

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İLETİŞİM ANABİLİM DALI
HALKLA İLİŞKİLER BİLİM DALI

ÖRGÜT İKLİMİ ÜZERİNDE KÜLTÜRÜN ETKİSİ

Yüksek Lisans Tezi

LERZAN ÖNEN

İstanbul, 2008

LERZAN ÖNEN

ÖRGÜT İKLİMİ ÜZERİNDE
KÜLTÜRÜN ETKİSİ

İLETİŞİM
ANABİLİM DALI
HALKLA İLİŞKİLER
BİLİM DALI

İstanbul, 2008

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İLETİŞİM ANABİLİM DALI
HALKLA İLİŞKİLER BİLİM DALI

ÖRGÜT İKLİMİ ÜZERİNDE KÜLTÜRÜN ETKİSİ

Yüksek Lisans Tezi

LERZAN ÖNEN

Danışman: PROF.DR.HÜLYA BAYKAL

İstanbul, 2008

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

İLETİŞİM BİLİMLERİ Anabilim Dalı HALKLA İLİŞKİLER Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi LERZAN ÖNEN nın "ÖRGÜT İKLİMİ ÜZERİNDE KÜLTÜRÜN ETKİSİ" adlı tez çalışması ,Enstitümüz Yönetim Kurulunun 17.07.2008 tarih ve 2008-12/16 sayılı kararıyla ile oluşturulan jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 6...11.2008

1) Tez Danışmanı : PROF. DR. FERİDE HÜLYA BAYKAL

2) Jüri Üyesi : YRD. DOÇ.DR. AHMET TUĞRUL SAVAŞ

3) Jüri Üyesi : DOÇ. DR. ARZU KİHTİR



ÖNSÖZ

Küreselleşen dünyada, hedeflerine ulaşmak, kalıcı ve verimli olmak isteyen kurumlar belli gelenekleri yaşatmak, kendilerine özgü bir kültür oluşturmak ve bu yolla da kendi kimliklerini, yani örgüt kültürünü oluşturmak zorundadırlar. Kurum içinde oluşmuş bu kültür, toplum kültürünün pek özelliğini barındıracak ve aynı zamanda da sadece o kuruma özgü değer, norm, inanç ve davranışlara da sahip olacaktır. Örgüt kültürü çalışanlar nereye giderlerse, nerede olurlarsa beraberlerinde götürdükleri bir şeydir.

Bir örgütte çalışanların işletmenin amaçlarını benimsemesi, değer yargılarını kabullenmesi, inanç ve normlara uygun ilişkilerde bulunması ve beklenen davranışları göstermesi örgüt iklimi kapsamındadır. Örgüt iklimi için kısaca örgütte hissedilen psikolojik hava da denilebilir. Örgüt iklimi çalışanların örgüt kültürüne dönük ortak algılamalarını yansıtır. Bu haliyle örgüt kültürü, örgüt iklimini de kapsamaktadır.

Bu çalışmada yapılan literatür araştırması sonucunda elde edilen bulgular ışığında kültürün örgüt iklimi üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak adına yönetim kadroları farklı kültürlerden gelen çalışanlardan oluşan çeşitli kurum personeliyle yapılan mülakatlar sonucu kültürün örgüt iklimi üzerindeki etkisi değerlendirilmiştir. Örgüt kültürünün de örgüt iklimi üzerindeki etkisi literatür taramaları sonucu açıklanmış ve açık ya da kapalı örgüt ikliminin örgüt kültürüyle, örgüt kültürünün ise örgütün kurucularının ve üst yönetiminin üyesi olduğu kültürden etkilendiği ortaya konulmuştur.

Tez çalışmam süresince bana olan inancını asla kaybetmeyen, engin bilgilerini ve manevi desteğini esirgemeyen sevgili hocam Prof. Dr. Hülya Baykal'a; pozitif düşünceleri ve destekleriyle hayatımı güzelleştiren anneme, babama ve sevgili kardeşim İdil'e; iyi dilekleriyle daima yanımda olan sevgili anneannem ve dedeme; beni yürekte anlayan Solom'a; yalnızca tez dönemimde değil hayat boyu yanımda olan biricik dostum Nilşah'a ve yaşamımı mükemmelleştiren hayatımın anlamı Can'ıma teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

SAYFA NO.

ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	ii
TABLO LİSTESİ	vi
ŞEKİL LİSTESİ	vii
KISALTMALAR	viii
1. GİRİŞ	1
2. KÜLTÜR	3
2.1. Kültürün Tanımı	3
2.2. Kültürün Tarihçesi	5
2.3. Kültürün Özellikleri	6
2.4. Kültürün Çeşitleri.....	7
2.4.1. Maddi Kültür ve Manevi Kültür.....	7
2.4.2. Genel Kültür ve Alt Kültür	7
2.4.3. Gerçek Kültür ve İdeal Kültür	8
2.4.4. Postfigüratif, Kofigüratif ve Prefigüratif Kültür.....	9
2.5. Kültürün Alt Sistemleri	9
2.6. Kültür Değişimleri	10
3. ÖRGÜT	13

3.1. Örgüt Kavramı.....	13
3.1.1. Örgütün Tanımı.....	13
3.1.2. Örgütün Tarihçesi.....	15
3.2. Örgüt Yapısı.....	17
3.2.1. Örgüt Yapısını Oluşturan Unsurlar.....	17
3.2.2. Örgütün Amaçları.....	20
4. ÖRGÜT İKLİMİ.....	22
4.1.Örgüt İkliminin Tanımı	22
4.2. Örgüt İkliminin Tarihçesi	25
4.3. Örgüt İkliminin Özellikleri.....	26
4.4. Örgüt İkliminin Boyutları.....	27
4.5. Örgüt İkliminin Çeşitleri.....	33
4.5.1. Açık Örgüt İklimi.....	33
4.5.2. Kapalı Örgüt İklimi.....	34
4.6. Örgüt İklimi ve Psikoloji.....	35
4.6.1. İklim Yönetimi.....	35
4.6.2. Örgüt İklimi, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini.....	37
5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	42
5.1. Örgüt Kültürü Kavramı.....	42

5.1.1. Örgüt Kültürünün Tanımı.....	42
5.1.2. Örgüt Kültürünün Tarihçesi.....	44
5.1.3. Örgüt Kültürünün Özellikleri.....	46
5.1.4. Örgüt Kültürünün Boyutları.....	50
5.1.5. Örgüt Kültürünün Çeşitleri.....	52
5.1.5.1. Baskın Kültür ve Alt Kültür.....	52
5.1.5.2. Güçlü Kültür ve Zayıf Kültür.....	52
5.2. Örgüt Kültürü ile Örgüt İklimi Kavramlarının Karşılaştırılması.....	53
5.2.1. Örgüt Kültürü ile Örgüt İklimi Arasındaki Benzerlikler.....	54
5.2.2. Örgüt Kültürü ile Örgüt İklimi Arasındaki Farklar.....	54
6. ÖRGÜTLERDE KÜLTÜR.....	57
6.1. Yönetim Kültür İlişkisi	58
6.2. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teroisi.....	59
6.3. Toplam Kalite Yönetimi.....	64
6.4. Yöneticilik ve Liderlik	72
6.4.1. Liderlik Kuramları.....	73
6.4.2. Değişik Liderlik Türleri	74
6.4.3. Liderlik ve Karar Alma	78
6.4.4. İş Lideri.....	80
6.4.4.1. İş Lideri ve Örgüt İklimi.....	80
6.4.4.2. İş Lideri ve Vizyon/Misyon.....	83
6.5. Kültürler Arası Farklılıklar	86

6.6. Örgüt Yapısındaki Baskın Kültürün Örgüt İklimine Etkisi.....	89
7. SONUÇ.....	96
EKLER.....	98
KAYNAKÇA	123

TABLO LİSTESİ

SAYFA NO.

Tablo 1:	Litwin ve Stringer Tarafından Belirlenmiş Örgüt İkliminin Altı Boyutu ve İçerikleri.....	28
Tablo 2:	Yücel Ertekin'in Örgüt İklimi Boyutları.....	32
Tablo 3:	Örgüt İklimi ve Kültürü'nün Algılanmalarının Karşılaştırılması.....	56
Tablo 4:	Figen Nas Sağlam Maslow ve İhtiyaçlar Hiyerşisi Kuramı.....	62
Tablo 5:	Vroom ve Yetton Tarafından Belirlenen Liderlikte Beş Farklı Karar Alma Şekli.....	79

ŞEKİL LİSTESİ

SAYFA NO.

Şekil 1 :	Kültürel Bir Yaklaşımla Örgüt İklimi.....	25
Şekil 2:	Kurum Kültürünün Performans ve Tatmin Üzerindeki Etkisi.....	51
Şekil 3:	Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	61

KISALTMALAR

<i>age.</i>	Adı geçen eser
<i>bk.</i>	Bakınız
<i>TKY</i>	Toplam Kalite Yönetimi
<i>No.</i>	Numara
<i>s.</i>	Sayfa
<i>S.</i>	Sayı
<i>vs.</i>	Vesaire
<i>yy.</i>	Yüzyıl

1. GİRİŞ

Günümüzde, neredeyse tamamen küreselleşen dünyada örgütsel ilişkiler ve yönetim giderek daha da önemli bir hal almaktadır. Sürekli değişim ve gelişim içinde olan örgütler, sosyal bilimciler ve araştırmacılar tarafından mercek altına alınmaktadır. Çeşitli araştırmacılar tarafından yürütülen çalışmalar ışığında örgütler hem çalışanlarının sağlıklı bir ortamda çalışması hem de verimliliği arttırmak için çabalamaktadır.

Kurumlar ayakta kalmak, değişen ve gelişen dünyanın şartlarına ayak uydurmak için itibar, çatışma, stres, motivasyon yönetimi, kurum iklimi, kurum kültürü gibi kavramlara önem vermek zorundadır. Bunlarda örgüt iklimi ve örgüt kültürü de kurumların ayakta kalması ve daha verimli şekilde çalışmaları için özellikle özen göstermeleri gereken kavramlardır. Bunun en önemli nedeni de özellikle son yıllarda kurumların çalışanlarına odaklanarak daha etkin ve verimli bir çalışma ortamı yaratmak istemeleridir. Bu etkin ve verimli ortamı sağlamak isteyen yöneticiler ise sağlıklı örgütsel koşullar yaratmalıdır.

Birey için nasıl kişilik söz konusu ise, örgütler içinde kişilikten söz edilebilir. Her örgütün kendine özgü kişiliğini belirleyen özellikler dizisine örgüt iklimi denmektedir. Kültür ise bir toplumu meydana getiren bireylerin, hem kendi aralarındaki, hem de kendileri ile toplum arasındaki ilişkileri, toplum içerisindeki her türlü bilgiyi, ilgileri, alışkanlıkları, değer ölçülerini, genel durum görüş ve zihniyet ile her türlü davranış şeklini içine alır. Böylece kültür, o toplumda mensuplarının çoğunluğunda ortak olan ve onu diğer toplumlardan farklı yapan bir hayat tarzı temin etmektedir. Dolayısıyla kültür çok önemli bir farklılaşma aracıdır. Örgütler açısından bakıldığında ise kültür, örgüt içindeki bireyler ve gruplar tarafından paylaşılan ve uyulan değerler olarak tanımlanmaktadır. Örgütte çalışanları ortak bir paydada birleştirmek için her kurumun kendine özgü bir örgüt kültürünü yaratması gerekmektedir. İklım ise kültürü oluşturan tanımlanabilir ve dokunulabilir şeyleri yansıtır. Dolayısıyla kültür ile örgüt iklimi etkileşim halindedir.

Kültürün rgt iklimi üzerindeki etkilerini ortaya koymayı amaçlayan bu araştırma kapsamında öncelikle kültür kavramı üzerinde durulmakta, sonrasında örgüt, örgüt iklimi ve örgüt kültürü kavramları; tanımları, özellikleri, boyutlarıyla ele alınmakta ve son olarak da kültür yönetim ilişkisine etraflıca değinildikten sonra kurucu ve yönetim kadrosu farklı kültürlerden seçilmiş çeşitli kurumların çalışanları ve yöneticileriyle yapılan mülakatlar paylaşılmaktadır.

2. KÜLTÜR

2.1. Kültürün Tanımı

Hiç ş p hesiz, bugüne kadar kültürün yüzlerce tanımı yapılmıştır. Çok kısa bir şekilde tanımlayacak olursak kültür, insan türüne özgü bilgi inanç ve davranışlar bütünü ile bu bütünün parçası olan maddi nesnelerdir. Toplumsal yaşamın dil, düşünce, gelenek, işaret sistemleri, kurumlar, yasalar, aletler, teknikler, sanat yapıtları gibi her türlü maddi ve tinsel ürününü kapsamına alır.

Sözlük, kültürü “bir milletin (toplumun) manevi varlığını ve düşünce birliğini meydana getiren ve sanat mahs llerinin, ananelerin bütünü” olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım oldukça geniş kapsamlıdır ve sayılamayacak kadar çok unsurları, ortak değer yargılarını ve davranış biçimlerini içermektedir. Bununla birlikte, bir ulusu göz önüne aldığımızda, yöresel olarak farklar görürüz. Bunları da, bir genel kültür  er evesi içinde alt k lt rl r olarak nitelendirebiliriz.¹

Kültür, bilgiyi sanatı, ahlakı, hukuku, örf ve adetleri kapsadığı gibi, insanın cemiyetin bir  yesi olması dolayısıyla kazandığı diğer bütün kabiliyet ve alışkanlıkları da içine alan bir bütündür.²

Toplumun   eleri arasında sürekli bir ilişki vardır. Biyolojik gerekler sosyal yapıyı, bilgiler davranışları, dil düşünceleri, düşünceler inançları, inançlar sosyal kurumları, sosyal kurumlar kişiliği etkiler. Bu ilişkiler kültür dediğimiz kapsam içinde oluşur.³

Kültür, insanlar arasındaki ortak inançlar,değerler, hareket ve davranış tarzlarıdır. Bir toplumun şarkıları, dans oyunları, aile ve eğitim biçimleri, sosyal kuralları ve dili o toplumun kültürünün   eleridir. Kültür toplumun bireyleri tarafından öğrenilen ortak davranışlardır. Küçük yaşta   renilmeye başlanır ve ona uymayan bireyler, güvenlik,

¹ <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/icerik/der52m2.pdf> (Mürteza Hasanoğlu, **Türk Kamu Yönetiminde  rg t Kültürü ve  nemi**)

² Mustafa Erkal, **Sosyoloji**, Trabzon, K. . İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, 1982, s.65

³ Alaeddin Asna, **Public Relations Temel Bilgiler**, 2. Baskı, İstanbul, Der Yayınları, 1998, s.65

sosyal itibar, huzur gibi avantajlardan yoksun kalabilir. Kültür birbirine uyan ve birbirini tamamlayan parçalardan meydana gelir, toplumun bireyleri tarafından paylaşılr ve insanların ihtiyaçları üzerine kurulur.⁴

Bazı kuramcılara göre ise kültür insanın simgeleştirme yeteneğinin ürünüdür. Yalnızca insana özgü olan simgeleştirme, nesnelere ve olaylara duyuları aşan bazı anlamlar verilmesini sağlar. Dil ya da konuşma bunun en iyi örneğidir.

Kültür kavramının yönetim bilimleri açısından bir tanımını yapacak olursak: “Kültür, kişiden kişiye aktarılabilen bir yaşam biçimi olup, insanın insan tarafından tesis edilmiş ve yaratılmış olan çevresini ifade etmektedir. şu durumda kültür, bir toplumu (veya  rg t ) meydana getiren bireylerin, hem kendi aralarındaki, hem de kendileri ile toplum arasındaki ilişkileri, toplum içerisindeki her türlü bilgiyi, ilgileri, alışkanlıkları, değer ölçülerini, genel durum görüş ve zihniyet ile her türlü davranış şeklini içine alır. Böylece kültür, o toplumda mensuplarının çoğunluğunda ortak olan ve onu diğer toplumlardan ( rg tlerden) farklı yapan bir hayat tarzı temin etmektedir.”⁵

Bir başka tanıma göre kültür, bir toplumun tarihinde oluşturduğu maddi ve manevi bütün değerleridir.

Hegel’e göre kültür, bireyleri aşan, onlara biçim, y n ve kişilik veren bir varlıktır. Hegel bu varlığa *objektif geist* (maddeleşmiş ruh) adını vermektedir. Hegel’in kültüre bu adı vermesinin sebebi, kültür sahasına giren her şeyde, insan ruhuna has, manevi bir değerin, duygu ve düşüncenin maddi bir hale gelmesidir.

Marx’a göre ise kültür doğanın yarattıklarına karşılık insanoğlunun yarattėı herşeydir.

⁴ Asna, s.65

⁵ <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/icerik/der52m2.pdf> (Mürteza Hasanoğlu, **Türk Kamu Yönetiminde  rg t Kültürü ve  nemi**)

İngiliz antropolog *E.B. Tylor*'a göre kültür, toplum, insanoğlu, eğitim süreci ve kültürel içerik gibi değişkenlerin ve bunlar arasındaki karmaşık ilişkilerin bir işlevidir.

Linton'a göre kültür, belirli bir toplumun üyeleri tarafından paylaşılan ve aktarılan davranış sonuçları ile öğrenilen davranışlar bütünüdür. Kültür, bireylerin bilgi birikimlerini, öğrendiklerini, inançlarını, yasaları, ahlaki kuralları, gelenek, görenek ve töreleri, törenleri ve değerleri içeren karmaşık bir unsurlar bütünüdür.⁶

2.2. Kültürün Tarihçesi

Fransızca Culture'den gelen kültür sözcüğü Latince'de, "Colere", sürmek, ekip-biçmek anlamına karşılık gelmekte ve "cultura" aynı zamanda Türkçe'deki "ekin" anlamında da kullanılmaktadır. İlk kez Voltaire'in "Culture" sözcüğünü, insan zekasının oluşumu, gelişimi, geliştirilmesi ve yüceltilmesi anlamında kullanmıştır.⁷

Kültürün tarihçesine bakıldığında, kültür ve medeniyet-uygarlık kavramlarının uzun bir süre kavram kargaşasına neden oldukları görülecektir. Fransızlar ve İngilizler 19.yy'ın ikinci yarısı ile 20.yy'ın ilk çeyreğine dek uygarlık kelimesini kültüre tercih ederlerken, ülkemizdeki yansımalar da farklı olmuştur. Bu bağlamda Ziya Gökalp'in "hars" adını verdiği "milli kültür"ü, Atatürk'ün "kültür"ü bir toplumun ürettiği maddi ve manevi varlıkların tümü olarak değerlendirdiği görülmektedir.⁸

Kültür, yeni buluşlarla zenginleşir ve gelişir. Öğrendiklerimizin çoğu, toplumun bütününe mal olmuş şeylerdir ve bunları herkes öğrenebilir. Örneğin, Türkiye'de Ramazan ayında oruç tutulduğunu, evlenen insanların nikah kıydırdığı herkes tarafından bilinen bir gerçektir. Elbette kültürümüzün tamamen bu bilgi ve uygulamalardan ibaret olmadığı da açıktır. Herbirimizin farklı kişiliklere sahip olması, her insanın ayrıca özel kültür çevresiyle içiçe oluşundan kaynaklandığı söylenebilir.

⁶ Yavuz Odabaşı ve Gülfıdan Barış, **Tüketici Davranışı**, 3. Baskı, İstanbul, MediaCat Kitapları, 2002, s.313

⁷ Bozkurt Güvenç, **Kültür Konusu ve Sorunlarımız**, İstanbul, Remzi Kitabevi, 1984, s.96

⁸ Emre Kongar, **Kültür Üzerine**, 4. basım, İstanbul, Remzi Kitabevi, 1994, s.16

Dünyadaki bütün milletlerin tek bir topluluk gibi hareket etmeleri, aynı ihtiyaçlara, aynı zevklere sahip olmaları imkansızdır. Aynı zamanda tüm insanlığın aynı kültüre sahip olması insanlığı durgunlaştırır ve kısırlaştırır, tek düze bir hale getirir. Tam tersine milletlerdeki kültür farklılıkları insanlığa çeşitlilik ve zenginlik katar.

2.3. Kültürün Özellikleri⁹

- *Kültür Öğrenilmiş Davranışlar Topluluğudur:* İnsan doğduktan sonra ailesi ve çevresi yoluyla kültürü öğrenir. Kültür öğeleri yavaş yavaş bir nesilden diğerine öğrenme yoluyla aktarılır.

- *Kültür Gelenekseldir:* Kültür, toplum üyelerinin ortak anlayış ve düşüncelerine uygun davranış standartlarını içerir. Bu özellik kültürün nesilden nesile aktarılma özelliğinin bir sonucudur.

- *Kültür Oluşturulur:* Kültürü insanlar ortaya çıkarır.

- *Kültür Değişebilir:* Kültür zaman içerisinde değişir. Bu aynı zamanda çevre koşullarına kültürün uyum sağlamasıyla olur. Teknolojik gelişmeler ve bunun sonucu olarak iletişim konusundaki yenilikler kültürel değişimi ve uyumu hızlandıran önemli etmenlerdir.

- *Kültür benzerlik olduğu kadar farklılıkları da içerir:* Hemen hemen tüm kültürlerde ortak olan değerler, normlar ve kabul görecekt davranışlar vardır. Fakat aynı elemanlar kültürden kültüre farklılık gösterebilir. Örneğin, her kültürde kutsal renkler vardır. Ama bir kültürde kutsal olan bir renk başka bir kültürde kutsal olmayabilir.

- *Kültür Örgütlenme ve Bütünleşmedir:* Kültürün kültür olabilmesi için toplumun üyeleri tarafından paylaşılması gerekir. Bu paylaşım ise, iletişim kurmayı, örgütlenmeyi ve toplumsal bütünleşmeyi gerektirir.

⁹ Odabaşı ve Barış, s.314, 315

- *Kültür Toplumun Üyelerince Paylaşılır* : Kültür, toplumun üyelerince paylaşılan değerler ve inançlar sistemidir. Bu değer ve inançlar kuşaktan kuşağa aktarılır. Kültürel değerler, sadece bir zaman diliminde değil, germişte paylaşılmış ve gelecekte paylaşılacak olan değerlerdir. Toplumsallaşma yoluyla oluşan bu olay süreklilik taşır. Bu süreç içerisinde kültürel değerlerde bazı ufak değişimler olabilirse de büyük ve derin değişimler, sapmalar normal koşullarda olmaz.

- *Kültür İhtiyaçtan Doğar*: İnsan ihtiyaçlarını tatmin etmeyen değer yargıları, inançları ve alışkanlıklar yok olmak zorundadır.

2.4. Kültürün Çeşitleri

2.4.1. Maddi Kültür ve Manevi Kültür

Çoğu zaman kültür denilince, sadece o toplumun bilim, sanat, ahlak, din, hukuk, gelenek, görenek, ideoloji ve inançları gibi kültürel öğelerini anlaşılmaktadır. Bu anlayış yanlış olmamasına ramen eksiktir. Çünkü her toplumun kendine ait olan bu kültürel öğelerinin yanında bir de o kültürün maddi öğeleri mevcuttur. Kültürü maddi ve manevi diye ikiye ayırmak mümkündür.

- Maddi kültür; insanın tabiata karşı yaptığı herşeyden oluşur.
- Manevi kültür; toplumların örf, adet, gelenek, görenek, ahlak kuralları, inanç ve ideolojileri oluşturur.

2.4.2. Genel Kültür ve Alt Kültür

Bu ayrım kültürün yaygınlık derecesine göre yapılmıştır. Bu kıstasa göre kültürü, genel ve alt kültür olmak üzere iki gruba ayırmak mümkündür.

- Genel kültür; her toplumun sahip olduğu ve sadece kendine has olan özellikleri içerir. Belli bir toplumun paylaştığı ve benimsediği değerleri, inançları, davranış

tarzları, yaptırım biçimleri, örf, adet, gelenek, görenekleri o toplumun genel kültürünü oluşturur.

- Alt kültür: Toplumların genel kültürü büyük bir sistem olarak birçok alt kültürel sistemi bünyesinde barındırmaktadır. Kültür, toplumlar arasında önemli değişiklikler gösterebileceği gibi, bir toplum içindeki değişik gruplar arasında da değişiklikler gösterebilir. Bir toplumdaki çeşitli grupların oluşturdukları bu kültüre “alt kültür” denmektedir. Alt kültürler, aynı karmaşık toplum içindeki alt gruplarla bağlantılı farklı kültürel semboller ve geleneklerdir.¹⁰ Alt kültür toplumun temel kültür unsurlarını paylaşan fakat bunun dışında kendini diğer gruplardan ayıran değer, norm ve yaşam biçimleri olan grupları kapsar. Alt kültürün değişiklikleri bazı toplumlarda açık bir biçimde incelenebilmektedir. Örneğin, A.B.D.’de zenciler kendilerine has bir alt kültür geliştirmişlerdir. Tercih ettikleri ürün ve hizmetler beyazlardan değişik olabildiği gibi, ihtiyaçları da belirli farklılıklar göstermektedir.¹¹

2.4.3. Gerçek Kültür ve İdeal Kültür

Bu kültür sınıflaması, toplumda kültürel olarak belirlenen uyumsuzluk kriteri dikkate alınarak yapılmıştır. Buna göre kültürü gerçek ve ideal olmak üzere iki gruba ayırabiliriz.

- Gerçek kültür; toplumu bir arada tutan norm ve değerlerin pratikteki, günlük yaşamdaki uygulaması ya da bulunuş şeklidir. İdeal ve gerçek kültür ayrımı, kültür içindeki bir farklılığı ifade etmektedir.

- İdeal kültür; toplumun birlik ve beraberliğini sağlayan norm ve değerlerin yalnızca kurallarda geçerli olmasıdır

¹⁰ Conrad Phillip Kottak, **Cultural Anthropology**, 5th Edition, McGraw-Hill Humanities Social, 1991, s.43

¹¹ Odabaşı ve Barış, s.324

2.4.4. Postfigüratif, Kofigüratif ve Prefigüratif Kültür¹²

Bu kültür ayırımı, öğrenme zamanına göre yapılmıştır. Bu sınıflamaya göre üç çeşit kültür vardır.

- **Postfigüratif Kültür:** Bu kültür biçimi sonradan öğrenilen kültürdür. Yani insanların atalarından öğrendiği kültürdür. Toplum üyeleri bu kültürü genellikle yavaş yavaş öğrenir. Daha çok ilkel toplumlarda geçerli olan bir kültürdür.

- **Kofigüratif kültür;** toplu yaşamda insanların birlikte olmaları sonucu öğrenilen bir kültür biçimidir. Bu kültür biçiminde temel nokta, yaşlıların yeni nesil için örnek bir davranış modelleri oluşturmalarıdır.

- **Prefigüratif kültür** ise yaşlıların gençlerden öğrendiği kültür biçimidir. Yaşlıların, gençlerin yarattığı kültürel değerleri benimsemesi yani yeni ve eski kültürün birleşmesidir.

2.5. Kültürün Alt Sistemleri¹³

- *Yakınlık sistemi :* Toplumun aile, çoğalma ve toplumsallaşma ilişkilerini inceler. Bazı kültürlerde aile, çekirdek ve bağımsız nitelikler kazanırken, bazıları geniş aile niteliğinde olabilmektedir.

- *Eğitim sistemi :* Toplumun yeni ve genç üyelerinin nasıl bilgi, yetenek ve değerlerle donandığını inceler. Eğitimin biçimsel ve biçimsel olmayan türlerinin etkilerini ve oluşma şekillerini bilmek zorunludur.

- *Ekonomik sistem :* Toplumda ürünlerin ve hizmetlerin nasıl ve ne biçimde üretilip dağıtıldığını inceler.

¹² http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=4807&baslik=kultur_cesitleri&i=kultur_psikolojisi

¹³ Odabaşı ve Barış, s.321, 322

- *Politik sistem* : Toplumun yönetim yapısı ve toplumsal dengenin nasıl kurulduğunu ve toplumdaki politik örgütlerin işlevini inceler.

- *Dini Sistem* : Toplumun dini eğitimi ve dinsel amaçlı örgütlerinin işlevini inceler. Bu alt sistemin önemi toplumda oluşan inanç ve tutumlara etkide bulunmasından kaynaklanmaktadır.

- *Kurumlar Sistemi* : Toplumda kişilerin bir araya gelerek oluşturdukları birlikler ve bunların işlevlerini inceler. Bazı toplumlar çok grup yönlüdür, bazı toplumlar ise bireycidir ve bu tür örgütlenmelere yatkın değildir.

- *Sağlık Sistemi* : Toplumun hastalıkları önleme ve bakım konusunda yaptığı işlevleri ele alan sağlık sistemi kültürler arasında farklılıklar göstermektedir.

- *Rekreasyon sistemi* : Toplumu oluşturan kişilerin toplumsallaşma yolları ve boş zamanları değerlendirme biçim ve eğilimlerini inceler. Bir toplumda oyun kabul edilenler başka bir toplumda iş kabul edilebilir.

2.6. Kültür Değişimleri

Kültürün sınıflandırılmasında katı çizgilerin olamayacağını gerçeğini biliyoruz. Bundan dolayı kültürü hangi açıdan ele alırsak alalım çeşitli kültürler her zaman birbirleriyle alışveriş ve etkileşim içersindedir. Bu kültür alışverişleri beraberinde kültür değişimini de getirir. Doğal olarak kültür her nesilde bir takım değişmelere uğrar; çünkü her nesil kendi hayat tecrübesiyle eskilerden işe yaramayan bazı şeyleri atar, kendi yeni bulduklarını kültüre katar ve bu sayede toplumda ilerlemeler sağlanabilir. En ilkel kabileler düzeyinde bile kültürlerinde değişiklik olmayan bir toplumun varlığı düşünülemez. Bu değişimler daha çok başka kültürlerle temas sonucunda ortaya çıkmaktadır. Böyle durumlarda; toplumun siyasi yapısında, idari müesseselerinde ve toprağa yerleşme ve iskan biçiminde, inanç ve kanaatlerinde eğitim mekanizmasında, kanunlarında, maddi araç ve gereçlerinde ve bunların kullanılmasında, sosyo-ekonomik açıdan tüketim maddelerinde bir takım değişiklikler meydana gelir.

Kültür değişimleri iki şekilde olmaktadır. Bunlardan biri serbest; diğeri zorunlu kültür değişimi olarak düşünülebilir. Serbest kültür değişimi, toplumların birbirleriyle olan ilişkilerinde kendiliklerinden yaptıkları kültür alışverişleridir. Zorunlu kültür değişiminde ise, aynı kültüre sahip sosyal gruplardan biri, kendi kültürünü veya onun belli bazı unsurlarını kabul etmesi için diğelerini etkilemeye çalışmasıdır. İdarî bir nüfuz ve iktidara sahip bir zümre, yabancı bir kültürü veya bunun belli bazı bölümlerini toplum çoğunluğunun arzusunun tersine kendi toplumuna zorla kabul ettirme girişimleri güdümlü bir kültür değişimidir.

Bu tarz değişim, daha çok bir toplumun herhangi bir biçimde -devrim, savaş, ihtilal gibi- yenilgisiyle sonuçlanan durumlarda görülür. Kültür tıkanmasını sonuç veren bu durum üç ögeye bağlı olarak şöyle açıklanabilir: "a) Her ne sebeple ise, kültür kavramına eğilen kişinin düşünce yapısı, düşünce tarzı, bakış açısı, algılama gücü, bilinç düzeyi, b) Nesne olarak ele alınan kültürün öğelerinin kendi iç yasaları, bu öğelerin dirikliği, işlevsel derecesi, öğeler arasındaki düzen, c) Nesne ile öge arasındaki ilişkiye neden olan, sonra da bu ilişkiden çıkan amaç."¹⁴ Kültürel tıkanmanın varlığını gösteren birçok göstergeler vardır. Bunlardan bazıları dil, davranış, tutum ve inanç gibi kavramlardır.

Bu bağlamda kültürsüzleşme kavramını da inceleyecek olursak kültürsüzleşme bir grubun başka bir kültürle kurduğu ilişki sonucu kendi kültürünü değiştirmesi, hatta tümüyle değiştirmesi veya kaybetmesidir. Kültürsüzleşmede toplumun kendi kültürünü terk etmesinden ve diğerkültürlere intibak edememesinden doğan sosyal ve kültürel huzursuzluklar görülür. Türkiye'nin Batı kültürüne yönelmeye başladığından beri içinde bulunduğu durum budur. Yani, ne tam Batı kültürüne dayalı bir toplum olunabilmiş, ne de kendi kültürüyle batının sentezi yapılabilmıştır. İki yönden kendisini gösteren bu kültür yozlaşması, Türkiye'nin kültürel istikrarsızlığına neden olmuştur. Bu istikrarsız durum, sonuç olarak kalkınma hamleleri içinde bulunan ülkemizde bazı belirsizlikleri de beraberinde getirmiştir.

¹⁴ M. Sıtkı Erinc, **Kültür Sanat Sanat Kültür**, İstanbul , Çınar Yayınları, 1995, s.111

Akılcı bir kültür değişimi düşüncesinin bazı esaslara dayandırılmasının gereği inkar edilemez. Aksi takdirde bilinçsiz ve toptancı bir anlayışla ortaya konacak tepkisel direnişin kimseye pek yararı olmayacağı açıktır.

Görülen o ki, kültür değişimi her durumda gerçekleştirilebilir. Asıl olan kültürde ve onun değişiminde ze bağlı bir bileşim bilincinin korunmasıdır. Yoksa bir toplumun, kültür değişimi gerçekleştirmek pahasına milli ve manevi kişiliğini; kimliğini reddetmesi olumlu bir değişim olamaz. Kültür değişimine özellikle teknik eğitim ve bilim alanında büyük ihtiyaç vardır.

3. ÖRGÜT

3.1. Örgüt Kavramı

3.1.1. Örgütün Tanımı

Örgüt kavramı çeşitli bilim dallarının üyelerince değişik açılardan incelenmiş ve tanımlanmıştır. Sosyologlar örgütü makro yaklaşımla ve bir sistem olarak ele almakta, psikologlar ise mikro bir yaklaşımla ve birey ve gruplar açısından incelemektedirler.¹⁵

Örgütün basit bir tanımını yapmak hiç de kolay değildir. Genel olarak örgüt denildiğinde, iki veya daha fazla insanın, ortak bir amacı gerçekleştirmek için, davranışlarını biçimsel kurallara göre düzenlediği yapı anlaşılmaktadır.

Örgüt kavramı iki değişik anlamda kullanılabilir. Birincisi bir yapı, iskelet, önceden planlanmış ilişkiler topluluğu anlamına gelen örgüttür. İkinci anlamda ise, bu yapının oluşturulması sürecini, bir dizi faaliyeti, örgütlenmeyi ifade eder. Hatta bazen örgüt kavramına bir üçüncü anlamda verilmektedir. Bu anlamda örgüt, toplumdaki diğer varlıklar arasında bir sosyal sisteme verilen isimdir.

Geniş anlamıyla örgüt; belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin çabalarının eşgüdümlendiği bir yönetim işlevi; amaç, insan, teknoloji boyutlarının etkileştiği bir sistem; kişiliğini belirleyen ve kendine özgü bir kültürü olan; işleri, mevkileri, çalışanları ve aralarındaki yetki ve iletişim ilişkilerini gösteren bir yapıdır.¹⁶

Barnard örgütü, “iki veya daha fazla bireyin bilinçli olarak koordine edilmiş etkinliklerinin veya güçlerinin bir sistemi” olarak tanımlamış ve bir örgütün, ortak bir amacı başarmak için aksiyona katkıda bulunmaya gönüllü, birbirleriyle iletişime girebilen bireyler olduğunda ortaya çıktığını öne sürmüştür.

¹⁵ Ömer Dinçer ve Yahya Fidan, **İşletme Yönetimine Giriş**, 2. baskı, İstanbul, Beta Yayın ve Dağıtım A.Ş., 1996, s.17

¹⁶ <http://yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd/sbd6/sbd-6-11.pdf> (Nezahat Güçlü, **Örgüt Kültürü**, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, S:6, s.147)

Schein örgütü; “iş ve iş bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde, ortak amaç ya da amacın gerçekleştirilmesi için bir araya gelen insanların, gerçekleştirdikleri faaliyetlerinin ussal eşgüdümü”, Etzioni “belirli amaçlara ulaşmak için kurulmuş toplumsal birimler”, Marc ve Simon ise, “üyeleri arasında ilişkiden oluşan toplumsal bir yapı” olarak tanımlamışlardır.

Oluşturulmuş belirli bir yapı anlamında örgüt; ortak amaç, belirlenmiş bir yapı, bu yapının işleyişinde gözönünde bulundurulacak kaide ve politikalar, haberleşme ve karar alma gibi süreçlerden meydana gelen bir bütündür.¹⁷

Örgüt, ortak bir görevin tanımlanması veya bir amacın gerçekleşmesi için bireysel çabalarını sistematik ve bilinçli bir şekilde birleştiren insan topluluğu olarak tanımlanmaktadır.¹⁸

Örgüt kavramı, hem çok sayıda üyeden meydana gelen sosyal bir sistem içindeki amaca dönük yönetim faaliyetlerini (fonksiyonel örgüt kavramı), hem de faaliyeti gerçekleştiren sosyal kurumun kendisini (kurumsal örgüt kavramı) ifade eder. Örgütler iki temel yapısal özellik arz ederler; bu özelliklerden birincisi, bir örgütte en az iki kişinin bulunması, diğeri ise, örgütte çalışan kişilerin faaliyetlerinin yönetimin amaçları doğrultusunda yönlendirilmesidir.¹⁹

Örgüt, üretim için gerekli olan maddi ve maddi olmayan araçları, belli bir düzen içinde bir araya getirme faaliyetinin sonucu olarak ortaya çıkan yapı olarak tanımlanabilir. Örgütler, belirli amaçları gerçekleştirmek için oluşturulan sosyal gruplar olarak günümüzde çok önemli görevleri yerine getirmektedirler. Temelde varlık sebebi ortak amaçların gerçekleştirilmesi olan örgüt, işletmenin amaçlarına ulaşmasına hizmet eden bir araç olarak da değerlendirilebilir.

¹⁷ Dinçer ve Fidan, s.17

¹⁸ İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayınları, 2004, s.489

¹⁹ <http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi07/asunakutlu.pdf> (Tuncay Asunakutlu ve Bayram Çoşkun, **Stratejik Yönetimde Örgüt Rolüne İlişkin Bir Değerlendirme**, 2000, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:2, S:4, s.21)

Örgüt kavramı, insanların bir takım ortak amaçlar ve değerler uğruna ortaya koydukları bir anlaşmayı ve birlikteliği içermektedir.²⁰

Örgüt, belli amaçlara ulaşmak için bir insan grubunun çabalarını düzenleştirmeye yarayan belirli yapı, kural ve süreçlerin bütünüdür.²¹

Örgüt, teknik ve sosyal faktörlerle ilgili bir düzenlemedir.²²

Bir örgüt, belirli amaçların bir veya birden fazla kişi/grupla gerçekleştirilmesidir. Örgüt yapısı, bir grubun faaliyetlerini eşgüdümleyen, öğelerini birbiri ile uyumlu hale getiren sistemdir.²³

Tamer Koçel'e göre; örgüt "iş ve iş", "iş ile insan" ve "insan ile insan" arasındaki düzen ve düzenlemeler olarak görülmektedir.²⁴

Bir başka tanıma göre ise örgüt; kişilerden bağımsız temeller üzerine yapılanmış büyük bir insan topluluğudur ve belirli hedeflere ulaşmak için kurulmuştur.²⁵

3.1.2. Örgütün Tarihçesi

Ekonomik faaliyetler insanlığın varoluşuyla birlikte başlamış ve medeniyetle beraber sürekli gelişme göstermiştir. Eski Mısır, Babil ve İbrani toplumlarında ve daha sonra da Yunan ve Roma ve nihayet Abbasi, Selçuklu ve Osmanlı dönemlerinde ekonomik örgütlenme belirli düzeylere ulaşmışsa da işletme ile ilgili ilk gelişmeler 16. ve 18. yüzyıllarda kendini göstermiştir.²⁶

Sanayi devrimine kadar binlerce yıllık dönemde üretim genellikle tarıma dayalı olarak yürütülmüştür. Tarımın dışında genelde el sanatları ve küçük imalattan oluşmuştur.

²⁰ Bronislaw Malinowski, **İnsan ve Kültür**, Fatih Gümüş (çev.), Ankara, V yayınları, 1990, s.41

²¹ Güngör Önal, **İşletme Yönetimi ve Organizasyonu**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1998, s.51

²² Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1993, s. 97

²³ Ömer Peker, **Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği**, Ankara, TODAİE Yayınları No:258, 1998, s.61

²⁴ Koçel, s.117

²⁵ Anthony Giddens, **Sosyoloji**, Talip Kabadayı (çev.), Ankara, Ayraç Yayınevi, 2000, s.304

²⁶ Dinçer ve Fidan, s.5

Bu dönemlerde ekonomik faaliyetler genel olarak pazara yönelik olarak gerçekleştirilmemiş, insanlar daha çok kendi ihtiyaçlarını karşılamaya yönetim olarak üretimde bulunmuşlardır.

18. yüzyılın ikinci yarısında başlayan ve 19. ve 20. yüzyılda Avrupa geneline ve Amerika'ya yayılan Sanayi Devrimi işletmecilik açısından çok önemli bir olaydır. Sanayi devriminden itibaren işletmelerin faaliyet alanları genişlemiş, sayı ve bünyeleri artmış ve örgüt yapıları karmaşıklaşmıştır. Bu gelişmeler sonucu örgütler toplumların egemen kurumu haline gelmiştir.²⁷

Sanayi devriminin önemli sonuçlarından biri de yönetimin, ücretli ve profesyonel yöneticilere devrolmasıdır. Ayrıca giderek boyutları büyüyen örgütlerin yönetici ihtiyacı artmış ve bu nedenlerden dolayı yönetici sınıfı oluşmaya başlamıştır.

Sanayi devriminin yol açtığı örgüt içi ve örgüt çevresiyle ilgili sözü edilen değişme ve gelişmeler karşısında örgütlerin tamamen sezgi ve tecrübeye dayalı olarak yönetilmeleri güçleşmiştir. Yönetim uygulamalarının kavram ve ilkelere bağlanarak basitleştirilmesi, bir takım teknikler geliştirilerek yönetim ve dolayısıyla da örgüt etkinliğinin artırılması yönetim, eğitim ve öğrenimin hızlandırılıp kolaylaştırılması, bunun için de, sistematik ve bilimsel bilgilerin birikmesi ihtiyaç ve gereği hissedilmeye başlamıştır.²⁸

Sanayi devrimi ile birlikte insanların zihniyeti değişmiş ve sadece kendileri yerine başkaları için de üretim yapmaya başlamışlardır. Sanayi devriminin yalnızca ekonomik hayat ve insanlar üzerinde değil işletmeler üzerinde de büyük etkileri olmuştur. İşletmeler hızla büyümeye başlamış, büyük ekonomik güçler oluşturmuş ve hatta uluslararası bir niteliğe kavuşmuşlardır.

Git gide büyüyen, gelişen işletmeler çok amaçlı büyük organizasyonların kurulmasına neden olmuş ve bu organizasyonların yapılarını mükemmel seviyelere

²⁷ Dinçer ve Fidan, s.6

²⁸ Dinçer ve Fidan, s.7

ulaştırmak için yeni yollar aranmaya başlanmıştır. İşte bu nedenle örgütleri daha verimli, daha organize bir hale getirmek için örgüt iklimi, örgüt kültürü gibi kavramlar büyük önem kazanmıştır.

3.2. Örgüt Yapısı

Bir örgütte meydana gelen olaylar karşılıklı davranışlardır. Örgütün yapısı bu karışıklı davranışları tanımlar. Örgüt yapısının doğası ve karşılıklı davranışların özel nitelikteki süreçleri, bir örgütten diğeriine değışecektir. Bununla beraber her örgütte bireyler amaçlar için karşılıklı davranışlarda bulunurlar. Bu karşılıklı davranışların her zaman bir tip yapı ile tanımlanması mümkündür.

Başka bir tanıma göre örgüt yapısı; belirli amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen kişi ve grupları faaliyetlerini koordine eden, birbiri ile uyumlu hale getiren mekanizmadır.²⁹

3.2.1. Örgüt Yapısını Oluşturan Unsurlar

Bir örgütün yapısı oluşturulurken bir takım unsurlar üzerinde durulması gerekmektedir. Bu unsurlardan başlıcaları şunlardır:

- *Örgüt Amaçları:* Her örgüt ulaşmak istediğı amaçlara ve bu amaçlarla ulaştıracak faaliyetlere göre farklı bir yapıda dizayn edilir. Örneğın rutin işlerin yapıldığı örgütler klasik yapıya göre dizayn edilirken, değışken işlerin yapıldığı örgütler organik yapıda dizayn edilir. İşletme amaçları, örgütün tepe yönetiminin belirlediğı amaçlardır. Ancak tepe yönetiminin belirlediğı bu amaçların, örgüt içinde herkes tarafından benimsenmesiyle gerçekleşebileceğı hatırlatılmalıdır.³⁰ Sağılıklı bir örgüt ikliminin oluşturulabilmesi için örgüt amaçlarının açık, net ve ulaşılabilir olması gerekmektedir. Kişileri bir arada tutan ve kişilerin davranışlarına yön

²⁹ Koçel, s.22

³⁰ Dinçer ve Fidan, s.36

veren, belli amaçları başarma isteğidir. Ortak ilgi ve ihtiyaçlar söz konusu olmadığı takdirde bir örgüte ait olmanın bir nedeni yoktur. Dolayısıyla örgütsel amaçların neler olduğu ve bu amaçlara ne şekilde ulaşılacağına bilinmesi örgüt iklimi üzerinde olumlu etkiler yapacaktır.

- *İş bölümü ve uzmanlık derecesi:* Uzmanlaşma belli bir işin çok küçük parçalar ayrılarak her görevi bir kişinin sürekli olarak yapması anlamındadır. Organizasyondaki bölümlerde ne derece uzmanlaşmaya gidileceği organizasyon yapısı direk olarak etkileyecektir. Örneğin klasik teori işlerin nasıl yapılacağını belirlemiş ve kişilerin bu belirlenen doğrultuda davranmasını istemiştir. Diğer taraftan sosyo-teknik sistem anlayışına göre organizasyonda etkinliğin artması işlerin ve kişilerin birlikte ele alınması ile sağlanabilir. İşlerin küçük, basit ve sıradan parçalara bölünmesi ve çalışanların sürekli aynı işleri yapması örgüt iklimi üzerinde olumsuz etkilere yol açacaktır.
- *Formalleşme Derecesi:* Formalleşme derecesi işlerin yapılması sırasında belirlenmiş olan yöntem ve ilkelerin ne derecede uygulandığını ifade eder. Şayet işlerin nerede, ne zaman, kim tarafından yapılacağı tam ve ayrıntılı olarak belliyse ve bunlara uymak zorunlu ise formalleşme derecesi yüksek demektir.
- *Denetim Alanı:* Örgütte bir üste bağlı olması gereken ast sayısı ile ilgili bir unsurdur. Çeşitli yazarlar bir yöneticinin denetim alanını sınırlayan kişilerin adedi üzerinde farklı görüşler öne sürmüşler ancak bir üste bağlı ast sayısının genellikle 3 ile 10 arasında değiştiği fikrinde birleşmişlerdir.

31

³¹ Hayri Ülgen, *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1993, s.55

- *Örgütteki Kademe Sayısı:* Bu faktör kontrol alanı unsurunun uygulaması sonucu ortaya çıkar ve örgütün basık veya sivri olmasını etkiler. Basık yapıda haberleşme hızlı sağlanırken, sivri yapıda daha fazla personele ihtiyaç duyulur.
- *Merkezileşme Derecesi:* Merkezileşme derecesi, organizasyonda kararların hangi kademedeki çalışanlar tarafından verildiğini gösterir. Şayet kararlar üst yönetim tarafından veriliyorsa merkeziyetçi, alt kademeye doğru kaydırılmışsa ademi-merkeziyetçi bir yapıdan söz edilir.
- *Çapraşıklık Derecesi:* Örgütteki dikey ve yatay yayılma derecesini ifade eder. Çapraşıklık derecesinin artması koordinasyon, iletişim, haberleşme ve kontrol açısından birtakım sorunları da ortaya çıkarır.
- *Departmanlaşma:* Departmanlaşma işletmelerde yapılacak olan faaliyetler, bu faaliyetlerin bir araya getirilmesi ile görevler ve sırasıyla işler, pozisyonlar ve bölümler ile ilgili bir unsurdur. Bu bölümlerin oluşumu sırasında dikkat edilecek ilkeler ve kriterler departmanlaşmayı etkiler.
- *Emir- Komuta Zinciri:* Emir komuta ve kurmay organı olarak görev yapacak birimlerin aralarındaki ilişkilerin belirlenmesi de bir diğer önemli unsurdur. Emir komuta zinciri örgüt içindeki yapıda kimin kime karşı sorumlu olduğunu ifade etmektedir. Bu konuya yeterince önem verilmezse organizasyon da sorunlar çıkma olasılığı büyüktür. Çünkü, astlar birden fazla üste bağlı olmaları halinde kimden emir alacaklarını ve hangi emir daha önce yerine getireceklerini bilemezler.³²
- *Haberleşme Kanalı ve Şekli:* Haberleşme ilişkilerinin çeşidi ve niteliği de organizasyonun yapısını etkileyen bir unsurdur.

³²Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 7. basım, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2000, s.201

3.2.2. Örgütün Amaçları

Önceki bölümde de değindiğim gibi, bir örgütün yapısını oluşturan temel unsurlardan biri de örgüt amaçlarıdır. Örgütün amaçları, örgütün tepe yönetimi tarafından belirlenen amaçlardır. Ancak tepe yönetimin belirlediği bu amaçlar örgütün tüm üyeleri tarafından benimsenirse gerçekleşebilir.

İşletmelerde tepe yönetimi tarafından belirlenmiş bu amaçların tüm örgüt üyeleri tarafından benimsenebilmesi ve başarıyla gerçekleşebilmesi için bu amaçların bazı özelliklere sahip olması gerekir. Bu özelliklere kısaca değinelim:³³

- *Amaçlar kabul edilebilir olmalıdır:* Belirlenen amaçların onları yerine getirecek kişiler tarafından yüzde yüz benimsenmesi gerekmez. Fakat amaçlar ne kadar çok kişi tarafından benimsenirse o kadar yararlı olacaklardır. Bu nedenle amaç belirleme sürecine onları gerçekleştirecek kişileri de dahil etmek çok yararlı olacaktır.
- *Amaçlar ulaşılabilir olmalıdır:* Amaçlar belli bir zaman dilimi içinde ulaşılabilir ve ne çok kolay ne de çok zor olmalıdır. Çünkü amaçların kolay ulaşılabilir olması çalışanların çabasını azaltırken zor olması da çaba sarfetmeyi önleyebilir. Bu nedenle amaçlar ulaşılabilir bir sınır içinde ama çalışanları mümkün olduğunca zorlamalıdır.
- *Amaçlar açıkça tanımlanmış olmalıdır:* Amaçlar ne kadar açık ifade edilirse çalışanlar da gerçekleştirmek zorunda oldukları amaçları o kadar iyi bilirler ve çabalarını o kadar iyi yönlendirirler.
- *Amaçlar motive edici olmalıdır:* Amaçlar, tüm yönetici ve çalışanlara rehber olarak onları yeni başarılarla yönlendirmeli ve teşvik etmelidir.

³³ Dinçer ve Fidan, s.37-38

- *Amaçlar birbirleriyle uyumlu olmalıdır:* Farklı seviyelerdeki değişik kişi ve örgüt amaçları, birbirleriyle ahenkli ve uyum içinde olmalıdır.
- *Doğru amaçlar seçilmeli, yani işletmeye ve duruma göre özel olmalıdır:* Amaçlar alternatif durumlar arasında en uygun olanının seçilmesiyle belirginleşir. Alternatifler arasından örgüt kültürüne ve yönetimin değerlerine kısaca işletmenin tüm özelliklerine uygun olan amaç onun için doğru sayılır ve böyle bir amaç yönetime istikamet verir.
- *Amaçların fırsat maliyeti gözönüne alınmalıdır:* Amaçlar için gözönünde bulunduracak bir başka özellik de fırsat maliyetidir. Fırsat maliyeti belirli bir amacı seçmesi sebebiyle kişi veya örgütün vazgeçtiği faydayı ifade eder.

4. ÖRGÜT İKLİMİ

Çalışma yerlerinde yaratıcılığın genişletilmesiyle ilgili olarak literatür beş önemli örgütsel faktörden bahsetmektedir. Bu faktörler; örgütsel iklim, liderlik stili, örgütsel kültür, kaynaklar ve yetenekler, ve bir organizasyonun yapı ve sistemidir. Araştırmacılara göre bu faktörler hem takım ve hem de birey seviyesinde yaratıcılığı genişleten şartları oluşturmaktadır. İşte bu faktörlerden biri olan örgüt iklimi geniş olarak atmosfer ve ruh durumu ile ilgilidir.³⁴

4.1. Örgüt İkliminin Tanımı

Birey için nasıl kişilik söz konusu ise örgüt için de kişilikten söz edilebilir. Örgütlerin de kendine özgü bir kişiliği vardır. Bu kişiliğe örgüt iklimi denilmektedir. İklim, kültürü oluşturan tanımlanabilir ve dokunulabilir şeyleri yansıtır.

Örgüt iklimi kısaca, bir iş yeri gezildiğinde hissedilen hava olarak tanımlanabilir. Çalışanların iş yerindeki uygulamaların, prosedürlerin ve ödemelerin yansıttığı havayı algılayış şekilleri, örgütsel iklimi yansıtır, örgütte gün be gün oluşan algılar, yönetimin, kuralların ve yıllık raporların öngördüğü buyruklardan çok yöneticilerin davranışları ve tasvip ettikleri eylemlerle ilgilidir.³⁵

Örgüt iklimi; örgütü diğerlerinden ayıran, örgütte çalışanların davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan özellikler dizisi şeklinde tanımlanabilir.

Örgütün psikolojik ortamını tanımlamak için de örgüt iklimi kavramını kullanıyoruz. 1950'li yıllarda örgüt psikologları tarafından ortaya atılan bu kavramı Hoy ve Michel örgütün kişiliği, Gordon örgütteki kişiler ve gruplararası ilişkilerin bir sonucu,

³⁴ <http://www.gyte.edu.tr/ebulten/sayi9/makalehlt.htm> (Halit Keskin, **Organizasyonel Yaratıcılığın Teşvik Edilmesi**, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, E-Bülten Sayı:9, Haziran 2005)

³⁵ Ali Balcı, **Örgütsel Gelişme Kuram ve Uygulama**, 2. Basım, İstanbul, Pegem A Yayıncılık, 2001, s.184

Güçlüol güven, doyum, planlılık ve demokratiklik, Altun ise örgütün insanlarca hissettikleri duyguları ve algıları olarak tanımlamaktadırlar.³⁶

Kavramla ilgili ilk tanımlamalardan birini yapan Gilmer örgüt iklimini “bir örgütü diğer örgütlerden ayıt eden ve örgüt içinde yer alan kişilerin davranışlarını belirleyen ve etkileyen özellikler bütünü”, Litwin ve Stringer ise “belli bir çevrede yaşayan ve çalışan insanların kolektif algılamaları sonucu oluşan ve davranışlarına yol gösterdiği düşünülen özelliklerin toplamı” şeklinde tanımlamışlardır.

Barutçugil ise örgüt iklimini “çalışanların örgüt içinde nasıl davranmaları gerektiğine ilişkin algıların sonunda oluşan genel bir hava” olarak tanımlamaktadır.

Kişilerin güdülenmesi, önderlik tarzları, örgütsel iletişim ve bu üç temel işlevden doğan iş grupları, örgütün özellikleri, gözetim ve yönetim gibi etmenler, örgütsel iklimini belirleyen temel güçlerdir. Bir örgütte çalışan personelin işletmenin amaçlarını benimsemesi, değer yargılarını kabullenmesi, inanç ve normlara uygun ilişkilerde bulunması ve beklenen davranışları göstermesi örgüt iklimi kapsamındadır. Bir örgütü diğerlerinden ayıran ve çalışanların davranışlarını etkileyen iç özellikler dizisi, örgüt iklimi olarak tanımlanmaktadır. Örgüt iklimi, sosyal bir sistemin örgütsel ve bireysel boyutlarını dengelemeye çalışan grubun (çalışan ve yönetici) oluşturduğu bir sonuçtur. Bu sonuç paylaşılan değerleri, sosyal inançları ve sosyal standartları kapsamaktadır.³⁷

Son zamanlarda ülkemizde özellikle ast-üst ilişkilerini incelemek, örgütün işleyiş tarzına bakmak amacıyla örgüt iklimi konusunda araştırmalar yapılmaktadır. Örgüt üyelerinin çoğunluğunca algılanabilen ve örgüte belirli bir kimlik kazandıran örgüt iklimi kavramı örgütte insan davranışını açıklamada oldukça yararlı bir değişkenler kümesini oluşturmaktadır. Örgüt yöneticilerinin örgütsel iklimi hava değişik boyutlarda nasıl

³⁶ http://www.isgucdergi.org/?p=arc_view&ex=163&inc=arc&cilt=5&sayi=2&year=2003 (Serpil Aytaç, **Çalışma Psikolojisi Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Örgütsel Sağlık**, "...iş,güç..." Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:5, Sayı:2)

³⁷ http://www.isgucdergi.org/?p=arc_view&ex=163&inc=arc&cilt=5&sayi=2&year=2003 (Serpil Aytaç, **Çalışma Psikolojisi Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Örgütsel Sağlık**, "...iş,güç..." Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:5, Sayı:2)

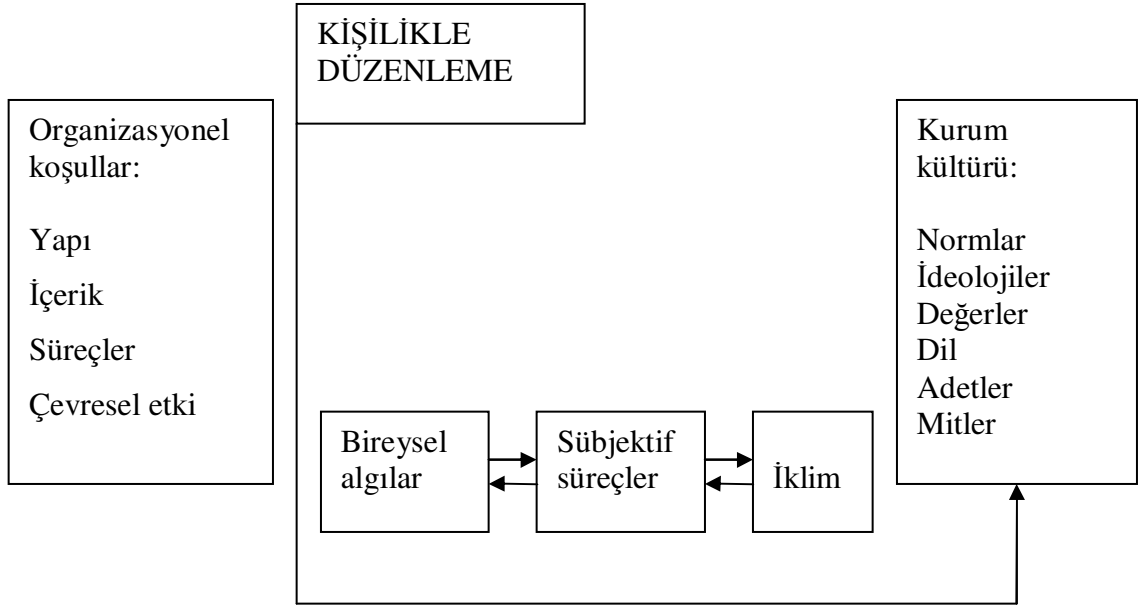
algıladıklarının anlaşılmasıyla örgütlerin kendi iç yönetsel sorunlarının neler olduğu hakkında bir takım fikirleri edinebileceği de kuşkusuzdur. Bir örgütte egemen olan iklimin anlaşılması yönetim sürecinin incelenmesinde ve sağlığa kavuşmasında önemli bir aşamadır.

Meteorolojik iklimin sıcaklık, nem gibi değişkenlerle ifade edilebildiği gibi örgüt iklimi de arkadaşlık, destek olma, risk üstlenme gibi değişkenlere göre belirlenebilir. Örgüt iklimi yılların ve çeşitli etmenlerin ürünüdür ve iklimin iş tatminine olduğu kadar örgütsel verime de etkisi vardır. Örneğin ocak ayında Antalya'nın iklimi için ılık ve güzel sözcüklerini kullanıyorsak çalıştığımız ortamın iklimi için de benzer sözcükler kullanabiliriz, örgüt iklimi yılların ve çeşitli etmenlerin ürünüdür. Ancak güzel ya da çirkin iyi veya kötü insandan insana değişen değer yargılarıdır. Antalya'nın Ocak ayında ılık oluşu benim yönümden güzel olabilir; ancak kış sporlarını seven ve o günleri sabırla bekleyen biri için Uludağ'ın iklimi daha güzeldir. Bunun gibi örgüt ikliminin iyi ya da kötü oluşu çalışanların gözlerinde farklı farklıdır, örneğin başarı ve yükselme ihtiyacıyla çırpınan biri için arkadaşça, hoşça vakit geçirilen iklim tatmin edici olmayacağından örgütü terk edip daha iyi iklimlere gitmesi doğal olacaktır.³⁸

Örgüt iklimi ile ilgili literatürde çeşitli araştırmacılar ve kuramcılar tarafından yapılan tanımların ortak özelliği bulunmaktadır. Tüm tanımlarda örgüt ikliminin örgütsel davranışı etkileyen, uzun süreli ve ölçülebilen özelliklere sahip olduğu söylenmektedir. Diğer taraftan tüm bu tanımlardan anlaşılan iklimin bireylerin çalıştıkları örgütteki izlenimlerinden ve algılamalarından ortaya çıktığıdır.

İşletmenin sosyal iklimin odağı kişilerin organizasyon ile ilgili algılarıdır, diğer bir ifade ile, iklim için söz konusu olan psikolojik çevredir.

³⁸ Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 1997, s.201



Şekil1: Kültürel bir yaklaşımla örgüt iklimi³⁹

4.2. Örgüt İkliminin Tarihçesi

1930’lu yıllardan itibaren üzerinde çalışmalara başlanan ve 1960’lardan itibaren endüstri ve örgüt psikolojisinin araştırılmasında en önemli kavramlardan biri olarak karşımıza çıkan örgüt iklimi kavramı zaman içerisinde giderek önem kazanmış ve literatürde bir çok araştırmacı, kuramcı tarafından tanımlanmıştır. Konunun bu denli önemli olmasının bir çok nedeninden ilki insani nedenlerdir. Örgüt iklimi çalışanların psikolojik sağlığı ile birebir ilgilidir ve örgüt üyelerinin sahip olduğu işe dayalı tutum, duygu ve davranışları doğrudan etkilemektedir.

Örgüt iklimi ile ilgili literatür incelendiğinde iklim ile ilgili ilk çalışmalara 1930’lu yıllarda Kurt Lewin’in insan davranışı ve çevresel uyarıcı arasındaki ilişkiyi inceleyen ve grup normlarına ilişkin araştırmalarda rastlanmaktadır. Lewin’e göre davranış, kişilik ve çevrenin etkileşimi ile ortaya çıkmaktadır.

³⁹ Z. Beril Akıncı Vural, s.177

Örgütün çalışan kişilerin davranışlarını etkileyen önemli bir faktör olduğu gerçeğinin kabul edilmesi ile birlikte 1960'lı yıllardan itibaren örgüt iklimi kavramı örgüt kuramcıları, araştırmacılar ve uygulayıcılar için çağdaş bir ilgi alanı olarak önem kazanmıştır.

Tagiuri ise örgüt ikliminden de önce iklim kavramına değinmiştir. Bu kavramın çevre, atmosfer, durum, alan, davranış ortamı, kültür ve koşullar gibi birçok terimle anlatılmak istendiğini ve her sözcüğe farklı anlamlar verildiğini ve bu durumun da iklimin diğer sözcüklerden ayrılmasında zorluklara yol açtığını belirtmiştir. Tagiuri, birey ve grup davranışını anlatması yönünden iklim terimini kullanmanın daha yararlı olduğunu, çünkü çevrenin çok geniş anlamlar içerdiğini, davranış ortamı, durum vb. gibi diğer sözcüklerin ise çok kendine göre anlamları olduğunu belirtmiştir.

4.3. Örgüt İkliminin Özellikleri

Örgüt iklimi, örgüte kimliğini kazandıran, çalışanlarının davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan özelliklerin tümü olarak tanımlanabilir. Literatürde çoğu kez kurumsal kültür ile eşanlamlı olarak kullanılan örgüt ikliminin özellikleri şöyle sıralanabilir:

- Örgüt iklimi kurumu diğerlerinden ayırır çünkü örgüt üyelerinin diğer örgüt üyeleri ile olan etkileşiminin, örgüt yapısının, politikalarının ve örgüt süreçlerinin sonucunda biçimlendirdikleri organizasyonun genel izleminin oluşmaktadır. Bu da sadece o örgütte varolan özellikleri bize gösterir.
- Örgüt iklimi süreklidir ve kolayca değişmez. İklim algılaması çevresel olay ve durumların değerlendirilmesi olarak değil tanımlaması olarak görülmelidir.

- Örgüt iklimi kurum çalışanlarının davranışlarını etkiler. Örgüt iklimi hem liderlik tarzı, örgüt yapısı gibi örgüt özelliklerinden etkilenen hem de kişilerin iş davranışlarını ve işe dayalı tutumlarını etkileyen aracı bir değişken olarak ele alınmalıdır.⁴⁰

4.4. Örgüt İkliminin Boyutları

Literatür incelendiğinde örgüt ikliminin boyutlarının farklı araştırmacılar tarafından farklı yönleri ile ele alındığı görülmektedir.

Harvard Business School'a bağlı, George Litwin ve Robert Stringer başkanlığındaki bir grup araştırmacı tarafından yürütülen çalışmalarda, bir örgütte görev alan kişilerin işe katılımı, iş çevresi ile ilişkili olarak değerlendirmeye alınmaktadır. Araştırmacılar “yapı” ve “süreç” üzerine odaklanmak yerine “örgütte görev alan kişilere”, “kişilerin sahip oldukları algılamalara” ve “bu algılamaların davranışı ne şekilde etkilediğine” odaklanmaktadırlar. Etkinliği arttırabilmek için yöneticiler tarafından oluşturulan çevre aracılığı ile çalışanların nasıl daha enerji dolu, daha örgüte bağlı ve daha yüksek motivasyona sahip olabileceği üzerine çalışmalar yürütülmüştür.⁴¹

Örgüt iklimi alanında kullanılan en yaygın ölçme ve değerlendirme aracı olarak Litwin ve Stringer'in geliştirdiği örgüt iklimi boyutları kullanılmaktadır. Tablo 1'de bu boyutların neler olduğu ve kısaca neyi ifade ettikleri açıklanmaktadır.

⁴⁰ Nick Batlis, **The Effects of Organizational Climate on Job Satisfaction, Anxiety and Propensity to Leave**, The Journal of Psychology, 1980, s.234

⁴¹ Steve Kelner, **Managing the Climate of TQM Organization**, Center for Quality of Management Journal 7.1, 1998, s.123

İklim boyutu	İçerik
Esneklik/uyumluluk	• Örgüt kural ve prosedürlerinin ne kadarının gereksiz olduğu, • Yeni fikirlerin ne derece kabul gördüğü ile ilgili örgüt üyelerinin algılamalarını içermektedir.
Sorumluluk	• Çalışanların her hangi bir gözetim olmaksızın işlerini yerine getirebilecekleri, • Sonuçtan tamamen kendilerinin sorumlu olduğunu hissetmeleri, • Var olan sürecin “sahibi” oldukları ile ilgili örgüt üyelerinin duygularını ifade etmektedir.
Standartlar	• Zorlayıcı ama ulaşılabilir hedeflerin saptandığı, • Yöneticinin tüm çalışanlardan “yapabileceklerinin en iyisini yapmalarını” beklediği ile ilgili örgüt üyelerinin duygularını ifade etmektedir.
Ödül	• Yaptıkları iyi işlerin fark edildiğini ve bu işler için ödüllendirildiklerini, • Fark edilme ve geri bildirimin tamamen performansa göre farklılık gösterdiği ile ilgili örgüt üyelerinin duygularını ifade etmektedir.
Netlik	• Çalışanların işleri ile kendilerinden beklenenlerin neler olduğunu tam olarak bilmeleri, • Kendi rolleri ile örgütsel amaçlar arasında olan ilişkisinin açık olması, ile ilgili örgüt üyelerinin duygularını ifade etmektedir.
Takım çalışmasına yatkınlık/ takım ruhu	• Herkesin ortak bir amaca yönelik çalıştığını hissetmeleri, • Çalışanların o örgüte ait olmalarından dolayı gurur duydukları, • Kişilerin gerektiğinde daha fazla çaba göstereceği, ile ilgili örgüt üyelerinin duygularını ifade etmektedir.

Tablo1: Litwin ve Stringer Tarafından Belirlenmiş Örgüt İkliminin Altı Boyutu ve İçerikleri⁴²

⁴² Kelner, s.124

Koys ve Decotis de örgüt iklimini belirlemek için 8 farklı boyut belirlemişlerdir;⁴³

- *Özerklik:* Örgüt üyelerinin iş prosedürleri, amaçları ve önceliklerine ulaşma konusunda kendilerini ne kadar belirleyici olarak algıladıkları ile ilgilidir.
- *İşbirliği:* Örgüt üyelerinin kendi aralarında paylaşım içinde olmaları hep birliktelik kavramının içselleştirilmesi ve algılanması ile ilgilidir.
- *Güven:* Örgüt üyelerinin hassas ve kişisel konular hakkında, örgütün daha üst kademelerinde görev alan kişilerle iletişim kurarken ne derece özgür olduklarını algılamaları ile ilgilidir.
- *Baskı:* Performans standartları ve iş tamamlama ile ilgili algılanan zaman sınırlaması ile ilgilidir.
- *Destek:* Örgüt üyelerine , korkmadan ve çekinmeden, hatalarından ders almalarına imkan verilmesi ve üyelerin davranışlarına toleransla yaklaşıldığının algılanmasıdır.
- *Fark edilme:* Örgüt üyelerinin örgüte olan katkılarından haberdar olduğunun algılanması ile ilgilidir.
- *Adalet:* Örgüt uygulamalarının eşitlikçi ve rasyonel temellere dayalı olduğunun algılanmasıdır.
- *Yenilikçilik:* Örgüt üyelerinin az deneyim sahip oldukları ve hatta hiç deneyim sahibi olmadıkları yeni alanlarda bile risk almanın, değişimin ve yaratıcılığın cesaretlendirildiğinin algılanmasıdır.

⁴³ Richard Burton, Jorgen Lauridsen ve Borge Obel, **Tension and Resistance to Change in Organizational Climate: Managerial Implications for a Fast Paced World**, Organization Science 7, 1999, s.380

Diğer bir taraftan Zammuto ve Krackover (1991) örgüt iklimin ölçmek ve değerlendirmek için 7 farklı boyut belirlemektedirler;⁴⁴

- *Güven:* Kişilerin birbirlerine karşı açık, paylaşımcı ve gerçekçi oldukları örgütlerde güven yüksek seviyede bulunmaktadır ve kişiler kendilerini örgüt içinde güvende hissetmektedirler. Buna karşılık kişilerin kapalı, savunmacı oldukları, paylaşımcı ve gerçekçi olmadıkları durumlar gergin ve güvensiz bir atmosfer yaratmaktadır, bu tip örgütlerde güven seviyesinin düşük olduğu kabul edilmektedir.
- *Çatışma:* Karşı güçlerin, amaçların ve inançların yüksek olduğu ve kişiler arasında anlaşmanın sağlanamadığı yerlerde çatışma da yüksek seviyede yaşanmaktadır. Buna karşılık, amaçlar ve inançlar açısından kişilerin arasında uyum olduğu ve işbirliği ruhuna sahip olduğu yerlerde ise çatışma düşük seviyede yaşanmaktadır.
- *Moral:* Çalışanların örgüte karşı güvenilir ve hevesli olduğu durumlarda çalışanların morali yüksek olmaktadır, buna karşılık çalışanlar ait oldukları örgüt içinde gelecekle ilgili güven duymuyorlarsa ve bir amaca sahip değillerse aynı zamanda hevesli de olmazlar, bu tip durumlar çalışanların moralinin düşük olmasına yol açmaktadır.
- *Ödüllendirme:* Kişiler eğer ödüllerin herhangi bir adam kayırma ve taraf tutma olmadan, adil olarak verildiğini kabul ediyorlarsa , örgüt ödül konusunda adaletlidir. Buna karşılık ödüllendirme iş ile ilgili kriterler esas alınmadan, hissi şekilde görülüyorsa, örgüt ödül konusunda adaletsiz olarak kabul edilmektedir.

⁴⁴ Burton, Lauridsen ve Obel, s.365

- *Değişime direnç:* Eğer kişiler, “bugün işleri ne şekilde yaptıysak yarın da aynı şekilde yapacağız” varsayımına ve isteğine sahiplerse ve sürekliliğe olan inançları yüksekse, örgüt içinde değişime direnç de yüksek olmaktadır. Buna karşılık, kişiler “yarın yeni bir gün” düşüncesine sahiplerse ve değişimi normal bir durum olarak kabul ediyorsa bu örgütün değişime karşı direncinin düşük olduğunu söylemek mümkündür.
- *Lider itibarı:* Kişilerin liderliğe inançları olduğunda ve liderin karar ve faaliyetlerine saygı duyma, kabul etme ve özümseme hissi gelişmiş ise liderin itibarı yüksektir. Kişilerin saygı duymadığı ve otoriteye uyumu kabul etmedikleri durumlarda ise lider itibarı düşüktür.
- *Günah Keçiliği (Scapegoating):* Kişiler bir başarısızlıktan kaynaklanan sorumluluğun başkalarına yüklenebileceğine inanıyorlarsa örgüt yüksek seviyede günah keçiliğine sahiptir. Eğer sorumlu kişilerin faaliyetlerindeki başarısızlıklarının sorumluluğunu üstleneceklerine inanılıyorsa örgüt içinde günah keçiliği seviyesi düşüktür.

Örgüt iklimi üzerinde literatürdeki en önemli bir kaç araştırmayı harmanlayan Campbell ve arkadaşları,

- Bireysel özerklik,
- Yapı,
- Ödüller,
- İlgi, yakınlık ve destek boyutlarının ortak olduğunu bulmuşlardır.

Yücel Ertekin ise çeşitli araştırmacıların belirlediği boyutların bir özetini hazırlamıştır.

Bireysel özellikler	Örgütsel özellikler	Çevresel özellikler
Doyum	Örgüt yapısı	Sınırlayıcı ve teşvik edici çevre
Yükselme ve ilerleme olanakları	Örgüt politikası	Çalışma koşulları
Kişiyeye verilen önem ve saygınlık	Örgütün amacı	Yönetimsel destek
Engelleme	Ödül düzeni ve ücret	Uyum
Güven duygusu	Örgütsel çatışma	Yönetimi eleştirme
Diğer üyelere gösterilen duyarlılık	Örgütle bağdaşmazlık	
Riski yüklenebilme	Sıkı gözetim ve denetim	
Arkadaşlık ilişkileri	İletişim	
	Önderlik	
	Karar verme	
	Örgütün gelişme olanakları	
	Örgütsel açıklık	
	Sorumluluk	

Tablo2: Yücel ertekin'in Örgüt İklimi Boyutları

4.5. Örgüt İkliminin Çeşitleri

4.5.1. Açık Örgüt iklimi

Davranış bilimcilerinin üzerinde en çok durdukları ve taraftar olduktan örgüt iklimi açık ya da katılmayı teşvik eden iklimdir. Bir örgütün sağlıklı kabul edilebilmesi için açık örgüt iklimine sahip olması gerekmektedir. Açık iklim örgüt üyelerinin ileri ölçüde bir birlik duygusuna sahip oldukları bir örgütsel durumu belirtmektedir. Böyle bir örgütte insan ilişkileri istenen düzeydedir. Yöneticinin yönetim politikası, çalışanın görevini başarmasını kolaylaştırıcı niteliktedir. Açık iklimde çalışanlar arasındaki samimi ilişkiler doyumun artmasını sağlar.⁴⁵

Açık örgüt iklimin özelliklerini sıralayacak olursak:

- Örgüt üyeleri ileri ölçüde birlik duygusuna sahiptir,
- Örgüt içinde insan ilişkileri sıcak ve samimidir, iletişimde açıklık mevcuttur,
- Yöneticiler tarafından astlara güven vardır,
- Örgüt üyelerinin kişisel gelişimine önem verilmektedir,
- Anlayışlı ve destekleyici önderlik modeli benimsenir,
- Örgüt üyelerinden beklenenler açık ve net olarak belirlenmiştir,
- Çalışanların özerkliği söz konusudur, çalışanlar kendi işleri ile ilgili planlama ve kontrol olanağına sahiptir,
- Örgüt çalışanlarına karar alma süreçlerinde katılım imkanı tanınmaktadır,

⁴⁵ http://www.isgucdergi.org/?p=arc_view&ex=163&inc=arc&cilt=5&sayi=2&year=2003 (Serpil Aytaç, **Çalışma Psikolojisi Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Örgütsel Sağlık**, "...iş,güç..." Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:5, Sayı:2)

- Örgüt üyeleri için belirlenen hedefler ile örgüt hedefleri örtüşmektedir,
- Örgüt üyeleri yaptıkları doğru işler için hakettikleri şekilde ödüllendirilir.

4.5.2. Kapalı Örgüt İklimi

Açık iklimin tam tersi ise kapalı ya da tehdit edici iklimdir. Kapalı örgüt iklimi örgütsel faaliyetlerde demokratik süreçlere izin vermeyen örgüt modeli olarak da tanımlanabilir. Kapalı örgüt ikliminde insan ilişkileri istenilen düzeyde değildir, samimi bir ortam yoktur. Kapalı iklime sahip örgütlerde çalışanların iş doyumu düşüktür. Otoriter önderlerin katılık isteyen davranışları sonucu emir komuta zincirlerine aşın uyma eğilimi, yakından denetim ile soluklarını astların enselerinde hissettirmeleri ve sıkı sorumluluk politikası isteyen yöndeki çabaları verimde yüksek amaçlar seçilmesine karşın bunların elde edilmesi için engel bir iklim doğurur.⁴⁶

Örgüt ikliminin kapalı olmasına neden olan çeşitli faktörler şöyle sıralanabilir:

- İş güvenliğinin olmaması,
- Örgütün fiziki unsurlarının çalışmaya elverişli olmaması,
- Örgüt kültürünün çalışanları temsil etmemesi,
- Karara ve yönetime katılma olanaklarından yoksunluk,
- Hiyerarşik, merkezi ve katı örgüt yapısı,
- Sosyal ilişkilerde uyumsuzluk,
- Yöneticilerin ilgisizliği, güvensizliği ve subjektif tutumları.

⁴⁶ Can, s.201

4.6. Örgüt İklimi ve Psikoloji

4.6.1. İklim Yönetimi

Üst düzeyde performans olumlu ve anlamlı bir ortamda yeşerir. Farkı yaratan ise örgüt iklimidir. Örgüt iklimi ise bildiğimiz gibi işyerinin çalışanlar tarafından algılanan psikososyal yönüdür. Bu bağlamda bir şirket düşünelim. Diyelim ki satış bölümünde yüksek baskı altı çalışılıyor, yüksek beklentili ve hoşgörüsüz bir yönetici tarafından yönetiliyor. İş terki doğal olarak yüksek seviyelerde. Buna karşın pazarlama bölümü zevkli bir iş ortamına sahip. Yöneticisi tüm çalışanlara adil, saygılı ve destekleyici tutumlar içerisinde. Bölüm olarak alınan sonuçlar her zaman başarılı oluyor. Çünkü üretkenlik ve iş tatmini yaratmak için teknik bilgilerin yanı sıra iklim yönetim becerisine de ihtiyaç duyulur. İklim yönetimi, çalışanlara kendini önemli hissettirmek ve anlam duygusu aşılamaı hedefler. Nitekim motivasyonu yüksek, hevesli ve dinamik bir insan gücüne sahip olmak için olumlu ve anlamlı bir örgüt iklimi yaratmak gerekir.

İklim yönetiminin iki bileşeni vardır:⁴⁷

- Olumlu bir iş ortamı, çalışanların kendilerini nasıl hissettiklerini, çalışma arkadaşlarıyla, yönetimle ve şirketle ilgili hangi duyguları beslediklerini ve birlikte nasıl çalıştıklarını belirler. Olumlu bir işyeri, insanların iyi geçindikleri ve birbirlerine saygıyla yaklaştıkları, zevkli ve keyifli çalışılan bir ortamdır.
- Anlam duygusu veren bir iş ortamı, kurumun ruhu, kurumu kurum yapan ve onu harekete geçiren ana ilkelerdir. Kurumun varoluşu nedeniyle ilgilidir. Anlam duygusu veren bir işyeri, üst yönetimin verdiği kararların ve yapılan işin yüksek bir amacı ve anlamlı olması demektir.

⁴⁷ <http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=417&SAYI=27> (Kurum İklimi ve Pozitif Psikoloji, Kaynak Dergisi, Temmuz-Eylül 2006, S:27)

Olumlu bir örgüt iklimi, yaratıcı ve üretken çalışmaları destekleyen, işbirliğinin egemen olduğu, kırııcı konuşma biçimlerinin olmadığı uygar bir ortam anlamına gelir. Başlıca yedi boyutla tanımlanır:⁴⁸

- Yetkilendirici
- Destekleyici
- Açık
- Güvene dayalı
- Saygılı
- Bütünleştirici
- İlkelere dayalı

Olumlu bir iklim yaratmanın yolu, yetkilendirmeyi, desteklemeyi, açıklığı, güveni, saygıyı, birliği ve profesyonelliği temsil eden tutum ve davranışları pekiştirmekten geçer. Her bir boyutu güçlendirmek için gereken davranış biçimleri vardır. Örneğin, yetkilendirici bir yönetim tarzı, ayrıntılarla uğraşmayı bırakıp, kişilere kendi etki alanlarında karar verme sorumluluğu ve gücü devreder. Kuşkusuz bu yaklaşımı yerleştirmek her kademede zaman ve uğraşma gerektirir. Ancak geri dönüşü yüksektir, çünkü çalışanlar için hiçbir şey olumlu ve destekleyici bir ortamda potansiyellerini geliştirebilmek kadar ödüllendirici olamaz. Üstelik kurum da daha kenetlenmiş ve sinerjik bir nitelik kazanır.

Bunun yanında çalışanlar etraflarında olup bitenlerin bir anlam ifade etmesini de isterler. Çalışanlar, yaptığı işin neye hizmet ettiğini de bilmek istemektedir. İşlerin anlamını bilmek onların daha istekli çalışmasını sağlar.

⁴⁸ <http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=417&SAYI=27> (Kurum İklimi ve Pozitif Psikoloji, Kaynak Dergisi, Temmuz-Eylül 2006, S:27)

Anlam duygusu ve önemli olduğunu hissetme ihtiyaçları, insanlar için güçlü, öncelikli ve o ölçüde de motivasyon artırıcı etkenlerdir. Bu ihtiyaçları karşılayan şirketler istekli ve adanmış çalışanlara sahip olurlar. İklim yönetimi özellikle bu ihtiyaçlara cevap verir. Kanada, Hindistan, Çin ve Kore’de yapılan bir araştırmaya göre, bu amacı gerçekleştirmenin yedi yolu vardır:⁴⁹

- *Başarı:* Çalışanları başarıya yönlendirin ve en küçük başarıyı bile fark edip övün.
- *Kabul:* Herkesin sınırlarını ve zayıflıklarını anlayışla kabul edin.
- *İlişki:* Birbirine bağlı bir topluluk oluşturun.
- *Yakınlık:* Çalışanların aile sorumluluklarına duyarlı olun.
- *Kendini aşma:* Başkalarına hizmet etme ve kişisel çıkarların ötesine geçme konusunda örnek olun.
- *Manevi değerler:* Dini duygulara ve manevi değerlere önem verin.
- *Hakkaniyet:* Çalışanlara eşit, adil ve hakça davranın.

4.6.2. Örgüt İklimi, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini

Örgütsel bağlılık, bir bireyin, örgütünün amaç ve değerlerine taraflı ve etkili bağlılığı olarak tanımlanmaktadır. Bağlılık duyan bir işgören, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanmakta, emir ve beklentilere gönülden uymaktadır.⁵⁰

Örgütsel bağlılık, bireyin, örgütle değişik yönlerden özdeşleşme derecesini yansıtmaktadır. Bu doğrultuda, örgütsel bağlılığın üç önemli ögesi bulunmaktadır.

⁴⁹ <http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=417&SAYI=27> (Kurum İklimi ve Pozitif Psikoloji, Kaynak Dergisi, Temmuz-Eylül 2006, S:27)

⁵⁰ Refik Balay, *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2000, s.3

Bunlar ⁵¹:

- Çalışanın, işletmenin bir üyesi olabilmek için güçlü istek duyması.
- Çalışanın, işletmenin yararı için yüksek düzeyde çaba sarf etmek istemesi.
- Çalışanın, işletmenin değerlerini ve hedeflerini benimseyip kabullenmesi.

Örgüte bağlılık tutumu, yaş, örgüt içi kıdem gibi kişisel, iş dizaynı ve yöneticinin liderlik davranışları gibi örgütsel değişkenler ile belirlenmektedir. Ayrıca iş güvenliği, kararlara katılabilme fırsatları, işte sorumluluk ve özerkliğe sahip olabilme ve olumlu örgüt iklimi gibi unsurlar, çalışanların örgüte bağlılığı üzerinde büyük ölçüde etkili olmaktadır.⁵²

Örgüte bağlılık kavramının işletmeler açısından önemi, kapsamı ve etki derecesini saptamak üzere çeşitli ölçekler geliştirilmiştir. Bu doğrultuda, Meyer ve Allen tarafından geliştirilen ölçek, örgütsel bağlılığı üç temel bileşene ayırarak ölçmeyi amaçlamıştır. Bu ölçek, hem işe bağlılık ile örgüte bağlılık kavramları arasındaki ayrımın yapılmasını sağlamakta, hem de her iki alandaki bağlılığın nedenleri konusunda belirleyici çeşitli alt değişkenleri kapsamaktadır.⁵³ Meyer ve Allen, örgüte bağlılık alanlarında duygusal, devam ve normatif bağlılık olmak üzere üç alt değişkenin varlığını destekleyici çalışmalara ağırlık vermişlerdir:⁵⁴

- *Duygusal Bağlılık*: Duygusal boyutuyla ele alındığında, çalışanların örgütlerinin değer ve amaçlarını benimsedikleri ölçüde bağlılık hissettikleri öne sürülmektedir. Duygusal bağlılık, örgütte kalma isteği ve duygusal olarak örgüte bağlı

⁵¹ A.E Reichers, **A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment**, Academy of Management Review, 1985, s.468

⁵² <http://insankaynaklari.com> (İnançlar, Tutumlar ve İş Ahlakı: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi)

⁵³ <http://sosyalbilimler.cu.edu.tr/dergi/dosyalar/2005.14.1.221.pdf> (Azmi Yalçın ve Fatma Nur İplik, **Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği**)

⁵⁴ <http://sosyalbilimler.cu.edu.tr/dergi/dosyalar/2005.14.1.221.pdf> (Azmi Yalçın ve Fatma Nur İplik, **Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği**)

olmayı ifade eder. İşgörenin örgüte duygusal bağlılığını ve onunla bütünleşmesini ifade eden bu tür bağlılıkta, çalışanların örgütte kalma nedeni, örgütün amaçlarıyla özdeşleşmesidir.

Duygusal bağlılıkta kişi, kendini örgütün bir parçası olarak görmekte, örgüt onun için büyük bir anlam ve öneme sahip olmaktadır. Güçlü duygusal bağlılıkla örgütte kalan çalışanlar, buna gereksinim duyduklarından değil, bunu istedikleri için örgütte kalmaya devam etmektedirler.

- *Devam Bağlılığı:* Örgütsel bağlılığın bu boyutu, çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımlar sonucunda gelişen bir bağlılık olarak ele alınmaktadır. Buna göre bağlılık, bir İşgörenin örgütte çalıştığı süre içerisinde harcadığı emek, zaman ve çaba ile edindiği statü, para gibi kazanımlarını örgütten ayrılmasıyla birlikte, kaybedeceği düşüncesiyle oluşan bağlılıktır.

Devam bağlılığında esas olan örgütte kalma ihtiyacıdır. Devam bağlılığında algılanan maliyet ögesi temel olarak ele alınmakta ve bu tür yaklaşımlarda, örgüte bağlanmada duyguların çok az bir etkiye sahip olduğu düşünülmektedir. Rasyonel bağlılık olarak da adlandırılan bu tür bağlılıkta, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı düşüncesiyle, örgüt üyeliğinin sürdürülmesi söz konusu olmaktadır.

- *Normatif Bağlılık:* İşgörenlerin örgütte kalmaları ile ilgili yükümlülük duygularını ifade eden normatif bağlılıkta esas olan zorunluluktur. Bu doğrultuda, bireylerin örgüte bağlılık duymalarında, yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları etkili olmaktadır.

Normatif bağlılık, kişinin çalıştığı örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması ve bu yüzden kendini örgütte kalmaya zorunlu görmesine dayanan bir bağlılıktır. Kişi, sadakatin önemli olduğuna inanmakta ve bu konuda ahlaki bir zorunluluk hissetmektedir.

Meyer ve Allen tarafından geliştirilen bu üç bağlılığın ortak noktası, çalışanın örgütte kalmaya devam etmesidir. Ancak, birincisinde örgütte kalma isteğe, ikincisinde gereksinime ve üçüncüsünde ise zorunluluğa dayanmaktadır.

İş tatmini ise çalışanın işini ya da iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda duyduğu haz ya da ulaştığı olumlu duygusal durumudur. Başka bir deyişle, iş tatmini, kişilerin işlerine karşı duydukları kapsamlı, olumlu duygular ve bu duyguların insanlar üzerinde yarattığı sonuçlardır. İş tatmini ile yakın ilgisi olan dört kavram vardır: Motivasyon, bir amaca doğru doğru çaba harcamayı ve sürdürmeyi anlatır, işin çalışana çekici gelmesi, çalışanın işe duyduğu ilgiye bağlıdır, çalışanın işiyle özdeşleşmesi, çalışanın kopamayacak kadar işine bağlı olmasını anlatır. Ve son olarak moral, tıpkı sağlık kavramı gibi, çalışanın işletme içindeki tüm olumlu duygularının genel bir anlatımıdır.

İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki farka değinecek olursak; iki kavram arasındaki temel fark, "işimi seviyorum" ve "çalıştığım örgütü seviyorum" şeklinde özetlenebilir. İş tatmini, çalışanın yapmakta olduğu işine karşı geliştirdiği tutumlarla ilgili iken, örgüte bağlılık çalışanın çalıştığı örgüte karşı geliştirdiği tutumlarla ilgilidir.

Örgütsel bağlılıkta çalışanın firmasına bağlı düşüncelere karşı geliştirdiği duygusal tepkiler esassen, iş tatmininde çalışanın belli bir işe karşı geliştirdiği tepkilerdir. Her iki değişkenin birbiri ile yüksek derecede ilişki içinde olduğu beklenirken, çalışan firmaya ve onun değerleri ile hedeflerine olumlu duygular besler iken, firma içinde yaptığı belli bir işten dolayı mutsuzluk duyabilir . İş tatmininin aksine, örgüte bağlılığın yavaşca geliştiği ve günlük iş akışlarından etkilenmediği düşünülmektedir, iş tatmini ise bu tarz olaylar karşısında daha çabuk etkilenebilmektedir.

Daha önce iklim yönetimi bölümünde değindiğim gibi yönetici davranış ve uygulamaları, çalışanın örgütsel bağlılık düzeyini etkilemektedir. Örgüt tarafından desteklenmediğini düşünen, karar alımında sınırlı rol alan ve iş rolü ve performansı hakkında geribildirim almayan bireyler genellikle düşük bağlılık göstermektedir. Örgütte

ağırlıklı olarak uygulanan liderlik stili örgütsel bağlılığı olumlu veya olumsuz yönde etki edebilir.⁵⁵

Karizmatik yönetici davranışları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştıran Bowden ise yöneticilerin, üye gereksinimleri konusunda hassas olması açık bir şekilde örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu ve yöneticilerin üyelerin ihtiyaçlarına önem vermediği örgütlerde bağlılık gelişmediği şeklinde sonuçlara varmıştır.⁵⁶

Üst davranışı ile bağlılık arasındaki ilişkiyi araştıran Tao ve diğerleri bu ilişkinin temelinde işyerindeki kişisel ilişkilerin olduğuna işaret etmektedir. İşyerindeki kişisel ilişkiler işgörenlerin örgütsel bağlılığının temellerini oluşturmaktadır. Bu yüzden, işyerindeki insan ilişkileri, işgörenlerin örgütsel bağlılığı için çok önemlidir.⁵⁷

⁵⁵ Beverly Metcalfe ve Gavin Dick, **Managerial Factors and Organizational Commitment**, The International Journal of Police Strategies & Management, Volume:14, No:2, 2001, s.115

⁵⁶ Ali Rıza Terzi ve Türker Kurt, **İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi**, Milli Eğitim Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi, Bahar 2005, S.166

⁵⁷ Terzi ve Kurt, S:166

5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

5.1. Örgüt Kültürü Kavramı

5.1.1. Örgüt Kültürünün Tanımı

Kurumlar varlıklarını sürdürmek için belli gelenekleri yaşatmak, kendilerine özgü bir kültür oluşturmak ve bu yolla da kendi kimliklerini, yani örgüt kültürü oluşturmak zorundadırlar.

Örgüt kültürü, aynı kurumda çalışanların tutum, inanç, varsayım ve beklentileri ile bireylerin davranışlarını ve bireyler arası ilişkileri belirleyen faaliyetlerin nasıl yürütüldüğünü gösteren normlar denetimidir.⁵⁸ Toplumlar gibi örgütlerin de amaçları, iş hayatına bakış açıları, değerleri, ilkeleri, yani kendilerine özgü nitelikleri vardır. İşte, bir işletmenin tüm çalışanları tarafından paylaşılan inanç, anlayış ve kurallar bütünü örgüt kültürünü oluşturur.

Örgüt içinde oluşmuş kültür, toplum kültürünün pek çok özelliğini barındırmakla beraber sadece o işletmeye özgü ve sadece orada çalışanlar için anlam ifade eden pek çok değer, norm, inanç ve davranışlara da sahip olacaktırlar.⁵⁹

Genel bir ifade ile örgüt kültürü, örgüt içindeki bireyler ve gruplar tarafından paylaşılan ve uyulan değerler olarak tanımlanmaktadır. Herhangi bir probleme ilişkin çözümler kişilerin bu konuda düşünmesine ve giderek bu çözümlerin paylaşılan bir değer olmasına yol açmaktadır.⁶⁰

⁵⁸ Erengül Bilge, **Kültür Sihirbazları**, İstanbul, Evrim Yayınevi, 1997, s. 25

⁵⁹ Filiz Susar, “Çok Kültürlü Ortamlarda Karşılaşılan İletişim ve Kültür Engelleri”, Pınar Erarslan Yayınoğlu (Ed.), **Çok Kültürlü Ortamlarda Halkla İlişkiler, İletişim ve Yönetim** içinde, İstanbul, İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları No:11, Ekim 2005, s.14

⁶⁰ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, İstanbul, Aktüel Yayınevi, 2004, s.33

Diğer bir tanımda ise örgüt kültürü, örgüt çalışanlarının davranışlarını yönlendiren normlar, değerler ve alışkanlıklar sistemidir.⁶¹

Örgütsel kültüre ilişkin literatürü incelediğimizde; şu öğelerden oluştuğunu görmekteyiz:⁶²

- Örgütün tarihi,
- Değerleri ve inançları (örgüt içindeki başarıyı tanımlayan ve standartlarını koyan kavram ve inançlar),
- Örgütü açıklayan hikaye ve mitler,
- Örgütün kültürel şebekesi (informel yapı, açıkça ve resmen görünmeyen yetki hiyerarşisi),
- Adetler, gelenekler, törenler,
- Örgütün kahramanları (örgütsel değerleri kişileştiren ve diğerleri için rol modelleri olarak hizmet etme işlevi gören kadın ve erkek kahramanlar).

Örgüt kültürü, “örgüt üyelerinin paylaştıkları anahtar değerler, standartlar normlar, inançlar ve anlayışlar topluluğu olarak tanımlanabilir. Örgüt kültürü, o örgütün çevrede tanınmasını değerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişkili biçimlerini ve düzeylerini de yansıtır. Bu fonksiyonu ile kültür, örgütü topluma başlatan onun toplum içinde yerini, önemini ve hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan biridir.⁶³

Kültür, örgütleri saran toplumsal çevre şartlarının en önemli öğelerinden biridir, bu nedenle örgütlerin yaşama ve gelişmelerini geniş ölçüde etkiler. Örgüt kültürü örgüt

⁶¹ Malinowski, s.41,

⁶² Z. Beril Akıncı Vural, **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, İstanbul, İletişim Yayınları, 1998, s.42-43

⁶³ Erol Eren, **Organizasyon ve Yönetim**, 4. baskı, İstanbul, Beta Basım Dağıtım, 1998, s.391

gerçeğinin görülmesine imkan veren düşünsel bir yapıdır. Bir düşünsel yapı kişilere kategoriler, rutin süreçler, iyi ve kötü çözüm önerileri sunar ve üyelerin örgütte nasıl davranacaklarını bilme yeteneklerini artırır. Diğer bir deyişle bir örgütün paradigması, kişilere paylaşılan yapılar, ortak dil ve referanslar sunarak örgütün içindeki bir probleme çözüm getirmede benzer yaklaşımlardan yola çıkmayı sağlar.⁶⁴

Her kurumun kendine özgü bir kültürü vardır ve bu örgütsel kültür, o şirketi diğerlerinden farklı kılar. Küreselleşen dünyada farklı kültürlerle ait şirketler her geçen gün daha sıkı rekabet içine girdiği için kurumların kendi kültürlerinin oluşturduğu farklılık da hedeflerine ulaşmaları ve başarılı olmalarında son derece önemlidir.⁶⁵

Örgüt kültürü, bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir.⁶⁶ Kültür, insanlara yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda duygu ve sezgi kazandırır. Başka bir ifade ile örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değer ve inançlardır. Türk kamu sektöründe hakim olan bürokratik kültür, tüm işgörenlerin belli sembollere, değerlere, davranış kalıplarına ve varsayımlara uygun davranmasını gerekli kılmaktadır. Örneğin yöneticinin odasından geri geri çıkılması; protokole aşırı özen gösterilmesi; üstlerin görüldüğü anda ayağa kalkılıp ceket düğmelerinin iliklenmesi gibi davranışlar bürokratik kültürün getirdiği tipik davranışlardır.⁶⁷

5.1.2. Örgüt Kültürünün Tarihçesi

Örgüt kültürünün ilk gündeme gelişi 1940'lı yıllara dek uzanmaktadır. Rasyonel ve denetime dayalı yönetime karşılık işbirliği ve işe bağlılığı özendiren ilişkisel ve kültürel boyutu savunan bir anlayış gelişti. Örgüt kültürü ile ilgili çalışmaların 1970'li yıllarda

⁶⁴ <http://yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd/sbd6/sbd-6-11.pdf> (Nezahat Güçlü, **Örgüt Kültürü**, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, S:6, s.148)

⁶⁵ <http://insankaynaklari.com> (**Kurumsal Kimliği Benimsemek**)

⁶⁶ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1992, s.271

⁶⁷ <http://yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd/sbd6/sbd-6-11.pdf> (Nezahat Güçlü, **Örgüt Kültürü**, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, S:6, s.148)

başladığı 1970'lerin sonuna doğru ise kurumsal hayatın ilk bakışta görünmeyen özelliklerini içeren daha derinlemesine analizler önem kazanmaya başladı.⁶⁸ Kurum kültürünün perfonmasa olan etkisi, gelişim evreleri ve değişilebilirliği dikkat çekmeye başladı.

Örgüt kültürü ile ilgili çalışmaların 1980'lerde ağırlık kazanmaya başladığı görülmektedir. Bunun sebeplerinden birincisi, örgüt üst kültürü ile ilişkilidir. Örgütlerde genellikle farklı alt kültürlerden gelen insanlar bir arada çalışmaktadır. Bu durum alt kültür gruplarının birbirleriyle sürekli çatışma içerisinde olmasına neden olmaktadır. Örgütteki alt kültür grupları arasında yaşanan çatışmalarda; her grup kendi kültürel kimlik ve değerlerinin üstünlüğüne inanmakta ve diğer gruplara bunları kabul ettirmeye çalışmaktadır. Bu da örgüt açısından istenmeyen bir durumdur. Örgüt üst kültürü, alt kültür grupları arasında yaşanan çatışmalara karşı geliştirilen bir önlem mekanizması olarak düşünülmektedir. Eğer örgüt üst kültürü yaratılabilirse, örgüte gelen çalışanlar kapıdan içeri girerken dışarıdan getirdikleri kendi kültürel kimlik ve değerlerini tıpkı paltolarını askıya asar gibi dışarıda bırakacaklar ve iş önlüklerini giyer gibi örgütün üst kültürel kimliğini takınacaklardır. Böylece çatışmalar örgüt dışında bırakılmış olacaktır.⁶⁹

Bu sebeplerden ikincisi ise 1970'li yıllardan itibaren Japonya'nın, yönetim ve işletmecilik alanında Amerika'nın üstünlüğünü kırmaya başlamasıdır. Bir doğu ülkesi olan Japonya uluslararası pazarların kontrolünü ele geçirmeye başlamıştı. Tamamiyle başka bir kültüre sahip Japonların dünya ekonomik liderliğinde Amerika Birleşik Devletlerinin rakibi haline gelmesi, o zamana kadar üstünlüğü tartışılmaz kabul edilen Amerikan yönetim anlayışının yetenek ve fikirlerinin sorgulanmasına sebep olmuştur.

Bilindiği üzere, 1960'lı ve 1970'li yıllar arası Amerika'nın dünya ekonomisinde yönetim ve işletmecilik alanında üstünlüğünün tartışmasız kabul edildiği bir dönem olma özelliği taşımaktadır. Oysaki II. Dünya Savaşı'nın hemen arkasından Japon işletmelerinin

⁶⁸ <http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=290&SAYI=18>, (Handan DedeHayır, **Dünden Bugüne Kurum Kültürü**, Kaynak Dergisi, Nisan-Haziran 2004, S:18)

⁶⁹ <http://yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd/sbd6/sbd-6-11.pdf> (Nezahat Güçlü, **Örgüt Kültürü**, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, S:6, s.147)

birçok alanda Amerikan işletmelerinin önüne geçmesi ve ülkelerini ekonomik bir süper güç olmaya doğru götürmeleri birçok araştırmacıyı bunun nedeni ile ilgilenmeye yöneltmiştir.⁷⁰

Bu ilgi örgüt kültürü ile ilgili bir takım kavramların gelişmesini sağlamıştır.

5.1.3. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürünün özellikleri bir çok farklı araştırmacı tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Newstrom ve Davis'e göre örgüt kültürünün özellikleri şunlardır:⁷¹

- Ayırt edicidir,
- Kararlı bir yapıdadır,
- İfade edilmeden de anlaşılabilir,
- Semboliktir,
- Bütünleştiricidir,
- Kabul görmüştür,
- Üst yönetimin bir yansımasıdır.

Diğer bir tanıma göre örgüt kültürünün özellikleri ise şöyledir:⁷²

- *Bireyler kurum kültürünü bütünleştirir:* Bir kurumun kültürü öncelikle bireylerin potansiyelinden kaynaklanmaktadır. Örgüt bireyleri bu kültürü, kendi inançlarıyla uyumlu olan fikirleri, duyguları ve bilgiyi güçlendirmede kullanırlar.

⁷⁰ Gareth Morgan, **Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor**, Gündüz Bulut (çev.), İstanbul, Mess Yayınları, 1998, s.139

⁷¹ John W. Newstrom ve Keith Davis, **Organizational Behavior at Work**, 9th Edition, McGraw-Hill Inc., 1993, s.59

⁷² Akıncı Vural, s.57-58-59

- *Kurum kültürü mükemmeliğin ödüllendiricisi olabilir:* Kurum kültürü, grup üyelerinin istek ve ihtiyaçlarını düzenlemektedir. Bu da doğal olarak kültür sürecini, tatmin ve motivasyon kaynağı yapmaktadır. Grubun tüm üyeleri, kendi duygu ve düşüncelerine uygun bir ortam yaratmaya çalışabilir, yerine getirecekleri rollerin oluşturulmasına ve kendilerine değerlendirecek kural ve standartların konmasına yardımcı olabilir. Neticede kurum kültürü, çalışanların içindeki potansiyeli açığa çıkaran ve görevleri başarmalarından dolayı ödüllendiren bir rol üstlenebilir.
- *Kurum kültürü bir dizi tasdiktir:* Kültür, hiçbir grubun, firmanın ve ulusun sıfırdan başlayamayacağını kanıtlamaktadır. Kurumun üyeleri, inanç ve onaylanmış değerlerle bütünleşme ihtiyacındadır. Kurum kültürü de çalışanların en çok ihtiyaç duyduğu güven ve kesinlik duygusunu sağlamaktadır.
- *Kültürel tasdikler kendi kendilerini gerçekleştirme eğilimindedir:* Bir kültürü yaratan değerler kültürün çalışanlarına anlam ifade etmesinden çok önce oluşmaktadır. Ancak bir inancın etrafında bütünleşmek, bu inancın gerçekleşmesini sağlamaktadır.
- *Kurum kültürü fikir ve anlam bütünlüğü sağlar:* Firma çalışanları, temel değerleri ve kültürel önermeleri paylaşmasalar bile, bunların ne olduğunu bir kere anarlarsa kültürün gerçek öğelerinden oluşan örnekleri izleyerek mantığını kavrayabilirler. İnanç ve varsayımlarından yola çıkarak belli bir mantığı takip eden kurum kültürünün anlaşılmadan değerlendirilmesi imkansızdır. Kültürün mantıksız görülmesi ise, genellikle iletişim kanallarının yeterince çalışmamasından veya çalışanların kültürel önermeleri yanlış anlamalarından kaynaklanmaktadır.
- *Kurum kültürü üyelerine devamlılık ve kimlik kazandırmaktadır:* Paylaşılan bir kültür olmadan ne Volvo firması bugün Volvo olarak hatırlanabilirdi, ne British Airways hizmet sektöründeki diğer firmalardan ayırt edilebilirdi, ne de

Çalışanlar kendilerini firmalarıyla bir tutarak tanımlayabilirlerdi. Sadece inançlar paylaşılr, tasdik edilir ve kendilerini gerçekleştirirse ve değişen çevreye ramen zaman içinde ayırt edici niteliklerini koruyabilirse firmalar srekliplik sağlayabilir ve kimlik duygusunu koruyabilir.

- *Kurum kültürü karşıt değerlerle denge içindedir:* Bir gminin çalkantıya karşı koymak ve dengesini sağlamak için ileriye hareket etmesi gerektiği gibi, bir kurum kültürü de çalkantı ve durgunluk, devamlılık ve değişim arasında denge halindedir. Değişen zaman ve evre içinde, kültür tamamen değişmemekle beraber, tamamen de korunamamaktadır.
- *Kurum kültürü sibernetik bir sistemdir:* Tüm sibernetik sistemler, çevredeki değişiklikleri sisteme geri bildirmekte ve uygun yönde düzeltmelerini yapmaktadırlar. Kurum kültürünün sibernetik olması ise kendi kendini yönlendirmesi ve belirlemiş olduğu yönde engellere ramen azimle devam etmesidir. Örneğin British Airways, müşteri odaklı kültürünü devamlı daha iyi yöne getirmek için çeşitli geri bildirim mekanizmaları kullanmaktadır. Rutin yolculuk raporlarının yanı sıra kabin görevlilerinden oluşan “nce müşteri takımları” kabin deneyimlerinden yola çıkarak müşteriye hizmetin nasıl geliştirilebileceği üzerine bilgi sağlamaktadır. Ayrıca uçuşlarda kimlerin şikayette bulunduğu veya memnuniyet gösterdiğini filme alan video kameraları kullanılmaktadır. Tüm bunlarsa bize bir firma kültürünün çalışanlara öğretildiği şekliyle öğrenilebileceğini göstermektedir.
- *Kurum kültürü modeldir:* Kültür belirli bir obje değildir, fakat zaman içinde örgütte ortaya çıkan bir modeldir. Örneğin US Bank’ta yapılan bir araştırmada idareciler ve personel arasında aynen tekrar edildiğini ve yine bu ilişkilerin personel ve müşteri arasında aynen korunduğunu göstermektedir. Görüldüğü gibi kurum kültürü, bilginin model aracılığıyla çalışanlar arasında dağıtıldığı bir hologram görevi üstlenmektedir.

- *Kurum kültürü iletişimdir:* Kurum kültürü bilgiyi ve tecrübeyi çalışanlarıyla paylaşarak ve onları birbirini destekleyecek şekilde bir arada tutarak, örgütsel iletişimi sağlamakta ve kolaylaştırmaktadır.

Diğer bir bakış açısına göre ise örgüt kültürünün özellikleri şöyledir:⁷³

- *Örgüt kültürü öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur:* Kültürün faaliyet konusu ve faaliyet sektörü, toplum içindeki misyonu, geçmiş dönemlerde başarılı görevler yapmış olan ve halen görevde bulunan üst kademe yönetici ve liderlerin empoze ettiği norm ve davranışlarla ortaya çıkar ve tüm üyeleri etkiler.
- *Örgüt kültürü yazılı bir metin değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır:* Kültürü üç katmana ayırarak incelememiz mümkündür. Birinci katman, fiziksel düzen ve sosyal çevredir. Orta katmanda davranışlara rehber olan ve sorun çözüm yollarını oluşturan değer yargıları bulunur. Alt katmanda ise örgütte genel kabul görmüş varsayımlar vardır. Yazılı olmayan bu varsayımlar tüm katmanlar tarafından bilinmesi ve kabullenilmesi çok güçlü bir iletişim paylaşım ve örgütsel öğrenmeyi zorunlu kılar.
- *Örgütsel kültür, düzenli bir şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir:* Kültürün öğrenilmesi ve yayılmasında birbiri ile ilişkili, birbirini tamamlayan ve anlamlı hale getiren davranışsal kalıplar önemlidir. Örgütsel kültür de düzenli ve sürekli olarak tekrar edilen bir yapıya sahiptir.
- *Örgüt kültürü grup üyeleri arasında paylaşılabılır niteliktedir:* Örgüt kültürü her örgüt için ayırt edici bir özelliğe sahiptir. Örgüt üyesi olan her kişi buna

⁷³ Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, s.122-123

inanmalı, saygı duymalı ve diğer üyelerle geçmiş tecrübelerini aktararak paylaşmalıdır. Böylelikle örgütsel kültür yaşayacak ve devam edecektir.

5.1.4. Örgüt Kültürünün Boyutları

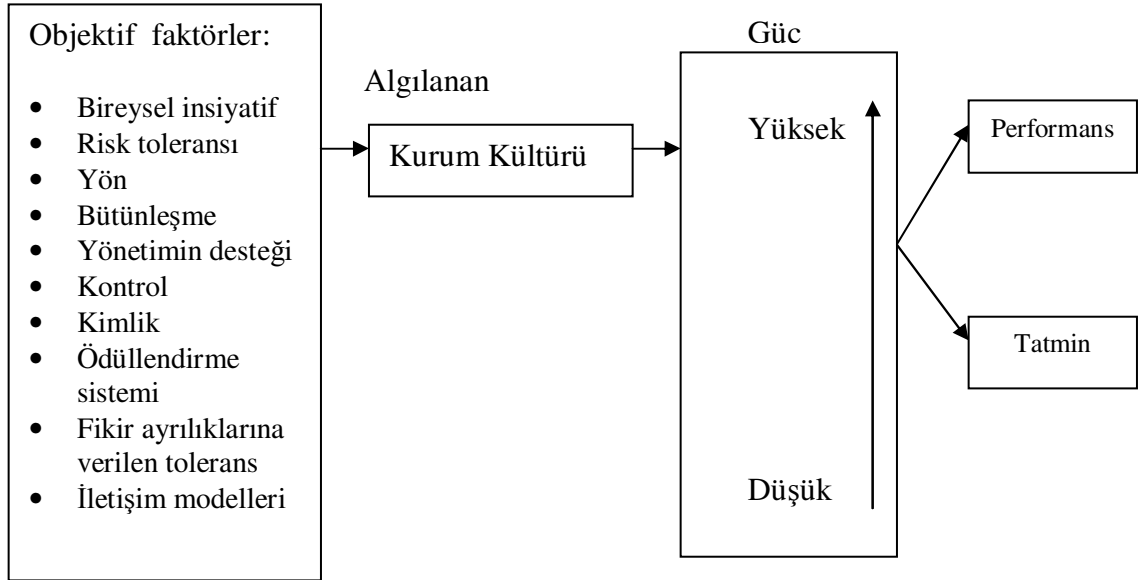
Örgüt kültürü soyut bir kavram olarak görüldüğü için boyutları kesin olarak belirlenemese de örgüt kültürünü ölçümlemede ana olarak on boyuttan söz edilebilir. Bu boyutların toplamı örgütün kültürünü oluşturmakta ve örgütte işlerin nasıl yapıldığına ve bireylerden neler beklenildiğine ilişkin bir temel oluşturmaktadır. Bunlar:⁷⁴

- *Bireysel özerklik*: Örgüt çalışanlarının sahip olduğu özgürlük ve sorumluluk derecesidir.
- *Risk toleransı*: Çalışanların girişimci, yaratıcı ve risk almaya açık bir biçimde teşvik edilme derecesidir.
- *Yön*: Örgütün çalışanlarına verdiği açık hedefler ve kendilerinden beklenen performans derecesidir.
- *Bütünleşme*: Örgüt birimlerinin birlikte eşgüdümlü olarak çalışmaya teşvik edilmeleridir.
- *Yönetim desteği*: Örgüt içinde üstlerin astlarına sağladığı açık iletişim, yardım ve desteğin derecesidir.
- *Kontrol*: Örgütte geçerli olan kural ve yönetmeliklerin sayısı ve çalışanların davranışlarını kontrol etmek üzere yapılan denetimlerinin sayısıdır.
- *Kimlik*: Çalışanların örgütü bir bütün halde görme ve tanımlarının derecesidir.

⁷⁴ Dinçer ve Fidan, s.271

- *Ödül Sistemi:* Nesnel olarak belirlenmiş ölçütlere göre verilen ödüllerin derecesidir.
- *Fikir ayrılıklarına verilen tolerans:* Örgütte çalışanların düşünce ayrılıklarından kaynaklanan çatışmaların ne kadarının tolere edildiği ve çalışanlara verilen açık eleştiri ve mücadele etme derecesidir.
- *İletişim modelleri:* Örgütsel iletişimin, resmi otorite ve hiyerarşiyle ne kadarının sınırlandırıldığının derecesidir.

Çalışanlar, bu boyutlara bakarak örgütle ilgili sübjektif bütüncül bir anlam oluşturmaktadır. Örgütün kültürünün anlaşılmasını sağlayan bu bütüncül anlayış, güçlü kültürlerde daha fazla etkide bulunarak, çalışanların performans ve tatminini de etkilemektedir.⁷⁵



Şekil2: Kurum Kültürünün Performans ve Tatmin Üzerindeki Etkisi

⁷⁵ Akıncı Vural, s.61

5.1.5. Örgüt Kültürünün Çeşitleri

5.1.5.1. Baskın Kültür ve Alt Kültür

Örgütler, kendi ayırt edici kültür ve alt kültür modellerine sahip mini topluluklardır. Örgütlerde baskın kültür, çalışanların çoğunluğu tarafından paylaşılan temel değerlerdir.⁷⁶ Örneğin, Delta Havayolları çalışanlarının çoğu, disiplinli çalışma, işletmeye bağlılık ve müşteriye hizmet gibi değerleri onaylamakta ve benimsemektedirler.⁷⁷ Belirtilen işletme çalışanlarınca benimsenen bu değerler, onların örgütsel davranışını belirleyen baskın kültürü oluşturmaktadır. Buradan da anlaşılacağı üzere, bir örgütün kültüründen söz edildiğinde, aslında o örgütün baskın kültürü ifade edilmektedir.

Alt kültür ise, örgüt çalışanları arasında sadece belli bir grup tarafından paylaşılan değerleri temsil etmektedir. Bir örgütte alt kültürler örgüt içi bölümler, örgüte yeni katılımlar, teknolojik yenilikler, ideolojik ve coğrafi farklılıklar gibi etkenlere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Baskın kültür, alt kültür konusunda üzerinde durulması gereken diğer bir nokta; alt kültürlerin genel kültür içerisinde yer almalarına ve genel kültürün bazı özelliklerini taşımalarına karşın, genel kültürün alt kültürlerin bir toplamı olarak düşünülmemeyeceğidir.

5.1.5.2. Güçlü Kültür ve Zayıf Kültür

Örgüt kültürü üzerinde en çok durulan ve tartışılan konulardan biri de güçlü ve zayıf kültür ayrımıdır. Güçlü kültür, örgüt üyelerinin çoğunluğunca paylaşılmış ve kabul edilmiş temel değerleri ifade etmektedir.

Güçlü örgütlerde çalışanlar, kültürün temel değerlere sıkı sıkıya bağlanmışlardır. Bütün çalışanlar, örgütün amacını bilmekte ve onun için çalışmaktadırlar. Güçlü kültürün

⁷⁶ <http://yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd/sbd6/sbd-6-11.pdf> (Nezahat Güçlü, **Örgüt Kültürü**, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, S:6, s.147)

⁷⁷ Akıncı Vural, s.47

şekillenmesinden güçlü bir liderliğin etkisi olduğu kadar iki önemli faktörün de etkisi vardır: paylaşma ve yoğunluk.⁷⁸

Zayıf kültürlerde ise tam tersi bir durum söz konusudur. Çalışanlar örgütün temel değerleri üzerinde tam bir uzlaşma sağlayamamışlardır. Zayıf örgüt kültürünün olduğu örgütlerde, çalışanlar arasındaki bağ oldukça gevşektir. Özellikle yeni kurulmuş ya da çok sık eleman değişimi yapan örgütlerin kültürünü zayıf olarak değerlendirebiliriz. Nitekim bu örgütlerde çalışanlar arasında güçlü bir bağ oluşturacak kadar birarada bulunup deneyimler yaşamamışlardır.

Örgüt kültürünün güçlü veya zayıf olması ile performansı arasında doğrudan bir ilişki kurulmaktadır. Özellikle, güçlü kültürleri olan örgütlerin diğer örgütlerden daha iyi performans gösterdikleri belirtilmektedir. Çünkü, örgüt çalışanları arasında işbirliği, dayanışma ve örgüte bağlılık yaratan güçlü kültürlerin beklenen çıktısı yüksek performans olarak ortaya çıkmaktadır.

5.2. Örgüt Kültürü ile Örgüt İklimi Kavramlarının Karşılaştırılması

Çoğu zaman örgüt iklimi ile örgüt kültürü birbirinin yerine kullanılmıştır. Örgütler kendi kültür ve iklimini geliştirirken de bazı yasaklardan, geleneklerden ve ahlak kurallarından yararlanırlar. Bir örgütün iklimi ve kültürü hem formal örgütün değerlerini ve davranış kalıplarını hem de bunların doğal örgütteki yorumlarını yansıtır. Nasıl ki bir toplumun bir kültür mirası varsa, sosyal örgütlerde de yeni örgüt üyelerine bırakılan örgütsel norm ve değer kalıpları vardır.⁷⁹

İklim, kültür kavramı ile karşılaştırıldığında, bir örgütün daha çok gözle görülen tarafını karşılayan bir kavramdır. Dışardan herhangi bir kişi örgütü ziyaret ettiğinde oradaki insanlar arası ilişkileri gözlediğinde ve bazı insanlarla konuştuğunda o örgütün iklimi hakkında bir yargıya varabilir.

⁷⁸ Akıncı Vural, s.49

⁷⁹ Yücel Ertekin, **Örgüt İklimi**, Ankara, TOBAİE Yayınları, 1978, s.3

Örgüt kültürü bireysel algılar ve sübjektif süreçleri düzenleyerek örgütsel iklimi etkiler. Kültür, karşılıklı etkileşim içinde bulunan kişilerden oluşan bir grup referansı teşkil eder ve örgüt iklimi de bu kişiler tarafından yaratılır. Dolayısıyla kültür, iklimi biçimlendirici süreçlerde kritik bir rol oynamaktadır.⁸⁰

5.2.1. Örgüt Kültürü ile Örgüt İklimi Arasındaki Benzerlikler

Görünen o ki örgüt iklimi, örgüt kültürünün bir parçasıdır ve toplumsal kültürün alt tabakasını oluşturur, örgüt iklimi, üyelerin örgüt çevresine ilişkin algılarıdır, örgüt iklimi, örgütün açık olarak gözlenebilen davranış ve tutumlarıyla ilgilenirken örgüt kültürü, örgütün daha gizli özellikleriyle ilgilenir. Demek ki örgüt kültürünün örgüt iklimi ile en çok ilgili olan düzeyi, örgütsel artefaktlarıdır. İklim bir bakıma çalışanların örgütün artefaktlarına ilişkin ortak algılamalarıdır.

Daha öz olarak örgüt iklimi, çalışanların örgüt kültürüne dönük ortak algılamalarını yansıtır, örgüt iklimi, örgüt çalışanlarının bir parçası olmak durumunda değildir; çalışanların çevrelerinde duyabilecekleri bir şeydir, örgüt kültürü ise çalışanlar nereye giderlerse, nerede olurlarsa beraberlerinde götürdükleri bir şeydir. Bu haliyle örgüt kültürü, örgüt iklimim de kapsamaktadır.

5.2.2. Örgüt Kültürü ile Örgüt İklimi Arasındaki Farklar

Örgüt iklimi ile örgüt kültürü arasında bazı farklılıklar vardır. İklim işgörenlerin davranış ve tutumlarıyla ilgili özelliklerini göstermektedir. Örgüt iklimi, daha çok deneysel ve dış gözlemlere dayanmaktadır. Kültür ise, daha çok örgütün görünen öğelerini ortaya koymaktadır. Örgüt kültürü temel grup değerlerini ve mesajları kapsar; grup üyelerine mecazi ve paylaşılmış örgütsel duygu ve düşünceleri sunar (Moran ve Volkwein, 1992).

Örgüt iklimi insanların örgüte ilişkin ortak algılamalarıdır. örgüt kültürü ise sadece insanların örgütleri konusunda ne hissettikleri değil aynı zamanda örgüte kimlik kazandıran

⁸⁰ Akıncı Vural, s.178

varsayımları, değerleri ve inançlarını da kapsar. Örgüt iklimi bir bakıma çalışanların işten beklentilerinin gerçekleşme düzeyinin ölçümüdür. Örgüt kültürü ise çalışanların paylaştıkları inanç ve beklenti kalıplarıdır. Bu inanç ve beklentiler çalışanların davranışlarını şekillendiren normları oluştururlar. Demek ki örgüt iklimi çalışanların beklentilerinin gerçekleşme düzeyini ölçerken, örgüt kültürü bu beklentilerin ne olduğu ile ilgilidir. İklim, örgütün belli bir zamandaki havasını yansıtır ve örgüt üyelerinin beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığının bir göstergesidir. Örgüt kültürü ise daha uzun dönemli yani stratejiktir. Örgüt iklimi üyelerin belli bir konudaki tavırlarını yansıtır, ancak mevcut yapıyı sorgulamaz; mevcut bağlamı olduğu gibi kabullenir. Kültür ise örgütsel koşulların kendisidir.

Örgüt iklimi ile örgüt kültürü arasındaki farklara göz atacak olursak;

İklim;

- çalışanların davranışsal ve tutumsal özelliklerini sergilemektedir,
- daha çok deneysel ve dış gözlemlere dayanmaktadır,
- grup üyelerinin örgütsel yapının özelliklerine ilişkin bireysel algılarını ve doyum düzeylerini yansıtmaktadır.

Kültür ise;

- örgütün ortak düşünüş, inanç ve davranış biçimlerini yansıtır,
- örgütün görünen öğelerini ortaya koyar,
- temel grupsal değerleri ve mesajları kapsar,
- grup üyelerine mecazi ve paylaşılmış örgütsel düşünce ve duyguları sunar.

	İKLİM	KÜLTÜR
DİSİPLİN	Psikoloji ve sosyal psikoloji	Antropoloji ve sosyoloji
YÖNTEM	Alan araştırması, çok yönlü istatistik	Etnografik teknik, dil analizi
SOYUTLUK SEVİYESİ	Somut	Soyut
İÇERİK	Davranış algılanması	Sayıtlar ve algılanmalar

*Tablo3: Örgüt İklimi ve Kültürü'nün Algılanmalarının Karşılaştırılması*⁸¹

⁸¹ http://www.isgucdergi.org/?p=arc_view&ex=163&inc=arc&cilt=5&sayi=2&year=2003 (Serpil Aytaç, **Çalışma Psikolojisi Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Örgütsel Sağlık**, "...iş,güç..." Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:5, Sayı:2)

6. ÖRGÜTLERDE KÜLTÜR

Kültür, grup bir dış çevre içerisinde yaşamsal sorunlarını ve içerideki bütünleşme problemlerini çözerken, o grubun bir zaman dilimi süresince öğrendiği şeylerdir. Böyle bir öğrenme, kesintisiz bir davranışsal, anlayışsal ve duygusal süreçtir. İşlevsel insan bilimi bakış açısından daha fazla çıkarımda bulunulduğunda, kültürün en derin seviyesi, bir grubun paylaştığı sezgilerin, dilin ve düşünüş süreçlerinin; duyguların, tavırların, benimsenmiş değerlerin ve aheni davranışların esas nedensel belirleyicisi olacağı anlayışsal seviye olacaktır.⁸²

Öncelikle şunu belirtmeliyiz ki, bir kültürün şekillenmesini olanaklı kılmak için belirli bir insan grubu yeterli sürekliliğe ve ortak geçmişe sahip olmuştur. Bu, bazı örgütlerin ortak bir geçmişi olmadığı ve üyelerinde çok sık değişim olduğu için, bunların birleştirici bir kültürleri olmadığı anlamına gelmektedir. Diğer örgütlerin paylaşılmış uzun bir geçmişleri olduğu için veya önemli yoğun deneyimleri (bir askeri birlikte olduğu gibi) paylaştıkları için, “kuvvetli” kültürleri olduğu farzedilebilir. Fakat bir kültürün içeriği ve kuvveti deneysel olarak belirlenmelidir. Bunlar yüzeysel kültürel olayların gözlemlenmesiyle tahmin edilmezler.⁸³

Ortak bir geçmişi olan tanımlanabilir herhangi bir grubun bir kültürü olabileceğini ve bu sebeple bir örgüt içerisinde bir çok alt kültürlerin olabileceğini belirtmek gerekir. Eğer örgütün bir bütün olarak ortak deneyimleri varsa, ayrıca toplam örgütsel bir kültür de mevcut olacaktır. Daha büyük bir sistemin bir arada var olan ünitelerinin bağımsız ve hatta birbirleriyle çatışma içerisinde bulunan kültürlerinin olması da olasıdır.

Yeni bir üye örgüte girdiğinde örgütün suni yapılarını gözlemler ve hisseder. Bu kategori; fiziksel düzen, giyinme kuralları, insanların birbirleriyle konuşma tarzı, yerin kokusu ve verdiği his, o yerin duygusal yoğunluğu ve diğer olaylar, şirket kayıtları, ürünler,

⁸² Edgar Schein, **Örgütsel Kültür**, Atilla Akbaba (çev.), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2002, Cilt:4, S.3, s.6

⁸³ Schein, s.6

felsefe bildirgeleri ve yıllık raporlar gibi daha sürekli arşivsel kanıtlara kadar herşeyi içerir.⁸⁴

Her kültür kendi insanları için bir başka kültürden çok farklı koşullar yaratmaktadır. Öyleyse kültürlerde aynı davranış ilkeleri geçerli olsa bile yerel koşulların farklı olmasından ötürü davranış biçimleri ve sonuçta ortaya çıkan sosyal yapılar arasında büyük ayrılıklar olacaktır. Böyle olunca da başka bir kültürün insanını verimli yapan, onu çalışmaya özendiren yöntem ve ilkelerin farklı bir kültürde aynı etkiyi gösterip göstermeyeceği tartışılabilir.⁸⁵

İşletmeler, belirli sosyo-kültürel ya da ekonomik çevrelerde kurulurlar. İçinde bulundukları çevresel etkilerin en dinamik unsurlarından birisi de şüphesiz kültürdür. Örgütlerin sahip oldukları ve çevrelerince de şekillenen sosyo-kültürel yapıları, değişik ortamlarda çalışmalarını sürdürmeleri, uluslar arası pazar alanında meydana gelen büyük değişimler, örgüt içinde çalışanlar arasındaki kültürel farklılaşmalar örgüt yöneticisi için kültürün önemini arttırmaktadır.⁸⁶

6.1. Yönetim Kültür İlişkisi

Kültürün yönetim üzerindeki etkisi büyüktür. Kültür olgusunun yönetsel faaliyetlere daha sık konu olması, onun yöneticiler tarafından daha fazla ciddiye alınması gibi bir sonuç doğurur. Böylece yöneticilerin yönetim anlayışları, çalışanlarla olan ilişkileri ve dünyaya bakış açısı, sahip olduğu kültürel kodlara ve kültürel hassasiyet alanlarına göre sertlik ya da yumuşaklık kazanır.

Eğer yöneticinin ait olduğu kültürel yapı çok sert ve tutucu değilse, yöneticinin kültürel kodları, yeni organizasyon ve yönetim kalıpları içinde oldukça derin bir değişikliğe uğrayabilir. Ancak bazı kültürlerin böyle bir esneklik ve yumuşaklığa sahip oldukları, diğer

⁸⁴ Schein, s.8

⁸⁵ İrfan Çağlar, **Yönetim-Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma**, Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 2001, Cilt:3, S.3, s.126

⁸⁶ Çağlar, s.128

bazılarının bu uyum ve ahenk (koordinasyon) niteliğinden yoksun bulundukları bilinmektedir. Bu ikinci kültürlere en iyi örnek Japon kültürüdür. Japonlar kültürel değer sistemlerine o kadar bağlıdır ki, Batı yönetim ilkelerinden yararlanırken, onları kendi kültürel yapılarına uyacak biçimde kendilerine uydurmaya gayret göstermektedirler.⁸⁷

Kültürün örgütlerin yönetiminde, grupların davranışlarının yönetilmesinde ve örgütlerin kendilerine has kültürel kişilik ve kimlik kazandırılmasındaki önemi giderek artmaktadır. İşletmeciliğin gelişerek boyutlarının sınır ötesi bir konuma gelmesi, kitle iletişim ve bilgi teknolojisi araçlarının yaygınlık kazanması, küreselleşmenin genişleyen boyutu, geçmişte yerel ve bölgesel olan pazar rekabetinin de küreselleşmesi, çok uluslu işletmelerin kurulması ve çok farklı kültürel ortamlarda iş yapma zorunluluğunun doğması, kültürün örgütlerin yönetimindeki önemini arttırmıştır.

6.2. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Maslow teorisi veya İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisi Amerikalı psikolog Abraham Maslow tarafından 1943 yılında yayınlanmış bir çalışmada ortaya atılmış ve sonrasında geliştirilmiş bir insan psikolojisi teorisidir. Teoriye göre bireylerin bu aşamaları gerçekleştirme oranları kişiden kişiye farklılık gösterir ve üst basamağa çıktıkça bunun gerçekleştirilme oranları azalma gösterir. Hatta bazı bireyler üst basamaklara hiç çıkamazlar.

Abraham Maslow insanın ihtiyaçlarıyla ilgili bir kuram geliştirmiş ve şu kuralları öngörmüştür:⁸⁸

a) İnsanın ihtiyaçları her yerde aynıdır, evrenseldir. Bu ihtiyaçlar hiyerarşik bir sıra izlerler. Bir ihtiyacın ortaya çıkabilmesi için kendisinden önceki ihtiyacın en azından bir miktar doyurulmuş olması gerekir.

⁸⁷ Çağlar, s.134

⁸⁸ <http://www.kapesese.com/maslow-ihtiyaclar-hiyerarşisi.html> (Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi, 13 Mart 2008)

b) Bir ihtiyaç için kendinden sonraki ihtiyaç feda edilebilir, ama önceki ihtiyaç feda edilemez.

Maslow teorisi, insanların belirli kategorilerdeki ihtiyaçlarını karşılamalarıyla, kendi ilerinde bir hiyerarşı oluşturarak daha ‘st ihtiyaçlar’ı tatmin etme arayışına girdiklerini ve bireyin kişilik gelişiminin, o an için baskın olan ihtiyaç kategorisinin niteliği tarafından belirlendiğini söz konusu etmektedir. Maslow’un kişilik kategorileri kendi aralarında bir dizilim oluştururlar ve her ihtiyaç kategorisine bir kişilik gelişme düzeyi karşılık gelir. Birey, bir kategorideki ihtiyaçları tam olarak gideremediğinde bir st düzeydeki ihtiyaç kategorisine, dolayısıyla kişilik gelişme düzeyine geçemez. Maslow, gereksinimleri şu şekilde kategorize etmektedir.

1. Fizyolojik ihtiyaçlar: Temel içgüdüsel ihtiyaçlardır. Yemek, içmek, uyumak, solumak, seks gibi.

2. Güvenlik ihtiyaçları: Kendini güven ve emniyet içinde ve tehlikeden uzak hissetmek. Can ve mal varlıklarının korunması gibi.

3. Ait olma ve sevgi ihtiyaçları: Başkaları ile ilişki kurmak, kabul edilmek ve bir yere ait olmak.

4. Değer ihtiyaçları: Prestij, başarı, yeterli olmak ve başkalarınca benimsenip tanınmak. Sosyal statü sahibi olma, başarı elde etme, takdir edilme gibi.

5. Kendini gerçekleştirme ihtiyaçları: Kişinin amacını gerçekleştirmesi ve potansiyelini ortaya çıkarması, kişisel tatmin, kişisel başarı, bilimsel buluşlar. Alt kategorilerdeki ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra kendini geliştirmek, zorlu hedefleri başarmak ve kapasiteyi artırmak gibi idealleri ve yetenekleri gerçekleştirme ihtiyaçları duyulur.



Şekil3: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi⁸⁹

Maslow'a göre birey için o an başat olan gereksinimler hangi kategoriye ait gereksinimler ise, diğer deyişle günlük etkinlikleri ağırlıklı olarak hangi gereksinimleri doyurmaya yöneliyorsa, kişilik gelişmişlik düzeyi de onun istencinden ya da seçiminden bağımsız olarak bu gereksinim kategorisine karşılık gelen düzeyde bulunacaktır.

Belirli bir kategorideki gereksinimler tam olarak karşılanmadan kişi bir üst düzeydeki kategorinin gereksinimlerini algılamaz, böyle gereksinimleri yoktur. Örnek olarak günlük olarak karnını doyurabilen fakat güvenlik içinde bulunmayan, kendini sürekli olarak olası bir tehdit altında algılayan bir insanın, dünya görüşünü geliştirmek için kitap okumak gibi bir gereksinimi yoktur.

⁸⁹ <http://www.cafrande.org/?p=1117>

Belirli bir gereksinim kategorisindeki gereksinimlerin karşılanması durumunda kişi, bir üst kategorideki gereksinimleri karşılamaya yönelecektir. Bu durum kişilik gelişme düzeyini de bir üst düzeye sürükleyecektir.

İş yaşamı açısından bakacak olursak da çalışanlar açısından motivasyonun önemi bugün artık tartışmasız bir biçimde kabul edilmiştir. Maslow'un bu kuramına göre şöyle bir tablo oluşturmak mümkündür.⁹⁰

Basamaklar	Örnekler
Fizyolojik ihtiyaçlar	Yemek ve barınma için yeterli maaş
Güvenlik ihtiyaçları	Uzun süreli iş sözleşmesi, güvenli bir çalışma ortamı, eşit fırsatlar
Ait olma ve sevgi ihtiyaçları	Çalışma arkadaşları tarafından kabul görme, yakın dostluklar
Değer ihtiyaçları	Etkileyici ünvan, büyük ofis, şirket arabası
Kendini gerçekleştirme ihtiyaçları	Otonomi ve kendini geliştirmesini sağlayacak bir iş imkanı

Tablo4: Figen Nas Sağlam Maslow ve İhtiyaçlar Hiyerşisi Kuramı

⁹⁰ <http://www.psikiyatrivehayat.com/maslow.htm> (Figen Nas Sağlam, **Maslow ve İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı**)

Maslow'a göre kişinin gelebileceği en son basamak kendini gerçekleştirme basamağıdır. Çoğumuz kendini gerçekleştiren kişiler olmadığımız halde kısa süren doruk yaşantılarımız olmuştur. Bize verilen bir ödevi tam anlamıyla yaptığımız, bir başkasına onun zor bir durumunda hiçbir karşılık beklemeden yardım ettiğimiz, hiç karşılık beklemeden ve kıskanmadan birini sevebildiğimiz, bir sanat eseri karşısında hayranlık duyduğumuz zaman yada anne-baba olduğumuzsa hissettiğimiz o koşulsuz mutluluk, birer doruk yaşantı örneğidir. Doruk yaşantılar, sürekli olmasa bile herkesin yaşabileceği türdendir. Yaşamını son derece anlamlı gören ve her dakikasını doyasıya yaşayan herkes kendini gerçekleştirmiş sayılabilir.

Kendini gerçekleştirenlerin özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz:

- Gerçekliği verimli bir şekilde algılarlar ve belirsizliğe tahammül edebilirler.
- Kendilerini ve başkalarını oldukları gibi kabul ederler.
- Düşünce ve davranış içtendir.
- Kendi üzerinde yoğunlaşmaktan çok sorun üzerinde yoğunlaşırlar.
- İyi bir mizah anlayışları vardır.
- Çok yaratıcıdırlar.
- Maksatlı olarak gelenek dışı olmamalarına karşın öz kültürlerinin içselleştirilmesine dirençlidirler.
- İnsanlığın refahı ile ilgilenirler.
- Yaşamın temel deneyimlerini değerlendirebilirler.
- Çok değil az insanla derin,tatmin edici kişilerarası ilişkiler kurarlar.

- Hayata nesnel bir açıdan bakabilirler.

Kendini gerçekleştirmeye götüren davranışlar ise:

- Hayatı bir çocuğun yaptığı gibi tam bir konsantrasyonla ve her şeyi özümseyerek yaşa
- Emin ve güvenli yollara takılıp kalmaktansa yeni bir şey dene
- Yaşantıları değerlendirirken geleneğin,yetkenin ya da çoğunluğun sesini değil,kendi sesini dinle
- Dürüst ol
- Görüşlerin,çoğu insanın görüşleriyle uyuşmuyorsa gözden düşmeye hazırlıklı ol
- Sorumluluk al
- Yapmayı kararlaştırdığın ne ise o konuda çok çalış
- Savunmalarını sapta ve bunlardan vazgeçme cesaretine sahip ol

6.3. Toplam Kalite Yönetimi

Küreselleşen ve rekabetin ön plana çıktığı değişlen dünya koşullarında bütün kurumlar ürün ve hizmetlerinde kaliteyi sürekli iyileştirmek durumundadır. Müşteriler için sürekli yeni alternatifler ortaya çıkmakta, ileri teknoloji ürünleri müşterilerin seçiminde önemli bir rol oynamaktadır. Bunlarla beraber müşteriler hataya artık daha az toleranslıdır. Başka bir deyişle müşteriler artık, belli standartların üzerine çıkmış, beklentilerini karşılayan-hatta üzerine çıkan- bireye ve topluma faydası yüksek hizmetler veren, müşteri

odaklı kuruluşlara yönelmektedir. Hal böyle olunca kuruluşlar ister istemez “toplam kalite yönetimi” yaklaşımına yönelmektedir.⁹¹

Toplam kalite yönetimi; bir kuruluşun mevcut tüm faaliyetlerinin sürekli iyileştirilmesi ve bu çalışmalarda görev alan tüm personelin sürekli iyileştirme çalışmalarına aktif biçimde iştirak etmesiyle, hizmetten veya üretilenlerden hem çalışanların hem de bütün toplumun tatmin edilerek maksimum kazancın sağlanmasıdır. Görüldüğü gibi bu felsefede amaç iki yönlüdür. Toplam kalite yönetimi yaklaşımını benimseyen firmalar, kaliteden ödün vererek maliyet düşürmek yerine, rekabette ön sıralarda yer almak için öncelikle çalışanlara daha uygun çalışma ortamları yaratarak, onların imkanlarını, motivasyonlarını ve üretime katılımlarını artırarak personelden maksimum performans almak suretiyle, kaliteli ürünü “0” hatayla ucuza mal ederek hem toplumun hem de çalışanlarının memnuniyetini artırmayı hedeflerler. Toplam kalite yönetiminin en önemli özelliklerinden birisi de, alışlagelmiş kontrol mekanizmasından farklı olarak üretimden sonra hataları düzeltmek yerine üretim sürecinin başlangıcından itibaren bütün hataları yok etmek ve hatasız bir çıktıya sahip olma hedefidir. Geleneksel yönetim rakamlar belirleyip o kalıbın dışına çıkmazken, TKY müşteri beklentilerini karşılamak ve hatta bunların üzerine çıkabilecek ürünler üretebilecek, bu arada da varlığını sürdürebileceği bir sistem oluşturma çabası içerisindedir.

Toplam Kalite Yönetimi, iç ve dış müşterilerin beklentilerinin karşılanmasını temel alarak, çalışanların bilgilendirilip yetkilendirilmesini ve takım çalışmalarıyla tüm süreçlerin sürekli iyileştirilmesini hedefleyen bir yönetim düşüncesidir.⁹²

Diğer bir tanıma göre, toplam kalite, müşterilerin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayan bir yaklaşım olduğu kadar, maliyetleri de düşüren bir yönetim tarzıdır.⁹³

⁹¹ <http://www.tobb.org.tr/ekonomikforum/2006/12/69.pdf>

⁹² Halim Kazan;Yavuz Demirel, **Toplam KaliteYönetiminin İşletmelere Sağladığı Üstünlükler**, KalDer Forum S:7, Temmuz 2002, s.48-56.

TKY'nin bir kuruma yerleşmesi için öncelikle değişimin gerekliliğine inanan liderler, değişime ayak uydurabilecek şirket yapısı ve personeller gereklidir. Çünkü TKY olan bir düzeni tamamen değiştirip firmayı daha aktif yapmak peşindedir. Dünyadaki değişiklikleri takip eden liderlerin bunları önce kendine uygulayıp ardından da çalışanlarının bu değişime ayak uydurmalarını sağlamaları gerekmektedir. Bununla birlikte bu hareketliliğe ayak uydurabilecek elemanların bulunması için de etkin bir insan kaynakları çalışması yapılmalıdır. Uygun elemanlar bulunduktan sonra da kurum içerisinde problemleri çözen çalışanların tam yetkiyle donatılması gerekmektedir. İnsan kaynaklarının, etkin çalışmasını gerektiren bir başka konu da çalışanlarının performans değerlendirmelerini yapıp, çıkacak sonuçlara göre bir ödüllendirme sistemi belirlemektir. Adil bir ödüllendirme sistemi olursa çalışanların organizasyon içindeki etkinliği ve verimliliği artacaktır. Aynı zamanda organizasyonu parçalara bölen ve sorumluluğu sınırlandıran yönetimden, farklı birimlerin yönetime aktif biçimde katılmasını sağlayarak değer yaratan birimlerin örgütlenmesi ön plana alınmalıdır. Daha sonra birlikte karar alma ve uygulama süreçlerinin yerleşmesi için grup çalışmasına önem verilmelidir.

Üretim, yönetim ve müşteri ilişkilerinde kaliteyi yükseltmenin, verimliliği arttırmanın ve rekabet gücünü korumanın etkin bir yolu toplam kalite yönetiminden geçmektedir.

Temel olarak bu tip bir yönetim felsefesi, rakamlarla oynamak, bilanço ve verileri amaç olarak görüp bunlarla uğraşmak, harcama, kar gibi çıktıları odaklanmak yerine, mal ve hizmet üreten proses ve sistemlere, yönetim ve müşteri ilişkilerine bir bütün olarak odaklanır. Rakamsal sonuçlarla ve çıktılarıyla oynamak yerine, rakamları daha etkin kullanıp sonuçların nedeni olan sistemi iyileştirmeye çalışır. Rakamları, gerçekleri gizlemek ya da gerçek olmayan durumları yaratmak için değil, süreci ve sistemi iyileştirmek için gerekli verileri toplamak amacıyla değerlendirir.

⁹³ İbrahim Kavrakoglu, **Toplam Kalite Yönetimi**, 3. Basım, İstanbul , Kalder Yayınları, 1996, s.47.

Geleneksel yaklaşımlarla, toplam kalite yönetimi arasındaki farkları madde madde ortaya koyduğumuzda toplam kalite anlayışı kafamızda daha net şekillenecektir, şöyle ki;⁹⁴

- *Maliyetler yönünden:* Toplam kalite yönetimi maliyetleri bir çıktı, bir sonuç olarak görür ve bunların kısılmasını yönetsel faaliyetler açısından sadece bir araç olarak değerlendirir. Geleneksel yönetim de ise doğrudan maliyetleri kısımaya odaklanılır ve belki de sırf rakamları iyi göstermek uğruna firmanın geleceği tehlikeye sokulabilir.

- *Üretim süreci ve müşteri ilişkileri yönünden:* Toplam kalite yönetimi, üretim sürecini gösteren proseslere odaklanır çünkü asıl iş, firmanın ürettiği mal veya hizmetin doğru üretilip üretilmediği ile ilgilidir. Eğer doğru üretiliyor, kalite yönünden eksiklik oluşmuyorsa bu kar olarak geri dönecektir. Geleneksel yaklaşım ise üretimden önce tamamen karlılık-maliyet ilişkisine odaklandığından, kaliteyi ve üretim sürecinin doğru olarak işlerliğini ikinci plana atar, bu durum müşteri memnuniyetini de azaltır, müşterinin gözünde firmayı "sadece kar etmek için uğraşan, müşteri ilişkilerini unutan bir firma" konumuna sokar.

- *Firma içi işbirliği yönünden:* Geleneksel yönetimin sadece kar-maliyet ilişkisine yönlenmesi, bunun için rakamları bir araç değil, amaç olarak kullanması, firma içindeki her birimi kendini savunma ve kendi rakamlarını oluşturma noktasına iter. Bu durum işletme içi rekabete yol açar, işbirliğini yok eder. Çünkü istenen, en iyi rakamların bir şekilde elde edilmesidir. Toplam Kalite Yönetimi ise işbirliği ruhunu en üst düzeye taşır. Rekabet firma dışında bir kavramdır, firma içinde ise işbirliği önemlidir. Belirleyici olan rakamlar değil, bir bütün olarak firmayı sahiplenmiş bireyler bütünüdür. Sinerji (birlikte olmanın getirdiği ek güç) böyle bir yönetim felsefesinde çok net şekilde ortaya çıkar.

⁹⁴ <http://www.kobitek.com/makale.php?id=17> (Toplam Kalite Yönetimi)

- *Güven yönünden:* Geleneksel yaklaşım firmanın rakamsal hedeflere odaklanması nedeniyle kimi zaman bu rakamları çok değerli bir madenmişçesine gizleme ihtiyacı duyar. Bu gizlilik firma içindeki güven ortamını olumsuz etkiler. Toplam Kalite Yönetimi de rakamlar ve bilgiler paylaşılır çünkü bilgiler paylaşılacak içindir. Bilgiye rahatlıkla ulaşan her çalışan hem kendini daha güvende hisseder, stres ortamı azalır hem de firmasının kendisine güvendiği ve her konuda paylaşım içine aldığı düşünür, firmasını daha içten sahiplenir. Bunun doğal sonucu da güven, işbirliği ve sinerji ortamıdır.

Toplam Kalite Yönetiminde genel ilkeler ise şunlardır:⁹⁵

- *İşbirliği ve katılım:* Toplam kalite yönetimi bütüncül bir yaklaşımdır yani kurum içi tüm birimleri, tüm çalışanları kapsayan bir anlayıştır. Kurum içindeki tüm çalışanlar bu bütüncüllük içinde, toplam kaliteyi belirleyen tüm yöntem ve araçları kullanabilme yönünden eğitilmeli ve katılımları teşvik edilmelidir. Bu konularla ilgili iyileştirme, geliştirilme ve uygulanma sürecine dahil edilmelidir. Bu şekilde çalışanların kurumsal yapıya olan bağlılıkları artacak, sadece bir görevi yerine getirmek için değil, iyileştirme, geliştirme yapmak için kendilerinin katılım ve işbirliğine ihtiyacı olduğu bilinci uyandırılmış olacaktır.
- *Liderlik ve yönetimin kararlılığı:* Toplam kalite çalışmaları üst yönetimin liderliğinde başlatılmalı ve sürdürülmelidir. Kalite hedeflerinin sürekliliği ve geleceğe aktarımı iş planına dahil edilmelidir. Lider ya da yöneticiler, toplam kalite çalışmalarının önemli bir unsuru olan kalite iyileştirme takımlarına katılmalı ve demokratik bir lider anlayışı içerisinde olmalıdırlar.

⁹⁵ <http://www.kobitek.com/makale.php?id=17> (Toplam Kalite Yönetimi)

- *Müşteri odaklılık:* Etkin bir Toplam kalite yaklaşımının anahtarı müşteri odağıdır. Müşterinin tüm istek, öneri ve eleştirileri sadece dinlemekle bırakılmamalı ve müşterilerin üretim sürecini takip edebilmeleri için etkin katılımları sağlanmalıdır.
- *Proses yaklaşımı ve sürekli iyileştirme:* Tüm iş ve üretim proseslerini (üretim süreçlerini) iyileştirmek için sürekli bir çaba içinde olunmalıdır. Tam zamanında teslimat, fatura hata oranı, müşteri tatmini, hurda yüzdesi ve tedarikçi yönetimi başlangıç için iyi konulardır. İstatistiksel proses kontrol, benchmarking, kalite fonksiyon göçerimi ve deney tasarımı ise sürekli iyileştirme için kullanılabilecek çok sayıda yöntemden biridir. Kalite eksikliği ve hata oluşuktan sonra onu düzeltmek yerine, hata ve kalite eksikliği ortaya çıkmadan önleme yoluna gitmek bu yaklaşım ve iyileştirme sürecinin özüdür.
- *Verilere dayalı karar verme:* Toplam kalite yönetimi, geleneksel anlayış gibi rakam ve verileri bir amaç olarak görmez. Fakat rakamları da yadsımaz, veri, istatistik ve rakamları araç olarak görüp onları daha etkin kullanır. Üretim süresi, hata oranı, devamsızlık yüzdesi, üretim süresi, kayıp zaman gibi ölçütler kullanarak performansın ve sürecin işlerliğinin daha net kontrolü yapma olanağına kavuşur.

Toplam kalite yönetimi uygulamasında kurum ve kurumdaki birimler açısından bazı beklentiler vardır.⁹⁶ Birim açısından hizmetten yararlananların memnuniyetinin sağlanabileceği, hizmet sunumunda güvenilir ve güncel olunabileceği, hizmetten yararlananların birimle ilişkilerinde güven ortamının oluşturulabileceği, süreçlerin rasyonelleştirilmesinin sağlanabileceği, hizmet üretim süreçlerinin sürekli gözden geçirilerek hataların önceden belirlenip önlem alınarak sıfır hatalı üretimin gerçekleştirilebileceği, en az maliyetle en iyi sonucun alınabileceği, kaynakların amaçlara yönelik

⁹⁶http://atama.meb.gov.tr/daireler/yodged/dokuman/projeler/meb_merkez_teskilati_tky_uygulama_projesi.pdf

kullanılabileceği, uygun bir kurum kültürü oluşumunun sağlanabileceği, öğrenen birey, öğrenen organizasyon felsefesinin kurumda yerleşmesine zemin hazırlanabileceği, her birimin; kalite kurulu, kalite geliştirme ekibi ve kalite çemberleri aracılığıyla sorunların yerinde çözülebileceği, birime bağlı ve/veya birimin bağlı olduğu kurumlar arası koordinasyonun daha kolay ve işlevsel olarak kurulabileceği, bütçe kullanımında önceliklerin isabetli olarak belirlenebileceği beklenmektedir.

Birim alışanları açısından ise;

- İş doyumunun;
- Karar verme, yetki ve sorumluluk almanın zendirilmesinin;
- İş (görev) tanımına uygun olarak çalışanların bilgi ve becerilerine uygun alanlarda çalışmaları ve yapılan iş ile ilgili olarak çalışanların niteliklerinin sürekli geliştirilmesinin,
- alışanlarının birbirlerini hizmet sunumundan yararlanan bireyler olarak görmelerinin zen-dirilmesi ve i müşteri bilincinin geliş-tirilmesinin,
- Birim alışanları arasında işbirliğine ve güvene dayalı bir anlayışın oluşturulmasının
- Açık ve objektif bir değerlendirme yapılarak, personelin eksiklerini görmeleri ve kendilerini yetiştirmelerinin,
- Personelin terfisinin daha objektif olarak yapılmasının sağlanabileceği beklenmektedir.

Örgütler ne denli özenle kurulurlarsa kurulsunlar, çalışanlar ne denli özenle seilirlerse seilsinler kusursuz çalışamazlar. Çalışanlar arasındaki ilişki ve etkileşim kimi zaman örgütün birliğini bozacak ve amaçların gerçekleşmesini engelleyecek boyutlara

ulaşabilir. Çalışanlar, doğaları gereği örgötsel amaçları gerçekleştirmek ve amaçların önlenmesi için çoğu kez bir başkasının etkisini ararlar.

Örgö, açık - toplumsal bir sistem olarak çevresi ile sürekli etkileşim içindedir. Çevrede olan değişmeler, çoğu kez örgütün kendisini uyarlama hızından daha hızlı olmaktadır. Çevredeki bu hızlı değişim kimi kez örgütün yaşamını yitirmesine yol açacak boyutlara ulaşır. Bu can alıcı durumlarda örgütün kurtarılması, yaşatılması yöneticilerin göstereceği liderlik niteliklerine bağlıdır. Liderlik konusuna bir sonraki bölümde daha ayrıntılı şekilde değineceğim.

TKY ile ilgilenen örgöter tüm düzeylerde etkin takımlara sahip olmanın yararlarını görmekteirler. Ancak eğitim alanındaki takım çalışmaları kısıtlı kalmıştır. Oysa etkili bir TKY költürü oluşturabilmek için takım çalışmasının yaygın-laştırılması ve kurumun tüm düzeylerinde ve karar verme, problem çözme aşamalarında etkili olarak kullanılabilmesi gereklidir.

Bir örgütte takımların varlığından söz edebilmek için ; Takımın amacı, Liderlik ve takımdaki üyelerin rolleri, Takım üyelerinin birbirine bağlılığı, Takımın iklimi, Takımın költürü gibi özellikler bulunmalıdır.

Etkili takımlarda bulunması gereken bazı özellikler vardır. Bunlar

- Paylaşılan amaç ve vizyon anlayışı,
- Açık iletişim,
- Güven ve karşılıklılık,
- Yaratıcı faydalı alışma,
- Uygun alışma yöntemleri,
- Uygun liderlik,

- Düzenli aralıklarla gözden geçirme ve değerlendirme,
- Kişisel gelişime fırsat vermek ve teşvik etmek ,
- Diğer takımlarla sağlam bağlar.

6.4. Yöneticilik ve Liderlik

Örgütler ortak amaç doğrultusunda bir arada çalışan insanların oluşturduğu bir yapıdır. Bu amaçların başarılı şekilde gerçekleştirilebilmesi için işletme yönetimine önemli bir görev düşmektedir. Yönetim üzerinde en belirleyici güce sahip olan kişiler liderlerdir. Dolayısıyla çalışanların davranış, tutum ve duygularını anlamak için liderlik süreci hakkında bilgi sahibi olmak gerekir. Lider, başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden, etkileyen kişidir.⁹⁷

Liderliği tanımlarken özellikle 3 kavram üzerinde durulmaktadır: etki/destek, istemli çaba ve amacın başarılması. Şayet lider ya da liderlik kavramı olmasaydı örgütler birçok insanın oluşturduğu karmaşadan ibaret olurdu. Liderlik, organizasyonlarda ve çalışanlarda zaten varolan potansiyelin belirlenmesi, geliştirilmesi, yol gösterilmesi ve zenginleştirilmesidir.⁹⁸

Liderlik yönetimin önemli bir parçasıdır fakat tamamı değildir. Yöneticiler aktiviteleri planlar, gereken yapıyı organize eder, kaynakları kontrol eder, fakat bir liderin temel rolü kişileri önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda istemli şekilde etkilemesidir. Yönetici ve lider çoğu zaman karıştırılan kavramlardır fakat ayrı anlamlara gelmektedir. Yönetici her zaman için resmi pozisyonun verdiği güç ile insanları yönlendirirken, liderlik sürecinde liderlerin resmi olmayan gücünü kullanarak da kişilere yeni vizyonlar kazandırarak, onları etkiledikleri bilinmektedir.

⁹⁷ Koçel, s.465

⁹⁸ Barry Staw, **Psychological Dimensions of Organizational Behavior**, 2.basım, New Jersey, Prentice Hall, 1995, s.486

Yönetici daha çok yapılması gerekenleri koordine eden ve olağan durumun korunmasını sağlayan kişi, lider ise neler yapılmasına karar veren, vizyoner bir bakış açısı ile kurumlara ve kişilere yön veren kişi olarak tanımlanabilir.

6.4.1. Liderlik Kuramları

Araştırmacılar, liderliğin doğasını anlayabilmek için birçok teori geliştirmiştir. İlk olarak ortaya atılan teorilerde odaklanılan nokta liderleri lider olmayan kişilerden ayırt eden özelliklerdi. Zeka ve hırs gibi pek çok bilişsel ve psikolojik faktörler üzerine çalışmalar yürütülmüştür.

Özellikler teorisini ortaya koyan kişilere göre liderin etkin olabilmesini belirleyen en önemli faktör, liderin kişisel özellikleridir. Bazı araştırmacılar göre bu özellikler boy, kilo, yakışıklılık/güzellik gibi fiziksel ve doğuştan gelen özelliklerdir. Grup içinde kişinin lider olarak kabul edilebilmesi için, onu takip eden kişilerden ve diğer kişilerden üstün bazı özelliklere sahip olması beklenmektedir.

Davranışsal liderlik teorisine göre, liderlerin özellikleri yerine, liderlerin liderlik süreci içinde sergiledikleri davranışlarına odaklanmak gerekir. Liderin astları ile haberleşme şekli, yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli vs. gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmaktadır.⁹⁹ Bu yaklaşıma göre lider olan kişiler ile lider olmayan kişileri ayırt eden, sergiledikleri belirli davranışlardır.

Özellikler kuramı ve davranışsal yaklaşım birçok faydalı bilgiye ulaşılar da yetersiz kaldıkları bazı noktalar olmuştur. Araştırmacıların “ne zaman ve hangi koşullar altında belli bir liderlik tarzı, diğerlerine tercih edilmelidir?” gibi sorulara odaklanmasıyla beraber durumsallık yaklaşımı olarak adlandırılan yaklaşım ortaya çıkmaktadır. Yaklaşımı savunan kişilerin odaklanmak istediği nokta, değişik durumlarda başarılı bir liderlik için gerekli koşulları anlamaktır. Bu kurama göre belirli bir kişi bir ortamda lider olabilirken,

⁹⁹ Koçel, s.470

bir başka ortamda aynı kişi lider olamayabilir. Bu durumda liderliğin belirleyicisi, içinde bulunulan durumdur.

6.4.2. Değişik Liderlik Türleri

Değişik liderlik türleri örgüt iklimini, dolayısıyla performansı daha açık bir ifadeyle satışları, gelirleri, üretkenliği ve karlılığı yakından etkilemektedir. Yapılan araştırmalar iki sonuç ortaya çıkarmaktadır: Birincisi, diğer bütün koşullar eşit olduğunda olumlu bir duygusal etki yaratan liderlik türlerini kullanan liderler bu tarzlara başvurmayan liderlerden kesinlikle daha iyi sonuçlar almaktadırlar. İkincisi: En iyi sonuçları alan liderler tek bir tarzla yetinmemektedirler. İşin durumuna bağlı olarak değişik tarzları uygun ölçülerde bir araya getirerek kullanmaktadırlar.¹⁰⁰

Liderin işini önemseydiği ölçüde, birlikte çalıştığı kişileri de önemsiyor olması örgüt iklimi üzerinde olumlu etkiler yaratacaktır. “Etkin liderler, çalışanları oldukları yerden olmaları gereken yere gidebilmeleri için nelere ihtiyaç duyduklarını ve ne yapmaları gerektiğini belirleyen ve bu süreç içinde onlara yardım eden kişiler olarak bilinmektedir.”¹⁰¹

Etkin lideri, takipçilerinin hem görevle ilgili yollarını, hem de kişisel hedeflerin ulaşabilecekler yollarını netleştirebilen kişi olarak tanımlayan House ise dört farklı lider davranışı tanımlamaktadır:

- *Yol Gösterici Lider:* Çalışanlara onlardan tam olarak ne beklendiğini net bir şekilde ifade eden, yapılacak işi planlayan, işin yapılması için gereken talimatları veren liderlerdir.
- *Destekleyici Lider:* Çalışanlara arkadaşça davranan ve onların ihtiyaçlarına karşı duyarlı olan liderlerdir.

¹⁰⁰ İsmet Barutçugil, **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayınları, 2002, s.288

¹⁰¹ Jerald Greenberg ve Robert A. Baron, **Behavior in Organizations; Understanding and Managing the Human Side of Work**, 6.basım. New Jersey, Prentice Hall, 1997, s.455

- *Katılımcı Lider:* Çalışanlarına danışmanlık yapan ve bir karar vermede önce onların da fikirlerini alan liderlerdir.
- *Başarı Odaklı Lider:* Zorlayıcı hedefler oluşturan, en üst derecede performans bekleyen, performansta sürekli bir artış isteyen, yüksek standartlara ulaşacağı konusunda güvence veren liderlerdir.

Yapılacak işin gereklilikleri net olmadığı durumlarda etkin yönetici, yol gösterici liderlik türünü kullanarak işin gerekliliklerini ve beklenen ödülü netleştirmelidir. Çalışanlar arasında kendine güvenin düşük olduğu durumlarda yöneticinin yapması gereken destekleyici liderlik tarzını kullanarak, çalışanların bireysel yetenekleri fark etmelerini sağlamalı ve işin yerine getirilmesi için ihtiyaç duydukları şeyleri karşılamalıdır. Performansın düşük olduğu durumlarda ise liderin katılımcı liderlik tarzı sergileyerek bireylerin ihtiyaçlarını belirlemeli ve gerekli ödül sistemini oluşturmalıdır. Görevin zorlayıcı olduğu düşünüldüğü durumlarda ise, liderin yapması gereken başarı odaklı bir liderlik türü sergileyerek, işin zorluklarını netleştirerek, performansı arttıracak bazı önlemler almaktır.

Teorinin temel noktası bahsedilen dört liderlik türü kişilerde kalıcı değildir, başarılı bir yönetici değişik zaman ve değişik durumlarda her bir liderlik türünü gerektiği şekilde kullanabilir, liderin bu tarz bir esnekliğe sahip olmasının etkinliğini de arttırması beklenir.¹⁰²

Örneğin yol gösterici liderlerin, çalışanların ve iş ortamının eksikliklerini karşıladığı durumlarda çalışanların performans ve iş tatminlerinde olumlu etkileri olduğu bilinmektedir. Buna karşılık, çalışanlar görevleri ile ilgili yeterince bilgiye sahip oldukları ve görevi rahatlıkla yerine getirebilecekleri durumlarda ise liderin görevi açıklamak için

¹⁰² Greenberg ve Baron, s.456

zaman harcaması, etkisiz olmuştur hatta bu gibi durumlarda çalışanlar yol gösterici liderlik davranışını gereksiz ve anlamsız görmüşlerdir.¹⁰³

Victor Vroom ve Philip Yetton'un liderlik kuramına göre genel olarak üç değişik tarzda lider davranışlarının varlığından söz edilmektedir: bunlar, otokratik liderlik, demokratik (katılımcı) liderlik ve tam serbesti tanıyan liderlik olarak sıralanmaktadır:

- Otokratik liderler grup üyelerini yönetim dışında tutarlar. Yönetim yetkisi tamamıyla liderde bulunmaktadır. Amaçlar, politikalar ve planlar belirlenirken grup üyelerine söz hakkı vermezler. Bu liderler, astlarını etkilemek için emir verme, hatalarını eleştirme gibi taktikler kullanırlar çünkü onların dış unsurlarla motive olduklarını düşünürler. Otokratik liderin yararları olarak; otokratik ve bürokratik toplumlardaki grup üyelerinin beklentilerine uygun bir tarz olması, lidere bağımsız hareket edebilme inanç ve güvenini vermesi, daha etkin ve daha hızlı karar verme imkanı sağlaması söylenebilir. Sakıncaları olarak ise; liderin aşırı bencil davranmasını, grup üyelerine söz hakkı vermeyerek onların iş yapma arzusunu kaybettirmesini ve tatminsizlik yaşatmasını, yaratıcılığı azaltması sayılabilir.¹⁰⁴
- Demokratik/katılımcı liderlik türünde lider, çalışanlara rehberlik ve öncülük etmekte, organizasyonda karar alma sürecine çalışanların katılımını teşvik etmektedir. Kriz dönemleri hariç, örgüt amaçları grubun kararlarına göre yönlendir. Astların planlama, karar alma ve örgütlenme faaliyetlerine katılmalarını teşvik eder. Astlar kendi inisiyatiflerinin risklerini taşırlar. Kararlar daha sağlıklı olur. Elemanlara daha nazik muamelede bulunur ve onlara değer verir. Cezadan daha çok, ödül sistemi uygulanmaktadır.¹⁰⁵ Demokratik liderliğin yararları; grup üyelerinin de

¹⁰³ Stephen Robbins, **Organizational Behavior**, 9.basım. New Jersey, Prentice Hall, 2001, s.325

¹⁰⁴ <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/15-03.pdf>

¹⁰⁵ <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/15-03.pdf>

kararlara katılımı ile daha etkin ve sağlıklı kararlar alınması, fikirlerine değer verilen üyelerin işlerinden tatmin sağlamaları, böylece de daha etkin ve verimli çalışan bir grup elde edilmesidir. Bu liderlik tarzının en önemli sakıncası karar sisteminden kaynaklanan zaman kaybıdır. Acil durumlarda bu tarz liderler başarılı olamamaktadır.

- Tam serbesti tanıyan liderler ise, yönetim yetkisini pek kullanmazlar. Grup üyelerini kendi hallerine bırakır; amaçları, politikaları kendilerinin yapmalarına imkan tanırırlar. Bu liderliğin yararları; her üyenin bireysel eğilim ve yaratıcılığını harekete geçirmesi, üyelerin serbestçe en uygun kararları alabilmesine imkan vermesidir. Ancak bunun yanında tam serbestlik tanıyan liderlik liderin otoritesini kullanmasını ortadan kaldırmakta, bu nedenle de grubu ortak bir amaçta toplama ve belli hedeflere yöneltme durumundan yoksun bırakmaktadır.

Her üç liderlik tarzının da, çalışanların işe karşı geliştirdiği duygular ve örgütsel verimlilik üzerinde çeşitli olumlu ve olumsuz etkileri bulunmaktadır. Sağlıklı bir örgüt iklimi içinde liderlerin dikkat etmesi gereken en önemli konuları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

- Örgütsel amaçlar kadar çalışanların amaçlarına ve ihtiyaçlarına duyarlı olmak.
- Takım çalışması ve iş birliğini desteklemek.
- Kararlara katılıma imkan vermek.
- Doğru ve etkin bir iletişim yeteneğine sahip olmak .
- Astlarına gerekli şekilde sorumluluk ve yetki vermek.

- Adaletli bir performans yönetim sistemi oluşturarak performans- ödül dengesini korumak.
- Her türlü iş sürecinde açık ve anlaşılır olmak.

Litwin ve Stringer yürüttükleri bir çalışmada, liderlik tarzının ve örgüt ikliminin, örgüt üyelerinin davranışları ve motivasyonları üzerindeki etkilerini değerlendirmişlerdir. Bu çalışmada üç farklı liderlik tarzının kullanıldığı ortamlar oluşturarak buna bağlı olarak da üç farklı iklim yaratmışlardır. Oluşturulan iklim ve liderliğin; motivasyon, iş tatmini ve performans ile olan ilişkileri incelenmektedir. Araştırma bulgularına göre ilk olarak, söz konusu liderlik türünün örgüt iklimini belirlediği tespit edilmektedir. Bunun yanı sıra araştırma değerlendirmelerine göre iş tatmini ve örgüt iklimi arasında geçerli bir ilişki bulunmaktadır. Söz konusu araştırma örgüt iklimi ve liderlik arasındaki ilişkinin ne kadar güçlü olduğunu gözler önüne sermektedir.

Katılımcı iklimde yer alan lider ve yöneticilerin; grup kararlarını desteklediği, takım ruhu oluşturdıkları, destekleyici ilişkiler geliştiren ve yüksek hedefleri olan kişiler olarak bilinmektedir. Buna karşılık otoriter bir iklimde yer alan lider ve yöneticiler, statü ve güç odaklıdır, astlarından itaat ve sadakat beklerler. Görüldüğü gibi bir örgütte hakim olan iklimin özellikleri ile liderlik özellikleri bire bir benzerlik göstermektedir.

6.4.3. Liderlik ve Karar Alma

Liderlerin etkinliğini belirleyen en önemli faktörlerden biri de karar almadır. Uzun vadeli düşünüldüğünde iyi ve doğru karar alan liderlerin, kötü karar alan liderlere göre çok daha etkin ve başarılı olması beklenir. Kararları ne şekilde alacakları ve karar alma sürecine

katılıma ne ölçüde imkan verecekleri, çalışanların iş tatminini, stresi, üretkenliğini çok fazla belirlemesinden dolayı, organizasyonlar içinde önemli değişkenlerdir.¹⁰⁶

Victor Vroom ve Philip Yetton ise normatif liderlik kuramı olarak adlandırılan yaklaşım içinde liderlik davranışı ve kararlara katılım incelemişlerdir. Geçerli kanıtlar ile yürütülen çalışmalar sonucunda Vroom ve Yetton, liderlerin karar verirken beş farklı yöntemden birini kullandıklarını sonucuna varmışlardır. Bunlar:

Karar stratejisi	Açıklama
O I Otokratik	Lider var olan bilgilerle problemi çözer ve kararı tek başına alır.
OII Otokratik	Lider gerekli bilgileri çalışanlardan alır ve kararı tek başına alır.
D I Danışmacı	Lider sorunu çalışanlarla bireysel paylaşır ve sonrasında tek başına karar alır.
D II Danışmacı	Lider sorunu grup toplantısında çalışanlarla paylaşır ve tek başına karar alır.
G Grup Kararı	Lider sorunu grup toplantısında paylaşır, tartışmanın uzlaşmaya varılması ile karara varılır.

Tablo5: Vroom ve Yetton Tarafından Belirlenen Liderlikte Beş Farklı Karar Alma Şekli¹⁰⁷

Vroom ve Yetton'a göre karar almak için belli bir strateji diğerlerine göre üstün değildir. Her birinin üstün ve zayıf yönleri bulunmaktadır. Başka bir deyişle karar alma sürecinde çalışanların karara katılımı ve liderlerin karar alma aşamasından çeşitli alternatifler arasından en doğru yöntemi seçmesi vurgulanmıştır. Örneğin grup kararı almak, çalışanların desteğini ve karara katılımını arttırırken bir yandan da zaman kaybına yol açmaktadır. Bunlara bağlı olarak liderin en önemli görevlerinden biri en fazla yarar sağlarken en az zararla sonuç verecek doğru karar stratejisini uygulamaktır.

¹⁰⁶Greenberg ve Baron, s.457

¹⁰⁷Robbins, s.326

Yapılan pek çok araştırma örgüt ikliminin karar alma davranışını doğrudan etkilediğini gözler önüne sermektedir. Diğer açıdan bakıldığında ise, bir örgüt içinde var olan karar alma süreçleri de aslında örgüt iklimini belirleyici bir etkiye sahiptir. Pek çok araştırmacı tarafından “örgüt iklimi boyutu” olarak kabul gören “sağlıklı sosyal ilişkiler”, “ileri derecede işbirliği” ve “kişilerin kendi işlerini yerine getirirken sahip oldukları bağımsızlık” gibi durumlar ancak kararlara katılıma olanak sağlayan örgütlerde bulunmaktadır. O halde, bir örgüt, üyelerine kararlara katılım olanağı veriyorsa algılanan örgüt ikliminin olumlu yönde etkilenmesi beklenmektedir.

6.4.4. İş Lideri

6.4.4.1. İş Lideri ve Örgüt İklimi

Örgüt kurucusu ve yöneticiler örgüte kendi varsayım, değer ve kültürlerini getirir ve bunları çalışanlara benimsetirler. Örgütün yöneticileri, örgütün kültürü ve ikliminin oluşmasına büyük katkıda bulunurlar. Örgütün kültürü ve iklimi, yöneticilerden bu denli etkilenince, ister istemez onların kişilik özelliklerini de yansıtır.

Eğer yöneticilerin davranış bozuklukları varsa, etkilemenin derecesine göre, bu davranış bozuklukları, örgütün iklimini de sağlıksızlaştırır. Sağlıksız bir örgüt iklimi de, bu iklimde çalışanları da uyumsuzlaştırır.

Harter ve arkadaşlarının 7939 iş biriminde 198.514 çalışanı kapsayan ve kısa bir süre önce tamamladıkları bir meta analiz, çalışan memnuniyetinin, bir üst yöneticiden memnuniyetle çok yakından ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca bu araştırma çalışan memnuniyeti ve bağlılığının verimlilikle korelasyonunu 0.64 olarak bulmuştur.¹⁰⁸

Örgüt ikliminin oluşmasında iş liderinin sorumluluğu Hay Group tarafından yapılan bir araştırmada da ortaya konmuştur. Buna göre liderlik tarzı örgüt iklimini %70 oranında; örgüt iklimi de iş sonuçlarını % 30 oranında etkilemektedir. Aynı araştırma

¹⁰⁸ http://www.acarbaltas.com/makaleler_detay.php?id=10 (Acar Baltas, **İş Lideri Kuruma Damgasını Vurur**)

sonuçları Gallup tarafından 2500 işletmede 80.000 çalışan üzerinde yapılan bir araştırmanın bulguları ile de desteklenmektedir. Bu araştırma liderlik tarzının ve kurum ikliminin çalışanların şirketle ilgili tutumları ve değerlendirmeleri üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır.¹⁰⁹

Araştırmadan çıkan ve insanların en çok çalışmak isteyecekleri şirketlerin sahip oldukları özellikler aşağıda sıralanmıştır.¹¹⁰ Belirtilen bu özelliklerin hayata geçirilmesi üst yönetimin sorumluluğundadır.

- Yetenekli ve işe uygun çalışanlar
- Yetkin yönetim ekibi
- Enerjilerini ve yaratıcılıklarını işe odaklamış motivasyon düzeyi yüksek çalışanlar
- Verilere dayalı etkin strateji
- Ölçme, değerlendirme ve izleme sistemleri

İnsan yönetimi ekseninde, bireylerin ve ekiplerin kalitesi çok önemlidir. Genellikle piyasada başarılı sonuç almak ve birey ve ekip başarılarından elde edilen tatmin, çalışanlarını en çok harekete geçiren etkenlerin başında gelir. Çalışanların enerjisi lideri de etkiler ve olumlu davranışlar pekişir. Tutarlılık, ekiple sürekli iletişim kurmak, ikna ve açıklık yetkinlikleri kurum çalışanlarını liderle birlikte yaşamaya ve hissetmeye yaklaştırır. Kritik liderlik yetkinliklerinden biri de gelişmeye olumlu geribildirim vermek, gerektiğinde olumsuzluklara işaret etmektir.

Lider de, izleyenler de, başarıdan da başarısızlıktan da, ödülünden de cezadan da payını alacaktır. Her iki taraf da birbirine karşı karşılıklı yükümlülükler taşır. Bu bağlamda,

¹⁰⁹ http://www.acarbaltas.com/makaleler_detay.php?id=10 (Acar Baltas, **İş Lideri Kuruma Damgasını Vurur**)

¹¹⁰ http://www.acarbaltas.com/makaleler_detay.php?id=10 (Acar Baltas, **İş Lideri Kuruma Damgasını Vurur**)

Çalışanları güçlendirme, onları işlerini iyi yapabilir hale getirme, yenilikçiliği teşvik etme, hem alınacak sonuçların kalitesini artıran, hem de tüm kurumu harekete geçiren olumlu bir ortam yaratır.

Liderin rgt iklimi üzerindeki etkisinin yanı sıra örgüt kültürünü oluşturmak da en temel rollerinden biridir. Kurum içindeki kültürel çeşitliliği yönetmek ve aralarında sinerji yaratmak kritik bir liderlik becerisidir. Liderler rgt kültürünün etkinliğini, ne zaman ve nasıl değiştirilmesi gerektiğini değerlendirebilmelidirler.

Yöneticiler mevcut örgüt kültürünü geçmişle geleceği birbirine bağlayacak şekilde ilişkilendirmeye zen göstermelidir. Etkin kültür yönetimi için liderlerin yapması gerekenler şöyle sıralanabilir:¹¹¹

- Stratejik planlama ve bunun gerektirdiği kültürel altyapıyı belirlemek
- Kültürü, misyon, hedefler, stratejiler, yapı ve süreçlerle uyumlu ve tutarlı kılmak
- Kurumun felsefesi ve değerlerini yazılı bir belgeye dönüştürmek
- Birbiriyle tutarlı teşvikler, takdir sistemleri ve performans yönetimi kurmak
- Hata tespit sistemleri ve yaptırımlar oluşturmak
- Koçluk, mentorluk, eğitim uygulamalarını yönetmek
- Ritüelleri, sembolleri, şirket efsanelerini canlı tutmak
- Alt kültürlerin özelliklerinden yararlanmak

¹¹¹ http://www.acarbaltas.com/makaleler_detay.php?id=10 (Acar Baltas, **İş Lideri Kuruma Damgasını Vurur**)

- Başarılı uygulamaları desteklemek ve yönetmek

6.4.4.2. İş Lideri ve Vizyon / Misyon

Ortak hedef ve inançları ifade eden vizyon, bir örgütün yönünü belirlemede hayati öneme sahiptir ve bu anlamda örgütün akıllarındaki imajı olarak da düşünülebilir. Vizyon, çalışanları ortak noktada birleştirmede çok etkilidir ve belirli vizyonu olan organizasyonlar diğerlerine göre daha başarı olurlar. Vizyonun özellikleri gelecekle ilgili olması, kaynağını kişisel değerlerin oluşturduğu örgütsel çevre yaratabilmesi ve riske girebilmektir.

Vizyonun özünde her zaman mükemmeli aramak vardır ve güvensizlik kavramını ortadan kaldırarak ortak bir ruh ve kimlik yaratır. Özetle, bir organizasyonda paylaşılan bir vizyon insanların organizasyonla ilişkisini değiştirir. Çalışanların kafasında resim ve imgelerden oluşan kişisel vizyonlara ortaklık duygusu kazandırılarak organizasyon bizim şirketimize gönüştürülebilir.¹¹²

Liderin kişisel ve örgütsel vizyon oluşturmadaki birinci adımı, kendi kendini değerlendirmek, ikincisi, toplumunda, örgütünde, gerçekleştirmek istediklerini, açık anlaşılır biçimde tanımlama, üçüncüsü ise, bir lider olarak neyi kanıtlamaya çalıştığını ortaya koymaktır. Bu süreçte; liderin kendine ilişkin algılarını tanımlaması, toplumunda, örgütünde gerçekleştirmeyi istediği en önemli şeyleri tanımlaması ve bir lider olarak kanıtlamak istediklerini tanımlaması beklenir.

Misyon işletme yönetimi açısından örgüt üyelerine bir istikamet vermesi ve anlam kazandırması ve anlam kazandırması maksadıyla belirlenmiş ve örgütü benzer örgütlerden ayırt etmeye yarayacak uzun dönemli bir görev ve ortak bir değer şeklinde tanımlanabilir. Misyon ise her kuruluşun belirleyip geliştirmesi gereken bir kavramdır. Bir örgüt için amaç

¹¹² <http://www.ikademi.com/orgut-sosyolojisi/1549-sirketlerin-omurgasi-kurumsal-kultur.html> (Şirketlerin Omurgası: Kurumsal Kültür, 10.04.2006)

ve yön duygusunu sağlamalı, örgüt kültürünü oluşturmali ve rekabet ve motivasyon için hizmet etmelidir.

Misyon işe anlam kazandırıp rekabet ortamı yaratır. Mutlaka iyi planlanıp yazılması ve sürekli olarak gözden geçirilip incelenmesi gerekir. Misyon hazırlanırken; kurumdaki bütün çalışanlar tarafından paylaşılmasına, kurum çalışanlarının misyonun yapısını bilmesine, kurumsal anlamda misyon konusunda uzlaşmaya varılmasına ve misyonun çalışanları etkilemesine önem verilmelidir.¹¹³

İnsanlar, grup halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar oldukları kadar, oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflerine götürecek kişilere ihtiyaç duyarlar. Bu kişiler liderlerdir. Birey kendi arzu ve ihtiyaçlarından bir kısmını gerçekleştirmek, kişisel hedeflerine erişebilmek için bir guruba ihtiyaç duyar ve grup halinde hareket etme zorunluluğunu hisseder. Yalnız insan zayıftır, çaresizdir, arzu ve enerjileri azalmış, korkudan yetenekleri büzülmüş durumdadır. İnsanları belirli hedeflere götürebilmek için; Belirsizlikten korkmamak, Kaos kaygısı yaşamamak, Olayları, olguları gelecekteki sonuçları açısından değerlendirmek, Gelecekle ilgili uzun bir dönemi kapsayan bakış açısına sahip olmak, Sorunlara orijinal çözümler bulmak gerekir. Buna karşılık; başkalarının düşüncelerine açık olmamak ve başkaları ile etkili iletişim kuramamak gibi yeterliklerle zayıf yönlerini tanımlayan bir liderin güçlü yönleriyle cesaretlenip kendine güvenini pekiştirmesi zayıf yönlerini de değişik biçimlerde kendini yetiştirerek ve öğrenerek geliştirmesi beklenir. Lider, kendine ilişkin algılarını tanımlarken nasıl hatırlanmak istediğini kendine sormalıdır. Sorgulama tekniği liderin varolan kendisi ile, düş kendisinin dengelemesini sağlayabilir. Eğer liderin kendisi ile ilgili istemleri, toplumu ve örgütü için başarmak gerçekleştirmek istediklerinden daha yakın, daha büyük, daha ağır görünüyorsa ; kişisel hırslar ve beklentiler yani kısaca bencillik ön plandadır.¹¹⁴

¹¹³ <http://www.ikademi.com/orgut-sosyolojisi/1549-sirketlerin-omurgasi-kurumsal-kultur.html> (Şirketlerin Omurgası: Kurumsal Kültür, 10.04.2006)

¹¹⁴ Can, s.178

Liderin özellikleri nelerdir ve hangi fonksiyonların başarılması bireyi lider olarak değerlendirmemize yol açar sorusuna farklı cevaplar verilmektedir. Cevapların farklılığı bir ölçüde cevaplayanların farklılığından kaynaklanır. Çalışanlar, liderinin iyi ilişki kurabilme, motive edebilme gibi becerilerine odaklanır. Yöneticiler, vizyon sahibi, proaktif, planlı ve kararlı olma gibi özellikler üzerinde durur. İş dünyası ise, iş yapış biçimlerinin değişimini körükleyen insan kapitalini oluşturarak ekonomik sonuçlar elde edilmesini bekler. Bütün bakış açılarını topladığımızda, liderliğin iki eksen üzerinde geliştiğini görürüz. Bir yanda kurum iklimini oluşturan ve yapısal faktörlere dayanan işletme boyutu diğer yanda kurum kültürünü oluşturan değerlere dayanan insan yönetimi boyutu vardır.

Liderin vizyoner düşünceye dayalı stratejik planlarıyla ulaşacağı ekonomik güç, bu boyutlardaki taşları yerli yerine oturtmasından sonra ortaya çıkabilir. Kurum iklimi; stratejiler, sistemler ve süreçlerin oluşturacağı kurum yapısıdır. Şirketlerin sözel ve sayısal hedeflerini yakalamak için oluşturdukları stratejiler, sistem ve süreçlerle tanımlanarak kurumun yapısını, iş yapış yöntemlerini yani iklimini oluşturur.

Kurum iklimi ve kurum kültüründen sorumlu olan lider geleceğe doğru güçlenerek sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yaratacak hamleleri gerçekleştirir. Bunun için öncelikle vizyonu aşılması ardından geliştirerek güçlendirmesi ve en sonunda da herkesi harekete geçirebilmesi gerekir. Vizyon, izlenecek yolla ilgili bir karar verilmesine yol açar. Lider, hangi yöntem ve araçların hedefe ulaşmayı mümkün kılacağına, hangi eylemleri teşvik etmenin doğru olacağına karar verir.

Liderlik bir vizyonla başlar. Ancak yaratılan bir vizyonun ardından stratejik bir plan gelir. Bu çabanın kökeninde somut veriler kadar liderin idealleri ve hayalleri de yer alır. Vizyon, gündelik işlerin hızı ve karmaşası içinde, sözel hedeflerle (misyon) sayısal hedefler arasında ayırım yapmayı kolaylaştırır.¹¹⁵

¹¹⁵ <http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=417&SAYI=17> (Zuhal Baltas, **Liderliğin İki Ekseni**, Kaynak Dergisi, Ocak-Mart 2004, S:17)

Lideri, vizyonu ve stratejiyi ya kurumun kültürüne ve iklimine uygun oluşturmali, ya da farklı bir gelecek yaratmak için kültürü ve iklimi kökünden değiştirmelidir. Her iki kararın da uygulanması kolay değildir. Her iki halde de değişim kaçınılmazdır.

Vizyonu gerçekleştirmenin iki yolu vardır ve her ikisi de yenilikçilik içerir. Birincisi işletme ekseninde yer alan kurum iklimini oluşturan, sistem ve süreçlerle yani işin metodolojisi ve iş modeliyle ilgilidir. Seçilen yöntemlerin daha önce belirlenen stratejiyle uyumlu olması gerekir.

İkinci yol, insan yönetimi ekseninde yer alan, kurum kültürünü oluşturan, iş sonucu elde edebilecek nitelikte çalışan beceri ve yetkinlikleriyle ilgilidir. Değerlere sahip çıkılması ve iş yapış biçimiyle uyumlu yeni değerlerin benimsenmesi gerekebilir. Bir başka deyişle, çalışanların hedeflere ulaşmayı sağlayacak şekilde donatılması zorunlu olabilir.¹¹⁶

6.5. Kültürler Arası Farklılıklar

İletişim en basit tanımı ile gönderen ve alıcı arasında çeşitli kanallar aracılığıyla gerçekleşen bir ileti gönderme sürecidir. Duruş ve oturuştan kullanılan dile, konuşma üslubuna kadar iletişimin bütün bileşenleri sürecin gerçekleştiği bağlama göre değişir. Bütün kültürlerde hangi bağlamda hangi iletişim davranışının beklendiği ve hoş karşılanmadığı bellidir.¹¹⁷ İletişim ve kültür birbirleriyle sürekli olarak etkileşim halindedir. Çünkü bireylerin içersinde sosyalleştiği kültürler onların nasıl iletişim kuracaklarını da belirler.

Buradan yola çıkarak kültürlerarası iletişimin de kültürel birimler arası olan iletişim olduğunu söyleyebiliriz. Sözü edilen kültürel birim farklı firma, cemaat, okul, sınıf, çete, kurum, dernek, ırk, tarikat vb. olabilir. Kesinlikle unutulmaması gereken şudur: Kültür yaşayan ve birşeyler yapan, iletişimde bulunan bir varlık değildir. kültürlerarası iletişimi

¹¹⁶ <http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=417&SAYI=17> (Zuhal Baltas, **Liderliğin İki Ekseni**, Kaynak Dergisi, Ocak-Mart 2004, S:17)

¹¹⁷ Susar, s.15

yapan kültürel birimlere ait olan insanlardır. Kùltürler arası iletişim bu insanlar arası faaliyeti anlatır.¹¹⁸

Farklı kùltürlerde benzer iletişim davranışlarının farklı işlevler yerine getirdiği ve istenilenin dışında anlamlar ifade edebileceği gerçektir. Bu sebeple kùltürler arası iletişimde bir tarafın yaptığı bir davranışın diğerı tarafından farklı algılanıp yanlış olarak ifade edilebileceği göz önüne alınmalıdır.

Özellikle uluslararası işletmeler ačíından bu durum bazı iletişim ve kùltür engelleri teşkil edebilir. Maddi ve insan kaynaklarını koordine etmek çok kùltürlü ortamlarda faaliyette bulunan uluslararası işletmeler için oldukça zorlu bir süreci gerektirir. Uluslararası işletme hem ürünlerini, hem de yönetim anlayışı ile işgörme biçimlerini faaliyette bulunan ülke kùltürlerine uyumlaştırmak gibi bir gerçekte karşı karşıyadır. Ayrıca çeşitli ve farklı kùltürlere sahip ÷lkelerde faaliyette bulunan uluslararası işletme başarılı olabilmek için, her bir ÷lkenin ekonomik, sosyal ve hukuksal çevre koşullarının mevcut durumunu bilmek ve gelecekteki durumunu da iyi tahmin etmek zorundadır.¹¹⁹

Bir çok araştırma uluslararası işletmenin girdiği yeni pazardaki sorun ve başarısızlıkların incelenmesi bir ÷lkede etkili olmuş teknik, yöntem ve uygulamaların diğer ÷lkelerde aynı ölçüde etkili olamayabileceğini ve buna yol ačan en önemli etkenlerden birinin kùltür olduğunu göstermiştir. Pek çok iř başarısızlığı, bir ürünün ya da fikrin bir ÷lkeden diğer ÷lkeye taşınmasında kùltür ve yaşam farklılıklarının dikkate alınmamasından da kaynaklanmıştır.

Kùltürler arası farklılıkları belirlemede metodolojik ačíıdan en güçlü araştırma Geert Hofstede'nin çalışmasıdır. Araştırma, 53 ÷lke ve 3 bölgedeki 100.000'den fazla IBM çalışanı üzerinde yürütölmüş ve araştırma sonucunda kùltürel farklılıklara ilişkin olarak dört boyut belirlenmiştir.¹²⁰ Bu dört boyut; bireycilik toplulukçuluk (individualism-

¹¹⁸ Susar, s.15

¹¹⁹ Susar, s.18

¹²⁰ Aylin Pira, **Etkinlik Yönetimi**, İstanbul, MediaCat Kitapları, 2004, s.171

collectivism), güç mesafesi (power distance), erkeksi kadınsı değerler (masculinity-femininity) ve belirsizlikten kaçınma (uncertainty avoidance) olarak adlandırılmaktadır.

Bireycilik-toplulukçuluk boyutu, temel olarak, bireyin kendini ne şekilde tanımladığı ile ilgilidir. Bireyci toplumlarda, kişiler kendilerini diğerlerinden bağımsız üniteler olarak tanımlarlar. Toplulukçuluğa önem veren kültürlerde ise, bireyler kendilerini ailelerinin veya diğer önemli toplulukların bir parçası olarak tanımlarlar. Buna bağlı olarak da, topluluğun çıkarlarını kendi çıkarlarının önünde tutarlar ve diğerlerinin kendilerinden beklentilerine cevap vermeye çalışırlar. Bireyci toplumlarda ise, kişiler önemli konulardaki kararlarında kendi isteklerini ön planda tutarlar ve bireysel başarıya önem verirler.

Güç aralığı olarak adlandırılan boyut ise, bir grup üyeleri arasındaki güç dağılımının ne derece eşit algılandığına işaret eden sembolik ipuçları ile, aynı konuya ilişkin hissetme, düşünme ve davranış eğilimlerini kapsar. Güç aralığının düşük ya da yüksek olduğu kültürler; insanlar arası eşitliğe verilen önem, bireylerin yaşam biçimleri ve gelir düzeyi arasındaki farklılıklar, hiyerarşik yapıya yatkınlık, liderlerin kullandığı güç kaynakları arasındaki farklılıklar (uzmanlık, kişisel güç ya da otorite ve yasal güç), karar verme ve katılım gibi değişkenler açısından ayırt edici özellikler taşımaktadırlar.

Erkeksi-kadınsı değerler olarak adlandırılan boyuta göre; erkeksilik, toplumda girişkenlik, atılganlık, hırslılık, yarışçılık, materyalizm, kararlılık ve başarı yönelimi gibi özelliklerin ne derece ön planda olduğunun bir göstergesi olarak ele alınmaktadır. Kadınsılık ise, toplumun bireylerin ne derece ilişki yönelimli olduklarını, kendilerini başkalarına ne kadar adadıklarını, başkalarının duygularına ne derece önem verdiklerini ve toplumda cinsiyet rollerinin ne derece ayrıştığını göstermektedir.

Belirsizlikten kaçınma olarak adlandırılan boyut ise bir topluluğun, bilginin yetersiz olduğu veya açık olmadığı, karmaşıklığın var olduğu, değişmelerin hızlı ve kestirilemez bir biçimde geliştiği ortamlardan duyduğu tedirginliğin düzeyi ile ilgilidir. Belirli bir toplumda yaşayan insanların belirsizlikten kaçınma eğilimleri yüksekse, yaşamı

kendileri için daha güvenli hale getirmek amacıyla iş güvencesini, biçimsel ve yazılı kuralları arttırma; farklı düşünce ve davranışlara karşı çıkıp, mutlak doğrulara yönelme kaçınılmaz olacaktır. Bu nedenle, belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürlerde, belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu kültürlerle nazaran, biçimsel kurallar ve mutlak gerçeğe daha fazla gereksinim; farklı fikir ve davranışlar sergileyen kişi ve gruplara daha az tolerans vardır. Yüksek belirsizlikten kaçınma gösteren topluluklar göreceli olarak daha fazla duygusallık sergileme eğilimindedirler. Belirsizlikten kaçınması az olan kültürlerin daha düşük stres düzeyleri ve daha zayıf süperegoları olup, fikir ayrılığını kabul etme dereceleri yüksektir.¹²¹

Hofstede'in bu çalışmasında Türkiye ile ilgili bazı bulgular da elde edilmiştir. Bu boyutlardan en önemlisi sayılan bireycilik-toplulukçuluk boyutunda, Türk kültürü toplulukçu bir özellik göstermiştir. Bireyler daha çok ait oldukları ya da önem verdikleri gruplara göre hareket etmek ve uyum içinde yaşamak eğilimindedirler. Bir başka deyişle, bireylerden çok grubun çıkarlarının kollanması teması hakimdir.¹²² Türkiye diğer boyutlar açısından değerlendirildiğinde ise; en önemli bulgulardan biri, güç mesafesinin fazla olmasıdır. Yani insanlar arasında güç farklılıklarının olması kabul edilen bir durumdur.¹²³

İlginç diğer bir bulguya göre Türk kültürü kadınsı değerlerin ağır bastığı bir kültür olarak tanımlanmış olmasıdır. Türkiye'den elde edilen bulguların ortaya koyduğu son bir özellik, belirsizlikten kaçınma eğilimlerinin fazla olmasıdır. Bunun anlamı, belirsizlik durumlarında toleransın düşük olması ve risk almaktan fazla hoşlanılmamasıdır.¹²⁴

6.6. Örgüt Yapısındaki Baskın Kültürün Örgüt İklimine Etkisi

Kültürel olaylar konusunda deneysel olarak kusursuz olmak için bir çok çabalar olsa da, hala gözlemlenmiş veriler ile yetersiz kuram bağlantısı vardır. Örgüt iklimi daha

¹²¹ Pira, s.172-173

¹²² Canan Ergin, **İnsan Kaynakları Yönetimi - Psikolojik Bir Yaklaşım**. Ankara, Academyplus Yayınevi, 2002, s.178

¹²³ Ergin, s.188

¹²⁴ Ergin, s.188

göze çarpan bir kültürel olay olmasından dolayı, doğrudan gözlem ve ölçüme elverişli olsa da kültürün örgüt iklimi üzerindeki etkisini ölçümlemek üzere literatürde belirli bir araştırma bulunmamaktadır. Görüşmeler, anketler veya araştırma araçları kullanarak bir kültürün benimsenmiş ve belgelenmiş değerleri, normları, ideolojileri, imtiyazları ve felsefeleri incelenebilir. Açık-uçlu görüşmeler, insanların bu düzeyde nasıl hissettiklerini ve düşündüklerini belirlemek için çok yararlı olabilir. Bu çalışmada kültürün örgüt iklimi üzerindeki etkisini kanıtlamak amacıyla çeşitli hem yöneticiler hem de çalışanlara mülakatlar, gözlemler ve soru formları ile ulaşmaya çalıştım.

Araştırmam kapsamında, farklı kültürlerin örgüt iklimi üzerindeki etkisini değerlendirmek adına kurucuları, üst yönetimleri ya da genel merkezleri Türkiye dışında bulunan bazı kurumların çalışanları ile görüşmeler yaptığım için kısaca uluslararası işletme kavramından ve kültürler arası yönetimden bahsedeceğim.

Uluslararası işletmeler genel merkezleri belirli bir ülkede olduğu halde faaliyetleri bir ya da daha fazla ülkede koordinasyonunu sağladığı şubeler, yavru işletmeler ya da bağlı işletmeler aracılığıyla ve genel merkez tarafından kararlaştırılan bir işletme politikası ile yürütülen büyük şirketlerdir.¹²⁵

Küresel bağlam içinde, işlevsel, yapısal ve insani yönetim süreçlerinin doğru yapılandırılması, her sorun için uygun çözüm önerileriyle kültürel yönetim sorunlarının başarıyla üstesinden gelmek ve bunun etkin kültürler arası ticari çabalar çerçevesinde gerçekleştirilmesi kültürler arası yönetimin temel görev alanlarıdır. Kültürel farklılıkların yönetim üzerindeki etkisinin bilinmesi ve değerlendirilmesi önem taşımaktadır. Bu nedenle kültürler arası yönetim anlayışı içinde, kültürel farklılıkları gözetken ve bu farklılıkları vizyon ve stratejilerine göre yönetebilen şirketler başarıyı yakalayabileceklerdir.¹²⁶

¹²⁵ Mine Saran, “Kültürlerarası Yönetim ve Liderlik”, Pınar Erarslan Yayınoglu (Ed.), **Çok Kültürlü Ortamlarda Halkla İlişkiler, İletişim ve Yönetim** içinde, İstanbul, İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları No:11, Ekim 2005, s.69

¹²⁶ Saran, s.72

Yönetimin kültürler arası boyutunun gelişmesi, yöneticilerin rollerinde önemli farklılıklar meydana gelmesine neden olmuştur. Yöneticilerin artık farklı kültürleri yönetmeleri zorunluluk halini almıştır. Kültürler arası bir ortam içinde, küreselleşmenin zorunlu kıldığı niteliklere sahip bir yönetici farklı kültürlerle sahip diğer yöneticilerle olduğu kadar, astlar ve üstler arasındaki iletişimin tam ve doğru bir şekilde sağlanması konusunda yeterliliğe sahip olmak durumundadır. Kültürler arası iletişim yeteneğine sahip olan yönetici kültürel farklılıklardan doğabilecek sorunları önceden tahmin edebilecek ve giderebilecek yeteneğe sahip olmalıdır. Mesela uluslararası bir kurumda projeler ya da takım çalışmaları ön plana çıkmaktadır ve bu takımları oluşturan kişiler çoğu zaman farklı ülke ve kültürlerden gelmektedir. Kişilik özellikleri, değer sistemleri, çıkarlar ve yeteneklerdeki farklılıklar, takım içinde en kısa sürede çözülmesi gereken gerginliklere ve çatışmalara neden olmaktadır. Bu yüzden, kültürler arası yönetimin bir diğer önemli görevi de kültürler arası takımların sağlıklı bir şekilde oluşturulması ve doğru bir şekilde yönetilmesidir.¹²⁷

İlk olarak Buongiorno adlı İtalyan şirketine görüşmeler yaptım. Buongiorno, 1999 yılında İtalya’da kurulmuş ve dünyada 53 ülkede mobil teknolojiler üzerine hizmet veren, dünya çapında 1200 çalışanı olan bir kurumdur. Buongiorno’nun tüm üst yönetim kadrosu İtalyanlardan oluşmaktadır. Buongiorno’nun Türkiye ofisi 2005 yılında İstanbul’da açılmıştır ve hali hazırda 15 çalışanı hizmetlerini sürdürmektedir. Ofis çalışanlarının tamamı Türklerden oluşmakta ve sürekli olarak gerek internet üzerinden gerekse yüzyüze toplantılarla İtalya ve diğer ülkelerdeki çalışanlarla takım çalışması içersindeler. Üst yönetim en az ayda bir kere Türkiye’ye toplantıya gelerek çalışanlarla buluşuyor. Kurumun Türkiye ofisinden sorumlu olan müdürü ise şuan bir türk vatandaşı. Fakat daha önce İngiliz ve İtalyan vatandaşı müdürleri de olmuş.

Bu kurumu seçmemin sebebi Türkiye’de az çalışanı olmasına ramen uluslararası bir kurum olması. Böylece ülkemize yabancı bir kültür olan İtalyan kültürünün örgüt iklimi üzerindeki etkisini çalışanlarla görüşerek, soru-cevap şeklinde mülakatlar yaparak

¹²⁷ Saran, s.74-75

değerlendirmeye çalıştım. Çalışmama öncelikle görüşme yaptığım kişilere kısaca örgüt iklimi kavramını anlatmakla başladım. Görüşme yaptığım kişileri özellikle, daha önce Türk bir kurumda çalışmış çalışanlar arasından seçtim. Böylece daha önceki kurumlarıyla şimdiki kurumları arasında bir kıyaslama yapabilirler diye düşündüm.

Kurumda iş geliştirme müdürü ile yaptığım görüşmede kurumun uluslararası bir yapıya sahip olmasının örgütün psikolojik ortamı üzerinde pozitif etkide bulunduğu, rahat ve aktif çalışam ortamının İtalyan kültüründen kaynaklandığı cevabını aldım. Daha önce Türk bir kurumda çalıştığını söyleyen kişi çalışma ortamının daha katı kurallar ve samimiysiz bir ortam içerdiğini buna karşın bir diğer çalıştığı yer olan Amerika’da ise şu an çalıştığı ortama benzer bir hava sezdiğini belirtti.

Operasyon müdürü ise İtalyan kültürünün örgüt kültürüne bir yansıması olarak çalışanlar arası daha sıcak ve yardımsever bir ortam hissedildiğini belirtti. Buna karşın bir önce çalıştığı kurumun Türk olması nedeniyle ortak bir başarı yerine bireysel başarılar elde etmek amacıyla hareket eden insanlardan oluşmakta olduğundan söz etti ve bu nedenle samimi ve dürüst bir ortam olmadığından yakındı.

Bir diğer operasyon bölümü çalışanı ise önceki çalıştığı kurumun Türkiye bazlı bir firma olduğu için bazı farklılıklar barındırdığını ancak yine de benzer bir mantıkla yönetildiğini belirtti.

Ürün müdürü ile yaptığım görüşme de ise İtalyan kültürünün örgüt kültürüne yansıması sonucu kurumdaki üst düzey yöneticilere çok kolay ulaşıldığını ve çalışanlara yaratıcılıklarında daha çok fırsat tanındığını belirtti. Bir önceki çalıştığı kurumun Türk bir şirket olduğunu bu nedenle ast-üst farkının çok daha fazla hissedildiğini ve bunun da çalışanlar açısından stresli bir ortam yarattığını söyledi. Ayrıca çalışanların üstelerine kendilerini ifade etme sorunu yaşadıklarını ve bunun da motivasyon üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu ekledi.

İkinci olarak Step Halıcılık ile görüşmeler yaptım. Step Halıcılık, Türkiye genelinde 30 ofis ve 160 mağaza çalışanı ile ev tekstilinde faal bir şirkettir. Kurucuları ve üst yönetimi Türklerden oluşmakta ve ev tekstili konusunda “Türkiye’nin en iyisi” mottosuyla hizmet vermeye devam ediyor. 2008 yılı itibari ile Dubai’den bir kurumla ortaklık kurulmuştur.

Step Halıcılık’ı seçmemin sebebi ise yine Buongiorno gibi ofis çalışanları 10 ila 50 kişi arasında olan küçük sayılabilecek bir kurum olmasıydı. Bu kurumda yaptığım görüşmeleri mağaza çalışanları ile değil ofis çalışanları ile gerçekleştirdim.

Step Halıcılık’ta da yine aynı yöntemi izleyerek çalışmama öncelikle görüşme yaptığım kişilere kısaca örgüt iklimi kavramını anlatmakla başladım. Kültürün örgüt iklimi üzerindeki etkisini çalışanlarla görüşerek, soru-cevap şeklinde mülakatlar yaparak değerlendirmeye çalıştım.

Step Halıcılık’ta görüşme yaptığım herkes “patron şirketi zihniyeti”nin baskın olduğundan bahsetti. Bu da örgütte bir kurum kültürünün oturtulmadığından, patronlar ya da üst yönetimin günlük kararlar ile kurumu yönetmeye çalıştıklarının bir göstergesiydi. Görüşmede bulunduğum çalışanların büyük çoğunluğu çalışanlara inisiyatif verilmediğini, üstlerle ilişkinin aşırı mesafeli olduğunu belirtti. Katılımcı bir yönetim anlayışının olmadığını, çalışanların “canla başla” değil zorla çalıştığını ve bu nedenle kurumda olumsuz bir örgüt ikliminin var olduğunu eklediler.

Üçüncü olarak 1997 yılında Türkiye pazarına giren ve 135 ülkede ofisi olan, çalışanlarının %75’i 25-35 yaşlar arasında olan bir kurum olan Red Bull çalışanlarıyla görüştim. Redbull bilindiği üzere enerji içeceği pazarında aktif olan bir şirket. Kurumun kurucusu Avusturyalıdır. Türkiye’deki yönetim Türklerden oluşmaktadır. Türkiye ofisinde 300 kişi çalışmaktadır. Çalışanlarından edindiğim bilgilere göre Redbull, genç yaşta part-time olarak işe aldıkları gençlerden yetenekli olanları bünyesine katarak genç çalışanlarına yatırım yapan bir kurumdur.

Red Bull'da da yine aynı yöntemi izleyerek çalışmama öncelikle görüşme yaptığım kişilere kısaca örgüt iklimi kavramını anlatmakla başladım. Kültürün örgüt iklimi üzerindeki etkisini çalışanlarla görüşerek, soru-cevap şeklinde mülakatlar yaparak değerlendirmeye çalıştım.

Görüştüğüm çalışanlar tarafından örgütün psikolojik ortamı çok samimi, yaratıcı, herkesin eşit değerde fikir belirtme hakkına sahip olduğu ve alınan kararlarda rol oynamasına izin verildiği bir ortam olarak tanımlanmıştır. Yenilikçi ve yaratıcı bir çalışma ortamında, ekip ruhunu ve şirket(marka) sevgisini çalışanlara aşıl原因 bir kurum olduğu belirtilmiştir. Motivasyon için manevi anlamda farklı ödüllendirme sistemleri (örnek: Hep beraber çıkılan şirket seyahatleri, ilgi alanlarına yönelik workshoplara katılma imkanı gibi) bulunduğu bahsettiler. Bu olumlu özelliklerin hem örgütün yabancı bir kültürden gelmesinden hem de genç ve dinamik yöneticilerinden kaynaklandığını eklediler.

Daha önce de belirtildiği gibi örgüt iklimi daha göze çarpan bir kültürel olay olmasından dolayı, doğrudan gözlem ve ölçüme elverişli olsa da kültürün örgüt iklimi üzerindeki etkisini ölçümlemek üzere literatürde belirli bir araştırma bulunmamaktadır. Görüşmeler, anketler veya araştırma araçları kullanarak bir kültürün benimsenmiş ve belgelenmiş değerleri, normları, ideolojileri, imtiyazları ve felsefeleri incelenebilir. Açık-uçlu görüşmeler, insanların bu düzeyde nasıl hissettiklerini ve düşündüklerini belirlemek için çok yararlı olabilir. Bu araştırmada kültürün örgüt iklimi üzerindeki etkisini kanıtlamak amacıyla çeşitli hem yöneticiler hem de çalışanlara mülakatlar, gözlemler ve soru formları ile ulaşmaya çalıştım.

Mülakatlar, gözlemler ve karşılıklı derinlemesine görüşmeler ile incelemeye çalıştığım tüm kurumların çalışanlarından edindiğim izlenim ve yıllardır süre gelen araştırmalar ve kuramlar, kültürün örgüt kültürü üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Örgüt kültürü ise örgüt iklimi ile etkileşim halindedir. Bu sebeble açık ya da kapalı örgüt ikliminin örgüt kültürüyle, örgüt kültürünün ise örgütün kurucularının ve üst yönetiminin

üyeyi olduğu kültürden etkilendiği aşıkardır. Bunun yanı sıra örgüt iklimi, yöneticinin ya da iş liderinin karakterinden fazlasıyla etkilenmektedir.

Çalışmadan ortaya çıkan bilgiler çerçevesinde örgüt iklimi, örgütü değiştirmeye yönelik program ve projelerin etkinliğini saptamak için öncelikli bir araçtır. Örgütsel algılamaların karmaşık bir göstergesi olarak tanımlanan örgüt iklimi kullanılarak hem örgütün kendisi hem de örgütsel amaç, faaliyet ve projelere çalışanların katılımı daha iyi anlaşılabilir.

Örgütsel iklimin önemli unsurlarından olan çalışanların desteklenmesi, özellikle çalışanların ekip çalışması ile ilgili algılamaların incelenmesinden önemli bir faktör olarak görünmektedir.

Bu çalışmanın sonuçlarına göre, iklim ve örgütsel bağlılık ekip çalışmasını, iletişimi ve karar vermeye katılımı tatmin edebilmektedir. Bu bulgulardan hareketle örgütteki ekip çalışmasının, iletişimin ve karar vermeye katılımın çalışanların geliştirilmesinde örgüt iklimi önemli rol oynamaktadır.

7. SONUÇ

Küreselleşen dünyada, hedeflerine ulaşmak, kalıcı ve verimli olmak isteyen kurumlar belli gelenekleri yaşatmak, kendilerine özgü bir kültür oluşturmak ve bu yolla da kendi kimliklerini, yani örgüt kültürü oluşturmak zorundadırlar. Kurum içinde oluşmuş bu kültür, toplum kültürünün pek özelliğini barındıracak ve aynı zamanda da sadece o kuruma özgü değer, norm, inanç ve davranışlara da sahip olacaktır. Örgüt kültürü çalışanlar nereye giderlerse, nerede olurlarsa beraberlerinde götürdükleri bir şeydir.

1930'lu yıllardan itibaren üzerinde çalışmalara başlanan ve 1960'lardan itibaren endüstri ve örgüt psikolojisinin araştırılmasında en önemli kavramlardan biri olarak karşımıza çıkan örgüt iklimi kavramı ise zaman içerisinde giderek önem kazanmış ve literatürde bir çok araştırmacı, kuramcı tarafından tanımlanmıştır. Bir örgütte çalışan personelin işletmenin amaçlarını benimsemesi, değer yargılarını kabullenmesi, inanç ve normlara uygun ilişkilerde bulunması ve beklenen davranışları göstermesi örgüt iklimi kapsamındadır. Örgüt iklimi çalışanların örgüt kültürüne dönük ortak algılamalarını yansıtır. Bu haliyle örgüt kültürü, örgüt iklimini de kapsamaktadır.

Yapılan literatür araştırması sonucunda elde edilen bulgular ışığında kültürün örgüt iklimi üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak adına çeşitli kurum çalışanlarıyla yapılan mülakatlar sonucu kültürün örgüt iklimi üzerindeki etkisi değerlendirilmiştir. Örgüt kültürünün de örgüt iklimi üzerindeki etkisi literatür taramaları sonucu açıklanmış ve açık ya da kapalı örgüt ikliminin örgüt kültürüyle, örgüt kültürünün ise örgütün kurucularının ve üst yönetiminin üyesi olduğu kültürden etkilendiği ortaya konulmuştur.

Sonuç olarak örgütler günümüz koşullarında ayakta kalmak ve çalışanlarını ellerinde tutmak istiyorlarsa, örgütsel iklimin bir çok farklı öge ile etkileşim halinde olduğunu unutmamalı; kültür, yönetici ve liderlerin iklim üzerindeki etkisini yadsımadan gerekli önlemleri alarak sağlıklı bir örgütsel iklime ulaşmaya çalışmalılardır.

EKLER

EK 1: Mülakat Soruları

“Örgüt İklimi Üzerinde Kültürün Etkisi” konulu yüksek lisans tezim için yaptığım araştırma çerçevesinde hazırladığım sorulara cevap vererek bana yardımcı olursanız çok sevinirim. Verdiğiniz cevapları raporlayarak ve dilerseniz isminizi gizli tutarak tezimde kullanacağım. Amacım kültürün örgüt iklimi üzerindeki etkisini kanıtlamak. Öncelikle örgüt ikliminin kısa bir tanımını verdikten sonra sorulara geçeceğim.

Şimdiden çok teşekkürler,

Lerzan Önen

Örgüt İklimi:

Birey için nasıl kişilik söz konusu ise örgüt için de kişilikten söz edilebilir. Örgütlerin de kendine özgü bir kişiliği vardır. Bu kişiliğe örgüt iklimi denilmektedir. Örgüt iklimi kısaca, bir iş yeri gezildiğinde hissedilen hava olarak tanımlanabilir. Diğer bir deyişle örgüt iklimi, örgüte kimliğini kazandıran, çalışanlarının davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan özelliklerin tümüdür.

Sorular:

Bölüm I:

1. Kişiler arası ilişkiler sıcak, samimi ve dostçadır

Kesinlikle katılıyorum() Katılıyorum() Kararsızım() Katılmıyorum() Hiç katılmıyorum()

2. Çalışanlar birbirleri ile ileri ölçüde bir birlik duygusuna sahiptir

Kesinlikle katılıyorum() Katılıyorum() Kararsızım() Katılmıyorum() Hiç katılmıyorum()

3. Çalışanların kişisel gelişimine önem verilmektedir

Kesinlikle katılıyorum() Katılıyorum() Kararsızım() Katılmıyorum() Hiç katılmıyorum()

4. Çalışanlar yaratıcılık ve yenilik konusunda cesaretlendirilmektedir

Kesinlikle katılıyorum() Katılıyorum() Kararsızım() Katılmıyorum() Hiç katılmıyorum()

5. Çalışanlardan beklenenler açık ve net olarak belirlenmiş ve çalışanlara

bildirilmiştir

Kesinlikle katılıyorum() Katılıyorum() Kararsızım() Katılmıyorum()Hiç katılmıyorum()

6. Çalışanların, işleri ile ilgili konularda karar alma süreçlerine katılımına imkan verilmektedir.

Kesinlikle katılıyorum() Katılıyorum() Kararsızım() Katılmıyorum()Hiç katılmıyorum()

7. Çalışanlar ile amirler arasında kurulan iletişim etkin, açık ve bilgilendirecek şekildedir.

Kesinlikle katılıyorum() Katılıyorum() Kararsızım() Katılmıyorum()Hiç katılmıyorum()

8. Yöneticiler çalışanların duygu ve düşüncelerini önemsemektedirler

Kesinlikle katılıyorum() Katılıyorum() Kararsızım() Katılmıyorum()Hiç katılmıyorum()

Bölüm II:

1. Çalıştığınız kurum yabancı orijinli bir kurum mu?
2. Çalıştığınız kurumun üst yöneti mi hangi milliyetten?
3. Kurumdaki baskın kültür sizce karar almada, çalışanların iş motivasyonu üzerinde etkili mi?
4. Kurumdaki baskın kültürün örgütün psikolojik ortamına etkili olduğunu söyleyebilir misiniz? (Örnek: “.... kültürü nedeniyle ilişkilerin daha samimi olduğunu düşünüyorum, yöneticiye daha kolay ulaşıyorum, çalışanların yaratıcılığına daha çok izin veriliyor” gibi)
5. Daha önce çalıştığınız kurumdaki baskın kültür şimdiki kurumunuzdan farklı ise aradaki farkı kısaca belirtebilir misiniz?

BUONGIORNO:

Kişi I:

Sorular:

Bölüm I:

1. Kişiler arası ilişkiler sıcak, samimi ve dostçadır

Kesinlikle katılıyorum() Katılıyorum(x) Kararsızım() Katılmıyorum() Hiç katılmıyorum()

2. Çalışanlar birbirleri ile ileri ölçüde bir birlik duygusuna sahiptir

Kesinlikle katılıyorum() Katılıyorum(x) Kararsızım() Katılmıyorum() Hiç katılmıyorum()

3. Çalışanların kişisel gelişimine önem verilmektedir

Kesinlikle katılıyorum() Katılıyorum() Kararsızım(x) Katılmıyorum() Hiç katılmıyorum()

4. Çalışanlar yaratıcılık ve yenilik konusunda cesaretlendirilmektedir

Kesinlikle katılıyorum() Katılıyorum() Kararsızım(x) Katılmıyorum() Hiç katılmıyorum()

5. Çalışanlardan beklenenler açık ve net olarak belirlenmiş ve çalışanlara bildirilmiştir

Kesinlikle katılıyorum() Katılıyorum() Kararsızım(x) Katılmıyorum() Hiç katılmıyorum()

6. Çalışanların, işleri ile ilgili konularda karar alma süreçlerine katılımına imkan verilmektedir.

Kesinlikle katılıyorum() Katılıyorum(x) Kararsızım() Katılmıyorum() Hiç katılmıyorum()

7. Çalışanlar ile amirler arasında kurulan iletişim etkin, açık ve bilgilendirecek şekildedir.

Kesinlikle katılıyorum() Katılıyorum() Kararsızım() Katılmıyorum(x) Hiç katılmıyorum()

8. Yöneticiler çalışanların duygu ve düşüncelerini önemsemektedirler

Kesinlikle katılıyorum() Katılıyorum(x) Kararsızım() Katılmıyorum() Hiç katılmıyorum()

Bölüm II:

1. Çalıştığınız kurum yabancı orijinli bir kurum mu?

Evet

2. Çalıştığınız kurumun üst yöneti mi hangi milliyetten?

İtalyan

3. Kurumdaki baskın kültür sizce karar almada, çalışanların iş motivasyonu üzerinde etkili mi?

Evet etkili.

4. Kurumdaki baskın kültürün örgütün psikolojik ortamına etkili olduğunu söyleyebilir misiniz? (Örnek: “.... kültürü nedeniyle ilişkilerin daha samimi olduğunu düşünüyorum, yöneticiye daha kolay ulaşıyorum, çalışanların yaratıcılığına daha çok izin veriliyor” gibi)

Şirketimizin İtalyan kökenli olmasının kültür üstünde etkisini, rahat ve aktif çalışma ortamı olarak hissedebiliyoruz.

5. Daha önce çalıştığınız kurumdaki baskın kültür şimdiki kurumunuzdan farklı ise aradaki farkı kısaca belirtebilir misiniz?

Daha önce Türkiye’deki çalışma ortamım daha katı kurallar ve samimiyetsiz bir ortam içeriyordu. Amerika’daki ise, şu an çalıştığım ortama benzer idi.

Kişi II:

Sorular:

Bölüm I:

1. Kişiler arası ilişkiler sıcak, samimi ve dostçadır

Kesinlikle katılıyorum() Katılıyorum(x) Kararsızım() Katılmıyorum()Hiç katılmıyorum()

2. Çalışanlar birbirleri ile ileri ölçüde bir birlik duygusuna sahiptir

Kesinlikle katılıyorum()Katılıyorum(x) Kararsızım() Katılmıyorum() Hiç katılmıyorum()

3. Çalışanların kişisel gelişimine önem verilmektedir

Kesinlikle katılıyorum() Katılıyorum() Kararsızım(x) Katılmıyorum()Hiç katılmıyorum()

4. Çalışanlar yaratıcılık ve yenilik konusunda cesaretlendirilmektedir

Kesinlikle katılıyorum() Katılıyorum(x) Kararsızım() Katılmıyorum()Hiç katılmıyorum()

5. Çalışanlardan beklenenler açık ve net olarak belirlenmiş ve çalışanlara bildirilmiştir

Kesinlikle katılıyorum() Katılıyorum(x) Kararsızım() Katılmıyorum()Hiç katılmıyorum()

6. Çalışanların, işleri ile ilgili konularda karar alma süreçlerine katılımına imkan verilmektedir.

Kesinlikle katılıyorum() Katılıyorum(x) Kararsızım() Katılmıyorum()Hiç katılmıyorum()

7. Çalışanlar ile amirler arasında kurulan iletişim etkin, açık ve bilgilendirecek şekildedir.

Kesinlikle katılıyorum() Katılıyorum(x) Kararsızım() Katılmıyorum()Hiç katılmıyorum()

8. Yöneticiler çalışanların duygu ve düşüncelerini önemsemektedirler

Kesinlikle katılıyorum() Katılıyorum(x) Kararsızım() Katılmıyorum()Hiç katılmıyorum()

Bölüm II:

1. Çalıştığınız kurum yabancı orijinli bir kurum mu?

Yabancı

2. Çalıştığınız kurumun üst yöneti mi hangi milliyetten?

İtalya

3. Kurumdaki baskın kültür sizce karar almada, çalışanların iş motivasyonu üzerinde etkili mi?

Evet

4. Kurumdaki baskın kültürün örgütün psikolojik ortamına etkili olduğunu söyleyebilir misiniz? (Örnek: “.... kültürü nedeniyle ilişkilerin daha samimi olduğunu

düşünüyorum, yöneticiye daha kolay ulaşıyorum, çalışanların yaratıcılığına daha çok izin veriliyor” gibi)

Firmamızın örgüt kültürü ve yöneticilerimizin kültürü nedeniyle insanların daha sıcak ve birbirlerine karşı daha yardımsever olduklarını düşünüyorum.

5. Daha önce çalıştığınız kurumdaki baskın kültür şimdiki kurumunuzdan farklı ise aradaki farkı kısaca belirtebilir misiniz?

Daha önceki şirketim Türk kökenliydi. Ortak bir başarı yerine bireysel başarılar elde etmek amacıyla hareket eden insanlardan oluşmaktaydı. Bu nedenle samimi ve dürüst bir ortam yoktu.

Kişi III:

Sorular:

Bölüm I:

1. Kişiler arası ilişkiler sıcak, samimi ve dostçadır

Kesinlikle katılıyorum() Katılıyorum(x) Kararsızım() Katılmıyorum() Hiç katılmıyorum()

2. Çalışanlar birbirleri ile ileri ölçüde bir birlik duygusuna sahiptir

Kesinlikle katılıyorum() Katılıyorum(x) Kararsızım() Katılmıyorum() Hiç katılmıyorum()

3. Çalışanların kişisel gelişimine önem verilmektedir

Kesinlikle katılıyorum() Katılıyorum() Kararsızım(x) Katılmıyorum() Hiç katılmıyorum()

4. Çalışanlar yaratıcılık ve yenilik konusunda cesaretlendirilmektedir

Kesinlikle katılıyorum() Katılıyorum() Kararsızım(x) Katılmıyorum() Hiç katılmıyorum()

5. Çalışanlardan beklenenler açık ve net olarak belirlenmiş ve çalışanlara bildirilmiştir

Kesinlikle katılıyorum() Katılıyorum() Kararsızım(x) Katılmıyorum() Hiç katılmıyorum()

6. Çalışanların, işleri ile ilgili konularda karar alma süreçlerine katılımına imkan verilmektedir.

Kesinlikle katılıyorum() Katılıyorum() Kararsızım(x) Katılmıyorum() Hiç katılmıyorum()

7. Çalışanlar ile amirler arasında kurulan iletişim etkin, açık ve bilgilendirecek şekildedir.

Kesinlikle katılıyorum() Katılıyorum() Kararsızım(x) Katılmıyorum()Hiç katılmıyorum()

8. Yöneticiler çalışanların duygu ve düşüncelerini önemsemektedirler

Kesinlikle katılıyorum() Katılıyorum(x) Kararsızım() Katılmıyorum()Hiç katılmıyorum()

Bölüm II:

1. Çalıştığınız kurum yabancı orijinli bir kurum mu?

Evet

2. Çalıştığınız kurumun üst yöneti mi hangi milliyetten?

İtalyan

3. Kurumdaki baskın kültür sizce karar almada, çalışanların iş motivasyonu üzerinde etkili mi?

Evet

4. Kurumdaki baskın kültürün örgütün psikolojik ortamına etkili olduğunu söyleyebilir misiniz? (Örnek: “.... kültürü nedeniyle ilişkilerin daha samimi olduğunu düşünüyorum, yöneticiye daha kolay ulaşıyorum, çalışanların yaratıcılığına daha çok izin veriliyor” gibi)

5. Daha önce çalıştığınız kurumdaki baskın kültür şimdiki kurumunuzdan farklı ise aradaki farkı kısaca belirtebilir misiniz?

Türkiye bazlı firma olduğu için bazı farklılıklar mevcuttu. Ancak yine benzer bir mantıkla yönetilmekteydi, çok farklı olduğunu söyleyemeyeceğim. Ama burada iş seçiminde kişinin kurum tercihi ile ilgili olduğunu düşünüyorum.

Kişi IV:

Sorular:

Bölüm I:

1. Kişiler arası ilişkiler sıcak, samimi ve dostçadır

Kesinlikle katılıyorum() Katılıyorum(x) Kararsızım() Katılmıyorum()Hiç katılmıyorum()

2. Çalışanlar birbirleri ile ileri ölçüde bir birlik duygusuna sahiptir

Kesinlikle katılıyorum()Katılıyorum(x) Kararsızım() Katılmıyorum() Hiç katılmıyorum()

3. Çalışanların kişisel gelişimine önem verilmektedir

Kesinlikle katılıyorum() Katılıyorum() Kararsızım() Katılmıyorum(x)Hiç katılmıyorum()

4. Çalışanlar yaratıcılık ve yenilik konusunda cesaretlendirilmektedir

Kesinlikle katılıyorum() Katılıyorum() Kararsızım(x) Katılmıyorum()Hiç katılmıyorum()

5. Çalışanlardan beklenenler açık ve net olarak belirlenmiş ve çalışanlara bildirilmiştir

Kesinlikle katılıyorum() Katılıyorum() Kararsızım(x) Katılmıyorum()Hiç katılmıyorum()

6. Çalışanların, işleri ile ilgili konularda karar alma süreçlerine katılımına imkan verilmektedir.

Kesinlikle katılıyorum() Katılıyorum(x) Kararsızım() Katılmıyorum()Hiç katılmıyorum()

7. Çalışanlar ile amirler arasında kurulan iletişim etkin, açık ve bilgilendirecek şekildedir.

Kesinlikle katılıyorum() Katılıyorum(x) Kararsızım() Katılmıyorum()Hiç katılmıyorum()

8. Yöneticiler çalışanların duygu ve düşüncelerini önemsemektedirler

Kesinlikle katılıyorum() Katılıyorum(x) Kararsızım() Katılmıyorum()Hiç katılmıyorum()

Bölüm II:

1. Çalıştığınız kurum yabancı orijinli bir kurum mu?

Evet

2. Çalıştığınız kurumun üst yöneti mi hangi milliyetten?

İtalya

3. Kurumdaki baskın kültür sizce karar almada, çalışanların iş motivasyonu üzerinde etkili mi?

Evet

4. Kurumdaki baskın kültürün örgütün psikolojik ortamına etkili olduğunu söyleyebilir misiniz? (Örnek: “.... kültürü nedeniyle ilişkilerin daha samimi olduğunu düşünüyorum, yöneticiye daha kolay ulaşıyorum, çalışanların yaratıcılığına daha çok izin veriliyor” gibi)

Evet

5. Daha önce çalıştığınız kurumdaki baskın kültür şimdiki kurumunuzdan farklı ise aradaki farkı kısaca belirtebilir misiniz?

Eski işyerim Türk orijinliydi, ast-üst farkı farkı daha çok hissettiriliyordu. Bu da daha stresli bir ortam yaratıyordu. Kişiler üstlerine kendini ifade etme sorunu yaşıyordu.

STEP HALICILIK:

Kişi I:

Sorular:

Bölüm I:

1. Kişiler arası ilişkiler sıcak, samimi ve dostçadır

Kesinlikle katılıyorum() Katılıyorum(x) Kararsızım() Katılmıyorum() Hiç katılmıyorum()

2. Çalışanlar birbirleri ile ileri ölçüde bir birlik duygusuna sahiptir

Kesinlikle katılıyorum() Katılıyorum() Kararsızım(x) Katılmıyorum() Hiç katılmıyorum()

3. Çalışanların kişisel gelişimine önem verilmektedir

Kesinlikle katılıyorum() Katılıyorum() Kararsızım(x) Katılmıyorum() Hiç katılmıyorum()

4. Çalışanlar yaratıcılık ve yenilik konusunda cesaretlendirilmektedir

Kesinlikle katılıyorum() Katılıyorum() Kararsızım(x) Katılmıyorum() Hiç katılmıyorum()

5. Çalışanlardan beklenenler açık ve net olarak belirlenmiş ve çalışanlara bildirilmiştir

Kesinlikle katılıyorum(x) Katılıyorum() Kararsızım() Katılmıyorum() Hiç katılmıyorum()

6. Çalışanların, işleri ile ilgili konularda karar alma süreçlerine katılımına imkan verilmektedir.

Kesinlikle katılıyorum(x) Katılıyorum() Kararsızım() Katılmıyorum() Hiç katılmıyorum()

7. Çalışanlar ile amirler arasında kurulan iletişim etkin, açık ve bilgilendirecek şekildedir.

Kesinlikle katılıyorum() Katılıyorum() Kararsızım(x) Katılmıyorum() Hiç katılmıyorum()

8. Yöneticiler çalışanların duygu ve düşüncelerini önemsemektedirler

Kesinlikle katılıyorum() Katılıyorum() Kararsızım(x) Katılmıyorum()Hiç katılmıyorum()

Bölüm II:

1. Çalıştığınız kurum yabancı orijinli bir kurum mu?

Türk orijinli kurucuya sahip ev tekstilinde hizmet vermekte olan bir şirket.

2. Çalıştığınız kurumun üst yöneti mi hangi milliyetten?

Türk orijinli yöneticilerle çalışıyoruz.

3. Kurumdaki baskın kültür sizce karar almada, çalışanların iş motivasyonu üzerinde etkili mi?

Kesinlikle evet, patron şirketi zihniyeti örgüt iklimimizi, örgüt iklimimiz de şirket çalışanlarını etkiliyor.

4. Kurumdaki baskın kültürün örgütün psikolojik ortamına etkili olduğunu söyleyebilir misiniz? (Örnek: “.... kültürü nedeniyle ilişkilerin daha samimi olduğunu düşünüyorum, yöneticiye daha kolay ulaşıyorum, çalışanların yaratıcılığına daha çok izin veriliyor” gibi)

Kesinlikle evet, ama örgüt iklimi şirketimizde çalışanları olumsuz yönde etkilemekte, inisiyatif alamayan çalışanlarla şirket yönetimi yapılmakta.

5. Daha önce çalıştığınız kurumdaki baskın kültür şimdiki kurumunuzdan farklı ise aradaki farkı kısaca belirtebilir misiniz?

Çok daha katılımcı bir yönetim anlayışı vardı, insanlar konuşmaktan, fikir beyan etmekten korkar durumdalar bunda da şirketin sahip olduğu örgüt ikliminin ne kadar baskın olduğu anlaşılmakta diye düşünüyorum.

Kişi II:

Sorular:

Bölüm I:

1. Kişiler arası ilişkiler sıcak, samimi ve dostçadır

Kesinlikle katılıyorum(x) Katılıyorum() Kararsızım() Katılmıyorum()Hiç katılmıyorum()

2. Çalışanlar birbirleri ile ileri ölçüde bir birlik duygusuna sahiptir

Kesinlikle katılıyorum()Katılıyorum() Kararsızım(x) Katılmıyorum() Hiç katılmıyorum()

3. Çalışanların kişisel gelişimine önem verilmektedir

Kesinlikle katılıyorum() Katılıyorum(x) Kararsızım() Katılmıyorum()Hiç katılmıyorum()

4. Çalışanlar yaratıcılık ve yenilik konusunda cesaretlendirilmektedir

Kesinlikle katılıyorum() Katılıyorum() Kararsızım(x) Katılmıyorum()Hiç katılmıyorum()

5. Çalışanlardan beklenenler açık ve net olarak belirlenmiş ve çalışanlara bildirilmiştir

Kesinlikle katılıyorum(x) Katılıyorum() Kararsızım() Katılmıyorum()Hiç katılmıyorum()

6. Çalışanların, işleri ile ilgili konularda karar alma süreçlerine katılımına imkan verilmektedir.

Kesinlikle katılıyorum(x) Katılıyorum() Kararsızım() Katılmıyorum()Hiç katılmıyorum()

7. Çalışanlar ile amirler arasında kurulan iletişim etkin, açık ve bilgilendirecek şekildedir.

Kesinlikle katılıyorum() Katılıyorum(x) Kararsızım() Katılmıyorum()Hiç katılmıyorum()

8. Yöneticiler çalışanların duygu ve düşüncelerini önemsemektedirler

Kesinlikle katılıyorum() Katılıyorum() Kararsızım(x) Katılmıyorum()Hiç katılmıyorum()

Bölüm II:

1. Çalıştığınız kurum yabancı orijinli bir kurum mu? hayır

2. Çalıştığınız kurumun üst yöneti mi hangi milliyetten?

Türk.

3. Kurumdaki baskın kültür sizce karar almada, çalışanların iş motivasyonu üzerinde etkili mi?

Evet.

4. Kurumdaki baskın kültürün örgütün psikolojik ortamına etkili olduğunu söyleyebilir misiniz? (Örnek: “.... kültürü nedeniyle ilişkilerin daha samimi olduğunu düşünüyorum, yöneticiye daha kolay ulaşıyorum, çalışanların yaratıcılığına daha çok izin veriliyor” gibi)

Evet.

5. Daha önce çalıştığınız kurumdaki baskın kültür şimdiki kurumunuzdan farklı ise aradaki farkı kısaca belirtebilir misiniz?

Çok daha katılımcı bir yönetim anlayışı vardı ve insanlar kendi işleri gibi çalışırlardı eski işimde, burada böyle değil...

REDBULL:

Kişi I:

Sorular:

Bölüm I:

1. Kişiler arası ilişkiler sıcak, samimi ve dostçadır

Kesinlikle katılıyorum(x) Katılıyorum() Kararsızım() Katılmıyorum()Hiç katılmıyorum()

2. Çalışanlar birbirleri ile ileri ölçüde bir birlik duygusuna sahiptir

Kesinlikle katılıyorum(x)Katılıyorum() Kararsızım() Katılmıyorum() Hiç katılmıyorum()

3. Çalışanların kişisel gelişimine önem verilmektedir

Kesinlikle katılıyorum(x) Katılıyorum() Kararsızım() Katılmıyorum()Hiç katılmıyorum()

4. Çalışanlar yaratıcılık ve yenilik konusunda cesaretlendirilmektedir

Kesinlikle katılıyorum(x) Katılıyorum() Kararsızım() Katılmıyorum()Hiç katılmıyorum()

5. Çalışanlardan beklenenler açık ve net olarak belirlenmiş ve çalışanlara bildirilmiştir

Kesinlikle katılıyorum() Katılıyorum(x) Kararsızım() Katılmıyorum()Hiç katılmıyorum()

6. Çalışanların, işleri ile ilgili konularda karar alma süreçlerine katılımına imkan verilmektedir.

Kesinlikle katılıyorum() Katılıyorum(x) Kararsızım() Katılmıyorum()Hiç katılmıyorum()

7. Çalışanlar ile amirler arasında kurulan iletişim etkin, açık ve bilgilendirecek şekildedir.

Kesinlikle katılıyorum() Katılıyorum(x) Kararsızım() Katılmıyorum()Hiç katılmıyorum()

8. Yöneticiler çalışanların duygu ve düşüncelerini önemsemektedirler

Kesinlikle katılıyorum() Katılıyorum(x) Kararsızım() Katılmıyorum()Hiç katılmıyorum()

Bölüm II:

1. Çalıştığınız kurum yabancı orijinli bir kurum mu?

Evet

2. Çalıştığınız kurumun üst yöneti mi hangi milliyetten?

Türk

3. Kurumdaki baskın kültür sizce karar almada, çalışanların iş motivasyonu üzerinde etkili mi?

Kesinlikle evet

4. Kurumdaki baskın kültürün örgütün psikolojik ortamına etkili olduğunu söyleyebilir misiniz? (Örnek: “.... kültürü nedeniyle ilişkilerin daha samimi olduğunu düşünüyorum, yöneticiye daha kolay ulaşıyorum, çalışanların yaratıcılığına daha çok izin veriliyor” gibi)

Evet kesinlikle.

5. Daha önce çalıştığınız kurumdaki baskın kültür şimdiki kurumunuzdan farklı ise aradaki farkı kısaca belirtebilir misiniz?

Şuanki şirketim çok samimi, yaratıcı,herkesin eşit değerinde fikir belirtme ve alınan kararlarda rol oynamasına izin veriyorlar. Yenilikçi ve yaratıcı bir çalışma ortamında,ekip ruhunu ve şirket(marka) sevgisini size aşıyorlar. Motivasyon için farklı ödüllendirme sistemleri var. Maddi değil ama manevi olarak..Hep beraber çıkılan şirket seyahatleri, ilgi alanlarınıza yönelik workshoplara katılma imkanı gibi... Sosyal hayatınızın renkli olmasına da katkıda bulunuyorlar. Red Bul’dan önce Yapı Kredi bankasında çalıştım ve tam bir kültür şoku olduğunu itiraf edebilirim. Türk şirketi ve çok kurumsal. Belli kalıplar ve kurallar var ve bunun dışına çıkmaya izin vermiyorlar. Bireysel başarı daha ön planda, ekip ruhu diye bir şey yok. Kişisel gelişiminiz için hiçbir destek vermiyorlar, zaten 20.000 kişilik bir şirkette kendinizi ön plana çıkarmanız da çok zor. her şeyin sonsuz bir prosedürü var ve bu prosedürler içinde bir

yerden sonra ben olmasam da bu çark döner diye düşünüyorsunuz. Herkesin yapısına uygun bir ortam değil banka ortamı. Özellikle de uluslar arası bir şirketin kültürüne alışmışsanız....

Kişi II:

Sorular:

Bölüm I:

1. Kişiler arası ilişkiler sıcak, samimi ve dostçadır

Kesinlikle katılıyorum(x) Katılıyorum() Kararsızım() Katılmıyorum()Hiç katılmıyorum()

2. Çalışanlar birbirleri ile ileri ölçüde bir birlik duygusuna sahiptir

Kesinlikle katılıyorum()Katılıyorum() Kararsızım(x) Katılmıyorum() Hiç katılmıyorum()

3. Çalışanların kişisel gelişimine önem verilmektedir

Kesinlikle katılıyorum() Katılıyorum(x) Kararsızım() Katılmıyorum()Hiç katılmıyorum()

4. Çalışanlar yaratıcılık ve yenilik konusunda cesaretlendirilmektedir

Kesinlikle katılıyorum() Katılıyorum(x) Kararsızım() Katılmıyorum()Hiç katılmıyorum()

5. Çalışanlardan beklenenler açık ve net olarak belirlenmiş ve çalışanlara bildirilmiştir

Kesinlikle katılıyorum() Katılıyorum(x) Kararsızım() Katılmıyorum()Hiç katılmıyorum()

6. Çalışanların, işleri ile ilgili konularda karar alma süreçlerine katılımına imkan verilmektedir.

Kesinlikle katılıyorum(x) Katılıyorum() Kararsızım() Katılmıyorum()Hiç katılmıyorum()

7. Çalışanlar ile amirler arasında kurulan iletişim etkin, açık ve bilgilendirecek şekildedir.

Kesinlikle katılıyorum(x) Katılıyorum() Kararsızım() Katılmıyorum()Hiç katılmıyorum()

8. Yöneticiler çalışanların duygu ve düşüncelerini önemsemektedirler

Kesinlikle katılıyorum() Katılıyorum() Kararsızım(x) Katılmıyorum()Hiç katılmıyorum()

Bölüm II:

1. Çalıştığınız kurum yabancı orijinli bir kurum mu?

Evet

2. Çalıştığınız kurumun üst yöneti mi hangi milliyetten?

Türk vatandası

3. Kurumdaki baskın kültür sizce karar almada, çalışanların iş motivasyonu üzerinde etkili mi?

Firmamız aile şirketi gibi... Karar aşamasında baskın kültür çalışanları daha çok pozitif anlamda etkilemektedir. İş ilişkisi haricinde iş dışında da senelere dayanan bir birliktelik yaşandığı için iş ile ilgili karar aşamalarında karşılıklı olarak fikir alışverişinde bulunmaktayız. Bu durum çalışanlar üzerinde daha çok sorumluluk alma, fikirlerini çekinmeden paylaşma gibi olumlu sonuçlar doğurmaktadır

4. Kurumdaki baskın kültürün örgütün psikolojik ortamına etkili olduğunu söyleyebilir misiniz? (Örnek: “.... kültürü nedeniyle ilişkilerin daha samimi olduğunu düşünüyorum, yöneticiye daha kolay ulaşıyorum, çalışanların yaratıcılığına daha çok izin veriliyor” gibi)

Yukarıda da belirttiğim gibi firmamız aile gibi olduğu için işyerindeki pozitif hava çalışanlarında psikolojini olumlu yonde etkilemektedir. Samimi olan ilişkiler sayesinde çalışanlar korkmadan yeni fikirlerini yöneticiler ile rahatlıkla paylaşabiliyorlar. Bu durumda yeni pazarlar ve yeni pazarlara girilirken atılması gereken adımlarda daha sağlıklı bir biçimde şekillendiriliyor.

5. Daha önce çalıştığınız kurumdaki baskın kültür şimdiki kurumunuzdan farklı ise aradaki farkı kısaca belirtebilir misiniz?

Daha önce çalıştığım firma daha kurumsal bir firma olduğu şimdiki firmam ile şirket kültürü farklılığını daha yakından tecrübe etme şansım oldu. Bir önceki firmada baskın kültür, şirket çalışanlarının yaptıkları işe çok daha profesyonel yaklaştıkları için, çalışanlar üzerinde baskı unsuru taşımaktaydı. Yaşanılan bu baskı sonucu , benim gözlemlediğim kadarı ile şirket içinde amatör ruh eksikliği olduğu için herkes %100 verim verememekteydi.

EK 2: Liderlik Kuramları Literatür Taraması¹²⁸

Kuram	Örnek Yazarlar/Yıl	Özet
Büyük Adam Kuramları	Dowd (1936)	Tarihi ve sosyal kurumları biçimlendiren büyük kadın ve erkeklerin liderliği (örneğin Musa, Muhammed, Jeanne d'Arc, Washington, Gandi, Churchill, vb. gibi). Dowd (1936) sunu ileri sürmüştür: "Kitlelerin liderliği diye bir şey yoktur. Her toplumdaki bireyler farklı zeka, enerji ve ahlaki güç düzeyindedirler. Ve kitleler hangi yöne gitmek üzere etkilenirlerse etkilensinler, daima daha üstün olan azınlığı izlerler.
Kisisel Özellik Kuramları	L. L. Barnard (1926); Bingham (1927); Kilbourne (1935); Kirkpatrick & Locke (1991); Kohs & Irle (1920); Page (1935); Tead (1929)	Lidere onu takipçilerinden ayıran üstün özellikler ve huylar bahsedilmiştir. Kisisel Özellik kuramları araştırmaları aşağıdaki iki soruya değinir: Liderleri diğer insanlardan ayıran kisisel özel-likler nelerdir? Bu farkların boyutları nedir?
Duruma Bağlı Kuramlar	Bogardus (1918); Hersey & Blanchard (1972); Hocking (1924); Person (1928); H. Spencer	Liderlik duruma bağlı taleplerin ürünüdür: Kimin bir lider olarak ortaya çıkacağını kişinin kalıtımından çok duruma bağlı etkenler belirler. Büyük bir liderin ortaya çıkışı zaman, yer ve koşulun sonucudur.
Kisisel Duruma Bağlı Kuramlar	Barnard (1938); Bass (1960); J. F. Brown (1936); Case (1933); C. A. Gibb (1947, 1954); Jenkins (1947); Lapiere (1938); Murphy (1941); Westburgh (1931)	Kisisel duruma bağlı kuramlar 'büyük adam', kisisel özellik ve duruma bağlı liderlik kuramlarının birleşimini temsil eder. Araştırmalar liderlik çalışmalarının hem afektif, zihinsel ve eylem özelliklerini, hem de bireyin içinde bulunduğu belirli koşulları kapsamı gerektiğini ileri sürmüştür. Sartlar sunları içerir: (1) kisisel özellikleri, (2) grubun ve üyelerinin doğası ve (3) grubun karşılaştığı olaylar.

¹²⁸ <http://www.sistem.com.tr/dosyalar/8incialiskanlik-ek2.pdf> (Liderlik Kuramları Literatür Taraması)

Psikanaliz Kuramları	Erikson (1964); Frank (1939); Freud (1913, 1922); Fromm (1941); H. Levison (1970); Wolman (1971)	Lider bir baba figürü gibi çalışır: Bir sevgi ya da korku kaynağı, süperegoda somutlastığı biçimiyle, takipçilerinin engellenmişlik duyguları ve zarar verici saldırganlığı için duygusal bir çıkış yolu.
Hümanistik Kuramlar	Argyris (1957, 1962, 1964); Blake & Mouton (1964, 1965); Hersey & Blanchard (1969, 1972); Likert (1961, 1967); Maslow (1965); McGregor (1960, 1966)	Hümanist kuramlar etkili ve tutarlı kurumlarda bireyin gelişimiyle ilgilenir. Bu kuramsal bakış açısını benimseyenler, insanların doğalarından ötürü motive olduklarını ve kurumların doğalarından ötürü yapılanmış ve kont-rollü olduklarını varsayarlar. Onlara göre, liderlik bireylerin kendi tam potansiyellerini gerçekleştirerek kuruma katkıda bulunmaları amacıyla, onlara özgürlük sağlamak için kurumsal kısıtlamaları düzenlemektir.
Lider-Rol Kuramı	Homans (1950); Kahn & Quinn (1970); Kerr & Jermier (1978); Mintzberg (1973); Osborn & Hunt (1975)	Bireyin özellikleri ve durumun talep ettikleri, ancak bir veya birkaç kişinin lider olarak ortaya çıkmasına olanak tanıyacak biçimde etkilesir. Gruplar, üyelerinin etkileşimleri temelinde ya-pılandırılır ve grup farklı rol ve konum-lara göre organize olur. Liderlik farklılaşmış rollerden biridir ve o konumda bulunan kisten gruptakilerden farklı davranması beklenir. Lider, kendi rolünü nasıl algıladığına ve diğerlerinin ondan beklentilerine göre davranır. Mintzberg aşağıdaki liderlik rollerini dile getiriyor: sözde mevki sahibi, lider, irtibat kuran, denetleyen, dağıtan, sözcü, girişimci, kargasayı idare eden, kaynak tahsis eden ve müzakereci.
Yol-Amaç Kuramı	M. G. Evans (1970); Georgopoulos, Mahoney, & Jones (1957); House (1971); House & Dessler (1974)	Lider onu izleyenlere ödül alınabilecek davranışları (yolları) göstererek, izleyenlerdeki değişimi teşvik eder. Aynı zamanda onu izleyenlerin amaçlarını netleştirir ve onları iyi performans göstermeye özendirirler. Duruma bağlı etkenler liderlerin bu yol-amaç hedeflerine ulaşma biçimini belirleyecektir.
Olasılık Kuramları	Fiedler (1967); Fiedler, Chemers,	Görev ya da ilişki yönelimli bir liderin etkililiği duruma bağlıdır.

	& Mahar (1976)	Bu kuramı model alan liderlik eğitim programları bir liderin yönelimini belirlemesine ve kendini durumun uygunluğu ya da uy-gunsuzluguna göre daha iyi ayarla-masına yardımcı olur.
Bilissel Liderlik: Yirminci Yüzyılda ‘Büyük Adam’	H. Gardner (1995); J. Collins (2001)	Liderler “sözcük ve/veya kisisel örnek yoluyla, insanların önemli bir bölümünün davranış, düşünce ve/veya duygularını önemli ölçüde etkileyen kişilerdir.” Hem lider hem de onu izleyenlerin, zihinlerinin dogasına dair bir anlayış kazanmak, liderligin dogasına ilişkin içgörü sağlar. Collins araştırmalarında, sürekli çok iyi sonuçlar alan kurumlarla böyle olmayanlar arasındaki farka, sürekli başarı gösteren kurumların aynı anda hem alçakgönüllü hem de sert bir kararlılık sahibi olarak tanımladığı paradoksal 5’inci Düzey Liderligine sahip yöneticiler tarafından yönetildikleri sonucuna varmıştır.
Etkilesimli Süreçler Kuramı ve Modelleri: Çoklu Bağlantı Modeli, Çoklu Elek Modeli, Dikey ikili Modeli, Değiş-Tokuş Kuramları, Davranış Kuramları, ve İletişim Kuramları	Davis & Luthans (1979); Fiedler & Leister (1977); Fulk & Wendler (1982); Graen (1976); Greene (1975); Yuki (1971)	Liderlik etkilesimli bir süreçtir. Bazı örnekler, liderlerin ise baslatma yapıları, liderin zekasıyla grubunun performansı arasındaki ilişki, liderle grubun değil, tek tek bireylerin ilişkisi ve bir değiş-tokuş ya da davranışsal olasılık biçimi olarak sosyal etkileşimle ilgili kuramları kapsar.
Güç-Etki: Katılımcı Liderlik, Gerekçe-Tümdengelim	Coch & French (1948); J. Gardner (1990); Lewin, Lippitt, & White (1939); Vroom & Yetton (1974)	Güç-etki liderlik yaklaşımı katılımcı liderliği kapsar. Güç-etki araştırmaları liderin ne kadar güce sahip olduğu ve ne kadarını kullandığını inceler. Bu yaklaşım aynı zamanda tek yönlü nedenselliği varsayar. Katılımcı liderlik güç paylaşımı ve izleyenlerin yetkilendirilmesiyle ilgilenir. Vroom & Yetton liderlerin yönlendirici ve altındakilerin pasif takipçiler olduğunu varsayan kuralcı bir liderlik kuramı ileri sürmüştür. Bununla birlikte, liderlerin altındakiler daha fazla bilgiye sahip

		oldugunda, rolleri daha katılımcı olacaktır. Gardner suna inanır: “Liderlik bir ikna ya da örnek olma sürecidir; bu yolla, birey (ya da liderlik takımı) grubu liderin benimsediği ya da lider ve izleyenlerin paylaştığı hedefleri gerçekleştirmeye çalışmaya ikna eder.” Gardner liderliğin yerine getirilecek bir rol olduğunu, bu nedenle de başkanlık ettikleri sistemin ayrılmaz bir parçası rolünde olduklarını gösterir.
Atıf, Enformasyon İşlem ve Açık Sistemler	Bryon & Kelley (1978); Katz & Kahn (1966); Lord (1976, 1985); Lord, Binning, Rush, & Thomas (1978); Mitchell, Larsen & Green (1977); Newell & Simon (1972); H. M. Weiss (1977)	Liderlik sosyal olarak yapılandırılmış bir gerçekliktir. Mitchell ve arkadaşlarına göre, “Gözlemciler ve grup üyelerinin liderlik özellikleri kendi sosyal gerçekliklerinden etkilenir.” Ayrıca, bireysel, sürece bağlı, yapısal ve çevresel değişkenler liderlik araştırmalarında karşılıklı nedensel olgulardır; yani, bu değişkenler arasında sebep-sonucu betimlemek zordur.
Bütünleyici: Dönüştürücü, Deger-Temelli	Bass; Bennis (1984, 1992, 1993); Burns (1978); Downton (1973); Fairholm (1991); O'Toole (1995); DePree (1992); Tichy & Devanna; Renesch	Burns'e göre, dönüştürücü liderlik “liderlerin ve izleyenlerin birbirlerini daha yüksek bir ahlak ve motivasyon düzeyine çıkardığı” bir süreçtir. izleyenlerin grubun iyiliği için kişisel çıkarı astığı, uzun vadeli hedefleri düşündüğü ve önemli olana ilişkin bir farkındalık geliştirdiği varsayılır. Bennis'e göre, etkili lider üç işlevi yerine getirir: Ortak çizgide olma, yaratma ve yetkilendirme. Liderler insanları ve diğer kaynakları ortak çizgiye getirerek, fikirlerin özgürce ifade edilmesini destekleyen kurumsal bir kültür yaratarak ve insanları kuruma katkıda bulunma konusunda yetkilendirerek kurumları dönüştürürler. Bennis yönetim ve liderlik arasında yaptığı ayrımla tanınır. Görüşü, en iyi kendi sözcükleriyle özetlenir: “Liderler doğru işi yapan kişilerdir; yöneticiler işleri doğru yapanlardır.”
Karizmatik Liderlik	Conger & Kanungu (1987); House (1977); Ketsse Vries (1988);	Diğer yandan, karizmatik liderlik liderlerin altındakiler tarafından olaganüstü olarak algılanan niteliklere sahip olduğunu varsayar. Bir liderin etkisi yetke ya da

	J. Maxwell (1999); Shamir, House & Arthur (1993); Weber (1947)	geleneye degil, onu izleyenlerin algilarina dayanir. Karizmatik liderligin aciklamalari; ona atfedilen ozellikler, objektif gozlemler, benlik kavrami kurami, psikanalitik ve sosyal etki bulasmasini kapsar.
Yeterlilik Temelli Liderlik	Bennis (1993); Boyatzis; Cameron; Quinn	Öne çıkan performans gösterenler (liderler) ve vasat performans gösterenler arasındaki farkları öngörme eğilimi gösteren kritik yeterlilikler, öğrenilebilir ve geliştirilebilir.
Büyük Amaç Güden ve Vizyoner Liderlik	Burns; Kouzes & Posner (1995); Peters; Waterman (1990); Richards & Engle (1986)	Kouzes ve Posner'e göre lider altında çalışanların tutkularını "tutustururlar" ve izleyenlere rehberlik edecek bir pusula görevi yaparlar. Liderliği "insanları, ortak büyük amaçlar doğrultusunda mücadele etme isteği uyandıracak şekilde harekete geçirme sanatı olarak" tanımlıyorlar. Burada, izleyenlerin katkıda bulunma isteginin ve liderlerin insanları harekete geçmeye motive etme yeteneğinin altı çiziliyor. Liderler müşterilere yanıt verirler, vizyon yaratırlar, çalışanların enerjik olmasını sağlarlar ve "kaotik" çevrelerde hızlı adımlarla ilerlerler. Liderlik vizyonları dile getirme, değerleri somutlaştırma ve işlerin başarılabileceği bir çevre yaratmayla ilgilidir.
Yönetimsel ve Stratejik Liderlik	Drucker (1999); Jacobs & Jaques (1990); Laques & Clement (1991); Kotter (1998, 1999); Buckingham & Coffman (1999); Buckingham & Clifton (2001)	Liderlik dışsal ve içsel ortaklık arasındaki bütünleşmeyi temsil eder. Drucker bu bütünleşmenin üç bileşeninin altını çizer: Mali, performans odaklı ve kişisel. Drucker liderin kendi kurumunun performansından ve bir bütün olarak yakın çevresinden sorumlu olduğuna inanır. Liderler rollerinin gereğini yapar ve özel vasıflara sahiptirler. Kotter'e göre, liderler vizyon ve yönü iletir, insanları ortak çizgiye getirir, izleyenleri motive eder, onlara ilham ve enerji verirler. Ayrıca, liderler izleyenlerinin değişim unsurları ve yetkilendiricilerdir. Liderlik kolektif çabaya amaç (anlamli bir yön) verme ve amaca ulaşmak için harcanacak

		gönüllü çabayı sağlama sürecidir. Dahası, etkili yönetim liderliği, etkili yönetim isi üretir. Bu yazarlar zaman ve yer ile birey ve durumlara bağlı olan gerekli liderliği desteklerler.
Sonuç Temelli Liderlik	Ulrich, Zenger, & Smallwood (1999); Nohria, Joyce & Robertson (2003)	Ulrich ve arkadaşları “liderlerin sağladığı açık ve farklı sonuçları betimleyen” ve sonuçları karakterle birleştiren özel bir liderlik biçimi ileri sürerler. Liderler teknik bilgi ve stratejik düşünüşün yanı sıra ahlaksal karakter, dürüstlük ve enerjiye sahiptirler. Ayrıca, liderler kurumsal başarıyı arttıran etkili davranış sergilerler. Buna ek olarak, liderliğin sonuçları ölçülebilir olduğuna göre, liderlik öğretilebilir ve öğrenilebilir. Evergreen Project adını verdikleri projede, Nohria ve arkadaşları gerçekten hangisinin üstün sonuçlar doğurduğunu belirlemek için on yıldan fazla, 200’den fazla yönetim uygulamasını incelemişlerdir. Dört birincil uygulama strateji, uygulamaya koyma, kültür ve yapıdır. Üstün sonuçlar elde eden şirketler aynı zamanda aşağıdaki dört ikincil uygulamadan ikisine sahiptir: Yetenek, yenilikçilik, liderlik ve şirket evlilikleri ve birleşmeleri.
Öğretmen olarak Liderler	DePree (1992); Tichy (1998)	Liderler öğretmendir. Liderler “öğretilebilir bakış açısı” oluşturlar. Liderlik insanları öyküler öğretmekle motive etmeyle ilgilidir. Tichy etkili liderliğin etkili öğretmeyle eşit olduğunu ileri sürer.
Bir Gösteri Sanatı olarak Liderlik	DePree (1992); Mintzberg (1998); Vaill (1989)	Liderlerin liderlik eylemlerini görünür biçimde gerçekleştirmemesi (örneğin, motive etme, yetistirme, vb. gibi), bir liderin ya da yöneticinin yaptığı her şeyi kapsayan ve göze çarpmayan eylemleri gerçekleştirmesi anlamında, liderlik gizlidir. Bir gösteri sanatı olarak liderlik için kullanılan yaygın bir metafor, orkestra sefleri ya da caz topluluklarıdır.
Kültürel ve Bütüncül Liderlik	Fairholm (1994); Senge (1990); Schein (1992); Wheatley (1992)	Liderlik daha kolay uyum sağlamak için, evrimsel değişim süreçlerini başlatmak üzere, kültürün dışına çıkma yeteneğidir. Liderlik önemli çıkar ortaklarını dahil etme,

		izleme duygusu uyandırma ve insanları yetkilendirme yetenegidir.
		Wheatley'nin bütüncül yaklaşımı liderliğin bağlamsal ve sistemsel olduğunu varsayar. Lider bireyler, kurumlar ve çevre arasında sinerjik ilişkiler yaratır. Lider beş disipline bağlılık yoluyla öğrenen kurumlar geliştirir. Senge'ye göre, liderler üç rol oynarlar: Tasarımcı, sorumluluk sahibi ve öğretmen.
Hizmet Eden Liderlik	Greenleaf (1996); Spears & Frick (1992)	Hizmet eden liderlik liderlerin önce-likle baskalarına, çalışanlara, müşterilere ve topluluğa hizmet ettiği fikrini içerir. Hizmet eden bir liderin özellikleri dinleme, empati, iyileştirme, farkındalık, ikna, kavramsallaştırma, ileriye görme, sorumluluk sahibi olma, diğerlerinin gelişimine bağlanma ve topluluk oluşturmaya içerir.
Ruhsal Liderlik	DePree (1989); Etzioni (1993); Fairholm (1997); Greenleaf (1977); Hawley (1993); Keifer (1992); J. Maxwell; Vaill (1989)	Liderlik insanların eylemlerini kontrol etmekten çok, ruhlarını etkilemeyi içerir. Fairholm liderliğin baskalarıyla bağ kurmayı gerektirdiğine inanır. Ayrıca, "liderler insanın bütününe dikkat etmeye kendilerini adadıklarında, uygulamalarına ruhsal bakımı da katmalıdırlar. Yeni yüzyılda liderler kendileri için bu bağları kurma ve izleyenlerinin bu bağları kurmalarına yardımcı olma isini dikkate almalı ve bu işle etkin olarak uğrasmalıdırlar." Bir liderin etkisi onun kurumsal kültür, adet, değer ve gelenekleri hakkındaki bilgisinden kaynaklanır.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Akıncı Vural, Z. Beril. **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, İstanbul, İletişim Yayınları, 1998

Asna, Alaeddin. **Public Relations Temel Bilgiler**, 2. Baskı, İstanbul, Der Yayınları, 1998

Balay, Refik. **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2000

Balcı, Ali. **Örgütsel Gelişme Kuram ve Uygulama**, 2. Basım, İstanbul, Pegem A Yayıncılık, 2001

Barutçugil, İsmet. **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayınları, 2002

Barutçugil, İsmet. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayınları, 2004

Batlis, Nick. **The Effects of Organizational Climate on Job Satisfaction, Anxiety and Propensity to Leave**, The Journal of Psychology, 1980

Bıçakçı, İlker. **İletişim ve Halkla İlişkiler**, 5. baskı, İstanbul, MediaCat Kitapları, 2004

Bilge, Erengül. **Kültür Sihirbazları**, İstanbul, Evrim Yayınevi, 1997

Burton, Richard, Jorgen Lauridsen ve Borge Obel. **Tension and Resistance to Change in Organizational Climate: Managerial Implications for a Fast Paced World**, Organization Science 7, 1999

Can, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara, Siyasal Kitabevi

Dinçer, Ömer ve Yahya Fidan. **İşletme Yönetimine Giriş**, 2. baskı, İstanbul, Beta Yayım ve Dağıtım A.Ş., 1996

Dinçer, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1992

Duverger, M. **Sosyal Bilimlere Giriş**, Ünsal Oskay (çev.), 1. baskı, Ankara, Bilgi Yayınevi, 1973

Eren, Erol. **Organizasyon ve Yönetim**, 4. baskı, İstanbul, Beta Basım Dağıtım, 1998

- Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 7. basım, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2000
- Ergin, Canan. **İnsan Kaynakları Yönetimi - Psikolojik Bir Yaklaşım**, Ankara, Academyplus Yayınevi, 2002
- Erinç, M. Sıtkı. **Kültür Sanat Sanat Kültür**, İstanbul , Çınar Yayınları, 1995
- Erkal, Mustafa. **Sosyoloji**, 10. Basım, İstanbul, Der Yayınevi, 1999
- Erkal, Mustafa. **Sosyoloji**, Trabzon, K.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, 1982
- Ertekin, Yücel. **Örgüt İklimi**, Ankara, TOBAİE Yayınları, 197
- Giddens, Anthony. **Sosyoloji**, Talip Kabadayı (çev.), Ankara, Ayraç Yayınevi, 2000
- Greenberg, Jerald ve Robert A. Baron. **Behavior in Organizations; Understanding and Managing the Human Side of Work**, 6.basım. New Jersey, Prentice Hall, 1997
- Güvenç, Bozkurt. **Kültür Konusu ve Sorunlarımız**, İstanbul, Remzi Kitabevi, 1984
- Kavrakoglu, İbrahim, **Toplam Kalite Yönetimi**, 3. Basım, Kalder Yayinlari, İstanbul, 1996
- Kelner, Steve. **Managing the Climate of TQM Organization**, Center for Quality of Management Journal 7.1, 1998
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1993
- Kongar, Emre. **Kültür Üzerine**, 4. basım, İstanbul, Remzi Kitabevi, 1994
- Kongar, Emre. **Toplumsal Değişme Kuramları ve Türkiye Gerçeği**, 9. basım, İstanbul, Remzi Kitabevi, 2002
- Kottak, Conrad Phillip. **Cultural Anthropology**, 5th Edition, McGraw-Hill Humanities Social, 1991
- Malinowski, Bronislaw. **İnsan ve Kültür**. Fatih Gümüş (çev.), Ankara, V yayınları, 1990
- Metcalf, Beverly ve Gavin Dick. Managerial Factors and Organizational Commitment, **The International Journal of Police Strategies & Management**, Volume:14, No:2, 2001

Morgan, Gareth. **Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor**, Gündüz Bulut (çev.), İstanbul, Mess Yayınları, 1998

Newstrom, John W. ve Keith Davis. **Organizational Behavior at Work**, 9th Edition, McGraw-Hill Inc., 1993

Odabaşı, Yavuz ve Gülfidan Barış. **Tüketici Davranışı**, 3. Baskı, İstanbul, MediaCat Kitapları, 2002

Önal, Güngör. **İşletme Yönetimi ve Organizasyonu**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1998

Peker, Ömer. **Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği**, Ankara, TODAİE Yayınları No:258, 1998

Pira, Aylin. **Etkinlik Yönetimi**, İstanbul, MediaCat Kitapları, 2004

Reichers, A.E. **A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment**, Academy of Management Review, 1985

Robbins, Stephen. **Organizational Behavior**, 9.basım. New Jersey, Prentice Hall, 2001

Sabuncuoğlu, Zeyyat. **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, İstanbul, Aktüel Yayınevi, 2004

Saran, Mine. “Kültürlerarası Yönetim ve Liderlik”, Pınar Erarslan Yayınoğlu (ed.), **Çok Kültürlü Ortamlarda Halkla İlişkiler, İletişim ve Yönetim** içinde, İstanbul, İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları No:11, Ekim 2005

Staw, Barry. **Psychological Dimensions of Organizational Behavior**, 2.basım, New Jersey, Prentice Hall, 1995

Susar, Filiz. “Çok Kültürlü Ortamlarda Karşılaşılan İletişim ve Kültür Engelleri”, Pınar Erarslan Yayınoğlu (ed.), **Çok Kültürlü Ortamlarda Halkla İlişkiler, İletişim ve Yönetim** içinde, İstanbul, İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları No:11, Ekim 2005

Ülgen, Hayri. **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1993

SÜRELİ YAYINLAR

Çağlar, İrfan. “Yönetim-Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma”, **Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, 2001, Cilt:3, S.3

Schein, Edgar. “Örgütsel Kültür”, Atilla Akbaba (çev.), **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:4, S.3, 2002

Terzi, Ali Rıza ve Türker Kurt. “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi”, **Milli Eğitim Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi**, Bahar 2005

İNTERNET

http://atama.meb.gov.tr/daireler/yodged/dokuman/projeler/meb_merkez_teskilati_tky_uygulama_projesi.pdf

<http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/15-03.pdf>

http://www.acarbaltas.com/makaleler_detay.php?id=10

<http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=280&SAYI=17>

<http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=280&SAYI=27>

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=559

<http://www.cafrande.org/?p=1117>

http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=4807&baslik=kultur_cesitleri&i=kultur_psi_kolojisi

<http://www.gyte.edu.tr/ebulten/sayi9/makalehlt.htm>

<http://www.ikademi.com/orgut-sosyolojisi/1549-sirketlerin-omurgasi-kurumsal-kultur.html>

<http://www.ikademi.com/orgutsel-davranis/293-liderlik-kuramlari.html>

<http://www.insankaynaklari.com>

<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=5640>

http://www.isgucdergi.org/?p=arc_view&ex=163&inc=arc&cilt=5&sayi=2&year=2003

<http://www.kapesese.com/maslow-ihtiyaclar-hiyerarssisi.html>

<http://www.psikiyatrivehayat.com/maslow.htm>

<http://www.radikal.com.tr>

<http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/icerik/der52m2.pdf>

<http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi07/asunakutlu.pdf>

<http://www.sistem.com.tr/dosyalar/8incialiskanlik-ek2.pdf>

<http://sosyalbilimler.cu.edu.tr/dergi/dosyalar/2005.14.1.221.pdf>

<http://www.tobb.org.tr/ekonomikforum/2006/12/69.pdf>

<http://yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd/sbd6/sbd-6-11.pdf>