarına ilişkin belirsizlik ve risk derecesi, bir diğeri ise, kararın başarısı konusunda işletmenin çevreden aldığı geri bildirim hızıdır (<http://www.erpakademi.com/2010/01/10/orgutsel-kultur/>). Konu ile ilgili ayrıma aşağıdaki tablo (Tablo 2.1) ile açıklama getirelim

Çevreden Feedback

Tablo 2.1 : Deal ve Kennedy Örgüt kültürü Modeli

	Hızlı	Yavaş
Yüksek Risk Kararları	Sert erkek, Maço Kültür (yapı, kozmetik, film, reklam sektörleri)	Şirketin üzerine iddiaya gir kültürü (havacılık, uzay, araştırma, geliştirme, yenilik projeleri, sermaye yoğun projeler)
Düşük Risk Kararları	Çok çalış - sert oyna Kültürü (moda, pazarlama, tüketici ürünleri, elektronik sektörü)	Süreç Kültürü (hükümet, kamu hizmetleri, sigorta, finansal hizmetler)

Kaynak : <http://www.erpakademi.com/2010/01/10/orgutsel-kultur/>

8.3.1. Yüksek Risk – Hızlı Geri Bildirim (Sert Erkek – Maço Kültürü)

Çevresel belirsizliği yüksek, alınan kararların riskli olduğu ve ayrıca çevreden gelen başarı ve başarısızlık haberlerinin (geri bildirim) hızlı olduğu durumlarda maço kültürü ortaya çıkmaktadır. Bu şirketler yüksek riskli kararlardan kaçınan, başarılarının geri beslenmesini hızlı alan girişimlerdir. Bu tür girişimlerde hızlı iniş ve çıkışlar beklenmeyen sürpriz gelişme ve sönüşler yaşanır. Bu kültürü uygulayan şirketler reklama, davetlere, danışmanlığa önem verirler. Burada yıldız olan bireylerdir, gruplar ya da ekipler değil. Bu kültürde, kanuna aykırı davrananlar, başarılı oldukları sürece istedikleri gibi davranmakta serbesttirler. Çünkü risk alıp başaranlar bu kültürde cesaretlendirilmektedirler.

Hızlı beslemeye olan ihtiyaç veya koşulların bunu gerçekleştirmesi maço kültürün en zayıf tarafıdır. Bu kültürde Başarılı olanlar olgunlaşmış olabilir ve kültürün uzun süreli korunmasında engelleyici davranışlarda bulunabilirler.

Bu kültürün en güzel temsilcileri; yapı, kozmetik, film ve reklam sektöründe çalışan firmalardır. Bu endüstri ve sektörlerde alınan kararların risk derecesi fazladır. Başarının sonucunu da çok hızlı bir biçimde alabilirler. Bu şirketler ani ve cesur kararlar veren, sürprizlerden çekinmeyen, ortaya çıkabilecek sonuçlara, ani çöküntülere her an hazır olan kişiler ve çalışanlar ister. Özellikle lider konumunda olan kimse, çalışanların üzerinde cesaret ve girişim sembolü olarak etki yapmak zorundadır. Başarı sembolü ve kahramanı olarak bunların gözü pek girişimleri ve yılmak bilmez azimleri diğer çalışanlar üzerinde sürükleyici rol oynamaktadır

(<http://www.hrturkiye.com/index.php/organizasyonlarda-kultur/>).

8.3.2. Düşük Risk – Hızlı Geri Bildirim (Çok Çalış – Sert Oyna Kültürü)

Bu kültür biçiminde alınan kararların risk derecesi düşük olmasına rağmen çevreden alınan kararların yanlış ya da doğru oldukları, başarılı ya da başarısız oldukları konusundaki geri bildirim hızlıdır. Bu kültürde, endüstride alınan kararların risk derecesi düşük olduğundan, yaşayabilme ve gelişebilmenin sırrı, çok çalışma ve gayret

göstermeye bağlıdır. Maço kültürün tam tersine, ekip halinde, karıncalar ya da arılar gibi organize çalışan, böylece yüksek satış hacmini elinde tutan satıcılar, bu kültürün kahramanlarını oluştururlar.

Çalışanlar arasındaki paylaşılan gelenekler arasındaki iddialaşmalar, yarışma düzenleme, toplantı ve kongrelerle heyecanı hep canlı tutma, görev aşkını bilme ve tazelemedir. Bu kültürde atalet, vurdumduymazlık, monotonluk başarısızlığa götüren en önemli tehlikelerdir. Bu nedenle, yaratıcılığın, rekabet ve heyecanın düştüğü anlarda genç yetenekleri içine alarak yaratıcılığı heyecanı, yarışmayı canlandırmakta gücü azalan ve yorulanları kültür dışına çıkarmakta yarar vardır. Çünkü içteki bu canlılık, sert dış rekabette başarı için kaçınılmazdır. Bu kültür pazarlama yönetimi güçlü firmalarda ve satış organizasyonları başarıda önem taşıyanlarda gereklidir. Moda sektörü, perakende meşrubat satış yapan marketler, bilgisayar üretip pazarlayan firmalar ve benzeri endüstri ve hizmet sektörleri bu kültürün özelliklerini taşımaktadırlar. Bu sektörün kültürel değerleri, satış rakamlarına ulaşmak için çok gayret göstermeyi, rakiplerle mücadele etmeyi, müşterinin ihtiyaçlarına hizmet etmeyi, her şeyin üstünde tutmayı gerektirmektedir. Bu nedenle, işletmede sık karar verme, rekabet durumunu hemen değerlendirme ve kararları yeniden gözden geçirme toplantıları ve yeni kararlar politikalar üretme zorunluluğu vardır (Eren 2006,ss.318-319).

8.3.3. Yüksek Risk - Yavaş Geri Bildirim (Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü)

Endüstri sektörleri itibariyle çevresel başarı riski yüksek ancak başarı çevreden gelecek geri beslemenin yavaş olduğu işletmeler söz konusu olan kültür çeşididir. Bu sektörde kahraman olmanın sırrı teknik rekabetteki üstünlüğe ve başarıya bağlıdır. Yalnız bu kahramanlar yaptıklarının sonucunu görebilmek için sabır, tahammül ve olgunluk göstermeli, aceleci olmamalıdır. Bu kültürde verilen kararların uygulama süreci uzun bir zaman alır ve başarı elde edebilmek risklidir ve rastlantıya bağlıdır. Ayrıca başarıya bağlı en önemli hususlardan biri de firmaların teknik alt yapılarının güçlü olması gerektiğidir. Sabırlı, bilimsel ve teknik kafaya sahip yenilik ve keşiflerden büyük haz ve heyecan duyan, tek tek ve grup halinde ekip çalışması yapabilen iddialı yönetici ve

çalışanlar gerekir. Çalışma disiplini yoktur, insanlar günün her saatinde işyerinde bulunup çalışabilirler (Yıldız, agt.,s.19).

8.3.4. Düşük Risk – Yavaş Geri Bildirim (Süreç Kültürü)

Süreç kültürü olarak da bilinen bu kültürün özelliği, alınan kararların risklerinin düşük olması ve kararların sonuçları hakkında hemen hemen hiç geri bildirim sağlanamamasıdır. Düşük riskli kararlarla, kararın etkinliği konusunda geri bildirim yavaş olduğu çevrelerde uygun bir kültür tipidir. Genellikle bankalar ve sigorta şirketlerinde bu kültür tipine rastlanır. Örneğin bir sigorta şirketi, riskleri çok yaygın bir biçimde yayar ve geri bildirim olarak ölüm ve kazalar için yıllarca beklenmesi gerekebilir. Fakat unutulmamalıdır ki bu kültür sınıflandırmalarının karışık biçimleri de örgütlerde görülebilir. Başka bir ifadeyle bir çok örgütte herhangi bir kültür türü tek başına hakim değildir (Naktiyok 1999,s.100).

8.4. MİLES VE SNOW ÖRGÜT KÜLTÜRÜ SINIFLAMASI (MODELİ)

Örgütlerin uzun yıllardan beri sahip oldukları sistem, yapı ve değerler belirli gelenek ve alışkanlıklar edinmelerine yardımcı olmaktadır. Miles ve Snow, örgütleri gelenek ve alışkanlıklarına göre sahip oldukları özellikleri itibariyle dört kültür grubunda toplamaktadır. Bu kültür tiplerini şu şekilde açıklamak mümkündür (Bilgin 1995,s.67).

8.4.1. Koruyucu Kültür

Örgüt, muhafazakar inanç ve değerlere sahiptir. Bu nedenle düşük risk tercih edilmekte ve güvenli pazarlarda faaliyette bulunmaya özen göstermektedirler. Bu tür örgütler geçmişten geleceğe analize ve planlamaya önem verirler. Koruyucu kültüre sahip örgütlerin yöneticileri, güveni ve istikrarı ön planda tutan riski sevmeyen bir tutum izlerler (Yıldız,agt,s.20)

8.4.2. Geliştirici Kültür

Bu tip örgütler yenilikçidir. Bu kültür tipine sahip olan firmaların yöneticileri, yeni ürünler üretmek, yeni pazarlara girmek eğilimindedir ve riske girmekten hoşlanırlar. Bu örgütlerin faaliyet sahaları ve endüstrileri genellikle yeniliklere açıktır. Bu kültür, sürekli değişimin ve belirsizliğin yarattığı risk ve fırsatları yakalamayı hedef aldığı için yöneticiler, yüksek rekabetten ve rakiplerinin sert tepkilerinden kaçınmamaktadır. Bu tür örgütler firma içinde eskiden beri devam eden faaliyetlerin etkinliğini arttırmak yerine, değişen ürüne ve pazarlamaya yönelmekte, sürekli dinamizm ve değişkenlik gösteren ortamlarda faaliyette bulunmaktadır. Bu firmaların stratejisi gelişme ve büyümedir. Yöneticilerin tutumu ise, girişimci ve risk almaya dönüktür (Akıncı,age,s.93-94).

8.4.3. Analizci Kültür

Bu tip örgütler de denge ve değişim gibi iki farklı yön bir arada bulunmaktadır. Denge, biçimsel yapılar oluşturma ve mevcut faaliyetlerin etkinliğinin araştırılmasına ilişkindir. Değişim ise, rakipleri faaliyet ve stratejileri kontrol edilerek ve onların davranış ve fikirleri dikkate alınarak geliştirilen temkinli stratejilerdir. Bu stratejiler de denge (stabilitiy) ön plandadır, bu nedenle yöneticiler de geçmişten geleceğe doğru planlayıcı tutum yanında, faaliyetleri rakiplerin faaliyetlerine uyarlayıcı bir değişimde öngörülmektedir. Risk alma, rakiplerin ve endüstrinin değişimine uygun olarak yapılmaktadır (<http://www.hrturkiye.com.>).

8.4.4. Tepki Verici Kültür

Bu tip örgütlerde, değişim baskısı çevreden ve rakiplerden gelmekte, ancak yöneticiler etkin bir biçimde cevap verememektedirler. Bıçak kemiğe dayanınca, kriz çıkınca, rakipler, ortaklar veya çalışanlardan çok yoğun baskılar gelince tepki verirler. Stratejileri, iflas etmemek ve yaşamak için yapılan ayarlamalar niteliğindedir (Yıldız,agt,s.20).

8.5. TOYOHİRO KONO’NUN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ SINIFLAMASI (MODELİ)

Kurum kültürüne yönelik bir başka bakış açısı da Toyohiro Kono tarafından geliştirilmiştir. Kono’nun örgüt kültürü tiplerini beşe ayırmıştır. Bu kültür tiplerini aşağıdaki biçimde açıklamamız mümkündür

8.5.1. Dinamik (Canlı) Kültür

Bu kültür tipine mensup olanlar yeniliklerin önemi üzerinde durur, bir topluluk veya aile hissine sahiptirler ve genel değerleri paylaşmaktadırlar. Kuruluşun amacı açıkça anlaşılmakta ve üyeleri de açık olarak işlerinin anlamını bilmektedirler. Kuruluşun hem yatay, hem de dikey olarak iyi bir iletişimi vardır. Bu tip kültürün yaşandığı kurumlarda üyeler kendileriyle kıdemli yöneticileri arasında çok az bir sosyal farkın olduğunu hissederler, öyle ki kıdemli yöneticilere isimleriyle de hitap edilebilmektedir (Okay 1999,s229).

8.5.2. Lideri İzleme ve Dinamik (Canlı) Kültür

Bu kültürde örgüt üyeleri çoğunlukla örgütün kurucusu olan güçlü bir lideri takip ederler. İşgörenler liderin yeteneklerine ve üst yönetimden gelen fikirlere güvenirlir. Yönetim tutarlı kararlar aldığı sürece bu tip kültürün işlerliği yüksektir. Fakat yönetim eskidiği ve yanlış kararlar almaya başladığı zaman bu kültür durağanlaşır (Terzi age, s.87).

Durağanlaşan bu kültür tipi *‘güçlü lider tipiyle hareketsiz’* kültüre dönüşebilmektedir.

8.5.3. Bürokratik Kültür

Bu kültürün görüldüğü örgütlerde kurallar ve standartlar artış gösterir. İşgörenlerin davranışları bu kurallara sınırlandırıldığı için işgörenler risk almaktan kaçınırlar (Bakan age,s.103).

Bu kültür tipi genellikle eski ve kitlesel malzeme üreten şirketlerde görülmektedir (Okay age, s.229).

8.5.4. Hareketsiz (Durgun) Kültür

Bu kültür tipini üyeleri eski davranış örneklerini tekrarlar ve bilgi toplamaları içe yöneliktir ve çevredeki değişimlere karşı duygusuzdurlar. Üyeleri yeni fikir üretemezler. Bu kültür tipi, kamu kuruluşlarında ve tekeli şirketlerde ortaya çıkmaktadır (Okay age, s. 230).

8.5.5. Güçlü Lider Hareketsiz Kültür

Bu kültür tipinde üst yönetim otokrattır, fakat aldıkları kararlar yanlıştır ve emirlere uymak zorunda kalan çalışanlar girişimciliklerini kaybetmektedir. Üst yönetim yıllarca aynı konumda kalırsa lideri izleme ve canlı kültür tipi bu hale dönüşebilmektedir (Akıncı age, s. 84).

Kono 'ya göre (1992,s.57) bu kültürde üst yönetim kararlarını yanlış alması pahasına yetkici bir tutum sergiler. İşgörenlerin işleri üzerinde herhangi bir inisiyatif kullanma hakları yoktur. Bu kültür, bir örgütte üst yönetim uzun yıllar aynı kaldığında gelişme gösterir.

9. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE FİNANS SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

9.1. ARAŞTIRMANIN AMAÇ VE ÖNEMİ

Bu araştırma, İstanbul il içinde faaliyet gösteren finans sektöründe çalışan personelin varsayımlar, inançlar, değerler, normlar, semboller ve uygulamalardan oluşan örgüt kültürünü önemini ve nasıl algılandığını belirlemek amacıyla yapılmıştır.

Son yıllarda işletmelerin değişime belirleyici etki yaptığı öne sürülen kavramların başında örgüt kültürü yer almaktadır. Örgüt kültürü gücü kullanan yöneticilerin elinde yer alması gereken güçlü bir silah olduğu iddia edilmektedir. Günümüz küreselleşme ortamında gelecekte var olmak ve rekabette üstünlük sağlamak adına yöneticilerin bu silahı kullanmaları kurumlarının lehine sonuçlar vereceği düşünülmektedir.

9.2. UYGULAMA

Bu araştırma İstanbul il sınırları içinde faaliyet gösteren finans sektörü çalışanlarına uygulanmıştır.

9.3. SINIRLILIKLAR

Bu araştırma İstanbul il sınırları içinde faaliyet gösteren finans sektörü çalışanları ile sınırlı kalmıştır.

Bunun nedeni, finans sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin çoğu başarılarını özgün bir kurum kültürleri olmasına bağladıkları için bu bilgilerin paylaşılmasını istemediklerinden kaynaklanmış ve ankete katılmayı reddetmişlerdir.

9.4. VERİLER VE TOPLANMASI

Bu araştırmaya ilişkin elde edilmek istenilen verilere anket yöntemi uygulanarak ulaşılmaya çalışılmıştır. Yapılan anket iki bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde bağımsız değişken olan çalışanların demografik özelliklerine değinilmiştir. İkinci bölümde ise çalışanların örgüt kültürünü nasıl algıladıkları ile ilgili sorular sorulmuştur. Anketi cevaplayanlar her ifadenin kendileri için ne derecede geçerli olduğunu belirtmişlerdir. Anketi dolduranların ifadelerine katılımları için 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. (5: Kesinlikle katılmıyorum ; 1: Kesinlikle katılıyorum).

Anket soruları, Ferda Erdem ve Janset Özen İşbaşı tarafından yazılan; ‘*eğitim kurumlarında örgüt kültürü ve öğrenci alt kültürünün algulamaları*’ adlı makalesindeki anket sorularından uyarlanarak hazırlanmıştır.

Bu çalışmada ölçeklerin geçerliliğini kontrol etmek amacıyla uygulanan yöntem faktör analizidir. Ölçeğe uygulanan güvenirlilik analizinde Cronbach’s Alpha Modeli kullanılmıştır. Tüm ölçeğe yönelik güvenirlilik değeri 0,94 çıkmıştır. Bu sonuç, soru formunu oluşturan ifadelerin içsel tutarlılığının sosyal bilimlere yönelik bir araştırma için çok iyi olduğunu göstermektedir. Hiçbir anket sorusu tasnif dışı bırakılmamış ve yüksek derecede güvenilir olarak değerlendirilmeye alınmıştır.

9.5. BULGULAR

9.5.1. Katılımcıların Sosyo- Demografik Özellikleri

Tablo 3.1: Katılımcıların Demografik Özellikleri

		Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	45	49
	Erkek	47	51
Yaş	21–30	48	52,2
	31–40	34	36,9
	40- ve yukarı	10	10,9
Medeni Durum	Evli	30	32,6
	Bekar	62	67,4
Eğitim	Lise	13	14,1
	Üniversite	68	74
	Yüksek Lisans	10	10,8
	Doktora	1	1,1
Pozisyon	Çalışan	54	58,7
	Orta Düzey Yönetici	29	31,5
	Üst Düzey Yönetici	9	9,8
Şirketteki Kıdem	0–3 yıl	40	43,5
	3–5 yıl	25	27,2
	5–10 yıl	12	13,0
	10- ve üzeri	15	16,3
Şirkette Çalışan Personel Sayısı	10–50 kişi	24	26,1
	50–100 kişi	12	13,1
	100–150 kişi	14	15,2
	150- ve üzeri	42	45,6

Finans sektörü çalışanlarından araştırmaya katılan grubun demografik değişkelerinin frekans dağılımları ve yüzdeleri yukarıdaki tablodaki gibidir (Tablo3.1).

Araştırmaya katılan grubun yüzde 51' erkek, yüzde 49'u ise kadındır. Şirketteki kıdem yıllarının çoğunluğunu 0-3 yılları arası oluşturmuştur. Çalışanların yaş aralıklarının çoğunluğunu ise 21-30 yaş aralığı oluşturur. Eğitim seviyesine bakıldığında çalışanların %68'lik kısmı üniversite mezunudur ve bunu sırasıyla lise, yüksek lisans ve doktora mezunları takip etmektedir.

9.5.2. Şirket Çalışanlarının Örgüt Kültürünü nasıl algıladıkları İle İlgili Analizler

Yaptığımız analizlerin sonucunda uygulanmış olan anket soruları dört faktör altında toplanmıştır. Birinci faktör altında yer alan sorular (08-19-24-14-23-38-41-28-40-29-20-27-18-09-10-11-03) örgüt içi iletişim ve çalışanlar arası ilişkiler ile ilgili bilinmek istenen cevapları kapsamaktadır. İkinci faktör altında yer alan sorular (36-21-31-39-37-33-04-06-12-13-17-01-34-15-05-02) örgütsel yapı ve aidiyet duygusu ile ilgili boyutlar yer almaktadır. Üçüncü faktör altında yer alan sorular (43-30-32-44-42-35-16) örgütü tanımlayan semboller ve kahramanlarla ilgili boyutlar yer almaktadır. Son olarak dördüncü faktör altında yer alan sorular (07-25-22) örgüt içinde güç mesafesi ile ilgili boyutlar yer almaktadır. Bu faktörleri açıklamak gerekirse;

9.6. ÖLÇEK SONUÇLARININ YORUMLANMASI

9.6.1. Birinci Faktör (Örgüt içi iletişim ve İlişkiler)

Birinci faktör; örgüt içi iletişim ve ilişkiler aşağıdaki tablodaki (Tablo:3.2) veriler ışığında yorumlamak gerekirse; tüm kriterlerin ortalaması 2,5481 çıkmıştır. Ortalamanın 3' e yakın çıkması cevapların 'katılıyorum' ve 'kararsızım' seçenekleri arasında kaldığını gösterdiği için kurumun çalışanları ve yöneticileri ile iletişimleri, birbirleri ile ilişkileri olumlu yönde olduğunu söyleyebiliriz. Örgüt içi iletişim ve

ilişkiler faktörünün genel ortalamalarını incelediğimizde en yüksek ortalamanın 2,9451 değeri ile 29. soru olduğunu görüyoruz. Bu değer 3'e çok yakın olup çalışanların iş dışındaki sorunlarını yöneticilere aktarmaktan yana kararsız bir düşüncede olduklarını görüyoruz. Ortalamanın en düşük değeri ise; 2,0989 olup 3'üncü soruya denk gelmektedir. Yani iş yerinde çalışanlar ile yöneticileri arasında sürekli bilgi alışverişi vardır sorusunu genellikle olumlu yanıtlamışlardır. Çalışanlar ile yöneticiler arasındaki iletişim kuvvetli ve olumlu yönde olduğu gözlenmektedir.

Tablo 3.2: Birinci Faktöre Ait Tanımlayıcı İstatistik Veriler

Soru Numarası	Geçerli	Boş	Ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maksimum
08	92	0	2,5495	1,20429	5	1
19	92	0	2,4615	1,19543	5	1
24	92	0	2,5934	1,16407	5	1
14	92	0	2,3736	1,13185	5	1
23	92	0	2,4945	1,25054	5	1
38	92	0	2,7143	1,37668	5	1
41	92	0	2,7473	1,33827	5	1
28	92	0	2,5934	1,15449	5	1
40	92	0	2,9011	1,29147	5	1
29	92	0	2,9451	1,31117	5	1
20	92	0	2,3297	1,07554	5	1
27	92	0	2,4176	1,17441	5	1
18	92	0	2,7582	1,40902	5	1
09	92	0	2,4176	1,22080	5	1
10	92	0	2,3516	1,09923	5	1
11	92	0	2,5714	1,13669	5	1
03	92	0	2,0989	1,13583	5	1

9.6.2. İkinci Faktör (Örgütsel Yapı ve Aidiyet Duygusu)

İkinci faktör Örgütsel yapı ve aidiyet duygusuna ilişkin veriler aşağıda verilmiştir (Tablo 3.3). Verilen tüm kriterlerin ortalaması 2,1861'dir. Ortalamanın neredeyse 2 olması ankete katılan kişilerin kurum içindeki örgütsel yapı ve kendilerini o kuruma ait hissetmeleri yani aidiyet duygusu içinde olmaları yönünden olumlu cevaplar alınmıştır. Genel olarak ortalamalara bakıldığında en yüksek değer 2,6374 ile 31'inci soruya denk gelmiştir. Bu soruya cevap 3'e daha yakın olduğu için kararsızlık olarak yorumlanabilir. Çalışanların yöneticilerin hatalara karşı hoşgörülü olduklarına dair kesin bir karara varamamışlardır. Genel ortalamada en düşük değer 1,4286 ile 15'inci sorudur. Çalışanlar örgütsel yapıyı tanımlayan işyerinde bölümler arası uyum vardır sorusunu neredeyse kesinlikle katılıyorum olarak cevaplamışlardır.

Tablo 3.3: İkinci Faktöre Ait Tanımlayıcı İstatistik Veriler

Soru Numarası	Geçerli	Boş	Ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maksimum
36	92	0	2,3846	1,16208	5	1
21	92	0	2,3407	1,11773	5	1
31	92	0	2,6374	1,17867	5	1
39	92	0	2,4066	1,29938	5	1
37	92	0	2,2308	1,17452	5	1
33	92	0	2,0549	1,06836	5	1
04	92	0	2,2747	1,19318	5	1
06	92	0	2,3297	1,31702	5	1
12	92	0	2,1099	1,12990	5	1
13	92	0	2,0989	1,15523	5	1
17	92	0	2,1209	1,09377	5	1
01	92	0	2,3846	1,31461	5	1
34	92	0	1,6593	0,76332	5	1
15	92	0	1,4286	0,61721	5	1
05	92	0	2,0659	1,16239	5	1
02	92	0	2,4505	1,26723	5	1

9.6.3. Üçüncü Faktör (Örgütü Tanımlayan Semboller ve Kahramanlar)

Üçüncü faktör Örgütü tanımlayan semboller ve kahramanlar ile ilişki veriler aşağıdaki tabloda verilmiştir (Tablo 3.4). Verilen tüm kriterlerin genel ortalaması 2,4945'tir. Genel ortalama 3' e yakın bir değerdir. Ankete katılan çalışanların cevapları katılıyorum ve kararsızım arasında kalmıştır. Çalışanlar örgütü tanımlayan sembollerin ve kahramanların varlığını kabul ediyorlar diyebiliriz. Üçüncü faktörü tanımlayan verilerin ortalamalarının en yüksekini 2,9890 ile 32. soru oluşturmaktadır. Şirket çalışanların cevapları neredeyse 3'e yakın olduğu için kurumun geçmişinde örnek alınan kahramanların varlığı konusunda kararsız kalmışlardır. En düşük ortalama ise 1,8571 ile 16 soruya denk gelmektedir. Katılımcılar işyerinde ast-üst ilişkisinin korunduğu sorusuna katılmışlardır

Tablo 3.4: Üçüncü Faktöre Ait Tanımlayıcı Veriler

Soru Numarası	Geçerli	Boş	Ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maksimum
43	92	0	2,9011	1,24771	5	1
30	92	0	2,7363	1,30669	5	1
32	92	0	2,9890	1,31229	5	1
44	92	0	2,4396	1,07712	5	1
42	92	0	2,6044	1,18208	5	1
35	92	0	1,9341	0,98660	5	1
16	92	0	1,8571	0,98400	5	1

9.6.4. Dördüncü Faktör (Örgüt içindeki güç mesafesi)

Üçüncü faktörü örgüt içindeki güç mesafesi oluşturmaktadır bu faktöre ilişkin veriler aşağıda verilmiştir (Tablo 3.5). Üçüncü faktörü oluşturan verilerin genel ortalaması 2,1758'tir. Ankete katılan çalışanlar işyerlerinde yönetici ve çalışanlar arasında hissedilir bir güç mesafesi olduğunu kabul etmektedirler. Ortalamayı oluşturan en yüksek değer 2,4396 ile 7'inci sorudur. Bu işyerinde departmanlar arası yüksek rekabet vardır sorusuna kararsız kalmışlardır. Fakat en düşük ortalama olan 2,0220 ile 25inci soruda çalıştıkları kurumda yöneticiler ve çalışan- yönetici ilişkilerinde otoriteden yana olduklarına yüksek derecede katılmışlardır. Anket yapılan şirketlerde güç mesafesi oldukça hissedilir boyutta yer almaktadır.

Tablo 3.5: Dördüncü Faktöre Ait Tanımlayıcı Veriler

Soru Numarası	Geçerli	Boş	Ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maksimum
07	92	0	2,4396	1,36796	5	1
25	92	0	2,0220	0,96584	5	1
22	92	0	2,0659	1,03067	5	1

10. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmada örgüt kültürünün finans sektörü çalışanları tarafından nasıl algılandığı ölçülmüştür. Örgüt kültürünün ölçülmesinin gerekçelerini açıklamak gerekirse;

Erkmen'nin (2000,s.23) anlatımıyla kültür gibi örgüt veya örgüt içerisindeki bireyler ve gruplar üzerinde etkisi olan bir olgunun anlaşılmasının taşıdığı önemdir. Kültür aynı örgüt içerisindeki benzer davranışların asıl kaynağıdır. Aynı zamanda yenilik ve değişimlerin yarattığı belirsizlik ve bu belirsizliklerin bireyler üzerindeki olumsuz etkisi olan gerginliğin azaltılmasında kültürün önemi büyüktür.

Kültürün ölçülmesi ile ilgili bir başka gerekçede, örgüt içinde neler olup bittiğini takip etmek ve örgütün işlevini nasıl sürdürüp, nasıl geliştirilebildiğini anlamanın, örgüt kültürünün özelliklerinin incelenmesi ile mümkün olabildiğidir. Böylece örgüt kültürü, yeni geliştirilen stratejilerin uygulamada başarıya ulaşmasına, varsayımlar, değerler ve çalışma yolları belirleyerek yardımcı olur.

Kısaca belirtilecek olunursa, hem örgüt hem de üyelerine tutarlılık sağlayan örgüt kültüründen fayda sağlanmak isteniyorsa, onu analiz edebilmek, özelliklerini ölçmek ve tayin etmek gerekmektedir.

Tablo 3'te görüldüğü üzere ankete katılan çalışanların çoğunun üniversite mezunu olmaları anketin daha bilinçli ve özenli cevaplandırıldığı düşünüldüğünde anket sonuçlarının gerçekçi olduğunu göstermektedir.

Ankete katılan çalışanların yaş ortalamaları 21-30 aralığında daha fazladır. Demek ki sektör genç kuşağa kapılarını açmıştır. Bu sektörün genç çalışanlarının fazla olması örgütün yenilikçi ve dinamik yapıda olduklarını söyleyebiliriz.

Çalışanların ağırlık olarak şirketteki kıdemler 0-3 yıl arasında seyretmektedir. Buda çalıştıkları şirketin kültürünü yeni yeni öğrenip içselleştirme sürecinde olabileceklerini göstermektedir.

Finans sektörünün gücü kurumda örgüt içi iletişimin ve ilişkilerin olumlu yönde gelişmiş olduğuna bağlayabiliriz. Şirket içinde sağlıklı ilişkiler kuran çalışanların olduğu kurumlarda başarıda kaçınılmaz olacağı düşünülmektedir.

Uygulamaya katılan finans sektörü çalışanlarının aidiyet duygusu yüksektir. Kuruma bağlı ve kendilerini kurumun bir parçası olarak görmektedirler. Bu durumda bu şirketin güçlü bir örgütsel yapı oluşturduklarının göstergesidir.

Ankete katılan çalışanlar örgütü tanımlayan sembollerin ve kurumun geçmişine ait kahramanların varlığı ile kurumun kültürünü daha iyi algılamalarına tanımlamalarına ve içselleştirmelerine katkıda bulduklarını aktarmışlardır.

Ve son olarak ankete katılan finans sektörü çalışanları arasında güç mesafesi hissedilir düzeydedir. Şirket yöneticileri çoğunlukla otoriteden yana olmuşlardır. Bu sayede ciddi kurumlar olarak algılandıklarını düşünmektedirler. Kurumun dışarıdaki saygınlığı kurumun içinden başladığını düşünmektedirler.

Globalleşme ve globalleşmenin bir sonucu olarak artan rekabet koşulları altında örgütlerin ayakta kalabilmek adına geçmişte başarılı olmuş yönetim teorileri, örgüt yapıları ve düşünce şekillerini değiştirerek yeni yönetim arayışları içine girmişlerdir. Bu yeni yönetim arayışlarını cevaplayabilmek için örgüt kültürü kavramının stratejik bir unsur olduğu görülmektedir. Örgütlerin, değişim uyum ve var olma çabalarında, diğer bir deyişle başarılı olmalarında insan faktörünün (insan sermayesi) bu kadar önce çıkması örgütlerin insana ve onun gelişimine karşı daha duyarlı olmasını zorunlu hale getirmektedir. Sürekli değişen ve gelişen iş dünyasındaki dinamik yapı, gerekse insan unsurunun algılanış biçimi örgüt kültürünün temel değerlerini oluşturmuş ve bu oluşum örgütlerin özgünlüklerini ortaya koymuştur. Kuşkusuz her örgütün diğer örgütlerden farklı olarak kendine özgü bir kurum kültürü vardır. Ve bu kültür örgütlerin başarısı içinde önemli yere sahiptir.

Sonuç olarak örgütün başarısı, bir yönüyle örgüt ile çevre arasındaki uyumun sağlanmasına bağlı iken, diğer yönüyle de işletmenin kendi içindeki farklılıkların bütünleştirilmesine ve bunların örgüt amacı için kullanılmasına bağlıdır. Bu da güçlü bir örgüt kültürü oluşturmak ile mümkündür. Örgüt içindeki kültür yöneticilerin kullanılmasıyla çeşitli gruplara mensup bireylerin, tutum, düşünce, davranış bakımından uyumlu hale gelmesi örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi için vazgeçilmez bir önem taşımaktadır.

KAYNAKÇA

i Kitaplar

- Akıncı, Z.B., 1998. *Kurum kültürü ve örgütsel iletişim*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Akmut, Ö., Aktaş, R. ve Aykaç, A., 2003. *Girişimciler için işletme yönetimi*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Akşit, H., 2008, *Yönetim ve yöneticilik*. İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. ve Bedestenci Ç. 2004. *Örgüt sınırlarının çözümünde örgüt kültürü teorik ve ampirik bir çalışma*. İstanbul: Aktüel Yayınları.
- Bilgin, N., 1995, *Sosyal psikolojide yöntem ve pratik çalışmalar*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Blanchard, K., 1997, *Geleceği yönetmek*. Özcan, M. (çev.). İstanbul: Yönetim Geliştirme Merkezi Yayınları.
- Can, H., 1999, *Organizasyon ve yönetim*. 5. Baskı. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Çelik, V.,2000, *Okul kültürü ve yönetimi*, Ankara: Pagem Yayıncılık.
- Çetin, C., Mutlu, E.C.2009. *Temel işletmecilik işletme ve çevresi*. İstanbul: Özlem Matbaacılık.
- Daft, R.L., 1997. *Management*. Orlando: Dryden Pres.
- Dinçer, Ö., 1992. *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Doğan, B., 2007. *Örgüt kültürü*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Dönmezer, S., 1984. *Sosyoloji*. Ankara: Savaş Yayınları.
- Dönmezer, S., 1999. *Toplumbilim*. 12. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım.

- Efil, İ., 1995. *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. 3. Baskı. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basım Evi.
- Eraslan, P.(Ed.), 2005, *Çok kültürlü ortamlarda halkla ilişkiler kurumsal iletişim ve yönetim*, İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları, No:11.
- Erdem F., 2004, *Sosyal bilimlerde güven*, Ankara: Vadi Yayınları.
- Erdoğan İ., 1984, *İşletmelerde davranış*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Eren, E., 2009. *Yönetim ve organizasyon çağdaş ve küresel yaklaşımlar*. 9. Baskı İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Eren, E., 2001, *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*, 7. Basım, İstanbul: Beta.
- Erkal, M.E., 1991, *Sosyoloji*, 4.Basım, İstanbul: Der Yayınevi.
- Eroğlu, F., 2007, *Davranış bilimleri*, 9. Basım, İstanbul: Beta Basım.
- Ertürk, M., 2009. *İşletmelerde yönetim ve organizasyon lisans ve mba öğrencileri için*. 4. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Genç, N., 2008. *Yönetim ve organizasyon meslek yüksek okulları için*. 2. Baskı: Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Genç, N., 2007. *Yönetim ve organizasyon çağdaş sistemler ve yaklaşımlar*. 3. Basım, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Geybullayey, G., 2002, *Yönetimin esasları*, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Yayınları.

- Gümüşsuyu, Ç., 2005, *Yaratıcı örgüt kültürü kuram ve örnek olay çalışması*, Ankara: Todaie Yayınları
- Güney, S., 1995, *Kültürel yapı ile yönetim arasındaki ilişki*, Ankara: Kara Harp Okulu
- Güney, S., 2001, *Yönetim ve organizasyon*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Matbaası.
- Güney S., 2006, *Davranış bilimleri*, 3. Basım: Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gürgen, H., 1997, *Örgütlerde iletişim kalitesi*, İstanbul: Der Yayınları.
- Güvenç, B., 1997, *Kültürün abc'si*, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Handy, C.B., 1981, *Understanding organization*, 2. Ed., Aylesbury: Hazel Watson Ltd.
- Karalar, R., 2001, *İşletme temel bilgiler işlevler*. 8.Basım, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Koçel, T., 2007. *İşletme yöneticiliği*. 11. Baskı, İstanbul: Arıkan Basım Yayım.
- Koparal, C.(Ed.), 2003, *Yönetim ve organizasyon*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Kozlu, C.M., 1986, *Kurumsal kültür*, İstanbul: Bilkom Yayınları.
- Okay, A., 2000. *Kurum kimliği*, İstanbul: Media Cat Kitapları.
- Oktay, M., 1996, *İletişimciler için davranış bilimlerine giriş*, İstanbul: Der Yayınevi.
- Ouchi, W., 1989, *Teori z*, Güneri, Y. (çev.), İstanbul: İlgı Yayıncılık.
- Özkalp, E (Ed.), 2008, *Davranış bilimlerine geçiş*, 7. Basım, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özkalp E., Kirel, Ç.,2005, *Örgütsel Davranış*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Öztekin, A., 2002. *Yönetim bilimi*. Ankara: Siyasal Kitapevi.

Öztürk, M., 2003, *Fonksiyonları açısından işletme ve yönetim*, İstanbul: Papatya

Yayıncılık.

Pehlivan, İ., 2001, *Yönetimsel mesleki ve örgütsel etik*, 4.Basım, Ankara: Pegem Akademi.

Rhinesmith, S., 2000, *Yöneticinin küreselleşme rehberi*, Şen, G. (çev.), İstanbul: Sabah

Yayıncılık.

Sabuncuoğlu, Z., Tokol, T., 2001. *İşletme*. Bursa: Ezgi Kitapevi.

Sabuncuoğlu, Z., 2001, *İşletmelerde halkla ilişkiler*, Bursa: Ezgi Kitapevi.

Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M., 1998, *Örgütsel Psikoloji*, 3. Basım, Bursa: Alfa Yayınları.

Sağlam, M., 1979. *Örgütsel değişme*. Ankara: Todaie Yayınları.

Schein, E., 1992, *Organizational culture and leadership*, 2nd Edition, San Francisco:

Jossey Bass.

Stephans, P.R., 1989, *Organizational Behaviour Concepts: Caontioverrsies and*

Applications, USA, Prentice Hall Inc.

Şimşek, Ş., 2005, *Yönetim ve organizasyon*, 8. Basım, Konya: Günay Ofset Basım

Şişman, M., 1994, *Örgüt Kültürü Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma*,

Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Tan, M., 1981, *Toplum bilimlerine giriş*, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi

Yayınları.

Tengilimoğlu, D., Atilla, E.A. ve Bektaş, M., 2009. *İşletme yönetimi*. 2. Basım,

Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Timur, N. (Ed.), 2006, *Stratejik Yönetim*, 3.Basım, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Tortop, N., İşbir, E.G. ve Aykaç, B., 1999. *Yönetim bilimi*. 3. Basım, Ankara: Yargı Yayın Evi.

Toyohiro, K., 1992, *Corporate culture and long- range planning strategic management in japanase companies*, Oxford: Pergaman Pres.

Unutkan, G.A., 1995, *İşletme yönetimi ve örgüt kültürü*, İstanbul: Türkmen Kitapevi.

Uygur, A., 2009. *Yönetim ve organizasyon*. 3. Basım, Ankara: Nobel Basım Yayım.

Ülgen, H., 1989. *İşletmelerde organizasyon ilkeleri ve uygulamaları*. İstanbul: Gençlik Basımevi.

Ünsalan, E., Şimşekler, B., 2006, *Temel işletmecilik bilgileri 2*. Basım, Ankara: Detay Yayıncılık.

Yüksel, Ö., 2000, *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Gazi Kitapevi Yayınları.

ii Süreli Yayınlar

Aydoğan, Z.F., 2004, 'Örgüt kültürü ve iklimi, *Gazi Üniversitesi Ticaret Ve Turizm*

Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt:2.

Çağlar, İ., 2001, 'Yönetim kültür bağlamında Türk yönetim modelinin saptanmasına

yönelik kavramsal bir çalışma', *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:3.

Çelik, V.,1993, Eğitim yönetiminde örgütsel kültür ve önemi, *Verimlilik Dergisi*

No:1.

Erkmen T., 2000, Örgüt kültürü ve ölçümü, *İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.

Güçlü, N., 2007, Örgüt kültürü, *Eğitimde Politika Analizleri ve Stratejik Araştırmalar*

Dergisi, Cilt:2, Sayı:1.

Hasanoğlu, M., 2004, 'Türk kamu yönetiminde örgüt kültürü ve önemi, *Sayıştay*

Dergisi, Sayı:52

İra, N., 2004, Örgütsel kültür, *13. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü*

Üniversitesi.

Köse, S., Tetik, S. ve Ercan C.,2001, Örgüt kültürünü oluşturan faktörler, *Celal*

Bayar Üniversitesi, İİBF Dergisi, Cilt:7, Sayı:1.

Şahin, A., 2005, Kültür niteliklerimizin Türk yönetsel değerlerine etkisi ve Japon Z

teorisiyle karşılaştırılması, *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:7, No:1.

Thom, N., 1990, Innovation Management in Small and Medium- Sized Firms,

Management International Review, Vol:30.

Varol, M., 1994, Örgüt kültürü ve örgüt iklimi, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:5.

Yıldız, G., 2007, 15. Ulusal yönetim ve organizasyon kongresi bildirileri kitabı, *Sakarya Üniversitesi*.

iii Diğer Yayınlar

Deal ve Kenndy, <http://www.hrturkiye.com/index.php/organizasyonlarda-kultur/05.07.2010>.

Deal ve Kennedy Örgüt kültürü. <http://www.erpakademi.com/2010/01/10/orgutsel-kultur/14.07.2010>.

Er, İ. 2010, *Alt kültür*, <http://www.enfal.de/sosyalbilimler/a/016.htm>.

Kültür ve Değişim, 2010, <http://www.bakterim.net.tarih>.

Kütüphane, <http://kutuphane.tbmm.gov.tr:8088/2001/200104079.pdf>.

Naktiyok, A., 1999, Çevresel çalkantı ve örgüt kültürü bir uygulama, *Yüksek lisans tezi* Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Pala, B.2007, Sağlık kuruluşlarında örgüt kültürünün örgütsel bağlılığa etkisi ve bir uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Sucu, Y., 2010, Geçmişten bugüne yönetim düşüncesindeki değişimler, <http://kutuphane.tbmm.gov.tr>.

Wikipedia, 2010, Kültür nedir, <http://tr.wikipedia.org>.

Yılmaz, G., 2006, Örgüt kültürü ve insan kaynakları yönetimi, *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yıldız, Y.,2006, Örgüt kültürü oluşumunda örgütsel iletişimin rolü Gaziantep Büyükşehir belediyesinde bir uygulama, *Yüksek lisans tezi*, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

EKLER

Ek 1: Anket Soruları

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ (KURUM KÜLTÜRÜ) DEĞERLENDİRME ANKETİ

Açıklama: Cevaplayacağınız bu anketin sonuçları sadece Bahçeşehir Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi bölümü yüksek lisans tezi için veri oluşturacaktır hiçbir şekilde başka kurum ve kuruluşlara verilmeyecektir.

Bu bölümde kişisel bilgilerle ilgili maddeler bulunmaktadır. Lütfen size uygun olan seçeneği, önündeki parantezin içine (x) işareti koyarak belirtiniz.

1) Cinsiyetiniz:

Kadın Erkek

2) Yaşınız:

A 21–30 B 31–40 C 41 ve yukarısı

3) Medeni Haliniz:

Evli Bekâr

4) Eğitim Durumunuz:

A Lise

B Üniversite

C Lisansüstü 1 Doktora 2 Yüksek Lisans

5) Şirketinizde Hangi Pozisyonda Çalışıyorsunuz:

A () Üst Düzey Yönetici B () Orta Düzey Yönetici C () Çalışan

6) Çalıştığınız Şirketteki Personel Sayısı

A () 10-50 B () 50-100 C () 100-150 D () 150 ve yukarısı

7) Kaç Yıldır Bu Şirkette Çalışıyorsunuz

A () 0-3 yıl B () 3-5 yıl C () 5-10 yıl D () 10 yıl ve yukarısı

Bu bölümde çalışıyor bulunduğunuz şirketin kurum kültürünü düşünerek; bu konudaki görüşlerinizi size en uygun seçeneğin yanına (x) işareti koyarak belirtiniz.

Örgüt Kültürü İfadeleri	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1. Şirketimizde uygulamalar açısından departmanlar arasında yüksek uyum vardır.					
2. Çalışanlar kendi bölümleri dışındaki bölümlerin işleyişini iyi bilirler.					
3. Çalışanlar ile yöneticiler arasında sürekli bilgi alışverişi vardır.					
4. Şirket yöneticileri sorunların giderilmesinde başarılıdır.					
5. Şirket yöneticileri dışarıdan gelen etki ve baskılara karşı şirketi korur.					
6. Tanıdıklarına burada çalışmayı öneririm.					
7. Şirkette departmanlar arası rekabet vardır.					
8. Çalışanlar iletişime her zaman açıktır.					
9. İşe yeni başlayanlar çalışanların desteği ile hızlı uyum sağlarlar.					

Örgüt Kültürü İfadeleri	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
10. Şirketin eğitime yönelik hedefleri konusunda bilgi sahibiyiz.					
11. Farklı departman çalışanları arasında iletişim güçlüdür.					
12. Yöneticilerin çalışanlara yaklaşımı insancıdır.					
13. Kendimi kurumun parçası olarak görüyorum.					
14. Şirket çalışanları kendi aralarında işbirliği ve dayanışma içindedirler					
15. Bölümler arası uyum yüksek olmalıdır.					
16. Bu işyerinde Ast- Üst ilişkisi korunur.					
17. Şirket yönetimi çalışanları, yönetmeliklere ve uygulamalara yönelik olarak zamanında ve doğru bilgilendirilir.					
18.Şirkette kendimi gerilim altında hissederim					
19. Kural ve prosedürlerin açık olması nedeniyle işe hızlı uyum sağlanır.					

Örgüt Kültürü İfadeleri	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
20. Kurumun amaçları tüm çalışanlar tarafından benimsenir.					
21. Yöneticiler hatalara karşı toleranslı davranırlar.					
22. Çalışanlar sık sık denetlenir.					
23. Çalışanlar yöneticilerini farklı sorunlarını iletcek kadar yakın görürler.					
24. Çalışanlar, şirketteki uygulamalara yönelik sorunlarını veya düşüncelerini yöneticilere yeterli düzeyde aktarabilirler.					
25. Yöneticiler, çalışan- yönetici ilişkilerinde otoriteden yanadır.					
26. Tüm yöneticilerin çalışanlara karşı tutumları benzerdir.					
27. Yardımlaşma ve işbirliği alışkanlığı vardır.					
28. Şirkette yeni gelen çalışanlar eski çalışanlarla çabuk kaynaşır.					
29. Çalışanlar iş dışındaki sorunlarını da yöneticilerine aktarabilirler					

Örgüt Kültürü İfadeleri	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
30. Kurumun geçmişinde yaşanan öyküler sık sık anlatılır.					
31. Yöneticiler hatalara karşı hoşgörülüdürler					
32. Kurumun geçmişinde örnek alınan kahramanlar vardır.					
33. İşimle ilgili sorunlarımı amirlerime iletiyorum.					
34. Yaptığım iş şirket için önemlidir.					
35. Şirketin dışarıda (iş dünyasında, kentte) olumlu bir imajı vardır.					
36. Yöneticiler hatalara karşı toleranslı davranır.					
37. Bu şirkette çalışmak bir ayrıcalıktır.					
38. Şirkette açılış, kuruluş, önemli günlerde törenlere önem verilir.					
39. Yöneticiler, çalışanların taleplerini karşılamada olumlu bir tutum içindedirler.					
40. Şirketin sosyal olanakları diğer şirketlere göre farklı ve özgündür.					

Örgüt Kültürü İfadeleri	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
41. Emekli olsam ya da işten ayrılmak durumunda kalsam da kendimi bu şirketin bir üyesi olarak göreceğim.					
42. Kendimi başka şirkette çalışanlardan daha şanslı olarak görüyorum.					
43. Şirkettin geçmişine ilişkin anılar, öyküler, olaylar, eski çalışanlar tarafından yenilere aktarılır.					
44. Diğer şirketlerin arasında bizim şirketin rekabette üstünlük sağladığına inanıyorum.					

Anket soruları sona ermiştir.

İlginize teşekkür ederim

Ek 2: Tanımlayıcı İstatistiksel Veriler

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00001	2,3846	1,31461	91
VAR00002	2,4505	1,26723	91
VAR00003	2,0989	1,13583	91
VAR00004	2,2747	1,19318	91
VAR00005	2,0659	1,16239	91
VAR00006	2,3297	1,31702	91
VAR00007	2,4396	1,36796	91
VAR00008	2,5495	1,20429	91
VAR00009	2,4176	1,22080	91
VAR00010	2,3516	1,09923	91
VAR00011	2,5714	1,13669	91
VAR00012	2,1099	1,12990	91
VAR00013	2,0989	1,15523	91
VAR00014	2,3736	1,13185	91
VAR00015	1,4286	,61721	91
VAR00016	1,8571	,98400	91
VAR00017	2,1209	1,09377	91
VAR00018	2,7582	1,40902	91
VAR00019	2,4615	1,19543	91
VAR00020	2,3297	1,07554	91
VAR00021	2,3407	1,11773	91
VAR00022	2,0659	1,03067	91
VAR00023	2,4945	1,25054	91
VAR00024	2,5934	1,16407	91
VAR00025	2,0220	,96584	91
VAR00026	2,4505	1,00293	91
VAR00027	2,4176	1,17441	91
VAR00028	2,5934	1,15449	91
VAR00029	2,9451	1,31117	91
VAR00030	2,7363	1,30669	91
VAR00031	2,6374	1,17867	91
VAR00032	2,9890	1,31229	91
VAR00033	2,0549	1,06836	91
VAR00034	1,6593	,76332	91
VAR00035	1,9341	,98660	91
VAR00036	2,3846	1,16208	91
VAR00037	2,2308	1,17452	91
VAR00038	2,7143	1,37668	91
VAR00039	2,4066	1,29938	91
VAR00040	2,9011	1,29147	91
VAR00041	2,7473	1,33827	91
VAR00042	2,6044	1,18208	91
VAR00043	2,9011	1,24771	91
VAR00044	2,4396	1,07712	91