

89895

ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

Orhan ÇINAR

**ÖRGÜTSEL KÜLTÜR VE  
YÖNETİCİLERDE KENDİNİ GELİŞTİRME**  
(ELEKTRONİK VE TEKSTİL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA)

89895

DOKTORA TEZİ

TEZ YÖNETİCİSİ  
Prof. Dr. Dursun BİNGÖL

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU  
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**  
ERZURUM-1999

**ÖZET**  
**DOKTORA TEZİ**  
**ÖRGÜTSEL KÜLTÜR VE YÖNETİCİLERDE KENDİNİ GELİŞTİRME**  
**(ELEKTRONİK VE TEKSTİL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA)**

Orhan ÇINAR

Danışman : Prof. Dr. Dursun BİNGÖL  
1999-Sayfa: 255

Jüri : Prof. Dr. Dursun BİNGÖL  
: .....  
: .....

Bu çalışmanın amacı, örgütsel kültür ile yöneticilerin kendilerini geliştirme düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek ve bu doğrultuda bir araştırma yapmaktır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örgütsel kültür kavramı ele alınmış, tanımı, öğeleri, oluşumu ve yerleşmesi, çeşitleri, fonksiyonları ile ilgili teorik bilgiler verilmiştir.

İkinci bölümde, kendini geliştirme konusu incelenmiştir. İlk önce kendini geliştirmenin tanımı, benzer kavramlar, bilgi toplumu, yöneticide kendini geliştirme, yöneticilerin eskimesi, yönetici eğitimi, yetiştirilmesi ve geliştirilmesi konularına değinilmiş, kendini geliştirme ile ilgili olarak iki model sunulmuştur. Ayrıca örgütsel kültür ile kendini geliştirme arasındaki ilişki teorik olarak ortaya konulmuştur.

Üçüncü bölüm, araştırmanın amacına dayalı olarak geliştirilen araçlar, gözlem ve mülakat yoluyla altı işletmeden elde edilen verilerin analizi, bulguları ve yorumlanmasını içermektedir.

Bu çalışmanın sonucunda öğrenmeye dayalı bir örgütsel kültür ile yöneticilerin kendini geliştirme düzeyi arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca örgütlerin kültürel yönden farklı oldukları, bu farkın sektör bakımından daha da arttığı sonucuna varılmıştır.

**ABSTRACT**  
**Ph. D. THESIS**  
**ORGANIZATIONAL CULTURE AND MANAGER SELF-DEVELOPMENT**  
**(A CASE STUDY IN THE ELECTRONIC AND TEXTILE COMPANIES)**

Orhan ÇINAR

Supervisor : Prof. Dr. Dursun BİNGÖL

1999-Page: 255

Jury : Prof. Dr. Dursun BİNGÖL

: .....

: .....

In this study, it is aimed to find out the relationship between organizational culture and manager self-development and to make an applied research in this direction.

The study consists of three chapters. In the first chapter, organizational culture concept theoretically explained, giving information about its definition, elements, formation, embedding, types and functions.

In the second chapter, self-development has been studied. First, the definition, similar concepts, knowledge society, manager self-development, manager obsolescence, manager education, training and development subjects have been mentioned and two models about self-development have been presented. Second, the relationship between organizational culture and self-development has theoretically been revealed.

The third chapter consists of 1)analysis of six companies' data obtained by observations, interviews and tools developed according to the aim of the study, 2)findings, and 3)interpretation.

As a result of this study, it has been established that there is a positive relationship between organizational culture based on learning and manager self-development degree. The more powerful learning culture properties an organization has, the higher self-development degree managers will have. In addition, it has been found out that organizations differ from each other in terms of culture and the gap increases inter-sectors.

## TEŐEKKÖR

Araştırmanın her aşamasında bilgi ve deneyimlerinden yararlanma imkanı bulduğum, bana yol gösteren saygıdeğer tez danışmanım Prof. Dr. Dursun BİNGÖL'e, akademik çalışmalarında çok değerli fikirler vererek beni yönlendiren Doç. Dr. Nurullah GENÇ'e, içtenlikle teşekkür ederim.

Araştırma anketlerinin uygulanması esnasında her türlü yardım ve desteği sağlayan Alcatel, İgs, İntima, Kilim, Netaş ve Uki işletmelerinin sayın yöneticilerine, sürekli olarak bilgi ve destek veren Yrd. Doç. Dr. Fatih KARCIOĞLU'na, istatistiki analiz aşamasında çok değerli fikirlerinden yararlandığım Yrd. Doç. Dr. Erkan OKTAY'a teşekkürlerimi sunarım.

## İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

|                                                  |      |
|--------------------------------------------------|------|
| ÖZET.....                                        | i    |
| ABSTRACT.....                                    | ii   |
| TEŞEKKÜR.....                                    | iii  |
| İÇİNDEKİLER .....                                | iv   |
| ŞEKİLLER DİZİNİ .....                            | viii |
| ÇİZELGELER DİZİNİ.....                           | ix   |
| <br>                                             |      |
| GİRİŞ.....                                       | 1    |
| 1. Çalışmanın Önemi.....                         | 1    |
| 2. Çalışmanın Amacı, Kapsamı ve Düzeni.....      | 3    |
| <br>                                             |      |
| BİRİNCİ BÖLÜM.....                               | 5    |
| ÖRGÜTSEL KÜLTÜR.....                             | 5    |
| 1.1.Örgüt.....                                   | 5    |
| 1.2.Örgüt Kuramı.....                            | 8    |
| 1.3.Kültür.....                                  | 20   |
| 1.4.Kültür Çeşitleri.....                        | 26   |
| 1.4.1. Genel kültür – alt kültür.....            | 26   |
| 1.4.2. Maddi kültür – manevi kültür.....         | 27   |
| 1.4.3. Diğer kültür çeşitleri.....               | 29   |
| 1.5.Kültür Öğeleri (Elemanları) .....            | 30   |
| 1.6.Örgütsel Kültür .....                        | 32   |
| 1.7.Örgütsel Kültürün Tanımı.....                | 36   |
| 1.8.Örgütsel Kültürün Öğeleri (Elemanları) ..... | 45   |
| 1.8.1. Örgütsel kültür düzeyleri.....            | 49   |
| 1.8.1.1. Artefaktlar.....                        | 49   |
| 1.8.1.2. Temel değerler.....                     | 51   |
| 1.8.1.3. Temel saygıtlar.....                    | 52   |
| 1.9.Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Yerleşmesi.....  | 58   |
| 1.10. Örgüt Kültürünün Çeşitleri.....            | 64   |

|                                                              |     |
|--------------------------------------------------------------|-----|
| 1.11. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları.....                    | 69  |
| 1.12. Örgüt Kültürü ve İlgili/Benzer Kavramlar.....          | 74  |
| 1.12.1 Örgüt iklimi.....                                     | 75  |
| 1.13. Etkin Örgüt kültürleri.....                            | 77  |
| 1.13.1. Z kültürü.....                                       | 77  |
| 1.13.2. Mükemmellik kültürü.....                             | 81  |
| İKİNCİ BÖLÜM.....                                            | 86  |
| ÖRGÜTSEL KÜLTÜR VE KENDİNİ GELİŞTİRME.....                   | 86  |
| 2.1. Kendini Geliştirmenin Tanımı.....                       | 86  |
| 2.2. Bilgi Toplumu.....                                      | 91  |
| 2.2.1. Bilgi toplumunda birey .....                          | 95  |
| 2.2.2. Bilgi toplumunda örgüt ve örgütsel kültür.....        | 98  |
| 2.3. Kendini Geliştirme ve İlgili/Benzer Kavramlar.....      | 106 |
| 2.3.1. İnsanın gelişimi.....                                 | 106 |
| 2.3.2. Eğitim.....                                           | 111 |
| 2.3.3. Öğrenme.....                                          | 113 |
| 2.3.3.1. Öğrenmeyi öğrenme.....                              | 116 |
| 2.3.3.2. Hayat boyu öğrenme.....                             | 118 |
| 2.3.4. Benlik.....                                           | 120 |
| 2.3.5. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı.....                  | 122 |
| 2.3.6. Başarma ihtiyacı.....                                 | 125 |
| 2.4. Yönetici ve Kendini Geliştirme .....                    | 127 |
| 2.5. Yöneticinin Eskimesi.....                               | 138 |
| 2.6. Öğrenen Örgütler.....                                   | 143 |
| 2.7. Yönetici Eğitimi, Yetiştirilmesi ve Geliştirilmesi..... | 148 |
| 2.7.1. İş-başında geliştirme.....                            | 150 |
| 2.7.2. İş-dışında geliştirme.....                            | 151 |
| 2.7.2.1. Örnek olay yöntemi.....                             | 151 |
| 2.7.2.2. Rol oynama yöntemi.....                             | 152 |
| 2.7.2.3. İşletme oyunları yöntemi.....                       | 152 |
| 2.7.2.4. Duyarlılık eğitimi .....                            | 153 |

|                                                           |     |
|-----------------------------------------------------------|-----|
| 2.7.2.5. Grup tartışmaları yöntemi.....                   | 155 |
| 2.7.2.6. Özel okuma parçaları.....                        | 155 |
| 2.7.2.7. Anlatma yöntemi.....                             | 155 |
| 2.7.2.8. Yönetim gözeneği yöntemi.....                    | 156 |
| 2.8. Kendini Geliştirmede 7 Alışkanlık Modeli.....        | 159 |
| 2.8.1. Proaktif olmak.....                                | 163 |
| 2.8.2. Sonunu düşünerek işe başlamak .....                | 165 |
| 2.8.3. Öncelikli işleri ön'e almak.....                   | 166 |
| 2.8.4. Kazan/kazan diye düşünmek.....                     | 167 |
| 2.8.5. Önce anlamaya sonra anlaşılmaya çalışmak.....      | 168 |
| 2.8.6. Sinerjik olmak.....                                | 169 |
| 2.8.7. Baltayı bilemek.....                               | 169 |
| 2.9. Yöneticide Kendini Geliştirme Modeli.....            | 171 |
| ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....                                         | 178 |
| ELEKTRONİK VE TEKSTİL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA.....    | 178 |
| 3.1. Araştırmanın Amacı.....                              | 178 |
| 3.2. Araştırmanın Hipotezleri.....                        | 178 |
| 3.3. Araştırmanın Varsayımları.....                       | 179 |
| 3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....                     | 179 |
| 3.5. Araştırma Yöntemi.....                               | 179 |
| 3.6. Çalışma Evreni .....                                 | 180 |
| 3.7. Örneklem.....                                        | 180 |
| 3.8. Veri Toplama Yöntem ve Teknikleri.....               | 181 |
| 3.9. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi.....            | 181 |
| 3.10. Anketlerin Uygulanması ve Verilerin Toplanması..... | 185 |
| 3.11. Uygulama Yapılan İşletmeler.....                    | 186 |
| 3.12. Verilerin Analiz Edilmesi.....                      | 194 |
| 3.13. Bulgular ve Yorum.....                              | 196 |

|                                                                                                                                                                                      |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.13.1. Araştırmaya katılan deneklerin demografik özelliklerine ilişkin bulgular.....                                                                                                | 197 |
| 3.13.2.Uygulama yapılan işletmelerde yöneticilerin kendi işletmelerinin örgütsel kültür boyutlarını algılamalarına ve kendini geliştirme düzeylerine ilişkin bulgu ve yorumlar ..... | 199 |
| 3.13.2.1. Alcatel işletmesi yöneticilerinin örgütsel kültür boyutlarını algılamalarına ve kendini geliştirme düzeylerine ilişkin bulgular ve yorumu.....                             | 199 |
| 3.13.2.2.İgs işletmesi yöneticilerinin örgütsel kültür boyutlarını algılamalarına ve kendini geliştirme düzeylerine ilişkin bulgular ve yorumu .....                                 | 203 |
| 3.13.2.3.Kilim işletmesi yöneticilerinin örgütsel kültür boyutlarını algılamalarına ve kendini geliştirme düzeylerine ilişkin bulgular ve yorumu.....                                | 208 |
| 3.13.2.4.Netaş işletmesi yöneticilerinin örgütsel kültür boyutlarını algılamalarına ve kendini geliştirme düzeylerine ilişkin bulgular ve yorumu .....                               | 211 |
| 3.13.2.5.Uki işletmesi yöneticilerinin örgütsel kültür boyutlarını algılamalarına ve kendini geliştirme düzeylerine ilişkin bulgular ve yorumu .....                                 | 212 |
| 3.13.3. İşletmelere göre yöneticilerin örgütsel kültür boyutlarını algılamalarına ve kendini geliştirme düzeylerine ilişkin bulgular ve yorumu.....                                  | 214 |
| 3.13.4.Yönetici algılarının sektörler içinde incelenmesi .....                                                                                                                       | 218 |
| 3.13.5.Yöneticilerin örgütsel kültür boyutlarına ilişkin algılarının ve kendini geliştirme düzeylerinin sektörel olarak incelenmesi .....                                            | 225 |
| 3.13.6. Örgütsel kültür ile kendini geliştirme düzeyi arasındaki ilişki .....                                                                                                        | 229 |
| SONUÇ.....                                                                                                                                                                           | 231 |
| KAYNAKLAR.....                                                                                                                                                                       | 239 |
| ÖZGEÇMİŞ.....                                                                                                                                                                        | 245 |
| EKLER.....                                                                                                                                                                           | 246 |

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa No:

|                                                                          |     |
|--------------------------------------------------------------------------|-----|
| Şekil 1.1. Örgüt Kuramı (Yönetim Yaklaşımları) Tablosu.....              | 19  |
| Şekil 1.2. Örgütsel Kültürün Kavramsal Göstergeleri.....                 | 48  |
| Şekil 1.3. Kültür Düzeyleri (Boyutları) ve Birbirleriyle İlişkileri..... | 50  |
| Şekil 1.4. Temel Kültürel Şablon.....                                    | 72  |
| Şekil 1.5. Dışsal Uyum ve İçsel Bütünleşme İkilemi.....                  | 72  |
| Şekil 2.1. Yönetim Gözeneği (Managerial Grid).....                       | 156 |
| Şekil 2.2. Covey'in 7 Alışkanlık Modeli.....                             | 162 |
| Şekil 2.3. Yöneticide Kendini Geliştirme Modeli.....                     | 173 |
| Şekil 2.4. Geliştirme Döngüsü.....                                       | 175 |
| Şekil 3.1. Örgütsel Kültür ile Kendini Geliştirme Arasındaki İlişki..... | 230 |



## ÇİZELGELER DİZİNİ

Sayfa No:

|                                                                                                                                                      |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Çizelge 1.1.Argyris'in Olgun-Olgun Olmayan İnsan Özellikleri.....                                                                                    | 16  |
| Çizelge 1.2.Z Kültürünün Amerikan ve Japon Yönetim Tarzlarıyla<br>Karşılaştırılması.....                                                             | 81  |
| Çizelge 2.1.Girişimci Kültüre Karşı Yönetimsel Kültür.....                                                                                           | 99  |
| Çizelge 2.2.Bilgi Toplumunda Örgütsel Kültür .....                                                                                                   | 104 |
| Çizelge 2.3.Zaman Yönetimi Çizelgesi.....                                                                                                            | 166 |
| Çizelge 3.1.Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....                                                                                                     | 181 |
| Çizelge 3.2.Öğrenme Kültürünün Boyutları.....                                                                                                        | 184 |
| Çizelge 3.3.Deneklerin Eğitim Durumu.....                                                                                                            | 197 |
| Çizelge 3.4.Deneklerin Yaşları.....                                                                                                                  | 197 |
| Çizelge 3.5.Deneklerin Cinsiyet Durumları.....                                                                                                       | 198 |
| Çizelge 3.6.Deneklerin Medeni Durumları.....                                                                                                         | 198 |
| Çizelge 3.7.Deneklerin Bulunduğu Yönetim Kademesi.....                                                                                               | 198 |
| Çizelge 3.8.Deneklerin Yöneticilik Eğitimi Alma Durumları.....                                                                                       | 198 |
| Çizelge 3.9.Deneklerin Yönetici Olarak Çalışma Süreleri.....                                                                                         | 199 |
| Çizelge 3.10.Alcatel Yöneticilerinin Örgütsel Kültür Boyutlarına İlişkin Algıları<br>ile Cinsiyetleri Arasındaki İlişkiler İçin Varyans Analizi..... | 200 |
| Çizelge 3.11.Alcatel Yöneticilerinin Örgütsel Kültür Boyutlarına İlişkin<br>Algılarının Cinsiyetlerine Göre Ortalamaları .....                       | 200 |
| Çizelge 3.12.Alcatel Yöneticilerinin Kendini Geliştirme Düzeyleri ile Yaşları<br>Arasındaki İlişkiler İçin Varyans Analizi.....                      | 201 |
| Çizelge 3.13.Alcatel Yöneticilerinin Yaşlarına Göre Kendini Geliştirme<br>Düzeylerinin Ortalamaları.....                                             | 201 |
| Çizelge 3.14.Alcatel Yöneticilerinin Kendini Geliştirme Düzeyleri ile<br>Cinsiyetleri Arasındaki İlişkiler İçin Varyans Analizi.....                 | 202 |
| Çizelge 3.15.Alcatel Yöneticilerinin Kendini Geliştirme Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre<br>Ortalamaları.....                                        | 202 |
| Çizelge 3.16.İgs Yöneticilerinin Örgütsel Kültür Boyutlarına İlişkin Algıları ile<br>Eğitim Durumları Arasındaki İlişkiler İçin Varyans Analizi..... | 203 |

|                                                                                                                                                                       |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Çizelge 3.17.İgs Yöneticilerinin Örgütsel Kültür Boyutlarına İlişkin Algılarının Eğitim Durumlarına Göre Ortalamaları.....                                            | 203 |
| Çizelge 3.18.İgs Yöneticilerinin Örgütsel Kültür Boyutlarına İlişkin Algıları ile Bulundukları Yönetim Kademesi Arasındaki İlişkiler İçin Varyans Analizi.....        | 204 |
| Çizelge 3.19.İgs Yöneticilerinin Örgütsel Kültür Boyutlarına İlişkin Algılarının Bulundukları Yönetim Kademesine Göre Ortalamaları.....                               | 205 |
| Çizelge 3.20.İgs Yöneticilerinin Örgütsel Kültür Boyutlarına İlişkin Algıları ile Yönetici Olarak Çalışma Süreleri Arasındaki İlişkiler İçin Varyans Analizi.....     | 205 |
| Çizelge 3.21.İgs Yöneticilerinin Örgütsel Kültür Boyutlarına İlişkin Algılarının Yönetici Olarak Çalışma Sürelerine Göre Ortalamaları.....                            | 206 |
| Çizelge 3.22.İgs Yöneticilerinin Kendini Geliştirme Düzeyleri ile Cinsiyetleri Arasındaki İlişkiler İçin Varyans Analizi.....                                         | 207 |
| Çizelge 3.23.İgs Yöneticilerinin Kendini Geliştirme Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Ortalamaları.....                                                                | 207 |
| Çizelge 3.24.Kilim Yöneticilerinin Örgütsel Kültür Boyutlarına İlişkin Algıları ile Bulundukları Yönetim Kademesi Arasındaki İlişkiler İçin Varyans Analizi.....      | 208 |
| Çizelge 3.25.Kilim Yöneticilerinin Örgütsel Kültür Boyutlarına İlişkin Algılarının Bulundukları Yönetim Kademesine Göre Ortalamaları.....                             | 208 |
| Çizelge 3.26.Kilim Yöneticilerinin Örgütsel Kültür Boyutlarına İlişkin Algıları ile Yöneticilik Eğitimi Alma Durumları Arasındaki İlişkiler İçin Varyans Analizi..... | 209 |
| Çizelge 3.27.Kilim Yöneticilerinin Örgütsel Kültür Boyutlarına İlişkin Algılarının Yöneticilik Eğitimi Alma Durumlarına Göre Ortalamaları.....                        | 209 |
| Çizelge 3.28.Kilim Yöneticilerinin Kendini Geliştirme Düzeyleri ile Bulundukları Yönetim Kademesi Arasındaki İlişkiler İçin Varyans analizi.....                      | 210 |
| Çizelge 3.29.Kilim Yöneticilerinin Kendini Geliştirme Düzeylerinin Bulundukları Yönetim Kademesine Göre Ortalamaları.....                                             | 210 |

|                                                                                                                                                                                    |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Çizelge 3.30.Netaş Yöneticilerinin Örgütsel Kültür Boyutlarına İlişkin Algıları ile Yöneticilik Eğitimi Alma Durumları Arasındaki İlişkiler İçin Varyans Analizi.....              | 211 |
| Çizelge 3.31.Netaş Yöneticilerinin Örgütsel Kültür Boyutlarına İlişkin Algılarının Yöneticilik Eğitimi Alma Durumlarına Göre Ortalamaları.....                                     | 211 |
| Çizelge 3.32.Uki Yöneticilerinin Kendini Geliştirme Düzeyleri ile Eğitim Durumları Arasındaki İlişkiler İçin Varyans Analizi.....                                                  | 212 |
| Çizelge 3.33.Uki Yöneticilerinin Kendini Geliştirme Düzeylerinin Eğitim Durumlarına Göre Ortalamaları.....                                                                         | 213 |
| Çizelge 3.34.Uki Yöneticilerinin Kendini Geliştirme Düzeyleri ile Yaşları Arasındaki İlişkiler İçin Varyans Analizi.....                                                           | 213 |
| Çizelge 3.35.Uki Yöneticilerinin Kendini Geliştirme Düzeylerinin Yaşlarına Göre Ortalamaları.....                                                                                  | 214 |
| Çizelge 3.36.Yöneticilerin Örgütsel Kültür Boyutlarına İlişkin Algılarının İşletmelere Göre Varyans Analizi.....                                                                   | 215 |
| Çizelge 3.37.Yöneticilerin Örgütsel Kültür Boyutlarına İlişkin Algılarının İşletmelere Göre Ortalamaları.....                                                                      | 216 |
| Çizelge 3.38.Yöneticilerin Kendini Geliştirme Düzeyleri İçin İşletmelere Göre Varyans Analizi.....                                                                                 | 218 |
| Çizelge 3.39.Yöneticilerin Kendini Geliştirme Düzeylerinin İşletmelere Göre Ortalamaları.....                                                                                      | 218 |
| Çizelge 3.40.Elektronik Sektörü Yöneticilerinin Örgütsel Kültür Boyutlarına İlişkin Algıları ile Yöneticilik Eğitimi Alma Durumları Arasındaki İlişkiler İçin Varyans Analizi..... | 219 |
| Çizelge 3.41.Elektronik Sektörü Yöneticilerinin Örgütsel Kültür Boyutlarına İlişkin Algılarının Yöneticilik Eğitimi Alma Durumlarına Göre Ortalamaları.....                        | 220 |
| Çizelge 3.42.Tekstil Sektörü Yöneticilerinin Örgütsel Kültür Boyutlarına İlişkin Algıları ile Eğitim Durumları Arasındaki İlişkiler İçin Varyans Analizi.....                      | 221 |
| Çizelge 3.43.Tekstil Sektörü Yöneticilerinin Örgütsel Kültür Boyutlarına İlişkin Algılarının Eğitim Durumlarına Göre Ortalamaları .....                                            | 221 |

|                                                                                                                                                                                   |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Çizelge 3.44. Tekstil Sektörü Yöneticilerinin Örgütsel Kültür Boyutlarına İlişkin Algıları ile Yöneticilik Eğitimi Alma Durumları Arasındaki İlişkiler İçin Varyans Analizi ..... | 222 |
| Çizelge 3.45. Tekstil Sektörü Yöneticilerinin Örgütsel Kültür Boyutlarına İlişkin Algılarının Yöneticilik Eğitimi Alma Durumlarına Göre Ortalamaları.....                         | 222 |
| Çizelge 3.46. Tekstil Sektörü Yöneticilerinin Kendini Geliştirme Düzeyleri ile Yaşları Arasındaki İlişkiler İçin Varyans Analizi.....                                             | 223 |
| Çizelge 3.47. Tekstil Sektörü Yöneticilerinin Kendini Geliştirme Düzeylerinin Yaşlarına Göre Ortalamaları.....                                                                    | 223 |
| Çizelge 3.48. Tekstil Sektörü Yöneticilerinin Kendini Geliştirme Düzeyleri ile Cinsiyetleri Arasındaki İlişkiler İçin Varyans Analizi.....                                        | 224 |
| Çizelge 3.49. Tekstil Sektörü Yöneticilerinin Kendini Geliştirme Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Ortalamaları.....                                                               | 225 |
| Çizelge 3.50. Elektronik – Tekstil İşletmelerinde Çalışan Yöneticilerin Örgütsel Kültür Boyutlarına İlişkin Algılarının Karşılaştırılması.....                                    | 225 |
| Çizelge 3.55. Elektronik – Tekstil İşletmelerinde Çalışan Yöneticilerin Kendini Geliştirme Düzeylerinin Karşılaştırılması.....                                                    | 228 |
| Çizelge 3.52. İşletmelere Göre Örgütsel Kültür-Kendini Geliştirme Puanları.....                                                                                                   | 229 |

## GİRİŞ

### 1. Çalışmanın Önemi

Örgütsel kültür kavramı 1980'li yıllardan sonra şirket hastalıklarına yeni bir çare sunmasından dolayı çekici hale gelmiştir. İşletmelerin üstünlük kurma savaşında başarıya ulaşabilmesi ve gücünü koruyabilmesi için çalışanların üstün bir çalışma göstermeleri gerektiği gerçeği görülmüş, bu amaçla sağlıklı ve verimli şirket kültürleri inşa etmek için gerekli yeni yollar araştırılmıştır. Örgütleri bu noktaya getiren iki temel faktör olmuştur. Bunlardan birincisi bir şirketin çok mükemmel bir stratejisi olsa bile boşluk içinde yapılmış bir planlamanın iyi bir uygulamayı ve başarılı bir sonucu garanti edemediğinin farkına varılması, ikincisi ise Japon şirketlerinin aynı işi yapan Amerikan şirketlerine oranla daha yüksek performans göstermeleri olmuştur.

20. Yüzyılın son çeyreğinde yaşanan hızlı değişim ve gelişme süreciyle birlikte mevcut bilgi düzeyindeki sürekli artışlar bilgiyi, bilgiye ulaşmayı ve bilgiyi kullanmayı insanlık tarihinin önceki dönemlerine göre daha önemli bir konuma getirmiştir. Bunun bir sonucu olarak son yıllarda kendini geliştirme kavramı önem kazanmaya başlamıştır.

Son zamanlarda bireyin okulda geçirdiği yetişme sürecinin ardından, kendisini daha yeni bilgi ve becerilerle donatmak amacıyla birçok yayınlar, kurslar, eğitim programları, etkinlikler düzenlenmektedir. Burada söz konusu olan insanın sadece mesleki alanda değil aynı zamanda yaşamını kuşatan bütün alanlarda gelişmesidir. Yönetim alanında yöneticilerin mesleklerinde daha başarılı olmalarına yönelik olarak örgütler kendi bünyelerinde eğitim programları, yetiştirme ve geliştirme faaliyetlerinde bulunurken, yöneticilerin kendi kendilerini geliştirmelerinde kullanabilecekleri malzemelerin miktarı ve çeşitliliği de artmaktadır. Bilişim teknolojisindeki gelişmeler yöneticilere bu konuda birçok olanak sağlamaktadır.

Bugün bilgisayar teknolojisi; enformasyon depolanması, işlenmesi ve geri alınması sırasında kullanılan geleneksel, yavaş ve sıkıcı yöntemleri ortadan kaldırmış, eğitim yöntemlerinde yeni çığırılar açmış, kelimenin ve posta işlemlerinin elektronik araçlarla gerçekleştirilmesini olanaklı hale getirmiş, sıkıcı,

eskimiş çalışma yöntemlerini yerle bir ederek insanların bilgilerini genişletmelerini ve geliştirmelerini sağlayarak ufuklarını açmış ve daha anlamlı bir yaşama biçimi oluşturulmasına katkıda bulunmuştur. Yeni iletişim devrimi yığınla enformasyonun ulusal ve kültürel sınırların ötesine taşınabilmesini sağlamış ve bu devrim potansiyel olarak gelişmesini sürdürmektedir

Çağımızda insan hayatını etkileyen en önemli faktör bilimsel gelişmeler, bilgi karmaşıklığı ve hızla gelişen teknolojidir. Bilim ve teknolojinin devamlı başarıları çağdaş insanın çevresindeki değerler sistemini değiştirmekte ve yeni örgüt yapılarının geliştirilmesini gerektirmektedir. Hemen hemen her alan daha fazla bir dinamizm ve hareket kazanmakta, sorunların çözümüne yardımcı olarak kalıplaşmış ve öğrenilmiş ansiklopedik bilgiler geçerliliğini kaybetmektedir. Her üç yılda bir bilgi miktarının iki katına çıktığı tahmin edilmektedir

Geleceğin toplumu olan bilgi toplumu, herkese bilgi, beceri ve yetenekleri oranında yaşayacağı bir alanı vaat etmektedir. O nedenle bireyde kendini yetiştirme, bireysel yeteneklerini had safhaya çıkarma esas olacaktır. Yeteneklerinin farkında olmayan, kendini geliştirmeyen insanın bilgi toplumunun en alt statü gruplarını oluşturacağı söylenebilir. Şu halde bireyin, gelişen toplumsal kurallara uygun olarak bilgi ve beceriyle donanmış olması her şeyden önce kendi yararına olacaktır. Bu çağa uygun bilgi, eğitim ve becerilere sahip olmayan bireyler yalnızca bu yeteneklerinin eksikliği dolayısıyla refahtan pay almamakla kalmayacak aynı zamanda ait oldukları toplum hayatına tam katılma şansına da sahip olmayacaktır.

Bilgi toplumunda yöneticiler sık sık bilgi ve deneyimlerinin eskimeye uğraması problemiyle karşılaşacaklardır. Yönetimsel iklim çok hızlı bir şekilde değişim gösterdiğinden geçmişte sorunlara çözüm olan yol ve yöntemlerin gelecekte bu işlevlerini yitirmeleri olasılığı yüksektir. Bu yüzden yöneticiler devamlı olarak kendilerini yenileme ihtiyacı duyacaklardır.

Gittikçe karmaşık bir hal alan dünyada karşılıklı bağımlılık artmakta, eşgüdüm ve işbirliği önem kazanmaktadır. Bu yüzden başarılı olmak isteyen örgütler; üyelerinin öğrenmelerine, öğrenmeyi öğrenmelerine destek olan bir örgütsel kültür (öğrenme kültürü) oluşturmalıdır.

Sadece teknoloji kullanımdaki hızlı artış değil aynı zamanda yoğun rekabet ortamı bugünden sonra yöneticilerin daha fazla bilgi ve deneyim sahibi olmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu durum onları yaşam boyu öğrenmeyle karşı karşıya getirmiştir. Bugünün hızlı iş dünyasında modern teknolojinin kullanımı, beşeri bilgi ve beceriler; kazananlarla kaybedenleri ayıran anahtar etkenler olmuştur. Kendini geliştirme, sürekli mesleki gelişme, yönetici eğitimi gibi kavramlar örgütlerin teknolojik, ekonomik, yasal ve piyasa çevresine uyum sağlamasına destek olan ve örgütsel performansı yükselten etkenlerdir. Öte yandan bireysel, teknik ve sosyal olarak gelişmiş bireylerin katkısı önemli, arzu edilen ve kaçınılmaz olan bir gerçeklik halini almıştır.

Ülkemizin bilgi toplumu özelliklerini kazanması, sosyal ve ekonomik kalkınma ve insanların daha müreffeh hayat standartlarına kavuşması noktasında örgütler ve yöneticilerin katkıları göz ardı edilemez. Bu bağlamda örgütlerin yaşamlarını sürdürmelerinde ve içsel olarak bütünleşmelerinde temel sorunları çözen bir araç olan örgütsel kültür ile yöneticilerin kendilerini geliştirmeleri konularının arasındaki ilişkinin araştırılması önem arz etmektedir.

## **2. Çalışmanın Amacı, Kapsamı ve Düzeni**

Bu çalışmanın genel amacı, örgütsel kültür ile yöneticilerin kendilerini geliştirme düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemek, yöneticinin çalıştığı örgütün sahip olduğu kültürün, yöneticinin kendini geliştirmesi üzerindeki etkisini ortaya koymaktır.

Bu amaca ulaşmak için öncelikle örgütsel kültür ve kendini geliştirmeye ilişkin literatür taraması yapılarak kuramsal çerçeve oluşturulmuş, daha sonra altı adet özel işletmede bir uygulama gerçekleştirilmiştir. Kuramsal çerçeve oluşturulurken özellikle kendini geliştirme konusu ile ilgili kaynakların bir kısmına İnternet aracılığıyla ulaşılmıştır. Uygulamada, gözlem ve anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmada bilgi toplanma aracı olarak kullanılan anket üç kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda demografik bilgilere yönelik bilgiler sorulmaktadır. Örgütsel kültürü betimleyen ikinci kısım araştırmacı tarafından geliştirilmiş, kendini geliştirme düzeyini ölçen üçüncü kısım için ise Fındıkçı'nın

geliştirdiği kendini geliştirme envanterinden<sup>1</sup> yararlanılmıştır. Bu anketten elde edilen bulgular SPSS İstatistik programında Kruskal-Wallis, Sperman, tek yönlü varyans analizi, t testi, aritmetik ortalama, standart puan yöntemleriyle çözülmüştür.

Çalışma üç bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde örgüt kavramının tanımı, kültür kavramının tanımı, örgütsel kültür kavramının tanımı, öğeleri, oluşumu ve yerleşmesi, çeşitleri, fonksiyonları ile ilgili özlü bilgiler verilmiştir.

İkinci bölüm kendini geliştirme kavramına ayrılmış, burada kendini geliştirmenin tanımı, benzer kavramlar, bilgi toplumu, yöneticide kendini geliştirme, yönetici eskimesi, öğrenen örgütler, yönetici eğitimi, yetiştirilmesi ve geliştirilmesi, kendini geliştirme modeli ve yöneticide kendini geliştirme modeli sunulmuştur. Bu bölümde ayrıca örgütsel kültür ile kendini geliştirme arasındaki ilişki kuramsal olarak ortaya konulmuştur.

Üçüncü bölüm, ikisi elektronik (Alcatel, Netaş) ve dördü tekstil (İgs, İntima, Kilim, Uki) olmak üzere toplam altı adet işletmede yapılan ampirik bir çalışmayla ilgili bilgileri içermektedir. Bulgular, her işletme içinde, işletmeler arasında ve sektör ayrımı (elektronik-tekstil) yapılarak değerlendirilmiştir. Araştırmada kullanılan anket ve araştırma yöntemleriyle ilgili bilgiler bu bölümde verilmiştir.

---

<sup>1</sup> İlhami Fındıkçı; **Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme**, Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları, İstanbul, 1996, s.305.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL KÜLTÜR

#### 1.1.Örgüt

Örgütler insanın her yanını sarmış, kendine bağlamış ve toplumsal yaşamın dokusunu meydana getirmiştir. Doğduğu anda bile bir örgüte (aile) mensup olan birey; küçük, büyük, resmî, gayri-resmî, ekonomik, dini, askeri, eğitim, sosyal veya politik örgütler içinde yaşamını sürdürmekte, onlara üye olmakta, etkileşimde bulunmaktadır.<sup>1</sup> Özellikle sanayi devrimi sonrasında işletmelerin ortaya çıkması, toplumları birer örgütler topluluğuna dönüştürmüştür. İnsanlar doğumla ölüm arasındaki hayatlarını örgütlerde geçirmektedir. Bir anlamda, hastanede başlayan hayat; okul, işyeri, spor kulübü, gibi örgütlerle devam etmekte ve nihayet cenaze işleri örgütü ile son bulmaktadır.<sup>2</sup>

Örgütler tek tek kişilerin gerçekleştiremeyecekleri faaliyetleri sağlamak için ortaya çıkarlar. Toplumsal gereksinimlerin karşılanması, toplumsal sorunların çözülmesi zorunluluğu insanı öbür toplum üyeleri ile işbirliği yapmaya zorlamaktadır. Bu zorlamanın doğal sonucu olarak da toplumda örgütler (toplumsal birimler) oluşmuştur. Bu açıdan örgütlenme toplumsal bir olaydır; toplumun varolduğu günden buyana sürüp gitmektedir. Sosyal bir amacı gerçekleştirmek, üyelerine çeşitli çıkarlar sağlamak, bir bölgeyi kalkındırmak, yoksul ve kendine yeterli olmayanlara yardım etmek, yüksek kazanç sağlamak, dini vecibeleri yerine getirmek gibi birçok ortak amacın gerçekleştirilmesi örgütün varoluş sebebi olmaktadır. İnsan yaşadığı sürece etrafı örgütlerle çevrilmiş olacaktır. Yaşamımızın her aşamasında örgütlerle karşılaşp, ihtiyaçlarımızı gidermekteyiz. Kendimizi idare edebilecek bir duruma gelinceye kadar ailelerimizin bakımına muhtacız. Mahalledeki oyun arkadaşlarımız, eğitim aldığımız kurumlar ve ailemizin dışında gittikçe büyüyen bir geniş çevre ile tanıştıkça, örgütlerle olan ilişkilerimiz çoğalmakta ve karmaşık bir hal almaktadır. Bu örgütlerin bir kısmına üye olmak, katılmak zorunlu olurken diğer bir kısmına

<sup>1</sup> Herbert G. Hicks, C. Ray Gullett; *Management*, McGraw-Hill, Inc., Fourth Edition, Singapore, 1981, s.33.

<sup>2</sup> Ömer Dinçer, Yahya Fidan; *İşletme Yönetimine Giriş*, İz Yayıncılık, İstanbul, 1995, s.18.

katılmak ise bizim tercihimize bırakılmıştır. Örgütlerle ilişkilerimizde rollerimiz de değişmektedir. Kiminde personel, kiminde hasta, bazılarında ise yönetici olabiliriz. Etrafımızdaki bu örgütler biz istesek de istemesek de faaliyette bulunmaktadırlar.

Örgüt kavramı değişik bilim dallarının (antropoloji, psikoloji, sosyoloji, kamu yönetimi, siyaset bilimi, sibernetik vb.) ilgi alanı içine girmiş; bunun sonucu olarak her bilim konuya kendi açısından yaklaşmış ve değişik örgüt tanımları yapılmıştır. Sosyologlar örgütü makro bir yaklaşımla ve bir sistem olarak ele almakta, psikologlar ise mikro bir yaklaşımla birey ve gruplar açısından incelemektedirler. Örgüt ve yönetimle ilgili olarak geliştirilen kuramlarda da örgüt olgusu farklı biçimlerde değerlendirilmiştir. Örneğin, klasik yönetim kuramına göre örgütler; “bir iş başarmak amacıyla kurulmuş sosyal araçlar” olarak tanımlanırken, durumsallık kuramına göre; “çevre ile karşılıklı değişim süreçlerinde uyum sağlayıcı (adaptive) organizmalar”, bilişsel örgüt kuramına göre; “paylaşılan bilgi sistemleri”, sembolik örgüt kuramına göre de; “sembolik konuşma örüntüleri” olarak tanımlanmıştır.<sup>3</sup>

Örgüt terimi iki değişik anlamda kullanılmaktadır. Birincisi bir yapı, iskelet ve önceden planlanmış ilişkiler topluluğu olan örgütü (organizasyon), ikincisi ise bu yapının oluşturulması sürecini, bir dizi faaliyeti ve örgütlenme (organize etme) faaliyetlerini ifade eder. Buna göre dinamik ve eylemsel olan örgütlenme, sonuçta statik bir yapıya yani örgüte ulaşır.<sup>4</sup> Bir örgütün varlık nedeni belirli amaçların ancak birden fazla kişi ile ve bir grup olarak gerçekleştirilebilmesidir. Örgütün yapısı bu grubun faaliyetlerini eşgüdümleyen, birbiri ile uyumlu hale getiren bir mekanizma, bir araçtır.

Hicks ve Gullett; örgütü insanların amaçlarına ulaşmak için etkileşim içinde bulundukları yapılandırılmış bir süreç<sup>5</sup> olarak tanımlarken, Dinçer; benzer şekilde örgütü ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen insanların oluşturduğu yapı, kaide ve süreçler bütünü olarak değerlendirmektedir.<sup>6</sup> Başaran

<sup>3</sup> Mehmet Şişman; **Örgüt Kültürü**, Anadolu Üniversitesi Yay., No:732, Eskişehir, 1994, s.39.

<sup>4</sup> Tamer Koçel; **İşletme Yöneticiliği : Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış**, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1995, s.15.

<sup>5</sup> Herbert G. Hicks, C. Ray Gullett; a.g.e., s.53.

<sup>6</sup> Ömer Dinçer; **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 3.Baskı, İstanbul, 1996, s.297.

örgütü, toplumsal gereksinmelerin bir kesimini karşılamak üzere, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek görev ve rolleri yapmak için güçlerini, eylemlerini eşgüdümleyen işgörenlerden oluşan toplumsal açık bir sistem olarak tanımlamaktadır.<sup>7</sup>

Örgütün tanımı hususunda kabul görmüş bir tanımı Barnard yapmıştır. Örgüt; iki veya daha fazla kişinin bilinçli olarak eşgüdümlemiş eylemleri ya da güçlerinden oluşan sistemdir. Barnard, örgütü bir işbirliği sistemi olarak ele almakta ve bu sistemin fiziksel, biyolojik, bireysel ve toplumsal parçalardan oluştuğunu ve bu parçaların iki veya daha çok kişinin en az belirli bir amacı elde etmek için özel bir sistematik ilişki içinde olduğunu ileri sürmektedir. Geniş ölçüde benimsenen bir tanım da Parsons' a aittir. Parsons'a göre örgüt; öncelikle belirli amaçların elde edilmesine yönelik sosyal ünitelerdir.<sup>8</sup>

Peker'e göre örgüt; belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin çabalarının eşgüdümlendiği bir yönetim işlevi; amaç, insan, teknoloji boyutlarının etkileştiği bir sistem; kişiliğini belirleyen ve kendine özgü bir kültürü olan; işleri, mevkileri, işgörenleri ve aralarındaki yetki ve iletişim ilişkilerini gösteren bir yapıdır.<sup>9</sup> Örgüt, insanların bir ya da daha fazla gereksinimini gidermek için insan ve madde kaynakları düzeninin ve işleyişinin yenileştirildiği organik bir sistemdir. Bu sistemde örgüt amaçlarıyla üyelerin (yönetenler ve yönetilenler) amaçları ve gereksinimlerinin karşılanması, dengelenmesi söz konusudur.

Bu açıklamalar dikkate alınarak **örgüt; "sosyal varlık olan ve tek başlarına ihtiyaçlarını karşılayamayan insanların, bir araya gelip, iş ve işlev bölümü yapılarak bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde ortak ve açık bir amacı gerçekleştirmek üzere maddi ve manevi yetenek, güç, bilgi, beceri ve benzeri kaynaklarını çabalarıyla birlikte eşgüdümledikleri dinamik ve açık sosyal bir sistem"** olarak tanımlanabilir.

<sup>7</sup> İbrahim Ethem Başaran; **Örgütsel Davranış**, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, No:108, Ankara, 1982, s.56.

<sup>8</sup> Mehmet Sağlam; **Örgütsel Değişme**, TODAİE Yayınları, No:185, Ankara, 1979, s.57-58.

<sup>9</sup> Ömer Peker; **Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği**, TODAİE Yayınları, No:258, Ankara, 1995, s.64.

## 1.2. Örgüt Kuramı

Başkaları vasıtasıyla iş yapma anlamına gelen yönetim, en küçüğünden (aile) en büyüğüne (devlet) kadar bütün örgütlerde varolması gereken bir fonksiyondur. Örgüt, statik-durgun bir kalıp; yönetim ise dinamik hareketli bir fonksiyondur.<sup>10</sup> Dolayısıyla örgüt, yönetimden ayrı olarak düşünülemez. Bu bağlamda örgüt ile ilgili olarak geliştirilen kuramlar aslında yönetim kuramları dahilinde ortaya çıkmıştır.

Yöneticilik uygulamaları ilk yazı tarihine kadar uzanmaktadır. Mezopotamya'da Sümerler, tapınakların etrafında oluşturdukları insan topluluklarını dini liderler vasıtasıyla yönetmişler, yönetsel ilke ve kurallarını kil tabletler üzerine yazmışlardır. Mısır medeniyetinde sulama sistemleri ve piramitler büyük bir işgücü örgütü ile insan yönetme becerisi sayesinde meydana getirilmiştir. Hammurabi'nin Babil'i yönetmek için çıkardığı kanunlar bugün bile yöneticilere ve kanun koyuculara rehberlik edebilecek niteliktedir. Romalılar ve daha sonra Osmanlılar büyük imparatorluklarını o günün gelişmemiş teknolojisi ve haberleşme sistemleri ile coğrafi bölgelere ve coğrafi bölgeleri de vilayetlere ayırarak yetki devri ve yerinden yönetim ilkelerine göre asırlarca başarı ile yönetebilmişlerdir. Ne var ki, tarihi insanlığın varoluşuna dayanan yönetim bilimi ancak F.Taylor' un 1911 yılında "Bilimsel Yönetim" adlı kitabı yazmasından sonra ciddi olarak bir bilim haline gelmiştir.<sup>11</sup>

Esas itibarıyla örgütlerle ilgili olarak üç teori ve yaklaşım üzerinde durulmaktadır. Bunlar; Klasik (Geleneksel) Yaklaşım, Davranışsal (Neo-Klasik) Yaklaşım ve Modern (Sistem ve Durumsallık) Yaklaşımıdır. Bununla birlikte 1980'li yıllardan sonra bir yandan örgüt yapısı bir yandan da örgütlerin değişimlere nasıl uyum sağladığını, örgütlerdeki değişim süreçlerinin neler olduğunu ve nasıl işlediğini konu alan değişik teorik görüş ve yaklaşımlar geliştirilmiştir. Karmaşık örgütler ve dolayısıyla modern uygarlık klasik kavramlar aracılığıyla ortaya çıkmıştır.<sup>12</sup> Ancak klasik teori dahil bütün bu teori ve yaklaşımlar arasında kesin sınırlar olmayıp, günümüzde bütün bunlar varlıklarını sürdürmektedirler. Bunları birbirini ikame eden yaklaşımlar olarak

<sup>10</sup> Halil Can; **Organizasyon ve Yönetim**, Adım Yayıncılık, Ankara, 1992, s.33.

<sup>11</sup> Erol Eren; **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1996, s.14.

değil, fakat birbirini tamamlayan, yöneticinin karşılaştıkları sorunları çözmekte kullanacağı araçların sayısını ve etkinliğini artırmayı amaçlayan yaklaşımlar olarak değerlendirmek gerekir.

Klasik yaklaşım kaynağını 19. Yüzyılın ikinci yarısında ortaya çıkan düşüncelerden almaktadır. R.Owen, C. Babbage ve H. Towne klasik yaklaşım temsilcilerinin kullandıkları çok önemli fikirler ortaya atmışlardır.<sup>13</sup> İnsan kaynaklarının önemini anlayan bir İngiliz girişimci olan Owen çalıştırdığı işçilerin çalışma ve yaşam koşullarıyla ilgilenmiş bu koşulları iyileştirmeye çalışmıştır.<sup>14</sup> Modern bilgisayarın ilk tasarımını yapan Babbage; hem fiziksel ve hem de zihinsel uzmanlaşma düşüncesini ortaya atmış, ayrıca ödüllendirme sistemine yeni düşünceler getirmiştir. Düşünceleri Scanlon Planının\* ortaya çıkmasına öncülük etmiştir. İşletmelerin, mühendislik kadar önemli ve onun kadar bilimsellik düzeyi olan bir araştırma konusu olduğunu iddia eden Towne ise öğrencisi Taylor'a ışık tutmuş bir noktada Bilimsel Yönetim Akımının ortaya atılmasına sebep olmuştur.

Klasik yaklaşım, örgüt ve yönetimle ilgili sorunlara yapısal bir yol izleyerek çözüm arar. Yönetimsel davranışın nasıl olduğunun açıklanmasından çok, nasıl olması gerektiğini belirli reçeteler halinde sunar, evrensel ilkeler saptamaya çalışır.<sup>15</sup>

Klasik yaklaşım üç kısma ayrılmaktadır. Bunlar; öncülüğünü F. Taylor'un yaptığı Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, H. Fayol'un Yönetim Süreci Yaklaşımı ve M. Weber'in Bürokrasi Yaklaşımıdır. Bu üç yaklaşım daha sonra F. ve L. Gilberth, H. L. Gantt, Guillick, Urwick, Railey, Mooney, Graicunas, Davis tarafından geliştirilmiş ve zenginleştirilmiştir. Bu yaklaşımların iki ana özelliği vardır. Birincisi; rutin işlerin görülmesinde insan unsurunun makinelere ek olarak nasıl etkin bir şekilde kullanılabileceği, diğeri de biçimsel örgüt yapısının oluşturulmasıdır. Etkinlik ve verimliliğin artırılması için belirlenen ilkelerin her

<sup>12</sup> Herbert G. Hicks, C. Ray Gullett; **Organizasyonlar: Teori ve Davranış**, Çev:Besim Baykal, İ.İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Yayınları, No:1, İstanbul, 1981, s.97.

<sup>13</sup> Erol Eren; a.g.e., s.16.

<sup>14</sup> George Soule, Gerson Antell; **Herkes İçin Ekonomi**, Çev:Nejat Muallimoğlu, 3.Baskı, Avcıol Basım-Yayım, İstanbul, 1996, s.64-66.

\* Üretimi artırmak için aktif olarak yararlı önerilerde bulunan işçilere elde edilen kazançtan kar payı verilmesi.

<sup>15</sup> Mehmet Sağlam; a.g.e., s.31.

örgütte ve her yerde geçerli olduğu iddia edilmiştir.<sup>16</sup> Klasik yaklaşımın temel fikir ve amaçları şunlar olmuştur;

- Örgütün insan boyutu dışındaki öğeleri üzerinde durulmuştur. Yönetimin yapı unsuru dikkate alınmış, bu yapının verimliliği ve etkinliği ön plana çıkarılmıştır.
- Akılcılık ve mekanik süreçler hareket noktası olmuştur. Örgüt içindeki tüm ilişkilerde akılcılık - esastır. Ekonomik anlayışın örgüte uygulanmasını ifade eden bu yaklaşım, insanı kendine söyleneni yapan, rasyonel olduğuna inanılan, sisteme uyan, pasif bir unsur olarak varsaymıştır.
- Örgütler kapalı bir sistem anlayışı ile ele alınmış, dolayısıyla bütün yaklaşımlar örgüt içi etkinliklerle ilgilendiğinden dış çevre koşulları ve bunlara uyum göz ardı edilmiştir.

Klasik yaklaşımçılar, örgütte verimi ve etkinliği sağlamanın anahtarı olduğuna inandıkları her konu üzerinde durmuşlar, örgütsel sorunları çözmeye çalışmışlardır. Çünkü örgütsel sorunların çözümü, işgören sorunlarının da çözümü olduğu düşüncesine ve “örgüt için iyi olan her şey, personel için de iyidir” inancına sahiptirler. Klasik yönetim düşüncesi insanı sadece kendi çıkarları peşinde koşan, akılcı-ekonomik bir varlık olarak gördüğü; örgütü bir makine ve insanı da onu tamamlayan bir parça gibi düşündüğü; aşırı işbölümü ve yakın kontrolle insanları yabancılaştırdığı ve yalnızlaştırdığı; örgütü çevresinden bağımsız olarak ele aldığı için birçok eleştiriye maruz kalmıştır. Ayrıca 1930 yılındaki ekonomik krizin etkisiyle örgüt problemlerinin artması sonucunda klasik teorisinin eksikliklerinin hissedilmesi ve Hawthorne araştırmalarının katkısı yeni bir yaklaşımı ortaya çıkarmıştır. Bu yaklaşım başlangıçta Beşeri İlişkiler Yaklaşımı daha sonra Beşeri Kaynakların Yönetimi, günümüzde ise Örgütsel Davranış olarak adlandırılan ve temelde insan davranışını dikkate alan akımdır.<sup>17</sup>

Davranışsal yaklaşımda yönetimin esasının insan ve grup davranışı olduğu kabul edilir ve davranış bilimlerinin bulguları yönetime uygulanmaya çalışılır. Bu yaklaşımın bir başka özelliği klasik yaklaşımın eksik bıraktığı yönü insan

<sup>16</sup> Ömer Peker; a.g.e., s.72.

<sup>17</sup> Ömer Dinçer, Yahya Fidan; *İşletme Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1.Baskı, İstanbul, 1996,s.137.

unsurunu inceleme konusu yapmasıdır. Böylece klasik yaklaşıma yeni kavramlar eklenmiş, onları daha açık hale getirmiş ve değiştirmiştir. Neo-Klasik yaklaşımın kendine özgü ve kendi içinde yeterli ayrı bir modeli yoktur. Klasik düşüncenin geliştirdiği ilkeleri benimsemekte, ancak bu düşüncelere insan boyutunun eklenmesi gerektiğini ileri sürmektedir.<sup>18</sup>

Davranışsal yaklaşımın ana fikri, örgüt yapısı içinde çalışan “insan” unsurunu anlamak, onun yeteneklerinden azami ölçüde yararlanabilmek, yapı ile insan davranışları arasındaki ilişkileri incelemek, örgüt içinde ortaya çıkan sosyal grupları ve özelliklerini tanımak ve kısaca yöneticilere kullanabilecekleri yeni araç ve kavramlar vermektir. Ekonomik rasyonellik anlayışı esas alınmakla beraber buna insan unsurunun tatmin olması boyutu da eklenmiştir. Davranışsal yaklaşım örgütleri çeşitli ihtiyaçlara sahip insanların bir araya gelmesi ile oluşan birimler olarak ele almış ve yöneticilerin aynı zamanda beşeri ve sosyal bir örgüt kurmak zorunda olduklarını göstermiştir. Yönetimin sadece işletme kurucularına hizmet etmediği, çalışan birey ve grupların amaç, arzu ve ihtiyaçları, moral ve motivasyonlarını da göz önüne alması gerektiği, bunlara hizmet etmeksizin örgütsel amaçların etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesinin söz konusu olamayacağı öne sürülmüştür. Mayo, Maslow, Herzberg, Roethlisberger, McGregor, Lewin, Likert, Argyris isimli düşünürler, ampirik araştırmaları ve vak’alara (Hawthorne Araştırmaları, Güç Alanı Analizi, Tavistock Enstitüsü Araştırması, Yankee City Araştırması, Harwood Araştırmaları) dayandırdıkları çalışmaları ile yönetimin çevre koşullarından etkilenmeyen kapalı örgüt sistemleri içinde ancak, insancıl çalışma koşulları ve insana değer veren beşeri ilişkiler yaklaşımı ile başarılı olacağını savunmuşlardır. Geliştirilen modellerden, yöneticiler ve davranışları üzerinde çok etkili olmuş ve yaygın bir şekilde bilinenlerden bazılarını kısaca değinilecektir.

a) *Douglas McGregor’un X ve Y Kuramları* : Mayo’nun çalışmalarından da büyük ölçüde esinlenen McGregor, önce Taylor ve Fayol’un geliştirmiş olduğu klasik yönetim kuramının betimlenmesine girişmiş ve buna X kuramı adını vermiştir. Daha sonra bu teoriyi şiddetle eleştirerek Y teorisi adını verdiği beşeri ilişkiler kuramının ilkelerini ortaya atmıştır. McGregor’a göre bir örgütteki

<sup>18</sup> Ömer Peker; a.g.e., s.90.

yöneticilerin davranışları, bunların diğer insanları nasıl algıladıklarına, onları nasıl gördüklerine bağlıdır. Buna göre bir kısım yöneticiler X teorisi adı altında toplanabilecek özelliklere, diğer bir kısmı ise bundan tamamen farklı olarak Y teorisi adı altında toplanabilecek özelliklere sahiptir. X teorisi özelliği taşıyan yöneticilerin insan davranışları hakkındaki varsayımları şunlardır;<sup>19</sup>

- Ortalama bir insan doğal bir hal olarak iş yapmayı sevmez ve olanak bulduğunda iş görmekten kaçınır.
- İş görmeye karşı isteksizlikleri nedeniyle, insanların çoğuna işletmenin belirli amacına hizmet edebilecek tarzda iş gördürebilmek güçtür. Onları adeta dürtmek, sıkı bir kontrole tabi tutmak, yönetmek ve ceza ile tehdit etmek gerekir.
- Ortalama bir insan kendisine yol gösterilmesini ve yönetilmeyi ister; sorumluluktan kaçınır; ihtirastan uzaktır; ve en çok arzuladığı şey, yarınından emin olmaktır.<sup>20</sup>

Bu anlayışta olan bir yönetici, klasik teorinin öngördüğü şekilde insanı, maddi örgütün gereklerine uyan pasif bir unsur olarak kabul eder ve otoriter bir davranış sergiler. McGregor, “bireysel ve örgütsel amaçların kaynaştırılması” adını verdiği Y kuramının varsayımlarını şu şekilde sıralamaktadır;

- İş sırasında fiziksel veya zihinsel çaba harcamak, çalışan bir insan için oyun oynamak veya dinlenmek kadar doğal bir haldir.
- İşletmenin amaçlarına ulaşabilmesini sağlamada, kontrol ve cezalandırma tehdidi tek yol değildir. Bir insan eğer amaçlarına inanmış ve benimsemiş ise, onları gerçekleştirebilmek için kendi kendini kontrol eder ve yönetir.
- Amaçları benimseme işi, onların gerçekleşmesi sonucu erişilebilecek ödüllere bağlıdır.
- Ortalama bir insan, uygun koşullar varolduğu takdirde, sadece sorumluluğu kabullenmekle kalmaz, üzerine alabileceği daha başka sorumluluklar da arar.

<sup>19</sup> Herbert G. Hicks, C. Ray Gullett; **Organizasyonlar: Teori ve Davranış**, Çev:Besim Baykal, İ.İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Yayınları, No:1, İstanbul, 1981, s.220.

<sup>20</sup> Herbert G. Hicks, C. Ray Gullett; a.g.e., s.220.

- Örgütlerin karşılaştığı sorunların çözümü için gerekli olan hayal gücü, zeka ve yaratıcılık yeteneği insanlarda sınırlı olmayıp, oldukça yaygındır.
- Modern sınai işletmelerde ortalama bir insanın zihinsel potansiyelinden ancak kısmen yararlanılmaktadır.

Y teorisi insancıl bir yaklaşımı, insanın sahip olduğu potansiyelin gerekli ortam oluşturularak geliştirilmesini esas alır. Bu teorinin varsayımlarını benimseyen bir yönetici; danışmacı bir yönetim tarzı ve davranışı gösterir, sıkı kontrol yerine astlarını geliştirmeyi amaçlar ve bireyin motive olmasını sağlayacak şartları oluşturmaya çalışır.

*b) Rensis Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı:* Likert ve arkadaşları insan ve sermaye kaynaklarının uygun yönetimi gerekli kılan değerler olduğunu görmüşler ve bu düşünceden hareketle örgütsel değişim programları geliştirmişlerdir. Likert'e göre sermaye kayıplarındaki kayıplar, sigortalama, ödünç alma vb. gibi yollarla kolayca kapatılabildiği halde, insan kaynaklarında meydana gelen kayıplar kolayca kapatılamazlar. Bu kaynakların sigortası mevcut değildir. Yeni personeli işe alma, eğitme ve geliştirme uzun yıllar alır. Öyle ise örgütlerin en önemli servetleri insan kaynaklarıdır ve bu kaynakları yönetme en zor ve en önemli görevdir.

Etkin olan örgütlerle etkin olmayan örgütleri birbirinden ayıran yapısal ve davranışsal faktörleri inceledikten sonra Likert, yöneticilerin davranışlarını dört grup altında toplayarak Önderlikte Sistem 4 Kuramını (Destekçi Önderlik Kuramı) geliştirmiştir.<sup>21</sup> Ona göre Sistem 1 ve Sistem 2, Klasik teoriyi (X teorisi); Sistem 3 ve Sistem 4, Neo-Klasik teoriyi (Y teorisi) ifade etmektedir. Sistem 1 (İstismarcı Otokratik)' de yönetici astlarına güvenmez, astlarını çalıştırmak için tehdit, korku ve ceza yöntemlerini kullanır. Astlar ortak sorunları nedeniyle bir araya gelip gruplaşarak yönetime karşı koymaya çalışırlar. Örgütte daha çok maddi ödüller yaygın olup, haberleşme yukarıdan aşağıya doğru tek yönlü olarak gerçekleştiğinden zayıftır. Önderin amaçları öncelikli olduğundan önderlik biçimi otokratiktir. Sistem 2 (Yardımsever Otokratik)' de önder ile astlar arasında hizmetçi ile efendi arasındaki gibi bir güven anlayışı vardır. Kararların çoğu

yönetim tarafından alınmasına rağmen, önemsiz yürütme kararlarında astlara yetki devredilebilmektedir. Gözdağı, ceza güdüleme araçlarıdır, ama bazen ödül de kullanılabilir. Alınan kararların uygulanıp uygulanmadığı sık kontrol edilir. Haberleşme yazılı olup, aşağıya doğru yoğun biçimdedir. Aşağıdan yukarıya doğru ise bazı şeyleri sorma, olumsuz gelişmeleri bildirme gibi zayıf biçimde olmaktadır. Sistem 3 (Katılımcı)' de yönetimin astlara tam olmayan bir güveni vardır. Yönetim politika ve genel ilkeleri kararlaştırır, astlar alt düzey kararları verebilirler. Takım çalışması için astlar cesaretlendirilirler. Haberleşme iki yönlüdür. Astların güdülenmesi noktasında ödül verilmesi esas olmakla birlikte ara sıra ceza da verilebilir. Devamsızlık orta düzeyde, örgütten ayrılmalar azdır. Sistem 4 (Demokratik)' de yönetimin astlara güveni tamdır. Karar verme derece derece ve koordineli bir biçimde tüm örgüte dağıtılmıştır. Amaç, politika belirleme gibi kararlara astlar da katılmaktadır. Örgüt içinde gayri-resmi gruplar oluşmakta, ancak bunlar kararlara karşı çıkmamaktadırlar. Haberleşme yatay ve dikey olarak gerçekleşmektedir.

Likert'in yaptığı çalışmalarda verim oranı yüksek ve başarılı örgütlerin Sistem 4 yaklaşımına doğru, başarısı daha az örgütlerin ise Sistem 1 yaklaşımına doğru hareket ettiği belirlenmiştir.

c) *Kurt Lewin' in Çalışmaları:* Lewin'in öncülüğünü yaptığı araştırmalar 1948 yılında başlamış, Lippit ve White tarafından yürütülmüştür. 1975'e kadar süren araştırmalarda, önderliğin grup davranışları üzerindeki etkileri ve önder tipleri incelenip, 10-11 yaşları arasındaki çocuklarda önderlik biçimleri ve bunların grup ilişkileri ve verimliliği üzerindeki etkileri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Lewin ve arkadaşları üç ayrı nitelikte önder tipi belirlemişlerdir.<sup>22</sup> Bunlardan birincisi astlarına otoriter davranan, onlara ne şekilde ve nasıl çalışacaklarını gösteren, iş ve görevleri kendisi belirleyen ve yaptıran yöneticidir. Bu gruptakilerden bir kısmı önderi dinlemişler ve görevi gereği gibi yapmışlardır. Ancak bir kısmı da ek bilgi istemişler, zaman zaman itirazlarda bulunmuşlardır. Sonuçta bu grupta verimlilik çok yüksek ancak yapılan işin kalitesi düşük olmuştur. İkinci grupta önder astlarına tam bir serbestlik tanımış ve herkesin

<sup>21</sup> İbrahim Ethem Başaran; *Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış*, Gül Yayınevi, Ankara, 1992, s.61.

<sup>22</sup> Ömer Dinçer, Yahya Fidan; a.g.e., s.158.

dilediği işi dilediği biçimde yapmalarına imkan tanımıştır. Üyeler iş ile ilgili bilgi istemişler, bağımsız olarak hareket edememişlerdir. Sonuçta iş miktarı ve yapılan işin kalitesi çok kötü olmuştur. Üçüncü tip önder ise demokratik ve katılımcı bir yönetimle üyelere yön vermiş, onların faydalı ve yenilikçi fikirlerinden istifade etmiş, öğütlerde bulunmuş, tam bir işbirliği ve uyum sergilemiştir. Bu grupta verimlilik iyi ancak birinci gruptakinden biraz az olarak gerçekleşmiş, fakat iş çok daha kaliteli olmuştur.

Deneyin sonuçları gruplar arasında büyük farklar ortaya koymuştur. Demokratik önderle çalışan grupta, birbiriyle yakın ve arkadaşça ilişkiler kurulmuş, grup üyeleri önder deney yerini tek edince de çalışmalarını sürdürmüşlerdir. Liberal önderin yönettiği grupta başarı sağlanamamış ve bir grup dayanışması gerçekleşmemiştir. En az işbirliği, üyeler arasında geçimsizlikler, herkesten bağımsız hareket etme, sık sık bilgi isteme gözlemlenen olaylar olmuştur. Otoriter önderin yönettiği grupta iki tür tepki ortaya çıkmıştır. Bir kısım üyeler taşkın ve atılgan hareket etmişler, sık sık önderden bilgi istemişler, önderi eleştirmişler ve diğer grup üyelerine iftira etmişlerdir. Çekingen üyeler daha az eleştiride bulunmuşlar, önder deney yerinden ayrılınca oyuna dalmışlardır. Bu araştırmalardan sanayide verimliliğin artırılması konusunda faydalanılmıştır.

d) *Chris Argyris'in Olgunlaşma Kuramı:* Argyris, çeşitli deneylerle insanlara işyerinde yükselme ve serbest yeki kullanma olanağı vererek onları güdülemenin örgütsel amaçlara ulaşmada önemli bir yol olduğunu ispatlamaya çalışmıştır.<sup>23</sup> Ona göre, kişinin sorumluluk alanının artırılması, kişiyi olgunlaştırmakta, hem kendisi ve hem de işletme için yararlı faaliyetlerde bulunma olanağı vermektedir. İnsanlar, geliştikçe olgun olmayan kişi halinden olgun bir kişi haline gelirler. Çocukluk devresinden, olgunluk dönemine kadar olan gelişme süreci iyi kavranmalı ve değerlendirilmelidir. İnsanı zaman içinde olgunlaştıran yedi değişim söz konusudur. (Bkz. Çizelge 1.1.)

Bu özellikler iki ucu temsil etmektedir. İnsanlar bu iki uç arasında herhangi bir yerde bulunmaktadır. Klasik örgüt yapıları, kişilerin olgun insan özelliklerine doğru gelişmesini önleyici bir etki yapar, insanları bağımlı, pasif ve

---

<sup>23</sup> Erol Eren; a.g.e., s.35.

astlık durumunu benimser hale getirir. Bu ise onların sahip oldukları potansiyeli tam olarak göstermelerini ve kendilerini geliştirmelerini önler. Bu nedenle yöneticiler Y teorisini benimsemeli, astlarını daha fazla sorumluluk almaya teşvik etmeli ve onların gelişmeleri için gereken ortamı hazırlamalıdır.

Çizelge 1.1. Argyris'in Olgun-Olgun Olmayan İnsan Özellikleri

| Olgun Olmayan Özellikler        | Olgun Olan Özellikler            |
|---------------------------------|----------------------------------|
| Pasif                           | Aktif                            |
| Bağımlılık                      | Bağımsızlık                      |
| Sınırlı davranış gösterme       | Değişik davranışlar gösterebilme |
| Yüzeysel ilgi                   | Derin ilgi                       |
| Kısa dönemli bakış açısı        | Uzun dönemli bakış açısı         |
| Astlık durumu                   | Üstlük durumu                    |
| Kendi duyarlılığından yoksunluk | Kendine duyarlı olma             |

e) *George C. Homans'ın İnsan Grubu Yaklaşımı:* Homans, örgüt içinde oluşan biçimsel olmayan gruplara dikkati çekerek, yöneticilerin bu gruplardan korktuklarını ifade etmektedir. Psikolojik bir analiz yaparak, iş grupları arasındaki biçimsel olmayan güçlü bağlılığın nedenlerini araştırmış ve sosyal bir model geliştirmiştir. Modelde üç öge bulunmaktadır. Bunlar; faaliyetler, karşılıklı ilişkiler ve duygulardır. Birbirlerinden ayrı olmalarına karşın, bu öğeler iş grubu içinde sıkı ilişkilere sahiptirler ve grubun biçimsel olmayan güçlü yapısının kaynağını oluşturmaktadırlar. Birinde meydana gelen bir değişiklik diğerlerini de etkilemektedir.

Bir sosyal örgütten söz edebilmek için, bu örgütü oluşturan kişilerin yaptıkları işlerle ilgili olarak birtakım faaliyetleri gerçekleştirmeleri, bu faaliyetleri yaparken karşılıklı ilişkilerde bulunmaları söz konusudur. İnsanlar, iş gereği olarak birbirleriyle ilişkilere başladıkları zaman, karşılıklı bir duygusal ilişki süreci de başlar. Karşılıklı ilişkiler arttığı sürece birbirlerini daha iyi tanıma, anlama ve olumlu duyguların gelişmesi söz konusu olur. Duygu ne kadar olumlu olursa, insanların birbirleriyle ilişki kurma çabası da o ölçüde artacaktır. Bu üç öge arasındaki karşılıklı etkileşim süreci bir dengeye varıncaya kadar devam

edecektir. Grup içi bağlılığın yeterli dereceye çıkması halinde grup, üyeler için çekici hale gelecek, gruptan kopmak istemeyeceklerdir. Bu arada grup normları da oluşur. Normlardan sapma halinde grup dışı bırakmaya varan cezalar verilebilmektedir.

*f)McClelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı:* McClelland, insanların güdülenmesiyle ilgili olarak yaptığı çalışmalar sonucunda insanların üç ihtiyacı olduğunu belirtmiştir. Bunlar; bağlanma ihtiyacı, güç kazanma ihtiyacı ve başarıma ihtiyacıdır. Aslında bu ihtiyaçlar Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki sosyal, tanınma ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir.<sup>24</sup>

Bağlanma ihtiyacı, başkaları ile ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade etmektedir. Bu ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi, kişilerarası ilişkiler kurma ve geliştirmeye önem vermektedir. Güç kazanma ihtiyacı kuvvetli olan kişi ise, güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışlarını gösterecektir.<sup>25</sup>

McClelland, en çok başarıma ihtiyacının birey ve toplumu etki altında bıraktığını iddia etmektedir. Birey faaliyetlerinde başarılı olmayı arzuladığı halde başarısız olmaktan da büyük ölçüde korku ve çekingenlik duymaktadır. Bu korku onu harekete geçmekten alıkoyacaktır. Öyle ise bu korkunun yenilmesi başarılı olma isteğini ortaya çıkarır ve insanı faaliyete geçmeye yöneltir.<sup>26</sup> Bir işi kotarmak, başarılı olmak bireyin coşkulanmasına, böylece duygusal yönden ödüllendirilmesine yol açar. Para, statü, makam ve benzeri diğer güdüleyiciler, başarıya oranla ikinci sırada kalırlar.<sup>27</sup> Mesleği ne olursa olsun başarı güdülü insanlar bazı benzer özellikler taşırlar. Bunlar aşağıda sıralanmıştır;<sup>28</sup>

- Bireyi başarılı olmaya yönelten husus, başarı sonunda elde edeceği içsel ödüllerden yani başarının verdiği kişisel tatminden doğmaktadır. Yoksa dışsal ödül ve çıkarlarla ilgili değildir.

<sup>24</sup> Herbert G. Hicks, C. Ray Gullett; *Management*, McGraw-Hill, Inc., Fourth Edition, Singapore, 1981, s.438.

<sup>25</sup> Tamer Koçel; a.g.e., s.390.

<sup>26</sup> Erol Eren; *Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 4.Baskı, İstanbul, 1993, s.340.

<sup>27</sup> İbrahim Ethem Başaran; *Örgütsel Davranış*, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, No:108, Ankara, 1982, s.183.

<sup>28</sup> Erol Eren; a.g.e., s.341.

- Başarılı olmak için faaliyette bulunan birey, kişisel güven ve sorumluluk yüklenerek bir sorunu çözmekten hoşlanır.
- Başarılı olmak için faaliyette bulunan birey, başarısızlığın getirebileceği tehlikeleri de dikkate alarak kendisi için üst derecede ve güç sayılabilecek amaçlar yerine orta ağırlıklı amaçlar belirler. Ancak başarısına gölge düşürecek olan gerçekleştirilmesi çok kolay iş ve hedeflerden de kaçınır. Aynı zamanda başarılı olma olasılığı düşük olan sorumluluklar da almak istemez.
- Başarılı olduğu takdirde bunu değerleyecek ve kendisine yansıtacak bir takım kontrol mekanizmasına da sahip olmak isteyecektir. Bu mekanizmanın araçları maddi ödüller olduğu kadar sözlü övgüler ve yazılı taktirler de olabilir. Şu halde, birey başarısının değerlemesini çevresinden, ilgili olduğu kişi ve kurumlardan elde edeceği geri bildirimden sağlamaktadır. Maddi ödüller kişi için önemli olmamakla birlikte, ödülün büyüklüğü başarı derecesinin göstergesi veya ölçüsü olmaktadır.

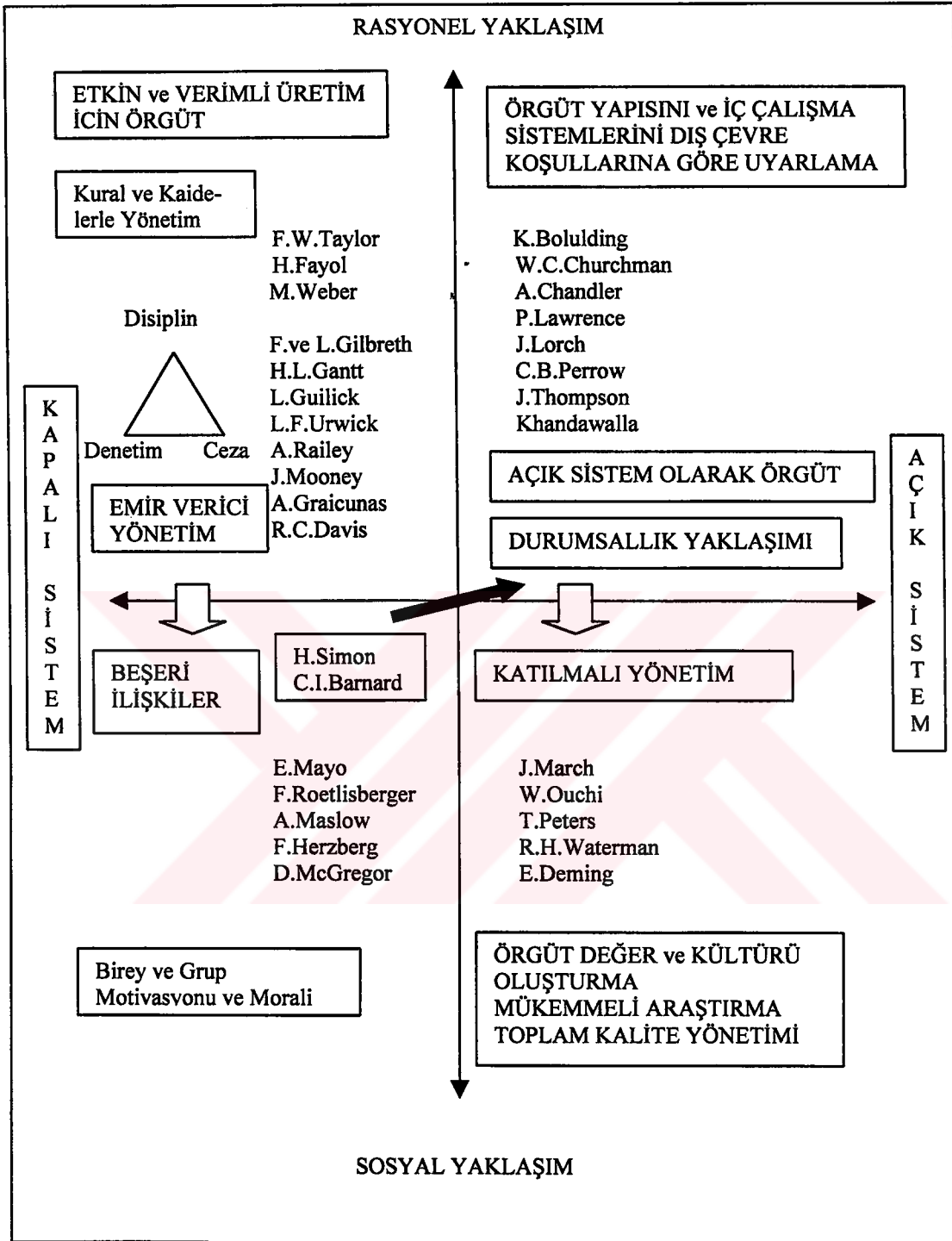
Başarma ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi, kendisine ulaşılması güç ve çalışma gerektiren anlamlı amaçlar seçecek, bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde edecek ve bunları kullanacak davranışı gösterecektir.

Yönetimin yapıya ağırlık veren yaklaşımı (klasik) tez, insana ağırlık veren yaklaşımı (neo-klasik) karşı-tez olarak ele alınırsa, yönetimin çağdaş yaklaşımının yapı ve insana ya da yapı artı insan anlamındaki örgüte ağırlık veren yaklaşımını da sentez olarak nitelendirmek mümkündür.<sup>29</sup> Klasik ve neo-klasik yaklaşımların geliştirdiği kavramların örgütsel ve yönetsel davranış ve yapıyı açıklamada yetersiz kaldığının anlaşılmasıyla, yönetim ve örgütün çeşitli boyutlarını, birbirleriyle ilişkilerini, örgütün bütünü ve etkileşimlerini sistematik bir şekilde inceleyen çok yönlü yaklaşımlara gidilmiştir.

Barnard'ın başlattığı ve 1960 yılından itibaren de Simon'un katkıları ile örgütlerin çevrelerinden etkilenen açık sistemler olduğu, dolayısıyla rasyonelliğin çevresel etkileşimlerle amaçların maksimizasyonu şeklinde değil ancak optimizasyonu biçiminde gerçekleştirilebileceği savunulmuştur. Böylece

---

<sup>29</sup> Mehmet Sağlam; a.g.e., s.40.



Şekil 1.1. Örgüt Kuramı (Yönetim Yaklaşımları) Tablosu

Kaynak: Erol Eren; **Yönetim ve Organizasyon**, s.15

yöneticilerin örgüt yapılarını, yetki, işbölümü dağılımlarını yaparken çevre koşullarını dikkate almaları gerektiğini, yapıyı çevresel koşullara adapte etmenin ve çevresel koşullara göre planlama, uygulama ve plan revizyonlarını yapmanın gerekli olduğu vurgulanmıştır. Bu yaklaşımlarda açık sistem koşulları içinde amaçlara nasıl etkili, verimli diğer bir ifade ile rasyonel biçimde gidileceğinin esasları tartışılmıştır. Boulding, Churchman, Chandler, Lawrance, Lorch, Thompson ve birçok düşünür sistem yaklaşımı, koşullara göre yönetim, durumsallık yaklaşımları adı altında bir dizi yönetim teorilerinin ortaya çıkmasına neden olmuşlardır. Bu yaklaşım 1970 yıllarında terk edilmeye başlanmış ve yerine açık sistem koşulları içinde başarılı olmak için sosyal yaklaşımın gerekli olduğu, bunun için de katılmalı yönetim, mükemmellik yaklaşımı, örgüt değer ve kültürü oluşturma, toplam kalite yönetimi gibi akımlar 1970’li yıllardan sonra ilgi odağı haline gelmişlerdir.<sup>30</sup>

### 1.3. Kültür

Kültür konusunda herkesi tatmin edecek bir tanım bugüne kadar yapılamadığından bu kavramla ilgili alanlarda çalışan bilim adamları kültürün bir bölümünü veya bir yönünü tanımlamaya çalışmışlardır. Kültürün bir kavram olarak tanımlanma noktasındaki engel, mevcut bilgi ve malzemenin eksikliğinden değil, bu kavramın çok geniş bir alan ve içeriğe sahip olmasından kaynaklanmaktadır.<sup>31</sup>

Türk Dil Kurumunun yayımladığı Türkçe Sözlük’ de kültür şu anlamlara gelmektedir.<sup>32</sup>

- 1- Tarihi, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü, hars, ekin,
- 2- Bir topluma veya halk topluluğuna özgü düşünce ve sanat eserlerinin bütünü,

<sup>30</sup> Erol Eren; *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1996, s.16.

<sup>31</sup> Mümtaz Turhan ; *Kültür Değişimleri*, MEB Milli Eğitim Basımevi, İstanbul, 1969, s.35.

<sup>32</sup> *Türkçe Sözlük*; 2.Cilt, Türk Dil Kurumu Basımevi, Ankara, 1988.

- 3- Muhakeme, zevk ve eleştirme yeteneklerinin öğrenim ve yaşantılar yoluyla geliştirilmiş olan biçimi,
- 4- Bireyin kazandığı bilgi,
- 5- Uygun biyolojik şartlarda bir mikrop türünü üretme,
- 6- Tarım.

Sosyoloji Sözlüğünde kültür kavramı; belirli bir toplumun karakterini oluşturan fikirler, bilgiler, inançlar, teknik ürünler, davranış ve tavır tipleri sistemi olarak açıklanmaktadır.<sup>33</sup>

Amerikalı iki antropolog Kroeber ve Kluckhohn kültür konusunda yaptıkları bir çalışmada 164 farklı kültür tanımı derlemişler, bu derlemeyi eleştiren Berelson ise bu kadar çok tanımı olan bir kavramın tanımlanamayacağını ileri sürmüş, Radcliffe-Brown da kültür sözcüğünün hiç kullanılmaması gerektiğini önermiştir.<sup>34</sup>

Kültür sözcüğünün kökeni Latince “cultura” veya “colere” fiiline dayanmaktadır. “Cultura” Türkçe’de “ekin”, “colere” ise sürmek, ekip-biçmek, bakmak veya yetiştirmek anlamına gelmektedir.<sup>35</sup> İlk kez Voltaire “culture” sözcüğünü insan zekasının (esprit) oluşumu, gelişimi, geliştirilmesi ve yüceltilmesi anlamında kullanmıştır. Sözcük buradan Almanca’ya geçmiş ve 1793 tarihli bir Alman Dili Sözlüğünde “cultur” olarak yer almıştır. 1843’te Gustav Klemn tarafından yazılan “İnsanlığın Genel Kültür Tarihi” adlı on ciltlik eserde “cultur” kelimesine, çok açık ve net bir şekilde, bir insan topluluğunun yetenek ve becerileri, sanatları ve gelenekleri olarak topyekün yaşama tarzı şeklinde bir anlam verilmiştir. Sözcük ve kavram buradan da İspanyolca, İngilizce ve Slav dillerine geçmiştir. Antropoloji’de ilk bilimsel kültür tanımını veren İngiliz antropoloğu Edward B. Taylor’un, kavramı Almanca’dan aldığı, özellikle Klemn’den esinlendiği inancı yaygındır.<sup>36</sup> W.F. Ogburn, 1922’de yaptığı bir çalışmada “Cultural Lag (Kültürel Gecikme)” terimini kullanarak kültür sözcüğünü sosyolojinin temel kavramları arasına sokmuştur.<sup>37</sup>

<sup>33</sup> Hilmi Ziya Ülken; *Sosyoloji Sözlüğü*, Talim ve Terbiye Dairesi Yayınları, No:9, Milli Eğitim Basımevi, İstanbul, 1969, s.185.

<sup>34</sup> Bozkurt Güvenç; *İnsan ve Kültür*, 5.Basım, Remzi Kitapevi, İstanbul, 1991, s.95.

<sup>35</sup> Feyzullah Eroğlu; *Davranış Bilimleri*, Maveria Yayıncılık, Erzurum, 1993, s.111.

<sup>36</sup> Bozkurt Güvenç; a.g.e., s.96.

<sup>37</sup> Feyzullah Eroğlu; a.g.e., s.111.

Kluckhohn, “Mirror for Man” adlı eserinde 27 sayfalık bir bölümde kültürü sırasıyla şu şekilde tanımlamaya çalışmıştır.<sup>38</sup>

- 1- İnsanın yaşam tarzı,
- 2- Bireyin ait olduğu gruptan aldığı toplumsal miras,
- 3- Düşünme, hissetme ve inanma tarzı,
- 4- Davranıştan çıkarsama,
- 5- Bir insan grubunun gerçek davranış tarzını açıklayan teori,
- 6- Öğrenilmiş bilgiler deposu,<sup>39</sup>
- 7- Mükerrer sorunlar için geliştirilmiş standart uyum kümesi,
- 8- Öğrenilmiş davranış,
- 9- Davranışın normatif uyum mekanizması,
- 10- Çevre ve diğer insanlara uyum teknikleri,
- 11- Bir tarih tortusu.

Kültür tanımları içinde en eskilerinden biri olan ve başkaları tarafından sık kullanılan Taylor’un tanımına göre kültür (ya da uygarlık) ; *“bilgiyi, imanı, sanat ve ahlakı, örf ve adetleri, ferdin bağlı olduğu bir cemiyetin üyesi olması sebebiyle kazandığı alışkanlıkları ve bütün maharetleri içine alan karmaşık bir bütündür.”*<sup>39</sup>

Kültüre fonksiyonel ve bütüncü bir görüşle yaklaşan bu tanıma göre kültür, aynı türden olmayan ve aynı varlık alanında bulunmayan dört ana değişkeni birbirine bağımlı kılmaktadır. Bunlar; toplum, insan, kültürel muhteva ve öğrenme işlevi (süreci) dir.<sup>40</sup> Tanımın en güçlü yanı kültürel içeriğin insanlarca öğrenilmesinde yatmaktadır. Kültür, insan ve kültürel muhteva üçlüsünden kültürü öğrenen insan çıkarılsa geriye ne kültürel muhteva ne de kültürün sürekliliği kalır.<sup>41</sup> Taylor’un kültür fonksiyonu matematiksel olarak şöyle ifade edilebilir;

<sup>38</sup> Clifford Geertz; *The Interpretation of Cultures*, Basic Books Inc. Publishers, New York, 1973, p.4.

<sup>39</sup> - C. Wells; *Sosyal Antropoloji Açısından İnsan ve Dünyası*, Çev:Bozkurt Güvenç, 2.Basım, Remzi Kitapevi, İstanbul, 1984, s.43.

- İlhan Erdoğan; *İşletmelerde Davranış*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1994, s.117.

- Mahmut Tezcan; *Sosyolojiye Giriş*, Bilgi Basım Merkezi, Ankara, 1991, s.121.

- Bozkurt Güvenç; *Kültür Konusu ve Sorunlarımız*, 2.Baskı, Remzi Kitapevi, İstanbul, 1985, s.22.

<sup>40</sup> Bozkurt Güvenç : a.g.e., s.22.

<sup>41</sup> Anıl Çeçen; “Kültür yönetimi”, *AMME İdaresi Dergisi*, Ankara, TODAİE, Cilt 18, Sayı 2, Haz.1995, s.115.

Kültür = f ( Toplum, İnsan, Muhteva, Öğrenme )

Bu dört değişken arasında kendilerine düşen görevi (işe yararlılık açısından) yerine getirme anlamında fonksiyonel bir ilişki olduğu zaman kültür kavramı ortaya çıkmaktadır.

İlk önemli tanım olmasına ve kültürel temel yönleri içermesine rağmen Taylor'un tanımında bazı eksiklikler mevcuttur. İlk olarak kişilerin kendi kültürlerine etkisi göz ardı edilmekte, tanımda sadece kültür öğeleri (elemanları) sıralanmaktadır. Diğer taraftan insan 've kültürün doğal çevre ile ilişkisi dikkate alınmamaktadır. Son olarak insanın kültüre neden ihtiyaç duyduğu, kültürün insan için ne gereğinin olduğu belirtilmemektedir.<sup>42</sup>

Taylor'un tanımındaki bu eksiklikleri kısmen de olsa gideren başka bir bütüncü ve fonksiyonel tanım Malinowski tarafından verilmiştir. Kültür; tüketim gereksinmelerinden ve bunların sağlanması yollarından, türlü toplumsal kurum ve gruplara izin verme yollarından, düşünce ve eğilimlerden, inanç ve geleneklerden oluşan (organik) bir bütündür. Bu çerçevede, ister basit, isterse çok gelişmiş karmaşık bir kültür olsun; her kültürün insanların karşılaştıkları maddi ve manevi problemlere ve ihtiyaçlara cevap verebilecek birtakım alet ve araçlarla donatıldığı ifade edilmektedir. Her yerde ve her toplumda belirli maddi ihtiyaçları tatmin amacıyla oluşturulmuş teknik ve bilginin yanı sıra; insan ilişkilerini düzenlemeye yarayan kural ve ilkeler, örf ve adetler, fikir ve inançlardan meydana gelen geniş bir cihazlar topluluğu yaratılmıştır. Kültür denen bu cihaz sayesinde her insan topluluğu tabiata karşı, fakat kendisi için yapay bir çevre yaratmaktadır. Marx'ın diyalektik kültür tanımı da bütüncü bir görüşü ortaya koymakta ve Malinowski'nin kültür tanımına benzemektedir. Marx'a göre kültür, doğanın yarattıklarına karşılık, insanoğlunun yarattığı her şeydir.<sup>43</sup> Kültür, insanın ortaya koyduğu, içinde insanın varolduğu tüm gerçeklik demektir. Kültür deyimiyle insan dünyasını taşıyan, yani insan varlığı görülen her şey anlaşılabilir. Kültür, doğanın insanlaştırılma biçimi; bu insanlaştırmaya özgü süreç ve verimdir.<sup>44</sup>

Kültür, bir toplumun sergilediği düzenli eylemler (davranış kalıpları), nesneler (aletler ve aletlerle yapılan şeyler), düşünceler (bilgi ve inançlar) ve

<sup>42</sup> İlhan Erdoğan; a.g.e., ss.118-119.

<sup>43</sup> Bozkurt Güvenç; *İnsan ve Kültür*, Remzi Kitapevi, 5.Basım, İstanbul, 1991, s.96.

<sup>44</sup> Nermi Uygur; *Kültür Kuramı*, Remzi Kitapevi, İstanbul, 1984, s.17.

duygular (tutum ve değerlerden oluşan yaşam biçimi) dır.<sup>45</sup> Kültür, bir toplumda dünya görüşünün kadrolandığı manevi değerlerle onun faal hayata yansımāsından ibaret maddi eşyanın oluşturduğu bir bütündür.<sup>46</sup> Toplumların yarattıkları maddi, manevi ve düşünsel ürünlerin tümü, bir bütün olarak toplumun ürünü olan ve toplumu toplum yapan şey<sup>47</sup> kültürdür.

Bireylerin sınırlı yaşamları yanında sürekli olan toplum yaşamı ve kültürler daha uzun süre yaşarlar ve kendilerini ortadan kaldıracak faktörler kolaylıkla görülmezler.<sup>48</sup> Toplumların tarihlerinden devraldıkları, maddi ve manevi “mirasların toplamı”<sup>49</sup> olan kültür, kendi simgesel görüntüsünü yaratırken aynı zamanda insanları da yaratıcılığa sürükler ve kendi sürekliliğini sağlar.<sup>50</sup> Toplumun ve ortalama bir üyenin ihtiyaçlarına cevap veren kültür, bireye iki şekilde etki eder. İlkin gelişmekte olan birey doğrudan ve nesnel olarak kendi toplumunun kültürünü öğrenme firsatını elde eder. Tüm toplumlarda gelecek nesilleri yükseltecek eğitim teknikleri vardır, belli davranış kalıpları ile bilgiyi aktarma amacıyla kullanılan bu teknikler her zaman yeterlidirler. Eğer bu yeterlilik mevcut değilse zaten toplum bir sonraki nesle kadar yaşayamaz. İkinci olarak bilinçli bir eğitimin olmaması durumunda bile birey, taklit yoluyla davranış kalıplarının büyük bir kısmını alır, farkında olmaksızın toplumsal değer ve tutumları normal (standart) olarak kabul eder.<sup>51</sup> Linton’a göre kültür, insanların doğuştan getirdikleri yetenek ve özellikler, iğgdsel ve kalıtım yoluyla kazanılmış değerler olmayıp tamamen eğitim yoluyla “ğrenilmış davranışların sonucudur, onu oluşturan öğeler belli bir toplumun üyelerince paylaşılır ve aktarılır.”<sup>52</sup> Bu tanımı kısaltan ve zleştiren C. Wissler ise, kültürü bir toplumun yaşama tarzı olarak ağıklamıştır.<sup>53</sup>

<sup>45</sup> Doğu Ergil; *Toplum ve İnsan*, Turhan Kitapevi, Ankara, 1984, s.19.

<sup>46</sup> Mustafa E. Erkal; *İktisadi Kalkınmanın Kültür Temelleri*, 2.Baskı, Yenilik Basımevi, İstanbul, 1991, s.36.

<sup>47</sup> T.S. Eliot; *Kültür zerine Düşünceler*, Çev:Sevim Kantarcıoğlu, Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayınları, No:478, Mas Matbaacılık, Ankara, 1987, s.31.

<sup>48</sup> Ralph Linton; *The Tree of Culture*, Alfred A. Knopf Inc., New York, 1956,s.29.

<sup>49</sup> - Nurullah Genç; “rgtsel Kültürün Oluşumu ve rgtsel Davranışlar zerindeki Etkisi”, *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Erzurum, Cilt 10, Sayı 1-2, 1993, s.299.

- Mahmut Tezcan : *Kültür ve Kişilik*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fak. Yayınları, Ankara, No:173, 1993, s.14.

<sup>50</sup> Anıl Çeçen; a.g.m., s.116.

<sup>51</sup> R. Linton; a.g.e., s.38.

<sup>52</sup> Mahmut Tezcan; *Kültür ve Kişilik*, s.15.

<sup>53</sup> - İlhan Erdoğan; a.g.e., s.120.

Ülkemizde kültürü sistemli bir şekilde ilk tanımlayan Ziya Gökalp, kültürü, kültür kurumları yönüyle ele almıştır. Gökalp'e göre; "bir cemiyetin tüm fertlerini birbirine bağlayan, yani aralarında dayanışma meydana getiren müesseseler, kültür müesseseleridir. Bu müesseselerin toplamı o cemiyetin kültürünü oluşturur."<sup>54</sup> Bir medeniyet, müteaddit (birçok) milletlerin müşterek malıdır. Çünkü her medeniyeti, ona sahip olan müteaddit milletler, müşterek bir hayat yaşayarak vücuda getirmişlerdir. Bu sebeple her medeniyet, mutlaka, beynelmileldir. Fakat bir medeniyetin, her millette aldığı hususi şekilleri vardır ki, bunlara hars (kültür) adı verilir. Örneğin Avrupalı milletler arasında müşterek bir garp medeniyeti vardır. Fakat bu medeniyetin içinde birbirinden ayrı ve müstakil olmak üzere bir İngiliz harsı, bir Fransız harsı, bir Alman harsı vb. mevcuttur. Bir kavmin vicdanında yaşayan kıymet hükümlerinin toplamı o kavmin harsıdır".<sup>55</sup> Nev'i toplumuna münhasır olan milli kültür (hars); bir toplumu diğerlerinden ayırmakta bir marka hizmeti görür, toplumun kimlik kartı yerine geçer; toplumun değerlerini bir araya getirir, bütünleştirir ve az çok sistemli bir şekilde ifade eder; toplumsal dayanışmanın en önemli etmenlerinden birini oluşturur; toplumsal yapının hem planını hem de malzemesini verir, kişilerin, grupların davranışları arasında eşgüdümü sağlar. Toplumsal kişiliğin doğuşunda ve gelişiminde en baskın etmen kültürdür. Her toplumun insanları o kültürün damgasını taşırlar.

Alman antropolog Thurnwald'ın kültür tanımından yola çıkan Turhan ise kültürü şu şekilde tanımlamaktadır. "Kültür, bir cemiyetin sahip olduğu maddi ve manevi kıymetlerden teşekkül eden öyle bir bütündür ki, cemiyet içinde mevcut her nevi bilgiyi, alakaları, alışkanlıkları, kıymet ölçülerini, genel tutum, görüş ve zihniyet ile her nevi davranış şekillerini içine alır. Bütün bunlar birlikte, o cemiyet mensuplarının çoğunda müşterek olan ve onu diğer cemiyetlerden ayırt eden hususi bir hayat tarzı temin eder."<sup>56</sup>

Kültürle ilgili bütün bu açıklamaların ışığında kültürün özellikleri şu şekilde sıralanabilir;

<sup>54</sup> İlhan Erdoğan; a.g.e., s.120.

<sup>55</sup> İsmail Doğan; *Sosyoloji: Kavramlar ve Sorunlar*, Sistem Yayıncılık, 2.Basım, İstanbul, 1998, s.326.

<sup>56</sup> Mümtaz Turhan : a.g.e., s.56.

- kültür öğrenilir,
- kültür tarihidir ve süreklidir,
- kültür toplumsaldır, toplumun üyelerince paylaşılmıştır,
- kültür ideal ya da idealleştirilmiş kurallar sistemidir,
- kültür ihtiyaçları karşılayıcı ve doyum sağlayıcıdır,
- kültür değişir,
- kültür bütünleştiricidir,
- kültür bir soyutlamadır.

#### **1.4. Kültür Çeşitleri**

Kültürün sınıflaması yapılırken değişik ölçütler esas alınmış, o kadar da kültür çeşidinin olduğu ileri sürülmüştür. Kültürün yaygınlık derecesine göre (genel kültür-alt kültür), kültürel öğelerin birleşimine göre (maddi kültür-manevi kültür), kültürün oluşum biçimlerine göre (sonradan öğrenilen kültür-birlikte oluşan kültür-önceden oluşan kültür), toplum üyelerinin yerleşim durumlarına göre (köy kültürü-şehir kültürü), toplum üyelerinin ekonomik durumlarına veya üretilen mal veya hizmetlerin kullanım amaçlarına göre (fakirlik kültürü-zenginlik kültürü), kültür içindeki farklılıklara göre (gerçek kültür-ideal kültür, yüksek kültür-yaygın kültür) kültür sınıflamaları yapılmıştır. Diğer taraftan kültürler; açık- kapalı kültürler, yaşam-ölüm kültürü, bireysel-ortak kültür, ulusal-evrensel kültür, doğu-batı kültürü gibi çok değişik biçimlerde sınıflandırılmaktadır.

##### **1.4.1. Genel kültür – alt kültür**

Bu ayırım kültürün yaygınlık derecesine göre yapılmıştır. Eğer genel kültür bir toplumun sahip olduğu kültür olarak düşünülürse, ne kadar toplum varsa o kadar da kültür vardır denilebilir. Bu durumda bir ülke veya ulusun kültüründen söz edildiğinde, genel kültür kast edilmektedir. Genel kültür, bir toplumun veya ülkenin her sosyal grubunda her coğrafi bölgesinde geçerli olan, benimsenen ve yaşanan hakim unsurlardır ve toplumun bütün davranış düzlemlerinde var olan kültürdür.

Herhangi bir toplumun genel kültürü, bir üst sistem olarak çok sayıda alt ve yan sistemlerden oluşmuştur. Aynı bir genel kültür içerisinde değişik kurumlar

ve alt sistemler arasında bazen derin olmak üzere önemli farklılıkların olması kaçınılmaz bir sosyolojik olgudur.<sup>57</sup> Büyük bir kent yerleşmesinin farklı semt ve mahallelerinde bile farklı kültürel özellikler bulunur. Genel kültür içindeki farklı birimlere ve sentezlere alt kültür adı verilir.<sup>58</sup> Alt kültürler arasındaki temel farklılık kültür içindeki norm ve değerlerde yatmaktadır. Geleneksel, endüstrileşmemiş toplumlarda bu farklılık az, buna karşın endüstrileşmiş ve gelişmiş toplumlarda daha fazladır.<sup>59</sup> Modern toplumlarda alt kültürler arasındaki farklılıkların fazlalığına rağmen kültür, tesadüfi öğelerin bir araya gelmesiyle oluşan bir bütün olmadığından ve her parçası birbiriyle anlamlı bütünler oluşturup birbirini tamamladığından, bu farklılıklar ortak bir senteze yönelerek genel kültürü ortaya çıkarırlar. Alt kültürler genel kültürün bazı hakim değerlerini kapsarlar fakat her alt kültürün kendine özgü yaşama biçimleri, değerleri, normları, tutum ve davranışları vardır.

Örgütler, örgütün gözle görülen varlık ve gerçeğinin ötesinde büyük ölçüde soyut bir özellik taşımakta, değişik kültürel çevrelerden gelmiş, farklı sayıltı, inanç, değer ve beklentilere sahip insanlardan oluşmaktadır. Örgüt yönetimi, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek ve örgütsel bütünleşmeyi sağlamak için değişik alt kültürlerden gelen bu insanları ortak bir kültür çevresinde bir araya getirip sosyalleştirebilmek (kültürlemek) zorundadır. Öte yandan örgüt kültürü, örgütün içinde yer aldığı toplumun ve kültürel çevrenin kültüründen ayrı olarak düşünülemez. Çünkü örgüt kültürü genel kültüre göre bir alt kültürdür ve aynı zamanda örgüt içindeki çeşitli grupların kültürlerine göre de bir genel kültürdür.<sup>60</sup> Örgüt kültürü içinde yer alan kültürel öğeler, öncelikle örgütün içinde bulunduğu toplumun kültür ortamında kökleşmektedir.

#### 1.4.2. Maddi kültür – manevi kültür

Kültürel öğelerin birleşiminin ölçüt olarak alındığı sınıflandırmaya göre bütün kültürler maddi ve manevi olmak üzere iki kısımdan oluşurlar. Kültüre işlevsel açıdan yaklaşan antropologlar, toplumların ihtiyaçlarını tatmin etmek ve

<sup>57</sup> Feyzullah Eroğlu; a.g.e., s.119.

<sup>58</sup> Bozkurt Güvenç; İnsan ve Kültür, s.111.

<sup>59</sup> Enver Özkalp; Sosyolojiye Giriş, Anadolu Üniversitesi Yayını, 7.Baskı, Eskişehir, 1994, s.78.

<sup>60</sup> Mehmet Şişman; Örgüt Kültürü, Anadolu Üniversitesi Yay., No:732, Eskişehir, 1994, s.52.

amaçlarına ulaşmak için çevrelerini sürekli değiştirmek ve bunun için de tabiatla mücadele edip maddi ve manevi elemanlardan oluşan bir çevre yaratmak zorunda olduklarını ileri sürmüşlerdir. Bu çerçevede insanların fizyolojik ihtiyaçlarını karşılayan öğelere maddi kültür adı verilmektedir. Kültür öğelerinin elle tutulup gözle görülebilen somut kısmını oluşturan maddi kültür kapsamına üretim teknikleri, yol ve bina inşaatları, evlerin donatılıp döşenmeleri, giyim ve kuşam şekilleri, ulaşım araçları, köprüler, barajlar... girmekte ve toplumun teknolojik ve ekonomik seviyesini göstermektedir.<sup>61</sup> Maddi kültür, insan emeğinin toplumsal gelişme süreci içinde gerçekleştirdiği, ortaya çıkardığı, bütün nesneleri (teknoloji, araçlar ve gereçler) anlatmaktadır.

Kültürün, toplumların ruhsal ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olan kısmına manevi kültür denilmektedir. Manevi kültür öğeleri, maddi kültür öğelerinin en azından bir gelişme göstermelerinden sonra oluşan değerler, inançlar, bilgiler, davranış kuralları, gelenekler, görenekler...dir. Bunlar insanın tabiata ilişkin bilgilerinin genişliğini yansıtır. Manevi kültür temelde üç öğeden oluşmaktadır;<sup>62</sup>

- Bir kuralsal düzen; resmi ve resmi olmayan davranış kuralları, yasalar, yönetmelikler, örgütler, gelenekler, görenekler, inançlar... Bu davranış kuralları insanları belli toplumsal ve tarihsel koşullarda belli biçimlerde davranmaya zorlar.
- Bir eylem düzeni; bu kurallara uygun davranışlar düzenidir.
- Simgeler düzeni; göstergeler, sloganlar (bayrak, rozet, afiş, renk...)

Soyut olan bu kültür öğelerinin oluşturduğu manevi çevre ve ortam bir bütün olarak toplumun manevi kültürünü ortaya koymakta ve kültürün bu yönüne “hars” veya “irfan” gibi isimler de verilmektedir. Fakat manevi kültürle özdeş anlamda en fazla “milli kültür” ifadesi kullanılmaktadır.

Maddi kültür öğeleri uluslararası bir niteliğe sahip olup hiçbir milletin tekelinde değildir. Uygarlık bakımından yüksek bir seviyede bulunan toplumlar insanlığın ortak bilgi ve ilim birikiminden en iyi bir şekilde yararlanan ve bunlara yenilikler ekleyen toplumlardır. Bu açıdan maddi kültür elemanları her insan için

<sup>61</sup> Feyzulah Eroğlu; a.g.e., s.120.

<sup>62</sup> Özer Ozankaya; Toplumbilim, Cem Yayınevi, 7.Basım, İstanbul, 1991, s.153.

faydalıdır ve görüldüğünde alınmalıdır. Oysa manevi kültür öğeleri millidir, belli bir topluma ait oldukça özel kural ve kurumlardan meydana gelmekte ve bir toplumu diğerlerinden ayırmaktadır. Nesnel ve kesin değer ölçüleri (faydalılık ve verimlilik) olan maddi kültür öğeleri her insan ve toplum için aynı şeyi ifade ederken manevi kültür öğeleri öznel ve göreceli değer ölçülerine sahiptirler. Örneğin, otomobil hem bir Türk ve hem de bir Fransız için faydalı ve verimli iken, Türklerin önem verdiği bir gelenek veya inanç Fransızlar için bir değer taşımayabilir.

Manevi kültür öğelerinin etkisi maddi kültürün bazı yönlerini geliştirir ve değiştirir. İnsanların hareketleri büyük ölçüde manevi kültüre bağlı fakat hareket yetenekleri maddi kültürleriyle sınırlıdır.<sup>63</sup>

#### 1.4.3. Diğer kültür çeşitleri

Kültürün oluşum biçimine göre yapılan kültür sınıflandırması kişinin kültürü öğrenme zamanına dayanmakta ve üçe ayrılmaktadır. Postfigurative kültür (sonradan öğrenilen kültür), kişinin veya çocuğun atalarından öğrendiği kültürdür. Kişi genellikle bu kültürü yavaş yavaş öğrenir ve kültüre karşı gelmez. Cofigurative kültür (birlikte oluşan kültür), kişilerin yaşlılarından öğrendikleri kültürdür. Prefigurative kültür (önceden oluşan kültür) ise yaşlıların gençlerden öğrendikleri kültürdür.

Toplum üyelerinin yerleşim durumlarına bağlı olarak yapılan bir ayrıma göre köy kültürü ve şehir kültürü vardır. Köy ve şehirdeki yaşam tarzları ve toplumsal ve bireysel ihtiyaçlar farklı olduğundan buralardaki kültürel unsurlar farklı olacaktır.

Kültür içindeki bir farklılık gerçek ve ideal kültür olarak belirlenen bir uyumsuzluktur. İdeal kültür, toplumu bir arada tutan norm ve değerlerin sadece kurallarda geçerli olmasıdır. Gerçek kültür ise bu norm ve değerlerin uygulamadaki, günlük yaşamdaki bulunuş biçimidir. Kültür içindeki bir farklılık da aynı toplum içinde yaşayan elitler ile geniş halk tabakalarının sahip olduğu norm ve değerlerdeki ayrılıklardır. Toplum içinde özel bir yaşam biçimi, zevkleri,

<sup>63</sup> İlhan Erdoğan; a.g.e., s.124.

alışkanlıkları olan küçük bir elit grubun sahip olduğu kültüre yüksek kültür denilir. Bunun karşısında ise yaygın kültür (popular culture) yer almaktadır.<sup>64</sup>

Karşı kültür (counter culture) aslında bir alt kültür olup, değer, norm ve yaşam biçimleri açısından içinde yaşanan kültüre ters düşen tutum ve davranışları içerir. Bu kültürü oluşturmak isteyen gruplar toplumun sahip olduğu, hatta gurur duyduğu norm ve değerleri, bilmelerine rağmen, ret ederek genel kültürün bazı unsurlarını veya tümünü zayıflatmak ve yıkmak amacını gütmektedirler. Bir toplumda hoşgörü sınırlarını aşan, toplumun norm ve değerleriyle çatışan, sosyo-ekonomik ve politik düzenin karşısında olan oluşumlar karşı kültür kavramı içerisinde yer alırlar.<sup>65</sup>

### 1.5. Kültür Öğeleri (Elemanları)

Kültür, bir toplumun yaşam tarzıdır. Her insan grubunun kendine özgü, diğer toplumların yaşam tarzlarından farklı, bir kültürü vardır. Bu farklılığın temelinde kültürü oluşturan öğelerin benzer olmaması yatmaktadır. Kültür öğeleri şu şekilde sıralanabilir.<sup>66</sup>

- 1- Maddi kültür öğeleri; teknoloji, mimari eserler, tabiatla mücadele yapıtları,
- 2- Dil,
- 3- Ahlak ve estetik,
- 4- Eğitim,
- 5- Din, inançlar, tutumlar, kaide ve değerler,
- 6- Sosyal organizasyon,
- 7- Politik hayat.

Bir toplumun teknolojik durumu, eserleri ve aletleri o toplumun maddi kültürünü göstermektedir. Maddi kültür, insan emeğinin yeteneğinin hammaddeyi işleyerek yaptığı alet ve eserler olarak ortaya çıkar, teknik ve fiziki değerleri kapsar. Bir gökdelen ile bir çadır karşılaştırıldığında maddi kültürün varlığı veya yokluğu değil aslında bunlar arasındaki kültürel farklılık ifade edilmektedir.

<sup>64</sup> Enver Özkalp; a.g.e., s.79.

<sup>65</sup> Feyzullah Erolğlu; a.g.e., s.122.

<sup>66</sup> İlhan Erdoğan; a.g.e., s.128.

Kültürel bütünlüğün temelinde, insanın simge (sembol) kullanma yeteneği yatar. Bu noktadan hareketle “kültür, insanların kullandıkları simge sistemidir” denmiştir. Simge oluşturma ve kullanma yeteneği insana diğer canlı türlerinde olmayan bir üstünlük kazandırmıştır.<sup>67</sup> Toplumu oluşturan insanların birbirleriyle anlaşmak için kullandıkları sembolik sistem olan dil, kültürel ve tarihi mirasın yeni kuşaklara taşınmasında kullanılan bir araçtır. Dil, kültürü hem kurar, hem geliştirir; toplumsallaşmayı, toplumsallaşmayla birlikte tarihsel sürekliliği sağlayarak toplum varlığını olanaklı kılar.<sup>68</sup>

İnsanların öznel yönlerini oluşturan ve daha çok tutum ve duygularına hitap eden folklor, güzel sanatlar, dinlenme ve eğlence şekilleri, edebiyat, sinema, tiyatro gibi estetik değerler manevi kültürün önemli parçalarıdır.<sup>69</sup>

Eğitim, kültürün tarihsel sürecinde bilgi, yetenek ve fikirleri doğurup geliştirir; kültürel değerler nesilden nesle bir eğitim sistemi aracılığıyla aktarılır. Diğer taraftan toplumlar arası bilgi, görgü ve teknolojinin taşınması da yine eğitim vasıtasıyla olur.

Hemen bütün sosyal/kültürel sistemlerde, en ilkelinden en gelişmişine değin, din veya devlet adını taşıyan kurum ve kavramlar vardır. Bunlar sistemin genel işleyişiyle yükümlü ve sorumlu kurumlardır. Dinler daha çok bireylere yönelik olduğu halde, siyasal ve hukuki bir güç olan devlet, topluma ve toplumsal kurumlara, bunların işleyişine, değerlendirilmesine, denetim ve gözetimine yönelik bir örgütlenmedir.<sup>70</sup>

İnançlar, bireylerin kendi dünyalarının bir yönü ile ilgili algı ve tanımların (bilgilerin) oluşturduğu sürekli duygular bütünüdür.<sup>71</sup> Bir inanç bir şeyin ifade ettiği anlamların toplamı, bireyin eşya hakkındaki bilgisinin tamamıdır. Bir toplumu oluşturan bireylerin inançları arasındaki benzerlik ne kadar fazla ise o toplumun kültür inançları o derece kuvvetli ve yaygındır. İnançları oluşturan efsaneler, masallar her toplumda halk düşüncesinin önemli bir kısmını oluşturur ve kültürün devamlılığına katkıda bulunur.<sup>72</sup> Kişinin başka kişi topluluk veya bir

<sup>67</sup> Doğu Ergil; a.g.e., s.19.

<sup>68</sup> Nermi Uygur; a.g.e., s.19.

<sup>69</sup> Feyzullah Eroğlu; a.g.e., s.126.

<sup>70</sup> Bozkurt Güvenç; İnsan ve Kültür, s.108.

<sup>71</sup> Erol Eren; Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1993, s.86.

<sup>72</sup> İlhan Erdoğan; a.g.e., s.132.

nesneye karşı, inançlarının, duygularının ve tepkilerinin oluşturduğu sisteme kişinin o kişi, topluluk veya nesneye karşı tutumu denilmektedir. Bireyin sosyal hareketleri tutumları tarafından yürütülmektedir.

Her kültürde toplumsal düzeni sağlayan, bireye yol gösteren, doğru ve yanlış, olumlu ve olumsuz belirleyen kurallar, standartlar ve fikirler bulunur. Yaptırımı olan bu kurallar sistemine norm adı verilir. Belirli bir toplumda yaşayan insanların ne şekilde hareket etmeleri gerektiğine ilişkin normlar, resmi veya gayri resmi ödül ve ceza sistemiyle güvence altına alınırlar. Değerler ise hangi toplumsal davranışların iyi, doğru ve arzulanan olduğunu belirten, paylaşılan ölçüt veya fikirlerdir. Norm ve değerler arasındaki temel farklılık değerlerin soyut ve genel kavramlardan meydana gelmeleri, normların ise belirgin ve yol gösterici olmalarıdır.<sup>73</sup>

Her toplumun kendine özgü bir sosyal yapısı vardır. Toplumdaki sınıflararası ilişkilerin esasları, aile sistemi vb. sosyal yapılar kültürün şekillenmesinde belirleyici öğelerdir. Sosyal yapının zamanla değişmesi, kültürün de değişmesine sebep olur. Kültür sistemi içindeki bireyin ve çeşitli sosyal grupların fikirleri, inançları, kanaatleri, felsefeleri, ilkeleri, zihniyet ve dünya görüşleriyle ilgili yönleri, genellikle politik-ideolojik kültür öğeleri kapsamında yer almaktadır. Bu bağlamda toplumsal ve siyasi gücün dağılımı, toplumsal egemenliğin yapılanması, ülke kaynaklarının paylaşılması gibi konular ideolojik kültürün önemli öğeleridir.<sup>74</sup>

### 1.6. Örgütsel Kültür

Kültür kavramının tanımında tam bir uzlaşma olmadığı gibi, bu kavramı örgütlerle beraber kullanma girişiminde bulunan bilim adamları ve araştırmacılar “örgütsel kültür” kavramının ne olduğu konusunda da tam bir uzlaşmaya varamamışlar, örgütsel kültürü farklı biçimlerde, farklı yönleriyle değerlendirip tanımlamaya, açıklamaya ve çözümlemeye çalışmışlardır. Bu kavramla ilgili olarak 1980’li yıllarda pek çok tanım yapılmış, neleri içerip içermediği konusunda birçok fikir ileri sürülmüş, fakat ortak bir tanıma varma güçlüğü çekilmiştir.

<sup>73</sup> Enver Özkalp; a.g.e., s.76.

<sup>74</sup> Feyzullah Eroğlu; a.g.e., s.126.

Örgüt kültürü konusunda bir otorite olarak kabul edilen Schein, bu kavramla ilgili zorluğu şöyle dile getirmektedir; *"kültür kelimesinin birçok anlam ve ifadesi vardır. Bu kelimeyi, oldukça yaygın olarak kullanılan örgüt kelimesiyle birleştirdiğimizde, kesinlikle, kavramsal ve semantik bir kargaşanın ortaya çıkacağı muhakkaktır. Örgüt üyeleri ve meslektaşlarımla örgüt kültürü hakkında konuştuğumuzda varlığı ve etkileri açısından hemfikir olmamıza rağmen ne olduğu konusunda tamamen farklı düşüncelere sahip olunduğunu görmekteyim."*<sup>75</sup>

Yönetim literatüründe "stratejik planlama" kavramına 1970'li yıllarda verilen değer, 1980'li yıllarda örgütsel kültür kavramına doğru kaymıştır. Örgütsel kültür kavramının bu dönemde çekici hale gelmesinin sebebi onun şirket hastalıklarına yeni bir çare sunmasından kaynaklanmıştır.<sup>76</sup> İşletmelerin üstünlük kurma savaşında başarıya ulaşabilmesi ve gücünü koruyabilmesi için çalışanların üstün bir çalışma göstermeleri gerektiği geçreği görülmüş, bu amaçla sağlıklı ve verimli şirket kültürleri inşa etmek için gerekli yeni yollar araştırılmıştır. Örgütleri bu noktaya getiren iki temel faktör olmuştur. Bunlardan birincisi bir şirketin çok mükemmel bir stratejisi olsa bile boşluk içinde yapılmış bir planlamanın iyi bir uygulamayı ve başarılı bir sonucu garanti edemediğinin farkına varılması, ikincisi ise Japon şirketlerinin aynı işi yapan Amerikan şirketlerine oranla daha yüksek performans göstermeleri olmuştur.<sup>77</sup>

Yönetim ve organizasyon alanında kültür kavramının kullanımı ilk defa Amerikan Akademik literatüründe Pettigrew'in 1979'da yayımlanan, özel bir İngiliz yatılı okulunda yapılan deneysel bir çalışmaya dayandırılan "On Studying Organizational Cultures (Örgütsel Kültürleri İncelerken)" isimli makalesiyle olmuştur.<sup>78</sup> Pettigrew, okulda 1972'de gerçekleşen büyük bir yapısal değişiklikten sonra gözlem, mülakat ve soru formlarıyla veri toplamaya başlamış, okulun kuruluş tarihi olan 1934'ten sonraki dönemlere ait bilgileri de kayıtlardan elde

<sup>75</sup> Edgar H. Schein; **Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View**, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1989, s.5.

<sup>76</sup> John Hassard, Sudi Sharifi; "Corporate Culture and Strategic Change", **Journal of Management**, Vol.15, No.2, Winter, 1989, s.4.

<sup>77</sup> C.R. Hackman, A. Silva; **Gelecek 500: Yarının Organizasyonlarını Bugünden Yaratmak**, Çev:Hüseyin Kanbur, İnkılap Kitapevi, İstanbul, 1990, s.59.

<sup>78</sup> Tülay Bozkurt; "İşletme Kültürü: Kavram, Tanım ve Metodolojik Sorunlar", **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Editör: Suna Tevrüz, Türk Psikologlar Derneği-Kalite Derneği Ortak Yayını, Ankara, 1996, s.84.

ederek çalışmasını 1975'e kadar sürdürmüştür. Pettigrew'e göre bir örgüt veya herhangi bir sosyal sistem geçmişi, şimdiki durumu ve geleceği olan devamlı bir sistem olarak incelenebilir, böylece sistemin bu üç dönemi ilişkilendirilebilir.<sup>79</sup>

Bu makalenin yayımlanmasından önceki yarım asırlık dönem içinde de kültürle ilgili olabilecek kavramlar araştırmalara konu olmuş, örneğin 1930'lu ve 1940'lı yıllarda Yönetimde Beşeri İlişkiler Akımına mensup Chester Barnard ve Elton Mayo informal örgütlerin doğasını, değerlerini, normlarını ve duygularını analiz etmişlerdir.<sup>80</sup> Amerikan ve Batı' Avrupalı bilim adamları kendi ülkelerinde ve dünya pazarlarında gittikçe artan Japon rekabeti ve Japon işletmelerinin dinamizmi karşısında dikkatlerini önce Japonların bu başarısının temelleri üzerine çevirmişler, elde ettikleri bilgilerden kendi ülkelerine aktarılabilecek yönler aramışlardır. Bu araştırmaların devamında yayımlanan ve birdenbire "bestseller" olan, daha çok danışmanlık şirketlerinde çalışan kişilerin araştırma sonuçlarının açıklandığı kitaplar, başarılı Amerikan işletmeleri ve Japon işletmeleri arasındaki benzerlikleri işaret etmekteydi. Bu benzer özelliklerden çıkarılan en önemli sonuç, değişen çevre koşullarına uyum sağlamanın ve sürekli olarak başarılı bir şekilde ayakta kalmanın koşulunun işletmelerin güçlü bir örgütsel kültüre sahip olmasıyla mümkün olabileceğidir.<sup>81</sup>

Örgüt ve yönetimle ilgili konular olarak 1980'den önceki yıllarda örgütsel yapı ve stratejiler uzun süre vurgulanmış olmasına rağmen, bu tarihten sonra örgüt üyelerinin davranışlarını etkileyen sayılılar (assumption), inançlar, değerler, gelenekler, semboller gibi öğelerden meydana gelen örgütsel yaşamın kültürel yönü araştırmalara konu olmuştur. 1980'li yıllarda yönetim ve organizasyon alanında odak noktası haline gelen örgütsel kültür kavramına dikkatlerin yoğunlaşması, Amerikan endüstrisine meydan okuyan Japon şirketlerini inceleyen iki kitapla –Theory Z (Ouchi, 1981) ve Japon Yönetim Sanatı (Pascale ve Athos, 1981)- başlamış, bu eğilim Amerikan endüstrisini daha yakından inceleyen diğer iki kitapla –Şirket Kültürleri (Deal ve Kennedy, 1982) ve Değişim Öncüleri

<sup>79</sup> Andrew M. Pettigrew; "On Studying Organizational Cultures", *Administrative Science Quarterly*, Vol.24, No.4, Dec., 1979, Ss.570-571.

<sup>80</sup> Vehbi Çelik; "Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi", *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayını, Sayı 1, Ankara, 1993, s.16.

<sup>81</sup> Mustafa Yaşar Tınar; "Kurumsal Kültür: Örgütlerin Yönetiminde Görünmeyen El?", *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1-2, İzmir, 1990, s.79.

(Kanter, 1983)- sürmüş ve bu trendi en iyi açıklayan “Mükemmeli Arayış” (Peters ve Waterman, 1982) adlı kitap ile zirveye ulaşmıştır.<sup>82</sup> Bu eserlerde stratejistler, finansmancılar ve pazarlamacılar farklı bir bakış açısı geliştirilip yönetim ve organizasyonun “davranışsal boyutu” ön plana çıkarılmış, başarılı ve başarısız örgütler arasındaki farkın örgüt içinde var olan değerler ve ilkelere bağlı olduğu öne sürülmüştür.

Örgüt kuramının tarihini ve gelişimini irdeleyen Charles Perrow şunu ifade ediyor; *“İşin başından bu yana aydınlığın güçleriyle karanlığın güçleri, örgütsel çözümleme alanında kutuplaşmışlardır ve mücadele bir sonuca ulaşmadan sürüp gitmektedir.”*<sup>83</sup> Perrow’a göre karanlığın güçleri örgüt kuramının Mekanik Okulu tarafından temsil edilmekte, bu okulun üyeleri, örgütleri sanki birer makineymiş gibi görmektedirler. Merkezi otorite, belirginleştirilmiş yetki sınırları, uzmanlaşma ve beceri, belirgin işbölümü, kurallar ve yönetmelikler, kurmay personelle hat personel arasında kesin ayırım; örgütlerde olması gereken özelliklerdir. Verimlilik açısından güvenilir olmayan insana göre makinenin davranışları daha kolay anlaşılır özellikler taşımakta, sorun kaynağı olmamaktadır. İnsanın doğasının kötü olduğunu varsayan ve bu konuda önyargılı olan bu yönetim anlayışının kullanacağı yöntemlerin sert öğelerden oluşacağı açıktır. Aydınlığın güçleri ise örgüt kuramının Beşeri İlişkiler Akımı tarafından temsil edilmekte, makineden çok insan önemsenmekte ve kendilerine mühendislik sistemlerden çok biyolojik sistemler esin kaynağı olmaktadır. Örgütlerde yetki devri, bireyler arası dinamik, çalışanlara özerklik, güven ve açıklık, insanın bir bütün olarak algılanıp ilgi duyulması gibi özellikler bulunmalıdır. Örgüt kuramının bu iki uç noktası ak ile kara ikilemi (X ile Y Teorisi) olarak düşünüldüğünde gerçek örgütsel hayatın aslında çağın, ortamın ve toplumların koşullarına bağlı olarak grinin değişik tonları biçiminde ortaya çıktığı görülmektedir.

1980’li yıllarda örgütsel kültürü savunup, ön plana çıkaran aydınlığın güçleri olan eserler; strateji, planlama ya da katı hiyerarşik yapılar benzeri sert

<sup>82</sup> Daniel R. Denison; *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, John Wiley&Sons, New York, 1990, s.1.

<sup>83</sup> Selami Sargut; “Sunuş”, *Mükemmeli Arayış*, Yazarlar:T.J.Peters ve R.H.Waterman,Jr., Çev:Selami Sargut, Altın Kitaplar Yayınevi, 1.Basım, İstanbul, 1987, s.7.

öğelerle verimliliğe ulaşmanın geçersizliğini ortaya koymaya çalışmışlar, örgüt kültürü ve değerler gibi yumuşak öğeleri kullanarak verimliliğe ve kaliteye insanlar aracılığıyla ulaşmanın daha geçerli bir yöntem olduğunu belirtmişlerdir.

### 1.7. Örgütsel Kültürün Tanımı

Her örgüt var olduğu toplum içinde, kendine özgü bir kültüre, kültürel yapıya sahiptir. Örgütün kültürel yapısı genelde parçası olduğu toplumun kültürel yapısına benzer; özelde ise örgütün kendince yaratılan öğeleri vardır. Bir genel kültüre sahip olan toplumdan (üst sistem) kaynak alan örgüt, bunları kendi ortamına uygun olarak şekillendirerek bir alt kültür (alt sistem) meydana getirir. Böylece örgütün kültürel yapısı, toplumun kültürel yapısına genel hatlarıyla uymakla birlikte, kendine has özellikleri içerir.

Örgütler birer sosyal sistemdirler. Bunun doğal bir sonucu olarak dış çevreyle sürekli bir etkileşim içinde bulunmaktadırlar. Bu etkileşim teknik ve mali kaynaklarda olduğu kadar beşeri kaynaklarda da söz konusudur. Örgütleri dinamik hale getiren insanlar, yaşadıkları çevreden edindikleri bilgi, görgü, tecrübe, düşünce ve inançlarıyla bir başka deyişle kültürleriyle örgüte gelir, kabul görür ve çalışırlar. Bu bireyler bir takım mesleki ölçütlerle bir araya gelirler, diğer örgütlerden farklı, kendi içlerinde nispeten ortak bir inanç ve değerler sistemi oluştururlar. Bu değerler sistemi örgütün kültürü olarak adlandırılmaktadır.<sup>84</sup> Bir örgütü diğerlerinden ayıran o örgütün kültürüdür. Örneğin; McDonald yüksek temizlik standardı ve hizmet bütünlüğüyle, Hewlett-Packard alıcısına yakın olmakla, IBM satış sonrası güvence ve hizmet garantisiyle, Procter and Gamble üstün kalite anlayışıyla, Delta örgüt içinde aile duygusu oluşturmakla, Caterpillar dünyanın her yerinde 24 saat yedek parça hizmetiyle, Dana insana dönük olmakla bilinir, ve diğer örgütlerden bu kültürel değerleriyle ayrılırlar.

Yönetim ve organizasyon literatüründe “firma kültürü”, “işletme kültürü”, “örgüt kültürü” veya “organizasyon kültürü” olarak adlandırılan örgütsel kültür ile ilgili tanımlamaları Schein şu şekilde sınıflandırmaktadır.<sup>85</sup>

<sup>84</sup> Mahmut Özdevecioğlu; “Organizasyon Kültürü”, **Stratejik Yönetim ve Liderlik**, Hazırlayan: Mustafa Özel, İz Yayıncılık, İstanbul, 1994, s.121.

<sup>85</sup> Edgar H. Schein; a.g.e., s.6.

- İnsanların etkileşim esnasında uydukları *davranış usulleri* (Goffman, Van Maanen)
- Çalışma gruplarında gelişen *normlar* – Örneğin Hawthorne çalışmalarında Seri Bağlama Gözlem Odasında grup üyelerince geliştirilen üretimde üst sınır normları (Homans)
- Bir örgüt tarafından benimsenen *baskın değerler* – Örneğin “ürün kalitesi” (Deal and Kennedy)
- Bir örgütün çalışanlarına ve/veya müşterilerine yönelik politikasını belirleyen *felsefe* (Ouchi, Pascale and Athos)
- Örgüte yeni katılan birinin kabul görmesi için öğrenmesi gereken *oyunun kuralları* (Schein, Van Maanen, Ritti and Funkhouser)
- Örgüt içinde oluşmuş *duygular* veya *iklim* (Tagiuri and Litwin)

Schein’e göre bu tanımların tümü örgütsel kültürü yansıtmalarına rağmen, kültürün özünü ifade edememektedirler. Örgütsel kültür kavramı; örgüt üyelerince paylaşılan, bilinçaltında yatan, örgütün kendisi ve çevresi hakkındaki görüşünü belirleyen temel *sayıltılar* (assumption) ve *inançların* (belief) derinliklerinde saklıdır. Bu sayıltılar ve inançlar; içsel bütünleşme ve dış çevre içinde yaşamını sürdürme ile ilgili sorunlarla karşılaşıldığında öğrenilirler ve bunlar defalarca ve güvenli bir şekilde çözüm kaynağı olduklarından gerçekmiş gibi kabul edilirler. Sayıltı ve inançların gizli anlamları, kültürün yüzeysel göstergeleri –özü değil- olan değerler ve artefaktlardan (insan eliyle yapılmış şeyler) çıkarılabilir. Örgütsel kültür; “dış çevreye uyum ve kendi içinde bütünleşme sürecinde ortaya çıkan sorunların üstesinden gelmek için bir grup tarafından icat edilen, keşfedilen ve geliştirilen, geçmişte yeterli olduğu için doğru kabul edilen bu yüzden gruba yeni katılan üyelere de en doğru algılama, düşünme ve hissetme biçimleri olarak öğretilen temel sayıltılar örüntüsüdür (pattern).”<sup>86</sup>

Rousseau,<sup>87</sup> örgüt araştırmacılarının kültürü kavramlaştırırken farklı öğeler (örgüt kahramanları, başarı veya başarısızlık karşısında patronun tepkisine dair hikayeler, törenler ve davranışsal normlar) kullandıklarını ve bu öğelerin de hem

<sup>86</sup> Edgar H. Schein; a.g.e., s.9.

<sup>87</sup> Denise M. Rousseau; “Assesing Organizational Culture:The Case for Multiple Methods”, **Organizational Climate and Culture**, Editor:Benjamin Schneider, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1990, s.154-155.

araştırmacıların hem de örgüt üyelerinin öznellik veya nesnelliklerine, gözlem yeteneklerine veya şartlara bağlı olarak değiştiğini ifade etmiş, yapılan kültür tanımlarını şu şekilde listelemiştir;

- Dil ile ifade edilen anlamlar bütünü (Becker&Geer)
- Davranışı şekillendiren aktarılmış düşünce ve değer örüntüleri, ve diğer sembolik sistemler (Kroeber&Kluckhohn)
- Bir gruba özgü içerikler-anlam ve yorum- (Louis)
- Ortak anlam örüntüleri vasıtasıyla bir örgütü bir arada tutan tutkal - üç bileşenden oluşan sistemler;1) içerik veya temel değerler, 2)yapılar (iletişim süreci), 3)içeriği güçlendiren stratejiler (ödülleri, eğitim programları) - (Martin&Siehl)
- Değer ve inançları örgüt üyelerine aktaran efsaneler, törenler ve semboller bütünü (Ouchi)
- Davranışı şekillendiren normları ortaya çıkaran, üyelerce paylaşılan inançlar ve beklentiler örüntüsü (Swartz&Jordon)
- Davranışsal normları(işlerin yapılış şekli) ortaya koymak için bir örgütün yapısı ve kontrol sistemiyle etkileşim içinde bulunan ortak inanç ve değerler (Uttal)
- Üyelerin paylaştıkları değerler, inançlar ve beklentiler (Van Maanen&Schein)

Başaran örgütsel kültürü, işgörenlerce yaratılarak ileri kuşaklara iletilen, sürdürülen; örgüte, örgütün amaçlarına, işlevlerine ilişkin değer ve normlardan oluşan bir örüntü olarak tanımlamaktadır.<sup>88</sup> Örgütün kültürü, örgütsel davranışın olduğu ortamdır. İşgören uyumunu, uyumsuzluğunu bu ortam içinde gösterir. Örgütün kültür değerleri ve normları işgörenin uyumunun hem araçları hem de ölçekleridir. Bir örgütün özelliği, kültürünün değer ve normlarıyla anlatılabilir.<sup>89</sup>

Dinçer'e göre örgüt kültürü örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değer ve inançlardır.<sup>90</sup> Örgüt içindeki insanların

<sup>88</sup> İbrahim Ethem Başaran; **Örgütsel Davranış**, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, No.:108, Ankara, 1982, s.111.

<sup>89</sup> İbrahim Ethem Başaran; **Yönetimde İnsan İlişkileri:Yönetimsel Davranış**, Gül Yayınevi, Ankara, 1992, s.222.

<sup>90</sup> Ömer Dinçer; **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 3.Baskı, İstanbul, 1996, s.208.

davranışlarını yönlendiren normlar, davranış kalıpları, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi o örgütün kültürü olarak ifade edilmektedir. Kültür, insanlara yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda duygu ve sezgi kazandırır.<sup>91</sup> Örgüt kültürü; kurallar, politikalar, adet ve gelenekler gibi resmi yapı ve kişilerarası ilişkilerde açıklık, güven, kabul etme ve grup süreçlerine katılma gibi bir takım değer ve tutumlardan oluşur; örgüt içindeki güçleri birbirine bağlayan, tanımlayan ve güçlendirmeye yardım eden ve hiyerarşideki rolleri tutan, aşağılara doğru uzanmış, yaygın bir manyetik alan gibidir. Bilincinde olsun veya olmasın her işletme bir kültüre sahiptir. Sahip olunan bu kültürün fiziksel varlığı yoktur veya açık değildir. Fakat her örgüt günlük davranışlarını yönlendiren bir dizi varsayımlar (sayıltı, assumption), kavrayışlar ve kesin kurallar geliştirir. Örgüte yeni katılanlar bu kuralları öğreninceye dek, örgütün tam yetkili üyesi olarak kabul edilmezler. Kuralların üst düzey yöneticiler ya da diğer personel tarafından ihlal edilmesi toptan hoşnutsuzluğa ve önemli yaptırımlara neden olur. Kurallara uyulması, ödülleri alabilmek ve üst basamaklara terfi için önemli bir ölçüt olmaktadır.<sup>92</sup>

Örgütsel kültür, örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşmaktadır ve çalışma yaşamında güçlü bir değer mekanizmasıdır. Kültür, örgüt üyelerine farklı bir kimlik veren ve örgüte bağlanmasına yardımcı olan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunmaktadır.<sup>93</sup>

Kültürün maddi ve manevi karakterli olduğunu ve aynı zamanda asli unsuru birey olan örgütün de diğer unsurlarıyla (fiziki, kavramsal) maddi karakter taşıyıp; örgütsel atmosfer, davranışlar, psikolojik etkileşimler, şahsi inanç ve tutumların örgüte aktarılmasıyla oluşan manevi hava nedeniyle manevi karakterli olduğunu ifade eden Genç, örgütsel kültürü geleceğe devredilen miras olarak tanımlamaktadır. Sonsuza değin yaşamak amacıyla kurulan örgütler, her geçen zaman diliminin sonunda, gelen yeni zaman dilimine maddi ve manevi bir birikim devredeceklerdir. Politikalarıyla, gelenekleriyle, etkinliğiyle, sırf o örgüte has

<sup>91</sup> Ömer Dinçer; *İşletme Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1.Baskı, İstanbul, 1996, s.401.

<sup>92</sup> Ömer Dinçer; a.g.e., s.402.

<sup>93</sup> Vehbi Çelik; "Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi", *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayını, Sayı 1, Ankara, 1993, s.17.

olabilecek faaliyetleriyle bu birikimin manevi yanı; çalışanlarıyla, bina, teçhizat, coğrafi konum v.s. ile de maddi yanı oluşacaktır. Geleceğe aktarılan bu birikim, örgütün kültürel mirasından başka bir şey değildir.<sup>94</sup>

Örgütün etkinliği ile kültür arasında çok yakın bir ilişkinin var olduğunu ortaya koyan Denison; örgütün yönetim sistemine temel teşkil eden değer, inanç ve ilkeleri, ve bu ilkeleri hem güçlendiren hem de temsil eden yönetsel uygulama ve davranışları örgütsel kültür kapsamında değerlendirmektedir. Örgüt üyeleri ve yönetim sistemi için anlam taşıyan bu ilke ve uygulamaların geçmişte örgütün yaşamını sürdürmesine katkıda bulunan stratejiler olmalarından dolayı gelecekte de benzer durumlarla karşılaşıldığında bunların çözüm getireceklerine inanılmaktadır.<sup>95</sup>

Örgütsel kültür kavramını ilk olarak kullanan Pettigrew, kültüre sembolik açıdan yaklaşarak şu şekilde tanımlamıştır. Kültür; belirli bir zamanda belirli bir grupta var olan, topluca paylaşıp kabul gören bir anlamlar sistemidir. Bu; terimler, yapılar, sınıflandırmalar ve imgeler sistemi insanların birbirlerine göre durumlarını açıklamaktadır. İnsanı diğer canlılardan farklı kılan özellik, kendi davranışının belirleyicilerini icat etme ve açıklayabilme kapasitesidir. Kültür olarak adlandırılan, insanın oluşturduğu anlamlar sistemi; sembol, dil, ideoloji, inanç, tören ve mitleri içermektedir.<sup>96</sup>

Robbins örgüt kültürünü üyeler tarafından paylaşılan ve bir örgütü diğerlerinden ayıran bir sistem olarak ifade etmektedir. Bu sistem örgütün değer verdiği bir dizi özellikleri içermekte bu özellikler de bir örgütte yüksekten düşüğe doğru değişen ölçülerde var olmaktadır. Luthans ise örgüt kültürü tanımlarının daha çok paylaşılan norm ve değerler üzerinde yoğunlaştığını belirtmektedir.<sup>97</sup> Diamond örgütsel kültürü; artefaktları (insan eliyle yapılan şeyler), resmi ve gayri resmi yapıyı, toplumsallaşma ve öğrenmeyi, törenleri, masalları, tecrübe edilmiş

<sup>94</sup> Nurullah Genç; "Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Bireysel ve Örgütsel Davranışlar Üzerindeki Etkisi", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 10, Sayı 1-2, Erzurum, 1993, s.301.

<sup>95</sup> Daniel R. Denison; *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, John Willey&Sons, New York, 1990, s.2.

<sup>96</sup> Andrew M. Pettigrew; a.g.m., s.574.

<sup>97</sup> Hüner Şencan, Turhan Erkmen; "Örgüt Kültürünün İş Doyumu Üzerindeki Etkisinin Otomotiv Sanayiinde Faaliyet Gösteren Farklı Büyüklükteki İki İşletmede Araştırılması", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 23, sayı 2, İstanbul, Kasım, 1994, s.108.

davranış kalıplarını, liderlerin kişiliklerini, alt kültür olarak grupları, çevre kültürleri, örgüt tarihini ve yapılan işin doğasını içeren sosyal uyumun bir ürünü olarak değerlendirmektedir. Örgüt yaşamında görülen bu değişkenler, örgüt üyeleri arasında var olan fakat farkına varılmayan ilişki örüntülerinden ortaya çıkar, örgütün kimliğini oluştururlar.<sup>98</sup>

Örgütü, kendine özgü kültür geliştiren bir “minyatür toplum” olarak gören Tınar; örgütsel kültürün, üyelerin düşünme ve davranışları için yol gösterici ya da bağlayıcı niteliğe sahip, örgütün tarihsel yaşam süreci içerisinde oluşmuş bilişsel ve normatif oryantasyon (uyum) bilgileri veya düşüncelerin kolektif programlanması olarak tanımlanabileceğini ileri sürmektedir. Örgüt içi sosyalleşme süreci boyunca üyelerin kafalarına ve kalplerine bilinçli veya farkında olmadan yerleşen sistem kültürü, örgütün ideal geleceğinin taslağını içeren, bu geleceğe ulaşmak için gerekli araç ve stratejileri saptayan, örgüt içi ve dış dünyadaki ilişkileri düzenleyen, yaptırımları ve ödülleri belirleyen görünmez bir yönlendirici ya da örgütü diğerlerinden ayıran bir kod (genetik bilgi) durumundadır. Elde edilmiş bilgi birikimi, örgüt elemanlarının dünya görüşleri, insan anlayışları, değer yargıları, dış dünyayı algılama şekilleri, dilleri ve sembolleri ile amaç yorumlamaları ve öncelikleri gibi faktörler örgüt kültürünü meydana getirirler. Kültür, örgütün, geçmiş (gelenekler) ile geleceği (yenilikler) arasında bir köprü olarak görülebilir. Bu bakımdan geçmişte oluşmuş kültürel içerikler ve biçimlerin, sadece gelecekte ortaya çıkacak yeni sorunların çözümünü sağlayabildikleri ölçüde yaşama şansına sahip oldukları söylenebilir.<sup>99</sup>

Klein, Bigley ve Roberts;<sup>100</sup> örgütsel kültürü araştırmaya ve tanımlamaya çalışan bilim adamlarının kültüre dört farklı açıdan yaklaştıklarını belirtmektedirler. Bazılarının masallar, hikayeler ve dil aracılığıyla ortaya çıkan göstergeler üzerinde yoğunlaştığı, bazılarının ise ayin ve törenleri gözlemleyip buradan bir sonuç çıkarmaya çalıştıkları ifade edilmektedir. Bir kısım araştırmacılar sembolik etkileşimleri incelerken, diğerleri davranışla ilgili ortak

<sup>98</sup> Seth Allcorn; “Understanding Organizational Culture as the Quality of Workplace Subjectivity”, *Human Relations*, Volume 48, Number 1, January, 1995, s.73.

<sup>99</sup> Mustafa Yaşar Tınar; “Kurumsal Kültür-Örgütlerin Yönetiminde görünmeyen El?”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1-2, İzmir, 1990, s.82.

<sup>100</sup> R.L. Klein, G.A. Bigley, K.H. Roberts; “Organizational Culture in High Reliability Organizations: An Extension”, *Human Relations*, Volume 48, Number 7, July, 1995, s.773.

norm ve inançları ele almışlardır. Kendileri ise son gruptakiler gibi kültürü örgütsel norm ve inançlar olarak değerlendirmeyi tercih etmişlerdir.

Antropologların fonksiyonel kültür yaklaşımından esinlenen Charles, örgüt kültürünün uygun davranışları tanımlayıp, bireyleri güdülediği ve şüpheli konulara çözüm getirdiği fikrini savunmaktadır. Kültür, örgütün haberleşme sürecini, içsel ilişkilerini ve değerlerini düzenler, görünen ve görünmeyen tüm düzeylerde etkili olur. Charles'a göre örgütsel kültür; gruba süreklilik ve kimlik kazandıran, örgüt içi çatışma potansiyellerini dengede tutan ve geçmişteki bilgilerden beslenerek kendi kendini yöneten bir sistem olarak kavram kargaşasını ortadan kaldıran bir bilgi örüntüsüdür. Ayrıca Charles, Laurent'a ait daha pratik bir tanım vermektedir. Bir örgütün kültürü; örgütün müşteriler, çalışanlar, misyon, ürünler ve faaliyetler hakkındaki görüşleri, geçmişte faydalı oldukları için davranış normlarına dönüşen sayıltıları, törel beklentileri, ve arzulanan düşünme ve davranma biçimleridir.<sup>101</sup>

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. Yönetim Arzusu (The Will to Manage) adlı kitabın yazarı Marwin Bower'in kültür hakkında yaptığı tanım olan "işleri yapma şekli" görüşüne katılan Deal ve Kennedy'e göre kültür; "düşünme, konuşma, hareket ve artefaktları içeren, ve insanın bilgiyi öğrenme ve sonraki nesillere aktarma kapasitesine bağlı olan bütünleşmiş insan davranışı örüntüsüdür."<sup>102</sup> Buna göre kültür, bir davranış düzenleyici ve örgütte yapılan her şeyin yapılış biçimi olmaktadır. Dolayısıyla kültür; uygulamada terfiden, karar almaya; çalışanların giyim şeklinden, yapılan sporlara kadar örgüt bünyesindeki her şeye etki etmektedir.

Varol; kültürel öğeleri *kurallar, değerler, anlamlar, simgeler ve araçlar* olarak sınıflandırmakta, bunlardan sonuncusunu diğerlerinin somutlaşmış ya da nesnelleşmiş boyutu olarak değerlendirmekte ve buna maddi kültür adını

<sup>101</sup> Hampden-Turner Charles; *Corporate Culture: From Vicious to Virtuous Circles*, The Economist Books, London, 1990, s.21.

<sup>102</sup> T. Deal, A. Kennedy; *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Penguin Books, London, 1982, s.4.

vermektedir. Araçlar dışındaki öğeler ise manevi kültür öğeleri olmaktadır. Deal ve Kennedy'nin örgütsel kültür öğeleri olarak saydıkları öğelerden (örgütsel çevre, değerler, kahramanlar, ayin ve törenler, kültürel ağ) hareket eden Varol'a göre örgütsel kültür; *“örgütün çevresine, kahramanlarına, günlük çalışmaları ve kültürel ağına (informal yapı) ilişkin olarak geliştirilmiş değerler, inançlar ve kavramlar ile bunları taşıyan, ileten-aktaran simge ve söylemler bütünüdür.”*<sup>103</sup>

Thompson ve Luthans, davranışsal bir perspektifle kültürün oluşumu, sürdürülmesi ve değişimini incelerken kültür kavramının ilk olarak bilişsel daha sonra da davranışsal terimlere dayalı olarak tanımını yapmışlardır. Kültürün bilişsel perspektifle tanımı hususundaki kargaşanın çözümünde Smircich'in geliştirdiği üç yaklaşım sınıflaması esas alınmıştır. Buna göre kültür; örgüte dışarıdan getirilen bağımsız bir değişken (dışsal değişken), örgütün bir içsel değişkeni ya da örgütü açıklamada/tanımlamada temel bir yaklaşım biçimi (benzetme-sembol-root methapor) olarak ele alınabilir. *Dışsal bakış açısı*; kültürü bağımsız bir değişken olarak görür; örgüt, işin kendisi ve bireylerin yetkileri hakkındaki değerler, inançlar ve durumlara odaklanır. Değer ve inançlar; örgütteki bireylerin sosyal etkileşimde bulundukları referans grupları, aileleri, arkadaşları ve diğer çalışan ve çalışmayan grup ve kişiler vasıtasıyla geliştirilir. *İçsel bakış açısı*; örgütün iç ortamında var olan ayinler, efsaneler ve törenler üzerinde yoğunlaşır. Tepe yönetim veya örgütü kuranların oluşturdukları kurallar, yapı, normlar ve amaçlar vasıtasıyla insanlar bir araya gelirler. Örgütü bu şekilde düşünen araştırmacılar tipik değişkenler olarak yapı, büyüklük, teknoloji ve liderlik örüntülerini dikkate almışlardır. Makro düzeyde bu içsel yapı boyutları özellikle örgütlerin karşılaştırılması (benchmarking) yoluyla örgüt kültürlerinin geliştirilmesi ve sürdürülmesi hususunda önemli ipuçları sağlamaktadır. *Yaklaşım biçimi bakış açısı* ise örgütleri birer kültür olarak değerlendirmektedir. Kültür örgütün sahip olduğu her şeydir, daha da ötesi kültür örgütün kendisidir. Bu bakımdan kültür bir örgüt içinde ayrı bir değişken olarak ele alınamaz, çünkü kültür örgütün her yanını sarmıştır.

<sup>103</sup> Muharrem Varol; “Örgüt Kültürü ve Verimlilik”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayını, Sayı 1, Ankara, 1989, s.24.

Bu üç bakış açısına bağlı olarak Thompson ve Luthans kültürün bilişsel tanımını şu şekilde ifade ediyorlar; *“kültür, sorunların üstesinden gelmede çözümler sağlayan öğrenilmiş sosyal gerçekliklerdir.”* Thompson ve Luthans bu kültür tanımında sözü edilen öğrenmenin aslında örgüt içindeki tutum ve davranışlarca şekillenebileceğini belirterek tanımın davranışsal açıdan eksikliğinin giderilmesi gerektiğini ortaya koyarak şu şekilde toparlıyorlar; *“kültür, sorunların üstesinden gelebilmek için davranış sonuçlarının bilişsel olarak değerlendirilmesiyle geliştirilen öğrenilmiş sosyal gerçekliklerdir.”*<sup>104</sup>

Bilgi toplumu ve sonrasında kültürel farklılıkların yönetilmesi konusunda odaklaşan Harris ve Moran, yeni dönemde küresel yöneticilerin uluslararası bölgelerde çalışma durumunda olduklarını bu yüzden de kültürün sadece örgüt ve bileşenleri üzerindeki etkisini anlamaya çalışmakla yetinmemeleri gerektiğini fakat bunun yanında kültürü performans, verimlilik ve hizmeti iyileştirme amacıyla kullanmalarının zorunlu olduğunu ifade ediyorlar. Bu noktada Harris ve Moran kültürü anlayacak ve kullanacak yöneticiler için şöyle bir tanım veriyorlar. Kültür, çevre ile etkileşim içinde bulunan insan yapısı sistemler (makro-kültürleriyle bir ulus, gelenekleriyle ve ihtiyaçlarıyla yerel bir topluluk, müşterileri ve tedarikçileriyle bir pazar, destekçileri ve rakipleriyle bir sanayi kolu....) tarafından şekillendirilen davranış ve sayıtlar örüntüsüdür. Örgütsel kültür; ister bir şirket, topluluk veya kamu kuruluşunda olsun insanların gerçeklik ve gerçek, mesleki faaliyetler veya iş hakkındaki anlayış ve uygulamalarını içerir. Dolayısıyla kültür; değerler, tutumlar, inançlar, törenler, performans, artefaktlar ve başka birçok yolla kendini ifade eder.<sup>105</sup>

Tüm bu açıklamaların ışığında örgütsel kültür için şöyle bir tanım yapılabilir; *“örgütsel kültür, örgütün dış çevresine uyum ve kendi içinde bütünleşme sürecinde ortaya çıkan sorunları çözme çabası sırasında gelişen, icat edilen ya da keşfedilen, gerçekliği ve sürekliliği belli bir dönem içinde kanıtlanmış olan, örgüte yeni girenlere de en doğru algılama, düşünme ve hissetme biçimleri olarak aktarılan, bilinçli olarak tasarlanan veya farkında*

<sup>104</sup> K.R. Thompson, F. Luthans; “Organizational Culture:A Behavioral Perspective”, **Organizational Climate and Culture**, Editor:Benjamin Schneider, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1990, s.319-328.

<sup>105</sup> P.R. Moran, R.T. Harris; **Managing Cultural Differences**, Gulf Publishing Company, Third Edition, Houston (Texas), 1991, s.132.

*olunmayan sayıtlarla bu sayıtların fiziki çevre ve insan etkileşimine yansıyan ifadelerinin tamamıdır.”*

### 1.8. Örgütsel Kültürün Öğeleri (Elemanları)

Örgütlerin kültürlerini çözümlemek, temelini neyin oluşturduğunu açıklamak ve içeriğini ifade etmek amacıyla bilim adamı ve araştırmacılar çok çeşitli ayrışımalar yapmışlardır. Örgütsel kültüre farklı açılardan yaklaşıldığından tanımı hususunda olduğu gibi doğal olarak kültürü öğelerine ayırma hususunda da değişik kavramlar ortaya atılmıştır.

Duncan örgüt kültürünün öğelerini *görülen* ve *görülmeyen* öğeler olarak ikiye ayırırken; Kozlu paylaşılan *temel değerler* ve *inançlar*, *lider* ve *kahramanlar*, *merasim*, *hikaye* ve *efsaneler* olmak üzere üç kısımda incelemiş; Hofstede *değerler* ve *uygulamalar* olarak iki başlık altında toplamış; Trice ve Beyer de benzer şekilde *anlamlar* ve *uygulama biçimleri* olarak iki bölümde açıklamıştır.<sup>106</sup> Tınar ise örgütsel kültürün oluşumunda rol oynayan en önemli öğeleri; *örgütün geçmişi*, *çevresi*, *örgütte geçerli değer yargıları* ve *üst düzey yönetici kişilikleri* biçiminde sıralamış, bunlardan yönetici ögesini daha ön planda değerlendirmiştir.<sup>107</sup>

Lundberg ve Dyer kültürün öğelerini dört boyutta şu şekilde açıklamışlardır,<sup>108</sup>

- 1- Artefaktlar: Bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan somut göstergelerdir. Sözel, davranışsal ve fiziksel artefaktlar kültürün yüzeysel görünümleridir. Dil, hikaye ve efsaneler sözel artefaktlara örnek olup, tören ve merasimlerde dile getirilirler. Üyelerin ürettikleri sanat ve teknoloji fiziksel artefaktlardır.
- 2- Perspektifler: Belirli bir duruma uygun düşen toplumsal olarak paylaşılan kurallar ve normlardır. Üyelerin sık karşılaştıkları sorunların çözümleri olarak görülebilirler. Perspektifler örgüt üyelerinin örgütsel yaşamı betimleme ve yorumlama ve kabul edilebilir davranış sınırlarını belirleme biçimlerini içerir. Genelde somut olup, farkedilebilirler.

<sup>106</sup> Mehmet Şişman; a.g.e., s.65.

<sup>107</sup> Mustafa Yaşar Tınar; a.g.m., s.82.

<sup>108</sup> Daniel R. Denison; a.g.e., s.32-33.

- 3- Değerler: Üyelerin insanları, nesneleri, faaliyet ve durumları yargılamada kullandıkları temel esaslardır. Değerler, örgütün gerçek amaçlarını, ideallerini, standartlarını aynı zamanda yapılan hataları yansıtırlar ve üyelerin örgüt yaşamında ortaya çıkan problemleri çözmede tercih ettikleri yolları gösteririler. Eski üyelerin değerleri bazen örgüt felsefesi ve misyonuyla ilgili ifadelerde az çok kullanmalarına rağmen, değerler perspektiflere göre daha soyutturular.
- 4- Sayılıtlar: Üyelerin kendileri ve başkaları, başkalarıyla olan ilişkileri ve içinde yaşanan örgütün doğası hakkında sahip oldukları gizil inançlardır. Diğer üç ögenin kaynağını teşkil eden sayılıtlar, açık anlamlar sistemini belirleyen kapalı belitlerdir (aksiyom).

Deal ve Kennedy her şirketin (örgütün) aslında diğerlerinden farklı ve biricik olduğunu ifade ederek, bu tekliği belirleyen kültürün öğelerini şu şekilde sıralamışlardır;<sup>109</sup>

- 1- Faaliyet Sahası: Her şirket ürünleri, rakipleri, müşterileri, teknolojisi, hükümetin etkisi vb.' ye bağlı olarak pazarda farklı bir gerçeklikle karşı karşıyadır. Yaşamını sürdürme savaşı veren örgüt, pazarın koşullarına göre belirli işleri çok iyi bir şekilde gerçekleştirmek zorundadır. Bu bazıları için satış, bir kısmı için yenilik, bir başkası için maliyetler anlamına gelebilir. Dolayısıyla örgütün faaliyet sahası yapılacak işlerin türünü ve yapılış tarzını belirler. Böylece faaliyet sahası bir şirketin kültürünün şekillenmesinde en önemli etken olur. Örneğin başarısı satışlarına bağlı olan bir şirketin geliştirdiği kültür, başarısı araştırma-geliştirmeye dayalı olan bir şirketin geliştirdiği kültürden farklıdır.
- 2- Değerler: Bunlar bir örgütün –kalbini oluşturan- temel kavram ve inançlardır. Değerler, çalışanlara başarıyı ve bunun standartlarını somut ifadelerle tanımlarlar. Güçlü kültürü olan şirketlerde çalışanlarca paylaşılan zengin ve karmaşık bir değerler sistemi var olup, yöneticiler bu inançlar hakkında açıklamalar yaparak standartlardan sapmalara izin vermezler.

<sup>109</sup> T. Deal, A. Kennedy; a.g.e., s.13-15.

- 3- Kahramanlar: Bu insanlar kültürel değerleri kişileştirirler ve çalışanların gösterecekleri somut rol modellerini sergilerler.
- 4- Törenler: Örgütün günlük yaşamında görülen sistemli ve programlanmış alışkanlıklardır. Bunlar çalışanlardan beklenen davranışları açıklayıp, örgütün varlık sebebinin örneklerle hafızalarda canlı tutulmasını sağlarlar.
- 5- Kültürel Ağ: Şirket değerlerini ve kahramanların efsanelerini örgüt üyelerine aktaran iletişim sistemidir. Hikayeciler, casuslar, rahipler, gizli komiteler ve dedikoducular örgüt içinde gizli bir güç hiyerarşisi oluştururlar. Bu ağın etkin kullanımı başkalarına iş yaptırma ve örgütte olan bitenin ne olduğunu anlamının tek yoludur.

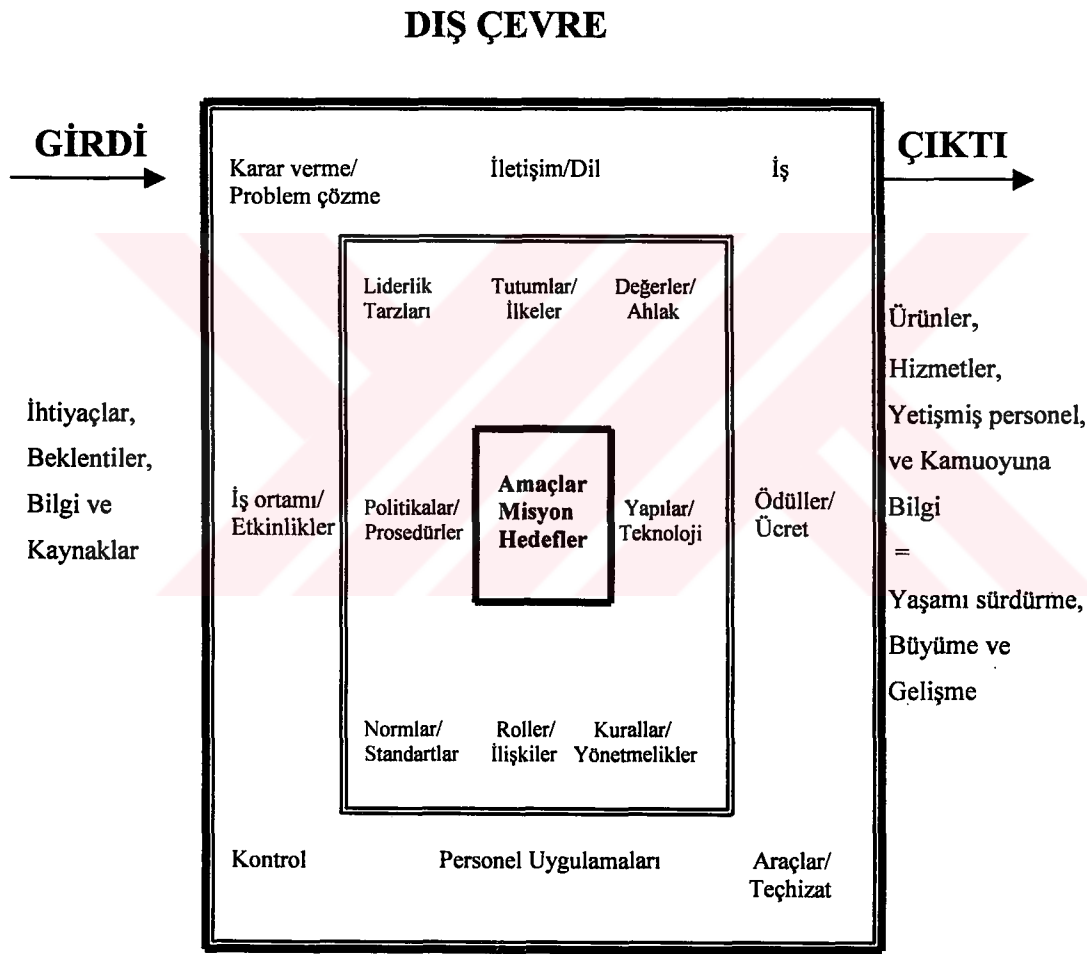
Harris ve Moran' a göre örgüt bir enerji dönüştürme sistemi olduğundan yaşamını sürdürmek için bazı mekanizmalar gerçekleştirmek zorundadır. Kültür de bu mekanizmalardan biridir. Sosyal çevreden çıktıya dönüştürülmek üzere bilgi, kaynak, sermaye ile birlikte maddi ve manevi enerji örgüte girer. Amaçlar ve misyonu gerçekleştirmeye yönelik bu sistemin kültürü; liderlik uygulamaları, normlar ve standartlar, kural ve yönetmelikler, tutum ve ilkeler, politikalar, yapı ve teknoloji, ürünler (artefakt) ve hizmetler, roller ve ilişkiler tarafından büyük ölçüde etkilenir. Amaca götürecek faaliyetlerin kolaylıkla yerine getirilmesini sağlamak üzere giyim kodları, çalışma ortamı ve etkinlikler, araç ve teçhizat, iletişim şekli ve özel bir dil, ödüller ve diğer personel araçları ile ilgili kültürel gösterge ve gelenekler oluşturulur. Sistemin kültürel davranışı ve çabası sonucunda; ürünler, hizmetler, yetişmiş personel ve kamuoyuna aktarılan bilgi sistemin çıktısı olarak kendini gösterir.<sup>110</sup> Örgütsel kültürün sistem yaklaşımı doğrultusunda formal ve açık yönleriyle birlikte informal ve kapalı boyutları şematize edilmiştir. (Bkz. Şekil 1.2.)

Herhangi bir örgütün kültürünü betimlemek için Harris ve Moran, örgütün aşağıdaki kültürel boyutlarının (öğelerinin) kullanılabileceğini önermişlerdir;

- 1- Örgütsel tanım, imaj ve misyon
- 2- Örgütün içinde bulunduğu yer ve faaliyet sahası
- 3- Örgütsel tutum, inanç ve mitler (efsaneler)

<sup>110</sup> P.R. Moran, R.T. Harris; a.g.e., s.136-137.

- 4- Değerler ve normlar
- 5- İletişim ve dil
- 6- Örgütsel süreçler ve öğrenme
- 7- Örgütsel ayin, tören ve alışkanlıklar
- 8- Örgüt personeline verilen değer, ödüller ve kahramanlar
- 9- Kişiler arası ilişkiler
- 10- Örgütün görünüşü, tarzı ve şöhreti



Şekil 1.2. Örgütsel Kültürün Kavramsal Göstergeleri

**Kaynak:** P.R. Moran, R.T. Harris; a.g.e., s.136

### 1.8.1. Örgütsel kültür düzeyleri

Örgütsel kültürün görünenlerin ardındaki sayılı ve inançlarda aranması gerektiğini ifade eden Schein, kültürü oluşturan öğelerin üç boyutta (düzeyde) incelenebileceğini belirtmiştir. (Bkz. Şekil 1.3.)

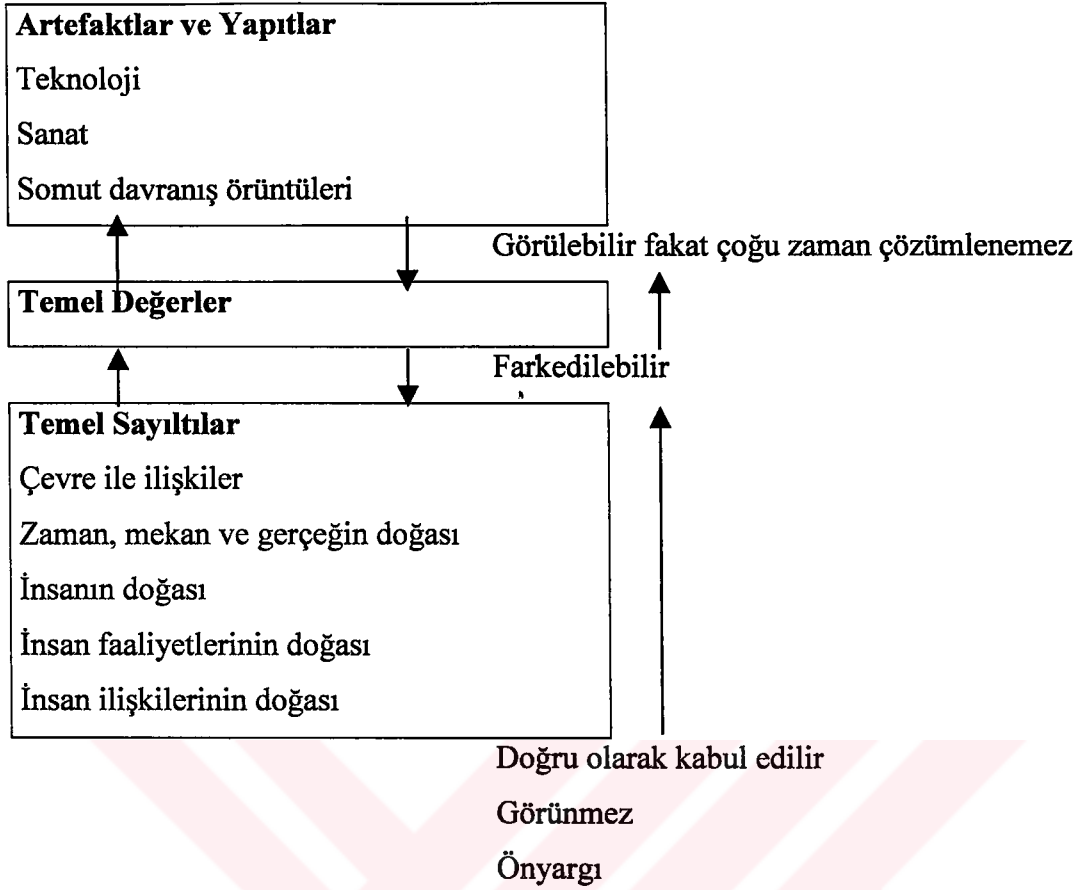
#### 1.8.1.1. Artefaktlar

Kültürün en çok görülebilir düzeyi artefaktları ve yapıtlardır (fiziksel ve sosyal çevre yapısı). Bu boyutu fiziksel koşullar, grubun teknolojik çıktısı, yazma ve konuşma dili, sanatsal ürünler ve üyelerin görünen davranışları oluşturur.<sup>111</sup> Kültürün üyeleri genellikle bunların farkında olmamalarına rağmen, örgüt dışından gelen biri bu elemanları gözlemleyebilir. Artefaktları örgütsel sembol ve uygulamalar meydana getirmektedirler. Örgütte uygulanan eğitim programları, ödül-ceza, kontrol, değerlendirme, teşvik vb. sistemleri, artefaktların örgütsel uygulamalar bölümünü oluşturmaktadır. Toplumsal yaşamda egemen olan bazı toplumsal değer ve normlar, bir sembolle daha somut hale gelebilmekte ve ifade edilebilmektedir. Bu sembol; bir tören, bir ayin, bir işaret, bir kelime, bir şahıs vb. olabilir. Ulusal kültür içinde olduğu gibi semboller, örgüt kültürü içinde de geniş yer tutmaktadır. Yeni üyelerin örgüt kültürünü öğrenmelerine büyük ölçüde semboller katkıda bulunurlar. Fiziksel semboller; örgütün gözle görülebilen teknoloji, mimari, dekor, giyim vb. gibi fiziksel özelliklerini içermektedir. Örgüt içinde işitilen ve görülen semboller, sözel ve davranışsal sembollerdir. Kullanılan dil, hikayeler ve efsaneler/mitler, lider ve kahramanlar, tören, toplantı ve simgeler bu gruba girmektedir.

*Dil*; bir iletişim ve anlaşma aracı olduğu kadar, sonsuz çeşitliliği ve karmaşıklığıyla kültürün bir yönünü temsil eden sessel (sözlü) işaretler sistemidir. Yaşanmış olayları temsil edip sabitleştirerek anlamlı bir bütün haline getirir. Bu süreç, yeni bir örgütte kültür yaratımı ve tarihsel bir miras olarak aktarılmasının temel kısmını teşkil etmektedir. Toplumsal olarak üretilen ve sürdürülen dil, sadece bir söz dizimi değil, aynı zamanda sosyal gelişmeyi sağlayan ortak eylemleri yönlendirme gücünü bünyesinde barındırmaktadır.<sup>112</sup> Bir örgüte özgü

<sup>111</sup> Edgar H. Schein; a.g.e., s.14.

<sup>112</sup> Andrew M. Pettigrew; "On Studying Organizational Cultures", *Administrative Science Quarterly*, Vol.24, No.4, Dec., 1979, s.575.



Şekil 1.3. Kültür Düzeyleri (Boyutları) ve Birbirleriyle İlişkileri

**Kaynak:** Schein; a.g.e., s.14.

yazılı ve sözlü dil, bu dil içinde yer alan argo ifadeler, deyimler, şakalar, mecazlar, teşbihler, sloganlar sözel semboller arasında yer almaktadır.

*Hikaye ve efsaneler/mitler;* doğru olmasalar bile çalışanların kıssadan hisse çıkarmaları gibi onları motive edici, örgütle özdeşleştirici etkide bulunurlar.<sup>113</sup> Vurgulanmak istenen bir değer; bir hikaye, bir anı, bir olay ile birleştğinde daha somut, kalıcı ve etkili olabilmektedir. Örgüt kurucuları, yöneticiler, kahramanlar, başarılı olmuş üyeler hakkında anlatılan hikayeler, örgütün temel değerlerini taşımakta, örgütsel açıdan bütünleşme ve kontrol işlevi görmektedir, yönetsel anlayış ve uygulamaların inandırıcı ve ibret verici örneklerini oluşturmakta, üyelere rolleri tanımada ve kimin nasıl hareket etmesi gerektiği konusunda rehberlik yapmakta, örgütsel sorunların çözümüne de yardımcı

<sup>113</sup> Muharrem Varol; a.g.m., s.30.

olmaktadırlar. Örgütte, bugünü geçmişe bağlayan bu anlatılar, toplumsal uygulamaların da meşruiyetini açıklamaktadırlar.

Temel değer ve sayılıtlar örgüt kültürünün alt yapısını oluştururken, *liderler ve kahramanlar* da bunların sembolleri, kendi kişilikleriyle bunları yansıtan modeller veya temsilcilerdir.<sup>114</sup> Kahramanlar, bir kültür içinde büyük ölçüde takdir edilen özelliklere sahip, ölmüş ya da yaşayan, gerçek veya hayali kişiler olabilir. Örgütün üst yöneticisi; bir lider, bir kahraman olarak görülebileceği gibi söz konusu kişi örgütün herhangi bir üyesi de olabilir. Etkili ve güçlü kültürlere sahip örgütler; düşünce, davranış, kişilik ve başarıları ile örgütün değerlerini temsil eden örgütsel kahramanlarını sürekli olarak yaşatır, anar ve kutlar.

*Tören ve toplantılar*; sosyal bir durumu açıklamak için bedensel hareket ve jestlerin kullanımıdır.<sup>115</sup> İçerdiği mesaj yönünden önem taşıyan tören ve toplantılar, çalışanlar arası ilişkilerin hem göstergeleri, hem de pekiştiricileridirler. Başarılı örgütlerde üyeler arasında statü farklılıklarını en az hissettirecek, kader ortaklığı duygusu uyandıracak, örgüte karşı motivasyonu ve bağlılığı artıracak şekilde gelişen tören ve simgeler şunlardır;

- Kıyafetler, işe giriş-çıkışlardaki selamlaşmalar, yemekler, kokteyller ve bunlara ilişkin semboller ve sembolik davranışlar,
- Başarılılar-yıldızlar, örgütte belli bir süreyi dolduranlar, emekli olanlar için yapılan törenler ve verilen nişanlar, bunlar için takılan isimler,
- Rozet, flama gibi şeyler,
- Yönetim ile elemanlar arasındaki mesafeyi veya yakınlığı belirtici mekansal ve sosyal işaretler, düzenlemeler.

#### 1.8.1.2. Temel değerler

Üyelerin olay, durum ve davranışları değerlendirmede, yargılamada benimsemiş oldukları ölçütlerdir. Örgütsel değerlerin temel kaynağını örgütün içinde yer aldığı toplumun dinsel, törel ve fonksiyonel sistemlerinin geliştirdiği inançlar oluşturmakta, bunun yanında her örgüt kendine özgü bazı değerler

<sup>114</sup> Muharrem Varol; a.g.m., s.29.

<sup>115</sup> Andrew M. Pettigrew; a.g.m., s.576.

geliştirebilmektedir. Bir örgütte benzer davranış ve düşünme biçimlerinin, üyelerin bilerek veya bilmeyerek hemfikir oldukları güçlü, köklü ilkelerden doğduğu sanılmaktadır. Bu ilkelerden bazılarının örgütün içinde yer aldığı daha kapsayıcı olan sosyal kültüre ait olmalarına rağmen, çoğu belirli bir örgütsel kültür içinde daha etkili olurlar.<sup>116</sup>

Bir örgüt için değerler neyin önemli olarak görüldüğünü, sayılılar da neyin doğru olarak kabul edildiğini ifade etmektedir. Örgüt üyelerinin sahip olduğu değer, inanç ve normlar örgütte uzlaşma yaratan, davranışlarda benzerlik oluşturan, üyelerin davranışlarını kestirmeye yarayan faktörlerdir. Bunlar grup içinde birlik duygusunun yaratılmasında, üyelerin örgüt amaçlarıyla bütünleştirilmelerinde, kendilerini takdir etme ve güven duygusu geliştirmelerini teşvik etmede, olumlu tutum ve davranışları ödüllendirmede vb. yasal düzenlemelerden daha yararlı olabilir ve yöneticiler tarafından güçlü bir kontrol aracı olarak kullanılabilir.<sup>117</sup>

Kültür vasıtasıyla öğrenilen her şey bir bakıma birilerinin özgün değerlerini yansıtır. Bir grup sorunlarını çözmeye çalışırken üyelerden gelen ilk çözüm önerileri aslında o üyelerin gerçekler hakkındaki inanç ve prensiplerine dayandığından, grup; olumlu sonuç alınuncaya değin öneriye tam olarak inanmaz. Üye böyle düşünüyor denilir. Başlangıçta; öneri sorgulanacak ve denenecek bir değerden başka bir şey değildir. Çözüm önerisi başarılı bir sonucu ortaya çıkardığı andan itibaren ortak bir algıyla beraber değer adım adım bilişsel olarak inanca ve sayılıya dönüşür.<sup>118</sup>

### 1.8.1.3. Temel sayılılar

Sayıltı; doğa, toplum, toplumu oluşturan kurumlar, bireysel olarak insan ve ilişkileri ile ilgili çoğunlukla kabul edilmiş denenmeyen, sınanmayan, test edilmeyen yargı ve önermeler;<sup>119</sup> doğru imişçesine kabul edilmiş yargılar ve

<sup>116</sup> J.M.Aurelio; "Using Jungian Archetypes to Explore Deeper Level of Organizational Culture : Facing Your Organization's Psyche", *Journal of Management Inquiry*, Vol.4, No:4, Dec., 1995, s.348.

<sup>117</sup> Mehmet Şişman; *Örgüt Kültürü*, Anadolu Üniversitesi Yay., No:732, Eskişehir, 1994, s.81.

<sup>118</sup> Edgar H. Schein; a.g.e., s.16.

<sup>119</sup> Aysel Aziz; *Araştırma Yöntemleri-Teknikleri ve İletişim*, İletişim Araştırmaları Derneği, Yayın No:3, Ankara, 1990, s.21.

geliştirebilmektedir. Bir örgütte benzer davranış ve düşünme biçimlerinin, üyelerin bilerek veya bilmeyerek hemfikir oldukları güçlü, köklü ilkelerden doğduğu sanılmaktadır. Bu ilkelerden bazılarının örgütün içinde yer aldığı daha kapsayıcı olan sosyal kültüre ait olmalarına rağmen, çoğu belirli bir örgütsel kültür içinde daha etkili olurlar.<sup>116</sup>

Bir örgüt için değerler neyin önemli olarak görüldüğünü, sayılılar da neyin doğru olarak kabul edildiğini ifade etmektedir. Örgüt üyelerinin sahip olduğu değer, inanç ve normlar örgütte uzlaşma yaratan, davranışlarda benzerlik oluşturan, üyelerin davranışlarını kestirmeye yarayan faktörlerdir. Bunlar grup içinde birlik duygusunun yaratılmasında, üyelerin örgüt amaçlarıyla bütünleştirilmelerinde, kendilerini takdir etme ve güven duygusu geliştirmelerini teşvik etmede, olumlu tutum ve davranışları ödüllendirmede vb. yasal düzenlemelerden daha yararlı olabilir ve yöneticiler tarafından güçlü bir kontrol aracı olarak kullanılabilir.<sup>117</sup>

Kültür vasıtasıyla öğrenilen her şey bir bakıma birilerinin özgün değerlerini yansıtır. Bir grup sorunlarını çözmeye çalışırken üyelerden gelen ilk çözüm önerileri aslında o üyelerin gerçekler hakkındaki inanç ve prensiplerine dayandığından, grup; olumlu sonuç alınıncaya değin öneriye tam olarak inanmaz. Üye böyle düşünüyor denilir. Başlangıçta; öneri sorgulanacak ve denenecek bir değerden başka bir şey değildir. Çözüm önerisi başarılı bir sonucu ortaya çıkardığı andan itibaren ortak bir algıyla beraber değer adım adım bilişsel olarak inanca ve sayılıya dönüşür.<sup>118</sup>

#### 1.8.1.3. Temel sayılılar

Sayıltı; doğa, toplum, toplumu oluşturan kurumlar, bireysel olarak insan ve ilişkileri ile ilgili çoğunlukla kabul edilmiş denenmeyen, sınanmayan, test edilmeyen yargı ve önermeler;<sup>119</sup> doğru imişçesine kabul edilmiş yargılar ve

<sup>116</sup> J.M.Aurelio; "Using Jungian Archetypes to Explore Deeper Level of Organizational Culture : Facing Your Organization's Psyche", *Journal of Management Inquiry*, Vol.4, No:4, Dec., 1995, s.348.

<sup>117</sup> Mehmet Şişman; *Örgüt Kültürü*, Anadolu Üniversitesi Yay., No:732, Eskişehir, 1994, s.81.

<sup>118</sup> Edgar H. Schein; a.g.e., s.16.

<sup>119</sup> Aysel Aziz; *Araştırma Yöntemleri-Teknikleri ve İletişim*, İletişim Araştırmaları Derneği, Yayın No:3, Ankara, 1990, s.21.

genellemeler;<sup>120</sup> varmış ve gerçekmiş gibi kabul edilerek bir şeyde dayanak olarak kullanılan, bir olayı açıklamada yararlanılan ilkeler<sup>121</sup> biçiminde tanımlanmaktadır. Bir problemle ilgili olarak önerilen çözüm defalarca iyi sonuç veriyorsa bu çözüm (hipotez, denence) zamanla doğru olarak kabul edilir, bir gerçeklik halini alır ve doğanın gerçekten o şekilde işlediğine inanılır. Bir örgütsel kültür ögesi olarak örgüt üyelerinin davranışlarına yol gösteren temel sayılıtlar, üyelerin kendilerini, başkalarını, eşyayı bir başka deyişle dünyayı algılama, düşünme, ve hissetme biçimi olarak tanımlanabilir.<sup>122</sup> İnsanların sahip oldukları temel kültürel sayılıtlar beş kısma ayrılabilir. Bunlar; a)çevre ilişkilerinin doğası, b)zaman, mekan ve gerçeğin doğası, c)insanın doğası, d)insan faaliyetlerinin doğası, ve e)insan ilişkilerinin doğasıdır.<sup>123</sup>

*Çevre ile ilişkiler:* İnsanlar, içinde yaşadıkları çevreyle olan ilişkilerinde çevreye egemen olma, onu kontrol altına alma, yönlendirme; ya da çevreye tabi olma, boyun eğme, onunla uyum içinde yaşama gereğine inanabilirler. Yani insanın çevre ile ilişkilerinde etken veya edilgen bir inanca sahip olması söz konusudur. Aynı şekilde çevre ile olan ilişkilerde örgütlerin amaç, görev ve etkinliklerinin temelinde etken veya edilgen sayılıtlar mevcuttur. Bir örgüt, içinde yer aldığı çevreyi etkileyebileceğine, kontrol edebileceğine, yönlendirebileceğine veya değiştirebileceğine dair bir inanca sahip olabilir. Eğer bir örgütün çevre konusundaki temel sayıltısı, kendini çevresel gerçeklerin dışında kabul ediyor, dış çevreyi ve bu çevredeki müşterilerini görmezlikten geliyorsa, bu örgütün eninde sonunda varlığını sürdürme noktasında bazı sorunlarla karşılaşacağı açıktır.

*Zaman, mekan ve gerçeğin doğası:* Gerçeğin doğasına ilişkin sayılıtlar üç düzeyde açıklanmaktadır. Bunlar; fiziksel, bireysel ve sosyal gerçeklerdir. Fiziksel gerçekler, nesnel ve deneysel olarak tanımlanabilen yani bilimsel gerçek olarak nitelendirilen gerçeklerdir. İstisnalar dışında her kültürün üyeleri bu gerçekleri kabul etmektedirler. Bireysel gerçekler, insanların her birinin kendilerine özgü olarak kabul ettikleri gerçek veya doğrulardır. Bu gerçek,

<sup>120</sup> Saim Kaptan; **Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri**, Tekışık Web Ofset Tesisleri, 1991, Ankara, s.106

<sup>121</sup> Niyazi Karasar; **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, Sanem Matbaacılık, 4.Basım, Ankara, 1991, s.72.

<sup>122</sup> Edgar H. Schein; a.g.e., s.18.

<sup>123</sup> Mehmet Şişman; a.g.e., s.84.

bireysel yaşantı ve deneyimlerin sonucu olup soyut niteliklidir. Sosyal gerçekler, bir grubun üyelerinin bir takım sosyal konularda kabul ettikleri gerçek ya da doğrulardır. Herhangi bir grubun üyeleri fiziksel olarak sınınamayacak, ölçülemeyecek bazı sosyal konu ve durumlarla ilgili kendi aralarında bir uzlaşma sağlamış olabilirler. Bir grubun en önemli sosyal gerçeklerinden biri “biz” ve “onlar” ayrımı yapmada kullanılan ölçütlerdir.

Gerçeğin doğası içinde zaman ve mekan kavramları da ele alınmaktadır. Bu konudaki sayılılar bunların nasıl görüldüğüne, zamanın nasıl harcanması, mekanın nasıl kullanılması gerektiğine dair inançları kapsamaktadır.

*İnsanın doğası:* İnsanın, değişik bakış açılarına göre pek çok tanımı yapılmıştır. İnsana bakış açısı değiştikçe insanın tanımı da değişmektedir. İnsan doğal niteliklerini kültürlenerek yüceltebilen, yeni değer ve normlar yaratabilen canlıdır. Örgüt üyeleri insan olmaları yanında ayrıca örgütün de birer ürünüdürler. Üye önce örgüt dışında büyüdüğü çevrenin bir ürünü sonra da örgüt çevresinin bir ürünü olmaktadır. Bu yüzden bir örgüte mensup işgörenin tanımının özel yanları vardır. İşgören, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine emeği ile katkıda bulunan, bu katkıya karşılık olarak bazı ihtiyaçlarını örgütten karşılayan insandır. Örgüt ve yönetimle ilgili olarak geliştirilen kuramların insan doğası ve çalışanlar hakkında ileri sürdükleri sayılılar farklıdır. Başaran, örgüt kuramlarının insan hakkındaki sayılılarını beş başlık altında toplayarak şu şekilde sıralamıştır;<sup>124</sup>

- çıkarıcı adam
- toplumsal adam
- etkin adam
- karmaşık adam
- sistem adam

Çıkarıcı adam, örgüte mekanik (klasik) yaklaşımın insana bakış açısını ifade etmektedir. Bu görüşün insan hakkındaki sayılıları şunlardır: İnsan örgütte kendi çıkarlarını en üst düzeye çıkarmayı düşünür. Örgütsel amaçları gerçekleştirmek için çalışanları güdülemede parasal ödüller kullanılmalıdır. Çalışanın örgütteki işini sevmemesi, işinden kaçması doğasında vardır, insan yönetilmeyi yeğleyip sorumluluk almaktan kaçınır, güvence altında olmak,

<sup>124</sup> İbrahim Ethem Başaran; *Örgütsel Davranış*, s.143-151

korunmak ister, tembeldir. Ancak dış etkilerle çalışmaya yöneltilebilir. Amaçları örgütün amaçlarıyla bağdaşmaz, duygusal olduğundan kendi kendini akıllıca denetleyemez.

Bu tür yaklaşımda örgütün verimliliğini artırmak amacıyla çalışanlar birer araç olarak kullanılmakta, yarışmaya itilmekte, tek ödül para olmaktadır. Böyle bir ortamda insanlar yıpratıcı bir gerilim yaşamakta, verimlilik kısa süreli olup örgüt birçok sorunla karşılaşmaktadır. Bu durumda yöneticiler çalışanların yerlerini değiştirerek, onları örgütten 'uzaklaştırarak veya yeni ceza ve ödüller geliştirerek sorunları çözmeye çalışırlar. İnsanın bu sayılılara dayalı olarak değerlendirildiği bir örgütte doğal olarak otoriter bir yönetim biçimi uygulanmaktadır.

Toplumsal adam, örgüte davranışsal yaklaşımın başlangıcı olan insan ilişkileri akımının görüşüdür. Bu görüşe göre; insanın temel ihtiyaçları olduğu kadar toplumsal ihtiyaçları da vardır, insan temelde bu toplumsal ihtiyaçları için güdülenir. Çalışan, endüstri toplumunda işinin anlamını yitirdiğinden toplumsallaşma ihtiyacı içinde bu anlamı aramaktadır. Çalışan, örgüt içinde diğer çalışanlarla yarışmaya girmeden onlarla iyi ilişkiler kurmak istemekte, yönetimin etkisinden çok üyesi olduğu grubun etkisine duyarlı olmaktadır. Diğer insanlarla iyi ilişkileri olduğu oranda örgütle özdeşleşmektedir.

Çıkarıcı adam anlayışının örgüte yönelik olmasına karşılık, toplumsal adam anlayışı insana yöneliktir. İnsanın toplumsal ihtiyaçları karşılandığında, törel duyguların vasıtasıyla örgüte bağlanma ve örgütle özdeşleme gerçekleşecektir. Böylece özveride bulunulacak, örgütün etkinliği için dürüst bir çabayla çalışılacaktır. Bunun tersi bir durumda çalışan örgüte yabancılaşacak, yönetimle zıtlaşp yönetime karşı olan gruplara katılacaktır. İnsana yönelik bakış açısı bu şekilde olan bir yönetim, koruyucu bir yönetim tarzı sergiler.

Etkin adam modeli ise çalışanın bir insan olarak güdülerine, yeteneklerine, yaratıcılığına dikkat çekmekte, yöneten ile yönetilen ayırımını ortadan kaldırmaktadır. McGregor'un Y teorisi ile betimlenen etkin adamın bilişsel, duygusal ve devinimsel yeteneklerinin ve güçlerinin olduğu savunulmakta, bu güçlerin örgütçe kullanılabileceği belirtilmektedir. Bu modele göre örgüt, insanla ilgili olarak şunları göz önünde bulundurmalıdır;

- Görev düzenlemeleri, işgörenin alt düzey ihtiyaçlarını olduğu kadar üst düzey (kendine güven, bağlanma, yeterliğini artırma, kendini geliştirme, kendini gerçekleştirme gibi) ihtiyaçlarını da karşılayacak şekilde yapılmalıdır.

- Görev, dar bir alanda monoton eylem ve işlemlerle kalmamalı, daha değişik, yaratıcılığa olanak sağlayacak zengin eylem ve işlemler içermelidir.
- İşgörene anlayışlı davranmaktan çok, işini anlamlı, ilginç kılmak önemlidir.
- İşgörenin dış etkenler yoluyla güdülenmesinden çok kendi kendini güdülemesi için gereken ortam hazırlanmalıdır.
- Yönetici işgörene itici değil yardımcı ve destekçi olmalıdır.
- İşgörene sorumluluk kadar yetki de göçerilmeli, bunu kullanması için olanaklar sağlanmalıdır.
- Yöneten-yönetilen ayrımı kaldırılmalı, duruma göre işi en iyi bilen liderlik görevini üstlenmelidir. Üst ile astın gücü eşitlenmelidir.

İnsanın yapısı incelendikçe, çok karmaşık bir dünyasının olduğu, her insanın başkalarına benzemeyen, kendine özgü bir güdüsel örüntüsünün bulunduğu, buna göre ne zaman hangi yolla ne için güdüleneceğinin bilinmediği, sürekli savaşım içinde bulunan bir benliğe sahip olduğu, anlaşılması güç, karmaşık bir canlı olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bakımdan karmaşık adam modeline göre, her çalışan tek tek tanınmalı, örgüt; çalışanların özelliklerine uydurulmalı, bireysel ayrılıklar hoşgörü ile karşılanmalı ve tüm bunları yapabilmek için de yönetim esnek davranabilme yeteneğine sahip olmalıdır.

Sistem adam yaklaşımına göre insan, biyolojik yapısı yanında psikolojik yapısını oluşturan algılama, zeka, duygu, öğrenme, bellek gibi alt sistemleriyle bir bütün oluşturacak biçimde gelişmiştir. Bu yüzden insanın gösterdiği davranışlarda; insan sistemini oluşturan her ögenin etkisi vardır. Bu görüşün insan ile ilgili sayıltıları şunlardır: İnsan, çok boyutlu bir gelişme süreci içinde olan bir sistemdir, bu sürecin her aşamasında olgunlaşmasını sürdürür, olgunlaştıkça güdü, ihtiyaç ve isteklerinde gelişme ve değişimler olur. Geleceği hakkında söz sahibi olmak ister, gelişmek için uygun, özgür ortamlar arar, gerek örgüt içinde gerekse örgüt dışında yaşam savaşında, başarılı olmasında ve performansının

yükselmesinde yararlı olacak derin, karmaşık ilişkiler kurmak peşindedir. İnsan geleceğe ilişkin amaçlar edinir ve buna bağlı olarak sürekli yükselmek ister. Tüm bu girişimlerinin yönü kendini bulmaya, geliştirmeye, gerçekleştirmeye ve özgüvene doğrudur. Sistem adam modeline göre bu özelliklere sahip olan insanın, örgütsel etkililiğin en üst düzeye çıkması için, gayretinden faydalanılması ve örgütle özdeşleşmesi noktasında insanı destekleyici ortamlar hazırlanmalı ve takım çalışması yoluyla yönetim gerçekleştirilmelidir.

Çağdaş kuramlar, insanın genel olarak çok karmaşık ve değişken nitelikli olduğu ve insanın doğası konusunda evrensel ilkelerin geliştirilemeyeceği noktasında düğümlenmektedir. Buna göre insan iyi ve kötü özellikleri (X ve Y teorileri) birlikte taşımakta, örgütsel koşullara göre bunlardan biri etkin olabilmektedir. Bu koşulları belirleyen de kurucuların, örgüt sahiplerinin, yöneticilerin benimsedikleri sayıltılar olup, benzer sayıltıları paylaşan üyeleri seçme eğiliminde olunabilir. Yeni gelen üyeler ya bu sayıltıları kabul ederek örgüte katılırlar ya da örgütten ayrılırlar.

*İnsan faaliyetlerinin doğası:* İnsan faaliyetlerinin doğasıyla ilgili sayıltılar, bir kültür içinde uygun görülen, kabul edilen davranışlarla, davranış düzlemi dışında olan davranışları kapsamaktadır. İnsanın etken veya edilgen, kendini geliştiren ya da kadenci bir davranış sergilemesi insan eylemlerine ilişkin sayıltılar kapsamında değerlendirilmektedir. İnsanın etkin bir varlık olduğunu kabul eden sayıltılara sahip bir birey, doğayı kontrol altına alabileceğine inanır, gerçeğe pragmatik yönden yaklaşır insanın mükemmel olabileceğini düşünerek kendini geliştirme, değiştirme ve yenileme yönünde eylemde bulunur. Örgütsel açıdan insanın eylemi onun işi nasıl gördüğüne, aile yaşantısı ve bireysel ilgileriyle olan yakınlık derecesine bağlıdır. Kimi insan yaşamında en fazla önemi iş ve çalışmaya verirken, bir başkası aileye diğeri bireysel ilgilerine öncelik verebilir. Örgütsel eylemlerin farklılığının bir kaynağı da çalışanların cinsiyetleri olmaktadır. Bu konuda erkeklere özgü değerler genelde çok para kazanma, rekabet, başarı, kariyer, prestij, atılganlık, davranışlarda sertlik gibi öğeler üzerinde kadınlara özgü değerler ise içten dostluk, işbirliği, duygusallık, estetik, sosyal ilgiler gibi noktalarda yoğunlaşmaktadır.<sup>125</sup>

<sup>125</sup> Mehmet Şişman; a.g.e., s.99.

*İnsan ilişkilerinin doğası:* Bu konudaki sayıtlar, bir grubun yaşamını sürdürebilmesi için grup üyelerinin birbirleriyle olan çeşitli ilişkilerde uygun olarak kabul ettikleri yolları göstermektedir. Kişilerarası ilişkiler konusundaki sayıtlar, çok çeşitli ve değişik boyutlardadır. Örgütsel yönden insanlararası ilişkiler; hiyerarşik ilişkiler, grup ya da birey merkezli ilişkiler, sosyal ya da görev merkezli ilişkiler olmak üzere üçe ayrılmaktadır.<sup>126</sup> Bir örgüt sıkı çalışmayı ve çalışanlar arası ilişkileri mümkün olduğunca az düzeyde tutmayı benimserken, başka bir örgüt, amacına ulaşmak için çalışanlar arasında sıkı bir dostluk ve işbirliğinin geliştirilmesini gerekli görebilir. Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde veya örgüt içi problemlerin çözülmesinde yetki, güç ve hiyerarşiye dayalı yöntemler kullanılabileceği gibi etki, sevgi, saygı, dostluk ve iyi ilişkilerle de amaca ulaşılması, sorunların çözülmesi yoluna gidilebilir.

Eğer sosyal bir grup veya üyelerinin tüm bu sayıtlar konusunda aralarında bir uzlaşma varsa, bu grubun uyumlu bir grup olduğu, aksi halde üyeler arasında farklı sayıtlar egemense bu grupta örgütsel kültürün gelişmediği veya birtakım alt kültürlerin ve kültürel çatışmaların hakim olduğu ileri sürülebilir.

### 1.9. Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Yerleşmesi

Örgüt kültürünün dış etkenlerle veya bizzat örgütün kendisi tarafından oluşturulduğuna dair farklı görüşler bulunmakla beraber her iki boyutun da örgüt kültürünün oluşumuna katkısının olduğu bir gerçektir. Yeni kurulan bir örgüt, bünyesinde topladığı içsel unsurlarla, etkisinde kaldığı bütün dışsal unsurların katkısıyla kendine has bir kültür oluşturmaya başlar.<sup>127</sup> Örgüt kültürünün oluşumunda etkili olan faktörler örgütün kendi içindeki veya dışındaki farklı sistem ve unsurlardır. Örgüt kültürünün oluşumu örgütün dış çevresinin etkisi ve örgüt içerisindeki süreçlerle ilgilidir.

Farmer ve Richman'a göre belirli bir makro çevre, makro kültür içinde faaliyet gösteren örgütlerin yönetim felsefeleri, yönetim biçimleri de bu genel çerçeveye uygun olarak bir benzerlik gösterirler. Çevrenin uzantısı olan örgütlerin

<sup>126</sup> Mehmet Şişman; a.g.e., s.103.

<sup>127</sup> Nurullah Genç; "Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Bireysel ve Örgütsel Davranışlar Üzerindeki Etkisi", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 10, Sayı 1-2, Erzurum, 1993, s.301-302.

alışılmışın dışında, çevre etmenlerinin tersine bir davranışta bulunması beklenilemez. Neghandi ve Prasad ise pek çok örgütün aynı çevreden benzer girdiler almalarına rağmen kendi işleyişleri içinde sorunlarına farklı tepkiler gösterdiklerini, farklı davranışlar sergilediklerini, farklı yol ve yöntemlerle farklı çözümler bulabildiklerini öne sürerek bu noktada yönetim felsefesini ön plana çıkarıp örgüt felsefesinin örgüte özgü ve bağımsız olduğunu belirtmişlerdir.<sup>128</sup> Fidan ise örgütün kültürünü, örgütün içinde bulunduğu toplumdan çok yaptığı işin türünün oluşturduğunu ifade etmektedir. Her kuruluşun değer sistemi, yaptığı faaliyet tarafından belirlenir. Görevini başarıyla gerçekleştirmeye yönelik örgüt ve yönetim amaca götürecek davranışı göstermek durumunda olduğunun bilinciyle buna bağlı bir kültür meydana getirir.<sup>129</sup>

Örgütleri, içinde kuruldukları toplumun üyeleri oluşturduklarına göre gerek toplumdan genel olarak, gerekse üyelerinden bireysel olarak etkilenirler. Bununla beraber örgütler, çevre kültüründen bağımsız bir davranış biçimi de sergilemekte, onunla baş etmeye çalışmakta fakat yine de ona ters düşmemektedirler. Kültürün oluşum sürecinde öncelikle yöneticilerin daha sonra da çalışanların etkisi büyüktür. Diğer bir olgu da yeni katılan üyelerin mevcut davranış biçimine uymaları, onu benimsemeleri ve örgütün bir parçası olmalarıdır.<sup>130</sup>

Kültürel yönden örgütü etkileyebilecek en önemli sosyal çevre değişkenleri dini ve ahlaki değerlerle, aile sistemidir. Her toplumda aile, bağlılık ve sorumluluk duygusunu en çok taşıyan birimdir. Geleneksel aile ilişkilerinden yararlanılarak örgütlerde içsel bütünleşme sağlanabilir. Dini ve ahlaki değerler ise dikey ve yatay pozisyon ilişkilerini düzenlemede etkili olurlar. Bireyler, örgütün asli unsuru oldukları için ailevi ve dini-ahlaki değerleri örgüte taşırlar. Yasalar, fiziksel koşullar, kalkınmışlık seviyesi, rakip örgütler vb. diğer çevre unsurlarının da etkisiyle örgüt kültürlerinde zenginleşme olabilir.<sup>131</sup> Örgüte dış çevreden aktarılan teknoloji, hammadde, insangücü, sermaye vb. girdilerle örgüt üyeleri

<sup>128</sup> Tengiz Üçok; "Organizasyon Kültürünün Oluşumu", **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 4, Sayı 1-2, İzmir, 1989, s.313-314.

<sup>129</sup> Yahya Fidan; "Örgüt Kültürünün Verimlilik Artışına Etkisi", **Verimlilik Dergisi**, MPM yayını, Sayı 2, Ankara, 1996, s.19.

<sup>130</sup> Tengiz Üçok; a.g.m., s.310.

<sup>131</sup> Nurullah Genç; a.g.m., s.301.

tarafından toplum üst sistemi ve farklı alt sistemlerden örgüte taşınan değerler, normlar, kurallar, inançlar... örgüt içinde örgüt amaçlarına ulaşmak için törpülenir, geliştirilir ve uyumlu hale getirilirler. Örgüt kültürünün çevreyle etkileşimi aynı zamanda onun çevresiyle uyumunu gerçekleştirir. Fakat örgütün kendi içindeki etkileşimleri sonucu oluşan kültürü, örgütün toplum üst sisteminden ve diğer alt sistemlerden farklılaşmasını sağlar. Böylece örgüt, oluşturduğu yapısı, normları, değerleri, sloganları, törenleri, inançları, felsefeleri, kuralları, amaçları vb. ile farklı bir kimliğe sahip olur.<sup>132</sup>

Ulusların kültür oluşumunda olduğu gibi işletmelerde de belli etkiler ve süreçler sonucu örgüt kültürü oluşur. Bir örgütte kendine özgü kültürün oluşumunda en etkili faktör yürütme fonksiyonunun başı olan yöneticilerdir. Örgüte alınacak elemanların seçimindeki rolü, yönetim tarzı, düşünceleri, inançları, duyguları, hayat tarzı, kısaca kültürü ile bir yönetici örgüt kültürünün temelini oluşturur ve devam ettirir. Kendi kültürel niteliklerine uygun elemanları alır, uymayanları uzaklaştırır. Özellikle sahipleri tarafından yönetilen örgütlerde bu durumla karşılaşılır. Çünkü örgütleri onların her şeyidir, bizzat kumuşlardır ve işletmişlerdir. Başkalarının etkisini ve dolayısıyla kültürünü kabul edemezler.<sup>133</sup> Üst yöneticinin önem vermediği bir değer ya da norm örgüte kolay kolay giremezken, beğendiği değerler ve normlar çabucak yayılırlar. Üst yönetici bunun için iletişimi denetlemeden, ödül-ceza sistemlerini çalıştırmaya dek pek çok yöntemi kullanır.<sup>134</sup> Lider, örgütlerin yapı ve teknoloji gibi ussal ve somut yönlerini yaratmakla kalmaz, ayrıca simgelerin, ideolojilerin, dilin, inançların, törenlerin ve efsanelerin, bir başka deyişle örgütsel yaşamın daha çok kültürel ve anlamlı bileşenlerinin de yaratıcısı olur.<sup>135</sup>

Kültür ve buna bağlı değerler her yönetici için farklıdır. Çünkü bunlar, yöneticinin gerçeği algılamasına ve yetiştirdiği çevreye bağlıdır. Algılanan her olayda insanların tecrübeleri, değer yargıları ve kapasiteleri önemli olmaktadır.

<sup>132</sup> Ayşe İrmış; "Örgüt Yapısı Açısından Örgüt Kültürü ve Bir Uygulama", Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erzurum, 1995, s.106.

<sup>133</sup> Mahmut Özdevicioğlu; "Organizasyon Kültürü", **Stratejik Yönetim ve Liderlik**, Hazırlayan: Mustafa Özel, İz Yayıncılık, İstanbul, 1994, s.123.

<sup>134</sup> İbrahim Ethem Başaran; **Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış**, Gül Yayınevi, Ankara, 1992, s.222.

<sup>135</sup> Andrew M. Pettigrew; "On Studying Organizational Cultures", **Administrative Science Quarterly**, Vol.24, No.4, Dec., 1979, s.574.

Uzun yıllar Chrysler'ı başarı ile yöneten Lee Iacocca; kırk iki yıllık iş hayatından elde ettiği yönetim prensiplerinin olduğunu, ringi tek etme vakti geldiğinde bunları halefine bırakacağını ifade etmekte, yönetimi bir değerler ve yargılar dizisi olarak görmektedir.<sup>136</sup> Örgütlerde kültür oluşumuna katkıda bulunan bazı belirleyici değerler şunlardır;<sup>137</sup>

- Teknik Değerler; fiziksel olaylara, bilme ve mantığa dayanır.
- Ekonomik Değerler; arz ve talep tarafından belirlenen pazar değerlerine dayanır.
- Sosyal Değerler; grup ve örgüt psikolojisine dayanır.
- Psikolojik Değerler; bireylerin kişisel ihtiyaçlarına dayanır.
- Politik Değerler; ülkenin idare şekli, rejim ve başlıca devlet politikalarına dayanır.
- Estetik Değerler; güzellikle ilgili algılamaya dayanır.
- Ahlaki Değerler; çevreden alınan genel ahlak, örf, adet ve gelenekler ile aile eğitime dayanır.
- Dini Değerler; bireylerin bağlı oldukları din ve bununla ilgili inançlara dayanır.

Schein; kültürü, kültürün oluşumunu anlamamanın en iyi yolunun grubun oluşum sürecine bakmak olduğunu belirtmektedir.<sup>138</sup> Girişimciler, kurucular, örgütte önemli değişimler meydana getiren liderlerin rolü ve grup gelişiminin dinamizmi dikkate alınmalıdır. Bir grup olmadan bir kültürden söz edilemez ve belirli düzeyde bir kültür olmaksızın sadece bir topluluk olabilir, bir grup değil. Bir bütünün iki yarısı gibi olan grup gelişimi ve kültür oluşumu temelde liderlik faaliyetlerinin bir sonucudur. Örgüt kültürü, örgüt kurucuları tarafından ilk adım atıldığı bir oluşumdur. Daha sonra kurucular birkaç kilit kişiyi örgüte kazandırır ve son olarak örgütün çalışmasını sağlayacak yeni üyelerin alınıp kültürlenmeleri sağlanır. İlk iki adım kültürün başlatılmasıyla ilgili iken, son aşama kültürün canlı tutulması, sürdürülmesi ve geliştirilmesiyle ilgilidir. Örgüte yeni giren bir birey, buradaki işini sadece bir iş olarak düşünebilir, fakat aslında o yeni bir yaşam

<sup>136</sup> Lee Iacocca; *Sözün Özü*, Form Yayınları, İstanbul, 1989, s.82.

<sup>137</sup> Mahmut Özdevecioğlu; a.g.e., s.124.

<sup>138</sup> Edgar H. Schein; a.g.e., s.50.

şeklini seçmiştir. Birkaç yıl çalışmadan sonra, kültürün güçlü ve ince şekillendirme tarzıyla, birey başka biri olup, çıkar.<sup>139</sup>

Yeni bir örgüt veya grubun kurucularının, liderlerinin veya temsilcilerinin bireysel amaçları, olayları algılama biçimleri, sayıltı ve değerlerinin paylaşılma şekli ve adım adım yeni üyelere “doğru davranış kalıbı” olarak empoze ediliş tarzı anlaşılması gereken bir konudur. Liderin beyninde -bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde- var olan tanımlamalar ve amaçlar, her zaman içsel ve dışsal kavramlar bütünü olarak değerlendirilebilir. Dışsal kavramlar lider ve grubun çevre ve bu çevre içinde yaşamı sürdürme konusundaki düşüncelerini; içsel kavramlar ise tanımlanan çevrede yaşamı sürdürme noktasında gerekli olan üyeler arasındaki ilişkilerin etkin performans ve içsel huzur sağlanmasıyla düzenlenmesi konusundaki düşüncelerini açıklamaktadır. Dışsal kavramlar, grup üyelerinin önemli bir ölçüde kontrol alanı dışında bulunan gerçek çevre ile ilgili olarak yapılması gerekenlerle ilgilidir. Bu gerçeklikler grubun temel misyonunu, ilkelerini veya özgün işlevlerini tanımlarlar. Grup daha sonra misyonunu nasıl başaracağını, başarı ölçütlerini ve değişim karşısında başarısını nasıl sürdüreceğini belirler. Fakat belirli bir dönem hayatta kalmak içsel bütünleşmeyi gerektirir ve böyle bir bütünleşme doğal olarak dışsal başarı ile desteklenmelidir.

Homans’a göre, fiziksel, teknolojik ve kültürel çevreyi içeren dış sistem, faaliyetler ve etkileşimleri ortaya çıkarır, bunlar da daha sonra duyguların ve normların meydana gelmesine sebep olur. Duygular ve normların oluşumu iç sistem olarak düşünülebilir ve bunlar artık dış sistemi etkilerken aynı zamanda faaliyetler ve etkileşimleri de belirlerler. Bir başka deyişle, kültür bir kez oluştuktan sonra çevrenin algılanma biçimine ve çevre ile olan ilişkilere etki eder. Fakat şurası unutulmamalıdır ki, bir grubun seçeneklerini, imkanlarını, sınırlarını, zorluklarını... ilk olarak belirleyen çevredir ve grup buna göre birincil görevini oluşturur. Yani çevre, kültür oluşumuna ilk olarak etki etmesine rağmen ortak sayıltılar olarak kültürün var olmasıyla birlikte bu kültürel sayıltılar çevre olarak neyin algılanacağına ve tanımlanacağına etki eder.<sup>140</sup>

<sup>139</sup> T. Deal, A. Kennedy; a.g.e., s.16.

<sup>140</sup> Schein; a.g.e., s.51.

Schein, liderlerin kendi sayılıtlarını aktarmak, kültürü yerleştirmek, yaymak ve yeni üyelere öğretmek amacıyla bilerek veya bilmeyerek kullandıkları mekanizmaları birincil ve ikincil olmak üzere iki başlık altında toplamıştır. Kültürü güçlendiren ve yerleştiren en etkili birincil mekanizmalar şunlardır;<sup>141</sup>

- *Liderlerin önemseydiği, kontrol ettiği şeyler:* Çalışanlar liderin önem, değer verdiği şeyleri önemseyip değer verirler ve bu yönde enerjilerini sarf ederler.
- *Kritik olaylar karşısında ve krizlerde liderin tutumu:* Örgüt bir krizle karşılaştığında lider ve üst düzey yöneticilerin davranış tarzı; yeni normlar, değerler ve çalışma prosedürlerini oluştururlar ve önemli temel sayılıtları açığa çıkarırlar. Krizler kültürün oluşması ve yayılmasında kısmen etkilidirler. Çünkü bu dönemlerde öğrenme yoğunlaşır. Ayrıca kriz olarak algılanan durum örgütün önceliklerinin anlaşılmasına yardım eder.
- *Kasıtlı rol modelleme, öğretme ve hazırlama:* Kurucular ve yeni liderler genellikle kendi görünür davranışlarının diğer üyelere ve yeni gelenlere kendi sayılıtlarının aktarılmasında çok etkili olduğunu bilirler. Toplantılar, yeni gelenleri karşılama konuşmaları gibi formal yollar kültürü öğretme ve kültüre uyuma hazırlama noktasında etkili olmalarına karşın, informal yollarla (resmi olmayan kıyafetle çalışanlar arasında dolaşp, onlarla sohbet etme gibi) gönderilen mesajlar daha güçlü öğretme ve hazırlama mekanizmalarıdır.
- *Ödül ve statü tahsis kriterleri:* Bir örgütün üyeleri örgütün değer verdiği veya istemediği konuları terfiler, performans değerlendirmeleri ve üstleriyle yaptıkları görüşmeler yoluyla öğrenirler. Hem ödüllendirilen veya cezalandırılan davranışın doğası hem de ödül veya cezanın kendisi birtakım kültürel mesajlar taşırlar. Liderler; kendi önceliklerini, değerlerini ve sayılıtlarını tutarlı ödül veya cezalar vasıtasıyla kolaylıkla yerleştirebilirler. Değer ve sayılıtlarının öğrenilmesini isteyen kurucu veya liderler bunlarla tutarlı bir ödül, terfi ve statü sistemi kurmalıdırlar.

<sup>141</sup> Schein; a.g.e., s.224.

- *Personel araştırma, seçme, terfi, emeklilik ve işten çıkarma kriterleri:*  
Kültürü yerleştiren ve devam ettiren en ince etmenlerden biri yeni üyelerin araştırılması ve seçimiyle ilgilidir. Eleman alımı için ilanlarla açıklanan kriterler, örgütün sayıltılarına dayandığından, adaylar başlangıçta bu sayıltılar hakkında bir fikir sahibi olma imkanı elde ederler. Örgüt kendi kültürüne uyabilecek elemanların örgüte katılmasına izin verirken uymayanları eler. Temel sayıltılar, terfi etme, erken emekliye ayırma ve işten atma kriterleri vasıtasıyla üyelere aktarılırlar. Çünkü bu uygulamalara maruz kalanların davranışları kültürel değer ve sayıltılara göre değerlendirilmektedir. Bu süreçlerle üyeler örgütün kültürünü öğrenerek sosyalleşirler.

Schein, bunların dışında ikincil mekanizmalar adını verdiği ve bunlarla tutarlı olduğu müddetçe işe yarayacağını belirttiği mekanizmaları şöyle sıralamaktadır;<sup>142</sup>

- Örgüt dizaynı ve yapısı,
- Örgütsel sistemler ve prosedürler,
- Fiziksel ortam, yapılar ve mimari,
- Hikayeler, efsaneler, mitler, önemli olay ve insanlar (kahramanlar) hakkındaki manevi anlatılar,
- Örgüt felsefesi, inancı ve ilkeleri ile ilgili formal ifadeler.

### 1.10. Örgüt Kültürünün Çeşitleri

Örgüt araştırmacıları, örgüt kültürlerini konuyu değerlendiriş biçimlerine göre değişik şekillerde sınıflandırmışlardır. Bunlardan en çok *güçlü* ve *zayıf kültürler* yaygın olarak kullanılan sınıflandırmadır.

*Güçlü kültür;* bir örgüt üyelerinin temel sayıltı, inanç ve değerleri paylaşma noktasında uzlaşma sağlama dereceleri, üyelerin homojenliği ve kararlılığıyla ilgilidir. Grup üyelerinin birbirlerine benzerliği ve uzun dönemli bir geçmişe sahip olmaları oluşturdıkları kültürün de daha köklü olmasına ve üyeleri tarafından daha fazla korunmasına neden olmaktadır. Kültürel sayıltı, değer ve inançların üyelerce benimsenmesi, onlara bağlanması öğrenme ve ödül sistemine

<sup>142</sup> Schein; a.g.e., s.237.

dayanmaktadır.<sup>143</sup> Örgütsel amaçlara hizmet ederken, kültürün istediği şekilde davranan, bundan dolayı makul ödüller alarak kendi ihtiyaçlarını da karşılama fırsatı bulan üyenin örgüte bağlılığı artmaktadır. Örgütün sayıltı, inanç ve değerleri ne kadar fazla üye tarafından paylaşılır ve üyelerin bunlara bağlılığı artarsa kültürün o ölçüde güçlü olduğu; üyelerin sayıltı, inanç ve değerler üzerinde bir uzlaşma sağlayamadığı bir grupta ise zayıf bir kültürün olduğu söylenebilir. Güçlü kültür sahibi olan örgütlerde şu özellikler bulunmaktadır;<sup>144</sup>

- Çalışanların yaratıcılık ve başarı güduları teşvik edilir, mesleki gelişim ve işteki başarıları için yönetimce desteklenir.
- Çalışanlara büyük ölçüde özerklik verilir, sorumluluk almaları, risk üstlenmeleri sağlanır.
- Üyelerin birbirleriyle yarışırken aynı zamanda işbirliğinde bulunmaları sağlanır.
- Örgütte esnek bir yapı olduğundan uzaktan denetim biçimi tercih edilir. Yazılı olmayan kurallar (kültürel ölçütler) daha önemlidir. Örgüt amaçlarının gerçekleşmesi esas alındığından biçimsel kurallardan çok ulaşılan sonuçlar üzerinde durulur.
- Örgütte hoşgörü ortamı mevcut olup, çatışmalar karşılıklı anlayışla çözümlenirken şikayetler hoş karşılanmaz.
- Üyelerin sosyal yaşantısına ilgi gösterilir. Örgütte bir aile, klüp havası olup üyeler arasında karşılıklı güven ve dostluk vardır.
- Örgütte adil bir ödül-ceza sistemi vardır. İmtiyazlı davranışlardan kaçınılır.

Üst yöneticilerin psikolojik açıdan davranış bozukluklarını çıkış noktası olarak alan Vries ve Miller; derecesine göre bu bozuklukların örgütün kültürünü olumsuz yönde etkilediğini, çalışanları uyumsuzlaştırdığını belirterek beş tür örgüt kültürü tanımlamışlardır;<sup>145</sup>

*Paranoid (Kuşkucu) Kültür:* Üst astlarını yeteneksiz, beceriksiz, bilgisiz, kasıtlı olarak iş yapmaz kişiler olarak algılamakta, sıkı denetlemekte, cezalandırmayı en üst düzeyde ve sık sık yapmaktadır. Bu yüzden üstler ile astlar

<sup>143</sup> Ayşe İrmiş; a.g.e., s.112.

<sup>144</sup> Mehmet Şişman; a.g.e., s.144-145.

<sup>145</sup> İbrahim Ethem Başaran; *Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış*, 1992, s.222-225.

arasında güvensizlik, aşırı alınganlık, aşırı uyanıklık, aşırı gizlilik; çalışanlar, bölümler, birimler arasında ise düşmanlık vardır. Bu kültürlerde çalışanlar ya örgütten kaçarak kurtulurlar, ya vurdumduymaz olurlar ya da uyumsuzluk geliştirirler.

*Depresiv (Kaçınma) Kültür:* Bu kültürde üst ve orta kademe yöneticiler, olayların yönünü değiştirmede umutsuzluk içine gömülmüş, girişimde yoksun, kendilerine güvenlerini yitirmiş, saygıları azalmış, kısaca iş yapmaktan, sorun çözmekten ve karar vermekten kaçınan insanlardır. Bu tür yöneticilerin geliştirdiği kültürlerde suçluluk, değersizlik, aşağılık, umutsuzluk, güvensizlik duyguları yaygındır. Çalışanlar sorumluluk almaktan kaçınırlar, kendilerini koruyacak dış güçler ararlar ve bu gücün isteği doğrultusunda davranırlar. Kriz anında bile yöneticilerin kaçınma davranışları sürmektedir. Sağlam pazarlara sahip, rakipsiz örgütlerde görülen bu tip kültürler, yıllarca aynı teknolojiyi kullanır, yenileşmeye gerek görmezler.

*Karizmatik Kültür:* Bu kültürün yöneticileri gösteriş düşkünü, rol yapan ve narsist (özseverci) kişilerdir. Yönetici ilgi çekmek için yeteneklerini abartarak anlatır, büyük coşku gösterileri yapar. Kendilerine karşı güvensizlik ve değersizlik duygusu taşıyan astlar, üste hayranlık duyarak ona bağlanma, dayanma ve onunla tümleşme eğilimi içindedirler. Üstlerinin küçük bir övgüsüyle bile mutlu olurlar. Astların umutları, istekleri, ihtiyaçlarının karşılanması yöneticiye bağlıdır. Ona aşırı derecede güvenilir, karşı gelinmez, emirleri hemen yerine getirilir. Çalışanların bağımsız düşünme özelliği kalmaz, en küçük eylemlere kadar dahi yöneticinin istediği biçimde davranılır.

*Bürokratik Kültür:* Bu kültürde, söz geçirmeyi astlara boyun eğdirmek manasında algılayan yönetici, astların baş kaldırmasından duyduğu korkuyu yenmek için her eylem ve işlemi sözleşme altına almaya çalışır. Kendisi üstlerine saygılı davranırken astlarını baskı altına alır. Örgüt, yazılı kurallar, buyruklar ve ölçütlerle yönetilir. En küçük bir işlemin dahi kararı olmalıdır. Kararların dışında bir durum olduğunda olağanüstü sayılır ve ne yapılacağı kararlaştırılmaz. Eski kararlara, geleneklere ve töreye aşırı bağlılık vardır. Bu kültüre ancak girişim ruhundan yoksun, kurallara uymayı seven insanlar uyum gösterebilir.

*Politik Kültür:* İçeride kapanık, kaçınan ve insan ilişkilerinden kopmuş kişilik özellikleri geliştiren üst yöneticilerin örgütlerinde bu kültüre rastlanır. Üst yönetici bu özelliklerden bir veya birkaçını gösterdiğinde, yönetim alanını ast yöneticilere bıraktığından örgüt başsız kalır. Ast yöneticiler ise örgütün kaynaklarından yararlanmak, yükselmek ve tehlikelerden sakınmak için kurnazlığı, ikiyüzlülüğü ve duruma göre davranmayı ön plana çıkaran politik eylem ve işlemlere girişirler. Bu politik davranışı göstereme becerisi olmayan insanlar kültüre uyum sağlamakta güçlük çekerler. Böyle bir kültür ortamında sağlıklı çalışanların uyumu olanaksızlaşır.

Cooke ve Rousseau,<sup>146</sup> kişilerarası ilişkiler ve işle ilgili eylemlerde gözlemlenen aşağıdaki kültür çeşitlerini belirlemişlerdir;

- 1) *İnsancıl-Yardımcı Kültür:* Bu örgütler katılımcı ve insan merkezli bir şekilde yönetilirler. Üyelerin birbirleriyle ilişkilerinde destekleyici, yapıcı ve açık olmaları beklenir. (*Büyüme ve gelişme için başkalarına yardım, insanlara zaman ayırma*)
- 2) *Paylaşım Kültürü:* Kişiler arasında yapıcı ilişkilere öncelik verilir. Üyelerin, iş grubunun doyumu için arkadaşça, açık ve duyarlı olmaları beklenir. (*Başkalarıyla ilgilenme, duygu ve düşüncelerini paylaşma*)
- 3) *Onama Kültürü:* Çatışmadan kaçınılır, kişilerarası ilişkiler zevk vericidir. Üyeler başkalarıyla hemfikir olma, onlar tarafından kabul görme ve sevilme gereği duyarlar. (*Başkalarıyla beraber gidiyorsanız, onların sizi kabul ettiğinden emin olun!*)
- 4) *Geleneksel Kültür:* Muhafazakar ve geleneksel olan bu kültürler bürokratik olarak kontrol edilirler. Üyelerin kurallara uymaları ve iyi bir izlenim bırakmaları beklenir. (*Her zaman politikaları takip etmek, kurallara uymak*)
- 5) *Bağımlılık Kültürü:* Bu örgütler hiyerarşik olarak kontrol edilirler ve katılımcı değildirler. Merkezden karar alma, üyelerin sadece kendilerine söylenenleri yapmalarına ve tüm kararları üstlerine

<sup>146</sup> R.L. Klein, G.A. Bigley, K.H. Roberts; "Organizational Culture in High Reliability Organizations : An Extension", *Human Relations*, Volume 48, Number 7, July, 1995, s.774-775.

bırakmalarına neden olur. (*Otorite sahibini memnun etme, bekleneni yapma*)

- 6) *Kaçınma Kültürü*: Bu örgütler başarıya gereken ödülü vermeyip, hataları cezalandırırlar. Bu olumsuz ödül sistemi üyelerin sorumluluk almaktan kaçıp, topu başkalarına atmalarına ve ceza görme ihtimalinden böylece kaçınmalarına neden olur. (*Başkasının harekete geçmesini bekleyip şansını çok az deneme*)
- 7) *Muhalefet Kültürü*: Bu kültürde, karşı çıkmalar hüküm sürer ve olumsuzluklar ödüllendirilir. Üyeler eleştirel oldukça statü ve güç kazanırlar. Bundan dolayı başkalarının düşüncelerine karşı çıkmaları ve güvenli (fakat etkin olmayan) kararlar almaları desteklenir. (*Kusurlara dikkat çekme, ilgi çekmek için sert olma*)
- 8) *Güç Kültürü*: Örgüt yapısı otorite esasına göre kurulmuştur ve katılımcı değildir. Üyeler üstlerinin isteklerini yerine getirdiklerinde ödüllendirileceklerine inanırlar. (*Başkasının gücüne dayalı olarak iş yapma*)
- 9) *Rekabet Kültürü*: Kazananlara değer verilir ve üyelerin birbirlerine göre performansları ödüllendirilir. Üyeler “kazan-kaybet” zihniyetiyle ve dikkat çekmek için meslektaşlarıyla birlikte değil daha çok onlara karşı çalışma gereğine inanırlar. (*İşi müsabakaya dönüştürme, asla kaybetmeme*)
- 10) *Yetkinlik/Mükemmellik Kültürü*: Bu örgütlerde mükemmellik, sebat ve sıkı çalışmaya önem verilir. Üyeler; belirlenen amaçları hata yapmadan gerçekleştirmek için saatlerce çalışmaları gerektiğine inanırlar. (*Her şeyin en iyisini, mükemmelce yapma*)
- 11) *Başarı Kültürü*: Kendi amaçlarını belirleyip, başaran üyelere değer verilir. Üyeler coşku duyarak zor fakat gerçekçi amaçlar belirlerler ve bu amaçlara ulaşmak için plan yaparlar. (*Coşkusunu göstererek en iyinin peşinde koşma*)
- 12) *Kendini Gerçekleştirme Kültürü*: Yaratıcılığa, kaliteye, hem bireysel gelişmeye ve hem de başarıya değer verilir. Üyeler; işlerinden zevk alma, kendini geliştirme, yeni ve ilginç faaliyetlerde bulunma

konularında cesaretlendirilirler. (*Özgün ve bağımsız düşünme, en basit işleri bile iyi yapma*)

### 1.11. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları

Kültür, örgütte bir dizi fonksiyonu yerine getirmektedir. Schein'a göre kültür; 1)örgütün yaşamını sürdürme ve dış çevreye uyum, ve 2)işsel bütünleşme (1.maddeyi gerçekleştirmek için) ile ilgili temel problemlerini çözmektedir.<sup>147</sup> Ayrıca kültür, bilişsel bir belirsizlik ortamı oluştuğunda endişeyi azaltıcı bir işlevi de yerine getirmektedir.<sup>148</sup> Saygı, katılım, serbestlik duygularını doyuran kültürler; çalışanları için bir güvenlik ortamı oluştururken, bunun aksine üyelerini soğutan örgütlerde değişim gerektiren içsel ve dışsal sorunlarla karşılaşıldığında üyeler, kendilerini çaresiz, kararsız, endişeli hissederek, değişimi bir tehdit olarak değerlendirip, gerçeği çarpıtan şüursuz savunma mekanizmaları geliştirirler.<sup>149</sup>

Dışsal uyum sorunları en basit şekliyle bir sistemin yaşamını devam ettirmesi için değişen çevre ile sürdürmesi gereken ilişkilerini kapsar. Schein bunları beş başlık altında toplamaktadır.<sup>150</sup>

- **Misyon ve Strateji:** Temel misyon, öncelikli görev, söylem ve esas fonksiyonlar hakkında ortak anlayışa varma,
- **Amaçlar:** Temel misyondan çıkarılan amaçlar üzerinde fikir birliği geliştirme,
- **Anlamlar:** Amaçları gerçekleştirecek; örgüt yapısı, işbölümü, ödül sistemi ve yetki sistemi gibi anlamlar üzerinde fikir birliği geliştirme,
- **Ölçütler:** Amaçların gerçekleşme düzeyini gösterecek bilgi ve kontrol sistemi gibi ölçütler üzerinde fikir birliği geliştirme,
- **Düzeltilme:** Amaçlar gerçekleşmediğinde, iyileştirme veya stratejileri düzenleme hakkında fikir birliği geliştirme.

Schein' ın açıkladığı grup olma süreci; beraber bir şeyler yapan topluluk üyeleri arasındaki ilişkileri geliştirme, sürdürme ve yapılan işlerde başarılı olmayı

<sup>147</sup> Schein; a.g.e., s.50.

<sup>148</sup> Schein; a.g.e., s.83.

<sup>149</sup> Seth Allcorn; a.g.m., s.74.

<sup>150</sup> Schein; a.g.e., s.52.

içermektedir. Bir grubun içsel bütünleşmesiyle ilgili olarak karşılaşılabileceği sorunlar şunlardır;<sup>151</sup>

- **Dil ve Kavramlar Bütünü:** Eğer üyeler haberleşemiyorsa ve birbirlerini anlamıyorlarsa, bir grubun tanımlanması mümkün değildir.
- **Grubun Sınırları:** Kültürün en önemli alanlarından birisi kimin grubun içinde olduğu ve kimin olmadığı konusunda paylaşılan ortak görüş, ve üyeliği belirleyen ölçüttür.
- **Güç ve Statü:** Her örgüt; gücün kazanılması, kullanılması ve kaybedilmesi ile ilgili konularda kıdem sırasını, bunun ölçütlerini ve kurallarını koymalıdır. Bu konudaki ortak görüş üyelerin hareket alanlarını kontrol etmelerine yardımcı olur.
- **Dostluk, Arkadaşlık ve Sevgi:** Her örgüt, örgüt işlerinin yerine getirilmesi hususunda gerekli açıklık, meslektaşlar ve cinsiyetler arası ilişkiler, dostluk, arkadaşlık şekli gibi konularda oyunun kurallarını koymalıdır.
- **Ödüller ve Cezalar:** Her grupta; kahramanca veya olumsuz davranışların ne olduğu; neyin ödül, zenginlik, statü ve güç getirdiği; neyin ceza getirdiği bilinmelidir.
- **İdeoloji ve Din:** Bütün toplumlar gibi her örgüt, açıklanamayan olay, olgu ve kavramlarla yüz yüzedir. Bunların anlamlandırılmasında dini ve ideolojik açıklamalardan (sayılılar) yararlanılır. Bu amaçla kahramanlık efsaneleri kullanılabilir.

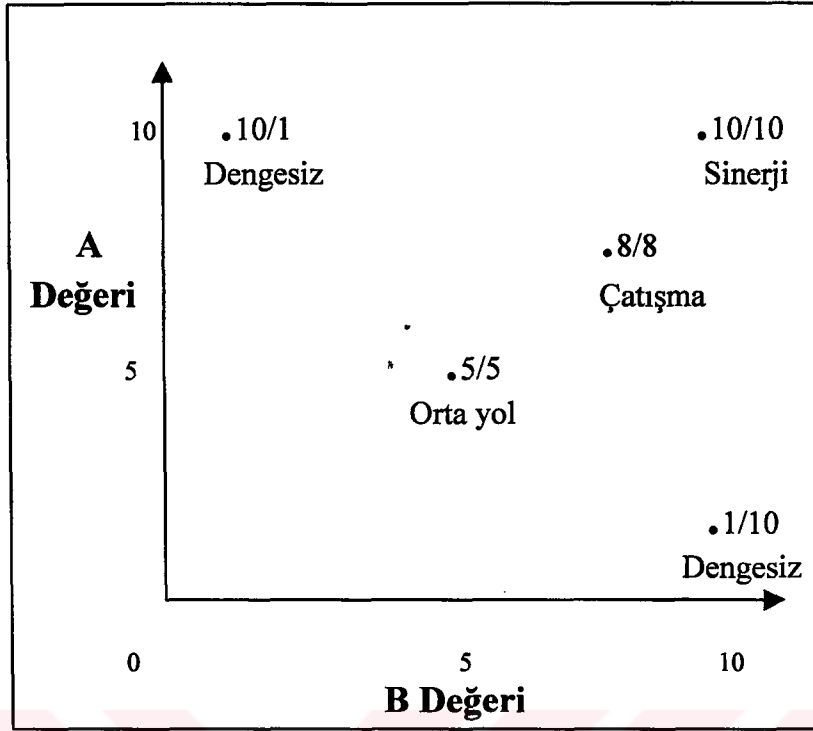
Charles'a göre örgütsel kültürün işlevi, örgüt içindeki ikilemleri (zıtlıklar) uzlaştırmaktır.<sup>152</sup> Örgütsel ikilemler (dış çevreye uyum-içsel bütünleşme; dönemsel değişim ihtiyacı-temel değerlerin korunması; merkezi yönetim-ademi merkeziyetçilik; formal-informal ilişkiler... gibi) bir terazinin kefelerinde bulunan nesnelere benzetilebilirler. Birine daha fazla önem verilmesi diğerrinin gözden kaçmasına neden olmaktadır. Örgütsel ikilemler ile mevcut kültürün etkisi Şekil 1.4'te gösterilmiştir. Şekildeki grafikte yer alan yatay ve dikey eksenlerdeki her iki değeri de en üst düzeyde gerçekleştiren kültür; sinerji kültürüdür. Bunlardan

<sup>151</sup> Schein; a.g.e., s.66.

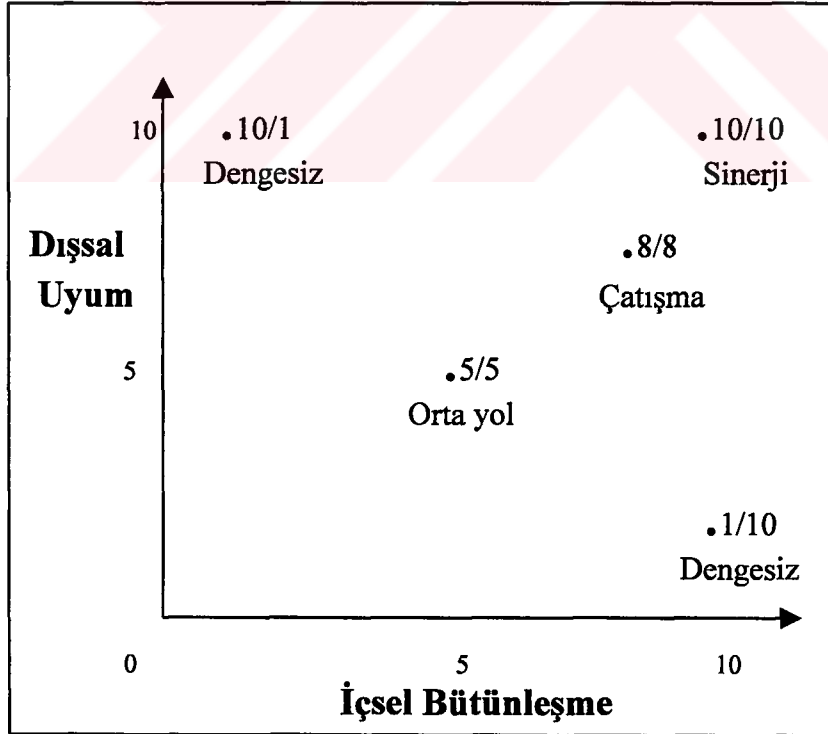
<sup>152</sup> Hampden-Turner Charles; *Corporate Culture: From Vicious to Virtuous Circles*, The Economist Books, London, 1990, s.24.

sadece birinde en üst düzeye ulaşılması dengesiz bir kültürü ifade eder. Sinerji dışındaki eşit durumlar da etkin olmayan bir kültürü göstermektedir. Örneğin; 5/5 noktası orta yolu sağlayan bir kültürü, 8/8 noktası ise ikilemler arasında yoğun çatışmanın olduğu bir kültürü işaret etmektedir.

Şekil 1.5. ise Schein'in vurguladığı dışsal uyum ve içsel bütünleşme ikilemi ile ilgili olarak, Charles'ın geliştirdiği modeli göstermektedir. Şekildeki 10/1 noktası örgütün dış çevreye uymak için daha fazla çaba harcadığını, 1/10 noktası ise örgütün aşırı katılığından dolayı çevreye uyumunun imkansız hale geldiğini göstermektedir. Birinci durum sonunda kültür ayrışır, çözülür ve dağılırken; ikinci durumda değişime ayak uyduramayan örgütün pazardaki gücü gittikçe azalır. Bu her iki durum da örgütün yaşamını tehlikeye sokmaktadır. 5/5 noktası örgütün tutucu olduğunu bu yüzden çevreye çok yavaş ve kısmi olarak uyduğunu, 8/8 noktası ise değişim güçleri ile muhafazakar güçler arasında çetin bir mücadelenin olduğunu ortaya koymaktadır. Bu noktalar fazla etkin olmayan, yaşamını zar zor devam ettiren kültürleri temsil etmektedir. İşlevini en iyi bir şekilde yerine getiren sinerji kültürü (10/10 noktası) sayesinde örgüt; değişen çevreye başarılı bir şekilde uyar. Charles'a göre kültür; bu tür ikilemleri çözmek için var olmalıdır.



Şekil 1.4. Temel Kültürel Şablon  
Kaynak: Charles; a.g.e., s.29



Şekil 1.5. Dışsal Uyum ve İçsel Bütünleşme İkilemi  
Kaynak: Charles; a.g.e., s.30

Örgüt kültürünün fonksiyonları şu şekilde sıralanabilir;<sup>153</sup>

- Örgüt kültürü; sistemin iç yapısının istikrarını temin eder, üyelerin güvenlik ihtiyaçlarına cevap verir, paylaşılan değerlerin ve bilgi birikiminin örgütün sonraki kuşaklarına taşınmasını sağlar ve böylece örgütün sürekliliğine en büyük katkıyı yapar.
- Kültürün sınırları belirleyici bir rolü vardır. Örgüt ve diğerleri arasındaki farkı ortaya koyar, örgütün kişiliği ve kimliğini tanımlar ve elemanlar bu kimlikle tanınırlar. Kültür; örgütsel bağlılığı geliştirir, personel davranışlarının tutarlılığını artırır, çalışanlar arasında dostluk, samimiyet, saygı, güven gibi insani duygular geliştirerek “birimiz hepimiz, hepimiz birimiz için” duygusunu oluşturur.
- Örgüt kültürü, sosyalleşme süreci içinde örgütte karşılaşılan sorunların nasıl ele alınacağı, nasıl çözüleceği konularında genel davranış kalıpları sunduğundan emir ve direktiflerin çok ayrıntılı olmasına gerek yoktur. Kendinden bekleneni tam olarak bilen çalışanlar, belirli bir durumda karar vermek için daha az zaman harcarken, yaptıklarından dolayı haz duyarlar ve daha sıkı çalışırlar. Güçlü kültür; örgütsel verimlilik, etkililik ve performansa olumlu yönde etki eder.
- Etkin bir kültür sayesinde yönetimde koordinasyon işlevi yerini “kendiliğinden koordinasyona” bırakır. Özellikle çevresel koşulların giderek daha karmaşık ve dinamik bir duruma geldiği ve buna bağlı olarak yönetimce hazırlanmış planların, kuralların koordinasyonu sağlamada zorlandığı düşünüldüğünde, alt sistemlere hareket alanı veren, onları genel ilkelerle yönlendiren koordinasyon mekanizmasının önemi ortaya çıkmaktadır.
- Belirli davranış standart ve normlarını içselleştirmiş elemanlar, örgüt çıkarlarına ters düşmedikleri sürece ayrıntılı bir denetime gerek

<sup>153</sup> - T. Deal, A. Kennedy; a.g.e., s.15-16

- T. J. Peters, R.H. Waterman,Jr.; **Yönetme ve Yükselme Sanatı:Mükemmeli Arayış**,

Çev:Selami Sargut, Altın Kitaplar Yayınevi, 1987, İstanbul, s.124-127.

- Ömer Dinçer, Yahya Fidan; a.g.e., s.406-412

- Muharrem Varol; a.g.m., s.27-28

- Mustafa Yaşar Tınar; a.g.m., s.86.

- Tengiz Üçok; a.g.m., s.316.

göstermezler. Böyle bir durumda denetimin de “kendiliğinden” olduğu söylenebilir.

- Kültür güçlü ve pazara yönelikse politika kitapçıklarına, örgüt şemalarına, ayrıntılı işlem ve kurallara daha az ihtiyaç duyulabilir, planlama ve karar alma kolaylaşabilir.
- Elemanların yaşamına anlam katıp onu zenginleştirebilir.
- Gerekğinde yapısal değişimi kolaylaştırıcı rol oynar. Değerler, öyküler, efsaneler ve yaşam öykülerine kadar yansıyor kendine özgü bir görüntü sunan bağlayıcı bir kültürün yokluğunda insanların tek güvenceleri örgüt şemalarındaki yerleri olmaktadır. Bu yerin değişmesi onların acı uyumsuzluklara düşmelerine sebep olur. Güçlü ve etkin kültürlerde çalışanların yerlerinin değiştirilmesi onlar için bir problem teşkil etmediğinden, kolay uyum gösterilir. Bu yüzden örgüt kültürünü hesaba katmayan ve hedef almayan örgütsel değişme stratejilerinin amacına ulaşması güçtür.

### 1.12. Örgüt Kültürü ve İlgili/Benzer Kavramlar

Örgütlerle ilgili olarak yapılan araştırmalarda kültür; örgüt kimliği, örgüt imajı, örgüt ideolojisi, örgüt kişiliği, örgüt felsefesi, örgüt misyonu, örgüt iklimi gibi kavramlarla açıklanmaya çalışılmıştır. Bu kavramlar anlamca benzer olmalarına rağmen, içerikleri farklıdır. Tanımı dikkate alındığında bunların tümünün kültür içinde yer aldıkları, kültürün bir bölümünü oluşturdukları görülebilir.

Bunlardan örgütün kimliği, örgütün kendini ifade etme biçimini, örgütün imajı ise örgütün dışarıdan algılanış biçimini ifade etmektedir.<sup>154</sup> Örgüt ideolojisi, inanç ve değer örüntülerinin oluşturulması ve savunulması ile ilgili olarak kültürün kurucu öğelerinden biri olmaktadır.<sup>155</sup> Örgüt kişiliği, örgüte egemen olan bireylerin önemli sorunlar karşısındaki toplu eğilimlerine bağlı olup, yönetimle

<sup>154</sup> İlhami Fındıkcı; “Kurumda Kültür, Kimlik ve İmaj Arayışı”, Yaşadıkça Eğitim, Kültür Koleji Yayınları, İstanbul, Mart-Nisan 1998, s.10-11.

<sup>155</sup> Mehmet Şişman; a.g.e., s.61.

ilgili sayıltı ve gelenekleri içerir. Kişiliğin oluşumunda örgütün ekonomik durumu, tarihsel etmenler ve örgüte egemen olan üyeler etkilidirler.<sup>156</sup>

Örgütün her türlü faaliyetlerinde, çalışanların davranışlarını şekillendiren, işletme sahip ve yöneticilerinin inançları ve değerlerine göre oluşan, yazılı olsun veya olmasın, bir felsefe veya misyon her örgütte vardır.<sup>157</sup> Bir örgütün felsefesi ve misyonu, o örgütün varlığının özünü ve ayrıca planlamaya başlama noktasını oluşturur. Hem örgüt felsefesi hem de örgütün misyonu işletmenin değerlerini belirtir ve örgütün varolma nedenini ortaya koyar. Zaman boyutu içerisinde kültür; işgörenleriyle karşılıklı etkileşimlerinde felsefeyi göz önünde bulundurmaya devam ederek yeni yöneticileri de etkiler.<sup>158</sup> “Paylaşılan değerler” veya “ortak inançlar”<sup>159</sup> anlamına da kullanılan misyon; örgüt üyelerine bir yön vermesi ve anlam kazandırması amacıyla belirlenmiş ve örgütü benzer örgütlerden ayırt etmeye yarayacak uzun vadeli görev veya amaç olarak tanımlanmaktadır.<sup>160</sup>

### 1.12.1 Örgüt iklimi

Ertekin’e göre; davranışları etkileyen inançlar, değerler ve kurallar dizgesi (normlar sistemi) olan örgüt kültürü, örgüt iklimi tanımına da temel olacak çok geniş bir kavramdır. Örgüt iklimi; örgüte kimliğini kazandıran, görevlilerin davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan tüm özelliklerdir.<sup>161</sup> İklim, bireyin şirket içinde dolaşırken hissettiği hava, çalışanların algı atmosferidir.<sup>162</sup>

Aydın’a göre örgüt iklimi; sosyal bir sistem olarak örgütün formal yapısının, yöneticinin formal ve informal davranış biçimlerinin ve diğer çevresel etmenlerin; örgüt üyelerinin tutumları, inançları, değer yargıları ve güdülerinde gözlenebilen öznel etkileridir.<sup>163</sup> Moran ve Volkwein ise örgüt iklimini; “örgütü

<sup>156</sup> Yücel Ertekin; **Örgüt İklimi**, TODAİE Yayınları, No:174, Ankara, 1978, s.4.

<sup>157</sup> Ömer Dinçer; **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, s.88.

<sup>158</sup> Dursun Bingöl; **Personel Yönetimi**, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 2.Baskı, İstanbul, 1996, s.67.

<sup>159</sup> Ömer Dinçer, Yahya Fidan; **İşletme Yönetimine Giriş**, s.44

<sup>160</sup> Nurullah Genç, Osman Demirdöğen; **Yönetim El Kitabı**, Birey yayıncılık, Erzurum, 1994, s.137.

<sup>161</sup> Yücel Ertekin; a.g.e., s.6.

<sup>162</sup> B. Schneider, S.K. Gunnarson, K. Niles-Jolly; “Creating the Climate and Culture of Success”, **Organizational Dynamics**, Summer, 1994, s.18.

<sup>163</sup> Mustafa Aydın; **Çağdaş Eğitim Denetimi**, İm Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık A.Ş., 2.Baskı, Ankara, 1986, s.108.

diğerlerinden ayıran, üyelerin etkileşimi sonucu ortaya çıkan, kültürün etkin norm, değer ve tutumlarını yansıtan, davranışların şekillenmesinde etkin bir kaynak olarak işlev gören, durum değerlendirmesine hizmet eden, üyelerin adalet, yenilik, tanınma, birliktelik, güven, özerklik... gibi konular hakkında sahip oldukları ortak algılar” olarak tanımlamaktadırlar.<sup>164</sup>

Örgüt iklimi, çalışanların değerleri ile örgüt kültürü arasındaki uyumu ölçen, insanların işletme içindeki çalışmanın nasıl olması gerektiğine dair beklentileriyle, bu beklentilerinin ne ölçüde gerçekleştiğine dair algılarının sonunda oluşan genel bir havadır. Eğer çalışanlar kültürü benimsiyorlarsa iklim iyi aksi taktirde zayıf ve kötüdür. Örgüt iklimi, kültüre göre daha kısa sürelidir. Bir başka deyişle iklim, geçicidir ve nispeten kısa zaman aralıkları içinde farklılıklar gösterebilir. İşletme içinde çalışanlara hakim olan hava onların motivasyonunu, moralini ve dolayısıyla başarıyı önemli oranda etkiler. Kötü bir iklimden işletme zarar görebilir. İnanırlılık, güvenilirlik, içtenlik, yardımseverlik, katılımcılık ve dolayısıyla doyum ve beklenti düzeylerinin yoğun olduğu örgüt iklimi idealdir. İnsanın değer taşımadığı, katı, baskıcı-esnek olmayan bir örgütsel yapı ve bununla birlikte gelen sınırlı iletişim, katılım-etkileşim yokluğu ve antidemokratik liderlik, sıkıcı-bunaltıcı bir ortamda zorla çalışma, çatışmaların karşılıklı anlayışla çözümünün hoş görülmeyip baskı altına alındığı bir ortam... örgütsel iklimin kötü olduğunun işaretleridir.<sup>165</sup>

Karcioğlu, örgüt iklimini; ”örgütün kişiliğini oluşturan, örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgütü betimleyen, örgüte egemen olan, örgütün iç çevresinin oldukça kararlı, değişmez, sürekli niteliğe sahip ve örgütte bulunan bireylerin davranışlarını etkileyen ve onlardan etkilenen, somut olarak gözle görülüp elle tutulamayan, ancak örgüt içindeki bireylerce hissedilip algılanabilen ve bütün bu özellikleri içine alan psikolojik bir terim”<sup>166</sup> olarak tanımladıktan sonra örgüt kültürü ile örgüt iklimi arasındaki farklılıkları şöyle sıralamaktadır;<sup>167</sup>

<sup>164</sup> E.T. Moran, J.F. Volkwein; “The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate”, *Human Relations*, Volume 45, Number 1, Jan., 1992, s.20.

<sup>165</sup> Ömer Dinçer, Yahya Fidan; *İşletme Yönetimine Giriş*, s.415.

<sup>166</sup> Fatih Karcioğlu; ” Özelleştirme ve Örgüt İklimi”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erzurum, 1997, s.50.

<sup>167</sup> Karcioğlu; a.g.e., s.114-115.

- Örgüt kültürü sosyoloji ve antropolojinin temel ilkeleriyle, örgüt iklimi ise psikolojinin temel ilkeleriyle ilgili kavramlardır.
- Örgüt iklimi, çalışanların algılarıyla örgütte oluşan genel havayı, örgüt kültürü ise tüm üyelerin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değer ve inançları temsil eder.
- İklim kültürden daha kısa sürelidir.
- İklim; motivasyon, verimlilik, iş doyumunu ve başarı açısından kültüre göre daha etkilidir.
- Kültür belirleyici, iklim değerleyicidir.
- Kültür davranış normlarını oluştururken, iklim bunlara ne kadar uyulduğu hususunda bir göstergedir.
- Kültür, iklime göre daha bağımsız bir değişken olup daha zor değişirken, iklim hem bağımsız ve daha çok bağımlı bir değişken olduğundan çabuk değişebilir.
- Farklı kültürlerde, örgütteki hayattan memnuniyet konusunda çalışanların benzer beklentileri varsa, bütün, iklim profilleri de birbirlerine benzerler.
- Kültür (paylaşılan değer ve saygıtlar), iklime (paylaşılan algılamalar) şekil verir ve her ikisi de örgüt geliştirme uzmanlarınca değişim aracı olarak kullanılabilir.
- Kültürün belirlenmesi ve değerlendirilmesi daha zordur.
- Kültürü belirleyen faktörlerle iklimi belirleyen faktörler farklıdır.

### 1.13. Etkin Örgüt kültürleri

1980'li yılların başında yönetim yazarları yöneticilere rehber olabilecek pratik reçeteler veren eserler yazmaya başlamışlardır. Bu eserlerde şirketin başarılı olmasında kültürün önemi vurgulanmaktaydı. Bunlardan iki tanesine değinilecektir.

#### 1.13.1. Z kültürü

William Ouchi, Richard T. Pascale ile 1973-74 yıllarında Japon ve Amerikan yönetim tarzlarını karşılaştırmak amacıyla bir araştırma başlatıyorlar. Japon ve Amerikan şirketlerinin belirgin özelliklerini ortaya koyarken hiç tahmin

etmedikleri bir farklılığın ön plana çıktığını görüyorlar; *Yönetim Anlayışı*. Amerikan şirketlerine nazaran daha başarılı olan Japon şirketlerinin bu başarılarının ardında yatan gerçekleri su yüzüne çıkarmak için, Japon organizasyonunun özelliklerini araştırarak Amerikan şirketlerine uyarlanabilecek bir formül geliştirmeyi amaçlayan Ouchi, Japon şirketlerinin yönetim anlayışına temel teşkil eden şu özelliklere dikkat çekmektedir;<sup>168</sup>

- *Yaşam Boyu İş*: Japon şirketlerinin en önemli özelliği yaşam boyu iştir. Büyük bir şirket ya da 'devlet dairesi yılda bir kez lise veya üniversiteden mezun olan gençleri işe alır. İşe alınanlara derhal verilecek bir iş olmayabilir. Terfiler tamamen mevcut bünye içinde gerçekleşir ve başka şirkette beş, on veya yirmi yıl çalışmış bir elemanın alınması düşünülmez. İşe alınan kişi elli beş yaşında emekliye ayrılana kadar o şirkette kalır. Çalışan önemli bir suç işlemedikçe işten atılmaz. İşten atılma ise çok ağır bir cezadır. Bu şekilde işini kaybeden birisi ancak daha küçük bir şirkette ve daha az bir ücretle iş bulabilir. Elli beş yaşına gelince şirketin üst yöneticileri hariç bütün çalışanlar emekliye ayrılırlar. Emekliye ayrılan herkese beş altı yıllık maaş tutarı kadar yüksek bir ikramiye verilir. Ancak emeklilik maaşı ve sigorta yoktur. Bu yüzden emekliler bundan sonra da çalışırlar. Emekliye ayrılanlar ana şirketin fason iş yaptırdığı uydu şirketlerde part-time çalışma imkanına sahiptirler veya bunu kullanmak istemeyen birisi kendine küçük bir işyeri açabilir. Bir Japon elli beş yaşına kadar istikrarlı bir yerde çalışarak yüksek ikramiyeyi almayı amaçladığından ve başka bir güvencesi olmadığından şirkete bağlanmaktadır.
- *Yavaş Değerleme ve Terfi*: Bir insan işe girdikten sonra ne kadar yetenekli olursa olsun kendisiyle aynı dönemde işe girenlerle birlikte aynı zammı alır, aynı şekilde terfi eder, ancak on yıl sonra resmi bir biçimde değerlendirilir. Bu değerlemenin uzun sürmesi, kısa dönemli şirket oyunlarını engeller ve oynanmasını güçleştirir. Ancak bir işgören

<sup>168</sup> William Ouchi; *Teori Z: Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?*, Çev: Yakut Güneri, İlgi Yayıncılık, 1989, s.21-59.

çalışmalarının uzun dönemde değerlendirileceğini bildiğinden sabırla, itaat ederek işbirliğinden kaçmaksızın verimli bir şekilde çalışmayı öğrenir. Japon şirketlerindeki bürolar, hiçbir duvar ve bölmenin bulunmadığı büyük bir salondan oluşmaktadır. Salonun ortasında müdürün masası bulunmakta ve müdür tüm çalışanları uzun süre izleme, gözleme ve değerlendirme imkanına sahip olmaktadır.

- *Uzmanlaşmayan Kariyer:* Japonlar insanların kişisel mesleki bilgilerinin gelişmesine önem vermektedirler. Ancak bu gelişme batı ülkelerindeki gibi bir işletme fonksiyonu veya bu fonksiyonun belirli bir kısmı ile sınırlı kalmamaktadır. Japonya'da işe yeni atanan bir kimse on yıl içinde işletmeyi bir bütün halinde tanıyabilmek için değişik görevleri yapar, tüm servisleri dolaşarak bilgi edinir. Mesleğinin doruğuna gelen bir çalışan yaşam boyu çalışıp bağlandığı işletmenin tüm iş kollarında mesleki bilgi ve tecrübeye sahip, bunları işletmenin yönetimin de birleştirerek kullanacak bir duruma gelir.
- *Ortak Karar Verme:* Japon kuruluşlarının belirgin özelliği karar vermedeki katılımcı yaklaşımlarıdır. Bir karardan etkilenecek herkesin görüşü alınmaktadır. Önemli bir karar alınacaksa en uygun görünen çözüm, görüş alınmak üzere yazılı bir öneri haline getirilir. Öneriyi yazma işi en genç ve tecrübesiz elemana verilir. Bu eleman hemen herkesi dolaşarak fikri alır, kendi düşüncelerini de ilave eder, teknik yönden imkansız, politik açıdan kabul edilmesi mümkün olmayan önerilerde de bulunabilir, bazı hususları eksik bırakabilir. Buna rağmen tecrübeli yöneticiler, yapılacak hataların kayıplara neden olsa bile yaratıcı ve yenilikçi fikirlere ilham kaynağı olacağı için önerinin hazırlanmasında genç elemanı uyarmazlar. Bu şekilde genç ve tecrübesiz eleman hata yaparak öğrenme imkanını elde eder. Hazırlanan öneri örgütün alt kademelerinden üst kademelerine doğru dolaşır. Stratejik kararlar ise buna benzer bir dolaşımdan sonra üst kademe yöneticilerinin katıldığı ortak yürütme kurulunda alınır. Böylece yöneticiler, grup toplantılarının kısır çekişmelerinden, duygusal etkileşim ve gerilimlerden uzak bir şekilde öneriyi

incelemekte, onaylamadığı konular veya ek görüşleri varsa not etmektedirler. Karara bir kez varıldı mı herkes bu kararı destekler. Anlayış ve destek, kararın asıl içeriğinden daha ön plana çıkabilir. Önemli olan insanların bu konuda bilgi ve sorumluluk sahibi olmalarıdır. Bir başka husus ise kararda kimin sorumlu olduğunun belirlenmemesidir. Bu sistem uygulamada çalışanları motive etmekte, alt ve üst kademeler arasında haberleşmeyi artırmakta, işletme karar ve sorunlarına tüm çalışanlar aşına olmakta ve eşit bir şekilde katılmaktadır. Ancak kararın oluşması zaman almakta, ortak görüşe ters düşen fikirler öne süren kimseler olumsuz bir şekilde etkilenebilmektedirler.

- *Ortak Değerler:* Japonların bir başka özelliği, ortak değerlere, özellikle ekip sorumluluğuna olan eğilimleridir. Tek tek çabaların sonunda önemli bir şeyin ortaya çıkmayacağı düşüncesi hakimdir. Yaşamda önemli olan her şey ortak çabaların sonucu ya da bir ekip çalışmasının ürünüdür. Hiç kimse tek başına araba üretmez veya tek başına herhangi bir banka işlemine girişen kişi yoktur. Yaşam bir bütündür ve herkes ya da bölüm birbirine bağlıdır.
- *Özgecilik:* Japon yönetim sisteminin özünü oluşturan bir özellik bütünlük eğilimidir. Bu eğilim sosyo-kültürel yapı ve geleneklerden kaynaklanmaktadır. Japonya'da yıllar süren feodalizmden sonra hızla gelişmeye başlayan sanayileşme, şirketlerin işçi bulabilmek için fabrikalarını köylere yakın yerlere kurmalarına neden olmuştur. İşgücünün azlığından dolayı fabrikalar çocukların da çalışmalarını istediklerinde, ailelerin çocuklarının 30-40 km öteye giderek çalışmalarına razı olmamaları sonucunda şirketler, çocukların yaşama hazırlanması için gerekli sosyal, fiziksel, beyinsel ve ahlak eğitimini gerçekleştirecek okullar, sağlıklı bir ortamı sağlayacak yurtlar yaptılar. Böyle bir ortamda şirketle çalışan arasında sadece işe dayanan bir ilişki ötesinde, daha sıkı bağlar gelişti. Ekonomik ve sosyal yaşam tek bir bütün haline geldiğinden yakınlık, güven ve anlayış günden güne büyüyerek insanları bütüncül bir ilişkiyle birbirine bağladı. Böyle

bütüncül bir yapı aynı zamanda etkili bir toplumsal denetimi de mümkün kılmakta, kişiler özgür, bununla birlikte barışçıl bir ortak varlığı sürdürebilmektedirler.

W. Ouchi daha sonra, başarılı Amerikan şirketlerinin az çok farklı olmalarına rağmen yukarıdaki özellikler bakımından Japon şirketlerine benzediklerini ileri sürerek, başarısız Amerikan şirketlerini (A kültürüne sahip), isterlerse Japon yönetim tarzına benzer yönetim anlayışı olan başarılı Amerikan şirketlerine (Z kültürüne sahip) dönüştürebilecek reçeteler sunmuştur. Bu üç kültürün yönetim anlayışları Çizelge 1.2.'de özetlenmiştir.

Çizelge 1.2. Z Kültürünün Amerikan ve Japon Yönetim Tarzlarıyla Karşılaştırılması

| <b>A KÜLTÜRÜ</b><br>(AMERİKAN<br>YÖNETİM TARZI)                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>J KÜLTÜRÜ</b><br>(JAPON YÖNETİM TARZI)                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>Z KÜLTÜRÜ</b><br>(AMERİKAN TARZINA<br>UYARLANMIŞ JAPON<br>YÖNETİM TARZI)                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-Kısa dönem istihdam</li> <li>-Bireysel karar verme</li> <li>-Bireysel sorumluluk</li> <li>-Hızlı değerlendirme ve terfi</li> <li>-Açık ve biçimsel kontrol</li> <li>-Uzmanlaştırılmış mesleki kariyer</li> <li>-Birey, aile ve iş hayatı birbirinden ayrılmıştır</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Yaşam boyu istihdam</li> <li>-Ortak karar verme</li> <li>-Ortak sorumluluk</li> <li>-Yavaş değerlendirme ve terfi</li> <li>-Toplumsal denetim</li> <li>-Uzmanlaşmamış mesleki kariyer</li> <li>-Bireyin bağlı olduğu tüm sistemlerle ele alınması</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Uzun dönem istihdam</li> <li>-Ortak karar verme</li> <li>-Bireysel sorumluluk</li> <li>-Yavaş değerlendirme ve terfi</li> <li>-Açık, biçimsel ve toplumsal kontrol</li> <li>-Orta ölçüde uzmanlaştırılmış mesleki kariyer</li> <li>-Bireyi çevresi ve ailesiyle birlikte ele alma</li> </ul> |

### 1.13.2. Mükemmellik kültürü

Peters ve Waterman; 62 adet başarılı Amerikan şirketinin başarı sırlarını araştırmışlar ve 1982 yılında yayımladıkları kitaba "In Search Of Excellence" (Mükemmeli Arayış) adını vermişlerdir. Bu yazarlar kusursuz diye nitelendirdikleri şirketleri araştırma kapsamına alırken, iş dünyasında kazandıkları saygınlığın ötesinde finansal performanslarını da dikkate almışlardır. Şirket seçiminde kullandıkları altı kriter, büyüme ve yirmi yıllık süre içinde servet yaratma, sermaye ve satışlar aracılığıyla sağlanan gelirlerle ilgiliydi. Bir şirketin başarılı sayılabilmesi için yirmi yıl boyunca altı kriterden en az dördünde bulunduğu sanayi dalındaki firmaların yarısından daha iyi durumda olması gerekiyordu. Araştırmaları sonucunda kusursuz, yenilikçi adını verdikleri

şirketlerin; büyük liderlerin değerlerini ve uygulamalarını içeren kültürler geliştirdikleri ve paylaşılan bu değerlerin ilk yol göstericiden sonra da yıllar boyu etkinliğini sürdürdüğünü belirtmişlerdir. Kitabın yayımlanmasından sonra birçok yazar; araştırmanın yöntemi, şirketlerin seçimi ve elde edilen bulgulardan genellemelere gidilmesini bilimsel olmamakla suçlayarak eleştirmişlerdir. Peters ve Waterman kitaplarında kusursuz şirketleri diğerlerinden ayıran kültürel özellikleri (ilkeleri) şu şekilde sıralamışlardır;<sup>169</sup>

- **Bir işin üstesinden gelebilmek için eylemden yana olmak.** Bu şirketler karar alma işlevine çözümsel (analitik) yaklaşımlarına karşın, söz konusu sürecin onları hareketsiz bırakmasına izin vermezler. Kusursuz şirketlerin çoğunda standart çalışma “yap, düzelt, dene” biçimindedir. Sözgelimi, Digital Equipments Şirketinin bir üst yöneticisi, “Büyük bir sorunla karşılaştık mı, deneyimli on adamımızı yakalayıp bir hafta süreyle odaların birine tıkarız. Bir haftanın sonunda bir çözümle gelir ve onu uygularlar,” demektedir. Bu şirketler deneme yapma konusunda üstündürler. İki yüz elli mühendis ve pazarlamacıyı yeni bir ürün üzerinde on beş ay çalıştırmak yerine, beş-yirmi beş kişilik ekipler kurup, yeni düşünceleri, ucuz yöntemlerle üretilmiş örnekler aracılığıyla müşteri üzerinde birkaç hafta süreyle denerler. Dikkati çeken, kusursuz şirketlerin her türlü işe hız kazandırmak ve büyüklükten kaynaklanan uyumsuzluğun üstesinden gelebilmek için kullandıkları farklı yöntemlerdir.
- **Müşteriye yakın olmak.** Bu şirketler hizmet ettikleri insanlardan çok şey öğrenmektedirler. Başka şirketlerin ulaşamadığı düzeyde kalite, hizmet ve güvenilirlik sunmaktadırlar. Ayrıca bu özellikler geçici değildir; süreklilik göstermektedir. Söz konusu şirketler, değişebilirlik özellikleri az olan ürünlerde bile (Frito-Lay’ın patates cipsleri, Maytag’ın yıkama makineleri ya da Tupperware’in yiyecek kapları gibi) çeşitlendirmeyi başarmaktadırlar. IBM’in pazarlamadan sorumlu genel müdür yardımcısı Francis B. Rodgers, “Ne yazık ki, bu şirket bolluğunda iyi hizmet vereni bulmak hemen hemen olanaksız,”

<sup>169</sup> T. J. Peters, R.H. Waterman,Jr.; a.g.e., s.46-49.

demektedir. Kusursuz şirketlerde durum böyle değildir. Herkes olayın içindedir. Yenilikçi şirketlerin çoğu en iyi ürünlere kaynaklık eden yaratıcı düşünceleri müşterilerden edinmişlerdir. Başarılarının nedeni, müşterilerini dikkatle ve düzenli olarak dinlemeleridir.

- **Özerklik ve girişimcilik.** Yenilikçi şirketler örgüt çapında birçok lider ve yaratıcı kişi yetiştirirler. Kusursuz şirketler, “şampiyon” diye adlandırılan kişileri barındıran arı kovanları gibidirler. İyi bir örnek olan 3M şöyle tanımlanmaktadır; “Yenilikçilik konusunda öyle kararlıdır ki, iç ortamı, büyük bir şirketinkinden çok, gevşek bir dokuya sahip laboratuvarlar ağına benzemektedir. Bu laboratuvar ortamında, düş güçleri sınır tanımayan, coşku dolu buluşçular ve gözü pek girişimciler çalışmaktadır.” Kusursuz şirketler insanları, yaratıcılıklarını yok edecek dar kalıpların içine sokmaktan kaçınmaktadırlar. Risk alma konusunda insanları cesaretlendirmekte, iyi girişimleri desteklemektedirler. “Uygun sayıda hatalı iş ya da proje üretmekten kaçınmayın.”
- **İnsanlar aracılığıyla verimlilik.** Kusursuz şirketler örgüt çalışanlarını kalite ve verimliliğin temel kaynağı olarak değerlendirirler. “Biz işverenler-siz işçiler” tavrını takınmaktan kaçınırlar. Sermaye yatırımını, etkinliği geliştirmenin temel kaynağı olarak görmezler. Thomas J. Watson’ın dediği gibi, “IBM’in felsefesi genelde üç basit inançtan oluşur. En önemli gördüğümde başlamak istiyorum: *Bireye duyduğumuz saygı*. Bu basit bir kavramdır, ancak IBM’de yönetimin çabasının önemli bir bölümünü oluşturur.” Texas Instruments’in yönetim kurulu başkanı Mark Shepherd de farklı düşünmemekte, “Her işçi yalnızca bir çift el olarak değerlendirilemez, düşünce kaynağı olarak görülür,” demektedir. Bu şirketteki işçiler 9000’den fazla Katılım Programında (Kalite Çemberleri) şirketin parlak verimlilik göstergesine katkıda bulunurlar.
- **İşin içinde olmak, değerlerle yöneltmek.** Thomas Watson, “Bir örgütün temel felsefesi, teknolojik ve ekonomik kaynaklar, örgüt yapısı, yenilik ve zamanlamadan çok, başarıyla ilişkili olmalıdır,”

demektedir. Watson ve HP'den William Hewlett sürekli olarak fabrikalarda işçinin arasında dolaşmakla ün yapmışlardır. McDonald'dan Ray Kroc da düzenli olarak dükkanları gezer ve onları, şirketin çok önem verdiği kalite, hizmet, temizlik ve değer açısından inceler. Wrangler Blucin yönetim kurulu başkanı Kimsey Mann, "Burada hiç kimse, bir kuruş kurtaracağım diye, Wrangler Blucininin bir kemer halkasından vazgeçemez," diyerek kaliteye verilen değeri ifade etmektedir. Bu şirketler değerlere önem vermekte, liderler kişisel özen ve kararlılık göstererek, doğrudan işin içine girmekte, tabana değin coşku dolu ortamlar yaratmaktadırlar. Kusursuz şirketlerdeki egemen inançların özel içeriği kapsam olarak dardır ve birkaç temel değeri içerir; *en iyi olma, ayrıntılara verilen önem, birey olarak insanın önemli olması, üstün kalite ve hizmet, yenilikçi olma, zengin iletişim için biçimsellikten uzaklaşma, büyüme ve karın öneminin açıkça tanınması ve buna inanılması...*

- **En iyi becerilen işe bağlı kalmak.** Johnson and Johnson'un yönetim kurulu başkanı bu olguyu şöyle dile getirmektedir, "Nasıl işleteceğinizi bilmediğiniz bir işletmeyi sahiplenmeyin." Procter and Gamble'ın eski üst düzey yöneticisi Edward G. Harness da, "Bu şirket hiçbir zaman temellerini terk etmemiştir. Değişik girişimlerde bulunduk, ama holdingleşmeyi hiç düşünmedik," demektedir. Bazıları hariç, kusursuz şirketler en iyi bildikleri işten fazla uzaklaşmayan işletmelerdir.
- **Yalın biçim, az kurmay.** İncelenen büyük şirketlerden hiçbiri biçimsel anlamda matriks örgüt yapısıyla yürütülmemektedir. Bazılarıysa bu biçimi denemiş, ancak sonradan vazgeçmişlerdir. Kusursuz şirketlerin temel yapısını oluşturan biçim ve sistemler, yalınlıktan kaynaklanan bir güzelliğe sahiptir. Üst düzey kurmayları azdır.
- **Gevşek ve sıkı yapı özelliklerinin bir arada bulunması.** Kusursuz şirketler merkezleşmiş ve merkezleşmemiş yapı özelliklerini birlikte sergilerler. Özerklik çoğunlukla fabrika tabanına ya da ürün geliştirme grubuna değin indirmektedirler. Diğer taraftan üzerine titredikleri

değerler konusunda aşırı ölçüde merkezcidirler. Örneğin, Digital’de o kadar büyük bir kargaşa vardır ki, bir yöneticinin deyişiyle; “Çok az kimse kimin için çalıştığını bilmektedir.” Ama Digital’in güvenilir olma “fetiş”ine duyulan katı bağlılığın derecesini dışarıdan kimse kestiremez.

Bu özellikler herkesçe bilinen ana ilkeler olmalarına rağmen, bunları sadece kusursuz şirketler yaşama geçirmişlerdir. Ayrıca sıkıca sarıldıkları inançlardan kaynaklanan **özdeki yoğunluk** bu şirketleri diğerlerinden ayırmaktadır.



## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL KÜLTÜR VE KENDİNİ GELİŞTİRME

#### 2.1. Kendini Geliştirmenin Tanımı

20. Yüzyılın son çeyreğinde yaşanan hızlı değişim ve gelişme süreciyle birlikte mevcut bilgi düzeyindeki sürekli artışlar bilgiyi, bilgiye ulaşmayı ve bilgiyi kullanmayı insanlık tarihinin önceki dönemlerine göre daha önemli bir konuma getirmiştir. Bunun bir sonucu olarak son yıllarda kendini geliştirme kavramı önem kazanmaya başlamıştır. Kendini geliştirme, bireyin sahip olduğu bilgi düzeyi ve becerilerinin geliştirilmesi, bunlara yenilerinin eklenmesi ile ilgili bir kavram olup, kendini geliştirme sürecinin hem bireysel özelliklerden ve hem de bireyin gelişimini şekillendiren çevre faktörlerinden etkilendiği görülmektedir.

İnsanların kendini geliştirmeye verdikleri önem aslında yeni değildir. Doğayla baş etme, daha iyi koşullarda yaşama gibi amaçlarla insanoğlu sürekli olarak doğayı anlamaya, bilgi edinmeye, bunları yaşamında uygulamaya yönelik çabalar sarf etmiştir. Bunun da ötesinde insan kendi doğasının bir özelliği olan merak (tecessüs) ile sürekli bilme, öğrenme arzusu taşımaktadır. Bu gerçeği Sokrates, “Bir şeyi bildiğimi biliyorum: O da hiçbir şey bilmediğimdir” diyerek dile getirmiştir. İslam dininin ilk emri “Okul!”dur. Hz. Muhammed, “İlim Çin’de de olsa alınır”, Hz. Ali ise “Bana bir harf öğretenin kölesi olurum” demiştir.

M.Ö. IX. Yüzyılda Xsentius, “Hatırlar mısın doğduğun zamanları: sen ağlarken herkes sevinçle gülüyordu. Öyle bir ömür geçir ki, herkes ağlasın öldüğünde, sen mutlulukla gülümse. *Eninde sonunda bütün servetin sensin!*” diyerek etkin ve verimli bir yaşamın önemine dikkat çekip bunun kaynağının da insanın kendisi olduğunu vurgulamıştır. Aristoteles ise insanı şu şekilde tanımlamıştır; “İnsan, rasyonel olmayan duygusal ve iradi veya arzuya ilişkin bir özellik taşımakla beraber; aklını kullanan, aklını geliştiren ve bilen bir varlıktır. İnsanın en büyük mutluluk kaynağı kendini geliştirmesini/gerçekleştirmesini ve kendini algılamasını sağlayan rasyonalitesindeki gelişmedir.”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Gerald L. Gutek; *Eğitime Felsefi ve İdeolojik Yaklaşımlar*, Çev.: Nesrin Kale, Pegem Yayınları, Ankara, 1997, s.41.

Son zamanlarda bireyin okulda geçirdiği yetiştirme sürecinin ardından, kendisini daha yeni bilgi ve becerilerle donatmak amacıyla birçok yayınlar, kurslar, eğitim programları, etkinlikler düzenlenmektedir. Burada söz konusu olan insanın sadece mesleki alanda değil aynı zamanda yaşamını kuşatan bütün alanlarda gelişmesidir. Yönetim alanında yöneticilerin mesleklerinde daha başarılı olmalarına yönelik olarak örgütler kendi bünyelerinde eğitim programları, yetiştirme ve geliştirme faaliyetlerinde bulunurken, yöneticilerin kendi kendilerini geliştirmelerinde kullanabilecekleri malzemelerin miktarı ve çeşitliliği de artmaktadır. Bilişim teknolojisindeki gelişmeler yöneticilere bu konuda birçok olanak sağlamaktadır.

Kendini geliştirme, birey tarafından gösterilen gönüllü gayrettir. Bunun aktif yönü, bireyin belirlediği amaçlarına ulaşma noktasındaki gönüllü isteğini ortaya koyar. Bireysel hedeflerine ulaşmak için bu istekle cesaretlenen kişi bilgi ve becerilerini artırırken, kendi sınırlılıklarıyla bir mücadeleye girer.<sup>2</sup> Drucker'a göre kendini geliştirme; birey için daha fazla kapasite (bireyin gizil güçlerine dayalı yetenek ve deneyim) ve daha fazla etkinlik (kendine güven, kabul görme...) sahibi olma isteği demektir. Kendini geliştirme, "ben ne olarak anılmak istiyorum?" sorusunu kendine sorma ve gerçekçi bir şekilde buna cevap verme yeteneğidir. Bu soru bireyi kendini olabileceği farklı biri olması için çaba sarf etmeye iter. Etkin ve etkin olmayan yöneticiler arasındaki farkın yetenek olmayıp, sahip olunan yeteneği kullanabilme özelliği olduğunu belirten Drucker, herkesin gizil güçlere sahip olduğunu, hiç kimsenin mükemmel olmadığını fakat bu gizil güçleri belirleyip, bunlar üzerinde yoğunlaşmanın öncelikli olduğunu ifade etmektedir. Buna göre kendini geliştirme, bireyin halen yapmakta olduğu işlerde ilerleme kaydetmesi ve farklı şeyler yaparak değişmesidir.<sup>3</sup> Bu noktada Drucker, kendini geliştirmenin bireyin ihtiyaç duyduğu bilgileri sağlamak için bizzat sorumluluk almayı öğrenmesini de içerdiğini belirtmektedir. Bunun için kişi kendine;

- 1) Şimdi ne yapıyorum?
- 2) Aslında ne yapmam gerekir?

<sup>2</sup> <http://michp753.redstone.army.mil/TIP/opt04/cp15/sdp>

<sup>3</sup> <http://www.utexas.edu/depts/sswor...eeter/n390r10/n390r10/june19.html>

### 3) 1'den 2'ye nasıl gidebilirim?

sorularını sorup, cevaplarını bulmak için hangi bilgilere ihtiyacı olduğunu kendisi düşünmek zorundadır.<sup>4</sup>

Pedler, Burgoyne ve Boydell'e göre kendini geliştirme; bireyin olaylar, kendisi ve kendi öğrenmesi ile ilgili olarak sorumluluğu ve kontrolü ele geçirme istek ve kapasitesini artırmasıdır. Burada bireyin kendini geliştirmesiyle ilgili olarak reaktif veya pasif olmak yerine proaktif olması, belirlediği amaçlara götürecek süreçleri geliştirmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır.<sup>5</sup> Telmen ise kendini geliştirmeyi bireyin meslekte başarı sağlayabilmesi için sağlık ve olgunluğa erişmek, hareketlerinde istikrarlı ve nesnel duruma gelmek amacıyla giriştiği çabalar biçiminde tanımlamaktadır.<sup>6</sup>

McCarty özellikle yöneticinin, üyesi olduğu örgütün sürekli ilerlemesinin kendisinin ve diğer yöneticilerin bilgi ve becerilerindeki artışa, çağa ve gelişmeye ayak uydurmaya bağlı olduğunu anlaması gerektiğini ileri sürerek, kendini geliştirmeyi yöneticinin örgüte olan sorumlulukları yanında ailesine, topluma, ulusa, dini ve ahlaki inançlarına ve kendine karşı olan sorumluluklarını da düşünmek zorunda olduğu bağlamında değerlendirmektedir. Çünkü son olarak sözü edilen bu sorumlulukların ihmali sonuçta örgüte yansır.<sup>7</sup>

Açıkalın'a göre kendini geliştirme, bireyin halen ne yaptığı ve ne bildiğiyle değil, gelecekte ne yapabileceğiyle ilgilidir. Bunun ölçütü ise insanın kendi yetersizliklerinin bilincinde olarak kendini yetiştirme isteğinin varlığıdır.<sup>8</sup> Geliştirme işlevinin hareket noktasının bireyin gizil güçleri olduğuna dikkat çeken Açıkalın, bu gizil gücü ortaya çıkarmanın yeterli olmadığını, bunun geliştirilerek yeteneğe dönüştürülmesi gerektiği üzerinde durmaktadır.<sup>9</sup>

Zimmerman, kendi kendini düzenleyen, yönlendiren ve bağımsız bir öğrenen kişiyi bir başka deyişle kendini geliştiren kişiyi şöyle tanımlamaktadır;

<sup>4</sup> Peter F. Drucker; *Gelecek İçin Yönetim:1990'lar ve Sonrası*, Çev:Fikret Üçcan, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1994, s.372.

<sup>5</sup> <http://www.mcb.co.uk/courseware/mba/cd-001.htm>

<sup>6</sup> Osman Telmen : *Yüksek Kademe Yöneticilerinin Eğitim ve Geliştirilmesi*, İ.İ.T.İ.A., Metilay Matbaası, İstanbul, 1972, s.79.

<sup>7</sup> John J. McCarty; *Başarısız Yöneticiler*, Çev:Belkıs Çorakçı, İlgı Yayınları, İstanbul, 1989, s.33

<sup>8</sup> Aytaç Açıkalın; *Toplumsal Kuramsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği*, Pegem Yayınları, 4.Basım, Ankara, 1998, s.153.

<sup>9</sup> Aytaç Açıkalın; *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi*, Pegem Yayınları, Ankara, 1994, s.66.

“O; bilişsel, güdüsel ve davranışsal olarak öğrenme sürecine aktif olarak katılan, başkalarına dayanmak yerine bilgi ve beceri edinmek için kendi gayret gösteren, kendi yeterliliğini algılama düzeyine bağlı olarak belirlediği amaçlara ulaşmak için stratejiler geliştiren biridir.”<sup>10</sup>

William James’in söylediği; “Yaptıklarımız, yapabileceklerimizle kıyaslandığında yarı uyanık olduğumuz görülür. Fiziksel ve zihinsel kaynaklarımızın çok az bir bölümünü kullanıyoruz. Açıkçası insanoğlu kapasitesinin çok gerisinde kalmakta, aslında kullanma alışkanlığına bir türlü sahip olamadığı birçok gücü içinde barındırmaktadır” sözlerini hareket noktası olarak alan Carnegie’ye göre kendini geliştirme, kullanmayı beceremediğimiz bu güçlerimizi, yeteneklerimizi ortaya çıkarmak, geliştirmek ve onlardan yararlanmaktır.<sup>11</sup>

Cüceloğlu’ na göre kendini geliştirme, insanın “gelişim gerginliği” içinde bulunmasıdır. Birey açısından ulaşılmak istenen nokta ile şimdi bulunulan noktanın gerçekçi olarak değerlendirilmesi çok önemlidir. Bu iki nokta arasındaki mesafe, bu kişinin gelişmesi için kişide psikolojik gerginlik yaratır. Cüceloğlu buna, “gelişim gerginliği” adını vermektedir. Gelişim gerginliği, kişiyi öğrenmeye, gelişmeye iter ve onu canlı tutar. Bir vizyondan (insanın kendisi için çizdiği gelecekteki resmi) kaynaklanan gelişim gerginliği insan yaşamındaki en önemli güç kaynağıdır. Kişi sürekli olarak kendini geliştirerek bilgisini, görgüsünü artırıp, ufku genişleterek üretim kapasitesini artırdığı zaman yaşamının ve üretiminin kalitesi de artar.<sup>12</sup>

Yıldırım;<sup>13</sup> kendini geliştirmeyi, bilginin yarattığı değişime uyum sağlayabilmek için sürekli yeni bilgi ve beceriler edinmek, yani “öğrenme” hız ve etkinliğini artırmak biçiminde, Haas<sup>14</sup> ise değişen şartlara ayak uydurma kabiliyetini geliştirme şeklinde tanımlamaktadır. Benzer şekilde Geçtan bu kavramı, bireyin kendi dünyasında gerekli değişiklikleri yapabilmesi olarak

<sup>10</sup> B. J. Zimmerman; “A Social Cognitive View of Self-Regulated Academic Learning”, *Journal of Educational Psychology*, Number 81, Vol.:3, 1989, s.329-339.

<sup>11</sup> Dale Carnegie; *Dost Kazanma Sanatı*, Çev:Ayça Haykır, Öteki Yayınevi, Ankara, 1996, s.16.

<sup>12</sup> Doğan Cüceloğlu; *İçimizdeki Biz:Kalite Bilincinin Temeli*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1997, s.120.

<sup>13</sup> Ramazan Yıldırım; *Öğrenmeyi Öğrenmek*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998, s.5

<sup>14</sup> Frederic C. Haas; *Eskiye Yöneticiler*, Çev:Şeyda Ülsever-Ekrem Ülsever, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1987, s.4.

tanımlamaktadır. Geçtan'a göre dünyada iki tür insan vardır. Yaşayanlar ve yaşayanları seyredip eleştirenler. Seyretmek ölümü, katılım ise yaşamı simgeler. Yaşamak, kendisi olabilmeyi ve yaşama etkin bir biçimde katılabilmeyi tanımlar. Yaşamak isteyen insan (kendini geliştiren insan), kendi sorumluluğunu –yaşamına anlam katma sorumluluğunu- üstlenir, böylece özgür olur, korkmaz ve hayatı, ailesini, insanları, işini... severek başarılı olur.<sup>15</sup> Cloud ve Townsend, herkesin kendi sorumlulukları olduğunu, sağlıklı ve dengeli bir hayat için sorumlulukları belirten kesin sınırların çizilmesi gerektiğini ileri sürmektedirler. Yaşamdaki herhangi bir sorumluluk ve sahiplenme yanılgısı, bir sınırlar sorunudur. Bu noktada kendini geliştirme; tıpkı ev sahiplerinin arazilerinin çevrelerine mülkiyet çizgileri çekmeleri gibi, insanların kendi yaşamlarındaki sorumluluklarını ayırt etmelerine yardımcı olacak zihinsel, fiziksel, duygusal ve ruhsal sınırlar belirlemeleridir.<sup>16</sup>

Fındıkçı' ya göre kendini geliştirme, bireyin çevresinde ve kendi bireysel yaşamında meydana gelen farklılaşmaları, değişme, gelişme ve yeni bilgileri, becerileri kendi bireysel özellikleri doğrultusunda izlemesi, öğrenmesi ve yaşamında uygulaması ile ilgili tüm çabaları ve etkinlikleridir.<sup>17</sup>

İnsanların kendilerini geliştirmeleriyle ilgili olarak son zamanların en çok satan, en popüler kitabını yazan Covey'e göre kendini geliştirme; bireyin kendi doğasının dört boyutunu - fiziksel, ruhsal, zihinsel ve toplumsal/duygusal - yenilemesi, bu boyutları akıllıca, düzenli ve dengeli biçimlerde ısrarla kullanması ve etkili olmak için sürekli olarak iyileştirme alışkanlığına sahip olmasıdır.<sup>18</sup> Kendini geliştirme, insanın yaşam boyu yapabileceği en önemli yatırımdır; yaşamla başa çıkmak ve katkıda bulunmak için insanın elindeki tek araç olan kendine yaptığı yatırımdır. Covey bunu şöyle bir anekdot ile açıklamaktadır;

Diyelim ki, koruda bir ağacı telaşla kesmeye çalışan biriyle karşılaşıyorsunuz. “Ne yapıyorsun?” diye soruyorsunuz. Adam sabırsızca yanıtlıyor: “Görmüyor musun? Ağacı kesmeye çalışıyorum.” “Bitkin görünüyorsun. Bu işi ne zamandan beri yapıyorsun?” diye tekrar soruyorsunuz.

<sup>15</sup> Engin Geçtan; **İnsan Olmak**, Remzi Kitabevi, 13.Basım, İstanbul, 1993, s.168.

<sup>16</sup> Henry Cloud, John Townsend; **Sınırlar**, Sistem Yayıncılık, 3.Baskı, İstanbul, 1997, s.18.

<sup>17</sup> İlhami Fındıkçı : **Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme**, Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları, İstanbul, 1996, s.67.

<sup>18</sup> Stephen R. Covey; **Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı**, Varlık Yayınları, 2.Baskı, İstanbul, 1997, s.309.

Adam, “Beş saatten fazla oldu,” diyor ve ekliyor, “Çok yoruldum! Zor iş bu!”  
 “İşe birkaç dakika ara verip baltayı bilesene! O zaman daha hızlı keseceğinden eminim.” diyorsunuz. Adam sözcüklerin üstüne basa basa “Baltayı bileyecek zamanım yok,” diyor. “Ağacı kesmekle meşgulüm.”

Covey’e göre kendini geliştirme, baltayı bilemeye zaman ayırmak, yani kendi kişisel üretim yeteneğini artırmak demektir.

Bütün bu tanım ve ifadelerle dayalı olarak kendini geliştirmenin şöyle bir tanımı yapılabilir: *Kendini Geliştirme; bireyin değişime ayak uydurmak, başarı elde etmek, etkin, verimli ve anlamlı bir yaşam sürmek amacıyla sorumluluklarının bilincinde ve bir vizyona bağlı olarak fiziksel, ruhsal, zihinsel ve toplumsal yönlerden gizil güçlerini açığa çıkararak bilgi ve becerilerini yenilemeye, artırmaya yönelik çabalarıdır.*

## 2.2. Bilgi Toplumu

Bilgi toplumu; ileri teknoloji üretiminin, sanayi toplumunun sınırlarını zorlaması ile ortaya çıkmıştır. Bilim ve teknolojiye ileri düzeye ulaşan gelişmeler tarım, sanayi ve hizmet sektörü dışında dördüncü bir sektör olan bilgi sektörünün doğuşunu hazırlamıştır.

Sanayi toplumu ile insanlığın yaşadığı yenilenme, değişim ve dönüşüm süreci; şimdilerde bilgi toplumuna dönüşümle yaşanmaktadır. Hatta bilgi teknolojisinde ortaya çıkan dev gelişmelerin insanlığı sanayi toplumundan çok daha köklü değişim ve dönüşümlere uğratması beklenmektedir.<sup>19</sup>

Bazıları, bugün yaşanmakta olan teknolojik gelişmeleri sanayi devrimi gibi geçmişle bağlarını kopartan bir dönüşüm olarak değil, olsa olsa mevcut toplumsal ve iktisadi yapıda zaten var olan bazı eğilimlerin ivme kazanması olarak değerlendirmektedir. Buna karşılık, enformasyon ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin, sanayi toplumundan nitelikçe farklı yeni bir toplumsal oluşuma yol açtığını savunanlar da, bu yeni toplumun parametreleri ve ayırt edici özellikleri konusunda tam bir mutabakata varabilmiş değillerdir. Örneğin, bu yeni oluşumun

<sup>19</sup> Hüsnü Erkan; *Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme*, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2.Baskı, 1994, s.1

belirsizliğini vurgulamak için Masuda; computer (bilgisayar) ve utopia (olmayan yer) kelimelerini birleştirerek *computopia* terimini kullanmıştır.<sup>20</sup>

Sanayi toplumunun temelinde nasıl (fiziki) mal üretimi ve bu faaliyetin teşkilatlandırılması yatıyorsa, sanayi-sonrası bilgi toplumunun temelinde de bilgi üretimi ve bu faaliyetin teşkilatlandırılması yatmaktadır.<sup>21</sup> Bu noktada bilgi toplumu insanının en büyük yardımcısı bilgisayarlar olmaktadır.<sup>22</sup> Bugün bilgisayar teknolojisi; enformasyon depolanması, işlenmesi ve geri alınması sırasında kullanılan geleneksel, yavaş ve sıkıcı yöntemleri ortadan kaldırmış, eğitim yöntemlerinde yeni çağrılar açmış, kelimenin ve posta işlemlerinin elektronik araçlarla gerçekleştirilmesini olanaklı hale getirmiş, sıkıcı, eskimiş çalışma yöntemlerini yerle bir ederek insanların bilgilerini genişletmelerini ve geliştirmelerini sağlayarak ufuklarını açmış ve daha anlamlı bir yaşama biçimi oluşturulmasına katkıda bulunmuştur. Yeni iletişim devrimi yığınla enformasyonun ulusal ve kültürel sınırların ötesine taşınabilmesini sağlamış ve bu devrim potansiyel olarak gelişmesini sürdürmektedir.<sup>23</sup> Bu konuda Tekeli, “en iyi bilgisayarın en az maliyetle elde edilebilen ve kullanımı en kolay bilgisayar olduğunu, bunun da ‘gelecek yıl’ piyasaya çıkacağını”<sup>24</sup> söyleyerek bu gelişimin hızına dikkat çekmektedir. Buna karşılık aradan sadece dört yıl geçmesine rağmen en iyi bilgisayarın piyasaya ne zaman çıkacağını kestirmek oldukça güçtür. Çünkü her ay, her hafta, her gün yeni teknolojilerle donatılmış bilgisayarlar üretilmektedir. Bu bağlamda 21.yüzyıl “en çok petrol rezervi olan, en çok otomobil üreten, altın fiyatlarına hükmeden, tahıl ambarı olmakla övünen değil, en hızlı ve en güçlü bilgisayar yongasını (chip) üreten ülkelerin yüzyılı olacaktır.”<sup>25</sup>

Bugün dünya küresel olarak bir tek ekonomik piyasaya doğru ilerlerken, telekomünikasyonda da her şeyi her şeye bağlayacak dünya çapında bir tek bilgi ağlar ağı ortaya çıkmaktadır.<sup>26</sup> McLuhan’ın sözünü ettiği *dünya köyü*; Internet adı

<sup>20</sup> Nabi Avcı; *Kitle Kültürü:Enformatik Cehalet*, Rehber Yayıncılık, 3.Baskı, Ankara, 1995, s.73-74

<sup>21</sup> Cihan Dura; *Bilgi Toplumu*, Kültür Bakanlığı Yayınları, Ankara, 1990, s.40.

<sup>22</sup> Hasan Tekeli; *Bilgi Çağı*, Simavi Yayınları, İstanbul, 1994, s.52.

<sup>23</sup> Usha V. Reddi; “Sanayi Devriminin Aşılması”, *Enformasyon Devrimi Efsanesi*, Editör:Yusuf Kaplan, Rey Yayınları, İstanbul, 1991, s.349.

<sup>24</sup> Hasan Tekeli; a.g.e., s.36.

<sup>25</sup> Hüsnü Erkan; a.g.e., s.79.

<sup>26</sup> John Naisbitt; *Global Paradoks*, Çev:Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul, 1994, s.68.

verilen bu ağ ve bilgi işlem teknolojilerindeki gelişmeler sayesinde artık gerçek olmuştur. Geçmiş yıllarda ünlü bilim kurgu yazarı William Gibson romanlarında çok ileri teknolojiye sahip bir dünya tablosu çizmekte, tüm dünyayı saran *Matrix* isimli bir bilgisayar ağından bahsetmekte ve bu ağın oluşturduğu iletişim evrenine *siberuzay* adını vermektedir.<sup>27</sup> Bugün herkes dünyanın herhangi bir noktasından Internet aracılığıyla gerçekleşen siberuzaya katılabilmektedir.

Bilgi toplumu olmanın ölçütünü bazı araştırmacılar hizmet sektöründe istihdam edilen çalışan sayısına dayandırırken, bazı araştırmacılar da bilgi sektörünün milli gelir içindeki payına bağlamaktadır. Nitekim, sözü edilen yaklaşımlara göre bilgi toplumuna geçişin başlangıcı olarak iki farklı tarih kabul edilmektedir. Bunlar, Amerika’da beyaz yakalıların (hizmet sektörü) sayısının mavi yakalıların (sanayi sektörü) sayısını geçtiği tarih olan 1956 ve Sovyetler’ in uzaya *Sputnik (Seyyah)* adlı ilk uyduyu fırlattıkları tarih olan 1957’dir.<sup>28</sup>

Bugün gelişmiş toplumların yaşam tarzını şekillendiren, diğer toplumlarda da kısmen etkili olup, giderek etkisini artıran bilgi toplumunun özellikleri Masuda tarafından şöyle sıralanmaktadır;<sup>29</sup>

- Bilgi toplumunun gelişme dinamiğini bilgisayar teknolojisi yönlendirir. Bu toplumun simgesi, bilgisayara dayalı enformasyon şebekeleriyle veri bankalarından oluşan kamusal altyapıdır.
- Bilgi toplumunda en önde gelen sektörler, dördüncü bir sektör olarak “entellektüel sektörler”dir.
- Bilgi toplumunda sosyo-ekonomik sistem, altyapısının üstünlüğü ile kendini gösteren “gönüllü sivil toplum”dan oluşur.
- Bilgi toplumu, sanayi toplumunun aksine, çok merkezlidir.
- Bilgi toplumu; büyük miktarda dayanıklı tüketim malı üretip tüketen sanayi toplumunun aksine, yüksek seviyede kitlesel bilgi üreten bir toplumdur.
- Sanayi toplumunda temel değerler maddi ihtiyaçların tatminine dayanırken, bilgi toplumunda temel değerler “amaçlara ulaşmanın verdiği tatmin”den kaynaklanır.

<sup>27</sup> Tan Deniz Sarıhan; *Internet*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1995, s.11.

<sup>28</sup> Nabi Avcı; a.g.e., s.137.

<sup>29</sup> Cihan Dura; a.g.e., s.44-45.

- Bilgi toplumunu yönetecek siyasal rejim, bilgi demokrasisi olacaktır.

Maddi değerlerden, bilgi ve insancıl değerlere olan yoğun yönelim, bilgi toplumunun kültürünü, değer ve davranış kalıplarını yeniden şekillendirmektedir. Bilgi toplumunda dini ve ahlaki değerlere de yeni boyutlar gelmekte, maddi olmayan değerlere yönelim olmaktadır. Gönüllü sivil kuruluşlar ve örgütlerin geliştirdiği ortak değerler toplumun değerler sistemini değiştirmekte; değer yargılarındaki çeşitlenme ve çoğulculuşma, grupsal değerleri ve inançları ön plana çıkarmaktadır. Ulus veya sınıfla bütünleşen bireyden, grupla bütünleşen bireye yönelim ağırlık kazanırken, bireyin gerek sosyal grup gerekse daha gevşek düzeylerde ulus ve küre ile bütünleşmesi de söz konusu olmaktadır.<sup>30</sup>

Bilgi toplumunda hayat tarzı (kültür) toplum açısından; kapsayıcı, dünya ile ilişkileri kurulmuş, dünyaya katkısı bulunsun isteyen, kendi gücünü sürekli gözden geçiren, çağa uyumlu olarak ilerleyen bir hayat tarzıdır.<sup>31</sup>

Bilgi çağının kültürel sembolleri; bilgisayar yongaları, lazer araçlar, elektronik bankacılık ve diğer modern teknoloji uygulamaları olarak karşımıza çıkmaktadır. Alet yapan insan olarak bizler, doğaldır ki, kendi ürettiğimiz teknoloji tarafından etkileniyoruz. Meta-endüstriyel (endüstri-ötesi) araçlar ve bilimler şimdi hem küresel kültüre hem de iş çevresine baskı yapmaktadır.<sup>32</sup> Bir teknolojik yenilik, eski teknoloji ve yöntemlere göre daha etkin ve üstün bir üretim süreci gerçekleştirdiğinden, ilk olarak ekonomik alana yansır ve burada kullanılır. Bu aşamadan sonra yeni işbölümü, uzmanlaşmalar, meslekler, sınıflar ortaya çıkar ve sosyal alan yeniden şekillenir. Sosyal alanda ortaya çıkan yeni meslekler ve siyasal tabakaların örgütlenerek toplum içinde kendi ağırlıklarını hissettirme çabasının başlaması ile, yeni gelişen sosyal grupların “politik mücadelesi” gündeme gelir. Böylece köklü teknolojik yenilenmenin, ekonomik ve sosyal alandan sonra yansıdığı alan, politik alan olmaktadır. Bu sürece en geç katılan ve en son tepki veren toplumsal alan kültürel alandır. Çünkü insanoğlu; kültür olarak geçmiş kuşaklardan aldığı değer, norm, davranış kalıpları ile dünya

<sup>30</sup> Hüsnü Erkan; a.g.e., s.172.

<sup>31</sup> İsmail Doğan; *Sosyoloji: Kavramlar ve Sorunlar*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998, s.310

<sup>32</sup> P.R. Moran, R.T. Harris; *Managing Cultural Differences*, Gulf Publishing Company, Third Edition, Houston (Texas), 1991, s.168.

görüşlerini korumak ister. Burada diğer alanlara göre söz konusu olan zaman gecikmesi kültür gecikmesi (cultural lag) olarak adlandırılmaktadır.<sup>33</sup>

Erkan'a göre bilgi toplumunun kültür temelinde bireycilik ve sosyallik iki farklı düzeyde, birbirini işlevsel olarak bütünleyerek, ortaya çıkacaktır. Bireycilik; daha çok bireyin kendi yeteneği ve kişiliğini kanıtlayıp gerçekleştirme şansının olduğu, kişisel düzeyde güçlerini geliştirmeye ve isteklerini tatmine yönelecektir. Ayrıca örgüt içinde uzman çalışanların bireysel katkılarının birlikteliği ve birbirini tamamlaması, bireysel sorumluluğu sosyal sorumluluğa dönüştürecektir. Çünkü, bilişim teknolojisinin bireysel olarak bağımsızlaştırdığı kimseler; ortak değerlere, tatminlere ve geleceklere yönelme ihtiyacı duyacaklardır.<sup>34</sup>

### 2.2.1. Bilgi toplumunda birey

Çağımızda insan hayatını etkileyen en önemli faktör bilimsel gelişmeler, bilgi karmaşıklığı ve hızla gelişen teknolojidir. Bilim ve teknolojinin devamlı başarıları çağdaş insanın çevresindeki değerler sistemini değiştirmekte ve yeni örgüt yapılarının geliştirilmesini gerektirmektedir. Hemen hemen her alan daha fazla bir dinamizm ve hareket kazanmakta, sorunların çözümüne yardımcı olarak kalıplaşmış ve öğrenilmiş ansiklopedik bilgiler geçerliliğini kaybetmektedir. Her üç yılda bir bilgi miktarının iki katına çıktığı tahmin edilmektedir.<sup>35</sup>

Bilgi çağında bir insanın kırk yıllık bir iş hayatında altı defa iş değiştireceği tahmin edilmekte ve insanın hayatı boyunca kendisini sürekli eğitmesi gerektiği ifade edilmektedir. Bilginin hızla artması, devamlı olarak yeni mesleklerin ortaya çıkması ve eskilerinin kaybolması karşısında mesleki hareketliliğe imkan vermek, devamlı eğitim sağlamak ve mesleki bilgileri yenilemek zorunlu olacaktır. Böyle bir ortamda çalışanların kişisel gelişme, kendine güven, istihdam ve iş güvenliği, boş zamanları gereği gibi değerlendirme, mesleki ve sosyal uyumda hareketlilik gibi ihtiyaçları ortaya çıkar. Bu bakımdan öğrenme hayat boyu bir nitelik kazanmakta ve yeni gelişmelere uyum sağlamaya yönelik eğitimdeki aksaklıklar işsizlik ve huzursuzluğa yol açmaktadır.<sup>36</sup>

<sup>33</sup> Hüsnü Erkan; a.g.e., 93-94.

<sup>34</sup> Hüsnü Erkan; a.g.e., s.107-108.

<sup>35</sup> Cevat Alkan, Hıfzı Doğan, S.İlhan Sezgin; *Mesleki ve Teknik Eğitimin Esasları*, Gazi Üniversitesi Yayınları, Ankara, 1988, s.326

<sup>36</sup> Cevat Alkan, Hıfzı Doğan, S.İlhan Sezgin; a.g.e., s.329.

Herkese bilgi, beceri ve yetenekleri oranında yaşayacağı bir alanı vaat etmesi bilgi toplumunun en orijinal boyutu olmaktadır. O nedenle bireyde kendini yetiştirme, bireysel yeteneklerini had safhaya çıkarma esas olacaktır. Yeteneklerinin farkında olmayan, kendini geliştirmeyen insanın bilgi toplumunun en alt statü gruplarını oluşturacağı söylenebilir. Şu halde bireyin, gelişen toplumsal kurallara uygun olarak bilgi ve beceriyle donanmış olması her şeyden önce kendi yararına olacaktır. Bu çağa uygun bilgi, eğitim ve becerilere sahip olmayan bireyler yalnızca bu yeteneklerinin eksikliği dolayısıyla refahtan pay almamakla kalmayacak aynı zamanda ait oldukları toplum hayatına tam katılma şansına da sahip olmayacaktır.<sup>37</sup> Birey; bilgi ile yaşamayı öğrenme, demokrasi değerleriyle bütünleşme, tahlil, sentez, araştırmacılık, girişimcilik, nesnellik, yaratıcı düşünce, sorun çözme, karar verme, etkili konuşma, rapor hazırlama ve sunma, bilgi ve beceri sahibi olma gibi vasıflar taşımalıdır. Bu vasıflarla mücehhez bireylerin yeni hayat tarzının benimsenmesi ve sürdürülmesinde güçlük çekmeyecekleri açıktır.<sup>38</sup>

Bilgi toplumunda bireysel ve bireye ilişkin değerler daha da gelişecektir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin tepesinde bulunan insanın kendini kanıtlaması, geliştirmesi ve gerçekleştirilmesi ihtiyaçları bilgi toplumunda karşılanacaktır. Zira, zorunlu ve kültürel ihtiyaçlar sanayi toplumunda maddi yoldan karşılanırken, bilgi toplumunda maddi ürünler sorun olmaktan çıktığından, bilgi üretimi insanların kendini kanıtlama, geliştirme ve gerçekleştirme aracı olacaktır.<sup>39</sup>

Drucker, bilgi toplumu niteliği kazanmış gelişmiş ülkelerde iyi işlere girebilmek ve meslek hayatında ilerleyebilmek için üniversite diplomasına sahip olunmasının giderek daha gerekli olduğunu belirtmekte, "bu, alın terimiz ve kas gücümüzle çalışma aşamasından, sanayide çalışma aşamasına, son olarak da bilgiye dayalı çalışmaya geçtiğimiz uzun bir sürecin mantıklı sonucudur" <sup>40</sup> demektedir ve şöyle devam etmektedir. "Sosyal açıdan zenginliğe ve orta sınıf statüsüne yükselmenin beceri ya da bilgiden çok yalnızca sendika kimlik kartına bağlı olduğu olağanüstü bir dönem sona ermiştir. İşçi sınıfı kökenli insanlardan

<sup>37</sup> İsmail Doğan; a.g.e., s.308.

<sup>38</sup> İsmail Doğan; a.g.e., s.310.

<sup>39</sup> Hüsnü Erkan; a.g.e., s.168.

<sup>40</sup> Peter F. Drucker; Yeni Gerçekler, Çev:Birtane Karanakçı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1992, s.177.

öğrenmelerine devam edenler bilgi işçisi olma yeterliliğini kazanırken, diğerlerinin durumu daha da kötüleşecektir. Çalıştığı kuruluştaki çoğunluğu oluşturmaları da normları ve standartları koyanlar, giderek daha büyük oranda, bilgi işçisi olmaktadır. Eğitim düzeyleri düşük olanlar; başarısız, toplum dışı kalmış, bir bakıma “eksik”, ikinci sınıf yurttaşlar, “sorun” oluşturan ve aşağı düzeyde olan kişiler gibi görülecektir.”<sup>41</sup> Okuldan kazanılan ve okuldan alınan diplomalar bilgi toplumundaki iş, geçim ve meslek kapılarının açılmasında giderek etkili olduğuna göre, toplumun bütün üyelerinin okur-yazar olması gerekir. Ve bu yalnızca “okuma, yazma ve aritmetik”le sınırlı olmamalıdır. Okur-yazarlık artık temel bilgisayar becerilerini de kapsamakta, teknolojiye, teknolojinin boyutlarından, özelliklerinden, ritimlerinden epey bir şeyler anlamak manasına gelmektedir.

Bilgi toplumunda okullar hala varoluşlarını sürdürmekle beraber, onların rolü bilgisayarın dolduramayacağı sosyal yetenek, olgunluk ya da genel kültür gibi konuları insanlara yöneltmektir. Öte yandan bilgisayarın belirgin rolü ise “nasıl öğrenileceğini” öğretmektir. Bir anlamda öğrenmeyi öğrenmek temel sorun olmuştur. Bilgisayarlar; yeni buluşlar (yaratıcılık), konulara değişik bakış açıları ile bakabilme yeteneği, bilgiyi bulma ve bütünleştirme olanağı sağlamaktadır. Bu tür yeteneğe sahip bireyler bir ömür boyu kendi kendilerini eğitime imkanı elde ederler.<sup>42</sup> Hızla değişmek, bilginin kendi doğasından kaynaklanan bir şeydir. Mezuniyetlerinin üzerinden on yıl geçmiş olan mühendisler, hekimler, öğretmenler, yöneticiler, bilgisayar programcıları... eğer bilgilerini bu süre içinde tazelememişlerse, “eskimiş” duruma düşmüşlerdir bile.<sup>43</sup> Meslek sahibinin meslek rolleri meslekteki hızlı teknolojik gelişimin etkisinde kalacağından, öğrenilmiş bir mesleğin sürdürülmesi yerine meslek sahibinin mesleki bilgisini sürekli yenilemesi gerekmektedir. Bilgi toplumunda “bitmiş eğitim” diye bir şey yoktur. Bilgi toplumunda ileri düzeyde eğitim görmüş kişilerin tekrar tekrar okula gelmeleri gerekir. Bilgi toplumunda eğitilmiş bir insan hem bir hayat sürmek hem de hayatını kazanmak için gerekli donanıma sahip kişidir.

<sup>41</sup> Drucker; *Yeni Gerçekler*, s.194.

<sup>42</sup> Hasan Tekeli; a.g.e., s.91.

<sup>43</sup> Drucker; *Yeni Gerçekler*, s.238.

Moran ve Harris bilgi toplumunda yöneticilerin küresel bir bakış açısına sahip olmaları gerektiğini belirterek, yönetim odaklı kültürden, girişim odaklı kültüre geçiş olacağını ifade etmektedirler. Bu iki kültür Çizelge 2.1.'de karşılaştırılmaktadır. Endüstri-ötesi iş ortamında yöneticiler tabloda tanımlanan eğilimleri dikkate almak zorundadırlar.<sup>44</sup>

Erkan'a göre bilgi toplumunda herkes kendi işinin sahibi olacaktır.<sup>45</sup> Bu açıdan herkesin girişimci olması gerekmektedir. Fakat başarılı olmak için girişimcinin, bilişimci bir özelliğe sahip olması da zorunludur. Bilgi toplumunda girişimci; bilişimci girişimcidir. Erkan bunu şöyle formüle etmektedir;<sup>46</sup>

$$\text{Bilişimci Girişimci} = \text{Yetenek} \times \text{Güdüleme} \times \text{Bilişim}$$

Burada yetenek; kalıtsal özellikler ve çevrenin etkisi tarafından belirlenen bir özellik, güdülemede esas güdü; başarı güdüsü ve bilişim ise karar ve yönetim için gerekli olan bilginin toplanması, işlenmesi, değerlendirilmesi, dağıtım ve kullanılması olarak ifade edilmektedir. Böylece şu eşitlik elde edilmektedir.

$$\text{Bilişimci Girişimci} = (\text{kalıtsal özellikler} + \text{çevre}) \times (\text{başarı güdüsü}) \times (\text{eğitim} + \text{deneyim} + \text{bilgi işlem} + \text{iletişim})$$

Bu açıklamalardan sonra *“bilgi toplumu; kendini geliştiren, hayat boyu öğrenen ve öğrenmeyi öğrenen bireylerden oluşan bir toplumdur”* denilebilir.

### 2.2.2. Bilgi toplumunda örgüt ve örgütsel kültür

Drucker'a göre her yere giren ve etkisi hızla yayılan bilgi ortamında organize olmaya gayret eden örgütlerde, yönetim kademelerinin en az yarısı, genellikle %60'ı iptal edilmektedir. Zira yönetim kademelerinin çoğu aslında hiçbir şey yönetmemekte, sadece aşağıdan ve yukarıdan gelen çok zayıf sinyalleri

<sup>44</sup> P. R. Moran, R. T. Harris; a.g.e., s.173.

<sup>45</sup> Hüsnü Erkan; a.g.e., s.181.

<sup>46</sup> Hüsnü Erkan; a.g.e., s.179.

Çizelge 2.1. Girişimci Kültüre Karşı Yönetimsel Kültür

|                                       | Girişimci Odak                            |                                                                                                                                                                                                                  | Yönetimsel Odak                                           |                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                       | Özellikler                                | Baskılar                                                                                                                                                                                                         | Özellikler                                                | Baskılar                                                                                                                                            |
| <b>Stratejik Yönelimler</b>           | Fırsatlar tarafından belirlenir           | Azalan fırsatlar<br>Hızlı değişen teknoloji,<br>tüketici ekonomisi, sosyal<br>değerler, politik kurallar                                                                                                         | Kontrol altına alınmış<br>kaynaklar tarafından belirlenir | Sosyal anlaşmalar<br>Performans ölçme kriterleri<br>Planlama sistemleri                                                                             |
| <b>Fırsatları Yakalama<br/>Çabası</b> | Kısa vadeli devrim                        | Faaliyetlerin uyum sorunu<br>Belirsizlik<br>Risk alma<br>Karar verenlerin azlığı                                                                                                                                 | Uzun vadeli evrim                                         | Çok kişiyi bilgilendirme<br>Strateji konusunda görüşmeler<br>Risk azaltma<br>Mevcut kaynakların<br>koordinasyonu                                    |
| <b>Kaynakların Kullanımı</b>          | Çok aşamalı                               | Kaynak yetersizliği<br>Çevreyi kontrol eksikliği<br>Uygun kaynak kullanımı için<br>sosyal talepler<br>Dış rekabet<br>Etkin kaynak kullanım talebi                                                                | Tek aşamalı                                               | Riski azaltma ihtiyacı<br>Kaynak bedelini ödeme<br>Yönetimin değişmesi<br>Bütçe sistemleri<br>Formal planlama sistemleri                            |
| <b>Kaynakların Kontrolü</b>           | Kiralama veya el değiştirerek<br>kullanma | Kaynak spesifikasyonunda<br>artış; her iş için ayrı kaynak<br>İhtiyaca göre kaynak ömrünün<br>uzun olması<br>Eskime riski<br>Kaynağın fırsatları<br>karşılayamama riski<br>Kaynakları uzun vadede<br>kullanamama | Kaynaklara sahiplik                                       | Güç statüleri ve finansal<br>ödüller<br>Faaliyetlerin koordinasyonu<br>Etkinlik ölçütleri<br>Eylemsizlik ve değişim<br>maliyeti<br>Endüstriyel yapı |
| <b>Yönetimsel Yapı</b>                | Çoklu informal ağlarla<br>birlikte, yatık | Kontrolsüz kaynakların<br>kullanımı<br>Hiyerarşiye meydan okuma<br>Çalışanların bağımsızlık isteği                                                                                                               | Hiyerarşik                                                | Açıkça belirlenmiş otorite ve<br>sorumluluk ihtiyacı<br>Örgütsel kültür<br>Ödül sistemleri<br>Yönetim teorisi                                       |

Kaynak: P.R.Moran, R.T.Harris; s.174-175

yükseltmektedirler. Eğer örgüt, ihtiyaç duyduğu bilgilere dayalı olarak örgütlenebilirse bu kademelerin fuzuli olduğu ortaya çıkar. İlk büyük şirketler örgüt yapısı için orduyu örnek almışlardı; hiyeraşi, emir ve kumanda, ön cephedekiler ve onları yönetenler. Bilgi toplumunda örgüt modeli ise senfoni orkestrası, futbol takımı ya da hastanedir. Tamamen yatay olan bir örgüt, kendi alanında uzman olan insanlar ve şef.<sup>47</sup>

Bilgi toplumunda örgütler bilgi-uzmanlarının, yani eşit iş arkadaşlarının kuruluşudur. Hiçbir bilgi, diğer bilgidен daha yüksek düzeyde olmadığından örgütte astlık durumu söz konusu değildir. Herkes yönetici konumundadır. Bilgi toplumunda örgütlerin başarılı olabilmesi, devlet kurumu bile olsa, özerk olmalarına bağlıdır. Örgütler, aile veya cemaat gibi “istikrarı koruyucu” değil, aksine görevleri bilgiyi işte kullanmak; yani üretim sürecinde, ürünlerde, aletlerde ve bilginin kendisinde kullanmak olduğu için sürekli değişime göre düzenlenirler; bu yüzden “istikrarı bozucu”durlar. Bilginin yapısında hızlı değişim olduğuna göre, bu örgütlerde yönetim *değişimin yönetimidir*.<sup>48</sup>

Drucker’a göre dünya artık emek-yoğun, enerji-yoğun değil bilgi-yoğundur. Bu yüzden yöneticiler; ihtiyaçlar ve imkanlar değiştikçe örgütün ve üyelerinden her birinin gelişmelerini sağlamalıdır. Her örgüt bir öğrenim ve eğitim kurumudur, eğitim ve geliştirme her düzeyde örgütün ayrılmaz parçası haline getirilmelidir-sonu hiç gelmeyen bir eğitim ve geliştirmedir bu.<sup>49</sup> Bilgi toplumunun örgütü; **öğrenen örgüttür**.

Bilgi toplumunda yöneticiler sık sık bilgi ve deneyimlerinin eskimeye uğraması problemiyle karşılaşacaklardır. Yönetisel iklim çok hızlı bir şekilde değişim gösterdiğinden geçmişte sorunlara çözüm olan yol ve yöntemlerin gelecekte bu işlevlerini yitirmeleri olasılığı yüksektir. Bu yüzden yöneticiler devamlı olarak kendilerini yenileme ihtiyacı duyacaklardır. Verimliliklerinin artması için sürekli öğrenme gereklidir. Taylor’un yaptığı ve öğrettiği gibi, işi yeniden tasarlamak ve sonra da çalışanı ona göre eğitmek yeterli değildir. Bu, öğrenmenin başladığı andır; öğrenme hiç sona ermez. Her yöneticinin çalışma düzeni içinde, belli zamanlarda birer hafta süreyle yeniden okula gitmesine de yer

<sup>47</sup> Drucker; *Gelecek için Yönetim:1990’lar ve Sonrası*, s.349-350.

<sup>48</sup> Hüsnü Erkan; a.g.e., s.184.

<sup>49</sup> Drucker; *Yeni Gerçekler*, s.233.

verilmesi gerekir.<sup>50</sup> Yöneticilerin ekonomik, psikolojik ve sosyal açıdan tam bir bütünlüğe ulaşmış davranış bilimcileri ve liderler olmaları gerekecektir. Yarının yöneticileri her ne kadar yönetim fonksiyonlarını iyi bilmek zorunda olsalar bile, bu fonksiyonları etkin bir biçimde uygulamak için başka nitelikleri de taşımak durumunda olacaklardır. Newman'a göre bilgi toplumunda yöneticiler şu özellikleri taşımalıdır;<sup>51</sup>

- *Değişime çabuk uyabilmeli:* Yarının dünyasının normu hızlı değişim olacaktır. Yöneticiler, örgüt amaçlarının başarılması için gayret sarf ederlerken, olası değişmelere kolayca uyum sağlayabilecek esnek stratejik planlar yapmalıdırlar. Psikolojik olarak böyle bir ortam yönetici için çok büyük gerilim ve stres kaynağı olabilir. Fakat planın sonuca ulaşmadan geçersiz hale gelmesi yönetici için daha kötü bir durum olacaktır. Bu yüzden yöneticiler değişime uyum stratejileri oluşturabilme konusunda kendilerini geliştirmelidirler.
- *Tüm çalışanları katkıda bulunmaya motive edebilmeli:* Örgüte yeni katılan çalışanları motive etmek eskilere göre daha zordur. Bir problemin çözümü için belki de bunların yaratıcılıkları ve çabaları çözüm kaynağı olabilecektir. Bu potansiyeli açığa çıkarıp örgüte katkıya dönüştürmek amacıyla örgüt içinde farklı bir iletişim yapısı oluşturulmalıdır. Yöneticiler; katılımcı karar verme, iş zenginleştirme tekniklerini kullanarak ve geleneksel bürokratik kontrolleri azaltarak çalışanları motive etmelidirler. Çalışanlar karşılıklı olarak amaçları belirlediklerinde, daha çok gayret sarf edip, katkıda bulunabilirler.
- *Yeni değerlere karşı duyarlı olmalı:* İş yerindeki değerler değişmektedir. Çalışanlar yaptıkları işin örgüte fayda sağlaması yanında kendileri için ilginç ve heyecan verici, aynı zamanda topluma faydalı olmasını istemektedirler. Bu yüzden yöneticiler, çalışanlarına örgütün misyonunun önemini sağlıklı bir şekilde anlatabilmeli ve çalışanların sahip oldukları değerleri değerlendirebilmelidirler. Birçok şeyi etkileyebilecek kararlar verdiklerinde farklı grupların ilgi ve

<sup>50</sup> Drucker; *Gelecek İçin Yönetim:1990'lar ve Sonrası*, s.117.

<sup>51</sup> Herbert G. Hicks, C. Ray Gullett; *Management*, McGraw-Hill, Inc., Fourt Edition, Singapore, 1981, s.632.

değerlerini dengede tutacak, herkesin beklentisine cevap verecek en iyi yolu bulabilmelidirler.

- *Politik yeteneğe sahip olmalıdır:* Gelecekte yöneticiler, farklı amaçları olan, çatışma halinde olabilecek grupları yöneteceklerinden çatışmaları çözmek, uzlaşma sağlayabilmek için politik yeteneklerini geliştirmek zorundadırlar.

Moran ve Harris'e göre bilgi toplumunda çalışanların örgütten birçok istekleri olacaktır. Bunlar; iş yaşamının kalitesini yükseltmek, kendi iş alanında kontrol ve özerklik, örgütsel iletişimde uyum, girişime katılma, yaratıcı normlar ve standartlar, yüksek verimlilik ve performans, yeni teknolojik hizmetler, ar-ge isteği, girişimcilik, informal ve sinerjik ilişkilerdir.<sup>52</sup> Bu istekler dikkate alındığında örgütsel kültür çalışanlara şu olanakları sunmalıdır;<sup>53</sup>

- İnsanların kendilerini (yaşamlarını) adayacakları değerler,
- Yarınları güvence altına alan imkanlar,
- Stresten ve kültürel baskılardan uzak bir yaşam,
- İnsanların işi önemsemelerini sağlama,
- Farklılıkları kabul edip, benzerlikleri taktir etme,
- Bireyin potansiyelini geliştirmeye engel durumları ortadan kaldırarak, bireysel ve mesleki gelişme imkanları sağlama.

Moran ve Harris bilgi toplumundaki örgütsel kültürü Çizelge 2.2.'de sekiz başlık altında özetlemişlerdir.

Yarının örgütlerinin farklı kültürlerden gelen hizmet işçilerinden oluşacağı ve bilgiye/teknığe dayalı olacağı açıktır. Yönetimsel yetenekler nadir olmasına rağmen talep edileceğinden, farklı bölümlerde, endüstrilerde ve bölgelerde dönüşümlü olarak çalışabilecek yöneticilerin geliştirilmesi kaçınılmaz olacaktır. Chris Argyris'e göre geleceğin örgütsel kültürleri personel politikalarında şunlara yer vermek durumundadırlar;<sup>54</sup>

- Çalışanları farklı insanlar ve yönetimlerle çalışmaya yöneltme,
- İnsan kaynaklarına ve örgütün başarısına katkıda bulunan faktörlere değer verme,

<sup>52</sup> P.R. Moran, R.T. Harris; a.g.e., s.172.

<sup>53</sup> P.R. Moran, R.T. Harris; a.g.e., s.164.

<sup>54</sup> P.R. Moran, R.T. Harris; a.g.e., s.164.

- Kariyer geliştirme için bireysel sorumluluğu teşvik etme,
- Örgüt sağlığı için bütüncül yaklaşımlar edinme.

Geleceğin örgütleri, insan enerjisini maksimize edip, bu enerjinin kayıplarını en aza indirmede mükemmele ulaşmaya çalışacaklardır. Bu örgütler, sermayelerini *ad hoc*’lardan ve insanlar arasında yapılandırılmamış ilişkilerden meydana getirmeli, belirsiz ve hızlı değişimlere etkin bir şekilde uymalı ve çok kültürlü çevrelerle işbirliği yapabilmelidir. Bunun için çalışanların istek ve ihtiyaçlarının her şeyin odağı olduğu bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır. Herrick ve Maccoby örgütü insanileştiren bir kültürün şunları içerdiğini ifade ediyorlar.<sup>55</sup>

- 1- *Güvenlik* : çalışanlar iş güvenliği, sağlık, gelir ve işsizlik konularında korku ve endişe duymamalıdır.
- 2- *Eşitlik* : çalışanlar hizmet ve ürüne yaptıkları katkı kadar pay almalıdırlar.
- 3- *Bireyselleşme* : çalışanlara işini yapma tarzını belirlemede ve planlamada maksimum yetki verilmelidir.
- 4- *Demokrasi* : çalışanlar mümkün oldukça kendi kendilerini yönetmeli, kendi işlerini ilgilendiren konularda karara katılmalı ve örgüt içinde daha fazla sorumluluk almayı kabul etmelidirler.

---

<sup>55</sup> P.R. Moran, R.T. Harris; a.g.e., s.165.

Çizelge 2.2. Bilgi Toplumunda Örgütsel Kültür

| Bilgi Toplumunda Örgütsel Kültür |                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Örgüt Kültürünün Bileşenleri     | Örgütsel Bildirgeler                                                                                                                              | Örgütsel Açıklamalar                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <i>Varlık Sebebi ve Kimlik</i>   | Varlık sebepleri<br>Benlik imajı (Öz-tanı)<br>İnançlar, tutumlar<br>Felsefe<br>Mekan, sınırlar<br>Stratejiler, yapılar                            | Vararlı, kaliteli hizmet, uluslararası sistem<br>Enerji dönüştürme sistemi<br>Yenilik, sinerji, mükemmellik<br>Örgütün sosyal sorumluluğu<br>İş bilgisayarları<br>Kavramsal model; geleceği, uzun vadeli, amaç odaklı                                                          |
| <i>Amaçlar ve Standartlar</i>    | Misyon, amaçlar<br>Saygıtlılar<br>Normlar<br>Öncelikler, performans ölçütleri<br>Kurallar<br>Ahlaki kodlar                                        | Çok uluslu faaliyetler<br>Robotları da içeren yeni teknoloji kullanımı<br>Rekabet kriterleri; yaratıcılık, akılcı çözümlerler<br>Performansa dayalı yüksek başarı<br>Üyelerce geliştirilmiş gelenekselleşmiş kurallar<br>Yüksek standartlar, tamlık; duyarlı kültürel davranış |
| <i>Görünüş ve Tarz</i>           | İşbirlikçi önderlik tarzı<br>Politikalar, prosedürler<br>Zaman bilinci<br>Dış görünüş, giyim<br>Yemek, egzersiz alışkanlıkları<br>Örgütün çevresi | Katılımcı; fikir birliği arayan<br>Sorumluluk, hesap verme<br>24 saat faaliyet; uzun vadeli, geleceğe yönelik informal<br>Sağlıklı diyet; sağlık programları<br>Dinamik, esnek, çevreyi etkileyici                                                                             |
| <i>Süreçler ve Aktiviteler</i>   | Örgütsel uygulamalar, projeler<br>Ürün ve hizmetler<br>İmalat, teknoloji<br>Ar-Ge<br>Sistemler ve program                                         | Matriks, takım yönetimi<br>Bilgi süreçleme<br>Mikroelektronik teknolojiler<br>Teknik ve insan kaynağı odaklı<br>Bilimler arası, yazılım üretimi                                                                                                                                |

| Örgüt Kültürünün Bileşenleri        | Örgütsel Bildirgeler                                                                                                                                                                                 | Örgütsel Açıklamalar                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>İletişim ve Bilgi Sistemleri</i> | Formal, informal sistemler<br>Dışsal, içsel sistemler<br>Yönetim bilişim sistemleri<br>Toplum ve devletle ilişkiler<br>Özel dil, kelime, şifre ve işaret                                             | İşlevsel, açık, çevrimsel<br>Kitle iletişim araçları; kablolu TV, feedback<br>Merkezi elektronik bilgi işlem, adem-i merkezi PC<br>Sinerjik ortaklıklar<br>Bilgisayara dayalı diller, güvenlik sistemleri; çok<br>araçlı iletişim ve etkileşim, sözsüz iletişim |
| <i>İnsan Kaynakları ve Personel</i> | Eleman seçimi<br>Rol ve görev tanımlamaları<br>Kariyer, mesleki gelişim<br>Eğitim ve yetiştirme<br>Yetenek geliştirme, öğrenme<br>Performans düzenleme, kontrol<br>İnsan enerjisini koruma, kullanma | Çoğulcu; yeterlik ölçütleri<br>Geniş, esnek, öz-tasarım<br>İnsan kaynaklarına yatırım<br>Tele-konferans, tele-işlem<br>Kendini geliştirme<br>Birey ve takım tarafından elde edilen başarıya dayalı<br>İnsan enerjisini harekete geçirmeye yönelik               |
| <i>Kişilerarası ilişkiler</i>       | Örgütsel ağlar<br>Personel ve girişimci ilişkileri<br>Müşteri ilişkileri<br>İnsan-makine ilişkileri<br>Grup içi , gruplar arası ilişki<br>Kültürler arası ilişkiler                                  | Küresel elektronik bağlantılar<br>Butünleşik, yardımsever<br>Danışmacı, kolaylaştırıcı<br>Robot cihazlar<br>İşbirlikçi, katılımcı<br>Duyarlı, karşılıklı bağımlı                                                                                                |
| <i>Taktir ve Ödüller</i>            | İş hayatı ve moral<br>Personel ihtiyaçları ve motivasyon<br>Statü ve tanınma<br>Bireysel, toplumsal ödüller<br>Ödeme planları<br>Teşvikler, şirkete sahip olma                                       | Çalışanın iş alanına kontrolü<br>Benlik ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları<br>Demokrasi, katılımda bulunma fırsatı<br>Özerklik, uzmanlaşma<br>Bireysel ihtiyaçları karşılama<br>Kazancı paylaşma, hisse senedi yoluyla sahip olma,                           |

### Çizelge 2.2. (Devam) Bilgi Toplumunda Örgütsel Kültür

Kaynak: P.R.Moran, R.T.Harris; s.169-171

### 2.3. Kendini Geliştirme ve İlgili/Benzer Kavramlar

Kendini geliştirme ile ilgili olan veya bu kavrama benzer olan birçok kavram bulunmaktadır. Bunlardan önemli görülen insan gelişimi, eğitim, öğrenme, benlik, kendini gerçekleştirme ihtiyacı ve başarıma ihtiyacı kavramlarına değinilecektir.

#### 2.3.1. İnsanın gelişimi

İnsan yavrusu, ana karnında bir tek hücrenin (zigot) gelişmesiyle oluşmaya başlar. Bu hücrenin çekirdeğindeki 46 kromozomun, yani insanın kalıtsal özelliklerinin şifresini taşıyan materyalin, yarısı anadan yarısı babadan gelir. Bu şifrenin bir kısmı insanın cinsiyet, deri, saç ve göz rengi, yüz ve vücut biçimi gibi özelliklerini doğumdan önce belli ve değişmez bir biçimde saptar. Şifrenin bir kısmı ise boy, ağırlık, zihinsel yetenekler gibi bazı özelliklerinin ancak üst sınırını doğum öncesi belirler, fakat insanın bu üst sınıra kadar gelişip gelişmemesi yaşanan çevrenin koşullarından yararlanabilme derecesine bağlıdır.<sup>56</sup>

İnsanın gelişiminin daha iyi anlaşılması için büyüme, olgunlaşma, öğrenme ve gelişme kavramlarının açıklanması gerekmektedir. *Büyüme*; vücudun sadece boy, kilo ve hacim olarak artmasıdır. *Olgunlaşma*; vücut organlarının kendilerinden beklenen fonksiyonu yerine getirebilecek düzeye gelmesi için, kalıtımın etkisiyle geçirdiği biyolojik bir değişimdir. *Öğrenme*; bireyin çevresiyle belli bir düzeydeki etkileşimleri sonucu meydana gelen davranış değişmesidir. *Gelişme*; insanın ilk hücreden başlayarak bedensel, zihinsel, eylemsel, dil, duygusal ve sosyal yönden en son kapasitesine ulaşmaya kadar sürekli ilerleme kaydeden değişimdir.

Gelişme; olgunlaşma ve öğrenme etkileşimlerinin bir ürünüdür ve bunlar olmadan gelişme sağlanamaz. Örneğin, çocuğun düzgün bir şekilde kalem tutabilmesi için el ve parmak kaslarının, kemiklerinin yeter büyüklüğe ve olgunluğa erişmesi yetmez. Çocuğun kalemin nasıl tutulduğunu görmesi, bunu denemesi, düzgün tuttuğunda bundan haberdar edilmesi ve pekiştirilmesi gerekir.

<sup>56</sup> Kamuran Çilenti; *Eğitim Teknolojisi ve Öğretim*, Gül Yayınevi, 6.Baskı, Ankara, 1988, s.6.

Çevre tarafından öğrenme olanakları sağlanmadığında bireyin yeterli olarak gelişmesini beklemek mümkün değildir.<sup>57</sup> Gelişme şu şekilde formüle edilebilir;

$$\begin{array}{lcl}
 \text{Gelişme} & = & \text{Olgunlaşma} + \text{Öğrenme} \\
 \begin{array}{l}
 \text{- bedensel} \\
 \text{- zihinsel} \\
 \text{- eylemsel} \\
 \text{- duygusal} \\
 \text{- dil} \\
 \text{- sosyal}
 \end{array} & & \begin{array}{l}
 \text{(Kalıtım)} \\
 \text{(Çevre)}
 \end{array}
 \end{array}$$

İnsanın hem doğum öncesi hem de doğum sonrası dönemlerde bedensel gelişimi iki yönde olmaktadır. Çocuk önce baştan ayağa doğru büyüme ve gelişme gösterir. İkinci olarak bedenin içten dışa doğru bir gelişimi söz konusudur.

Dünyayı öğrenme ve anlamayı içeren zihinsel faaliyetler olarak tanımlanan bilişsel gelişim ise algılama, bellek, muhakeme, düşünme ve kavrama süreçlerini kapsamaktadır. *Algılama*; gerek iç gerekse dış dünyadan edinilen bilgilerin yorumlanması, organize edilmesi ve yeniden bulunması, *bellek*; algılanan bilginin bulunup getirilmesi ve depo edilmesi, *muhakeme*; bilginin belirli bir anlam çıkarma ve sonuca varma amacıyla kullanılabilmesi, *düşünme*; bilginin ve çözümlerin nitelikçe değerlendirilmesi, *kavrama* ise bilginin iki ya da daha fazla kısımları arasındaki ilişkileri tanıyabilmedir.

Eylemsel gelişimi ifade eden motor gelişimde de belirgin aşamalar bulunmakta; eylemsel gelişim baştan ayağa, merkezden dışa ve bütünden özel hareket gelişimine doğru bir seyir izlemektedir.

Dil, insanların birbirlerine bilgi, düşünce ve eğilimlerini aktarabilmelerinin yanı sıra fikirlerini düzenleyebilmelerine ve duygularını ifade edebilmelerine olanak hazırlayan bir araçtır. Dil aynı zamanda çocuğu egosundan uzaklaştırıp onun sosyal bir varlık olmasını sağlar. Dil gelişimi de diğer gelişim yüzeylelerinde olduğu gibi düzenli bir sıra izler; basitten karmaşığa doğru bir eğilim gösterir.

<sup>57</sup> Nuray Senemoğlu; *Gelişim Öğrenme ve Öğretim: Kuramdan Uygulamaya*, Spot Matbaacılık, Ankara, 1997, s.12-13.

İnsan bazı duygusal davranış biçimleriyle dünyaya gelmez, tutumlar ve duygular zamanla oluşur, kazanılır. Duygusal gelişimin olgunlaşma ve öğrenme sonucunda oluştuğu ifade edilmektedir. Hayal gücü, hatırlama ve unutma gibi zihinsel işlevlerin gelişimi duygusal tepkileri etkilemekte ayrıca iç salgı bezlerindeki gelişim duygusal davranışın temelini oluşturmaktadır. Vahşi hayvanlardan ancak yetişkinlerin anlattıkları öykülerden sonra korkulmaya başlandığı düşünüldüğünde öğrenmenin duygusal gelişmedeki etkisi kolaylıkla görülebilir.

Toplumsal beklentilere uygunluk gösteren kazanılmış davranış yeteneği olarak tanımlanan sosyal gelişme, kişinin sosyal uyarıcıya, özellikle grup yaşamının baskı ve zorluklarına karşı duyarlılık geliştirmesi, grubunda ya da kültüründe başkalarıyla geçinebilmesi, onlar gibi davranabilmesidir. Bir başka deyişle bir kültür içinde ortak yaşamayı öğrenmesidir.<sup>58</sup>

İnsanın ömrü, gelişim açısından bebeklik, çocukluk, gençlik, yetişkinlik ve yaşlılık gibi dönemlere ayrılmaktadır. On beş yaşına kadar olan bebeklik ve çocukluk çağı insanın çalışma hayatı için bir *hazırlık* aşamasıdır. Bu dönemde hızlı bir gelişim vardır. Bu dönemde çocuğun gördüğü eğitim, seçeceği mesleğin ön hazırlıklarını yaptırabilmelidir. On beş yaşından yirmi beş yaşına kadar olan dönem seçilen mesleğin ilk yaşantılarının edinildiği, yeterliliklerin geliştirildiği, işin ilk denemelerinin yapıldığı *yetişme* dönemidir. Yirmi beş yaşından kırk beş yaşına kadar olan dönem bireyin mesleğinde ustalaştığı, *uzmanlaştığı* dönemdir. Bireyin yeterlilik yönünden giderek yükseldiği bu dönem en verimli, başarılı dönemdir. Kırk beş yaşından altmış beş yaşına kadar olan dönem ise işi *sürdürme* dönemidir. Hemen hemen her meslekte elde edilen yapıtın nicelikçe azalma gösterdiği, kimi meslekte de nitelikçe yükseldiği görülür. Bu dönemin sonuna doğru bireyin kendini emekliliğe hazırlaması oranında veriminde de nicelik ve nitelik yönünden azalma görülür. Bundan sonraki dönemde bireyin verimliliğindeki düşüş giderek daha da hızlanır.<sup>59</sup>

Ailedeki çocuk yetiştirme biçimi ve toplumun bilgiye, öğrenmeye verdiği değer kendini geliştirme alışkanlığı edinilmesinde oldukça önemlidir. Yukarıda

<sup>58</sup> Haluk Yavuzer; *Çocuk Psikolojisi*, Remzi Kitabevi, 9.Basım, İstanbul, 1993, s.29-54.

<sup>59</sup> İbrahim Ethem Başaran; *Örgütsel Davranış*, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, Ankara, 1982, s.151-152.

sözü edilen bebeklik, çocukluk ve gençlik dönemlerinde ailedeki yaşam, aile üyelerinin gerek düşünsel gerekse uygulama düzeyinde bilgiye, beceriye, yeniliğe gösterdikleri itibar ve bunlara verdikleri değer; daha da önemlisi kendilerini geliştirmeye yönelik çabaları, çocuğa yansır.<sup>60</sup> Ayrıca çocuk veya gencin aile dışında okulda/çevrede geçirdiği uzun bir süre vardır. Öğrenmeye ilginin çok fazla olduğu bu dönemlerde toplum kültürünün eğitim ögesi, bireyin kendini geliştirme alışkanlığı edinmesinde önemli bir faktör olmaktadır.

Kendini geliştirme çocukluk ve gençlik dönemlerinde yerleşen bir özellik olmasına karşılık, esas itibarıyla yetişkinlik dönemindeki uygulamalarla ilgilidir. Zira günlük yaşam olsun, iş yaşamı olsun değişim gösterdiğinden geçmişte kazanılan bilgiler geçersiz olabilmektedir. Yaşamının tüm alanlarında verimli olmanın koşulu kendini gözden geçirerek, kendini yenilemeye yönelik çabalar sarf etmektir.

Cüceloğlu, insanları davranışlarından yola çıkarak *yetişkin çocuk*, *kalıplanmış insan* ve *gelişen kişi-olgun kişi* olmak üzere üç grupta toplamaktadır. Yetişkin çocuk, bedensel olarak gelişmiş ancak duygusal bakımdan henüz 4-5 yaşlarındaki bir çocuğun olgunluğunu taşıyan kişidir. Kalıplanmış insan, kendi psikolojik gözlüğünün, paradigmasının, zihinsel modelinin farkında olmayan, bu nedenle onun dışına çıkmayan, herkesin dünyayı kendisi gibi algılaması gerektiğine inanan kişidir. Gelişen insan ise başkalarının olayları kendisi gibi görmemesinin doğal olduğunu kabul eden insandır.<sup>61</sup>

Cüceloğlu'na göre doğduktan sonra olgunlaşma sürecine giren çocukta önce “sen” anlayışı, ardından “ben” anlayışı ve oradan da “biz” anlayışı gelişir. Biz anlayışına ulaşamayan kişi yaşamının tüm boyutlarında sorunlarla karşılaşır ve gelişen insan olamaz. Sen anlayışının temelinde acizlik duygusu vardır. Bu, “ben kendime bakamam, onun için başkası benim yaşamımdan sorumlu olsun” sonucuna götürür. Kişi sürekli dilenir, kendinde eksiklik hisseder, bağımsız olamaz, güçlü olamaz. Ancak bir yetişkin çocuk olur. Ben anlayışında ise başkalarına güvenmeme, onların aciz olduğunu düşünme ve onları denetleme vardır. “Ben bilirim, bana sormadan bir şey yapmayın, düşünmeyin, planlamayın”

<sup>60</sup> İlhami Fındıkçı; a.g.e., s.78.

<sup>61</sup> Doğan Cüceloğlu; *İçimizdeki Biz: Kalite Bilincinin Temeli*, s.10-11.

ben anlayışının en belirgin ifadeleridir. Bu anlayışa sahip kişi işbirliği içinde olamaz, diğer insanlarla eşit ilişkilere giremez, sürekli denetlemek, onlara baskın olmak çabası gösterir. Aslında o kalıplanmış bir insandır.

Biz anlayışının temelinde ise ben ile senin varlığının, tekliğinin, anlamlılığının ve birbirleriyle sürekli etkileşim içinde olduklarının kabul edilmesi yatar. Biz bilincine sahip insan gelişen kişidir. Gelişen kişide “artık erdim” kavramı yoktur. Gelişimin sürekli olduğunu, öğrenme sürecinin hiç bitmeyeceğini bilir ve bu bilinç ona yaşamın sonsuz heyecanlı bir macera olduğu duygusunu verir. Onun için en büyük ödül yaşamın kalitesidir. Kişi gelişip olgunlaştıkça vizyon yoluyla kendi yaşamının yönünü belirleyebileceğini görür. Bu vizyon onu yaşamın temelindeki ilkeleri keşfetmeye sorumluluk içinde yaşamaya önem vermeye götürür. Böyle bir insan için yaşamak; “kendisinden daha büyük bir bütünün parçası olduğunun bilincinde olmak, sorumluluk duygusu içinde ‘büyük resim içindeki yerinin anlamını gerçekleştirmek süreci’ içinde olmak” demektir.

Sen/Ben anlayışının baskın değer olduğu kültürlerde insanlara şu mesaj verilir; “kendi başına bir şey yapmaya kalkma, senin kendi başına birey olarak bir değer, bir gücün yok. Bir otoriteye sor, onun sözünü dinleyerek hareket et. Aksi takdirde cezalandırılırsın.” Bu tür toplumlarda birey otorite için vardır ve çoğunlukla aciz insanlar yetiştirilir. Biz bilincinin hakim değer olduğu bir kültürde ise bireye şu mesaj verilir; “kendin için neyin doğru ya da neyin yanlış olduğunu bilecek yetenek var sende. Düşün, taşın, araştır, ne yapacağına karar ver, kolları sıva, giriş, nasıl ve nerede sana yardım edeceğimizi söyle, yardım edelim. Ancak sen girişirsen biz sana yardımcı olabiliriz.” Böyle bir kültür çoğunlukla “girişimci insan” yetiştirir. “Ben yapabilirim, elimden her şey gelir, öğrenerek kendimi geliştirebilir ve her sorunun altından kalkabilirim” diyen ve başkasına “el açmayan” güçlü insanlar bu tür kültürün ürünüdür.

Korkunun baskın olduğu yerlerde insanlar siner, sessizleşir ve yaratıcılıklarını kaybederler. Herkes kendi çıkarını koruma peşine düşer ve grup duygusu kaybolur. Herkes gününü kazasız, belasız geçirmeye bakar ve göze batacak hiçbir şey yapmamak, atılım yapmaktan daha önemli hale gelir. Bir örgütte korku hakimse, insanlar bir araya sorun üretmek için, kalite hakimse çözüm üretmek için gelir. Biz bilincinin yerleştiği ortamlarda bu korkular ortadan

kalkar ve insanlar ne ise o olmaktan çekinmeyip bu zemin üzerinde gelişmeye ve geliştirmeye başlarlar. Ailede, işyerinde, toplumda birbirlerine böylesine “gerçek” olan insanlar ahenkli bir ailenin; kalitenin ve çalışmanın yüksek değerler taşıdığı bir işyerinin; huzur, onur ve sağlığın önemli olduğu bir toplumun mimarı, ustası, işçisi ve yapı taşları olurlar.

### 2.3.2. Eğitim

Bütün canlı varlıklar içerisinde sadece insan “eğilip-bükülebilme” özelliğine sahiptir. Bu özellik, insanın bir biçim kazanması, bu kazandığı biçimi yaşamı boyunca geliştirebilmesi, işleyebilmesi demektir. Dünyaya geldiğinde ham yeteneklere sahip olan insanın bu yeteneklerinin gelişmesi eğitim aracılığıyla sağlanmaktadır.<sup>62</sup>

İnsanın dünyaya geldiği toplum içinde sağlam ve sağlıklı olarak yaşaması, büyüüp gelişmesi için fizyolojik, sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarının dengeli olarak karşılanması gerekir. Bu amaçla insan, çevresiyle ekolojik bir denge kurmada en iyi yolları bulma uğraşısı vermektedir. İnsanın yeryüzünde yaşamı kolaylaştıran ya da güçleştiren etkenleri öğrenme ve bunları geliştirdiği yollarla sonraki kuşaklara öğretme çabaları eğitim sürecini ortaya çıkarmıştır.<sup>63</sup> Eğitim, çok genel anlamda, insanı kültürel hayata hazırlayan tüm sosyal süreçleri içerir. Yaşayan ve bir kültürü paylaşan, henüz tam olarak sosyalleşmemiş bir insan derece derece bu kültürün üyesi ve alıcısı haline gelir.<sup>64</sup>

Eğitim, bireyin tüm yaşamı boyunca sürmekte, okul dışında ve içinde yaşam boyu edindiği deneyimlerin bütününe kapsamaktadır.<sup>65</sup> Bireyin bu yaşam boyu süren eğitiminin okulda, planlı ve programlı olarak yürütülen kısmı, bireyin öğretimi olmaktadır. Eğitim, bireyin yaşadığı toplumda pratik değeri olan yetenek, ilgi ve diğer davranış biçimlerini edindiği süreçler toplamıdır; kişinin, toplumsal yeteneklerinin ve üst düzeyde kişisel gelişmesinin sağlanması için seçkin ve kontrollü bir çevreyi ve okul etkinliklerini içine alan sosyal bir süreçtir.<sup>66</sup> Eğitimin yaşam boyu süren bir özelliğe sahip olması ve bireyin bütün deneyimlerini

<sup>62</sup> İlhan Erdoğan; *İşletmelerde Davranış*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1994, s.147.

<sup>63</sup> Kamuran Çilenti; *Eğitim Teknolojisi ve Öğretim*, Gül Yayınevi, 6.Baskı, Ankara, 1988, s.4.

<sup>64</sup> Gerald L. Gutek; *Eğitime Felsefi ve İdeolojik Yaklaşımlar*, s.4.

<sup>65</sup> Fatma Varış; *Eğitim Bilimine Giriş*, Atlas Kitabevi, Konya, 1994, s.9.

<sup>66</sup> Fatma Varış; a.g.e., s.21.

kapsaması, bu kavramın kendini geliştirme ile çok yakından ilgili olduğunu ortaya koymaktadır. Eğitim süreci, kendini geliştirmeyi de içeren daha geniş kapsamlı bir kavramdır. Kendini geliştirme, eğitim süreci boyunca bireyin edindiği bir kendiliğinden öğrenme alışkanlığını ifade etmektedir. Kendini geliştirme, bireyin yaşam boyu eğitimin önemini kavraması ve bu doğrultuda sorumluluk almasıdır.

Ertürk'e göre eğitim; bireyde kendi yaşantısı (başkalarının ve çevrenin bireyde oluşturduğu izlenimler) ve kasıtlı kültürleme yoluyla istenilen davranış değişikliğini meydana getirme sürecidir.<sup>67</sup> Birey kültürel ve toplumsal çevresiyle etkileşim süreci içine girerek yeni davranışlar kazanır. Birey açısından kültürlenme (toplumsallaşma), toplum açısından kültürleme olarak adlandırılan bu süreç aslında kapsamlı bir öğrenme sürecidir ve beşikten mezara kadar sürer.<sup>68</sup> Eğitim insanları belli amaçlara göre yetiştirme sürecidir. Bu süreçten geçen insanın kişiliği farklılaşır; bu farklılaşma eğitim sürecinde kazanılan bilgi, beceri, tutum ve değerler yoluyla gerçekleşir.

Eğitim sürecinde birey, içinde yaşadığı toplumun kültürünü almak, o toplum içinde istenen ve geçerli olan davranışları kazanmak zorundadır. Her toplum, kendisini oluşturan bireylerin toplumu geliştirerek devam ettirecek özellikleri kazanabilecek şekilde yetiştirmelerini ister. Belirlenen bu özellikler, geliştirilen kasıtlı uyarıcılar vasıtasıyla üyelere aktarılmaya çalışılır. Bu işlem kültürleme veya eğitimidir.<sup>69</sup> Eğitim, kültürün devamlılığını ve nesilden nesile aktarılmasını sağlamakla birlikte kültürel değişmeyi de gerçekleştiren bir kültür ögesidir. Yeni fikirlere ve değerlere açık eğitim, sosyal ve kültürel değişmeyi çabuklaştırır, kültüre yeni değerler katarken, eski bazı değerlerin atılmasına da yardımcı olur.<sup>70</sup>

Aile, örgüt veya toplum düzeyinde olsun değişime direnç gösteren olgu, bunların sahip oldukları kültürdür. Bu direnç kapalı kültürlerde daha güçlü iken, açık kültür üyeleri değişen koşullara kolaylıkla uyum gösterebilirler. Bireylerin kendilerini geliştirebildikleri ortamı sağlayan, onları bu yönde davranmaya sevk eden, bilgiyi, beceriyi, yeniliği temel değer olarak kabul eden kültürlerin

<sup>67</sup> Selahattin Ertürk; *Eğitimde Program Geliştirme*, Meteksan Yayınları, 7.Basım, Ankara, 1993, s.12.

<sup>68</sup> Özcan Demirel; *Genel Öğretim Yöntemleri*, Usem yayınları, 2.Baskı, Ankara, 1996, s.1.

<sup>69</sup> Kamuran Çilenti; a.g.e., s.13.

<sup>70</sup> İlhan Erdoğan; a.g.e., s.150.

üyelerinin bilgi toplumu sürecine daha kolay ve çabuk uyum gösterecekleri söylenebilir. Sözü edilen kültür bireyin değişme ve gelişmesine fırsat tanırken, birey de kültürün değişimine katkıda bulunur ve bu böylece sürüp gider.

### 2.3.3. Öğrenme

İnsan, doğasından gelen bir öğrenme dürtüsü veya daha net bir ifadeyle “öğrenme arzusu”yla doğar. Öte yandan bazı insanlar öğrenme ve gelişme arzusu taşımamaktadır. Bunun nedeni büyük ölçüde çevresel koşullardır. Çeşitli faktörler öğrenme arzu ve kapasitesinin körelmesine yol açar. Gereksiz bilgiler, yanlış yöntemler, zorlamalar, yanıtlanmamış sorular veya dikkate alınmamış fikirler... insanı öğrenmekten soğutur.<sup>71</sup> Gelişmeye önem veren örgütler öğrenenin öğrenme arzusunu korumalı ve geliştirmelidir.

Öğrenme; hastalık, uyuşturucu veya yorgunluğun sebep olduğu geçici bedensel durumlardan ayrı olarak, deneyimler veya eğitim sonucu davranışta, davranış potansiyelinde, bilgi ve becerilerde meydana gelen kalıcı değişikliktir.<sup>72</sup> Bu tanım üç konuya dikkat çekmektedir; 1)öğrenme bireyi bir şekilde değiştirmelidir, 2)bu değişim bir deneyim veya eğitim sonucunda oluşur, 3)bu bireyin potansiyel davranışında da bir değişim yaratır. Yani birey o an farklı bir davranış gösteremezse bile daha sonraki davranışlarında değişme olur.

Bir öğrenme olayında öğrenenin doğası, öğrenilecek bilginin doğası ve öğrenme sürecinin kendisi temel faktörlerdir. Bireyin öğrenmesine etki eden ve bireyden kaynaklanan önemli etkenler şunlardır;

- Bilişsel faktörler; zeka, bilgi süreçleme, yaratıcılık
- Duyuşsal faktörler; bireyin merak düzeyi ile ilgilidir. Benlik kavramı, kendini gerçekleştirme düzeyi, bireyin etken ya da edilgen özellikler taşıması öğrenmesine etki etmektedir.

<sup>71</sup> Ramazan Yıldırım; a.g.e., s.148-149.

<sup>72</sup> -B. R. Hergenhahn, M. H. Olson; **An Introduction to Theories of Learning**, Fourth Edition, Prentice Hall International, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1993, s.7.

- David Fontana; **Psychology for Teachers**, McMillan Press Ltd., Third Edition, London, 1995, s.142.

- Hugh V. Perkins; **Human Development and Learning**, Wadsworth Publishing Company, Inc., Second Edition, Belmont, California, 1974, s.455.

- Richard Fox; “Development and Learning”, **An Introduction to Teaching: Psychological Perspectives**, Editor: Charles Desforges, BlackWell Publishers Ltd., Cornwall, 1996.s.58.

- Motivasyon; başarı güdüsü, öğrenme arzusu
- Gelişim düzeyi
- Yaş, cinsiyet ve sosyal faktörler
- Çalışma alışkanlığı
- Hafıza (bellek)

Dinamik bir süreç olan öğrenme ile insan, yaşadığı müddetçe sürekli bir şeyler öğrenir; öğrenen insan öncekinden farklı biri olur; bu farklılaşma insanın “davranış ve tavırlarını belki de kişiliğini bile değiştiren” bir farklılaşmadır. Yeni öğrenmeler ile kişinin kapasitesi gelişir, önceden yapamadığı bir şeyi yapabilir hale gelir. Daha geniş anlamda, öğrenme sonucu, birey içinde bulunduğu evrene yeni bir anlam yükler ve evrendeki konumunu yeniden tanımlar.<sup>73</sup> İnsanın en önemli özelliklerinden biri olan öğrenme, çevreye uyumu ve yeni bilgiler edinmeyi sağlayan bir süreçtir. Öğrenme bilgideki kısa süreli kazanımları ifade ederken, gelişme daha uzun süreli bilgi, beceri, tutum veya diğer zihni değişimleri tanımlar. O halde gelişme bireyin öğrenmelerinin bir toplamıdır. Öğrenme dışsal etkenlerden çok bireyin kalıtımına ve kendi çabasına bağlanmaktadır. Kendini geliştirme de bireyin yeniliklere açık olması ve bu yolda çaba harcaması olduğuna göre, kendini geliştirmenin bir öğrenme süreci olduğu söylenebilir.

Schein,<sup>74</sup> örgütlerin sorunlar karşısında değişimleri gerektiğinde örgüt üyelerinin öğrenmelerinin önemli olduğunu ve bunun da örgütsel kültürden büyük ölçüde etkilendiğini ifade etmektedir. Burada sözü edilen öğrenme, bir kültür içinde yerleşmiş olan zihni modellerin (paradigma), algılama, düşünme ve eylemle ilgili kişisel alışkanlıkların, başkalarıyla olan ilişkilerin değiştirilmesi olarak ele alınmaktadır. Bir başka deyişle öğrenme kültürel sayıtların değiştirilmesidir. Kültür doğrudan değiştirilemeyeceğine göre, onun kendi kendisini geliştirerek öğrenmeyi destekleyecek hale gelmesi sağlanmalıdır. Bu amaçla öğrenilmiş olan eski şeylerin unutulması (unlearn) gerekmektedir.

Örgüt üyelerinin değişmelerinde (öğrenmelerinde) iki kaygı türü ön plana çıkmaktadır;

<sup>73</sup> Yüksel Özden; **Öğrenme ve Öğretme**, Pegem Yayınları, Ankara, 1997, s.21.

<sup>74</sup> Edgar H. Schein; “Organizational and Managerial Culture as a Facilitator or Inhibitor of Organizational Learning”, <http://learning.mit.edu/res/wp/10004.html#ref>, 1994.

- *1.Kaygı; Yeni Şeyler Öğrenme (Değişim) Korkusu:* Bireyler, gruplar ve örgütler istikrara eğilim göstermektedirler. İstikrara dayalı düşünme ve algılama alışkanlıkları ve şekilleri örgütsel kültürden kaynaklanmaktadır. Eğer her şey kontrol altında ise yeniliğe sıcak bakılabilir. İstikrarsızlık veya geleceğin belirsizliği söz konusu olduğunda insanların rahatsızlığı ve endişesi artar.
- *2.Kaygı; Eskime Korkusu:* Bu korkunun temelinde; “eğer ben değişmezsem ve öğrenmezsem her şey benim için daha kötü olacaktır. Yaşamam için ve işlerimin yolunda gitmesi için değişmek zorundayım!” düşüncesi vardır.

Schein; değişim veya öğrenmenin olabilmesi için 2.kaygının 1.kaygıdan daha büyük olması gerektiğini belirtmekte ve bunun için de kullanılabilecek iki yöntem önermektedir.

- 1) *2.Kaygıyı Yükseltme; İnsanların 2.kaygılarının yükseltilmesi için tehdit edilmesi:* Örneğin, bireyin elektronik-posta sistemlerini öğrenmemesi halinde örgüt içinde terfi edemeyeceğinin kendisine hissettirilmesi.
- 2) *1.Kaygıyı Azaltma; İnsanın öğrenme süreci, yeni şeyleri deneme gibi konularda rahat etmesini sağlama:* Bunun için şunlar yapılabilir;
  - psikolojik güvenlik sağlayarak yeni şeyler öğrenmenin zararlı olmayacağını yumuşak bir biçimde bireye empoze etmek,
  - birey, ait olduğu grup ve örgüt için daha iyi bir gelecek vizyonu oluşturma,
  - hataların yapılabileceği ve onlar vasıtasıyla öğrenmenin gerçekleşebileceği uygulama ortamları sağlama,
  - öğrenen kişiye gerekli yerlerde yön verme,
  - takım halinde öğrenmeyi sağlama. Öğrenirken yalnız olmadığını anlayan bireyin kaygısı azalır,
  - geri bildirim sağlama,
  - en ufak öğrenmeleri bile ödüllendirme,
  - hata ve yanlışlara fırsat tanıyan bir iklim sağlama

### 2.3.3.1. Öğrenmeyi öğrenme

Öğrenmeyi öğrenme; iki farklı açıdan değerlendirilmektedir. İlk olarak bu kavramla öğrenmenin bir davranış şekli olarak benimsenmesi, yani öğrenmenin bir alışkanlık haline getirilmesi anlatılmak istenmektedir. Bu noktada kendini geliştirmenin, bir anlamda, öğrenmeyi öğrenme olduğunu söylemek mümkündür. İkinci olarak öğrenmeyi öğrenme, “neden ve nasıl öğrenilir?” sorusuna cevap aranması ve buna göre öğrenilmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu açıdan da öğrenmeyi öğrenme, kendini geliştirmeye yaklaşılmaktadır. Çünkü kendini geliştirmenin özünde sorgulama ve buna dayalı olarak gösterilen çabalar yatmaktadır. İnsanın öğrenme etkinliği doğuştan gelen özelliklerine bağlı olduğu gibi, sonradan da geliştirilebilen bir beceridir. Yeni bilgi ve becerilere ihtiyaç arttıkça, öğrenme becerisinin önemi gündeme gelmektedir. Öğrenmeyi öğrenme, öğrenme becerisi edinmektir.<sup>75</sup>

Galileo, “Siz bir kimseye hiçbir şey öğretemezsiniz. Siz ancak kendisine öğrenmesi için yardımcı olabilirsiniz” diyerek, öğrenmenin ilk başta öğrenen bireye dayandığını vurgulamıştır. Herkesin bireysel özellikleri farklı olduğundan farklı bir şekilde öğrenirler. Öğrenme biçimleri tamamen aynı olan iki kişi yoktur. Herkesin farklı bir öğrenme hızı, farklı bir tarzı, farklı bir dikkat süresi vardır. Bu bakımdan herkes kendini başkasından daha iyi bilir, kendi enerji ve güçlerini daha iyi tanır.<sup>76</sup> Ayrıca değişim ve bilgi miktarındaki artış bireyin kendi başına öğrenmesini zorunlu kılmaktadır. Önemli olan insanları bazı bilgilerle yüklemek değil, tüm yaşamları boyunca kendilerini nasıl geliştirebileceklerini öğretmektir, yani onlara öğrenmeyi öğretmektir.<sup>77</sup> Yüzyıllar boyunca eğitim konusunun odak noktası öğretmek olmuştur. Ama artık ilgi odağının öğretmeden öğrenmeye yana kayma zorunluluğu ortaya çıkmıştır.

Öğrenmeyi öğrenmenin faydalarını şu şekilde sıralamak mümkündür;<sup>78</sup>

- bireyin öğrenme kapasitesini yükseltir,
- etkin olmayan öğrenme süreçlerinin gerginliklerini azaltır,
- öğrenmeye motive eder,

<sup>75</sup> Ramazan Yıldırım; a.g.e., s.6.

<sup>76</sup> Erdoğan Taşkın; Eğitim ve Geliştirme, s.34.

<sup>77</sup> Yüksel Özden; a.g.e., s.20.

<sup>78</sup> “The Significance of Learning to Learn”, <http://www.anbar.co.uk/courseware/mba/121-001.htm>

- belirli bir konuda öğrenme isteksizliğinin başka konulara etki etmemesini sağlar,
- formal durumların ötesinde öğrenme olanakları sağlar,
- astlarla ilişkilerin geliştirilmesinde yöneticiye farklı imkanlar sağlar,
- öğretmene bağımlılığı azaltır,
- formal hizmet-içi eğitim programlarına hazırlıklı olmayı temin eder,
- etkili yönetsel davranışlarda (problem çözme, takım çalışması...) öğrenmenin rolünün daha iyi anlaşılmasına yardımcı olur,
- değişimle ilgili önemli konularda daha etkili davranış geliştirmeyi sağlar.

Schein, gittikçe karmaşık bir hal alan dünyada karşılıklı bağımlılığın arttığını, eşgüdüm ve işbirliğinin önem kazandığını belirtmektedir. Bu yüzden başarılı olmak isteyen örgütlerin; üyelerinin öğrenmelerine, öğrenmeyi öğrenmelerine destek olan bir örgütsel kültür oluşturmaları gerektiğini ifade ederek, böyle bir kültürün özelliklerini şöyle sıralamaktadır;<sup>79</sup>

- böyle bir kültürde, müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, toplum ve şirket sahipleri eşit olarak dikkate alınır; hiçbir grup yönetime baskı yapmaz,
- insanın öğrenebileceği, öğrenmenin değerli ve insanın buna hakkı olduğu inancı vardır. Y teorisinin sayıltılarına sahip bir kültürdür,
- dünyaya şekil verilebileceği, örgütün çevreyi değiştirme kapasitesine sahip olduğu ve kendi kaderini kendisinin belirleyebileceği inancı hakim. Örgütsel kültür etkindir,
- insanlar, gruplar ve alt-kültürler arasındaki farklılık, çeşitlilik yaratıcı alternatiflerin kaynağı olarak görülür,
- tam ve açık bir iletişim var. İlgili olabilecek her şeyi ve gerçekleri söyleyebilme imkanı,
- ekonomik, politik ve sosyo-kültürel olayların, hem örgüt içinde hem de örgütün içinde bulunduğu çevrede, birbiriyle bağlantılı olduğundan hareketle, yapılan eylemlerin sonuçlarını ve işlerin nasıl yürüdüğünü

<sup>79</sup> Edgar H. Schein; "Organizational and Managerial Culture as a Facilitator or Inhibitor of Organizational Learning", <http://learning.mit.edu/res/wp/10004.html#ref>, 1994.

anlamak için sistematik düşünmeyi öğrenmeye yönelik ortak bir anlayış var,

- bireysel rekabetin tüm sorunlara çözüm bulamayacağı, takım çalışmasının gerekli olduğu inancı paylaşılmaktadır. Teknolojinin karmaşıklaşmasıyla daha fazla uzmanlık alanları ortaya çıktığından, karşılıklı bağımlılığın artacağı, bu yüzden takım gücünün önemli olduğu düşüncesi var.

### 2.3.3.2. Hayat boyu öğrenme

Öğrenme, genellikle “okul”la özdeş tutulmakla beraber, aslında yaşam boyu devam eder. Nitekim yaşamımızı sürdürebilmek için gereksinim duyduğumuz bilgilerin çok küçük bir bölümünü okuldan alır ve büyük ölçüde “yaşayarak” öğreniriz.<sup>80</sup>

Hayat boyu öğrenme, bilgi birikiminin giderek çoğalması karşısında eğitim ve öğrenmenin, öğretim süreçleriyle sınırlı olmaktan çıkıp tüm yaşama yayılmasının bir sonucudur.<sup>81</sup> Hayat boyu öğrenmenin temelinde, bireyin kendini geliştirme arzusu vardır. Bu ihtiyacı duyan kişi öğrenmek amacıyla, sunulan eğitim imkanlardan yararlanma yollarını ararken, öğrenmesini sürekli kılar.

Eğitim, çocuklukta başlayan sürekli eğitim yaşantısının başlangıç evresiyle sınırlandırılmış ilk ve son deneyim değildir. Hayat, kendi başına bir öğrenim sürecidir; ancak her insanın, teknik ve toplumsal değişime ayak uydurabilmek, kendi çevresine ilişkin (evlenme, ana-baba olma, iş durumu, yaşlılık vb.) şartlar altında meydana gelen değişiklikler karşısında hazırlıklı olabilmek ve bireysel gelişimi bakımından tüm gizilgücünü harekete geçirebilmek amacıyla sürekli, maksatlı ve ardışık bir öğrenim görmesi için özgül fırsatlara ihtiyacı vardır. Hayat boyu eğitim, bireyin hem maksatlı hem de rasgele öğrenme yaşantılarını kapsar.<sup>82</sup> Hayat boyu eğitim, okul ve okul sonrası dönemlerde sunulan tüm öğrenme fırsatlarıdır. Hayat boyu öğrenme, yetersizliklerinin farkına varan bireyin, kendi durumuna göre bu fırsatları değerlendirmesidir.

<sup>80</sup> Ramazan Yıldırım; a.g.e., s.4.

<sup>81</sup> İlhami Fındıkçı; a.g.e., s.85.

<sup>82</sup> Yetişkin Eğitimi Terimleri; Çev:Ferhan Oğuzkan, Unesco Türkiye Milli Komisyonu, Ankara, 1985, s.20.

Hayat boyu öğrenme ve kendini geliştirme ile ilgili olarak yetişkin eğitimi kavramı, üzerinde durulması gereken bir konudur. Yetişkin; bedensel ve düşünsel olgunluğa erişmiş kişi anlamına gelmektedir. Yetişkin eğitimi ise sürekli eğitimin ilk evresini tamamlayan kimselerin bilinçli olarak bilgi, anlayış veya beceri, değer biçme ve tutum bakımından değişikliklere uğramak amacıyla ardışık ve düzenli etkinliklere girişmelerine imkan veren bir süreçtir.<sup>83</sup> Yetişkinler için düzenlenen eğitim programları, bireylerin kendilerini geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Yetişkinlerin öğrenmesinde insan beyninin kullanılmayan potansiyel kısmının da kullanılmasına özen gösterilmelidir. İnsan, beyin potansiyelinin ortalama olarak ancak yüzde dördünü kullanabilmektedir.

Diğer taraftan insan beyni iki yarım küreden oluşmakta ve bunların işlevleri birbirinden ayrılmaktadır. Beynin sol tarafı hesaplama, analiz, okuma, sıraya koyma, ardışık düzenleme, mantık, değerlendirme, eleştirme gibi işlevleri gerçekleştirirken; sağ taraf yaratıcılık, sanat, müzik, duygular, soyut algılamalar, sezgiler, renkler, görüntüler gibi işlevlere sahiptir. Beynin bir yarısını diğer yarısından daha fazla kullanmakla eğitilmiş kişiler gerektiği zaman bir işlemde diğerine geçmekte zorluk çekerler. Bu nedenle profesyonel eğitimciler, öğrencilerini beynin her iki tarafını da kullanmaya teşvik ederler.<sup>84</sup>

Çalışanlarını kalite ve verimliliğin temel kaynağı olarak değerlendiren işletmeler, onların hayat boyu öğrenmelerine fırsat tanırırlar. Bu amaçla yetişkinlerin öğrenmelerini kolaylaştıran şu konulara dikkat ederler; yasaksız bir ortam sağlamak, “kendim olmaktan memnunum” türünde bir atmosfer yaratmak, yaratıcılığa yüksek değer biçmek, hatalara izin vermek, zamanında ve yapıcı geri bildirim sağlamak, deneyimi vurgulamak, eğitim sürecinde gerçek yaşam olgularını kullanmak, çeşitli öğrenim yöntemlerini kullanmak, nitelikli öğrenime değer vermek.<sup>85</sup> Japon şair Haiku’nun bir şiirinde şu ifadeler yer almaktadır;<sup>86</sup>

*Guguk kuşu ötmezse, öldürürüm.*

*Guguk kuşu ötmezse, öttürürüm.*

*Guguk kuşu ötmezse, ötene kadar beklerim.*

<sup>83</sup> Yetişkin Eğitimi Terimleri, Çev:Ferhan Oğuzkan, Unesco Türkiye Milli Komisyonu, Ankara, 1985, s.18.

<sup>84</sup> Erdoğan Taşkın; a.g.e., s.30.

<sup>85</sup> Erdoğan Taşkın; a.g.e., s.28.

<sup>86</sup> Erdoğan Taşkın; a.g.e., s.59.

Birinci önermedeki görüş; işe al ve at felsefesine dayanmaktadır. Yani başarı göstermemenin bedeli kovulmaktır. İkinci görüş, zorla yaptırma görüşüdür. Burada ise kaliteden söz etmek mümkün olmaz. Kalite ve verimliliğe değer veren işletmelerde üçüncü görüş hakimdir; “işten adam atmak” değil, mevcut çalışanlar, yöneticiler ve işletmeye yeni katılanların sürekli eğitimi ve geliştirilmesi gerekir.

#### 2.3.4. Benlik

Bireyin davranışlarını yönlendiren anlamlar bütünü olan benlik, insanın kendisi hakkında sahip olduğu algı, inanç, duygu, tutum ve değerleri içerir.<sup>87</sup> Benlik, bireyin dünyaya ayak uydurabilmesini ve önemli yaşam amaçlarını belirtir. Belirli düzeyde bir benlik algısı kişinin kendi hakkında neye inandığı ve ne bildiğine dayanır. Kişinin kendi hakkındaki belirli görüşleri; yetenek ve sınırlılıkları, ilgi ve ilgisizlikleri ile hakim davranış biçimlerine ilişkin yorumudur. Bu yorum, şu andaki görüşlerin yanında gelecekle ilgili umut ve beklentileri de içerir.<sup>88</sup>

Rogers’a göre benlik bilinci, bir kimsenin kendisiyle ilgili düşüncelerini, algılamalarını ve kanaatlerini içerir; kendisini nasıl gördüğünü özetler. Bu bilinç iyi, kötü ya da ortada olabilir. İnsanın doğuştan mutluluğu aradığını, potansiyellerini açığa çıkarmak için çabaladığını, gelişme ve iyiye doğru değişiminin insanın doğasında bulunduğunu belirten Rogers, herkesin daha olumlu, daha gelişmiş bir benlik geliştirme çabası içinde olduğunu ifade etmekte ve insanın olumlu bir benlik bilinci geliştirebilmesinin koşulunu *koşulsuz sevgi* içinde yetişmesine dayandırmaktadır. Koşulsuz sevgi, birey ne yaparsa yapsın onun sevgi ve saygıya layık olduğunu kabul eden anlayışın ürünüdür. Koşulsuz sevgi, “Yaptığın davranış kötüydü, onun cezalandırılması gerekir, ama unutma ki, sen benim gözümde hataların ötesinde değerli bir varlıksın, seni seviyor ve sayıyorum” biçiminde bir yaklaşıma dayanmaktadır. Rogers’a göre, böyle bir ortamda yetişen kişilerin benlik anlayışları güçlü ve olumludur; sağlıklı yaşamın ve gelişmenin temel ilkesi, affetme, koşulsuz olarak sevme ve saymadır.<sup>89</sup>

<sup>87</sup> Hugh V. Perkins; *Human Development and Learning*, s.231

<sup>88</sup> S. Eisenberg, D. J. Delaney; *Psikolojik Danışma Süreci*, Çev:Nihal Ören, Mehmet Takkaç, MEB Yayınları, No:2338, İstanbul, 1993, s.63-65.

<sup>89</sup> Doğan Cüceloğlu; *İnsan ve Davranışı* : Remzi Kitabevi, İstanbul, 1991, s.428.

Benlik, kişinin kendi hakkında sahip olduğu bir imajdır. Özellikle “ben neyim?” gibi var olduğunun farkında olma ve “ben ne yapabilirim?” şeklinde işlevlerinin farkında olmayı içerir. Benlik, kişinin ne olduğunun yanı sıra ne olması gerektiği ve ne olmak istediği konusundaki görüşlerini de içerir. Kişinin ne olmak istediği konusundaki görüşleri; kişinin ulaşması halinde kendisini çok değerli bulacağı “ideal benliğini” oluşturur.<sup>90</sup> “İdeal ben”i olan her birey bu noktaya ulaşabilmek için çaba gösterir. Buradan hareketle kendini geliştirmeyi; ideal bene ulaşma yönündeki çabalar olarak değerlendirmek mümkündür. Çünkü bireyin ben imajında gördüğü yetersizlikler, bireyi kazanmak istediği yeni özelliklere ilişkin arayışlara, kendini geliştirmeye, yöneltir.

Yeni doğan bebek, kendisinin ayrı bir varlık olarak “ben” olarak farkında değildir. Yaşamın başlangıcında benlik bir hiçliktir, mevcut değildir. Bireyde benlik kavramı diğer insanlarla etkileşimi sırasında kendisiyle ilgili olarak onlardan edindiği görüş, duygu ve değerlendirmeler sonucunda oluşur. Benliğin yapısı çevre ile olan, özellikle çevredeki insanlarla (anne, baba, arkadaş, öğretmen gibi) olan, etkileşim sonucu şekillenir. Birey başkalarını bir ayna gibi kullanarak kendini onlardan öğrenir. Benliğin gelişimi bireyin çevresiyle olan yaşantılarını algılayışına bağlıdır. Yaşantıları algılamada diğer insanların kendisi hakkındaki görüşleri önemli yer tutar. Birey kendisine yakın olan kişilerin değer verdiği davranışları benimser, diğer davranışlardan kaçınır; zamanla bireyin içselleştirdiği bu değerler, onun değerler sistemini oluşturur. İnsandaki benlik kavramı, her dönemde gelişme gösterir. Sosyal hayatta (ailede, arkadaş grubunda, okulda, çalıştığı örgütte...) bireyin aldığı yeni roller, edindiği yeni deneyimler ve girdiği yeni etkileşimler benliği değiştirir, geliştirir.<sup>91</sup>

Topses,<sup>92</sup> benliğin olumlu algılanmasıyla, bireyin öz saygısı, öz sevgisi ve başarısı arasında pozitif ilişkiler olduğunu, bireyde olumsuz benlik tasarımının gelişmesiyle de bireyin girişimciliğinin, yaratıcılığının, ilgi ve yeteneklerini geliştirici gücünün ve başarı güdüsünün olumsuz yönde etkilendiğini belirtmektedir. Sürekli aşağılanan, beceriksizlik, akılsızlık damgası yiyen

<sup>90</sup> Gülgün Yanbastı; *Kişilik Kuramları*, Ege Üniversitesi Basımevi, 2.Baskı, İzmir, 1996, s.255.

<sup>91</sup> Gülgün Yanbastı; a.g.e., 253.

<sup>92</sup> Gürse Topses; *Eğitim Sürecinde İnsan ve Psikolojisi*, Gazi Büro Kitabevi, Ankara, 1992, s.156.

bireylerde benlik algısının olumsuz geliştiği belirtilmektedir. Böyle kişilerin kendilerini gerçekleştirme düzeyleri, yeteneklerini-İlgilerini geliştirme güçleri, başarı düzeyleri hep sınırlı kalır. Bireylerin en küçük başarılarını, yeteneklerini ya da İlgilerini destekleyici, onaylayıcı ve geliştirici davranışlar benlik duygularında olumlu etkiler yaratarak bireyin atılganlık ve uyum düzeylerini, motivasyonlarını, ideal ve gerçek benlik arasında bağdaşım derecelerini yükseltir.

Fromm'a göre benlik ögesi, toplumsal kültürel etmenlerin sonucu oluşur. Yetkeci bir toplumsal ortam, benliğin olumlu yönde gelişmesini engeller. İnsan belli dürtüler ve içgüdülerle doğar. Bu dürtü ve içgüdülerin özel gelişme örüntüleri ve bireyin davranışlarına yansımaları, kültür tarafından belirlenmektedir. Birey toplum tarafından biçimlendirilir. Bireyin içinde bulunduğu çevre onun yaşama, işe ve çalışmaya gösterdiği tepkilerde birincil etken olmaktadır.<sup>93</sup>

### 2.3.5. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı

Bu kavram, bir kimsenin kendi potansiyelini fark edebilmesi, kendi kendine yeterli olması, sürekli olarak kendini geliştirmesi ve kelimenin tam anlamıyla yaratıcı olabilmesi gibi konuları içerir.<sup>94</sup> Kendini gerçekleştirme, motivasyon kuramlarının en tanınmış olan Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyeraşisi" yaklaşımının eksenini oluşturmaktadır. Bu yaklaşım, davranış yönlendiren etkenleri insanın ihtiyaçlarına dayandırmakta, bu ihtiyaçları da bir piramit üzerinde aşağıdan yukarıya doğru önem sıralarına göre dizerek beş grupta toplamaktadır. Bu gruplar şöyle sıralanmaktadır;<sup>95</sup>

- *Fizyolojik İhtiyaçlar*; insanın yaşamını sürdürebilmesi ve bedenini koruyabilmesi için gerekli olan ihtiyaçlarıdır.
- *Güvenlik İhtiyaçları*; fiziksel ve psikolojik tehlikelerden korunma ihtiyacıdır.
- *Ait Olma ve Sevgi İhtiyacı*; insan olmaktan kaynaklanan insanlarla sevgiye dayalı ilişkiler kurma, bir sosyal gruba ait olma, özen görme ve sevgi gibi sosyal nitelikteki ihtiyaçlardır.

<sup>93</sup> Mustafa Aydın; *Eğitim Yönetimi*, Hatiboğlu Yayınevi, 4.Baskı, Ankara, 1994, s.79.

<sup>94</sup> H. G. Hicks, C. R. Gullett; *Organizasyonlar:Teori ve Davranış*, Çev:Besim Baykal, İ.İ.T.İ.A., İstanbul, 1981, s.217.

<sup>95</sup> Dursun Bingöl; *Personel Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2.Baskı, İstanbul, 1996, s.256.

- *Saygı İhtiyacı*; bir gruba ait olduktan sonra kendisine değer verilmesini arzu etme, başkalarının hayranlık ve onayını kazanma ihtiyacıdır.
- *Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı*; kendini tamamlama veya bireyin kendi yeteneklerini tam olarak kullanabilme ya da benim diyebileceği bir eser yaratma ihtiyacıdır.

Bu hiyereşiye göre bazı ihtiyaçlar diğerlerine göre daha önceliklidir ve onların karşılanması gerekir. Üst düzeydeki bir ihtiyacın bireyce duyulması için diğer alt kademe ihtiyaçların belirli bir oranda doyurulması gerekir. Buna göre kendini gerçekleştirme ihtiyacı, diğer ihtiyaçları doyurulan bir kişide ortaya çıkar.

Her insan belirli alanlarda uzmanlık kazanabilecek bazı yeteneklere sahiptir. Ayrıca bu alanlarda araştırma, öğrenme ve hatta bilinmeyen bazı şeyleri keşfetme girişimlerinde bulunur. Bireysel hobilerin ve tutkuların gerçekleştirilmesi, bazı yeni buluş ve yaratma çabalarında bulunulması kişiyi sadece örgüt içinde değil, ulusal ve uluslararası alanlarda da tanınan biri yapar. Bu, insanın sadece kendisi için değil örgüt ve toplum için; başarmak ya da çözümlmek istediği sorunları çözerek yararlı sonuçları ortaya çıkarmasıdır. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı, diğer ihtiyaçlara göre daha az belirgindir. Çünkü bazı insanlar bu ihtiyacın varlığının farkına varamamış veya gerçekleştirecek koşulları henüz bulamamışlardır.<sup>96</sup>

Bu ihtiyacın alacağı şekiller şahıstan şahısa değişir. Kendini gerçekleştirme ihtiyaçları; spor, politika, akademik çalışmalar, aile, din, hobiler veya iş gibi konulardan birisi ya da bunların karışımı yoluyla karşılanabilir. Yaratıcılık, bir kimsenin kendi potansiyelini tam olarak görebilmesi anlamında işe karışmaktadır. Bu bir iş başarabilme, bir şeyi gerçekleştirebilme ve bir kimsenin kendi kendisiyle tatmin olması halidir.<sup>97</sup>

Piramidin en üst tepesinde yer alan kendini gerçekleştirme aşamasına herkes ulaşamayabilir. Fakat büyük ressamlar, sanatkarlar, yazarlar, şairler, filozoflar ve mistikler bu aşamaya gelerek, yaşamlarının en önemli doruk deneyimlerini gerçekleştirmiş kimseler arasına girerler. Kendini gerçekleştirmiş kimseler her zaman şöhretli ve tanınmış kimseler olmak zorunda değildir;

<sup>96</sup> Erol Eren; *Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1993, s.323.

<sup>97</sup> H. G. Hicks, C. R. Gullett; *Organizasyonlar:Teori ve Davranış*, s.217.

yaşamını son derece anlamlı gören ve yaşamın her dakikasını doyarçasına yaşayabilen herkes, ister tanınmış ister tanınmamış olsun, bu aşamayı gerçekleştirmiş olarak algılanır. Bu kişiler hayatın tadını alarak yaşarlar, yaratıcıdırlar, yaşama gülümseyerek bakarlar, kendilerini özgür hissederler, yaşamın karmaşıklığına büyük bir saygı duyarlar ve olayları yargılamadan olduğu gibi kabul etmeyi başarırlar.<sup>98</sup>

Görüldüğü gibi kendini gerçekleştirme ihtiyacı her insan için geçerli olmayabilir veya belirli birkaç alanla sınırlı kalabilir. Oysa kendini geliştirme, her insanın yüz yüze olduğu, hayatının her alanında uygulamak zorunda olduğu bir alışkanlığı ifade etmektedir. Kendini gerçekleştirmek isteyen her insanın kendini geliştirmek zorunda olduğu da buradan çıkarılabilir. Diğer taraftan kendini geliştiren insan kendini gerçekleştiremeyebilir. Bu bakımdan kendini geliştirme, kendini gerçekleştirmeden daha geniş bir kavramdır.

Bireyin içinde yetiştiği çevre ve sosyo-kültürel ortamın, genel olarak, ihtiyaçlar hiyerarşisinde değer verdiği aşama onun kendini gerçekleştirme düzeyine etki etmektedir. Çevresinde paradan başka bir şey konuşulmayan kişinin, manevi değerlerin ağır bastığı kendini gerçekleştirme aşamasına geçmesi zor olur. Öbür yandan, Yunus Emre'nin mistik görüşü içinde yetişmiş ve "Bir Ben vardır bende benden içeri" anlayışı çerçevesinde yaşamın anlamını arayan bir kimse için maddi kazanç ve maddi başarılar pek önemli rol oynamaz; onun aradığı mutluluk, Mevlana'nın ve Yunus Emre'nin aradığı türdendir. İki farklı kültürde yetişen bireylerin güdü piramitleri birbirinden farklı gelişmeler gösterir.<sup>99</sup>

İnsanların kendilerini geliştirmelerine yönelik bir modeli benimseyen örgütlerin bazı örgütsel koşulları oluşturmaları gerekir. İşgörenlere anlayışlı davranmak yerine, işin daha ilginç ve anlamlı hale getirilmesi ve çalışana işinde gurur ve özsaygı vermesi temel zorunluluktur. Yapmaktan zevk duyacağı bir işte çalışan kişi, böylelikle, belli nitelik ve nicelikte iş yapma zorunluluğundan rahatsız olmayacaktır. Kişinin gerçek tatmini, sağladığı başarıdan, kendi yeteneklerini ortaya koyabilmesinden ve kendi kararlarını verip uygulamasından doğacaktır. Bu doyumun sağlanabilmesi ise, işin kendisi çeşitli, karmaşık, iddialı

<sup>98</sup> Doğan Cüceloğlu; *İnsan ve Davranışı*, s.236.

<sup>99</sup> Doğan Cüceloğlu; *İnsan ve Davranışı*, s.237.

olmasına ve çalışanın yetenekleriyle ilgili becerilerini kullanma imkanı sağlamasına bağlıdır. Kişilerin daha fazla sorumluluk almadıkları durumlar vardır. Ama bunlar örgütsel şartların doğurduğu geçici durumlardır. Genellikle kişiler, daha çok sorumluluk ve çalıştıklarından daha çok beceri gerektiren işler ararlar. Bunları elde edince daha mutlu ve uyumlu olurlar. Sorun sadece çalışanın sosyal ihtiyaçlarının karşılanması değil, aynı zamanda, yapılan işte bir gurur ve güven duygusu verebilecek bir anlamı sağlayıp sağlamamadır.<sup>100</sup>

### 2.3.6. Başarma ihtiyacı

Başarı, sözcük anlamıyla bir işin üstesinden gelmek, muvaffakiyet veya bir kimsenin kendisine düşen görevi etkili bir biçimde tamamlamasıdır. İşlevsel açıdan ise başarı, görev ve kişi ile ilgili olup görevin gereği olarak önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleşmesi oranıdır.<sup>101</sup> Başarma ihtiyacı ise bir görevi ya da davranışı mükemmellik standartlarına göre, hatta onun daha üstünde yapma isteğiyle kendini gösterir. Özellikle gelişmiş ve özel girişimci ekonomiyi temel almış toplumlarda oldukça yüksektir. İnsanların başarma ihtiyacı, içinde yetişilen sosyo-kültürel ortamdan büyük ölçüde etkilenir. Ailelerin çocuk yetiştirme tarzlarının bu ihtiyacın yerleşmesinde çok önemli olduğu belirtilmektedir.<sup>102</sup>

Başarma ihtiyacı ile ilgili teorinin kurucusu McClelland'dır. Bu teori, birinci bölümde daha detaylı bir biçimde verilmiştir. McClelland, başarma ihtiyacının TAT (Thematic Apperception Test) isimli ölçekle ölçülebileceğini söylemiştir. TAT, oldukça belirsiz bırakılan bir dizi resimden oluşmakta, denekten resmin nasıl bir hikayesi olduğunu anlatması istenmektedir. Belirsizlikten dolayı denek aslında kendi yaşamının, kendi dünya anlayışının iç yüzünü yansıtır. Örneğin, resmin birinde okuldan eve dönen bir çocuğun annesi, evin penceresinden çocuğunun gelişini seyretmektedir; fakat annenin yüz ifadesi pek seçilememektedir. McClelland'a göre başarma ihtiyacı yüksek olan bir kimse resme bakınca, çocuğuyla gurur duyan başarılı bir annenin sabırsızlıkla

<sup>100</sup> Nurullah Genç, Osman Demirdöğen; *Yönetim El Kitabı*, Birey Yayıncılık, Erzurum, 1994, s.119-120.

<sup>101</sup> Nurullah Genç, Osman Demirdöğen; *Yönetim El Kitabı*, s.20

<sup>102</sup> Doğan Cüceloğlu; *İnsan ve Davranışı*, s.251-254.

çocuğunun yolunu gözlediğini söyler. McClelland, geliştirdiği ölçme ve puanlama düzeniyle bu tür ifadeleri değerlendirmiştir.<sup>103</sup>

Başarma ihtiyacı yüksek olan bireyler, yaptıkları göreve daha dikkat ederler ve herkesten daha iyi yapmaya çalışırlar. Bir görevin kusursuz yapılmasının altında iki ihtiyaç bulunabilir: 1)başarısızlık korkusu, ya da 2)başarma şevki. Bunların ayırt edilmesi bazen zor olabilir. Başarısızlık korkusuyla güdülenen birey, kolay kolay yeni atılımlara girişmez, başarı garantisi olmadıkça yeni bir görevi üstlenmez. Başarı şevkiyle güdülenen kişi, yeni görevleri yüklenmekte pek sakınca görmez. Onun için başarısızlık, başarılı olabilmek için gerekli adımlardan biridir ve geçici adıma pek önem vermemek gerekir. Önemli olan, her başarısız denemede, “niçin başarısız olduğunu” düşünebilmektir. Sonunda mutlaka başarılı olacağına inanan kişi, başarısız olduğu zamanlarda suçluluk duygusu hissetmez ve bu nedenle de başarısızlıktan dolayı hiç kimseden özür dilemek gereğini duymaz.<sup>104</sup>

Başarma ihtiyacı duyan insanlar kendilerine anlamlı amaçlar belirleyerek bunlara ulaşma uğruna gerekli yetenek ve bilgiyi elde etmeye ve kullanmaya çalışırlar. Bu noktadan hareketle başarma ihtiyacının, kendini geliştirmenin kaynağı olduğunu söylemek mümkündür.

Bir örgütte personelin başarısı, çeşitli etmenlerin katkılarıyla oluşan bir karışımdır. Bu karışımın oluşumunda konuşma, yazma, anlama, fiziki güç, sayısal ve görsel bellek, müzik, resim, deneyim gibi kişisel yetenekler; bu yetenekleri ortaya koyma isteğinin yoğunluğu; işgörenin çalıştığı fiziksel ortam ile örgütün bulunduğu çevresel koşullar ve işletmenin iş ve işgörene yönelik politika ve felsefelerini yansıtan örgütsel şartlar rol oynamaktadır. Bilgiye, beceriye ve başarıya önem veren örgütler üyelerine kendilerini geliştirmeleri için uygun ortamı sağlayacak bir kültür oluşturmak gereğini duyarlar. Horney, böyle bir kültürün yöneticilere şu imkanları sağladığını ifade etmektedir;<sup>105</sup>

- yöneticileri kendi öğrenme ihtiyaçlarını ve amaçlarını belirlemeleri konusunda cesaretlendirme,
- yöneticileri denemeye sevk etme,

<sup>103</sup> Doğan Cüceloğlu; *İnsan ve Davranışı*, s.251-254.

<sup>104</sup> Doğan Cüceloğlu; *İnsan ve Davranışı*, s.251-254.

<sup>105</sup> “Factors Influencing Learning to Learn”, <http://www.anbar.co.uk/courseware/mba/121-002.htm>

- iş başında ve dışında öğrenme olanakları sağlama,
- geri bildirim sağlama,
- öğrenme etkinliklerini gözden geçirmeleri, değerlendirmeleri ve planlamaları için yöneticilere zaman verme.

Peters ve Waterman, insanın kendisini başarılı olarak düşünmesinin mutluluğunun bir kaynağı olduğunu, inceledikleri kusursuz şirketlerin bu duyguyu sürekli güçlendiren sistemler tasarladıklarını belirtmektedirler. Böyle şirketlerde, çalışanların çoğunun başarı duygusundan pay alması sağlanmaktadır. Başarıyı öne çıkaran kültürel sayıtlara sahip bu şirketlerde çalışanlar, hedef ve kotaları kendileri saptadıkları için, başarı da ulaşılabilir bir özellik kazanmaktadır.<sup>106</sup>

#### 2.4. Yönetici ve Kendini Geliştirme

Yönetici, esas itibariyle, örgüt üyelerinin belirli amaçlar doğrultusunda davranmalarını sağlayan bir kişidir. Yöneticinin başarısı ve geleceği bunu sağlama derecesine bağlıdır. Yöneticinin kendisini tanıması, içinde bulunduğu ortamı ve özelliklerini bilmesi başarısına etki eden unsurlardır. Yöneticinin içinde bulunduğu ortam, yönetim labirenti<sup>107</sup> (managerial maze) olarak adlandırılmaktadır. Çünkü yönetici, birçok kişi ile ilişkide bulunmakta; bunların amaçları, amaçlara ulaşma yolları, bekleyişleri farklı olmaktadır. Diğer taraftan kişilerarası ilişkilerde her şeyin açık ve rasyonel nedenlerle açıklanması beklenemez. Bazen duygular ilişkilere yansiyabilir; bu durum yöneticinin şahsı için de geçerlidir. Yönetici örgüt içinden ve dışından çeşitli kişi ve grupların baskısı altındadır. Bu baskı ve bekleyişleri örgüt ve kendisinin şahsı amaçları ile uyumlaştırmak, dengelemek ve en azından asgari ölçüde karşılamak zorundadır. Yöneticinin çalışma hayatını yakından etkileyen üç ayrı çevreden bahsetmek mümkündür. Bunlar; *yönetici ve aile çevresi* (anne-baba, eş, çocuklar, kardeşler, bir şahıs olarak yönetici, eğitim, bekleyişler), *yönetici ve dış çevre* (kanunlar, sosyal değişim, politika, ekonomi, dernekler, sosyal sorumluluk), ve *yönetici ve örgüt içi çevredir* (üstler, görev-yetki-sorumluluk, astlar, sendika, meslektaşlar, diğer departmanlar).

<sup>106</sup> T. J. Peters, R. H. Waterman; *Yönetme ve Yükseltme Sanatı: Mükemmeli Arayış*, Çev: Selami Sargut, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1987, s.101.

<sup>107</sup> Nurullah Genç, Osman Demirdöğen; *Yönetim El Kitabı*, s.220.

Yöneticinin içinde bulunduğu örgüt içi çevre (labirent); işe ilişkin teknik ve sosyal özellikler ve gerekler, üstler, meslektaşlar, astlar ve yöneticinin kendi benlik kavramından oluşmaktadır.<sup>108</sup> Her yönetici örgütün amaçlarına ulaşması için yapılan işlerin teknik yönü hakkında bilgi sahibi olmak zorundadır. Alt yönetim kademelerinde bu husus daha önemli olmakta iken, üst kademelere geçildikçe beşeri ve kavramsal özellikler ön plana çıkmaktadır. Bir yönetici bulunduğu yönetim kademesi için gerekli bilgi, beceri, tecrübe veya kişisel özelliklere sahip olabilir, ancak önemli olan husus üstünün kendisi hakkındaki düşünce ve inançlarıdır. Örgütte yöneticiyle aynı düzeyde olan, hem beraber çalıştığı hem de bir üst mevkie ulaşmak için yarış içinde olduğu insanlar vardır. Yöneticinin labirent içinde başarısı bunların durumuna bağlıdır. Yönetici başkaları vasıtasıyla iş gördüren biri olduğu için kendi başarısında astlarının etkisi göz ardı edilemez. Çünkü onun kararlarını hayata geçiren astlarıdır. Son olarak yöneticinin sahip olduğu değer yargıları sistemi, kendisinin ve çevresindekilerin etkinliğini değerlemede bir süzgeç rolü oynamaktadır. Yönetici benliğine aykırı düşmeyen düşünce ve davranışları kabul ederken, aykırı gelenleri değiştirmeye, görmemeye ya da reddetmeye çalışır. Başarılı olmak isteyen bir yönetici ilk olarak kendisi hakkında bilmediği, fakat yaşamına etki eden yönlerini öğrenmelidir. Bu amaçla Johari Penceresinden yararlanabilir.

Son on yıl içinde işyeri çarpıcı bir şekilde değişmiştir ve geleceğin daha karmaşık olacağı açıktır. Sadece teknoloji kullanımdaki hızlı artış değil aynı zamanda yoğun rekabet ortamı bugünden sonra yöneticilerin daha fazla bilgi ve deneyim sahibi olmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu durum onları yaşam boyu öğrenmeyle karşı karşıya getirmiştir. Bugünün hızlı iş dünyasında modern teknolojinin kullanımı, beşeri bilgi ve beceriler; kazananlarla kaybedenleri ayıran anahtar etkenler olmuştur. Kendini geliştirme, sürekli mesleki gelişme, yönetici eğitimi gibi kavramlar örgütlerin teknolojik, ekonomik, yasal ve piyasa çevresine uyum sağlamasına destek olan ve örgütsel performansı yükselten etkenlerdir. Öte yandan bireysel, teknik ve sosyal olarak gelişmiş bireylerin katkısı önemli, arzu edilen ve kaçınılmaz olan bir gerçeklik halini almıştır.<sup>109</sup>

<sup>108</sup> Tamer Koçel; *İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış*, Beta Basım Yayın Dağıtım, A.Ş., 5.Baskı, İstanbul, 1995, s.290.

<sup>109</sup> <http://www.keyworld.net/busireview/jul97/perspec.html>

Günümüzde birçok örgüt değişemediği için yaşayamıyor. 1970’te Fortune500 listesine giren şirketlerin üçte biri 1983 yılına kadar yok oldular. 1982’de Peters ve Waterman, yirmi yıllık performanslarını dikkate alarak 43 şirketi “mükemmel” olarak tanımladılar. Sadece 5 yıl sonra bunlardan yalnız 14’ü aynı ölçütlere göre mükemmellik özelliklerini korumuşlardır. Bazıları tamamen ortadan kaybolurken, birçoğu ise sorunlar içinde yaşamaya çalışmaktadırlar. Küreselleşme, yüksek tüketici beklentileri, daha büyük rekabet baskıları daha kısa süreçler... bunların her biri eskiye göre farklı çalışmayı zorunlu kılmaktadır. 30 yıllık bir sürede ancak kurulabilen bir teşebbüs bugün eğer değişemez ve uyum sağlayamazsa 2 yıl içinde yok olabilir. Değişim hızının artması ve değişim sonuçlarının belirsizliği riski artırmaktadır. Çabuk uyum becerisi ise öğrenme yeteneğine dayanmaktadır. Örneğin; yeni fikirler üretme ve bunları rakipten önce harekete dönüştürme örgütsel yaşamın devamı için çok önemli bir husus olmaktadır. Bilgi toplumunda yaşıyoruz ve bilgi çalışanları rekabete temel teşkil eden malzemeyi üretiyorlar. Bilgi, merkezi bir konuma geldikçe birey ve örgütlerin öğrenme yeteneklerinin; kazanmak için birincil faktör olacağı açıktır. Bilgi çağı teknolojisinde zaten öğrenmenin kendisi bir iş olacaktır. Bir başka deyişle öğrenme ve iş eşanlımlı sözcükler durumuna geleceklerdir. Emegin yeni şekli öğrenmedir. Üretici eylemin kalbi öğrenmede atmaktadır. Bireysel, örgütsel ve toplumsal yaşamda şimdi daha çok gerekli olan öğrenme artık herkesin işidir.<sup>110</sup>

Yönetim labirenti, örgüt dışındaki insanların beklentileri, hızlı değişim ve gelişme, teknoloji, küreselleşme, bilgi çağı, bilgi toplumu... gibi konular günümüz yöneticisinin birçok bilgi ve beceriyle donanmış olmasını gerektirmektedir. Başkalarına iş gördürme ve yönetim sürecini devam ettirme görevini üstlenen yöneticilerin yapması gereken bir çok iş vardır. Başaran, yöneticilerin bu işlerde başarılı olabilmesi için yönetsel yeterliliğe sahip olmasını gerekli görmektedir. Yönetsel yeterlilik; bir yöneticinin yönetsel eylem ve işleri yapmada yeterli olması yanında, görev gereği davranışları yapmaya karşı istenen tutumu da içermektedir. Başaran’a göre yöneticinin bulunduğu yönetim basamağının

<sup>110</sup> [http://www.oise.utoronto.ca/~bwil...slo.htm#Table Of Contents\\_0.18.15](http://www.oise.utoronto.ca/~bwil...slo.htm#Table Of Contents_0.18.15)

gerektirdiği düzeyde yeterli olmasının beklendiği yönetim alan ve konuları şunlardır;<sup>111</sup>

- *Yönetim Kavram ve Kuramlarında Yeterlilik*
  - örgütün siyasasını geliştirmek, kültürünü kurmak,
  - örgütün stratejisini saptamak,
  - dış sistemlerle ilişki kurmak, bunların çalışmalarını izlemek,
  - yasaları izlemek, gerekirse yasa düzenlemelerini etkilemek (özellikle vergiye, iş güvencesine, işgörenlerin haklarına, örgütün amaç ve siyasasına ilişkin yasa düzenlemeleri önem taşımaktadır),
  - ekonomiyi izlemek ve yorumlamak,
  - pazarı araştırmak,
  - kamuoyunu yoklamak,
  - toplumsal sorumluluklar almak (çevreyi korumada, eğitim, sağlık, sanat ve kar amacı olmayan toplumsal örgütlere yardım etmek, etkinliklere katılmak),
  - bir sistem olarak örgütün parçalarını tümleştirerek çalıştırmak,
  - örgütün amaçlarını yorumlamak, yeni amaçlar bulmak.
- *Yönetim Teknolojisinde Yeterlilik*
  - astlarına ürünün nasıl üretilceğine dair kılavuzluk yapmak,
  - yönetimin gerektirdiği belgeleri düzenlemek,
  - rapor yazmak,
  - yönetimin gerektirdiği makine, araç, gereçleri kullanmak,
  - inceleme, soruşturma yapmak,
  - veri toplamak, verileri seçmek, çözümlemek, birleştirmek,
  - verileri karşılaştırmak, saymak, istatistiksel işlemlerden geçirmek,
  - verileri çoğaltmak ve ilgililere göndermek.
- *İnsan İlişkilerinde Yeterlilik*
  - astları verimli çalışmaya güdülemek ve denetlemek,
  - astlar arasında oluşan çatışmaları yönetmek,
  - astların örgüte uyumunu sağlamak,
  - astlarla takım çalışması yapmak,

<sup>111</sup> İbrahim Ethem Başaran; *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Gül Yayınevi, Ankara, 1992, s.108-115.

- örgütsel yenileşmelerde astlara danışmanlık yapmak,
- astların işten doyumunu yükseltmek,
- astlara yetiştirme ve gelişme olanağı sağlamak,
- astların sorunlarını çözmelerine danışmanlık yapmak,
- astlarına dostluğa dayalı bir ortam hazırlamak.
- *Yapı Kurma ve Yenileştirmede Yeterlilik*
  - örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için gereken işleri saptamak,
  - işlerin çözümünü, betimini yapmak ve yönergesini hazırlamak,
  - işgörenlerin işyükünü belirlemek,
  - işleri işgörelere dağıtmak ve görev tanımlarını yapmak,
  - sistem yaklaşımına göre, görevleri birleştirerek alt sistemler (bölüm ve birimler) oluşturmak,
  - örgütün, değişen çevreye ve bilimin yeni (kuramsal, teknik ve sanatsal) bulgularına göre yenileşmesini sürekli kılmak.
- *Yönetim İşlevlerinde Yeterlilik*
  - örgütün amacı olan üretimi yapmak,
  - işgörelerin gereksinmelerini karşılamak için hizmet vermek,
  - örgütte sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturmak,
  - örgütün gelirini-giderini (parasını) yönetmek.
- *Yönetim Sürecinde Yeterlilik*
  - üretimi (mal, hizmet, düşünce üretimi) planlamak,
  - üretim için gerekli güçleri örgütlemek,
  - üretim için çalışan güçleri yönlendirmek, eşgüdümlemek,
  - işgörel arasında bilgi alışverişini sağlayacak iletişimi oluşturmak,
  - örgütsel amaçların gerçekleşip gerçekleşmediğini izlemek, ölçmek, denetlemek ve değerlendirmek.

Çerçevesi çizilen örgütsel ve çevresel koşullarda yöneticinin işini gereği gibi yerine getirmesi için sahip olması gereken bu yeterliliklerin edinilmesinde hem örgüte hem de yöneticinin kendisine büyük yükümlülükler düşmektedir. Bu yüzden yönetici, bulunduğu yönetim kademesine göre teknik, beşeri ve

kavramsal<sup>112</sup> boyutlarda gelişmelidir. Yöneticinin teknik yeteneği, belirli bir alan ile ilgili uzmanlık bilgisini ve analiz yeteneğini ve bu alana ilişkin analiz araç ve tekniklerini kullanabilme becerisini kapsamaktadır. Bu beceri alt kademelerde önemli iken, kademeler yükseldikçe oransal olarak önemini yitirir. Beşeri maharet ise insanlarla çalışabilmeyi ifade etmektedir. Bu becerisi gelişmiş bir yönetici, başkalarının kendisinininkinden farklı görüş açıları, algıları ve inançları olduğunu kabul ettiğinden başkalarının söz ve davranışları ile gerçekten ne demek istediklerini daha kolay anlayabilir. Bu beceri tüm kademelerde önemli olmasına rağmen, alt ve orta kademelerde daha ön plana çıkmaktadır. Kavramsal yetenek, işletmeyi bir bütün olarak görebilmeyi, örgütün çeşitli fonksiyonları arasındaki karşılıklı bağılılığı ve birisindeki değişimin diğerlerini nasıl etkilediğini görebilmeyi, tek tek işletme birimleri ile endüstri kolu ve toplum ile siyasal, sosyal ve ekonomik güçler arasındaki ilişkileri görebilmeyi ifade eder. Üst yönetim kademelerinde asıl olan beşeri ve kavramsal yetenektir ve işletmenin geleceği yöneticilerin kavramsal yetenekleri ile yakından ilgilidir.

Japonların *kaizen* kelimesi sürekli gelişmeyi ifade etmektedir; sürekli öğrenen, gelişen insan, sürekli öğrenen, gelişen şirket, sürekli öğrenen, gelişen ulus. İnsanlar gelişirse, o insanlardan oluşan aile gelişir. Elemanlar gelişirse, o elemanlardan oluşan işyeri gelişir.<sup>113</sup> Bilgi toplumu sürecine girilen bu dönemde yöneticilerin kendileri, aileleri, çalıştıkları örgüt ve ait oldukları toplumun bu çağın belirlediği özelliklere kavuşması için kendilerini geliştirmek zorunda oldukları açıktır. Örgütler tarafından yürütülen geliştirme faaliyetlerinden azami ölçüde yararlanmak yanında, yöneticilerin kendi bilgi, beceri ve yeteneklerini artırma sorumluluğunu üstlenme ve bu yönde çaba harcamaları gerekmektedir.

McGregor'a göre yöneticilik görevi giderek zorlaşmakta ve karmaşık bir duruma gelmektedir. Etkin yönetici toplumdaki toplumsal, politik ve ekonomik eğilimleri ve gelişmeleri bilmek zorundadır. Kendi sorumluluklarının kapsamını kavrayabilmek ve mesleki yardımının gereksindiği zamanı kestirebilmek için yöneticinin birçok uzmanlaşmış alanda genel bilgiye ihtiyacı vardır. Eğitim, yönetici yönünden yalnız yeniliğe ve değişikliğe teşvik olduğu için değil, fakat

<sup>112</sup> Tamer Koçel; a.g.e., s.25.

<sup>113</sup> Doğan Cüceloğlu; *İçimizdeki Biz: Kalite Bilincinin Temeli*, s.117.

hızla değişmekte olan bir evrene uymakta gerekli olduğu için de önemlidir. Yöneticinin eğitimi sürekli bir süreç olmalıdır ve bu da onun biçimsel akademik programlara düzenli olarak katılmasıyla sağlanabilir.<sup>114</sup>

Olayların çok hızlı geliştiği günümüzde, ufuktaki işaretler yöneticilere yeni tehdit ve fırsatlar sunmaktadır. Yönetici ya eyleme geçmek ya da üstlerine eyleme geçmelerini önermek zorundadır. Yönetici, değişikliğin kesin olduğundan emin olmalı, onu tanımaya, ondan yararlanmaya her an hazır bulunmalıdır. Bunun için de yöneticiler okumayı bir alışkanlık haline getirmeli, dünyadaki gelişmeleri takip edip bilgi sahibi olmalıdır. Bilgili insanın, başkalarını (üstlerini) harekete geçirmesi daha kolaydır.<sup>115</sup> Profesyonel bir yönetici, yalnız şirkete olan sorumluluklarını değil, ailesine, topluma, ulusuna, dini ve ahlaki inançlarına, kendine karşı olan sorumluluklarını da düşünmek zorundadır. Yönetici çalıştığı kuruluşun sürekli ilerlemesinin kısmen kendisinin ve diğer yöneticilerin bilgilerini, becerilerini artırmasına, çağa ve gelişmeye ayak uydurmasına bağlı olduğunu anlamalıdır.

Kendini geliştirmenin değerini bir şirketin lideri çok iyi bilir. Her gün birçok karar verme durumuyla karşı karşıyadır, onları değerlendirme ve örgütü için en iyisini seçme sorumluluğu vardır. Vereceği doğru kararlar örgütü ateşleyip yeni hedeflere doğru yönlendirirken, kötü kararlar şirketi batağa sürükler. O bir karar verirken kimse ona yanlışını söyleyip engel olmaz. Sadece sonuçlar kararın doğruluğunu belirler. Bu yüzden “başarılı yöneticiler” formal eğitim veya yetiştirilmeye ek olarak sürekli bir biçimde öğrenme faaliyetleriyle kendilerini geliştirirler.<sup>116</sup> Genç’e göre lider-yönetici, kendini yeniler, yeteneklerinin tümünün açığa çıkmasını şansa bırakamaz. Hayatının sonuna dek, yeteneklerini sistematik olarak veya en azından hırslı bir şekilde ortaya çıkarmaya çalışır.<sup>117</sup>

İş hayatına atılıp yükselmek isteyen insanların kendilerini kullanmaları ve fırsatları değerlendirebilmeleri için ilk kitabı kendisinin yazdığını iddia eden

<sup>114</sup> Douglas McGregor; *Örgütün İnsan İlişkileri Yönü*, Çev:Doğan Energin, ODTÜ İdari Bilimler Fakültesi, Ankara, 1970, s.150.

<sup>115</sup> John J. McCarty; *Başarısız Yöneticiler*, Çev:Belkıs Çorakçı, İlgi Yayınları, İstanbul, 1989, s.226.

<sup>116</sup> <http://www.selflearn.com/people.html>

<sup>117</sup> Nurullah Genç; *Zirveye Götüren Yol:Yönetim*, Timaş Yayınları, İstanbul, 1995, s.181.

Casson, yöneticilere okumalarını, sağlıklarını korumalarını ve yönetim sanatını öğrenmelerini önermektedir.<sup>118</sup>

Coleman'a göre yöneticilerin başarılı olmaları için öğrenmeleri gereken çok şey vardır. Yönetim konusunda rasgele bilgi edinmek yavaş, bazen yararsız ve kimi zaman yorucu bir süreçtir; çok kimsenin başarısız olması şaşılacak bir durum değildir. Japonlar ve dünyanın başka yerlerindeki aydın fikirli yöneticiler bunu anlamakta ve yeni bilgi ve becerileri sistemli bir şekilde edinmektedirler.<sup>119</sup>

Coleman ve Barrie, yöneticilere 'etkinliklerini geliştirmeleri için şunları önermişlerdir;<sup>120</sup>

- Performansınızı sürekli izleyin. Her haftanın sonunda başarılarınızı ve yanlışlarınızı düşünün, ders alın.
- Diğer yöneticileri izleyin ve onlardan ders alın.
- Okuyun. Her zaman bir şey öğreneceksiniz. İşyerinde bir kütüphane kurun. Sadece yönetimi değil ekonomi ve basını da izleyin.
- Alt düzey yöneticilerin gelişmelerine yardımcı olun. Bu arada sizde öğreneceksiniz.
- Gelişmeye kararlı olun. Yapıcı eleştiriyi hoş karşılayın.
- Çok çalışın. Yolun her adımında kendinizi kanıtlayın.
- Kendi kendiniz olun. Aksi durumlar kendinize güvenmediğinizi ortaya çıkarır.
- En az bir yabancı dil öğrenin.
- Her zaman formunuzu koruyun. Egzersiz yapıp ideal kilonuza ulaşın.
- Yaşamınızı işle doldurmayın.
- İşinizin aile ilişkilerinizi zedelemesine izin vermeyin.
- Hakkınız olan tatilinizi alın.

Görüldüğü gibi yöneticinin sadece işle ilgili olarak değil, fakat yaşamının tüm alanlarında kendini geliştirmesi istenmektedir. Çünkü yöneticinin hayatı bir bütündür. Bir boyuttaki eksikliğin diğer alanlara yansması doğaldır. Bu noktada yönetici, kendini teknik, beşeri ve kavramsal boyutlarda geliştirirken, formunu

<sup>118</sup> Herbert N. Casson; *İlerle ve İlerlet*, Çev:Ömer Rıza Doğrul, Toker Yayınları, İstanbul, 1975.

<sup>119</sup> R. Coleman, G. Barrie; *Yöneticinin Kılavuzu:İyi Bir Yönetici Olmak İçin 525 Kural*, Çev: Mehmet Harmancı, Remzi Kitabevi, 4.Basım, İstanbul, 1997, s.9.

<sup>120</sup> R. Coleman, G. Barrie; a.g.e., s.200-204.

korumalı, sağlığına dikkat etmeli, ailesiyle ilgilenmeli, tatilini yapmalıdır... İş içinde boğulduğu için çocuklarının yetiştirilmesinde kendine düşen görevi yapamayan yönetici, sonunda bunu bağlı bulunduğu kuruluşa ödetir. Ailevi sorumluluklarını ihmal etmekten, eve ilgisini esirgemekten ötürü evde birçok problem ortaya çıkar. Böylece evdeki sinirli ruh hali yöneticinin işindeki başarısını olumsuz etkiler. Sabahları büroya geldiğinde ev kaygılarını vestiyere bırakmakla onlardan kaçınılamaz.<sup>121</sup>

McGregor,<sup>122</sup> X teorisinin ' sayıltılarının benimsendiği örgütlerde yöneticilerin yetiştirilmeleriyle ilgili olarak şunları söylemektedir; "İnsanlar seçilir, eğitilir, değerlendirilir, işleri değiştirilir, terfi ettirilir-tüm bunlar kendi mesleki gelişmelerinde onlara pek az söz hakkı bırakan yönetsel bir ortam içinde yapılır." Ona göre, birikimi olan insanlar ilerlemek, ünvan kazanmak, ekonomik ödüller elde etmek ve gelişmek ister. Ayrıca her birey yetenekleri, ilgileri, amaçları ve birikimi bakımından tektir. Aslında birey kendini geliştirmelidir ve bunu en iyi şekilde ancak anlamlı ve değerli gördüğü şeyler yönünden yapar. Eğer gelişmesi hakkındaki kararlara bilfiil katılırsa, kendisine sağlanan fırsatlardan en fazla şekilde yararlanması olasılığı vardır. Bunun tersine, eğer yalnız işi değiştirilen, okula yollanan, terfi ettirilen ya da başka türlü kullanılan eylemsiz bir kişi ise, kendini geliştirmeğe istekli olma olasılığı azdır. Yöneticinin gelişmesini "tarıma" benzeten McGregor, gelişme için uygun koşullar yaratılabildiği ölçüde bireyin yeteneği oranında gelişeceği inancını taşımaktadır. Yöneticilerin gelişmelerini etkileyen koşullar şöyle sıralanmıştır;

- *örgütün ekonomik ve teknolojik özellikleri*: Önemli ve sürekli yeniliklerle hızla gelişmekte olan bir endüstride yöneticilerin gelişmesi çok önemlidir. Bugün her alanda hızlı gelişmeler olmaktadır. Üst düzey yöneticiler bu gelişmelere göre hem kendilerini hem de diğer elemanlarını geliştirecek örgütsel koşulları oluşturmalıdır.
- *örgütün politika ve uygulamaları*: Bireyin gelişmesini bir yandan çalıştığı örgütün özellikleri olan çeşitli ödül ve doyumların, diğer yandan da, ceza ve doyumsuzlukların nitelikleri somut olarak etkiler.

<sup>121</sup> John J. McCarty; **Başarısız Yöneticiler**, s. 35.

<sup>122</sup> Douglas McGregor; **Örgütün İnsan İlişkileri Yönü**, s.137.

Politika ve buna bağılı uygulamalarda yansıtılan örgüt yapısı ve yönetim felsefesi ödöl ve cezaları gerektirir ve böylece bireyin gelişmesini etkiler. Bireyselliğe önem veren sayılıtlara sahip bir kültür, bireyin kendi davranışları için daha büyük sorumluluk alarak benliğinin ve kendini gerçekleştirmenin doyumunu şeklinde iç dünyası için ödülleri sağlayabileceği bir ortam oluşturur. Bu ödülleri buna karşılık olarak bireyin daha fazla sorumluluk almasını ve kendini geliştirmesini teşvik eder. \*

- *üstün davranış*: Üst ile ast arasında her karşılaşma ast için bir öğrenmeyi içerir. Bu üst için de geçerlidir. Üst bir komut verdiğinde, azarladığında, övdüğünde, toplantı yaptığında, terfi tartıştığında, astları ile ilgili bir karar verdiğinde onlara bir şeyler öğretiyor demektir. Her gün karşılaşılın bu tecrübe o kadar önemlidir ki, bireyin diğeri ortamlarda öğrenebileceği bütün şeyleri gölgelemek eğilimindedir. Üstün bu gerçeğin farkında olup olmaması, astın gelişmesinde kendisine düşeni yapıp yapmaması, içinde çalışılan ortama bağılıdır. Her yöneticinin astların yetişmesinden ve gelişmesinden sorumlu olduğu söylenmekle beraber, bunun sağlanabilmesi kültürel sayılıtlı, inanç, değer ve normların üstün davranışını etkilemesine bağılıdır.

Peters ve Waterman, kusursuz şirket kültürlerinde işgörene sivrilmeye olanağı sağlandığını ve bunun kişilere anlam veren bir felsefe ve inançlar sistemiyle birleştirildiğini belirtmektedirler. Onlara göre insan, iyi bir şey söz konusu olduğunda kendisini ilk yüzde onun içine yerleştirmektedir; bir yandan sivrilmek, isterken, öte yandan da yaşamına anlam kazandırabilmek için diğeri insanlarla birlikte olmanın yollarını aramaktadır. Yani kendisi gol kralı, takımının da şampiyon olmasını istemektedir. Kusursuz şirketler bilinçli veya bilinçsizce bu gerçeği göz önünde bulundurmaktadır. Elde edilen sonuç, “ortalama insanın” görelili olarak daha iyi bir performans göstermesi, daha üst düzeyde katkı sağlamasıdır. Toplum ve şirketler için en önemlisi de, bu kurumlar insanların gelişebileceği, saygınlık kazanabileceği çevreler yaratmaktadırlar. Böylece iş dünyasında ve toplumda coşku dolu katılımcıların ortaya çıkması

sağlanmaktadır.<sup>123</sup> Örneğin, 3M, Procter and Gamble, IBM, McDonald's, Dana'nın kendilerine büyük avantaj sağlayan kültürel öğelerinden önemli olanları, kendi iç yapıları itibarıyla çalışana verdikleri değer, onların yaratıcılıklarını geliştirmek amacıyla esnek tutumları ve örgüt içerisinde çok rahat bir iletişim mekanizmasına sahip olmalarıdır.<sup>124</sup> Öte yandan daha büyük sayıdaki kusurlular grubu, bu değişkenlere karşı tavır koyar görünmektedirler. Bu şirketler, kazanmak yerine, yitirmeyi neredeyse kural edinmekte, olumlu pekiştirme yerine olumsuzunu kullanmaktadırlar. Efsaneler yerine kuralları kullanarak yön vermeye; insanların yaşamına anlam katıp sivrilmeleri için onlara olanak sağlamak yerine sınırlamaya, denetim getirmeye; manevi liderlik yerine siyasal liderliği öne almaya çalışmaktadırlar.<sup>125</sup>

William Ouchi<sup>126</sup> ise Z kültürünün, çalışanlara dengeli bir toplumsal çevre sunduğu, sorunlarla başa çıkabilecek ve yaşantılarının öteki bölümünü geliştirmelerine yardımcı olacak desteği sağladığı için başarılı olduğunu ileri sürmektedir. Z kültüründeki kalite çemberlerinin başarısı sadece tekniğe değil yaratıcı amaçlardaki insan öğesine dayanmaktadır. Bu amaçlardan bir tanesi, insan yeteneklerini tamamen ortaya çıkarmak ve sonsuz olanaklar yaratmak biçiminde tanımlanmıştır.<sup>127</sup>

İnsan potansiyelinin sınırlı olduğunu savunan geleneksel yönetim kuramlarına karşın çağdaş örgüt ve yönetim kuramları bu görüşü insanın evrensel gelişmesinin engeli olarak yorumlamışlar ve reddetmişlerdir. Çağdaş örgütlerde personel yönetiminin işlevlerinden biri olan geliştirme, personelin kuruma girişinden ayrılmasına değin performansının artırılması için girişilen çabaların tümü olarak tanımlanmaktadır. Böylece yaşam boyu eğitim düşüncesine dayalı olarak, bireyin sadece örgütte bulunduğu zamanla sınırlı olmaksızın tüm yaşamı süresince, bulunduğu her ortamda gelişebileceği sayıltısını benimsemişlerdir.<sup>128</sup>

<sup>123</sup> T. J. Peters, R. H. Waterman; *Yönetme ve Yükseltme Sanatı: Mükemmeli Arayış*, s.137.

<sup>124</sup> İlater Akat, Turan Atılğan; *Sanayi İşletmelerinde Kurumlaşma ve Şirket Kültürü*, TOBB Yayın No:226, Ankara, 1992, s.25.

<sup>125</sup> T. J. Peters, R. H. Waterman; *Yönetme ve Yükseltme Sanatı: Mükemmeli Arayış*, s.138.

<sup>126</sup> William Ouchi; *Teori Z: Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?*, Çev: Yakut Güneri, İlgı Yayınları, İstanbul, 1989, s.179.

<sup>127</sup> William Ouchi; a.g.e., s.243.

<sup>128</sup> Aytaç Açıkalin; *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi*, s.64-73.

Robbins, bazı örgütsel uygulamalara dayalı olarak bir örgüt kültürünün, 1) bireysel özerklik (otonomi), 2) örgütsel yapı, 3) örgütsel destek, 4) örgütsel kimlik, 5) performans-ödül ilişkisi, 6) çatışmada hoşgörü ve 7) risk üstlenme olmak üzere yedi boyut içinde açıklanabileceğini; örgütün bu özelliklere verdiği değerin, örgüt kültürünün varolan durumunu yansıtacağını belirtmiştir. Robbins'e göre *bireysel özerklik*, örgüt içindeki bireylerin sorumluluk, bağımsızlık düzeyini ve kendilerini geliştirmek için sağlanan fırsatları; *örgütsel yapı*, işgören davranışını gözetmek ve kontrol etmek için uygulanan kural ve düzenlemelerin durumunu, denetim biçimini (uzak-yakın); *örgütsel destek*, örgüt yönetiminin personele sağladığı destek ve yardımların düzeyini; *örgütsel kimlik*, üyelerin bağlı oldukları kendi özel grup, mesleki alan ve birimlerin ötesinde, örgütle bütünleşme, örgüt kimliğini benimseme derecesini; *performans-ödül ilişkisi*, işgörenin performans ve başarısı dikkate alınarak örgütteki maaş artışı, terfi gibi verilen ödüllerin derecesini; *çatışmada hoşgörü*, birey ya da gruplar arası ilişkilerde meydana gelen çatışmalarda açık, hoşgörülü ve samimi olma derecesini; *risk üstlenmeyi teşvik*, işgörenlerin risk üstlenme, tartışma ve yenilikçi olma konularında isteklendirilme, teşvik derecesini göstermektedir. Açıklamalardan da anlaşılacağı üzere bu özelliklerin tümü, yöneticilerin kendilerini geliştirme düzeylerine etki eder türdendir. Örgüt kültüründe bu özelliklere verilen değerin yüksek olması, yöneticilerin kendilerini geliştirmeye verdikleri önemi ve bu yöndeki çabalarını da artırır.

## 2.5. Yöneticinin Eskimesi

Yöneticilerin kendilerini geliştirmelerini bir zorunluluk haline getiren en önemli kavram eskimedir. Hangi yöntemle seçilirse seçilsin, meslek öncesinde eğitilsin veya eğitilmesin, yöneticilikte yöneticilik yeterlilikleri çok çabuk buharlaşırlar.

Başaran'a göre yöneticinin eskimesi; yönetim makamına getirilen yöneticinin, makamının gerektirdiği yönetsel etkililiği gerçekleştirmede yetersiz kalmasıdır.<sup>129</sup> Haas ise eskimeyi, "teknolojik bilgi ya da yetenek yetersizliği, fiziksel dayanıklılığın azalması, motivasyonun yitirilmesi veya bu faktörlerin bir araya gelmesi sonucu yöneticilik yeteneğinin gelişiminde bir kesinti" olarak

<sup>129</sup> İbrahim Ethem Başaran; *Yönetimde İnsan ilişkileri: Yönetimsel Davranış*, s. 119.

tanımlamaktadır.<sup>130</sup> Bilgi ve becerilerin eskimesi, bunlara artık ihtiyaç duyulmayan bir noktada meydana gelir. Bir yöneticinin eskidiği an ise bilgi ve becerilerine ihtiyaç duyulmadığı andır. Önceleri kendinden beklenen sonuçları başarabilen yetenekli bir yöneticinin başarısızlığı, onun yönetsel eskimeye (managerial obsolescence) uğradığını gösterir.

Açıklan'a göre yöneticilerin yetersizleşmesi üç türdür. Birincisi başlangıçta başka alternatif olmadığı için atanırken yetersiz olma halidir. İkincisi üst yönetimin kendine yakın olanları 'yararlı olur diye atamalarıdır. Yönetimin değişmesi durumunda bunlar da yönetimden giderler. Üçüncü tür yetersizlik, "değişim" olgusunun kaçınılmaz sonucudur. Atanan yöneticinin başlangıçta yeterlilik düzeyi uygun, performansı yüksek olabilir. Ancak zaman içindeki değişimlerin bu yeterliliklerin bir kısmını geçersiz duruma getirmesi doğaldır. Bu durum yöneticinin kendini yeni yeterliliklerle donatmasını gerektirir. Birey, örgüt ve toplum yararına yapılacak olan, birinci gruptakilerin yetiştirilmesi, ikinci gruptakilerin değiştirilmesi ve üçüncü gruptakilerin geliştirilmesidir.<sup>131</sup>

Örgütler yeniliklere ayak uydurmaya çalıştıkça, daha karmaşık bir yapıya sahip oldukça, daha güçlü oldukça ve daha geniş alanlara yayıldıkça insanın eskimesi kavramı ortaya çıkmaktadır. Bu olgu, özellikle mezuniyet sonrası, branşıyla ilgili öğrenimini kesen ve okuldaki bilgilerinin kendilerine yeteceğini düşünenler için tehlike arz etmektedir. Değişime zihinsel, duygusal ve fiziksel açıdan uyum sağlayamayan ya da duygusal problemleri yüzünden işlerini yürütemeyenler, iş yapmak için eski yöntemleri tercih etmekte veya yenilik konusunda çok endişe duymaktadırlar. Mahler, yöneticinin başarısızlığına sebebiyet veren eskimenin altı çeşit olduğunu belirtmektedir;<sup>132</sup>

- *Birden ortaya çıkan eskime:* Bu tip eskime olgusu herhangi bir yenilik (örneğin, bilgisayar kullanımı) bir yöneticinin işini büyük ölçüde değiştirdiğinde ortaya çıkabilir. Örgüt yapısında bir değişiklik olduğunda da bu eskime söz konusu olabilir.

<sup>130</sup> Frederic C. Haas; *Eskiye Yöneticiler*, Çev:Şeyda Ülsever, Ekrem Ülsever, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:244, Eskişehir, 1987, s.8.

<sup>131</sup> Aytaç Açıklan; *Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği*, s.153.

<sup>132</sup> F. C. Haas; a.g.e., s.6.

- *Yavaş gelişen eskime:* Bu tip bir eskime olgusu işin doğasının yavaşça değişmesi sonucu ortaya çıkar.
- *Sahte eskime:* Çok sayıda yöneticinin bir kez mecburi olarak işsiz kalması halidir.
- *Yetenek eskimesi:* Bir yöneticinin yetenek ve becerilerinin artık geçmiş iş taleplerini karşılamak için yetersiz hale gelmesi ve yenilerini de hiç karşılayamayacak olmasıyla ortaya çıkar.
- *Davranış eskimesi:* Bir yöneticinin değişen problem ve şartlara karşı esnek davranamamasından kaynaklanır.
- *Endüstriyel eskime:* Bireysel eskimeden daha geniş kapsamlıdır. Bütün bir endüstrinin eskimesi olgusudur.

Başaran, yönetici eskimesinin nedenlerini kişisel ve örgütsel olarak ikiye ayırmaktadır.<sup>133</sup> Buna göre *kişisel nedenler* şunlardır;

- *Yöneticinin kişilik özellikleri yönünden eskimişliğe elverişli olması.* Başlangıçta kişilik özellikleri yönünden örgütsel önderliğe uygun olsa bile, yöneticinin zamanla motivasyonunun azalması, öğrenmeye karşı tutumunun olumsuzlaşması, tutum ve davranışlarında katılaşma ve kalıplaşmanın olması, fiziksel gücünün azalması ve ihtiyarlamaya başlaması dolayısıyla eskimesi söz konusudur.
- *Yöneticinin duygusal zorlanmaya uğraması.* Geçici duygusal zorlanma ve düş kırıklığı gibi duygusal sorunlar eskimeye pek fazla sebep olmamakla birlikte, bunların uzun sürmesi ve kronik bir hal alması eskimeyi kaçınılmaz kılmaktadır.
- *Yöneticinin astlara yönelik yönetim biçiminin uygun olmaması.* Yönetim biçimi; örgüte, çalışanların özelliklerine ve üretimin doğasına aykırı olduğunda başarıyı beklemek anlamsızdır. Bunda direnen yönetici için başarısızlık dolayısıyla eskimişlik söz konusu olur.
- *Yöneticinin çalışma alışkanlığının ortama uymaması.* Yönetici yönettiği birimin veya örgütün ortamına uygun bir çalışma alışkanlığı geliştirmemiş ise uyumsuzluk göstererek başarısız olur, eskir.

<sup>133</sup> İbrahim Ethem Başaran; *Yönetimde İnsan ilişkileri: Yönetimsel Davranış*, s.120-121.

Kötü örgütsel koşullar, yöneticinin kendini geliştirip, yenilemesini engelleyebilmektedir. Eskimeye sebep olan örgütsel nedenler ise şunlardır;

- *Yöneticinin yeterliliğinin ötesinde bir göreve atanması.* Atandığı görev için yeterli olmayan bir yönetici zamanla işlevsizleşir. Bazen bir üst görev, eski görevdeki başarıdan dolayı bir ödül olarak verilmektedir. Ama yeni görev yöneticinin boyunu aştığından yönetici eskimeye uğrar.
- *Amaçların belirsiz veya iyi algılanmaması.* Yöneticinin, yönettiği birimin veya örgütün amaçlarını algılayamaması, onun kararlarına etki eder, yerindeliğini zayıflatır. Bu da yöneticiyi eskitir.
- *Yönetici işlerinde kararsızlığa düştüğünde, bocaladığında üstlerinden kendisine yeterli düzeyde destek bulmaması* durumunda eskimeye uğrar.
- *Yöneticinin eskimesinin üstlerince göz ardı edilmesi.* Örgütlerde makinelerin eskimesi durumunda onarma, yenileme yoluna gidildiği halde, yöneticilerin eskimesi görmezlikten gelinebilir.
- *Eskiye yöneticiye yeterli olacağı başka bir görev gösterilmemesi.* Yöneticinin başarılı olabileceği bir başka göreve atanması eskimişliğini giderebilir.
- *Görevin, yöneticinin yeteneklerini geliştirmesine elverişsiz olması.* Yöneticinin yetenekleri, üstlendiği görev için gereğinin çok üstünde ise yönetici kendini geliştirmeye olanak bulamaz ve eskir.
- *Önderlik ortamının elverişsizliği.* Örgütte önderlik ortamı mevcut değilse yönetici giderek eskir.
- *Yöneticiden istenenlerin yeteneğinin üstünde olması.* Üstlerden, gruptan ve çevredeki diğer öğelerden gelen istekler, yöneticiyi şaşkına çevirip, yöneticinin kendini bırakarak eskimesine neden olabilir.

Haas'a göre eskimenin nedeni ne olursa olsun, yönetici eskimişlik damgasından kurtulamaz. Şirketler genellikle bireyin başarısızlığında kendi yetersizliğinin sebep olduğu görüşünde iken, yöneticiler de kendi problemleri için daima şirketleri suçlamaya hazırdırlar. Gerek örgüt tarafından yürütülen eğitim ve geliştirme çabaları gerekse yöneticinin kendi gelişme gayreti, yöneticinin kendini

tutumundan büyük ölçüde etkilenmektedir. Eğer yönetici yeteneklerini kullanmak için gerektiği kadar motive edilemiyorsa, kapasitesi ne kadar fazla olursa olsun yetersiz kalır. Kendisinden başka hiç kimse yöneticinin hangi konularda yetersiz olabileceğini daha fazla bilemez. Yetersiz olduğu konular teknik, yöntem, davranış veya motivasyonla ilgili olabilir. Eğer yönetici bu eksikliklerini görmek hususunda cesaretlendirilirse ve yardım isterse sorunun büyük bir kısmı çözülmüş olur. Yönetici kendi ihtiyaçlarını bilmek, zaaflarını kabul etmek ve bunları önlemek için istekli olmalıdır. Yöneticileri iyileştirme çalışmaları konusundaki başarısızlıkların pek çoğunun yöneticilerin isteksiz olmalarından kaynaklandığı belirtilmektedir.<sup>134</sup>

Türkmen, örgütün başarı düzeyinin düşmesinin aslında yönetsel yetersizleşmeyi ve eskimeyi gösterdiğini ancak yöneticilerin bu başarısızlığı başka nedenlere bağladıklarını ifade etmekte, bununla beraber yönetimde yetersizleşen kişilerin sergiledikleri bazı davranışların kendilerini ele verdiğini belirtmektedir. Bu tutum ve davranışlar şunlardır;<sup>135</sup>

- mevcut durumdan tatmin olma ve kayıtsızlık,
- örgütün baskısı altında kendini ezik hissetmek,
- tasarruf düşüncesinin temel misyon haline gelmesi,
- örgütü çalışanlardan koruma ihtiyacı içinde olma (güvensizlik),
- algılama ve kavramada yetersizleşme,
- değişimin yönetimi ve yeni yöntemlerin uygulanmasında başarısızlık,
- düşük performans ve genel standartların altında kalma,
- başarısızlığı kendi dışındaki faktörlere bağlama,
- örgütün imajını geliştirme ve temsil etme yeteneğinin olmaması veya kalmaması,
- değişime ayak direme veya değişimi şiddetle savunma,
- bağımsız karar alamama,
- biçimsel göstergelere aşırı önem verme.

<sup>134</sup> F. C. Haas; a.g.e., s.58.

<sup>135</sup> İsmail Türkmen; "Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde İşletme Yöneticilerinin Yetersizleşmesi", **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, Sayı 4, Ankara, 1995, s.75-96.

Haas, araştırma yaptığı örgütlerin eskimeyi önlemek için çoğunlukla aşağıdaki yöntemleri uyguladıkları sonucuna varmıştır;<sup>136</sup>

- okul sonrası eğitim,
- yöneticinin terfii, başka işlerde çalıştırma, daha düşük seviyelerde görevlendirme,
- belirli sürelerde geliştirme ve bilgileri tazeleme toplantıları düzenleme,
- sağlık kontrolü,
- aşırı uzmanlaşmayı önleme,
- başkalarına da görev dağıtımı yaparak yöneticinin otoritesini azaltma,
- yeniden geliştirme,
- transfer,
- işine son verme,
- yöneticiye yardımcı olacak dinamik ve atak elemanlar temin etme.

## 2.6. Öğrenen Örgütler

Kendini geliştirme ve örgüt kültürü ile doğrudan ilgili olan öğrenen örgüt kavramı, bir işletmenin sürekli olarak yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunun değişen çevre koşullarına uymakta kullanılması, personelini geliştirici bir sistem yaratması ve böylece değişen, gelişen, kendini yenileyen dinamik bir örgüt olmasını ifade etmektedir.

Karash'a göre öğrenen örgüt, her düzeydeki üyelerin istenen sonuçları elde etmek amacıyla bireysel veya beraberce sürekli olarak kapasitelerini artırdıkları örgüttür.<sup>137</sup> Bu örgüt stratejik gelişme ile bireysel gelişmenin temel öğelerini birbirine bağlar. Öyle bir ortam yaratır ki, çalışanların hem örgüt amaçlarını hem de kendi amaçlarını gerçekleştirmelerini sağlar.<sup>138</sup>

Pedler, Burgoyne ve Boydell, öğrenen örgütü; üyelerinin öğrenmelerini değerlendiren ve sürekli olarak kendini dönüştüren örgüt olarak tanımlarken, Skyrme ise bireysel, örgütsel ve toplumsal amaçları gerçekleştirmek için örgütün ve çalışanların kapasitelerini sürekli artırmaya yönelik sistemleri, mekanizmaları

<sup>136</sup> F. C. Haas; a.g.e., s.11-13

<sup>137</sup> <http://www.world.std.com/~lo>

<sup>138</sup> <http://www.world.st.com/~lo/WhyLO.html>

ve süreçleri olan örgüt biçiminde değerlendirmektedir.<sup>139</sup> Bu tanımlara göre öğrenen örgüt, dış çevreye uyabilen, değişim ve uyum için sürekli kapasitesini artıran, daha iyi sonuçlar elde etmek için bireysel ve toplumsal öğrenmeyi destekleyen ve öğrenmeyi kullanan bir örgüttür denilebilir. Bu özellikleri taşıyan bir öğrenme kültüründe, önceden planlanmış davranış şekillerinin yetersiz kalması durumunda hızlı ve belirsiz değişimlerle baş etme, değişen koşullara uymada esneklik ve üyelerin inisiyatif kullanabilme olanakları sağlanır.

Örgütlerde birey ve gruplar bilinçli veya bilinçsiz olarak devamlı surette öğrenme süreci içindedirler. Bu süreçte, örgütsel kültür vasıtasıyla üyeler, gördükleri nesne ve olaylarla örgüt ortamı içinde bazı şeyleri görür, yaşar ve hissederler. Bu doğal öğrenme süreci yanında bir de bilinçli eğitim ve öğrenme ortamları yaratılmaktadır.<sup>140</sup> Örgüt kültürü, örgütün dış çevreye uyumu ve içsel olarak bütünleşmesini sağlamak üzere, bireyi örgütsel norm, değer, inanç ve saygılara göre şekillendirirken, üyeler de kültüre yenilikler katabilmektedirler. Öğrenen örgütler; üyelerinin örgütün hatalı yönleriyle ilgili saptama ve düzeltmelerini dikkate alan ve kendini buna göre düzenleyip yenileyebilen bir kültüre sahiptirler. Beckhard ve Pritchard'a göre öğrenen örgüt; normları, yeniliği destekleyen bir örgüttür.<sup>141</sup>

Gürsel'e<sup>142</sup> göre geleneksel örgütlerle karşılaştırıldığında daha yaratıcı ve daha uyum gösterici olan öğrenen örgütlerde, çalışanlar hem durgun hem de dinamik durumlarda kendilerini güvende hissederler. Bununla birlikte öğrenen örgütün temelini bireylerin öğrenmeye istekli olmalarına, öğrenme fırsatlarını değerlendirmelerine, kendilerini geliştirmelerine ve yaşam boyu öğrenici olmalarına dayandığı vurgulanmaktadır. Öğrenen örgüt, çalışma ortamının doğasında öğrenme olan, üyelerinin kendilerini geliştirdiği, kültürel saygılarının bunları destekler yönde nitelik taşıdığı bir örgüttür.

<sup>139</sup> David Skyrme; "The Learning Organization", <http://www.skyrme.com/insights/3lrnorg.htm>

<sup>140</sup> Erol Eren; *Yönetim Psikolojisi*, s.404.

<sup>141</sup> R. Richard, W. Pritchard; *Changing the Essence: The Art of Creating and Leading Fundamental Change in Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1992, s.16.

<sup>142</sup> Musa Gürsel : "Öğrenen Örgütler", *Yaşadıkça Eğitim*, Kültür Koleji Yayınları, Eylül/Ekim, İstanbul, 1997.

Öğrenen örgüt konusunda bir otorite olan Senge'ye<sup>143</sup> göre, “geleceğini yaratma kapasitesini durmadan genişleten örgüt” bir öğrenen örgüttür. Böyle bir örgüt için “ayakta kalmayı öğrenme” bir başka deyişle “adapte olmayı öğrenme” önemli, hatta gerekli olmasına rağmen; yaratma kapasitesini artıran öğrenme yani “üretici öğrenme” özelliği de olmalıdır. Dünya kendi içinde daha birbiriyle bağlantılı hale geldiği ve iş dünyası içinde karmaşık ve dinamik özellikler ağır bastığı sürece, çalışma daha “öğrenmeci” olmak durumundadır. Adı Ford, Sloan veya Watson olsun, örgüt için öğrenen tek bir kişinin olması artık yeterli olmamaktadır. Artık birinin tepeden “düşünüp bulması” ve örgütte geri kalan herkesin “büyük stratejistin” emirlerini izliyor olması mümkün değildir. Gelecekte diğerlerinin önüne geçecek örgütler, tüm seviyelerinde öğrenme yükümlülüğü taşıyan ve kapasitesini değerlendirmeye çalışan üyelerden oluşan örgütler olacaktır. Bu durumda örgütlerin kaotik ve hızlı bir çevrede yaşamlarını sürdürebilmeleri için öğrenen örgüt özelliklerine sahip olmaları, bunun için de dönüşümsel bir değişim gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Senge, dönüşümsel değişimle mevcut örgütsel kültürdeki temel sayıltıların değiştirilip, öğrenen örgüt kültürü sayıltılarını benimsemeyi kastetmektedir.<sup>144</sup> Senge'nin modeline göre öğrenen örgüt beş disiplinden (temel öge) meydana gelmektedir. Bunlar; kişisel ustalık, zihni modeller, paylaşılan vizyon oluşturma, takım halinde öğrenme ve sistem düşüncesidir.

*Kişisel Ustalık:* Özel bir beceri düzeyi anlamına gelmektedir. Yüksek kişisel ustalık düzeylerine sahip kişiler hayatta gerçekten aradıkları sonuçları yaratma yeteneğini sürekli olarak genişleten insanlardır. Onların bu öğrenme çabalarından öğrenen örgüt ruhu ortaya çıkmaktadır. Hiçbir zaman “varamayan” bu insanlar bilgisizliklerinin, yetersizliklerinin, yetişme alanlarının had safhada bilincindedirler. Kişisel ustalığın temelinde iki unsur yer almaktadır: 1-önemli olanı aydınlığa kavuşturmak (vizyon), 2- mevcut gerçekliği görmeyi öğrenmek. Vizyon (istenen durum) ile mevcut gerçekliğin net bir resminin (istenen duruma göre bulunulan durum) yan yana getirilmesi, “yaratıcı gerilim”<sup>\*</sup> denilen olguyu

<sup>143</sup> Peter M. Senge; **Beşinci Disiplin**, Çev:Ayşegül İlideniz, Ahmet Doğukan, Yapı Kredi Yayınları, 3.Baskı, İstanbul, 1996, s.23.

<sup>144</sup> [http://learning.mit.edu/res/wp/learning\\_sys.html#core](http://learning.mit.edu/res/wp/learning_sys.html#core)

\* Cüceloğlu, buna “gelişim gerginliği” adını vermektedir.

ortaya çıkarmaktadır. Kişisel ustalığın özü; bireyin, yaşamında yaratıcı gerilimi nasıl doğuracağını ve sürdüreceğini öğrenmesidir. Bu bakımdan kişisel ustalık, “kendini geliştirme alışkanlığı edinmektir” denilebilir. İnsanların içinde güven duygusuyla vizyon yaratabilecekleri, araştırma ve gerçeğe bağlılığın norm olduğu ve statükoya meydan okumanın beklendiği bir örgütsel kültür ortamında ancak kişisel ustalık sahibi olunabilir. Hanover Sigorta’nın başkanı Bill O’Brien’e göre, “yöneticilerin temel ödevi, insanlara .olabildiğince zenginleştirici bir yaşam sürmeleri için buna imkan veren koşulları sağlamaktır.”<sup>145</sup> Bunun yanı sıra kişisel ustalığın teşvik edilmesinde en büyük görev lidere düşmektedir. Liderin yapacağı iş model olmaktır: başkalarının kişisel ustalık çabasını yüreklendirmek için kendi çabasında ciddi olmak.

*Zihni Modeller\**: İnsanın zihninde iyice yer etmiş, kökleşmiş sayılılar, genellemeler, resimler ve imgelerden oluşur ve çevreyi algılamaya ve eylemlere etki eder. Örgütün zihni modelleri, kültürel sayılılarıdır. Öğrenen örgütler zihni modellerini açığa çıkaran, sınayan ve gerektiğinde düzelten örgütlerdir. Zihni modellerle çalışma, aynayı içe doğru çevirme, dünya ile ilgili içsel resimleri yüzeye çıkarma ve incelemeyi öğrenmektir. Shell’in eski Grup Planlama Koordinatörü Arie de Geus’a göre, değişen iş dünyasına uyum ve büyüme; örgütsel öğrenmeye, örgütsel öğrenme de yönetimin şirket, pazarlar ve rakipler hakkındaki zihni modellerini değiştirdikleri sürece dayanmaktadır.

*Paylaşılan Vizyon Oluşturma*: En basit anlamda “ne yapmak istiyoruz?” sorusunun cevabıdır. Kişisel vizyonlar, kişilerin kafalarında, yüreklerinde taşıdıkları gelecekle ilgili resimler, imgelerdir. Paylaşılan vizyon ise örgütün her yerindeki bireylerin taşıdıkları resimlerdir. Gerçek bir paylaşılan vizyon varsa, insanlar kendilerine öyle söylendiği için değil, kendi istedikleri için kendilerini aşar ve öğrenirler, ortak bir kimlik ve kader duygusu etrafında toplanırlar.

*Takım Halinde Öğrenme*: Takım halinde öğrenme “diyalog”la\*\* başlar, bu bir takımın bireylerinin kendi varsayımlarını askıya alıp gerçek bir “birlikte

<sup>145</sup> P. M. Senge; a.g.e., s.156.

\* Covey, bu kavram yerine “paradigma” kavramını kullanmaktadır.

\*\* Latince’de *dia-logos*; anlamın bir grup içinde serbestçe akışı demektir, böylelikle grup bireysel olarak ulaşılamayan içgörüler elde edebilir. Diyalog, “tartışma”dan farklıdır, tartışma kazanmanın önemli olduğu bir yarışmada gidip, gelmedir.

düşünme” eylemine girme kapasitesidir. Takım halinde öğrenme, insan gruplarının bireysel bakış açılarının ötesinde yatan büyük resmi görebilme becerilerini geliştirir. Modern örgütlerdeki temel öğrenme birimi bireyler değil takımlardır. Biraraya gelindiğinde birey olarak olunduğundan daha zeki olunabilmektedir. Yani takımın zekası bireylerin tek tek zekalarının toplamından daha büyüktür.

*Sistem Düşüncesi:* Bir olayı, olguyu, gerçekliği... anlamanın yolu onu oluşturan tek tek parçaları değil, tümünü birden düşünmektir. Senge’ye göre parçaları bütünleştirmek, yani bu dört disiplini kaynaştırmak, onların her birini ayrı ayrı uygulamaktan çok daha zordur. Bu nedenle sitem düşüncesi beşinci disiplin olmaktadır.

Skyrme, bir öğrenme kültürünün şu özellikleri taşıması gerektiğini belirtmektedir;<sup>146</sup>

- *Geleceğe ve dış çevreye yöneliktir:* Gelecekle ilgili olarak takım çalışmaları yapılır, bu çalışmalarda gelecek hakkında düşünülür. Çevrenin istekleri, müşterilerin önerileri dikkate alınır.
- *Serbest bilgi akışı:* Çalışanların bilgi ve becerilerini artırmaya yönelik yaygın iletişim ağına sahiptir.
- *Bireysel gelişme:* Her düzeydeki çalışan üst yönetim tarafından öğrenmeye yönlendirilir, öğrenme ödüllendirilir. Düşünme ve öğrenmeye zaman ayrılır.
- *İnsan kaynağını değerlendirme:* Yeni fikirler üretme, yaratıcılık ve hayal gücü yetenekleri teşvik edilir ve geliştirilir. Farklılık bir değer olarak tanınır.
- *Açıklık ve güven iklimi:* Bireyler düşünce geliştirme, konuşma, harekete geçme konularında cesaretlendirilir.
- *Deneysel öğrenme:* Hatalar sonucu öğrenme çoğu zaman başarı sonunda elde edilen öğrenmeden daha yararlı olabilir. Bu bakımdan yapılan yanlışlara müsamaha gösterilir.

<sup>146</sup> David Skyrme; “The Learning Organization”, <http://www.skyrme.com/insights/3lrnorg.htm>

## 2.7. Yönetici Eğitimi, Yetiştirilmesi ve Geliştirilmesi

Yönetim görevi, geniş bilgi, yetenek ve deneyimi gerektiren bir görevdir. Günümüzde meydana gelen teknolojik, ekonomik ve özellikle hızlı sosyo-kültürel değişim ile yoğun rekabet koşulları, işletmelerin hem faaliyet alanını, hem de yapısını oldukça fazla etkilemektedir. Bu durum, yeni tekniklerin, yapıların ve süreçlerin kullanımını zorunlu hale getirirken; işletmelerin başarılı biçimde yönetilmesi, bu hızlı değişim ve rekabet koşullarına ayak uyduracak etkinlikte ve yetenekli yöneticilerin varlığını gerektirmektedir. Bir örgütün şimdiki ve gelecekteki yönetim gereklerini karşılayacak yöneticilerin geliştirilmesi kaçınılmaz bir olgu olmaktadır.<sup>147</sup>

İşletmelerde hem personelin hem de örgütün kendisinin daha etkili ve verimli hale getirilerek sağlık ve başarısının artırılmasıyla ilgili faaliyetlerden en temel olanının yetiştirme ve geliştirme olduğu söylenmektedir.<sup>148</sup> Bu konuda eğitim, yetiştirme ve geliştirme kavramları arasında bir anlam karışıklığı söz konusudur. Bunlar tamamen farklı olmayıp, belirli ölçülerde ortak anlama sahip bulunmaktadır.<sup>149</sup>

Yönetici eğitimi denildiğinde yöneticilerin çeşitli yönlerden değişmelerini amaçlayan ve kapsamı çok geniş olan faaliyetler topluluğu anlaşılmaktadır. Bu faaliyetler işletme tarafından düzenlenebileceği gibi yöneticinin kendisi de bu tür faaliyetlerde bulunabilir. Bu ikinci kısım yöneticinin kendisini geliştirmesidir.

Yetiştirme olarak ifade edilen kavram belirli kademelerdeki işleri yapabilmek için gerekli olan bilgi, yetenek ve davranışların kazandırılması sürecidir. Bir üst kademeye yükselecek personele, o kademedeki yapacağı işin gereklerini öğretmek, yeni alınan bir makinenin nasıl çalışacağını öğretmek vb. yetiştirme faaliyetlerine örnektir. Yetiştirme, verimli çalışmak için gerekli işleri doğru yapmak biçiminde tanımlanmaktadır.

Geliştirme ise yetiştirme kavramı gibi belirli bir amacı gerçekleştirmek ve kısa vadeli olmak yerine, yöneticiyi örgütte değişim yapacak bir eleman olarak ele alarak, onun örgütün iç yapı ve işleyişini, toplum içindeki yerini, kendi rolünü daha iyi görebilme ve yapabilmesi için yetiştirilme ve eğitilmesini ifade eder. Bu

<sup>147</sup> Dursun Bingöl; *Personel Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1996, s.197.

<sup>148</sup> Ömer Dinçer, Yahya Fidan; *İşletme Yönetimine Giriş*, İz Yayıncılık, İstanbul, 1995, s.329.

<sup>149</sup> Tamer Koçel; a.g.e., s.22.

nedenle geliştirme, yöneticinin doğru işler yapabilir olması biçiminde değiştirilmesidir. Şu halde geliştirme, yetiştirmeden daha kapsamlıdır.<sup>150</sup> Yönetici geliştirmenin amacı, profesyonel bir yöneticiye (yani yönetim bilgisini uygulayan) başarısını etkileyen öğeleri belirleyebilme, değerleyebilme ve gerekli davranışı gösterebilme yeteneğini kazandırmaktır.<sup>151</sup> Yöneticilerin yetenek ve kapasitesi yükseltilerek, daha önemli görevleri başarabilmeleri, örgütün başarısı, tanınması vb. konularda örgütün ihtiyaçlarını anlayabilmeleri sağlanır.<sup>152</sup>

Bir yöneticinin gelişmesinin beşte dördünün, içinde iş gördüğü ortam ve atmosferden ve benimsediği uygulamalardan etkilendiği belirtilmektedir.<sup>153</sup> Başaran yöneticinin geliştirilmesinde örgüt ortamının elverişliliğini iki yönden ele almaktadır. Bunlardan birincisi gelişen yöneticinin öğrendiklerini örgüt ortamında uygulayabilmesi, diğeri ise yöneticinin öğrenmeye güdülenebilmesidir.<sup>154</sup> Yöneticilerin kendilerini geliştirmeleri noktasında örgütsel ortamın etkisi McGregor tarafından vurgulanmış, uygun kültürel ortamı sağlayan örgütlerde bireylerin daha rahat gelişme olanağı bulabilecekleri belirtilmiştir. Bu yüzden bir çalışan olarak yöneticinin kendi isteği, yatkınlığı ve çabası yanında örgütün de kendini geliştirme çalışmaları konusunda istekli olması gereklidir. Bu istek, örgütün kültürüne ve iklimine yansımış ve herkes tarafından bilinen bir yatkınlık olarak belirgin olduğunda önemli ölçüde destek sağlayacaktır. Yöneticinin gelişme sürecinin istenilen biçimde olması için yöneticinin ve örgütün gelişmeye inanması, uygun örgütsel ortamın oluşturulması gereklidir.<sup>155</sup>

Yöneticilerin geliştirilmesi için örgütlerin uyguladığı birçok yöntem bulunmaktadır. Bingöl, yönetici geliştirme yöntemlerini, yöneticilerin arzulanan gelişmeleri sağlamalarına fırsat vermek üzere meydana getirilen koşullar biçiminde değerlendirmekte ve iki gruba ayırmayı uygun bulmaktadır. Bunlar iş-başında ve iş-dışında geliştirme yöntemleridir.<sup>156</sup>

<sup>150</sup> Tamer Koçel; a.g.e., s.24.

<sup>151</sup> Dursun Bingöl; a.g.e., s.198.

<sup>152</sup> Richard Beckhard; **Organization Development: Strategies and Models**, Addison-Wesley Publishing Company, Massachusetts, 1969, s.20.

<sup>153</sup> Erdoğan Taşkın; a.g.e., s.151.

<sup>154</sup> İbrahim Ethem Başaran; **Örgütsel Davranışın Yönetimi**, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını, No:111, Ankara, 1982, s.93.

<sup>155</sup> İlhami Fındıkçı; a.g.e., s.149.

<sup>156</sup> Dursun Bingöl; a.g.e., s.203.

### 2.7.1. İş-başında geliştirme

İş-başında geliştirme bireyin işini yaparken geliştirilmesi amacını güder. Yönetisel beceriler ve yetenekler, sadece dinleyerek ve gözlemde bulunarak veya bir kitapta bunlar hakkında bir şeyler okuyarak değil, fiili uygulama ve deneyimle de kazanılmalıdır. Böylece birey hatalar yaparak ve onları düzelttirerek öğrenme ve baskı altında çalışma fırsatına sahip olur.

En eski ve alt kademe yöneticilerinin geliştirilmesinde kullanılan iş-başında geliştirme yöntemi, *üst gözetiminde* yapılındır. Bu yöntem, yöneticilerin yönetim görev ve sorumluluklarını etkili bir biçimde yerine getirebilmeleri için onlara üstlerinin yol göstererek yardımcı olmaları gerektiği düşüncesinden hareket eder. Üst, eğitime tabi tutulan yönetici adayının başarımını yakından izler ve ona günlük talimatlar vererek gelişmesine yardımcı olur.

*İş rotasyonu* denilen yöntemde, yöneticiler çeşitli makamlarda veya çeşitli yerlerde rotasyona tabi tutularak, karşılaşacakları yeni problem ve durumları çözme zorunluluğu ile baş başa bırakılmakta ve böylece yeteneklerinin geliştirilmesine çalışılmaktadır. Böylece eğitilen yönetici geniş bir bilgi ve iş tecrübesi kazanmakta ve bu şekilde yönetme, potansiyeli yükseltmektedir. Bu yöntemin en büyük faydası yöneticilerin işletmenin tüm operasyonu ile ilgili yeni bir anlayış kazanmalarını sağlamasıdır.<sup>157</sup>

*Stajyerlik ve yöneticiye yardımcılık* yönteminde, eğitilecek kişi bir bölüm başkanı veya bir bölüm başkanının yardımcısı olarak atanır. Birey yardımcısı olduğu yöneticinin araştırma ve incelemelerine yardım eder, haberleşmesini düzenler ve o birimin veya bölümün birçok sorununu yakından tanımak fırsatını elde eder. *Kurmay toplantılarına katılım* ise, bilgi ve anlayışı artırmanın ve dolayısıyla yönetim personelinin gelişmesini sağlamanın başka bir aracıdır. Bu toplantılar sadece, katılanların kendi yakın çevrelerinin dışında meydana gelen olaylara ve sorulara aşina olmalarını sağlamakla kalmaz, aynı zamanda onların diğer yöneticilerin fikir ve görüşlerini öğrenmelerini sağlar. Önemli komitelerde ve projelerde umut verici bir yönetici adayının görevlendirilmesi, geniş bir deneyim kazandırılmasına neden olur. Önemli kararlar alan, planlar yapan ve

<sup>157</sup> Osman Telmen; *Yüksek Kademe Yöneticilerinin Eğitim ve Geliştirilmesi*, İ.İ.T.İ.A., Mefiltay Matbaası, İstanbul, 1972, s.60.

projeler gerçekleştiren komitelerde görev alanlar, kişilikler, meslekler, süreçler açısından geniş bir kavrayış kazanabilirler.<sup>158</sup>

### 2.7.2. İş-dışında geliştirme

İş-dışında eğitim ve geliştirme yöntemleri eğitime katılanların bilgilerini artırmak, görüş ufuklarını genişletmek ve başkalarının davranışlarına karşı kendi duyarlılıklarını ölçme yeteneğini geliştirmeyi hedeflemektedir. Bu yöntemler, ya birey veya gruplara, çalışma süreleri içinde veya dışında uygulanmaktadır.<sup>159</sup> Bu yöntemlere göre, bireyin dikkati sadece öğrenilecek şeylere çekilir. Bir dereceye kadar farklı sorunlar ve farklı örgütlerle ilgili başka insanlarla toplantı yapma, bir yönetici adayına sorunlar konusunda yeni bakış açıları kazandırabilir.

#### 2.7.2.1. Örnek olay yöntemi

Bu yöntem, işletmede ortaya çıkan ve bir karara bağlanması gereken herhangi bir soruna ilişkin olayların, anlamların ve bunlar üzerinde varılan yargıların sistematik biçimde bir araya getirilmesi çalışmalarını kapsamaktadır. İşletme ile ilgili gerçek veya hayali bir sorun yazılı bir metin halinde eğitilenlere aktarılır ve sorun eğitilenler tarafından tartışılarak karara etki edecek etmenler gözden geçirilir ve seçenekler değerlendirilir. Yazılı olarak dağıtılan sorun eğitilenlerce tam olarak anlaşılınca kadar tekrar ettirilir veya okutturulur. Sorunun tek bir çözümü olmadığından katılanlar olası çözümleri önerirler ve bu konuda tartışıp eleştirilerini dile getirirler. Bu yöntem özellikle yöneticilerin analiz etme yeteneğini geliştirmeye yönelmiştir. Burada doğru soruyu sormak, doğru cevabı vermekten daha önemlidir. Eğitime katılanların örnek olay içinde bir çözüm yolu önerebilmeleri yöntemin temel koşuludur. Örnek olayla birlikte verilen bilgiler, derleyicinin kişiliği ve örgütün tutumu dolayısıyla gerçeğin bir soyutlaması niteliğine bürünebilir. Örnek olay yöntemine yöneltile eleştiriler arasında, gerçek dışı verilerle çalışma zorunda bırakılmaktan doğan sakıncalar, önemli bir yer tutmaktadır. Eleştiricilere göre örnek olay incelemesi hiçbir zaman gerçek bir olay değildir ve dolayısıyla önemli bir eksiklikle özürdür.<sup>160</sup>

<sup>158</sup> Dursun Bingöl; a.g.e., s.204-206.

<sup>159</sup> Osman Telmen; a.g.e., s.65.

<sup>160</sup> Örnek Olay Yöntemi, MPM Yayın No:134, Ankara, 1973, s.11.

### 2.7.2.2. Rol oynama yöntemi

Rol oynama bir eğitim yöntemi olarak, amir ve görevlilerin çalışma hayatında içinde bulundukları ilişkileri ve bunun sonucu doğan sorunları deneysel olarak ortaya çıkarmayı ve önlemeyi amaçlar.<sup>161</sup> Eğitim ve geliştirme programlarına katılanlara geçmiş hayattan örnekler vererek ve onlara sorunları bizzat canlandırarak uygulamalı bir şekilde öğretme imkanı sağlayan bir yöntemdir. Program en ince ayrıntısına kadar hazırlandıktan sonra sahneye konur. Oyunda yer alacak her karakterin durumu, hisleri, düşünce ve inançları planlı bir şekilde önceden incelenir ve oyunun amacı program başlarken açık olarak belirtilir. Yöntem, yöneticilere beşeri yeteneklerini geliştirici bir olanak sunduğundan faydalı görülmekle beraber, rolleri oynayan yöneticilerin bunu gerçek bir sorumluluk yüklenerek yürütmedikleri sakıncasını da içermektedir. Bu yöntemin uygulanabilmesi için grubun, örgütte belirli rolleri alan bireylerden oluşması, konunun işlerinde karşılaşılabilecekleri ve kendilerini ilgilendirecek sorunu içermesi gerekir.<sup>162</sup>

### 2.7.2.3. İşletme oyunları yöntemi

İşletme oyunları, simülasyon (taklit) yöntemlerinden birisidir. Bunlar, hareket halinde olan, dinamik örnek olay çalışmaları biçiminde tanımlanmaktadır. Oyuna katılan yöneticiler, her birisinin hayali bir şirketi temsil ettiği rakip gruplara ayrılmaktadır. Her bir grup, temsil ettiği şirketle ilgili hayali durumları canlandırırken, kendilerine verilen bilgileri göz önünde bulundurarak bağlı bulundukları şirkete ait kararlar almaktadırlar. Alınan bu kararlar, devamlı olarak analize ve değerlemeye tabi tutulmakta, ve duruma göre, ya yeni kararlar alınmakta veya evvelce alınan kararlar üzerinde bazı değişiklikler yapılmaktadır. Genellikle bu uygulama esnasında hazır bulunan bir jüri heyeti en çok hangi grubun başarı kazandığını tespit eder. Bundan sonra, bir değerlendirme oturumu yapılır ve her grubun aldığı kararlar kritik edilir. İşte bu oturum, oyunun en önemli kısmını oluşturmaktadır. Oyuna katılanlar bazen, temsil ettikleri şirketin

<sup>161</sup> Rolf Jebesen; **Rol Oynama Yöntemi**, MPM Yayın No: 188, Ankara, 1975, s.11.

<sup>162</sup> Haydar Taymaz; **Hizmet İçi Eğitim**, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, No:94, Sevinç Matbaası, Ankara, 1981, s.141.

sadece bir faaliyet sahasını canlandırırken bazen de şirketi bir bütün olarak ele almaktadırlar.<sup>163</sup>

#### 2.7.2.4. Duyarlılık eğitimi

Bu yöntemin ortaya çıkışı Kurt Lewin ve ekibinin 1946 yılında Massachusetts Teknoloji Enstitüsü (MIT) Grup Dinamikleri Araştırma Merkezindeki çalışmalarına dayanmaktadır. Başlangıç olarak toplum liderlerinin yetiştirilmesine girişilmiş, toplum liderlerinden T-grupları oluşturulmuş ve kendi davranışlarına ilişkin verilere tepki göstermeleri sağlanmıştır.<sup>164</sup> Blake ve Mouton'a göre Amerika'da duyarlılık eğitiminin yapıldığı büyük bir petrol şirketinde üretim %27.4 artmıştır. McClelland ise bu yöntem sayesinde bir Amerikan şirketinde 16 yöneticinin başarıma güdülerinin arttığını bildirmiştir.<sup>165</sup>

Duyarlılık eğitimi, kişi ve ortam arasındaki uyumun sağlanmasına ve kişinin belirli örgütsel değişimlere uyabilme bakımından son derece duyarlı ve çabuk hareket etmesine yardımcı olan bir yöntemdir. Bu yöntem sayesinde birey kendi tutumları, değerleri ve duyguları hakkında fikir sahibi olarak bunların diğer kimseleri ne biçimde etkilediği hususunda daha bilgili ve duyarlı hale gelir. Duyarlılık eğitimi, uygulamada esas itibarıyla T Grubu seanslarından oluşmaktadır. Bu seansları tamamlayıcı nitelikte deney grubu çalışmaları ve az miktarda ders anlatma biçiminde yapılan çabalar izlemektedir. T Grubu seanslarındaki eğitimden; bir şeyler öğrenmek değil, grup içi davranış ve etkileşimleri öğrenmek kastedilmektedir.<sup>166</sup>

Duyarlılık eğitiminde grup üyelerinin kendileri, grubun diğer üyeleri, grubu ve grubun nasıl çalıştığı (grup süreçlerini), örgütü veya daha geniş bir sistemi, ve öğrenme konularında öğrenmeleri ve gelişmeleri sağlanmaya çalışılır.<sup>167</sup> Böylece bireyin, grup içinde kendini ve diğer üyeleri tanıması, onlara karşı duyarlı olması, eleştirilere ve başkalarına karşı hoşgörü geliştirmesi gerçekleştirilir.

<sup>163</sup> Osman Telmen; a.g.e., s.69.

<sup>164</sup> Ali Balcı; *Örgütsel Gelişme*, Pegem Yayınları, No:18, Ankara, 1995, s.17.

<sup>165</sup> Osman Telmen; a.g.e., s.73.

<sup>166</sup> Erol Eren; *Yönetim Psikolojisi*, s.383.

<sup>167</sup> Ömer Peker; a.g.e., s.138-139.

Duyarlılık eğitiminde oluşturulacak gruplar 6-15 üyeden oluşur. Grubun başında duyarlılık eğitiminde yetişmiş bir eğitmen bulunur. Süre 2-6 haftadır. Günlük çalışma süresi yemek ve uykunun dışındaki tüm saatlerdir. Oturumlar 1-2 saat sürebilir. Çalışma iş mekanından uzak, sessiz bir yerde yapılır. Eğitmen, gruba başkanlık ya da liderlik etmez, kılavuzluk eder. Grubun belli bir yapısı, önceden hazırlanmış bir gündemi, tartışacağı bir konu yoktur. Grubun çalışmaya başlaması başlangıçta çok rahatsız edicidir, grubun gevşek bir yapıya sahip olması çalışma biçiminde boşluklar yaratır. Belli bir gündem ve program olmadığından grup çalışmaları karşılıklı konuşmalarla başlar. Konuşmanın kesilmesi uzun sürdüğünde eğitmen konuşmayı başlatmak için üyelere bir iki soru yöneltebilir. Eğitmen grubun konuşmaları süresince gözlem yapar. Bu gözlemiyle; 1)üyeler arasındaki etkileşimin niteliğini, engellerini, 2)üyelerin yanlış algılama ve anlamalarını, 3)üyeler arası ilişki olaylarını, 4)grup üyelerinin birbirine göstermeye çalıştıkları güç gereksinmelerini, 5)üyelerin duygularını gizleme çabalarını saptamaya çalışır. Her durumun bitmesinden önce eğitmen gözlemlerini duygusal gerilim yaratmayacak biçimde, yansız olarak gruba iletir. Grup eğitmenin gözlemlerini değerlendirir. Kimi kez bu değerlendirmenin açtığı konuşma, gelecek oturumda da sürdürülebilir. Eğitmenin bu gözleminin giderek üyelerce yüklenilmesi, kendi gözlemleri ile karşıtlarına geri bildirim sağlamaları, onların bildirimlerine karşı uyanık olmaları duyarlılık eğitiminin başarısı için gereklidir. Üyeler arasında duygu ve düşünce paylaşımı yükseldiğinde eğitmen, ancak can alıcı noktalarda, gözlemlerini gruba yansıtır. Grup üyelerinin yavaş yavaş grubun yapısını kurmaya başlamaları, grup üyelerinin kendiliğinden rol paylaşımları, grup içinde iletişim ağının oluşmaya başlaması eğitmenin başlatıcılık görevini kaldırarak onu yalnızca sessiz bir gözlemci durumuna sokar. Bu eğitimin amacına ulaşabilmesi için oturumlarda özen gösterilmesi gereken üç ilke vardır; 1)üyelerin anında ve doğrudan tepki gösterebilmeleri, 2)üyelerin birbirlerini öğrenmelerine elverişli bir ortamın varlığı, 3)grup bilincinin paylaşılması. Duyarlılık eğitimi ne denli doğal ve gerçek bir çalışma içinde yapılır ise o denli başarılı olur.<sup>168</sup>

<sup>168</sup> İbrahim Ethem Başaran; Örgütsel Davranışın Yönetimi, s.240-248.

### 2.7.2.5. Grup tartışmaları yöntemi

Grup tartışması, geniş bir grup veya alt gruplar içerisinde serbestçe fikir ve görüş alışverişinde bulunmaları fırsatını katılanlara veren planlanmış bir çalışmadır. Katılanların, grup tartışmasındaki belirleyici özelliklerin (parametre) bilicine varmaları sağlanır.<sup>169</sup> Duyarlılık eğitimine benzeyen bir yöntem olup, kişinin duygularına yönelen ve konusu önceden belli olan bir dizi oturumdan meydana gelir. Grup üyeleri arasında doğrudan iletişimin geliştirilmesi, geri bildirimin daha sağlıklı hale getirilmesi ve farkına varmanın artırılması amacına yönelik bir yöntemdir.<sup>170</sup> Amaç, bir sorunu çözmekten çok katılanların davranışını değiştirmektir. Özellikle değişime direnmeyi azaltmak için bu yöntem kullanılmaktadır.<sup>171</sup> Eğitilen yöneticiler, bir tartışma lideri yönetiminde oturumlarda aktif olarak yer alırlar. Lider, ilk olarak tartışmanın önceden kararlaştırılmış bir hedefe yönelmesi için gündem hazırlar. Tartışmanın sonunda ise tartışılan konuların kısa bir özetini yapar. Tartışma lideri iyi bir yönetici ve eğitici olmalıdır.

### 2.7.2.6. Özel okuma parçaları

Alt kademe yöneticilerinin davranışlarının değiştirilmesinde ve bilgilerinin artırılmasında kullanılan etkili bir yöntemdir. Büyük örgütler, personeli için işletme ve teknik konularda kitapların bulunduğu kütüphaneler oluştururlar. Yöneticiler, bilgilerini iyileştirmenin ve en son yönetim uygulamalarına ilişkin bilgi edinmenin bir aracı olarak kütüphane olanaklarından yararlanmaları için teşvik edilirler. Hatta bazı örgütler, okumayı hızlandırma kursları düzenlerler. Bu kurslarla, okuma hızını ve anlamayı iyileştirme ve yönetsel etkinliği artırma amaçlanmaktadır.<sup>172</sup>

### 2.7.2.7. Anlatma yöntemi

Klasik bir eğitim yöntemidir. Amaç, belirli bilgilerin eğitilenlere aktarılmasından başka bir şey değildir. Bu yöntemin başarısı, geniş ölçüde anlatanın ifade etme ve konuyu ilginç hale getirme yeteneğine bağlıdır. Geniş bir

<sup>169</sup> Kay T. Abella; *Başarılı Eğitim Programları*, Çev:Mahir Barış, Öteki Yayınevi, Ankara, 1996, s.179.

<sup>170</sup> Ömer Peker; *Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği*, TODAİE Yayınları, Ankara, 1995, s.140,

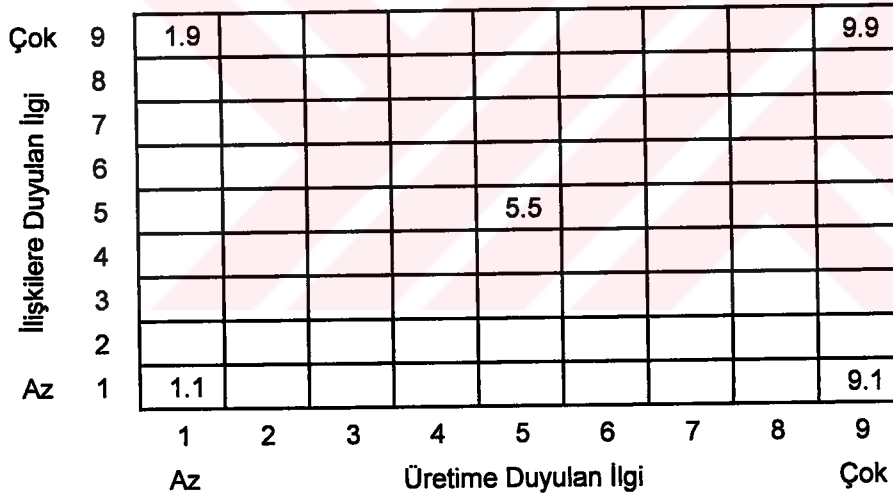
<sup>171</sup> İbrahim Ethem Başaran; *Örgütsel Davranışın Yönetimi*, s.238.

<sup>172</sup> Dursun Bingöl; a.g.e., s.209.

gruba hitap etmesi ve eğitim süresinin kısa oluşu bu yöntemin üstün taraflarını oluştururken, katılanların pasif durumda bulunması ve sadece dinlemek zorunda kalmaları olumsuz yönünü oluşturmaktadır.<sup>173</sup>

#### 2.7.2.8. Yönetim gözeneği yöntemi

Başaran yönetim gözeneği yöntemini, duyarlılık eğitiminin yöneticiler için yapılan geliştirilmiş, uygulamalı bir uzantısı olarak değerlendirmektedir.<sup>174</sup> Blake ve Mouton tarafından geliştirilen yönetim gözeneği (ölçeği), örgütsel etkinliğe “kişilerarası ilişkiler”, “üretim-görev başarısı” gibi önemli iki bağımsız değişkenin büyük katkısı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu eğitim yöntemi ile örgüt üyeleri ve gruplar arasındaki ilişkiler kalıbının değiştirilerek, örgüt bütününde daha etkin sorun çözme ve karar vermenin oluşması amaçlanmaktadır.<sup>175</sup> Yönetim gözeneği Şekil 2.1.’de gösterilmiştir.



Şekil 2.1. Yönetim Gözeneği (Managerial Grid)

**Kaynak:** Birol Bumin; a.g.e., s.97

Yönetim gözeneği iki temel değişkene dayanmaktadır. Yöneticinin, örgütün alt veya üst düzeyinde olsun, yönetici olarak iki temel görevi vardır. Biri

<sup>173</sup> Osman Telmen; a.g.e., s.67.

<sup>174</sup> İbrahim Ethem Başaran; **Örgütsel Davranışın Yönetimi**, s.248.

<sup>175</sup> Birol Bumin; **Örgüt Geliştirme**, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi, Yayın No:125, Ankara, 1979, s.97.

yönetimsel çabalarının sonucu olan üretilimdir. Sonuçların yöneticini ne kadar düşündürdüğü, üretilime ilgi derecesi şekildeki yatay ekseninde 1'den 9'a kadar uzanan bir ölçü ile ifade edilmiştir. Yöneticinin ikinci görevi ise üstlerine, meslektaşlarına veya yönettiği kişilere karşı duyduğu ilgidir. Bu da dikey ekseninde 1'den 9'a kadar uzanan bir ölçü ile belirlenmiştir. 9,9 noktası her iki ilgi için en yüksek noktadır.

Sağ alt köşe (9,1) göreve dönük yönetim yaklaşımını göstermektedir. Burada temel ilgi işletmenin çıktılarına yöneliktir, bireyler yalnız üretilime katkılarına göre değerlendirilmektedir. Yönetici iş koşullarını düzenleyerek etkili faaliyet sonuçlarına ulaşmaya çalışırken insan ögesini asgari düzeyde dikkate almaktadır. Sol üst köşe (1,9) kişilere dönük bir yönetim tarzını benimserken çıktıyı çok az önemser. İnsan ihtiyaçlarını karşılamaya azami dikkat gösteren yönetici, rahat ve arkadaşça bir örgüt havası ve iş temposuna götüren ilişkiler kurmaktadır. (1,1) noktası ne çıktıya ne de kişilere önem vermeyen yönetici tipini ifade etmektedir. Yönetici sıradan bir örgüt üyesi olarak iş yapma konusunda asgari ölçüde çaba harcamaktadır. Ortadaki (5,5) noktası kendini pek yormayan, rahat bir tempo ile çalışan aynı zamanda bireylerin moralini tatmin edici bir düzeyde tutan yönetici tutumunu göstermektedir. (9,9) noktası ise her iki değişkene de ilgi gösteren, takım yönetimini benimsemiş, etkili bir yönetici özelliklerine karşı gelmektedir. İş başarıma konusunda arzulu kişiler örgütsel amaçlar etrafında birleştirilerek karşılıklı güven, sevgi ve saygı dayanışması yaratılmaktadır.<sup>176</sup> Yönetim gözeneği yönteminin amacı, yöneticileri (9,9) noktasına getirmektir. Yönetim gözeneği eğitiminin altı basamağı vardır,<sup>177</sup>

- 1- *Seminer Eğitimi*: Eğitime alınan yöneticilere eğitim süresince gerekli olan bilgiler ve beceriler bireysel olarak kazandırılır. Bu bir bakıma yeterli kılma eğitimi ile duyarlılık eğitiminin bir birleşimidir.
- 2- *Takım Geliştirme*: Aynı birimden gelen yöneticilerden bir takım oluşturulur. Yöneticilerin bu takım içinde örgütsel önderlik niteliklerini kazanmaları sağlanır. Yani yönetim gözeneğinde gösterilen (9,9) durumuna uygun nitelikleri taşıyan yöneticiler yetiştirilmeye çalışılır.

<sup>176</sup> Birol Bumin; a.g.e., s. 98.

<sup>177</sup> İbrahim Ethem Başaran; *Örgütsel Davranışın Yönetimi*, s.248-250.

- 3- *Takımlararası İletişim Geliştirme*: Bu aşamada her takımın kendi kendini geliştirmesi yanında diğer takımların gelişmelerinden etkilenecek kendi gelişmesini karşılaştırması, değerlendirmesi olanağı sağlanır. Burada bir başka yön de takımlararası sorun çözmenin gerçekleştirilmesidir. Her takım kendi sorununu çözerek deneyim elde ederken diğer takımların sorununa yardım eder, böylece örgütsel gelişme, yenileşme hızlanır. .
- 4- *Örgütsel Amaç Koyma*: Örgüt amaçları yeniden gözden geçirilir. Bu şekilde hem amaçlar daha iyi algılanmakta hem de amaç geliştirmeye yaratıcı katkılar sağlanmaktadır.
- 5- *Amaç Gerçekleştirme*: Amaçları gerçekleştirmek için uygulamaya geçilir, karşılaşılan sorunlar çözülür, başarı derecesi değerlendirilir. Sonuç olumlu ise son aşamaya geçilir.
- 6- *Yerleştirme*: Bu aşamada davranışlarda meydana gelen değişimlerin pekiştirilmesine, yenileşmelerin yerleştirilmesine çalışılır. Burada diğer aşamalarda olduğu gibi örgütün geliştirdiği ödül sisteminin önemi büyüktür.

Böyle bir çalışma gerçekte altıncı basamakta bitmiş sayılmaz. Örgütün yenileşmesi bir yerde durmayacağından yöneticiler için yapılan böyle bir yetiştirme çalışması da bir yerde kesilemez, tekrar başa dönülmesi gerekir.

Taşkın'a<sup>178</sup> göre ister kamu ister özel sektör örgütlerinde olsun yönetici eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin başarılı olması için kalite yaklaşımı esas alınmalı, kalite kültürü ortamı yaratılmalıdır. Kalite kültürü ise ne kendiliğinden ne de bir gecede ortaya çıkar, oluşabilmesi için, özellikle üst yönetim düzeyinde olmak üzere, işletmenin her yerinde takım çalışması ruhu, bireysel yetenek ve sorumluluk, çok iyi iletişim, etkin bir takdir ve ödüllendirme sistemi, önderlik ve ortak bir hayale sahip olma duygusu gereklidir. Kalite eğitimi, işletmenin her düzeyinde kaliteli ürün ve hizmet sağlanması ilkesini benimsemeyi yani sürekli gelişmeye inanmayı sağlayacak bir dizi tavır ve değer yerleşmesini hedefler. Kalite, örgüt üyelerinin beceri ve değerlerinin birleşik etkisinden kaynaklandığından eğitim ve geliştirme faaliyetleriyle sadece işlemsel becerilerin

<sup>178</sup> Erdoğan Taşkın; a.g.e., s.160-162.

geliştirilmesi değil aynı zamanda toplam kalite düşüncesine dayalı olarak coşku, ilgi ve inanmanın da yaratılması gerekir. Çünkü kaliteyi ortaya koyan makineler değil, insanlardır. Kaliteye; özünde insan olan, insanın yaratıcı gücünü harekete geçiren, üretim ve hizmetin her kademesinde görev alanların çok yönlü iletişim ve bütünleşmesine dayanan bir felsefeyle ulaşılır.

## 2.8. Kendini Geliştirmede 7 Ahşkanlık Modeli

Covey, IBM' in Yönetici Geliştirme Kursuna katılanlar için program hazırlarken algıların oluşumu konusuyla ilgilenmiş, bu sırada hem görülen dünyaya, hem de bu dünyayı görürken kullanılan merceğin kendisine bakmak gerektiği ve dünyayı yorumlama tarzını merceğin etkilediği biçiminde bir düşünceye sahip olmuştur. Ayrıca başarı ile ilgili olarak ABD'de 1776'dan sonra yayımlanan yayınları derinlemesine incelemiş, yayınların içeriğinde şaşırtıcı bir şeklin belirdiğini fark etmiştir. Kendi acıları ve yıllar boyunca birlikte çalıştığı pek çok insanın yaşantılarına ve ilişkilerine egemen olan acıları gidermede son 50-60 yıl içerisinde yazılmış olan kitapların çoğunun yüzeysel kaldığını, bunların toplumsal imaj bilinci, teknikler ve ivedi çarelerle; yani, toplumsal yara bantları ve aspirinlerle dolu olduğunu söylemiştir. Ona göre bu yayınlar ağır sorunlarda uygulanıyor, hatta bazen onları geçici olarak giderir gibi de gözüküyorlardı. Ama alttaki bastırılmış sorunları etkilemiyor, bunların iltihaplanmalarına ve sık sık ortaya çıkmalarına neden oluyorlardı. Buna karşılık daha önceki 150 yıllık süre içinde çıkan hemen hemen bütün kitaplar, başarının temeli olarak *Karakter Etiği* diye tanımlanabilecek; dürüstlük, alçak gönüllülük, bağlılık, ölçülü olmak, cesaret, adalet, sabır, çalışkanlık, yalınlık, herkese iyilik et şeklindeki altın kurallara dayanıyorlardı.

Karakter Etiği, etkili bir yaşamın temel ilkeleri olduğunu ve insanların, ancak bu temel ilkeleri öğrenip kendi temel kişilikleri ile bütünleştirdikleri takdirde gerçek başarıyla sürekli mutluluğu yakalayabileceklerini içermektedir. Ancak Birinci Dünya Savaşından hemen sonra başarıyla ilgili temel görüş açısı, Karakter Etiğinden *Kişilik Etiği* diye tanımlanabilecek bir yöne kaydı. Başarı daha çok, kişiliğin, toplumdaki imajın, tavır ve davranışların, insanlararası etkileşim süreçlerini kolaylaştıran beceri ve tekniklerin sonucunda elde edilir oldu. Kişilik

Etigi, temelde iki yoldan geliyordu: Biri insan ve halkla ilişkilerle ilgili teknikler, diğeri de pozitif zihinsel tavidir. Bu felsefenin bir kısmı, bazen geçerli olan esin kaynağı özdeyişlerle ifade ediliyordu: “Tavrınız, erişeceğiniz yüksekliği belirler”, “İnsan, düşlediği ve inandığı her şeyi gerçekleştirebilir” gibi...

Kişilik yaklaşımının diğeryönlerinin kandırıcı ve hatta hileli olduğu belli idi. Bu, insanları, kendilerini başkalarına sevdirmek için bazı tekniklerden yararlanmaya, ya da istediklerini elde edebilmek için diğerlerinin uğraşlarıyla gerçekten ilgileniyormuş gibi görünmeye ya da “güçlü görünme”yi benimsemeye ya da yaşam boyunca başkalarını sindirmeye teşvik ediyordu.

Covey’e göre önemli olan Karakter Etiğidir. Bu birincil yücelik iken Kişilik Etiği ikincildir. Emerson’un dediği “*Ne olduğun kulağıma öylesine çınıyor ki, ne dediğini duyamıyorum*” sözü bu noktada Covey’e esin kaynağı olmaktadır. Sonuçta, *ne olduğumuz*; söylediklerimiz ya da yaptıklarımızdan çok daha güzel bir iletişim kurar. Karakterini bildiğimiz için tam anlamıyla güvendiğimiz insanlar vardır. Güzel konuşmayı bilseler de bilmeseler de, insan ilişkileri tekniklerine sahip olsalar da olmasalar da, onlara güveniriz ve onlarla başarılı bir biçimde çalışırız.

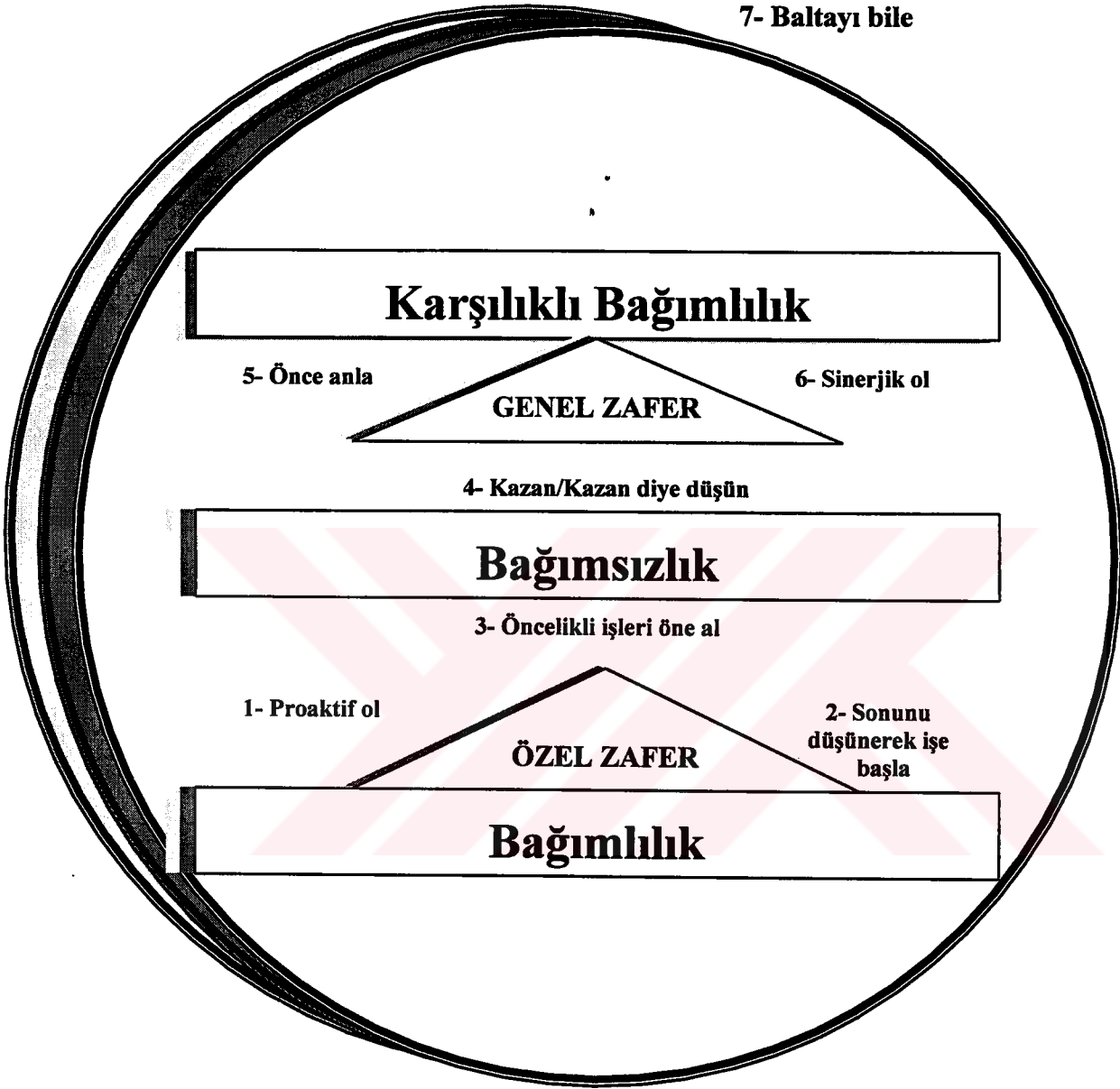
Covey ayrıca modelini paradigmalara dayandırmaktadır. Ona göre Karakter Etiği ile Kişilik Etiği toplumsal paradigmalara birer örnektir. Yunanca’dan gelen paradigma sözcüğü başlangıçta bilimsel bir terimken günümüzde model, kuram, algı, varsayım ya da referans kaynağı anlamında kullanılmaktadır. Daha genel bir ifade ile paradigma, dünya görüşümüzü belirtiyor; gözle görmek değil; algılamak, anlamak ve yorumlamak manasını taşıyor. Her insanın paradigmaları vardır. İnsan bunların ne kadar çok farkına varır ve kendi deneyiminden ne derece etkilendiğini anlarsa, o paradigmalar için de o kadar çok sorumluluk yüklenebilir. Onları inceler, gerçekle karşılaştırır, başkalarını dinler, onların algılarını öğrenmeye hazır olur, böylece daha geniş bir tabloyu görerek çok daha nesnel bir bakış açısı elde eder. Başarılı olmak ve kendini geliştirmek için Covey, dikkatlerin paradigmalar üzerine çekilmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Öte yandan dünyada dürüstlük, doğruluk, eşitlik, adalet, insan vakarı, hizmet, kalite, mükemmellik, olgunluk... gibi ilkeler ve doğal yasaların bulunduğunu belirten Covey, paradigmaların bu ilke ve doğal yasalara

uyumlu hale getirilmesi oranında etkili olunabileceğini ifade etmektedir. Covey'in 7 Alışkanlık Modeli, kişinin kendisiyle ve başkalarıyla ilişkilerinde etkili olmasını sağlayan, merkezinde ilkelerin, temelinde karakterin yattığı ve içeriden dışarıya diye tanımlanacak bir yaklaşımdır. İçeriden dışarıya şu anlama geliyor: İnsan ilk önce kendisiyle; daha da önemlisi, benliğinin en iç kısmıyla; yani kendi paradigmaları, karakteri ve amaçlarıyla başlamalıdır işe.

7 Alışkanlık, tek tek ya da parçalar halinde moral yükseltici formüllerden oluşan bir dizi olmayıp doğal gelişim yasalarıyla uyum halinde, kişisel ve kişilerarası etkililiğin gelişmesinde sürekli artış gösteren, birbirini izleyen ve bir bütün oluşturan bir yaklaşımdır. Bu model; insanı, belirtilen alışkanlıkları edinerek Olgunluk Süredurumu içinde, önce *bağımlılıktan bağımsızlığa*, oradan da *karşılıklı bağımlılığa* götürür. Bağımlılık, bağımsızlık ve karşılıklı bağımlılık terimleri Cüceloğlu'nun *sen, ben* ve *biz* olarak açıkladığı terimlerle aynı anlama gelmektedir. Bu konuya sayfa 104-105'de değinilmiştir. Covey'in 7 Alışkanlık Modeli<sup>179</sup> Şekil 2.2'de gösterilmiştir.

- 1., 2. ve 3. Alışkanlıklar, insanın kendi kendisinin efendisi olması konusunu inceliyor. Bu üç alışkanlık, kişiyi bağımlılıktan bağımsızlığa götürür. Bunlar, karakter gelişiminin özü olan “Özel Zaferler”dir, çünkü bireyin kendine yönelik paradigma dönüşümleriyle ilgilidir. Gerçekten bağımsız olduğunda, karşılıklı bağımlılığın temeli atılmış olur. Böylece, edinilen temel karaktere dayanılarak, 4.,5. ve 6. Alışkanlıklarda belirtilen ekip çalışmaları, işbirliği ve iletişim gibi Kişilik Etiğinin temelini oluşturan “Genel Zaferler” üzerinde çalışılabilir. 7. Alışkanlık, kendini yenileme alışkanlığıdır; yani, yaşamın tüm boyutlarının düzenli ve dengeli bir biçimde yenilenmesidir. Bütün diğer alışkanlıkları kapsar ve somutlaştırır. Bu *kendini geliştirme* alışkanlığı edinmektir. Diğer taraftan insanı etkili kılan bu 7 Alışkanlık dengeye bağlıdır. Bu denge, üretim ile üretim yeteneği arasında bir dengeyi ifade etmektedir. Yani sahip olunan yeteneğe göre üretmek ya da istenilen üretimi elde etmek için gerekli yeteneğe sahip olmak anlamına gelmektedir.

<sup>179</sup> Stephen R. Covey; *Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı*, Varlık Yayınları, İstanbul, 1997.



Şekil 2.2. Covey'in 7 Alışkanlık Modeli

Kaynak: Covey; a.g.e., s.61.

Covey'e göre etkili olmak için sahip olunması gereken 7 Alışkanlık şunlardır;

- Proaktif olmak,
- Sonunu düşünerek işe başlamak,
- Öncelikli işleri öne almak,
- Kazan/Kazan diye düşünmek,
- Önce anlamaya, sonra anlaşılılmaya çalışmak,
- Sinerjik olmak,
- Baltayı bilemek (kendini yenilemek).

### 2.8.1. Proaktif olmak

Proaktivite sözcüğü, yönetim literatüründe oldukça sık rastlanılan, ancak bir çok sözlükte yer almayan bir sözcüktür. İnisiyatifi ele almaktan çok daha öte bir anlamı vardır: İnsan olarak, kendi yaşamlarımızdan sorumlu olduğumuzu ifade eder. Davranışlarımız, koşullarımızın değil, kararlarımızın işlevidir. Bunun tersine reaktif insanlar çoğu zaman fiziksel çevrelerinden etkilenirler. Hava iyiye onlar da kendilerini iyi hissederler. Hava iyi değilse, bu, tutumlarını ve çalışmalarını etkiler. Proaktif insanlar ise havalarını birlikte taşıyabilir. Hava açmış, ya da yağmur yağmış, onlar için fark etmez. Onları gerçek değerler etkiler. Kaliteli iş çıkarmaya değer veriyorlarsa, bunun, havanın uygun olup olmamasıyla bir ilgisi yoktur. Reaktif insanlar toplumsal çevrelerinden, “toplumsal hava”dan da etkilenir. İnsanlar iyi davrandıkları zaman, kendilerini iyi hissederler; davranmadıklarında ise kendilerini savunmaya veya korumaya kalkışırlar. Reaktif insanlar duygusal yaşamlarının merkezi olarak başkalarının davranışlarını seçer, insanların zayıflıklarının kendilerini denetlemesine izin verirler.

İnsan doğasının temelinde yatan edilgenlik değil, etkinliktir. Bu, hem belirli koşullara göstereceğimiz tepkiyi seçmemizi sağlar, hem de koşulları yaratmak için bize güç verir. Reaktif insanlar eylemleri duyguya dönüştürürken, proaktif insanlar duyguların eylemleri denetlemesine izin vermeyip sorumluluklarından vazgeçmezler.

İş kuruluşları, halk toplulukları, aileler de dahil olmak üzere her türlü örgüt proaktif olabilir. Proaktif kişilerin yaratıcılık ve beceri güçlerini bir araya

getirerek örgüt içerisinde proaktif bir kültür yaratabilirler. Örgütün çevreye boyun eğmesi gerekmez; ilgili kişilerin ortak değer ve amaçlarını değerlendirmek için inisiyatifi ele alabilir.

İnsanın proaktif olup olmamasının kaynağında paradigmaları vardır. Bu paradigmaların niteliklerini görmek için kullanılan dil bir araç olabilir. Kendimizi ne ölçüde proaktif bir insan olarak gördüğümüzün çok gerçek bir göstergesi kullandığımız dildir. *“Yapabileceğim hiçbir şey yok. İşte ben böyleyim. Beni o kadar kızdırıyor ki. Buna izin vermeyiz. Bunu yapmam gerekiyor. Yapamam. Yapmalıyım. Keşke.”* Bu ifadeler reaktif bir dile örneklerdir. Diğer taraftan proaktif bir dil şöyledir; *“Seçeneklerimize bir bakalım. Farklı bir yaklaşımı seçebilirim. Duygularımı kontrol edebilirim Ben etkili bir sunuş yapabilirim. Uygun bir tepkiyi seçeceğim. Seçerim. Yeğlerim. Yapacağım.”*

İnsanın proaktivite derecesini kavramak için bir yol da zaman ve enerjinin odak noktasına bakmaktır. İnsanın kendi kontrol alanı içinde olup zihinsel ya da duygusal açıdan önem taşımayan bununla beraber ilgilendiği birçok husus vardır. Bunlar onun ilgi çemberini oluşturur. Ayrıca insanın denetimi dışında kalan daha küçük bir etki çemberi bulunmaktadır.

Proaktif insanlar, çabalarının odak noktası olarak etki çemberini seçerler. Enerjilerinin doğası pozitifdir. Büyüyen ve mükemmelleşen enerjileri, etki çemberini de genişletir. Diğer yandan reaktif insanlar, çabalarına odak noktası olarak ilgi çemberini seçerler. Dikkatlerini başkalarının zayıflıklarına, çevredeki sorunlara ve denetleyemedikleri koşullara verirler. Seçtikleri odağın sonuçları suçlayıcı davranışlar, reaktif bir dil ve gitgide artan bir yenilmişlik duygusu olur. O noktadan yayılan negatif enerji, bu kişilerin bir şeyler yapabilecekleri alanları ihmal etmeleriyle birleşince, etki çemberi de küçülür. İnsan ilgi çemberi içinde çalıştığı sürece, oradaki şeylerin kendisini denetlemesine izin verir.

Etki çemberinin tam ortasında söz verip vaat etme ve verilen sözlere bağlı kalma yeteneği yer alır. Kendimize ve başkalarına söz vermek ve onları dürüstçe yerine getirmek proaktivitemizin özü, en belirgin ifadesidir. Aynı zamanda gelişmemizin de özüdür. Yaşantımızı denetim altına almamızı sağlayacak iki yol vardır. Bir *söz verip* buna bağlı kalabiliriz. Ya da *bir hedef saptayıp* buna erişmeye çalışabiliriz. Sözler verip bağlı kaldıkça, bunlar önemsiz bile olsa, bir iç

dürüstlük sergilemeye başlarız. Bu bize, özdenetim bilincinin yanı sıra, kendi yaşamımız konusunda daha fazla sorumluluk yüklenme cesareti ve gücünü verir. *Kendimize sözler verip yerine getirmemiz, etkililiğin temel alışkanlıklarını geliştirmenin özüdür. Böylece alışkanlıkların temelinde yatan ilkelerin, içimizin derinliklerine sindirilmesi ve gitgide daha etkili olma yolunda dengeli bir biçimde ilerlemede gerekli olan karakter gücünün yaratılması sağlanmış olur.*

### 2.8.2. Sonunu düşünerek işe başlamak

Bu 2. Alışkanlık çok değişik yaşam düzeyleri ve koşulları için geçerlidir. En temel uygulaması; bugüne yaşamımızın sonunun bir hayali sahnesi ya da paradigmasıyla başlamaktır. Varacağımız yeri iyice belirleyerek başlamak demektir. Şu anda bulunduğumuz yeri ve attığımız adımların her zaman doğru yönde olduğunu anlamamız için, nereye gittiğimizi bilmektir.

Etkinlik tuzağına düşmek; yaşamın hareketliliğine kapılmak, başarı merdivenini tırmanmak için çaba üstüne çaba harcayıp sonunda merdivenin *yanlış duvara* dayalı olduğunu anlamak inanılmayacak kadar kolaydır. İnsan çok çalışabilir, didinip durabilir, ama çok etkili olmayabilir. İnsanlar çoğu zaman boş zaferler kazandıklarını fark ederler. Elde ettikleri başarıları karşın birdenbire kendileri için çok daha değerli şeyleri kaybettiklerini anlarlar. İnsan kendisi için nelerin çok önemli olduğunu gerçekten bilirse, yaşamı da çok farklı olur.

“Sonunu düşünerek işe başlamak”, her şey iki defa yaratılmıştır ilkesine dayanır. İlk ya da zihinsel yaratım ve ikinci ya da fiziksel yaratım. Yani insan yaşamını ilk önce zihninde tasarlamalı, sonra bunu fiziksel olarak yaşamalıdır. İnsanın kendi yaşamı konusunda önce lider, sonra yönetici olması demektir bu. Yöneticilik, işleri doğru dürüst yapmak; liderlik ise doğru olanı yapmaktır. Yöneticilik, başarı merdivenini tırmanmaktaki becerikliliği, liderlik ise merdivenin doğru duvara dayalı olup olmadığını görmeyi gerektirir.

2. Alışkanlık hayal ve yaratıcılık gücümüzden yararlanarak, en derin değerlerimize ve bu değerlere anlam kazandıran doğru ilkelere uyan daha etkili senaryolar üretmek sorumluluğu taşımaktır. Bunun en etkili yolu bir kişisel misyon bildirimi, felsefesi ya da inancı geliştirmektir. İkelere dayanan bir yaşantı merkezine sahip olmak burada önemli olmaktadır. İnsanın misyonunu,

yaşamındaki önemli rolleri göz önünde bulundurarak yazması kendisine denge ve uyum sağlar. Rollerı teker teker belirginleştirmek, sık sık gözden geçirmek; tek bir role kapılmamayı, yaşamda hepsini aynı derecede tutmayı, önemli olanları unutmamayı sağlar. Bu aşamadan sonra insan uzun vadeli hedefleri üzerinde düşünebilir. Bu alışkanlık, yaşamda roller belirleme ve bunlarla ilgili olarak vizyon geliştirmeyi içermektedir.

### 2.8.3. Öncelikli işleri öne almak

Bu alışkanlık zaman yönetimi ile ilgilidir. İnsan temelde zamanı iki değişkene bağılı olarak dört şekilde harcar. Bu değişkenler ivedilik ve önemliliktir. İvedilik, bir şeyle hemen ilgilenilmesi gerektiğini açıklar. İvedi şeyler insanı etki altına alır. Çalan bir telefon ivedi gurubuna girer. Önemlilik ise sonuçlarla ilgilidir. Bir şey önemliyse görevinize, değerlerinize, öncelikli hedeflerinize katkıda bulunur.

Çizelge 2.3. Zaman Yönetimi Çizelgesi

|                     | İvedi                                                                                                                                     | İvedi Olmayan                                                                                                               |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Önemli</b>       | <i>Bunalımlar</i><br><i>İvedi Sorunlar</i><br><i>Sürelı Projeler</i>                                                                      | <i>Önlem Alma</i><br><i>İlişki Kurma</i><br><i>Yeni Fırsatları Görme</i><br><i>Planlama, Dinlenme</i>                       |
| <b>Önemli Değıl</b> | <i>Araya girmeler, bazı telefonlar,</i><br><i>mektuplar, raporlar, toplantılar,</i><br><i>İvedi konular</i><br><i>Popüler etkinlikler</i> | <i>İvır zıvır işler,</i><br><i>Bazı mektuplar, telefonlar,</i><br><i>Zamanı boşa harcayanlar,</i><br><i>Boş etkinlikler</i> |

3. Alışkanlık önemli ve ivedi olmayan konularla ilgilenmeyi içermektedir. Bunlar, ilişkileri geliştirmek, kişisel misyon bildirimi yazmak, uzun vadeli planlar yapmak, alıştırımlar, önleyici bakım, hazırlık gibi yapılması gereken ama ivedi olmadıkları için ender olarak ilgilenilen konulardır. İvedi önemsiz, ivedi olmayan önemsiz konulara ayrılan zamanından kısıp bunu önemli ivedi olmayan gruba vermek bu alışkanlığın özünü oluşturmaktadır. Burada “hayır” diyebilmek

zamanın iyi değerlendirilmesi noktasında önemli olmaktadır. İnsan kendisi için nelerin daha önemli olduğuna karar vermeli ve sonra da diğer şeyler konusunda nazıkçe, gülümseyerek, özür diliyormuş gibi davranmadan “hayır” deme cesaretini gösterebilmelidir. Etkili bir zaman ve yaşam yönetiminin temeli, dengeli önceliklerin etrafında örgütlenmek ve uygulamaya geçmektir.

Etkili zaman yönetiminin ilkelerinden biri de yetki devretmektir. Sorumluluğu eğitilmiş, usta kişilere devretmek, enerjinizin diğer güçlü etkinliklere yöneltmenizi sağlar. Yetki vermek hem kişiler hem de örgütler için gelişim anlamına gelir. Birçok kişi başkalarına yetki vermeye yanaşmaz. Çünkü bunun çok zaman ve çaba gerektirdiğini, işi kendisinin daha iyi yapacağını düşünür. Oysa, başkalarına etkili biçimde yetki vermek, belki de insanları harekete geçirmesi bakımından var olan en güçlü etkinliktir.

Bu üç alışkanlık kişinin kendisine yönelik olarak elde edeceği özel bir zafer anlamına gelmektedir. Birey bu üç aşamadan sonra bağımlılık düzeyinden bağımsızlık düzeyine geçer. Başkalarını da içeren bir genel zafer elde etmek için, Covey, bir duygusal banka hesabı tanımlamaktadır. Bu hesap aslında güvenle ilgilidir. Bu hesaba yatırım yapmak başkasının güvenini kazanmakla aynı anlamı taşımaktadır. Bunun için 6 önemli yatırım önerilmiştir;

- Kişiyi anlamak
- Küçük şeylerle ilgilenmek
- Verilen sözleri tutmak
- Beklentileri belirginleştirmek
- Kişisel dürüstlük
- Hesaptan çıktığınız zaman içtenlikle özür dilemek

#### **2.8.4. Kazan/kazan diye düşünmek**

Kazan/Kazan zihinsel ve duygusal bir düşünce tarzıdır. Bu alışkanlık, insan etkileşimlerinde sürekli olarak karşılıklı yarar arayışı, anlaşma ya da çözümlerin karşılıklı yarar ve hoşnutluk sağlaması anlamına gelir. Böyle bir çözümle, taraflar bu karardan memnun kalır ve hareket planına karşı bağlılık hissederler. Yaşam bir rekabet arenası değil, bir işbirliği alanı olarak görülür. Temel paradigma şudur; *“Herkes için her şeyden yeterince vardır, bir insanın*

*başarısı diğerlerinin başarısızlığı anlamına gelmez. Diğerlerinin başarısızlığı pahasına kazanılması da gerekmez.”*

Covey, bir Kazan/Kazan çözümü elde etmek için şöyle bir süreç önermektedir;

- Sorunu diğer bakış açısıyla görün. Karşı tarafın gereksinim ve kaygılarını onlar kadar iyi ya da onlardan daha iyi anlayıp ifade etmeye çalışın.
- Konuyla ilgili sorunları ve kaygıları (konumları değil) belirleyin.
- Tam anlamıyla kabul edilecek bir çözümü hangi sonuçların oluşturacağına karar verin.
- O sonuçları elde etmek için mümkün olan yeni seçenekleri belirleyin.

### **2.8.5. Önce anlamaya sonra anlaşılmaya çalışmak**

Bu alışkanlığın temeli empatidir. Empatiyle dinlemek başkasının değer yargılarını kavramaktır. Etrafa bu merceklerle bakmak, dünyayı onların gördüğü gibi görmek, onları paradigmalarını da, neler hissettiklerini de anlamaktır. Diğer insanların çıkış noktaları düzgün olarak anlaşılıncaya, karşılıklı bağımlı azami üretim sağlanamaz. Doğru yargıya varmanın anahtarı anlayış olup önyargılı bir insan hiçbir zaman tam olarak anlayamaz.

Başkalarını dinleme konusunda eğitim görenlerin sayısı çok fazla değildir. Görenlerin eğitimi de çoğu zaman başka birini gerçekten anlamak için yaşamsal önem taşıyan, kişilik ve ilişki temellerinden kopmuş, Kişilik Etiği tekniği ile ilgilidir. Benimle etkili bir ilişki kurmak, beni etkilemek istiyorsanız, önce beni anlamanız gerekir. Bunu sadece teknikle başaramazsınız. Bir teknik kullanıldığını sezdiğim an, hilekarlık ve manevra kokusu alırım. Bunu neden yaptığınızı, amacınızın ne olduğunu merak eder, kendimi size açılacak kadar güvenli hissetmem. Beni etkilemenizin gerçek anahtarı kendi örneğiniz, şimdiki tavrınızdır. Karakteriniz sürekli olarak yayın yapar, iletişim kurar ve ben uzun vadede buna dayanarak ve içgüdülerime uyarak size ya da benimle ilgili çabalarınıza güvenir ya da güvensizlik duyarım. Eğer yaşamınız bir öyle, bir böyle ise, hem hırçın, hem sevecensiniz ve en önemlisi özel davranışlarınız, başkalarının önündeki hareketlerinize hiç uymuyorsa, size açılmak benim için zor

olur. İnsanlar arası iletişim alışkanlığında gerçekten etkili olmak; açık yüreklilik ve güven sağlayan bir karakter temeli üzerine, empatiyle dinleme becerisini yerleştirmeye bağlıdır. Yürekler arası alışverişi sağlamak için de duygusal banka hesapları (güven) yaratılmalıdır.

İnsanlar birbirlerini gerçekten, derinlemesine anladıkları zaman yaratıcı çözümlerin ve üçüncü seçeneklerin kapısını da açmış olurlar. Anlaşmazlıklar, artık iletişim ve ilerlemeyi engelleyemez, tersine sinerjiye ulaştıran basamaklar haline gelirler.

#### **2.8.6. Sinerjik olmak**

En basit anlamıyla sinerji, bir bütünün parçalarının toplamından daha büyük olması demektir. Diğer alışkanlıkların kullanılması insanı sinerji alışkanlığına hazırlar. Sinerji, iyi kavrandığı zaman, bütün yaşamın en yüksek etkinliğidir. Diğer alışkanlıkların hepsinin birden gerçek sınavı ve ifadesidir. Sinerji, karşılıklı bağımlı gerçekliklerde etkili olmaktır. Ekip çalışması, takımın güçlendirilmesidir. Diğer insanlarla birleşmenin, birlikte yaratıcılığın gelişmesidir. Sinerjinin özü farklılıklara değer vermektir. Aynı olmak bir değildir. Birlik ya da bir olmak, birbirini tamamlamak demektir.

Doğada da her şey karşılıklı bağımlıdır. Yaratıcı güçler, ilişki içinde doruğa erişir. Parçaların birbirleriyle olan ilişkileri, bir ailede ya da örgüt içinde sinerjik bir kültür yaratılmasını sağlayan bir güçtür. İlgi ne kadar içtense, sorunların çözümlenmesine katılım o kadar içten, bireylerin açığa çıkan yaratıcılığı o kadar büyük ve yarattıklarına karşı bağlılığı da o denli sıkı olur.

#### **2.8.7. Baltayı bilemek**

Baltayı bilemek; insanın doğasının dört boyutunda - fiziksel, ruhsal, zihinsel ve toplumsal/duygusal - yenilenmesidir. Bu, yaşam boyu yapılabilecek en önemli yatırımdır; yaşamla başa çıkmak ve katkıda bulunabilmek için insanın elinde bulunan tek araç olan kendine yaptığı yatırımdır. Bu alışkanlık, insanın en değerli varlığı olan kendisini koruması ve geliştirmesidir. Covey, insanın baltayı düzenli olarak bilemesi gerektiği alanları şu şekilde sıralamaktadır;

- *Fiziksel Boyut*: Fiziksel bedenimizin etkili bir biçimde bakımıyla ilgilidir; doğru besin almak, yeteri kadar dinlenip gevşemek ve düzenli

olarak egzersiz yapmak bu boyut içinde değerlendirilmektedir. İnsan bedeninin dayanıklılığı, esnekliği ve kuvveti yaşamın diğer alanlarındaki etkililiğine etki eder. Fiziksel boyutu yenilemenin özü baltayı bilemek, vücudumuzu düzenli bir biçimde çalıştırmaktır. Bu sayede çalışma, uyum sağlama ve zevk alma kapasitelerimiz korunur ve gelişir.

- *Ruhsal Boyut:* Bu boyutu yenilemek yaşamda liderliği sağlar. Ruhsal boyut, insanın özüne, merkezine, kendi değer sistemine olan bağlılığıdır. Bu; yaşamın özel, son derece önemli bir yanıdır. İnsana ilham veren, yücelten, insanı insanlığın kalıcı gerçeklerine bağlayan kaynaklardan yararlanır. İnsanlar bunu çok farklı biçimlerde yaparlar. Örneğin Covey, bu alandaki yenilenmeyi her gün kendi değer sistemini temsil eden kutsal kitapları okumakta, meditasyon yapmakta bulduğunu, böylece okuyup düşünürken yenilendiğini, güçlendiğini, merkezinin belirginleştiğini, kendini insanlığa hizmet etmeye yeniden adanmış olduğunu ifade etmektedir. Kimileri edebiyat yapıtlarına ve müziğe gömülerek benzer bir ruh yenilemesi gerçekleştirirken, bazıları kentin gürültü ve uyumsuzluğunu geride bırakıp doğayla iletişim kurmak için sesiz sakin bölgelere giderek iç huzura ulaşmayı tercih edebilirler. Örneğin, Martin Luther için dua etmek mekanik bir görev değil, enerjisini açığa çıkararak arttıracak bir güç kaynağı idi. İnsan iç dünyasındaki çarpışmaları ruhsal yenilenme ile kazanarak huzura kavuşma imkanı elde ettiğinde, dış dünyada ki çarpışmalara karşı daha güçlü olur.
- *Zihinsel Boyut:* İnsan zihni özen gösterilmediği zaman körelmeye müsait bir özellik taşımaktadır. Resmi eğitim zihinsel gelişmede önemli bir etkidir. Ancak bu sürecin sonunda insanlar kendilerini geliştirme sorumluluğunu üstlenmek istemezler. Oysa proaktif insanlar kendilerini yaşam boyu eğitime noktasında çaba sarf ederler. Covey bu boyuttaki yenilenmede okuma ve yazmanın önemini vurgulamakta, okuma ve yazmanın bir alışkanlık haline getirilmesini gerekli görmektedir.

- *Toplumsal/Duygusal Boyut:* İlk üç alışkanlık fiziksel, ruhsal ve zihinsel boyutlarla ilgili olmasına karşılık; 4.,5. ve 6. Alışkanlıklar toplumsal ve duygusal boyutla ilgilidir. Yaşamımızın toplumsal ve duygusal boyutları birbirine bağlıdır. Çünkü duygusal yaşam daha çok başkalarıyla olan ilişkilerle gelişir ve bu ilişkilerde kendini gösterir. Bu boyutta yenilenmek aslında fazla zaman almaz, çünkü başka insanlarla gündelik, normal etkileşimler sırasında bu alışkanlıkların egzersizleri yapılabilir. Fakat burada önemli olan ilk üç alışkanlığın yerleşmiş olmasıdır. Bu şekilde insan gündelik yaşamında en derin değerlerini yansıtabilir, dürüstçe bir yaşam sürdürebilir. Yaşanılan dürüst bir yaşam ise başkalarını etkilemekte çok büyük bir gücü simgeler.

Kendini yenileme süreci ayrıca doğamızın açıklanan bu dört boyutunun her birinde dengeli bir yenilenmeyi içerir. Birini ihmal etmek diğerlerine olumsuz bir etki yapar. Bunun için her bir boyut akıllıca ve dengeli bir biçimde geliştirilip yenilenmelidir. İhmal edilen her hangi bir boyut negatif kuvvet alanı direnci yaratır. Bu da etkili olmaya ve gelişmeye karşı koyar. Kişisel misyon bildirimlerinde bu dört boyutun dengeli bir biçimde yenilenmesi hususları belirtilmelidir.

## 2.9. Yöneticide Kendini Geliştirme Modeli

St. Augustine şöyle demiştir, “*İnsanoğlu; dağları, ırmakları, denizleri, okyanusları, yıldızları... merakından dolayı aşmasına rağmen kendi kendini meraklanmadan aşar.*” Bugün giderek daha fazla kişi kendini geliştirme sorumluluğunu kendisi almak istemektedir. Kendine amaçlar belirleyen birey, bunlara ulaşmayı şansa bırakmaz, amaca götürecek süreçleri geliştirir. Burada yöneticilerin kendilerini geliştirmeleri için verilecek olan model,<sup>180</sup> yöneticinin kendini değerlemesiyle başlamakta, kendine amaçlar belirlemesiyle sürmekte, ve bunları gerçekleştirmek için yapılması gerekenlerle sona ermekte, fakat gelişmenin söz konusu olduğu bir durumda sona ermek diye bir şey olmadığından, model tekrar başa dönmektedir.

<sup>180</sup> <http://www.mcb.co.uk/courseware/mba/cd-001.htm>

Bu model yöneticiye şunları sağlamaktadır;

- kendini ve yaşamdan isteklerini daha iyi tanıma,
- bir yönetici olarak kendini, bilgi ve becerilerini değerlendirme,
- kariyerini daha güvenli bir şekilde planlama,
- öğrenmeyi öğrenmenin kendini geliştirmeye etkisini anlama,
- yaparak/yaşayarak öğrenmenin kendini geliştirmeye etkisini anlama,
- kendini geliştirmede başkalarının etkisini anlama,
- bireysel çalışma becerilerinin kendini geliştirmeye etkisini anlama,
- kendini geliştirmede zihinsel ve bedensel sağlığın önemini anlama,
- bir kendini geliştirme planı yapma.

Pedler, Burgoyne ve Boydell'in\* kendini geliştirme yaklaşımına dayanan bu modele göre kendini geliştirme; yöneticinin kendini yönetimde geliştirmesi, kariyer geliştirme ve kişilik geliştirme olmak üzere üç kısma ayrılmıştır. Model Şekil 2.3.'te şematik olarak gösterilmiştir.

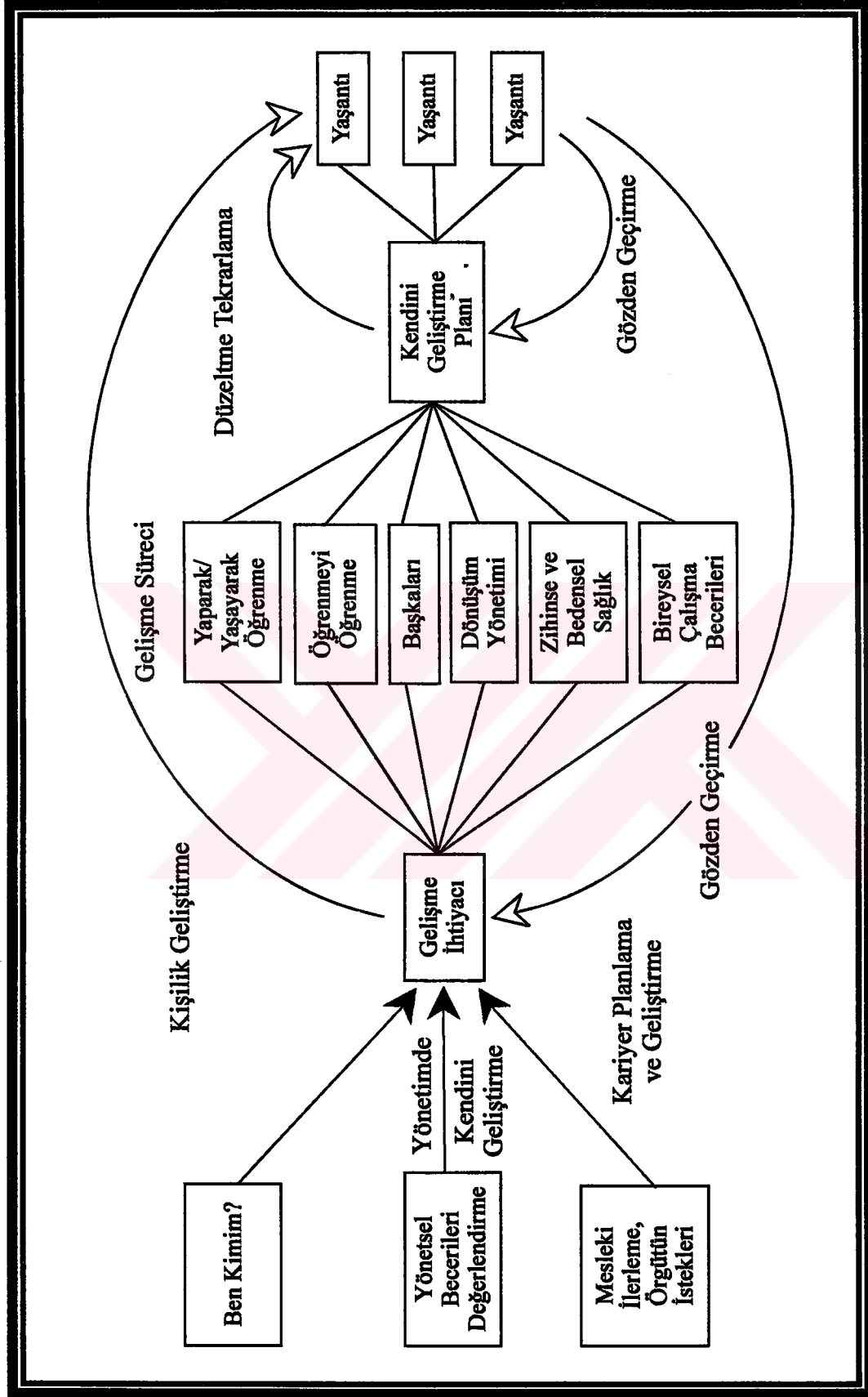
Yönetimde kendini geliştirme, yöneticinin daha etkili olabilmesi için bilgi, beceri ve tutumlarının geliştirilmesiyle ilgilidir. Bir yönetici örneğin, yeni beceriler edinme, performansını artırma, değişime uyma, gizil güçlerini ortaya çıkarma, meslekte ilerleme, iş tatmini, tanınma gibi amaçlarla kendini geliştirmek isteyebilir. Bunun için yönetici öncelikle kendisinin teknik, beşeri ve kavramsal yeterliliklerinin düzeyini belirlemelidir. Kendini değerlendirme ve geleceğin tasarımına yönelik olarak yönetici şu ifadeleri dikkate almalıdır.

- bilgi ve beceride güçlü ve zayıf yönlerim nelerdir?
- şimdiki ve gelecekteki işle ilgili olarak gerekli bilgi ve beceri nedir?
- bu durumda gelişme ihtiyacı duymaktayım,
- öyle ise açığı kapatmak için bir plan geliştirmeye başlamalıyım.

Kariyer, bireyin çalışma hayatı süresince geçtiği aşamalar, bu aşamalarda yaptığı işler ve bu süreçteki hareketliliğidir. Kariyer planlama ve geliştirme, yöneticinin ve örgütün hedefleri doğrultusunda yönetsel kademeler açısından ilerleyişin önceden belirlenmesidir. Bu yönüyle kariyer planlama, hem yöneticinin gelişimini sağlayan hem de örgütün gelişmesine katkıda bulunan bir süreçtir.

---

\* Bu tanım sayfa 88'de verilmiştir.



Şekil 2.3. Yöneticide Kendini Geliştirme Modeli  
Kaynak: <http://www.mcb.co.uk/courseware/mba/cd-001.htm>

McCarty'ye göre kendi gücünü azımsadığı için yükselebildiği düzeye ulaşamayan yöneticiler olduğu gibi, kendine özeleştirici uygulamayan yöneticiler de bu adımı atamadıkları için başarısız olurlar.<sup>181</sup> Bir yöneticinin her şeyden önce kariyer planı yapması gerekir. Bu planın gerçekleşmesi de yöneticinin kendini sürekli geliştirmesine bağlıdır. Kariyer planlama ve geliştirmede örgütün türü, şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçları, ayrıca kariyere hangi başarıların etki edeceği sorgulanması gereken konulardır. Bu aşamada yönetici şu önermeleri değerlendirmelidir.

- örgütün türü nedir, bana uygun mu?
- gelecekte örgüt nasıl olacak?
- gelecekte örgütün isteyeceği yeterlilikler neler olacak?
- örgütte ilerlemek için ne tür yeterlilikler gerekiyor?
- O zaman en güzel geleceği yakalamak için kariyer geliştirme ile ilgili olarak fikirler üretip, bir plan yapmalıyım.

Yönetici sadece örgüt ve iş yaşamıyla sınırlı olmayıp, uzun gelişim sürecinde birçok etkiye maruz kalır ve böylece kişiliğini oluşturan değer, inanç, algı... sahibi olur. Kendini geliştirmek isteyen yönetici kişiliğini oluşturan temellerini bilmek zorundadır. Bu amaçla yapması gerekenler şunlardır;

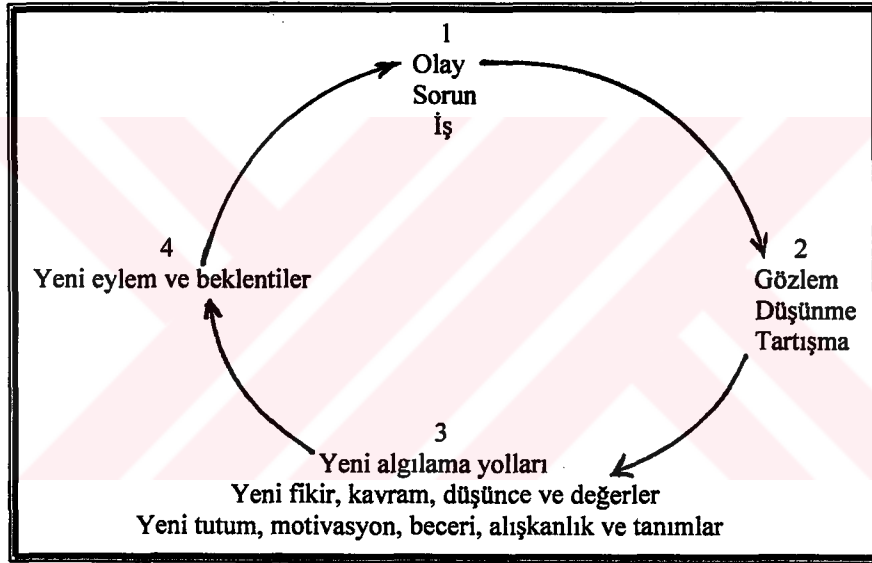
- iş ile iş dışındaki dengeyi değerlendirmeli,
- yaşamını en anlamlı kılacak bir amaçlar listesi hazırlamalı,
- değişim ve dönüşümlere karşı kişisel özelliklerini belirlemeli (bunlara nasıl tepki gösteriyor, nasıl alışıyor, daha kolay uyum için kendini nasıl geliştirmeli),
- kendine yatırım yapmak için ayırabileceği zaman ve enerjiyi tespit etmelidir.

Bu üç adım sonundaki değerlendirmelerden sonra yönetici kendi gelişme ihtiyaçlarını belirlemiş olur. Kendini geliştirme sürekli tekrarlanan bir süreçtir. Mevcut durumun belirlenmesine dayanan bu süreç, değişim ihtiyacının hissedilmesi, bunu giderecek yardımcı fikir ve teorilerin planlanması, başka insanlar ve deneyimler aracılığıyla geliştirme çabalarının sarf edilmesiyle devam eder. Elde edilen sonuçlar gözden geçirilir, değişim ihtiyacı yeniden ortaya çıkar ve süreç tekrar başlar. Boydell bu geliştirme döngüsünü Şekil 2.4'de özetlemiştir.

<sup>181</sup> John McCarty; a.g.e., s.213.

Gelişme ihtiyacını karşılayacak kaynak veya uygulamalar; yaparak/yaşayarak öğrenme, öğrenmeyi öğrenme, başkalarından yardım görme, dönüşüm yönetimi, zihinsel ve bedensel sağlık, ve bireysel çalışma becerileri olarak belirlenmiştir.

Öğrenmeyi öğrenme, geliştirme döngüsünün bir başka şeklidir. Öğrenmeyi öğrenme, insanın öğrenmeyi bilinçli olarak sürdürme yeteneğidir. Kişinin kendisi sürücü koltuğunda bulunmalı, amaçlarını kendisi belirlemeli ve öğrenme kaynaklarını yönetmelidir. Bu açıdan bakıldığında öğrenmeyi öğrenme, kendini geliştirmedir.



Şekil 2.4. Geliştirme Döngüsü

**Kaynak:** <http://www.mcb.co.uk/courseware/mba/cd-001.htm>

Yaparak/yaşayarak öğrenmede yönetici öğrendiklerini gözden geçirerek ve yorumlayarak bunu daha etkin bir davranış olarak gösterdiğinde tekrar öğrenir, pekiştirir. Yönetici herhangi bir durum için gerekli eylemin ne olması gerektiğini düşünür, bunu uygular ve sonucu değerlendirilir. Bu öğrenme türü başkalarını da içerdiğinden sosyal bir süreçtir. Çünkü, başkaları sürece katıldıkları gibi, kendileri de öğrenirler. Yönetici öğrendiklerini uygularken kendi gelişmelerini başkalarının gözlemlerinden ve bunu kendisine bildirmesinden elde eder. Bu noktada başkalarının yardımı gereklidir.

Dönüşüm yönetimi, kişiliğe bağlı bir konudur. Dönüşüm, bireyin yaşantısındaki bir kesintiyi ifade etmektedir. İnsanın yaşamında karşılaştığı bir yakınının kaybetme, boşanma, işten kovulma, ikamet değiştirme, tatil, işteki sorumlulukların değişmesi, çocukların evden ayrılması, evlilik, hastalık... gibi olaylar yaşamı kesintiye uğratan durumları oluştururlar. Eski ortamın unutulup, yeni durumun kabul edilmesi ve uyulması zorunluluğu ortaya çıkar. Yaşam sürecinde görülen kesintiler (dönüm noktaları) toplumsal kültüre ve bireyin bunları algılamasına bağlıdır. Kendini geliştirme sürecinde yönetici, dönüm noktalarında beliren yeni durumlara uyum konusunda kişiliğini gözden geçirmelidir.

İnsanın her alanda iyi veya kötü olmasına etki eden değişmez etkenlerin başında genel sağlık durumu gelmektedir. Rahatsız olan veya stres altında olan bir insanın performansının tümünü ortaya koyamayacağı açıktır. Yönetici; stres yönetimi, sağlıklı beslenme ve sağlam bir vücut konularında bir plan yapmalıdır.

Bireysel çalışma becerileri, bireyin çalışırken beyin ve düşünmeyle ilgili olarak uyguladığı yolu ifade etmektedir. Bazıları için deneme öğrenmeyi daha etkin kılarken, bazıları için de okuma, yazma ve not alma daha faydalı olabilir. Burada öğrenme için ayrılan zamanın etkin kullanımı önemli bir konudur. Gereksiz ve yanlış bilgilere zaman ayırmak yerine, önemli ve yararlı konuları öğrenme çabaları ön plana çıkmaktadır. Bireysel çalışma konusunda yönetici; kendi öğrenme tarzını tanımalı, buna göre amaçlar belirlemeli, çalışmak için doğru zamanı ve yeri seçmeli, çalışmaya motive olmalı, öğrendiklerinden dolayı kendini ödüllendirmeli ve öğrendiklerini gözden geçirip, değerlendirmelidir.

Geliştirme sürecini belirleyen bu kaynak ve uygulamaları kendi durumuna göre değerlendiren yönetici bu noktadan sonra bir *kendini geliştirme planı* yapmalıdır. Bu planda hesaba katılması gereken konular şunlar olmalıdır.

- yönetimde kendini geliştirme ihtiyacı,
- kişilikte kendini geliştirme ihtiyacı,
- kariyerde kendini geliştirme ihtiyacı,
- bireysel özellikler ve öğrenme tarzı,
- kullanılabilecek zaman,
- kullanılabilecek kaynaklar,

- yapılan işin doğası.

Bu plan uygulamaya konulduktan sonra elde edilen sonuçlara bakılarak Boydell'in geliştirme döngüsünde ifade edildiği gibi gözden geçirilir, gerekli düzeltmeler yapılır ve tekrar uygulamaya konur. Bu değerlendirme aşamasında gelişme ihtiyacında değişimler varsa bunlar da dikkate alınarak süreç yeniden işlemeye başlar.

.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ELEKTRONİK VE TEKSTİL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Bu bölümü oluşturan konular şunlardır; araştırmanın amacı, hipotezleri, varsayımları, sınırlılıkları, yöntemi, çalışma evreni, örneklem, veri toplama yöntemi, veri toplama aracının geliştirilmesi, uygulanması, verilerin toplanması, uygulama yapılan işletmeler, verilerin analizi ve elde edilen bulguların yorumlanması.

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın genel amacı örgütsel kültür ile yöneticilerin kendini geliştirme düzeyi arasındaki ilişkiyi ortaya koymak, bir başka deyişle örgütsel kültürün, yöneticilerin kendini geliştirmeleri üzerindeki etkisini araştırmaktır. Bu genel amaca dayalı olarak aşağıdaki alt amaçlara da ulaşmak istenmektedir.

- Uygulamanın yapıldığı işletmelerde (Alcatel, İgs, İntima, Kilim, Netaş, Uki) çalışan yöneticilerin kendi örgüt kültürlerini algılamaları arasında fark olup olmadığını test etmek,
- Uygulamanın yapıldığı işletmelerde çalışan yöneticilerin kendini geliştirme düzeyi arasında fark olup olmadığını test etmek,
- Sektör bakımından yöneticilerin kendi örgüt kültürlerini algılamaları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek,
- Sektör bakımından yöneticilerin kendini geliştirme düzeyi arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek,
- Deneklerin demografik özellikleri ile örgüt kültürünü algılamaları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek,
- Deneklerin demografik özellikleri ile kendini geliştirme düzeyi arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek.

#### 3.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri şunlardır;

- Örgütler kültürel olarak farklılık gösterirler,

- Öğrenme kültürüne sahip olan işletmelerde çalışan yöneticilerin kendilerini geliştirme düzeyleri yüksektir,
- Değişimin çok hızlı yaşandığı sahalarda faaliyet gösteren örgütler öğrenme kültürüne sahiptirler,
- Demografik özellikler örgüt kültürünün algılanmasına etki eder,

### 3.3. Araştırmanın Varsayımları

Bu çalışmada kullanılan ölçüm araçlarının örgütsel kültürü ve kendini geliştirme düzeyini betimleme noktasında yeterli olduğu, uygulamaya katılan yöneticilerin anketleri içtenlikle ve doğru olarak cevapladıkları varsayılmıştır.

### 3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma, 1999 yılı Mart ayında Alcatel, İgs, İntima, Kilim, Netaş ve Uki işletmelerinde çalışmakta olan yöneticiler üzerinde yapıldığından, araştırmanın bulguları bu deneklerden elde edilen verilerle sınırlıdır.

### 3.5. Araştırma Yöntemi

Bu çalışmada genel tarama yöntemleri kullanılmıştır. Genel tarama yöntemleri, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacı ile evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir.<sup>1</sup>

Araştırmada; ilgili literatür, uygulanan anketler, yapılan mülakat ve gözlemlerden elde edilen verilere dayalı olarak mevcut durum saptanmış, değişkenler arası ilişki aranmış ve kurulan hipotezler test edilmiştir. Uygulama kapsamına alınan işletmelerin örgütsel kültürleri ve yöneticilerin kendini geliştirme düzeyleri tekil tarama yöntemiyle betimlenmiş, örgütsel kültür ile kendini geliştirme düzeyi arasındaki ilişki korelasyon türü ilişkisel tarama yöntemiyle karşılaştırılmıştır. Yöneticilerin örgütsel kültüre ilişkin algılarının ve kendini geliştirme düzeylerinin; sektöre, eğitim durumuna, yaşa, cinsiyete, medeni hale, yönetim kademesine, yönetici olarak çalışma süresine ve yöneticilik eğitimi

<sup>1</sup> Niyazi Karasar; Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler, 4.Basım, Ankara, 1991, s.79-86.

alıp almama durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığı karşılaştırmalı tarama yöntemiyle test edilmiştir.

### 3.6. Çalışma Evreni

Evren, herhangi bir araştırma ya da gözlem alanına giren obje ve bireylerin tümüdür.<sup>2</sup> Bu tanımdan anlaşılacağı üzere evren soyut, tanımlanması kolay fakat ulaşılması güç ve hatta çoğu zaman olanaksız olan bir bütündür. Bu nedenle olası yanlış anlamaları ortadan kaldıracı için “çalışma evreni” kavramı geliştirilmiştir. Çalışma evreni, ulaşılabilen evrendir ve somuttur. Böyle bir evreni belirlemenin en iyi yolu, amaca uygun ölçütler geliştirmek ve bunlara uyanları çalışma evrenine almaktır.<sup>3</sup>

Bu araştırmanın çalışma evrenini 1999 yılı Mart ayında Alcatel, İgs, İntima, Kilim, Netaş ve Uki işletmelerinde görev yapan yöneticiler oluşturmaktadır. Çalışma evreninin seçiminde işletmelerin özellikle bir örgütsel kültürün oluşmasına yetecek kadar geçmişe sahip olmaları kriteri esas alınmıştır. Ayrıca yöneticilerin kendini geliştirme düzeyleri söz konusu olduğundan istatistiki analize imkan verecek denek sayısını bulma kriteri de göz önünde tutulmuş, bu noktada işletmelerin büyüklüğü belirleyici olmuştur.

### 3.7. Örneklem

Örneklem, çalışma evreninin bir kesitinin çalışma alanı olarak alınmasıyla elde edilen sayısal çokluktur. Bu kesit, çalışma evrenini temsil edecek nitelikte olmalıdır. Çünkü buradan alınacak sonuçlar çalışma evrenine genellenecektir.<sup>4</sup>

Bu araştırmada, uygulamanın yapıldığı işletmelerdeki tüm yöneticilerin örnekleme oluşturması hedeflenmiş, anketler de buna göre hazırlanmış olmasına rağmen, örneklem erişilebilirlik düzeyinde olmuştur. Yöneticilerin bazılarının izinli, hasta, yurtdışında olma vs. nedenlerle ulaşılammıştır. Ayrıca bir yıl ve daha fazla zaman diliminde işletmede çalışıyor olma kriterine uymayan

<sup>2</sup> Saim Kaptan; *Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri*, Tekışık Web Ofset Tesisleri, Ankara, 1991, s.116.

<sup>3</sup> Karasar; a.g.e., s.110.

<sup>4</sup> Aysel Aziz; *Araştırma Yöntemleri-Teknikleri ve İletişim*, İletişim Araştırmaları Derneği, No:3, Ankara, 1990, s.43.

yöneticiler örneklem kapsamı dışında tutulmuştur. Bunun sebebi ise örgüt kültürünü öğrenme (kültürlenme) için belirli bir zamana gerek olduğudur. Çizelge 3.1.'de evren ve örneklem ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

**Çizelge 3.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi**

| <b>İşletmeler*</b> | <b>Çalışma Evrenindeki Denek Sayısı</b> | <b>Araştırmaya Katılan Denek Sayısı</b> | <b>Araştırmaya Katılan Deneklerin Evreni Temsil Etme Oranı (%)</b> |
|--------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| <b>Alcatel</b>     | 65                                      | 17                                      | % 26                                                               |
| <b>İgs</b>         | 40                                      | 18                                      | % 45                                                               |
| <b>İntima</b>      | 19                                      | 16                                      | % 84                                                               |
| <b>Kilim</b>       | 30                                      | 18                                      | % 60                                                               |
| <b>Netaş</b>       | 80                                      | 20                                      | % 25                                                               |
| <b>Uki</b>         | 30                                      | 16                                      | % 53                                                               |

\* İşletmeler alfabetik olarak sıralanmışlardır

### **3.8. Veri Toplama Yöntem ve Teknikleri**

Araştırmanın amacı doğrultusunda ulaşılmak istenen verilerin toplanmasında anket ve kısmen de gözlem ile mülakat teknikleri kullanılmış ve literatür taraması yapılmıştır. Anket, belli bir konuda saptanmış hipotezlere ya da sorulara bağlı olarak bir evren ya da örneklemi oluşturan kaynak kişilere sorular yöneltmek suretiyle sistemli veri toplama tekniği olarak tanımlanmaktadır.<sup>5</sup>

### **3.9. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi**

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı<sup>6</sup> üç kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda uygulamaya katılan deneklerin demografik özelliklerine ilişkin bilgiler (*eğitim durumu, yaş, cinsiyet, medeni hal, yönetim kademesi, yönetici olarak çalışma süresi, yöneticilik eğitimi alıp almama durumu*) sorulmaktadır. İkinci kısımda yöneticilerin; çalıştıkları işletmenin örgütsel kültürüne ilişkin algılarını tespiti yönelik ifadeler yer almaktadır. Üçüncü kısım ise yöneticilerin

<sup>5</sup> Ali Balcı; *Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler*, 72TDFO Bilgisayar Yayıncılık, Ankara, 1995, s.162.

<sup>6</sup> Bkz.; Ek-1

kendilerini geliştirmeleri ile ilgili düşünce, tutum ve ilgili çabalarının düzeyini belirlemeye yönelik Kendini Geliştirme Envanterini içermektedir. İkinci kısımdaki Örgütsel Kültür Anketi araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Üçüncü kısımdaki Kendini Geliştirme Envanteri ise Fındıkçı'dan uyarlanmıştır.<sup>7</sup>

Araştırmanın teorik bölümleri ışığında ve literatürde yer alan örgütsel kültür ile ilgili anketlerin<sup>8</sup> gözden geçirilmesiyle araştırmanın amaçlarına uygun 44 ifadenin yer aldığı Örgütsel Kültür Anketi<sup>9</sup> geliştirilmiştir.

Anket örgütsel kültürün altı boyutunu betimlemeye yöneliktir. Bu boyutlar şunlardır;

- *İnsan kaynağını geliştirme*: kültürün bu boyutu bireyin potansiyelini geliştirmeye engel durumları ortadan kaldırarak, bireysel ve mesleki gelişme imkanları sağlama, iş başında ve dışında öğrenme olanakları sağlama ile ilgilidir. Yapılan hatalar hoşgörü ile karşılanır çünkü hatalar sonucu öğrenmenin çoğu zaman başarı sonunda elde edilen öğrenmeden daha yararlı olduğu inancı hakimdir. Çalışanlar öğrenmeye yönlendirilir, her türlü öğrenme ve başarı ödüllendirilir. İnsan kaynaklarına ve örgütün başarısına katkıda bulunan faktörlere değer verilir.
- *Y teorisi*: McGregor'un Y teorisinin sayıltıları paylaşılmaktadır.
- *Eşitlik*: İnsanlar, gruplar ve alt-kültürler arasındaki farklılık, çeşitlilik yaratıcı alternatiflerin kaynağı olarak görülür. Çalışanlar, hizmet ve ürüne yaptıkları katkı kadar pay alırlar. Her düzeydeki çalışanın kendilerini ilgilendiren konularda karara katılmaları sağlanır.

<sup>7</sup> İlhami Fındıkçı; **Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme**, Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları, İstanbul, 1996, s.305.

<sup>8</sup> - P.R. Moran, R.T. Harris; **Managing Cultural Differences**, Gulf Publishing Company, Third Edition, Houston (Texas), 1991.

- Stephen P. Robbins; **Essentials of Organizational Behavior**, Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1998, s. 626-627.

- Mehmet Şişman; **Örgüt Kültürü**, Anadolu Üniversitesi Yay., No:732, Eskişehir, 1994.

<sup>9</sup> Bu ölçek bir örgütün sahip olduğu kültürü, öğrenme bakımından betimlemektedir. Bir örgüt ile ilgili olarak bu ölçekten elde edilen puanların yüksek olması, o örgütün güçlü bir öğrenme kültürüne sahip olduğunu; düşük olması ise o örgütün zayıf bir öğrenme kültürüne sahip olduğunu işaret etmektedir. Araştırmanın teorik bölümlerinde bir öğrenme kültürünün taşıması gereken özellikler ve boyutları hakkında bilgiler verilmiştir. Araştırmanın şu sayfalarına bakınız; 102, 103,117,126,135,145,147.

- Yenilik: Dünyaya şekil verilebileceği, örgütün çevreyi değiştirme kapasitesine sahip olduğu ve kendi kaderini kendisinin belirleyebileceği inancı hakimdir. Örgüt kültürü etkindir (proaktif).
- *İletişim*: Tam ve açık bir iletişim söz konusudur. Çalışanların bilgi ve becerilerini artırmaya yönelik yaygın bir iletişim ağı olması yanında herkesin bir şeyler söyleyebilme imkanı mevcuttur. İnsanlar arasında dostluk ve güven iklimi hakimdir.
- *Takım Çalışması*: Bireysel rekabetin tüm sorunlara çözüm bulamayacağı, takım çalışmasının gerekli olduğu inancı paylaşılmaktadır. Teknolojinin karmaşıklaşmasıyla daha fazla uzmanlık alanı ortaya çıktığından, karşılıklı bağımlılığın arttığı, bu yüzden takım gücünün önemli olduğu düşüncesi var.

44 ifadeden oluşan anket, ilk olarak dil ve anlatım bakımından Türk Dili ve Edebiyatı Bölümünden iki öğretim üyesine incelenmiş ve gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Ölçeğin geçerliliği<sup>10</sup> için Yönetim ve Organizasyon uzmanlarının görüşü alınmış ve istenen niteliği ölçmede yetersiz kaldığı düşünülen 7 ifade elenerek soru adedi 37'ye indirilmiştir.

Anketin güvenilirliğini<sup>11</sup> test etmek için, anket bir örgütte 18 kişilik bir yönetici grubuna uygulanmış, elde edilen verilerle iç tutarlılığa bakılmıştır. İç tutarlılık, sık kullanılan güvenilirlik ölçütlerinden biridir. İç tutarlılığın dayandığı temel görüş, her ölçme aracının, belli bir amacı gerçekleştirmek (bütünü oluşturmak) üzere, birbirinden deneysel olarak bağımsız birimlerden (örneğin, test maddelerinden, anket sorularından) oluştuğu ve bunların, bütün içinde, bilinen ve birbirlerine eşit ağırlıklara sahip olduğu varsayımdır.<sup>12</sup> Bu aşamada her maddenin diğer maddelerle arasındaki toplam korelasyonlar incelenmiş, korelasyonu düşük

<sup>10</sup> Geçerlilik; elde edilen verilerin, elde edilmesi gereken verileri temsil edebilme derecesidir. Yani gözlenmek istenen niteliğin başka bir nitelikle karıştırılmamasıdır. Uzman kanısına başvurularak, hem anket sorularının ölçülmek istenen niteliği ne kadar yansıtabildiği hem de nitelik boyutlarının yeterince kapsanıp kapsanmadığı kestirilebilir. (Bkz.; Ali D. Arseven; **Alan Araştırma Yöntemi: İlkeler, Teknikler, Örnekler**, Gül Yayınevi, Ankara, 1994, s.128-129.)

<sup>11</sup> Güvenirlilik; aynı şeyin bağımsız ölçümleri arasındaki kararlılıktır; ölçülmek istenen belli bir şeyin, sürekli olarak aynı sembollerle almasıdır; aynı süreçlerin izlenmesi ve aynı ölçümlerin kullanılması ile aynı sonuçların alınmasıdır; ölçmenin, tesadüfi yanılğılardan arınık olmasıdır. (Bkz.; Karasar; a.g.e., s.148.)

<sup>12</sup> Karasar; a.g.e., s.150.

olan 7 maddenin diğer maddelerle fazla bir ilişkisi olmadığına karar verilerek anketten çıkarılmıştır.

Son şeklini alan anket aynı gruba üç hafta sonra tekrar uygulanmış ve iç tutarlılığına bakılmıştır. Burada iki yönteme başvurulmuştur. Birincisi ikiye ayırma analizidir. Bu yöntemde elde edilen sonuçlar ikiye ayrılarak karşılaştırılır. İkiye ayırma analizi (Split-Half)<sup>13</sup> sonucunda iki grup arasındaki korelasyon (Correlation between forms) 0.7600, eşit uzunluk için Sperman-Brown katsayısı 0.8636 olarak bulunmuştur. Her iki değer de 1'e yakın olduğu için anketin içsel olarak tutarlı olduğu söylenebilir (Guttman Split-half katsayısı 0.08615).

İkinci olarak Cronbach Alpha iç tutarlılık testi<sup>14</sup> yapılmıştır. Cronbach  $\alpha$ , 0.9481 olarak bulunmuştur ki, bu değer 1'e çok yakındır ve anketin içsel tutarlılığının oldukça yüksek olduğunu göstermektedir.

Likert türünde (5'li) hazırlanan örgütsel kültür anketi 30 sorudan oluşmaktadır. Çizelge 3.2. anketteki soruların hangi öğrenme kültürü boyutuna karşılık geldiğini göstermektedir. Anketteki 27 numaralı soru dışında, diğer sorular pozitif olarak puanlanmıştır.

**Çizelge 3.2. Öğrenme Kültürünün Boyutları**

| BOYUTLAR                   | ANKET SORU NUMARASI |
|----------------------------|---------------------|
| İnsan Kaynağını Geliştirme | 1-5                 |
| Y Teorisi                  | 6-10                |
| Eşitlik                    | 11-15               |
| Yenilik                    | 16-20               |
| İletişim                   | 21-25               |
| Takım Çalışması            | 26-30               |

Veri toplama aracının üçüncü kısmında Fındıkçı'nın ilk ve orta öğretimdeki eğitim yöneticileri ile sigorta sektörü yöneticilerinin kendini geliştirme düzeylerini ölçmek için geliştirdiği Kendini Geliştirme Envanteri kullanılmıştır. Fındıkçı; 90 soruluk bir envanter hazırlamış, dil ve anlatım bakımından inceletmiş, geçerlilik için uzman görüşü almıştır. Bu aşamalardan sonra 5'li Likert türünde 40 soruluk bir envantere karar kılınmıştır. Envanterin

<sup>13</sup> Bkz.; Ek-2-a

<sup>14</sup> Bkz.; Ek-2-b

güvenirliliğiyle ilgili olarak ikiye ayırma analizi sonucunda iki grup arasındaki korelasyon 0.5953 ve eşit uzunluk için Sperman-Brown katsayısı 0.7463 olarak bulunmuş, Cronbach  $\alpha$  analizi sonucunda ise  $\alpha$ , 0.8234 olarak elde edilmiş ve bu değerlerin iç tutarlılık açısından yeterli düzeyde olduğuna karar verilmiştir. Ancak tutarlı olmakla birlikte diğer maddelere göre korelasyonu düşük olan 4 maddenin daha sonraki uygulamalarda envanter dışında bırakılması önerilmiştir.<sup>15</sup> Ayrıca *Kendini Geliştirme Envanterinin yöneticilerin kendilerini geliştirmeleriyle ilgili tutum ve davranışlarını genel olarak belirleyebileceği ve fikir vereceği, sektöre bağımlı bir ölçek olmayıp, tüm sektörlerdeki yöneticiler için kullanılabileceği* belirtilmiştir.<sup>16</sup>

Bu araştırmada, yukarıda sözü edilen kendini geliştirme envanterinin 30 sorusu kullanılmıştır. Fındıkçı'nın dışarıda bırakılmasını önerdiği 4 soru ile birlikte başka soruların tekrarı olduğu düşünülen 6 soru daha envantere alınmamıştır. Envanterdeki sorular, kendini geliştirmenin 4 boyutunu betimleyecek şekilde gruplandırılmıştır. Burada Covey'in belirlediği kendini geliştirme boyutları dikkate alınmıştır.<sup>17</sup> Veri toplama aracının üçüncü kısmında kullanılan ve 30 sorudan oluşan kendini geliştirme envanterinde 8, 9, 10, 17, 20, 21, 22, 23, 26 ve 30 numaralı sorular negatif olarak puanlanmışlardır.

### 3.10. Anketlerin Uygulanması ve Verilerin Toplanması

Veri toplamak amacıyla geliştirilmiş olan anketlerin uygulanabilmesi için Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğünden resmi bir izin belgesi alınmış, işletme yöneticilerine bu belge gösterilmek suretiyle araştırma gerçekleştirilmiştir. 1999 yılı Mart ayında araştırmacı çalışma evrenini oluşturan işletmelere bizzat giderek anketleri dağıtmış, ayrıca gözlem ve mülakat yapmıştır.

Anketleri uygulamaya başlamadan önce, anketlerin objektif, samimi ve amaca uygun bir şekilde cevaplandırılmasını sağlamak için işletmelerin personel müdürleriyle görüşülmüş, onlara bu araştırmanın amacı ve önemi aktararak yardımları istenmiştir. Bazı işletmelerde yardımcı bir görevli, diğerlerinde ise

<sup>15</sup> Fındıkçı, a.g.e., s.220.

<sup>16</sup> Fındıkçı; a.g.e., s.179.

<sup>17</sup> Kendini geliştirme boyutları hakkında daha detaylı bilgi için araştırmanın 169-171 sayfalarına bakınız.

personel müdürlerinin bizzat kendileri araştırmacıya eşlik ederek işletmeyi gezdirmişler ve anketlerin dağıtılmasına yardım etmişlerdir. İşletme ile ilgili bilgilerin büyük bir kısmı da personel müdürlerinden temin edilmiştir.

İntima ve Kilim işletmelerine doldurulan anketler dağıtıldıktan üç gün sonra araştırmacı tarafından toplanmış, diğer işletmelerdeki anketler ise personel müdürleri tarafından toplanarak araştırmacının adresine kargo ile gönderilmiştir.

### 3. 11. Uygulama Yapılan İşletmeler

Bu kısımda uygulama yapılan işletmelerle ilgili bilgiler yer almaktadır. İşletmeler, alfabetik olarak sıralanmışlardır.

#### - *ALCATEL TELETAS Telekomünikasyon Endüstri Ticaret A.Ş.\**

*Merkez-Fabrika:* Dudullu/İstanbul; *faaliyet alanı:* telekomünikasyon cihazlarının üretimi, pazarlaması ve satışı; *çalışan sayısı:* 600; *yönetici sayısı:* yaklaşık 65.

Alcatel Teletas, 130'dan fazla ülkede iletişim sistemleri projelerine katılan Alcatel Telecom'un Türkiye temsilcisidir. Şirket 1965 yılında Türk Telekom'un (o tarihte PTT) araştırma laboratuvarı olarak kurulmuş, 1983 yılında Teletas adını almış. 1984 yılında yapılan sözleşmeye göre, şirketin %39'u Alcatel Bell'e 1985 yılında devredilmiş. 1987'de Türk Telekom, sahip olduğu hissenin %40'ını halka açmış. 1988'de Alcatel Teletas, ın %22 oranında hissesi 42000 kişi tarafından satın alınmış. 1993 yılında Alcatel Holding B.V.; şirketin %26 oranında hissesine sahip olmuş ve Alcatel Grubu en büyük ortak durumuna gelmiş.

#### *Ortaklar:*

Alcatel Bell N.V. %39

Alcatel Holding B.V. %26

Halka Açık %35

Teletas'ın Alcatel'e katılmasından sonra hiyerarşik ve unvana dayalı organizasyona son verilerek yatay organizasyon benimsenmiştir. Şirket içinde kesinlikle unvan kullanılmamaktadır. Kartvizitlerde belirli bir ücret derecesinden itibaren herkes "Müdür" görev unvanını kullanabilmektedir. Genel müdür dahil

\* Daha fazla bilgi için <http://www.alcatel.com.tr> web adresine bakılabilir.

olmak üzere herkese eğitim imkanları sağlanmaktadır. Bunlar yönetici eğitim programları ve bütün personele yönelik programlar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Alcatel çok uluslu bir firma olduğundan dünyanın hemen her yerinde birimleri vardır. Uygun bir pozisyon olduğu takdirde çalışanlar bu birimlerden birinde 1-3 yıl arası kesintisiz çalışma hakkına sahiptirler. Rotasyon adı verilen bu yurtdışı görev çalışanlara, kariyerlerinde yeni ufuklar açma, farklı kültürlerdeki çalışma olanaklarını tanıma değişen/gelişen teknolojiyi bizzat içinde bulunarak takip etme imkanı vermektedir. Eğitim programlarıyla, hem personelin kendini geliştirmesi hem de ALCATEL TELETAS' ı diğer ALCATEL birimleri içerisinde " Hi-Speed" şirket olma yolunda gelebileceği en iyi noktaya getirmesi hedefleniyor. Kurum içi eğitim programları yanı sıra personele yurt dışında da eğitim olanakları sağlanıyor. Bu amaçla yurt dışındaki eğitim kurumlarıyla bağlantılar kuruluyor.

Çalışanlara sosyal yardımlar ve özel sigortalardan yararlanma imkanı sağlanıyor. Ayrıca ulaşım ve yemek hizmetleri de ücretsiz veriliyor.

Kalite; çok hızlı değişen telekomünikasyon sektöründe rekabet eden ALCATEL TELETAS'ta, modern yönetim anlayışının ayrılmaz bir parçasıdır. ALCATEL TELETAS'ın dünya sınıfı performans vizyonu, tam müşteri memnuniyetini ve sürekli gelişmeyi tüm çalışanların yaratıcı katılımı ile gerçekleştirmektedir. Hızlı rekabet için "Toplam Kalite Yöntemi" bir araç kabul edilmiş, organizasyonel yapı ve insan kaynakları yönetim sistemleri ile dengeli bir bütünlük oluşturulmuştur.

1997 yılında mevcut ISO 9001 ve AQAP110 sertifikalarının devam ettirilmesi yanında önemli kalite iyileştirmeleri de sağlanmış. Müşterilere zamanında, uygun fiyatla, kaliteli ürün ve servis sunabilmek için "Müşteri Memnuniyet Parametreleri" ölçülerek performans iyileştirme çalışmaları sürdürülmektedir. ALCATEL TELETAS' ın süreç odaklı stratejileri "İstatistiksel Süreç Kontrol" ve tedarikçi kalifikasyon programı ile birlikte değişimlerin kontrolünü ve giderilmesini öngörmektedir. Uygulamaları desteklemek ve yüksek kalite kavramlarına yönelik bilinçlendirmeyi sağlamak amacıyla "Kalite Mühendisleri Teknikleri" eğitim programı başlatılmış ve sürdürülmektedir.

**- (İGS) İSTANBUL GİYİM SANAYİ TİCARET A.Ş.**

Merkezi Yönetim-Fabrika-Hazır Giyim-Mağaza: Avcılar/İstanbul. İşletme 1969 yılında kurulmuş, 1971’de 21 kişi ile çalışmaya başlamış. Bir aile şirketi olan işletme, üretiminin %80’ini ihraç etmektedir. Tek vardiya çalışılan işletmede 1961 işgören ve 40 yönetici istihdam edilmektedir.

İgs; ISO 9001 Kalitede Güvence Belgesini alan ilk hazır giyim firmasıdır.\* Son iki yıldır yoğun biçimde kalite eğitimi veriliyor. Şartlara bağlı olarak yönetici eğitimi programları düzenleniyor. İgs’nin kalite politikası şu maddelerden oluşuyor;

- Kalite tüm birimler için şarttır,
- Herkes kaliteden sorumludur,
- Ulusal ve uluslararası standartlara uyulmalıdır,
- Satış öncesi ve sonrası beklentilere cevap verilmelidir,
- Çalışanların yetenek, verim, yaratıcılıklarını artırmak ve sosyal gelişmelerini sağlamak için eğitilmeleri gerekir,
- Tedarikçilerin de kaliteye önem vermeleri sağlanmalıdır,
- Mevcut kalite sisteminin sürekliliği sağlanmalıdır.

İşletme 1999 yılı için şu hedefleri belirlemiş;

- Belirsizlik, ekonomik ve siyasi ortamın istikrarsızlığından dolayı tasarruf tedbirlerinin uygulanması,
- Satış eğitimi,
- Kalite eğitimi,
- Çeşitli fuarlara katılma,
- Teknoloji yenileme,
- İhracatı artırma,
- Hata oranlarını düşürme,
- İnternet’te web sayfasını daha çekici hale getirme,

\* Bu konuda web sayfasına şunlar konulmuş: “İGS, Türkiye’de İlk Defa ISO 9001 Belgesi Alan Erkek Hazır Giyim Üreticisi Oldu. İGS, 30 yıldır sürdürdüğü "Kalite" den ödün vermeyen anlayışını şimdi de, uluslararası geçerliliğe sahip, prestiji en yüksek kurumların başında gelen İngiliz SGS Yarsley firmasının ISO 9001 Belgesi'yle tescil ettirdi. Ürün tasarımı, üretim, geliştirme, tesis ve servis, kalite standardı anlamına gelen ISO 9001 Belgesi, İGS'nin yıllardır varolan ürün kalite anlayışını tescil ediyor. Bu belge ile mevcut kalite anlayışını güvence altına alan İGS, hem devamlılığı hem de çalışanların sosyal gelişimlerinin de olumlu yönde sağlanmasını hedefliyor.” <http://www.igs.com.tr/sgs.htm>

- İç piyasayı genişletme,
- İmajı daha da güçlendirmek için özellikle doğa ve spor ile ilgili etkinliklerde sponsorluk faaliyetlerinde bulunma.

**- İNTİMA Tekstil Sanayi ve Ticaret A.Ş.**

Merkez: Esentepe/İstanbul. 1994 yılında kurulan işletme Çorlu'nun İstanbul istikametinin girişinde bulunuyor. İşletme, şunları amaç edinmiş;

- Büyümek, (genel müdür, bu amacı logolarında yükseklere doğru uçan bir kuş resmi ile simgelediklerini ifade ediyor.)
- Kaliteli Ürün Üretmek.

410 işgören ve 19 yönetici bulunan işletmede, ülkeye katkıda bulunma bir ilke olarak değerlendiriliyor. İplik, kumaş ve konfeksiyon birimlerinden oluşan fabrika, başta Fransa, A.B.D. ve İtalya olmak üzere %70-%80 oranında ihracata yönelik üretim yapıyor. İşletmeye, Çorlu Çevre Koruma Hizmetleri Derneği tarafından Çevre Ödülü verilmiş. 1 yıl önce bir kaza geçirdiğinden işten ayrılmak zorunda kalan kalite kontrol müdürü kalite anlayışını yerleştirmek için çabalar göstermiş. Bu amaçla muhtelif yerlere yazılar asmış.

“Kalite Önemlidir”

“Kalite Saygıdır. Saygınlık Kazandırır.”

“Kalite Bir Yaşam Tarzıdır.”

Bunun dışında da çeşitli ilanlar var.

“Dikkatli ol. İsrafi Önl”

“Fabrikamızı Temiz Turalım.”

Genel müdüre göre örgütün sağladığı en büyük başarı, kurulduğu zaman çamur ve bataklık içerisinde bulunan bu alanın bugün sürekli üreten, ihraç eden, büyüyen bir işletme durumuna gelmesidir. Ayrıca genel müdür kahraman bir çalışanı; akşam gönül rahatlığıyla yatıp, bugün ben işletmeye katkıda bulundum diyebilen kişi olarak tanımlıyor.

Çalışanlar ise örgütün algıladığı başarıyı şöyle değerlendiriyorlar: “Siparişler zamanında ve istenen kriterlere uygun olarak üretilip, araçlara yüklendiğinde her şey biter. İşte başarı budur.”

**- KİLİM GRUBU Kartaltepe Mensucat Fabrikası T.A.Ş.**

Merkez: Bakırköy/İstanbul. Fabrika: Kapıkule Yolu/Edirne. Kuruluş Yılı: 1974. Bir aile şirketi. Amaç, Hedef ve İlkeler “Kalite Politikası”nda belirtilmiş. Bu kalite politikası hemen hemen her odada asılı, ayrıca küçük el ilanları şeklinde bastırılmış ve dağıtılmış.

Kalite Politikası;

*“Müşteri isteklerinin istenen kalite düzeyinde ekonomik şartlarda ve zamanında karşılanmasını ilke ediniriz.*

*Kendi üretim alanımızda rakip firmalara göre mevcut durumumuzu ve kalite düzeyimizi geliştirerek mevcut pazar payımızı ve ihracat seviyemizi artırıp rekabet edebilirliğimizi iyileştirmeyi hedefleriz.*

*Çevreye duyarlı bir dünya görüşünü benimseyerek bu doğrultuda başlatılan faaliyetleri geliştirmek amacındayız.*

*Kendi Kalite Güvence Sistemimizin gelişimini ancak çalışanlarımızın beceri ve eğitim düzeylerinin yükseltilmesiyle gerçekleştirebileceğimizi ilke olarak benimsiyoruz.”*

İşletmede 1000 işgören ve 30 yönetici çalışıyor. Kurulduğu dönemde ihracata yönelik bir üretim düşünülmüş. Bu yüzden Kapıkule seçilmiş. Ancak ekonomik krizler şu an iç piyasaya yönelmelerine neden olmuş. Pazarlarının büyük bölümünü iç piyasa oluşturuyor. Fabrika entegre bir yapıya sahip. Gelen ham iplik nihai ürün olarak çıktı haline dönüştürülüyor. Fabrikada şu birimler var;

- İplik
- Dokuma
- Boya-Terbiye
- İndigo boya
- Konfeksiyon
- Yardımcı işletmeler

Türkiye’de 500 büyük firma arasında ilk 150’ye giren işletme 1998 yılı Ocak ayında ISO\_EN 9002 Kalitede Güvence Belgesi almış. Bu tarihten sonra mesleki ve teknik eğitime ek olarak kalite ağırlıklı eğitime de önem verilmiş. Yeni teknoloji alındığında elemanlar teknolojinin alındığı ülkelerde (genellikle Almanya, İtalya, İsviçre) yurtdışında eğitime tabi tutuluyor.

### - **NETAŞ\***

Genel Müdürlük-Fabrika: Ümraniye/İstanbul.

Netaş, ülkenin iletişim gereksinimini yerli üretimle karşılamak üzere 1967'de PTT (Türk Telekom) ve Kanada'nın Northern Telecom Ltd. (Nortel) ortaklığıyla kurulmuş. 1993'te halka açılmış (İMKB). 1255 kişinin çalıştığı işletmede yönetici sayısı ise yaklaşık 80.

Netaş, kamu şebeke işletmeçileri, hizmet sunucuları ile savunma şebekelerinin ve iş sistemlerinin, şebeke tasarımından satış sonrası servisine kadar, çoğul ortam ve telsiz gereksinimlerini karşılamaktadır. Bu amaçla Netaş, görüntü, veri ve ses iletişimi sağlayan, sabit ve hareketli özellikler sunmaktadır. Bu iletişim çözümlerinin temelini, ülkemize katma değer sağlayan Netaş'ın, ileri ve özgün teknolojisi ile üretim ve servis hizmetleri oluşturmaktadır.

*Ortaklar* (31 Mart 1998 itibariyle ):

- %53,05 Northern Telecom International Finance B.V.
- %15 Türk Silahlı Kuvvetlerini Güçlendirme Vakfı
- %2,5 PTT Biriktirme ve Yardım Sandığı
- %0,16 INFO holding A.Ş.
- %29,29 Halka açık hisseler

Misyon: Toplam kalite Yönetimi felsefesi ile mükemmel iletişim çözümleri sunmak.

Amaç ve Hedefler:

- İstikrarlı ve karlı bir büyüme elde etmek ve
  - En iyi işveren,
  - Teknolojide ve kalitede lider,
  - İş yapılacak en iyi ve en güvenilir firma,
  - Topluma katkı, çevre, sağlık ve güvenlik konularında örnek kuruluş olmayı sürdürmek.

Felsefe: Toplam Kalite Yönetimi. Müşterilere toplam çözümler sunmak ve %100 müşteri memnuniyeti sağlamak amacıyla, araştırma ve geliştirmeden üretime, pazarlamadan satış sonrası servise kadar her aşama için mükemmellik

---

\* Daha detaylı bilgi için <http://www.netas.com.tr> web adresine bakılabilir.

ölçütlerinin belirlenmesi ve tüm çalışanlar tarafından titizlikle uygulanması, bu felsefenin önemli bir boyutudur.

İlkeler:

Amaç ve hedefleri gerçekleştirirken;

- müşterilerimizin tercihleri doğrultusunda herkesin katılımıyla bir ekip olarak çalışacağız,
- yaratıcılığı destekleyeceğiz,
- müşterilerimiz, hissedarlarımız, iş ortaklarımız, rakiplerimiz ve çevremizle ilişkilerimizde iş ahlakı ve dürüstlükten taviz vermeyeceğiz.

Son beş yıllık strateji: Bir yandan Türk Telekom ile uzun bir geçmişe sahip ilişkilerin geliştirilmesi, diğer yandan ürünlerin, müşterilerin ve coğrafi faaliyet alanının çeşitlendirilmesi yoluyla şirketin kazanç tabanının genişletilmesi olmuştur.

Netaş'ın Aldığı Ödüller:

- 1995 TÜSİAD-KalDer Kalite Ödülü
- 1996 Nortel "Önce Müşteri Ödülü" - Gümüş
- 1996 Avrupa Kalite Vakfı (EFQM) tarafından verilen Avrupa Kalite Başarı Ödülü
- 1997 Avrupa Kalite Başarı Ödülü
- 1997 ISO 14001 Çevre Sertifikası alan ilk Türk firması
- 1998 Avrupa Kalite Başarı Ödülü

Netaş; ürün ve servis olarak Avrupa, Bağımsız Devletler Topluluğu, Ortadoğu, Amerika ve Afrika'da 20'yi aşkın ülkeye ihracat yapmaktadır. Ayrıca, Azerbaycan, Kazakistan ve Rusya Federasyonu'nda ortak yatırımlara girişmekte ve teknoloji transfer etmektedir.

*Netaş' ta TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ve TEMEL UNSURLARI*

Netaş'ta TKY 8 unsur ile açıklanmaktadır :

1- Müşteri odaklılık : Ürün ve hizmetlerimizin kalitesini en son noktada müşteri değerlendirir. Dolayısıyla müşteri odaklılık dendiğinde, "müşteri istek ve beklentileri" ve "katma değer nasıl sunulabileceği" anlaşılmaktadır. Müşterilerimize beklentilerini aşan ürün ve hizmetler

sağlayarak onların başarılarına katkıda bulunuruz. Uzun dönemli amaçlarımıza ulaşmamız onlarda oluşturacağımız güvence bağlıdır.

2- **Tedarikçilerle İşbirliği** : Değer zincirimiz tedarikçilerimizle başlar. Ürün ve hizmetlerimizin kalite ve maliyetleri onlara da bağlıdır. Tedarikçilerimizin yetenekleri, sürekli iyileşme çabaları başarılarımızda anahtar unsurlardır. Onlarla güvene dayalı uzun dönemli ortak çabalarımız başarılarımızın en önemli öğelerinden biridir.

3- **Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı** : Çalışanlarımızın potansiyelleri rekabet gücümüzü belirler. Güven ve yetkilendirme ile bu potansiyellerin ortaya çıkmasını destekleriz. Sürekli iyileşme amacı ile katılımın ve iletişimin yaygınlaştırılması için öğrenmeye ve yeteneklerimizi geliştirmeye yönelik tüm olanaklarımızı seferber ederiz.

4- **Süreçlerle Yönetme ve Verilere Dayanma** : Katma değer yaratan tüm faaliyetlerimiz sistematik süreç yönetimi yaklaşımı ile yönetilir. Güvenli süreçlerle kaliteli ürün ve hizmetler sağlayabiliriz. Yönetim sistemimizin temelini veriler, ölçüm ve bilgi sistemlerimiz oluşturur.

5- **Sürekli İyileştirme ve Yaratıcılık** : Tek standardımız "mükemmellik"tir. Bu tanım elde ettiklerimizle yetinmemeyi, daha iyiyi ararken yaratıcılığı özendirecek ortam ve olanakları yaratmayı gerektirir. Kıyaslama yaklaşımımız sürekli iyileşme amacı ile yaratıcı uygulamaları aramayı ve uygulamayı kapsar.

6- **Liderlik ve Kararlılık** : Liderlik hepimizde geliştirmeye çalıştığımız bir davranış biçimidir. Politika ve stratejilerimizi sistematik ve yapısal araçlarla bütün organizasyona yaygınlaştırırız. Mükemmelle ulaşmada kararlı ve tutarlı olmak için çalışanlarımız temel değerlerimiz, politika ve stratejilerimizle uyumlu davranışlar geliştirirler.

7- **Toplumsal Sorumluluk** : Netaş yasal gereklerin de ötesinde topluma karşı sorumluluklarında önder ve örnek olarak eğitim, çevreye saygı, sağlık gibi konularda etkin çalışmalarda bulunur. Topluma katkılarımız müşterilerimizin, çalışanlarımızın ve tedarikçilerimizin destek ve beğenilerini kazanmaktadır.

8- Sonuçlara Yönelme :Sürekli başarının sağlanması için bizden başarı bekleyen tüm kesimlerin beklentilerini dengeleriz. Bu beklentileri karşılamayı ve aşmayı sağlayacak sonuçlar tüm NETAŞ'ın kaynaklarının, yeteneklerinin ve sürekli iyileştirme çalışmalarının uyumlu biçimde yönlendirilmesini sağlar.

### **- ULUSLAR ARASI KONFEKSİYON İMALAT (UKİ) ve TİCARET A.Ş.**

Merkez-Fabrika: Çatalca/İstanbul. 1983 yılında 60 çalışan ile işe başlanmış. 1250 kişinin çalıştığı fabrikadaki yönetici sayısı 30 kişi. Konfeksiyon ve pazarlama olmak üzere iki birim var. Türkiye'nin 500 büyük kuruluşu arasında ilk 250 'de yer alıyor. 1994 yılı Ocak ayında İMKB' de UKİ halka açılmıştır.

Fabrikada günde 2500 ceket, 2000 pantolon, 200 palto ve pardösü üretiliyor. Üretim hattında İtalyan, Alman ve İngiliz kumaşları kullanılıyor. Giyim üretimi dışındaki erkek aksesuarlarının (çorap, kemer, düğme, toka, gömlek kumaşı, kravat vb.) önemli bir kısmı ithal. Üretiminin %90'ı başta Almanya olmak üzere AT ülkeleri ve diğer ülkelere ihraç ediliyor.

Her yıl orta kademe yöneticilere seminerler veriliyor. Bu seminerler günde 2 saat olmak üzere 1 hafta sürüyor. Kaliteyle ilgili şu sloganlar var;

“Kalite Bugünün Yarınıdır.”

“Kalite kontrol edilmez. Üretilir.”

“kalite ayrıntılarda gizlidir.”

Birçok yere asılan, ayrıca1999 yılı cep takvimlerinin bir yüzüne bastırılarak herkese dağıtılan kalite politikası şu ifadeleri içeriyor;

*“Kalite tüm ürünlerimiz için vazgeçilmez şarttır. Müşterilerimizin istekleri bizim kalitemizi tanımlar. Faaliyetlerimizi müşteri memnuniyetine göre planlarız. Müşteri isteklerine cevap verecek kalitede üretim yapmak için; kalite sisteminin kurulması, işletilmesi, iyileştirilmesi, imalattaki işgücü kayıplarının en aza indirilmesi kalite politikamızın bir parçasıdır ve sorumluluğu herkese aittir.”*

### **3.12. Verilerin Analiz Edilmesi**

Toplanan anketlerin, anketin giriş kısmındaki yönergelere uygun olarak cevaplandırıp, cevaplandırılmadığı kontrol edilmiş, eksik ya da yönergeye uygun

olmayan anketler değerlendirilmeye alınmamıştır. Geçerli olarak görülen anketlerdeki veriler SPSS for WINDOWS 6.0 programına data olarak girilmiştir. Yanlış ve eksik veri girilip girilmediğinin tespiti için frekans tabloları oluşturulmuş, incelenmiş ve belirlenen hatalar düzeltilmiştir. Negatif sorularla ilgili veriler program içinde pozitifte dönüştürülmüştür.

İşletmelerin örgütsel kültürleri bakımından farklılaşıp, farklılaşmadığının tespiti için parametrik olmayan tekniklerden Kruskal-Wallis tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Bu testin yapılmasının sebebi işletmelerin farklı olması durumunda işletmelerin karşılaştırılmasının bir anlam ifade ediyor olmasıdır. *İkiden fazla örneğin aynı veya birbirine benzer ana kütlelerden çekilmiş olduğunu* iddia eden sıfır hipotezinin testinde en çok kullanılan parametrik olmayan prosedür, sıra değerlerine uygulanan Kruskal-Wallis tek yönlü varyans analizidir.<sup>18</sup>

Burada test istatistiği şöyledir;

$H_0$ : k adet ana kütle dağılım fonksiyonu birbirinin aynıdır.

$H_1$ : En az biri farklıdır.

Bu araştırmada anlamlılık düzeyi .05 olarak alınmıştır. Analiz sonucunda bulunan p değeri .05' ten küçükse ( $p < .05$ );  $H_0$  hipotezi ret,  $H_1$  hipotezi kabul edilir. Test sonucunda p değeri .0001 olarak bulunduğu için, en az bir işletmenin örgütsel kültürünün diğerlerinden farklı olduğuna ve bundan sonra diğer analizlerin yapılabileceğine karar verilmiştir.<sup>19</sup>

Araştırmanın amacı çerçevesinde, yöneticilerin örgütsel kültür ve kendini geliştirme boyutlarına ilişkin algılarının farklılaşıp farklılaşmadığı konusunda, sektörler arasında t testi, diğer durumlarda tek yönlü varyans analizi (F testi) kullanılmıştır. SPSS for WINDOWS 6.0 programının bir özelliği, hesaplanan t ve F değerleri için tablolara bakma ihtiyacını ortadan kaldırması, t ve F değerlerini p değeriyle (significance, anlamlılık, manidarlık) birlikte vermesidir. Bu durumda araştırmacı, sadece bu p değerini, belirlenen anlamlılık düzeyi ile karşılaştırarak karar verebilmektedir. Hatta program anlamlılık seviyesini "Sig" ifadesinin karşısına açıkça yazabilmekte, .05 düzeyinde anlamlı olanları tek yıldız, .01

<sup>18</sup> Alaaddin Başar, Erkan Oktay; *Uygulamalı İstatistik 2: Kısa Teorik Bilgiler ve Çözülmüş Problemler*, Şafak Yayınevi, Erzurum, 1998, s.195.

<sup>19</sup> Kruskal-Wallis analizinin sonuçları Ek-3'te verilmiştir.

düzeyinde anlamlı olanları çift yıldız ile belirtebilmektedir.<sup>20</sup> Analizlerde hipotezler şu şekilde kurulmuştur;

H<sub>0</sub>: Karşılaştırılan grupların ortalamaları aynıdır.

H<sub>1</sub>: Gruplardan birinin ortalaması farklıdır.

$p < .05$  ise H<sub>0</sub> hipotazi ret, H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilir.

Araştırmanın ana amacı olan örgütsel kültür ile kendini geliştirme düzeyi arasında bir ilişkinin var olup olmadığı, Sperman sıra korelasyonu ile incelenmiştir. Korelasyon iki veya 'daha çok değişken arasında ilişki olup olmadığını; varsa yönünü ve gücünü gösteren çok yaygın bir istatistik analiz tekniğidir.<sup>21</sup> Sperman sıra korelasyonu katsayısı -1 ile 1 arasında bir değer alabilir; 1'e eşit ise değişkenler arasında pozitif mükemmel bir doğrusal ilişkiyi; -1'e eşit ise negatif mükemmel bir doğrusal ilişkiyi; 0'a eşit ise bir ilişki olmadığını gösterir.<sup>22</sup> Her işletmenin örgütsel kültür puanlarının toplamı ve kendini geliştirme puanlarının toplamı karşılaştırılmış, Sperman sıra korelasyonu katsayısı .8117 olarak bulunmuş ve örgütsel kültür ile kendini geliştirme düzeyi arasında pozitif yönlü bir doğrusal ilişkinin olduğuna karar verilmiştir.

### 3.13. Bulgular ve Yorum

Bu alt bölümde, araştırma probleminin çözümü için toplanan verilerin, yukarıda açıklanan tekniklerle çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgularla, bu bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır.

İlk önce deneklere ait demografik bilgiler sunulmuştur. Yöneticilerin, örgütsel kültür boyutlarına ilişkin algıları ve kendini geliştirme boyutlarına ilişkin düzeyleri, her işletme için ayrı ayrı, işletmeler arasında, sektör bazında ve sektörler arasında karşılaştırılmıştır. Sektörler arası farkı test etmek için t testi, diğer karşılaştırmalarda tek yönlü varyans analizi kullanılmış, sonuçlar çizelgelerde gösterilmiş, fark tespit edilen durumlarda aritmetik ortalamalar vasıtasıyla yorumlar yapılmıştır. Araştırmanın içeriğini gereksiz bilgilerle doldurmamak ve okuyucunun dikkatini dağıtmamak için istatistiksel olarak

<sup>20</sup> Mustafa Ergün; *Bilimsel Araştırmalarda Bilgisayarla İstatistik Uygulamaları: SPSS for Windows*, Ocak Yayınları, Ankara, 1995, s.129-130.

<sup>21</sup> Mustafa Ergün; a.g.e., s.124.

<sup>22</sup> Aziz Akgül, *Tıbbi Araştırmalarda İstatistiksel Analiz Teknikleri: SPSS Uygulamaları*, YüksekÖğretim Kurulu Matbaası, Ankara, 1997, s.510.

anlamsız olan bulgulara çizelgelerde yer verilmemiştir. Son olarak araştırmanın asıl odak noktasını oluşturan örgütsel kültür ile kendini geliştirme düzeyi arasındaki ilişkiye dair bulgu ve yorumlara yer verilmiştir.

### 3.13.1. Araştırmaya katılan deneklerin demografik özelliklerine ilişkin bulgular

Aşağıdaki çizelgelerde araştırmanın yapıldığı işletmelerde (Alcatel, İgs, İntima, Kilim, Netaş, Uki) uygulamaya katılan deneklerin demografik özellikleri verilmiştir. Çizelgelerde işletmeler alfabetik olarak sıralanmıştır. Fazla yer kaplamaması amacıyla deneklerin işletme bazında frekansları ve yüzdeleri ile birlikte toplam değerler aynı çizelgelerde gösterilmiştir. Her hücredeki ilk rakam frekansı (denek sayısını), ikinci rakam ise yüzde değerini göstermektedir.

**Çizelge 3.3. Deneklerin Eğitim Durumu**

| f<br>%     | Alcatel    | İgs        | İntima     | Kilim      | Netaş      | Uki        | Toplam       |
|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|
| İlkokul    | -          | -          | 1<br>100.0 | -          | -          | -          | 1<br>1.0     |
| Ortaokul   | -          | -          | -          | -          | -          | 1<br>100.0 | 1<br>1.0     |
| Lise       | -          | 11<br>42.3 | 8<br>30.8  | 2<br>7.7   | -          | 5<br>19.2  | 26<br>24.8   |
| Üniversite | 9<br>15.0  | 6<br>10.0  | 7<br>11.7  | 16<br>26.7 | 15<br>25.0 | 7<br>11.7  | 60<br>57.1   |
| Lisansüstü | 8<br>47.1  | 1<br>5.9   | -          | -          | 5<br>29.4  | 3<br>17.6  | 17<br>16.2   |
| Toplam     | 17<br>16.2 | 18<br>17.1 | 16<br>15.2 | 18<br>17.1 | 20<br>19.0 | 16<br>15.2 | 105<br>100.0 |

**Çizelge 3.4. Deneklerin Yaşları**

| f<br>%    | Alcatel    | İgs        | İntima     | Kilim      | Netaş      | Uki        | Toplam       |
|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|
| 20-34 Yıl | 4<br>10.0  | 6<br>15.0  | 13<br>32.5 | 8<br>20.0  | -          | 9<br>22.5  | 40<br>38.1   |
| 35-44 Yıl | 9<br>20.9  | 6<br>14.0  | 2<br>4.7   | 6<br>14.0  | 14<br>32.6 | 6<br>14.0  | 43<br>41.0   |
| 45-54 Yıl | 4<br>18.2  | 6<br>27.3  | 1<br>4.5   | 4<br>18.2  | 6<br>27.3  | 1<br>4.5   | 22<br>21.0   |
| Toplam    | 17<br>16.2 | 18<br>17.1 | 16<br>15.2 | 18<br>17.1 | 20<br>19.0 | 16<br>15.2 | 105<br>100.0 |

**Çizelge 3.5. Deneklerin Cinsiyet Durumları**

| f<br>%        | Alcatel    | İgs        | İntima     | Kilim      | Netaş      | Uki        | Toplam       |
|---------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|
| <b>Bayan</b>  | 2<br>7.1   | 6<br>21.4  | 5<br>17.9  | 4<br>14.3  | 5<br>14.3  | 7<br>25.0  | 28<br>26.7   |
| <b>Erkek</b>  | 15<br>19.5 | 12<br>15.6 | 11<br>14.3 | 14<br>18.2 | 16<br>20.8 | 9<br>11.7  | 77<br>73.3   |
| <b>Toplam</b> | 17<br>16.2 | 18<br>17.1 | 16<br>15.2 | 18<br>17.1 | 20<br>19.0 | 16<br>15.2 | 105<br>100.0 |

**Çizelge 3.6. Deneklerin Medeni Durumları**

| f<br>%                   | Alcatel    | İgs        | İntima     | Kilim      | Netaş      | Uki        | Toplam       |
|--------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|
| <b>Bekar</b>             | 2<br>10.0  | 3<br>15.0  | 4<br>20.0  | 5<br>25.0  | 1<br>5.0   | 5<br>25.0  | 20<br>19.0   |
| <b>Evli</b>              | 13<br>16.9 | 13<br>16.9 | 11<br>14.3 | 12<br>15.6 | 17<br>22.1 | 11<br>14.3 | 77<br>73.3   |
| <b>Dul veya Boşanmış</b> | 2<br>25.0  | 2<br>25.0  | 1<br>12.5  | 1<br>12.5  | 2<br>15.0  | -          | 8<br>7.6     |
| <b>Toplam</b>            | 17<br>16.2 | 18<br>17.1 | 16<br>15.2 | 18<br>17.1 | 20<br>19.0 | 16<br>15.2 | 105<br>100.0 |

**Çizelge 3.7. Deneklerin Bulunduğu Yönetim Kademesi**

| f<br>%            | Alcatel    | İgs        | İntima     | Kilim      | Netaş      | Uki        | Toplam       |
|-------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|
| <b>Üst Düzey</b>  | 17<br>28.8 | 5<br>8.5   | 4<br>6.8   | 7<br>11.9  | 19<br>32.2 | 7<br>11.9  | 59<br>56.2   |
| <b>Orta Düzey</b> | -          | 13<br>28.3 | 12<br>26.1 | 11<br>23.9 | 1<br>2.2   | 9<br>19.6  | 46<br>43.8   |
| <b>Toplam</b>     | 17<br>16.2 | 18<br>17.1 | 16<br>15.2 | 18<br>17.1 | 20<br>19.0 | 16<br>15.2 | 105<br>100.0 |

**Çizelge 3.8. Deneklerin Yöneticilik Eğitimi Alma Durumları**

| f<br>%                | Alcatel    | İgs        | İntima     | Kilim      | Netaş      | Uki        | Toplam       |
|-----------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|
| <b>Eğitim Almış</b>   | 10<br>22.7 | 2<br>4.5   | 4<br>9.1   | 7<br>15.9  | 9<br>20.5  | 12<br>27.3 | 44<br>41.9   |
| <b>Eğitim Almamış</b> | 7<br>11.5  | 16<br>26.2 | 12<br>19.7 | 11<br>18.0 | 11<br>18.0 | 4<br>6.6   | 61<br>58.1   |
| <b>Toplam</b>         | 17<br>16.2 | 18<br>17.1 | 16<br>15.2 | 18<br>17.1 | 20<br>19.0 | 16<br>15.2 | 105<br>100.0 |

**Çizelge 3.9. Deneklerin Yönetici Olarak Çalışma Süreleri**

| f<br>%                    | Alcatel    | İgs        | İntima     | Kilim      | Netaş      | Uki        | Toplam       |
|---------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|
| <b>1-5 Yıl</b>            | 6<br>21.4  | 2<br>7.1   | 9<br>32.1  | 5<br>17.9  | -          | 6<br>21.4  | 28<br>26.7   |
| <b>6-10 Yıl</b>           | 5<br>15.2  | 7<br>21.2  | 4<br>12.1  | 4<br>12.1  | 6<br>18.2  | 7<br>21.1  | 33<br>31.4   |
| <b>11-15 Yıl</b>          | 5<br>16.7  | 6<br>20.0  | 2<br>6.7   | 4<br>13.3  | 11<br>36.7 | 2<br>6.7   | 30<br>28.6   |
| <b>16 Yıl ve<br/>Üstü</b> | 1<br>7.1   | 3<br>21.4  | 1<br>7.1   | 5<br>35.7  | 3<br>21.4  | 1<br>7.1   | 14<br>13.3   |
| <b>Toplam</b>             | 17<br>16.2 | 18<br>17.1 | 16<br>15.2 | 18<br>17.1 | 20<br>19.0 | 16<br>15.2 | 105<br>100.0 |

### **3.13.2.Uygulama yapılan işletmelerde yöneticilerin kendi işletmelerinin örgütsel kültür boyutlarını algılamalarına ve kendini geliştirme düzeylerine ilişkin bulgu ve yorumlar**

Bu alt bölümde her işletme alfabetik olarak kendi içinde incelenmektedir. Önce örgütsel kültür boyutlarının yöneticilerin demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için tek yönlü varyans analizi uygulanmış, çizelgelerde sadece istatistiksel olarak anlamlı olanlara yer verilmiştir. Farklılık görülen durumların ortalamaları çizelge haline getirilmiş ve bulgular karşılaştırılarak yorumlanmıştır. İkinci olarak aynı işlemler kendini geliştirme boyutları için de yapılmıştır.

#### **3.13.2.1. Alcatel işletmesi yöneticilerinin örgütsel kültür boyutlarını algılamalarına ve kendini geliştirme düzeylerine ilişkin bulgular ve yorumu**

##### ***a)Alcatel işletmesinde örgütsel kültür boyutları ile demografik özellikler***

Alcatel işletmesindeki yöneticilerin örgütsel kültür boyutlarına ilişkin algıları, cinsiyetlerine göre farklılık gösteriyor mu? Bu alt problemin test edilmesi için yapılan varyans analizi sonuçları Çizelge 3.10'da verilmiştir. Çizelgede .05 anlamlılık düzeyinde farklı olan boyutlara yer verilmiştir.

**Çizelge 3.10. Alcatel Yöneticilerinin Örgütsel Kültür Boyutlarına İlişkin Algıları ile Cinsiyetleri Arasındaki İlişkiler İçin Varyans Analizi**

| Boyut                             | Varyansın Kaynağı | Serbestlik Derecesi | Kareler Toplamı | Kareler Ortalaması | F             |
|-----------------------------------|-------------------|---------------------|-----------------|--------------------|---------------|
| <b>İnsan Kaynağını Geliştirme</b> | Gruplararası      | 1                   | 1.1866          | 1.1866             | <b>6.5341</b> |
|                                   | Gruplariçi        | 15                  | 2.7240          | 0.1816             |               |
|                                   | Toplam            | 16                  | 3.9106          |                    |               |
| <b>Yenilik</b>                    | Gruplararası      | 1                   | 0.7228          | 0.7228             | <b>6.7094</b> |
|                                   | Gruplariçi        | 15                  | 1.6160          | 0.1077             |               |
|                                   | Toplam            | 16                  | 2.3388          |                    |               |
| <b>Y Teorisi</b>                  | Gruplararası      | 1                   | 1.4083          | 1.4083             | <b>6.3071</b> |
|                                   | Gruplariçi        | 15                  | 3.3493          | 0.2233             |               |
|                                   | Toplam            | 16                  | 4.7576          |                    |               |

Çizelge 3.10'daki verilere göre, yöneticilerin örgütsel kültür boyutlarından İnsan Kaynağını Geliştirme (F=6.5341), Yenilik (F=6.7094)) ve Y Teorisi (F=6.3071) boyutlarına ilişkin algıları ile cinsiyetleri arasında .05 önem derecesinde bir fark saptanmıştır. Böyle bir farkın kaynağına ilişkin bulgular için yapılan analiz sonuçları Çizelge 3.11'de sunulmuştur.

**Çizelge 3.11. Alcatel Yöneticilerinin Örgütsel Kültür Boyutlarına İlişkin Algılarının Cinsiyetlerine Göre Ortalamaları**

| Boyut                             | Grup  | N  | X             | SS     | P             |
|-----------------------------------|-------|----|---------------|--------|---------------|
| <b>İnsan Kaynağını Geliştirme</b> | Bayan | 2  | <b>3.1000</b> | 0.1414 | <b>0.0219</b> |
|                                   | Erkek | 15 | <b>3.9200</b> | 0.4395 |               |
| <b>Yenilik</b>                    | Bayan | 2  | <b>3.2000</b> | 0.2828 | <b>0.0205</b> |
|                                   | Erkek | 15 | <b>3.8400</b> | 0.3312 |               |
| <b>Y Teorisi</b>                  | Bayan | 2  | <b>3.2000</b> | 0.5657 | <b>0.0240</b> |
|                                   | Erkek | 15 | <b>4.0933</b> | 0.4652 |               |

Çizelge 3.11. verilerine göre İnsan Kaynağını Geliştirme boyutuna ilişkin bayan yöneticiler (X=3.1000) ile erkek yöneticilerin (X=3.9200) algıları farklıdır. Erkek yöneticiler, işletmeyi insan kaynağını geliştirme yönünde bayan yöneticilere göre daha olumlu olarak görmektedirler. Benzer şekilde erkek yöneticiler işletmeyi daha yenilikçi (X=3.8400) ve Y Teorisi (X=4.0933) sayıltılarının hakim olduğu bir örgüt olarak algılamaktadır. Bununla birlikte bayan yöneticilerin bu üç boyutla ilgili algılarının çok düşük olduğu da söylenemez.

**b) Alcatel işletmesinde kendini geliştirme boyutları ile demografik özellikler**

Alcatel işletmesindeki yöneticilerin yaşlarından dolayı hangi boyutlarda kendini geliştirme düzeyleri değişmektedir? Bu alt problemin çözülmesi için tek yönlü varyans analizinin sonuçları Çizelge 3.12’de verilmektedir.

**Çizelge 3.12. Alcatel Yöneticilerinin Kendini Geliştirme Düzeyleri ile Yaşları Arasındaki İlişkiler İçin Varyans Analizi**

| Boyut  | Varyansın Kaynağı | Serbestlik Derecesi | Kareler Toplamı | Kareler Ortalaması | F      |
|--------|-------------------|---------------------|-----------------|--------------------|--------|
| Manevi | Gruplararası      | 2                   | 1.5460          | 0.7730             | 4.1722 |
|        | Gruplarıçi        | 14                  | 2.5938          | 0.1853             |        |
|        | Toplam            | 16                  | 4.1397          |                    |        |
| Sosyal | Gruplararası      | 2                   | 0.5685          | 0.2842             | 5.1450 |
|        | Gruplarıçi        | 14                  | 0.7734          | 0.0552             |        |
|        | Toplam            | 16                  | 1.3419          |                    |        |

Görüldüğü üzere yöneticilerin kendini geliştirmenin Manevi ( $F=4.1722$ ) ve Sosyal ( $F=5.1450$ ) boyutlarına ilişkin düzeyleri .05 önem derecesinde yaşlarına göre farklılaşmaktadır. Diğer boyutlarda anlamlı bir fark olmadığından çizelgeye alınmamışlardır. Fark görülen boyutlarla ilgili ortalamalar, Çizelge 3.13’te verilmiştir.

**Çizelge 3.13. Alcatel Yöneticilerinin Yaşlarına Göre Kendini Geliştirme Düzeylerinin Ortalamaları**

| Boyut  | Grup      | N | X      | SS     | P      |
|--------|-----------|---|--------|--------|--------|
| Manevi | 20-34 Yıl | 4 | 3.8675 | 0.5154 | 0.0379 |
|        | 35-44 Yıl | 9 | 3.0833 | 0.4507 |        |
|        | 45 Yıl +  | 4 | 3.6875 | 0.2394 |        |
| Sosyal | 20-34 Yıl | 4 | 4.0313 | 0.2772 | 0.0211 |
|        | 35-44 Yıl | 9 | 3.5833 | 0.1976 |        |
|        | 45 Yıl +  | 4 | 3.6563 | 0.2772 |        |

Çizelge 3.13. verilerine göre, genç yöneticilerin (20-34 yıl) kendini geliştirmenin Manevi boyutunda yaşlılara göre daha yüksek bir düzeye sahip oldukları görülmektedir ( $X=3.8675$ ). Bu boyut, iç huzura kavuşma, bir değer sistemine bağlanmayla ilgilidir. Burada genç yöneticilerin bir arayış içinde olmaları, orta yaştakilerin ( $X=3.0833$ ) ise bu problemleri yaşamlarının daha önceki dönemlerinde çözmüş olduğu sonucuna varılabilir. Daha yaşlılarda bu boyutun yüksek bir değer alması ( $X=3.6875$ ), bir takım sorumluluklarının ortadan

kalkmasıyla, örneğin, çocukların büyüyüp evden ayrılmasıyla onlara harcanan zaman ve ilgiyi bu kez yönetici kendine yönlendirmiş olabilir ve iç huzura kavuşma, değerler kendisi içi önemli konuma gelmiş olabilir.

Sosyal boyut, diğer insanlarla olan ilişkilerin geliştirilmesini içermektedir. Bu boyutta da farklı olan grup, genç yöneticiler grubudur ( $X=4.0313$ ). Gençlerin diğer insanlarla olan etkileşimlerde daha etkin ve verimli olmak için daha fazla çaba sarf ettikleri, bu yönde kendilerini geliştirecek davranışlarda bulundukları sonucu ortaya çıkmaktadır. Daha yaşlıların gençlere göre bu boyutta düşük bir düzeye sahip olmaları, tecrübelerinden dolayı kendilerini yeterli görüyor olmalarından kaynaklanıyor olabilir.

Alcatel yöneticilerinin kendini geliştirme boyutlarına ilişkin düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermekte midir? Bu alt problemle ilgili tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 3.14'te sunulmuştur.

**Çizelge 3.14. Alcatel Yöneticilerinin Kendini Geliştirme Düzeyleri ile Cinsiyetleri Arasındaki İlişkiler İçin Varyans Analizi**

| Boyut    | Varyansın Kaynağı | Serbestlik Derecesi | Kareler Toplamı | Kareler Ortalaması | F      |
|----------|-------------------|---------------------|-----------------|--------------------|--------|
| Zihinsel | Gruplararası      | 1                   | 0.4590          | 0.4590             | 5.7327 |
|          | Gruplarıçi        | 15                  | 1.2010          | 0.0801             |        |
|          | Toplam            | 16                  | 1.6600          |                    |        |

Çizelge 3.14'teki verilere göre, kendini geliştirmenin Zihinsel boyutuyla ( $F=5.7327$ ) ilgili olarak yönetici algıları cinsiyete göre .05 önem derecesinde farklılaşmaktadır. Çizelge 3.15. bu boyutla ilgili ortalamaları göstermektedir.

**Çizelge 3.15. Alcatel Yöneticilerinin Kendini Geliştirme Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Ortalamaları**

| Boyut    | Grup  | N  | X      | SS     | P      |
|----------|-------|----|--------|--------|--------|
| Zihinsel | Bayan | 2  | 3.1500 | 0.0707 | 0.0302 |
|          | Erkek | 15 | 3.6600 | 0.2923 |        |

Zihinsel boyut; okuma, yazma, teknik ve mesleki konularda bilgi ve beceri kapasitesini artırmakla ilgilidir. Erkek yöneticilerin ( $X=3.6600$ ), Zihinsel boyutta bayan yöneticilere ( $X=3.1500$ ) göre daha yüksek bir kendini geliştirme düzeyine sahip olmalarında, bayanların mesai dışındaki zamanlarını ev ve çocuk bakımı işlerine harcamaları ve zaman problemi yaşamaları etken olabilir.

### 3.13.2.2.İş işletmesi yöneticilerinin örgütsel kültür boyutlarını algılamalarına ve kendini geliştirme düzeylerine ilişkin bulgular ve yorumu

#### a)İş işletmesinde örgütsel kültür boyutları ile demografik özellikler

İş işletmesindeki yöneticilerin örgütsel kültür boyutlarına ilişkin algıları, eğitim durumlarına göre farklılık gösteriyor mu? Bu alt problemin test edilmesi için yapılan varyans analizi sonuçları Çizelge 3.16’da verilmiştir. Çizelgede .05 anlamlılık düzeyinde farklı olan boyutlara yer verilmiştir.

**Çizelge 3.16. İş Yöneticilerinin Örgütsel Kültür Boyutlarına İlişkin Algıları ile Eğitim Durumları Arasındaki İlişkiler İçin Varyans Analizi**

| Boyut                             | Varyansın Kaynağı | Serbestlik Derecesi | Kareler Toplamı | Kareler Ortalaması | F             |
|-----------------------------------|-------------------|---------------------|-----------------|--------------------|---------------|
| <b>İnsan Kaynağını Geliştirme</b> | Gruplararası      | 2                   | 4.0012          | 2.0006             | <b>4.3000</b> |
|                                   | Gruplariçi        | 15                  | 6.9788          | 0.4653             |               |
|                                   | Toplam            | 17                  | 10.9800         |                    |               |
| <b>Takım Çalışması</b>            | Gruplararası      | 2                   | 4.1711          | 2.0856             | <b>6.7421</b> |
|                                   | Gruplariçi        | 15                  | 4.6400          | 0.3093             |               |
|                                   | Toplam            | 17                  | 8.8111          |                    |               |

Çizelge 3.16’dan görüleceği üzere, yöneticilerin İnsan Kaynağını Geliştirme (F=4.3000) ve Takım Çalışması (F=6.7421) boyutlarıyla ilgili algıları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir. Bu boyutlarla ilgili ortalamalar Çizelge 3.17’de sunulmuştur.

**Çizelge 3.17. İş Yöneticilerinin Örgütsel Kültür Boyutlarına İlişkin Algılarının Eğitim Durumlarına Göre Ortalamaları**

| Boyut                             | Grup       | N  | X             | SS     | P             |
|-----------------------------------|------------|----|---------------|--------|---------------|
| <b>İnsan Kaynağını Geliştirme</b> | Lise       | 11 | <b>2.9636</b> | 0.7474 | <b>0.0334</b> |
|                                   | Üniversite | 6  | <b>1.9667</b> | 0.5279 |               |
|                                   | Lisansüstü | 1  | <b>3.0000</b> | 0.0000 |               |
| <b>Takım Çalışması</b>            | Lise       | 11 | <b>4.0000</b> | 0.5292 | <b>0.0081</b> |
|                                   | Üniversite | 6  | <b>3.0000</b> | 0.6066 |               |
|                                   | Lisansüstü | 1  | <b>4.2000</b> | 0.0000 |               |

İş işletmesinde görev yapan yöneticilerden lise mezunu olanlar (X=2.9636), işletmeyi insan kaynağını geliştirme noktasında, üniversite mezunlarına (x=1.9667) göre daha yeterli olarak algılamaktadırlar. Üniversite

mezunu olan yöneticiler, işletmenin insanları geliştirme konusunda daha fazla şey yapması gerektiğini düşünmektedirler. İgs işletmesinde görev yapan yöneticilerden lisansüstü eğitim yapan bir yönetici vardır. Bu denegin kültürün İnsan Kaynağını Geliştirme boyutuyla ilgili algısı ( $X=3.000$ ) bir sonuç çıkarmaya yetmemektedir.

Örgütsel kültürün Takım Çalışması boyutu hususunda da üniversite mezunu yöneticilerin algıları ( $X=3.000$ ), lise mezunu yöneticilere ( $X=4.000$ ) göre daha düşüktür. Lise mezunu yöneticiler, işletmede takım çalışmasının yaygın olduğunu düşünmektedirler. Lisansüstü eğitim düzeyine sahip yöneticinin algısı, yine bir fikir vermemektedir.

İgs işletmesindeki yöneticilerin örgütsel kültür boyutlarına ilişkin algıları, bulundukları yönetim kademesine göre değişiyor mu? Bu alt problemin test edilmesi için yapılan varyans analizi sonuçları Çizelge 3.18’de verilmiştir. Çizelgede .05 anlamlılık düzeyinde farklı olan boyutlar yer almaktadır.

**Çizelge 3.18. İgs Yöneticilerinin Örgütsel Kültür Boyutlarına İlişkin Algıları ile Bulundukları Yönetim Kademesi Arasındaki İlişkiler İçin Varyans Analizi**

| Boyut                             | Varyansın Kaynağı | Serbestlik Derecesi | Kareler Toplamı | Kareler Ortalaması | F             |
|-----------------------------------|-------------------|---------------------|-----------------|--------------------|---------------|
| <b>İnsan Kaynağını Geliştirme</b> | Gruplararası      | 1                   | 2.8951          | 2.8951             | <b>5.7293</b> |
|                                   | Gruplarıçi        | 16                  | 8.0849          | 0.5053             |               |
|                                   | Toplam            | 17                  | 10.9800         |                    |               |
| <b>Eşitlik</b>                    | Gruplararası      | 1                   | 3.1595          | 3.1595             | <b>5.7940</b> |
|                                   | Gruplarıçi        | 16                  | 8.7249          | 0.5453             |               |
|                                   | Toplam            | 17                  | 11.8844         |                    |               |

Çizelge 3.18’deki verilere göre, İgs işletmesinde farklı yönetim kademesinde bulunan yöneticiler, örgütsel kültürün İnsan Kaynağını Geliştirme ( $F=5.7293$ ) ve Eşitlik ( $F=5.7940$ ) boyutlarını .05 önem derecesinde farklı olarak algılamaktadırlar. Yöneticilerin diğer örgütsel kültür boyutlarını benzer şekilde algıladıkları söylenebilir. Farklılığa ilişkin bilgiler Çizelge 3.19’da verilmiştir.

**Çizelge 3.19. İgs Yöneticilerinin Örgütsel Kültür Boyutlarına İlişkin Algılarının Bulundukları Yönetim Kademesine Göre Ortalamaları**

| Boyut                             | Grup       | N  | X             | SS     | P             |
|-----------------------------------|------------|----|---------------|--------|---------------|
| <b>İnsan Kaynağını Geliştirme</b> | Üst Düzey  | 5  | <b>3.2800</b> | 0.7294 | <b>0.0293</b> |
|                                   | Orta Düzey | 13 | <b>2.3846</b> | 0.7046 |               |
| <b>Eşitlik</b>                    | Üst Düzey  | 5  | <b>4.1200</b> | 0.5020 | <b>0.0285</b> |
|                                   | Orta Düzey | 13 | <b>3.1846</b> | 0.8019 |               |

Çizelge 3.19’da görüldüğü gibi, İgs işletmesindeki üst düzey yöneticiler, işletmenin insan kaynağını geliştiren ( $X=3.2800$ ) ve her konuda üyelerine eşit davranan ( $X=4.1200$ ) özellikler taşıdığını belirtmektedirler. Orta düzeydeki yöneticilerin bu konulardaki algıları daha düşüktür (İnsan Kaynağını Geliştirme  $X=2.3846$  ve Eşitlik  $X=3.1846$ ). Bu farklılığın sebebi, her iki boyutla ilgili olarak üst düzey yöneticilerin kendilerini ön planda görmeleri, konuyla ilgili uygulamalarda kendi kararlarını, bir başka deyişle kendilerini anlattıklarını varsayarak kendilerini iyi olarak algıladıkları gösterilebilir.

İgs işletmesindeki yöneticilerin örgütsel kültür boyutlarına ilişkin algıları, yönetici olarak çalışma sürelerine göre farklılaşıyor mu? Bu alt problemin test edilmesi için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 3.20’de sunulmuştur. Çizelgede .05 anlamlılık düzeyinde farklı boyutlara yer verilmiştir.

**Çizelge 3.20. İgs Yöneticilerinin Örgütsel Kültür Boyutlarına İlişkin Algıları ile Yönetici Olarak Çalışma Süreleri Arasındaki İlişkiler İçin Varyans Analizi**

| Boyut                             | Varyansın Kaynağı | Serbestlik Derecesi | Kareler Toplamı | Kareler Ortalaması | F             |
|-----------------------------------|-------------------|---------------------|-----------------|--------------------|---------------|
| <b>İnsan Kaynağını Geliştirme</b> | Gruplararası      | 3                   | 5.0829          | 1.6943             | <b>4.0223</b> |
|                                   | Gruplarıçi        | 14                  | 5.8971          | 0.4212             |               |
|                                   | Toplam            | 17                  | 10.9800         |                    |               |
| <b>Eşitlik</b>                    | Gruplararası      | 3                   | 5.6702          | 1.8901             | <b>4.2581</b> |
|                                   | Gruplarıçi        | 14                  | 6.2143          | 0.4439             |               |
|                                   | Toplam            | 17                  | 11.8844         |                    |               |
| <b>Yenilik</b>                    | Gruplararası      | 3                   | 5.4225          | 1.8075             | <b>3.5632</b> |
|                                   | Gruplarıçi        | 14                  | 7.1019          | 0.5073             |               |
|                                   | Toplam            | 17                  | 12.5244         |                    |               |
| <b>İletişim</b>                   | Gruplararası      | 3                   | 7.8578          | 2.6193             | <b>4.9155</b> |
|                                   | Gruplarıçi        | 14                  | 7.4600          | 0.5329             |               |
|                                   | Toplam            | 17                  | 15.3178         |                    |               |

Çizelge 3.20'deki verilere göre yönetici olarak farklı çalışma sürelerine sahip olan yöneticiler, İgs işletmesinde var olan örgütsel kültürün İnsan Kaynağını Geliştirme ( $F=4.0223$ ), Eşitlik ( $F=4.2581$ ), Yenilik ( $F=3.5632$ ) ve İletişim ( $F=4.9155$ ) boyutları hususunda farklı algılar taşımaktadırlar. Bu farklılığın kaynağı Çizelge 3.21'de yer almaktadır

**Çizelge 3.21. İgs Yöneticilerinin Örgütsel Kültür Boyutlarına İlişkin Algılarının Yönetici Olarak Çalışma Sürelerine Göre Ortalamaları**

| Boyut                      | Grup      | N | X      | SS     | P      |
|----------------------------|-----------|---|--------|--------|--------|
| İnsan Kaynağını Geliştirme | 1-5 Yıl   | 2 | 3.0000 | 1.1314 | 0.0294 |
|                            | 6-10 Yıl  | 7 | 2.0571 | 0.6188 |        |
|                            | 11-15 Yıl | 6 | 2.7333 | 0.4844 |        |
|                            | 16 Yıl +  | 3 | 3.5333 | 0.7572 |        |
| Eşitlik                    | 1-5 Yıl   | 2 | 3.7000 | 0.4243 | 0.0247 |
|                            | 6-10 Yıl  | 7 | 2.8286 | 0.8281 |        |
|                            | 11-15 Yıl | 6 | 3.6000 | 0.5797 |        |
|                            | 16 Yıl +  | 3 | 4.4000 | 0.3464 |        |
| Yenilik                    | 1-5 Yıl   | 2 | 4.3000 | 0.1414 | 0.0420 |
|                            | 6-10 Yıl  | 7 | 2.9143 | 0.8783 |        |
|                            | 11-15 Yıl | 6 | 3.7333 | 0.6532 |        |
|                            | 16 Yıl +  | 3 | 4.2000 | 0.4000 |        |
| İletişim                   | 1-5 Yıl   | 2 | 4.1000 | 0.4243 | 0.0155 |
|                            | 6-10 Yıl  | 7 | 2.8000 | 1.0066 |        |
|                            | 11-15 Yıl | 6 | 4.0000 | 0.4733 |        |
|                            | 16 Yıl +  | 3 | 4.4000 | 0.2000 |        |

Çizelge 3.21'deki verilere göre, 1-5 yıl yönetici olarak çalışan iki denek vardır. Bunların örgütsel kültür boyutlarıyla ilgili algıları dikkate alınmazsa, yönetici olarak çalışma süresi arttıkça, örgütsel kültür boyutlarıyla ilgili yönetici algılarının da olumlu yönde değiştiği sonucu ortaya çıkmaktadır. Bulgulara göre farklılığın kaynağını temelde 6-10 yıl yönetici olarak çalışan yöneticilerin algıları oluşturmaktadır. Bunların büyük oranda orta veya alt düzeylerde yönetici oldukları varsayılırsa, işletmeden daha çok beklentilerinin olduğu, kendilerine daha fazla önem verilmesi gerektiğini düşündükleri, diğerlerinin ise daha üst düzeylerde ve daha fazla söz sahibi olmalarından dolayı olumlu düşünceler taşımaları farklılığın kaynağını oluşturabilir.

***b)İgs işletmesinde kendini geliştirme boyutları ile demografik özellikler***

İgs işletmesindeki yöneticilerin kendini geliştirme boyutlarına ilişkin düzeyleri, cinsiyetlerine göre farklılık gösteriyor mu? Bu alt problemin test edilmesi için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 3.22’de verilmiştir. Çizelgede .05 anlamlılık düzeyinde farklılık görülen boyutlara yer verilmiştir.

**Çizelge 3.22. İgs Yöneticilerinin Kendini Geliştirme Düzeyleri ile Cinsiyetleri Arasındaki İlişkiler İçin Varyans Analizi**

| Boyut  | Varyansın Kaynağı | Serbestlik Derecesi | Kareler Toplamı | Kareler Ortalaması | F       |
|--------|-------------------|---------------------|-----------------|--------------------|---------|
| Manevi | Gruplararası      | 1                   | 3.8351          | 3.8351             | 10.7200 |
|        | Gruplariçi        | 16                  | 5.7240          | 0.3577             |         |
|        | Toplam            | 17                  | 9.5590          |                    |         |

Çizelge 3.22. verilerine göre İgs işletmesinde, bayan ve erkek yöneticiler, Bedensel, Sosyal ve Zihinsel boyutlarda benzer kendini geliştirme düzeylerine sahiptirler. İgs yöneticilerinin kendini geliştirme düzeyi Manevi boyutta ( $F=10.7200$ ), cinsiyete göre farklılık göstermektedir. Bu durumla ilgili ortalamalar Çizelge 3.23’te gösterilmektedir.

**Çizelge 3.23. İgs Yöneticilerinin Kendini Geliştirme Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Ortalamaları**

| Boyut  | Grup  | N  | X      | SS     | P      |
|--------|-------|----|--------|--------|--------|
| Manevi | Bayan | 6  | 2.5833 | 0.8165 | 0.0048 |
|        | Erkek | 12 | 3.5625 | 0.4662 |        |

Çizelge 3.23’e göre bayan yöneticilerin Manevi boyutta kendini geliştirme düzeyi  $X=2.5833$  iken, erkek yöneticilerin puanı  $X=3.5625$ ’tir. Buradan, İgs işletmesindeki bayan yöneticilerin manevi konulara daha az ilgi gösterdikleri sonucu ortaya çıkmaktadır. Erkek yöneticiler, insanı özüne, merkezine, kendi değer sistemine bağlayan çabaları daha fazla göstermekte, iç dünyalarındaki çarpışmalara daha fazla duyarlı olmaktadır.

### 3.13.2.3. Kilim işletmesi yöneticilerinin örgütsel kültür boyutlarını algılamalarına ve kendini geliştirme düzeylerine ilişkin bulgular ve yorumu

#### a) Kilim işletmesinde örgütsel kültür boyutları ile demografik özellikler

Kilim işletmesindeki yöneticilerin örgütsel kültür boyutlarına ilişkin algıları, bulundukları yönetim kademesine göre farklılaşıyor mu? Bu alt problemin test edilmesi için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 3.24’de sunulmuştur.

**Çizelge 3.24. Kilim Yöneticilerinin Örgütsel Kültür Boyutlarına İlişkin Algıları ile Bulundukları Yönetim Kademesi Arasındaki İlişkiler İçin Varyans Analizi**

| Boyut     | Varyansın Kaynağı | Serbestlik Derecesi | Kareler Toplamı | Kareler Ortalaması | F      |
|-----------|-------------------|---------------------|-----------------|--------------------|--------|
| Y Teorisi | Gruplararası      | 1                   | 1.9660          | 1.9660             | 4.6991 |
|           | Gruplarıçi        | 16                  | 6.6940          | 0.4184             |        |
|           | Toplam            | 17                  | 8.6600          |                    |        |

Çizelge 3.24’e göre, Kilim işletmesinde yöneticilerin bulunduğu yönetim kademesi işletmenin örgütsel kültürünün Y Teorisi boyutuna ilişkin algılarını farklı kılmaktadır. Örgütsel kültürün diğer boyutları için yöneticiler benzer algılara sahiptirler. Varyans analizi sonucunda bu boyut için F değeri 4.6991 olarak bulunmuştur. Farklılık görülen bu boyutla ilgili ortalamalar Çizelge 3.25’te sunulmuştur.

**Çizelge 3.25. Kilim Yöneticilerinin Örgütsel Kültür Boyutlarına İlişkin Algılarının Bulundukları Yönetim Kademesine Göre Ortalamaları**

| Boyut     | Grup       | N  | X      | SS     | P      |
|-----------|------------|----|--------|--------|--------|
| Y Teorisi | Üst Düzey  | 7  | 2.6857 | 0.5984 | 0.0456 |
|           | Orta Düzey | 11 | 3.3636 | 0.7642 |        |

Çizelge 3.25. verilerine göre, üst düzey yöneticiler, 5’li Likert ölçeği dikkate alındığında, işletmeyi Y Teorisi sayıtlarının paylaştığı bir örgüt olarak görmektedirler ( $X=2.6857$ ). Bununla birlikte orta düzey yöneticilerin ortalamaları daha yüksek çıkmıştır ( $X=3.3636$ ). Orta düzey yöneticiler işletmenin daha insancıl bir kültürel ortam oluşturduğunu düşünmektedirler.

Kilim işletmesindeki yöneticilerin örgütsel kültür boyutlarına ilişkin algıları, yöneticilik eğitimi alıp almamalarına göre farklılık gösteriyor mu? Bu alt problemin test edilmesi için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 3.26’da verilmiştir.

**Çizelge 3.26. Kilim Yöneticilerinin Örgütsel Kültür Boyutlarına İlişkin Algıları ile Yöneticilik Eğitimi Alma Durumları Arasındaki İlişkiler İçin Varyans Analizi**

| Boyut           | Varyansın Kaynağı | Serbestlik Derecesi | Kareler Toplamı | Kareler Ortalaması | F      |
|-----------------|-------------------|---------------------|-----------------|--------------------|--------|
| İletişim        | Gruplararası      | 1                   | 3.2003          | 3.2003             | 7.1717 |
|                 | Gruplariçi        | 16                  | 7.1397          | 0.4462             |        |
|                 | Toplam            | 17                  | 10.3400         |                    |        |
| Takım Çalışması | Gruplararası      | 1                   | 3.4550          | 3.4550             | 6.0773 |
|                 | Gruplariçi        | 16                  | 9.0961          | 0.5685             |        |
|                 | Toplam            | 17                  | 12.5511         |                    |        |

Çizelge 3.26. verilerine göre, yöneticilik eğitimi alan ve almayan yöneticilerin örgütsel kültürün İletişim ( $F=7.1717$ ) ve Takım Çalışması ( $F=6.0773$ ) boyutlarına ilişkin algıları farklılık göstermektedir. Bu boyutlarla ilgili ortalamalar Çizelge 3.27’de gösterilmektedir.

**Çizelge 3.27. Kilim Yöneticilerinin Örgütsel Kültür Boyutlarına İlişkin Algılarının Yöneticilik Eğitimi Alma Durumlarına Göre Ortalamaları**

| Boyut           | Grup           | N  | X      | SS     | P      |
|-----------------|----------------|----|--------|--------|--------|
| İletişim        | Eğitim Almış   | 7  | 4.0286 | 0.5823 | 0.0165 |
|                 | Eğitim Almamış | 11 | 3.1636 | 0.7145 |        |
| Takım Çalışması | Eğitim Almış   | 7  | 4.1714 | 0.6264 | 0.0254 |
|                 | Eğitim Almamış | 11 | 3.2727 | 0.8211 |        |

Çizelge 3.27’ye göre Kilim işletmesinde, yöneticilik eğitimi alan yöneticiler işletmede açık, sürekli, güvene dayalı bir iletişimin ( $X=4.0286$ ) olduğunu, aynı zamanda üyeler ve birimler arasında takım çalışmasının ( $X=4.1714$ ) yaygın olduğunu büyük bir ölçüde düşünmektedirler. Bu düşüncede kendilerinin davranışları belirleyici olmuş olabilir. Çünkü yöneticilik eğitimi alan

bir yöneticinin iletişim tekniklerini öğrenerek bunu hayata geçirmesi, çevresindekilerle etkileşiminde iletişim kanallarını bütünüyle kullanması, takım ruhu inancını eğitimle kazanmasından dolayı ast ve üstleriyle takım ruhu içinde bir çalışma sürdürmesi, onları da etkileyerek böyle davranışlara yöneltmesi olası olduğundan, bu boyutlarla ilgili algıları yüksek çıkmış olabilir.

***b) Kilim işletmesinde kendini geliştirme boyutları ile demografik özellikler***

Kilim işletmesindeki yöneticilerin kendini geliştirme boyutlarına ilişkin düzeyleri, bulundukları yönetim kademesine göre farklılaşıyor mu? Bu alt problemin test edilmesi için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 3.28’de sunulmuştur.

**Çizelge 3.28. Kilim Yöneticilerinin Kendini Geliştirme Düzeyleri ile Bulundukları Yönetim Kademesi Arasındaki İlişkiler İçin Varyans Analizi**

| Boyut    | Varyansın Kaynağı | Serbestlik Derecesi | Kareler Toplamı | Kareler Ortalaması | F      |
|----------|-------------------|---------------------|-----------------|--------------------|--------|
| Bedensel | Gruplararası      | 1                   | 1.0602          | 1.0602             | 9.0323 |
|          | Gruplarıçi        | 16                  | 1.8781          | 0.1174             |        |
|          | Toplam            | 17                  | 2.9383          |                    |        |

Çizelge 3.28’e göre, bulunulan yönetim kademesi yöneticilerin Bedensel boyutta ( $F=9.0323$ ) kendilerini geliştirmelerine etki etmektedir. Sosyal, manevi ve zihinsel boyutlarda yönetim kademesi bakımından yöneticilerin benzer kendini geliştirme düzeylerine sahip oldukları görülmektedir. Bedensel boyutla ilgili ortalamalar Çizelge 3.29’da gösterilmiştir.

**Çizelge 3.29. Kilim Yöneticilerinin Kendini Geliştirme Düzeylerinin Bulundukları Yönetim Kademesine Göre Ortalamaları**

| Boyut    | Grup       | N  | X      | SS     | P      |
|----------|------------|----|--------|--------|--------|
| Bedensel | Üst Düzey  | 7  | 3.7857 | 0.2673 | 0.0084 |
|          | Orta Düzey | 11 | 3.2879 | 0.3807 |        |

Çizelge 3.29’a göre üst düzey yöneticiler, beslenme, dinlenme, sağlık, forma girme konularında orta düzey yöneticilere göre kendilerine daha fazla özen göstermektedirler ( $X=3.7857$ ), dolayısıyla bedensel olarak kendini geliştirme düzeyleri orta düzey yöneticilere ( $X=3.2879$ ) göre daha yüksektir.

**3.13.2.4. Netaş işletmesi yöneticilerinin örgütsel kültür boyutlarını algılamalarına ve kendini geliştirme düzeylerine ilişkin bulgular ve yorumu**

**a) Netaş işletmesinde örgütsel kültür boyutları ile demografik özellikler**

Netaş işletmesindeki yöneticilerin örgütsel kültür boyutlarına ilişkin algıları, yöneticilik eğitimi alıp almamalarına göre farklılaşıyor mu? Bu alt problemin test edilmesi için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 3.30'da sunulmuştur.

**Çizelge 3.30. Netaş Yöneticilerinin Örgütsel Kültür Boyutlarına İlişkin Algıları ile Yöneticilik Eğitimi Alma Durumları Arasındaki İlişkiler İçin Varyans Analizi**

| Boyut                             | Varyansın Kaynağı | Serbestlik Derecesi | Kareler Toplamı | Kareler Ortalaması | F             |
|-----------------------------------|-------------------|---------------------|-----------------|--------------------|---------------|
| <b>İnsan Kaynağını Geliştirme</b> | Gruplararası      | 1                   | 1.8547          | 1.8547             | <b>4.5813</b> |
|                                   | Gruplarıçi        | 18                  | 7.2873          | 0.4048             |               |
|                                   | Toplam            | 19                  | 9.1420          |                    |               |
| <b>Yenilik</b>                    | Gruplararası      | 1                   | 2.0301          | 2.0301             | <b>4.7139</b> |
|                                   | Gruplarıçi        | 18                  | 7.7519          | 0.4307             |               |
|                                   | Toplam            | 19                  | 9.7820          |                    |               |

Çizelge 3.30. verilerine göre Netaş işletmesinde görev yapan yöneticilerin örgütsel kültür boyutlarından İnsan Kaynağını Geliştirme ( $F=4.5813$ ) ve Yenilik ( $F=4.7139$ ) ile ilgili algıları yöneticilik eğitimi almalarına göre farklılık göstermektedir. Diğer boyutlar için yöneticilerin benzer algılara sahip oldukları söylenebilir. Bu boyutlardaki farklılığın kaynağı ile ilgili bilgiler Çizelge 3.31'de verilmiştir.

**Çizelge 3.31. Netaş Yöneticilerinin Örgütsel Kültür Boyutlarına İlişkin Algılarının Yöneticilik Eğitimi Alma Durumlarına Göre Ortalamaları**

| Boyut                             | Grup           | N  | X      | SS     | P             |
|-----------------------------------|----------------|----|--------|--------|---------------|
| <b>İnsan Kaynağını Geliştirme</b> | Eğitim Almış   | 9  | 3.8667 | 0.5477 | <b>0.0463</b> |
|                                   | Eğitim Almamış | 11 | 3.2545 | 0.6991 |               |
| <b>Yenilik</b>                    | Eğitim Almış   | 9  | 4.2222 | 0.7311 | <b>0.0435</b> |
|                                   | Eğitim Almamış | 11 | 3.5818 | 0.5896 |               |

Çizelge 3.31'deki verilere göre, Netaş işletmesinde görev yapan yöneticilerden yöneticilik eğitimi almış olanlar, işletmeyi İnsan Kaynağını Geliştirme yönünden oldukça olumlu görmektedirler ( $X=3.8667$ ). Yöneticilik eğitimi almamış olanların bu boyutla ilgili algıları da ( $X=3.2545$ ) olumlu olmasına rağmen puanları bir önceki grubun puanının altında kalmaktadır. Bu farklılığın sebebi, eğitim almış olan yöneticilerin örgütün böyle bir geliştirme faaliyetinden yararlanmaları olabilir. .

Yöneticilik eğitimi almış olan yöneticiler, işletmeyi büyük oranda yenilikçi, değişmelere uyabilen, çevreyi şekillendiren, yeni düşünce ve yaklaşımlara değer veren bir örgüt olarak görmektedirler ( $X=4.2222$ ). Yöneticilik eğitimi almamış olanların bu boyutla ilgili ortalamaları;  $X=3.5818$  olarak elde edilmiştir. 5'li Likert ölçeğine göre bu değer de aslında olumlu bir düşünceyi göstermektedir.

### 3.13.2.5.Uki işletmesi yöneticilerinin örgütsel kültür boyutlarını algılamalarına ve kendini geliştirme düzeylerine ilişkin bulgular ve yorumu

#### a)Uki işletmesinde kendini geliştirme boyutları ile demografik özellikler

Uki işletmesindeki yöneticilerin kendini geliştirme düzeyleri eğitim durumlarına göre farklılaşıyor mu? Bu alt problemin test edilmesi için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 3.32'de sunulmuştur.

**Çizelge 3.32. Uki Yöneticilerinin Kendini Geliştirme Düzeyleri ile Eğitim Durumları Arasındaki İlişkiler İçin Varyans Analizi**

| Boyut    | Varyansın Kaynağı | Serbestlik Derecesi | Kareler Toplamı | Kareler Ortalaması | F      |
|----------|-------------------|---------------------|-----------------|--------------------|--------|
| Bedensel | Gruplararası      | 3                   | 1.0783          | 0.3594             | 6.1664 |
|          | Gruplarıçi        | 12                  | 0.6995          | 0.0583             |        |
|          | Toplam            | 15                  | 1.7778          |                    |        |

Çizelge 3.32'deki verilere göre, Uki işletmesinde görev yapan yöneticilerin eğitim durumlarına göre, kendini geliştirme düzeyleri Bedensel boyutta ( $F=6.1664$ ) farklılık göstermekte, diğer boyutlarda birbirlerine benzemektedir. Bu farklı durumla ilgili bilgiler Çizelge 3.33'te verilmiştir.

**Çizelge 3.33. Uki Yöneticilerinin Kendini Geliştirme Düzeylerinin Eğitim Durumlarına Göre Ortalamaları**

| Boyut    | Grup       | N | X      | SS     | P      |
|----------|------------|---|--------|--------|--------|
| Bedensel | Ortaokul   | 1 | 2.6667 | 0.0000 | 0.0089 |
|          | Lise       | 5 | 3.5333 | 0.3206 |        |
|          | Üniversite | 7 | 3.7619 | 0.2121 |        |
|          | Lisansüstü | 3 | 3.5556 | 0.0962 |        |

Çizelge 3.33'ten görüleceği üzere, Uki işletmesinde ortaokul mezunu olan bir yönetici vardır. Bu deneğin kendini geliştirmenin bedensel boyutuyla ilgili puanı ( $X=2.6667$ ) bir sonuç çıkarmak için yeterli değildir. Üniversite mezunu olanların beslenme, dinlenme, sağlığına dikkat etme, forma girme konularındaki düzeylerinin ( $X=3.7619$ ) daha yüksek olduğu görülmektedir. Lisansüstü eğitim yapmış olanlar da ( $X=3.5556$ ) lise eğitimi alanlardan ( $X=5.5333$ ) daha yüksek bir ortalamaya sahiptirler. Uki işletmesinde eğitim düzeyi yüksek olanların, kendilerine daha iyi baktıkları sonucuna varılabilir.

Uki işletmesindeki yöneticilerin kendini geliştirme düzeyleri yaşlarına göre farklılık gösteriyor mu? Bu alt problemin test edilmesi için tek yönlü varyans analizi yapılmış, sonuçları Çizelge 3.34'de sunulmuştur.

**Çizelge 3.34. Uki Yöneticilerinin Kendini Geliştirme Düzeyleri ile Yaşları Arasındaki İlişkiler İçin Varyans Analizi**

| Boyut    | Varyansın Kaynağı | Serbestlik Derecesi | Kareler Toplamı | Kareler Ortalaması | F      |
|----------|-------------------|---------------------|-----------------|--------------------|--------|
| Zihinsel | Gruplararası      | 2                   | 1.3086          | 0.6543             | 6.4986 |
|          | Gruplariçi        | 13                  | 1.3089          | 0.1007             |        |
|          | Toplam            | 15                  | 2.6175          |                    |        |

Çizelge 3.34'deki verilere göre, Uki işletmesinde görev yapan yöneticilerin yaşlarına göre, kendini geliştirme düzeyleri Zihinsel boyutta ( $F=6.4986$ ) farklılık göstermekte, diğer boyutlarda birbirlerine benzemektedir. Bu farklı durumla ilgili bilgiler Çizelge 3.35'te verilmiştir.

**Çizelge 3.35. Uki Yöneticilerinin Kendini Geliştirme Düzeylerinin Yaşlarına Göre Ortalamaları**

| Boyut           | Grup      | N | X             | SS     | P             |
|-----------------|-----------|---|---------------|--------|---------------|
| <b>Zihinsel</b> | 20-34 Yıl | 9 | <b>3.5222</b> | 0.2224 | <b>0.0111</b> |
|                 | 35-44 Yıl | 6 | <b>3.7333</b> | 0.4274 |               |
|                 | 45 Yıl +  | 1 | <b>2.500</b>  | 0.0000 |               |

Çizelge 3.35'teki verilere göre, Uki işletmesinde 45 yaşın üzerinde sadece bir denek olduğundan bu yaş grubuyla ilgili bir yorum yapmak mümkün değildir. 35-44 yaş grubundaki yöneticilerin ( $X=3.7333$ ), 20-34 yaş grubundaki yöneticilere ( $X=3.5222$ ) göre Zihinsel boyutta kendini geliştirme düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre, orta yaştaki yöneticilerin daha fazla okuma, yazma alışkanlığına sahip oldukları, gelişmeleri izledikleri, bilgi ve birikimlerini artırmaya yönelik çaba sarf ettikleri ortaya çıkmaktadır.

İntima işletmesiyle ilgili olarak yapılan analizler sonucunda, bu işletmede görev yapan yöneticilerin örgütsel kültür boyutları hakkındaki algılarının ve kendini geliştirme düzeylerinin demografik özelliklerine göre farklılık göstermediği görülmüştür. Araştırmanın hacmini artırmamak için bu işletmeyle ilgili analiz sonuçları verilmemiştir. Aslında bu da bir bulgudur. İntima işletmesindeki yöneticilerin birbirlerine benzedikleri, buradan homojen bir grup oldukları sonucuna varılabilir.

### **3.13.3. İşletmelere göre yöneticilerin örgütsel kültür boyutlarını algılamalarına ve kendini geliştirme düzeylerine ilişkin bulgular ve yorumu**

Bu alt bölümde yöneticilerin örgütsel kültür boyutları ile ilgili algılarının ve kendini geliştirme boyutlarına ilişkin düzeylerinin işletmelere göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Önce, örgütsel kültür boyutlarına ilişkin algılarda, daha sonra ise kendini geliştirme düzeylerinde farklılık gösteren durumlar için ortalamalar karşılaştırılarak yorum yapılmıştır.

**a)İşletmelere göre yöneticilerin örgütsel kültür boyutlarına ilişkin algıları**

Yöneticilerin örgütsel kültür boyutlarına ilişkin algıları işletmelere göre değişiyor mu? Hangi işletmelerde yöneticiler var olan örgütsel kültürü daha olumlu olarak görmekteler? Ya da bütün işletme yöneticilerinin algılarının benzer olduğu bir durum söz konusu mu? Bu sorulara cevap bulmak üzere işletmelere göre yöneticilerin örgütsel kültür boyutlarına ilişkin algıları için .05 önem derecesinde varyans analizi yapılmış, sonuçlar Çizelge 3.36’da gösterilmiştir.

**Çizelge 3.36. Yöneticilerin Örgütsel Kültür Boyutlarına İlişkin Algılarının İşletmelere Göre Varyans Analizi**

| Boyut                             | Varyansın Kaynağı | Serbestlik Derecesi | Kareler Toplamı | Kareler Ortalaması | F             |
|-----------------------------------|-------------------|---------------------|-----------------|--------------------|---------------|
| <b>İnsan Kaynağını Geliştirme</b> | Gruplararası      | 5                   | 33.1918         | 6.6384             | <b>9.6202</b> |
|                                   | Gruplariçi        | 99                  | 68.3145         | 0.6900             |               |
|                                   | Toplam            | 104                 | 101.5063        |                    |               |
| <b>Y Teorisi</b>                  | Gruplararası      | 5                   | 20.2473         | 4.0495             | <b>6.3031</b> |
|                                   | Gruplariçi        | 99                  | 63.6026         | 0.6425             |               |
|                                   | Toplam            | 104                 | 83.8499         |                    |               |
| <b>Eşitlik</b>                    | Gruplararası      | 5                   | 24.4230         | 4.8846             | <b>7.8134</b> |
|                                   | Gruplariçi        | 99                  | 61.8909         | 0.6252             |               |
|                                   | Toplam            | 104                 | 86.3139         |                    |               |
| <b>Yenilik</b>                    | Gruplararası      | 5                   | 19.8791         | 3.9758             | <b>6.3548</b> |
|                                   | Gruplariçi        | 99                  | 61.9380         | 0.6256             |               |
|                                   | Toplam            | 104                 | 81.8171         |                    |               |
| <b>İletişim</b>                   | Gruplararası      | 5                   | 8.8420          | 1.7684             | <b>2.6832</b> |
|                                   | Gruplariçi        | 99                  | 65.2479         | 0.6591             |               |
|                                   | Toplam            | 104                 | 74.0899         |                    |               |

Çizelge 3.36’ya göre, yöneticiler, kendi işletmelerindeki kültürün sadece Takım Çalışması boyutu hakkında benzer algılara sahip iken, diğer beş boyut için düşünceleri farklılaşmaktadır. İnsan Kaynağını Geliştirme boyutu için  $F=9.6202$ , Y Teorisi boyutu için  $F=6.3031$ , Eşitlik boyutu için  $F=7.8134$ , Yenilik boyutu için  $F=6.3548$ , İletişim boyutu için  $F=2.6832$  olarak elde edilmiştir. Bu farklı durumların kaynağını teşkil eden ortalamalar Çizelge 3.37’de yer almaktadır.

**Çizelge 3.37. Yöneticilerin Örgütsel Kültür Boyutlarına İlişkin Algılarının İşletmelere Göre Ortalamaları**

| Boyut                             | Grup    | N  | X             | SS     | P             |
|-----------------------------------|---------|----|---------------|--------|---------------|
| <b>İnsan Kaynağını Geliştirme</b> | Alcatel | 17 | <b>3.8235</b> | 0.4944 | <b>0.0000</b> |
|                                   | İgs     | 18 | <b>2.6333</b> | 0.8037 |               |
|                                   | İntima  | 16 | <b>2.1000</b> | 0.9522 |               |
|                                   | Kilim   | 18 | <b>2.8556</b> | 0.8992 |               |
|                                   | Netaş   | 20 | <b>3.5300</b> | 0.6937 |               |
|                                   | Uki     | 16 | <b>2.8625</b> | 1.0626 |               |
| <b>Y Teorisi</b>                  | Alcatel | 17 | <b>3.9882</b> | 0.5453 | <b>0.0000</b> |
|                                   | İgs     | 18 | <b>3.1667</b> | 1.0318 |               |
|                                   | İntima  | 16 | <b>2.8125</b> | 0.8988 |               |
|                                   | Kilim   | 18 | <b>3.1000</b> | 0.7137 |               |
|                                   | Netaş   | 20 | <b>3.6500</b> | 0.7015 |               |
|                                   | Uki     | 16 | <b>2.7375</b> | 0.8413 |               |
| <b>Eşitlik</b>                    | Alcatel | 17 | <b>4.4000</b> | 0.3536 | <b>0.0000</b> |
|                                   | İgs     | 18 | <b>3.4444</b> | 0.8361 |               |
|                                   | İntima  | 16 | <b>3.1750</b> | 0.7793 |               |
|                                   | Kilim   | 18 | <b>3.3444</b> | 0.8140 |               |
|                                   | Netaş   | 20 | <b>3.8800</b> | 0.7031 |               |
|                                   | Uki     | 16 | <b>2.9000</b> | 1.1027 |               |
| <b>Yenilik</b>                    | Alcatel | 17 | <b>3.7647</b> | 0.3823 | <b>0.0000</b> |
|                                   | İgs     | 18 | <b>3.5556</b> | 0.8583 |               |
|                                   | İntima  | 16 | <b>2.7125</b> | 0.9294 |               |
|                                   | Kilim   | 18 | <b>3.0889</b> | 0.8764 |               |
|                                   | Netaş   | 20 | <b>3.8700</b> | 0.7175 |               |
|                                   | Uki     | 16 | <b>2.9125</b> | 0.8671 |               |
| <b>İletişim</b>                   | Alcatel | 17 | <b>3.8235</b> | 0.5739 | <b>0.0256</b> |
|                                   | İgs     | 18 | <b>3.6111</b> | 0.9492 |               |
|                                   | İntima  | 16 | <b>3.1500</b> | 0.8470 |               |
|                                   | Kilim   | 18 | <b>3.5000</b> | 0.7799 |               |
|                                   | Netaş   | 20 | <b>3.7700</b> | 0.6689 |               |
|                                   | Uki     | 16 | <b>3.0375</b> | 1.0019 |               |

Çizelge 3.37'deki verilere göre, İnsan Kaynağını Geliştirme boyutu hakkında Alcatel (X=3.8235) ve Netaş (X=3.5300) yöneticileri işletmelerini oldukça olumlu görmektedirler. İgs (X=2.6333), Kilim (X=2.8556) ve Uki (X=2.8625) işletmelerinin de insan kaynağını geliştirmeye önem verdikleri ortadadır. Bu araştırmanın 186-194 sayfalarında işletmelerle ilgili bilgiler verilmiştir. Buradaki bilgilerden bu üç işletmenin insanı geliştirme, iş başında ve dışında öğrenme, mesleki gelişmeye imkan sağlama konularına önem verdikleri görülmektedir. En düşük ortalama (X=2.1000) sahip işletme İntima'dır. Bu

işletmenin geçmişi, bir örgütsel kültürün oluşması için yeterli olmasına rağmen, işletmenin insan kaynağını geliştirme hususunda henüz etkili bir sistem oluşturamadığı anlaşılmaktadır.

Y teorisi sayıtlarının en fazla hakim olduğu işletme, Alcatel olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu boyutla ilgili ortalaması  $X=3.9882$ 'dir. İkinci olarak  $X=3.6500$  ortalamayla Netaş işletmesini görmekteyiz. Y teorisi sayıtlarının en az paylaşıldığı işletme  $X=2.7375$  ile Uki işletmesidir. Bununla birlikte 5'li Likert ölçeğine göre, işletmelerin tümünde yöneticilerin bu boyutla ilgili düşüncelerinin olumlu olduğu söylenebilir.

Örgütsel kültürün Eşitlik boyutu Alcatel işletmesinde  $X=4.4000$  ortalamayla en yüksek değerde olumlu olarak görülürken, bu değer Uki işletmesi için  $X=2.9000$  olmaktadır. Bununla birlikte örgütsel kültürün Eşitlik boyutunun tüm işletmelerde yöneticilerce büyük oranda olumlu algılandığı görülüyor. Bunun nedenini üst kültürdeki değerlerde aramak gerekir. Türk toplum yapısında eşitlik, adalet gibi kavramlar önemli değerler arasında yer almaktadır.

Yenilik boyutu için Netaş ( $X=3.8700$ ) işletmesini ilk sırada görüyoruz. İkinci sırada  $X=3.7647$  ortalamayla Alcatel işletmesi bulunmaktadır. Daha sonra ise İgs ( $X=3.5556$ ) ve Kilim ( $X=3.0889$ ) işletmeleri geliyor. Bu işletmelerin planlı yenilikler yapma, çevresel değişimlere adapte olma, çevreye şekil verme konularında diğer işletmelere göre daha iyi bir durumda olduğunu söylemek mümkün.

Açık, güvene dayalı, sürekli bir iletişim sisteminin yerleşik olduğu işletmelerin başında yine Alcatel ( $X=3.8235$ ) ve Netaş ( $X=3.7700$ ) bulunmaktadır. Bununla birlikte diğer işletmelerin de iletişim boyutunun oldukça olumlu algılandığı sonucu ortaya çıkmaktadır.

### ***b)İşletmelere göre yöneticilerin kendini geliştirme düzeyleri***

Yöneticilerin kendini geliştirme düzeyleri işletmelere göre değişiyor mu? Hangi işletmelerde yöneticilerin kendini geliştirme düzeyleri daha yüksek? Ya da hangi boyutlarda yöneticiler benzer kendini geliştirme düzeylerine sahip? Bu sorulara cevap bulmak üzere işletmelere göre kendini geliştirme boyutları için varyans analizi yapılmış, sonuçlar Çizelge 3.38'de gösterilmiştir

**Çizelge 3.38. Yöneticilerin Kendini Geliştirme Düzeyleri İçin İşletmelere Göre Varyans Analizi**

| Boyut    | Varyansın Kaynağı | Serbestlik Derecesi | Kareler Toplamı | Kareler Ortalaması | F      |
|----------|-------------------|---------------------|-----------------|--------------------|--------|
| Bedensel | Gruplararası      | 5                   | 2.9151          | 0.5830             | 2.9556 |
|          | Gruplariçi        | 99                  | 19.5283         | 0.1973             |        |
|          | Toplam            | 104                 | 22.4434         |                    |        |

Çizelge 3.38'deki verilere göre yöneticilerin kendini geliştirme düzeyleri işletmeler bakımından karşılaştırıldığında Zihinsel boyutta ( $F=6.4986$ ) farklılık görülmekte, diğer boyutlarda birbirlerine benzemektedir. Bu farklı durumla ilgili bilgiler Çizelge 3.39'te verilmiştir.

**Çizelge 3.39. Yöneticilerin Kendini Geliştirme Düzeylerinin İşletmelere Göre Ortalamaları**

| Boyut    | Grup    | N  | X      | SS     | P      |
|----------|---------|----|--------|--------|--------|
| Bedensel | Alcatel | 17 | 3.9902 | 0.4768 | 0.0157 |
|          | İgs     | 18 | 3.6667 | 0.4714 |        |
|          | İntima  | 16 | 3.5208 | 0.4977 |        |
|          | Kilim   | 18 | 3.4815 | 0.4157 |        |
|          | Netaş   | 20 | 3.7250 | 0.4402 |        |
|          | Uki     | 16 | 3.5833 | 0.3443 |        |

Çizelge 3.39'a göre bütün işletmelerdeki yöneticilerin Bedensel boyutta kendini geliştirme düzeyleri büyük oranda yüksektir. Bir başka deyişle, bütün yöneticiler; fiziksel bedenlerinin bakımıyla ilgilenmekte, doğru besin alma, dinlenme, düzenli olarak egzersiz yaparak forma girme konularında çaba sarf etmektedirler. Fakat, Alcatel yöneticilerinin ( $X=3.9902$ ) bu boyutta daha ileri düzeyde olduğu görülmektedir.

#### 3.13.4.Yönetici algılarının sektörler içinde incelenmesi

Bu alt bölümde elektronik ve tekstil sektörlerinin kendi içinde incelenmesiyle elde edilen bulgu ve yorumlara yer verilmiştir. Her sektör içindeki yöneticilerin örgütsel kültür boyutlarına ilişkin algılarının ve kendini geliştirme düzeylerinin demografik özelliklere göre değişip değişmediği incelemenin kaynağını oluşturmaktadır. Farklılıkları ortaya koymak için tek yönlü varyans analizi uygulanmış, farklı durumlar çizelgelerde gösterilmiş, önce örgütsel kültür

boyutlarına ilişkin daha sonra da kendini geliştirme düzeyleri için ortalamalar karşılaştırılarak, yorum yapılmıştır.

***a)Elektronik sektöründe örgütsel kültür boyutları ile demografik özellikler***

Elektronik sektöründe çalışan yöneticilerin örgütsel kültür boyutlarına ilişkin algıları, yöneticilik eğitimi alıp almamalarına göre farklılaşıyor mu? Bu alt problemin test edilmesi için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 3.40'da sunulmuştur.

Elektronik sektörü yöneticilerinin örgütsel kültür boyutları ile ilgili algılarının, diğer demografik özellikleri (eğitim durumu, yaş, cinsiyet, medeni hal, bulundukları yönetim kademesi, yönetici olarak çalışma süresi) bakımından .05 önem derecesinde değişmediği yapılan analizler sonucunda bulunmuştur. Böylece, elektronik sektörü yöneticilerinin algılarının büyük oranda birbirlerine benzediği, bunların homojen bir grup oluşturdıkları söylenebilir.

**Çizelge 3.40. Elektronik Sektörü Yöneticilerinin Örgütsel Kültür Boyutlarına İlişkin Algıları ile Yöneticilik Eğitimi Alma Durumları Arasındaki İlişkiler İçin Varyans Analizi**

| Boyut                  | Varyansın Kaynağı | Serbestlik Derecesi | Kareler Toplamı | Kareler Ortalaması | F             |
|------------------------|-------------------|---------------------|-----------------|--------------------|---------------|
| <b>Y Teorisi</b>       | Gruplararası      | 1                   | 1.6432          | 1.6432             | <b>4.2553</b> |
|                        | Gruplariçi        | 35                  | 13.5157         | 0.3862             |               |
|                        | Toplam            | 36                  | 15.1589         |                    |               |
| <b>Takım Çalışması</b> | Gruplararası      | 1                   | 1.2034          | 1.2034             | <b>5.4742</b> |
|                        | Gruplariçi        | 35                  | 7.6939          | 0.2198             |               |
|                        | Toplam            | 16                  | 8.8973          |                    |               |

Çizelge 3.40. verilerine göre elektronik sektörde görev yapan yöneticilerin örgütsel kültür boyutlarından Y Teorisi ( $F=4.2553$ ) ve Takım Çalışması ( $F=5.4742$ ) ile ilgili algıları yöneticilik eğitimi almalarına göre farklılık göstermektedir. Diğer boyutlar için yöneticilerin benzer algılara sahip oldukları söylenebilir. Bu boyutlardaki farklılığın kaynağı ile ilgili bilgiler Çizelge 3.41'de verilmiştir.

**Çizelge 3.41. Elektronik Sektörü Yöneticilerinin Örgütsel Kültür Boyutlarına İlişkin Algılarının Yöneticilik Eğitimi Alma Durumlarına Göre Ortalamaları**

| Boyut           | Grup           | N  | X      | SS     | P      |
|-----------------|----------------|----|--------|--------|--------|
| Y Teorisi       | Eğitim Almış   | 19 | 4.0105 | 0.6376 | 0.0466 |
|                 | Eğitim Almamış | 18 | 3.5889 | 0.6038 |        |
| Takım Çalışması | Eğitim Almış   | 19 | 4.1053 | 0.4020 | 0.0251 |
|                 | Eğitim Almamış | 18 | 3.7444 | 0.5305 |        |

Çizelge 3.41'e göre, elektronik sektöründeki yöneticilerden yöneticilik eğitimi alanlar işletmelerini Y Teorisi sayıtlarının paylaşılması ( $X=4.0105$ ) hususunda oldukça olumlu görmektedirler. Bu yöneticilere göre; işletmelerinde büyük ölçüde ödül, kontrolden, cezadan önce gelmekte, bireyler karara katılabilmekte, düşüncelerini serbestçe açıklayabilmektedirler. Yöneticilik eğitimi almamış olanların bu boyutla ilgili ortalamaları ise  $X=3.5889$  olarak bulunmuştur ki, bu da aslında yüksek bir değerdir.

Takım çalışması boyutu ile ilgili olarak yöneticilik eğitimi alanlar ( $X=4.0105$ ), işletmelerinde çoğu zaman bireyler ve birimler arasında işbirliği olduğu, takım ruhunun paylaşıldığı inancını taşımaktadırlar. Yöneticilik eğitimi almamış olanların bu boyutla ilgili algıları bir önceki grubun altında olmasına rağmen, yine de yüksek bir değerdir ( $X=3.7444$ ).

Elektronik sektörü yöneticilerinin kendini geliştirme boyutlarındaki düzeyleri arasında demografik özellikler bakımından bir farklılığa rastlanmadığından, bu konuyla ilgili analiz sonuçları verilmemiştir. Elektronik sektörü yöneticilerinin kendini geliştirme düzeylerinin benzer olduğu sonucu çıkarılabilir.

#### ***b) Tekstil sektöründe örgütsel kültür boyutları ile demografik özellikler***

Tekstil sektöründe çalışan yöneticilerin örgütsel kültür boyutlarına ilişkin algıları, eğitim durumlarına farklılık gösteriyor mu? Bu alt problemin test edilmesi için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 3.42'de verilmiştir.

**Çizelge 3.42. Tekstil Sektörü Yöneticilerinin Örgütsel Kültür Boyutlarına İlişkin Algıları ile Eğitim Durumları Arasındaki İlişkiler İçin Varyans Analizi**

| Boyut     | Varyansın Kaynağı | Serbestlik Derecesi | Kareler Toplamı | Kareler Ortalaması | F      |
|-----------|-------------------|---------------------|-----------------|--------------------|--------|
| Y Teorisi | Gruplararası      | 4                   | 7.1707          | 1.7927             | 2.5331 |
|           | Gruplarıçi        | 63                  | 44.5846         | 0.7077             |        |
|           | Toplam            | 67                  | 51.7553         |                    |        |

Çizelge 3.42'deki verilere göre, tekstil sektöründe yöneticilik yapanların örgütsel kültür boyutlarından Y Teorisi ( $F=2.5331$ ) ile ilgili algıları, eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir. Diğer kültürel boyutlar için eğitim durumunun belirleyici olmadığı, yöneticilerin benzer algılara sahip oldukları ortaya çıkmaktadır. Farklılık görülen boyutla ilgili ortalamalar, Çizelge 3.43'te yer almaktadır.

**Çizelge 3.43. Tekstil Sektörü Yöneticilerinin Örgütsel Kültür Boyutlarına İlişkin Algılarının Eğitim Durumlarına Göre Ortalamaları**

| Boyut     | Grup       | N  | X      | SS     | P      |
|-----------|------------|----|--------|--------|--------|
| Y Teorisi | İlkokul    | 1  | 1.6000 | 0.0000 | 0.0489 |
|           | Ortaokul   | 1  | 1.8000 | 0.0000 |        |
|           | Lise       | 26 | 3.2538 | 0.9441 |        |
|           | Üniversite | 36 | 2.7833 | 0.7832 |        |
|           | Lisansüstü | 4  | 3.3500 | 0.5260 |        |

Çizelge 3.43'e göre, tekstil sektöründe ilkökul mezunu bir ve ortaokul mezunu bir yönetici vardır. Bu deneklerden elde edilen verilerle, bu gruplar için bir yorum yapmak mümkün değildir. Lise, üniversite ve lisansüstü eğitim düzeyine sahip olanlardan üniversite mezunu yöneticilerin Y Teorisi boyutu hakkındaki algıları farklılık göstermektedir. Lise mezunlarının ortalaması,  $X=3.2538$ , lisansüstü eğitim yapanların ortalaması  $X=3.3500$  iken üniversite mezunlarının ortalaması  $X=2.7833$  gibi daha küçük bir değeri göstermektedir. Buradan lisansüstü ve lise eğitim düzeyindeki yöneticiler işletmelerinde yumuşak bir yapıyı algılayarak, üniversite mezunlarının, işletmeyi daha katı gördükleri ortaya çıkmaktadır.

Tekstil sektöründe çalışan yöneticilerin örgütsel kültür boyutlarına ilişkin algıları, yöneticilik eğitimi alıp almamalarına göre farklılık gösteriyor mu? Bu alt problemin test edilmesi için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 3.44’de verilmiştir.

**Çizelge 3.44. Tekstil Sektörü Yöneticilerinin Örgütsel Kültür Boyutlarına İlişkin Algıları ile Yöneticilik Eğitimi Alma Durumları Arasındaki İlişkiler İçin Varyans Analizi**

| Boyut           | Varyansın Kaynağı | Serbestlik Derecesi | Kareler Toplamı | Kareler Ortalaması | F      |
|-----------------|-------------------|---------------------|-----------------|--------------------|--------|
| Takım Çalışması | Gruplararası      | 1                   | 2.8921          | 2.8921             | 5.0364 |
|                 | Gruplariçi        | 66                  | 37.9002         | 0.5742             |        |
|                 | Toplam            | 67                  | 40.7924         |                    |        |

Çizelge 3.44’deki verilere göre, tekstil sektöründe yöneticilik yapanların örgütsel kültür boyutlarından Takım Çalışması ( $F=5.0364$ ) ile ilgili algıları, yöneticilik eğitimi almış olmalarına göre farklılık göstermektedir. Diğer kültürel boyutlar için yöneticilik eğitimi almanın belirleyici olmadığı, yöneticilerin benzer algılara sahip oldukları ortaya çıkmaktadır. Farklılık görülen boyutla ilgili ortalamalar, Çizelge 3.45’te sunulmuştur.

**Çizelge 3.45. Tekstil Sektörü Yöneticilerinin Örgütsel Kültür Boyutlarına İlişkin Algılarının Yöneticilik Eğitimi Alma Durumlarına Göre Ortalamaları**

| Boyut           | Grup           | N  | X      | SS     | P      |
|-----------------|----------------|----|--------|--------|--------|
| Takım Çalışması | Eğitim Almış   | 25 | 3.9440 | 0.6721 | 0.0282 |
|                 | Eğitim Almamış | 43 | 3.5163 | 0.8027 |        |

Çizelge 3.45. verilerine göre, yöneticilik eğitimi alan yöneticiler, işletmelerinde büyük ölçüde takım çalışmasının var olduğunu düşünmektedirler. Bu boyutla ilgili ortalama,  $X=3.9440$  olarak bulunmuştur. Yöneticilik eğitimi almamış olan yöneticilerin algılarının ortalaması ise,  $X=3.5163$ ’tür. Aslında bu değer de yüksektir, ancak diğer grup yöneticiler bu boyut bakımından işletmelerini daha olumlu görmektedirler.

**c) Tekstil sektöründe kendini geliştirme boyutları ile demografik özellikler**

Tekstil sektöründe çalışan yöneticilerin kendini geliştirme düzeyleri, yaşlarına göre farklılık gösteriyor mu? Bu alt problemin test edilmesi için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 3.46'da verilmiştir.

**Çizelge 3.46. Tekstil Sektörü Yöneticilerinin Kendini Geliştirme Düzeyleri ile Yaşları Arasındaki İlişkiler İçin Varyans Analizi**

| Boyut    | Varyansın Kaynağı | Serbestlik Derecesi | Kareler Toplamı | Kareler Ortalaması | F      |
|----------|-------------------|---------------------|-----------------|--------------------|--------|
| Sosyal   | Gruplararası      | 2                   | 1.2308          | 0.6154             | 4.3486 |
|          | Gruplarıçi        | 65                  | 9.1984          | 0.1415             |        |
|          | Toplam            | 67                  | 10.4292         |                    |        |
| Zihinsel | Gruplararası      | 2                   | 1.0265          | 0.5133             | 3.5333 |
|          | Gruplarıçi        | 65                  | 9.4422          | 0.1453             |        |
|          | Toplam            | 67                  | 10.4687         |                    |        |

Çizelge 3.46'daki verilere göre, tekstil sektöründe yöneticilik yapanların kendini geliştirme düzeyleri Sosyal (F=4.3486) ve Zihinsel (F=3.5333) boyutlarda yaşları bakımından farklılık göstermektedir. Diğer boyutlarda tekstil sektörü yöneticilerinin benzer kendini geliştirme düzeylerine sahip oldukları söylenebilir. Farklı durumlarla ilgili bilgiler Çizelge 3.47'de verilmektedir.

**Çizelge 3.47. Tekstil Sektörü Yöneticilerinin Kendini Geliştirme Düzeylerinin Yaşlarına Göre Ortalamaları**

| Boyut    | Grup      | N  | X      | SS     | P      |
|----------|-----------|----|--------|--------|--------|
| Sosyal   | 20-34 Yıl | 36 | 3.8646 | 0.4261 | 0.0169 |
|          | 35-44 Yıl | 20 | 3.6188 | 0.3021 |        |
|          | 45 Yıl +  | 12 | 3.5625 | 0.3176 |        |
| Zihinsel | 20-34 Yıl | 36 | 3.5750 | 0.3967 | 0.0349 |
|          | 35-44 Yıl | 20 | 3.5350 | 0.3150 |        |
|          | 45 Yıl +  | 12 | 3.2417 | 0.4316 |        |

Çizelge 3.47. verilerine göre, tekstil sektörü yöneticilerinin yaşları arttıkça, Sosyal boyutta kendini geliştirme düzeyleri azalmaktadır. 20-34 yaş grubu yöneticilerin bu boyutta kendini geliştirme ortalamaları  $X=3.8646$  iken, bu değer, 45 yaş üstü yöneticilerde  $X=3.5625$  olmaktadır. Bu boyut başka insanlarla olan ilişkilerde kendini geliştirme konularını içermektedir. Davranış bilimlerinde bilgi

birikimine sahip olma, insan psikolojisini bilme, insanları tanıma, etkili iletişim tekniklerini öğrenme, insanları ikna etme becerilerine sahip olma... bu konulardandır. Yaş ilerledikçe bu konular zaman içerisinde tecrübeyle öğrenilebilmektedir. Nitekim İntima işletmesi genel müdürü yapılan mülakatta, bu konularda kendisini oldukça yeterli gördüğünü, yıllardan sonra insan sarrafı haline geldiğini ifade etmiştir. Diğer tekstil işletmelerinin personel müdürleri de benzer ifadeler kullanmışlardır.

Tekstil sektörü yöneticilerinin Zihinsel boyutta kendini geliştirme düzeyleri yaşları ilerledikçe azalmaktadır. Nitekim, bu boyutla ilgili ortalamalar, 20-34 yaş grubu için  $X=3.5750$ , 35-44 yaş grubu için  $X=3.5350$  ve 45 yaş üstü grup için  $X=3.2417$  olarak elde edilmiştir. Tekstil sektöründeki genç yöneticilerin daha çok okuyup yazdıkları, gelişmeleri takip ettikleri, teknoloji ve mesleki konularda daha fazla öğrenme çabası harcadıkları görülmektedir.

Tekstil sektöründe çalışan yöneticilerin kendini geliştirme düzeyleri, cinsiyetlerine göre farklılık gösteriyor mu? Bu alt problemin test edilmesi için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 3.48’de verilmiştir.

**Çizelge 3.48. Tekstil Sektörü Yöneticilerinin Kendini Geliştirme Düzeyleri ile Cinsiyetleri Arasındaki İlişkiler İçin Varyans Analizi**

| Boyut  | Varyansın Kaynağı | Serbestlik Derecesi | Kareler Toplamı | Kareler Ortalaması | F      |
|--------|-------------------|---------------------|-----------------|--------------------|--------|
| Manevi | Gruplararası      | 1                   | 2.6744          | 2.6744             | 9.0016 |
|        | Gruplarıçi        | 66                  | 19.6087         | 0.2971             |        |
|        | Toplam            | 67                  | 22.2831         |                    |        |

Çizelge 3.48’deki verilere göre, tekstil sektöründe yöneticilik yapanların kendini geliştirme düzeyleri Manevi boyutta ( $F=9.0016$ ) cinsiyetleri bakımından farklılık göstermektedir. Diğer boyutlarda tekstil sektörü yöneticilerinin kendini geliştirme düzeylerinin cinsiyetleri bakımından değişmediği, benzer kendini geliştirme düzeylerine sahip oldukları söylenebilir. Bu farklı durumla ilgili bilgiler Çizelge 3.49’da verilmiştir.

**Çizelge 3.49. Tekstil Sektörü Yöneticilerinin Kendini Geliştirme Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Ortalamaları**

| Boyut  | Grup  | N  | X      | SS     | P      |
|--------|-------|----|--------|--------|--------|
| Manevi | Bayan | 22 | 3.000  | 0.5774 | 0.0038 |
|        | Erkek | 46 | 3.4239 | 0.5293 |        |

Çizelge 3.49'a göre tekstil sektöründe çalışan bayan yöneticiler, manevi konulara daha az ilgi göstermektedirler (X=3.000). Bu boyutta kendilerini daha rahat hissettikleri söylenebilir. Erkek yöneticilerin, ruhsal yenilenmeye, iç huzura kavuşmaya daha fazla ilgi gösterdikleri ve bu konulara daha fazla zaman ayırdıkları sonucuna varılabilir (X=3.4239).

### 3.13.5.Yöneticilerin örgütsel kültür boyutlarına ilişkin algılarının ve kendini geliştirme düzeylerinin sektörel olarak incelenmesi

Bu alt bölümde işletmeler, elektronik ve tekstil ayırımı yapılmak suretiyle iki sektör altında gruplandırılmış ve bulgular karşılaştırılmıştır. Yöneticilerin örgütsel kültür boyutlarıyla ilgili algılarının ve kendini geliştirme düzeylerinin sektörel olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla t testi uygulanmış, sonuçlar çizelgelerde gösterilmiş, farklı durumlar için açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

**Çizelge 3.50. Elektronik – Tekstil İşletmelerinde Çalışan Yöneticilerin Örgütsel Kültür Boyutlarına İlişkin Algılarının Karşılaştırılması**

| Boyut                      | Grup       | N  | X      | SS    | SD    | t    | P     |
|----------------------------|------------|----|--------|-------|-------|------|-------|
| İnsan Kaynağını Geliştirme | Elektronik | 37 | 3.6649 | 0.620 | 0.102 | 5.98 | 0.000 |
|                            | Tekstil    | 68 | 2.6206 | 0.958 | 0.116 |      |       |
| Y Teorisi                  | Elektronik | 37 | 3.8054 | 0.649 | 0.107 | 5.11 | 0.000 |
|                            | Tekstil    | 68 | 2.9647 | 0.879 | 0.107 |      |       |
| Eşitlik                    | Elektronik | 37 | 4.1189 | 0.621 | 0.102 | 5.41 | 0.000 |
|                            | Tekstil    | 68 | 3.2265 | 0.892 | 0.108 |      |       |
| Yenilik                    | Elektronik | 37 | 3.8216 | 0.583 | 0.096 | 4.43 | 0.000 |
|                            | Tekstil    | 68 | 3.0824 | 0.918 | 0.111 |      |       |
| İletişim                   | Elektronik | 37 | 3.7946 | 0.619 | 0.102 | 2.73 | 0.008 |
|                            | Tekstil    | 68 | 3.3382 | 0.909 | 0.110 |      |       |
| Takım Çalışması            | Elektronik | 37 | 3.9297 | 0.497 | 0.082 | 1.81 | 0.074 |
|                            | Tekstil    | 68 | 3.6735 | 0.780 | 0.095 |      |       |

İşletmeler elektronik-tekstil sektörleri bazında karşılaştırıldığında yöneticilerin örgütsel kültür boyutları ile ilgili algıları farklılık gösteriyor mu? Yöneticiler hangi boyutlarda farklı, hangi boyutlarda benzer algılara sahip? Hangi sektör yöneticilerinin işletmeleriyle ilgili algıları daha olumlu? Bu sorulara cevap aramak üzere sektörlere göre örgütsel kültür boyutları ile ilgili algılar için .05 önem derecesinde uygulanan t testi sonuçları ve ortalamalar Çizelge 3.50'de verilmiştir.

Çizelge 3.50. verilerine göre, örgütsel kültürün altı boyutunda da elektronik ve tekstil sektörleri birbirinden ayrılmaktadır. Bu altı boyutla ilgili ortalamalarda elektronik sektörünün, tekstil sektöründen daha olumlu algılandığı görülmektedir. Elektronik sektöründe İnsan Kaynağını Geliştirme boyutu ile ilgili ortalama  $X=3.6649$  iken, bu değer tekstil sektöründe  $X=2.6206$ 'dır. Elektronik sektörünün insan kaynağının geliştirilmesine daha fazla önem verdiği, çalışanların eğitimi, iş koşullarının iyileştirilmesi, iş dışındaki yaşantılarıyla ilgilenilmesi konularında etkin rol aldığı ortaya çıkmaktadır. Elektronik sektöründe çoğu zaman Y Teorisi sayıtları paylaşılmaktadır. Bu boyutla ilgili ortalama  $X=3.8054$  olarak elde edilmiştir. Tekstil sektörü için bu değer  $X=2.9647$ 'dir. Eşitlik boyutu için elektronik sektörü ortalaması,  $X=4.1189$  iken tekstil sektöründe  $X=3.2265$ 'tir. elektronik sektöründe insanlara büyük ölçüde eşit davranıldığı, ödüllendirmenin yeterli ve performansa göre adilane yapıldığı, herkese eşit fırsatlar tanındığı ortaya çıkmaktadır. Elektronik işletmeleri daha yenilikçidir. Yenilik boyutu ortalaması elektronik sektöründe  $X=3.8216$ , tekstil sektöründe  $X=3.0824$  olarak bulunmuştur. Elektronik sektörü işletmeleri daha etken (proaktif) bir kültüre sahiptirler. Örgütsel kültürün iletişim boyutu için elektronik sektörü ortalaması  $X=3.7946$ , tekstil sektörü ortalaması  $X=3.3382$ 'dir. Buradan elektronik sektöründe daha açık, sürekli, güvene dayalı, tam bir iletişim ağının var olduğu söylenebilir. Elektronik sektöründe takım çalışması daha yaygındır. Bu boyutla ilgili ortalama elektronik sektöründe  $X=3.9297$ , tekstil sektöründe  $X=3.6735$ 'tir. Teknolojinin karmaşıklaşması daha fazla uzmanlık alanları ortaya çıkarmaktadır. Elektronik sektörüyse, tekstil sektörüne göre daha karmaşık teknolojilere gereksinim duyduğundan karşılıklı bağımlılık artmakta ve takım çalışması kaçınılmaz olmaktadır.

Bu araştırmada kullanılan örgütsel kültür boyutları; bir örgütün kültürünü, öğrenmeye dayalı olup olmamasına göre betimlemektedir. Örgütsel kültür boyutlarının yüksek değerler alması, o örgütün güçlü bir öğrenme kültürüne sahip olduğunu ifade etmektedir. Sektörel olarak karşılaştırma yapıldığında elektronik sektörünün çoğu zaman bir öğrenme kültürü özelliklerini taşıdığı, tekstil sektörünün ise biraz geride kaldığı sonucu ortaya çıkmaktadır.

Bir örgütün kültürünü şekillendiren önemli etkenlerden biri de, örgütün faaliyet gösterdiği sahadır. Her işletme ürünleri, rakipleri, müşterileri, teknolojisi vb.'ye bağlı olarak pazarda farklı bir gerçeklikle karşı karşıyadır. Yaşam savaşı veren işletmeler, pazarın koşullarına göre belirli işleri çok iyi bir şekilde gerçekleştirmek zorundadır. Bazı işletmeler için satış, bazıları için maliyetler öncelikli olurken bazıları için de yenilik ön plana çıkabilir. Değişimin çok hızlı yaşandığı ve gelişmenin önemli olduğu alanlarda faaliyet gösteren işletmeler, kültürün dışsal adaptasyon fonksiyonu ile ancak ayakta kalabilirler. Böyle bir durumda en iyi kültür, güçlü bir öğrenme kültürüdür. Öğrenme kültürü, içsel bütünleşmeyi çok çabuk bir şekilde gerçekleştirirken, aynı zamanda çevreye uymakta zorluk çekmeyip, gerekli dönüşümleri yapabilmektedir. Çünkü temel değerler; insan, öğrenme, eşitlik, işbirliği, tam, açık ve sürekli bir iletişimden meydana gelmektedir.

Günümüzde bilgi teknolojisi, en çabuk değişim gösteren alanların başında gelmektedir. Ekonomide söz sahibi olanlar en hızlı bilgisayar çipini, en ucuza mal edip, en ucuza satanlardır. Bugün bilginin üretilmesi, depolanması, aktarılması faaliyetlerinin yürütülmesinde, elektronik sektörü en belirgin yerde durmaktadır. Bu sektörde başarılı olmanın koşulu, güçlü bir öğrenme kültürüne sahip olmaya bağlıdır. Uygulama yapılan işletmelerden elektronik sektöründe faaliyet gösterenlerin örgütsel kültür boyutlarıyla ilgili puanlarının yüksek çıkması, o işletmelerin bir öğrenme kültürüne sahip olduklarını göstermektedir. Bu sonuç araştırma hipotezlerini destekler niteliktedir.

İşletmeler elektronik-tekstil sektörleri bazında karşılaştırıldığında yöneticilerin kendini geliştirme düzeyleri değişiyor mu? Bu alt problemi çözmek üzere .05 önem derecesinde uygulanan t testi sonuçları ve ortalamalar Çizelge 3.51'de verilmiştir.

**Çizelge 3.51. Elektronik – Tekstil İşletmelerinde Çalışan Yöneticilerin Kendini Geliştirme Düzeylerinin Karşılaştırılması**

| Boyut    | Grup       | N  | X             | SS    | SD    | t            | P             |
|----------|------------|----|---------------|-------|-------|--------------|---------------|
| Bedensel | Elektronik | 37 | <b>3.8468</b> | 0.470 | 0.077 | <b>3.10</b>  | <b>0.002*</b> |
|          | Tekstil    | 68 | <b>3.5637</b> | 0.433 | 0.052 |              |               |
| Manevi   | Elektronik | 37 | <b>3.3311</b> | 0.504 | 0.083 | <b>0.39</b>  | <b>0.695</b>  |
|          | Tekstil    | 68 | <b>3.2868</b> | 0.577 | 0.070 |              |               |
| Sosyal   | Elektronik | 37 | <b>3.7027</b> | 0.354 | 0.058 | <b>-0.47</b> | <b>0.642</b>  |
|          | Tekstil    | 68 | <b>3.7390</b> | 0.395 | 0.048 |              |               |
| Zihinsel | Elektronik | 37 | <b>3.5919</b> | 0.346 | 0.057 | <b>1.13</b>  | <b>0.261</b>  |
|          | Tekstil    | 68 | <b>3.5044</b> | 0.395 | 0.048 |              |               |

Çizelge 3.51. verilerine göre, işletmeler sektör bazında karşılaştırıldığında yöneticilerin Bedensel boyutta kendini geliştirme düzeylerinin farklılaştığı görülmektedir. Burada da yine elektronik sektöründe çalışan yöneticilerin kendilerine daha iyi baktıkları, beslenme, dinlenme, formunu koruma, sağlığına dikkat etme konularında daha ileri bir düzeye sahip oldukları ortaya çıkmaktadır. Bu boyutla ilgili elektronik sektörü ortalaması,  $X=3.8468$  iken, tekstil sektöründe bu değer  $X=3.5637$ 'dir.

Diğer boyutlarda kendini geliştirme düzeyleri birbirlerine çok yakın değerler almaktadırlar. Manevi boyutta kendini geliştirme düzeyi için elektronik sektörünün ortalaması  $X=3.3311$ , tekstil sektörünün ortalaması  $X=3.2868$ 'dir. Zihinsel boyutta elektronik sektörü yöneticilerinin ( $X=3.5919$ ), tekstil sektörü yöneticilerinden ( $X=3.5044$ ) biraz daha yüksek bir kendini geliştirme düzeyine sahip oldukları söylenebilir. Tekstil sektörü yöneticilerinin sadece Sosyal boyutta ( $X=3.7390$ ), elektronik sektörü yöneticilerinden ( $X=3.7027$ ) daha yüksek bir kendini geliştirme düzeyine sahip oldukları görülmektedir. Ama bu fark diğer boyutlarla kıyaslandığında oldukça düşük kalmaktadır.

Yöneticilerin; bedensel, manevi, sosyal ve zihinsel boyutlarda kendini geliştirme düzeylerinin sektör bazında karşılaştırılmasıyla, genel olarak elektronik sektörü yöneticilerinin kendini geliştirmede daha yüksek bir düzeye sahip oldukları ortaya çıkmaktadır. Bundan bir önceki alt problemin analizinde, elektronik sektörü işletmelerinin daha fazla oranda öğrenme kültürü özellikleri taşıdıkları tespit edilmiştir. Buradan, öğrenme kültürüne sahip örgütlerde çalışan yöneticilerin kendini geliştirme düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna varılabilir. Bu sonuç; araştırma hipotezlerini destekler niteliktedir.

### 3.13.6. Örgütsel kültür ile kendini geliştirme düzeyi arasındaki ilişki

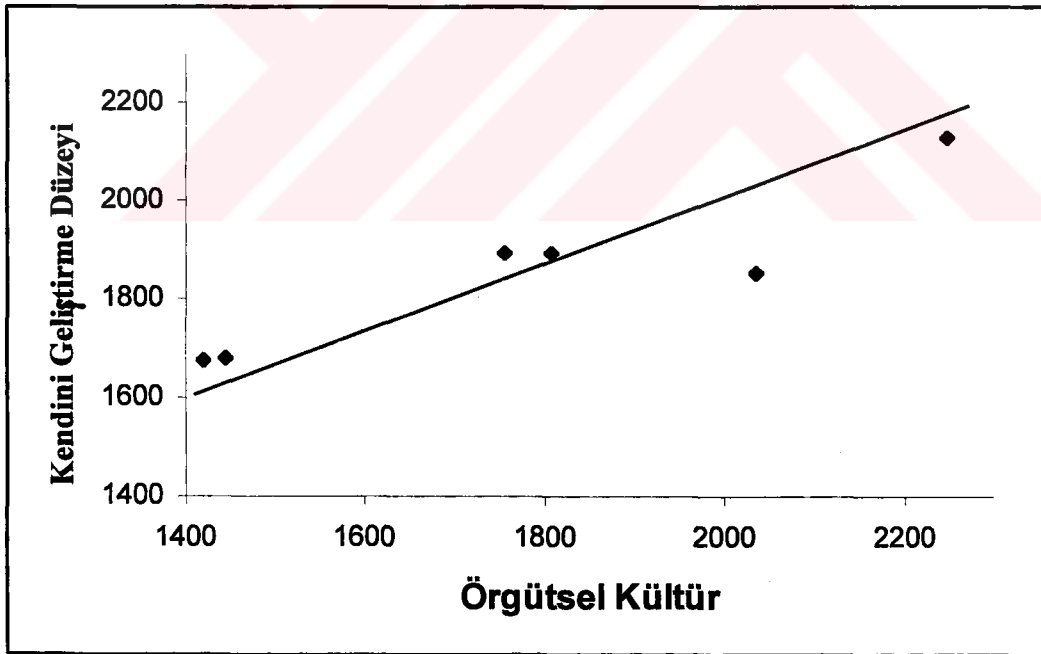
Araştırmanın asıl amacı olan örgütsel kültür ile yöneticilerin kendini geliştirme düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak üzere, uygulama sonunda elde edilen veriler kullanılmıştır. Her işletmedeki yöneticilerin anketin ikinci kısmındaki örgütsel kültür sorularına ilişkin puanları toplanmış, elde edilen değer, örgütsel kültür puanı olarak isimlendirilmiştir. Aynı şekilde, her işletme için kendini geliştirme puanı hesaplanmıştır. Bu da her işletmedeki yöneticilerin anketin üçüncü kısmındaki kendini geliştirme envanterine verdikleri cevapların toplamına karşılık gelmektedir. Bu bilgiler Çizelge 3.52’de gösterilmektedir.

**Çizelge 3.52. İşletmelere Göre Örgütsel Kültür-Kendini Geliştirme Puanları**

| İşletmeler | Denek Sayısı | Örgütsel Kültür Puanı | Kendini Geliştirme Puanı |
|------------|--------------|-----------------------|--------------------------|
| Alcatel    | 17           | 2033                  | 1852                     |
| İgs        | 18           | 1808                  | 1890                     |
| İntima     | 16           | 1420                  | 1675                     |
| Kilim      | 18           | 1756                  | 1890                     |
| Netaş      | 20           | 2247                  | 2129                     |
| Uki        | 16           | 1444                  | 1678                     |

Çizelge 3.52’deki örgütsel kültür puanları ile kendini geliştirme puanları arasındaki ilişkinin varlığı, varsa yönü ve derecesini tespit etmek Sperman sıra korelasyonu kullanılmıştır. Korelasyon sonunda bulunan katsayı  $-1$  ile  $1$  arasında değişmektedir. Eğer katsayı  $-1$  veya yakın bir değer olursa, bu iki değişken arasında kuvvetli bir ilişkinin var olduğunu gösterir. Ancak bu ilişkinin yönü negatiftir. Yani, bir değişkendeki artış, diğer değişkenin azalmasına sebep olur. Bunun tersi de doğrudur. Katsayının  $0$  veya yakın bir değer alması, iki değişken arasında bir ilişki olmadığını veya çok zayıf bir ilişkinin varlığını ifade eder. Eğer katsayı  $1$  veya yakın bir değer ise, iki değişken arasında kuvvetli ve doğru orantılı bir ilişki olduğu anlamı çıkarılır. Yani, bir değişkendeki artış, diğer değişkende de artışa neden olur.

Çizelge 3.52'deki veriler arasındaki ilişki için Sperman sıra korelasyonu katsayısı; .8117 olarak bulunmuştur. Bu değer 0'dan büyük ve 1'e yakındır. Buradan örgütsel kültür ile kendini geliştirme düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin var olduğu ortaya çıkmaktadır. Araştırmanın bu bölümünde örgütsel kültür bağımsız, kendini geliştirme düzeyi ise buna bağımlı bir değişken olarak kabul edilmiştir. Bu noktadan hareketle, "örgütsel kültür, kendini geliştirme düzeyine etki etmektedir ve bu etkinin yönü pozitifdir" denilebilir. Araştırmada kullanılan örgütsel kültür anketi, bir öğrenme kültürünü betimlediğinden, *"bir örgütün kültürü öğrenme kültürü özelliklerine yaklaştıkça, örgütte çalışan yöneticilerin kendini geliştirme düzeyleri de artar"* sonucuna varılabilir. Güçlü öğrenme kültürüne sahip olan örgütlerde, yöneticilerin kendini geliştirme düzeylerinin yüksek, zayıf öğrenme kültürüne sahip örgütlerde yöneticilerin kendini geliştirme düzeylerinin düşük olması beklenebilir. Bu sonuç araştırma hipotezlerini desteklemektedir. Şekil 3.1. örgütsel kültür ile kendini geliştirme düzeyi arasındaki ilişkiyi göstermektedir.



Şekil 3.1. Örgütsel Kültür ile Kendini Geliştirme Arasındaki İlişki

## SONUÇ

Yönetim ve organizasyon alanında 1980'den sonraki yıllarda örgüt üyelerinin davranışlarını etkileyen sayılılar, inançlar, değerler, gelenekler, semboller gibi öğelerden meydana gelen örgütsel yaşamın kültürel yönü araştırmalara konu olmuş, örgütsel kültür kavramı şirket hastalıklarına çare sunan bir araç olarak değerlendirilmiştir. Japon şirketlerinin başarılarının ardında, Japonların çok güçlü ve birleştirici bir kültürü sürdürebilme yeteneklerinin olduğu ifade edilmiş, başarılı Amerikan şirketlerinin de birçok yönden bu Japon şirketlerine benzedikleri belirtilmiştir. Böylece, işletmelerin değişen çevre koşullarına uyum sağlamaları ve sürekli bir şekilde ayakta kalmaları, güçlü bir kültüre sahip olmalarına bağlanmıştır.

Kuramsal altyapı oluşturulurken örgütsel kültür kavramının literatürde pek çok tanımına rastlanmış, bunlara dayanarak, bu kavram için; "örgütün dış çevresine uyum ve kendi içinde bütünleşme sürecinde ortaya çıkan sorunları çözme çabası sırasında gelişen, icat edilen ya da keşfedilen, gerçekliği ve sürekliliği belli bir dönem içinde kanıtlanmış olan, örgüte yeni girenlere de en doğru algılama, düşünme ve hissetme biçimleri olarak aktarılan, bilinçli olarak tasarlanan veya farkında olunmayan sayılılarla bu sayılıların fiziki çevre ve insan etkileşimine yansıyan ifadelerinin tamamı" şeklinde bir tanım geliştirilmiştir.

Doğayla baş etme, daha iyi koşullarda yaşama amacıyla insanoğlu sürekli olarak doğayı anlamaya, bilgi edinmeye, bunları yaşamında uygulamaya yönelik çabalar sarf etmiştir. Bunun da ötesinde insan kendi doğasının bir özelliği olan tecessüs ile sürekli bilme, öğrenme arzusu taşımıştır. Böyle olunca kendini geliştirme kavramının aslında yeni bir kavram olmadığı anlaşılmaktadır. Kendini geliştirme kavramıyla ilgili olarak da birçok tanım, özellik, bilgi, açıklama derlenmiş, bunlara dayanarak şu tanım önerilmiştir: "kendini geliştirme; bireyin değişime ayak uydurmak, başarı elde etmek, etkin, verimli ve anlamlı bir yaşam sürmek amacıyla sorumluluklarının bilincinde ve bir vizyona bağlı olarak fiziksel, ruhsal, zihinsel ve toplumsal yönlerden gizil güçlerini açığa çıkararak bilgi ve becerilerini yenilemeye, artırmaya yönelik çabalarıdır."

Yirminci yüzyılın son çeyreğinde yaşanan hızlı değişim ve gelişme süreciyle mevcut bilgi düzeyindeki artışlar bilgiyi, bilgiye ulaşmayı ve bilgiyi kullanmayı daha önceki dönemlere göre çok daha önemli bir konuma getirmiş; tarım, sanayi ve hizmet sektörü dışında dördüncü bir sektör olan bilgi sektörünü ortaya çıkarmıştır. Bu gelişmeler sonucunda oluşan topluma da bilgi toplumu adı verilmiştir.

Bugün kimi toplumlar bilgi toplumu normlarına ulaşmışken, kimi toplumlar bir geçiş süreci yaşamakta veya kısmen bu toplumun özelliklerini taşımaktadırlar. Bilgi toplumunda, bilgi hızla arttığından ve yeni bilgiler ortaya çıktıkça öncekilerin eskimesi sebebiyle sürekli eğitim ve yenilenme kaçınılmaz bir olgu olmaktadır. Böyle bir ortamda insanların kişisel gelişme, kendine güven, istihdam ve iş güvenliği, boş zamanları değerlendirme, mesleki ve sosyal uyum ihtiyaçları ortaya çıkar. Bu ihtiyaçların giderilmesi için öğrenmenin hayat boyu bir nitelik kazanması gerekmektedir.

Bilgi toplumu herkese bilgi, beceri ve yetenekleri ölçüsünde bir yaşam alanı vaat ettiğinden, her birey kendini yetiştirme, geliştirme ve yeteneklerini had safhaya çıkarmak zorundadır. Birey; bilgi ile yaşamayı öğrenme, demokrasi değerleriyle bütünleşme, tahlil, sentez, araştırmacılık, girişimcilik, nesnellik, yaratıcı düşünce, sorun çözme, karar verme, etkili konuşma, rapor hazırlama ve sunma, bilgi ve beceri sahibi olma gibi vasıflar taşımalıdır. Bilgi toplumunda eğitilmiş insan, hem bir hayat sürmek hem de hayatını kazanmak için gerekli donanıma sahip kişidir. Bilgi toplumu; kendini geliştiren, hayat boyu öğrenen ve öğrenmeyi öğrenen bireylerden oluşan bir toplumdur.

Bu toplumdaki örgütler de bir eğitim kurumuna dönüşmek zorundadırlar. Bilgi ve deneyimlerin çok çabuk eskime tehlikesi, daha önce çözüm olan yol ve yöntemlerin bu işlevlerini yitirme olasılığı sürekli öğrenmeyi gerekli hale getirmektedir. Bilgi-yoğun bir dünyada bir örgüt için yaşamda kalma ve başarılı olmanın yolu, eğitim ve geliştirmeyi her düzeyde sistemin bir parçası haline getirmek, öğrenen bir örgüt olmak, bir öğrenme kültürü oluşturmaktır. Yani, temel sayılılar, inançlar, normlar ve değerleri bilgiye, eğitime, gelişmeye dayandırmaktır.

İnsanlar örgütlerden artık şunları istemektedirler; iş yaşamında kalite, kendi iş alanında özerklik, örgütsel iletişimde uyum, girişime katılma, yaratıcı normlar ve standartlar, yeni teknolojik hizmetler, araştırma-geliştirme, informal ve sinerjik ilişkiler... Bu istekleri karşılayacak bir örgütsel kültür ise şunları sunabilmelidir; insanların kendilerini (yaşamlarını) adayacakları değerler, yarınları güvence altına alan imkanlar, stresten ve kültürel baskılardan uzak bir yaşam, insanların işi önemsemelerini sağlama, farklılıkları kabul edip, benzerlikleri taktir etme, bireyin pötansiyelini geliştirmeye engel durumları ortadan kaldırarak, bireysel ve mesleki gelişme imkanları sağlama. Bu imkanları sağlayan kültür, öğrenme kültürü olarak tanımlanmaktadır.

Araştırmanın uygulama kısmında, bulgular bütün işletmelerin kendi içlerinde, işletmeler arasında, sektörlerin kendi içinde ve elektronik-tekstil ayrımı yapılarak değerlendirilmiş ve aşağıdaki genel sonuçlar elde edilmiştir. Bu sonuçlar araştırmanın sınırlılıkları içinde genellenebilir.

1-İşletmelerin örgütsel kültürlerinin farklı olup olmadığını ortaya koymak üzere Kruskal-Wallis testi uygulanmış, işletmelerin kültürel yönden farklı oldukları tespit edilmiştir. Bu farklılık, araştırmanın diğer bulgularının kullanılabilmesi için bir gereklilik niteliğindedir. Çünkü kültürleri arasında fark olmayan işletmeleri karşılaştırmak bir anlam ifade etmez. Elde edilen sonuçla, örgütler kültürel olarak farklılık gösterirler hipotezi de doğrulanmıştır.

2-Alcatel işletmesinde yöneticilerin cinsiyetlerine göre örgütsel kültür boyutlarını algılamaları farklılık göstermektedir. İnsan Kaynağını Geliştirme, Yenilik ve Y Teorisi boyutları için erkek yöneticiler işletmeyi daha olumlu olarak görmektedirler. Alcatel işletmesinde orta yaş yöneticilerin Manevi boyutta kendini geliştirme düzeyleri daha düşük çıkmıştır. Bunu nedeni, gençlerin bir arayış içinde olmaları, orta yaşlıların bu boyutla ilgili ihtiyaçlarını daha önce gidermiş olmaları, yaşlıların ise ailevi sorumluluklarının azalması sonucu tekrar bir arayışa yönelmeleri olabilir. Son olarak Alcatel işletmesinde erkek yöneticilerin Zihinsel boyutta kendini geliştirme düzeyleri bayan yöneticilere göre daha yüksek çıkmıştır. Buna neden olarak bayanların erkeklere göre iş dışında zamanlarının büyük bir kısmını ev işlerine harcamaları gösterilebilir.

3-İgs işletmesinde üniversite mezunu olan yöneticilerin kültür bakımından İnsan Kaynağını Geliştirme ve Takım Çalışması boyutları için algıları diğer yöneticilere göre daha düşük çıkmıştır. Üniversite mezunları örgütlerinin bu boyutlarda yetersiz olduğunu düşünmektedirler. İşletmede üst düzey yöneticiler örgütü İnsan Kaynağını Geliştirme ve Eşitlik boyutlarında daha olumlu olarak görmektedirler. Bunun nedeni, kendi icraatlarının sorulduğunu varsayıp, bunları iyi gösterme istekleri olabilir. İşletmede yönetici olarak çalışma süresi arttıkça yöneticilerin İnsan Kaynağını Geliştirme, Eşitlik, Yenilik ve İletişim boyutları için algıları gittikçe olumlu olmaktadır. Yönetici olarak çalışma süresi arttıkça yönetim kademesinde de üst kademelere tırmanılmaktadır. Bu arada işletmenin imkanlarından daha fazla yararlanmak söz konusu olabileceğinden algıların da olumluya dönüşmesi beklenebilir. İgs işletmesinde erkek yöneticilerin Manevi boyutta kendini geliştirme düzeyleri bayan yöneticilere göre daha yüksek çıkmıştır. Bayan yöneticiler manevi konulara daha az ilgi göstermektedirler.

4-İntima işletmesiyle ilgili olarak yapılan analizler sonucunda, bu işletmede görev yapan yöneticilerin örgütsel kültür boyutları hakkındaki algılarının ve kendini geliştirme düzeylerinin demografik özelliklerine göre farklılık göstermediği görülmüştür. İntima işletmesindeki yöneticilerin birbirlerine benzedikleri, buradan homojen bir grup oldukları sonucuna varılabilir.

5-Kilim işletmesinde orta düzey yöneticilere göre örgütte Y teorisi sayıtları yaygın olarak paylaşılmaktadır ve kültür işletmede insancıl bir ortam oluşturmuştur. İşletmede yöneticilik eğitimi almış olan yöneticiler, örgütü kültürel yönden İletişim ve Takım Çalışması boyutlarında büyük ölçüde yeterli ve olumlu görmektedirler. Ayrıca yöneticilik eğitimi almış olan yöneticilerin Bedensel boyutta kendini geliştirme düzeyleri daha yüksek çıkmıştır.

6-Netaş işletmesinde yöneticilik eğitim almış olan yöneticiler örgütü İnsan Kaynağını Geliştirme ve Yenilik boyutlarında diğer yöneticilere göre oldukça olumlu görmektedirler. Bu işletmede yöneticilerin kendini geliştirme düzeyleri arasında hiçbir boyutta da farklılığa rastlanmamıştır. Bu noktada Netaş yöneticilerinin benzer kendini geliştirme düzeylerine sahip oldukları söylenebilir.

7-Uki işletmesinde yöneticilerin örgütsel kültür boyutlarını algılamaları arasında demografik özelliklere göre bir farklılığa rastlanmamıştır. Tüm

yöneticiler örgütü benzer olarak algılamaktadırlar. Bu işletmede eğitim düzeyi yüksek olan yöneticilerin Bedensel boyutta kendini geliştirme düzeyleri daha yüksek olarak tespit edilmiştir. Ayrıca orta yaştaki yöneticilerin Zihinsel boyutta kendini geliştirme düzeyleri daha yüksektir. Bu yaş grubunun daha fazla okudukları, yazdıkları, gelişmeleri izledikleri, bilgi ve birikimlerini artırmaya yönelik çaba sarf ettikleri görülmektedir.

8-Elektronik sektörü kendi içinde incelendiğinde yöneticilerin örgütsel kültür boyutlarına ilişkin algılarının 'yöneticilik eğitimi alma durumuna göre farklılık gösterdiği görülmüştür. Buna göre yöneticilik eğitimi almış olanlar işletmelerini Y Teorisi ve Takım Çalışması boyutlarında daha olumlu olarak değerlendirmişlerdir. Kendini geliştirme düzeyi için yöneticiler arasında farklı bir duruma rastlanmamıştır. Elektronik sektörü yöneticilerinin benzer kendini geliştirme düzeyine sahip oldukları sonucuna varılabilir.

9-Tekstil sektöründe üniversite mezunu yöneticilerin algıları kültürel yönden Y Teorisi boyutu için farklılık göstermektedir. Bu yöneticiler işletmelerini daha katı görmektedirler. Bu sektörde çalışan yöneticilik eğitimi almış yöneticiler örgüt kültürünü Takım Çalışması boyutunda daha olumlu olarak görmektedirler. Tekstil sektöründe yaş arttıkça yöneticilerin Sosyal boyutta kendini geliştirme düzeyi azalmaktadır. Bu boyut diğer insanlarla olan ilişkilerle ilgilidir. Genç yöneticiler bu konularda tecrübe sahibi olmadıklarından kendilerini daha çok geliştirme ihtiyacı hissetmektedirler. Tekstil sektörü yöneticileri için yaş ilerledikçe, Zihinsel boyutta kendini geliştirme düzeyi azalmakta olduğu sonucu elde edilmiştir. Genç yöneticilerin daha fazla okuyup yazdıkları, gelişmeleri izledikleri, daha fazla öğrenme çabası gösterdikleri ortaya çıkmaktadır. Son olarak erkek yöneticilerin Manevi boyutta kendini geliştirme düzeyinin bayan yöneticilere göre daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Bayan yöneticiler manevi konulara daha az ilgi göstermektedirler.

10-İşletmeler elektronik-tekstil ayırımı yapılarak karşılaştırıldığında, iki sektörün örgütsel kültürün tüm boyutlarında farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Örgütsel kültürün İnsan Kaynağını Geliştirme, Y Teorisi, Eşitlik, Yenilik, İletişim ve Takım Çalışması boyutlarının tümünde elektronik sektörüne daha yüksek puanlar verilmiştir. Bu araştırmada kullanılan örgütsel kültür boyutları; bir

örgütün kültürünü, öğrenmeye dayalı olup olmasına göre betimlemektedir. Örgütsel kültür boyutlarının yüksek değerler alması, o örgütün güçlü bir öğrenme kültürüne sahip olduğunu ifade etmektedir. Sektörel olarak karşılaştırma yapıldığında elektronik sektörünün çoğu zaman bir öğrenme kültürü özelliklerini taşıdığı, tekstil sektörünün ise daha geride kaldığı sonucu ortaya çıkmaktadır. Bir örgütün faaliyet gösterdiği saha, örgütsel kültürün şekillenmesinde önemli bir etkidir. Günümüzde bilgi teknolojisi, en çabuk değişim gösteren alanların başında gelmektedir. Bugün bilginin üretilmesi, depolanması, aktarılması faaliyetlerinin yürütülmesinde, elektronik sektörü en belirgin yerde durmaktadır. Bu sektörde başarılı olmanın koşulu, güçlü bir öğrenme kültürüne sahip olmaya bağlıdır. Uygulama yapılan işletmelerden elektronik sektöründe faaliyet gösterenlerin örgütsel kültür boyutlarıyla ilgili puanlarının yüksek çıkması, o işletmelerin bir öğrenme kültürüne sahip olduklarını göstermektedir. Bu sonuç; değişimin hızlı yaşandığı sahalarda faaliyet gösteren örgütler öğrenme kültürüne sahiptirler hipotezini desteklemektedir.

11- Elektronik-tekstil ayırımı yapılarak yöneticilerin; bedensel, manevi, sosyal ve zihinsel boyutlarda kendini geliştirme düzeylerinin sektör bazında karşılaştırılmasıyla, genel olarak elektronik sektörü yöneticilerinin kendini geliştirmede daha yüksek bir düzeye sahip oldukları ortaya çıkmaktadır. Elektronik sektörü işletmeleri daha fazla oranda öğrenme kültürü özellikleri taşıdıklarından, öğrenme kültürüne sahip olan işletmelerde çalışan yöneticilerin kendini geliştirme düzeyleri yüksektir hipotezi doğrulanmaktadır.

12-Örgütsel kültür ile kendini geliştirme düzeyi arasındaki ilişkiyi tespit etmek üzere; işletmelerin örgütsel kültür puanları toplamı ile yöneticilerin kendini geliştirme puanları toplamı kullanılmıştır. Bu iki değişken için Sperman sıra korelasyonu katsayısı .8117 olarak bulunmuştur. Buna göre örgütsel kültür ile kendini geliştirme düzeyi arasında doğru yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel kültür boyutları, bir öğrenme kültürünü betimlediğinden, bir örgüt ne kadar öğrenme kültürü özelliği taşıyorsa, örgütte çalışan yöneticilerin kendini geliştirme düzeyi o kadar yüksektir sonucuna varılabilir.

Bütün bu sonuçlardan sonra yöneticilere, örgütlere, örgüt kültürü ve kendini geliştirme konularıyla ilgilenen araştırmacılara önerilerimiz şunlardır;

1-Değişimin çok yoğun yaşandığı ve rekabetin giderek arttığı günümüz iş dünyasında en önemli güç, en önemli sermaye bilgidir. Yöneticiler, girişimciler hem kendi hayatlarında hem çalıştıkları örgütte bu gerçeği sürekli göz önünde bulundurmalarıdır. Öğrenme, öğrenmeyi öğrenme, hayat boyu öğrenme, eğitim, gelişme, geliştirme temel değerler arasında algılanmalıdır.

2-Yöneticiler sürekli olarak kendilerini yenilemelidirler. Bilgi miktarının artmaya devam ettiği günümüzde, çok.önemli görülen bilgiler bir anda eskime tehlikesi ile karşı karşıyadırlar. Bu noktada öğrenme alışkanlık haline getirilmelidir.

3-Çağımıza damgasını vuran en önemli gelişme bilgisayar teknolojisidir. Yöneticiler artık bilgisayar okur-yazarı olmak zorundadırlar. Temel bilgisayar becerilerinin yanında Internet kullanımı, elektronik posta (e-mail), dosya transferi (ftp) öğrenilmesi ve hayatta etkin olarak kullanılması gerekli konulardır.

4-Yöneticilerin kendilerini yenilemelerinde, geliştirmelerinde fiziksel, sosyal, manevi ve zihinsel boyutların tümü dikkate alınması gerekli konulardır. Yönetici, okuma, yazma, iletişim becerilerini vs. geliştirme yanında spor yaparak formunu korumalı, beslenmesine dikkat etmeli, yeterince dinlenmeli, ruhsal ihtiyaçlarını da unutmamalıdır. Yani kendini geliştirmede tüm boyutlarda denge sağlanmalıdır.

5-Örgütler, bünyelerinde çalıştırdıkları yöneticilerin ve işgörenlerin yetiştirmeleri ve gelişmeleri hususunda gerekli ortamı oluşturmalıdır. Örgütlerin çevresel değişimlere uyum sağlamasını sağlayacak olanlar, örgüt içindeki insanlardır. Değişme ve gelişmelere en çabuk uyum eğitilmiş insan sayesinde gerçekleşir. Bu yüzden insan kaynağının geliştirilmesine önem verilmelidir.

6-Örgütler bilgi toplumu normlarına kendilerini hazırlamak zorundadırlar. Bilgi toplumu örgütlerinde hakim olan kültür öğrenme kültürüdür. Öyleyse örgütler, öğrenme kültürü özelliklerini kazanmak için gerekli değişiklikleri yapmalıdırlar. Bilgi toplumuna geçişte örgütlerin ve yöneticilerin önemli rollerinin olduğu unutulmamalıdır.

7-Araştırmacılar için ise şunlar önerilebilir; bilimsel çalışmalarda mümkün mertebe bilgi teknolojisinin kullanılması çok yararlı olur. Özellikle Internet aracılığıyla kütüphanelere, dev bilgi bankalarına, web sayfalarına ulaşılabilir.

Elektronik posta ve dosya aktarımı (ftp) ile çok hızlı iletişim ve bilgi paylaşımı sağlanabilir. Araştırmanın rapor halinde yazılması, veri toplama araçlarının geliştirilmesi, test edilmesi, verilerin istatistik paket programları vasıtasıyla analiz edilmesi noktalarında bilgisayar teknolojisi 5 yıl öncesine göre çok daha mükemmel imkanlar sunmaktadır. Araştırmacılar, önce bilgisayarda bu işleri yapacak şekilde kendilerini geliştirmelidirler. Buraya yapacakları yatırımın kat kat fazlasını kısa sürede alacaklardır. .

8-Bu araştırmada özel sektörde işletmelere yer verilmiştir. Araştırmacılar kamu-özel ayırımı yaparak öğrenme kültürü boyutlarını bu sektörler için karşılaştırabilirler. Ayrıca bu araştırmada bir öğrenme kültürü için geliştirilen örgütsel kültür boyutları daha detaylı incelenebilir.



## KAYNAKLAR

- Abella, Kay T. **Başarılı Eğitim Programları**, Çev:Mahir Barış, Öteki Yayınevi, Ankara, 1996.
- Açıkalın, Aytaç. **Toplumsal Kuramsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği**. Pegem Yayınları, 4.Basım, Ankara, 1998.
- Açıkalın, Aytaç. **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi**. Pegem Yayınları, Ankara, 1994.
- Akat, İlder.- Atılğan, Turan. **Sanayi İşletmelerinde Kurumlaşma ve Şirket Kültürü**. TOBB Yayın No:226, Ankara, 1992.
- Akgül, Aziz. **Tıbbi Araştırmalarda İstatistiksel Analiz Teknikleri: SPSS Uygulamaları**. YüksekÖğretim Kurulu Matbaası, Ankara, 1997.
- Alkan, Cevat- Doğan, Hıfzı -Sezgin, S.İlhan. **Mesleki ve Teknik Eğitimin Esasları**. Gazi Üniversitesi Yayınları, Ankara, 1988.
- Allcorn, Seth. "Understanding Organizational Culture as the Quality of Workplace Subjectivity". **Human Relations**, Volume 48, Number 1, January, 1995.
- Aurelio, J.M. "Using Jungian Archetypes to Explore Deeper Level of Organizational Culture : Facing Your Organization's Psyche". **Journal of Management Inquiry**, Vol.4, No:4, Dec., 1995.
- Avcı, Nabi. **Kitle Kültürü:Enformatik Cehalet**. Rehber Yayıncılık, 3.Baskı, Ankara, 1995.
- Aydın, Mustafa. **Çağdaş Eğitim Denetimi**. İm Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık A.Ş., 2.Baskı, Ankara, 1986.
- Aydın, Mustafa. **Eğitim Yönetimi**. Hatiboğlu Yayınevi, 4.Baskı, Ankara, 1994.
- Aziz, Aysel. **Araştırma Yöntemleri-Teknikleri ve İletişim**. İletişim Araştırmaları Derneği, Yayın No:3, Ankara, 1990.
- Balcı, Ali. **Örgütsel Gelişme**. Pegem Yayınları, No:18, Ankara, 1995.
- Balcı, Ali. **Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler**. 72TDFO Bilgisayar Yayıncılık, Ankara, 1995.
- Başar, Alaaddin - Oktay Erkan. **Uygulamalı İstatistik 2: Kısa Teorik Bilgiler ve Çözülmüş Problemler**. Şafak Yayınevi, Erzurum, 1998.
- Başaran, İbrahim Ethem. **Örgütsel Davranış**. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, No:108, Ankara, 1982.
- Başaran, İbrahim Ethem. **Örgütsel Davranışın Yönetimi**. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını, No:111, Ankara, 1982.
- Başaran, İbrahim Ethem. **Yönetimde İnsan İlişkileri:Yönetimsel Davranış**. Gül Yayınevi, Ankara, 1992.
- Beckhard, Richard. **Organization Development:Strategies and Models**. Addison-Wesley Publishing Company, Massachusetts, 1969.
- Bingöl, Dursun. **Personel Yönetimi**. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2.Baskı, İstanbul, 1996.
- Bozkurt, Tülay. "İşletme Kültürü:Kavram, Tanım ve Metodolojik Sorunlar", **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Editör:Suna Tevrüz, Türk Psikologlar Derneği-Kalite Derneği Ortak Yayını, Ankara, 1996.
- Bumin, Birol. **Örgüt Geliştirme**. Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi, Yayın No:125, Ankara, 1979.

- Carnegie, Dale. **Dost Kazanma Sanatı**. Çev:Ayça Haykır, Öteki Yayınevi, Ankara, 1996.
- Casson, Herbert N. **İlerle ve İlerlet**. Çev:Ömer Rıza Doğrul, Toker Yayınları, İstanbul, 1975.
- Charles, Hampden-Turner. **Corporate Culture:From Vicious to Virtuous Circles**. The Economist Books, London, 1990.
- Cloud, Henry.- Townsend, John. **Sınırlar**. Sistem Yayıncılık, 3.Baskı, İstanbul, 1997.
- Coleman, R. -Barrie, G. **Yöneticinin Kılavuzu:İyi Bir Yönetici Olmak İçin 525 Kural**. Çev: Mehmet Harmancı, Remzi Kitabevi, 4.Basım, İstanbul, 1997.
- Covey, Stephen R. **Etkikli İnsanların 7 Alışkanlığı**, Varlık Yayınları, 2.Baskı, İstanbul, 1997.
- Cüceloğlu, Doğan. **İçimizdeki Biz:Kalite Bilincinin Temeli**. Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1997.
- Cüceloğlu, Doğan. **İnsan ve Davranışı**. Remzi Kitabevi, İstanbul, 1991.
- Çeçen, Anıl. "Kültür yönetimi". **AMME İdaresi Dergisi**, Ankara,TODAİE, Cilt 18, Sayı 2, Haz.1995.
- Çelik, Vehbi. "Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi". **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, Sayı 1, Ankara, 1993.
- Çilenti, Kamuran. **Eğitim Teknolojisi ve Öğretim**. Gül Yayınevi, 6.Baskı, Ankara, 1988.
- Deal, T. – Kennedy, A. **Corporate Cultures:The Rites and Rituals of Corporate Life**. Penguin Books, London, 1982.
- Demirel, Özcan. **Genel Öğretim Yöntemleri**. Usem yayınları, 2.Baskı, Ankara, 1996.
- Denison, Daniel R. **Corporate Culture and Organizational Effectiveness**. John Willey&Sons, New York, 1990.
- Dinçer, Ömer.- Fidan, Yahya. **İşletme Yönetimine Giriş**. İz Yayıncılık, İstanbul, 1995.
- Dinçer, Ömer. **İşletme Yönetimi**. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1.Baskı, İstanbul, 1996.
- Dinçer, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 3.Baskı, İstanbul, 1996.
- Doğan, İsmail. **Sosyoloji:Kavramlar ve Sorunlar**. Sistem Yayıncılık, 2.Basım, İstanbul, 1998.
- Drucker, Peter F. **Gelecek İçin Yönetim:1990'lar ve Sonrası**. Çev:Fikret Üçcan, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1994.
- Drucker, Peter F. **Yeni Gerçekler**. Çev:Birtane Karanakçı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1992.
- Dura, Cihan. **Bilgi Toplumu**. Kültür Bakanlığı Yayınları, Ankara, 1990.
- Eisenberg, S. – Delaney, D. J. **Psikolojik Danışma Süreci**. Çev:Nihal Ören, Mehmet Takkaç, MEB Yayınları, No:2338, İstanbul, 1993.
- Eliot, T.S. **Kültür Üzerine Düşünceler**, Çev:Sevim Kantarcıoğlu, Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayınları, No:478, Mas Matbaacılık, Ankara, 1987.
- Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Davranış**. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1994.
- Eren, Erol. **Yönetim Psikolojisi**. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1993.

- Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon**. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1996.
- Ergil, Doğu. **Toplum ve İnsan**. Turhan Kitapevi, Ankara, 1984.
- Ergün, Mustafa. **Bilimsel Araştırmalarda Bilgisayarla İstatistik Uygulamaları: SPSS for Windows**. Ocak Yayınları, Ankara, 1995.
- Erkal, Mustafa E. **İktisadi Kalkınmanın Kültür Temelleri**. 2.Baskı, Yenilik Basımevi, İstanbul, 1991.
- Erkan, Hüsnü. **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**. Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2.Baskı, 1994.
- Eroğlu, Feyzullah. **Davranış Bilimleri**. Maveria Yayıncılık, Erzurum, 1993.
- Ertekin, Yücel. **Örgüt İklimi**. TODAİE Yayınları, No:174, Ankara, 1978.
- Ertürk, Selahattin. **Eğitimde Program Geliştirme**. Meteksan Yayınları, 7.Basım, Ankara, 1993.
- Fındıkcı, İlhami. "Kurumda Kültür, Kimlik ve İmaj Arayışı". **Yaşadıkça Eğitim**, Kültür Koleji Yayınları, İstanbul, Mart-Nisan 1998.
- Fındıkcı, İlhami. **Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme**. Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları, İstanbul, 1996.
- Fidan, Yahya. "Örgüt Kültürünün Verimlilik Artışına Etkisi". **Verimlilik Dergisi**, MPM yayını, Sayı 2, Ankara, 1996.
- Fontana, David. **Psychology for Teachers**. McMillan Press Ltd., Third Edition, London, 1995.
- Fox, Richard. "Development and Learning". **An Introduction to Teaching: Psychological Perspectives**, Editor: Charles Desforjes, BlackWell Publishers Ltd., Cornwall, 1996.
- Geçtan, Engin. **İnsan Olmak**. Remzi Kitabevi, 13.Basım, İstanbul, 1993.
- Geertz, Clifford. **The Interpretation of Cultures**. Basic Books Inc. Publishers, New York, 1973.
- Genç, Nurullah. "Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Bireysel ve Örgütsel Davranışlar Üzerindeki Etkisi". **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 10, Sayı 1-2, Erzurum, 1993.
- Genç, Nurullah.- Demirdöğen, Osman. **Yönetim El Kitabı**. Birey yayıncılık, Erzurum, 1994.
- Genç, Nurullah. **Zirveye Götüren Yol: Yönetim**. Timaş Yayınları, İstanbul, 1995.
- Gutek, Gerald L. **Eğitime Felsefi ve İdeolojik Yaklaşımlar**. Çev.: Nesrin Kale, Pegem Yayınları, Ankara, 1997.
- Gürsel, Musa. "Öğrenen Örgütler". **Yaşadıkça Eğitim**, Kültür Koleji Yayınları, Eylül/Ekim, İstanbul, 1997.
- Güvenç, Bozkurt. **İnsan ve Kültür**. Remzi Kitabevi, 5.Basım, İstanbul, 1991.
- Güvenç, Bozkurt. **Kültür Konusu ve Sorunlarımız**. 2.Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1985.
- Haas, Frederic C. **Eskiye Yöneticiler**. Çev:Şeyda Ülsever, Ekrem Ülsever, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:244, Eskişehir, 1987.
- Hackman, C.R.- Silva, A. **Gelecek 500: Yarının Organizasyonlarını Bugünden Yaratmak**. Çev:Hüseyin Kanbur, İnkılap Kitabevi, İstanbul.
- Hassard, John.- Sharifi, Sudi. "Corporate Culture and Strategic Change". **Journal of Management**, Vol.15, No.2, Winter, 1989.

- Hergenhahn, B. R.- Olson M. H. **An Introduction to Theories of Learning.** Fourth Edition, Prentice Hall International, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1993.
- Hicks, H. G. – Gullett, C. R. **Organizasyonlar:Teori ve Davranış.** Çev:Besim Baykal, İ.İ.T.İ.A., İstanbul, 1981.
- Hicks, Herbert G. – Gullett, C. Ray. **Management.** McGraw-Hill, Inc., Fourt Edition, Singapore, 1981.
- Iacocca, Lee. **Sözün Özü.** Form Yayınları, İstanbul, 1989.
- İrmiş, Ayşe. “Örgüt Yapısı Açısından Örgüt Kültürü ve Bir Uygulama”. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erzurum, 1995.
- Jebesen, Rolf. **Rol Oynama Yöntemi.** MPM Yayın No: 188, Ankara, 1975.
- Kaptan, Saim. **Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri.** Tekışık Web Ofset Tesisleri, Ankara, 1991.
- Karasar, Niyazi. **Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler.** Sanem Matbaacılık, 4.Basım, Ankara, 1991.
- Karcıoğlu, Fatih. “Özelleştirme ve Örgüt İklimi”. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erzurum, 1997.
- Klein, R.L. -Bigley, G.A.-Roberts, K.H. “Organizational Culture in High Reliability Organizations:An Extension”. **Human Relations**, Volume 48, Number 7, July, 1995.
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği:Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış.** Beta Basım Yayım Dağıtım, A.Ş., 5.Baskı, İstanbul, 1995.
- Linton, Ralph. **The Tree of Culture.** Alfred A. Knopf Inc., New York, 1956.
- McCarty, John J. **Başarısız Yöneticiler.** Çev:Belkıs Çorakçı, İlgi Yayınları, İstanbul, 1989.
- McGregor, Douglas. **Örgütün İnsan İlişkileri Yönü.** Çev:Doğan Energin, ODTÜ İdari Bilimler Fakültesi, Ankara, 1970.
- Moran, E.T. – Volkwein, J.F. “The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate”. **Human Relations**, Volume 45, Number 1, Jan., 1992.
- Moran, P.R.- Harris, R.T. **Managing Cultural Differences.** Gulf Publishing Company, Third Edition, Houston (Texas), 1991.
- Naisbitt, John. **Global Paradoks.** Çev:Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul, 1994.
- Ouchi, William. **Teori Z:Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?.** Çev:Yakut Güneri, İlgi Yayıncılık, 1989.
- Ozankaya, Özer. **Toplumbilim.** Cem Yayınevi, 7.Basım, İstanbul, 1991.
- Özden, Yüksel. **Öğrenme ve Öğretme.** Pegem Yayınları, Ankara, 1997.
- Özdevecioğlu, Mahmut. “Organizasyon Kültürü”. **Stratejik Yönetim ve Liderlik**, Hazırlayan:Mustafa Özel, İz Yayıncılık, İstanbul, 1994.
- Özkalp, Enver. **Sosyolojiye Giriş.** Anadolu Üniversitesi Yayını, 7.Baskı, Eskişehir, 1994.
- Peker, Ömer. **Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği.** TODAİE Yayınları, Ankara, 1995.
- Perkins, Hugh V. **Human Development and Learning.** Wadsworth Publishing Company, Inc., Second Edition, Belmont, California, 1974.

- Peters, T. J.- Waterman, R. H. **Yönetme ve Yükseltme Sanatı:Mükemmeli Arayış**. Çev:Selami Sargut, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1987.
- Pettigrew, Andrew M. "On Studying Organizational Cultures". **Administrative Science Quarterly**, Vol.24, No.4, Dec., 1979.
- Reddi, "Usha V. Sanayi Devriminin Aşılması". **Enformasyon Devrimi Efsanesi**, Editör:Yusuf Kaplan, Rey Yayınları, İstanbul, 1991.
- Richard, R. -Pritchard, W. **Changing the Essence:The Art of Creating and Leading Fundamental Change in Organizations**. San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1992.
- Rousseau, Denise M. "Assesing Organizational Culture:The Case for Multiple Methods". **Organizational Climate and Culture**, Editor:Benjamin Schneider, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1990.
- Sargut, Selami. "Sunuş". **Mükemmeli Arayış**, Yazarlar:T.J.Peters ve R.H.Waterman,Jr., Çev:Selami Sargut, Altın Kitaplar Yayınevi, 1.Basım, İstanbul, 1987.
- Sarıhan, Tan Deniz. **İnternet**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1995.
- Schein, Edgar H.**Organizational Culture and Leadership:A Dynamic View**. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1989.
- Schneider, B.- Gunnarson, S.K.- Niles-Jolly, K. "Creating the Climate and Culture of Success". **Organizational Dynamics**, Summer, 1994.
- Senemoğlu, Nuray. **Gelişim Öğrenme ve Öğretim:Kuramdan Uygulamaya**. Spot Matbaacılık, Ankara, 1997.
- Senge, Peter M. **Beşinci Disiplin**. Çev:Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan, Yapı Kredi Yayınları, 3.Baskı, İstanbul, 1996.
- Şencan, Hüner. -Erkmen, Turhan. "Örgüt Kültürünün İş Doyumu Üzerindeki Etkisinin Otomotiv Sanayiinde Faaliyet Gösteren Farklı Büyüklükteki İki İşletmede Araştırılması". **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt 23, sayı 2, İstanbul, Kasım, 1994.
- Şişman, Mehmet. **Örgüt Kültürü**. Anadolu Üniversitesi Yay., No:732, Eskişehir, 1994.
- Taymaz, Haydar. **Hizmet İçi Eğitim**. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, No:94, Sevinç Matbaası, Ankara, 1981.
- Tekeli, Hasan. **Bilgi Çağı**. Simavi Yayınları, İstanbul, 1994.
- Telmen, Osman. **Yüksek Kademe Yöneticilerinin Eğitim ve Geliştirilmesi**. İ.İ.T.İ.A., Metilay Matbaası, İstanbul, 1972.
- Tezcan, Mahmut. **Kültür ve Kişilik**. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fak. Yayınları, Ankara, No:173, 1993.
- Tezcan, Mahmut. **Sosyolojiye Giriş**. Bilgi Basım Merkezi, Ankara, 1991.
- Thompson, K.R.- Luthans, F. "Organizational Culture:A Behavioral Perspective". **Organizational Climate and Culture**, Editor:Benjamin Schneider, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1990.
- Tınar, Mustafa Yaşar. "Kurumsal Kültür:Örgütlerin Yönetiminde Görünmeyen El?". **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 5, Sayı 1-2, İzmir, 1990.
- Topses, Gürsel. **Eğitim Sürecinde İnsan ve Psikolojisi**. Gazi Büro Kitabevi, Ankara, 1992.
- Turhan, Mümtaz. **Kültür Değişimleri**. MEB Milli Eğitim Basımevi, İstanbul, 1969.

- Türkmen, İsmail. "Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde İşletme Yöneticilerinin Yetersizleşmesi". **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, Sayı 4, Ankara, 1995.
- Uygur, Nermi. **Kültür Kuramı**. Remzi Kitabevi, İstanbul, 1984.
- Üçok, Tengiz. "Organizasyon Kültürünün Oluşumu". **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 4, Sayı 1-2, İzmir, 1989.
- Ülken, Hilmi Ziya. **Sosyoloji Sözlüğü**. Talim ve Terbiye Dairesi Yayınları, No:9, Milli Eğitim Basımevi, İstanbul, 1969.
- Varış, Fatma. **Eğitim Bilimine Giriş**. Atlas Kitabevi, Konya, 1994.
- Varol, Muharrem. "Örgüt Kültürü ve Verimlilik". **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, Sayı 1, Ankara, 1989. .
- Wells, C. **Sosyal Antropoloji Açısından İnsan ve Dünyası**. Çev:Bozkurt Güvenç, 2.Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1984.
- Yanbastı, Gülgün. **Kişilik Kuramları**. Ege Üniversitesi Basımevi, 2.Baskı, İzmir, 1996.
- Yavuzer, Haluk. **Çocuk Psikolojisi**. Remzi Kitabevi, 9.Basım, İstanbul, 1993.
- Yıldırım, Ramazan. **Öğrenmeyi Öğrenmek**. Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998.
- Zimmerman, B. J. "A Social Cognitive View of Self-Regulated Academic Learning". **Journal of Educational Psychology**, Number 81, Vol.:3, 1989.

### Diğer Kaynaklar

- Türkçe Sözlük**; 2.Cilt, Türk Dil Kurumu Basımevi, Ankara, 1988.
- Örnek Olay Yöntemi**, MPM Yayın No:134, Ankara, 1973.
- Yetişkin Eğitimi Terimleri**. Çev:Ferhan Oğuzkan, Unesco Türkiye Milli Komisyonu, Ankara, 1985.
- "Factors Influencing Learning to Learn",  
<http://www.anbar.co.uk/courseware/mba/121-002.htm>
- "The Significance of Learning to Learn",  
<http://www.anbar.co.uk/courseware/mba/121-001.htm>
- [http://learning.mit.edu/res/wp/learning\\_sys.html#core](http://learning.mit.edu/res/wp/learning_sys.html#core)
- <http://michp753.redstone.army.mil/TIP/opt04/cp15/sdp>
- <http://www.alcatel.com.tr>
- <http://www.igs.com.tr/sgs.htm>
- <http://www.keyworld.net/busireview/jul97/perspec.html>
- <http://www.mcb.co.uk/courseware/mba/cd-001.htm>
- <http://www.netas.com.tr>
- <http://www.oise.utoronto.ca/~bwil...slo.htm#Table Of Contents 0.18.15>
- <http://www.selflearn.com/people.html>
- <http://www.utexas.edu/depts/sswor...eeter/n390r10/n390r10/june19.html>
- <http://www.world.st.com/~lo/WhyLO.html>
- <http://www.world.std.com/~lo>
- Schein, Edgar H. "Organizational and Managerial Culture as a Facilitator or Inhibitor of Organizational Learning",  
<http://learning.mit.edu/res/wp/10004.html#ref> , 1994.
- Skyrme, David. "The Learning Organization",  
<http://www.skyrme.com/insights/3lrnorg.htm>

## ÖZGEÇMİŞ

Orhan Çınar, 1971 yılında Ağrı'da doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini bu ilde tamamladıktan sonra, 1986 yılında İ.T.Ü. Maden Fakültesi Petrol Mühendisliği Bölümüne girdi. 1990 yılında aynı üniversitenin Fen Bilimleri Enstitüsü İşletme Mühendisliği Bölümünde Yüksek Lisans yapmaya başladı. Bir yıl İngilizce hazırlık sınıfına devam etti: 1993 yılında Yüksek Mühendis unvanını aldı. 1994 yılında Atatürk Üniversitesi Ağrı Eğitim Fakültesinde Araştırma Görevliliği kadrosuna atandı. Halen aynı fakültede bilgisayar dersi vermekte ve Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalında doktora yapmaktadır. Evli ve bir çocuk babasıdır.



**EK-1:**

**“ÖRGÜTSEL KÜLTÜR ve  
YÖNETİCİLERDE KENDİNİ GELİŞTİRME” ANKETİ**



**ERZURUM  
1999**

Sayın Yönetici;

Bu anketin amacı; “Örgüt Kültürü ve Yöneticilerde Kendini Geliştirme” konulu doktora tezi için bilimsel bilgi toplamaktır. Bu anketten elde edilecek bilgiler sadece ve sadece bilimsel amaçlar için kullanılacaktır. Anketin herhangi bir yerine isminizi yazmanıza gerek yoktur.

Araştırmanın bilimsel amacına ulaşması, ankete vereceğiniz samimi ve tarafsız cevaplara dayanmaktadır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgilere ilişkin sorular bulunmaktadır. Kendinize uygun olan seçeneği (X) ile işaretlemeniz istenmektedir.

İkinci bölümde örgütün gösterdiği davranışlarla ilgili ifadeler yer almakta, size göre bunların ne kadar geçerli olduğu ile ilgili görüşünüz sorulmaktadır. Eğer sorudaki durum ile ilgili görüşünüz Hiçbir Zaman ise 1, Bazen ise 2, Arasına ise 3, Çoğu Zaman ise 4, Her Zaman ise 5 seçeneğini (X) ile işaretleyiniz.

Üçüncü bölümde ise bir yönetici olarak sizin kendinizi geliştirmenizle ilgili ifadeler bulunmakta, bunlara ne derecede katıldığınız sorulmaktadır. Eğer soru ile ilgili görüşünüz Hiç Katılmıyorum ise 1, Katılmıyorum ise 2, Kısmen Katılıyorum ise 3, Katılıyorum ise 4, Tamamen Katılıyorum ise 5 seçeneğini (X) ile işaretleyiniz.

Lütfen hiçbir soruyu cevapsız bırakmayınız. Eğer seçeneklerden herhangi biri sizin görüşünüzü karşılamıyorsa, en yakın olanı tercih ediniz.

Anketi cevaplama konusunda göstereceğiniz özen ve samimiyetten dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Arş. Gör. Orhan ÇINAR

Atatürk Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

**BÖLÜM I (KİŞİSEL BİLGİLER)****1- Eğitim Durumunuz:**

- 1( ) İlkokul
- 2( ) Ortaokul
- 3( ) Lise
- 4( ) Üniversite
- 5( ) Lisansüstü

**2- Yaşınız:**

- 1( ) 20-34
- 2( ) 35-44
- 3( ) 45 ve üstü

**3- Cinsiyetiniz:**

- 1( ) Bayan
- 2( ) Erkek

**4- Medeni Haliniz:**

- 1( ) Bekar
- 2( ) Evli
- 3( ) Dul veya boşanmış

**5- Bulunduğunuz Yönetim Kademesi:**

- 1( ) Üst Düzey [Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, Müdür]
- 2( ) Orta Düzey [Müdür Yardımcısı, Şeflik]

**6- Yönetici Olarak toplam Çalışma Süreniz:**

- 1( ) 1-5 yıl
- 2( ) 6-10 yıl
- 3( ) 11-15 yıl
- 4( ) 16 yıl ve üstü

**7- Yöneticilik Eğitimi Aldınız mı? [En az 1 ay süreli ve sonunda sertifika veren eğitim kursları]**

- 1( ) Evet
- 2( ) Hayır

## BÖLÜM II (ÖRGÜTSEL KÜLTÜR)

|    | Aşağıdaki ifadeleri dikkatli biçimde okuyarak, bu ifadelerin verilen ölçeğe göre <b>çalıştığınız işletme</b> için ne kadar geçerli olduklarını belirtiniz. Her ifadeyi okuduktan sonra, bunların sizin gözlemlerinize göre <b>geçerlilik düzeyini</b> belirtmek üzere 1- Hiçbir Zaman, 2- Bazen, 3- Arasına, 4- Çoğu Zaman, 5- Her Zaman seçeneklerinden birine (x) işareti bırakınız. Lütfen... | 1-Hiçbir Zaman | 2-Bazen | 3-Arasına | 4-Çoğu Zaman | 5-Her Zaman |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------|-----------|--------------|-------------|
| 1  | İşletme; elemanlarından üstün başarı gösterenleri maddi ya da manevi olarak ödüllendirmektedir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 1              | 2       | 3         | 4            | 5           |
| 2  | İşletme; çalışanların belirlenen görevleri yerine getirebilmeleri için onlara gerekli eğitimi vermektedir.                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 1              | 2       | 3         | 4            | 5           |
| 3  | İşletme; iş koşullarını hem fiziksel hem de psikolojik açıdan sürekli iyileştirmektedir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 1              | 2       | 3         | 4            | 5           |
| 4  | İşletme; elemanların mesleklerinde kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar sağlamaktadır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 1              | 2       | 3         | 4            | 5           |
| 5  | İşletme; elemanların göreviyle olduğu kadar sosyal yaşantılarıyla da ilgilenmektedir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 1              | 2       | 3         | 4            | 5           |
| 6  | İşletme; çalışmayı seven elemanlara değer verir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 1              | 2       | 3         | 4            | 5           |
| 7  | İşletme; sorumluluk almayı seven elemanlara değer verir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 1              | 2       | 3         | 4            | 5           |
| 8  | İşletmeye göre işin yapılmasında ödül; sıkı kontrol ve cezadan daha önemlidir (etkendir).                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 1              | 2       | 3         | 4            | 5           |
| 9  | Üyeler işletme ile ilgili düşüncelerini çekinmeden açıklayabilmektedirler.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 1              | 2       | 3         | 4            | 5           |
| 10 | İşle ilgili belirsiz durumlarda üyeler riski göze alarak kendileri karar verebilirler.                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 1              | 2       | 3         | 4            | 5           |
| 11 | İşletme; çalışanlara cinsiyet, ırk, din... ayrımı gözetmeksizin eşit bir şekilde davranmaktadır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 1              | 2       | 3         | 4            | 5           |
| 12 | İşletme; çalışanları yeterlilik ve performansa göre ödüllendirmektedir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 1              | 2       | 3         | 4            | 5           |
| 13 | Yönetim; bayan meslektaşlar veya astlarıyla etkin bir şekilde etkileşime girebilmektedir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 1              | 2       | 3         | 4            | 5           |
| 14 | İşletme; çalışanları performanslarına göre değerlendirdiğinde gerçekten adil davranmaktadır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 1              | 2       | 3         | 4            | 5           |
| 15 | Her seviyedeki yönetici amaç/hedef belirleme sürecine katkıda bulunma şansına (fırsatına) sahiptir.                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 1              | 2       | 3         | 4            | 5           |
| 16 | İşletme; toplumsal ve kültürel değişmelere uyabilmektedir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 1              | 2       | 3         | 4            | 5           |
| 17 | İşletme; çevredeki gelişmelere bağlı olarak önceliklerini değiştirmektedir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 1              | 2       | 3         | 4            | 5           |
| 18 | İşletme; çevreyi değiştirmek ve geliştirmek için yenilikçi faaliyetlerde bulunmaktadır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 1              | 2       | 3         | 4            | 5           |

|    |                                                                                                 | 1-Hiçbir Zaman | 2-Bazen | 3-Arasıra | 4-Çoğu Zaman | 5-Her Zaman |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------|-----------|--------------|-------------|
| 19 | İşletme; yeni düşünce ve yaklaşımlara değer vermektedir.                                        | 1              | 2       | 3         | 4            | 5           |
| 20 | İşletme; planlı yenilikler yapmaktadır.                                                         | 1              | 2       | 3         | 4            | 5           |
| 21 | Yönetim ile personel arasında sürekli ve doğru bir görüş alışverişi bulunmaktadır.              | 1              | 2       | 3         | 4            | 5           |
| 22 | İşletme; amaçlara/hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığını periyodik (dönemsel) olarak açıklamaktadır. | 1              | 2       | 3         | 4            | 5           |
| 23 | Yönetim, anlamlı ve verimli toplantılar yapmaktadır.                                            | 1              | 2       | 3         | 4            | 5           |
| 24 | İşletmeye göre, personel arasında sıkı bir dostluk ve güvenin olması başarı için gereklidir.    | 1              | 2       | 3         | 4            | 5           |
| 25 | İşletmeye katılan yeni bir eleman kısa sürede örgüte ve diğer çalışanlara alışmaktadır.         | 1              | 2       | 3         | 4            | 5           |
| 26 | İşletme; işbirliğini bir norm olarak vurgulamaktadır.                                           | 1              | 2       | 3         | 4            | 5           |
| 27 | İşletmeye göre, herkes kendi başına iş yapmalıdır.                                              | 1              | 2       | 3         | 4            | 5           |
| 28 | İş birimleri içinde ve arasında koordinasyon ve işbirliği vardır.                               | 1              | 2       | 3         | 4            | 5           |
| 29 | Yönetim, takım çalışmasına ve işbirliğine inanmaktadır.                                         | 1              | 2       | 3         | 4            | 5           |
| 30 | İşletmeye göre, grup kararları bireysel kararlardan daha iyidir.                                | 1              | 2       | 3         | 4            | 5           |

### BÖLÜM III (KENDİNİ GELİŞTİRME ENVANTERİ)

|    | Aşağıdaki ifadeleri dikkatli biçimde okuyarak, bu ifadelerin verilen ölçeğe göre sizin için ne kadar geçerli olduklarını belirtiniz. Her ifadeyi okuduktan sonra, bu ifadeye <b>hangi düzeyde katıldığınızı</b> ; 1- Hiç Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kısmen Katılıyorum, 4- Katılıyorum, 5- Tamamen Katılıyorum seçeneklerinden birini işaretleyerek belirtiniz. Lütfen... | 1-Hiç Katılmıyorum | 2-Katılmıyorum | 3-Kısmen Katılıyorum | 4-Katılıyorum | 5-Tamamen Katılıyorum |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------|----------------------|---------------|-----------------------|
| 1  | Stresle başa çıkma tekniklerini öğrenmek istiyorum.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 1                  | 2              | 3                    | 4             | 5                     |
| 2  | İşimde daha üst kademelere yükselmem için bir şeyler yapmam gerekli.                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 1                  | 2              | 3                    | 4             | 5                     |
| 3  | Yöneticinin insan psikolojisini bilmeye ihtiyacı vardır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 1                  | 2              | 3                    | 4             | 5                     |
| 4  | Bazen birtakım felsefi konularla ilgilenmek istiyorum.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 1                  | 2              | 3                    | 4             | 5                     |
| 5  | Her birey mevcut potansiyelini geliştirmek zorundadır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 1                  | 2              | 3                    | 4             | 5                     |
| 6  | Yönetici olarak bir arayış içindeyim.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 1                  | 2              | 3                    | 4             | 5                     |
| 7  | Astlarımı daha çok ikna edebilmem için yeni becerilere ihtiyacım var.                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 1                  | 2              | 3                    | 4             | 5                     |
| 8  | Yayınları izlemeye pek zamanım kalmıyor.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 1                  | 2              | 3                    | 4             | 5                     |
| 9  | İş kolumla ilgili gelişmeleri ve değişimleri izlemekte güçlükler çekiyorum.                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 1                  | 2              | 3                    | 4             | 5                     |
| 10 | Teknolojik gelişmeleri yeterince öğrenemiyorum.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 1                  | 2              | 3                    | 4             | 5                     |
| 11 | Bir yönetici olarak insanı daha çok tanımak istiyorum.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 1                  | 2              | 3                    | 4             | 5                     |
| 12 | Verimli çalışma konusunda bilgilenmek isterim.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 1                  | 2              | 3                    | 4             | 5                     |
| 13 | Başarı için kendimi geliştirmek zorundayım.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 1                  | 2              | 3                    | 4             | 5                     |
| 14 | Manevi konularda yeni bilgiler edinmek isterim.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 1                  | 2              | 3                    | 4             | 5                     |
| 15 | Halkla ilişkiler, kendimi geliştirmem gereken konulardan birisidir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 1                  | 2              | 3                    | 4             | 5                     |
| 16 | Bedensel açıdan forma girmek, spor yapmak istiyorum.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 1                  | 2              | 3                    | 4             | 5                     |
| 17 | Özlemini duyup yapamadığım şeyler var.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 1                  | 2              | 3                    | 4             | 5                     |
| 18 | Astlarım için daha iyi bir yönetici modeli oluşturabilirim.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 1                  | 2              | 3                    | 4             | 5                     |
| 19 | Yönetici geliştirme programlarına katılmak istiyorum.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 1                  | 2              | 3                    | 4             | 5                     |
| 20 | Terfi fırsatım, başkalarının elinde olduğundan ilerlemem için yapabileceğim fazlaca bir şey yok.                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 1                  | 2              | 3                    | 4             | 5                     |
| 21 | Hobilerim için zamanım yok.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 1                  | 2              | 3                    | 4             | 5                     |
| 22 | İşlerden kendime ayıracak zaman kalmıyor.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 1                  | 2              | 3                    | 4             | 5                     |
| 23 | Yeterince dinlenemiyorum.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 1                  | 2              | 3                    | 4             | 5                     |
| 24 | Rekabet, çalışanların kendilerini geliştirmelerinde en önemli unsurdur.                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 1                  | 2              | 3                    | 4             | 5                     |
| 25 | Hızlı bilimsel ve teknolojik gelişmelere uyum sağlayamama endişesi zaman zaman beni ürkütüyor.                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 1                  | 2              | 3                    | 4             | 5                     |
| 26 | Sağlıklı bir biçimde beslenemiyorum.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 1                  | 2              | 3                    | 4             | 5                     |
| 27 | Uygun koşullar sağlandığında daha başarılı bir yönetici olabileceğime inanıyorum.                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 1                  | 2              | 3                    | 4             | 5                     |
| 28 | İletişim becerilerimi geliştirmek ihtiyacı hissediyorum.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 1                  | 2              | 3                    | 4             | 5                     |
| 29 | Yeni şeyler öğrenecek kapasitem olduğuna inanıyorum.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 1                  | 2              | 3                    | 4             | 5                     |
| 30 | Aileme ve çocuklarıma yeterince zaman ayıramıyorum.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 1                  | 2              | 3                    | 4             | 5                     |

**EK-2:**

**İstatistik Analiz Sonuçları**  
**a) Güvenirlilik Analizi (Half-Split)**

**RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (SPLIT)**

N of Cases = 18,0

| Item Means | Mean   | Minimum | Maximum | Range  | Max/Min | Variance |
|------------|--------|---------|---------|--------|---------|----------|
| Part 1     | 3,1000 | 2,3333  | 4,3333  | 2,0000 | 1,8571  | ,4476    |
| Part 2     | 3,4037 | 2,8889  | 3,9444  | 1,0556 | 1,3654  | ,1188    |
| Scale      | 3,2519 | 2,3333  | 4,3333  | 2,0000 | 1,8571  | ,2973    |

| Inter-item Correlations | Mean  | Minimum | Maximum | Range  | Max/Min  | Variance |
|-------------------------|-------|---------|---------|--------|----------|----------|
| Part 1                  | ,3810 | -,0223  | ,7907   | ,8130  | -35,4338 | ,0392    |
| Part 2                  | ,4472 | ,0325   | ,7776   | ,7451  | 23,9046  | ,0275    |
| Scale                   | ,3755 | -,4059  | ,8845   | 1,2904 | -2,1792  | ,0462    |

**RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (SPLIT)**

## Item-total Statistics

|          | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Alpha if Item Deleted |
|----------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|-----------------------|
| VAR00001 | 95,0000                    | 393,5294                       | ,5186                            | ,9471                 |
| VAR00002 | 94,1667                    | 390,7353                       | ,5956                            | ,9465                 |
| VAR00003 | 94,5556                    | 384,0261                       | ,6019                            | ,9465                 |
| VAR00004 | 94,5556                    | 384,0261                       | ,6019                            | ,9465                 |
| VAR00005 | 95,2222                    | 395,1242                       | ,4274                            | ,9480                 |
| VAR00006 | 93,4444                    | 385,5556                       | ,7005                            | ,9455                 |
| VAR00007 | 93,6111                    | 396,3693                       | ,4683                            | ,9475                 |
| VAR00008 | 95,1667                    | 399,0882                       | ,3517                            | ,9487                 |
| VAR00009 | 94,8889                    | 381,5163                       | ,8000                            | ,9446                 |
| VAR00010 | 95,1667                    | 402,0294                       | ,3880                            | ,9481                 |
| VAR00011 | 93,2222                    | 390,7712                       | ,6002                            | ,9464                 |
| VAR00012 | 95,0556                    | 385,5850                       | ,5626                            | ,9469                 |
| VAR00013 | 93,7778                    | 387,3595                       | ,6289                            | ,9462                 |
| VAR00014 | 94,5000                    | 371,3235                       | ,9394                            | ,9429                 |
| VAR00015 | 94,5000                    | 398,0294                       | ,3701                            | ,9485                 |
| VAR00016 | 94,6667                    | 383,7647                       | ,7468                            | ,9451                 |
| VAR00017 | 94,3889                    | 378,8399                       | ,7719                            | ,9447                 |
| VAR00018 | 94,4444                    | 382,3791                       | ,7020                            | ,9454                 |
| VAR00019 | 94,3333                    | 380,2353                       | ,7652                            | ,9448                 |
| VAR00020 | 94,5000                    | 383,0882                       | ,7388                            | ,9451                 |
| VAR00021 | 94,4444                    | 392,7320                       | ,5519                            | ,9469                 |
| VAR00022 | 93,9444                    | 389,4673                       | ,4636                            | ,9481                 |
| VAR00023 | 94,2778                    | 383,5065                       | ,6783                            | ,9456                 |
| VAR00024 | 93,7222                    | 383,7418                       | ,6582                            | ,9458                 |
| VAR00025 | 93,8889                    | 397,3987                       | ,4964                            | ,9473                 |

|          |         |          |       |       |
|----------|---------|----------|-------|-------|
| VAR00026 | 94,1111 | 387,0458 | ,5563 | ,9469 |
| VAR00027 | 93,7222 | 406,9183 | ,2270 | ,9492 |
| VAR00028 | 93,7778 | 384,5359 | ,6991 | ,9455 |
| VAR00029 | 93,6111 | 380,6046 | ,6369 | ,9461 |
| VAR00030 | 94,4444 | 387,7908 | ,6856 | ,9457 |

#### Reliability Coefficients 30 items

Correlation between forms = ,7600

Equal length Spearman-Brown = ,8636

Guttman Split-half = ,8615

Unequal-length Spearman-Brown = ,8636

Alpha for part 1 = ,9022

Alpha for part 2 = ,9243

15 items in part 1

15 items in part 2



**b) Güvenirlilik Analizi (Cronbach  $\alpha$ )****RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)**

|     |          | Mean   | Std Dev | Cases |
|-----|----------|--------|---------|-------|
| 1.  | VAR00001 | 2,5556 | ,9835   | 18,0  |
| 2.  | VAR00002 | 3,3889 | ,9785   | 18,0  |
| 3.  | VAR00003 | 3,0000 | 1,2367  | 18,0  |
| 4.  | VAR00004 | 3,0000 | 1,2367  | 18,0  |
| 5.  | VAR00005 | 2,3333 | 1,0847  | 18,0  |
| 6.  | VAR00006 | 4,1111 | 1,0226  | 18,0  |
| 7.  | VAR00007 | 3,9444 | ,9376   | 18,0  |
| 8.  | VAR00008 | 2,3889 | 1,0369  | 18,0  |
| 9.  | VAR00009 | 2,6667 | 1,0290  | 18,0  |
| 10. | VAR00010 | 2,3889 | ,7775   | 18,0  |
| 11. | VAR00011 | 4,3333 | ,9701   | 18,0  |
| 12. | VAR00012 | 2,5000 | 1,2485  | 18,0  |
| 13. | VAR00013 | 3,7778 | 1,0603  | 18,0  |
| 14. | VAR00014 | 3,0556 | 1,1618  | 18,0  |
| 15. | VAR00015 | 3,0556 | 1,0556  | 18,0  |
| 16. | VAR00016 | 2,8889 | 1,0226  | 18,0  |
| 17. | VAR00017 | 3,1667 | 1,1504  | 18,0  |
| 18. | VAR00018 | 3,1111 | 1,1318  | 18,0  |
| 19. | VAR00019 | 3,2222 | 1,1144  | 18,0  |
| 20. | VAR00020 | 3,0556 | 1,0556  | 18,0  |
| 21. | VAR00021 | 3,1111 | ,9634   | 18,0  |
| 22. | VAR00022 | 3,6111 | 1,2897  | 18,0  |
| 23. | VAR00023 | 3,2778 | 1,1275  | 18,0  |
| 24. | VAR00024 | 3,8333 | 1,1504  | 18,0  |
| 25. | VAR00025 | 3,6667 | ,8402   | 18,0  |
| 26. | VAR00026 | 3,4444 | 1,1991  | 18,0  |
| 27. | VAR00027 | 3,8333 | ,7859   | 18,0  |
| 28. | VAR00028 | 3,7778 | 1,0603  | 18,0  |
| 29. | VAR00029 | 3,9444 | 1,3048  | 18,0  |
| 30. | VAR00030 | 3,1111 | ,9634   | 18,0  |

**RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)**

N of Cases = 18,0

|                      |                 |                      |                    |                      |                   |                   |
|----------------------|-----------------|----------------------|--------------------|----------------------|-------------------|-------------------|
| Statistics for Scale | Mean<br>97,5556 | Variance<br>414,7320 | Std Dev<br>20,3650 | N of Variables<br>30 |                   |                   |
| Item Means           | Mean<br>3,2519  | Minimum<br>2,3333    | Maximum<br>4,3333  | Range<br>2,0000      | Max/Min<br>1,8571 | Variance<br>,2973 |

**RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)**

Reliability Coefficients 30 items

Alpha = ,9481

Standardized item alpha = ,9475

**EK-3:****Kruskal-Wallis 1-Way Anova**

OK

by FIRMA

Mean Rank Cases

|       |    |                     |
|-------|----|---------------------|
| 77,71 | 17 | FIRMA = 1 (Alcatel) |
| 50,53 | 18 | FIRMA = 2 (Igs)     |
| 35,06 | 16 | FIRMA = 3 (Intima)  |
| 44,92 | 18 | FIRMA = 4 (Kilim)   |
| 67,82 | 20 | FIRMA = 5 (Netas)   |
| 38,03 | 16 | FIRMA = 6 (Uki)     |

---

105 Total

Corrected for ties

| Chi-Square | D.F. | Significance | Chi-Square | D.F. | Significance |
|------------|------|--------------|------------|------|--------------|
| 26,7292    | 5    | ,0001        | 26,7423    | 5    | ,0001        |