

144903

T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ EĞİTİMİ BİLİM DALI

144903

**BİR ÖRGÜT İÇİ EĞİTİM UNSURU OLARAK ÖRGÜTSEL KÜLTÜRÜN
YÖNETİCİLERİN YÖNETSEL DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ
(A GRUBU SEYAHAT ACENTALARINDA BİR UYGULAMA)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Derya KARA**

**Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Melih TOPALOĞLU**

Ankara – 2004

Eğitim Bilimleri Enstitüsü M¼d¼rl¼đ¼'ne

Derya Kara'ya ait Bir Örg¼t İçi Eğitim Unsuru Olarak Örg¼tsel K¼lt¼r¼n Yöneticilerin Yönetmel Davranışları Üzerindeki Etkileri (A Grubu Seyahat Acentalarında Bir Uygulama) adlı çalışma, j¼rimiz tarafından Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı'nda Y¼KSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

(İmza)

Başkan.....

Akademik Ünvani, Adı Soyadı

(İmza)

Üye.....

Akademik Ünvani, Adı Soyadı (Danışman)

(İmza)

Üye.....

Akademik Ünvani, Adı Soyadı

ÖZET

Yönetmel faaliyetler, işletmeler için çok önemlidir ve yöneticilerin yönetmel davranışlarını şekillendirmektedir. Bu çalışma, işletmelerin başarılı olmalarında önemli etkisi olan, yönetmel davranışları ortaya koymaktadır.

Örgütsel kültür; işgörenlerin, işletmenin değerlerini anlamalarını sağlamaktadır. Örgütsel kültür, çalışanlar arasında paylaşılan değerler, duygular, etkileşimler, beklentiler ve tutumlar olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel kültür ile ortaya çıkan yönetmel davranışlar, işletmeye canlılık kazandırmaktadır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde; kültür ve örgütsel kültür hakkında bilgiler verilmektedir. İkinci bölümünde; yönetim, yönetici kavramları ve örgütsel kültürün yöneticilerin yönetmel davranışları üzerindeki etkileri açıklanmaktadır. Üçüncü bölümde ise; Ankara'daki A Grubu Seyahat Acentalarındaki örgütsel kültür ve yöneticilerin yönetmel davranışları ortaya konulmaktadır. Çalışmada, hazırlanan anketler ile verilere ulaşılmıştır.

Günümüzde, işletmeler arasındaki rekabet seyahat acentalarının faaliyetlerini etkilemektedir. Bundan dolayı, yöneticiler bazı yönetmel becerilere sahip olmalıdır. Sonuç olarak, yöneticiler günün koşullarına uygun yönetmel davranışları seyahat acentalarında oluşturmak zorundadır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Kültür, Yönetmel Davranışlar, Seyahat Acentaları.

ABSTRACT

Managerial facilities was a plenty of importance for the organizations and shapes the managers managerial behaviours. This study suggests the managerial behaviours to obtain the organizations success.

Organizational culture supplies the employee to understand the organizations values. Organizational culture is defined as the values, senses, expectations and behaviours. The managerial behaviours revive the businesses.

This study contains three parts. In the first of the chapter of the study, the information about culture and organization culture are given. In the second part, the concept of management and managers and the effects of organizational culture on the managers managerial behaviours are explained. In the third part the organizational culture in the A group travel agencies in Ankara and the managerial behaviours of managers are determined. The data had collected by questioners. And the collected data had evaluated by SPSS program.

In these days, the competition between businesses effect the travel agencies. Because of this reason, the managers should have some managerial skills. As a conclusion businesses have to form the managerial behaviours.

Key Words: Organizational Culture, Managerial Behaviours, Travel Agencies.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL KÜLTÜRE İLİŞKİN TEMEL KAVRAMLAR

1.1. HİZMET İŞLETMELERİNDE YÖNETİM.....	5
1.2. GENEL OLARAK KÜLTÜR VE ÖRGÜTSEL KÜLTÜR KAVRAMI.....	6
1.2.1. Kültür Kavramı.....	6
1.2.2. Örgütsel Kültür Kavramı.....	8
1.3. ÖRGÜTSEL KÜLTÜRÜN OLUŞUMU, ÖNEMİ VE ÖZELLİKLERİ.....	10
1.3.1. Örgütsel Kültür Oluşumu.....	10
1.3.1.1. Örgütsel Kültürün Oluşumunda Dış Çevrenin Etkisi.....	13
1.3.1.2. Örgütsel Kültürün Oluşumunda İç Çevrenin Etkisi.....	13
1.3.2. Örgütsel Kültürün Önemi.....	14
1.3.3. Örgütsel Kültürün Özellikleri.....	16
1.4. ÖRGÜT İÇİ EĞİTİM UNSURU OLARAK ÖRGÜTSEL KÜLTÜR.....	17
1.4.1. Örgütsel Kültürün Eğitim Boyutu.....	17
1.4.2. Öğrenme ve Örgütsel Kültür.....	18
1.5. ÖRGÜTSEL KÜLTÜRÜ OLUŞTURAN TEMEL UNSURLAR.....	19
1.5.1. Törenler.....	20
1.5.2. Mitler, Destanlar, Efsaneler, Öyküler ve Masallar.....	20
1.5.3. Semboller, Dil ve Tutumlar.....	21
1.5.4. Değerler ve Uygulamalar.....	22

1.5.5. Örgütsel İklim.....	23
1.5.6. Felsefe.....	24
1.6. ÖRGÜTSEL KÜLTÜRÜN FONKSİYONLARI.....	24
1.6.1. Örgütsel Kontrol Aracı Olarak Kültür.....	25
1.6.2. Örgütsel Koordinasyon Aracı Olarak Kültür.....	26
1.6.3. Örgütsel Biçimlendirme Aracı Olarak Kültür.....	27
1.6.4. Örgütsel Sosyalleşme Aracı Olarak Kültür.....	27
1.6.5. Örgütsel Güdülenme Aracı Olarak Örgüt Kültürü.....	28
1.6.6. Örgütsel Değişim Aracı Olarak Örgüt Kültürü.....	29
1.7. ÖRGÜTSEL KÜLTÜR MODELLERİ.....	30
1.7.1. Parsons Modeli.....	30
1.7.2. Schein Modeli.....	31
1.7.3.Kilmann Modeli.....	32
1.7.4.Quinn ve Cameron Modeli.....	32
1.7.5. Byars Modeli.....	34
1.7.6.Deal ve Kennedy Modeli.....	36
1.7.7. Miles ve Snow Modeli.....	37
1.7.8.Quichi'nin Z Kültürü Modeli.....	38
1.7.9. Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli.....	40

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETİCİLERİN YÖNETSEL DAVRANIŞLARI

2.1. YÖNETİM VE YÖNETİCİ KAVRAMI.....	42
2.1.1. Yönetim Kavramı.....	42
2.1.2. Yönetici Kavramı.....	44
2.2. YÖNETSEL DÜZEYLER VE BECERİLER.....	45
2.3.1. Yönetimsel Düzeyler.....	46
2.3.2. Yönetimsel Beceriler.....	46

2.3. YÖNETİM UYGULAMALARI İLE İLGİLİ KURAMLARDA YÖNETSEL DAVRANIŞ OLGUSU.....	49
2.2.1. Klasik Yönetim Kuramında Yönetmel Davranış Olgusu.....	49
2.2.2. Neo-Klasik Yönetim Kuramında Yönetmel Davranış Olgusu.....	53
2.2.3. Modern Yönetim Yaklaşımında Yönetmel Davranış Olgusu.....	54
2.4. YÖNETSEL DAVRANIŞ KURAMLARI VE BİÇİMLERİ.....	57
2.4.1. Yönetmel Davranış Kuramları.....	58
2.4.1.1. Yetkici Yönetici Tarzı.....	58
2.4.1.2. Koruyucu Yönetici Tarzı.....	58
2.4.1.3. Birlikçi Yönetici Tarzı.....	59
2.4.1.4. Destekçi Yönetici Tarzı.....	59
2.4.2. Yönetmel Davranış Biçimleri.....	59
2.4.2.1. Otokratik Tarz Yönetici Davranış.....	59
2.4.2.2. Demokratik Tarz Yönetici Davranışı.....	60
2.4.2.3. Laissez- Faire (Bırakınız Yapsın) Yönetici Davranışı.....	61
2.5. YÖNETİCİ DAVRANIŞLARINI BELİRLEYEN FAKTÖRLER.....	61
2.5.1. Eğitim.....	61
2.5.2. Kültür.....	62
2.5.3. Ekonomik ve Sosyal Çevre.....	62
2.6. ÖRGÜTSEL KÜLTÜR TİPLERİ VE YÖNETSEL BOYUTLARIN YÖNETİCİ DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ.....	63
2.6.1. Örgütsel Kültür Ve Yönetmel Davranışlar.....	63
2.6.2. Örgütsel Kültür Tipleri.....	65
2.6.2.1. Güçlü ve Zayıf Örgütsel Kültür.....	65
2.6.2.2. Yönetim Biçimleri ve Düşünce Sistemleri Açısından Örgütsel Kültür Tipleri.....	66
2.6.2.2.1. Güç Merkezli Örgütsel Kültür.....	66
2.6.2.2.2. Rol Merkezli Örgütsel Kültür.....	67
2.6.2.2.3. Görev Merkezli Örgütsel Kültür.....	67
2.6.2.2.4. İşgören Merkezli Örgütsel Kültür.....	68

2.6.3. Örgüt Kültürünün Yönetmel Boyutlarının Yöneticilerin Davranışları	
Üzerindeki Etkileri.....	68
2.6.3.1. Planlama.....	69
2.6.3.2. Karar Alma.....	71
2.6.3.3. Risk Alma.....	73
2.6.3.4. İletişim.....	73
2.6.3.5. Eğitim ve Gelişme.....	75
2.6.3.6. Takım Oyunu.....	76
2.6.3.7. Değerlendirme.....	77
2.6.3.8. Ödüllendirme.....	79
2.6.3.9. Yönetim Uygulamaları.....	80

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL KÜLTÜRÜN YÖNETİCİLERİN YÖNETSEL DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN A GRUBU SEYAHAT ACENTALARINDA UYGULANMASI

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	81
3.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	83
3.3. TANIMLAR.....	83
3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	84
3.5. ARAŞTIRMANIN EVRENİ.....	84
3.6. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ.....	84
3.7. VERİLERİN TOPLANMASI.....	85
3.8. VERİLERİN ANALİZİ VE YORUMLANMASI.....	85
3.9. ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN BULGULAR.....	85
3.9.1. Araştırmada Elde Edilen Demografik Bulgular.....	85
3.9.2. Araştırmada Elde Edilen Diğer Bulgular.....	89
3.10. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	117

KAYNAKÇA.....	127
EKLER.....	136
Ek-1: Anket Formu.....	136
Ek.2: Araştırma Kapsamına Alınarak Sonuçları Değerlendirilen Ankara'daki A Grubu Seyahat Acentası Listesi.....	141



TABLOLAR LİSTESİ

Tablo.3.1	: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Cinsiyetlerine İlişkin Dağılımı.....	86
Tablo.3.2	: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yaşlarına İlişkin Dağılımı.....	86
Tablo.3.3	: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Sektörde Çalışma Sürelerine İlişkin Dağılım.....	87
Tablo.3.4	: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yöneticilik Yapma Sürelerine İlişkin Dağılım.....	88
Tablo.3.5	: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Öğrenim Durumuna İlişkin Dağılım.....	89
Tablo.3.6	: Araştırmaya Katılan Seyahat Acentalarında Örgütsel Kültürü Oluşturan Unsurların Uygulanma Derecesine İlişkin Dağılım.....	90
Tablo.3.7	: Araştırmaya Katılan Seyahat Acentalarında Yöneticilerin Yönetimsel Davranışlarına İlişkin Dağılım.....	92
Tablo.3.8	: Örgüt Kültürü ile Yöneticilerin Yönetimsel Davranışları Arasındaki Korelasyon Analizi.....	99
Tablo.3.9	: Güç Merkezli Örgütsel Kültür ile Karar Alma Aşamasında Demokratik Bir Tutum Sergilenmesi Arasındaki İlişki.....	101
Tablo.3.10	: Güç Merkezli Örgütsel Kültür İle Karar Verirken Yetki Ve Eşit Sorumluluk Dağıtılması Arasındaki İlişki.....	102
Tablo.3.11	: Güç Merkezli Örgütsel Kültür İle İşletme Faaliyetleri İşgörenlerle Birlikte Planlanması Arasındaki İlişki.....	103
Tablo 3.12	: Güç Merkezli Örgütsel Kültür İle İşletme İçinde Ve Dışında Olumlu İlişkiler Ve Koordinasyon Sağlanması Arasındaki İlişki.....	103
Tablo.3.13	: Güç Merkezli Örgütsel Kültür İle İşgörenlere Görevlerini Zevkle Yapabilecekleri Bir Ortam Sağlanması Arasındaki İlişki Dağılımı.....	106
Tablo.3.14	: İşgören Merkezli Örgütsel Kültür İle Karar Alma Aşamasında Demokratik Bir Tutum Sergilenmesi Arasındaki İlişki Dağılımı..	108
Tablo.3.15	: İşgören Merkezli Örgütsel Kültür İle İşletme Faaliyetleri İşgörenlerle Birlikte Planlanması Arasındaki İlişki Dağılımı.....	109

Tablo.3.16	: İşgören Merkezli Örgütsel Kültür İle İşletme İçindeki Faaliyetlerden İşgörenler Bilgilendirilmesi Arasındaki İlişki Dağılımı.....	110
Tablo 3.17	: Görev Merkezli Örgütsel Kültür İle Karar Alma Aşamasında Demokratik Bir Tutum Sergilenmesi Arasındaki İlişki Dağılımı.....	112
Tablo 3.18	: Görev Merkezli Örgütsel Kültür İle Karar Verirken Yetki Ve Eşit Sorumluluk Dağıtılması Arasındaki İlişki Dağılımı.....	113
Tablo.3.19	: Görev Merkezli Örgütsel Kültür İle İşletme Faaliyetleri İşgörenlerle Birlikte Planlanması Arasındaki İlişki Dağılımı.....	114
Tablo.3.20	: Görev Merkezli Örgütsel Kültür İle İşgörelere Görevlerini Zevkle Yapabilecekleri Bir Ortam Sağlanması Arasındaki İlişki Dağılımı.....	115

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil. 1.1	: Örgütsel Kültür Tipleri ve Rekabetçi Değerler.....	33
Şekil. 1.2	: Örgütsel Kültür Ölçeği.....	35
Şekil. 1.3	: Deal ve Kennedy'ye Göre Örgüt Kültürleri.....	36
Şekil. 1.4	: Amerikan ve Japon İşletme Kültürü.....	39
Şekil 2.5	: Örgütün Çeşitli Kademelerinde Bulunan Yöneticilerin Sahip Olması Gerekli Olan Yönetmel Becerileri.....	47
Şekil.2.6	: Örgütlerin Açık Sistem Olarak İşlevi.....	56
Şekil 2.7	: Değerlendirmenin Yararları ve Bundan Yararlananlar.....	78



GİRİŞ

İşletmelerin gelişim aşamasındaki önemi her geçen gün artan örgütsel kültür, hızla büyüme ve kalkınma çabası içerisinde olan seyahat acentalarında vazgeçilmez bir bütün olarak ortaya çıkmaktadır.

Bir toplumun yaşam biçimini, değerlerini ve düşüncelerini oluşturan kültür, toplum içinde ya da örgüt içinde bireyleri bir araya getirirken ortak bir amaç etrafında toplamaktadır. Oluşan kültürel değerler, davranışlara ve bireyler arası ilişkilere yansımaktadır. Kültür sosyal bir sistem olduğu için insanlar ile kültür, sürekli bir etkileşim içinde yer almaktadır. Kültür, toplumların yaşam biçimleri, düşünme ve hissetme biçimleri; kısaca insanın içinde yer aldığı bir bütünü ifade etmektedir. Bireyler yaşadıkları ve bir arada buldukları süreç içerisinde, içinde buldukları toplumun ve örgütün kültürünü benimsemektedirler.

İşletmelere bireyler tarafından taşınan ve kültürün bir yönünü oluşturan örgütsel kültür, işletme içinde faaliyet gösteren bireylerin ortak inanç ve tutumlarını, işletme üyelerinin birbirleri ile paylaşımlarını, yaşantılarını, alışkanlıklarını ve ilişkilerini ifade etmektedir. Kültür ve işletme içinde oluşturulan örgütsel kültür arasındaki etkileşim, işletme üyelerinin inançlarını ve tutumlarını etkilemektedir.

Örgütsel kültür içerisinde yöneticilerin sorumluluk anlayışı, yeniliklere karşı açık olması, işgörenler arasında uyum sağlayabilmesi, işgörenleri ile arasında olumlu ilişkiler kurabilmesi ve başarılı işgörenlerini motive etmek üzere ödüllendirmesi, örgüt üyelerinin örgütsel kültürü anlamalarını ve paylaşımlarını sağlamaktadır. İşletme içinde örgütsel kültürün paylaşılması verimliliğin artmasını sağlayan önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgüt kültürünün oluşumunda ve gelişmesinde, örgütün iç ve dış çevresi işgörenlerin örgüt içindeki davranışlarını etkilemektedir. Örgütün kökeninden gelen birtakım değerlerin, bu unsurlarla uyum sağlayabilmesi gelişmeyi sağlayıcı önemli bir etkidir.

Örgütsel kültür, örgüt içindeki bireylerin birbirlerini algılamalarını ve birbirleriyle olan ilişkilerini biçimlendirmelerini sağlamaktadır. Daha önceki kuşaklardan taşınan değerlerin örgüte yerleşmesine, örgüt içindeki bireylerin örgüt için neyin önemli olduğunu anlamalarına ve örgütsel amaçların gerçekleşmesine katkı sağlamaktadır. Bu süreç içerisinde örgütsel kültürün işletmeye yeni giren tüm işgörenlere aktarılması sağlanmaktadır.

Toplum içinde yaşayan bireyler nasıl bir takım kurallara uymak zorunda ise, örgüt içinde de bazı değerlere uymak ve bunları uygulamak zorundadır. İşletmelere taşınan örgütsel kültür, örgütün uzun zaman faaliyet göstermesi sonucunda oluşmuş ve sonradan kazanılmış bir yapıya sahiptir. Bu yapı içerisinde, örgüt içerisinde yazılı olarak belirtilmeyen örgütsel kültür, bireylerin inançlarına ve düşüncelerine yerleşmektedir.

Toplumların gelişme göstermesinde önemli bir etkiye sahip olan eğitim boyutu, bireylerin yeteneklerini geliştirebilmeleri için oluşturulan bir süreç olduğundan, örgütler başarıya ulaşmak ve devamlılıklarını sağlayabilmek için işgörenlere gerekli olan eğitim faaliyetlerini verilmesini zorunlu kılmaktadır. İşgörenlerin başarılı olmaları kadar, kişisel gelişimleri için de önemli olan eğitim faaliyetleri, hayatın her alanında ortaya çıkmaktadır. Örgüt içinde oluşturulan eğitim faaliyetleri, bireylerin gelişmelerini sağlamakta ve takım olarak çalışma tekniklerini geliştirmektedir. Eğitim faaliyetlerine paralel olarak oluşturulan öğrenme etkinlikleri, işgörenlerin kendilerini geliştirmelerinin temelini oluşturmaktadır.

İşletmelerin başarılı bir örgütsel kültüre sahip olabilmesi için, örgüt içindeki kontrol sistemlerinin ve koordinasyon tekniklerinin üyeler tarafından anlaşılması gerekmektedir. Örgütte yeterli kontrolü ve koordinasyonu sağlayan yöneticiler, örgüt üyelerinin sosyalleşmesini ve yapılan işlere bağlılık derecesinin artmasını sağlamaktadır. Ancak, bu gelişim içerisinde örgütlerin çevrede meydana gelen değişikliklere ve teknolojilere uyum sağlaması gerekmektedir. Örgütte meydana gelen tüm olaylar, yöneticilerin yönetsel davranışlarını etkilediğinden, örgütlerin

ayakta kalabilmeleri, çevre koşullarına uyma zorunluluğunu beraberinde getirmektedir.

Yöneticiler bazı yönetsel faaliyetlerini yerine getirirken örgüt kaynaklarını da bir araya getirmektedir. Yönetsel davranışlar sırasında, örgütlerin ve yöneticilerin başarılı olabilmeleri; örgütün amaçlarının belirlenmesine, planlanmasına, örgüt içinde takım oluşturulmasına ve örgütteki ilişkilerin düzenlenebilmesine bağlıdır. Bu açıdan, örgütte faaliyet gösteren tüm işgörenler ve işgörenlerle yönetim arasında iletişim olanakları sağlanmaktadır.

Örgütsel faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde, etkin bir role sahip olan yönetici, örgütün amaçlarının en kısa sürede gerçekleşmesine katkı sağlamaktadır. Yöneticilerin yönetsel faaliyetlerinde, bazı becerilere sahip olması emrinde çalışan işgörenlerini belirlenmiş bir amaç etrafında toplayabilmesine olanak sağlamaktadır. Yöneticilerin sahip olduğu yönetsel becerilerin önem derecesi, örgüt içinde başarılı bir yönetim anlayışının oluşturulması ve geliştirilmesine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu beceriler içerisinde örgütsel kültürün işgörenler arasında paylaşılmasını sağlayan beşeri beceriler, örgütte iletişimin artmasına ve değerlerin paylaşılmasına sebep olmaktadır.

Örgütsel kültürün şekillenmesinde önemli etkiye sahip olan yönetsel davranışlar, yöneticilerin doğru ve güvenilir şekilde bilgilendirilmesinde önemli rol oynamaktadır. Örgütsel kültürün yönetsel boyutları, örgütün etkili ve verimli yönetilmesi ile yakın bir ilişki içinde bulunmaktadır. Oluşan bu ilişki, ortak bakış açısına sahip olan bireylerin bir arada bulunmalarına olanak sağlamaktadır.

Hizmet sektörü içerisinde yer alan seyahat acentalarında yönetsel davranışlar konusunda bazı aksaklıklar bulunduğu göze çarpmaktadır. Yeterli oranda oluşmayan örgütsel kültür, bu aksaklıkların temel nedenini oluşturmaktadır. Bu çalışma, aksaklıkların giderilmesi ve yöneticilerin yönetsel faaliyetlerine yön verebilmesi açısından planlanmıştır.

Araştırmanın birinci bölümünde, kültür ve örgütsel kültür kavramları açıklanmıştır. İşletmelerde örgütsel kültürün oluşumu, önemi, özellikleri, fonksiyonları, modelleri ve örgütsel kültürü oluşturan temel unsurlar bütün yönleri ile ele alınmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümünde, öncelikle yöneticilerin yönetsel davranışları ele alınmıştır. Bu bölümde; yönetim ve yönetici kavramları, yönetim uygulamalarında yönetsel davranış kuramları ve biçimleri, yönetici davranışlarını belirleyen faktörler ve örgütsel kültürün yöneticilerin yönetsel davranışları üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Araştırmanın üçüncü bölümünde, turizm olayı içerisinde faaliyet gösteren seyahat acentalarının gelişme sağlayabilmesi için örgütsel kültürün ve yöneticilerin yönetsel davranışlarının ortaya konulması araştırmaya değer görülmüştür. Ankara'da faaliyet gösteren (A) grubu seyahat acentalarında örgütsel kültürün yöneticilerin yönetsel davranışlarına olan etkileri, seyahat acentaları yöneticileri tarafından verilen cevaplar doğrultusunda verilere dönüştürülmüştür. Burada, araştırma kapsamına alınan seyahat acentalarının farklı örgütsel kültürleri ve yönetim uygulamalarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Elde edilen veriler sonucunda; araştırmada yer alan seyahat acentalarında örgütsel kültür ve yöneticilerin yönetsel davranışları arasında ilişki olduğu belirlenmiştir. Belirlenen bu ilişki doğrultusunda, seyahat acentaları yöneticilerine yönetsel faaliyetlerinde uygulamaları için bazı öneriler geliştirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL KÜLTÜRE İLİŞKİN TEMEL KAVRAMLAR

1.1. HİZMET İŞLETMELERİNDE YÖNETİM

Bireyler içinde buldukları örgütte bazı örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelmektedir. Bir hizmet işletmesi olan seyahat acentaları da, yönetsel faaliyetleri içerisinde belirli hedeflere ulaşabilmek için gerekli çabayı göstermek durumundadır.

Seyahat Acentaları, 21.09.1972 tarih ve 1618 sayılı Seyahat Acentaları ve Seyahat Acentaları Birliği Kanunu'nun 1. maddesinde şöyle tanımlanmaktadır: "Seyahat acentaları kâr amacıyla turistlere ulaştırma, konaklama, gezi, spor ve eğlence imkanı veren, bu konuya ilişkin tüm hizmetleri gören ve turizm ekonomisine ve genellikle ödemeler dengesine katkıda bulunan ticari kuruluşlardır" (Seyahat Acentaları ve Seyahat Acentaları Birliği Kanunu, Resmi Gazete, 21.09.1972, Sayı: 14320).

Diğer bir tanıma göre ise seyahat acentaları hemen her ülkede turizm endüstrisi içinde faaliyet gösteren aracı işletmelerin ürettikleri mal ve hizmetleri, ülke turizmine ve ülke ekonomisine uygun, tüketiciye uygun, elverişli koşullar içinde programlamak, sunmak ve satmakla yükümlü olan kuruluşlardır (İçöz, 1998:46).

Bu tanımlar doğrultusunda seyahat acentaları, turistlerin seyahatten doğan istek ve ihtiyaçlarını kar amacıyla karşılamak üzere kurulmuş işletmelerdir. Seyahat acentaları, diğer işletmeler tarafından üretilen ulaşım, konaklama, yeme-içme ve benzeri hizmetleri satın alarak, bunları kendi deneyim ve politikaları çerçevesinde paket halinde turistlere sunmakta veya ayrı ayrı olarak belirli bir komisyon karşılığında turistlere satmaktadır.

Seyahat acentalarının sayıları ve nitelikleri turizm olayının genişliğini etkileyen önemli faktörlerdir. Bu işletmeler, turistik arz ile turizmin öznesi (insan) arasında ilişki kurarak turizm olayının değişmesi ve gelişmesine katkıda bulunmaktadır (Aktaş, 2002:12).

Seyahat acentaları, kâr amaçlı bütün işletmelerin yaptığı gibi, boyutlarına ve yaptıkları iş hacmine göre işletme faaliyetlerini örgütlemek ve yönlendirmek durumundadır. Bu örgütlenme sırasında görev dağılımı ve örgüt şemaları işletmenin büyüklüğüne ve işletmede yapılan iş hacmine göre farklılık göstermektedir. Seyahat acentaları örgüt yapılarını oluştururken yalnızca bina içindeki hatta bölge içindeki elemanların görev dağılımını yapmakla kalmayıp, aynı zamanda tur düzenlenen bölgelerdeki ve ülkelerdeki elemanların görevlerini de düzenlemek zorundadır. Bu işletmeler hizmet üreten işletmeler olduğundan, işletme yapıları da mal üreten işletmelere göre farklılık göstermektedir (İçöz, 1998:57).

1.2. GENEL OLARAK KÜLTÜR VE ÖRGÜTSEL KÜLTÜR KAVRAMI

Kültür bireylerin içinde yaşadıkları toplumun değerlerini ortaya koymaktadır. Kültür ve örgütsel kültür arasındaki ilişki, işletmelerde yöneticilerin yönetsel davranışlarına yansımaktadır.

1.2.1. Kültür Kavramı

Kültür, bir topluma ait düşünce ve sanat eserleri, topluma özgü düşünce, eleştiri anlayışını geliştiren ve bireyin belirli bir konuda edindiği geniş ve sistemli bilgi birikimleridir. Kültür bireyin davranışlarını yönettiğinden ve amaçlarını sınırlandırdığından, bireyler içinde buldukları çevrenin sahip olduğu kültürel özelliklerine göre davranışlara yönelmektedirler (Köse; Ünal, 2000:3).

Kültür, toplumun üyesi olarak insanoğlunun kazandığı bilgi, sanat, ahlak, gelenekler ve benzeri diğer yetenek ve alışkanlıkları kapsayan karmaşık bir bütündür (Şişman, 2002:2).

Kültüre yönetim ve yönetici açısından bakıldığı zaman; bir örgütü meydana getiren bireylerin, birbirleriyle ve toplumla olan ilişkilerini, toplum içerisindeki bilgilerini, ilgilerini, alışkanlıklarını, değer ölçülerini, genel durumlarını, görüş ve zihniyetleri ile her türlü davranış şekillerini içine alan bir kavram olduğu görülmektedir (Doğan,1997:55). Kültür, örgütün çalışma şeklini ve faaliyetlerin sonucunu etkileyen, bireyler tarafından oluşturulan inançlar, değerler, örf ve adetler ve bireyler arasındaki ilişkilerin bütünüdür (Okay, 2000:224).

Kültür, davranışları sınırlayıcı bir faktör olduğundan, bireylerin davranışlarını yönetmekte ve amaçlarını sınırlamaktadır. Bireylerin kültürü toplumun kültürüne, toplumun kültürü de tek tek bireylerin kültürüne doğrudan doğruya bağlı bir görünüm kazanmaktadır (Köse; Ünal, 2000:4).

Kültür; içinde var oldukları toplum içinde bireylerin yaşam biçimini, düşüncelerini, değerlerini, alışkanlıklarını ve tutumlarını içine alan bir bütün olarak da tanımlanabilir. Ortak kültüre sahip bireylerin tutum ve davranışlarında birlikteliğin paylaşılması ve davranışlarında eşgüdümün sağlanması gerekmektedir. Bu açıdan kültür, insanın toplum içinde yerini alabilmesi ve çevreye uyum sağlayabilmesinin ön koşulu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kültürün örgütler üzerindeki üstünlüğü ve bir arada tutucu özelliği, tüm işletmelerin temel niteliğini oluşturmaktadır. Örgüt güçlü bir kültür yapısına sahip ise, içinde bulunduğu çevre koşullarına kolay uyum sağlayabilmektedir (Peters; Waterman,1987: 124).

Bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak amacı ile kurulan ve sosyal birer sistem olan örgütlerin kültür ile ilişkileri kaçınılmazdır. Kültür, işletmelere üyeler tarafından taşınmakta ve üyelerin değer ve tutumlarının ortaya konulmasında çok önemli bir etkiye sahip olmaktadır (Köse;Ünal,2000:4).

1.2.2. Örgütsel Kültür Kavramı

Örgütsel kültür, örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşmaktadır. E. Schein'e göre örgütte hemen hemen her şey yönetici tarafından etkilenmekte ve örgütsel kültür, çalışma hayatında güçlü bir değer mekanizması olarak ortaya çıkmaktadır (Çelik,1993:17).

Peters ve Waterman örgütsel kültürü, baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, işgörenlerine sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içindeki hikayeler, inançlar, sloganlar ve masallardan oluşan bir yapı olarak tanımlamaktadır (Güney, 2001:189).

Bir örgütün kültürü, “rasyonel” ve “görüntüsel” olmak üzere çeşitli araçlarla ifade edilmektedir (Koçel, 2003:31):

Rasyonel araçları; örgütün amaçları, kullandığı teknoloji, örgütün yapısı, politika ve prosedürleri, planlama ve kontrol sistemleri, ödül, ceza, terfi sistemleri, iletişim ve raporlama sistemlerini oluşturmaktadır.

Görüntüsel araçları; örgütte kullanılan dil, değer verilen davranış kalıpları, sembol ve simgeler, estetik, fiziksel ortam, örgüt içi merasimler, geçmiş başarılarla dönük hikayeler, sloganlar ve ders çıkarılan tecrübeler ile giyim-kuşam oluşturmaktadır.

Kültüre sembolik açıdan yaklaşan Pettigrew'e göre kültür; belirli bir süreçte belirli bir grupta bulunan, bireyler arasında paylaşılarak kabul edilen bir anlamlar sistemidir. Kültür olarak adlandırılan, bu anlamlar sistemi; sembol, dil, ideoloji, inanç, tören ve mitleri içermektedir (Pettigrew,1979:574).

Örgütsel kültür ile ilgili çalışmalar, başarılı örgütlerin işleyişini, bu örgütlerin yönetim felsefelerini ve kültürlerini incelemiş, hangi davranışların örgütlerin

başarılarında etken olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışmalar doğrultusunda örgütsel kültürün bazı unsurları ortaya çıkmaktadır (Doğan,1997:57):

- Çalışanlar arası ortak inanç ve değerler,
- Organizasyonda liderlerin veya kahramanların varlığı,
- Seremoni sayılabilecek bazı tören ve hareketler,
- Organizasyonlarda anlatılan öykü, masal ve efsaneler,

Örgütsel kültür, işletmede çalışan bireyleri bir arada tutan bir yapıştırıcı gibidir. Bir örgütün değerlerini, inançlarını, normlarını, politikasını ve prosedürlerini birleştirici bir güce sahiptir.

Örgütsel kültür, değişik açılardan vurgulanarak ve kültür ile ilişkilendirilerek aşağıdaki şekilde sınıflandırılmaktadır (Schein,1992:8):

- İnsanların etkileşim sırasında uydukları davranış şekilleri,
- Örgüt üyeleri tarafından benimsenen değerler,
- Örgütün çalışanlarına ve müşterilerine karşı benimsediği felsefe,
- Örgüte yeni katılan üyelerin kabul edilebilmesi için öğrenmesi gereken kurallar,
- Örgütsel iklim,
- Örgüt üyelerinin yetenek ve becerileri,
- Örgüt üyelerinin yaşantıları, alışkanlıkları ve ilişkileri,
- Örgüt üyelerinin birbirleri ile paylaşımları,
- Örgüt üyelerini bütünleştirici semboller.

Örgütün yönetim sistemine temel teşkil eden değer, inanç ve ilkeleri ve bu ilkeleri hem güçlendiren hem de temsil eden yönetsel uygulama ve davranışlar örgütsel kültür kapsamındadır. Örgüt üyeleri, yönetim sistemi için anlam taşıyan bu ilke ve uygulamaların, geçmişte örgütün yaşamını sürdürmesine katkıda bulunan stratejiler olduklarına inanmaktadır. Bu nedenle, gelecekte de benzer durumlarla karşılaşıldığı zaman bunların çözüm getireceği beklenmektedir (Denison,1990:2).

Bir örgütte işlerin yapılış şekli, pazar fırsatlarını sürekli olarak iyiye götürüyorsa, işgücünün, yönetimin ve hissedarların beklentilerini karşılıyor ve içinde bulunulan toplum ile iyi ilişkiler kurulabiliyorsa, ihtiyacı olan örgütsel kültüre kavuşmuştur. Bununla birlikte, ihtiyaç ve beklentilerde oluşan herhangi bir değişiklikte, ihtiyaçları karşılamaya devam edebilmek için örgütsel kültürde bir takım değişiklikler yapılması gerekmektedir (Lambert, 1998:231).

Kültür ve işletmeler arasındaki etkileşim ve bağlılık sonucu; kültür, işletmelere bireyler tarafından taşınmaktadır. Bunun sonucunda oluşan örgütsel kültür, işletme üyelerinin inançlarını, hareket ve tutumlarını etkilemektedir .

1.3. ÖRGÜTSEL KÜLTÜRÜN OLUŞUMU, ÖNEMİ VE ÖZELLİKLERİ

Örgütsel kültür, işletme çalışanlarının ortak bir takım değerlerini paylaşmalarını sağlamaktadır. Dolayısıyla, yöneticiler içinde buldukları işletmede bir örgütsel kültürün oluşumuna ve gelişimine ihtiyaç duymaktadır. Duyulan bu ihtiyaç örgütsel kültürün önemini de ortaya koymaktadır.

1.3.1. Örgütsel Kültürün Oluşumu

Örgütsel kültür, organizasyon içinde bireylerin uymaları gereken bazı normları işaret ettiğinden, bireylerin tutumları, inançları ve değerleri olarak ortaya çıkmaktadır. Her örgütün kendi içinde barındırdığı kültürel değerler dikkate alındığı zaman, işgörenlere ve yöneticilere örgütsel kültürün oluşumu aşamasında büyük görev düşmektedir.

Örgütsel kültürün oluşumu dört aşamada incelenmektedir (Doğan,1997:66):

- Birinci aşamada; yöneticilerin, insanlar ile kaynakları biraraya getirerek bir ürün ortaya çıkarmaya iten inançları bulunmaktadır. Bu aşamada, örgüt üyeleri yöneticiler ile aynı görüşü paylaşmayabilir, ancak; yönetici bu durumda üyelerin davranışlarını istediği biçimde yönlendirebilmektedir.

- İkinci aşamada; yöneticiler tarafından yönlendirilen davranışların sonucu istenildiği gibi olduğu takdirde, örgütün üyeleri tarafından benimsenmesi mümkündür. Bu inançların kuvvetlendirilmesi ile işletme daha verimli hale gelecek ve güçlenecektir.

- Üçüncü aşamada; istenilen sonuçlar ortaya çıkmaya devam ettiği zaman, üyelerin ilgileri sonuçlardan nedenlere dönecektir. Sonuçlar gözardı edilerek nedenlere yoğunlaşılması, örgütte hangi nedenlerin ve yöntemlerin önemli olduğunu ortaya çıkarmaktadır.

- Dördüncü aşamada ise, üyelerin sorgusuz olarak benimsediği değerler, bir süre sonra üyeler tarafından olağan bir durum haline gelmektedir.

Örgütsel kültürün dış etkenlerle veya bizzat örgüt tarafından oluşturulduğuna dair farklı görüşler bulunduğu halde, her iki boyutun da bu oluşuma katkısı bulunmaktadır. Kültür ve örgütsel kültür arasındaki ilişki incelendiğinde örgütler için son derece önemli hale gelen stratejik yönetimde büyük bir adım olduğu görülmektedir. Bu ilişkiyi kavrayabilen yöneticiler, özellikle bireysel ve örgütsel davranışları örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirmektedirler (Genç, 1993:302).

Örgütsel kültürün oluşumunu, personelin sisteme uygun davranması kaygısı ile birlikte dışsal baskılar, sosyal değerler ve spesifik örgütsel faktörler de etkilemektedir (Tosi ve diğerleri,1994:70).

Örgütsel kültür, birbirine bağlı olan bazı boyutları içine almaktadır. İşletme içinde örgütsel kültür bulunuyorsa, tanımlanabilen ve ölçülebilen bazı boyutların da var olması gerekmektedir. Bu boyutlar, örgüt kültürünün üyeler tarafından anlaşılmasını sağlayarak, çalışanların performansını ve tatminini önemli ölçüde etkilemektedir.

Örgütsel kültürün anlaşılmasında bütünlük sağlayan bu özellikler aşağıda verilmektedir (Robbins,1994:245):

- Kişisel insiyatif: Kişinin sahip olduğu özgürlük, sorumluluk ve bağımsızlık derecesini,
- Risk toleransı: Çalışanların yeniliklere açık olma, risk alma ve girişken olma derecesini,
- Yol gösterme: Örgütün çalışanlarından beklediği amaç ve performansı gerçekleştirme derecesini,
- Uyum: Örgütün bölümleri arasında davranışsal uyum sağlama derecesini,
- Yönetim desteği: Yöneticilerin üyelere açık iletişim, yardım ve destek sağlayabilme derecesini,
- Kontrol: Örgüt içinde var olan kural ve yönetmeliklerin sayısı ile, üyeleri kontrol etmek için denetim imkanının derecesini,
- Kimlik: Çalışanların kendi çalışma grupları ya da uzmanlık alanından öte, örgütü bir bütün olarak tanımlama derecesini,
- Ödül sistemi: Çalışanların performanslarına göre ödül dağıtma derecesini,
- Çatışma toleransı: Çalışanlar ve çalışma grupları arasındaki ilişkilerde var olan çatışma düzeyi ve aynı zamanda farklılık konusunda açık ve dürüst olma istekliliğini,
- Haberleşme modelleri: Örgütsel haberleşmenin ne kadarının hiyerarşi ile sınırlandırıldığını belirtmektedir.

Örgütsel kültür, çalışanların bu özellikleri nasıl algıladığıyla ilgilenmektedir. Bu özelliklerden hoşlanıp hoşlanmadığı ise örgütsel kültürün konusu değildir. Örgütsel kültür, örgütü tanımlayıcı bir terim olduğundan, örgütsel kültür çalışmalarında, personelin örgütü nasıl gördüğü ölçülmeye çalışılmıştır (Robbins,1994:245).

Örgüt kültürünün oluşturulmasından sonraki süreç, devamlılığının sağlanması, pekiştirilmesi ve çalışanlar tarafından benimsenmesinin sağlanmasıdır (Robbins,1989:474). Örgüt içinde örgütsel kültür oluştuktan sonra, yöneticiler örgüt

kültürünü destekleyecek bireyleri işe alarak, kültürün gelişmesini ve yayılmasını sağlayabilmektedir.

1.3.1.1. Örgütsel Kültürün Oluşumunda Dış Çevrenin Etkisi

Örgütler sosyal bir sistem yapısına sahip olduğundan, toplumda içinde buldukları çevre ile sürekli etkileşim halinde bulunmakta ve dışarıdan aldıkları girdileri çıktı halinde topluma sunmaktadırlar.

Doğal çevre, soyo-kültürel yapı, politik ve yasal güçler, örgütlerin etkilediği ve etkilendiği dış çevre elemanlarını oluşturmaktadır (Muter,1999:17).

Örgütler bir ya da daha fazla geniş sistemin birer alt sistemidir. Birbirleri ile bağlantısı ya da bütünleşmesi, kendi çalışma yöntemlerini ve eylemlerini de etkilemektedir. Örgütler, içinde faaliyet gösterdikleri çevreden etkilenmekte ve çıktıkları ile çevreyi etkilemektedirler. Çevre bireyin, örgütün ya da toplumun yaşamını etkileyen toplumsal, kültürel, ekonomik ve fiziksel koşulların toplamı olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütün dışında bulunan, örgüte olanaklar sağlayan ve kısıtlamalar getiren bazı dış çevre etmenleri örgütün başarısında önemli etkiye sahiptir (Can,1999:47).

1.3.1.2. Örgütsel Kültürün Oluşumunda İç Çevrenin Etkisi

Bir örgütte, kültürün oluşabilmesi için örgüt içi çevrenin yanında çeşitli koşulların da uygun olması gerekmektedir. Örgüt üyeleri arasında, üyelik süresinin uzunluğu, üyeler arasındaki iletişimin güçlülüğü ya da zayıflığı, alt kültürlerin sayısı, örgüt kültürünün oluşumunda önemli etkenlerdir (Şişman, 2002:105).

Yönetim, teknoloji ve örgütün geçmişi örgütsel kültürün oluşumunda en etkili iç çevre elemanlarını oluşturmaktadır. Kullanılan teknoloji, çalışanların niteliklerini ve davranışlarındaki bağımsızlık boyutlarını belirlemektedir. Örgütün geçmişi, değerleri ve inanışları, gelenekleri ve sembolleri ile kendini göstermektedir. Tüm bu

kavramlar kültürel özelliklerin çalışanlar tarafından benimsenip paylaşılmasına yardımcı olduğundan, örgütsel kültürün davranış kalıpları üzerinde önemli etkisi bulunmaktadır (Muter, 1999;17).

1.3.2. Örgütsel Kültürün Önemi

Örgütsel kültür, örgütün içinde barındırdığı bireylerin değerlerini, inançlarını ve birbirleri ile olan ilişkilerini biçimlendirici ve düzenleyici olduğu gibi, örgütün toplum içinde yerini alabilmesi ve gelişebilmesi açısından da çok önemli bir yere sahiptir.

Örgütsel kültürün bir örgütün görev ve strateji oluşturmasında rolü olan işlevleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Vural, 2003:69):

- Örgütsel kültür, örgütte paylaşılan değerlerin daha sonraki kuşaklara taşınmasını sağladığından, örgütün sürekliliğine katkıda bulunmaktadır.
- Örgütsel kültür, örgütün kişiliği ve kimliğini tanımlayarak, örgüt üyelerinin bu kimlikle tanınmasını sağlamaktadır.
- Örgütsel kültür, örgütte çalışan bireyleri motive etmektedir.
- Örgütsel kültür, örgüt güçlü ve pazara yönelimli ise;
 - Politika kitapçıklarına,
 - Örgüt şemalarına,
 - Ayrıntılı işlem ve kurallara ilişkin dökümanlara daha az gerek duyulmasına,
 - Planlama ve karar alma aşamalarının kolaylaştırılmasına olanak sağlamaktadır.
- Yerleşen örgüt kültürü ile elemanların örgüt için nelerin önemli olduğunu kavramalarını ve bu doğrultuda davranmalarını sağlamaktadır.
- Örgütsel kültür, çalışanların yaşamına anlam katarak zenginleştirilmesini sağlamaktadır.

- Örgütsel kültür, gerektiği zaman örgüt içinde yapısal değişime olanak sağlamaktadır.
- Örgütsel kültür içinde paylaşılan değerler, örgütün toplumsal boyutlarını birleştirici önem taşımaktadır.
- Örgütsel kültür, örgütsel amaçların ve kalıcılığın kaynağını oluşturmaktadır.
- Örgütsel kültür, uyum sağlamaya elverişli bir örgüt kültürünün, örgütün varlığını sürdürmesine olanak sağlamaktadır.

1990'lı yıllara gelindiğinde, örgütsel kültür araştırmalarının iki yönde farklılaştığı görülmektedir. Bunlardan ilki, örgütsel kültürün tanımı üzerinde dururken, diğeri kültürün örgütsel çıktılara etkisini araştırmaktadır. Birinci kategorideki araştırmacılar kültürü kesin bir ifade ile nasıl tanımlayacaklarını ve bunu örgüte nasıl anlatacaklarını araştırmışlar ve kültürü “temelinde değerler yatan ve örgüt üyeleri tarafından oluşturulan bir süreç olarak tanımlamışlardır. Burada amaç, örgütsel çıktılar hakkında tahminde bulunmak yerine örgütsel süreci tanımlamaktır. İkinci kategorideki araştırmacılar ise örgütsel unsurların bir kısmı ile ilgilenmişler ve kültüre pragmatik bir görüşle yaklaşarak, örgütsel kültürün verimlilik için temel bir araç olduğunu ve örgütsel çıktılarının başarısında da araç olduğunu belirtmişlerdir (Fiol,1991:195).

Örgütsel kültür, işletme içinde uyum, birleşme sağlayan ve öğrenilebilen bir kavram olduğundan, işletmeye yeni girenlere aktarılmaktadır. Bunun sonucunda işe yeni girenlerin herhangi bir problem karşısında doğru şekilde algılama ve düşüncelerini sağlamaktadır (Altuğ,1997:95). Sosyal birer sistem olan örgütler, içinde buldukları çevre ile sürekli etkileşim içinde olduğundan örgüt içinde önemli bir yere sahip olan bireyler, çevreden edindikleri bilgi, inanç ve değerlerle örgüt içinde yer almakta ve çeşitli faaliyetlerde bulunmaktadır.

Örgütsel kültürün önemi, örgütlerdeki işbirliğinin temelinde örgütsel kültürün bulunmasından kaynaklanmaktadır. 1930'lu ve 1940'lı yıllarda Chester Bernard ve Elton Mayo, informal örgütlerin doğasını, değerlerini, normlarını ve duygularını

analiz etmişlerdir. Örgütsel kültür, 1980'lerde Amerikan işletme bilim adamlarının kaleme aldıkları bir kavram olarak yönetim literatürüne girmiştir (Çelik,1993:16). Örgüt ve yönetimle ilgili araştırmalar 1980'den önceki yıllarda da uzun süre vurgulanmış ve örgüt içinde oluşan sayılılar, inançlar, değerler, gelenekler, semboller gibi öğeler örgütlerin kültürel yönünün araştırılmasında önemli etkenler olarak ortaya çıkmıştır (Denison,1990:1).

Örgütsel kültür, işletmenin geçmişi ile geleceği arasında bir köprü olarak görülmektedir. Bu açıdan, geçmişte oluşmuş kültürel içerikler ve biçimler, sadece gelecekte ortaya çıkabilecek yeni sorunların çözümünü ortaya koyabildikleri sürece yaşama şansına sahiptir. Örgütsel kültürün oluşumunda rol oynayan en önemli unsurlardan biri olan yönetici ögesi, örgütsel kültürü oluşturma, koruma ve geliştirmede işletme içinde yol gösterici rol üstlenmektedir (Tınar,1990:82).

1.3.3. Örgütsel Kültürün Özellikleri

Örgütün kültürel yapısı içinde yer alan bireyler, toplumun ve örgütün içinde var olan bazı kültürel değerlere uymak zorundadır. Kendi kültürünü oluşturan ve geliştiren örgütlerde, bireyler arasında sürekli bir etkileşim bulunması gerektiğinden bireyler örgütsel kültürü oluşturan değerlere ve örgütsel kültürün bazı özelliklerine uymak durumundadır.

Örgütsel kültürün özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Vural, 2003:55):

- Örgütsel kültür, öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur.
- Örgütsel kültür, yazılı olarak ifade edilmemekte, örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, belleklerinde inanç ve değerler bütünü olarak yer almaktadır.
- Örgütsel kültür, düzenli olarak tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranışlar olarak ortaya çıkmaktadır.
- Örgütsel kültür, grup üyeleri arasında paylaşılabılır bir yapıya sahiptir.

Örgütsel kültür üyelerine süreklilik ve kimlik kazandırdığından, düzenli bir şekilde devam eden kalıplar halindedir (Morey; Luthans,1985:220). Örgütsel kültür pek çok disiplinden etkilenmiş olmakla beraber, bu disiplinler; psikoloji, sosyoloji, antropoloji, sosyal psikoloji, davranış bilimler ve ekonomidir (Moorhead;Griffin,1995:444).

1.4. ÖRGÜT İÇİ EĞİTİM UNSURU OLARAK ÖRGÜTSEL KÜLTÜR

İşgörenlerin, içinde buldukları örgütün kültürel değerlerine göre bazı noktalara dikkat etmeleri gerekmektedir. Bu noktalar içinde yer alan eğitim ve öğrenme kavramları daha kapsamlı olarak açıklanmaktadır.

1.4.1. Örgütsel Kültürün Eğitim Boyutu

Örgütler, gerek işgörenlerin gerekse yöneticilerin ihtiyaçlarına cevap verebildikleri sürece örgüt içinde eğitim programları gerçekleştirmektedir. Bu açıdan örgütte eğitim programları belirlenerek, uygun stratejiler geliştirilerek bireylerin örgütsel kültürü benimsemelerinin sağlanması gerekmektedir.

Eğitim, insanların ilgilerini, becerilerini ve etki alanlarını geliştirmelerine yardımcı olmak için eğitmenlerden faydalanılarak ve genellikle yüzyüze gerçekleştirilerek yerine getirilen bir süreçtir. Bu açıdan, yöneticiler örgütte çalışan personelin kişisel gelişimi üzerinde büyük rol oynamaktadır. Çalışan bireylerin eğitim ihtiyaçları sürekli olduğundan, her yeni görevde personelin görevi ile ilgili eğitim faaliyetlerine ihtiyacı olup olmadığını belirlemek ve buna göre bir eğitim planı hazırlamak personelin verimliliği açısından çok önemlidir (Geybullayev, 2002 :134).

Örgütsel ve bireysel etkinlik açısından büyük önem taşıyan eğitim programları, örgütsel değer ve inançların yerleşmesine olumlu katkılar sağlamaktadır.

Örgüte yeni dahil olan bireyler organizasyonun işleyişini bilmedikleri için, var olan değer ve inançlar açısından örgütsel kültüre olumsuz etkilerde bulunmaktadır. Bu nedenle organizasyon, üyelerinin örgüt kültürüne adapte olmalarını sağlamalıdır (Robbins, 1996 :692).

Bireyler, eğitim programları sayesinde ; öğrenme ve gelişme, grup hayatını ve süreçlerini yakından tanıma, takım kurma teknikleri ve bireylerarası ilişki ve işbirliğini güçlendirme gibi birçok tekniği öğrenerek örgüt içinde yer almaktadır (Topaloğlu;Koç,2000 :172).

1.4.2. Öğrenme ve Örgütsel Kültür

Öğrenme, insanların inançlarını, değerlerini, tutum ve davranışlarını değiştirme süreci olmakla beraber insanların davranışlarında sürekli bir değişimi meydana getirmektedir. Öğrenme faaliyeti, örgüt üyelerinin buldukları ortam içerisinde bir çok noktayı öğrenmelerine yardımcı olmaktadır. Örgütte var olan değer yargıları, normlar ve davranışlar örgüt ortamı tarafından tasvip edildiği için pekiştirilmekte ; bazı davranış, alışkanlık ve normlar ise genel kabul görmediğinden örgüt içinde cezalandırılarak söndürülmektedir (Eren, 2001 :588).

Örgüt üyeleri çalıştıkları ortam içerisinde sürekli olarak öğrenme faaliyeti içinde yer almaktadır. Bütün bu öğrenme faaliyetleri, bir süre sonra bireylerin bilgi, düşünce ve duygularında değişiklikler meydana getirerek, içinde buldukları örgütün yapısına uygun davranmalarına ve örgütün kültürünü benimsemelerine yardımcı olmaktadır.

Öğrenen bir örgütteki örgütsel kültürün özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır (Arıkan, 2001 :475):

- Öğrenme ve yeniliği teşvik etmekte ve ödüllendirmektedir.
- Risk almayı, denemeler yapmayı, karşılıklı iletişimi ve araştırmayı teşvik etmektedir.

- Hataların paylaşılmasına ve bunların öğrenme için birer fırsat olarak görülmesine izin vermektedir.
- Tüm işgörenlerinin mutluluk ve refahına önem vermektedir.

Öğrenme etkinliklerinin artması ile önem kazanan örgütsel öğrenme, örgütte bulunan işgörenlerin bilgi ve becerilerini geliştirebilmeleri ve bu gelişimin organizasyonel çapta bir hareket yaratabilmesi, organizasyonel öğrenmenin temelini oluşturmaktadır. Örgüt kültürü bilgi ve becerileri geliştirmek, bilgi paylaşmak ve kullanmak yolunda taşıdığı mesajlarda örgütsel öğrenmenin zihinsel bölümünü oluşturmaktadır (Sayılar, 2002 :491).

1.5. ÖRGÜTSEL KÜLTÜRÜ OLUŞTURAN TEMEL UNSURLAR

Örgütsel kültür ; bir kuruluşun, bölümün, takımın ortak değerleri, sembolleri, inanışları ve davranışlarıdır. Kültür, örgütte çalışan bireylerin ortak bir yol izlemesine olanak sağlayan bir düşünce tarzını gerektirmektedir (Goffee,Jones, 2002:35).

İçinde buldukları topluma uyum sağlamak zorunda olan örgütler, üyelerinin birbirlerini anlamalarını ve ortak noktalarda buluşmalarını sağlamak için bazı hususları dikkate almak zorundadır. Bu amaçla örgüt kültürünü oluşturan unsurların bir araya getirilerek, örgüt içinde devamının sağlanması gerekmektedir.

Örgütsel kültürü oluşturan unsurların, örgüt içindeki etkileri şunlardır (Okay, 2000:240):

- Davranış için güvenlik oluşturmak,
- Ait olma duygusunun ve genel bütünleşmenin geliştirilmesini sağlamak,
- Biz duygusunun desteklenmesini sağlamak,
- Temel değerlerin güçlendirilmesini ve onaylanmasını sağlamak,
- Örgüt içinde güçlü bir beraberlik oluşturmak,
- Örgüt içinde mesafenin en aza indirilmesini sağlamak,

- İşgörenler arası hızlı entegrasyonun ve ortaklığın oluşturulmasını sağlamak,
- Gelişim sürecinin açıklanması için bir mekanizma sağlamak,
- Kültür ile ilgilenererek, değişim için hareket noktası olmasını sağlamaktır.

1.5.1.Törenler

Törenler, örgütün temel değerlerini, hangi amaçların önemli olduğunu, hangi insanların vazgeçilmez, hangilerinin vazgeçilir olduğunu vurgulayan ve pekiştiren, aralıklı olarak tekrarlanan faaliyetlerdir (Robbins, 1989:480). Örgüt üyeleri arasında paylaşım duygusu yaratan törenler, örgütsel kültürün oluşturulmasında ve geliştirilmesinde etkili faaliyetleri meydana getirmektedir.

Törenler, iş yaşamındaki tüm alanlarda birleştirici, pekiştirici ve destekleyici bir nitelik taşıdığından, bir topluluğu bir arada tutan sembolik bir yapıştırıcı gibidir. Törenlerin uyumlaştırıcı etkisi olmadan, örgüt çalışanları değişen iş koşullarına uyum sağlayamamaktadır (Terrence;Key,2001:31).

1.5.2. Mitler, Destanlar, Efsaneler, Öyküler ve Masallar

Mitler, örgüt içinde meydana gelmiş önemli olayları veya örgütün kökenlerini açıklamak amacıyla kullanılan, imgesel olaylardır. Sosyal hayat içinde meydana gelen olayların açıklanmasına yardımcı nitelikte olan çok önemli hikayelerdir (Trice;Bayer,1993:105).

Örgütün değerlerine, kurucularına veya farklı hiyerarşik düzeylerine ilişkin ilginç olaylar ve öyküler, belirli bir anlam taşıyan mesaja dönüştüğü zaman mitleşmektedir. Örgütün önemli bir değeri birden fazla kişinin örnek eylemi ile vurgulandığı zaman mite dönüşmektedir (Erdem, 1996:41). Bir örgütteki kültürel söylencelerden en sık rastlanılanı olan öyküler, çalışanlar vasıtası ile aktarılmakta ve zaman içerisinde paylaşılan kültürel formlara dönüşmektedir. Bir örgütte öyküler genellikle şaka ve ironiyle karışık basit bir olayı anlatmaktadır. Basit ve kuvvetli

inaçlar olan öyküler, genellikle örgütteki çalışanları içermektedir. Öyküler yazılı olmakla birlikte, zaman içerisinde ağızdan ağıza yayılmaktadırlar (Trice; Bayer,1993:107).

Destanlar, tarihi bir süreçte bir grubun ve liderinin başarısını tanımlayan tarihsel söylemlerdir (Trice;Bayer,1984:655). Özellikle örgüt içinde model olan davranışların örgüte yeni katılan üyelere aktarılması, örgüt kültürünün yerleşmesine katkı sağlamaktadır.

Efsaneler ise, önceden yaşanmış basit hikayeleri detaylarla süsleyerek anlatan öykülerdir (Trice;Bayer, 1984:655).

1.5.3. Semboller, Dil ve Tutumlar

Semboller, örgütte kültürel düzenlemelere ilişkin işaretlerle yüklü olup, iç ve dış çevreye mesaj iletmektedir. Ancak, semboller geniş bir kapsama sahip olduğundan, her zaman kendiliğinden ortaya çıkmamaktadır. Beklenen davranışlara ilişkin göstergeleri yansıtacak biçimde ortaya çıkararak, örgüt içinde kuralları beslemektedir (Erdem,1996:44). Örgüt içinde meydana gelen olayları temsil eden törenler, öyküler ve hikayeler örgütsel kültürün birer parçası olarak ortaya çıkan sembollerdir.

Törenselle faaliyetler, gelenekler ve öyküler karmaşık ve örgütsel yaşama yönelik anlatımsal bilgi içeren sembollerini oluşturmaktadır. Örgütsel semboller, örgütsel yaşamın dayandığı varsayımları, değerleri ve buna bağlı diğer uygulamaları ortaya koyduğundan, daha geçerli bir yapıya sahiptir (Erdem; Şatır, 2000:26).

Dil, bir iletişim ve anlaşma aracı olduğu kadar, sonsuz çeşitliliği ve karmaşıklığı ile kültürün bir yönünü temsil eden sözlü işaretler sistemidir. Yaşanmış olayları temsil edip sabitleştirerek, anlamlı bir bütün haline getirmektedir (Pettigrew,1979:575). Kültürün anlaşılmasında ve kazanılmasında etkin olan dil sayesinde bireyler, belirli bir dönemde meydana gelmiş olayları, örgüt içindeki

değerleri ve yaşantıları birbirlerine aktarmaktadır. Bu açıdan dil, insanların dünyaya bakışının ve olayları yorumlayışının özel bir biçimi olarak ortaya çıkmaktadır (Gürgen, 1997:83). Örgüt içinde kullanılan dil ile örgütsel kültür ve çalışanlara bakış açısı arasında yakın bir ilişki bulunmakla beraber, yöneticilerin dili kullanabilme düzeyi ve yeterlilikleri işletme çalışanları üzerinde etkili olmaktadır.

Tutumlar, çalışanların örgüt içinde yaşanan olaylara karşı tepkilerini kapsayan hisleri ve görüşleridir (Robbins,1994:17). Tutumlar bireylerin kendi dünyasının bir yönü ile ilgili olarak, belirli değer yargılarına ve inançlarına bağlı olarak ortaya çıkan coşku ve tanıma süreçleri olduğundan, dayandıkları inanç ve değer yargıları devam ettikçe devamlılıklarını sürdürmektedirler (Eren, 2001:173).

Bir insanın örgüt hakkında çok sayıda tutumu olabileceği gibi sınırlı sayıda tutumunun olması da mümkündür. İçinde buldukları örgütün iç ve dış çevresine karşı tutumları bulunan üyelerin, tutumlarının yöneticiler tarafından bilinmesi işletme faaliyetlerinde kontrol mekanizmasını kolaylaştırmaktadır.

1.5.4. Değerler ve Uygulamalar

Örgütün kültürü ve değerleri, örgütün çevre ile uyumlaştırılmasında önemli bir etkiye sahiptir. Yerleşmiş bir kültür, yöneticilerin özgürlük ve istekliliğine yardım edebilmekte ya da tam tersi, fırsatlar karşısında değişiklik yapmalarını engelleyip, isteksiz kalmalarına neden olabilmektedir (Thompson, 1991:69).

Değerler, örgüt üyelerinin insanlara, olaylara ve faaliyetlere bakış açılarını yansıtmaktadır. Örgütün gerçek amaçlarını, ideallerini, standartlarını ortaya koymaktadır. Aynı zamanda yapılan hataların ve örgüt yaşamında ortaya çıkan problemlerin çözümünde yol gösterici rol oynamaktadır (Denison,1990:33). Örgüte yeni katılan her bireyin içinde yaşattığı bazı değerler sistemi bulunmaktadır. Üyeler arasında paylaşılan değerler, birliktelik duygusunu geliştirmekle beraber, bireylerin hedeflere ulaşmalarında etkisini göstermektedir.

Örgüt ve yönetim açısından değerler, örgütte neyin kabul edilir veya kabul edilmez olduğunu belirlemektedir. Örgütün genel amaçlarını, ideallerini ve standartlarını oluşturmaktadır. Örgütsel kültürün temelini oluşturan değerler, örgütün içinde tüm işgörelere, birlikte çalışabildiklerinde ulaşabilecekleri hedefleri göstermektedir. Hedeflere ulaşabilmek için kullanılacak stratejilerin ana noktalarını ortaya çıkarma, çalışanlara günlük karar verme ve davranışlarında bağlı kalmaları gereken asgari müşterekleri gösterme gibi önemli işlemlere sahiptir (Gürgen, 1997:165).

1.5.5. Örgütsel İklim

Örgütsel iklim, örgütün fiziksel yapısında, üyelerin kendi aralarında ve dış çevre ile olan ilişkileri sonucunda oluşan duyguların tümüdür (Luthans, 1992:563).

Örgütsel iklim, örgütü diğerlerinden ayıran, üyelerin etkileşimi sonucu ortaya çıkan, kültürün etkin norm, değer ve tutumlarını yansıtan, davranışların şekillenmesinde etkin bir kaynak olarak işlev gören ve durum değerlendirilmesine hizmet eden bir yapıya sahiptir. Örgütsel iklim, üyelerin adalet, yenilik, tanınma, birliktelik, güven ve özerklik konularında sahip oldukları ortak algıları olarak tanımlanmaktadır (Moran and Volkwein, 1992:20). İklim, iç organizasyonun bir parçası olduğundan ve subjektif özellik taşıdığından, işgörelere işten tatminini ve doyumunu sağlamak ve yapılan işin kalitesinde etkin rol oynamaktadır (Hatiboğlu, 1999:118).

İnsan unsuru, örgüt içinde en değerli kaynak olarak kabul edildiğine göre, bireyler için örgütte mutlu ve huzurlu bir ortam oluşturulması gerekmektedir. Bunu sağlayacak önemli etkenleri de kültür ve iklim sağlamaktadır. Zira, örgütsel kültürün oluşum biçimine ve örgüt türüne göre örgüt ikliminin de farklı biçimde oluşması mümkündür.

Örgütün psikolojik yanını oluşturan iklim, örgütün amaç, yapı ve sürecini oluşturan boyutlarından biridir. Üyelerini etkileyen ve üyelerinin her biri tarafından

farklı biçimlerde algılanan örgütsel iklim, örgütü diğer örgütlerden ayıran ve örgüte kişilik veren önemli bir etkidir (Bilgen, 1990:23).

Örgütsel iklimi, örgütü diğer örgütlerden ayırmakta ve örgütte çalışanların davranışları üzerinde etki yaratmaktadır. Çalışanların değerleri ile örgüt kültürü arasındaki uyumu ölçmektedir. İşgörenlerin, örgüt içindeki faaliyetlerin ne şekilde olması gerektiğine dair beklentileri ile bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine dair algılarının sonucunda oluşan havayı yansıtmaktadır. Bu durumda, çalışanlar örgütün kültürünü benimsiyorlarsa, örgüt iklimi iyidir; aksi halde zayıf veya kötüdür (Doğan,1997:61).

1.5.6. Felsefe

Felsefe, örgütün çalışanlarına veya müşterilerine karşı nasıl bir davranış biçimi geliştireceği konusundaki inançlarını gösteren politikalarını oluşturmaktadır (Doğan,1997:60). Her örgütün içinde bulunduğu ortama ve topluma uyum sağlayabilecek bir örgüt felsefesi oluşturması gerekmektedir.

Örgüt felsefesi örgütsel kültürü belirlemekte ve çalışanların örgüt ile bütünleşmelerini sağlamaktadır. Karşılıklı güven üzerine gelişen bir ortam, nitelikli işgörenlerin örgüte bağlanmalarını ve faaliyetlere hazır olmalarını sağlayarak, işgörenlerin yeteneklerini yükseltmektedir (Okay,2000:126).

1.6. ÖRGÜTSEL KÜLTÜRÜN FONKSİYONLARI

Örgütlerin başarılı ve güçlü bir örgütsel kültüre sahip olabilmesi için, ortaya çıkarmaları gereken bazı fonksiyonları vardır. Bu fonksiyonlar, örgütün sistemli bir şekilde gelişebilmesi açısından son derece önem taşımaktadır.

1.6.1. Örgütsel Kontrol Aracı Olarak Kültür

Kontrol, örgüt içinde olması gereken ve mevcut performansın karşılaştırılması ve bunun sonucunda, gerekiyorsa önleyici ve düzenleyici önlemlerin belirlenmesi sürecidir. Örgütte kontrol mekanizmasının asıl amacı, planların uygulanmasını sağlamaktır (Başaran,1992:2).

Yöneticiler kontrol aracı ile gerçekleştirmek istedikleri amaçlara ne ölçüde ulaşıldığını ve planlanan amaçlar ile gerçekleştirilmek istenen amaçlara ulaşılma derecesini belirlemektedir. Bunun sonucunda da, planlanan amaçlar ile gerçekleşen hedefler arasındaki farkı ortaya koymaktadır (Şimşek, 2002:245). Yönetici işletmeyi amacına ulaştırarak çalışmalara girişikten ve bunun sonucunda mal/hizmet üretiminin sonuçlarını elde ettikten sonra, bunların gereği gibi yapılıp yapılmadığı, amaca ulaşıp ulaşılmadığı, konularında belirleyici çalışmalar yapmaktadır (Aktaş,2002:207).

Belirli davranış standartlarına sahip bireyler örgütün çıkarlarına ters düşmedikleri sürece ayrıntılı bir kontrole gerek duymamaktadır. Böyle bir durumda kontrol kendiliğinden olmaktadır (Deal;Kennedy, 1982:16).

Örgüt içinde kontrolün ne şekilde yapılacağı, kimlerin ve hangi eylemlerin denetleneceği kontrol mekanizması içinde yer almaktadır. İşletmelerde kontrol edilecek unsurlar şu şekilde belirtilmektedir (Balçık, 2002:165):

İşgörenler hakkında yapılacak kontrol;

- İşgörenin nasıl istihdam edildiği,
- İşgörenin güvenliği,
- Bilgi, yetenek ve uzmanlık durumu,
- İşteki başarı ve verimlilik durumlarının belirlenmesi,

Sermaye ve nakdin kullanımında kontrol;

- Kayıp ve israfın önlenmesi,
- Verimsizliğin giderilmesi,
- Giderlerin gerçeğe uygun yapılması,

Zaman bakımından yapılan kontrol,

- İşlerin zamanında yapılması,
- İşgörenlerin verimli çalışması,
- Gerçek bir zaman kavramının algılanmasına yönelik olarak yapılan kontrollerdir.

1.6.2. Örgütsel Koordinasyon Aracı Olarak Kültür

“Bir bütün parçaları arasında oluşturulan ahenk” olarak tanımlanan koordinasyon, hizmet ve mal üretimi yapan örgütlerde uyumlu bir çalışma düzeninin oluşturulmasıdır. Örgütlerin çalışma sistemini insan vücuduna benzeten yönetim bilimciler, bütün organlardaki uyumlu ilişkiler gibi örgütlerin birbirleri olan ilişkilerinin örgütü başarıya götüreceğine inanmaktadır. Üst makamlardan gelen emir ve direktiflerin astlara, alt birimlerden verilecek bilgi ve raporların üste sunulması sağlıklı bir koordinasyon için önem taşımaktadır (Göral,2001:21). Örgütte oluşturulan koordinasyon ile, örgüt içinde yer alan bireylerin faaliyetleri, ortak amaçlar için birbirini tamamlayan faaliyetler haline gelmektedir (Hatiboğlu,1999:108).

Özellikle çevresel koşulların giderek daha kamaşık ve dinamik bir duruma geldiği ve buna bağlı olarak yönetimin hazırladığı planların ve kuralların koordinasyonu sağlamada zorlandığı durumlarda, alt sistemlere hareket alanı veren, onları genel ilkelerle yönlendiren koordinasyon mekanizmasının önemi ortaya çıkmaktadır (Deal; Kennedy,1982:16).

Yöneticiler için koordinasyonun önemli olduğu örgütlerde, bölümler arası toplantılar düzenlenmekte ve bölümlerin birbirlerinden haberdar olduğu görülmektedir. Koordinasyonun önemli olduğu örgütlerde faaliyetler aşağıdaki gibi özetlenebilir (Şimşek, 2002:231):

- Bölümler birbirleri ile ilişki ve uyum içindedir.
- Her bölüm, kendi fonksiyonları ile diğer bölümlerin fonksiyonları arasında ne tür ilişkilerin olduğunu bilmektedir.
- Bölüm, faaliyetlerini diğer bölümlerin faaliyetlerine uydurmak için sürekli kontrol altında bulundurmaktadır.

Yöneticiler, işletme içindeki etkinlikleri belirlerken, planlama, örgütlenme, yetki devri, yönetme becerisi, iletişim, gözetim gibi fonksiyonları göz önünde tutarak, yönetimde koordinasyon sağlamaktadır.

1.6.3. Örgütsel Biçimlendirme Aracı Olarak Kültür

Kültürün sınırları belirleyici bir rolü olduğundan, örgütsel kültür ile, örgütler arası fark ortaya konulmaktadır. Örgütün kişiliği ve kimliği tanımlanmakta ve bireylerin bu kimlik ile tanınmaları sağlanmaktadır. Kültür; örgütsel bağlılığı geliştirici, personel davranışlarının tutarlılığını artırıcı, çalışanlar arasında dostluk, samimiyet, saygı, güven gibi insani duygular geliştirerek, “birimiz hepimiz, hepimiz birimiz için” duygusunu oluşturu bir yapıya sahiptir (Deal;Kennedy, 1982:15).

1.6.4. Örgütsel Sosyalleşme Aracı Olarak Kültür

Sosyalleşme, örgüte yeni giren bireylerin var olan kültürü sürdürmelerine yardım etmek için başvurulan bir yoldur. Örgütsel sosyalleşme ise, örgüte yeni katılan ya da aynı örgütte farklı bir konuma geçen işgörenin, kendisinden beklenen tutum, değer ve davranışları öğrenmesi olarak tanımlanmaktadır (Atay,1998 :8).

Örgütsel kültürde, sosyalleşme süreci içinde örgütte karşılaşılan sorunların nasıl ele alınacağı, nasıl çözümleneceği konularında genel davranış kalıpları sunulduğundan emir ve direktiflerin çok ayrıntılı olması gerekmemektedir. Kendilerinden beklenen görevleri tam olarak bilen bireyler, belirli bir durumda karar vermek için daha az zaman harcamakta ve yaptıkları faaliyetlerden haz duyarak daha sıkı çalışmaktadır. Güçlü kültür; örgütsel verimlilik, etkililik ve performans olumlu yönde etki ettiğinden, bireylerin sosyalleşmesine yardımcı olmaktadır (Deal;Kennedy, 1982:15).

Örgütlerin başarılı olmalarında, örgütün kültürel değerlerine uygun davranabilecek üyeleri tercih etmeleri önemli bir etkiye sahiptir. Ancak, bununla birlikte, kültürel değerlere uyum sağlayacak bireylerin tercih edildiği durumlarda dahi, üyelerin her zaman örgüte ve örgüt kültürüne adapte olması güç olabilmektedir. Bu nedenle örgütlerin, örgüte yeni katılan bireylerin uyumunu sağlayıcı etkinlikleri gerçekleştirmesi gerekmektedir.

1.6.5. Örgütsel Güdüleme Aracı Olarak Örgüt Kültürü

Örgütsel kültür, sistemin istikrarını temsil ettiğinden, üyelerin güvenlik ihtiyaçlarına cevap vermekte, paylaşılan değerlerin ve bilgilerin örgütün bir sonraki kuşaklarına taşınmasını sağlamaktadır. Bunun sonucunda da örgütün sürekliliğine büyük katkı sağlamakta ve bireylerin yaşamına anlam katarak onu zenginleştirmektedir (Deal;Kennedy, 1982:16). Güdüleme ile, işgörenlerin istek ve ihtiyaçları yönetim tarafından sunulan araçlar ile tatmin edildiğinden, iş yapma istekleri artmaktadır.

Güdüleminin genel özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Arslan, 2001:28):

- Bireyin davranışlarında gözlenen durumlar ve bunların sonuçlarıdır.
- İş performansının çevre tarafından nasıl etkilendiği sonucunda elde edilen bilgilerle anlaşılan bir kavramdır.
- Kişisel ve durumsal faktörlerden etkilenen dinamik bir süreçtir.

Her yöneticinin başarması gereken en önemli iş, örgütte çalışan bireyleri örgütün amaçlarına yönelik olarak çalışmalarını için motive ederek ellerinden gelenin en iyisini yapmaları için motive edebilmektir (Thompson, 1998:119). Yöneticilerin en önemli görevlerinden biri; işletmede çalışan her işgörenin işletmenin amaçlarına uygun bir şekilde çalışmasını sağlamak ve böylece etkin bir örgüt yaratmaktır.

Turizm işletmelerinde çalışanları motive eden faktörler konusunda yapılan bir araştırmaya göre, işgörenleri motive eden faktörler aşağıdaki gibi özetlenebilir (Aktaş, 2002:189):

- İyi ücret,
- Güvenlik,
- Fırsat (Kişisel Özelliklerin Tanınması),
- İyi çalışma koşulları,
- İlginç iş (İş genişletme ve iş zenginleştirme),
- Değerlendirme (Ödül ve ceza sistemi),
- İşgörene sadakat,
- İşin içinde olmayı hissettirime,
- Tatlı sert disiplin,
- Kişisel yardım,
- Uygun iletişim ortamının sağlanması gibi iş faktörlerinin çalışanları, motive ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

İşgörenlerin örgütte daha verimli olabilmesi için maddi ihtiyaçlarının yanı sıra manevi ihtiyaçlarının da karşılanması gerekmektedir. Bu açıdan, üyelerin yaptıkları faaliyetlerde desteklenmeleri ve ödüllendirilmeleri onları harekete geçirici faktörler olarak ortaya çıkmaktadır.

1.6.6. Örgütsel Değişim Aracı Olarak Örgüt Kültürü

Örgütsel kültür, değerler, öyküler, efsaneler ve yaşam öykülerine kadar yansıyor, kendine özgü bir görüntü sunmaktadır. Örgüt içinde bağlayıcı bir

kültürün yokluğunda insanların tek güvenceleri örgüt şemalarında buldukları konumları olmaktadır. Bireylerin buldukları konumun değişmesi uyumsuzluklara düşmelerine sebep olmaktadır. Ancak, bununla beraber, güçlü kültürlerde çalışan bireylerin yerlerinin değiştirilmesi onlar için bir problem teşkil etmediğinden, kolay uyum göstermektedirler (Deal;Kennedy, 1982:16). Örgütün kültürel yapısı dikkate alınarak gerçekleştirilen bir değişim sonucunda hedeflere ulaşmak daha kolay olacaktır.

Örgüt içinde ve dışında yaşanan bütün değişimler, yöneticinin geleneksel yönetim anlayışını sorguladığından, bu anlayış strateji- yapı- sistem merkezli olmaktan çıkarak, amaç-süreç- insan ağırlıklı bir merkezde toplanmaktadır. Değişim ve belirsizlik ortamında örgütlerin yaşayabilme ve gelişebilmeleri için yapısal olarak statik bürokratik kurallara daha az önem vermeleri gerekmektedir (Ülker, 1997:182).

1.7. ÖRGÜTSEL KÜLTÜR MODELLERİ

Kültürün örgüt içinde yerleşmesi ve işgörenler tarafından paylaşılması önemlidir. Örgüt içinde kültürün oluşmasını ve gelişmesini sağlayan örgütsel kültür modelleri işletmeden işletmeye farklılık göstermektedir.

1.7.1. Parsons Modeli

ABD’li sosyal psikolog T. Parsons, örgütsel kültürün incelenmesinde ve oluşturulmasında sosyal değerlerin katkılarını araştırmıştır. Parsons, uyum (adaptation), amaca ulaşma (goal attainment), bütünleşme (integration) ve yasallık (legitimacy) fonsiyonlarının her sosyal sistemde bulunması gerektiğini savunmaktadır. Modelde öne sürülen bütün bu fonsiyonların yerine getirilmesinde çok önemli bir etkiye sahip olan kültürel değerler ile sistem ortadaki hızlı değişme ve gelişmelere ayak uydurabilmektedir (Eren, 2001:142).

Parsons, bütün sosyal sistemlerin, onu oluşturan üyelerin rollerinden kaynaklandığını ve bireyin davranışlarını belirleyen davranış ve değerlerin olduğunu belirtmektedir (Şişman, 2002:40).

1.7.2. Schein Modeli

Edgar Schein'e göre kültür işgörenlerin inandığı değer ve inançlarla başlayarak, zamanla test edildikten sonra kabul edilen temel varsayımlar sisteminden oluşmaktadır. Bu varsayımlar örgüt tarafından iç çevre ile bütünleşme ve dış çevre ile adaptasyon için kullanılmaktadır. Schein'e göre örgütsel kültürün üç ana işlevi bulunmaktadır (Vural, 2003:144):

- **Örgütün dış çevreye uyumu ve varlığını devam ettirebilme sorunlarını çözmeye;** örgüt içindeki değer ve fonksiyonların duyurularak, bireylerin amaçlar ve kullanılacak araçlar üzerinde fikir birliğine ulaşması gerekmektedir. Bu amaçları değerlendirerek kontrol sistemlerini belirleyen ve amaçlara ulaşılmadığı takdirde bunları düzeltten çabaların toplamını oluşturmaktadır.

- **Bütünleşme (entegrasyon) sorunlarını çözmek için yapılacak faaliyetler;** grup üyelerinin birbirlerini anlayabilmeleri örgüt içinde kendilerini üye olarak kabul ettirebilmeleri, üyeler arası sevgi ve arkadaşlık bağları oluşturarak birlikte hareket etme, örgüt içi faaliyetlerde ceza ve ödül sistemlerinin nerede ve nasıl kullanılacağını belirleme ve ortak bir ideolojik noktada bulunma faaliyetleridir.

- **Endişeyi azaltma;** örgüt içinde çevresel belirsizlikleri azaltma, endişeleri giderme ve korkuları yenmek gerekmektedir. Burada, örgüt kültürünün en büyük fonksiyonu, belirsizliklere karşı filtre rolü oynaması ve etkilerini hafifletmesidir. Birey öncelikle görevlerini, amaçlarını ve bunlara ulaştıracak araçlar ile ilişkileri algılayabildiği zaman, çevrenin olumsuz etkileri hafifletmekte ve başa çıkma yolları aranmaktadır.

1.7.3. Kilmann Modeli

Kilmann isimli araştırmacıya göre kültür; örgütsel bürokrasiyi yorumlama işlerini yerine getiren bir kavramdır. Örgütsel kültür, biçimsel olarak açıklanan ifadeler ile gerçekleştirilen faaliyetler arasındaki köprü konumundadır. Örgütsel kültürün görevi, herşeyi harekete geçiren bir enerji olduğundan, örgüt kültürü tüm çalışanların iş yapma istekliliklerini ve verimliliklerini etkilemektedir. Örgütsel kültür, örgütte hakim olan inançların ve değerlerin yansıması olduğundan, örgütsel kültürün işlevsel iki yönü bulunmaktadır (Eren, 2001:146):

- **Bürokratik Kültür;** tüm çalışanların yetki ve sorumluluklarının açıkça belirlendiği ve kültür sistemlerinin oluşturulduğu kültür tipidir.

- **Yenilikçi Kültür;** rgt içinde oturmuş bir bürokratik kültürün yerine dinamik ve kurallara uyum sağlayabilen kültür tipidir. Bu kültür içinde yer alan yöneticiler, girişimci, değişime açık ve yenilikçi özelliklere sahiptir.

1.7.4.Quinn ve Cameron Modeli

Quinn ve Cameron isimli araştırmacılar, örgüt içinde oluşturulan kültür ile bu kültürün örgütsel başarı ve etkinlik üzerindeki rollerini incelemişlerdir. Örgütte, etkin stratejiler uygulanması işgörenlerin yaratıcılıkları ve kapasitelerine bağlıdır. Örgütsel etkinlik için işgörenlerin sahip olduğu değer yargılarının ampirik analizini inceleyen "Rekabetçi Değerler" adı verilen bir model geliştirmişlerdir. Kültürün değer yargıları, varsayımlar ve yorumlarla açıklanabileceğini savunmuşlardır (Eren,2001:147).

Şekil.1.1: Örgütsel Kültür Tipleri ve Rekabetçi Değerler

Organik Süreçler (Esneklik, Kendiliğinden Olma)	
Tip: Klan	Tip: Adhokrasi
Baskın nitelikler: Birleştiricilik.	Baskın nitelikler: Girişimcilik, Yaratıcılık, Uyum sağlama.
Lider Stili: Danışman, Kolaylaştırıcı.	Lider Stili: Girişimci, Yaratıcı, Risk Alıcı.
Kaynaştırma: Sadakat, Gelenek, Kişilerarası iletişim.	Kaynaştırma: Girişimcilik, Esneklik, Risk.
Stratejik önem: İnsan kaynaklarını geliştirmeye, bağlılığa yönelik.	Stratejik önem: Yaratıcılığa, büyümeye ve yeni kavramlara yönelik.
İçsel Koruma (Düzenleme Faaliyetleri, Entegrasyon)	Dışsal Koruma (Rekabet, Farklılaşma)
Tip: Hiyerarşi	Tip: Piyasa
Baskın nitelikler: Düzen, Kurallar, Düzenlemeler	Baskın nitelikler: Rekabet amacına ve ulaşma.
Lider stili: Koordinatör, İdareci.	Lider stili: Kararlı, İş Bitirici.
Kaynaştırma: Kurallar, Politikalar, Yöntemler.	Kaynaştırma: Hedefe yönelim, Üretim, Rekabet.
Stratejik önem: Dengeye vetahmin edilebilirliği düzenli işlere yönelik	Stratejik önem: Rekabet gücüne ve pazar üstünlüğüne yönelik.
Mekanik Süreçler (Kontrol-Düzen-Denge)	

Kaynak: Z. Beril AKINCI VURAL, Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim, İletişim Yayınları, İstanbul, 2003, s.90.

Yukarıdaki şekilde, eksenlerden dikey olanı organik süreçlerden, mekanik süreçlere doğru yayılım göstermektedir. Organik süreçler, örgütte esnekliğe önem verirken, mekanik süreçler, kontrole ve düzene daha fazla önem vermektedir. Bu iki boyut birbirine zıt durumda bulunmaktadır. Şekilde bulunan kültür tipleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Vural, 2003:89):

- **Klan Tipi Örgütlerde;** örgütün niteliği, çalışma tarzı, birleştiricilik, katılımcılık, takım çalışması değerleri ve aile bilinci gibi değerler pazar payı veya finansal kazançlardan daha üstün tutulmaktadır.

- **Piyasa Tipi Örgütlerde;** örgütün temel yönelimi rekabet ve amaca ulaşmadır. Örgüt içindeki faaliyetler piyasa mekanizmaları tarafından yönlendirilmektedir.

- **Adhokrasi Tipi Örgütlerde;** örgütün niteliği ve yönetimi, girişimciliğe ve yaratıcılığı uyum sağlamaya dönük olduğundan, bu kültür tipinde, yeni pazarlar bulma, yeni alanlara doğru genişleme çok önem taşımaktadır.

- **Hiyerarşi Tipi Örgütlerde;** üstün tutulan değerler, düzen, kurallar ve düzenlemelerdir. Örgüt içindeki tüm faaliyetler, gözetim, değerlendirme ve yönlendirme gerektirmektedir.

1.7.5. Byars Modeli

Örgütler konusunda çalışan Byars isimli ataştırmacı tarafından geliştirilen örgütsel kültür ölçeği iki boyutlu olarak ortaya çıkmaktadır. Birinci boyut, örgüt içinde katılımcılığın belirlenmesi ile; ikinci boyut ise, çevreye karşı gösterilen faaliyetlerin özelliği ile ilgilidir.

Şekil.1.2: Örgütsel Kültür Ölçeği

İ N S A N L A R	Katılımcı Olmayan	Sistemantik	Müteşebbis
	Katılımcı	Etkileşen	Bütünleşik
		Tepkisel	Etkisel
		FAALİYETLER	

Kaynak: Erol EREN, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi,
Genişletilmiş 7. Baskı., Beta Basım Yayım, İstanbul, 2001, s.151.

Şekilde görüldüğü gibi; katılımcılığı insanlar, çevreye karşı gösterilen faaliyetleri de faaliyetler (karar verme, düzenleme yapma ve planların yürütülmesi vb.) oluşturmaktadır. İşletmeler tepkisel ve etkisel olarak sınıflandırılmaktadır. Tepkisel işletmeler; pasif, ancak dışarıdan gelen tehlikeler karşısında tepkide bulunmakta, etkisel işletmeler ise, çevresel unsurlar ile (müşteriler, tedarikçiler vs.) aktif olarak ilişki kurmaktadır. Katılımcı kültür, iletişimin güçlü, işgörenlerin ve müşterilerin ihtiyaçlarına cevap verebilen; katılımcı olmayan kültür ise, müşteriler ile işgörenler arasında ilişki boyutunun yüksek olmadığı kültür tipidir. Bu örgütsel kültür modelinde kültür biçimleri şu şekilde ortaya çıkmaktadır (Eren, 2001:150):

- **Etkileşen Kültür;** müşteri ve işgörenlerin ihtiyaçlarına en iyi hizmeti veren ve çevreyi etkilemekten çok rekabet şartlarının ortaya çıkardığı ihtiyaçlara cevap verebilen kültür tipidir.

- **Bütünleşik Kültür;** yeni ürün ve hizmetler sunarak, işgören ve müşterilerin ihtiyaçlarını değiştiren ve etkileyen kültür tipidir.

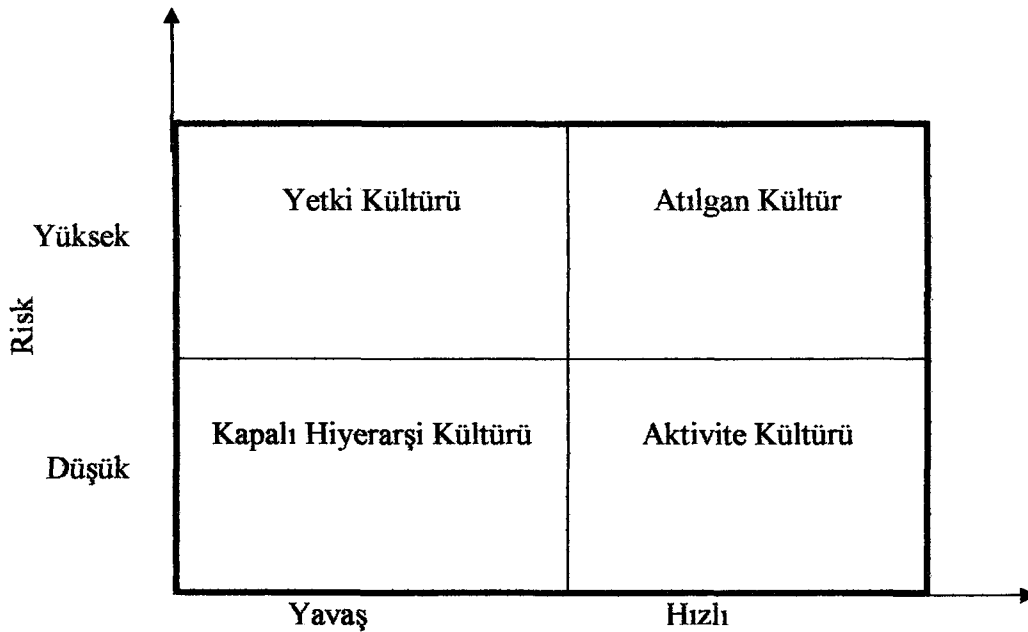
- **Müteşebbis Kültür;** yeni ürün ve hizmetlerin oluşturulmasında yenilikçi, ancak karar verme aşamasında katılımcılığın olmadığı kültür tipidir.

- **Sistematik Kültür;** faaliyetlerin yürütülmesinde sistemin önemli olduğu ve karar vermede yönlendirme olduğundan katılımcılığa yer verilmeyen kültür tipidir.

1.7.6.Deal ve Kennedy Modeli

Deal ve Kennedy isimli araştırmacılar, çevre ve örgüt kültürü arasındaki ilişkileri, iki boyutlu değişken üzerinde, dört değişik kültür biçimi oluşturarak açıklamaktadır. Örgütün aktiviteleri ile bağlantılı riskler ve seçilen stratejilerin başarısı üzerinden oluşturulan enformasyon sistemi işletmede geri bildirim sağlamaktadır.

Şekil.1.3: Deal ve Kennedy'ye Göre Örgüt Kültürleri



Kaynak: Ayla OKAY, Kurum Kimliği, MediaCat Kitapları, 2. Baskı, Ankara, 2000, s. 230.

Deal ve Kennedy isimli araştırmacılar kültürü, bireylerin düşünme, konuşma ve hareketlerini içeren ve bilgi birikimlerini bir sonraki nesillere aktarabilme kapasitesine bağlı insan davranışları olarak tanımlamaktadır (Deal; Kennedy, 1982:4).

Deal ve Kennedy'ye göre örgüt kültürleri şu şekilde özetlenebilir (Okay, 2000:230):

- **Yetki Kültürü;** yüksek risk ve yavaş geri bildirim var olduğu bu örgüt kültürü, bölümsel yetkiye zorunlu olarak değer vermektedir.

- **Atılgan Kültür;** yüksek risk ve hızlı geri bildirim var olduğu bu örgüt kültürü, pazara hızlı biçimde yenilik getirmekte ve kurum içi iřėorenlerin iş ile ilişkilerinde problemler oluşturmaktadır.

- **Kapalı Hiyerarşi Kültürü;** düşük risk ve yavaş geribildirim var olduğu bu örgüt kültüründe pozitif olaylar değerlendirilmektedir.

- **Aktivite Kültürü;** rgt içinde iřėorenler, aktivitelerin merkezi noktası olmamakla birlikte, örgüt içinde en çok satışı yapan iřėorenlere, kahraman gözüyle bakılmaktadır.

1.7.7. Miles ve Snow Modeli

Miles ve Snow isimli düşünürler, örgütlerin gelenek ve alışkanlıklarına göre sahip oldukları özellikleri ve bu özelliklerin oluşumuna katkıları 4 kültür grubunda toplanmaktadır (Bilgin, 1995:67):

- **Koruyucu Kültür Tipi;** rgt tutucu bir yapıya sahip olduğundan, düşük risk stratejisinin tercih edildiği kültür tipidir. Yöneticiler güvenli ve dar pazarlarda

yoğunlaşarak, mevcut faaliyetlerin etkinliğini arttırmaya önem vermektedir. Yöneticiler güveni ve istikrarı ön planda tutmakta ve riske girmekten hoşlanmamaktadır.

- **Geliştirici Kültür Tipi;** yenilikçi bir örgüt kültürüne sahip olan geliştirici kültür, yöneticilerin yeni ürünler üretmesi, yeni pazarlara açılmasını ve riske girerek değişimler yaratmasını gerektirmektedir.

- **Analizci Kültür Tipi;** örgütlerin mevcut faaliyetlerinin etkinliğinde denge stratejilerini ve rakiplerin faaliyetlerinin kontrol edilmesinde değişim stratejilerinin birarada bulunması gerekmektedir.

- **Tepki Verici Kültür Tipi;** Örgütlerde, değişim baskılarının çevreden geldiği ve yöneticilerin değişime ayak uydurmakta pasif kaldıkları örgüt tipidir.

1.7.8.Ouchi'nin Z Kültürü Modeli

Yönetim bilimci W. Ouchi'nin Z teorisi, Amerikan ve Japon işletme kültürlerine dayanmaktadır. Amerikan organizasyonlarını A tipi, Japon organizasyonlarını J tipi olarak nitelendirilmesinden sonra, Z tipi organizasyonları geliştiren Ouchi'nin teorisi, bu iki organizasyonun formunu yansıtmaktadır (Erdem,1996:68).

Şekil.1.4: Amerikan ve Japon İşletme Kültürü

A Tipi (Amerikan)	Z Tipi (İyileştirilmiş)	J Tipi (Japon)
- Kısa süreli istihdam	- Uzun süreli istihdam	- Yaşam boyu istihdam
- Bireysel karar alma	- Kollektif karar alma	- Kollektif karar alma
- Bireysel sorumluluk	- Bireysel sorumluluk	- Kollektif sorumluluk
- Hızlı değerlendirme ve terfi	- Yavaş değerlendirme ve terfi	- Yavaş değerlendirme ve terfi
- Formel değerlendirme	- İformel değerlendirme	- İformel değerlendirme
- Uzmanlığa dayalı kariyer	- Uzmanlığa dayanmayan kariyer	- Uzmanlığa dayanmayan kariyer
- Çalışanların sadece iş yaşamıyla ilgilenmesi	- Çalışanlarla bir bütün olarak ilgilenilmesi	- Çalışanlarla bir bütün olarak ilgilenilmesi

Kaynak: Ferda ERDEM, İşletme Kültürü, Friedrich-Novmann Vakfı, Ankara, 1996, s. 68.

Örgütsel kültür kavramını yaygın hale getiren eserlerden birini yazan Deal ve Kennedy; Japon şirketlerinin başarılarını Japonların çok güçlü ve birleştirici bir kültürü sürdürebilme yeteneklerine bağlamakta, kültürün örgütün yaptığı her şey üzerinde belirgin bir etkiye sahip olduğunu ifade etmektedirler (Deal; Kennedy,1982:4).

Yöneticiler üzerinde yapılan araştırmalar incelendiğinde, Türk ve Japon yöneticilerin davranışlarının birbirine paralellik gösterdiği görölmektedir (Sargut, 1994:141):

- Yönetici ve işgörenler grup ve ilişki yönelişlidir,
- Grup normları oldukça etkilidir ve gruptan bireysel sesler çok az çıkar,
- Sorunları içeride çözmeye çalışan, dışarıya taşımamayı öngören bir grup dayanışması mevcuttur,
- Grubun çıkarları söz konusu olduğunda bireysel sorunlar bastırılmaktadır,
- Çatışmadan kaçınma ve en önemli amaçlardan biri olan grup içinde yarışma, engellenmekte ve denetlenmektedir.

Çalışanlar ile yönetim arasında kurulan güçlü bir güven üzerine inşa edilen Japon yönetiminde, işgörenler şirketin kendisini meslek hayatı boyunca çalıştıracadığını düşünmektedir. İşgörenler, işletmenin ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçları üzerinde tutmaktadırlar (Handy,1989:134).

1.7.9. Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli

J. Peters ve Robert H. Waterman adlı danışmanlar, birçok Amerikan firması üzerinde araştırma yapmışlar ve bu araştırmalarının sonucunda başarılı örgütlerin bazı niteliklere sahip olduklarını belirtmişlerdir.

Peters ve Waterman yenilikçi şirketleri diğerlerinden ayıran en belirgin sekiz niteliği şu şekilde sıralamaktadır (Wilson; Rosenfeld, 1990:235):

- İşin üstesinden gelebilmek için eylem tutkusunu,
- Müşteriye yakın olmak,
- Özerklik ve girişimcilik,
- İnsanlar aracılığı ile verimlilik,
- İşin içinde olmak ve örgütü değerlerle yöneltmek,
- Bildiği işe bağlı olmak,

- Yalın bir yapı ve küçük kadro,
- Gevşek-sıkı özelliklerin bir arada bulunması.

Bu özellikler mükemmel şirketleri çok sıkı bağlı oldukları inançlar nedeniyle farklı kılmaktadır.



İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETİCİLERİN YÖNETSEL DAVRANIŞLARI

2.1. YÖNETİM VE YÖNETİCİ KAVRAMI

Gün geçtikçe gelişen dünya koşulları içinde, toplumların ihtiyaçlarını karşılayabilmelerinde ve gelişme sağlayabilmelerinde yönetimin ve yöneticilerin rolü her geçen gün biraz daha artmaktadır.

2.1.1. Yönetim Kavramı

Yönetim, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama sürecidir (Eren, 1998:3).

Yönetim kavramı, amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi amacıyla bir insan grubunda işbirliği ve koordinasyon sağlamaya yönelik faaliyetleri içermektedir. Yönetim; örgüt amaçlarının etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi amacıyla, planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarına ilişkin kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir biçimde uygulanması doğrultusunda yürütülen faaliyetlerin tümüdür (Erkmen;Ordun, 2001:4). Örgüt içinde, bazı değerlerin gelişmesi, kültürün yönetim açısından önemini arttırmıştır.

Yönetim, örgüte bağlı kişilerin çabalarının ortak bir amaca yöneltilmesine yol göstermek, önderlik etmek ve bunların denetimini sağlamaktır. Bu doğrultuda yöneticiler örgütünün amaçlarını, en az kaynak ve emek harcayarak, girişimlerin yararlı şekilde gerçekleşmesini sağlamaktadır (Newman, 1985:1).

İşletme faaliyetlerinde yöneticilerin olduğu kadar, faaliyetlere zihinsel ve bedensel güçleriyle katkıda bulunan işgörenlerin bazı amaçları bulunmaktadır (Dinçer;Fidan, 1996:51):

- Örgütsel faaliyetlerde verimlilik sağlanması,
- Örgütsel faaliyetlerde etkinlik sağlanması,
- Örgütsel faaliyetlerde esneklik ve uyum sağlanması,
- Örgütte çalışma hayatının niteliğinin geliştirilmesinin sağlanmasıdır.

Yönetim faaliyetlerinin “insan,, unsuru ile ilişkili olması; insan unsurunun da toplumsal bir ürün olması, bir toplumu oluşturan kültür yapısını ortaya çıkarmaktadır. Kültürel özelliklerdeki farklılıklar, yöneticilerin yönetsel davranışlarına yansımaktadır. Bu nedenle, bir toplumun kültürel özelliklerini esas alan bir yönetim uygulamasının, başka kültürel özellikleri taşıyan bir toplumda aynı şekilde kabul edilerek uygulanması beklenmemelidir (Koçel, 2003:29).

Yönetim konusunda örgütlerin başarılı olabilmesi için yerine getirmesi gereken bazı noktalar yer almaktadır (Aytürk, 1990:213):

- Örgütün amaç ve politikalarını belirlemek ve hedefleri tespit etmek,
- Belirlenen amaçları gerçekleştirmek ve hedeflere ulaşmak için, gerçekçi bir planlama yapmak,
- Uyumlu bir işbirliği içinde çalışan dinamik bir ekip kurmak,
- Örgütte yapılan işlerin ve görevlerin plan çerçevesinde ve en iyi şekilde yapılıp yapılmadığını izlemek ve değerlendirmek,
- Örgütte, şekilciliği değil, verimliliği ve çalışkanlığı temel alan bir ödül ve teşvik sistemi kurmak ve görevlerinde başarılı olanları ödüllendirmek,
- Çağdaş yönetimde insana ve insan ilişkilerine önem vermek,
- Örgütte sosyal ilişkileri geliştirmek ve sosyal faaliyetler düzenlemek,
- Örgüte özgü kültürel bir yapıya sahip olmak,
- Örgütte araştırma ve geliştirme çalışmalarına önem vererek yeni teknolojileri takip etmek,

- Başarıyı paylaşmak,
- Örgütte lider yöneticilere yer vermek,
- Yönetimde yalın, istikrarlı, çevreye uyumlu, yenilikçi olmak.

Örgüt başarısını amaç edinen yönetim ve yöneticiler sürekli olarak eşgüdüm halinde çalışarak, örgütü başarıya götüren bu noktaları göz önünde bulundurmaya zorundadır.

İnsanların artan ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için toplumda daha çok mal ve hizmet üretilerek bunların sistemli bir biçimde yürütülmesi, bireyler arasında örgütlenme düşüncesini beraberinde getirmiştir. Amaçların gerçekleştirilmesinde araç rolü oynayan örgütlerin, belirlenmeye çalışılan rol ve önemleri, etkili bir biçimde yönetilmelerine bağlı olmaktadır (Aktaş, 2002:62).

2.1.2. Yönetici Kavramı

Dünyada gelişen ekonomik, toplumsal, kültürel ve teknolojik gelişmeler sonucunda meydana gelen değişimler, örgütlerin amaçlarını daha kısa sürede gerçekleştirecek yöneticilere duyulan ihtiyacı arttırmıştır.

Yönetici, örgüt içinde yönetim işini gerçekleştiren, yönetimi altındaki bireyler arasında belirli bir amaca yönelmiş etkileşim ve iletişim ortamı oluşturan, geliştiren, çalışmalara ve çalışanlara önderlik eden kişidir (Fındıkçı, 1996:112).

Yönetim kavramı içerisinde başta insanlar olmak üzere üretim faktörlerinin amaçlar doğrultusunda etkin ve verimli olarak yönlendirilmesi gerekmektedir. Bu faaliyetleri koordine eden kişiler olan yöneticiler; belirli bir süreç içerisinde emrine verilmiş olan maddi ve beşeri üretim faktörlerini, belirlenmiş amaçlara ulaşmak için çevredeki gelişmeleri dikkate alarak yönlendiren ve sahip olduğu kaynakların verimliliğinden sorumlu olan kişidir (Dinçer;Fidan, 1996:31).

Örgütlerin başarılı olması kadar, başarısızlığı da yöneticilerin eseridir. Yöneticilerin örgüt içinde ortaya çıkabilecek başarısızlıkları ve kusurları görmezlikten gelmeleri mümkün değildir. İyi bir yöneticinin sahip olması gereken özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Özdönmez ve diğerleri, 1998:171):

- İçgüdülerini denetim altına alma yeteneğine sahip olmak,
- İnsan haklarına saygılı olmak,
- Anlayışlı ve samimi olmak,
- Objektif (gerçekçi) olmak,
- Dürüst, onurlu ve güven verici olmak,
- Cesur ve dinamik olmak,
- Demokratik olmak,
- Sorun çözme yeteneğine sahip olmak,
- Düşünme yeteneğine sahip olmak,
- Düşüncelerini iyi ifade etmek,
- İşine ve işletmesine bağlı olmak,
- Teknik bilgiye sahip olmak,
- İyi bir koordinatör olmak.

Yönetici başkaları aracılığı ile işgören emrine verilmiş bir grup insanı belirli bir takım amaçlara ulaşmak için uyum ve işbirliği içinde çalıştıran kişi olduğundan, yöneticinin başarısı büyük oranda astlarının çaba ve başarısına bağlıdır (Ülker,1997:179).

2.2.YÖNETSEL DÜZEYLER VE BECERİLER

Yöneticilerin yönetsel faaliyetlerinde özel yeteneklere sahip bireyler olması gerekmektedir. Bir taraftan karmaşık durumlarla karşı karşıya bulunan diğer bir taraftan da iyi sonuçlar elde etmeye çalışan yöneticilerin yeteneklerinin geliştirilmesi önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır (Newman, 1985:2).

2.3.1. Yönetimsel Düzeyler

Örgüt içinde maddi ve beşeri kaynakları biraraya getirerek koordine eden yöneticilerin yönetimsel görevleri, organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için gerçekleştirilen temel fonksiyonlarla tanımlanmaktadır (Başaran, 1992:60).

Demokratik örgütler dışında yer alan hiyerarşik örgütlerin oluşmasının temelinde yetki yatmakta ve bu yetki ile örgütler, çeşitli hiyerarşik kademelerden oluşan piramit biçimli bir düzenlemeye gitmektedir. Yöneticileri personelden ayıran en önemli ölçüt yetki olmakla beraber, bu yetki; insanlar, mevcut kaynaklar ve değişim süreci üzerinde kendini göstermektedir. Bunun sonucunda, yöneticiler, ellerindeki yetkinin miktarına göre bütün örgütlerde çeşitli düzeylerde görev yapmaktadırlar (Can, 1999:24):

- Alt düzey yönetim ve yöneticiler
- Orta kademe yönetim ve yöneticiler
- Üst kademe yönetim ve yöneticiler

Yöneticiler hangi kademe de olursa olsun, örgüt içinde amaçları gerçekleştirmek için işgörenlerini yönlendiren kişiler olduğundan, yönetimsel düzeyler içerisinde yöneticilerin harcayacakları zaman, emek ve çabaları farklılık göstermektedir.

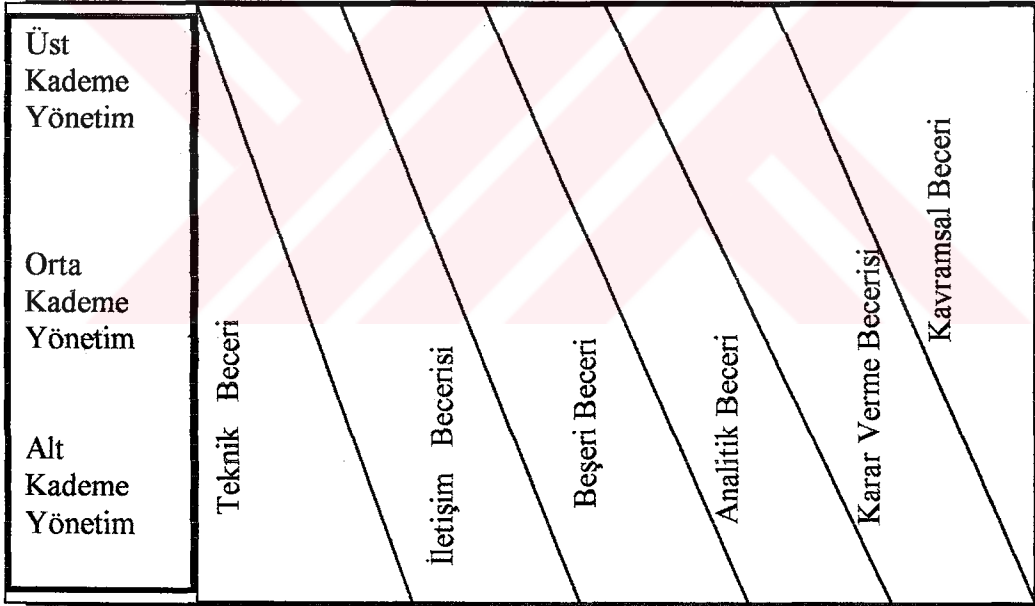
2.3.2. Yönetimsel Beceriler

Yönetici örgüt içinde etkili olabilmek için bir takım becerilere sahip olmak zorunda olduğundan, bu becerilerin önemi, yöneticilerin örgüt içindeki kademesiyle orantılı olarak değişmektedir (Can, 1999:24).

Yönetmel becerilerin içerisinde bulunan bazı özellikler, örgüt yöneticilerini birbirinden ayırmakadır (lker, 1997:181):

- Becerilerin davranışsal olması,
- Becerilerin çelişkili olması,
- Becerilerin birbirleri ile bağlantılı olması ve birbirini kapsamadı etkili bir yöneticinin birarada bulundurduğu ve bağımsız olarak kullanamadığı özellikleridir.

şekil.2.5: Örgütün şitli Kademelerinde Bulunan Yöneticilerin Sahip Olması Gereklili Olan Yönetmel Becerileri



Kaynak: Abdullah KARAMAN, Profesyonel Yöneticilerde G Yönetimi, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 1999, s.34.

Yöneticilerin, işin başarılması için gerekli olan bilgi noktasında, teknik becerilere, mesajların anlamlılı olabilmesi için, iletişim becerisine, işgörenlerle iyi ilişkiler kurabilmek için insan ilişkilerine, belirsizliklerin diğer kademelere göre daha

az olması nedeniyle kısmen analitik ve karar verme becerilerine sahip olması gerekmektedir (Karaman, 1999:34).

Teknik beceriler; bilgi ve uzmanlığa dayanan ve eğitim-tecrübe ile kazanılan becerilerdir (Altuğ, 1997:27). Yöneticilerin bir süreç ya da teknikteki başarısını ifade eden teknik beceri, alt düzeydeki iş başarımlarının belirleyicisidir. Alt kademelerden üst kademelere çıkıldıkça teknik becerilerin önemi azalmakla beraber, üst yönetim kademesinde bulunan yöneticiler astlarının teknik becerilerine bağımlı hale gelmektedir (Ülker, 1997:184).

Beşeri beceriler; diğer insanlarla birlikte yaşama ve çalışma kapasitesine bağlı olma, kendine güven duyma, istekli olma becerileridir (Altuğ, 1997:27). Yöneticiler örgütün her kademesinde sorunları kendi sahip olduğu teknik bilgileri kullanmak yerine; işgörenlerin faaliyetlerini planlayarak, koordine ederek ve kontrol ederek çözmeye çalışmaktadır. Rol davranışlarının önemli bölümü tarafından oluşturduğundan, bu becerileri yerine getirmek zorundadır (Tengilimoğlu;Tutar, 2003:7).

Kavramsal beceriler; örgütün karmaşık sorunlarını, problemlerini bir bütün ve parçaları olarak algılayabilme ve herkesi ilgilendiren bölümünü analiz edebilme becerileridir (Altuğ, 1997:27). Yöneticiler uzun süreli planlar, yaygın ilişkiler, kavramlarla düşünme yeteneği ve diğer soyut olaylarla ilgilendiğinden örgütün yönetsel faaliyetleri içinde kavramsal becerilerin önemi her geçen gün artmaktadır (Ülker, 1997:184).

Kavramsal beceriler üst düzey yöneticilerin (Başaran, 1992;4; Balçık, 2002:15):

- Örgütün karmaşıklığını kavramalarına,
- Alt birimlerin örgütsel amaçlara katkıda bulunmalarını sağlamalarına,
- Yönetimin temel fonksiyonları algılayarak, önemli sorunları zihinlerinde canlandırmalarını ve gereksiz ayrıntılardan kurtulmalarını sağlamaktadır.

Yöneticilerin bu özelliklere sahip olmaları ve bunları kullanabilme düzeyleri, yöneticinin içinde buldukları örgütün yapısına bağlı olarak değişmektedir.

2.3. YÖNETİM UYGULAMALARI İLE İLGİLİ KURAMLARDA YÖNETSEL DAVRANIŞ OLGUSU

Onsekizinci yüzyıldan sonra yöneticilik uygulamaları değişen sosyal, ekonomik ve teknolojik çevrenin isteklerini karşılayamaz duruma gelmiş ve yeni yönetim kuramları ortaya çıkmıştır.

Yöneticilerin ve yönetilenlerin davranışlarını açıklayan yönetim bilimi; geliştirilen davranış ve kuramları işgörenlerin güdülenmesinde ve örgütlerin verimli çalışmasında kullanmaktadır. Örgütlerin yönetiminde, özellikle örgütsel kültürün etkisinin ve işgörenlerin köklerinin işe etkisinin açıklanması yüksek verim sağlamaktadır (Çevik, 2001:48).

2.2.1. Klasik Yönetim Kuramında Yönetmel Davranış Olgusu

Klasik yönetim kuramı içerisinde rasyonel ve teknik bir sistem olarak düşünülen örgütlerde, komuta birliğı, yetki zinciri, kurmay ve hat, işbölümü, yetki ve sorumlulukların tayini, hiyerarşi, merkezietçi yapı, otorite, yasal güç, dışsal kontrol ve disiplin, rasyonellik, nesnellik, işlevsel uzmanlaşma, örgütün çıkarları ve amaçları ile verimlilik konuları üzerinde durulmakta ve genel örgüt yapısına önem verilerek insan unsuru ikinci plana atılmaktadır (Şişman, 2002:38). Çevresel koşulları dikkate almayan ve örgütleri birer kapalı sistem olarak gören klasik teori, sadece örgüt içi faaliyetler üzerinde durmakta ve örgütün dış çevre ile olan ilişkilerini gözardı etmektedir (Vural, 2003:21).

Klasik yönetim kuramını savunan düşünürler bu kuramı örgüt içinde bir takım ilkelere dayandırmaktadır (Morgan, 1998:31):

- Komuta birliğinin oluşturulması,
- Üstler ve astlar arasında yetki zincirinin oluşturulması,
- Kurmay kadro ve komuta hattının oluşturulması,
- Örgütün her kademesinde özendirilen inisiyatifin oluşturulması,
- Örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlayan, uzmanlaşmaya dayalı işbölümünün oluşturulması,
- Yetki ve sorumluluklar arasında denge oluşturulması,
- İşgörenlerin yeteneklerinin etkin bir şekilde kullanılmasını sağlayan merkezileşmenin oluşturulması,
- Kabul edilmiş kurallara ve geleneklere uygun disiplinin oluşturulması,
- Bireysel çıkarların genel çıkarların içerisinde oluşturulması,
- İşgörenleri motive edici adaletin oluşturulması,
- İşgörenlerin yeteneklerinin geliştirilmesi için görev süresinde istikrar sağlanması,
- Gelişme ve güçlenme için uyum sağlamaya yönelik birlik ruhunun oluşturulması.

Klasik yönetim kuramı, örgütü pazarlama, üretim, mali işler, personel, araştırma ve geliştirme gibi işlevsel birimlerden ve kesin olarak tanımlanmış işlerden oluşan bir sistem olarak görmektedir. Klasik yönetim kuramının temelinde ise, örgütlerin mümkün olduğunca verimli işleyen akılcı sistemler olabileceği veya olması gerektiği yatmaktadır. Klasik yönetim kuramcılar, liderliğe, inisiyatife, yardımseverliğe, adillığe, birlik ruhuna ve motivasyonu etkileyebilecek diğer faktörlere duyulan ihtiyacı sürekli olarak vurgulamış olmalarına rağmen örgütü teknik bir sorun olarak algılamaktadırlar. İnsani ve teknik yönler arasında bir denge sağlamanın önemli olduğunu kabul etmelerine rağmen, bireyleri mekanik örgütlenmenin gerektirdiği şartlara uydurmaya çalışmışlardır (Morgan, 1998:30).

a) Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

Frederick W. Taylor'ın öncülüğünü yaptığı Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, işlerin dizaynı ve yapılma şeklinin mühendislik açısından ve bilimsel açıdan incelenerek yeniden düzenlenmesi ile hem verimliliğin artacağını, hem de işgörenlerin yeni oluşan bu düzenden daha fazla pay elde edeceklerini savunmuştur (Topaloğlu,Koç, 2002:31).

Bilimsel Yönetim Yaklaşımının Temel İlkeleri (Şimşek, 2002 :43):

- Örgütsel faaliyetlerin yerine getirilmesinde işgörenler ile yöneticiler bilimsel ilkelere uygun biçimde çalışmalı,
- Örgütsel faaliyetler birbirleri ile tutarlı bir biçimde icra edilmeli,
- Örgütsel amaçlara ulaşmak için işgörenler karşılıklı yardımlaşma ve işbirliği içinde faaliyet göstermeli,
- Örgütler düşük verimliliği reddetmeli ve ulaşılabilir en yüksek verimliliği sağlamaya çalışmalı,
- Örgütte çalışan tüm işgörenlerin en yüksek verimlilikte faaliyet gösterebilmeleri için iş başında sürekli olarak eğitilmeleri gerekmektedir.

W. Taylor, bu ilkelerin uygulanması için çalışma faaliyetlerinin analiz edilmesini ve standartlaşmasını, bunun için de optimum performansı sağlayabilecek zaman ve iş etkinliğini savunmaktadır (Morgan, 1998:35).

b) Yönetim Süreci Yaklaşımı

Henri Fayol'un öncülüğünü yaptığı yönetim süreci yaklaşımı, örgütlerin yönetici aracılığı ile performansının artırılması ve bir bütün olarak devamlılığının sağlanmasını amaçlamaktadır. İş başarımında mal ve hizmetlerin hem kalitesi hem de miktarı önemli olup, yöneticiler iş başarımı ile birlikte örgüt üyelerinin iş doyumundan da sorumludur. Yöneticiler bu sorumluluklarını, planlama, örgütleme, yönetme ve kontrol yaklaşımları ile yerine getirmektedir (Altuğ, 1997:25).

Henri Fayol, örgüt içinde yönetsel faaliyetlerin yerine getirilmesinde uyulması gereken ilkeleri şu şekilde açıklamaktadır (Hicks, 1979:64):

- Alt kademedeki çalışan işgörenler arasında iş bölümü oluşturarak, uzmanlaşmayı sağlamak,
- Yapılan faaliyetlerde işgörelere, kaynakları kullanabilme yetkisi ve sorumluluğu vermek,
- Faaliyetlerin düzenli ve zamanında yerine getirilmesi için disiplini sağlamak,
- Örgüt içinde ortak amaçların oluşturduğu yönetim birliğinin oluşturulmasını sağlamak,
- Örgütün amaç ve çıkarlarının, bölümlerin ve bireylerin amaç ve çıkarlarından üstün tutulmasını sağlamak,
- Örgütte yönetici kontrolünü yapmak üzere merkezileşmeyi sağlamak,
- Çalışanlar ve amirler arasında yapılan işler hakkında yukarıdan aşağıya hiyerarşik bir yönetimin oluşmasını sağlamak,
- Örgütün faaliyetlerinin bir plana dayandırılmasını sağlamak,
- Yöneticilerin eşit ve adil davranmalarını sağlamak,
- Örgüt içinde personelin istikrarını sağlamak,
- Örgüt içinde başarıya ulaşmak için insiyatifi sağlamak,
- Örgütün faaliyetlerinde amaçlarına ulaşabilmesi için grup çalışmasını sağlamak.

c) Bürokrasi Yaklaşımı

Bürokrasi yaklaşımı, yönetimi yönetsel faaliyetlerinde amaçlara ulaştırarak güçlü bir örgüt yapısının kurulması gerektiğini savunmaktadır. Yaklaşımın temelinde; örgütün faaliyetlerinde fonksiyonel uzmanlaşmaya dayanan işbölümü, açık bir şekilde belirlenmiş hiyerarşik yapı ve örgütün her kademesinde işlerin ne şekilde yapılacağı ile ilgili olarak ayrıntılı ilkeler ve yöntemlerin geliştirilmesi yer almaktadır (Koçel, 2003:216).

M. Weber tarafından geliştirilen bürokratik örgüt yapısı şu özellikleri taşımaktadır (Balçık, 2002:40):

- Fonksiyonel uzmanlaşmaya dayanan ileri derecede iş bölümü,
- Açık olarak belirlenmiş hiyerarşik yapı,
- İşgörenlerin haklarını ve görevlerini içeren kurallar sistemi,
- Gayri şahsi ilişkiler,
- Teknik yeteneğe dayanan bir personel seçim ve terfi sistemi oluşturmak.

Bu beş özellik modern organizasyon biçimlerinden biri olan bürokrasi yaklaşımını diğer organizasyon biçimlerinden ayırmaktadır.

Örgüt kültürü içinde yer alan bireyin rollerinin gözardı edilmesi sonucu, yeni bir akım olan Neo-Klasik akım ortaya çıkmıştır

2.2.2. Neo-Klasik Yönetim Kuramında Yönetmel Davranış Olgusu

Neo-klasik yönetim teorisinde örgüt içinde yer alan bireyler ve bu bireylerin oluşturduğu sosyal ilişkiler ile örgütlerin birer sosyal sistem olarak en önemli ögesi olan insan unsuru üzerinde durulmuştur. Klasik görüş, insanın çalışmaktan hoşlanmadığı ve para için çalıştığını, paranın motivasyon üzerindeki etkisini ortaya koyarken, neoklasik görüş; motivasyonu asıl etkileyen faktörlerin sosyal faktörler olduğu üzerinde durmaktadır (Vural, 2003:22).

Neo-klasik yaklaşım, örgütleri bir insan topluluğu, çeşitli ihtiyaçlara sahip insanların biraraya gelmesi ile oluşan birimler olarak ele almaktadır. Yöneticilerin beşeri ve sosyal bir örgüt oluşturmak zorunda olduklarını belirtmektedir. Neo- Klasik yaklaşım; örgüte insan davranışı, bireyler arası ilişkiler, grupların oluşumu, informal örgütler, algı ve tutumlar, iletişim, motivasyon, liderlik, organizasyonda değişim, ve gelişme gibi konuları ele almaktadır (Koçel, 2003:226).

Neo-klasik yönetim anlayışı klasik görüşe tepki olmaktan çok onun eksikliklerini gidererek, örgütün etkinliğini arttırmak için insan unsuru üzerine yapılanmış bir yaklaşımdır.

Yapılan araştırmalar incelendiği zaman, örgüt kültürü kapsamında gündeme gelen örgütsel değerlerle, normlarla ve sembollerle ilgili ilk çalışmaların insan ilişkileri yaklaşımı ile birlikte gündeme geldiği ortaya çıkmaktadır (Şişman, 2002:39).

2.2.3. Modern Yönetim Yaklaşımında Yönetmel Davranış Olgusu

İnsan unsurunun örgütün temel değerlerinden biri olarak görüldüğü modern yönetim teorisi, bir taraftan bireye örgütün amaçlarının benimsetilmesi diğer taraftan da kişisel ihtiyaçların örgüt içinde karşılanmasına imkanı verilmesi, örgütsel başarı için işgören ve örgütün uyumlu olması gerektiği üzerinde durmaktadır (Vural, 2003:27).

Modern yönetim yaklaşımı, insanı karmaşık ve sürekli karakter değiştiren bir varlık olarak kabul ettiğinden, bütün şartlarda uygulanabilecek bir yönetim stratejisinin olmadığını, bundan dolayı her duruma ve her bireye göre stratejilerin yöneticiler tarafından saptanması gerektiğini vurgulamaktadır (Topaloğlu,Koç, 2002:35).

a) Sistem Yaklaşımı

Modern yönetim yaklaşımında, örgütler birbirine bağlı çeşitli bölümlerden oluşan ve çevreleriyle karşılıklı etki ve iletişimleri olan birer açık sistemler olarak görülmektedir. Her örgüt, çevresiyle sürekli iletişim halinde olan bir sisteme sahiptir. Örgütler, çevrelerinden bilgi, insan gücü, para, hammadde gibi girdiler alarak ve bu girdileri işleterek çeşitli şekillerde çıktı olarak çevrelerine iletmektedir (Özdönmez ve diğerleri, 1998:41).

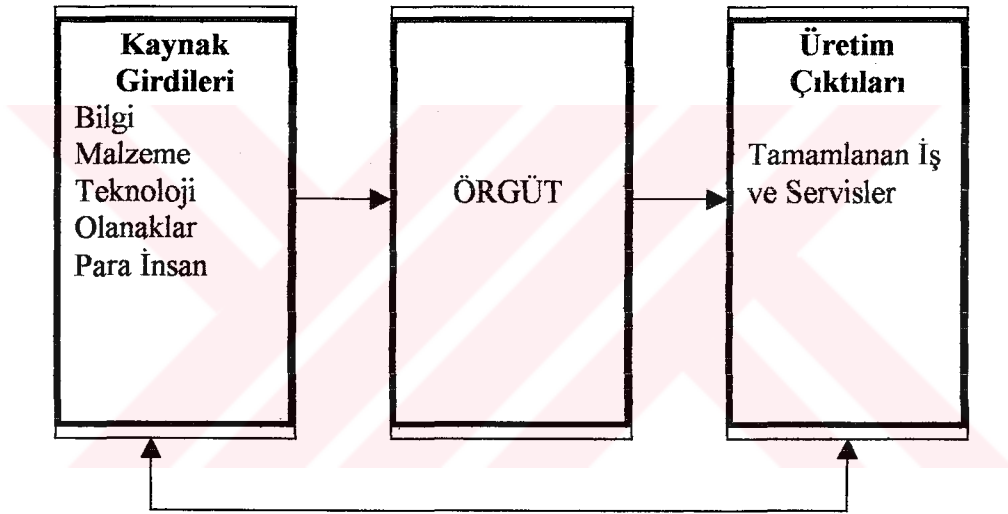
Sistem yaklaşımı, karmaşık sorunlara ilişkin tüm öğelerin göz önüne alınıp incelenerek anlaşılmasına ve belirlenmesine ilişkin bir bakış açısı şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanımda sistem yaklaşımı ile problemin belirlenebilmesi için ilgili sistem ve çevresinin tümüyle dikkate alınması gerektiği vurgulanmaktadır. Bu açıdan ele alındığında, sistem yaklaşımı uygulamasının yeni bir bilim dalı özelliği taşıdığı görülmektedir (Daft, 1999:438).

Sistem yaklaşımının yönetim faaliyetlerinde yöneticilere sağladığı yararlar şu şekildedir (Tortop ve diğerleri, 1999:243):

- Yöneticiye bağlı olduğu alt sistemleri ve çevre koşullarını dikkate alma fırsatı vermektedir.
- Yöneticiye kendi sisteminin amaçları ile mevcut sistemin amaçlarını ilişkilendirme imkanı vermektedir.
- Yöneticiye örgüt yapısını alt sistemlerin amaçları ile uyumlu hale getirme imkanı vermektedir.
- Yöneticiye alt sistemlerin asıl sisteme yaptığı katkıyı belirleme imkanı vermektedir.
- Yöneticinin aksaklıkların belirlenmesi ve giderilmesinde etkili çözüm yollarına ulaşması sağlanmaktadır.

Örgütler amaçlarına ulaşabilmek için kurulmakta ve çevrelerinden aldıkları girdileri değişim sürecinden geçirerek çıktı olarak çevrelerine tekrar iletmektedirler. Örgüt çevresinden aldığı geribildirimler ile mal ve hizmet üretimini devam ettirmekte ve olumsuz geribildirimlere göre mal ve hizmet üretiminde düzeltme önlemlerine gitmektedir (Altuğ, 1997:22).

Şekil.2.6: Örgütlerin Açık Sistem Olarak İşlevi



Değişim Süreci

Kaynak: Duygu ALTUĞ, Örgütsel Davranış, Başkent Üniversitesi
Yayını, Ankara, 1997, s.22.

Sistem yaklaşımı, klasik yönetim yaklaşımının katılığı ve kapalılığından kurtulmak için gerekli olmuştur. Sistem yaklaşımı, örgütlere esneklik sağlamış ve örgütleri daha kapsamlı bir şekilde inceleme imkanı sağlamıştır.

İşletme yönetiminde, sistem yaklaşımı uygulanmasının en önemli nedeni, örgüt yapıları karmaşık ve büyük işletmelerin yaygınlaşması ve yönetim

anlayışlarındaki değişikliklerdir. Bu yaklaşım, örgütlere esneklik kazandırmakta ve örgütlerin daha kapsamlı bir şekilde incelemesini sağlamaktadır (Rice, 1980:24).

b) Durumsallık Yaklaşımı

Modern yönetim yaklaşımının içinde yer alan Durumsallık Yaklaşımında ise, örgütlerde yönetimin, personelin niteliği ile müşterilerin niteliği, rekabet ve piyasa koşulları gibi dış etkenlerle değişebileceği savunulmaktadır. Bu nedenle her işletmeye uygulanabilecek evrensel bir yönetim ve organizasyon yapısı bulunmadığı savunulmaktadır (Özdönmez ve diğerleri, 1998:42).

Durumsallık yaklaşımını savunan düşünürler, yöneticilerin daha iyi bir yönetim uygulaması için, örgütün içinde bulunduğu durumu ve çevresel koşulları iyi değerlendirmesi gerektiğini savunmaktadır. Yönetimde her yerde ve her koşulda geçerli ve her türlü örgüte uygulanabilecek evrensel ilişkiler bulmak zor olduğundan, her örgütü, çevre ile ilişkisi, teknoloji ve beşeri yapısı ile ele almak ve sorunlara buna göre çözüm aramak gerekmektedir (Marşap, 2000:45).

Durumsallık yaklaşımının temelinde, yöneticilerin davranışlarını belirleyen bir model yer almamakta ve her örgütsel ortam ile buna uygun karar ve davranış modelleri farklı olmaktadır. Bu nedenle, her yönetici kendi örgütünü bir örnek olay olarak ele alarak, örgüte uygun bir modeli oluşturmak zorundadır (Eren, 2001:56).

Bir örgüte durumsallık yaklaşımını monte edebilmek için; örgütün stratejilerini, yapısını, sistemlerini, stilini (örgütsel felsefesini), üst yönetimini, becerilerini ve bunların temel amaçlarının bilinmesi gerekmektedir.

2.4. YÖNETSEL DAVRANIŞ KURAMLARI VE BİÇİMLERİ

İşletmelerin gelişimleri aşamasında önemli bir yere sahip olan yöneticilerin, işletmeyi hedeflerine ulaştıracak bazı yönetsel uygulamaları yerine getirmesi gerekmektedir.

2.4.1. Yönetmel Davranış Kuramları

Örgütlerin yönetim faaliyetleri içinde yöneticilerin ve yönetmel davranışlarının etkisi çok büyüktür. Yöneticiler, örgütte doğru, güvenli ve geçerli bilgi alışverişinin sağlanmasına özen göstermektedir. Etkin bir yönetici, örgütsel hiyerarşideki farklı mevkilere uygun davranış biçimini ve gerekli dikkati göstermek zorundadır (Başaran, 1992:60).

2.4.1.1.Yetkici Yönetici Tarzı

Bütün yönetmel yeterliliğini örgütsel amaçların yüksek ölçüde gerçekleştirilmesinde kullanan yetkici yönetici; işgörenlerin düzenli ve temiz çalışmalarını, işlerin süresi içinde yapılmasını sağlamaktadır. İşgörenlerin görevlerini yerine getirirken üzerlerinde sürekli olarak denetim ve baskı kurmaya özen göstermektedir. Yetkici yöneticinin işgörenlerle iletişimi az olmakla birlikte, işgörenlerin işten doyumunu sağlamak, örgütteki uyumsuzları gidermek, davranışları değiştirmek ve takım ruhunu geliştirmek gibi bir çaba içine de girmemektedir. Yetkici yönetim, üretim alt sistemleri tezdüze çalışan, çevresel ve teknolojik değişmeler olmadığı için uyarlama alt sistemlerine gerek olmayan örgütlerde uygulanabilen bir yönetim biçimidir (Başaran, 1992:82).

2.4.1.2. Koruyucu Yönetici Tarzı

Koruyucu yönetici, kendini örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde bir araç olarak görmesine karşın, sorumlu görmemektedir. İyi ilişkiler yoluyla verimi arttırmaya çalışmakta ve işgörenlerin iş için ihtiyaç duydukları, araç, gereç, makine gibi kaynakları anında sağlamaya çalışmaktadır. Koruyucu yönetim biçiminin uygulandığı örgütlerde, işgörenler arasındaki ilişkilerin iyi olması nedeniyle çatışmaya pek fazla rastlanmamakta, ancak ortaya çıkan çatışmalarda koruyucu yönetici gönül alma ve uzlaşma yoluyla işgörenlerini birarada tutmaya çalışmaktadır (Başaran, 1992:84-85).

2.4.1.3. Birlikçi Yönetici Tarzı

Birlikçi yöneticinin amacı, örgütsel amaçların planıldığı gibi gerçekleşmesidir. Bu amaçları gerçekleştirmek için işgörenler ile birlikte çalışmakta, onların takım ruhunu geliştirmelerine ve sürdürmelerine, katkıda bulunmakta ve önderlik etmeye çalışmaktadır. Birlikçi yönetimin uygulandığı örgütlerde çalışma ortamı, takımlar tarafından düzenlenmekte ve yönetimin demokratikleşmesi gerçekleştirilmektedir (Başaran, 1992:90-91).

2.4.1.4. Destekçi Yönetici Tarzı

Destekçi yönetici işgörenlerin örgütsel amaçlara ulaşmaları için en iyisini yapabilecekleri bir ortam hazırlayarak, ulaşılabilecek olan üretim hedeflerini işgörenler ile paylaşmaktadır. İşgörenler ile olumlu ilişki kurmak için tüm fırsatları değerlendirmekte ve işten doyumlarını sağlamaya çalışmaktadır. Destekçi yönetim biçiminin uygulandığı örgütlerde, işgörenlerin kendilerini geliştirmelerine ve özdenetimlerine, yaratıcılıklarına ve özgerçekliklerine elverişli bir ortam hazırlanmaktadır (Başaran, 1992:87).

2.4.2. Yönetimsel Davranış Biçimleri

Örgütler amaçlarını yerine getirirken çeşitli yönetim tarzlarını uygulamaktadır. Her zaman ve her ortamda uygulanabilecek tek bir yönetim tarzına sahip olmayan yöneticiler, değişik biçimlerde örgütsel amaçları yerine getirmektedir.

2.4.2.1. Otokratik Tarz Yönetici Davranışı

Yönetimde üstlerin astlarına güven duymadığı, işle ilgili problemlerin çözümünde seyrek olarak düşüncelerini aldıkları otokratik yönetimde, astlar iş ile ilgili konuları üstleri ile rahat bir şekilde tartışmamaktadır. Bu yönetimin uygulandığı örgütlerde korku ve gerginlik hakim olmakla birlikte, astların motivasyonu için ödüllere çok ender başvurulmakta ve ceza uygulamaları yer

almaktadır. Bu tarz yönetimde, örgütsel amaçlar tepe yönetimi tarafından alınmakta ve emir şeklinde aşağı kademelere gönderilmektedir (Erkmen;Ordun, 2001:5).

Otokratik tarz yönetim biçimine sahip olan yöneticiler öncelikle mal ve hizmet üretimi ile verimlilik üzerinde yoğunlaştığından, bireyden çok yapılan işe önem vermektedir. Yöneticiler, bireyin azami ölçüde yararlı olmasını ve üretimde yer almasını istemektedir (Aytürk, 1990:15).

Otokratik yöneticilerin başarılı olabilmesi için, yöneticinin kişiliği ile saygı ve bağlılık yaratacak derecede güçlü ve akıllı olması gerekmektedir. Otokratik tarz yöneticilik hızlı karar alınmasını kolaylaştırmaktadır. Ancak, bu yöneticilik tarzının çok fazla kullanılması ve güdülemenin olumsuz olması halinde çalışanların iş tatminsizliği, psikolojik doyumsuzluk, düşük moral ve pasif direnme gibi sakıncaları bulunmaktadır.

2.4.2.2. Demokratik Tarz Yönetici Davranışı

Bu yönetim biçiminde, yöneticiler astlara her durumda tam güven duymaktadır. Astlar, işleri ile ilgili konularda üstleri ile görüşmekte ve öneriler getirmekte serbesttirler. Daima astların görüşlerine önem verilerek güdülenmeleri sağlanmaktadır. Örgütün bütün kademelerindeki personel, örgütsel amaçlar ve bunların uygulanması ile ilgili sorumluluğa sahiptir. Yönetici ve işgörenler arasındaki etkileşim yaygın, arkadaşça ve güvene dayalıdır. Örgüt içerisinde ekip çalışması tüm kademelere yayılmış ve organizasyonun bir parçası haline gelerek, astlar özellikle işleri ile ilgili tüm kararlara katılım göstermektedir (Erkmen;Ordun, 2001:6).

Demokratik tarz yönetim biçiminde yer alan astlar, işletmenin hizmet ve üretim hedeflerine, birbirleri ile dayanışma halinde olarak, olumlu yönde katkı sağlamaktadır. Ekip çalışmasını ve katılımcı yönetimi öngören bu yönetim tarzında, insana ve göreve ya da mal ve hizmet üretimine çok büyük önem verilmektedir. Örgüt içinde karşılıklı güven ve işbirliği, ortak çaba ve yönetime katılma

gerçekleşmektedir (Aytürk, 1990:19). Buna bağlı olarak 2000’li yılların yaşandığı günümüzde birçok örgütte demokratik yönetim tarzının tercih edilmesi, örgütlerin büyümesinde ve gelişmesinde olumlu katkılar sağlamaktadır.

2.4.2.3. Laissez- Faire (Bırakınız Yapsın) Yönetici Davranışı

“Bırakınız Yapsın” yönetici davranışında yöneticiler, işgörenleri güdüleyici, etkileyici ya da özendirici girişimlerde bulunmamakta ancak, kendilerine danışıldığı zaman yardımda bulunmakta ve bu yardımı sadece istediği işgörelere yapmaktadır. Bu yönetici davranışında, yöneticinin yapıyı kurma, görev ve ilişki davranışları yüzeysel olmakla beraber, işgörelerin doyumunu yöneticiyi ilgilendirmemektedir (Başaran, 1992:92).

“Bırakınız Yapsın” yönetici davranışında yöneticiler işgörelere üzerinde mümkün olduğu kadar az nezaretçi bir kontrol ya da baskı uygulamasını gerekli görmektedir (Hicks, 1979:33).

2.5. YÖNETİCİ DAVRANIŞLARINI BELİRLEYEN FAKTÖRLER

Örgütte bulunan yöneticiler başarıya ulaşmak için farklı yönetim tarzları uygulamakta ve bu uygulanan bu yönetim tarzları dsa örgüt kültürünü belirleyen önemli faktörler arasında yer almaktadır (Okay, 2000:237).

2.5.1. Eğitim

Eğitim, insanların bilgilerini, becerilerini ve etki alanlarını geliştirmelerine yardımcı olmak için eğitmenlerden faydalanılarak ve genellikle yüzyüze gerçekleştirilen bir süreç olduğundan, yöneticiler yanlarında çalışan işgörelere kişisel gelişimleri ile ilgili sorumluluk taşımaktadır. Çalışanların eğitim ihtiyaçları sürekli olduğu için, işgörelere görev verildiği zaman yeni görevi ile ilgili bilgi ve becerilere ihtiyaç duyup duymadığı belirlenmeli ve buna göre eğitim programları hazırlanmalıdır (Geybullayev, 2002:134).

Eğitim faaliyetleri ile işgörenler sadece işletmeye değil aynı zamanda kendilerine de fayda sağlamaktadır. Eğitimin işgörenlere olan faydaları (Aktaş, 2002:176):

- Öğrenme gücünü geliştirmekte ve uygulanan sürekli eğitim programları işgörenin işini daha etkili ve kolay yapabilmesini sağlamaktadır.
- İşgörenin işini daha etkili ve kolay yapabilmesini sağladığından, ileriye dönük çalışmaları hazırlamaktadır.
- İşgörenin kendini içinde daha güvenli hissetmesini, ekonomik özgürlük kazanmasını ve gurur duymasını sağlamakta ve geliştirmektedir.

Kültürü oluşturan önemli öğelerden biri olan eğitim, örgüt değerlerinin sonraki kuşaklara ulaşmasında önemli bir etkiye sahiptir. Örgüt faaliyetlerinin yerine getirilmesinde ve geliştirilmesinde önemli bir etken olan eğitim faaliyetleri, gerek örgütün gerekse bireylerin gelişimi açısından büyük önem taşımaktadır.

2.5.2. Kültür

Kültür, hem demografik özellikleri hem de topluma egemen olan değerler sistemini içermektedir (Can, 1999:50). Bu açıdan, örgütte yer alan bireyler, içinde buldukları toplumun değer yargılarını göz önünde bulundurarak, örgütlerini, geliştirmek ve ayakta tutmak çabası içinde olmalıdır. Örgütlerin temel amaçları gelişme ve büyüme olduğundan, yöneticiler işletme kaynaklarını biraraya getirerek toplumun ihtiyaçlarına cevap vermek zorundadır.

2.5.3. Ekonomik ve Sosyal Çevre

Sosyal bir sistem içinde yer alan örgüt çalışanları bireysel ve sosyal ihtiyaçlarını karşılama çabası içindedirler. Çevre ile sürekli etkileşim halinde olan örgütlerin buldukları çevrenin yapısı ve özellikleri büyük önem taşımaktadır. Örgütün dış çevresini; aynı alanda faaliyet gösteren diğer örgütler, müşteriler, kaynaklar ve sosyal kurumlar oluştururken, iç çevresinin en önemli unsurunu

yönetici oluşturmaktadır. Örgütün amaçlarına ulaşabilmesinde önemli etkisi olan yöneticilerin, örgütün amaçları ile çalışanların amaçları birleştirilerek çevre ile uyum sağlamaları gerekmektedir (Atay, 1998: 3).

2.6. ÖRGÜTSEL KÜLTÜR TİPLERİ VE YÖNETSEL BOYUTLARIN YÖNETİCİ DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

İşletmelerde varolan örgütsel kültürün şekillenmesinde önemli etkileri bulunan yönetsel uygulamalar işgörenlerin verimliliğine etki etmektedir. Bu doğrultuda işletmelerde uygulanan örgütsel kültür tipleri, yönetsel davranışlar üzerinde kendisini göstermektedir.

2.6.1. Örgütsel Kültür Ve Yönetsel Davranışlar

Örgüt kültürünü yönetmek zorunda olan yöneticiler, öncelikle örgüt kültürünü kavrayarak, bu kültürün işgörenlerin kendi örgütsel stratejilerine nasıl destek vereceklerini anlamalarını sağlamaktadır. Bunu gerçekleştirmek isteyen yöneticiler, örgütsel kültürün bireysel ve örgütsel davranışlar üzerindeki etkisini mutlaka fark edebilmelidir. Bireylerin gerek kendi iç hareketliliğine dayalı davranışları gerekse bireyler arası ve gruplar arası davranışlarının tamamı örgüt kültürü ile yakın ilişki içindedir (Genç, 1993:303).

Örgüte kültürleri ile gelen yöneticiler, sahip oldukları kültür ile işgörenlerinin örgütsel davranışının oluşmasını ve şekillenmesini etkilemektedir. Kendilerine özgü bir kültür oluşturan yöneticiler ve işgörenler, bir arada bulunarak örgüt kültürünün örgüt içinde yerleşmesine ve bir takım yönetsel faaliyetlerin oluşmasına olanak sağlamaktadır.

Örgüte hakim olan bir takım yönetsel uygulamalar, örgüt kültürünün önemli bir ögesini oluşturmaktadır. Örgütlerde meydana gelen olayların, kültürün dışında düşünülmesi mümkün olmadığından, örgütteki tüm uygulamalar kültürel özellikleri ve kültürün etkilerini içermektedir. Örgütte bulunan güç ve statü sistemleri, ödül-

ceza sistemi, kontrol sistemi, performans değerlendirme sistemi, ödeme sistemi gibi sistemlerin analiz edilmesiyle örgütün örgütsel kültürü de ortaya çıkmaktadır (Şişman, 2002:103).

Örgütsel kültür, yöneticilerin ve çalışanların bir arada bulunduğu bir ortamı yansıttığından, bir arada buldukları süreç içerisinde gerek yöneticilere gerekse yönetilenlere bir takım sorumluluklar yüklemektedir. Bu sorumluluklar yerine getirildiği takdirde örgüt içinde var olan inançlar ve değerler kuvvetlenecek ve bunun sonucunda güçlü bir örgüt kültürü oluşacaktır.

Örgütsel kültürün oluşturulması ve geliştirilmesinde yöneticiler önemli bir fonksiyona sahiptir. Yöneticiler, yönetsel davranışlarını ortaya koyarken, örgüt üyelerinin işletme içindeki rolünü, eylemlerini ve ideolojilerini geliştirdikleri takdirde, örgütün ekonomik ve sosyal yapısına süreklilik sağlamaktadırlar.

Örgütlerin informal yapısını oluşturan kültür, örgütlerin yönetsel faaliyetlerinde çok önemli bir etkiye sahiptir. Örgütün yönetsel faaliyetlerinde sadece formal yapı içerisindeki faktörlerle hareket etmek yada kararlar vermek başarıyı olumsuz yönde etkilediğinden, örgütsel yapı içerisindeki kültürel boyutları yönetim sürecinde dikkate almak gerekmektedir (Topaloğlu;Koç, 2000:175).

Örgütsel kültürün davranışlar üzerindeki etkisi zayıfladığı zaman, işletme amaçlarından sapmakta, koordinasyon bozulmakta, çatışmalar oluşmakta ve motivasyon azalmaktadır. Bunun sonucunda da, örgütün verimlilik ve etkinlik konusunda beklenen performansı göstermesi mümkün değildir (Genç, 1993:303).

Yöneticiler bilgi ve tecrübeleri doğrultusunda yönetsel faaliyetleri yerine getirirken, içinde buldukları örgütün özelliklerini dikkate almak zorundadır. Örgüt içerisinde tepe yönetimle birlikte diğer yöneticiler de, örgüt için gerek vizyon oluşturma, gerekse inanç ve değerler sistemini örgütsel amaçlara göre şekillendirme sorumluluğunu yerine getirmektedirler. Bu doğrultuda, farklı yönetim biçimleri sergileyerek, örgüt içerisindeki uygulamaları belirlemekte ve etkilemektedirler.

Yöneticilerin nelere değer verdikleri ya da neler beklediklerini bilmek, örgüt içerisinde yapılan işleri etkileyen, yazılı olmayan kuralların da tahmin edilmesini sağlamaktadır. Bu durum aynı zamanda, örgüt içerisindeki karar verme süreci ve ödüllendirme sistemleri gibi uygulamaların rasyonellik kazanmasına yardımcı olmaktadır (Erkmen;Ordun, 2001:5).

2.6.2. Örgütsel Kültür Tipleri

Örgütleri diğer örgütlerden ayıran ve onlara birer kişilik kazandıran bazı örgüt tipleri bulunmaktadır. Örgütsel kültür tipleri, örgütte var olan kültürün içeriğine, yapısına, yönetim biçimine ve düşünce sistemine göre farklılıklar göstermektedir.

2.6.2.1. Güçlü ve Zayıf Örgütsel Kültür

Örgütler tarafından açık olarak düzenlenmiş ve paylaşılmış temel değerler güçlü kültürü oluşturmaktadır. Güçlü kültürün şekillenmesinde güçlü bir liderliğin etkisi olduğu kadar, örgüt içindeki paylaşım derecesi ve yoğunluğun da etkileri bulunmaktadır (Vural, 2003:49).

Güçlü örgüt kültürüne sahip olan işletmelerde organizasyonun temel değerleri yoğun olarak algılanarak geniş bir biçimde paylaşılmaktadır. Örgütte kısa dönemde adaletsizliklerle karşılaşmakta, ancak yönetim kadrolarına duyulan güven nedeniyle uzun dönemde her şeyin düzeleceğinden emin olunarak örgüt içinde değişime tolerans gösterilmektedir. Örgütte yaşanan işgören devir hızının düşüklüğü, işgörenler arasında yüksek düzeyde anlaşma sağlamak ve bu ortak tavır bağlılığı, sadakati ve örgütsel birlikteliği inşa etmektedir. Zayıf örgüt kültürüne sahip olan işletmelerde, ortak bakış açısının yokluğu, yöneticiler ve çalışanlar arasında kopukluklar, diyalog eksikliği, kuşku, düşmanlık hisleri ve gerilime dayalı bir sosyal iklim görülmektedir. Örgütlerde, çalışanlar değişime direndiklerinden, değişimin gerçekleşmemesi veya başarısızlığa uğraması söz konusudur (Doğan,1997:63).

Güvensizliğe bağlı olarak işgörenler, değişime, bazılarının kendilerine ait avantajları kullanacaklarını düşünerek direnç göstermektedirler (Erdem,1996:78).

Maddi açıdan gelişmiş bir örgüt personelinin, zayıf bir örgüt personelinden farklı olduğunu (özellikle güven açısından) söylemek mümkündür. Güçlü bir örgüt üyesi kendisine daha fazla güvenecek; gelecek endişesi az olacak ve kendisinde güçlü bir motivasyon taşıyacaktır. Oysa zayıf bir örgüt üyesi, kendisini daha az güvenli hissedecek, gelecek endişesi taşıyacak, zaman zaman huzursuz olacak ve bütün bunlar davranışlarını etkileyecektir (Genç,1993:302).

2.6.2.2. Yönetim Biçimleri ve Düşünce Sistemleri Açısından Örgütsel Kültür Tipleri

Charles Handy, yapılarına, yönetim biçimlerine ve düşünce sistemlerine göre örgütleri dört grupta toplamıştır.

2.6.2.2.1.Güç Merkezli Örgütsel Kültür

Güç merkezli örgütsel kültür, insancıl değerler göz ardı edilerek, üstlerin astlar üzerinde denetimlerinin olduğu, rekabetçi, büyüme hedefli bir kültür yapısına sahiptir. Yöneticiler örgüt içinde, kişisel çıkarları için yarışmaktadır (Williams ve diğerleri,1989:22).

Güç kültürünün hakim olduğu örgütlerde güç merkezde toplanmakta, kararlar tepe yönetim tarafından alınmakta ve katılımcı bir yönetim anlayışı bulunmamaktadır. Kural ve prosedürleri az olduğu için, risk almayı seven işgörenler bu tip örgütlerde başarılı olmaktadır (Aliefendioğlu, 2000:17).

Örgüt içinde alınan kararların isabet derecesi yöneticilerin niteliklerine bağlı olmakla birlikte politik oyunlara girmekten çekinmeyen ve risk almayı tercih eden yöneticiler örgütlerde sivrilerek başarılı olmaktadır. Güç kültürüne sahip olan

örgütlerde özellikle orta kademe yöneticiler arasında iş değişim oranı yüksek seviyede yer almaktadır (Gürgen, 1997:169).

2.6.2.2.2. Rol Merkezli Örgütsel Kültür

Rol merkezli örgüt kültürüne sahip olan örgütlerde, işlevler ve eylemler örgütsel amaçlara göre değerlendirilmektedir. Yetersiz görülen elemanlar ya örgütten uzaklaştırılmakta ya da eğitim programlarından geçirilmektedir. Yetki, iş konusundaki bilgi ve beceriye dayanmakta, iş ve proje grupları yaygın olarak kullanılmaktadır (Williams ve diğerleri, 1989:22).

Rol kültürüne sahip olan örgütlerde, faaliyetlerdeki etkinlik birimler arası iletişimin düzeyine bağlıdır. Birimler arası iletişimin etkin olabilmesi için, iş tanımlarının ve sorumluluk alanlarının belirlenmiş olması, birimler arası hangi bireylerin kimlerle iletişim içinde bulunacağı ve çatışma yönetiminin belirlenmiş olması gerekmektedir (Aliefendioğlu, 2000:17).

Yönetimsel ve örgütsel faaliyetlerde kesinlik, hız, nitelik ve uzmanlaşma ön plana çıktığından, hiyerarşiler belirgin ve terfiler uzmanlığa dayalı olup ödül ve cezalara ilişkin standartlar yer almaktadır (Gürgen, 1997:170).

2.6.2.2.3. Görev Merkezli Örgütsel Kültür

Çoğunlukla bürokratik özellik gösteren güç yönelimli kültürde, kurallar, sorumluluklar ve yönetmeliklere büyük önem verilmektedir. Örgüt içindeki çatışmalar, kurallar ve yönetmeliklerle çözümlenmekte, rütbe ve hiyerarşi vurgulanmaktadır. Davranışların önceden kestirilebilmesi, en az beceri ve yeterlik kadar önemlidir (Williams ve diğerleri, 1989:22).

Görev merkezli örgüt kültüründe güç, kurumdaki yatay ve dikey fonksiyonların kesiştiği noktalarda toplanmaktadır. İşin en iyi şekilde ve kaliteli yapılması bu kültürün başarı ölçütünü oluşturmaktadır. Görev merkezli kültürlerde

oluşturulan ekiplerde katılımcı bir yönetim uygulanmakta ve belirli bir proje için bir araya gelen gruplar, proje bitiminde dağılmakta veya başka bir projeye aktarılmaktadır (Aliefendioğlu, 2000:17).

2.6.2.2.4. İşgören Merkezli Örgütsel Kültür

Örgüt üyelerinin ihtiyaçlarına yönelik olarak işleyen bir örgütsel kültüre sahip olan işgören merkezli örgütsel kültürde, üyelerin birbirlerini etkilemeleri, düşünce birliğine varmaları ve yardımlaşmaları beklenmektedir. Görevler üyelere, kişisel seçimleriyle öğrenme ve gelişme istekleri doğrultusunda görevler verilmektedir (Williams ve diğerleri, 1989:22).

Hiyerarşi söz konusu olmadığından denetimin imkansız olduğu bu örgüt kültüründe, örgütte bulunan işgörenlerin oluşturduğu, yönetsel gücün işgörenler tarafından paylaşıldığı bir özdenetim mekanizması bulunması mümkündür (Aliefendioğlu, 2000:17).

2.6.3. Örgüt Kültürünün Yönetsel Boyutlarının Yöneticilerin Davranışları Üzerindeki Etkileri

Örgütler içinde buldukları modern toplumlar içerisinde, toplumsal yaşamı çeşitli yönleri ile etkilemekte, bireylerin refah ve mutluluklarında önemli rol oynamaktadır. Bundan dolayı, örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri ve hedeflerini gerçekleştirmeleri, örgütün etkili ve verimli bir biçimde yönetilmesi ile mümkündür (Erkmen;Ordun, 2001:4).

Örgüt kültürü, işletmede yer alan işgörenlerin ortak değerlerini, inançlarını, ve deneyimlerini yansıtmaktadır. Örgüt içinde gerçekleştirilen bütün faaliyetler yöneticilerin yönetsel davranışları ile şekillenmekte ve birbirlerini etkilemektedir.

2.6.3.1. Planlama

Planlama, amaca ulaşmak için ne gibi işlerin yapılacağını ve bunların hangi sıraya göre, nasıl ve ne kadar zamanda yapılacağını ve bunların yapılma sırasını gösteren bir tasarı olup, tutulacak yolu gösteren faaliyetlerin de tümüdür (Şimşek, 2002:121).

Yönetici, örgütsel faaliyetlere başlamadan önce, yapacağı işler ile ilgili mutlaka planlama çalışmaları yaparak, örgütte nelerin gerçekleştirilip nelerin gerçekleştirilemeyeceğine karar vermelidir. Örgüt içinde uygulanabilir planlar yüksek müşteri tatmini, çalışanlarda yüksek moral ve şirketin büyümesini finanse edebilecek yüksek karları doğururken, zayıf planlar; örgüt içindeki işlerin verimsizleşmesine ve çalışanlar arasında huzursuzluğa yol açmaktadır (Thompson, 1998:79).

Örgüt içinde planlama süreci bir amacı ve hedefi gerçekleştirmek için alternatifler arasından en iyi hareket şeklini seçme ve geliştirmeyi amaçladığından, istenen duruma uyum sağlanabilmesi için sürekli değerlendirilen ve değişiklikler gerektiren bir süreçtir (Topaloğlu;Koç, 2002:45).

Planlamanın özellikleri şu şekilde belirtilebilir (Aktaş, 2002:123):

- Planlama bir seçim ve tercih sürecidir.
- Planlama faaliyetleri esnek ve dinamiktir.
- Planlama bir karar sürecidir.
- Planlama geleceğe dönük bir faaliyettir.

Planlama faaliyetleri, örgütsel amaçlara ulaşmak için örgütsel kaynakların verimli şekilde kullanılmasını gerektiren bir süreçtir. Bu açıdan planlamanın bir takım yararları ve sakıncaları bulunmaktadır :

Planlamanın yararları şu şekilde belirtilebilir (Ertürk, 1998:63):

- Zaman ve emek savurganlığını azaltması,
- İşletmede yöneticilerin dikkatlerini amaçlara yöneltmesi,
- Örgütsel çabaları düzenleştirmeye olanak sağlaması,
- Tüm imkanların amaçlara yönelik yönelmediğinin kontrol edilmesini sağlaması,
- Rasyonel kural ve ilkelerin geliştirilmesinin sağlanması,
- Yetki devrini kolaylaştırması,
- Denetimde kullanılacak olan standartları ortaya çıkarılmasını sağlamaktadır.

Planlamanın sakıncaları şu şekilde belirtilebilir (Şimşek, 2002:124):

- Planlama faaliyetlerinde yüksek nitelikli işgören ve araçlara ihtiyaç duyulduğundan, işletmeye ek maliyetler yüklemesi,
- Planların eksik olması, gereğinden uzun ya da kısa bir süreyi kapsamaması ve hedeflerden uzak olması ile faaliyetlerin olumsuz yönde etkilenmesi,
- Planlamada kullanılan sayısal yöntemlerde yapılabilecek bazı hataların beklenmedik olumsuz sonuçlara neden olması,
- “Planlama Geleceğe Bakmaktır” ilkesine aşırı bağlılık, yöneticinin dikkatini gereğinden çok geleceğe çevirmesine ve içinde bulunduğu durumu göz ardı etmesine neden olması,
- Planlama faaliyetlerinde en uygun süre tam olarak belirlenemezse planlamanın etkinliğinin azalmasıdır.

Örgüt içinde bilinçli bir planlamanın yapılmaması birtakım problemler yaratmaktadır. Yönetilenlerin, yöneticilerin kendilerinden beklentilerini bilmeleri gerektiğinden yönetimin bir plana sahip olmaması örgüt içinde karışıklığa neden olmaktadır (Aktaş, 2002:123).

Yöneticiler örgütlerini başarıya ulaştırabilmek için yönetsel davranışlarında ve yönetim faaliyetlerinde planlamaya önem vererek hedeflerine ulaşmaya çalışmalıdır. Örgüt içinde gerçekleştirilen düzenli planlama faaliyetleri, örgüt çalışanlarını da motive ederek yönetsel davranışların başarıyla gerçekleşmesini sağlamaktadır.

2.6.3.2. Karar Alma

Karar alma, yöneticinin yönetmek ve problemleri çözmek için incelediği çözüm yollarından birini seçip uygulamaya koymasudur. Karar alma, yöneticilerin temel görevlerinden biri olduğundan, örgütte bir işin yapılması veya yaptırılması için yöneticinin karar alması gerekmektedir (Aydın, 2001:72).

Yöneticilerin karar alma aşamasında alternatifler yaratması gerekmektedir. Örgütte yöneticiler karar alırken , problemi tanımalı, alternatifleri belirlemeli, bunlar arasından en iyi alternatifi seçmeli, kararı uygulamaya koyarak takipçi olmalı ve alınan kararların uygulanmasında veya uygulatılmasında aktif rol üstlenmelidir (Erdoğan, 1999:46).

Yönetim uygulamaları açısından karar alma davranışındaki hedef, başarılmak istenen amaç ve varılmak istenen sonuçtur. Yöneticilerin karar alma aşamasında farklı çevrelerden farklı değerlerde bilgi alması önemli olduğundan, alınacak bilgiler veya elde edilecek sezgilerin tamamı karar veren yöneticilerin süzgecinden geçmektedir. (Erdoğan, 1999:55).

Örgütler karar alma sürecinde, örgütün kültürel değerlerini dikkate alarak iyi, doğru ve yerinde kararlar alabilmesi için kültürel yapıya uygun olacak adımlar atması gerekmektedir. Örgütler karar alma sürecinde (Koçel, 2003:82):

- Amaçlarını belirlemesi veya sorunlarını tanımlamalı,
- Belirlenen amaçları irdelemeli,
- Çözüm alternatiflerini ve seçeneklerini belirlemeli,

- Geliştirilen alternatif ve seçenekleri irdelemeli,
- Seçim kriterlerini belirleyerek seçim yapmalıdır.

Belirlenen bu adımlar ile, örgütler karar alma aşamasında kolaylık sağlamaktadır.

Yöneticilerin verdiği kararlar, başkalarını da ilgilendirdiğinden, yönetimde karar alma süreci, yöneticilerin çevresi ve üstlendiği görevlerle yakından ilgilidir. Genel olarak karar alma sürecinin en belirgin özellikleri şu şekildedir (Balçık, 2002:186):

- Karar alma geleceğe yönelik bir işlemdir.
- Karar alma etkinlik ve rasyonelliğe dayanmaktadır.
- Karar alma sorumluluk gerektiren, güç bir işlemdir.
- Karar alma süreci maliyet gerektirmektedir.
- Karar alma, bir "sorun çözme" sürecidir.

Örgütte karar almayı etkileyen kişisel faktörler şu şekildedir (Hatiboğlu, 1999:175):

- Ekonomik; örgüt içinde faydalı ve pratik işlerle ilgilenilmesi.
- Estetik; örgüt içinde kişilik, ahenk, gösteriş ve iktidara önem verilmesi.
- Teorik; örgüt içinde gerçeğin araştırılması ve rasyonellik ile ilgilenilmesi.
- Sosyal; insanların ve sevginin amaç olarak kullanılması.
- Politik; örgüt içinde iktidar ile ilgilenilmesi.
- Dini; örgüt içinde tanrısal değerlere önem verilmesi.

Örgüt içinde karar alma faaliyetleri değerler, inançlar ve felsefe üzerindeki ortak fikir birliği çerçevesinde yapılmakta, bunun sonucunda karar alınırken her karara çok sayıda işgörenin katılması mümkün olmaktadır (Quchi, 1989:49).

Yöneticilerin yukarıda bulunan kişisel özelliklere göre karar alması, örgütün amaçlarına ulaşmasında ve çeşitli alternatifler karşısında farklılık göstermektedir.

2.6.3.3. Risk Alma

Yöneticiler örgüt içinde karar alırken sorunlara çeşitli açılardan yaklaşmaktadır. Bu yaklaşımlar içinde yönetici karar alırken büyük risk yüklenmekte ve yazılı olmayan örgütsel kültürün kurallarına göre alacağı kararlar örgütün tek bir takım olarak hareket ederek motivasyonunu sağlamaktadır (Topaoğlu; Koç, 2000:170).

2.6.3.4. İletişim

İletişim; bilgi, fikir, duygu ve düşüncelerin , semboller yardımı ile insanlara aktarılmasıdır. Bilgiyi paylaşma faaliyeti olan iletişim, bireylerin kendini ifade edebilme ve kendilerini dinletme gereksinimleri sonucu ortaya çıkmaktadır (Halis,2000:530). Yöneticinin karşılaştığı durumu analiz etmesi, bunun sonucunda yararlı çözümler ya da seçenekler bulunması planlanan değişikliklerin etkilerini ve sonuçlarını görmesi gereken öğeleri organize etmesi ve denetimi sağlaması örgüt içinde iyi bir iletişim sisteminin kurulması ile sağlanmaktadır (Aktaş, 2002:182). Örgütte belirlenen hedeflere ulaşmak için yazılı ya da sözlü bilgi sağlama becerisini içinde barındıran iletişimin önemi, işgörenlerin çabaları sonucunda belirlenen amaçları başaran yöneticiler için çok önemlidir (Can, 1999:25).

Örgütün işleyişini ve amaçlarını gerçekleştirmek için, örgütü oluşturan bölümler arasında ve örgüt ile çevresi arasında devamlı olarak bilgi ve düşünce alışverişi sağlayan örgütsel iletişimin özellikleri şu şekildedir (Güney, 2001:199):

- Örgütsel iletişim, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini sağlamaktadır.
- Örgütsel iletişim, örgütü oluşturan öğeler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasını sağlamaktadır.

- Örgütsel iletişim, örgütün verimli ve etkin olarak yönetilmesine imkan sağlamaktadır.
- Örgütsel iletişim, örgütün dinamik bir yapıya sahip olması nedeniyle dinamik bir yapıya sahiptir.

Örgüt kültürü ile iletişim birbiri ile ilişkide bulunan ve birbirini karşılıklı etkileyen iki kavram olduğundan, iletişim; örgüt kültürünün işletme içinde oluşmasında ve gelişmesinde önemli etkiye sahiptir.

Örgütsel kültürün iki kültürel işlevinden biri, örgüt üyelerine örgütsel kültür hakkında bilgi verilmesinin, diğeri ise örgüt üyelerinin örgütsel kültür ile bütünleşmesinin sağlanmasıdır. Örgütsel kültür, örgüt üyeleri arasında iletişim sağlamakta, diğer informal mesajlar, işgörenler arasında anlatılan hikayeler, dedikodular, formal iletişim yoluyla işleyen mesajlar, sloganlar, örgütsel dökümanlar, grup toplantıları ve halka yönelik toplantılar, iletişim sürecinin işletilmesiyle anlam kazanmaktadır. Örgütsel iletişim, örgüte yeni katılan üyelerin örgüt kültürüyle bütünleşmesinde önemli bir kanal olduğundan, yeni üyelerin formal ve informal iletişimini sağlamaktadır. Formal iletişim, iş tanımları ve işe yöneltme toplantıları; informal iletişim ise hikaye ve dedikoduları kapsamaktadır (Atay, 1998:7).

Örgütsel iletişim, yöneticilerin gönderdiği mesajın anlamını, işgörene anlatmasını, benimsetmesini, onu eyleme geçirmesini kapsamaktadır. Örgütsel iletişim, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için yapılan işlem ve eylemlerden geribildirim yoluyla tepkileri, yanıtları taşımak zorunda olduğundan, hem yöneticinin işgörene etkilemesini, hem de işgörenin yöneticiye yanıtını içeren çift yönlü bir iletişim sürecidir (Gürgen, 1997:33).

Güçlü örgüt kültürüne sahip işletmelerde etkin haberleşme süreci söz konusu olmakla birlikte, etkin iletişim süreci içinde bireyler arasında "Beş Aşamalı Kural" geçerlidir. Bunun anlamı göndericinin alıcı ile ilgili beş amacının olduğudur. Bunlar alıcının mesajı alması, anlaması, kabul etmesi, eyleme geçmesi ve geribeslemesinin

sağlanmasıdır. Eğer bir iletişim bu beş aşamayı sonuçlandırır ise tamamen başarılı sayılmaktadır (Davis, 1988:507).

2.6.3.5. Eğitim ve Gelişme

Eğitimin genel işlevi, bireyin topluma uyumunu sağlamak, bunun için bireyde var olan yeteneklerin en son sınırına kadar gelişmesine yardım etmek ve bireyin olumlu yönde davranış geliştirmesini sağlamak olduğundan, örgütte yer alan işgörenlerin eğitimi, örgütsel amaçlara ulaşmada ve var olan kültürün işgörelere aktarılmasında çok büyük önem taşımaktadır (Fındıkçı,1996:76).

Yönetim uygulamalarını etkileyen gelişmeler örgüt içinde eğitim faaliyetlerini etkilemektedir. Eğitim faaliyetlerinin amacı, örgüt faaliyetlerini çalışanların bugün ve gelecekte daha iyi yapabilmeleri için bilgi ve davranışlarının değiştirilmesidir (Koçel, 2003:47).

Eğitimin insan hayatındaki rolü çok önemli olduğundan, zamanlarının büyük bir bölümünü örgüt içinde geçiren bireylerin, değerleri, çalışma sistemleri ve hedefleri doğrultusunda bir eğitime tabi tutulmaları, örgüt içinde etkinliği ve verimliliği sağlamaktadır. Örgütlerin, personel eğitimine gerekli değeri ve önemi vermemeleri sonucunda, örgütte birçok olumsuzluğun yaşandığı, çalışanlar arasında motivasyonun düştüğü ve iletişim ile yabancılaşmanın arttığı gözlenmektedir.

Örgütler yeni işe aldığı personelini işe başlatmadan ve eski işgörelarini de periyodik olarak eğitim programından geçirerek örgütün felsefesini ve kültürel yapısını devam ettirmeye çalışmaktadır (Topaloğlu;Koç, 2000:172).

2.6.3.6. Takım Oyunu

Takım, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için biraraya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden iki veya daha fazla kişinin oluşturduğu topluluktur (Eren, 2001:459). Örgütsel amaçların bir plan çerçevesinde çalışanlara yansıtılması takım ruhunu güçlendirici etkiye sahiptir (Thompson, 1998:80).

Örgütte takım oluşmasında, etkili ve başarılı faaliyetlerde bulunulmasında katkıda bulunan etmenler şunlardır (Eren, 2001:466):

- Takım üyelerinin birbirlerini kabul etmeleri,
- Takım üyeleri arasında serbest iletişim kurulması ve karar verme,
- Takım üyelerinin etkili biçimde güdülenmesi ve üretkenleştirilmesi,
- Takım üyelerinin davranışlarının kontrol edilmesi amacıyla normların oluşması ve oto kontrol sistemlerinin çalışması

Örgüt içinde takımlar oluşurken, üyelerin bir takım örgütsel amaçları paylaşmaları gerekmektedir. Bu örgütsel amaçları gerçekleştirmek için biraraya gelen takımlar, birlikte hareket etme ve birlikte karar almayı amaç edinmektedir. Bunun sonucunda, örgüt faaliyetlerinin koordinasyon içinde yürütülmesi sağlanmaktadır.

Örgütte oluşan takım sonucunda, üyeleri birbirinden farklılaştıran ve bununla birlikte birbirine bağlayan bir yapı oluşmaktadır. Takımı oluşturan bireylerin deneyimi, yaşı, uzmanlığı, yeteneği, gücü ve statüsüne bağlı olarak bireyler arasında farklılıklar ortaya çıkmaktadır (Gürgen, 1997:175).

Örgüt içinde takımlar; üyelerinin artan çabaları, yükselen doyumları, yetenek ve becerileri arasındaki farklılıkların giderilmesi ve artan örgütsel esneklik yoluyla bireylerin verimliliklerinde artış sağladıkları zaman potansiyellerini tam olarak kullanma noktasına ulaşmaktadır. Bu doğrultuda örgüt içinde takımların potansiyel yararları şunlardır (Şimşek, 2002:399):

- Üyelerin üretken çabalarını yükseltmek.
- Üyelerin doyumunu sağlamak.
- Üyelerin işe ilişkin bilgi ve becerilerini geliştirmek.
- Örgütsel esnekliğe katkıda bulunmak.

Örgüt içinde işbirliği, takım ruhunun gelişmesi ve başarısı için çok önemlidir. Takım süreci içinde çalışmak, bir anda içerikten sürece geçebilme becerisini geliştirebilmektir. Örgütte takımlar amaçlarına ulaşamıyor veya verimli çalışamıyorsa problem; içerik ve amaçlarda değil, uygulanan yöntemdedir (Clayton, 2002:169).

2.6.3.7. Değerlendirme

Örgütte çalışan bireyler, hem performansları hem de yeterlilikleri bakımından değerlendirilmektedir. Ancak; çalışanın örgütteki geleceği yöneticisinin kendisi hakkındaki değerlendirmesine bağlı olduğundan, değerlendirmenin ölçütlerinin önceden belirlenmesi gerekmektedir (Güney, 2001:523).

Örgütte yapılan performans değerlendirmesi işgörenlerin başarılarını ve başarısızlıklarını görmeleri açısından, daha sonraki çalışmalarını düzenlemeleri kadar, çalışanların motivasyonu için de önem taşımaktadır (Tengilimoğlu;Tutar, 2003:316).

Örgütte değerlendirme faaliyeti kimi zaman yöneticilerin başkanlığında olmakta ve değerlendiren, yazılı değerlendirmesini değerlendirenler ile paylaşmaktadır. Örgüt içinde değerlendirme olumlu bir şekilde yapıldığı zaman bir

çok yararı bulunmaktadır. Bunlardan en önemlisi, işgörenlerin performansının artırılmasına olanak sağlamasıdır (Gillen, 1997:8).

Şekil.1.7: Değerlendirmenin Yararları ve Bundan Yararlananlar



Kaynak: Terry GILLEN, Değerlendirme Tartışması, Çev: Aksu Bora ve Onur Cankoçak, 1. Baskı, Ankara, 1997, s.8.

Japon organizasyonları, henüz iş dünyasına yeni atılmış gençleri bünyesine almakta, ekip çalışmasına hazırlamakta ve iş arkadaşlarına bağlılık duygusunu

geliştirmektedir. Bu çevre içinde önemli olan dışarıdan yapılacak bir ödüllendirme ve değerlendirme sistemi değil, bireyin iş arkadaşlarını yapacağı samimi ve içten değerlendirmedir (Quchi,1989:33).

2.6.3.8. Ödüllendirme

Yönetim faaliyetleri içinde, verimliliği ve çalışkanlığı hedef alan bir ödüllendirme ve teşvik sistemi kurarak, görevlerinde başarılı olan bireyleri ödüllendirmek gerekmektedir (Aytürk, 1990:215).

Örgütte temel değerlere bağlı işgörenlere verilecek bir takım ödüller, diğer işgörenlerin de temel değerleri anlamasını sağlamaktadır. Ödüllendirme sisteminin bir sonucu olarak, işlerin örgütün istediği gibi yapılması, ödüllendirileceklerini anlayan işgörenlerin yapılacak olan işleri gerçekleştirme isteklerini arttırmaktadır (Vural, 2003:49).

Örgütün çalışma yöntemlerini geliştirme önerileri yaparak uzun süre performanslı bir şekilde çalışan personele verilen ödüllerin ve elde edilen terfi olanaklarının duyurulması örgütte iyi tavırların, moralin gelişmesinde yararlı olmaktadır. Yapılan bu uygulamalar, işgörenlerin öneri sunmak için gayret göstermelerini sağlamaktadır (Hatiboğlu, 1999:112).

Modern yönetim anlayışına sahip olan örgütler, çalışanlarının performansını cezalandırmak yerine ödüllendirme ile derecelendirmektedir. İşe başlarken istekli olan işgörenlerin, yapacakları işin karşılığında ödüllendirileceklerini düşünmeleri motivasyonlarını arttırmakta ve iyi bir performans sergilemelerini sağlamaktadır (Topaloğlu,Koç, 2002:83).

2.6.3.9. Yönetim Uygulamaları

Örgüt içinde yürütülen faaliyetlerin etkinliği, uygulanan politikalar ile örgüt kültürü arasındaki uyumu yansıttığından, bu uyumun yönetim uygulamaları üzerindeki etkisi oldukça fazladır.

Örgüt kültürü ile yönetim arasındaki ilişki, örgütün kurulma aşamasından itibaren kendisini göstermektedir. Yöneticiler, örgüte kendi inanç ve değerlerini yansıtırlken, kendisi ile ortak bir vizyonu paylaşan bir grubu da istihdam ederek ve ortak amaçlar belirleyerek, bu hedeflere yardımcı olacak örgüt ortamını oluşturmaya çalışmaktadır (Erkmen;Ordun, 2001:7).

Örgütler, yönetim fonksiyonlarını yerine getirmek ve çevrelerine katkıda bulunmak amacıyla faaliyetlerini sürdürmektedir. Etzioni, farklı biçimlerde sınıflandırılan örgütsel amaçları şu şekilde ele almaktadır (Tengilimoğlu;Tutar, 2003:6):

- Düzen amacı; işgörenlerin belirli davranışlar göstermelerini sağlama ve örgütsel etkinliği düşüren davranışlara engel olmakla ilgili amaçlar,
- Kültürel amaçları; toplumun kültürel değerlerini koruma veya yaratılan sdeolik işaretlerle ilgili amaçlar,
- Ekonomik amaçları; örgütün insanlar için mal ve hizmet üreimi ile ilgili amaçlarını kapsamaktadır.

Örgüt kültürünün mevcut durumu ve yönetsel uygulamalar (ödül-ceza, performans değerlendirme, denetleme , ödeme sistemleri ve eğitim programları gibi) örgüt kültürü üzerinde önemli rol oynamaktadır (Gürgen, 1997:165).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL KÜLTÜRÜN YÖNETİCİLERİN YÖNETSEL DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN A GRUBU SEYAHAT ACENTALARINDA UYGULANMASI

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Dünya genelinde son yıllarda, işletmelerin yönetimi ve yöneticilerin yönetsel faaliyetleri açısından önemli gelişmeler meydana gelmektedir. Bu gelişim sürecinde seyahat acentalarında uygulanan yönetsel faaliyetler de oldukça önemlidir.

Örgütsel kültür, işletmelerin devamlılığını sağlayabilmeleri için oluşturulmaktadır. Örgütsel kültür alanında çalışmaların artması, yöneticilerin işletmelerde kültürün önemini anlamalarını sağlamaktadır. Bu doğrultuda, işletme içinde oluşan kültürel yapının gelişmesi ve işgörenler tarafından anlaşılması için bir takım yönetsel davranışlar oluşturulmaktadır. Oluşturulan bu yönetsel davranışlar, işletme içinde düzenlenmekte ve tüm işgörenlere etki etmektedir. Örgütsel kültür işgörenlerin işletmeye karşı aitik duygusunu arttırdığı gibi, yöneticilerin yönetsel faaliyetlerine de şekil veren bir yapıya sahiptir. Bu süreç içerisinde işletmenin dış çevresi tarafından da tanınmasına olanak sağlamaktadır.

Bu nedenle araştırmanın temel amacı, örgütsel kültürün yöneticilerin yönetsel davranışları üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. Bu amacı gerçekleştirmek üzere, Ankara'da faaliyet gösteren A Grubu seyahat acentalarında bir uygulama gerçekleştirilmiştir.

Örgütsel kültür ve yönetsel davranışların bir arada bulunması, kültür unsurunun yönetim faaliyetlerinin etkisini artırıcı bir yapıya sahip olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Değişen toplum koşulları içerisinde işletmelerin kültürel değerleri de değişmekte ve önem kazanmaktadır.

Toplumların birbirleri ile sürekli ilişki ve etkileşim içinde olmaları kültüre değerlere de yansımaktadır. Buna bağlı olarak bir örgüt içinde oluşan kültürel yapı örgütün yöneticilerini ve işgörenlerini etkilemektedir. Araştırmanın üzerinde yoğunlaştığı nokta, örgütsel kültürün A Grubu Seyahat Acentaları yöneticilerinin yönetsel davranışları üzerindeki etkilerinin ortaya koyularak değerlendirilmesidir.

Örgüt içi eğitim unsuru olarak örgütsel kültürün geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır. İşletme içinde örgütsel kültür oluşturulurken nitelikli eleman yetiştirmek üzere yapılan faaliyetlerin tümü eğitim kapsamı içinde alınmaktadır. Eğitim faaliyetleri, işletmelerin büyümek ve gelişmek üzere gerçekleştirdiği en önemli etkinliğini oluşturduğundan, örgütsel kültürün bütün yönleri ile incelenmesi ve (A) grubu seyahat acentalarında örgütsel kültürün yöneticilerin yönetsel davranışları üzerindeki etkisini ortaya konulabilmesi araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır.

Her toplum yaşam şekilleri itibariyle bir kültür yapısı içinde yer almaktadır. İnsan ilişkileri sonucunda oluşan kültür, örgütlere taşınmakta ve işgörenlerin davranışlarını yönlendirmektedir.

Örgütlerin sahip oldukları kültürel değerler işletme içindeki davranışları şekillendirmektedir. Yöneticiler de yönetsel davranışlarını uygularken bu kültürel değerleri benimsemektedir.

Çağımızda, bireyler örgütlerle ilişki içinde bulunmakta ve günlük yaşamlarının büyük bir bölümünü bağlı olduğu bir iş yerinde geçirmektedir. Bu süreç içerisinde yöneticiler işletme faaliyetlerini ve kaynakları bir araya getirirken çok hassas davranmak zorunda olduğundan, eğitim günümüzde çok büyük önem taşımaktadır. Eğitim, gelişmenin ön koşulu olduğundan, işgörenlerin ve yöneticilerin gerekli bazı eğitim programlarından yararlanmalarını zorunlu hale getirmektedir. Bu eğitim süreci ile bireyler, içinde buldukları örgütlerde, geliştirilen bazı kültürel ölçütlere daha kolay uyum sağlamak ve örgüt kültürünü oluşturmaktadır. Bu araştırmada, bir örgüt içi eğitim unsuru olarak örgütsel kültürün yöneticilerin

yönetmel davranışları üzerindeki etkilerinin incelenmesi ve buna bağlı olarak A grubu seyahat acentalarında yöneticilerin yönetmel davranışlarının incelenerek ortaya konulması konu ile ilęilenenlere katkı sağlamaktadır.

3.2. ARAşTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Bu araştırmada aşağıdaki hipotezler test edilmiştir:

H₁: A Grubu seyahat Acentalarındaki örgütsel kültür ile yöneticilerin yönetmel davranışlar arasında ilişki vardır.

H_{1a}: Güç merkezli örgütsel kültür ile (A) grubu seyahat acentası yöneticilerinin yönetmel davranışları arasında ilişki vardır.

H_{1b}: İşgören merkezli örgütsel kültür ile (A) grubu seyahat acentası yöneticilerinin yönetmel davranışları arasında ilişki vardır.

H_{1c}: Görev merkezli örgütsel kültür ile (A) grubu seyahat acentası yöneticilerinin yönetmel davranışları arasında ilişki vardır.

H_{1d}: Rol merkezli örgütsel kültür ile (A) grubu seyahat acentası yöneticilerinin yönetmel davranışları arasında ilişki vardır.

3.3. TANIMLAR

Veri : İstatistik gözlem sonucunda elde edilen değerleri,

Seyahat Acentası: Ankara'da faaliyet gösteren A Grubu Seyahat Acentaları,

Yöneticiler : A Grubu Seyahat Acentası yöneticileri,

Eğitim : Bireylerin kendi yaşantıları sonucu, istendik davranışlar meydana getirmelerini ifade etmektedir.

3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada, örgütsel kültürün yöneticilerin yönetsel davranışları üzerindeki etkilerini ortaya koymak üzere anket soruları hazırlanmıştır. Hazırlanan anketin ilk bölümünde; araştırmaya katılan sayahat acentaları yöneticilerine ilişkin demografik özellikler, ikinci bölümünde; araştırmaya katılan sayahat acentalarında örgütsel kültürü ölçmek üzere sorular, üçüncü bölümünde, araştırmaya katılan sayahat acentaları yöneticilerin yönetsel davranışlarını ölçmek için sorular bulunmaktadır.

Araştırmada anket uygulanan A Grubu Seyahat Acentaları, Ek-2’de tablo olarak sunulmaktadır.

3.5. ARAŞTIRMANIN EVRENİ

Araştırmanın evreni Türkiye’de 2003 yılı itibariyle faaliyet gösteren A grubu sayahat acentalarıdır. Bu araştırma kapsamına giren sayahat acentası yöneticilerinden alınan cevaplar araştırmaya katkı sağlamıştır.

3.6. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın önemli bazı kısıtları bulunmaktadır. Araştırma alanı Ankara’da faaliyet gösteren (A) Grubu Seyahat Acentaları ile sınırlandırılmıştır. Araştırmanın örnekleme olan Ankara’da 208 adet TÜRSAB belgeli (A) grubu sayahat acentası bulunmaktadır. Bu alanda, (A) grubu sayahat acentalarının büyük bir çoğunluğunun kapanmış olduğu veya başka bir alanda faaliyet gösterdiği saptanmıştır. Dolayısıyla, bu sayahat acentalarından sadece 103 tanesinden cevap alınabilmiştir. Araştırmada öncelikle, (A) grubu sayahat acentalarında örgütsel kültür ve bu kültürün yöneticilerin yönetsel davranışlarına olan etkileri konusunda veri elde edilebilecek yöneticiler belirlenmiştir.

3.7. VERİLERİN TOPLANMASI

Araştırmada, konuyla ilgili literatür çalışmasının ardından, alana inilerek Ek- 1’ de verilen anket formu uygulanmıştır. Araştırmanın örneklemi olan 208 adet (A) grubu seyahat acentasına anket gönderilmiş ve bunlardan sadece 103 tanesinden cevap alınabilmiştir. Araştırmada (A) grubu seyahat acentalarında örgütsel kültür ve yöneticilerin yönetsel faaliyetlerine ilişkin verilerin toplanmasında anket sorularından faydalanılmıştır.

3.8. VERİLERİN ANALİZİ VE YORUMLANMASI

Araştırmada örgütsel kültür ile yöneticilerin yönetsel davranışlarını ölçmek üzere Likert Ölçeği kullanılmıştır. Başlangıçta 5’li Likert Ölçeği uygulanmış, ancak denek sayısının az olması ve verilen cevapların dağılımı dikkate alındığında, 3’lü Likert Ölçeğinin kullanılması uygun görülmüştür. Burada ankete ilişkin değerlendirmelerin sayısal olarak karşılaştırılmasında objektiflik elde edilebilmesi amaçlanmıştır. Daha sonra elde edilen bilgiler, SPSS paket programında analiz edilmiştir. Örgütsel kültür ile yöneticilerin yönetsel davranışları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak üzere Korelasyon Analizi ve Ki Kare Analizi yapılmıştır.

3.9. ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN BULGULAR

3.9.1. Araştırmada Elde Edilen Demografik Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, yöneticilerin demografik özellikleri ile ilgili veriler bulguya dönüştürülmüş ve bulgular çizelgeler halinde sunulmuştur. Bulgular, yüzde analizi kullanılarak aşağıda değerlendirilmiştir.

Araştırmaya katılan seyahat acentası yöneticilerinin cinsiyetlerine ilişkin dağılım Tablo- 3.1’de verilmiştir:

Tablo.3.1: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Cinsiyetlerine İlişkin Dağılım

Yöneticilerin Cinsiyet Dağılımı	n	(%)
Kadın	42	40.8
Erkek	61	59.2
Toplam	103	100.0

Araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyetlerine ilişkin dağılım Tablo 3.1 ’de görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılan yöneticilerin % 40.8’inin kadın, % 59.2’sinin erkek olduğu görülmektedir (Tablo 3.1). Tablodan da anlaşılacağı üzere, (A) grubu seyahat acentalarında çalışan kadın ve erkek yöneticilerinin oranları birbirine yakındır.

Araştırmaya katılan seyahat acentası yöneticilerinin yaşlarına ilişkin dağılım Tablo- 3.2’de verilmiştir:

Tablo.3.2: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yaşlarına İlişkin Dağılım

Yöneticilerin Yaş Dağılımı	n	(%)
30 ve altı	52	50.5
31-40	36	35.0
41-50	11	10.7
51 ve üzeri	4	3.9
Toplam	103	100.0

Araştırmaya katılan yaşlarına ilişkin dağılım Tablo 3.2 ’de görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılan yöneticilerin % 50.5’ inin 30 ve altı, % 35.0’ının 31-40, % 10.7’sinin 41-50, % 3.9’unun 51 ve üzeri yaş grubunda yer aldıkları

görülmektedir (Tablo 3.2). Tablodan da anlaşılacağı üzere, araştırmaya katılan kadın ve erkek yöneticilerin yaklaşık % 85'i 40 yaşın altındadır. Bu durum, (A) grubu seyahat acentası yöneticilerinin genç ve orta yaş grubunda yer aldıklarını göstermektedir.

Araştırmaya katılan seyahat acentası yöneticilerinin sektörde çalıştığı sürelerle ilişkin dağılım Tablo-3.3' de verilmiştir:

Tablo.3.3: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Sektörde Çalışma Sürelerine İlişkin Dağılım

Yöneticilerin Sektörde Çalıştığı Zaman Dağılımı	n	(%)
3 yıl ve daha az	22	21.4
4-7 yıl	25	24.3
8-11 yıl	30	29.1
12 yıl ve üzeri	25	24.3
Toplam	102	99.0

Araştırmaya katılan yöneticilerin sektörde çalışma sürelerine ilişkin dağılım Tablo-3.3 ' de görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılan yöneticilerin % 21.4 'ünün 3 yıl ve daha az, % 24.3'ünün 4-7 yıl, % 29.1'inin 8-11 yıl, % 24.3'ünün 12 yıl ve üzerinde sektörde çalıştıkları görülmektedir (Tablo 3.3).

Araştırmaya katılan seyahat acentası yöneticilerinin yöneticilik yapma sürelerine ilişkin dağılım Tablo-3.4'de verilmiştir:

Tablo.3.4: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yöneticilik Yapma Sürelerine İlişkin Dağılım

Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yöneticilik Yapığı Zaman Dağılımı	n	(%)
3 yıl ve daha az	42	40.8
4-7 yıl	31	30.1
8-11 yıl	17	16.5
12 yıl ve üzeri	13	12.6
Toplam	103	100.0

Araştırmaya katılan yöneticilerin yöneticilik yapma sürelerine ilişkin dağılım Tablo-3.4'de görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılan yöneticilerin % 40.8'inin 3 yıl ve daha az, % 30.1' inin 4-7 yıl, % 16.5'inin 8-11 yıl, % 12.6'sının 12 yıl ve üzerinde yöneticilik yaptıkları görülmüştür (Tablo 3.4). Tablodan da anlaşılacağı üzere, (A) grubu seyahat acentası yöneticilerinin çok uzun süreden beri yöneticilik yapmadıkları ortaya çıkmıştır.

Araştırmaya katılan seyahat acentası yöneticilerinin öğrenim durumlarına ilişkin dağılım Tablo 3.5’ de verilmiştir:

Tablo.3.5: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Öğrenim Durumlarına İlişkin Dağılım

Yöneticilerin Öğrenim Durumu	n	(%)
Lise ve daha altı	25	24.3
Lisans ve Önlisans	78	75.7
Toplam	103	100.0

Araştırmaya katılan yöneticilerin öğrenim durumlarına ilişkin dağılım Tablo-3.5’de görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılan yöneticilerin % 24.3’ünün Lisans ve daha altı, % 75.7’sinin Lisans ve Önlisans mezunu oldukları görülmektedir (Tablo 3.5). Araştırmaya katılan yöneticilerin öğrenim durumları incelenirken, Lise ve daha altı, Lisans ve Önlisans ile Master/Doktora olarak ayrı ayrı ele alınarak seyahat acentalarında çalışan yöneticilerin yönetsel faaliyetlerinde eğitimin öneminin ortaya konulması amaçlanmıştır. Araştırma sonuçları incelendiğinde, seyahat acentalarında Master/Doktora öğrenim seviyesinde yöneticilerin bulunmadığı ortaya çıkmıştır. Tablodan da anlaşılacağı üzere, A grubu seyahat acentası yöneticilerinin büyük çoğunluğunun Lisans ve Önlisans mezunu oldukları görülmektedir.

3.9.2. Araştırmada Elde Edilen Diğer Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, seyahat acentalarında örgütsel kültür ve yöneticilerin yönetsel davranışları ile ilgili veriler bulguya dönüştürülmüş ve bulgular çizelgeler halinde sunulmuştur. Bulgular, yüzde analizi kullanılarak aşağıda değerlendirilmiştir.

Araştırmaya katılan seyahat acentalarında örgütsel kültürü oluşturan unsurların uygulanma derecesine ilişkin dağılım Tablo- 3.6' da verilmiştir:

Tablo.3.6: Araştırmaya Katılan Seyahat Acentalarında Örgütsel Kültüre İlişkin İfadelerin Dağılımı

İFADELER	Az	Orta	Fazla	Toplam
Örgütsel kültürü oluşturan unsurlar uygulanmaktadır	32 % 31.1	52 % 50.5	19 % 18.4	103 %100.0
Yönetmel kavramları uygulanmaktadır	11 % 10.7	47 % 45.6	45 % 43.7	103 %100.0
İşletmelerin Yönetmel Açından Örgütsel Kültür Anlayışları				
Güç merkezli örgütsel kültür uygulanmaktadır	33 % 32.0	53 % 51.5	17 % 16.5	103 % 100.0
Rol merkezli örgütsel kültür uygulanmaktadır.	32 % 31.1	52 % 50.5	19 % 18.4	103 % 100.0
İşletmelerin görev merkezli örgütsel kültür uygulanmaktadır	8 % 7.8	42 % 40.8	53 % 50.5	103 % 100.0
İşgören merkezli örgütsel kültür uygulanmaktadır	18 % 17.5	51 % 49.5	34 % 32.0	103 % 100.0

Araştırmaya katılan seyahat acentalarında, örgütsel kültürün uygulanma derecesi Tablo-3.6'da görülmektedir. Buna göre seyahat acentası yöneticilerinin % 31.1'i az, % 50.5'i orta, % 18.4' ü fazla oranda çalıştıkları işletmede örgütsel kültürü oluşturan unsurların uygulandığını ifade etmektedir (Tablo 3.6.).

Araştırmaya katılan seyahat acentalarında, yönetmel kavramların uygulanma derecesi Tablo-3.6'da görülmektedir. Buna göre işletme yöneticilerinin % 10.7'si az, % 45.6'sı orta, % 43.7'si fazla oranda çalıştıkları işletmede yönetmel kavramları (planlama, karar alma, risk alma, iletişim, eğitim ve gelişme, takım oyunu, değerlendirme, ödüllendirme ve yönetim uygulamaları) uyguladıklarını ifade

etmektedir. Araştırma sonuçları incelendiğinde, seyahat acentası yöneticilerinin büyük çoğunluğunun yönetsel kavramları uyguladıkları görülmektedir.

İşletmelerin etkinliklerinin sağlanmasında ve faaliyetlerinin yerine getirilmesinde yönetsel uygulamaların etkisi fazladır. Dolayısıyla, örgütsel kültürün yönetsel davranışlara etkisi örgütün kuruluş aşamasından itibaren kendisini göstermektedir. Yöneticiler yönetsel davranışlarında, örgütsel kültürü dikkate almakta ve kendileri ile aynı amaçları taşıyan işgörenlerini yönetmektedirler. Bu doğrultuda, amaçlara ulaşılmasında yardımcı olacak uygun örgüt ortamının oluşmasını sağlamaya çalışmaktadırlar.

Araştırmaya katılan seyahat acentalarında Güç Merkezli, Rol Merkezli, Görev Merkezli ve İşgören Merkezli örgütsel kültürün ne derece bulunduğu Tablo-3.6'da görülmektedir. Tablodan da anlaşılacağı üzere % 16.5 oranında güç merkezli bir örgüt kültürün, % 18.4 oranında rol merkezli bir örgütsel kültürün, % 32.0 oranında işgören merkezli bir örgütsel kültürün ve **% 50.5 oranında görev merkezli bir örgütsel kültürün** varolduğu belirtilmiştir.

Tablo-3.6' dan da anlaşılacağı üzere araştırmaya katılan seyahat acentalarında daha fazla uygulanan görev merkezli örgütsel kültürde, yapılan faaliyetler göreve odaklanmakta ve uzmanlık alanına göre çalışanlar serbest bırakılmaktadır.

Görev merkezli örgütsel kültürde oluşturulan ekiplerde katılımcı bir yönetim uygulanmakta ve belirli bir proje için bir araya gelen gruplar, yapılan proje süresince demokratik bir yönetime katılmaktadırlar. Görev merkezli örgütsel kültürde, güç organizasyondaki yatay ve dikey fonksiyonların kesiştiği noktada toplanmaktadır. İşin en iyi şekilde ve kaliteli yapılması bu kültürün başarı ölçütünü oluşturmaktadır. Dolayısıyla, yöneticilerin yönetsel faaliyetlerinde görev merkezli örgütsel kültürü uygulamaları, işgörenlerin katılımcı olmalarını ve işin en iyi ve en kaliteli şekilde yapılmasına olanak sağlamaktadır

Araştırmaya katılan seyahat acentalarında yöneticilerin yönetsel davranışlarına ilişkin dağılım Tablo-3.7' de verilmiştir:

Tablo.3.7: Araştırmaya Katılan Seyahat Acentalarında Yöneticilerinin Yönetsel Davranışlarına İlişkin Dağılım

İFADELER	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	TOPLAM
Karar almada demokratik tutum sergilenmektedir.	21 % 12.6	4 % 3.9	78 % 83.5	103 %100.0
Karar verirken yetki ve eşit sorumluluk dağıtılmaktadır.	22 % 14.6	13 % 12.6	68 % 72.8	103 % 100.0
Faaliyetler işgörenlerle birlikte planlanmaktadır.	21 % 12.6	9 % 8.7	76 % 78.6	103 % 100.0
Faaliyetler belirli zaman aralıklarına göre planlanmaktadır.	15 % 8.7	11 % 10.7	77 % 80.6	103 % 100.0
İşletme içinde ve dışında olumlu ilişkiler ve koordinasyon sağlanmaktadır.	4 % 3.9	11 % 10.7	88 % 85.4	103 % 100.0
İşgörenler yeteneklerine göre görevlendirilmektedir.	11 % 10.7	18 % 17.5	74 % 71.8	103 % 100.0
Samimi ilişkilerin gelişmesini sağlayıcı uygun ortam sağlanmaktadır.	8 % 7.8	15 % 14.6	80 % 77.7	103 % 100.0

İşgörenlere görevlerini zevkle yapabilecekleri bir ortam sağlanmaktadır.	17 % 10.7	15 % 15.5	71 % 73.8	103 % 100.0
İşletme içindeki faaliyetlerden işgörenler bilgilendirilmektedir.	7 % 6.8	15 % 14.6	81 % 78.6	103 % 100.0
İşgörenler eleştirilirken nedenleri açıklanmakta ve gerekçeleri dinlenmektedir.	7 % 6.8	13 % 12.6	83 % 80.6	103 % 100.0
İşgörenlere terfi imkanı sağlanmaktadır.	21 % 20.4	17 % 16.5	65 % 63.1	103 % 100.0
İşgörenleri değerlendirirken objektif ve adil olunmaktadır.	9 % 8.7	12 % 11.7	82 % 79.6	103 % 100.0
İşgörenler performansına göre değerlendirilmektedir.	13 % 12.6	13 % 12.6	77 % 74.8	103 % 100.0
Değerlendirme sonuçları iletilirken yapıcı ve geliştirici olunmaktadır.	10 % 9.7	12 % 11.7	81 % 78.6	103 % 100.0
Başarılı işgörenler ödüllendirilmektedir.	15 % 14.6	16 % 15.5	72 % 69.9	103 % 100.0
Başarıyı arttırmak için motivasyon araçları kullanılmaktadır.	22 % 21.4	20 % 19.4	61 % 59.2	103 % 100.0
İşgörenlerde örgüt kültürünün gelişmesine yardımcı olunmaktadır.	7 % 6.8	14 % 13.6	82 % 79.6	103 % 100.0

İşgörenler ortak bir amaç etrafında toplanmaktadır.	2 % 1.9	11 % 10.7	90 % 87.4	103 %100.0
Yönetimde eski tecrübelerden yararlanılmaktadır.	5 % 4.9	6 % 5.8	92 % 89.3	103 %100.0

Araştırmaya katılan seyahat acentası yöneticilerinin “Karar alma aşamasında demokratik bir tutum sergilenmektedir” ifadesiyle ilgili düşünceleri, % 12.6 oranında “katılmıyorum”, % 3.9 oranında “kararsızım”, % 83.5 oranında ise “katılıyorum” şeklindedir (Tablo-3.7.) Tablodan da anlaşılacağı üzere, seyahat acentası yöneticilerinin büyük çoğunluğunun karar alma aşamasında demokratik bir tutum sergiledikleri görülmektedir.

Araştırmaya katılan seyahat acentası yöneticilerinin “Karar verilirken yetki ve eşit sorumluluk dağıtılmaktadır” ifadesiyle ilgili düşünceleri % 14.6 oranında “katılmıyorum” % 12.6 oranında “kararsızım” sorumluluk dağıtıldığı konusunda % 72.8 oranında ise “katılıyorum” şeklindedir (Tablo-3.7.) Tablodan da anlaşılacağı üzere, seyahat acentası yöneticilerinin büyük çoğunluğunun işgörenlerine yetki ve eşit sorumluluk dağıttıkları görülmektedir.

Araştırmaya katılan seyahat acentası yöneticilerinin “Faaliyetler işgörenlerle birlikte planlanmaktadır” ifadesiyle ilgili düşünceleri, % 12.6 oranında “katılmıyorum”, % 8.7 oranında “kararsızım”, % 78.6 oranında ise “katılıyorum” şeklindedir (Tablo-3.7.) Tablodan da anlaşılacağı üzere, seyahat acentası yöneticilerinin büyük çoğunluğunun faaliyetlerini işgörenlerle birlikte planlandıkları görülmektedir.

Araştırmaya katılan seyahat acentası yöneticilerinin “Faaliyetlerini belirli zaman aralıklarına göre planlanmaktadır” ifadesiyle ilgili düşünceleri % 8.7 oranında “katılmıyorum”, % 10.7 oranında “kararsızım”, % 80.6 oranında “katılıyorum”

şeklindedir (Tablo-3.7.). Tablodan da anlaşılacağı üzere, seyahat acentası yöneticilerinin büyük çoğunluğunun faaliyetlerini belirli zaman aralıklarına göre planladıkları görülmektedir.

Araştırmaya katılan seyahat acentası yöneticilerinin “İşletme içinde ve işletme dışında olumlu ilişkiler ve koordinasyon sağlanmaktadır” ifadesiyle ilgili düşünceleri % 3.9 oranında “katılmıyorum”, % 10.7 oranında “kararsızım”, % 85.4 oranında ise “katılıyorum” şeklindedir (Tablo-3.7.). Tablodan da anlaşılacağı üzere, anlaşılacağı üzere seyahat acentaları yöneticilerinin büyük çoğunluğunun işletme içinde ve işletme dışında olumlu ilişkiler ve koordinasyon sağladıkları görülmektedir.

Araştırmaya katılan seyahat acentaları yöneticilerinin “İşgörenler yeteneklerine göre görevlendirilmektedir” ifadesiyle ilgili düşünceleri % 12.7 oranında “katılmıyorum”, % 17.5 oranında kararsızım, % 71.8 oranında ise “katılıyorum” şeklindedir (Tablo-3.7.) Tablodan da anlaşılacağı üzere, seyahat acentası yöneticilerinin büyük çoğunluğunun işgörenlerinin yeteneklerine göre görevlendirildiğine katıldıkları görülmektedir.

Araştırmaya katılan seyahat acentası yöneticilerinin “İşletme içinde samimi ilişkilerin gelişmesini sağlayıcı uygun ortam sağlanmaktadır” ifadesiyle ilgili düşünceleri % 7.8 oranında “katılmıyorum”, % 14.6 oranında “kararsızım”, % 77.7 oranında ise “katılıyorum” şeklindedir (Tablo-3.7.) Tablodan da anlaşılacağı üzere, seyahat acentası yöneticilerinin büyük çoğunluğu işletme içinde samimi ilişkilerin gelişmesini sağlayıcı uygun ortam sağladıkları ifade etmektedir.

Araştırmaya katılan seyahat acentası yöneticilerinin “İşgörelere görevlerini zevkle yapabilecekleri bir ortam sağlanmaktadır” ifadesiyle ilgili düşünceleri % 10.7 oranında “katılmıyorum”, % 15.5 oranında “kararsızım”, % 73.8 oranında “katılıyorum” şeklindedir (Tablo-3.7.). Tablodan da anlaşılacağı üzere, seyahat acentası yöneticilerinin büyük çoğunluğunun işgörelere görevlerini zevkle yapabilecekleri bir ortam sağladıkları görülmektedir.

Araştırmaya katılan seyahat acentası yöneticilerinin “İşletme içindeki faaliyetlerden işgörenler bilgilendirilmektedir” ifadesiyle ilgili düşünceleri % 6.8 oranında “katılmıyorum”, % 14.6 oranında “kararsızım”, % 78.6 oranında ise “katılıyorum” şeklindedir (Tablo-3.7.) Tablodan da anlaşılacağı üzere, seyahat acentası yöneticilerinin büyük çoğunluğunun örgüt içindeki faaliyetlerden işgörenlerini bilgilendirdikleri görülmektedir.

Araştırmaya katılan seyahat acentası yöneticilerinin “İşgörenleri eleştirirken nedenleri açıklanmakta ve gerekçeleri dinlenmektedir” ifadesiyle ilgili düşünceleri % 6.8 oranında “katılmıyorum”, % 12.6 oranında “kararsızım”, % 80.6 oranında ise “katılıyorum” şeklindedir (Tablo-3.7.) Tablodan da anlaşılacağı üzere, seyahat acentası yöneticilerinin büyük çoğunluğunun işgörenleri eleştirirken nedenlerini açıkladığı ve gerekçelerini dinlediği görülmektedir.

Araştırmaya katılan seyahat acentası yöneticilerinin “İşgörenlere terfi imkanı sağlanmaktadır” ifadesiyle ilgili düşünceleri, % 20.4 oranında “katılmıyorum”, % 16.5 oranında “kararsızım”, % 63.1 oranında ise “katılıyorum” şeklindedir (Tablo-3.7.). Tablodan da anlaşılacağı üzere, seyahat acentası yöneticilerinin büyük çoğunluğunun işgörenlere terfi imkanı sağladıkları görülmektedir.

Araştırmaya katılan seyahat acentası yöneticilerinin “İşgörenleri değerlendirirken objektif ve adil olunmaktadır” ifadesiyle ilgili düşünceleri % 8.7 oranında “katılmıyorum”, % 11.7 oranında “kararsızım”, % 79.6 oranında ise “katılıyorum” şeklindedir (Tablo-3.7). Tablodan da anlaşılacağı üzere, seyahat acentası yöneticilerinin büyük çoğunluğunun işgörenleri değerlendirirken objektif ve adil oldukları görülmektedir.

Araştırmaya katılan seyahat acentası yöneticilerinin “İşgörenler performansına göre değerlendirilmektedir”, ifadesiyle ilgili düşünceleri, % 12.6 oranında “katılmıyorum”, % 12.6 oranında “kararsızım”, % 74.8 oranında ise “katılıyorum” şeklindedir (Tablo-3.7). Tablodan da anlaşılacağı üzere, seyahat

acentası yöneticilerinin büyük çoğunluğunun işgörenlerini performanslarına göre değerlendirdikleri görülmektedir.

Araştırmaya katılan seyahat acentası yöneticilerinin “İşgörenlere değerlendirme sonuçlarını iletirken yapıcı ve geliştirici olunmaktadır”, ifadesiyle ilgili düşünceleri, % 9.7 oranında “katılmıyorum”, % 11.7 oranında “kararsızım”, % 78.6 oranında ise “katılıyorum” şeklindedir (Tablo-3.7). Tablodan da anlaşılacağı üzere, seyahat acentası yöneticilerinin büyük çoğunluğunun işgörenlerine değerlendirme sonuçlarını iletirken yapıcı ve geliştirici oldukları görülmektedir.

Araştırmaya katılan seyahat acentası yöneticilerinin “Başarılı işgörenler ödüllendirilmektedir”, ifadesiyle ilgili düşünceleri, %14.6 oranında “katılmıyorum”, % 15.5 oranında “kararsızım”, % 69.9 oranında ise “katılıyorum” şeklindedir (Tablo-3.7). Tablodan da anlaşılacağı üzere, seyahat acentası yöneticilerinin büyük çoğunluğunun başarılı işgörenlerini ödüllendirdikleri görülmektedir.

Araştırmaya katılan seyahat acentası yöneticilerinin “İşgörenlerin başarılarını arttırmak için motivasyon araçları kullanılmaktadır” ifadesiyle ilgili düşünceleri % 21.4 oranında “katılmıyorum”, % 19.4 oranında “kararsızım”, % 59.2 oranında ise “katılıyorum” şeklindedir (Tablo-3.7). Tablodan da anlaşılacağı üzere, seyahat acentası yöneticilerinin işletmede başarıyı arttırmak için motivasyon araçları kullandıkları görülmektedir.

Araştırmaya katılan seyahat acentası yöneticilerinin “İşletmeye yeni başlayan işgörenlerde örgüt kültürünün gelişmesinde yardımcı olunmaktadır” ifadesiyle ilgili düşünceleri % 6.8 oranında “katılmıyorum”, % 13.6 oranında “kararsızım”, % 79.6 oranında ise “katılıyorum” şeklindedir (Tablo-3.7). Tablodan da anlaşılacağı üzere, seyahat acentası yöneticilerinin büyük çoğunluğunun işletmeye yeni başlayan işgörenlerde örgüt kültürünün gelişmesinde yardımcı oldukları görülmektedir.

Araştırmaya katılan seyahat acentası yöneticilerinin “İşgörenler ortak bir amaç etrafında toplanmaktadır” ifadesiyle ilgili düşünceleri % 1.9 oranında

“katılmıyorum”, % 10.7 oranında “kararsızım”, % 87.4 oranında ise “katılıyorum” şeklindedir (Tablo-3.7). Tablodan da anlaşılacağı üzere, seyahat acentası yöneticilerinin büyük çoğunluğunun işgörenleri ortak bir amaç etrafında topladıkları görülmektedir.

Araştırmaya katılan seyahat acentası yöneticilerinin “Yönetim faaliyetlerinde eski tecrübelerinden yararlanılmaktadır” ifadesiyle ilgili düşünceleri % 4.9 oranında “katılmıyorum”, % 5.8 oranında “kararsızım”, % 89.3 oranında ise “katılıyorum” şeklindedir (Tablo-3.7). Tablodan da anlaşılacağı üzere, seyahat acentası yöneticilerinin büyük çoğunluğunun yönetim faaliyetlerinde eski tecrübelerinden yararlandıkları görülmektedir.

Tablo-3.7’de de görüldüğü gibi (A) grubu seyahat acentası yöneticileri, işletme faaliyetlerini yürütürken yönetsel kavramlardan yararlanmaktadırlar. Örgüt üyelerinin paylaştığı değerleri, beklentileri, inançları, değerleri, ve tutumları yansıtan örgütsel kültür, yöneticilerin yönetsel davranışları üzerinde çok önemli bir etkiye sahiptir.

Yöneticilerin yönetsel davranışlarını uygularken, işgörenlerinin içinde buldukları örgütün kültürel değerlerini benimsemelerini sağlamaları gerekmektedir. İşletme içinde, yöneticilerin nelere değer verdiklerinin bilinmesi, örgüt içinde yapılan faaliyetleri etkilemekte ve yazılı olmayan örgütsel kültürün işgörenler tarafından anlaşılmasını sağlamaktadır.

Örgüte kültürleri ile gelen yöneticiler, örgüt içinde işgörenlerin davranışlarını şekillendirmektedir. Örgütsel kültürün yönetsel davranışlar üzerindeki etkisinin azalması durumunda, işletme amaçlarından sapmakta, koordinasyon bozulmakta ve oluşan çatışmalar sonucunda işgörenlerin motivasyonu azalmaktadır. Bunun sonucunda, örgütlerde azalan verimlilik ve etkinlik, işgörenlerin de performansının alt seviyelere düşmesine neden olmaktadır.

Örgütte gerçekleşen faaliyetlerin, kültür ve yönetsel davranışlardan ayrı düşünülmesi mümkün değildir. Bu doğrultuda, örgüt içinde gerçekleşen tüm faaliyetler örgütsel kültürü yansıtmaktadır.

Yöneticilerin örgütsel faaliyetlerini gerçekleştirmek üzere davranışlarını ortaya koyarken, işgörenlerinin görev ve sorumluluklarını belirlemeleri ve amaçlarını genişletmeleri gerekmektedir. Bunu gerçekleştiren örgütler, değişen koşullara uyum sağlamakta ve örgütün ekonomik ve sosyal yapısını güçlendirmektedir.

Araştırmaya katılan seyahat acentalarında örgütsel kültür ile yöneticilerin yönetsel davranışları arasındaki ilişki dağılımı Tablo- 3.8' de verilmiştir:

Tablo 3.8: Örgüt Kültürü ile Yöneticilerin Yönetsel Davranışları Arasındaki Korelasyon Analizi

Örgüt Kültürü ile Yöneticilerin Yönetsel Davranışları Arasındaki Korelasyon Analizi		Örgüt Kültürü	Yönetsel Davranışlar
Örgüt Kültürü	Pearson Correlation	1	,279*
	Sig. (2 - tailed)	.	,004
	N	103	103
Yönetsel Davranışlar	Pearson Correlation	,279*	1
	Sig. (2- tailed)	,004	.
	N	103	103

Correlation is significant at the 0.01

Level (2-tailed)

Araştırmaya katılan seyahat acentası yöneticileri ile örgütsel kültür arasındaki korelasyon analizi incelendiğinde (Tablo- 3.8), 0,05 önem seviyesinde değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p= 0,004 < 0,05$). Bulunan (0,279) katsayısı, yöneticilerin yönetsel davranışları ile örgütsel kültür arasında aynı yönde bir ilişki

olduğunu ortaya koymaktadır. Örgütsel kültür, işletmede yer alan işğörenlerin paylaştıkları bir takım değerleri yansıtmaktadır. Örgütsel kültür ile bağlantılı olarak oluşan yönetsel davranışlar şekillenmekte ve birbirini etkilemektedir. Dolayısıyla, işletme içinde örgütsel kültür ile yöneticilerin yönetsel davranışları arasında var olan bu ilişki işletmelerin başarılı olmalarını sağlamaktadır.



Araştırmaya katılan seyahat acentalarında güç merkezli örgütsel kültür ile karar alma şamasında demokratik bir tutum sergilenmesi arasındaki ilişki dağılımı Tablo- 3.9’ da verilmiştir:

Tablo.3.9: Güç Merkezli Örgütsel Kültür ile Karar Alma Aşamasında Demokratik Bir Tutum Sergilenmesi Arasındaki İlişki Dağılımı

Güç Merkezli Örgütsel Kültür	Karar alma aşamasında demokratik bir tutum sergilenmektedir.			
	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Toplam
Az	5 % 15.1	1 % 3.1	27 % 81.8	33 % 32
Orta	5 % 9.5	1 % 1.8	47 % 88.7	53 % 51.4
Fazla	11 % 64.8	2 % 11.7	4 % 23.5	17 % 16.6

(χ^2 : 14,780 p = 0,011)

Araştırmaya katılan seyahat acentalarındaki güç merkezli örgütsel kültür ile yöneticilerin yönetsel davranışları arasında uygulanan Ki Kare analizi incelendiğinde (Tablo-3.9), 0,05 önem seviyesinde değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (χ^2 : 14,780 p = 0,011). Araştırmaya katılan yöneticilerin işletmelerinde güç merkezli örgütsel kültürün uygulanması ile yöneticilerin yönetsel davranışları konusunda; “**Karar alma aşamasında demokratik bir tutum sergilenmektedir**”

sorusunun dağılımı tabloda gösterilmektedir. Buna göre, çalıştığı işletmede güç merkezli örgütsel kültürün bulunduğunu söyleyen yöneticilerin % 16.6'sının % 64.8'i karar alma aşamasında demokratik bir tutum sergilenmediğini belirtmektedir. Diğer taraftan, çalıştığı işletmede güç merkezli örgütsel kültürün olmadığını söyleyen yöneticilerin % 32'sinin % 81.8'i karar alma aşamasında demokratik bir tutum sergilendiğini belirtmektedir.

Araştırmaya katılan seyahat acentalarında güç merkezli örgütsel kültür ile karar verirken yetki ve eşit sorumluluk dağıtılması arasındaki ilişki dağılımı Tablo- 3.10' da verilmiştir:

Tablo 3.10: Güç Merkezli Örgütsel Kültür İle Karar Verirken Yetki Ve Eşit Sorumluluk Dağıtılması Arasındaki İlişki Dağılımı

Güç Merkezli Örgütsel Kültür	Karar verirken yetki ve eşit sorumluluk dağıtılmaktadır.			
	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Toplam
Az	6 % 18.2	3 % 9	24 % 72.8	33 % 32
Orta	6 % 11.4	5 % 9.4	42 % 79.2	53 % 51.4
Fazla	10 % 58.8	5 % 29.4	2 % 11.8	17 % 16.6

$$(\chi^2: 16,563 \quad p = 0,041)$$

Araştırmaya katılan seyahat acentalarındaki güç merkezli örgütsel kültür ile yöneticilerin yönetsel davranışları arasında uygulanan Ki Kare analizi incelendiğinde (Tablo-3.10), 0,05 önem seviyesinde değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($\chi^2: 16,563 \quad p = 0,041$). Araştırmaya katılan yöneticilerin işletmelerinde

güç merkezli örgütsel kültürün uygulanması ile yöneticilerin yönetsel davranışları konusunda; “**Karar verirken yetki ve eşit sorumluluk dağıtılmaktadır**” sorusunun dağılımı tabloda gösterilmektedir. Buna göre, çalıştığı işletmede güç merkezli örgütsel kültürün bulunduğunu söyleyen yöneticilerin % 16.6’sının % 58.8’i karar verirken yetki ve eşit sorumluluk dağıtılmadığını belirtmektedir. Diğer taraftan, çalıştığı işletmede güç merkezli örgütsel kültürün olmadığını söyleyen yöneticilerin % 32’sinin % 72.8’i karar verirken yetki ve eşit sorumluluk dağıtıldığını belirtmektedir.

Araştırmaya katılan seyahat acentalarında güç merkezli örgütsel kültür ile işletme faaliyetlerinin işgörenlerle birlikte planlanması arasındaki ilişki dağılımı Tablo- 3.11 de verilmiştir:

Tablo 3.11: Güç Merkezli Örgütsel Kültür İle İşletme Faaliyetleri İşgörenlerle Birlikte Planlanması Arasındaki İlişki Dağılımı

Güç Merkezli Örgütsel Kültür	İşletme faaliyetleri işgörenlerle birlikte planlanmaktadır.			
	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Toplam
Az	3 % 9.1	3 % 9.1	27 % 81.8	33 % 32
Orta	6 % 11.3	6 % 11.3	41 % 77.4	53 % 51.4
Fazla	12 % 70.6	0 % 0.00	5 % 29.4	17 % 16.6

(χ^2 : 13,958 p = 0,041)

Araştırmaya katılan seyahat acentalarındaki güç merkezli örgütsel kültür ile yöneticilerin yönetsel davranışları arasında uygulanan Ki Kare analizi incelendiğinde

(Tablo- 3.11), 0,05 önem seviyesinde değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (χ^2 : 13,958 p = 0,041). Araştırmaya katılan yöneticilerin işletmelerinde güç merkezli örgütsel kültürün uygulanması ile yöneticilerin yönetsel davranışları konusunda; **“İşletme faaliyetleri işgörenlerle birlikte planlanmaktadır”** sorusunun dağılımı tabloda gösterilmektedir. Buna göre, çalıştığı işletmede güç merkezli örgütsel kültürün bulunduğunu söyleyen yöneticilerin % 16,6’sının % 70,6’sı işletme faaliyetleri işgörenlerle birlikte planlanmadığını belirtmektedir. Diğer taraftan, çalıştığı işletmede güç merkezli örgütsel kültürün olmadığını söyleyen yöneticilerin % 32’sinin % 81,8’i işletme faaliyetlerinin işgörenlerle birlikte planlandığını belirtmektedir.



Araştırmaya katılan seyahat acentalarında güç merkezli örgütsel kültür ile işletme içinde ve dışında olumlu ilişkiler ve koordinasyon sağlanması arasındaki ilişki dağılımı Tablo- 3.12’de verilmiştir:

Tablo 3.12: Güç Merkezli Örgütsel Kültür İle İşletme İçinde Ve Dışında Olumlu İlişkiler Ve Koordinasyon Sağlanması Arasındaki İlişki Dağılımı

Güç Merkezli Örgütsel Kültür	İşletme içinde ve dışında olumlu ilişkiler ve koordinasyon sağlanmaktadır.			
	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Toplam
Az	0 % 0.00	2 % 6.1	31 % 93.9	33 % 32
Orta	3 % 5.6	9 % 17	41 % 77.4	53 % 51.4
Fazla	12 % 70.6	0 %0.00	5 % 29.4	17 % 16.6

$$(\chi^2 : 17,167 \text{ p} = 0,043)$$

Araştırmaya katılan seyahat acentalarındaki güç merkezli örgütsel kültür ile yöneticilerin yönetsel davranışları arasında uygulanan Ki Kare analizi incelendiğinde (Tablo-3.12), 0,05 önem seviyesinde değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($\chi^2 : 17,167 \text{ p} = 0,043$) Araştırmaya katılan yöneticilerin işletmelerinde güç merkezli örgütsel kültürün uygulanması ile yöneticilerin yönetsel davranışları konusunda; **“İşletme içinde ve dışında olumlu ilişkiler ve koordinasyon sağlanmaktadır”** sorusunun dağılımı tabloda gösterilmektedir. Buna göre, çalıştığı işletmede güç merkezli örgütsel kültürün bulunduğunu söyleyen yöneticilerin % 16.6’sının % 70.6’sı işletme içinde ve dışında olumlu ilişkiler ve koordinasyon

sağlanmadığını belirtmektedir. Diğer taraftan, çalıştığı işletmede güç merkezli örgütsel kültürün olmadığını söyleyen yöneticilerin % 32'sinin % 93.9'u işletme içinde ve dışında olumlu ilişkiler ve koordinasyon sağlandığını belirtmektedir.

Araştırmaya katılan seyahat acentalarında güç merkezli örgütsel kültür ile işgörenlere görevlerini zevkle yapabilecekleri bir ortam sağlanması arasındaki ilişki dağılımı Tablo- 3.13' de verilmiştir:

Tablo 3.13: Güç Merkezli Örgütsel Kültür İle İşgörenlere Görevlerini Zevkle Yapabilecekleri Bir Ortam Sağlanması Arasındaki İlişki Dağılımı

Güç Merkezli Örgütsel Kültür	İşgörenlere görevlerini zevkle yapabilecekleri bir ortam sağlanmaktadır.			
	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Toplam
Az	3 % 9.2	8 % 24.2	22 % 66.6	33 % 32
Orta	5 % 9.4	5 % 9.4	43 % 81.2	53 % 51.4
Fazla	9 % 53.1	2 % 11.7	6 % 35.2	17 % 16.6

(χ^2 : 14,662 p = 0,041)

Araştırmaya katılan seyahat acentalarındaki güç merkezli örgütsel kültür ile yöneticilerin yönetsel davranışları arasında uygulanan Ki Kare analizi incelendiğinde (Tablo-3.13), 0,05 önem seviyesinde değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (χ^2 : 14,662 p = 0,041). Araştırmaya katılan yöneticilerin işletmelerinde güç merkezli örgütsel kültürün uygulanması ile yöneticilerin yönetsel davranışları

konusunda; “İşgörenlere görevlerini zevkle yapabilecekleri bir ortam sağlanmaktadır” sorusunun dağılımı tabloda gösterilmektedir. Buna göre, çalıştığı işletmede güç merkezli örgütsel kültürün bulunduğunu söyleyen yöneticilerin % 16.6’sının % 52.1’i İşgörenlere görevlerini zevkle yapabilecekleri bir ortam sağlanmadığını belirtmektedir. Diğer taraftan, çalıştığı işletmede güç merkezli örgütsel kültürün olmadığını söyleyen yöneticilerin % 32’sinin % 66.6’sı işgörenlere görevlerini zevkle yapabilecekleri bir ortam sağlandığını belirtmektedir.

Tablo 3.9, Tablo 3.10, Tablo 3.10, Tablo 3.11, Tablo 3.12 ve Tablo 3.13 ‘de görüldüğü gibi işletmelerde, **güç merkezli örgütsel kültürün az olması** yönetsel davranışlar konusunda da otokratik/baskıcı bir tavır sergilenmediğini desteklemektedir. Diğer taraftan, yönetsel davranışlarda demokratik bir tutum sergilendiği önemli oranda belirtilmiştir. Bu da göstermektedir ki, A Grubu Seyahat Acentalarında güç merkezli örgütsel kültür (otokratik, baskıcı) bulunmamaktadır. Tablodan da anlaşılacağı üzere örgütsel kültürün yöneticilerin yönetsel davranışlarının şekillenmesinde önemli bir rolü bulunmaktadır.

Güç merkezli örgütsel kültürün hakim olduğu kültürlerde bütün güç yöneticide bulunmakta ve kararlar yönetici tarafından alınmaktadır. Buna bağlı olarak güç merkezli örgütsel kültürü uygulayan yöneticiler baskıcı/otokratik bir yönetim anlayışına sahiptir.

İnsancıl değerlerin göz ardı edilerek işgörenin ikinci plana atıldığı güç merkezli örgütsel kültür, katılımcı bir yönetim anlayışına sahip olmadığından işgörenler işletme faaliyetleri konusunda söz sahibi değildir.

Güç merkezli örgütsel kültür içinde yer alan yöneticilerin faaliyetlerinde riske girmeleri işletme içinde başarılı olmalarını sağlamaktadır. Ancak, bu kültüre sahip örgütlerde özellikle orta kademe yöneticiler arasında yüksek oranda iş değişimi bulunmaktadır.

Araştırmaya katılan seyahat acentalarında işgören merkezli örgütsel kültür ile karar alma aşamasında demokratik bir tutum sergilenmesi arasındaki ilişki dağılımı Tablo- 3.14’ de verilmiştir:

Tablo 3.14: İşgören Merkezli Örgütsel Kültür İle Karar Alma Aşamasında Demokratik Bir Tutum Sergilenmesi Arasındaki İlişki Dağılımı

İşgören Merkezli Örgütsel Kültür	Karar alma aşamasında demokratik bir tutum sergilenmektedir.			
	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Toplam
Az	14 % 77.8	0 %0.00	4 % 22.2	18 % 17.4
Orta	6 % 11.7	3 % 6	42 % 82.3	51 % 49.6
Fazla	3 % 8.9	1 % 2.9	30 % 88.2	34 % 33

(χ^2 : 13,204 p = 0,034)

Araştırmaya katılan seyahat acentalarındaki işgören merkezli örgütsel kültür ile yöneticilerin yönetsel davranışları arasında uygulanan Ki Kare analizi incelendiğinde (Tablo-3.14), 0,05 önem seviyesinde değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (χ^2 : 13,204 p = 0,034). Araştırmaya katılan yöneticilerin işletmelerinde işgören merkezli örgütsel kültürün uygulanması ile yöneticilerin yönetsel davranışları konusunda; **“Karar alma aşamasında demokratik bir tutum sergilenmektedir”** sorusunun dağılımı tabloda gösterilmektedir. Buna göre, çalıştığı işletmede işgören merkezli örgütsel kültürün bulunduğunu söyleyen yöneticilerin % 33’ünün % 88.2’si karar alma aşamasında demokratik bir tutum sergilendiğini

belirtmektedir. Diğer taraftan, çalıştığı işletmede işgören merkezli örgütsel kültürün olmadığını söyleyen yöneticilerin % 17.4' ünün % 77.8'i karar alma aşamasında demokratik bir tutum sergilenmediğini belirtmektedir

Araştırmaya katılan seyahat acentalarında işgören merkezli örgütsel kültür ile işletme faaliyetlerinin işgörenlerle birlikte planlanması arasındaki ilişki dağılımı Tablo- 3.15' de verilmiştir:

Tablo 3.15: İşgören Merkezli Örgütsel Kültür İle İşletme Faaliyetleri İşgörenlerle Birlikte Planlanması Arasındaki İlişki Dağılımı

İşgören Merkezli Örgütsel Kültür	İşletme faaliyetleri işgörenlerle birlikte planlanmaktadır.			
	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Toplam
Az	12 % 66.8	1 % 5.5	5 % 27.7	18 % 17.4
Orta	7 % 13.7	7 % 13.7	37 % 72.6	51 % 49.6
Fazla	4 % 11.9	1 % 2.9	29 % 85.2	34 % 33

(χ^2 : 13,552 p = 0,043)

Araştırmaya katılan seyahat acentalarındaki işgören merkezli örgütsel kültür ile yöneticilerin yönetsel davranışları arasında uygulanan Ki Kare analizi incelendiğinde (Tablo- 3.15), 0,05 önem seviyesinde değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (χ^2 : 13,552 p = 0,043). Araştırmaya katılan yöneticilerin işletmelerinde işgören merkezli örgütsel kültürün uygulanması ile yöneticilerin yönetsel davranışları konusunda; “İşletme faaliyetleri işgörenlerle birlikte planlanmaktadır” sorusunun dağılımı tabloda gösterilmektedir. Buna göre; çalıştığı

işletmede işgören merkezli örgütsel kültürün bulunduğunu söyleyen yöneticilerin % 33'ünün % 85.2'si işletme faaliyetleri işgörenlerle birlikte planlandığını belirtmektedir. Diğer taraftan, çalıştığı işletmede işgören merkezli örgütsel kültürün olmadığını söyleyen yöneticilerin % 17.4' ünün % 66.8'i işletme faaliyetleri işgörenlerle birlikte planlanmadığını belirtmektedir.

Araştırmaya katılan seyahat acentalarında işgören merkezli örgütsel kültür ile işletme içindeki faaliyetlerden işgörenlerin bilgilendirilmesi arasındaki ilişki dağılımı Tablo- 3.16' da verilmiştir:

Tablo 3.16: İşgören Merkezli Örgütsel Kültür İle İşletme İçindeki Faaliyetlerden İşgörenler Bilgilendirilmesi Arasındaki İlişki Dağılımı

İşgören Merkezli Örgütsel Kültür	İşletme içindeki faaliyetlerden işgörenler bilgilendirilmektedir.			
	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Toplam
Az	12 % 66.7	0 % 0.00	6 % 33.3	18 % 17.4
Orta	3 % 6	12 % 23.5	36 % 70.5	51 % 49.6
Fazla	2 % 5.9	3 % 8.9	29 % 85.2	34 % 33

(χ^2 : 17,656 p = 0,039)

Araştırmaya katılan seyahat acentalarındaki işgören merkezli örgütsel kültür ile yöneticilerin yönetsel davranışları arasında uygulanan Ki Kare analizi incelendiğinde (Tablo- 3.16), 0,05 önem seviyesinde değişkenler arasında anlamlı bir

ilişki bulunmuştur ($\chi^2 : 17,656$ $p = 0,039$). Araştırmaya katılan yöneticilerin işletmelerinde işgören merkezli örgütsel kültürün uygulanması ile yöneticilerin yönetsel davranışları konusunda; **“İşletme içindeki faaliyetlerden işgörenler bilgilendirilmektedir”** sorusunun dağılımı tabloda gösterilmektedir. Buna göre, çalıştığı işletmede işgören merkezli örgütsel kültürün bulunduğunu söyleyen yöneticilerin % 33’ünün % 85.2’si işletme içindeki faaliyetlerden işgörenlerin bilgilendirildiğini belirtmektedir. Diğer taraftan, çalıştığı işletmede işgören merkezli örgütsel kültürün olmadığını söyleyen yöneticilerin % 17.4’ ünün % 66.7’si işletme içindeki faaliyetlerden işgörenlerin bilgilendirilmediğini belirtmektedir

Tablo 3.14, Tablo 3.15 ve Tablo 3.16’da görüldüğü gibi işletmelerde, **işgören merkezli örgütsel kültürün olması** yönetsel davranışlar konusunda da demokratik/katılımcı bir tavır sergilendiğini desteklemektedir. Tablodan da anlaşılacağı üzere örgütsel kültürün yöneticilerin yönetsel davranışlarının şekillenmesinde önemli bir rolü bulunmaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin yönetsel davranış sorularına verdikleri cevaplardan anlaşılacağı üzere, seyahat acentalarında büyük oranda demokratik, katılımcı bir yönetsel tarz benimsenmiştir. Bu da, işletmelerde işgören merkezli örgütsel kültürün fazla olması ile doğrudan ilişkilidir.

Örgüt üyelerinin beklentilerine yönelik olarak işleyen işgören merkezli örgütse kültür, işletmede demokratik bir ortamın oluşmasını sağlamaktadır. İşgörenlerin birbirlerini etkilemelerinin ve ortak bir düşüncede birleşmelerinin beklendiği işgören merkezli örgütsel kültürde işgörelere görevleri kişisel seçimleri doğrultusunda verilmektedir.

İşgören merkezli örgütsel kültür, örgütte bulunan işgörenler tarafından oluşturulmaktadır. Buna bağlı olarak, yönetsel gücün işgörenler tarafından paylaşıldığı bir özdenetim mekanizması bulunmaktadır.

Araştırmaya katılan seyahat acentalarında görev merkezli kültür ile karar alma aşamasında demokratik bir tutum sergilenmesi arasındaki ilişki dağılımı Tablo- 3.17’ de verilmiştir:

Tablo 3.17: Görev Merkezli Örgütsel Kültür İle Karar Alma Aşamasında Demokratik Bir Tutum Sergilenmesi Arasındaki İlişki Dağılımı

Görev Merkezli Örgütsel Kültür	Karar alma aşamasında demokratik bir tutum sergilenmektedir.			
	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Toplam
Az	5 % 62.5	0 % 0.00	3 % 37.5	8 % 87.8
Orta	6 % 14.2	2 % 48	34 % 80.9	42 % 40.8
Fazla	4 % 7.7	2 % 43.7	47 % 88.6	53 % 51.4

(χ^2 : 6,118 p = 0,049)

Araştırmaya katılan seyahat acentalarındaki görev merkezli örgütsel kültür ile yöneticilerin yönetsel davranışları arasında uygulanan Ki Kare analizi incelendiğinde (Tablo-3.17), 0,05 önem seviyesinde değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (χ^2 : 6,118 p = 0,049). Araştırmaya katılan yöneticilerin işletmelerinde görev merkezli örgütsel kültürün uygulanması ile yöneticilerin yönetsel davranışları konusunda; “**Karar alma aşamasında demokratik bir tutum sergilenmektedir**” sorusunun dağılımı tabloda gösterilmektedir. Buna göre, çalıştığı işletmede görev merkezli örgütsel kültürün bulunduğunu söyleyen yöneticilerin % 51.4’ ünün % 80.6’sı karar alma aşamasında demokratik bir tutum sergilendiğini belirtmektedir. Diğer taraftan, çalıştığı işletmede görev merkezli örgütsel kültürün olmadığını

söyleyen yöneticilerin % 7.8' inin % 62.5' i karar alma aşamasında demokratik bir tutum sergilenmediğini belirtmektedir.

Araştırmaya katılan seyahat acentalarında görev merkezli örgütsel kültür ile karar verirken yetki ve eşit sorumluluk dağıtılması arasındaki ilişki dağılımı Tablo- 3.18' de verilmiştir:

Tablo 3.18: Görev Merkezli Örgütsel Kültür İle Karar Verirken Yetki Ve Eşit Sorumluluk Dağıtılması Arasındaki İlişki Dağılımı

Görev Merkezli Örgütsel Kültür	Karar verirken yetki ve eşit sorumluluk dağıtılmaktadır.			
	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Toplam
Az	5 % 62.5	1 % 12.5	2 % 25	8 % 7.8
Orta	3 % 72	6 % 14.2	33 % 78.6	42 % 40.8
Fazla	7 % 13.3	6 % 11.3	40 % 75.4	53 % 51.4

(χ^2 : 17,196 p = 0,002)

Araştırmaya katılan seyahat acentalarındaki görev merkezli örgütsel kültür ile yöneticilerin yönetsel davranışları arasında uygulanan Ki Kare analizi incelendiğinde (Tablo-3.18), 0,05 önem seviyesinde değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (χ^2 : 17,196 p = 0,002). Araştırmaya katılan yöneticilerin işletmelerinde görev merkezli örgütsel kültürün uygulanması ile yöneticilerin yönetsel davranışları konusunda; “**Karar verirken yetki ve eşit sorumluluk dağıtılmaktadır**” sorusunun dağılımı tabloda gösterilmektedir. Buna göre, çalıştığı işletmede görev merkezli örgütsel kültürün bulunduğunu söyleyen yöneticilerin % 51.4' ünün % 75.4' ü karar

verirken yetki ve eşit sorumluluk dağıtıldığını belirtmektedir. Diğer taraftan, çalıştığı işletmede görev merkezli örgütsel kültürün olmadığını söyleyen yöneticilerin % 7.8'inin % 62.5'i karar verirken yetki ve eşit sorumluluk dağıtılmadığını belirtmektedir.

Araştırmaya katılan seyahat acentalarında görev merkezli örgütsel kültür ile işletme faaliyetlerinin işgörenlerle birlikte planlanması arasındaki ilişki dağılımı Tablo- 3.19' da verilmiştir:

Tablo 3.19: Görev Merkezli Örgütsel Kültür İle İşletme Faaliyetleri İşgörenlerle Birlikte Planlanması Arasındaki İlişki Dağılımı

Görev Merkezli Örgütsel Kültür	İşletme faaliyetleri işgörenlerle birlikte planlanmaktadır.			
	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Toplam
Az	6 % 75	1 % 12.5	1 % 12.5	8 % 7.8
Orta	7 % 16.7	4 % 9.5	31 % 73.8	42 % 40.8
Fazla	5 % 9.5	4 % 7.5	44 % 83	53 % 51.4

$$(\chi^2 : 1,484 \text{ p} = 0,029)$$

Araştırmaya katılan seyahat acentalarındaki görev merkezli örgütsel kültür ile yöneticilerin yönetsel davranışları arasında uygulanan Ki Kare analizi incelendiğinde (Tablo-3.19), 0,05 önem seviyesinde değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($\chi^2 : 1,484 \text{ p} = 0,029$). Araştırmaya katılan yöneticilerin işletmelerinde görev merkezli örgütsel kültürün uygulanması ile yöneticilerin yönetsel davranışları konusunda; **“İşletme faaliyetleri işgörenlerle birlikte planlanmaktadır”**

sorusunun dağılımı tabloda gösterilmektedir. Buna göre, çalıştığı işletmede görev merkezli örgütsel kültürün bulunduğunu söyleyen yöneticilerin % 51.4' ünün % 83'ü işletme faaliyetlerinin işgörenlerle birlikte planlandığını belirtmektedir. Diğer taraftan, çalıştığı işletmede görev merkezli örgütsel kültürün olmadığını söyleyen yöneticilerin % 7.8' inin % 75'i işletme faaliyetlerinin işgörenlerle birlikte planlanmadığını belirtmektedir.

Araştırmaya katılan seyahat acentalarında görev merkezli örgütsel kültür ile işgörelere görevlerini zevkle yapabilecekleri bir ortam sağlanması arasındaki ilişki dağılımı Tablo- 3.20 ' de verilmiştir:

Tablo 3.20: Görev Merkezli Örgütsel Kültür İle İşgörelere Görevlerini Zevkle Yapabilecekleri Bir Ortam Sağlanması Arasındaki İlişki Dağılımı

Görev Merkezli Örgütsel Kültür	İşgörelere görevlerini zevkle yapabilecekleri bir ortam sağlanmaktadır.			
	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Toplam
Az	5 % 62.5	0 % 0.00	3 % 37.5	42 % 7.8
Orta	2 % 3.7	8 % 15	32 % 60.3	53 % 51.4
Fazla	6 % 3.7	8 % 2.3	39 % 92.8	42 % 40.8

$$(\chi^2 : 8,540 \text{ p} = 0,040)$$

Araştırmaya katılan seyahat acentalarındaki görev merkezli örgütsel kültür ile yöneticilerin yönetsel davranışları arasında uygulanan Ki Kare analizi incelendiğinde

(Tablo-3.20), 0,05 önem seviyesinde değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($\chi^2 : 8,540$ p = 0,040). Araştırmaya katılan yöneticilerin işletmelerinde görev merkezli örgütsel kültürün uygulanması ile yöneticilerin yönetsel davranışları konusunda; **“İşgörenlere görevlerini zevkle yapabilecekleri bir ortam sağlanmaktadır”** sorusunun dağılımı tabloda gösterilmektedir. Buna göre, çalıştığı işletmede görev merkezli örgütsel kültürün bulunduğunu söyleyen yöneticilerin % 40.8'inin % 92.8'i işgörenlere görevlerini zevkle yapabilecekleri bir ortam sağlandığını belirtmektedir. Diğer taraftan, çalıştığı işletmede görev merkezli örgütsel kültürün olmadığını söyleyen yöneticilerin % 7.8'inin % 62.5'i işgörenlere görevlerini zevkle yapabilecekleri bir ortam sağlanmadığını belirtmektedir.

Tablo 3.17, Tablo 3.18, Tablo 3.19 ve Tablo 3.20' de görüldüğü gibi işletmelerde, **görev merkezli örgütsel kültürün olması** yönetsel davranışlar konusunda da demokratik/katılımcı bir tavır sergilendiğini desteklemektedir. Tablolardan da anlaşılacağı üzere, örgütsel kültürün yöneticilerin yönetsel davranışlarının şekillenmesinde önemli bir rolü bulunmaktadır.

Örgüt içinde bürokratik bir yapıya sahip olan görev merkezli örgütsel kültürde, kurallar sorumluluklar ve yönetmeliklere büyük önem verilmektedir. Görev merkezli örgütsel kültürü uygulayan işletmelerde, işin en iyi ve en kaliteli şekilde yapılması bu kültürün başarı ölçütünü oluşturmaktadır. Görev merkezli örgütsel kültür de, işgören merkezli örgütsel kültürde olduğu gibi katılımcı bir yönetim uygulanmaktadır. Bu örgüt kültürüne sahip işletmelerde çalışanla, belirli bir proje için bir araya gelmekte ve proje bitiminde dağılmaktadır.

3.10. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada, bir örgüt içi eğitim unsuru olarak örgütsel kùltürün yöneticilerin yönetsel faaliyetleri üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen veriler incelendiğinde, sonuçların literatürü desteklediği görülmüştür. Araştırma sonucunda yöneticilerin yönetsel davranışlarının, işgörenlerin içinde bulunduğu işletmenin yapısına ve kùltürel değerlerine göre değiştiği gözlenmiştir.

Kùltür, insanların yaşamını sürdürmelerinde ve toplumların ayakta kalabilmelerinde önemli bir etkiye sahiptir. Buna bağlı olarak, işletmelerde oluşan örgütsel kùltürün gelişmesi ve yerleşmesi işgörenlerin bir araya gelmesine olanak sağlamaktadır.

Gelişen yönetim anlayışları, işletmelerde örgütsel kùltürün oluşturulmasını ve yöneticilerin bu kùltürü yönetsel davranışlarla bir araya getirmelerini zorunlu hale getirmektedir. Günümüzde işletmelerin örgüt kùltürü oluşturmaları, işletmeleri birbirinden ayıran ve ayakta kalmalarını sağlayan önemli bir unsur haline gelmiştir. Dolayısıyla, işletmeler örgüt içindeki kùltürel değerlerin işgörenlerde yerleşmesini ve gelişmesini sağlayıcı bir takım etkinlikler düzenlemek durumundadır. İşletme içinde örgütsel kùltürü oluşturan işletmeler, değerşen koşullar karşısında sektörde her geçen gün biraz daha güçlü duruma gelmektedirler.

Yapılan araştırma sonucunda örgütsel kùltürün yöneticilerin yönetsel davranışlarını nasıl etkilediği ile ilgili elde edilen verileri aşağdaki gibi özetlemek mümkündür:

Cinsiyet dağılımı itibariyle erkek yöneticilerin sayısal olarak kadın yöneticilerden daha fazla olduğu görülmüş olsa da, bu oranların birbirine yakın olduğu görülmüştür (Kadın=42 / % 40.8), Erkek=61/ % 59.2).

Yaş grupları itibariyle birinci sırayı 30 ve altındaki yaş grupları alırken, bu oranı 31-40 yaş arasındaki yöneticiler takip etmektedir. Her geçen gün değişim ve gelişim içinde olan seyahat acentalarının yönetim faaliyetlerinin canlılığını ve sürdürülebilirliğini sağlayabilmesi için genç ve orta yaş grubunda yer alan yöneticilere ihtiyaç duyduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu bağlamda, sektörde çalışan işgörenlerin genç ve üretken bireyler olması gerekmektedir.

Seyahat acentası yöneticileri sektörde çalıştığı süreler itibariyle incelendiğinde, büyük çoğunluğunun 4 yıl ve üzerinde sektörde çalıştıkları görülmektedir. Bu sonuç, seyahat acentalarında çalışan yöneticilerin uzun süredir bu sektörde çalıştıklarını ve deneyimlerin yönetsel davranışlarda önemini ortaya koymaktadır.

Seyahat acentası yöneticileri yöneticilik yapma süreleri itibariyle incelendiğinde, büyük çoğunluğunun 3 yıl ve daha az ve 4-7 yıl arasında yöneticilik yaptıkları ortaya çıkmıştır.

Seyahat acentası yöneticileri öğrenim durumları itibariyle incelendiğinde, birinci sırayı Lisans ve Önlisans mezunları, ikinci sırayı ise Lise ve daha altında öğrenim düzeyine sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Bu sonuç, yönetsel davranışlarda eğitimin önemini vurgulamaktadır. Bu doğrultuda işletmede kaliteli işgörenlerin bulunabilmesi ve yönetsel faaliyetlere katılabilmesi için eğitime önem verilmesi gerekmektedir.

Seyahat acentası yöneticilerinin büyük çoğunluğunun medeni durum itibariyle bekar olduğu ortaya çıkmıştır.

Seyahat acentaları yöneticileri gelir dağılımı itibariyle incelendiğinde, büyük çoğunluğunun orta düzeyde gelir grubunda yer aldıkları görülmektedir. Yöneticilerin eğitim düzeyleri gelir durumları ile paralellik göstermekte ve bu yönetsel davranışlara yansımaktadır.

Seyahat acentalarında, yöneticilerin örgütsel kültürü oluşturan unsurları (törenler, merasimler, simgeler, dil ve davranış, değerler ve uygulamalar, örgüt iklimi ve felsefe) uygulama durumu incelendiğinde, bu unsurların yöneticilerin büyük çoğunluğu tarafından orta düzeyde uygulandıkları ortaya çıkmıştır. İşletmenin bazı değerlerini yansıtan bu örgütsel kültür unsurları, işgörenleri ortak bir noktada birleştirdiğinden kültürün örgüt içinde yerleşmesine olanak sağlamaktadır. Örgütte yer alan bireylerin kendilerini işletmeye ait hissetmelerini sağlayıcı bu yapının, yöneticiler tarafından geliştirilmesi gerekmektedir.

Seyahat acentası yöneticilerinin yönetsel davranışları (planlama, karar Alma, Risk Alma, İletişim, Eğitim ve Gelişme, Takım Oyunu, Değerlendirme, Ödüllendirme ve Yönetim Uygulamaları) uygulama durumları incelendiğinde, yöneticilerin büyük bir bölümünün yönetsel davranışları orta düzeyde uyguladıkları görülmüştür. Örgütsel kültür unsurlarını örgüt içinde kavrayabilen yöneticiler işletme faaliyetlerinin düzenli olarak yürütülmesini sağlamaktadır. Buna bağlı olarak oluşan kültür, yönetsel davranışların şekillenmesi ve işgörenlerin bir takım olarak faaliyet göstermesini sağlamaktadır.

Seyahat acentalarının yönetsel açıdan örgütsel kültür anlayışları içinde en fazla Görev Merkezli örgütsel kültürü uyguladıkları ortaya çıkmıştır (% 50.5). İşletme içinde katılımcılığa yer veren ve işin en iyi ve en kaliteli yapılaş şeklinin önemini ortaya koyan olduğu görev merkezli örgütsel kültür, işgörenlerin yönetime katılmalarını sağlamakta ve işletmenin verimliliğini artırmaktadır. İşletme faaliyetlerinin en iyi ve en kaliteli şekilde yerine getirilmesi, işgörenlerin görevleri sırasında katılımcı ve paylaşımcı olmasına bağlı olduğundan, davranışların yönlendirilmesinde bu örgütsel kültür çeşidinin yapılandırılması gerekmektedir. (A) grubu seyahat acentalarında uygulanan yaygın kültür anlayışı “**Görev Merkezli Örgütsel Kültür**” dür. Araştırma sonucunun, görev merkezli örgütsel kültürü ortaya koyması, işletmelerin demokratik bir anlayışa sahip olduklarını göstermektedir. Bundan dolayı, yönetsel davranışlarda da demokratik bir tutum sergilenmektedir. Sonuç olarak; (A) grubu seyahat acentalarında baskın olan Görev merkezli örgütsel kültür, yöneticilerin yönetsel davranışlarının şekillenmesinde etkilidir.

Seyahat acentalarında yönetsel faaliyetler içinde karar alma aşamasında demokratik bir tutum sergilenme durumu incelendiğinde, yöneticilerin büyük çoğunluğunun işletmelerde karar alma aşamasında demokratik tutum sergilediği ortaya çıkmıştır. İşletme içinde işgörenlerin davranışları ve yetenekleri karşısında demokratik bir tutum sergilenmesi, işgörenlerin faaliyetlerini yönlendirici ve işgörenleri motive edici önemli bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Bu doğrultuda, yöneticiler ve işgörenler arasında karar alma aşamasında demokratik bir tutumun sergilenmesi gerekliliği araştırma sonucunu da desteleyici niteliktedir.

Seyahat acentalarının karar verirken yetki ve eşit sorumluluk dağıtma durumu incelendiğinde, yöneticilerin büyük çoğunluğunun işletmede işgörelere yetki ve eşit sorumluluk dağıttığı ortaya çıkmıştır. İşgörenlerin birbirleri ile organize olabilmeleri ve takım halinde çalışabilmeleri için yetki ve eşit sorumluluğun verilmesi gerekmektedir. İşgörelere eşit olarak verilen yetki ve sorumluluk, işletme içinde çatışmaların çıkmasını engelleyeceğinden, bu aşamada yöneticilerin dikkat etmesi gerekmektedir.

Seyahat acentalarının faaliyetlerini organize ederken işgörelere birlikte planlama durumları incelendiğinde, yöneticilerin büyük çoğunluğunun işletme faaliyetlerini işgörelere planladığı ortaya çıkmıştır. İşletme içinde gerçekleştirilen faaliyetlerin işgörelere birlikte planlanması, işgörelere işletmeye olan bağlılıklarını artırmaktadır. Bu nedenle, planlama faaliyetlerinden işletme içinde faaliyet gösteren tüm işgörelere haberdar olmasının sağlanması gerekmektedir.

İşletmede faaliyetlerin belirli zaman aralıklarına göre planlanma durumu incelendiğinde, yöneticilerin büyük çoğunluğunun işletme faaliyetlerini belirli zaman aralıklarına göre planladıkları ortaya çıkmıştır. İşletme içinde faaliyetlerin belirli zaman aralıklarına göre planlanması, hangi işlerin ne zaman yapılması gerektiği konusunda yöneticilere kolaylık sağlamaktadır. Yapılması gereken işlerin önem derecelerine göre belirli bir sıraya konularak yapılan faaliyetler arasındaki uyumun artırılması sağlanmalıdır.

Seyahat acentalarında olumlu ilişkiler ve koordinasyon sağlanma durumu incelendiğinde, yöneticilerin büyük çoğunluğunun işletmede işgörenlerle olumlu ilişkiler ve koordinasyon sağladıkları ortaya çıkmıştır. İşletme içinde ve dışında sağlanan olumlu ilişkiler ve koordinasyon, özellikle hizmet üreten ve sunan işletmelerin uyumlu çalışma düzenini arttıracaktır. Bu fonksiyonların yerine getirilmesi ile, birimler arası ilişkiler arttırılması ve kontrol sisteminin oluşturulması sağlanmalıdır.

Seyahat acentalarının işgörenleri yeteneklerine göre görevlendirme durumu incelendiğinde, yöneticilerin büyük çoğunluğunun örgütte işgörenleri yeteneklerine göre görevlendirdiği ortaya çıkmıştır. İşgörenlerin davranışlarını biçimlendiren ve yeteneklerine yön veren işletme yöneticisi, işgörenlerin örgüte bağlanmalarını sağlamakta önemli rol oynamaktadır. İşgörenlerin bir takım yönetsel faaliyetleri bir araya getirebilmeleri ve yetenekleri ile bağlantılı olarak kendilerini geliştirmeleri sağlanmalıdır.

Seyahat acentalarının örgüt içinde samimi ilişkilerin gelişmesini sağlayıcı uygun ortam sağlama durumu incelendiğinde, yöneticilerin işgörenlerine uygun ortam sağladıkları ortaya çıkmıştır. İşgörenlerin düşüncelerine ve davranışlarına yön verebilen yöneticiler, örgütte samimi ilişkilerin gelişmesini sağlamaktadır. Bunu gerçekleştirmek üzere, işgörenleri bir araya getirmek ve birliktelik duygusu ile çeşitli etkinliklerin düzenlenmesi sağlanmalıdır.

Seyahat acentalarının işgörenlerine görevlerini zevkle yapabilecekleri bir ortam sağlama durumu incelendiğinde, yöneticilerin büyük çoğunluğunun örgütte çalışan işgörenlerine görevlerini zevkle yapabilecekleri bir ortam sağladıkları ortaya çıkmıştır. İşletmede yürütülen faaliyetler sırasında işgörenlerin bir araya getirilerek, ödüllendirme uygulamalarının yapılması, işgörenlerin işletmeye bağlılıklarını arttırmaktadır.

Seyahat acentalarında gerçekleştirilen faaliyetlerden işgörenlerin bilgilendirme durumu incelendiğinde, yöneticilerin büyük çoğunluğunun işletmedeki

faaliyetlerle ilgili olarak işgörenlerini bilgilendirdikleri görülmüştür. İşletme içinde gerçekleşen tüm faaliyetlerde işgörenlerin bilgilendirilmesi, işletme içinde verimliliği arttırmaktadır. Bu doğrultuda, seyahat acentalarının işgörenlerini bilgilendirerek onların yönetime katılmalarını sağlaması gerekmektedir.

Seyahat acentalarının işgörenleri eleştirirken nedenlerinin açıklanması ve gerekçelerinin dinlenmesi durumu incelendiğinde, yöneticilerin büyük çoğunluğunun örgütte işgörenlerini dinlediği ve eleştirilerinin nedenlerini açıkladığı ortaya çıkmıştır. İşletmelerin başarılı olmasının temelinde yatan nedenlerden biri de, işletmenin işgörenlerine değer vermesi ve onları eleştirirken nedenlerinin açıklamasıdır. Bu doğrultuda, işgörenlerin hatalarının farkına varabilmesi için eleştirilerin nedenlerinin açıklanması gerekmektedir.

Seyahat acentalarının işgörelere terfi imkanı sağlama durumları incelendiğinde, yöneticilerin büyük çoğunluğunun işgörelere terfi imkanı sağladığı ortaya çıkmıştır. İşgörelere başarılarından ve kendileri geliştirmelerinden dolayı terfi imkanı verilmesi, işgörelerin işleme bağlanmasını kolaylaştırmaktadır. Bu açıdan, seyahat acentaları da yönetim faaliyetleri içinde işgörelere terfi imkanı sağlamalıdır.

Seyahat acentalarının işgörelere değerlendirilirken objektif ve adil olma durumu incelendiğinde, yöneticilerin büyük çoğunluğunun işletmede işgörelere objektif ve adil olarak değerlendirdiği ortaya çıkmıştır. İşletmede bulunan tüm işgörelere objektif ve adil değerlendirilmesi, işletme içinde çatışmaları ortan kaldırmaktadır. İşgörelere işe motive olabilmeleri için örgüt içinde adil davranılması gerekmektedir.

Seyahat acentası yöneticilerinin işgörelere değerlendirme sonuçlarını iletirken yapıcı ve geliştirici olma durumu incelendiğinde, yöneticilerin büyük çoğunluğunun örgütte işgörelere karşı yapıcı ve geliştirici bir tutum içinde oldukları ortaya çıkmıştır. İşletmeler, değerlendirme faaliyetleri ile işletmenin mevcut durumunu ortaya koymaktadır. İşletmenin değerlendirilmesi ile birlikte

işgörenler değerlendirilirken, yapıcı ve geliştirici bir tutum içinde olunması, işletme içinde olumsuz durumları engellemektedir.

Seyahat acentalarında işgörenlerin ödüllendirilme durumu incelendiğinde, işletmede yöneticilerin büyük çoğunluğunun işgörenlerini ödüllendirme yönünde bir tutum içinde oldukları ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin, verimliliği ve çalışkanlığı hedef alan bir ödüllendirme sistemi kurması, başarılı işgörenlerin sayısını arttırmaktadır. Dolayısıyla, işgörenlerin birbirleri ile yarış halinde olmalarının sağlandığı bir ödüllendirme sistemi gerekmektedir.

Seyahat acentalarında başarının artırılması için motivasyon araçlarının kullanılma durumu incelendiğinde, yöneticilerin büyük çoğunluğunun işgörenlerin faaliyetlerinde motivasyon araçlarını kullandıkları ortaya çıkmıştır. İşgörenlerin işlerine motive olmaları, onları harekete geçirici ve faaliyetlerin devamını sağlayıcı bir etkidir. Bundan dolayı, işletmelerin işgörenlerini faaliyetlere yönlendirirken, motivasyon araçlarından yararlanmaları gerekmektedir.

Seyahat acentalarında işe yeni başlayan işgörelere örgüt kültürünün gelişmesine yardımcı olunması durumu incelendiğinde, yöneticilerin büyük çoğunluğunun işletmede işgörenlerinin örgüt kültürünü benimsemesini ve yerleşmesini sağlayıcı bir tutum içinde oldukları ortaya çıkmıştır. İşletmeye yeni giren işgörenlerin işe uyum sağlayabilmeleri için örgütte var olan bir takım değerleri benimsemeleri gerekmektedir. Burada, öncelikle işgörenlerin değerleri ve kültürü benimsemelerini sağlayıcı bir program geliştirilmesi gerekmektedir.

Seyahat acentalarında işgörenlerin ortak bir amaç etrafında toplanabilme durumu incelendiğinde, yöneticilerin büyük çoğunluğunun işletmede işgörenlerini ortak bir amaç etrafında toplama yönünde bir tutum içinde oldukları ortaya çıkmıştır. Ortak bir amaca yöneltilirken işgörenler koordine olarak faaliyetlerin daha kolay ve daha çabuk yürütülmesini sağlayacaktır. Bu açıdan, yöneticilerin işgörenlerini ortak bir amaç etrafında toplayabilecek uygulamalar geliştirmesi gerekmektedir.

Seyahat acentalarının yönetim faaliyetlerinde eski tecrübelerinden yararlanma durumu incelendiğinde, yöneticilerin büyük çoğunluğunun işletme faaliyetlerinde eski tecrübelerden yararlandığı ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin tecrübelerinden yararlanması ile yöneticilik yaptığı zaman dilimi arasında paralellik olduğu görülmektedir. Yöneticilerin eski tecrübelerinden yararlanması işletmede olumlu sonuçların oluşmasını sağlamaktadır.

Seyahat acentası yöneticilerinin yönetsel davranışları ile örgütsel kültür arasında anlamlı ve aynı yönde bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütsel kültür, işletmede yer alan işgörenlerin paylaştıkları bir takım değerleri yansıttığından, yönetsel davranışlar şekillendirmekte ve etkilemektedir. Dolayısıyla, işletme içinde örgütsel kültür ile yöneticilerin yönetsel davranışları arasında var olan bu ilişkinin artırılması, işletmelerin verimliliğini sağlamaktadır.

Güç merkezli örgütsel kültür ile karar alma aşamasında demokratik bir tutum sergilenmesi, güç merkezli örgütsel kültür ile karar verirken yetki ve eşit sorumluluk dağıtılması, güç merkezli örgütsel kültür ile işletme faaliyetleri işgörenlerle birlikte planlanması, güç merkezli örgütsel kültür ile işletme içinde ve dışında olumlu ilişkiler ve koordinasyon sağlanması ve güç merkezli örgütsel kültür ile işgörelere görevlerini zevkle yapabilecekleri bir ortam sağlanması arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Seyahat acentalarında güç merkezli örgütsel kültürün olması, yönetsel davranışlar konusunda otokratik bir tavır sergilendiğini desteklemektedir. Gerçekleşen faaliyetlerde baskının olması, işgörenlerin yönetime katılmalarını engellemektedir. Dolayısıyla, işletmenin verimliliğinin artırılabilmesi için gücün işgörenlerle paylaşılması ve işgörenlerin yönetime katılmalarının sağlanması gerekmektedir.

İşgören merkezli örgütsel kültür ile karar alma aşamasında demokratik bir tutum sergilenmesi, işgören merkezli örgütsel kültür ile işletme faaliyetleri işgörenlerle birlikte planlanması, işgören merkezli örgütsel kültür ile işletme içindeki faaliyetlerden işgörenler bilgilendirilmesi arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Seyahat acentalarında işgören merkezli örgütsel kültürün olması, yönetsel

davranışlarda demokratik bir tavır sergilendiğini desteklemektedir. Böyle bir yapının sergilenmesi işletmede işgörenlerin katılımını sağlamakta ve verimliliği de beraberinde getirmektedir.

Görev merkezli örgütsel kültür ile karar alma aşamasında demokratik bir tutum sergilenmesi, görev merkezli örgütsel kültür ile karar verirken yetki ve eşit sorumluluk dağıtılması arasındaki ilişki, görev merkezli örgütsel kültür ile işletme faaliyetleri işgörenlerle birlikte planlanması ve görev merkezli örgütsel kültür ile işgörene görevlerini zevkle yapabilecekleri bir ortam sağlanması arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Seyahat acentalarında görev merkezli örgütsel kültürün olması yönetsel davranışlar konusunda da demokratik bir tavır sergilendiğini desteklemektedir. Örgüt içinde bürokratik bir yapıya sahip olan görev merkezli örgütsel kültürde de, işletme faaliyetlerinde katılımcılığa önem verilmesi işletmelerin faaliyetlerini en iyi ve en kaliteli şekilde gerçekleştirmesini sağlayacağından, örgüt içinde görev merkezli bir yapının oluşturulması gerekmektedir.

Yapılan istatistiksel testler sonucunda daha önce öne sürülen H_1 hipotezi desteklenmektedir. Buna göre, örgütsel kültür ile yöneticilerin yönetsel davranışları arasında ilişki vardır.

Yapılan istatistik testler sonucunda daha önce öne sürülen H_{1a} hipotezi desteklenmektedir. Buna göre, güç merkezli örgütsel kültürün olduğu işletmelerde baskıcı/otokratik bir yönetsel davranış sergilenmektedir.

Yapılan istatistik testler sonucunda daha önce öne sürülen H_{1b} hipotezi desteklenmektedir. Buna göre, işgören merkezli örgütsel kültürün olduğu işletmelerde demokratik/katılımcı bir yönetsel davranış sergilenmektedir.

Yapılan istatistik testler sonucunda daha önce öne sürülen H_{1c} hipotezi desteklenmektedir. Buna göre, görev merkezli örgütsel kültürün olduğu işletmelerde demokratik/katılımcı bir yönetsel davranış sergilenmektedir.

Yapılan istatistik testler sonucunda daha önce öne sürülen H_{1d} hipotezi desteklenmemektedir. Buna göre, rol merkezli örgütsel kültür ile yöneticilerin yönetsel davranışları arasında ilişki yoktur.

İşletme içindeki yönetsel faaliyetlerde işgörenleri ve örgüt kültürünü dikkate alan yöneticiler, diğer işletmelere göre daha belirgin bir üstünlük sağlamaktadır. Yaşanan bu üstünlük, yöneticilerin işletme içindeki ve işletme dışındaki tüm davranışlarında kendini göstermektedir. Ancak bu durumun devam edebilmesi, işletmelerin yönetsel davranışlarında örgütsel kültürün güçlenmesine olanak sağlayarak, bireyleri bir araya getirmelerine bağlıdır. İşletme içinde örgütsel kültürün yöneticilerin yönetsel davranışlarında kendini göstermesi, işletmelerin başarısını ve kalitelerini artırmaktadır. Buna bağlı olarak, dünya'da ve Türkiye'de turizm hareketlerinin gelişmesine katkı sağlayan seyahat acentaları, hizmet alanlarını genişletmek üzere yönetsel faaliyetlerine bir yön verme çabası içerisinde.

Sonuç olarak, işletme içinde yöneticiler yönetsel faaliyetlerini uygularken bir takım yönetsel faaliyetlerden yararlanmak durumundadır. Bu doğrultuda, işgörenlerin yönlendirilmesi ve oluşturulan örgüt kültürüne uymalarının sağlanması gerekmektedir. Başarı işletmenin başarısı olacağından, yöneticiler ve işgörenler arasında sürekli olarak bilgilendirme faaliyetlerinin ve koordinasyonun sağlanması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

AKTAŞ, Ahmet.(2002). **Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi**, Genişletilmiş 2. Baskı, Antalya.

ALİEFENDİOĞLU, Ayşe Şölen. (2000). **Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Gerçekleştirilen Bir Araştırma**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.

ALLAN, Williams; DOBSON, Pool; WALTERS, Mike.(1989). **Changing Culture**, Institute Of Personel Managemant, Birinci Basım, England.

ALTUĞ, Duygu. (1997). **Örgütsel Davranış**, Başkent Üniversitesi Yayını, Ankara

ARSLAN, Mahmut. (2001). **Örgüt Kültürü. Yönetin ve Organizasyon**. Ed: Salih GÜNEY, Nobel Yayın, Ankara.

ARIKAN, Semra. (2001). **Liderlik.Yönetin ve Organizasyon**. Ed: Salih GÜNEY, Nobel Yayın, Ankara.

ATAY, Osman. (1998). **Örgüt Kültürü ve Süreci**. Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. Cilt:16. Sayı:3.

AYDIN, A. Hamdi (2001). **Yönetim Fonksiyonları**. Ed: Salih GÜNEY, Nobel Yayın, Ankara.

AYTÜRK, Nihat. (1990). **Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri**. Emel Yayınevi, Ankara.

BALÇIK, Bahaettin. (2002). **İşletme Yönetimi**, Nobel Yayınları, Ankara.

BAŞARAN, İbrahim Ethem. (1992). **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Ankara.

- BAŞARAN, Mustafa. (1992). **Yönetim Biliminde Gelişmeler**, Kara Harp Okulu Bilgi Toplama ve Yayın Merkezi, Ankara.
- BİLGİN, H. Nihat. (1990). *Örgüt İklimi*, TODAİE Yayını, No:235, Ankara.
- BİLGİN, Nuri. (1995). **Sosyal Psikolojide Yöntem ve Pratik Çalışmalar**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- CAN, Halil .(1999). **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitapevi, Ankara
- CLAYTON, Susan. (2002). **Yönetim**, Çev: Mehmet Zaman, Hayat Yayın, İstanbul
- ÇELİK, Vehbi. (1993). *Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi*, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, Sayı 1, Ankara
- ÇEVİK, H. Hüseyin. (2001). *Organizasyonlarda Stratejik Yönetim*. **Yönetim ve Organizasyon** Ed: Salih GÜNEY, Nobel Yayın, Ankara.
- DAFT, L. Richard. (1999). *Leadership*, The Dryden Pres, New York.
- DAVIS, Kaith. (1998). **İşletmelerden İnsan Davranışı**, 2. Baskı, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- DEAL, Terrence E.; KENNEDY, Allan A. (1982). **Corporate Cultures; The Rites And Rituals Of Corporate Life**, Penguin Books, London.
- DENISON, Daniel R. (1990). **Corporate Culture and Organizational Effectiveness**, John Wiley&Sons, New York.
- DİNÇER, Ömer; FİDAN, Yahya. (1996). **İşletme Yönetimine Giriş**, 2. Baskı, Beta Basım, İstanbul.

DOĞAN, Selen. (1997). *İnsan Kaynakları Potansiyelini Arttırmada İşletmeleri Etkinliğe Götüren Yol: Örgüt Kültürü*, **Amme İdaresi Dergisi** Cilt 30, Sayı 4, Aralık.

EREN, Erol. (1998). **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım, İstanbul.

EREN, Erol. (2001). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Genişletilmiş 7. Baskı., Beta Basım Yayım, İstanbul.

ERDEM, Ferda. (1996). **İşletme Kültürü**, Friedrich-Novmann Vakfı, Ankara.

ERDEM, Ferda; ŞATIR, Çiğdem. (2000). *Farklı Örgütlerde Kültürel Yapının Metaforla Analizi*, **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Nevşehir.

ERDOĞAN, İlhan. (1999). **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İ.Ü.İ. F., İstanbul.

ERKMEN, Turhan; ORDUN, Güven. (2001). *Örgüt Kültürü Tipleri İle Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*, **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, 24-26 Mayıs.

ERTÜRK, Mümin. (1998). **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım, İstanbul.

FINDIKÇI, İlhami. (1996). **Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme**, Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları, İstanbul.

FİOL, C.M. (1991). *Managing Culture As A Competitive Rosource:An Identity Based View of Sustianalda Competitive Advantage*, **Journal of Management**, Vol:11, No:1.

GENÇ, Nurullah. (1993). *Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Bireysel ve Örgütsel Davranışlar Üzerindeki Etkisi*, **Atatürk Ünivesitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:10, Sayı:1-2.

GEYBULLAYEV, Geybulla. (2002). **Yönetimin Esasları**, Süleyman Demirel Üniveristesesi İ.İ.B.F. Yayını, Isparta.

GİLLEN, Terry. (1997). **Değerlendirme Tartışması**, Çev: Aksu Bora ve Onur Cankoçak, 1. Baskı, Ankara.

GOFFEE, Rob; JONES, Goreth. (2002). **Kurum Kültürü**, Çev: Kıvanç Kutmandu, Pelin Ofset, Ankara.

GÖRAL, Gülbin. (2001). **Büro Yöneticiliği ve Yönetici Asistanlığı**, İletişim Yayını, İstanbul.

GÜNEY, Salih. (2001). *Bireyler Arası İletişim, Yönetim ve Organizasyon*. Nobel Yayın Ankara.

GÜRGEN, Haluk. (1997). **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, Der Yayınları, İstanbul.

HALİS, Muhsin . (2000). *Örgütsel İletişime İlişkin Bir Derleme*, **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Nevşehir.

HANDY, Charles. (1989). **Süper Yönetim**, İlgı Yayın, İstanbul.

HATİBOĞLU, Zeyyat. (1999). **Özet Yönetim ve Organizasyon**, Lebib Yalkın Yayınları ve Basım İşleri, İstanbul.

HİCKS, Herbert. (1979). **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**, Çev: Osman Tekok- Bintuğ Aytek-Salim Şen, Turhan Kitabevi, Ankara.

İÇÖZ, Orhan.(1998). **Seyahat Acentaları ve tur Operatörlüğü Yönetimi**, Turhan Kitabevi, Ankara.

KARAMAN, Abdullah. (1999). **Profesyonel Yöneticilerde Güç Yönetimi**, Türkmen Kitapevi, İstanbul.

KILMANN, Ralph H. (1991). **Beyond The Quick Fm."The Culture Track**, Jassay-Bass, San Francisco.

KOÇEL, Tamer. (2003). **İşletme Yöneticiliği**, Geniletilmiş 9. Baskı, Beta Baim, İstanbul.

KÖSE, Sevinç; ÜNAL, Aylın.(2000). *Türk Yönetim Kültürü Tarihi Açısından Çağdaş Türk İşletmelerinde Yönetim Uygulsamaları*, **8. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir.

LAMBERT, Tom. (1998). **Kilit Yönetim Çözümleri**, Dünya Yayıncılık, İstanbul.

LUTHANS, Fred. (1992). **Organizational Behavior**, Mc Graw Hill Inc., Altıncı Basım, New York.

MARŞAP, Akın. (2000). **Yönetimsel Sistem**, Gazi Kitabevi, Ankara.

MORAN, E.T.; VOLKWEIN, J.F. (1992). *The Cultural Approach To The Formation Of Organizational Climate*, **Human Relations**, Volume 45, Number 1, January.

MUTER, Şener. (1999). *Şirket Kalite Kültürü*, **Mercek- Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Dergisi**, Nisan.

MOREY, C. Nancy; LUTHANS, Fred. (1985). *Refining The Displacement of Culture and The Use of Scenes And Themes in Organizational Studies*, **Academy of Management Review**, Vol.10, No:2.

MORGAN, Gareth. (1998). **Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor**, Çev: Güzdüz Bulut, BZD Yayınları, Ankara.

MOORHEAD, C. ; GRIFFEIN, R.W. (1995). **Organizational Behaviour Managing People And Organization**, Miffilin Company, USA.

NEWMAN, Willhem H. (1989). **Yönetim “ İşletme ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare”**. Çev: Kenan Sürgit, 4. Basım, Ankara.

OKAY, Ayla. (2000). **Kurum Kimliği, MediaCat Kitapları**, 2. Baskı, Ankara.

ÖZDÖNMEZ, Metin.; AKESEN Aytuğ, ; EKİZOĞLU, Abdi. (1998). **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul

PETERS, Thomas J. ; WATERMAN, Robert H. Jr. (1987). **Yönetme ve Yükseltme Sanatı**, Çev: Selami SARGUT, Bilimsel Sorunlar Dizisi.

PETTIGREWW, Andrew M. (1979). *On Studying Organizational Cultures*, **Administrative Science Quartely**, Vol:24, No:4, December.

QUCHİ, William. (1989). **Teori Z “ Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?”**
Çev: Yakut Güneri,

RICE, George Jr. (1980). *A Set of Organizational Models*, **Human Resource Management**, Vol:19, No:2.

ROBBINS, Stephen P. (1989). **Organizational Behaviour**, Prentice Hall, Dördüncü Basım, New Jersey.

ROBBINS, Stephen P. (1994). **Örgütsel Davranışın Temelleri**, Çev: Sevgi Ayşe Öztürk, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1994.

ROBBINS, Stephan P. (1996). **Organizational Behavior Concepts-Controversies-Applicational**, 7th Ed., Prentice Hall International Editions.

SARGUT, Selami. (1994). **Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim**, İmge Kitapevi Yayını.

SAYILAR, Yücel. (2002). *Öğrenmeye Yönelik Örgüt Kültürünün Organizasyonel Performansı İle İlişkisini Tespit Etmeye Yönelik Bir Araştırma*, **10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, 23-25 Mayıs.

SCHEIN, Edgar H. (1992). **Organizational Culture Leadership**, Second Edition, New York.

Seyahat Acentaları ve Seyahat Acentaları Birliği Kamuru, **Resmi Gazete**, 21.09.1972, Sayı: 14320.

ŞİŞMAN, Mehmet. (2002). **Örgütler ve Kültürler**, Pegem Yayıncılık, Ankara.

ŞİMŞEK, M. Şerif. (2002). **Yönetim ve Organizasyon**, 7. Baskı, Günay Ofset, Konya.

TENGİLİMOĞLU, Dilaver; TUTAR, Hasan. (2003). **Çağdaş Büro Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara.

TERRENCE, E.Deal ; KEY , M.K. (2001). **Kurum İçi Halkla İlişkiler**, Çev: Özgür Emir, Mediat Kitapları, Pelin Ofset, Ankara.

THOMPSON, L. John. (1991). *Strategic Management Awareness and Change*, Chapman and Holl.

THOMPSON, Brad Lee. (1998). **Yönetim Fonksiyonları**, (Çev: Vedat G.Diker), Hayat Yayını, İstanbul.

TINAR, Mustafa Yaşar. (1990). *Kurumsal Kültür-Örgütlerin Yönetiminde Görünmeyen El?*, **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 5, Sayı 1-2, İzmir. Kesim Ajans-İlgi Yayıncılık, İstanbul.

TOPALOĞLU, Melih ;KOÇ, Hakan. (2000). *Örgüt Kültürümü Oluşturan Yönetimsel Boyutlar*, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:3.

TOPALOĞLU, Melih ; KOÇ,Hakan. (2002). **Büro Yönetimi Kavramlar ve İlkeler**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

TORTOP, N.; İSBİR, E.;AYKAÇ, B. (1999). **Yönetim Bilimi**,3. Baskı, Yargı Yayınevi, Ankara.

TOSİ, H.L.; RIZZO, J.R.; CARREL, S.J. (1994). **Managing Organizational Behaviour**, Blockwell Publisher, USA.

TRICE, Horrison M. ; BAYER, Jennice M. (1984). *Studying Organizational Culture Through Rites And Seremianals*. **Academy Of Management Review**.Vol:9, Sayı:4.

TRICE, Horrison M. ; BAYER, Jennice M. (1993). **The Cultures Of Work Organizations**, Prentice Hall, USA.

ÜLKER, Gönül. (1997). *Yönetici ve Lider*, **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**.

VURAL, Z. Beril AKINCI. (2003). **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, İletişim Yayınları, İstanbul.

WILLIAMS, Allan; DOBSON, Paul; WALTERS, Mike. (1989). **Changing Culture, Institute Of Personnel Mamagemant**, Birinci Basım, İngiltere.

WILSON,David C.; ROSENFELD Robert H. (1990). **Managing Organizations**, Londra, McGraw Hill Company.



EK.1:ANKET FORMU

Sayın Yönetici,

Örgütsel kültür, örgütlerin işleyişini ve örgüt içinde yöneticilerin hangi yönetsel davranışlarının etkili olduğunu açıklamaktadır. Örgüt kültürü ile ilgili çalışmalar, başarılı örgütlerin işleyişini, bu örgütlerin yönetim felsefelerini ve kültürlerini incelemekte, hangi davranışların örgütlerin başarılarında etken olduğunu ortaya koymaktadır. Bu çalışmalar doğrultusunda örgüt kültürünün bir takım unsurları ortaya çıkmaktadır.

Türkiye’de bulunan (A) Grubu Seyahat Acentalarının yöneticilerine uygulanan “Bir Örgüt İçi Eğitim Unsuru Olarak Örgütsel Kültürün Yöneticilerin Yönetsel Davranışları Üzerindeki Etkileri” hakkındaki düşüncelerinizi ölçmek amacıyla oluşturulan bu anketi doldurarak çalışmamıza sağlayacağınız katkıdan dolayı teşekkür ederiz.

Arş. Gör. Derya KARA

Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi

KİŞİSEL ÖZELLİKLER:

1) Cinsiyetiniz?

 Kadın Erkek

2) Yaşınız?

 30 ve altı 41- 50 31- 40 51 ve üzeri

3) Medeni durumunuz)

 Evli Bekar Dul

4) Kaç yıldır bu sektörde çalışıyorsunuz?

 0- 3 yıl 4- 7 yıl 8-11 yıl 12 ve üzeri

5) Kaç yıldır yöneticilik yapıyorsunuz?

 0- 3 yıl 4- 7 yıl 8-11 yıl 12 ve üzeri

6) Öğrenim durumunuz?

 Lise ve daha altı Üniversite Master / Doktora

7) Toplam aylık geliriniz ne kadardır? (Milyon)

 250- 499 500- 740 750- 999 1000ve üzeri

İFADELER		Az	Orta	Fazla
Aşağıdaki ifadeleri dikkatle okuyarak, içinde bulunduğunuz örgüt ile ilgili olarak verilmiş olan soruların önem derecesini belirtiniz.				
1	İşletmenizde (törenler, merasimler, simgeler, dil ve davranış, değerler ve uygulamalar, örgüt iklimi ve felsefe) ne oradna uyılmaktadır.			
2	Yönetmel kavramların (planlama, karar alma, risk alma, iletişim, eğitim ve gelişme, takım oyunu, değerlendirme, ödüller, yönetim uygulamaları) uygulanması örgütünüzde ne oranda bir gelenek haline gelmiştir			
Örgütünüzde yönetmel açıdan örgütsel kültür anlayışları ne oranda yapılanmıştır?				
3	Güç Merkezli Örgütsel Kültür			
4	Rol Merkezli Örgütsel Kültür			
5	Görev Merkezli Örgütsel Kültür			
6	İşgören Merkezli Örgütsel Kültür			

İFADELER		Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum
Aşağıdaki ifadeleri dikkatle okuyarak, içinde bulunduğunuz örgüt ile ilgili olarak verilmiş olan sorular hakkındaki düşüncelerinizi belirtiniz.				
7	Karar alma aşamasında demokratik bir tutum sergilenmektedir.			
8	Karar verirken yetki ve eşit sorumluluk dağıtılmaktadır			
9	İşletme faaliyetleri işgörenlerle birlikte planlanmaktadır.			
10	İşletme faaliyetleri belirli zaman aralıklarına (günlük, aylık, yıllık) göre planlanmaktadır.			
11	İşletme içinde ve dışında olumlu ilişkiler ve koordinasyon sağlanmaktadır.			
12	İşgörenler yeteneklerine göre görevlendirilmektedir.			
13	Örgüt içinde samimi ilişkilerin gelişmesini sağlayıcı uygun ortam sağlanmaktadır.			
14	İşgörenlere görevlerini zevkle yapabilecekleri bir ortam sağlanmaktadır.			
15	İşletme içindeki faaliyetlerden işgörenler bilgilendirilmektedir.			
16	İşgörenleri eleştirirken nedenleri açıklanabilmeli ve gerekçeleri dinlenmektedir.			
17	İşletme faaliyetlerinde işgörenlere terfi imkanı sağlanmaktadır.			
18	İşgörenleri değerlendirirken objektif ve adil olunmaktadır.			

19	İşgörenlerin değerlendirilmeleri performansa göre yapılmaktadır .			
20	İşgörelere değerlendirme sonuçlarını iletirken yapıcı ve geliştirici olunmaktadır.			
21	Başarılı işgörelor ödüllendirilmektedir.			
22	Örgütün başarısını arttırmak için motivasyon araçları kullanılmaktadır.			
23	İşletmeye yeni başlayan işgörelerde örgüt kültürünün gelişmesine yardımcı olunmaktadır.			
24	Örgütte işgörelor ortak bir amaç etrafında toplanmaktadır.			
25	Örgütün yönetim faaliyetlerinde eski tecrübelerden faydalanılmaktadır.			

EK.2: Araştırma Kapsamına Alınarak Sonuçları Değerlendirilen Ankara'daki A Grubu Seyahat Acentaları Listesi

1. Adım Turizm Seyahat Acentası
2. Ahi Tur Turizm Seyahat Acentası
3. Air Tour Turizm Seyahat Acentası
4. Aka Tour Turizm Seyahat Acentası
5. Aktur Turizm Seyahat Acentası
6. Alien Turizm Seyahat Acentası
7. Alabanda Turizm Seyahat Acentası
8. Aloha Turizm Seyahat Acentası
9. Ansida Tours
10. Arber Turizm Seyahat Acentası
11. Ariva Turizm Seyahat Acentası
12. Aristo Turizm Seyahat Acentası
13. Aspect Turizm Seyahat Acentası
14. Asya Tur Turizm Seyahat Acentası
15. Athem Tours
16. Avrasya Turizm Seyahat Acentası
17. Ayder Turizm Seyahat Acentası
18. Aysev Turizm Seyahat Acentası
19. Babil Turizm Seyahat Acentası
20. Babür Turizm Seyahat Acentası
21. Başkent Tours
22. Bedel Turizm Ve Seyahat Acentası
23. Bilbay Turizm Seyahat Acentası
24. Bsb Turizm Seyahat Acentası
25. Busem Seyahat Acentası
26. Can Travel Agency
27. Candaş Turizm Seyahat Acentası
28. Cennet Tour
29. Cherkee Tourism And Travel

30. Delta Turizm Ve Seyahat
31. Eger Turizm Seyahat Acentası
32. Egzotic Turizm Seyahat Acentası
33. Ekan Turizm Seyahat Acentası
34. Elbi Turizm Seyahat Acentası
35. Fashion Tour
36. Flap Tour
37. Flaş Tur Seyahat Acentası
38. Fly Express Tour
39. Fresko Turizm Seyahat Acentası
40. Gata Turizm Seyahat Acentası
41. Gintaş Turizm Seyahat Acentası
42. Gökkuşığı Turizm Seyahat Acentası
43. Gölge Turizm Seyahat Acentası
44. GSM- Gençlik Servisleri Merkezi
45. Güzeloğlı Travel Agency
46. Hece Tours
47. Jolly Turizm Seyhaat Acentası
48. Jully Tour
49. Kamer Turizm Seyahat Acentası
50. Karum Travel Agency
51. Kervan Turizm Seyahat Acentası
52. Kubaba Turizm Seyahat Acentası
53. Kutup Tur
54. Magnifico Tour
55. Mango Tour
56. Maviyol Turizm Seyahat Acentası
57. Maya Turizm Seyahat Acentası
58. Metehan Turizm Seyahat Acentası
59. Misyon Turizm Seyahat Acentası
60. Oyak Turizmdestek Turizm Seyahat Acentası
61. Okoto Turizm Seyahat Acentası

62. N&M Tour
63. Nur Turizm Seyahat Acentası
64. Onur Tourism
65. Opera Turizm Seyahat Acentası
66. Öger Türk-Tur Seyahat Acentası
67. Öykü Tour
68. Oymet Tour
69. Özcivelek Turizm
70. Piramitler Turizm
71. Plenty Turizm Seyahat Acentası
72. Pos Turizm Seyahat Acentası
73. Rally Travel & Tourism Agency
74. Reftur Seyahat Acentası
75. Repino Turizm Seyahat Acentası
76. Sahra Tours
77. Saltur Turizm Seyahat Acentası
78. Serapis Turizm Ve Seyahat Acentası
79. Serena Turizm Seyahat Acentası
80. Srerenas Turizm Seyahat Acentası
81. Setur Turizm Seyahat Acentası
82. Seyahat Turizm Seyahat Acentası
83. Spor Tour
84. Star Turizm
85. Tanba Tour
86. Tanzer Turizm Seyahat Acentası
87. Taşmanlar Turizm Seyahat Acentası
88. Tci Travel
89. Turnet Turizm Seyahat Acentası
90. Turso Turizm Seyahat Acentası
91. Türker Turizm Seyahat Acentası
92. Türk Ekspres Turizm
93. Ultra Turizm Ve Seyahat Acentası