



T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

SOSYALİZMDEN KAPİTALİZME DEĞİŞEN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ
VE ÖRGÜT YAPILARI, AZERBAYCAN ÖRNEĞİ

Farid JABBARLI
1340201083

DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN
Doç. Dr. Ömer Kürşad TÜFEKÇİ

ISPARTA – 2022

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI





T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “**Sosyalizmden Kapitalizme Değişen Örgüt Kültürü ve Örgüt Yapıları, Azerbaycan Örneği**” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadar ki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.

Farid JABBARLI

21.07.2022



T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU
BEYAN BELGESİ



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

ÖĞRENCİ BİLGİLERİ	
Adı-SOYADI	Farid JABBARLI
Öğrenci Numarası	1340201083
Enstitü Ana Bilim Dalı	İşletme
Programı	İşletme
Programın Türü	() Tezli Yüksek Lisans (X) Doktora
Danışmanın Unvanı, Adı-SOYADI	Doç. Dr. Ömer Kürşad TÜFEKÇİ
Tez Başlığı	“Sosyalizmden Kapitalizme Değişen Örgüt Kültürü ve Örgüt Yapıları, Azerbaycan Örneği”
Turnitin Ödev Numarası	

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 142 sayfalık kısmına ilişkin olarak, 07/06/2022 tarihinde tarafımdan Turnitin adlı intihal tespit programından Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönergesinin 14 üncü maddesinde yer alan filtrelemeler uygulanarak alınmış olan ve ekte sunulan rapora göre, tezin/dönem projesinin benzerlik oranı;

Kaynakçalar hariç, alıntılar dahil, 10 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç;

% 19 ‘dur.

Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir:

(X) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu’nun doğruluğunu onaylarım.

() Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu’nun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esasları’nda öngörülen yüzdelik sınırlarının aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.

Gerekçe:

Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlerin ışığı altında tarafımda yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.

21/07/2022
Doç. Dr. Ömer Kürşad TÜFEKÇİ

ÖZET

Siyasal sistemler kabul edildikleri toplumların tüm birey ve alt bileşenlerini etkilemektedirler. Sahip olduğu birey davranışlarının siyasal sistemin gerektirdiği şekilde oluşmasıyla, toplum özelliklerinin yansıdığı en önemli gösterge olan kültürleri de değişime uğramaktadır. Sistemsel yapı toplum kültürünü etkilemekle kalmayıp toplumun alt kültürleri konumunda olan örgüt kültürlerini de etkilemektedir. Bu tezin amacı da Azerbaycan'da sosyalist sistemden kapitalist sisteme geçitte uygulanan yöntem veya izlenen stratejilerin ele alınması ve açıklanmasıyla örgüt kültüründe yaşanan değişimi açıklamaktır. Sistemsel değişim zamanı örgüt kültürü boyutlarında ve tiplerinde ne tür değişim olduğu araştırmada incelenmiştir. Bu değişimi görebilmek için hem nitel, hem de nicel olarak veriler elde edilmiştir. Hem sosyalist, hem de kapitalist düzendeki bazı örgütlerde çalışmış olan 20 kişiye nitel araştırma veri toplama aracı olan yarı yapılandırılmış mülakat tekniği uygulanmıştır. Nitel araştırma için sorular dizayn edilirken Hofstede'in örgüt kültürü boyutları ve Harisson&Handy'nin örgüt tipi modellerine ilişkin bilgi sağlaması amacı göz önünde bulundurulmuştur. Yapılan nicel çalışmada Azerbaycan'da yer alan en büyük özel kuruluşlardan birinde amaçlı şekilde seçilmiş toplam 304 kişiye anket yapılmıştır. Tez çalışmasının nicel kısmında anket oluşturulurken Denison örgüt kültürü ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanmış şekli kullanılmıştır. Hem nitel, hem de nicel araştırma sonucu sistemik değişikliklere bağlı olarak örgüt kültüründe farklılıkların görülmesi tespit edilmiş ve bu yönde test edilmesi istenen hipotezler kabul edilmiştir. Bunun nedeninin, örgüt tiplerinin, boyutlarının, yapılarının, çalışma şeklinin, sosyal kültürün, izlenecek kuralların ve normatiflerin farklılaşması olduğu belirlenmiştir. Azerbaycan'da böyle bir çalışmanın yapılmayışı literatürde bu araştırmanın önemini arttırmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Sosyalizm, Kapitalizm, Örgüt Kültürü, Denison Örgüt Kültürü Modeli, Örgüt Kültürü Değişimi.

(JABBARLI, Farid, *Changes in Organizational Culture and Organizational Structures in the transition from Socialism to Capitalism, the Case of Azerbaijan*, Ph.D. Thesis, Isparta, 2022.)

ABSTRACT

Political systems affect all individuals and sub-components of the societies in which they are accepted. With the formation of the behavior of individuals as required by the political system, their cultures, which are the most important indicators of social characteristics, also change. The systematic structure not only affects the culture of the society, but also the organizational cultures that are the subcultures of the society. The aim of this dissertation is to explain the change in the organizational culture in Azerbaijan by addressing and explaining the methods or strategies applied in the transition from the socialist system to the capitalist system. The change that occurred in the dimensions and types of organizational culture at the time of systematic change was examined in the research. To see this change, both qualitative and quantitative data were collected. Semi-structured interview technique, which is a qualitative research data collection tool, was applied to 20 people who worked in some organizations in both the socialist and capitalist systems. While designing the questions for qualitative research, it was aimed to provide information about Hofstede's organizational culture dimensions and Harisson & Handy's organizational type models. In the quantitative study, 304 purposefully selected people were surveyed in one of the largest private institutions in Azerbaijan. While preparing the survey in the quantitative part of the dissertation study, the Turkish form of the Denison organizational culture scale was used. As a result of both qualitative and quantitative research, it was determined that there were differences in the organizational culture due to systematical changes, and the hypotheses to be tested in this direction were accepted. The reason for this was determined to be the differentiation of organizational types, dimensions, structures, working style, social culture, rules, and normatives to be followed. The absence of such a study in Azerbaijan increases the importance of this research in the literature.

Keywords: Socialism, Capitalism, Organizational Culture, Denison Organizational Culture Model, Organizational Culture Change.

TEŞEKKÜR

Tez çalışmam süresince bana hep destek olan ve yardımını esirgemeyen danışmanım Sayın Doç. Dr. Ömer Kürşad Tüfekci'ye teşekkür ederim.

Lisans, yüksek lisans ve doktora eğitim-öğretim dönemim boyunca her konuda bilgi ve tecrübeleri ile bana ışık tutan tüm hocalarıma teşekkür ederim.

Eğitim hayatım ve tez çalışmalarım süresince daima engin tecrübesini ve desteğini esirgemeyen babam İlham Jabbarov'a teşekkür ederim.

Doktora eğitimim süresince desteklerini her zaman hissettiğim ve ilgileriyle her daim yanımda olan güzel ailemin tüm bireylerine teşekkür ederim.

Farid JABBARLI

ISPARTA, 2022



İÇİNDEKİLER

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI	i
YEMİN METNİ	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT	iv
TEŞEKKÜR	v
İÇİNDEKİLER	vi
ŞEKİLLER DİZİNİ	ix
TABLolar DİZİNİ	x
GRAFİKLER DİZİNİ	xi
KISALTMALAR	xii
GİRİŞ	1

1. BÖLÜM ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1. KÜLTÜR KAVRAMI.....	4
1.1. Kültür Kavramının Tanımı.....	4
1.2. Kültür İle İlgili Kuramsal Yaklaşımlar	5
1.2.1. Kültürü Çözümlemeye İlişkin Yaklaşımlar	7
1.2.1.1. Geert Hofstede'nin Kültüre Kuramsal Yaklaşımı	7
1.2.1.2. Shalom h. Schwartz'ın kültüre kuramsal yaklaşımı.....	8
1.2.1.3. Dov Elizur'un Kültüre Kuramsal Yaklaşımı.....	9
1.2.2. Kültürel Süreçler Ve İlgili Yaklaşımlar	9
1.2.2.1. Lawrence Kohlberg'de Değerlerin Öğrenilmesi Yaklaşımı	10
1.2.2.2. Geert Hofstede'in Zihinsel Programlama Süreci	11
2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI VE TANIMI	12
2.1. Örgüt Kültürünün Oluşumu	16
2.2. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları Ve Yararları.....	19
2.3. Örgüt Kültürünün Önemi	21
2.4. Örgüt Kültürünün Unsurları	22
2.4.1. Varsayımlar	22
2.4.2. İnançlar.....	23
2.4.3. Normlar	23
2.4.4. Değerler.....	24
2.5. Örgüt Kültürünün İfade Biçimleri.....	24
2.5.1. Seremoniler, Törenler Ve Ritüeller.....	24
2.5.2. Hikaye ve Mitler	25
2.5.3. Dil.....	25
2.5.4. Liderler ve Kahramanlar	26
2.5.5. Semboller	26
2.6. Örgüt Kültürü Modelleri	26

2.6.1. Harrison ve Handy'nin Örgüt Kültürü Modeli	27
2.6.2. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli	27
2.6.3. Kilmann'ın Örgüt Kültürü Modeli	28
2.6.4. Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modeli	28
2.6.5. Peters Ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli	29
2.6.6. Kets De Vries ve Danny Miller'ın Örgüt Kültürü Modeli	29
2.6.7. Ouchi "Z" Kültürü Modeli	30
2.6.8. Talcott Parsons'un A.G.I.L. Modeli	30
2.6.9. Quinn VE Cameron Örgüt Kültürü Modeli	30
2.6.10. Denison ve mishra Örgüt Kültürü Modeli	31
2.7. Örgüt Kültürünün Bozulması	31

2. BÖLÜM

KAPİTALİZM, SOSYALİZM, KOMÜNİZM VE GEÇİŞ ÜLKELERİ

1. KAPİTALİZM	34
1.1. Kavram Olarak Kapitalizm	35
1.2. Kapitalizmin Kurumları	37
2. SOSYALİZM.....	38
2.1. Sosyalist Düşünceyi Anlamak.....	39
2.2. Sosyalizmin Kurumları	41
3. KOMÜNİZM.....	42
4. SİSTEMSEL DEĞİŞİM YAŞAYAN ÜLKELER VE AZERBAYCAN	45
4.1. Azerbaycan'da Geçiş Süreci	48
4.2. Azerbaycan'da Geçiş Sürecinin Beraberinde Getirdiği Yapısal Değişim	53

3. BÖLÜM

SOSYALİZMDEN KAPİTALİZME DEĞİŞEN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE YÖNELİK UYGULAMA

1. ARAŞTIRMANIN KONUSU.....	60
2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	62
3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	63
4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	64
5. ARAŞTIRMADA İZLENEN YÖNTEMLER VE ELDE EDİLEN BULGULAR	65
5.1. Araştırmanın Nitel Yöntemi.....	65
5.1.1. Nitel Yöntem.....	65
5.1.2. Nitel Yöntemle Elde Edilen Bulgular	68
5.2. Araştırmanın Nicel Yöntemi	92
5.2.1. Nicel Yöntem	92
5.2.1.1. Anket Formunun Oluşturulması.....	95
5.2.1.2. Araştırmanın Örneklemi.....	97
5.2.1.3. Verilerin Analizi.....	98

5.2.2. Araştırmanın Geçerliliği Ve Güvenirliği	98
5.2.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	101
5.2.4. Nicel Yöntemle Elde Edilen Bulgular	101
5.2.4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri İle İlgili Bulgular	101
5.2.4.2. Örgüt Kültürü ve Alt Boyutlarına İlişkin Yüzdesel Dağılımlar.....	106
5.2.4.3. Sosyalist ve Kapitalist Örgüt Kültürü Yapıları Karşılaştırılması.....	121
5.2.4.4. Sosyalizm Dönemi ve Kapitalizm Dönemi İfadelerin Farklılık Analizi Wilcoxon Testi Sonuçları	124
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	129
KAYNAKÇA	136
EKLER.....	144
EK 1. (Nicel Araştırmada Kullanılan Anket Formu)	144
EK 2. Nitel Araştırmada Kullanılan Sorular.....	146
ÖZGEÇMİŞ.....	148

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Kültür kavramı sınıflandırması.....	6
Şekil 2. Örgüt kültürünün oluşumu ve sonuçları	17
Şekil 3. 1980 yılında Azerbaycan SSC’de endüstri yapısı	49
Şekil 4. 2010 yılında Azerbaycan Cumhuriyetinde endüstri yapısı.....	57
Şekil 5. 2014 yılında Azerbaycan Cumhuriyetinde endüstri yapısı.....	58
Şekil 6. Hofstede’in örgüt kültürü boyutlarına ilişkin analiz.....	88
Şekil 7. Harisson ve Handy’nın örgüt kültürü modelinde sosyalizmden kapitalizme değişen örgüt kültürü tipleri.....	90
Şekil 8. Denison Örgüt Kültürü Modeli.....	94
Şekil 9. Katılımcıların sosyalist dönemde çalıştıkları işyerlerinde örgüt kültürü yapısı.....	121
Şekil 10. Katılımcıların kapitalist dönemde çalıştıkları işyerlerinde örgüt kültürü yapısı.....	122
Şekil 11. Katılımcıların sosyalist ve kapitalist dönemlerde çalıştıkları işyerlerindeki örgüt kültürü yapılarının karşılaştırılması.....	123

TABLÖLER DİZİNİ

Tablo 1. Örgüt Kültürü Kavramına İlişkin Yapılan Tanımlamalar	13
Tablo 2. Sosyalizm ve komünizm arasındaki farklar	43
Tablo 3. Ülkelere Göre Geçiş Resesyonu Döneminin Uzunluğu.....	47
Tablo 4. Ülkelere Göre Geçiş Resesyonunun Derinliği	48
Tablo 5. Geçiş evrelerine göre başlıca makroekonomik göstergeler.	56
Tablo 6. Nitel Araştırma Katılımcılarının Tanımlayıcı Özellikleri	66
Tablo 7. Nitel araştırmada kullanılan sorular.	68
Tablo 8. Nitel yöntemle elde edilen bilgilerden yola çıkarak sosyalist sistemdeki örgütler ile kapitalist sistemdeki örgütler arasında temel farklılıklar.	92
Tablo 9. Denison Örgüt Kültürü Modelinin Temel ve Alt Maddeleri	93
Tablo 10. M.Yahyagil tarafından Türkçeye uyarlanan Denison örgüt kültürü ölçeği.	96
Tablo 11. KMO ve Bartlett's Test sonucu	99
Tablo 12. Toplam açıklanan varyans tablosu	99
Tablo 13. Demografik Bulgular	102
Tablo 14. Likert tipi derecelendirme ölçeğinin puan ve yüzdelere dönüştürülmesi.....	107
Tablo 15. Katılım alt kavramlarına ilişkin sosyalist ve kapitalist dönem için elde edilen veriler.	108
Tablo 16. Tutarlılık alt kavramlarına ilişkin sosyalist ve kapitalist dönem için elde edilen veriler.	110
Tablo 17. Uyumluluk alt kavramlarına ilişkin sosyalist ve kapitalist dönem için elde edilen veriler.	112
Tablo 18. Misyon alt kavramlarına ilişkin sosyalist ve kapitalist dönem için elde edilen veriler.	114
Tablo 19. Katılım kavramına ilişkin sosyalist ve kapitalist dönem için elde edilen veriler.	116
Tablo 20. Tutarlılık kavramına ilişkin sosyalist ve kapitalist dönem için elde edilen veriler.	117
Tablo 21. Uyumluluk kavramına ilişkin sosyalist ve kapitalist dönem için elde edilen veriler.	118
Tablo 22. Misyon kavramına ilişkin sosyalist ve kapitalist dönem için elde edilen veriler.	120
Tablo 23. Verilerin dağılım testi sonuçları: çarpıklık ve basıklık değerleri.....	125
Tablo 24. Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk normallik testleri	126
Tablo 25. Wilcoxon testi sonuçları.....	127

GRAFİKLER DİZİNİ

Grafik 1. Nitel araştırmadaki ilk soruya verilen cevapların genel değerlendirmesi.	70
Grafik 2. Nitel araştırmadaki 2. soruya verilen cevapların genel değerlendirmesi.....	72
Grafik 3. Nitel araştırmadaki 3. soruya verilen cevapların genel değerlendirmesi.....	73
Grafik 4. Nitel araştırmadaki 4. soruya verilen cevapların genel değerlendirmesi.....	75
Grafik 5. Nitel araştırmadaki 5. soruya verilen cevapların genel değerlendirmesi.....	77
Grafik 6. Nitel araştırmadaki 6. soruya verilen cevapların genel değerlendirmesi.....	77
Grafik 7. Nitel araştırmadaki 7. soruya verilen cevapların genel değerlendirmesi.....	79
Grafik 8. Nitel araştırmadaki 8. soruya verilen cevapların genel değerlendirmesi.....	80
Grafik 9. Nitel araştırmadaki 9. soruya verilen cevapların genel değerlendirmesi.....	82
Grafik 10. Nitel araştırmadaki 10. soruya verilen cevapların genel değerlendirmesi....	84
Grafik 11. Nitel araştırmadaki 11. soruya verilen cevapların genel değerlendirmesi....	85
Grafik 12. Nitel araştırmadaki 12. soruya verilen cevapların genel değerlendirmesi....	88
Grafik 13. Yamaç serpinti grafiği.	100
Grafik 14. Katılımcıların yaşıyla ilgili elde edilen bulgular.	103
Grafik 15. Katılımcıların şimdiki işyerinde toplam çalışma süreleriyle ilgili elde edilen bulgular.	104
Grafik 16. Katılımcıların SSCB dönemindeki toplam çalışma süreleriyle ilgili elde edilen bulgular.....	105
Grafik 17. Katılımcıların kapitalist dönemdeki toplam çalışma süreleriyle ilgili elde edilen bulgular.....	106
Grafik 18. Katılım kavramı alt boyutlarına verilen cevapların aritmetik ortalamları.....	109
Grafik 19. Tutarlılık kavramı alt boyutlarına verilen cevapların aritmetik ortalamları.....	111
Grafik 20. Uyumluluk kavramı alt boyutlarına verilen cevapların aritmetik ortalamları.....	113
Grafik 21. Misyon kavramı alt boyutlarına verilen cevapların aritmetik ortalamları.....	115
Grafik 22. Katılım kavramının sosyalist ve kapitalist dönemdeki örgütler için puan yüzdeleri.	116
Grafik 23. Tutarlılık kavramının sosyalist ve kapitalist dönemdeki örgütler i çin puan yüzdeleri.....	118
Grafik 24. Uyumluluk kavramının sosyalist ve kapitalist dönemdeki örgütler için puan yüzdeleri.	119
Grafik 25. Misyon kavramının sosyalist ve kapitalist dönemdeki örgütler için puan yüzdeleri.	120

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AGIL	: Adaptation (adaptasyon), Goal attainment (hedefe ulaşma), Integration (bütünleşme), Latency maintenance (örgütü sürdürme)
BDT	: Bağımsız Devletler Topluluğu
GSYİH	: Gayri safi yurtiçi hasıla
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliğinin Ölçütü
SSC	: Sovyet Sosyalist Cumhuriyeti
SSCB	: Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği



GİRİŞ

Sahip olduğu birey davranışlarının siyasal sistemin gerektirdiği şekilde oluşmasıyla, toplum özelliklerinin “kodlandığı” en önemli gösterge olan kültürleri de değişime uğratmaktadır. Sistemsel yapı toplum kültürünü etkilemekle kalmayıp toplumun alt kültürleri konumunda olan örgüt kültürlerini de etkilemektedir. Sistemsel dönüşümle değişen birey davranışları, beraberinde örgüt kültüründe de transformasyona yol açacaktır.

Azerbaycan’da kurulan ilk demokratik cumhuriyet döneminde liberal bir siyasal sistem benimsenmiştir. Bağımsızlığını sadece yirmi üç ay koruyabilen Azerbaycan Halk Cumhuriyeti döneminde sistemsel yapı oluşturmaya yönelik bazı adımlar atılsa da sonuçlar tam olarak elde edilmeden ülke işgale uğramıştır. Sonraki dönemde Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği’nin bir parçası olarak Azerbaycan’da komünist sistem egemen olmuştur. Komünist yapı beraberinde ülkedeki örgütlere yeni kültürel oluşum getirmiştir. Sovyet kültürü kendine özgü bileşenleri, farklı unsurlarıyla kültürel değişime yol açmıştır. Ülke yetmiş bir yıl Sovyet ideolojisinin etkisinde, sistemsel olarak dayatılan kültüre sahip olmuştur. Ülkedeki örgütlerin kültürleri de dayatılan bu kültürün yansıması şeklinde oluşmuştur. Sovyet döneminde oluşturulan kültür değişime kapalı, sınırları kalın çizgilerle çizilmiş, kendinde bazı ideolojik törenlerin önemsenmesini taşıyan, farklı gelenek göreneğe has davranışları göz ardı eden, kendine özgü sembolleri içeren yapıya sahip olmuştur. Sovyet ideolojisinin temel amacı yarattığı vatandaş prototipini tüm bireylere uygulayarak sistemin istediği şekilde bireyler, örgütler ve toplumsal yapı oluşturmak olmuştur. Katı kurallara dayalı oluşturulan örgütsel, kültürel yapı, bireylere dayatmayla kabul ettirilen sembol, norm, değer ve ritüellerle daha da güçlü hale gelmiştir. Devletçi anlayışı benimseyen komünist yapı özlüğünde bireysel hakların önemsendiği sosyalist sistemin farklı şeklidir. Bu nedenle, Sovyet ideolojisinde örgütsel hedefler doğrultusunda hareket etme benimsense de bireysel haklar her zaman önemli olarak kalmıştır. Fakat, modern devrin gerekliliklerine cevap veremeyen sosyalist-komünist yapı yirminci yüzyılın son çeyreğinde çöküşe geçmiş ve gitgide bu sisteme sahip ülkeler yapısal değişim geçirerek farklı siyasal sistemler benimsemeye başlamıştır. Kapitalist sisteme geçmeyi hedefleyen çoğu bu

lkeler hemen sistemsel değişimi gerçekleştiremediği için belli geçiş dönemi yaşamışlardır. Bu nedenle bu tip ülkeler geçiş ekonomileri olarak adlandırılmıştır. Azerbaycan da bağımsızlığını ilan ettikten sonra modern devrin insanının ihtiyaçlarını karşılamakta zorlanan sosyalist-komünist yapını terk etmiş ve kapitalizme geçiş sürecini başlatmıştır. Lakin, sosyo-ekonomik, politik dalgalanma ve savaş durumundan dolayı geçiş süreci planlanandan uzun ve sancılı sürmüştür. Azerbaycan komünist yapının sistemdeki izlerini daha kısa ve başarılı şekilde silip, değiştirmek için birçok adımlar atmıştır ve böylece kapitalist yapının oluşmasını sağlamıştır. Dönüşüm sancılı ve bir o kadar da zorlu süreç olsa da bireylere daha çok hareket serbestisi tanıyan, bu alanı genişleten, bireysel bazı hakları daha çok ön plana çeken kapitalist yapı insanlar tarafından daha çok istenmiştir. Çünkü, yönetimi zorlu hale gelen, eski, yıpranmış komünist sistem yerine, insanlar daha dinamik, değişime daha açık, çağımızın ihtiyaçlarına daha çok cevap verebilen kapitalist sistemi tercih etmiştir.

Politik, ekonomik sistemler işleyişlerindeki farklılıkları nedeniyle farklı yapısal özellikler taşımaktadırlar. Sistemsel veya yapısal değişim de beraberinde davranışsal, dolayısıyla kültürel değişime yol açmıştır. Azerbaycan'da yirminci yüzyılın sonlarındaki sosyalizmden kapitalizme doğru yaşanan sistemsel değişim ülkede birçok yapısal değişimi beraberinde getirdi. Bu değişimlerin başında da kültürel değişim durmaktaydı. Kendine özgü sembol, norm, değer ve ritüeller içeren komünist yapı artık bireysel davranışa daha geniş yer veren kapitalist yapıya dönüşmekteydi. Sistemsel dönüşümle bireysel davranışlarda ortaya çıkan farklılıklar kendini kültürel değişim olarak ta gösterecekti. Genel yapısal değişimle ortaya çıkacak yeni davranış şekilleri ve bunlarında beraberinde getireceği yeni örgütsel formlar eskiden oluşmuş örgüt kültürü üzerinde de baskı oluşturacaktır. Oluşan bu baskı sonradan örgüt yapısında olduğu gibi örgüt kültüründe de değişime sebebiyet verebilir. Tez çalışmasında da genel olarak sistemsel transformasyonun örgüt kültürü üzerinde yaradabileceği değişim konusu ele alınmıştır. Kapitalizmin beraberinde getirdiği yeni davranış alışkanlıklarının örgütlerde oluşmuş kültürlerde de değişikliğe yol açacağı kaçınılmaz bir durum olarak ele alınmış ve bu durum göz önünde bulundurularak iki sistem arasında örgüt kültürlerinde ortaya çıkabilecek farklılıklar konusu araştırılmıştır. Sistemsel değişim zamanı örgüt kültürü boyutlarında da değişim olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Örgüt kültürü boyutlarında yaşanabilecek değişim örgüt kültürünü farklı tiplerde şekillendirebilecek,

bu da sonuçta örgütte oluşmuş kültürde bütünüyle değişime yol açabilecektir. Azerbaycan'da sosyalizmden kapitalizme geçişte örgüt kültüründe ortaya çıkan değişimin yansıtılması ve bahsi geçen buna dair gelişimler tez çalışmasında ele alınmıştır.

Sosyalizmden kapitalizme geçişte oluşan değişimlerin bir kısmı bazı çalışma ve araştırmalara (Ansari, Bell, Lundblad, 1992; Kornai, 2000; Uhlenbruck, Meyer, Hitt, 2003; Prasnikar, Pahor, Svetlik, 2006; Dixon, Meyer, Day, 2010; Yang, 2012) konu olmuştur. Sistemsel geçiş yaşayan ülkelerin bazılarında iktisat, kamu yönetimi, sosyoloji gibi bilim dalları kapsamında geçişten kaynaklanan değişim yeteri kadar araştırılrsa da, işletme bilimi dalında incelemeler fazla yapılmamıştır. Literatürde bu konularda birçok ülkede yapılan araştırmalar yer almaktadır. Dixon, Meyer ve Day 2010 yılında yaptıkları araştırmalarında geçiş ekonomilerinde değişim yaşayan örgütlerde liderlik, örgütsel öğrenme, performans gibi konularda incelemeler yapmıştır. Ama rgt kültürü konusu sistemsel dönüşüm yaşayan ülkelerin neredeyse hiçbirinde önceki ve sonraki halleri ile araştırılmamıştır. Belirtilenler dikkate alınırsa tez çalışmasının literatürdeki bu boşluğu dolduracağı ve bu sebeple bu çalışmanın önemli olduğu düşünülmektedir. Tez çalışmasında literatürde iki dönem arasındaki kültürel farklılığa vurgu yapan Prasnikar, Pahor ve Svetlik tarafından 2006 yılında yapılan araştırmada yer alan bilginin desteklendiği söylenebilir. Tez çalışmasında iki farklı döneme ait verilerin aynı örneklemden toplanması, hem nitel, hem de nicel veri toplama yöntemiyle elde edilen verilerin birçok açıdan incelenmesi, iki farklı sisteme ait verilere göre oluşturulan şemaların karşılıklı olarak mukayese edilmesi, yapılan araştırmadan elde edilen verilerin kayda değer olduğunu göstermektedir. Azerbaycan'daki geçişin şimdiye kadar hiç bu açıdan veya bu konuda araştırılmaması da bu tez çalışmasını özgün kılmaktadır.

1. BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1. KÜLTÜR KAVRAMI

Kavramsal olarak farklı anlamlarda kullanılan kültüre ilişkin literatürde bu kavram genel olarak herhangi topluma ait yaşama biçimine vurgu yapmak için kullanılır. Sözcük şeklinde incelenen bu kavramın tarihi dönemde belli yaşam şeklini yansıttığı görülür. Köken olarak kültür kavramı, Latince “colera” kökeninden gelen ve ekip, biçme anlamında kullanılan “cultura” sözcüğünden türemiştir (Güvenç, 1991: 99). Bu sözcük on sekizinci yüzyıldan önce “ekin” (ürün) anlamını ifade etmiştir. Bu gün kültür olarak tanımlanan içeriğin önceleri ekini veya ürünü ifade etmesi, tesadüfi olmayarak bir yaşam şekline vurgu yapmaktadır. Bu yaşam şekli tarihi dönemde, toplum biçimlerinin gelişiminde belli bir evre olan tarım ekonomisine denk gelmektedir. Tarım toplumu evresi insanoğlunun tarihi yaşam dönemindeki diğer evreler gibi toplumsal gelişimin ana evrelerinden biridir.

Kültür kelimesinin tarıma ait kavramsal kökene dayanması, bu yaşam biçiminin toplum hayatının gelişmesi için önemli rol ifade ettiğini göstermektedir. Toplumsal gelişimin bu ana evresinin “uygarlık” olarak adlandırılması da bu sebeptir.

1.1. Kültür Kavramının Tanımı

Kültüre, toplum fertlerinin dili, dini, yeme içme alışkanlıkları, sosyal yaşantısı, bilgi, görgü kuralları, manevi değerleri ait edilir. Belirli bir toplumda yaşayan insanların kendine ait dili, ahlakı, hukuku, dini, estetiği, ekonomisi, bilim ve düşünce hayatı uyumlu bir bütün oluşturarak kültürü yansıtmaktadır. Toplumun temel taşı olan kültürü oluşturan inançlar, değerler, yasalar, ahlak kuralları, örfler ve adetlerdir ki, bunlar da toplumsal yaşamı düzenlemektedir. İlkel veya modern farketmeksizin hemen hemen tüm toplumların kendilerine özgü bir kültürleri vardır, bu sebeple kültürden yoksun bir topluluk var olmamaktadır. Kültürün mühim öğelerini oluşturan dini inanç, değer, davranış ve düşünceler toplumların kültürlerinin en önemli kısımlarındandır (Coşgun, 2012: 839).

İnsanoğlu kültürü içgüdü ve kalıtım yoluyla değil, yaşamı sırasında alışkanlıklar gibi kazanmaktadır. İnsanoğlu kendisini diğer canlılardan farklı kılan düşünmek ve konuşmak yetenekleriyle doğal veya onun tarafından yaratılan, insanların oluşturduğu bir çevrede yaşamaktadır. İnsan yaşamakta olduğu ortamda politika, ekonomi, sanat, din ve entelekt alanlarında örgütlenerek doğal çevrede egemenlik sağlar ve onu kendi yararına değişikliklere uğratar. Kültürün sürekliliğini toplumsal, insanların yaratıp, paylaştığı gelenek ve görenekler sağladığından, bu kavram akla ilk gelenekleri getirir. Bu sebeple kültürü ideal veya idealleştirilmiş kurallar sistemi olarak açıklamak mümkündür. Kişilerin benzer kültürün üyeleri olmaları halinde ideal olarak hareket etmemeleri, bütün davranışların kültürel olmadığını göstermektedir (Güvenç, 1991:101-102).

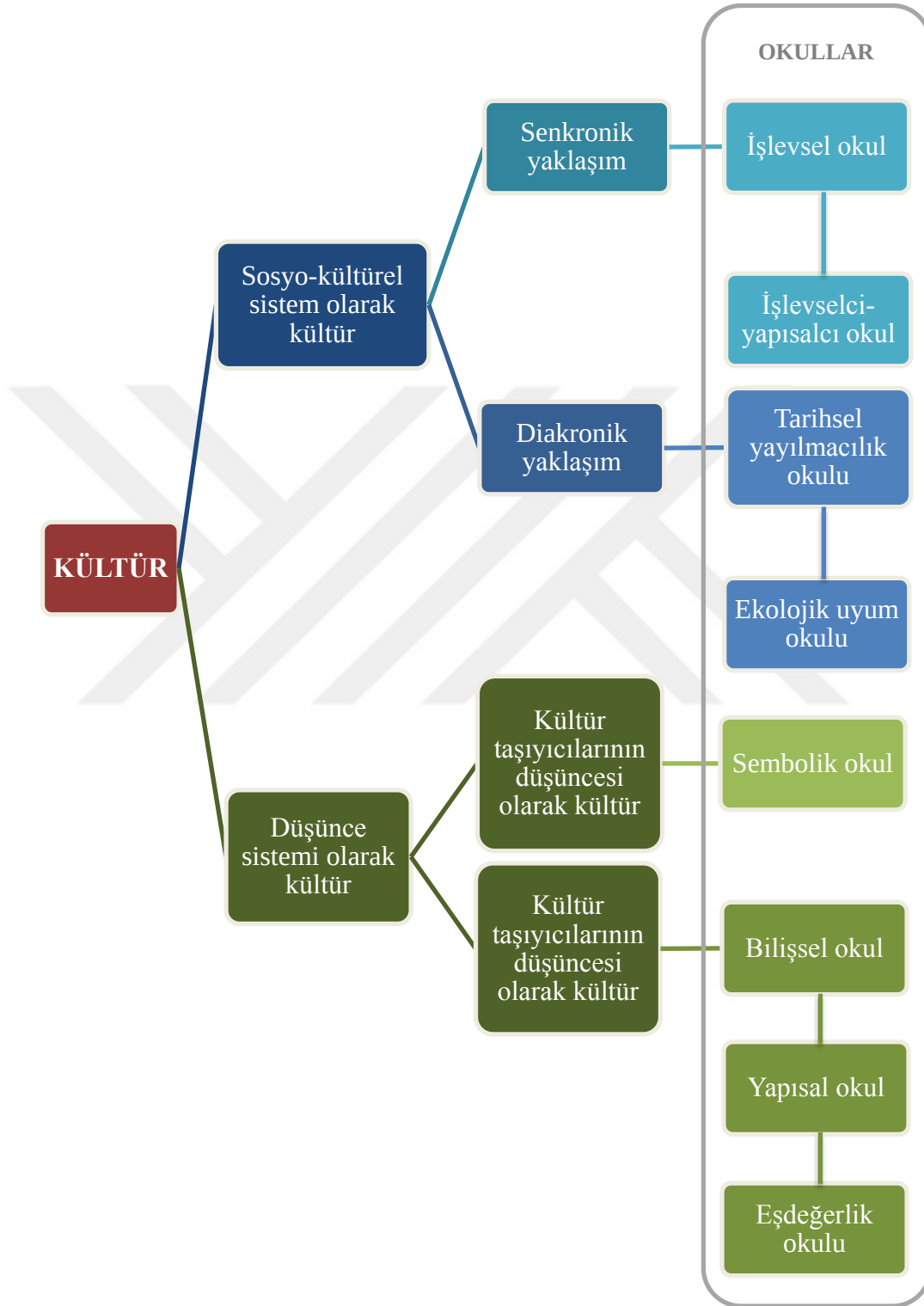
Organizasyonlar üyesi olan kişileri birlikte tutmayı ve motive etmeyi kültürleriyle hedeflemektedir. Çünkü insanlar arasında birliktelik oluşturmanın bir yolu da kültürdür. Oluşan birliktelikte farklılıklar yadsınmamakta tam tersi bu farklılıklardan fayda elde edilmekte ve bununla yaratıcılık pekiştirilmekte, çalışanların verimli faaliyet göstermesi, örgüt gelişimi sağlanmaktadır (Şişman, 2007).

1.2. Kültür İle İlgili Kuramsal Yaklaşımlar

Kültür kavramının çözümlenmesinin mümkün olması bu kavramın iki farklı boyutunun incelenmesiyle gerçekleşebilir. Bunlar, kültürün dayanmış olduğu kuramsal temel ve kültürün oluşumunun bu kuramsal temel üzerinde açıklanmasıdır. Kültürel içeriğe ilişkin kuramsal yaklaşımlar antropoloji kökenli kuramsal yaklaşımlar, kültürü çözümlmeye ilişkin yaklaşımlar, kültürel süreçler ve ilgili yaklaşımlar şeklindedir. Antropoloji kökenli kuramsal yaklaşım grupları ve yer alan kuramlar (Allaire, 1984: 196) Şekil 1’de ana hatları ile özetlenmiştir.

Şekil 1’den de gözüktüğü gibi antropoloji köken açısından kültür düşünce sistemi ve sosyo-kültürel sistem olarak iki yere ayrılmakta. Düşünce sisteminde, kültürel ve sosyal gerçeklikler farklı fakat birbirleriyle ilişkilidir. Düşünce sistemi olarak kültür veya kültür taşıyıcılarının düşüncesi olarak kültür iki kola ayrılmıştır. Bunlardan biri sırasıyla “Bilişsel okul” (temsalcisi: Goodenough), “Yapısal okul” (temsalcisi: Levi-Strauss), “Eşdeğerlik okulu” (temsalcisi: Wallace) tarafından

geliştirilmiştir. Diğer kolu ise “Sembolik okul” temsilcileri Geertz ve Schneider tarafından geliştirilmiştir (Allaire, 1984: 196).



Şekil 1. Kültür kavramı sınıflandırması

Sosyo-kültürel sistemde ise kültür, sosyal sistemin bir alt sistemidir ve davranış ürünü olup davranışla da ortaya çıkarılmaktadır. Sosyo-kültürel sistem olarak kültürün Senkronik (eşzamanlı) ve Diakronik (arızamanlı) yaklaşım şekilleri vardır. Senkronik yaklaşım sırasıyla “İşlevsel okul” (temsilcisi: Malinovski) ve “İşlevselci-yapısalcı okul” (temsilcisi: Radcliffe- Brown) çalışmalarıyla gelişmiştir. Diakronik yaklaşım Boas, Benedict, Kluckhohn, Kroeber’in temsil ettiği “Tarihsel yayılcılık okulu” ve White, Service, Rappoport, Vayda, Harris’in temsil ettiği “Ekolojik uyum okulunun” çalışmalarıyla gelişmiştir (Allaire, 1984: 196).

1.2.1. Kültürü Çözümlemeye İlişkin Yaklaşımlar

Antropoloji kökenli kültür kuramları genelde, kültürün ne olduğu, işlevi ve nasıl değiştiği konuları üzerinde durmaktadırlar. Bu yaklaşımın ilgi alanı antropoloji olduğu için kültür olarak tanımlanan içeriğin hangi öğelerden oluştuğu üzerinde fazla durmamaktadır. Örgüt kültürü açısından konu ele alındığında kültür olarak tanımlanan içeriğin hangi öğelerden oluştuğu ön plana çıkmaktadır. Örgüt kültürü konusundaki görüşler örgüt kültürünün içinde bulunduğu toplumsal kültür bağlamında incelenmesi gereği üzerinde durmaktadır. Farklı kültürleri birbiriyle karşılaştırmak için, bu farklı kültürlerdeki kültürel öğelerin hangi özellikleri itibariyle birbirlerinden farklılaştığı, bu farklılaşmanın neden ve nasıl olduğu, bunların toplum üyelerinin tutum ve davranışlarına nasıl yansıdığı önem kazanmaktadır. Kültürü bu yönüne ağırlık vererek açıklayan kuramların başlıcaları, Hofstede, Schwartz, Elizur tarafından irdelenmiştir.

1.2.1.1. Geert Hofstede’nin Kültüre Kuramsal Yaklaşımı

Hofstede, kültürü, insanların kendilerini tehdit eden tehlikelerden korumak için bulduğu çözümleri esas alan bir kuramsal çerçeve ile açıklamıştır. Bu çerçeve antropoloji kökenli kuramlarla paralellik göstermektedir. Kültürü zihinsel bir süreç olarak ele alması, kültürü düşüncü sistemi olarak ele alan kuramlarla benzerlik göstermektedir. Kültürü toplumsal yapı ilişkilerine dayandırması yönüyle de kültürü sosyo-kültürel sistem olarak ele alan kuramlarla benzerlik göstermektedir. Hofstede’ye göre toplum biçiminde yaşayan insanlar üç kaynaktan gelen tehditler ile karşı karşıyadırlar ve bunlara çözüm bularak varlıklarını devam ettirirler (Hofstede, 1984: 111). Bu tehditlerden birincisi doğadan kaynaklanan açlık, barınma, deprem, sel ve

bunlar gibi çok sayıda tehditlerdir. Bu alandaki tehlikelere karşı toplum tarafından geliştirilen çözüm ise geniş anlamı ile teknolojidir. İkinci tehlike kaynağı ise insanları bir arada yaşamasından kaynaklanan, diğer insanlardan gelecek olan tehlikelerdir ve geniş anlamıyla hukuk sistemi bu tehlikelere getirilen çözümdür. Üçüncü tehdit ise doğanın sonsuzluğuna karşı insan ömrünün sonluluğu arasındaki çelişkinin insanda yarattığı huzursuzluktur ve bu huzursuzluğu ortadan kaldıran çözüm ise öte dünya fikridir, bir başka ifadeyle dindir. Kültürün öğeleri olarak kabul edilen alışkanlıklar, yöntemler, gelenek ve görenekler, yasalar, değerler ve inançlar bu üç farkı alanda ortaya çıkan sorunlara karşı getirilmiş olan ve belli bir toplumun üyelerince paylaşılan çözümlerdir.

Hofstede'in değerlerin oluşumunu açıklamasına göre, insan-doğa, insan-insan ve insan-öte dünya alanlarıyla ilgili herhangi bir sorun çıktığında insanlar bu sorunları giderecek çözümler üretirler. Bulunan çözüm işe yaradığında, benzer sorunların tekrarında benimsenen çözüm olarak işe yarar. Tekrarlamanın artmasıyla bulunmuş olan çözüm, diğer çözümler arasında tercih edilen çözüm olarak benimsendiğinde değer olarak ortaya çıkar. Tercih edilen çözümler üzerinde düşünülmeden başvurulmuş çözüm haline geldiğinde ise inanç olarak ortaya çıkar (Hofstede, 1994: 11).

1.2.1.2. Shalom h. Schwartz'ın kültüre kuramsal yaklaşımı

Kültür konusundaki diğer bir kuram da Shalom H. Schwartz tarafından geliştirilmiştir. Schwartz'ın kültür ve kültürü meydana getiren öğeler konusundaki kuramı, Schwartz ve Bilsky tarafından 1987 ve 1990 yıllarında yayınlanan çalışmalarına dayanır (Rohan, 2000: 258-273). Schwartz ve Bilsky çalışmalarında, kültürü meydana getiren değerler sisteminin toplumsal ihtiyaçlar ile bu ihtiyaçların giderilmesine ilişkin sahip oldukları güdüler ile açıklamaktadırlar. Kültürün analizine ilişkin kuramın temeli insanların bir takım beşeri ihtiyaçlara sahip olduğu, bu ihtiyaçları gidermek için bir güdüye sahip olduğu ve aynı zamanda insanların bu ihtiyaçların giderilmesi konusunda birbirine zıt farklı seçeneklerinin bulunduğu kabullerine dayanır (Rohan, 2000: 255).

Schwartz'a göre beşeri ihtiyaçlar ana gruplar itibariyle biyolojik, toplumsal etkileşim ve grup sisteminin sürdürülmesi gibi üç alanda toplanabilir. İnsanlar bu üç alandaki ihtiyaçlarını giderecek güdülere sahip olsalar da, bu ihtiyaçların giderilmesi

konusunda birden fazla seçenekle karşı karşıyadırlar. Bu seçenekler esas itibariyle birbirine zıt bir durum gösterir (Schwartz, 1999). Bu alanlardaki ihtiyaçlar karşılanırken toplumlar veya toplumdaki insanlar sorunlarla karşı karşıya kalırlar. Kültürün oluşumunu sağlayan değerler sistemiyle toplumsal ihtiyaç giderilmesi gerçekleşebilmektedir.

Toplum üyeleri üç temel alandaki ihtiyaçların giderilmesine yönelik eylemlerinde iki kutuplu davranış seçenekleri ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Toplum üyelerinin davranış seçeneklerinin paylaşılan tercihler üretmeleri gerekmektedir. Schwartz'a göre kültürel değerler, bir toplumda iyinin, doğrunun ve arzulananın ne olduğu konusunda paylaşılan fikirleri ifade eder (Schwartz, 1999: 2).

1.2.1.3. Dov Elizur'un Kültüre Kuramsal Yaklaşımı

Dov Elizur kültürü oluşturan değerlerin incelemesinde, kuramsal bir temel arayışı içinde yaklaşan bir araştırmacıdır. Elizur'un üzerinde durduğu asıl konu çalışma değerleri olmakla beraber, çalışma değerlerini yaşam değerleriyle paralellik kurarak ele almaktadır. Elizur'a göre toplumsal değerler sisteminin kuramsal temeli, bireylerin mutluluk arayışı içinde şekillenir (Sagie, 2005: 148). Toplumsal değerleri kişisel mutluluğun arayışı yönünde şekillendiren maddi gereksinimlerinin karşılanmasına yönelik olarak araçsal alan, bireyler arası ilişkilere yönelik duygusal alan ve inanç ya da düşüncelere ilişkin bilişsel alanlardır.

1.2.2. Kültürel Süreçler Ve İlgili Yaklaşımlar

Kültürün sosyal bilimlerde incelenmesinde önde gelen konulardan biri nasıl ve hangi öğelerden oluştuğu iken diğeri, bunun toplum üyelerine nasıl aktarıldığıdır. Birey açısından bakıldığında, toplumun üyeleri, üyesi bulunduğu toplumun kültürel değerlerini hangi süreçlerle paylaşmaktadır. Konunun bu boyutu, toplum, grup ve bireylerin belli durum, olgu ve olaylar karşısında göstermiş olduğu tutumların ve davranışların en azından bir yönüyle kültürel değerler tarafından belirlendiği biçimindeki varsayımlar nedeniyle önem kazanmaktadır. Konuya örgüt kültürü açısından bakıldığında, üzerinde durulan temel konu kişilerin belli durumlar karşısında hangi tutum ve davranışları göstereceği, arzulanan tutum ve davranışlar söz konusu

ise bunların arkasında yatan kültürel değerlerin neler olduğu, ya da bireylerden arzulan bir takım tutum ve davranışlar söz konusu ise bunların nasıl sağlanacağıdır. Bunun gerçekleştirilmesi ise mevcut tutum ve davranışların arkasında yatan kültürel değerlerin neler olduğunun bilinmesi ile mümkündür.

Kültürel değerlerin tutum ve davranışları en azından yönlendiren etkenlerden biri olduğu biçiminde genel kabul görmüş bir görüş mevcuttur. Bu varsayım, davranış ya da tutumun kişilikle olan ilişkisinin açıklanmasını ve bireyin toplumla olan bağlantısının açıklanmasını gerektirmektedir. Çünkü, kişi davranış veya tutumun öznesi ve toplumun bir üyesidir. Kişinin tutum ve davranışı özünde toplumla paylaştığı değerler aracılığı ile olmaktadır. Konu bu bütünlük içinde ele alındığında kültürel bir çerçevede değer-davranış ilişkisi tutarlı bir biçimde açıklanmış olacaktır.

1.2.2.1. Lawrence Kohlberg’de Değerlerin Öğrenilmesi Yaklaşımı

Kişinin üyesi olduğu toplumun kültürel değerlerini benimsemesi bir süreç içinde olmaktadır. Kültür, değerler ve kişilik arasındaki ilişkilerin daha iyi anlaşılması için bu süreç incelenmektedir. Bu sürece ilişkin görüşlerden biri de Lawrence Kohlberg’a aittir ve o, Jean Piaget’in bilişsel gelişim kuramından hareketle ahlaki değerlerin oluşumunu, küçük yaştan başlayarak üç ana düzeyde ve altı evrede toplamıştır (Velasques, 1998: 25):

1. Gelenek Öncesi Düzey

Gelenek öncesi düzeyde iyi - kötü, doğru - yanlış gibi kültürel kural ve değerler açıktır. Ödüllendirme ve cezalandırmaya maruz kalma veya kural koyucu bireylerin gücü değerlendirmeye etki etmektedir. Bu düzeyin iyisi - kötüsü, doğrusu - yanlışı, davranışların sonuçlarının hazverici veya acıverici olmasıyla algılanır. Gelenek öncesi düzey itaat, ceza yönelimi ve çıkarıcı yönelim olarak iki evreden oluşmaktadır.

2. Geleneksel Düzey

Geleneksel düzeyde çocuğun davranışının doğru veya yanlış olması mensup olduğu grup onaylamasıyla belirlenir. Referans kabul edilen grupların davranışları izlenerek doğru-yanlış farkı anlaşılır. Geleneksel evrede, beklentilerden başka, grup normları, sadakat, güven öğrenilir. Bu düzey iyi çocuk yönelimi, yasa ve düzen yönelimi evrelerinden oluşmaktadır.

3. Gelenek Ötesi Düzey

Kohlberg'in sosyal sözleşme yönelimi ve evrensel değerler yönelimi olarak iki evreden oluşan üçüncü düzey ise gelenek ötesi ilkelere yönelik düzeydir. Gelenek ötesi düzey geçerlilik ve uygulanabilirlik durumu olan toplum değerlerinin ve ilkelerinin, onları belirleyen birey veya gruplara bağlı olmadan irdelendiği evredir. Birinci evrede birey dışında bir olgu olan otorite, bir sonraki evrede kişi tarafından içselleştirmiş, gelenek ötesi evrede ise birey tarafından irdelenmektedir. Birey tercih ettiği, değerlendirmeye aldığı ilkeleri baz alarak yargı yapar.

1.2.2.2. Geert Hofstede'in Zihinsel Programlama Süreci

Hofstede Kohlberg'in görüşlerine paralel ancak bir çerçevede değerlerin oluşumunu "zihinsel programlama süreci" olarak açıklamaktadır (Hofstede, 1994: 6). Bu yaklaşımda değerlerin oluşumunu bir toplumsallaştırma süreci olarak ele alınmaktadır. Hofstede kişilerin, doğumdan ölüme dek devam eden, değişik toplum düzeylerinde ve mekanlarında gerçekleşen mental bir programlama sürecine tabi olduğunu belirtmiştir. Bu farklı mekanlarda ve düzeylerde hem toplumsal değerler sistemi, hem de örgütsel süreçlerdeki ortak davranış kalıpları oluşur. Hofstede kişilerin tabi oldukları zihinsel programlamanın ulusal düzey, mesleki düzey ve örgütsel düzey gibi üç farklı sosyalizasyon düzey ve mekanında gerçekleştiğini belirtmiştir (Hofstede, 1994: 6).

Ulusal Düzey: Birey toplum değerlerini ufak yaşlarında, ailesi ve yakın çevresinden öğrenir. Değerler en çok bu düzeyde kullanılır. Bu zihinsel programlama düzeyinde mekan aile ve yakın çevredir.

Mesleki Düzey: Bu toplumsallaşma düzeyinde eğitim kurumları mekan oluşturmaktadır. Hem toplum değerleri sistemi, hem de çalışma hayatı uygulamaları bu düzeyde kişiler tarafından öğrenilir.

Örgütsel Düzey: Kişinin eğitiminden sonra çalışmaya başladığı yerde tabi tutulduğu zihinsel programlama genelde çalışma hayatına ilişkin uygulamalara yöneliktir. Örgütsel düzeyde değerlerle ilgili zihinsel programlama fazla olmamaktadır.

Hofstede, zihinsel programlama modelini bir takım varsayımlara dayanarak açıklamaktadır. Zihinsel programlama bu kendine has veya paylaşımla durumuna göre

evrensellik, kolektiflik, kişilik gibi üç farklı düzey gösterir. Kişiye has olmanın en düşük, paylaşmanın en fazla olduğu düzey evrensellik düzeyindeki zihinsel programlamadır. Bazı gruplarda ortak lakin diğerlerinde gözükmeyen zihinsel programlar kolektiflik düzeyidir. Kişilik düzeyi tam olarak bireyin davranışlarını kapsayıp bireye has olan zihinsel programlama sonucunda oluşur (Hofstede, 1994: 6).

2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI VE TANIMI

Kültür, toplumun geçmişi, üretme biçimi ve sosyal ilişkileriyle bağlantılıdır. Toplumsal kültürün bir alt kültürü de örgütsel kültürdür. Bir organizasyonun içindeki kişilerin davranışlarına yön veren norm, değer, inanç, alışkanlık ve davranışlar sistemi olarak örgütsel kültür açıklanır. Topluma benzer bir şekilde örgütler de kendi kültürlerine sahiptirler. Mini toplumlar olarak gösterilen organizasyonlar kendilerine ait kültürlere ve alt kültürel modellere sahiptirler. Mini toplulukların sahip oldukları kültürlerine de örgütsel kültür denir (Köksal, 2007: 5).

İnsan kaynakları yönetiminin bir kavram olarak 1970’lerde gelişmesi örgüt ve yönetim kurumları açısından yeni dönem başlangıcına sebep olmuştur. İnsan kaynakları yaklaşımı, insanın doğası ile ilgili birçok varsayımları geliştirerek verimliliğe ilişkin sorunu daha farklı açıdan değerlendirmeye çalışmış ve böylece yönetim alanında yeni kuramsal çerçevenin oluşmasını sağlamıştır. Örgüt kültürü kuramının kuramsal temelini oluşması, William Ouchi’nin yazdığı Teori-Z kitabıyla 1981 yılına tesadüf etmiştir. Sonrasında bu kuramın gelişmesine katkıda bulunanlar Deal ve Kennedy, Edgar H. Schein gibi bilim adamları olmuştur. Mükemmele ulaşan örgütlerin betimlenmesinde ise Thomas J.Peter ve Robert H.Waterman’ın katkıları olmuştur (Çelik, 1994: 163).

1980’lerde örgütsel davranış ve örgütsel etkinlik ile ilgili yapılan analizlerde sıklıkla örgüt kültürü kavramı üzerinde durulmuştur. Örgütsel kültür kavramı örgütün yeni üyelerinin karşılaşılan problemlere yönelik duygu, düşünce ve algılarının oluşmasına olanak sağladığından, devamlı şekilde bir çalışan grubu için iş hayatındaki sorunların üstesinden gelmede temel bir çerçevedir. Örgütsel kültür kavramı örgütün üyelerine ait değerler, normlar, inançlar, varsayımlar ve hatta algıların altındaki saklı düşünceleri açıklamaktadır (Çelik, 1994: 163).

1980’de Business Week’te yayınlanan kapak öyküsünde şirket kültürüne ilişkin bilgi yer almıştır. Böylece, 1980 yılından itibaren işletme literatüründe kültür bir benzetme biçiminde kullanılmaya başlanılmıştır (Peters ve Waterman, 1987: 161).

Yönetimsel teori ve uygulamalardaki yansımalarıyla örgütsel kültür kavramı bir önceki yüzyılın ortalarından gelen bir geçmişe sahiptir ve kavramsal olarak değerlendirilmesinin tarihi çok eski değildir (Ataman, 2009: 622). Örgütsel kültür kavramı ilk olarak Andrew M. Pettigrew tarafından 1979’daki bilimsel bir dergide yayınlanan makalede kullanılmış, daha sonra Amerika’daki Peters ve Waterman, Japonya’daki Pascale ve Athos tarafından incelemeye konu olmuş ve diğer çalışmalarla yönetim bilimi literatüründeki yerini almıştır (Timuroğlu ve İşcan, 2007:120). Örgütsel kültür kavramının literatürdeki başlıca tanımları Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Örgüt Kültürü Kavramına İlişkin Yapılan Tanımlamalar

Yazar	Tanımlamalar
E. H. Schein	Bir grubun, içsel ve dışsal uyum problemlerine ilişkin olarak devraldığı, keşfedip geliştirdiği temel kavrayış kalıpları
J. C. Spender	Bir organizasyonun üyeleri tarafından paylaşılan değerler sistemi
Sathe	İnanç ve değerlere ilişkin önemli ve paylaşılan anlayışlar
T. Deal Kennedy	“İşler burada böyle yürür” şeklinde ifade edilen yargılar
G. Hofstede	Kolektif olarak programlanmış düşünceler
J. M. Kouzes	İş yaşamında yaratılan sürekli ve semboller aracılığıyla iletilen inanç ve değerler
W. G. Quchi	Organizasyonun çalışanlarına verdiği değer ve inançlarla ilişkili semboller, törenler ve mitler
T. Peters – R. H. Waterman	Öyküler, mitler, kahramanlar, sloganlar gibi sembolik anlamları içeren baskın ve iç tutarlılığa sahip paylaşılan değerler bütünü
F. Luthans	Bir grubun dış adaptasyon ve iç entegrasyon ile ilgili belirli sorunlarla başa çıkmayı öğrenirken bulduğu, keşfettiği veya geliştirdiği birtakım genel varsayımlar
Szilagyi & Wallace	Çalışanlarca paylaşılan ve örgütü kaynaştıran, felsefeler, ideolojiler, değerler, varsayımlar, inançlar, beklentiler, yaklaşımlar ve normlar

Kaynak: (Ekşi, 2009: 167).

Yıllarca birçok psikoloğun, sosyoloğun ve antropoloğun çalışmalarında yer verdiği ve bu sebeple farklı şekilde tanımlamaları yapılan örgütsel kültürün, yönetim bilimindeki en geniş kapsamlı tanımını Schein’in yaptığı söylenilebilir. Schein örgüt kültürünü; belli bir grup tarafından çevreye uyum ve iç bütünleşmesi sırasında öğrenilen, geçerliliği olumlu sonuç vermiş olan ve yeni üyelere programları

algılamanın, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen, bir takım varsayımlar olarak tanımlarken; Pettigrew, sembol, inanç, dil gibi değerlerin bir grup tarafından ortak paylaşımı; Louis ise; sahip olunan ve paylaşılan anlamlar şeklinde bir değerlendirmeye gitmektedir (Ayyıldız ve Rızaoğlu, 2008:9).

Örgütün izleyeceği stratejik yol ile ilgili, hedefleri ile ilgili, hedeflerine ulaşmanın yolları ile ilgili, gelişimini sürdürmesi ve bu gelişimi ölçme yöntemi ile ilgili, ürün ve pazar oluşturmaya ilgili bilgileri belirlemeye yarayan örgüt kültürü pusula niteliği de taşıyabilir. Buna dayanarak, örgüt kültürü kişiler için belirgin olmayan bir durumla karşı karşıya kaldıklarında hangi hareketleri sergileyeceklerine yarayan kurallar bütünü olarak tanımlanabilir (Peters ve Waterman, 1987:383).

Örgütsel kültür kavramı uzakdoğu (Japonya) merkezli firmaların ekonomik alandaki başarıları, batının bu duruma reaksiyon vermekte zorlanması, örgüt yaşamında irrasyonel olan kültürün ve sembollerin önemsenmesi nedeniyle ortaya çıkmış ve nitel ölçümlerin yapılması gerekliliği ile de araştırmalar hızlı şekilde artmıştır (Terzi, 2000).

Yapılan tüm tanımlamalara istinaden genel olarak açıklanmıştır ki, değişik özellikleri olan bireylerin, benzer düşünceler, normlar, değerler ve inançların etrafındaki toplanışı herhangi bir toplumsal kültürü oluşturduğu gibi, örgütlerde de benzer olarak değişik özellikleri bulunan üyelerin biryere toplanması ve üyesi oldukları organizasyonda değerleri benimsemeleri örgütsel kültürü oluşturmaktadır (Örücü ve Ayhan, 2001:88). Örgütsel kültür toplum kültürünün bir alt kültürü gibi, genel amaca yönelik olarak biryere getirilmiş değişik kültürü olan birey topluluklarıncı bulunduğu organizasyona has çalışmanın gerekli gördüğü davranışlar, tutumlar, inançlar ve değerlerin benimsenmesidir (Akıncı ve Coşkun, 2007: 7-8). Örgütsel kültürün başarılı olabilmesi için parçası olduğu toplumda var olan kültürle uyumlu olması gerekmektedir (Acuner, 2010: 5).

Örgütler başarıyı, örgütsel amaçlara yönelik hareketlenip davranış ve hareketlerini, organizasyonun zamanla oluşturduğu kültürle uyumlu şekilde yönetebilen çalışanlarla sağlamaktadırlar. Diğer şekilde ifade edecek olursak, kendini çalıştığı örgütteki kültürle bütünleştirebilen, amaç ve hedeflerini bilip, kendi görevini ve işlerini bu çerçevede yürütebilen çalışan, üyesi olduğu organizasyonun başarıya ulaşması için katkı sağlayacaktır (Dinçer, 1998).

Örgütler, kültürün üretimini yapan yapı veya birer kültür gibi kabul edilmektedirler. Örgütsel ve yönetsel teorilerin tarihi gelişmesi içerisinde örgütler, yapılar, sistemler, teknolojik unsurlar, insanlar ve onların gözlenebilir davranışlarından oluşmuş objektif bir gerçeklik alanı olarak görülmüştür. Lakin, örgütlerde bireylerin etkileşimi sonucu ortaya çıkan objektif gerçeklik alanı veya sosyal gerçeklik vardır ki, bu da örgüt kültürünü oluşturmaktadır. Örgütsel yaşamın kültürel yanlarını ve bununla ilgili davranışları izlemeye elverişli kavramların kullanılmaya başlanması oldukça yeni bir gelişmedir (Kırçıl, 1989: 103). Organizasyon kültürü, organizasyonel davranışın olduğu ortamdır ve bu ortam içinde çalışan uyumunu, uyumsuzluğunu gösterir. Örgüt kültürü çalışanların davranışlarını etkilemektedir, çünkü değerleri ve normlarıyla çalışanlar tarafından yaşanmaktadır. Bu sebeple, bir örgütün özelliği kültürünün norm ve değerleriyle anlatılabilir. Örgüt kültürünün değer ve normları çalışanın uyumunun hem ölçekleri, hem de araçlarıdır (Başaran, 1992: 222).

Örgütlerde işgören bireylerin birbirini etkilemeleri sonucu sosyal doku oluşmakta ve bu dokunun çıktısı olarak kültür dokusu ortaya çıkmaktadır ki, bu da bireylerce paylaşılan bir sosyal gerçekliği sunmaktadır. İnsanları onlar için kurulan ortak bir dünyada birleştirerek tek tek fertler olmaktan çıkaran ve bir sosyal bütünlük haline getiren, bu sosyal gerçekliktir. Bireyler için kurulan ortak dünya, terimler, kavramlar ve kategorilerin oluşturduğu bir sistemdir ve sembolik düzeyde var olmaktadır. İçerisinde bulunan durumu bu sosyal gerçeklik kavramıyla yorumlayan ve değerlendiren bireyler böyle bir ortak dünya veya kültür sistemi içinde yaşamaktadırlar. Böyle oluşumları olan örgütlerde bireyler paylaşılan sosyal bilgi temelini baz alarak türlü uyarılara reaksiyonlar vermektedirler (Kırçıl, 1989). Sanayi öncesi toplumun sosyal örgütlenmesinin bir benzerinin sanayi örgütlerinde yeniden kurulması bir bakımdan örgüt kültürü kavramını ortaya çıkarmıştır (Kırçıl, 1989: 104).

Kültürün yönetim açısından öneminin artması, zamanla organizasyonlarda beşeri yönün daha fazla önemsenmesi, sosyal ve politik alanda insancıl değerlerin önem derecesinin artması ve uluslararası işletmeciliğin gelişmesiyle gerçekleşmiştir (Erdoğan, 1991: 113). Örgütün işleyiş şekline ve faaliyetleri sonucuna etki eden, belirli insan topluluklarınca oluşturulmuş amaç, değer, adet ve örfler ile diğer bireyler arası ilişkilerin sonuçlarının tamamı, bir organizasyon yöneticisi için kültür olarak tanımlanabilir. Belirtilenlerden çıkarım yapılacak olunursa kültürün, işletme

faaliyetlerini çevreleyen maddi ve manevi özelliğe sahip toplum değerleri olduğu söylenilebilir (Erdoğan, 1991: 121).

Yapılan birçok analizlerde üretim faktörlerinin verimliliğinin daha çok işgücü kalitesiyle ilgili olduğu ortaya koyulmuştur. Birlikte çalışan bireylerin karşılıklı tutumları verimliliğin anahtarıdır (Çelik, 1994: 163). Herhangi bir bireyin faaliyetini çevreleyerek onu şekillendiren ulusal, sosyal, organizasyonel gibi geniş anlamda kültür çalışmayla ilgili tutumlara etki eden önemli bir faktördür. Lakin, değerler sisteminin de kültürün kapsamında ve kültürün yapıtaşları arasında olması dikkat edilmesi gereken husustur. Değerler ve kültürün sürekli olarak etkileşim halinde oldukları söylenebilir (Propenko, 1992: 249).

Ulusal kültür özelliklerinin büyük ölçüde etkilediği örgüt aktiviteleri ile ilgili olan değer, norm, tutum, davranış, alışkanlık ve geleneklerdir; örgüt amaçları ve gereksinmelerinin etkilediği ise yönetsel politikalar, roller ve ilkelerdir. Her örgütte gereksinimler ve araçların farklı farklı oluşu örgüt kültürlerinin farklı özelliklere sahip olmasına yol açmıştır.

Organizasyon kültürü ile ilgili örgütün sahip olduğu bir değişken olarak ele alınması ve örgütle özdeşleştirilmesi gibi iki tür düşünceden söz etmek uygundur. Toplumdan örgüte geçen veya yönetim tarafından meydana getirilen bir olgu olarak düşünüldüğünde, kültür bir değişkendir. Örgüt ve kültürü özdeş olarak, yani kültürün kaynağının sosyal bütünleşme olduğu düşünüldüğünde, insanlarla oluşan ortak bir takım ifadeler ve sembollerin ürünü olduğu kabul edilir. İfade ve sembollerle bütünleşen örgüt üyeleri zaman içinde kültürü yeniden, hatta değiştirerek üretirler (Berberoğlu, 1990: 152).

Örgüt kültürü vasıtasıyla örgüt üyelerine ait davranışlarda tekdüzelik ve dış çevreyle ilişkilerinde etkinlik sağlanabilir. Çünkü, örgüt üyesi bireylerin zamanla bütünleşme sağladıkları organizasyonel kültür, bir nevi rasyonel programlamaya evrilir.

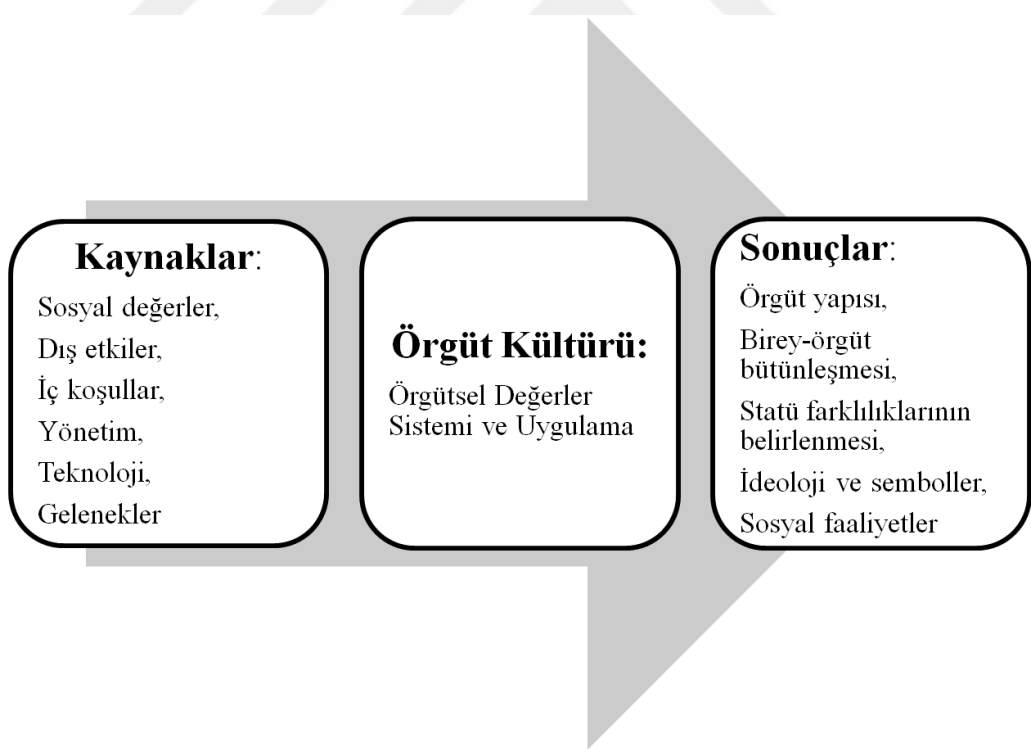
2.1. Örgüt Kültürünün Oluşumu

Organizasyonun dış çevreyle ilişkisi, değerleri ve standartları örgütsel kültürle yansıtılmakta ve bu kavramın oluşması parçası olduğu topluma bağlı şekilde düşünülmelidir. Bu durumun ne derece önemli olduğu anlaşılan bugünlerde, örgütsel

kültürün ne tür süreç ve etkiler sonucunda oluşmasının bilinmesi önem taşımaktadır (Öztürk, 2003: 322).

Örgüt kültürünün oluşum süreci karmaşıktır. Örgütsel kültürün oluşması sürecine birçok iç ve dış faktörün etkisi söz konusudur. Dış faktörlere organizasyonun parçası olduğu ulusun ve bölgenin kültür özellikleri, sosyolojik, politik, iktisadi etkenler ait edilir. İç faktörlere ise örgütsel yapı, örgütün kurucularının, yöneticilerinin ve çalışanlarının getirdikleri kültür özellikleri, örgütsel tarih, efsaneleri, sembolleri, değerleri ve inançları ait edilir (Şişman, 2007: 3).

Örgütler biçimsel yapı ve kültürleri ile örgüte bağlı bireyleri etkiler ve yönlendirir. Organizasyonel faaliyetlerle ortaya çıkan örgütlerin yapısal özellikleri sorumluluk ve yetki ilişkilerinde, görev ve bölümlerde kendini gösterir. Toplum, örgütün üyeleri ve faaliyetlerinden kaynaklanan organizasyon kültürü örgütün bütününde uyulan kurallar, alışkanlıklar, gelenekler, tutum ve değerler şeklinde ortaya çıkar.



Şekil 2. Örgüt kültürünün oluşumu ve sonuçları (Tosi, 1986: 66)

Ulusal kültür veya toplumsal değerlerin, örgütlerin kendilerine has kültürel özelliklerinin oluşumunda temel faktör olduğu şekil 2.'ye bakıldığında

görülebilmektedir. Böylece, örgütlerde oluşacak organizasyonel kültür pek çok özelliğine göre ulusal kültürle benzerlik gösterecektir. Buna dayanarak, örgütlerdeki otoriter yöneticilerin ortaya çıkma nedeninin toplumdaki aile yapısının otoriter oluşuyla bağlantılı olduğu söylenilebilir. Toplumdaki alışkanlık ve gelenekler örgütlerde etkisini göstermektedir. Organizasyonel kültürün oluşmasında rol oynayan faktörler arasında örgütlerin az biçimde kontrol altına aldığı ya da hiç alamadığı dış çevre unsurları da vardır. Örgütler uzun dönemde tarihi olayları, doğal çevreyi, bazen ekonomik koşulları ve sosyal-kültürel güçleri etkileseler de, kendileri bu çevre elemanlarından daha çok etkilenmektedirler.

Teknoloji ve örgüt geçmişi organizasyonel kültürün oluşmasında en etkili olan iç çevre unsurlarındandır. Kullanılan teknoloji ve üretim konusu, örgütlerde işlerin ve çalışanların niteliklerini ya da davranıştaki bağımsızlık boyutlarını belirler (Tosi, 1986: 66). Örgütteki değerler, inanışlar, alışkanlık ve semboller organizasyonun geçmişte yaşadığı olaylarla ve ismiyle kurulan güçlü bağlantıdan etkilenmektedir. Uzun geçmişe sahip ve köklü örgütlerde, kurucuların isimlerinin sürdürülmesi bir takım değerlerin oluşturulması ve sembollerin edinilmesi içindir.

Çalışanların paylaştıkları ideolojik felsefe örgütlerin kültür özelliklerinde kendisini göstermektedir. Bireylerin birbirlerine kenetlenmesini, örgüt dışı çevreye benzer reaksiyonlar göstermesini sağlayan, karşılıklı anlaşmalarını daha kolay kılan inanç ve düşünceler bütünü bir örgütün ideolojik sistemidir (Berberoğlu, 1990: 158). Bireyler rutin faaliyetlerinde sistemin zorunluluklarına uygun davranırlar. Kültürel ideolojinin paylaşılması sonucu, örgüt içi ve dışı gelişen durumlara birey tarafından aynı tür tepki gösterilmektedir (Berberoğlu, 1990: 159). Örgütlerin değerler, tutumlar, inanışlar, alışkanlıklar, gelenekler gibi kültürel özellikleri sosyal faaliyetlere de yansımaktadır. Toplantı ve ya tören gibi faaliyetler hem örgüt üyesi bireylerin kendi aralarında ve dış çevreyle ilişkilerini yoğunlaştırmakta, hem de üyelerin organizasyon kültürüyle bütünleşmesini sağlamaktadır. Örgütlerde geliştirilen değerlere göre şekillenen faaliyetler, örgüt üyelerinde ait olma duygusunu güçlendirmektedir (Berberoğlu, 1990).

Örgüt kültürünün biçimlenmesi döneminin kurucusu olduğu grup etkisinden doğduğunu belirten Schein'a göre, tüm organizasyonlarda geçmişte bu süreç belli bir

dereceye kadar farklı olsa da izleyecekleri temel aşamalar benzerdir. Örgütlerin izleyecekleri bu aşamalar kurucunun yeni girişim fikrine sahip olması; sahip olunan bu fikrin risk almaya değer ve kazanım sağlayacak nitelikte olmasıyla ilgili kurucu grubun uzlaşısı sağlaması; kurucuların organizasyonun temelini oluşturulmasıyla planlama çalışmalarına başlaması; kurucular tarafından belirlenen ilkeler doğrultusunda organizasyona katılan çalışanların işlevsellik kazanmasıyla örgüt geçmişinin gelişimine etki etmeye başlaması olarak sıralanabilir (Terzi, 2000).

Örgütsel kültürün oluşmasını etkileyen diğer faktörler aşağıdaki gibi sınıflandırılır (Terzi, 2000):

- Genel dış etkiler: Toplumda paylaşılan tarihi hadiseler ve doğal çevreye örgüt etki edebilmemektedir. Organizasyonun kayda değer şekilde kontrol altına alamadığı bu tür faktörler genel dış etkilerdir.
- Toplum değerleri ve milli kültür: Toplumun inanç ve değerlerine toplumda var olan güç mesafesi şeklini, zamanını, çalışma yönelimini ve bu gibi faktörleri ait edebiliriz.
- Örgüte özgü faktörler: Örgüt gereksinimlerinin çevresel teknoloji farklılaşmasıyla değişime uğraması, örgütsel kültürü farklı seviyelerde etkilemektedir. Meslek sosyalizasyonu süreci zarfında daha iyi eğitim görmüş çalışanların ve profesyonellerin değerleri oluşturması, parçalanmış meslek alt kültürlerini ortaya çıkarabilir. Örgüt tarihinde yaşanmış kayda değer olay ve bireyler de örgüte has faktörlerdendir.

Örgütsel kültürün oluşmasıyla ilgili ortaya atılan düşünceler değerlendirildiği zaman kültür oluşmasını etkileyen faktörlerin organizasyon kurucularının yaptığı etki, organizasyon iç ve dışı etkenler olmakla üç ana başlıkta toplandığı belirtilebilir (Terzi, 2000).

2.2. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları Ve Yararları

Çalışanların davranışını değerlendirmeye almak ve yönlendirmek örgütsel kültür yapısı işlevidir. Çalışanların davranış değerlendirmesi, kültür yapısının oluşmasını sağlayan norm ve değerlerce yapılır. Örgütte, norm ve değerlere uyan çalışan davranışları desteklenir, uymayan davranışlar ise engellenir. Bununla da çalışan

davranışlarının, örgütün kültür yapısına uyumlu şekilde yönlendirmesi gerçekleşir (Başaran, 1991: 242).

Örgütsel kültürün, örgütteki yöneticilere ve personele sağladığı birçok yararı vardır. Bu yararlar aşağıda sıralanan gibi gösterilebilir (Eren, 2000):

- Örgütsel kültür, iş görenler tarafından belirli standartların, normların ve değerlerin anlaşılmasına ve bununla da onlardan istenen başarıyı elde etmeyle ilgili kararlılık ve tutarlılık sergilemelerine, yöneticileriyle daha uyumlu şekilde çalışma yapmalarına olanak sağlar. Örgütsel kültür çalışma süreç ve yöntemlerine uygulama standartını getirmekte ve böylece örgüt verimliliğini artırmaktadır.
- Örgütsel kültür, yeni yöneticilere bilgileri, davranış ve becerileri kazanmada yardım ederek gelişme ve yetişmelerine pozitif katkı yapmaktadır. Bununla da yöneticiler örgütün temelini oluşturan dinamik ve değerlere uygun şekilde gelişir.
- Organizasyon içindeki haberleşmenin ve kişilerin arasındaki ilişkilerin gelişmesinde örgütsel kültürün üstlendiği rol önemlidir. Örgüt kültürü, çalışanlar arasındaki birlikteliği sağlayarak, “biz” duygusunu ve takımdaşlığı geliştirmektedir. Çalışanları birbiri ve iş yerlerine bağlayan örgüt kültürü, örgütsel iklimin oluşmasına da pozitif yönde etki yapar.
- Organizasyonlarda farklı sebeplerle oluşan çatışmaların örgütsel kültür tarafından geliştirilen uygulama standartları ve süreçlerin yardımıyla yumuşatılarak azaltılması yapılabilir.
- Örgütsel yaşamın sürekliliği kültürünün sembolleriyle, seremonileriyle, kahramanlarıyla, sloganlarıyla, hikayeleriyle diğer nesillere aktarılmasıyla sağlanır. Yönetimin başındaki işyeri sahibinin ölmesinde bile kültürün, değer ve inançların değişmeden devam etmesi durumu yaşanabilir.
- Örgütün hakkındaki değerlendirmelerin o organizasyonun kültürü ile yapıldığı göz önünde bulundurulursa, kültürün tanıtıcılığı sağlayan kimliye benzediyi de söylenilebilir.

2.3. Örgüt Kültürünün Önemi

Yönetim bilimciler örgüt kültürünün önem kazanmasıyla bu alanın araştırılmasına daha fazla yönelmiştir. Uzunca zamandır örgüt yaşamının eylemsel boyutu organizasyonel analizlere tabi tutulmaktadır. Örgütsel davranışı ve yaşamı yorumlamada etkili bir yaklaşım kültürel şifrelerden yararlanan sembolik yaklaşım olmuştur (Çelik, 1994). Örgüt kültürü, bireylerin amacına ulaşmak için akılcı eylemleri yerine değere yönelik akılcı davranış sergilemesini sağlamaktadır. Üretilen anlamlarla ve oluşturulan değer çerçevesiyle ulaşılması gereken amaçlar, anlamlı veya sosyal değere sahip amaçlara dönüşmekte, bu da amaç paylaşımını ve amaç bağlılığını mümkün yapmaktadır (Çelik, 1994: 164).

İşletmeler faaliyetlerini kendilerine özgü inanç, değer yargısı, çeşitli olaylara karşı tavrı olan üyelere sahip belirli bir toplumda sürdürürler. Bu kültür öğelerini bilmek işletme için büyük önem taşımaktadır. Teşkilatların temelini insanlardan oluştuğu gerçeği artık işletmelerce kavranmaktadır. Kuruluşunun işleyiş şekline ve faaliyetlerinin sonucuna etki eden, belirli insan topluluklarından oluşan, bireyler arası ilişkilerin sonuçları olan herşey, bunun yanında inançların, değerlerin, örf ve adetlerin tamamı işletmeler için kültürdür (Erdoğan, 1991: 13). Ayrıca kültür; bireyin, grubun ya da toplumun zihni ve manevi nitelikleri olan düşüncelerinden, inançlarından, duygularından, görenekleri ve alışkanlıklarından oluşan psikolojik ve toplumsal özelliklerinin tümü olarak ifade edilmektedir (Tosun, 1992: 141). İnanış, norm ve değerler bütünü olan kültür; bireysel davranışın temelini oluşturmakta ve insanın davranışını bir bakıma tahmin edilebilecek hale sokarak, ortak amaç seti doğrultusunda yöneltmekte veya bazı kabul görmüş durumların korunmasını amaçlamaktadır.

İşletmenin kültürü nasıl iletişim kurulacağı, nasıl kararlar alınacağı veya bireylerin organizasyonda nasıl ilerleyeceğiyle ilgili olabilen paylaşılan değerlerinden oluşmaktadır. Açık kültür, olumlu miras, performansa ve kaliteli bireylere verilen önem iyi işletmelerin bazı ortak değerleridir. Herhangi bir bireyin etkinliği geniş anlamda kültürle çevrelenmekte ve şekillenmektedir. Bu da iş davranışlarına etki eden önemli bir faktördür. Organizasyon amaçlarıyla çalışan insanların kişisel amaçlarının birlikte gerçekleştirebilmesini sağlamak işletme yöneticilerinin en önemli görevlerindendir. Kişilerin amaçlarında çeşitli sebeplerle farklılık olduğundan, farklı kültürlerle bir

organizasyona çalışmaya gelen insanlar için bu bireylerin benimseyeceği, uyum sağlayabileceği ortak birtakım değerlerin oluşturulması gerekmektedir. Örgütsel kültür bu sebeple önem arz etmektedir. Organizasyonda böyle bir kültür oluşmasıyla kişilerin kendilerini bir bütünün parçası olarak görmeleri günümüz örgütleri için önemli bir ayrıcalıktır (Öztürk, 2003: 321).

Çalışanların nasıl davranış sergilemesi gerektiği belirtilen birçok yerleşmiş davranışsal parametrelerin olduğu işletmeler güçlü örgütsel kültüre sahiptirler. Zayıf örgüt kültürüne sahip kuruluşlarda ise bireyler neyi, nasıl yapmaları gerektiğini belirlemeye çalışacaklardır ve bu da zaman kaybına yol açacaktır. Özetle, ortak inanç, davranış ve değer paylaşımına sahip olmaktan yoksun zayıf kültürler, belirlenen organizasyon stratejilerini yürütme aşamasında güçlü kültür sahibi örgüte oranla, organizasyon içi ve çevresel ilişkilerinde davranışları çabuk olmadığından güçlü kültür sahibi rakiplerinden geride kalırlar (Eren, 2000).

2.4. Örgüt Kültürünün Unsurları

Örgütsel kültürün oluşturulmasını, sürdürülmesini ve değiştirilmesini esas belirleyen faktörler organizasyonel kültürün unsurlarıdır. Organizasyonda oluşmuş kültürle ilgili unsurların yardımıyla bilgi edinilebilir (Yaman, 2009).

Örgüt kişiliğinin oluşumunu sağlayan çokça unsuru vurgulamak mümkün. Sözkonusu unsurların iş görenlere aktarılması farklı yollarla olabilir. Yapılan farklı tanımlamalardan yola çıkarak bir örgütsel kültürü, esas unsurların, yani temel değerlerin, normların, varsayım ve inançların, mit ve hikayelerin, lider ve kahramanların, sembollerin, törenlerin, dilin, sloganların, maddi kültür unsurlarının ve örgüt uygulamalarının oluşturduğu görülebilir. Bu unsurlarla örgütsel kültür üretilmekte, örgüte yeni katılan bireylerin örgütsel kültürü öğrenmeleri sağlanmaktadır (Dönmez, 2009).

2.4.1. Varsayımlar

Varsayımlarla, örgüt kültürünün soyut ve derin yönü oluşturulmakta ve kültür öğelerinin diğerleri biçimlenmektedir. Doğru gibi kabul gören yargı, inanç, genellemelerdir. Dünyadaki işleyişle ilgili kültürlerden birinde yer alan insanlarca

paylaşımı yapılan ortak görüşler olarak kabul edilir. Varsayımların tanımlanması, bireylerin belli konuyla ilgili tartışma yapmaksızın kabullendikleri doğruları, gerçekleri yansıtması şeklinde yapılabilir (Şişman, 2007: 85).

Bireylerin dış çevreleriyle ilişkilerinde keşfetmiş oldukları problem halletme ve ihtiyaçlarını giderme şekilleri göreceli olarak uzun dönemde geçerli olduğu kanıtlanmış, çevre ile bağlantı oluşturma tek doğal yöntemi gibi kabul edilmekte ve bununla da varsayımlar oluşmaktadır. Varsayımlar zamanla bilinçaltı düzeyinde de doğru kabullenilen ve şüphe uyandırmayan esas varolma prensipleri gibi bireylerin etkileşimlerine yön vermektedirler (Dönmez, 2009).

2.4.2. İnançlar

Dünyadaki olayların işleyişiyle ilgili kültüre bağlı insanlarca paylaşılmakta olan ortak görüşlerin inançlar gibi tanımlandığı belirtilebilir (Şişman, 2007: 86).

Örgütsel kültürün oluşumunda ve devamlılığının sağlanmasında temel unsurlardan biri de örgütteki bireylerin inançlarıdır (Terzi, 2000).

Birey inançlarının dağılımı örgütün bütünleşmesini etkiler. Örgütteki üyelerin dini ve bireysel inançlarında veya dünya görüşlerinde benzerlik fazla oldukça, örgütsel kültür daha da güçlenir. İnançların, norm ve değerlere benzer şekilde, bireylerin davranışlarında hükmü sözkonusudur. Benzer inançlara sahip bireylerin yer aldığı örgütsel kültürlerde birliğin ve beraberliğin, lider ve diğer çalışanlara, organizasyona sadakatın oluşması gerçekleşiyor ki, bu göstergeler de örgütsel kültürü güçlendirir. İnançların bir diğer önemi de, lider kişilerin çalışanları tanıması ve bu çalışanların zaaflarıyla kabiliyetlerini anlamasında oynadığı rolle ilgilidir. Buna sebep inançların, çalışan davranışlarına yansması veya açıkça ifade edilirse çalışan davranışlarına etki eden normları beslemesidir (Çelik, 2007).

2.4.3. Normlar

Belli rollere sahip kişiler tarafından uyulması gerekli olan kural, emir ve ölçüler, kısacası yazılmamış kurallar normlardır. Toplumsal kültürün oluşmasında normlar büyük paya sahiptir. Normlar günlük yaşantılarında insanlara neredeyse tüm faaliyet ve eylemlerinde yön vermekte, tercihlerine etki etmektedir (Şişman, 2007:4).

2.4.4. Değerler

Benimsenen, üstün sayılan, ulaşılması ve gerçekleştirilmesi istenen, önemsenen, doğru, iyi ve güzel gibi anlamları içermektedir. Farklı durumların değerlendirilmesinde ve yargılanmasında temel algının dayanağı değerler tarafından oluşturulur (Şişman, 2007: 93). Yanlış ve doğruların belirlenmesiyle çalışan davranışlarının anlaşılması ve yorumlanmasında esas götürülen kıstaslar arasında örgüt değerleri de yer almaktadır (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 122).

Değerlerden çalışkanlığı, başarıyı, sorumluluğu, eşitliği, bağımsızlığı, güveni, bağlılığı, özerkliği, hırsı, doğruluğu, cesareti, saygıyı, özgüveni, hoşgörüyü, yardımseverliği, dürüstlüğü, sevgiyi, itaati örgüt yaşamında önemli yere sahip değerler olarak vurgulamak mümkündür (Şişman, 2007: 94).

2.5. Örgüt Kültürünün İfade Biçimleri

2.5.1. Seremoniler, Törenler Ve Ritüeller

Organizasyon üyelerince örgüt kültürünün önemli parçalarını teşkil eden mit, sembol ve kahramanlara ilişkin özel olayların kutlanmasına seremoniler denmektedir. Seremoniler toplumsal yaşam içerisinde olduğu kadar organizasyonel yaşamda da önemli bir konuma sahiptirler. Seremoniler örgütsel çalışanları örgüt amaçları etrafında bütünleştirerek ve örgüt sürekliliğini sağlayarak önemli fonksiyonlar yerine getirir (Terzi, 2000).

Törenlerde sosyal etkileşim yoğunluğu yüksek olabilmektedir. Tören katılımcılarının ortak davranışlar, zamanı ve mekanı paylaşması söz konusudur. Törenler örgütsel kültürün farklı öge ve özelliklerinin yansıtılmasına da yol açarlar (Şişman, 2007: 100).

Ritüellerin kapsadığı ögeler değerlendirmeyi ve ödüllendirmeyi kapsayan süreçler, personellerce yapılan toplantılar, vedalaşma töreni, iş program ve planlarıdır (Terzi, 2000).

2.5.2. Hikaye ve Mitler

Örgüt hikayeleri, örgütsel geçmişle ilgili yaşanan hikayeleri anlatırlar. Etkili organizasyonlarda iş gören ve yöneticiler, organizasyonun temel değerlerinin yansıtıldığı hikaye ve anıları anlatır. Örgüt geçmişinde başarılı olmuş iş gören ve yöneticilerin hikayeleri, özellikle yeni bireylerin sosyalleşmesinde önemli bir rol üstlenmektedir. Böylece hikayelerin, örgüt açısından bütünleşme, sosyalleşme ve kontrol sağlayıcı olarak kullanılması sağlanılabilir (Şişman, 2007: 99).

Olumlu veya olumsuz hikayelerden bahsedilebilir. Olumlu hikayede yöneticinin çalışanlarına karşı sergilediği ilgi ve alaka yansıtılabilir. Olumlu hikayede yönetici bireyin organizasyonu ailesi gibi algılaması ifade edilmektedir. Olumsuz hikayede, becerikli çalışanın sadakatsizliğine göre cezalandırılması anlatılabilir. Böyle olumsuz hikayeye istenen, ima yapılarak işgören bireyler arasında korkunun yayılması ve çalışanın davranışının kontrolde tutulmasıdır (Terzi,2000).

Mitleri genelde eleştirilere maruz bırakılmadan kabullenilen tecrübeden geçirilmemiş inançlar olarak açıklamak mümkündür. Sahte inançtan farklı olan mitlerin kapsamına, örgüte özgün tarih, efsaneler ve hatıralar dahildir (Terzi, 2000)

2.5.3. Dil

Kültürün en önemli parçasıdır. Dili paylaşılan sembol ve bu özelliği ile de kültür görüntüsü olarak açıklamak mümkündür. Örgütün üyeleri tarafından paylaşılan dil, çalışanların grup kimliğini ve toplulukçu yaklaşımı kazanmalarına yol açar (Terzi, 2000).

İnsanların arasındaki iletişimin, anlaşmanın ve taşımanın sağlanmasında aracılık yapan dil, semboller sistemi olarak kabul edilir. Kodlanmış mesajın taşınmasını gerçekleştiren sembollerini anlayabilmek için, iletişim kuran insanlar benzer algıya sahip olmalıdırlar. Örgütteki bireyler, organizasyon dahilindeki değişik mesleki gruplar tarafından kullanılan çeşitli terminolojiyi, dilde olan mecazları, deyimleri, şakaları, argo ifadeleri, sloganları, marş ve şarkıları, selamlaşma ifade ve biçimlerini sözlü sembollere ait edebiliriz. İşyerinin imajıyla ilgili aile, cezaevi mecazlarıyla, yöneticiyi patrona, komutana, ağabeye, ablaya, babaya benzeten mecazlarla örgütle ilgi durumun açıklanmasına dil yardımcı olur (Şişman, 2007: 97-98).

2.5.4. Liderler ve Kahramanlar

Liderler hem kültürlerin oluşmasında ve hem de örgütlerdeki sosyalleşme aşamasında oldukça etkilidirler. Liderlerin işe almalarında, önemli bir durumu başarmalarında, organizasyonlardaki iletişimi sağlamalarında bu etkisi hissedilmektedir. Liderler tarafından örgütün çalışanları üzerinde iz bırakan bu etkiler zaman içerisinde organizasyon dahilinde kurallar haline dönüşmektedir. Lider bireylerin sergilediği davranışlar bilinçli ya da bilinçsiz örgütsel çalışanlar için zamanla örnek teşkil etmektedir (Erdem, 1996: 47).

Kahraman bireyler, örgütsel açıdan ideal özellikleri taşıyan üyeler olarak görülmektedir. Onlar, örgütteki bireylere ideal ve değerlerin canlı şekilde yaşanan, gözlenen ve açıklanan rol modelleri ve örneklerini oluşturur. Örgütün yeni üyeleri, organizasyonun baskın değerlerini, kahramanlarla ilgili anlatılan hikayelerin sayesinde öğrenebilirler. Gücü ve etkisi olan kültürün bulunduğu örgütlerde, düşüncesiyle, davranışıyla, başarıları ve kişiliği ile örgütteki temel değerleri yansıtan kahramanlar yaşatılır, anılır ve kutlanır (Şişman, 2007: 99).

2.5.5. Semboller

Örgütün yeni üyelerinin sosyalleşmesini, örgüt norm ve değerlerini tanımalarını ve öğrenmelerini sağlayan semboller sosyal öğrenmede araçlardır. Kültürde insanlarca özel anlam yüklenmiş kelimeleri, resimleri, şekilleri, davranışları ve nesneleri sembollere ait edebiliriz. Örgütün bir sıra değerleri, belli semboller ile görünürlük kazanmakta, somutlaşmaktadır. Kodlanan özel anlamları yansıtan semboller kültür öğelerinin en kapsamlılarından (Şişman, 2007: 96-97). Semboller, organizasyon içindeki bir sıra fikir, değer ve duygu anlatımlarının iletilmesine yardımcı olan ve görüldüğünden daha çok anlamı taşıyan nesne, obje veya eylemlerdir (Terzi, 2000).

2.6. Örgüt Kültürü Modelleri

Örgütsel kültür bir çok farklı yaklaşımlarla incelenmiştir. Bu modellerin örgüt kültürünün açıklamasında türlü bakış açılarıyla konuyu ele almaları söz konusudur. Örgütsel kültür alanını çalışma konusu yapmış farklı yönetim bilimcilerce geliştirilen bir çok örgütsel kültür modellerinden söz edilebilir. Bu alanda yapılan çalışmalarda en çok karşılaşılan yaklaşımları aşağıdaki gibi gösterebiliriz.

2.6.1. Harrison ve Handy'nin Örgüt Kültürü Modeli

Handy örgütsel kültür modelleriyle ilgili birincil çalışmaları yapanlardan olmuştur. Psikolog olan Harrison tarafından yapılan çalışmaları esas alarak William Handy farklı örgütsel kültürlerin olduğunu belirlemiştir. Harrison'un modelinde kültürler, güç, rol, görev ve birey kültürleri gibi sınıflandırılmıştır. Yunan mitolojisinde yer alan tanrıların isimleri ile isimlendirilen Handy modelindeki kültürler Harrison modeliyle örtüşmektedir (Terzi, 2000). Handy dört farklı örgütsel kültür sınıflandırması yapmıştır ve örgütsel kültürü, örgütteki bireylerin davranış, düşünce ve değerlerinin şekillenmesini sağlayan normlar sistemi gibi ifade etmiştir.

Bu düşünceden yola çıkan Handy, örgütlerde olan değişik kültürlerin dört grupta incelemesini yapmıştır (Ataman, 2009: 634):

- Güç kültürü (Zeus): bu kültürde güç ve kontrol merkezde toplanmakta, güce sahip olanların diğer bireyler üzerindeki egemenliği doğru kabul edilmektedir;
- Rol kültürü (Apollo): Bu örgütsel kültür tipinde akılcı kuralların, hiyerarşinin, statülerin, statülere uyan görev ve rollerin tanımlanması söz konusudur;
- Görev kültürü (Athena): Örgüt amaçlarının başlıca kabul edildiği, işe veya göreve odaklanmış örgütsel kültür tipidir;
- Birey kültürü (Dionisus): Bu örgütsel kültür tipinde örgüt, bireysel amaçların gerçekleştirilmesi için var olmaktadır anlayışı hakimdir.

2.6.2. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli

Örgütsel kültür ve çevre arasında olan ilişkiyi iki boyutlu değişkenle dört değişik kültür biçiminin oluşturulmasıyla açıklayan Deal ve Kennedy, örgütsel kültür konusunda danışmanlık yapan araştırmacılarıdır. İşletmeler tarafından alınan stratejik kararlarla ilgili çevre belirsizliğinin derecesi ve kararların başarılı olması mevzusunda işletmeye çevrenin ilettiği geri besleme hızı, değişik kültürlerin ortaya çıkmasında rol oynayan değişkenlerdir. Deal ve Kennedy'nin kültür sınıfları aşağıdaki gibidir (Eren, 2004):

- Maço, Sert erkek kültürü
- Sert oyna veya Çok çalış kültürü
- İşletme için iddia yap kültürü
- Süreç kültürü.

2.6.3. Kilmann'ın Örgüt Kültürü Modeli

Kilmann'ın açıklanmasında, örgütsel kültürün görevi, tüm şeyleri hareketlendiren sosyal enerji gibi tanımlanmıştır. İşletmelerde fiili olarak gerçekte yapılan ve biçimsel olarak açıklanan durum arasındaki boşluk örgüt kültürü tarafından doldurulmaktadır. Kilmann kültürün bir diğer yanını örgüt bürokrasisini yorumlama işlerini yerine getirmek olarak açıklamıştır. Böylece örgütsel kültür, tüm karar mekanizma ve sistemiyle bireylerin çalışma isteklerini ve verimliliklerini etkiler. Çünkü örgütsel kültür, organizasyondaki baskın inançlar ile örgütsel iklimin davranışlara yansması gibi açıklanır. İyi ya da kötü kültür tiplemesine dayanarak organizasyonel kültürün bürokratik kültürler ve yeniliğe açık kültürler gibi fonksiyonel iki farklı yönü vurgulanabilir (Eren, 2000).

2.6.4. Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modeli

Bir ülkede faaliyet gösteren organizasyonlara ulusal toplumların kültürel değerleri büyük oranda yansır. Toplum değerleri dışında diğer değerler bir organizasyonun kendine özgü alt kültürlerini oluşturmanın yanında yoğun şekilde organizasyon, parçası olduğu toplumun etkisinde olmaktadır. Bu sebeple farklı ülkelerdeki örgütsel yapılar da kültürel çeşitlilikten dolayı değişik olmaktadır. Hollanda kökenli sosyal bilimcilerden Hofstede çalışmasında ulus kültürlerinin değerlerini farklı boyutlarda inceleyerek sonuçlar elde etmiştir. Bu sonuçları kapsayan bilgilerden yola çıkarak o örgütsel kültür modelini geliştirmiştir (Türk, 2003):

- Güç aralığı: geniş güç aralığı olan toplumda bireyler güç dağılımında eşitsizlik olduğunu kabullenirler. Bu tarz toplumdaki patronların, rütbelilerin, üst makamdaki bireylerin ve diğer güce sahip olanların haklı olmaları için doğru bilmeleri gibi zorunluluğu yoktur. Dar güç aralığı olan toplumlarda ise ast ve üst arasında güç konusunda farklılık daha az olmaktadır;
- Belirsizlikten kaçınma: belirsizlik durumunu kabul eden bireyler, faaliyetlerinde girişimcilik yanlarını ortaya çıkarırlar. Az yapılaşmış konulara ait görevleri üstlenir ve birçok konu ile ilgilenebilirler. Belirsizlikten kaçınan bireyler ise risk almaktan uzak tutumlar sergilerler ve daha olağan durumlarla karşılaşmak isterler.

- Bireycilik-toplulukçuluk: toplulukçu davranışın bir sonucu olarak grup her şeyden öncedir. Oysa bireyci kültürlerde bireyin hedef ve çıkarları daha ön plandadır.
- Feminenlik-maskülenlik: materyalist eğilimlerin, atılganlığın, para kazanma hırsının baskın olduğu, bireye biçilen değerlerin arka planda kaldığı toplumlarda örgütsel kültürler daha maskülen yapıya sahiptir denilebilir. Eril kültürlerde sosyal değerlerin ikinci planda olduğu söylenebilir. Buna karşın dişil kültürlerin göstergelerinde bireyler arası ilişkilerin ve bireye biçilen önemin ifade edildiğı vurgulanabilir.

2.6.5. Peters Ve Waterman’ın Mükemmellik Modeli

“Mükemmeli Arayış” isimli eserleriyle birçok örgütü inceleyen Peters ve Waterman, araştırılmış örgütleri başarılı kılan sekiz özelliğı belirlemişler. Yaptıkları araştırmalarda başarı düzeyi yüksek olan organizasyonlarda kültürlerin güçlü olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Yapılan araştırmalardan varılan sonuca göre yeniliğı açık ve kusursuz örgütler eyleme açık olmalarıyla, müşteri yakınlığıyla, girişimci desteğıyle, insanlarla elde edilen verimliliğıyle, yalın biçimi ve az kurmaylı personeliyle, alanında en fazla bilgiye sahip olduğu işi yapmasıyla, değerlere yönelmesiyle, sert ve yumşak özellikleri taşımasıyla diğer örgütlerden farklı niteliklere sahiptirler. Örgüt çalışanlarının karşılıklı anlaşmaları ve örgütsel değerlere inanç duymaları, örgütte sıkı biçimde organize olunmanı göstermektedir. Çalışan bireyleri yöneten yöneticinin, yönetmelik ve kuralların azlığı, organizasyonda gevşek biçimde örgütlenmeye yol açar. Böyle örgütlerdeki bireyleri kurallar boğmaz, lakin mevcut olan kurallar da gereken kadardır (Türk, 2003).

2.6.6. Kets De Vries ve Danny Miller’ın Örgüt Kültürü Modeli

Örgüt kültürünün tanımlanmasında kişilik terminolojisinin çerçevesini esas alan Kets De Vries ve Miller, “nevrotik örgütler” yaklaşımıyla literatürde yer almışlar. Vries ve Miller, dramatik yönetici kişiliğinin, karizmatik örgüt kültürünün; şüpheli kişiliğın, paranoid kültürün; depresif kişiliğın, çekinik kültürün; kayıtsız kişiliğın, ihtiyatlı kültürün; zorlayıcı kişiliğın, bürokratik kültürün oluşmasına yol açtığını belirtmiştir (Terzi, 2000).

2.6.7. Ouchi “Z” Kültürü Modeli

Japon bilim insanı William G.Ouchi çalışmalarında Z teorisini oluşturmuştur. O örgütsel kültürü Amerikan şirketleri, tipik Japon şirketleri, Z tipi şirketler olmak üzere üç farklı grup işletmelerde analiz etmiş ve çalışmıştır. W.Ouchi ortaya sürdüğü teoride Z şirketinin tanımını yaparken Japon işletmelerin modelinin oluşumunu sağlayan dört esas etkenin (güdülenmenin, kalitenin, verimliliğin, iş gücü devamlılığının) büyük şirket başarılarında esas unsurların oluşumundaki rolünü hep dikkate almıştır (Türk, 2003).

W.Ouchi'nin ortaya koyduğu modelde örgütsel kültür iş görenlerin değişen, istikrarsız ve belli olmayan koşullara maruz kalırken yaşamış oldukları müşterek tecrübelerin varlık ve sayı nispetinde değişmektedir. Japon şirketlerde, yıllarca birbirilerine benzeyen görevleri yerine getiren yöneticilerin müşterek tecrübelerle sahip olduğu ve bu ortaklaşa nokta çokluğunun onların iletişimde kolaylığın sağlanmasına yardımcı olduğu belirtilebilir (Yaman, 2009).

2.6.8. Talcott Parsons'un A.G.I.L. Modeli

Sosyoloji alanında çalışmalar yapan Talcott Parsons'un örgütsel kültüre fonksiyonel açıklaması olmuştur. Parsons'un geliştirdiği AGIL Model'inde örgütsel kültür uyuma açık olmalı, hedefe ulaşmayı, bütünleşmeyi ve yasallığı sağlamalıdır. Bu modelde adaptation, goal attainment, integration ve latency maintenance, yani adaptasyon (rol), hedefe ulaşma (birliktelik), bütünleşme (normlar), yasallık, örgütü sürdürme (değerler) yer almaktadır (Eren, 2008: 142):

Organizasyon varlığını koruyup hayatta kalması, büyümesi ve gelişmesi için uyumlu olmak, hedefe ulaşmak, bileşenlerini bir yere toplayarak bütünleşmek, örgüt üyelerince ve örgüt dışı diğer organizasyonlarda yer alan insanlarca meşruluğu kabul edilmek durumundadır. Parsons'a göre tüm sosyal sistemlerde belirtilen işlevlerin mevcudluğu gerekmektedir (Eren, 2008: 142).

2.6.9. Quinn VE Cameron Örgüt Kültürü Modeli

Örgütsel kültürle örgütün başarıları arasında olan ilişkilerin incelemesini yapan düşünürlerin geliştirdiği rekabetçi değerler modelinin temelinde organizasyonel etkinlik için kişilerin sahibi olduğu değer yargılarına yönelik deneysel analiz yer almaktadır.

Quinn ve Cameron kültürün, değer yargılarıyla, yorumlamalar ve varsayımlarla açıklandığı ve bahsi geçen faktörlerin ortak hususlarla düzenlenebileceği için kültürün tipleri ile alakalı modelin yaratılabileceğini belirtmiştir. Rekabetçi değerler modeli dört tür örgütsel kültür tipinden oluşmaktadır ve bu tiplerin ortaya çıkması bir ucunda iç odaklılığın, diğer ucunda dış odaklılığın olduğu eksenle, bir tarafı dinamizm ve esneklikten, diğer tarafı kontrol ve durağanlıktan oluşan eksenin kesişmesiyle olmaktadır. (Eren, 2008: 146-149).

2.6.10. Denison ve mishra Örgüt Kültürü Modeli

Denison ve Mishra'ya göre örgütsel kültür tiplerinin tanımlaması, iç entegrasyon ve dış adaptasyona yönelik olarak uyum, misyon, katılım ve tutarlılık kültürü biçimindedir (Denison ve Mishra: 1995):

- Katılım kültür tipi: örgütün başarısının ekip ve onların katılımıyla sağlanacağını kabul eden, bundan yola çıkarak ekiplere ilgiye, çalışan bireylerin güçlendirilmesine ve sahip oldukları yeteneklerin geliştirilmesine odaklanmayı esas alan örgütsel kültürdür.
- Tutarlılık kültür tipi: örgütün başarısının fikir birliği, koordinasyon, entegrasyon ve örgütün esas değerlerinin benimsenmesini kapsamı altına alan güçlü kültürle sağlanacağını kabul eden örgütsel kültürdür.
- Uyum kültür tipi: örgütün başarısının değişim yaratmayla, değişimle uyumlu olmakla, müşteri odaklılıkla ve örgütün öğrenmesiyle elde edileceğini kabul ederek örgüt yapısını ve işleyişini buna bağlayan örgütsel kültürdür.
- Misyon kültür tipi: örgütün başarısının ileri görüşlülüğe (vizyona), stratejik yöne, açıkça belirtilen amaçlara ve net hedeflere sahip olmayla gerçekleşeceğini kabul eden, örgüt yapısını ve işleyişini buna bağlayan örgütsel kültürdür.

2.7. Örgüt Kültürünün Bozulması

Vries ve Miller, üstlerin kişisel özelliklerine göre bozulmuş organizasyonel kültürlerin çalışana muhtemel etkilerini incelemişler. Araştırmacılar örgütsel ve yönetsel sorunlar açısından organizasyonel kültürleri beş kümede toplayarak aşağıdaki şekilde özetlemiştir (Berberoğlu, 1990):

- **Paranoid Kültür:** Paranoid ve ya kuşkucu örgütsel kültürde, üst-ast arasında aşırı alınganlık, güvensizlik, gizlilik, uyanıklık durumu olmaktadır. Bu durumun da sonucunda organizasyonda kızgınlık, kıskançlık, düşmanlık, yanlış yorumlama veya algılama halleri yaşanabilmektedir. Paranoid örgütsel kültürlerde, üstler astları yetenek, beceri, bilgi yoksunu, kasıtlı olarak iş yapmaz bireyler olarak görür.

Üstler, kuşkuculuğunu esas alarak, astları izler, sıkı denetime tabi tutar; astların her davranışı ile ilgili kural belirler; ceza vermeyi sıklıkla yapar. Bu tür örgütsel kültürlerde çalışan bireyler, bölüm ve birimler arasında düşmanlıklar boy gösterir. Paranoid örgütsel kültür içinde, bireyler ya örgütten kaçma eğiliminde olurlar, ya vurdumduymaz davranır ve kendilerini kurtarmaya çalışırlar ya da uyumsuz davranışlar ortaya koyarlar.

- **Depresif Kültür:** Depresif (kaçınma) örgütsel kültürde, üst ve ast yönetici bireyler olayları farklı yönde değiştirmede girişimden yoksun, umutsuzluğa kapılmış; kendilerine olan saygıları azalmış; özgüven kaybı yaşamış; kısacası örgütsel sorunlara çözüm üretmekten, çalışmaktan, karar almaktan kaçınan kişilerdir. Bu örgütlerde çalışanlar, sorumluluktan kaçınır; kendi korumaları için dış etmenler arar; koruması altına girdikleri dış güçlerin istedikleri gibi davranış sergilerler.

Depresif kültürü olan örgütler, çalışanları umursamaz; sorumsuz; kararsız; tutucu, pasif; çevreye sırtı dönük tutumlar sergilemeye yönelir. Bu tutumlarla çalışanlarda uyumsuzluk durumları daha fazla ortaya çıkar.

- **Karizmatik Kültür:** Karizmatik kültür, coşku dolu (dramatic) organizasyonlarda ortaya çıkar. Gösteriş düşkünü üst yönetici ilgi odağı olmak amacıyla yetenek ve başarılarını abartılı şekilde anlatmakta; coşkulu gösteriler yapmakta; tarafından yapılanları gösterişli şekilde sergilemektedir.

Böyle bir kültüre sahip örgütlerde üstlerin çok az övmesiyle astlar mutlu olmakta; kendi kusurlarını yadsımakta; güçlerini abartmakta; kolayca denetlenebilecek tutumlarıyla üstlerine sıkı bir biçimde bağlanmaktadır. Bu tür örgütlerde sorular sorulmamakta; buyruk hemence yerine getirilmekte; astların alınan kararlara katılması saygısızlık sayılmaktadır. Çalışanlar, yöneticilerine yüksek derecede güven sergilemektedirler. Gerçek verilerden ziyade, ilk izlenimler dikkate alınarak kararlar verilir. Bu tür örgütsel kültürlerde, çalışanlar bağımsız düşünmezler veya bu özelliklerini yitirmişlerdir. Karizmatik kültüre sahip örgütte en küçük işlem ve

eylemlere kadar inen kurallar, çalışanları üstlerinin istediği şekilde davranış sergilemeye yöneltir. Kurallara uygun davrananlar küçük övgülerle ödüllendirilirken, uymayan çalışanlar yoğun şekilde cezalandırmaya maruz kalırlar. Çalışanlar arasında çok az kişi bu duruma uyum sağlayabilir.

- **Bürokratik Kültür:** Bu kültür bir örgütte, söz geçirmeyi boyun eğdirmek olarak algılayan ve çalışanların kendisine boyun eğmesini isteyen üst yönetici tarafından yaratılır. Çalışanların başkaldırısından korktuğu ve bunu yenmeye çalıştığı için her işlem ve eylemi sözleşmeyle belirtmeye çalışır. Kendileri bir üst kademedekilere saygılı davranırken çalışanlarına baskı uygularlar. İşlerin incelik, yöntem ve kurallarını önceden hazırlarlar. Böyle yöneticilere düzenli yapılan işler çekici gelmektedir. Bürokratik kültüre sahip örgütlerde, yöneticilerle çalışanlar arasında güvensizlik baskın olmaktadır. Bu organizasyonlarda çalışanların her işlem ve eylemleri kural veya ölçülere bağlanmıştır ki, bu da örgütün kılavuzlardan ziyade kurallarla yönetilmesini ortaya çıkarmaktadır. Bürokratik örgütsel kültüre, sadece kurallara uymayı seven; girişimden korkan bireyler uyum gösterebilir.
- **Politik kültür:** Bu örgütsel kültürde, yöneticiler içe kapanık, kaçınan ve kopmuş kişilik özelliklerine sahip olur. Eğer, üst yönetici, içe kapanık, kaçınma ve kopma kişilik özelliklerini gösteriyorsa, o zaman yönetim alanını ast yöneticilere bırakır ve örgüt de başsız kalır. Ast yöneticilerin amaçları, görevleri, yetkileri, sorumlulukları da böyle bir ortamda çoğu kez belirsizlik içindedir. Kurnazlığı, ikiyüzlülüğü beceremeyen çalışanlar politik örgüt kültürüne uyum sağlamakta zorluk çekerler. Bir çok çalışan ast yöneticiler arasındaki gizli yarar kapmaca savaşı dayanmaz. Sağlıklı çalışanların böyle bir kültür ortamına uyumu olanaksızlaşır. Çoğunlukla kamu kesiminde politik kültür özellikleri gösteren örgütler görülür.

2. BÖLÜM

KAPİTALİZM, SOSYALİZM, KOMÜNİZM VE GEÇİŞ ÜLKELERİ

1. KAPİTALİZM

Rönesans hareketlerinden sonra hızlıca yaygınlaşan ve sistematik olarak belirgin hale gelen liberal düşünce, sosyal teoriler arasında kökeni eskiye dayanan düşüncelerdendir. Buna rağmen libarel düşünce yeni olarak kabul edilmektedir.

John Locke ile şekillenmeye başlayan liberal düşüncenin fikri temelleri eskiye dayanmaktadır. Adam Smith, Herbert Spencer, John Stuart Mill, Frederic Bastiat ve David Hume gibi düşünürler de Locke'la birlikte liberalizmin şekillenmesi sürecine, klasik liberalizmin dört temel vurgusunun oluşmasına katkı yapmışlar. Bireyciliği, özgürlüğü, piyasa ekonomisini ve kendi kendinden doğan düzeni, sınırlı devleti ve hukukun hakimiyetini klasik liberal düşüncenin temelleri olarak göstermişler. Liberalizmin genel kabul görmüş tanımı; “bireyi ve bireyin özgürlüğünü esas alan, kendiliğinden doğan ve organize olan kurumların (piyasa ve diğerleri) hukukun üstünlüğü ile denetlendiği ve devletin sınırlı fonksiyonlar ile topluma-kurumlara müdahil olabilmesi gerektiğini ifade eden bir sosyal teori” olarak yazılabilir (Yayla, 2011).

“Natürallizm”, “indivüalizm” ve “rasyonalizm” liberalizmin temelini teşkil etmektedir. Liberalist düşünce toplumların doğal düzeninin bulunduğunu savunmaktadır. Özgürlük aracılığı ve içinde daha iyi gerçekleşen bu düzeni oluşturan ilkeler doğrultusunda devlet hizmet vermelidir. Liberalist düşünceye göre bu doğal düzen, ekonomik özneler özgür girişimler sergileyerek, özel çıkarlarını arayarak ve genel yarar oluşmasıyla kendi kendine ortaya çıkan ahenkle, otomatikman oluşur. Liberalist düşünceye göre, kişilerin bağımsız girişimleri üretim ve tüketimi, ihtiyaçları, fiyat ve ücretleri, dolayısıyla serbest piyasayı en düşük maliyetle denge oluşturmaya sevk etmektedir (Hamitoğulları, 1982: 182-183). İktisadi alanda kendisine kapitalizm olarak yer bulan liberalist düşünce ‘Natürallizm (Doğal düzen)’, ‘Rasyonalizm (Akılcılık)’, ‘İndivüalizm (Bireycilik)’ temellidir. Liberal düşünceye göre, birey kişisel çıkarlarını akılcı davranış sergileyerek maksimallaştırmaya çabalar ki, bu da

natür  l yapı doğrultusunda toplumsal refahı arttırır. Liberallerin bu düşüncesinin kapitalizmi   ne çıkarma sebepleri fiyat mekanizması ve serbest piyasa gibi özellikleridir. Kapitalizmin birey analizi zamanı benimsediği ekonomik insan yaklaşımı, akılcı kararlarla ki  şisel çıkarlarını maksimalla  tırmaya çalışan insandır ki, bu da liberalist düşüncenin kapitalizmle ne derecede örtüştüğünü göstermektedir (  zt  rk ve   nan, 2014:28).

Max Weber liberalizmden türemiş piyasa ekonomisinin işleyişini belirleyen ve güdüleyen temel algı olan kapitalist ruhu açıklarken zaman tasarrufunun önemine vurgu yapmıştır (Vieira, 2011: 95). Weber tarafından yapılan çalışmalarda kapitalist ruhun kökenlerinin Protestan ahlaka dayandığı ifade edilmiştir. Daha sonralar ise Daniel Bell k  tlevi tüketim ve modernizmin de Protestan ahlakından ilave kapitalist ruhu kökenlerinde olduğunu belirtmiştir (McGuigan, 2009: 33-34).

Günümüzde liberalizm global çapta dalga dalga yayılmakta ve bu sosyal teori kendi kendine sürekli yenilemektedir. Globalleşme beraberinde iktisadi alanda serbestlik gibi birçok demokrasi talepleri getirmektedir ki, bu da dolayısıyla kapitalist sistemin vücut bulmasına yol açmaktadır.

1.1. Kavram Olarak Kapitalizm

Avrupa'nın batısının, esas da   ngiltere'nin kapitalizm kavramının ortaya çıkmasında önemli rolünün olduğu belirtilebilir (Stanford, 2008). Zaman geçtikçe sosyo-ekonomik alanlarda temel fenomen halini almış kapitalizm terimini ilk olarak Marks   zel bir kavram gibi kullanmıştır (Kessler, 1945: 18).

Ekonomist Robert Heilbroner, kapitalizmi tanımlamak için zihni karıştıran ve derin sorunsal olduğunu belirtmiştir. Pius'un yaptığı tanımlama ise, ekonomik sistemi genelde bazı ki  şilerin sermayeyle ve emekle ekonomik faaliyette bulunduğu sistem olarak açıklamaktadır. Bir başka ifadeyle kapitalizmi, bazı bireylerin girişimleri amacı ile sermayelerini sunarak emeğini sunan diğer ki  şilere ücret ödemesiyle onlarla mübadelede bulunduğu ekonomik sistem gibi açıklamak mümkün. Kapitalist sistemle ilgili yapılan bu tanımlamanın ruhu, mülkiyetle görülen i  in ayrılmasından gelmektedir. M  lkiyetle görülen için ayrı olduğu yerlerde birçok olumsuz durumlar canlanır ve ekonomide kapitalizm özelliklerine sahip her biçimde gözlemlenir (Storck, 2008: 67-

68). Başka bir tanımlama kapitalizmi, mülkiyet hakkı da dikkate alınarak tüm bireysel hakların tanındığı, sadece özel mülkiyet anlayışının esas alındığı sosyal bir sistem gibi açıklar (Rand, 1999: 221).

Yukarıda da belirtildiği gibi kapitalizm Batı kaynaklı bir sistemdir. Hümanizme dayalı kültür ile beslenip kapitalist sistemin kurulmasını ve yürütülmesini gerçek kılarak rasyonel gözüken Batının, ciddi biçimde din felsefesi etkisinde olduğu (Kakınç, 1979) ve ilk öğretileriyle Hristiyanlığın geleneğine bağlandığı tarihsel süreçte görülmüştür (Berktaş, 2010). Kısacası kapitalist sistem giden bütün ülkelerde Avrupa kültürü ve kilise etkileri de ekonomik sistemle birlikte götürülmüştür (Astruy, 1975). Kişilerin ifade ve düşünce özgürlüğünün esas olduğu, dinin, devletin ve diğer kurum güçlerinin sınırlı kabul edildiği, hukuk üstünlüğünün geçerliliği olan düzen (İnce, 2008) olarak açıklanan liberalist düşüncenin pratiği gibi kapitalizmi tanımlamak doğrudur.

Latince olarak “sütun başı” anlamına gelen kapital kelimesi zamanla “sermaye” gibi ekonomik anlamıyla öne çıkmış ve hem teorik hem de pratik alanda belirleyici kavrama dönüşmüştür. Sermaye anlamını taşıyan ‘kapital’ kelimesinden türemiş kapitalizm; üretim faktörlerinden biri olarak, daha doğrusu üretim faktörleri arasında en önemli yeri tutan faktör olarak sermayeyi kabul eden bir iktisadi sistemdir. Kapitalizm kelimesi ilk olarak sosyalist düşünürlerin eserlerinde kullanılmış ve bununla neyin belirtilmek istendiği de ilk önce W.Sombart tarafından ifade edilmiştir. W.Sombart’a göre, bir ekonomik sistemi belirten unsurları, ekonomik hayatı etkisinde bırakan belli bir düşünce, bu hayatın gelişmesini gerçekleştiren bir örgüt ve teknik bilgi teşkil etmektedir. Ekonomik hayatı hükmü altında tutan belli düşünce kapitalizmde kazanç gayesi, rekabet ve rasyonalizm olarak toplanmaktadır. Böylece Sombart’a göre kapitalist sistem; kazanç gayesine sahip rasyonel bireylerden oluşan rekabet sisteminin olduğu sistemdir (Baltacıgil, 1967: 82).

Bir diğer tanımlama ise kapitalizmi; kişilerin tekli ya da grup halinde, toprak ve genel olarak üretim kaynaklarının özel mülkiyetine sahip oldukları ve diledikleri gibi kullanabildikleri bir iktisadi örgütlenme olarak açıklamaktadır (Ölmezoğulları, 2016: 26). Joel Kovel kapitalizmi, anlamlı yaşamı benliği maksimize eden yaşam olarak tanımlamıştır. Ona göre, bireysel sahip olmanın ve başarının fazla olması kapitalizmde iyi yaşamın belirtisidir. Yani, anlamlı yaşam, bireyin en fazla karı elde ettiği, en büyük

başarıyı sağladığı yaşam olarak kabul edilir. ‘Benlik Maksimizasyonu’ ilkesi kapitalist toplumun kişisel ideolojisi ve bu ideolojiden doğan benmerkezci tutum, doğa karşısında da geçerlidir (Bıçkıcı, 2001: 36).

Liberalizmin ekonomik hayata yansımış hali olarak ortaya çıkan kapitalist düşünce onaltıncı yüzyıldan bugüne kurumsal yapısını şekillendirerek özellikle yirminci yüzyılın ortasından sonra baskın ve yaygın ekonomik sistem halini almıştır (Lippit, 2005: 1). Günümüzde dünya ülkelerinde tam olarak kapitalist ekonomik sistem yoktur, lakin birçok gelişmekte olan ve gelişmiş ülkede kapitalizmin baskın olduğu karma iktisadi sistem uygulanmaktadır (Öztürk ve İnan, 2014:29).

1.2. Kapitalizmin Kurumları

Kapitalizm birey ve piyasa merkezinde şekillenen bir iktisadi sistemdir. Özel mülkiyet ve veraset hakkı kurumu, sözleşme serbestisi, girişim ve çalışma serbestisi, piyasa mekanizması ve fiyatlar sistemi kapitalizmin başlıca kurumlarıdır. Bu kurumlardan kapitalizmin en ayırt edici kurumu özel mülkiyet ve veraset hakkı kurumudur. İnsan ihtiyacını ya da eksiğini karşılayan maddi varlıklar üzerinde kontrol ve sahiplenmeyi düzenleyen kurallar sistemi özel mülkiyet kavramıdır (Bakırcı, 2004: 140). Özel mülkiyet sınırlandırmalarının yanlış olacağını belirten Aristo, özel mülkiyetin gerekliliğini öncül yazıtlarında ifade etmiştir (Bocutoğlu, 2012: 9). Özel mülkiyet kapsamındaki şeylerin miras yolu ile varislere devredilebilmesi olan veraset hakkı ise özel mülkiyet hakkının devamı niteliğindedir. Kişilerin, bireysel arzu ve düşünceleri doğrultusunda herhangi bir konu üzerinde ve diledikleri kapsamda sözleşme yapabilmelerini sözleşme serbestisi kurumu göstermektedir. Kapitalizm öncesi dönemlerde kişilerin herhangi bir tahakküm ve baskı altında kalmadan sözleşme yapabilmeleri oldukça önemli arz etmekteydi. Bireylerin hür iradeleriyle girişim sergilemelerini ve arzu ettikleri işte çalışıp-çalışmama özgürlüğüne sahip olmalarını girişim ve çalışma serbestisi kurumu ifade etmektedir (Öztürk ve İnan, 2014:30).

Kapitalist sistemin esasını fiyatlar sistemi teşkil etmektedir. Ekonomik faaliyetlerin gerçekleştiği piyasa mekanizması ve fiyatlar sisteminin ortaya çıkması özel mülkiyet ve veraset hakkı, sözleşme serbestisi, girişim ve çalışma serbestisi kurumlarının varlığı sonucunda olmaktadır. Toplumun mal ve hizmet üretiminin çeşit

ve miktarı, bireylerin gelir ve harcamaları, ekonomide kişi başına gelirin büyüme oranı fiyatlar sistemi kurumu tarafından açıklanmaktadır (Parasız, 1996: 19-20). Piyasa mekanizması ve fiyatlar sistemi serbest piyasa ekonomisinin diğer ifadeyle kapitalist sistemin işleyişini sağlamaktadır. Kapitalist sistemde üretici ve tüketicilerin oluşturduğu arz ve talebin karşılaştığı piyasa serbest şekilde işlev görür ve fiyatlar oluşarak iktisadi faaliyetler şekillenir. Denge sağlama fonksiyonu, bölüşüm fonksiyonu, uyarlama fonksiyonu, eğitime fonksiyonu ve yönlendirme fonksiyonu piyasa mekanizması ve fiyatlar sisteminin üstlendiği fonksiyonlar olarak gösterilebilir (Eski, 2007: 51-52).

2. SOSYALİZM

Altyapısı binlerce yıllık bir geçmişe sahip olan kolektivist düşünce bu anlamda liberal düşünceden farklı olmaktadır. İlk çağlardaki Yunan filozoflarının eserlerinde kuramsal olarak sosyalist düşüncelere raslanılmaktadır. “Cumhuriyet” adlı eserinde sosyalist modele yer veren Eflatun’un öngördüğü ideal devlette üretime toplumdaki herkes katılmakla birlikte toplum işçiler, bekçiler ve yöneticiler olarak üçe ayrılmaktadır (Turanlı, 1988: 125-126). “Ütopya” adlı eserinde Thomas More paranın olmadığı, özel mülkiyetin reddedildiği, devletin toplum adına ekonomiyi kontrol ettiği, tüm bireylerin üretime günde altı saat çalışma ile katıldığı, üretimden sadece ihtiyaçları kadar alacakları düzen tasvir etmiştir (More, 1997: 75). Tommaso Campanella da “Güneş Devleti” isimli yapıtında yine her şeyin toplumun, yani ortak olduğunu, tüm bireylerin günde dört saat çalışarak üretime katıldığını ve bunun karşılığında ihtiyaçları kadarını yönetimden aldığını tasarlamıştır (Campanella, 1623: 13).

Sosyalist düşünceler ekonomik alanda özellikle bitmekte olan burjuva devrimi, aydınlanma ve sanayi devrimiyle şekillenmiştir. Kapitalizmin ortaya çıkması ve gelişmesi süreci toplulukçu düşüncenin sistem halinde sosyalizm olarak ortaya çıkmasını doğurmuş, modern sosyalizmin ruhsal, politik, ekonomik ve sosyal koşullarının şekillenmesi sürecini başlatmıştır (Brie ve Spehr, 2009: 7).

Platon, Thomas Moore, Campanella, Rabelais, Bergerac, Rousseau gibi ütöpik sosyalistler hayallerinde canlandırdıkları dünyada ideal toplum ve devlete dair, merkezinde toplumsal - ortak mülkiyet yapısı ve sınıfsız bir toplumun yer aldığı ekonomik görüşler oluşturmuşlar. Sismonde de Sismondi, R. Owen, Saint-Simon, C.

Fourier, P. J. Proudhon ve L. Blanc gibi düşünürler ütöpik sosyalistleri takip eden süreçte, özellikle kapitalizmin ortaya çıkması ve kapitalizme duyulan tepkiler çerçevesinde ortaya çıkmış ve Marks öncesi sosyalist düşünceyi oluşturmuşlardır (Öztürk ve İnan, 2014:35).

Ütöpik sosyalistlerin görüşlerini bilimsel bir şekilde ele alan Karl Marks, bu düşüncelere özgünlük kazandırmıştır. Sosyalist düşünceleri kendi ispat mekanizması ile bir noktaya getiren Marks, kapitalizmin sonuçlarını özellikle sınıf merkezinde ele almış, iktisadi sorunların sorumlusu olarak kapitalist sistemi göstermiştir (Sennett, 2006: 16).

Düşünce sistemini temelde diyalektik, materyalist ve eylem felsefeleri üzerine inşa etmiş Marks, materyalist felsefeyi de felsefi maddecilikten tarihi maddeciliğe geçiş, tarihi maddecilik ve sınıf çatışması olarak kademelere ayırmıştır. Marks'ın düşünce yapısının sonucunda kapitalist sistem çökerek yerini sosyalist sisteme bırakacaktır (Kazgan, 2011: 296-300).

Sosyalizmin doktriner anlamda sistem halini almasını sağlayan Marks'tan sonra dünyada iki sistemin varlığı ve çatışması başlamıştır (Galbraith, 2009: 122). Karl Marks'ın Friedrich Engels'le birlikte şekillendirdikleri düşünceler, özellikle kaleme aldıkları Komünist Manifesto'su neredeyse her dile çevrilmiş ve tüm dünyada oldukça geniş yankı uyandırmıştır (Whitehead, 1972: 190).

2.1. Sosyalist Düşünceyi Anlamak

Sözcük olarak “sosyalizm”, arkadaş anlamındaki “soci” (Latince) sözcüğünden türetilen, sosyal, toplumsal anlamındaki “social” sıfatından, toplumculuk anlamındaki “socialism” (sosyalizm) ismine dönüşmüştür (Küçükkalay, 2010: 343).

İster ütöpik, isterse de bilimsel düşünürlerin fikirleri ile şekillenen kolektivist düşünce sonuç olarak sosyalizm adlı bir sistem gibi ortaya çıkmış. Liberal, bireyci, kapitalist eğilimlere karşı bir itiraz-eleştiri anlamında kullanılan “sosyalizm” sözcüğü, ilk olarak 1827 yılında öncü sosyalist fikir sahiplerinden olan R.Owen tarafından yayınlanan “Cooperative Magazine” isimli dergide geçmiştir. R.Owen ve takipçileri tarafından sonraki yıllarda yayınlanan “The Poor Man's Guardian” adlı gazetede “sosyalizm” sözcüğü ekonomik sistem anlamında ifade edilmiştir (Hamitoğulları, 1982: 543).

Ütopik sosyalistlerin sosyalizmle ilgili yaptıkları tanımlamalar eşitlik, özgürlük, yardımlaşma ve iyilik üzerine temellendirilmiştir. Bilimsel olarak ele alınan sosyalist sistem kavramında ise, üretim araçlarının mülkiyeti ve karar alma yetkisi merkezi otoritede toplanmakta ve bu otoritenin planları çerçevesinde ekonomik hayat şekillenmektedir (Öztürk ve İnan, 2014:36).

İktisadi ve siyasi iktidar elinde bulunan bir otoritenin iktisadi hayatın organizasyon ve işleyişini planlanmayla yürütmesini sosyalizm iktisadi sistemi öngörmektedir (Hamitoğulları, 1982: 308). Sosyalizmde bireyler sadece tüketim malları mülkiyetine sahiptirler, üretim araçları ya da kapital malları ise devlete, ona bağlı kamu kurumlarına veya kooperatiflere aittir ve bu otorite ekonomik faaliyetleri merkezi bir plan çerçevesinde yönetmektedir (Kuyucuklu, 1995: 16).

Üretim araçlarının devlete, topluma ait olduğu sistem, ya da sosyal işbirliği, özel mülkiyetin ön planda olduğu piyasa ekonomisinin tam tersidir. Planlı ekonomiyi, devlet kapitalizmini, sosyalizmi veya komünizmi piyasa ekonomisine alternatif (Yayla, 1992) olarak göstermek mümkündür.

Sosyalizm doktrine veya ideolojiye örnek değil, çeşitli bağlamda kabul edilen bir dizi ilkedir (Mullard ve Spicker, 1998: 80). Her şeyden önce, ahlaki ve felsefi güdülere sahip sosyalizm, Marks öncesi ekonominin doktrini gibi görünüyordu. Bununla birlikte, Marks'ın sosyalizmin ekonomik teorisini geliştirdiği söylenebilir (Giddens, 1998: 3). Marks tarafından geliştirilen argümanlar, sosyalizmin temel argümanlarından açık şekilde farklı olsa da tüm sosyalist teorisyenlerce paylaşımı yapılmıştır (Giddens, 1998). Marksizm özünde sosyalist düşünce sistemi olarak kabul edilir. Lakin, sosyalizm Marksist düşünce sistemine indirgenemez (İnce, 2008: 208).

Dar anlamda sosyalizm, Marks tarafından "bilimsel sosyalizm" olarak adlandırılan sistemli disipline eşdeğer görünmektedir. Daha geniş çerçevede sosyalizm, toplulukçu fikirlere odaklanarak eşitsizlik ve adaletsizlikle mücadele etmeyi amaç olarak kabul eden düşünce hareketini (İnce, 2008) açıklamak için kullanılır.

İktisadi faaliyetler bütünüünün toplumsal yarar doğrultusunda planlamasının ve denetlemesinin yapıldığı toplum şekli (İnce, 2008.) gibi açıklanan sosyalist sistemin amacını, kapitalist sistemin sınırlarını dizginleyebilmek, onu insancıl yapmak veya bu sistemi yıkmak teşkil etmektedir (Giddens, 2000). Sosyalist sistem, kapitalizm

ekonomisinden kaynaklı sorunlara karşı daha eşitlikçi, sömürsüz ve insani bir yaşam sunabilecek bir ekonomik yapıyı kurmayı amaç olarak kabul eden fikir gibi tanımlanır (Küçükkalay, 2010). Buna dayanarak, Fransa İhtilali'nin temel ilkelerini oluşturan kardeşliği, özgürlüğü ve eşitliği toplulukçu bakış açısıyla yorumlamak aynı zamanda sosyalist düşüncenin de temel ilkeleridir (Mullard ve Spicker, 1998: 81).

2.2. Sosyalizmin Kurumları

Sosyalizmin temelleri kolektivist mülkiyet kurumu üzerinde oluşmaktadır. Kapitalizmdeki özel mülkiyet ve veraset hakkı, sözleşme serbestisi, girişim ve çalışma serbestisi, serbest piyasa mekanizması kurumları yerine sosyalist sistemi merkezi planlama ve kolektivist mülkiyet kurumları oluşturmaktadır. Üretim araçları ve tüketim malları mülkiyetinin tüm toplumun kolektif çıkarı doğrultusunda devlete atfedilmesi kolektif mülkiyet anlayışını açıklamaktadır (Bakırcı, 2004: 140). Sosyalizmin zenginlik ve fakirlik fikriyle başladığının düşünülmesi sebebi, kolektivist mülkiyet kurumunun eşitlik düşüncesi kadar eski olmasıdır. Eski dönemlerden günümüze kadar sosyalist düşünürlerin genel menfaatler ve müşterek mülkiyetten söz etmesi de bu nedenledir (Turanlı, 1988: 125-126). Müşterek mülkiyetle ilgili ilk görüş bildirenlerden olan Eflatun'a göre esas da yönetici sınıfı için kolektivist mülkiyet söz konusu olmalıdır (Bocutoğlu, 2012: 9).

Saf teorik sosyalist sistemde bireylerin ne üretim araçları üzerinde mülkiyeti ne de tüketim malları üzerinde mülkiyeti olmaması gerekir, lakin özellikle tüketim malları mülkiyetindeki bu anlayış sadece bir ütopyadır ve sosyalist sistemin olduğu ülkelerde de tüketim malları üzerinde ortak mülkiyet uygulanması olmamıştır (Öçal ve diğerleri, 1997: 58-59). Üretim araçları mülkiyetindeyse kolektivist mülkiyet söz konusudur ve özel mülkiyet yoktur. Devlet sosyalist sistemde toplum adına üretim araçlarının mülkiyetine sahiptir ve üretim de toplu şekilde meşru otoritesi koordinatörlüğünde yapılmaktadır. Devletin ekonomik faaliyetleri planlaması ve yürütmesi toplum menfaati doğrultusundadır. Üretim araçları toplum adına devlete aittir, devlet ekonomik faaliyetleri düzenler, yönetir ve bu doğrultuda toplumdaki tüm bireyler üretime katılım gösterir (Öztürk ve İnan, 2014:37).

Kolektif mülkiyetin yerini ortak mülkiyete bıraktığı komünizm sosyalizmin bir üst aşaması olarak ifade edilir. Ortak mülkiyetin oluşmasıyla komünizm aşamasında kişiler arasındaki farklılıkların minimize edileceği düşünülmektedir. Kolektif mülkiyete benzeyen, lakin herhangi bir kişinin herhangi bir toplumsal kaynak üzerinde, ayrıcalığa sahip olmaması, her kişinin nelerese sahip olmasını ve üzerinde kontrol kurmasını eşit düzeyde olanaklı kılan mülkiyet yapısı ortak mülkiyet anlayışı olarak kabul edilmektedir (Bakırcı, 2004: 140).

Sosyalist sistemin ikinci kurumu merkezi planlamadır. Merkezi planlama kurumu toplumun tamam şekilde üretime katılması ve devletin ekonomik faaliyetleri toplum menfaatleri için organize etmesi işinin nasıl yapılacağı konusunda öne çıkan kurumdur. Sosyalist sistemde üretim araçları mülkiyeti toplumun adına devlete aittir ve bu durum devletin ekonomik faaliyetteki görev ve yükümlülüklerini artırdığı için merkeziyetçi sistemde devlet çok detaylı istatistiki araştırma ve planlamalar yapar (Öztürk ve İnan, 2014:38).

Kumanda ekonomi sistemlerinde veya tam sosyalist sistemde iktisadi problemlere merkezi hükümet tarafından cevaplar aranır. Hükümetin ya doğrudan ya da dolaylı olarak hedefleri, fiyatları, gelirleri belirlemesi ve uygulaması devlet işletmelerinin hükümet sahipliği ve merkezi planlamanın kombinasyonu vasıtasıyla olur. Bu tip sistemlerde iktisadi faaliyetlerin şekillenmesi merkezi planlama kurulunun tüm işleyişi araştırması, planlamasıyla ve devletin bu planları uygulamasıyla gerçekleşir (Case ve diğerleri, 2011: 39).

3. KOMÜNİZM

Çoğu kez birbirlerinin yerine kolaylıkla kullanılan sosyalizm, marksizm ve komünizm kavramları arasında farklılıklar vardır (İnce, 2008). Sosyalizm ve komünizmin ideolojik olarak birbiriyle doğrudan bir bağlantısının olduğu teorik bağlamda değerlendirilebilir. Marksizme göre, sosyalizm komünizme geçiş için gerek duyulan bir basamaktır (Newman ve Zoysa, 2001). Yoksulluk ve yoksunluğun, sömürü ve sınıfların sona ermesi (Etgü, 2008) dolayısıyla devrimin amacının gerçekleşmesi komünizme geçişle olacaktır (Bekmen, 2010: 191).

Komünizm ve sosyalizm aynı sosyal sistemin iki aşamasını oluşturur. Komünizm ile sosyalizm arasında birçok fark sıralanabilir (Tablo 2).

Tablo 2. Sosyalizm ve komünizm arasındaki farklar

Sosyalizm	Komünizm
Üretim güçleri yüksek düzeye çıkar	Sağlanan üretim fazlası ile maddi ve teknik üretim gücüne sahip olunacaktır
Devlet mülkiyeti ve kooperatif mülkiyeti söz konusu	Geçerli olan tek mülkiyet türü halk mülkiyetidir
Kol ve fikir işçisi arasında fark bulunmaktadır	Kol ve fikir işçisi arasında fark yoktur
İşçi ve köylü sınıfları ile entelektüel sınıf arasında ayrılık	İşçi ve köylü sınıfları ile entelektüel sınıf arasında ayrılık görülmez
Değerlerin dağılımı, işin kalite ve kantitesine oranla yapılır	Üretim güçlerinin ulaştığı düzey gereği, dağılım herkesin ihtiyacına göre yapılabilecektir. Diğer bir ifade ile topluma herkes “yeteneğine göre” verecek ancak toplumdan “ihtiyacına göre” alacaktır
Geçici bir aşama olarak varlığını sürdüren devlet	Sınıfların ortadan kalkmış olması ve insanların yüksek bir gelişme düzeyine ulaşmış olmaları nedeniyle gücünün varlığı gereksiz olan devlet

Kaynak: (Etgü, 2008: 123)

Toplumda çok yüksek bir hayat düzeyini gerçekleştirebilmek sosyalizmden komünizme geçişin koşullarından biridir (Göze, 1977). Marksizmin gerçekleşeceğini öngördüğü toplum düzeninde liberal devlet sisteminde düşünülen biçimden çok değişik demokrasinin gerçekleşeceği inancı vardır. Marksizmin özgürlüğü, insanların bilinçlenme ve gelişmeleri sonucu kazanacaklarını, özünden doğan bir özellik olmadığını ifade etmesi farklı demokrasi anlayışını göstermektedir (Göze, 1977).

Anlam olarak "komünizm" kavramı ondokuzuncu yüzyılda ortak mülkiyet doktrinine atıfta bulunmak için kullanılmıştır. Bu terim ilk defa aynı yüzyılın 40'lı yıllarında R.Owen taraftarınca popüler hale getirilmiştir. Komünizm sözcüğü, eskilerde köyün birimi olarak bilinen kelimenin Fransız dilinde karşılığından gelen "communisme" sözcüğüyle eş anlam ifade etmektedir. Bu terimin ilk kullanımı, "köy komünizmi" veya Owen'ın açıkladığına göre birbirine kenetlenen ufak bir toplulukta sahiplik düşüncesi gibi anlaşılabilir. Lakin bu düşünce artık "komüncülük" gibi tanımlanmaktadır

(İnce, 2008). Marks'ın kaleme aldığı Komünist Manifesto eserinde komünizmi kavram olarak kullanarak, tamamen yeni bir sosyalizm düşüncesini Owen'e benzer yazarlarca ifade edilen anlayıştan farklandırmaya çalışmıştır. Engels'e göre, Marks komünizm terimini, bilimsel sosyalizmini erken dönem Fransa ve İngiltere'nin ütopyik sosyalizminden ayırmak için kullanmıştır. Marks'ın Manifesto'sundan sonraki dönemde komünizm terimi genel bir düzeyde gittikçe Marksizmle ilişkilendirilmeye başlandı. Lenin doktrininin gösterdiği başarıdan sonra, dünya çapında Sovyet yanlısı komünist partilerin komünizm terimini tekellerine aldığı görülmüştür. Yirminci yüzyılda komünizm kavramı, dünyadaki komünist partilerin ideolojik düşüncelerini anlatmaları için kullanılmıştır. Komünizm kavram olarak, Marksizmin ideoloji ve ütopyik olarak öngörüsünün gerçek olduğu, tarihi ve toplum farklılaşması prosesinin son evresini temsil eden sosyo-ekonomik düzen gibi açıklanmaktadır (İnce, 2008).

Bireysel eşitlik, mülkiyet paylaşımı gibi yarı ütopyik fikirlerin farklı zaman ve atmosferlerdeki insanlar tarafından uygulanması komünizm gibi açıklanmaktadır (Kakınç, 1979). Marksist devlet sistemi olan komünizmin temel prensipi, planlı ekonomi olmaktadır (Göze, 1998).

20. yüzyılın başında Lenin'in, Marks'ın ve Engels'in düşüncelerine sahip çıktığı ve pratiğe dönüştürdüğü söylenebilir. Lenin'in Rus İmparatorluğu'nun karmaşık durumunu kullanmasının sonucu olarak, komünist rejimin uygulandığı dünyadaki ilk örnek ortaya çıkmıştır (Kakınç, 1979).

Marks sonrası komünist sistemde yayılma, gelişmemiş ve geri kalmış ülkelerdeki gelirlerin dağılımında eşitsizlik çoksa ve hükümetin halk için çalışmak vasfı kayb olmuşsa, devrimle ve üretim araçları kamuya devredilerek halk diktatöryaları kurulmasıyla gerçekleşmiştir (Hiç, 1974). Sosyalizmin ortaya çıkışı, Batı'nın sömürgesinde kalan Afrika'daki ve Asya'daki bazı ülkelerde ulusal bağımsızlık fikriyle gerçekleşmiştir. Öte yandan, gelişmekte olan ülkelerde sosyalizm deneyi, Marks'ın kölelik, feodalizm, kapitalizm ve sosyalizm gibi tasarladığı toplumsal evrim çizgisiyle tutarsızdır (Hiç, 1974).

Gelir eşitsizliğini ortadan kaldırabilecek planlı ekonominin, hiyerarşik yapının en altı ve en üstü arasında olan gelir farkını azaltacağı düşünülür. SSCB rejiminin ilk günlerinde, vasıflı işçilerin ücretleri, Komünist Parti üyelerinin gelirlerini ayarlamak için esas olarak kabul edilirdi ve parti üyelerinin gelirlerinin vasıflı işçilerin ücretlerini

aşmasına izin verilmezdi. Bu, gelir eşitsizliğini minimuma indirmek için planlı bir sistemin düşünülebileceği anlamına gelir. Lakin bunun gerçekleşmesi uzak ve sosyolojik olasılığı düşüktür (Aron, 1997).

Ücret farklılıklarına ilişkin olarak, kalifiye işçilerle usta yardımcıları arasında olan gelir berabersizliğinin bile SSCB’de ABD’e nazaran daha belirgin olduğu görülmüştür. Esasen bireysel faaliyete dayanan ve eşitsizliği kendi içinde ortaya çıkaran kapitalizme rağmen planlı rejim eşitsizlik durumunu teorik alanda değiştirmek istese de plan yöneticileri tarafından kararların uygulanması durumu değiştirmektedir. Yönetici bireyler eşitliğin kavram olarak iyi olduğuna inansalar da, eşzamanlı olarak eşitsizliğin toplumda daha yüksek üretime teşvik ettiğini düşünebilirler. (Aron, 1997).

Sovyetlerde yaşayan çiftçiler sahip oldukları toprakların kollektifleşmesini istemeseler de, devletin onların topraklarını tarım için kollektifleştirmesi söz konusu olmuştur. SSCB hükümeti, ilerlemeyi hızlandırmak için tüketimi kısmak zorunda kalmıştır. Bu koşullar altında yönetenlerle, yönetilenler arasında olan gerilimler sonuna kadar artmış (Aron, 1997) ve Sovyetler deneyiminin hiçbir sonucu olmamıştır.

1928'deki planlama döneminden sonra, nihai malların fiyatı, tüketici tercihi ile değil, üretim potansiyeli tarafından belirlenmiştir ve bu beraberinde birçok ekonomik sıkıntılar doğurmuştur (Aron, 1997).

Sosyalizmi uygulayan ülkelerin yirminci yüzyılın 90’lı yıllarında piyasa ekonomisini tercih ederek geçiş yaptığı görülmüştür. Bahsi geçen geçişler, daha önceki global dengeleri değiştirmiştir. Üretim araçlarının mülkiyetiyle ilgili olması nedeniyle, bu değişimde iktisadi boyut askeri, politik ve toplumsal boyutların önünde yer almıştır. Piyasa ekonomik sistemine geçiş için mülkiyetin devletten piyasa yönünde kaydırılması söz konusu olmuştur. Bir piyasa ekonomisi yaratmaya çalışan bir grup ülkeye genellikle "geçiş ekonomisi" denilmektedir (Altay, 2002: 3).

4. SİSTEMSEL DEĞİŞİM YAŞAYAN ÜLKELER VE AZERBAYCAN

Geçen asırda dünya ekonomik sisteminde büyük bir değişim gerçekleşmiş ve bu olay global ekonomik düzenin de şekil değiştirmesine neden olmuştur. Bu dönüşüm durumunun esas aktörü geçen yüzyıl ortalarının iki süper gücünden biri olan Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği (SSCB) olarak kabul edilir.

Plan ekonomisi ile piyasa ekonomisi arasındaki farkı açıklamaya yeterli olduğuna inanılan neoklasik geçiş modelinin Sovyetler Birliği'nden kopan geçiş ülkelerinin çoğunda uygulanmakta olduğu görülmüştür (Horne, 1995: 382). Neoklasik geçiş modeli, radikal bir geçişi simgeleyen bir şok terapisi veya aşama aşama bir geçişi simgeleyen aşamalı bir geçiş stratejisi olarak uygulanmaktadır. Neoklasik analize dayalı bir dizi liberalleşme, istikrar ve özelleştirme politikaları sunan bu model, merkezi planlı bir ekonomiden serbest piyasa sistemine geçişlerde kabul görmüştür (Marangos, 2002: 259).

Kademeli reformların piyasa ekonomisine geçişin sorunlu sonuçlarını engelleyememesi beklendiğinden, bir şok tedavisi stratejisi kullanmak rasyonel seçim olarak gözükmektedir. Azerbaycan'ın geçiş stratejisi olarak benimsediği şok tedavisinin, temel liberalizasyonun ve istikrarın, piyasa ekonomisini yönetecek gücün hızla ortaya çıkmasını ve dolayısıyla hızlı ekonomik toparlanmayı sağlayacağına inanılmıştır. Bu bilgilere dayanarak, şok terapisi stratejilerinin savunucuları, geçişin ilk aşamalarında yaşanacak dramatik ekonomik daralmanın sonrasında ekonomik büyümede kademeli hızlanmanın çabuk bir toparlanma yaratacağını ve ekonominin azalan-artan şekilde bir üretim artışı yaşayacağını kabul etmiştir (Mueller, 2007: 4-5).

Uygulanan şok terapisi stratejisinden sonra, daha düşük yaşam standartları ve artan işsizlik dahil olmak üzere reform süreci olumsuz etkilenebilir. Ancak tüm reform programı yürürlükte olduğu sürece, bu olumsuzluklar en aza indirilebilir. Uzun vadede ekonomik büyümenin garanti olması nedeniyle, geçiş ekonomileri dönüşümlü durgunluğa katlanmak zorundadır (Lipton ve Sachs, 1992: 215).

Geçiş döneminin başında yaşanmış durgunluk, sürecin kaçınılmaz bir özelliği olarak kabul ediliyor ancak belirtmekte fayda var ki Azerbaycan'ın da dahil olduğu BDT ülkelerinde bu süreç çok daha derin ve uzun süreli yaşanmış olmasıyla dikkat çekmektedir. Tablo 3'te sosyalist sistemden kapitalist sisteme dönüşüm yapan ülkelere göre geçiş resesyonu döneminin uzunlukları gösterilmiştir.

Tablo 3. Ülkelere Göre Geçiş Resesyonu Döneminin Uzunluğu

Ülkeler	Resesyonun Başlangıç Tarihi	Resesyonun Bitiş Tarihi	Resesyonun Uzunluğu
<i>Orta ve Doğu Avrupa Ülkeleri</i>			
Çekya	1990	1992	3 yıl
Macaristan	1990	1993	4 yıl
Polonya	1990	1991	2 yıl
Slovakya	1990	1993	4 yıl
Slovenya	1989	1992	4 yıl
Arnavutluk	1990	1992	3 yıl
Bulgaristan	1990	1997	8 yıl
Hırvatistan	1989	1993	5 yıl
Makedonya	1989	1995	7 yıl
Romanya	1989	1992	4 yıl
<i>Baltık Cumhuriyetleri</i>			
Estonya	1989	1994	6 yıl
Litvanya	1990	1994	5 yıl
Letonya	1991	1995	5 yıl
<i>Bağımsız Devletler Topluluğu</i>			
Azerbaycan	1989	1995	7 yıl
Özbekistan	1991	1995	5 yıl
Belarus	1990	1995	6 yıl
Gürcistan	1989	1994	6 yıl
Kazakistan	1989	1995	7 yıl
Kırgızistan	1991	1995	5 yıl
Moldova	1990	1999	10 yıl
Rusya	1990	1998	9 yıl
Tacikistan	1989	1996	8 yıl
Türkmenistan	1989	1997	9 yıl
Ukrayna	1990	1999	10 yıl
Ermenistan	1990	1993	4 yıl

Kaynak: (Mickiewicz, 2005: 21)

Tablo 4. Ülkelere Göre Geçiş Resesyonunun Derinliği

Ülkeler	Kümülatif Üretim Azalış Oranı (GSYİH ve 1989=100)	Üretimi Düzeyinin En Düşük Olduğu Yıl
Orta ve Doğu Avrupa Ülkeleri		
Çekya	15.4	1992
Macaristan	18.1	1993
Polonya	13.7	1991
Slovakya	24.7	1993
Slovenya	20.4	1992
Arnavutluk	39.9	1992
Bulgaristan	36.9	1997
Hırvatistan	37.6	1993
Makedonya	45.6	1995
Romanya	26.6	1992
Baltık Cumhuriyetleri		
Estonya	36.5	1994
Litvanya	40.8	1994
Letonya	52.8	1993
Bağımsız Devletler Topluluğu		
Azerbaycan	63.1	1995
Özbekistan	14.4	1995
Belarus	36.9	1995
Gürcistan	76.6	1994
Kazakistan	40.2	1998
Kırgızistan	50.5	1995
Moldova	69.2	1999
Rusya	46.5	1998
Tacikistan	74	1996
Türkmenistan	49.6	1997
Ukrayna	64.5	1999
Ermenistan	65.1	1993

Kaynak: (Fischer ve Sahay, 2000: 3)

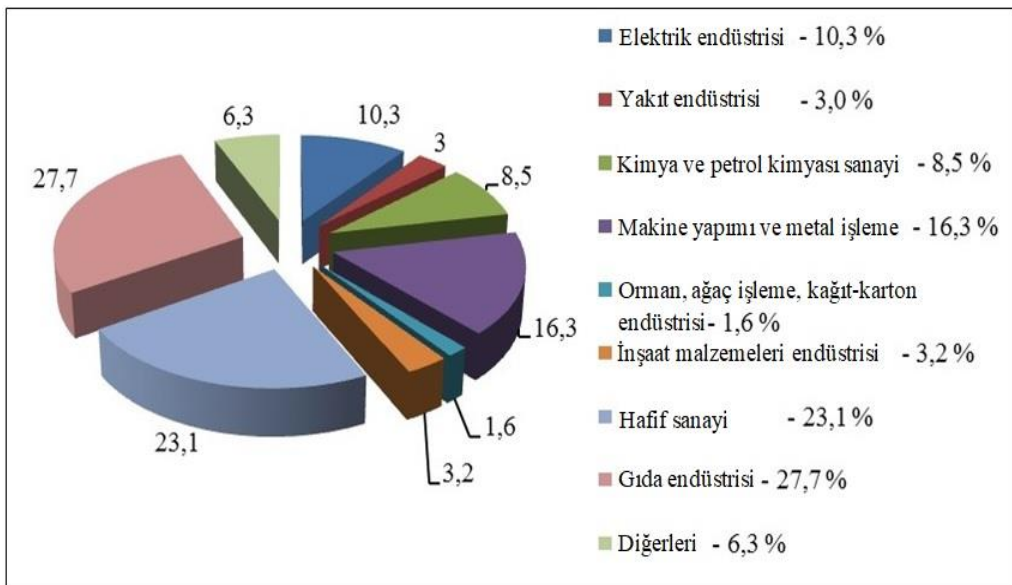
Geçişle beraber oluşan durgunluk döneminin derinliği de ülkeler arasında farklılık göstermiştir. Tablo 4’te her ülkenin, durgunluk dönemleri dikkate alınarak hesaplanan ve durgunluğun derinliğini simgeleyen kümülatif üretim azalış oranları ile en düşük üretim seviyesinin gözlemlendiği yıllar gösterilmektedir.

4.1. Azerbaycan’da Geçiş Süreci

Azerbaycan Sovyet Sosyalist Cumhuriyeti de diğer üyeleri gibi SSCB ekonomik yapısının içinde kendi yerini almış ve dönüşümü en etkili biçimde yaşamıştır.

Azerbaycan SSC'nin piyasa ekonomisiyle yönetilen bağımsız ekonomik sisteme geçişi sürecini incelemekten önce SSCB ekonomisi içindeki yeri analiz edilmelidir. Azerbaycan bağımsızlık öncesi merkezi planlamaya bağlı sosyalist ekonomik sistemle yönetilmiştir. Bu bakımdan Azerbaycan SSC'nin ekonomisinin gelişimi SSCB ekonomi stratejileriyle paralellik göstermektedir.

Sovyet döneminde Azerbaycan ekonomisinin gelişimini belli dönemlere ayırarak inceleyebiliriz. Azerbaycan SSC'nin ekonomisini 20. yüzyılın 20-40'lı yıllarında, 50-60'lı yıllarında, 70-80'li yıllarında ve 80'li yılların ikinci yarısında farklılaştırarak kategorize edebiliriz. 1920-1940 yıllarında Azerbaycan SSC ekonomisi çok zorlu dönemden geçmekteydi. Aynı zamanda merkezi planlama ekonomi sistemine bir geçiş dönemi yaşayan Azerbaycan SSC ekonomisi 2. Dünya Savaşının getirdiği zorlu ekonomik düzenle de karşı karşıyaydı. Buna rağmen bu dönemde özellikle enerji sektöründe önemli gelişmeler gözlemlenmiştir. 50-60'lı yıllarda Azerbaycan SSC'nin ekonomisinin yapılanmasında önemli değişiklikler olmuştur. Bu yıllarda hafif ve gıda sanayide önemli tesisler üretime başlamış, endüstrileşme sadece Bakü merkezli değil ülkenin diğer bölgelerinde de yaşanmıştır. Bakü'nün 1913 yılında toplam sanayi ürünü üretimi payı %91,4 iken, bu yıllarda söz konusu olan gösterici %72,8'e gerilemiştir. 1970-1980 yıllarında ise Azerbaycan SSC ekonomisi Sovyet dönemi içinde zirveyi yaşamıştır. Bu 16 yıllık süreçte Azerbaycan SSC'de sanayi gelişimi sürekli artmış ve artma hızına göre diğer sosyalist ülkeleri geride bırakmıştır (Ahmedova, 2015: 23).



Şekil 3. 1980 yılında Azerbaycan SSC'de endüstri yapısı (Aliyev, 2016: 13).

Şekil 3'ten gözüktüğü gibi bu dönemde Azerbaycan sanayisinde gıda, hafif sanayi, makine yapımı, metal işleme, elektrik endüstrisi gibi petrol dışı alanlar büyük gelişim göstermiştir (Aliyev, 2016: 13). Dönemin reform çabalarının bazı piyasa ekonomisi mekanizmalarını sosyalist sisteme uyarlamaya çalışması üzerine, piyasa ve planlama koordinasyonu açısından “piyasa sosyalizmi” tartışmasını gündeme getirmiştir. Bu süreç 1980'lerin sonlarına kadar devam etti ve nihayet 1985'te yepyeni bir yola girilmiştir (Güler, 2012: 94).

80'li yılların ikinci yarısında ise Sovyet ekonomisinin çöküşe geçmesi Azerbaycan ekonomisini de beraberinde götürdü ve ülke ekonomisi düşüşe geçerek gittikçe zayıfladı. Bu dönemde ekonomide yeniden yapılanma anlamı taşıyan “perestroyka” ve demokratikleşme sürecini göstererek açıklık anlamı taşıyan “glasnost” politikaları sadece SSCB için değil, sosyalizmin kabul gördüğü tüm diğer ülkeler için de dönüm noktası oluşturacak gelişmelerin başlangıcı olmuştur (Güler, 2012: 94). Sovyetlerin çöküşü Azerbaycan tarihinde de dönüm noktası olmuş ve ülke 71 yıl aradan sonra bağımsızlığını kazanmıştır.

Azerbaycan'da piyasa ekonomisine geçişin incelemesi için ilk önce SSCB'nin dağıldığı zaman etkin olan ekonomik sisteme göz atmak gerekmektedir. Çünkü çökme arifesinde olan sistemin ekonomik yapısının yerinde yaranacak bir sonraki ekonomik sistemin transformasyonuna etkisi kaçınılmazdır.

Dönemin en büyük ülkesi SSCB'nin ekonomisi kapitalizmin global bazda yarattığı etkin ekonomik yapının dalgasına karşılık veremeyince dağılma yoluna gitti. Parçalanmadan sonraki dönemde eski Sovyetler Birliği coğrafyasında piyasa ekonomisine geçiş süreci yeni kurulan ülkelerde hızla gerçekleşmeye başladı.

Azerbaycan ekonomisinin geçiş dönemi gelişim aşamaları 1991-1993 yılları kriz dönemi; 1994-1996 yılları krizin durdurulması dönemi; 1996-2000 yılları makroekonominin onarılması, ekonomik kalkınmanın gerçekleşmesi dönemi; 2000-2003 ulusal ekonominin yerleşmesi yılları; 2003-2009 yıllar ulusal ekonominin kalkınma fırsatını gerçekleştirmesi dönemi; 2010 yılı geçiş döneminin tamamlanması gibi olmuştur.

Azerbaycan'ın geçiş döneminde tercih ettiği şok terapi adı verilen strateji, temel olarak talebi azaltmakla, yerel para birimlerinin devalüasyonu ve tek hamlede

fiyatları serbestileştirmekle dramatik şekilde makroekonomik istikrar sağlamak ve etkin biçimde üretim yönlü tepkiler oluşturmakta, ekonomik verimliliği artırmakta ve ekonomide büyük çaplı büyümenin yolunu açmak için ticarete, finansa, emek pazarı gibi birçok alanda eşzamanlı ekonomik liberalleşmeyi gerçekleştirmektedir (Solimano, 1994: 4).

Başlangıç politik duruma göre ülkelerin izlediği geçiş stratejileri farklıdır. Bu yaklaşıma göre, siyasi koşulların radikal ekonomik reformları desteklediği ve reform öncesi ekonomik temelin ciddi şekilde zarar gördüğü reform sürecinin başlangıcındaki ülkeler tarafından şok tedavisi önlemleri benimsenmiştir (De Melo vd., 1997: 4-5). Azerbaycan'da da geçişin başlangıcında içinde bulunduğu durum, strateji belirlemede önemli olmuştur.

Ekonomide ve finansda yaşanan dengesizlikler, radikal veya şok edici yaklaşımların gerekçesi olarak gösterilmektedir. Buna dayanarak, esaslı değişim yaklaşımının sebebi gibi ciddi ve derin dengesizlikler gösterilebilir (Kolodko, 2004: 3). Azerbaycan'ın şok terapi geçiş stratejisini seçme nedeni, fiyatların radikal şekilde liberalizasyonuna, devletin müdahalesini en aza indirmeye, piyasa gücünün ürünü olan kurumsal yapı, kimseye bağımlı olamayan merkez bankası, tarafsız vergi sistemi, dengeli bütçe, uluslararası ticaret serbestisi ve değiştirilebilir bir para birimi oluşturmaya yönelik reformların eşzamanlı olarak uygulanmasını ve bunların paralel olarak siyasi süreçle de desteklenmesini gerektirmesidir.

Azerbaycan'da geçiş dönemiyle ilgili belirtmek gerekir ki, radikal reformlar ifade edilen öngörüler gibi kısa süre içinde işleyen bir piyasa ekonomisinin oluşmasıyla sonuçlanmamıştır ve uzun dönemli istikrarlı bir büyümenin sağlanmasına birçok devlet düzenlemesiyle ulaşılmaya çalışılmıştır. Tablo 3'ten gördüğümüz gibi Azerbaycan'ın pozitif büyüme oranlarına ulaşması yaklaşık 7 yıl sürmüştür ve diğer ülkelere kıyasla geçiş resesyonu döneminin uzun süre devam ettiği ülkelerden olmuştur. Tablo 4'ten gördüğümüz gibi Azerbaycan'da en düşük üretim seviyesinin gözlemlendiği yıl 1995 yılı olmuştur ve bu yılda GSYİH göstergisi 1989 yılına nazaran %63.1 azalmıştır.

Devletin yürüttüğü sert geçiş politikası ekonomik krizin aradan kaldırılmasında her hangi farklı yöntemin kullanımını kısıtlamaktadır. Bu yüzden, geçiş ekonomisi ülkelerinin bu yolda sona kadar ilerlemesi gerekmektedir.

Şok terapinin kurumsal değişiklikler aşaması şimdilerde de devam etmektedir. Bu aşamada devletin gerçekleştirmeli olduğu program genel olarak fiyatların liberalizasyonu, anti monopol yasamanın kabulü ve bir çok alanlarda devlet işletmelerinin küçük işletmelere bölünmesi, devlet işletmelerinin tam ticari şekle dönüştürülmesi, devlet ve işletmelerin maliyesinin ayrılması, geleneksel merkezi planlamanın kaldırılması, küçük özelleştirmelerin geniş kapsamlı olması, özellikle perakende satış ve gıda alanında, ekonominin tüm alanlarında özel kesimin hareketli gelişiminin gerçekleşmesi, ulusal paranın dönüştürülebilir yabancı paraya sabit kurla iç çevrilebilirliğinin elde edilmesi, sosyal güvenliğin, aynı zamanda işe alım hizmetinin ve işsizlikten ötürü maaş sistemi uygulamasının temellerinin yaratılması gibi sıralanabilir.

Devlet bu amaçları gerçekleştirmekle birlikte, ekonomiye serbestlik vermek maksadıyla müdahale hacmini aza indirmeye çalışmaktadır. Maddi ve maliye kaynaklarının dağılımı sorumluluğunu devlet giderek almamaya çalışmaktadır. Devletin bu durumdaki esas görevi piyasa durumunun kontrolünü ve verimliliği sağlaması maksadıyla, vergi, kredi ve diğer ekonomik araçların kullanılmasına dönuşür. Devlet hem tüketici, hem de üretici araçları pazarında sıradan pazar katılımcısı gibi hareket etmeye başlar. Devlet siparişleri içerik bakımından değişikliğe maruz kalır. Siparişler kumanda değil, teklif şeklinde gerçekleşir, fiyatlar pazara dayalı belirlenir, devlet kurumlarının görevi ise işlemleri resmileştirmekten oluşur.

Gerçek pazar mekanizmasının oluşması için devlet GSYİH’da özel kesimin payının yükselmesine her vasıtayla yardımcı olması gerekir. Başlangıçta özel kesimin payının minimum %25-%30 olması gerekmektedir. Azerbaycan’da geçiş döneminin ilk aşamalarına baktığımız zaman sonuçlar bize göstermektedir ki, piyasa ekonomisine geçiş işleminde artık bazı faaliyetler mevcuttur. Geçiş programının esas amaçları şekil bakımından gerçekleşmiştir. Genelde fiyat serbestisi vardır, özelleştirme gerçekleştirilmiş, mali denge sağlanmış ve başka durumlar örnek gösterilebilir. Fakat ekonomik reformların gerçekleşmesinde bir sıra engeller görülebilir. Şöyle ki, vergi tahsilatı ve işletme muhasebesinde sahtekarlık, girişimcilere kredi verilmesinde yasa dışı durumlar ve diğerleri özel kesimin gelişmesine büyük engeller yaratmış, gizli ekonomi genişlenmiştir. Devlete tahsil etmesi gereken toplam vergilerin yalnız küçük bir hissesi ulaşmakta, sonuçta sosyal güvence, devlet bütçesinden mali kaynaklar sağlanan işletmeler, kurum ve kuruluşların ekonomisi çok kötü durumda olmuştur.

Verimli piyasa mekanizmasının oluşmasında devletin çabaları genellikle iki yönde olmaktadır. İlki, kurumsal değişiklikler – özelleştirme, tekelsizleştirme, girişimcilik ve özel işletme girişimlerinin teşvik edilmesi, sermaye piyasasının, aynı zamanda maliye ve bankacılık sisteminin çağdaş taleplere cevap veren sisteminin yaratılması, tarım reformlarının gerçekleşmesi ve piyasa mekanizmasının şartlarını karşılayan sosyal hizmet sisteminin gelişimidir. İkinci yön – ekonominin serbestleştirilmesinin tamamlanması, aynı zamanda ticarete, parasal-kredi alanında ve yabancı ekonomi faaliyette iş bağımsızlığının sağlanmasıdır.

Piyasa ekonomisine geçişin ilk aşamasında kabul edilmiş bu devlet maksatlarının gerçekleşmesinin birkaç yıl alacağı hesaplanmaktaydı. Ama edinilen tecrübe bunun on yıllar süreceğini gösterdi. Sebep ise bu şekilde açıklanmaktadır ki, devlet sisteminin işleyişinde bazen bu geçişe engel teşkil edecek durumlar yaşanmaktadır. Azerbaycan’da da resesyon döneminin uzun sürmesini bu gibi sebeplerle ilişkilendirebiliriz.

4.2. Azerbaycan’da Geçiş Sürecinin Beraberinde Getirdiği Yapısal Değişim

Azerbaycan’da piyasa ekonomisine geçiş süreci ülke ekonomisini etkilemesi yanında birçok zorluklarla da karşılaşmıştır. Piyasa ekonomisine geçişin önemli zorluklarından biri de mevcut yapılanmanın verimli kaynak dağılımına güvence vermemesidir. Bir bakımdan kaynakların verimli dağılımında devletin rolü önemlidir. Piyasa mekanizması kendisi er ya da geç bu problemin çözümü olacaktır, ama bunun erken olması geçiş sürecini çok hızlandırabilmektedir. Bu sebeple zorlukların hızlı şekilde aşılmasının istenmesinden yapısal bir sıra reformlar yapılmış, devlet programları kabul edilmiş ve uygulamaya konulmuştur.

Geçiş süreci Azerbaycan ekonomisinde üretici davranışlarını da ciddi anlamda etkilemiştir. Üreticiler esasında davranışlarını şekillendirirken izlemeleri gereken iki durumla karşı karşıya kalmışlar. İlki, faaliyetlerini piyasa ekonomisine göre yeniden düzenlemekle, devlet kesiminin boşalmış yerini verimli talep yaratarak doldurmaktır ki, bu yol ciddi zorluklar doğurmaktadır. Yeni ürün üretimi, pazarlama araştırması, çağdaşlaşma ve diğerleri fazla sermaye, uzunca zaman gerektirmektedir. Fakat bu olanaksızdır, ayrıca ağır vergiler ve değişken ekonomik durum söz konusudur. İkinci

yol, devlet politikalarına fiyat artımıyla karşılık vermektir ki, bu pratikte çokça uygulanmıştır.

Geçiş döneminin getirdiği üretici davranışlarındaki değişme Azerbaycan'da bankacılık sektöründe de değişimi ve gelişimi gerekli kılmıştır. İzlemeleri gereken yukarıda belirtilen durumlarda işletmeler için tek çıkış yolu kısa dönemli çözüm olarak banka kredilerini kullanmalarıdır. Banka kredilerinin serbestçe kullanımı yatırımların artmasına, işletmelerin iç gelişim gerçekleştirmelerine önemli etki etmektedir. Bundan dolayı da Azerbaycan'da geçiş döneminde devletin önünde duran en önemli meselelerden biri, bankacılığı çağdaş taleplerle yeniden kurmak, banka güvencesini artırmak ve tüm piyasa unsurlarının banka kredilerine kolayca başvuru imkanının sağlanmasına fırsat yaratmak olmuştur. Azerbaycan'da bu yönde bazı çalışmalar yapılmıştır ve atılan adımlarla bankacılık sektörü önemli gelişme göstermiştir. Azerbaycan'da bu dönem bankacılık faaliyetlerini düzenleyen mevzuat tanımlanmış, kayıt dışı döviz piyasasına son verilmiş, yabancı vatandaş ve firmaların ulusal bankacılık ağında etkinliği için olanaklar yaratılmıştır. Bankacılık sisteminin gelişmesine katkıda bulunan önemli faktör enflasyonun ortadan kaldırılmasıdır ki, bu da devlet yönetiminin doğru para politikası uygulamasının sonucudur.

Geçiş döneminde devletin ekonomi politikasının dikkat ettiğimiz yönleri şu veya bu şekilde sadece bir amaca, toplam ürünün artırılmasına yönelmiştir. İşte bu gösterici ülkenin ekonomik gücünü, nüfusun refah halini gösteriyor. Bunun için de, işletmelerin üretim faaliyeti her araçla teşvik edilmiş, onların ürün satışını yapabilmeleri için kolaylaştırmalar yapılmıştır. Geçiş ekonomilerine sahip ülkeler uluslararası ilişkilerde kabul edilmeyen korumacı politika da uygulamaktadır. Bu politikanın içeriği iç üretimi dış rekabetten korumak amacıyla ithalata sınırlama uygulanması ve iç pazarda yerli ürünlerin gerçekleştirilmesi fırsatları yaratılmasıdır. Geçiş ülkelerinin ve gelişmekte olan ülkelerin önemli zorluğu üretilen ürünün satışının gerçekleştirilmesiyle ilgilidir. Hazır ürünlerin satışı yapılamayarak stoklarda yığılmakta, bu da işlemin tekrarlanması fırsatının kaybolması anlamını taşımaktadır. Bundan dolayı, satış pazarlarının belli olması için devlet farklı mekanizmalara başvuru yapar: gelişmekte olan ülkelerde bu alanda farklı anlaşmalar sağlanır, takas işlemleri genişletilir, ayrıcalıklar uygulanır, ürünler krediyle satılır ve b.

Geçiş döneminde uygulanan program ve reformlara göz attığımız zaman ilk önce özelleştirme programını incelememiz gerekir. Azerbaycan'da devlet daha önce de vurguladığımız gibi kapitalizme geçitte özel kesimin payını artırmak gerekliliğini anlamış ve bundan dolayı farklı dönemlerde 2 devlet özelleştirme programları kabul etmiştir. Genel olarak, özelleştirme politikası beklenen sonuçları vermiştir ve ekonomik büyümenin hızlandırılmasında, serbest ticaretin derinleşmesinde, yabancı yatırımcıların Azerbaycan'a akışında ve milyarlarca dolarlık yatırımda önemli bir rol oynamıştır. Özelleştirmenin tüm ekonomik-sosyal alanları kuşatması fiyatların ve dış ekonomik faaliyetin liberalleşmesine olanak sağladı, döviz piyasası oluşturuldu, işletmelerin ekonomik faaliyetlerinde devletin rolü minimum olmakla girişimciliğin gelişmesi için elverişli bir ortam sağlandı. Aynı zamanda bu programlar, ekonominin gelişmesine ve geçiş sürecinin hızlandırılmasına katkıda bulunmuştur. Ekonomide mülk çeşitliliği sağlanmıştır. Özelleştirme başladığında, özel sektörün GSYİH içindeki payının yüzde 10'un altında olması, geçiş dönemi bittiğinde ise GSYİH'nın yüzde 85'inden fazlası ve istihdam edilen nüfusun yüzde 75'inin özel sektörde yoğunlaştığı belirtilmelidir. Geçiş döneminden sonra Azerbaycan'da sanayi üretiminin yüzde 92'si, inşaatın yüzde 70'i, tarımsal üretimin yüzde 99,8'i ve ulaştırma hizmetlerinin yüzde 80'i özel sektöre ait olmuştur (Yeni Azerbaycan, 2011: 6).

Azerbaycan'da geçiş dönemi ve sonrasında ekonomik gelişimi, istikrarı sağlamak için birçok devlet programları kabul edilip, uygulamaya konmuştur. Düzenleme sürecinde devlet tarafından izlenen politika ve atılan adımlar da benimsenen önemli devlet programlarına yansımıştır.

Azerbaycan'da uygulanan devlet programlarının sonuçlarını analiz edebilmek için geçiş dönemini içinde ayrı evre veya aşamalara ayırmak gerekmektedir. Ayrı ayrı aşamalardaki değişiklikleri analiz edersek geçiş döneminin belli dönemlerde ekonomiye ne derece etki ettiğini söyleyebiliriz.

Tablo 5. Geçiş evrelerine göre başlıca makroekonomik göstergeler.

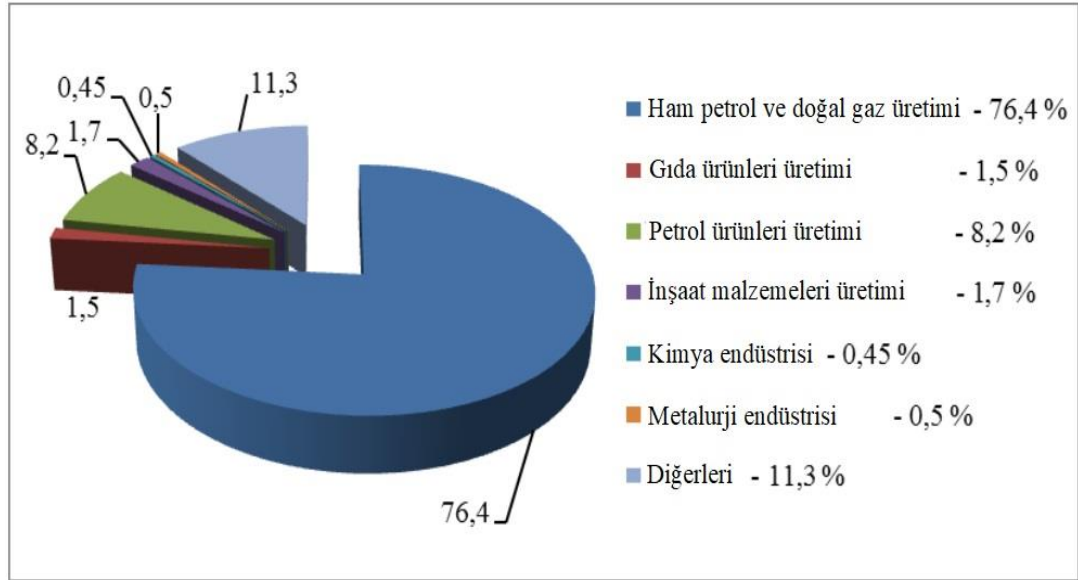
Geçiş evreleri	GSYİH (milyon manat)	Devlet bütçesi gelirleri (milyon manat)	Ekonomiye yöneltilen yatırımlar (milyon manat)	Dış ticaret hacmi (ABD doları)	Ahali gelirleri (milyon manat)	Meşgul nüfus (bin kişi)
1.Evre (1991-1993)	12.2	4.2	-	2593.1	48.9	3722.8
2.Evre (1994-1995)	1254	208.9	480.7	1367.7	1278.2	3622.1
3.Evre (1996-2000)	3564	531	1246.1	1947.7	2800.3	3744.1
4.Evre (2001-2003)	6174	971.6	1993.9	4264.9	4341.6	3931.7
5.Evre (2004-2008)	21659	4840.6	8730.3	18805.2	11883.9	4113.5
6.Evre (2009-2012)	46035	13677.8	15473.4	35490	28908.1	4355.4

Kaynak: (Gurbanov, 2013: 16).

Tablo 5'e baktığımızda Azerbaycan'ın milli ekonomisinin aşamalar üzere analizi gösteriyor ki, GSYİH ikinci aşamada birinci aşamaya oranla 102,8 kez, üçüncü aşamada kendinden önceki aşama ile kıyaslayınca sırasıyla 2,8 kez, dördüncü aşamada sırasıyla 1,7 kez, beşinci aşamada sırasıyla 3,5 kez, altıncı aşamada ise sırasıyla 2,1 kat artmıştır.

Devlet bütçesinin gelirleri üzere olan göstericilere dikkate alındığında ise anlaşılıyor ki, gözle görülür artış esasen iki aşamada (beşinci ve altıncı aşamalar) kendisini daha fazla göstermiştir. Öyle ki, beşinci aşamada dördüncü aşamaya oranla 5 kat, altıncı aşamada ise bütçenin gelirleri beşinci aşamaya oranla 2,8 kat artmıştır. Ekonomiye yönelik yatırımların hacmine bakıldığında ise anlaşılıyor ki, petrol sektörünün gelişmesi ve ekonomik büyümenin devamlılığı aşamasında konulan yatırımlar makroekonomik istikrarın sağlanması ve dış ekonomik etkinlikte dinamik aşamasına oranla 4,3 kat daha fazla olmuştur. Dış ticaret hacmi rakamlarına baktığımızda, en yüksek rakamın, bir öncekinden 4,4 kat daha yüksek olan beşinci aşamada kaydedildiğini görüyoruz. Bu rakam 18,805,2 milyon manat olmuştur. En düşük dış ticaret hacminin ikinci aşamada kaydedildiğine dikkat edilmelidir. Nüfus gelirlerinin dinamikleri, beşinci aşamada, gelir düzeyinin diğer aşamalara göre önemli ölçüde arttığını göstermektedir. Böylece, beşinci aşamada, nüfusun geliri 11883,9 milyon manatlarda yapılmış ve bir öncekinden 2,7 kat daha fazla olmuştur. Devlet

İstatistik Komitesi verilerine göre, 1989'dan bu yana GSYH'deki düşüş eğilimi 1996'da %1.3 artımla durdurulmuş, 1997'de %5.8 ve 1998'de %10 oranında yükseliş göstermiştir. Enflasyon oranı 1993 yılında 1250'den 1994'te 1763.5'e yükselmiş, 1995'te %511.8'e, 1996'da %19.9'a, 1997'de %3.7'ye düşmüştür. GSYİH'ya oranla bütçe açığı 1991-1993 döneminde %10-13 iken, 1995 yılında %5,2'ye, 1997'de %4'e gerilemiş ve sonraki yıllarda %3'ün altına inmemiştir. 2004 yılına göre, 2010 yılında GSYİH, manatla 4.8 kat, ABD doları cinsinden 5,9 kat artmış ve kişi başına düşen pay manatla 4,5 kat, ABD dolarıyla ise 5,5 kat artmıştır. Azerbaycan ekonomisinin hızlı gelişimi, son yıllarda nüfusun refahını karakterize eden göstergelerdeki yüksek büyüme dinamiklerini korumuştur. Şöyle ki, 2004 ile karşılaştırıldığında, nüfusun gelirleri 2010 yılında 4,2 kat artmıştır. 2003 yılında, ülke nüfusunun yaklaşık %45'inin yoksulluk içinde yaşadığı belirtilmelidir, 2010 yılında bu rakam %9.1 olmuştur. 2004-2010 yıllarında 33 binden fazla yeni işletme kurulmuştur ki, bunun da %40 kadarı bölgelerde faaliyet göstermiştir. Yeni kurulan işletmelerin %88 'den fazlasını özel kesime ait işletmeler oluşturmaktadır. 1991-2010 yıllarında Azerbaycan ekonomisinde ciddi miktar ve kalite değişiklikleri yaşanmış, 90'lı yılların başlarında zararlı çalışan işletme ve ekonomik unsurlar etkin çalışmaya başlamıştır. Yeni dönemde tarımsal üretimin %99,8'i özel sektörde üretilmektedir. (Gurbanov, 2013: 16-18).

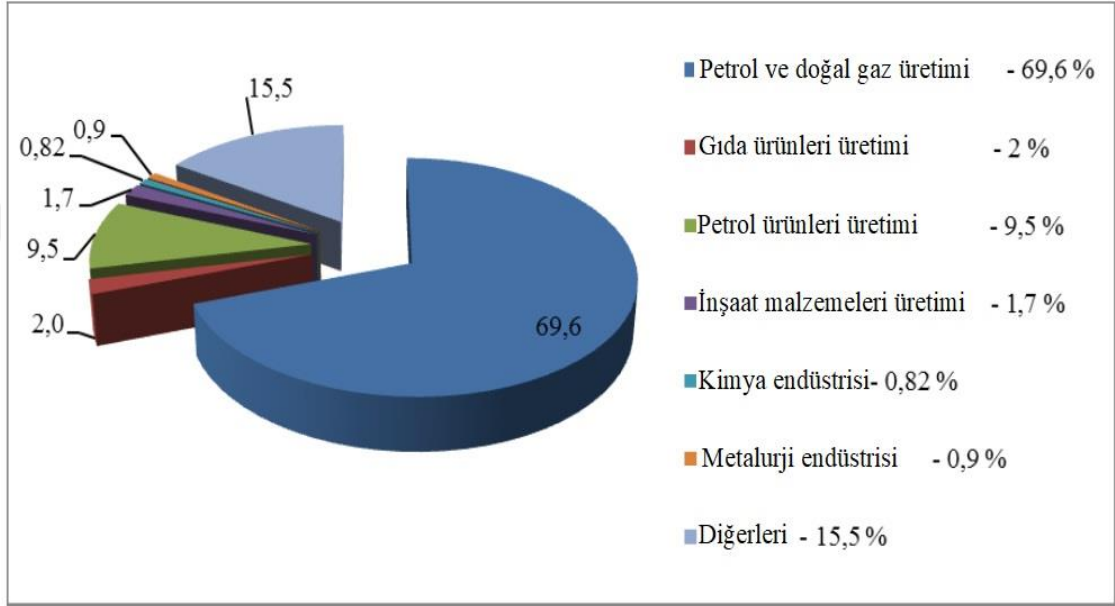


Şekil 4. 2010 yılında Azerbaycan Cumhuriyetinde endüstri yapısı (Aliyev, 2016: 13).

Geçiş döneminde Azerbaycan'da uygulanan ekonomi politikası ve devlet programları endüstri yapısını da bütünlükle değiştirmiştir. Bu değişimin nedenleri

arasında özel kesimin pazar payının artması, yabancı yatırımların artması, enflasyon oranlarının düşmesi ve faizin düşmesinin de payı var.

Şekil 4'te görüldüğü gibi, 2010 yılında geçiş süreci tamamlanmış Azerbaycan endüstrisinin yapısında ham petrol ve doğalgaz üretimi, ayrıca petrol ürünlerinin üretiminin payı birlikte %84,6 teşkil etmiştir. Kimya ve metalurji endüstrilerinin payı %1'den az olmuştur (Aliyev, 2016: 13).



Şekil 5. 2014 yılında Azerbaycan Cumhuriyetinde endüstri yapısı (Aliyev, 2016: 14).

Şekil 5'e bakacak olursak, 2014 yılında 2010 yılına kıyasla, Azerbaycan'ın sanayi yapısında ham petrol ve doğal gaz üretiminin %6,8 azaldığını, gıda ürünleri üretimi, kimya ve metalurji endüstrilerinin payının biraz arttığını görürüz.

Azerbaycan bağımsızlık öncesi merkezi planlamaya bağlı sosyalist ekonomik sistemle yönetilmiştir. Uzun yıllar merkezi ekonomik sistemin bir parçası olan Azerbaycan bağımsızlığını kazandıktan sonra liberal ekonomik yapıya geçidi benimsemiştir. Azerbaycan geçiş döneminde şok terapi stratejisini tercih etmiştir. Geçiş döneminin başlangıcında yaşanan durgunluğun, sürecin kaçınılmaz bir özelliği olduğu kabul edilmekle birlikte, Azerbaycan'ın pozitif büyüme oranlarına ulaşması yaklaşık 7 yıl sürmüştür ve diğer ülkelere kıyasla geçiş resesyonu döneminin uzun süre devam ettiği ülkelerden olmuştur. Resesyon dönemi zamanında Azerbaycan'da 1989'dan 1995'e gelindiğinde en düşük üretim seviyesi gözlemlenmiştir. Geçiş döneminin ilk evrelerinde işsizlik artmış, enflasyon yüksek derecelerde gözükmüş, devletin boş bıraktığı bir çok

endüstri alanında işler durduğundan arz, talep arasında dengesizlik oluşmuştur. Buna karşılık Azerbaycan'da devlet reform ve programlar düzenleyerek hamlelerle ekonomini iyileştirmeye çalışmıştır. Özelleştirme, kalkınma, tarım, endüstri alanlarında kabul edilip, uygulanan birçok program göstergelerdeki pozitif etkiyi 2000'li yılların başında vermeye başladı. Geçiş döneminin sonraki evrelerinde Azerbaycan ekonomisinin gelişimini görebiliriz. Sosyalizmden kapitalizme geçişle piyasa ekonomisinin benimsenmesi ekonomide mülkiyet biçimlerinin değişmesini gerektirdi. Bu sürece uyumlu olarak Azerbaycan'da finans sektörü gelişti, bankacılık sağlamlaştı. Piyasa ekonomisini kolaylaştıracak yapılan düzenlemeler, uygulanan sert para politikası, gelişen finans, faizin indirilmesi, yeni cazip pazar fırsatını sunması Azerbaycan ekonomisinde yatırımların hızlı biçimde artmasına sebep oldu. Artan yatırımlar ve özel kesimin payı Azerbaycan'da endüstri yapısının değişmesine yol açtı. Geçiş döneminden önce endüstri yapısına bakacak olursak, hafif ve makine sanayinin büyük paya sahip olduğunu görebiliriz. Ama geçiş sürecinin yaşanması Azerbaycan'da endüstri yapısına büyük etki etmiştir. Geçiş döneminden sonra bu dönemde daha çok yatırım alan petrol ve doğal gaz endüstrisi büyük paya sahip olmuştur. Azerbaycan ekonomisinin petrol ve doğal gaz endüstrisine bağımlı hale gelmesinde geçiş döneminin, dolayısıyla kapitalist sisteme geçmenin büyük payı vardır. Geçiş dönemi tamamlansa da devlet programlar kabul edip, uygulayarak ekonomini sağlamlaştırmaya çalışmaktadır. Çünkü geçiş döneminin ilk evreleri ülke ekonomisine kırılğan yapı kazandırmıştır ve bunun onarılması yıllar talep etmektedir.

3. BÖLÜM

SOSYALİZMDEN KAPİTALİZME DEĞİŞEN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE YÖNELİK UYGULAMA

1. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Siyasi sistemlerin, kabul edildiği toplumun tüm bireylerini ve alt gruplarını etkilediği bilinmektedir. Etki zamanla büyüdükçe, ulusal toplulukların davranışı, sosyal, kültürel ve ekonomik bir perspektiften sistemin genel şekli ile uyumlu görünmektedir. Bu nedenle, siyasi sistem tüm birey ve alt toplulukları kendine uyumlu olabilecek şekilde biçimlendirir. Toplumdaki bireysel eylemler siyasal sistemin gerektirdiği gibi biçimlendikçe toplumsal özelliklerin "kodlanmış" olduğu en önemli gösterge, yani kültür de bu yönde değişir. Sistematik yapı sadece toplumun kültürünü değil, aynı zamanda toplumun bir alt kültürü olan örgütsel kültürü de etkiler. Sistematik değişim yoluyla bireysel davranışın değiştirilmesi, örgütsel kültürde de değişime yol açar.

Azerbaycan'da kurulan ilk demokratik cumhuriyet döneminde liberal bir siyasal sistem benimsenmiştir. Bağımsızlığını sadece yirmi üç ay koruyabilen Azerbaycan Halk Cumhuriyeti döneminde sistemsel yapı oluşturmaya yönelik bazı adımlar atılsa da sonuçlar tam olarak elde edilmeden ülke işgale uğramıştır. Sonraki dönemde Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği'nin bir parçası olarak Azerbaycan'da komünist sistem egemen olmuştur. Komünist yapı beraberinde ülkedeki örgütlere yeni kültürel oluşum getirmiştir. Sovyet kültürü kendine özgü bileşenleri, farklı unsurlarıyla kültürel değişime yol açmıştır. Ülke yetmiş bir yıl Sovyet ideolojisinin etkisinde, sistemsel olarak dayatılan kültüre sahip olmuştur. Ülkedeki örgütlerin kültürleri de dayatılan bu kültürün yansıması şeklinde oluşmuştur. Sovyet döneminde oluşturulan kültür değişime kapalı, sınırları kalın çizgilerle çizilmiş, kendinde bazı ideolojik törenlerin önemsenmesini taşıyan, farklı gelenek göreneğe has davranışları göz ardı eden, kendine özgü sembolleri içeren yapıya sahip olmuştur. Sovyet ideolojisinin temel amacı yarattığı vatandaş prototipini tüm bireylere uygulayarak sistemin istediği şekilde bireyler, örgütler ve toplumsal yapı oluşturmak olmuştur. Katı kurallara dayalı oluşturulan örgütsel, kültürel yapı, bireylere dayatmayla kabul ettirilen sembol, norm, değer ve

ritüellerle daha da güçlü hale gelmiştir. Devletçi anlayışı benimseyen komünist yapı özlüğünde bireysel hakların önemsendiği sosyalist sistemin farklı şeklidir. Bu nedenle, Sovyet ideolojisinde örgütsel hedefler doğrultusunda hareket etme benimsense de bireysel haklar her zaman önemli olarak kalmıştır. Fakat, modern devrin gerekliliklerine cevap veremeyen sosyalist-komünist yapı yirminci yüzyılın son çeyreğinde çöküşe geçmiş ve gitgide bu sisteme sahip ülkeler yapısal değişim geçirerek farklı siyasal sistemler benimsemeye başlamıştır. Kapitalist sisteme geçmeyi hedefleyen çoğu bu ülkeler hemen sistemsel değişimi gerçekleştiremediği için belli geçiş dönemi yaşamışlardır. Bu nedenle bu tip ülkeler geçiş ekonomileri olarak adlandırılmıştır. Azerbaycan da bağımsızlığını ilan ettikten sonra modern devrin insanının ihtiyaçlarını karşılamakta zorlanan sosyalist-komünist yapısını terk etmiş ve kapitalizme geçiş sürecini başlatmıştır. Lakin, sosyo-ekonomik, politik dalgalanma ve savaş durumundan dolayı geçiş süreci planlanandan uzun ve sancılı sürmüştür. Azerbaycan komünist yapının sistemdeki izlerini daha kısa ve başarılı şekilde silip, değiştirmek için birçok adımlar atmıştır ve böylece kapitalist yapının oluşmasını sağlamıştır. Dönüşüm sancılı ve bir o kadar da zorlu süreç olsa da bireylere daha çok hareket serbestisi tanıyan, bu alanı genişleten, bireysel bazı hakları daha çok ön plana çeken kapitalist yapı insanlar tarafından daha çok istenmiştir. Çünkü, yönetimi zorlu hale gelen, eski, yıpranmış komünist sistem yerine, insanlar daha dinamik, değişime daha açık, çağımızın ihtiyaçlarına daha çok cevap verebilen kapitalist sistemi tercih etmiştir.

Politik, ekonomik sistemler işleyişlerindeki farklılıkları nedeniyle farklı yapısal özellikler taşımaktadırlar. Sistemsel veya yapısal değişim de beraberinde davranışsal, dolayısıyla kültürel değişime yol açmıştır. Azerbaycan'da yirminci yüzyılın sonlarındaki sosyalizmden kapitalizme doğru yaşanan sistemsel değişim ülkede birçok yapısal değişimi beraberinde getirdi. Bu değişimlerin başında da kültürel değişim durmaktaydı. Kendine özgü sembol, norm, değer ve ritüeller içeren komünist yapı artık bireysel davranışa daha geniş yer veren kapitalist yapıya dönüşmekteydi. Sistemsel dönüşümle bireysel davranışlarda ortaya çıkan farklılıklar kendini kültürel değişim olarak ta gösterecekti. Genel yapısal değişimle ortaya çıkacak yeni davranış şekilleri ve bunlarında beraberinde getireceği yeni örgütsel formlar eskiden oluşmuş örgüt kültürü üzerinde de baskı oluşturacaktır. Oluşan bu baskı sonradan örgüt yapısında olduğu gibi örgüt kültüründe de değişime sebebiyet verebilir. Tez çalışmasında da genel olarak

sistemsal transformasyonun örgüt kültürü üzerinde yarada bileceği değişim konusu ele alınmıştır. Kapitalizmin beraberinde getirdiği yeni davranış alışkanlıklarının örgütlerde oluşmuş kültürlerde de değişikliğe yol açacağı kaçınılmaz bir durum olarak ele alınmış ve bu durum göz önünde bulundurularak iki sistem arasında örgüt kültürlerinde ortaya çıkabilecek farklılıklar konusu araştırılmıştır. Sistemsal değişim zamanı örgüt kültürü boyutlarında da değişim olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Örgüt kültürü boyutlarında yaşanabilecek değişim örgüt kültürünü farklı tiplerde şekillendirebilecek, bu da sonuçta örgütte oluşmuş kültürde bütünüyle değişime yol açabilecektir. Azerbaycan'da sosyalizmden kapitalizme geçişte örgüt kültüründe ortaya çıkan değişimin yansıtılması ve bahsi geçen buna dair gelişimler araştırmanın konusunu oluşturmaktadır.

2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Uzun yıllar merkezi planlama sisteminin bir parçası olan Azerbaycan bağımsızlığını kazandıktan sonra kapitalist yapıya geçişi benimsemiştir. Aslında, Azerbaycan halkı politik-ekonomik sistemler arası geçişi geçtiğimiz yüzyılda iki defa tecrübe etmiştir. İlki 1920-1937 yılları arası kapitalizmden komünizme, ikincisi ise 90'lı yıllarda yeniden kapitalizme şeklinde gerçekleşmiştir. Tüm bu geçiş süreçleri örgütsel, sosyal, kültürel, ekonomik açıdan toplum üzerinde belli izler bırakmış ve bu süreçlerin etkisi hala kendini göstermektedir. Geçiş süreçleri genelde toplum yapıları ve ülke için sancılı dönemler olmaktadır. Çünkü, bu süreçler özünde ülkede yapısal işleyişi duraklatmak ve geriye götürmek riskini taşımaktadır.

Sistemsal geçiş yaşayan ülkelerde dönüşüm sürecinin yaşandığı devirdeki gelişmelerin etkisi söz konusu dönem bittikten sonra da devam etmekte ve bu sonraki gelişim sürecini ciddi biçimde etkilemektedir. Bu tezin amacı da Azerbaycan'da sosyalist sistemden kapitalist sisteme geçitte uygulanan yöntem veya izlenen stratejilerin ele alınması ve açıklanmasıyla örgüt kültüründe yaşanan değişimi açıklamaktır. Azerbaycan izlediği geçiş stratejisine göre kapitalist sistemi yolunda devlet kesimine ait olan kurum, kuruluş, teşkilat ve işletmelerin özelleştirmesini gerçekleştirmekle özel kesimin güçlenmesini sağlamaya çalışmıştır ve tez çalışmasında da bu transformasyon geçirmiş örgütlerin kültürlerinde ne ölçüde değişim olmuştur sorularına cevaplar aranmıştır. Sistemsal değişim zamanı örgüt kültürü boyutlarında ne

tür değişim olduğu araştırmada incelenmesi istenmiştir. Bu değişimi görebilmek için hem nitel, hem de nicel olarak verilerin elde edilmesi hedeflenmiştir. Araştırmanın amacı, elde edilen verilerin iki dönemin örgüt kültürleri arasındaki boyut farklılıklarını yansıtmaya yönelik analiz edilmesidir. Azerbaycan'da sosyalist sistem zamanı oluşmuş örgüt kültürü tiplerinin bağımsızlık sonrası benimsenmiş kapitalist sistem zamanı farklı örgüt tipine dönüşümüyle ilgili nitel araştırma yöntemiyle inceleme amaçlanmıştır. Tez çalışmasında örgüt kültürü tiplerinde ortaya çıkan değişime yol açan sebeplere açıklama getirme amacı güdülmektedir.

Çalışmada bağımsız Azerbaycan'da ekonomik kalkınmayı ve büyümeyi güçlendirmek, sürekli kılmak için örgütlerin değişimine yol açan bugüne kadar uygulanmış ve hala uygulanmakta olan birçok sosyo-ekonomik kalkınma devlet programı belirtilmeye çalışılmıştır. Geçiş sürecinin tamamlandığı literatürde kabul edildiğinden Azerbaycan'da yasama ve yürütme olarak kalkınmayı sürekli kılacak, bu sürecin olumlu şekilde tamamlanmasını sağlayacak çalışmalar önem arz etmektedir. Tez araştırmasında geçiş ülkelerindeki örgütlerin genel problemlerinden ve bu denli problemlerin Azerbaycan'ın örgüt yapılarına olan etkilerinden bahsedilmesi istenmektedir. Ayrıca, rgtsel, sosyal ve ekonomik yapının değişiminin toplumsal değişmeye olan etkisi açıklanmaya çalışılmıştır. Bu dönüşümün doğuracağı sonuçların artı ve eksi yönleriyle ele alınması istenmiştir.

3. ARAşTIRMANIN ÖNEMİ

Sistemsel geçiş veya dönüşüm yaşayan ülkelerde sosyal, kültürel, siyasi, ekonomik yönden birçok değişim yaşanmıştır. Bu değişimlerin bir kısmı bazı çalışma ve araştırmalara konu olmuştur. Ama buna rağmen hala araştırılması ve incelenmesi gereken birçok sistemsel dönüşüm örnekleri vardır. Bunlardan bazıları iktisat, kamu yönetimi, sosyoloji gibi bilim dallarında yeteri kadar araştırılrsa da, işletme bilim dalında incelemeye tabi tutulmamıştır. Hele hele örgüt kültürü konusu sistemsel dönüşüm yaşayan ülkelerin neredeyse hiçbirinde önceki ve sonraki halleri ile araştırılmamıştır.

İnsanoğlu yaratılıştan şimdiye kadar hep kusursuz yönetim sistemi arayışında olmuştur ve şimdiye kadar sağlanmış gelişime rağmen bunu daha bulamamıştır. Günümüzde refah düzeyi en üstte olan toplumlarda bile yönetim biçimi eleştirilmekte

ve bilimsel olarak geliştirebilmesi için bazı teoriler ortaya atılmaktadır. Kabul edilebilecek durumdur ki, en iyi yönetim sistemi şimdiye kadar kabul edilmişlerin harmanlanmasından ortaya çıkabilecektir ve bu ütöpik yapıyı oluşturmak için eskiden uygulanan yönetim biçimlerinin yetersiz olduğu alanların vurgulanması, yeni oluşturulacaklarda bunların düzeltilmesi gerekmektedir. Yönetimsel veya sistemsel geçiş yaşayan ülkelerde de eskiden oluşmuş yapı iyice incelenmeli, yetersiz olduğu durumlar belirtilmeli, geçiş dönemlerinde yeni oluşturulacak sistemde yetersiz tarafları yeni düzenlemelerle geliştirilmeli ve buna yönelik yeni yönetim sistemi oluşturulmalıdır. Bu nedenle yeni kabul edilen yönetim sisteminin de kusursuz kabul edilmemesi gerektiği unutulmamalı ve ancak eski sistemin artı özellikleriyle harmanlanarak daha iyi hale getirilebileceği kabul edilmelidir. Geçişin daha iyi sağlanabilmesi için yönetim sisteminden etkilenen veya sisteme etki eden elementlerin araştırılması gerekmektedir. Bu elementlerden biri de toplumun kültürü ve bunun örgüt düzeyine yansımış hali örgütlerde oluşmuş kültürlerdir. Azerbaycan'daki sistemsel değişimin konuya ilişkin açıdan ele alındığı tez çalışmasında örgüt kültürü tiplerindeki, boyutlarındaki durumun iki farklı dönemdeki hali incelenmiştir. Tez çalışmasında iki farklı döneme ait verilerin aynı örneklemden toplanması, hem nitel, hem de nicel veri toplama yöntemiyle elde edilen verilerin birçok açıdan incelenmesi, iki farklı sisteme ait verilere göre oluşturulan şemaların karşılıklı olarak mukayese edilmesi, yapılan araştırmadan elde edilen verilerin kayda değer olduğunu göstermektedir. Azerbaycan'daki geçişin şimdiye kadar hiç bu açıdan veya bu konuda araştırılmaması da bu tez çalışmasını önemli kılmaktadır. Ayrıca, tez çalışmasında Azerbaycan'daki sistemsel dönüşüm genel hatlarıyla ele alındığından literatürde yer alan bilgilerin örgüt kültürü ile ilişkilendirilmesi yapılmış ve geçişte izlenen yolun örgütlerin kültürlerine etkisinden bahsedilmiştir. Tez çalışmasında kapitalist dönemde oluşmuş örgüt kültürlerinin sosyalist düzendekine nazaran artı veya eksi yönleri değerlendirildiğinden yeni dönemde oluşan örgüt kültürleri için uygulanması gereken adımlar konusunda da verilen bilginin önemsenmesi gerekmektedir.

4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Tez çalışmasının nicel kısmında örgüt kültürünün tipi ve boyutlarındaki değişim, Abşeron bölgesinde faaliyet gösteren, kurumsallık, sektörel ve endüstriyel açıdan

Azerbaycan’da en büyüklerden biri olan firma örneğinde araştırılmıştır. Bu bağlamda çalışma kapsamında elde edilen bulgular, araştırmaya katılan bireylerin örgütleri düzeyinde değerlendirilebileceğinden, araştırmanın en önemli sınırlılığı da buradan ileri gelmektedir. Bunun dışında önemli bir diğer husus da örnekleme yaklaşık olarak tam sayımın yüzde onunu kapsamasıdır. Bunun için olabildiğince fazla çalışana anket uygulanmak istenmiştir. Bu da ankete katılan bireylerin kendi rızaları ile katılımlarını sağlamış olduğunu göstermektedir. Anket uygulaması zamanı bireylerden sağlam veriler elde edebilmek için araştırmanın amacı ve yöntemi konusunda kısaca bilgi verilmiş, isim beyan edilmemesi belirtilmek suretiyle katılımların herhangi bir etki altında kalmadan güven içerisinde olması sağlanmaya çalışılmıştır. Ayrıca araştırma kapsamında firma ismine yer verilmeyeceği taahhüdünde bulunulmuştur.

Tez çalışmasının nitel kısmında örgüt kültürünün tipi ve boyutlarındaki değişimin belirlenmesi amacıyla hem sosyalist, hem de kapitalist dönemde, farklı sektörlerde, çalışmış kişilerden verilerin toplanılması amaçlanmıştır. Bu sebeple araştırma kapsamında elde edilen bulgular, araştırmaya katılan katılımcıların bireysel değerlendirmeleri düzeyinde ele alınacağından, araştırmanın en önemli sınırlılığı da buradan ileri gelmektedir. Katılımcıların subjektif fikirlerinin çalışmanın nitel kısmı açısından önemli sınırlılık oluşturacağı dikkate alınmalıdır. Anket uygulamasında olduğu gibi birebir görüşme zamanı da bireylerden sağlam veriler elde edebilmek için araştırmanın amacı ve yöntemi konusunda kısaca bilgi verilmiştir. Tez çalışması kapsamında işyeri ismine yer verilmeyeceği taahhüdünde bulunulmuş ve katılımcı ismi beyan edilmemesi belirtilmek suretiyle katılımların herhangi bir etki altında kalmadan güven içerisinde olması sağlanmaya çalışılmıştır.

5. ARAŞTIRMADA İZLENEN YÖNTEMLER VE ELDE EDİLEN BULGULAR

5.1. Araştırmanın Nitel Yöntemi

5.1.1. Nitel Yöntem

Çalışmada örneklem olarak hem 1991 yılı öncesi SSCB üyesi olan Azerbaycan Sosyalist Devleti’ndeki örgütte ve hem de kapitalist düzendeki bazı örgütlerde çalışmış olan 20 kişi seçilmiştir. Kişiler seçilirken hem kapitalist sistemdeki örgütlerde, hem de sosyalist sistemdeki örgütlerde yeteri kadar çalışmış olmalarına dikkat edilmiştir.

Kişilerin araştırmaya katılımları zoraki kılınmadan, daha samimi veya çekince hissetmeden cevaplandırmaları için ulaşılabilir çevreden sağlanmıştır. Tez çalışmasının nitel kısmına katılan bireyler 55-72 yaş aralığında, 33-48 yıl iş tecrübesine sahip, hepsi üniversite mezunu, hepsi evli, 8'i hep kamu veya devlet kuruluşlarında çalışmış ve hepsi erkek olmuştur.

Tablo 6. Nitel Araştırma Katılımcılarının Tanımlayıcı Özellikleri

Katılımcı	Cinsiyet	Yaş	Medeni durum	Eğitim durumu	İş tecrübesi	Sosyalizm döneminde çalıştığı sektör	Kapitalizm döneminde çalıştığı sektör
K1	Erkek	55	Evli	Üniversite	33	Kamu	Özel/Sanayi üretim
K2	Erkek	68	Evli	Üniversite	46	Kamu	Kamu
K3	Erkek	63	Evli	Üniversite	39	Kamu	Özel/Enerji
K4	Erkek	59	Evli	Üniversite	36	Kamu	Özel/İnşaat
K5	Erkek	65	Evli	Üniversite	44	Kamu	Kamu
K6	Erkek	62	Evli	Üniversite	40	Kamu	Kamu
K7	Erkek	56	Evli	Üniversite	34	Kamu	Özel/Sanayi üretim
K8	Erkek	70	Evli	Üniversite	47	Kamu	Kamu
K9	Erkek	72	Evli	Üniversite	48	Kamu	Özel/İnşaat
K10	Erkek	57	Evli	Üniversite	33	Kamu	Özel/Gıda
K11	Erkek	56	Evli	Üniversite	34	Kamu	Özel/Sanayi üretim
K12	Erkek	55	Evli	Üniversite	34	Kamu	Özel/Ticaret
K13	Erkek	58	Evli	Üniversite	35	Kamu	Kamu
K14	Erkek	63	Evli	Üniversite	36	Kamu	Kamu
K15	Erkek	57	Evli	Üniversite	34	Kamu	Özel/Enerji
K16	Erkek	61	Evli	Üniversite	38	Kamu	Özel/Enerji
K17	Erkek	58	Evli	Üniversite	34	Kamu	Özel/Hizmet
K18	Erkek	60	Evli	Üniversite	38	Kamu	Kamu
K19	Erkek	56	Evli	Üniversite	33	Kamu	Özel/Hizmet
K20	Erkek	59	Evli	Üniversite	35	Kamu	Kamu

Seçilen kişilere nitel araştırma veri toplama aracı olan yarı yapılandırılmış mülakat tekniği uygulanmıştır. Sorular açık uçlu şeklinde olmuş ve deneklerin genel veya soyut düşüncelerinden ziyade araştırma konusuna yönelik belirli düşünceler tespit edilmek istenmiştir. Katılımcılara karşı mümkün olduğunca açık bir tutum izlenerek ayrıntılı bilgilerini, deneyimlerini, algılarını ve yorumlarını toplamaya çalışılmıştır. Nitel araştırmayla, tez çalışması konusu hakkında görüşme tekniği ile karşılıklı etkileşime girilmesi ve katılan kişilerin deneyimlerini, algılarını ve olay veya olgularla ilgili yorumlarının elde edebilmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, nitel araştırmada araştırma katılımcıları önemli veri kaynağıdır ve vereceği yanıtlar, tepkiler sınırlandırılmamıştır. Nitel araştırmayla ele alınan olay veya olgunun gerçekleştiği

doğal ortamının içerisine girmeğe çalışılmıştır. Katılımcıların deneyimlerini, algılarını ve yorumlarını elde etmek için onlara yakın durmaya, mümkün olduğunca açık bir tutum izleyerek ayrıntılı ve derinlemesine bilgi toplamaya çalışılmıştır. Tüm bunların mümkün olduğunca katılımcılara gerçek algılarını ortaya koymalarına imkan vereceği düşünülmüştür.

Nitel araştırma için sorular dizayn edilirken örgüt kültürünün boyutu ve tiplerine ilişkin bilgi sağlaması amacı göz önünde bulundurulmuştur. Sosyalizmden kapitalizme örgüt kültürlerinin boyutlarındaki değişimi göstermesi için Hofstede'in örgüt kültürü boyutları modeli kullanılmıştır. Hofstede'in modelindeki her boyuta ilişkin soru sorulmasına dikkat edilmiş ve cevaplar alınırken boyutları kıyaslar biçimde olmasına özen gösterilmiştir. Böylece, katılımcıların verdikleri bilgilere dayanarak sosyalist dönemde çalıştıkları örgütlerde ve kapitalist dönemde çalıştıkları örgütlerde hangi örgüt kültürü boyutuna ilişkin davranışlar görüldüğü veya özelliklerinin izlenildiği belirtilmeye çalışılmıştır.

Tez çalışmasının nitel kısmında elde edilmek istenen bilgilerden biri de iki dönemde çalışılmış örgütlerin uygun olduğu örgüt kültürü tipleri ile ilgili olmuştur. Sosyalist dönem zamanı çalışılmış örgütlerin ve kapitalist dönemde çalışılmış örgütlerin hangi örgüt tipi olması konusunda uygunlaştırma yapılması için Harisson ve Handy'nin örgüt tipi modelleri kullanılmıştır. Harisson ve Handy'nin örgüt tipi özelliklerinin sorulduğu sorular tasarlanmış ve bununla da katılımcının sorulan sorulara verdikleri cevaplardan, soruya verilen cevabın devamı niteliğinde yapılan konuşmalardan yola çıkarak iki dönemde çalıştıkları örgütlerin hangi örgüt kültürü tipine uygun gelmesiyle ilgili fikir bildirilmeye çalışılmıştır.

Tez çalışmasının nitel kısmı kapsamında yapılan görüşmelerde sorulan sorular tablo 3.2.'de verilmiştir. Soruların hem Hofstede'in örgüt kültürünün boyutlarına, hem de Harisson ve Handy'nin örgüt tiplerine ilişkin bilgileri içermesi ve sorgulamasına dikkat edilmiştir. 12 adet tasarlanan soruların tamamen açık uçlu olmasıyla her örgüt kültürü boyutu, tipi konusunda konuşmanın başlatılması ve devamında yapılan konuşmayla gerekli bilgilerin elde edilmesi amaçlanmıştır. Böylece, her soru devamında yeni konuyla ilgili yapılacak ve bilgi toplanacak konuşmaya ön ayak olmaktadır. Bu

sebeple soruların dikkatle tasarlandığı ve bilgileri kendi bünyesinde bulundurduğu düşünülmektedir.

Tablo 7. Nitel araştırmada kullanılan sorular.

No:	Sorular
1)	Şuan ki dönemle SSCB dönemindeki çalıştığınız kurumları karşılaştıracak olursanız güç ve kontrolün merkezde toplanmasıyla ilgili görüşleriniz nelerdir?
2)	Çalışanların üstleriyle kurdukları iletişimde rahatlıkları açısından sosyalist dönemle şimdiki zaman konusunda değerlendirmeleriniz nasıl olur?
3)	Örgütsel yapının hiyerarşik yapısının yatay ve dikey olması açısından bağımsızlık öncesi çalıştığınız işyeriyle, sonraki dönemdeki işyerinizi karşılaştıracak olursanız neler söylersiniz? Sizce yapıda değişme olduysa bunun sebepleri nelerdir.
4)	Hiyerarşinin önemli olmasıyla ve statü, makam, rollerin önemsenmesi ile ilgili bir karşılaştırma yaparsanız nelere dikkat çeke bilirsiniz?
5)	Sizce toplulukçu ve bireyci davranış biçimlerinde bir değişme yaşandı mı?
6)	Bireysel çıkar için hareket etmeyle, örgütsel amaçlara, iş veya göreve odaklanma durumu açısından ne tür bir değişimden bahsedebilirsiniz?
7)	Bireylerin güç ve başarıyı ön planda tutmasıyla ilgili geçilen bu dönemde ne tür değişimden bahsedebiliriz?
8)	Kişiler arası uyum ve anlaşmanın önemsenmesiyle ilgili örgütsel olarak durum değerlendirmesi yapıyor musunuz?
9)	SSCB dönemindeki iş yerinizle, şimdiki dönemdeki iş yerinizi karşılaştıracak olursanız eğer örgütlerde görev odaklılığı açısından neler söylenilebilir?
10)	“Örgütler bireyin ihtiyaçlarını karşılamak için vardır” cümlesinin o dönemki ve şimdiki iş yerinizle uygunluğunu nasıl değerlendirirsiniz?
11)	Geçiş süreci insanların “risk” kelimesiyle ilgili algısında neye yol açtı?
12)	Belirsizlik insanlar için korkulur bir durum mudur, bu düşüncenin hakim olması sosyalist ve kapitalist örgüt bireyleri için nasıl olmuştur?

Araştırma modeline ve yöntemine uygun olarak Hofstede’in örgüt kültürünün boyutlarına, Harisson ve Handy’nin örgüt tiplerine ilişkin sorulara alınan cevaplardan elde edilen veriler sosyalist sistemden kapitalist sisteme geçişte örgüt kültürünün değişimini yansıtmak üzere kullanılarak tümevarımcı analiz edilmiştir. Verilerin analizi kısmında bulguların betimlenmesi ve yorumlanması yapılmıştır. Elde edilen bulgulardan yola çıkarak sosyalizmden kapitalizme değişen örgüt kültürü, bunun yansıması olarak örgüt yapıları ve uygulamaya yönelik birtakım sonuçlar çıkarılmıştır.

5.1.2. Nitel Yöntemle Elde Edilen Bulgular

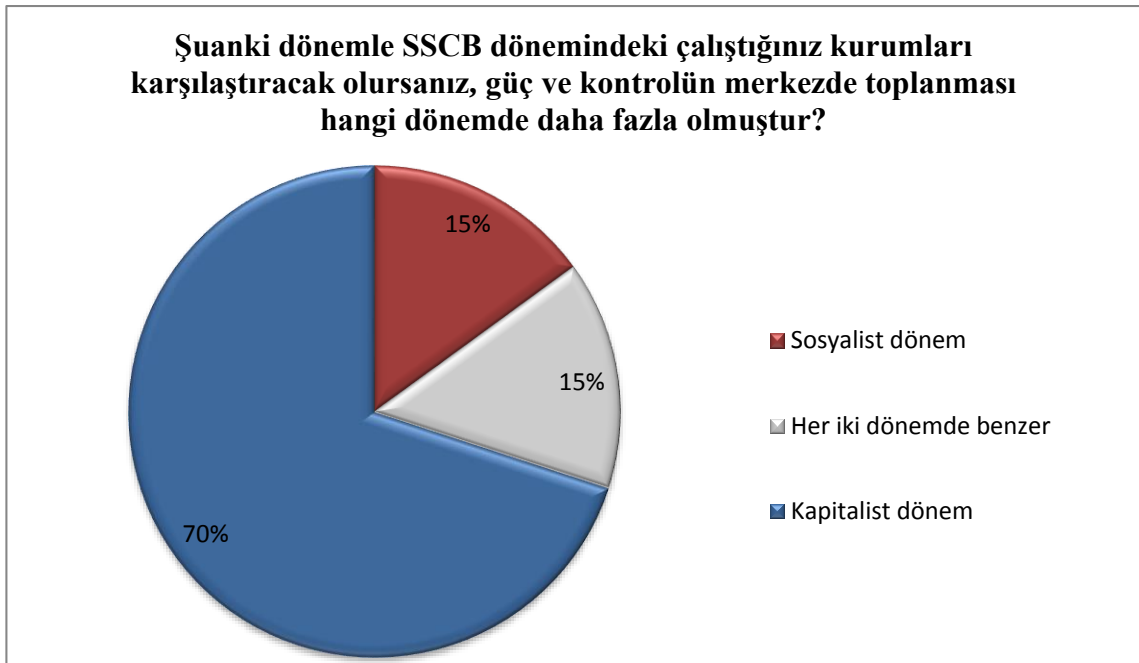
Güç aralığındaki farklılıklar değerlendirilecek olunursa, katılımcılara sorulan ilk soru karşılığında tam da buna yönelik cevapların alınması amaçlanmıştır. Araştırmaya

katılan katılımcıların çoğu ilk soruyu cevaplarken benzer bilgilerin üzerinde durmuşlar. SSCB’da ülke yönetimi merkezi planlamaya bağlı olsa da, yani ülke çapında hiyerarşik yapı değerlendirildiğinde dik yapı şekli gözükse de (K3) *“örgüt içi yönetimde fertler arasında güç aralığı oldukça yakın olmuştur”*. Bunun da temel nedeni SSCB’nin kuruluş ideolojisinden gelmektedir. Bilindiği gibi SSCB kurularken “fehle”lerin (işçi) partisi tarafından temelleri oluşturulmuştur. Bu nedenle ileriki dönemde işçi sınıfı ülke geleceği açısından hep önemsenen sınıf niteliğinde olmuştur. Sistemin oluşturduğu yapının genel yansıması olarak da örgütlerde işçi sınıfı ile üstleri arasında güç mesafesi çok dar olmuştur ve (K11) *“işçi sınıfı örgüt içinde kontrolün sağlanmasında hep önemsenen grup olarak kalmıştır”*. (K18) *“Sistemsel yapının gerekliliğinden dolayı alt kademedeki işçilerin işyerindeki gelecekleri açısından üstlerine bağımlılığı daha az olmuştur”*. Çünkü, tayinle herkes kamu da görevlendirilir ve örgütte en önemli kararlar parti toplantılarında tartışılırdı. (K4) *“Düzenlenen parti toplantılarında kademe ayrımı yapılmaksızın herkes eşit biçimde düşünce, teklif ve iratlarını bildirme gücüne sahipti”*. Araştırmaya katılanlardan K5, K8 ve K17’nin belirttiği üzere bu nedenle *“SSCB dönemindeki örgütlerde güç aralığı çok dar olmuş ve çalışanlar üstleri ile iletişimlerinde daha rahat olmuşlardır”*. Bu da sosyalist dönemde çalışanların üstlerinden hep eşitlikçi ilişkiler beklediğini göstermektedir. SSCB dönemindeki örgütlerde işçinin karar mekanizmasının en üst seviyesinde temsil edilmesi ve sosyal haklar açısından dokunulmaz olması, kontrol merkezinin de daha yatay örgütsel yapıya göre oluştuğunu göstermektedir.

Tez çalışmasına katılan bireylerin aynı soruyla ilgili kapitalist dönemdeki işyerlerini değerlendirmeleri ise daha farklı şekilde olmuştur. Kapitalist dönemde kamu kurumlarındaki işyeri sayılarının azalması ve zamanla özel kurumlarda daha yaygın iş sahalarının oluşması örgütlerin işleyiş biçimlerinde de doğal olarak değişmeye yol açmıştır. Araştırmaya katılan bireyler de sistemsel dönüşüm sonrası ilk başlarda kamu kurumlarında çalışsalar da sonradan hepsi özel sektörde çalışmıştır ve karşılaştırmaları da her biri kendi işyeri çerçevesinde yapmıştır. Katılımcılardan K1, K9, K16, K20’nin değerlendirmelerine göre *“yeni dönemde çalıştıkları iş yerlerinde güç ve kontrol tamamen merkezde toplanmıştır”*. *“Yeni dönemde ast üst ilişkilerinde geniş güç aralığının olduğu”* araştırmaya katılan K7 ve K14 tarafından belirtilmiştir. Bunun nedenini K7 ve K14 tarafından *“artık kapitalist yapıda mevzuatın izin verdiği düzeyde*

olsa bile alt kademedeki işçilerin işyerindeki gelecekleri açısından üstlerine tamamen bağlı olması” şeklinde açıklamaktadırlar. Kapitalist sistemdeki özel kurumda artık sosyalizmdeki kamu kurumlarından farklı olarak işçi tayinle gelmemekte veya kamusal amaçla seçilmemektedir. Yeni dönemde işçinin işe alınması ve karşılıklı olarak mukavelenin imzalanmasıyla sonraki dönemde işin gerekliliğini yerine getirip getirmemesiyle ilgili durumunun değerlendirilmesi tamamen özel kurumun inisiyatifi dâhilindedir. Bu da kontrol merkezinin daha merkezde toplanmasına yol açarak hiyerarşik yapının daha dikey duruma gelmesini beraberinde getirmiştir (K1) . İşçinin geleceği ile ilgili karar verici mekanizmanın tek merkezde toplanması ve hiyerarşik yapının daha dikey olması ast üst ilişkilerinde de güç aralığının daha geniş yayılmasına yol açmıştır.

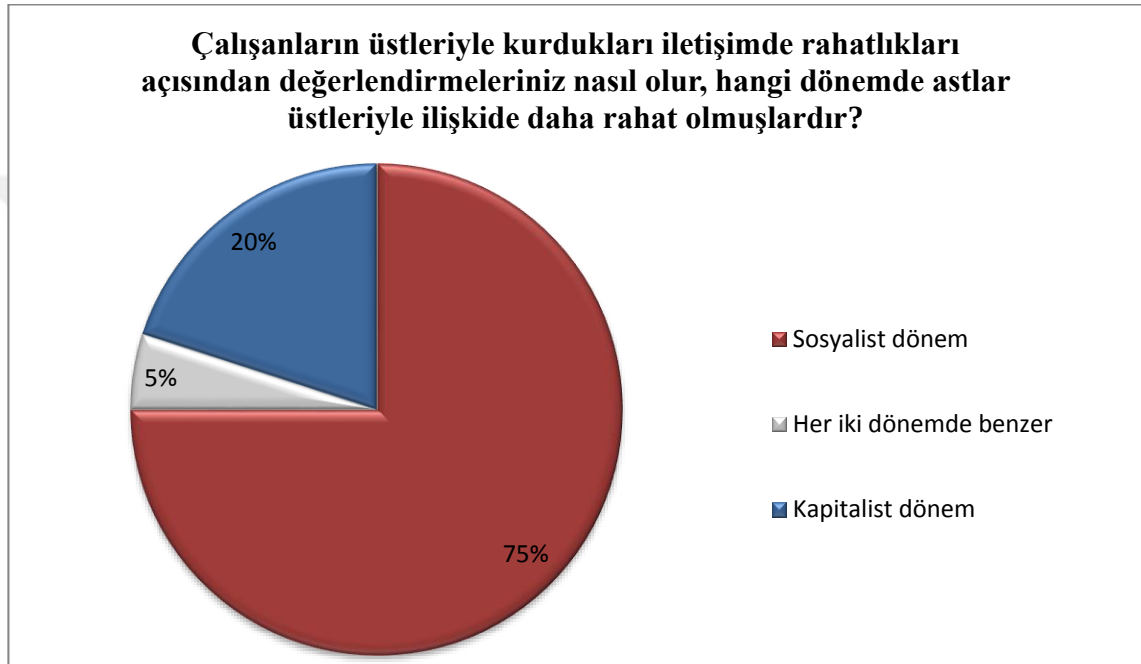
Grafik 1.’de nitel araştırma zamanı katılımcılara sorulan ilk soruya verilen cevapların genel değerlendirilmesi yapılmıştır. Katılımcıların şuanki dönemle SSCB dönemindeki çalıştıkları kurumları karşılaştırarak güç ve kontrolün merkezde toplanmasıyla ilgili olan soruya verdikleri cevaplardan çıkarım yapıldığında, grafik 1.’de de gösterildiği gibi Kapitalist dönemdeki kurumların daha güç ve kontrol merkezli olduğu gözükmemektedir.



Grafik 1. Nitel araştırmadaki ilk soruya verilen cevapların genel değerlendirmesi.

İlk sorunun devamı niteliğinde olan ikinci soruda katılımcıların görüşlerinin biraz daha derinlemesine öğrenilmesi hedeflenmiştir. Bu nedenle katılımcılara üst alt ilişkilerinde kullanılan iletişim şeklinin kapitalist ve sosyalist dönemki hallerindeki farklılıkları değerlendirmeleri biçiminde soru yöneltilmiştir. Katılımcılardan K5, K9, K16, K17'nin belirttiği üzere *“sosyalist düzende dar güç aralığı olduğu için çalışanlar üstleriyle ilişkide kapitalist düzene nazaran daha rahat tutum sergilemiştir”*. Lakin, katılımcıların bir kısmının (K2, K10, K12, K15'in) belirttiği gibi bu bazı kapitalist dönemdeki örgütler için farklılık gösterebilir, yani kapitalist dönemde çalıştıkları birkaç işyerinde de farklı güç aralığı durumlarıyla karşılaşmışlar. Daha önce de katılımcılardan K1, K9, K16, K20 tarafından belirtildiği gibi genel olarak değerlendirdiklerinde ise *kapitalist dönemde çalıştıkları kurumlarda sosyalist dönemde çalıştıkları ile karşılaştırıldığında daha geniş güç aralığı olduğu* kanaatine vardılar. K3 ve K7'e göre *“gücün merkezde daha sık toplanması ast-üst ilişkilerinde de farklılıklara yol açmıştır ki, yeni dönemde otoriteyi kabullenen ve bunu sorgulamayan çalışan kitle oluşmuştur”*. Katılımcılardan K7 bunun sebebini *“işçinin kariyerindeki geleceği ile ilgili durumun işyerine daha çok bağlı olmağa başladığı ve artık kapitalist dönemde işini kaybedenin yeni işyeri bulması için sosyal teminatın eskisi kadar etkin olmadığı”* ile ilgili olması şeklinde açıklamışlar. Bu durumun otoriteyi kabul etmesine yönelik işçide ortaya çıkan psikolojik baskıya yol açtığı konusunda katılımcıların bir kaçı (K1, K7, K11, K14) fikir bildirmiştir. Bundan başka katılımcıların bir çoğuna (K3, K4, K5, K8, K17 ve K18'e) göre de, *sosyalist düzende ast-üst ilişkilerinde çalışanların rahat davranmasının esas sebebinin komünist sistemin yapısal özelliklerinden biri olan vatandaşların tek tip şekillendirilmeleri için onlara yönelik oluşturulan eşitlikçi davranış biçimiydi*. Araştırmaya katılan bireylerden K18'in belirttiği üzere *“yüksek düzeyde sosyal teminatın olması ve eşitlikçi davranış şeklinin baskın olması sonucu çalışanların üstleri ile ilişkide daha rahat davranmalarına yol açmıştır”*. Hiyerarşik yapının şekli de çalışan yönetici ilişkisine etki eden nedenler arasında gösterilmiştir. *Kapitalist düzende sosyalist düzene göre daha dikey hiyerarşik yapı olduğu* K19 tarafından belirtilmiş ve *bu durumun çalışan yönetici iletişim kanalının daha da uzamasına yol açtığı* açıklanmıştır. *Tek tip vatandaş ideolojisinin etkin olduğu sosyalist yapıda komünist partinin otoritesinde kurulan devlet düzeninin oluşmasına rağmen işyerlerindeki örgütleri oluşturan bireyler arasında otoriter yapının oluşmasına izin verilmemiştir*

(K4). Tez incelemesinde yer alanların söylediklerinden yola çıkarak, yukarıda belirtilenin de güç aralığının daha dar oluşmasına yol açtığı gösterilebilir. Grafik 2. üst alt ilişkilerinde kullanılan iletişim şeklinin kapitalist ve sosyalist dönemki hallerindeki farklılıkları değerlendirmeleri biçimindeki soruya katılımcıların verdikleri cevaplardan yapılan çıkarım doğrultusunda hazırlanmıştır. Grafik 2.'den de gözüktüğü gibi sosyalist dönemde çalışanların üstleriyle kurdukları iletişimde şimdiki döneme nazaran daha rahat oldukları değerlendirilebilir.



Grafik 2. Nitel araştırmadaki 2. soruya verilen cevapların genel değerlendirmesi.

Tez çalışmasının amacına uygun veri toplamak için katılımcılara yöneltilen bir diğer soruda ise iki dönemdeki örgütlerdeki hiyerarşik yapıların farklılıklarının ve bunun nedeninin açıklanması istenmiştir. Araştırmaya katılan katılımcılar tarafından yukarıda belirtildiği gibi hiyerarşik yapının şekli çalışan yönetici ilişkisine etki eden nedenler arasında gösterilmiş ve sonrasında yapının şeklinin değişmesinde etken olan nedenlerin açıklanmasına çalışılmıştır. Katılımcılarda K19 tarafından kapitalist düzende sosyalist düzene göre daha dikey hiyerarşik yapının oluşunun nedeni, *artık örgütlerde bireylerin sayının artması, iş kolları veya örgütlerin etkin oldukları iş sahalarının karmaşıklaşması, etkinlikleri gruplandırmak ve amaca uygun yönetmek için yetkinin belli konumlarda yoğunlaşması* olarak açıklanmıştır. Araştırmaya katılan bireylere (K1, K3, K17'e) göre *kapitalist dönemdeki çalıştıkları örgüt yapılarında sorumluluk kesin*

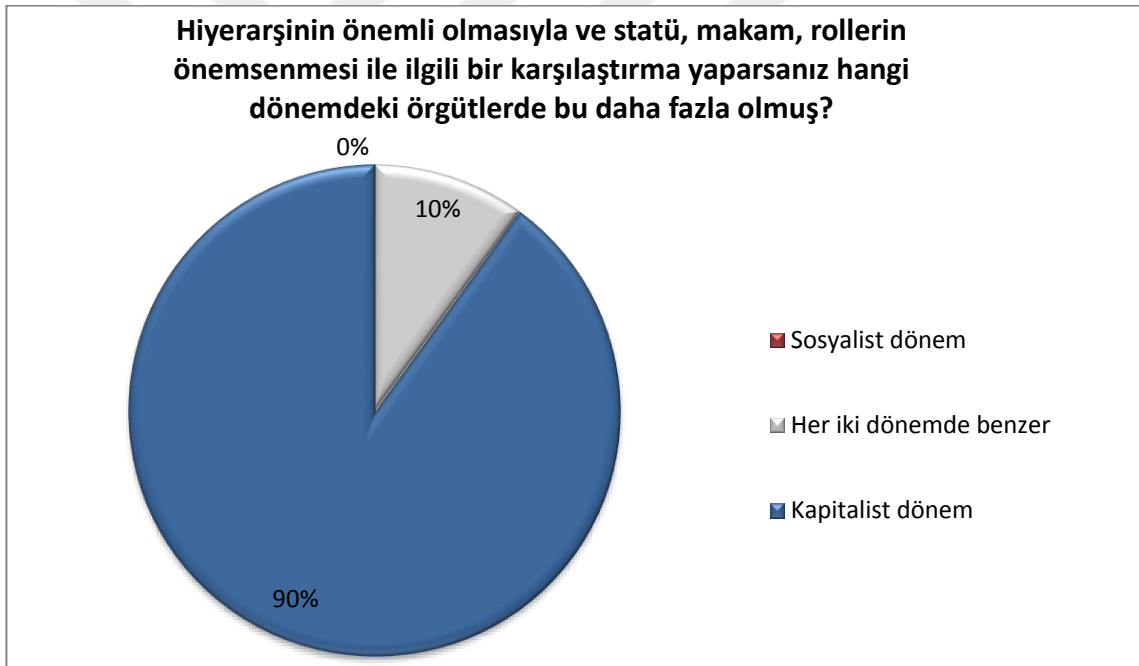
olarak saptanmış, aşağıdan yukarıya doğru bir sorumluluk bağı güçlü şekilde mevcut olmuştur ve bu durum yeni dönemdeki örgüt yapısını sosyalist dönemdekine göre daha dikey kılan belirtilerden biridir. Sistemsel transformasyon ile alt kademenin yetkisinin azaldığı, ast-üstlüğü her konuda belirleyiciliğinin arttığı, astların karar ve söz haklarının azaldığı, hiyerarşik katmanların artmasıyla iletişimin zorlaştığı araştırmaya katılanlarda K5, K20 tarafından belirtilmiştir. Sosyalizmden kapitalizme geçişte katılımcı bireylerin çalıştıkları örgütlerde hiyerarşik katmanların artması bu örgütlerin üyelerinin statü ve makamlara verdiği önemin artmasına yol açmış ve bu da çalışan yönetici iletişiminin zayıflamasıyla K7 ve K16 tarafından nitelendirilmiştir. Buna karşın tez çalışmasına katılan bireylerden K6 ve K13 kapitalist dönemdeki çalıştıkları örgütlerde hiyerarşik yapının daha dikey oluşunun karar mekanizmalarının hızlı olmasında değişiklik yaratmadığını bildirmişlerdir. Grafik 3. iki dönemdeki örgütlerdeki hiyerarşik yapıların farklılıklarının ve bunun nedeninin açıklanması biçimindeki soruya katılımcıların verdikleri cevaplardan yapılan çıkarım doğrultusunda hazırlanmıştır. Grafik 3.'den de gözüktüğü gibi kapitalist dönemde katılımcıların çalıştıkları örgütlerin hiyerarşik yapısının sosyalist dönemde çalıştıkları örgüttekilere nazaran daha dikey olduğu söylenilebilir.



Grafik 3. Nitel araştırmadaki 3. soruya verilen cevapların genel değerlendirmesi.

Tez çalışmasının nitel kısmında araştırma soruları düzenlenirken bir önceki soruya katılımcıların verebileceği cevaplar düşünülerek konunun devamı niteliğinde 4. soru sorulmuştur. Araştırma çerçevesinde katılımcı bireylerin sosyalist ve kapitalist dönemlerdeki çalıştıkları örgütlerde statü, makam, hiyerarşi gibi öğeleri karşılaştırmaları istenmiştir. Bireylerin kendi çalıştıkları işyerlerini baz alarak verdikleri cevaplara göre, genelde statü, roller, hiyerarşi ile ilgili algıda değişim olduğu saptanmıştır. Katılımcılardan K8, K14, K20'nin cevaplarından yola çıkılarak belirtmek gerekir ki, *kapitalist dönemdeki örgütlerde çalışan bireyler daha çok statü sahibi olmak, daha yüksek makamlara çıkma arzusu beslemek, örgüt içindeki rollere ve hiyerarşik dizilime daha fazla önem vermek gibi davranışlar sergilemişler*. Lakin, katılımcıların (K5, K18) araştırmaya verdikleri katkıya bakılırsa daha önceki, yani sosyalist dönemde bu durum hiç de bugünkü kadar önemli kılınmamıştır. Katılımcılardan K9 bildirmiştir ki, *“artık örgüt çalışanları eskiye nazaran statü, rol ve makama daha çok önem vermekte, işyerindeki davranışlarını buna göre dizayn etmektedirler”*. K13 ve K17'e göre, *bireysel hırsın kapitalist sistemde daha çok ön plana çıkması bu dönemde var olan bireylerin daha çok statü ve makama yönelmesine yol açmaktadır*. K16 bildirmiştir ki, *“statü ve makam sahibi olma isteğinin yol açtığı davranışlar bütünü örgütte bireyler arası çatışmaların da artmasına getirip çıkarmaktadır”*. Kapitalist dönemde daha çok dikey hiyerarşik yapının olduğu örgütlerin olduğunu vurgulayan katılımcılar (K1, K3, K17), *yeni dönemdeki örgüt üyelerinin de statü, rol ve makama olan ilgisinin oldukça yükseldiğini ve bundan dolayı aralarında rekabetin oluştuğunu* bildirmişlerdir. K13'e göre, *“bireylerin statü, rol ve makama göre sergiledikleri davranışların artması onlar arasında rekabetin artmasına, zamanla iletişimin bozulmasına ve çatışmaların yaranmasına yol açabilmektedir”*. Katılımcılardan K4'ün söyledikleri üzere *“sosyalist dönemde sistemsizlikten dolayı bireylere yönelik sergilenen eşitlikçi davranış onların statü ve makama olan ilgilerinin de azami düzeylere çıkmalarının karşısını almıştır”*. Sosyalist düzende sosyal teminatın yüksek düzeyde oluşu ve görevlendirmenin tayin yoluyla yapılması, çalışanların da mevki ve makama olan ilgisinin asgari düzeyde kalmasına yol açmıştır (K18). *“Çünkü, işyerindeki geleceği ile ilgili daha az endişe sahibi olan birey işyerindeki durumunu sağlamlaştırmak için ekstra statü sahibi olma yoluna gitmemiştir”* diye katılımcılardan K18 bildirmiştir. Buna karşın araştırma katılımcılarının (K7 ve K16) bildirdiği üzere *kapitalist düzendeki örgütte daha dikey*

hiyerarşiye bağlı olduklarından ve işyerindeki gelecekleri ile bağlı durum daha az garanti altına alındığından çalışanlar arasında statü ve roller uğrunda güçlü rekabet durumu yaşanmaktadır. K16'a göre, "örgüt üyelerinin birbiriyle girdikleri sıkı makam mücadelesi bazen çatışmalar doğurmakta ve bu da örgütün amacına ulaşmak için görülmesi gereken işlerin aksamasına yol açmaktadır". Böyle olduğu durumda kapitalist düzendeki örgütte aşırı rekabetin tahrip edici tarafının gözüktüğünü, katılımcılardan K16 vurgulamıştır. Grafik 4.'te nitel araştırma zamanı katılımcılara sorulan 4. soruya verilen cevapların genel değerlendirilmesi yapılmıştır. Katılımcıların şuanki dönemle SSCB dönemindeki çalıştıkları kurumları karşılaştırarak statü, makam, hiyerarşi gibi öğeler ile ilgili olan soruya verdikleri cevaplardan çıkarım yapıldığında, Grafik 4.'te de gösterildiği gibi Kapitalist dönemdeki örgütlerde statü, makam, hiyerarşinin daha önemli olduğu gözükmemektedir.



Grafik 4. Nitel araştırmadaki 4. soruya verilen cevapların genel değerlendirmesi.

Katılımcılara sorulan birbiriyle bağlantılı beş ve altıncı sorularda ise iki farklı dönemlerdeki çalıştıkları örgütleri toplulukçuluğa ve bireyciliğe, aynı zamanda bireysel ve örgütsel amaçlara verilen önemler açısından değerlendirmeleri istenmiştir. Sosyalizmden kapitalizme geçitte katılımcıların çalıştıkları örgütlerdeki önemli değişimlerden biri de davranış biçimlerinin toplulukçu veya bireyci olmasıyla ilgili olmuştur. Araştırmaya katılan bireylerin kendi çalıştıkları örgütler ile ilgili bildirdiği

bilgiler esas alınarak değerlendirildiğinde bu açıdan örgüt bireylerinin sergiledikleri davranışlarda kayda değer farklılık yarandığı gözükmemektedir. “Sosyalist daha da detaylı açıklayacak olursak, komünist sistem döneminde örgütlerin esas hedefi kolektif emeği organize etmek ve kolektif çıkarlar göz önünde bulundurularak nihai faydanın paylaşılmasını temin etmek şeklinde olmuştur” (K11). Bu sebeple sosyalist dönemdeki örgütlerde daha toplulukçu davranışların sergilendiği katılımcı K11 tarafından söylenmiştir. Tez çalışmasına katılan katılımcılardan K5, K9 ve K11’in bildirdiğine göre kapitalist dönemde ise örgütleri teşkil eden bireyler daha çok kendi bireysel çıkarları, istek ve hedefleri doğrultusunda hareket ederler. “Sosyalizmden kapitalizme geçişte kolektif emek şartı ortadan kalkmış ve örgüt amaçlarına ulaşılması için bireylerin davranışlarının bütünü belirleyici olmuştur” (K13). Tez çalışmasına nitel yöntemle veri toplamak için yapılan görüşmelere katılan bireylerin (K1, K4, K13) bildirdiği üzere onların kapitalist dönemde çalıştıkları örgütlerde kişiler kendi çıkarlarını daha üstün tutmuş ve işyerindeki davranışlarında tam da bu yönde hareketler belirleyici olmuştur. K1’e göre, “kapitalist dönemdeki çalışanlar örgütün ana amacına hizmet etmek için bir yere gelip etkileşim içinde olsalar da, temelde kendi hedef ve kariyer planlarına yönelik hareket sergilerler”. Bireyci davranış biçimlerinin yaygınlaştığı yeni dönemde toplulukçu zihniyetin daha az önemsendiği ve karşılaştıkları her durumda bireylerin genelde kendi çıkarları için kararlar verdiği, işin özünde bireysel hedefleri için çalıştığı, öncülüğü bireysel isteklerinin karşılanmasına verdiği araştırmaya katılan katılımcılarca (K1, K14 ve K19) vurgulanmıştır. Katılımcılarda K3 ve K17 ise komünist dönemdeki çalıştıkları örgütlerde ise bu durumun belirgin farklı olduğunu vurgulamışlardır. K3 bildirmiştir ki, “o dönemdeki örgütlerde kolektif hedef, amaç daha çok önemsendiğinden ve bu istikamette bütünleşme esas tutulduğundan bireysel çıkar ve hedefler göz ardı edilmiştir”. K17’e göre de, “SSCB dönemindeki örgütlerde kolektif zihniyetin oluşturulması ve bundan kolektif emeğin türetilmesi esas alınmıştır”. Kapitalist sistemde ise herkes kendi isteğine, kariyer planlarına ulaşmak için örgüt misyonu doğrultusunda belirlenen işleri yerine getirmeye çalışmaktadır (K4 ve K13). Yani, katılımcıların kendi çalıştıkları işyerleri ile ilgili değerlendirme esas alındığında “kapitalist sistemdeki örgütlerde topluluğun çıkarları bireysel çıkarların gölgesinde, ikinci planda kalmaktadır” diye düşüncelerini paylaşmıştır K4. Grafik 5. beşinci soruya katılımcıların verdikleri cevaplardan yapılan çıkarım doğrultusunda

hazırlanmıştır. Araştırmaya katılan bireylerin kendi çalıştıkları örgütler ile ilgili bildirdiği bilgiler esas alınarak değerlendirildiğinde davranış biçimlerinin toplulukçu veya bireyci olması açısından örgüt bireylerinin sergiledikleri davranışlarda kayda değer farklılık yarandığı Grafik 5.'den gözükmektedir.



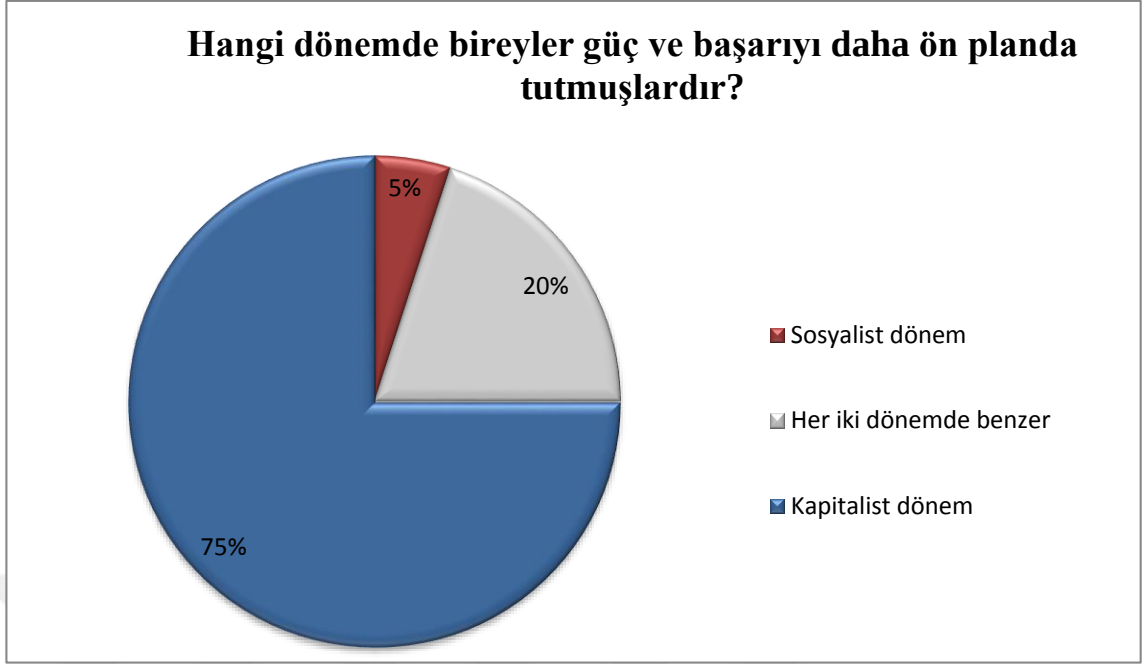
Grafik 5. Nitel araştırmadaki 5. soruya verilen cevapların genel değerlendirmesi.

Grafik 6.'da nitel araştırma zamanı katılımcılara sorulan 6. soruya verilen cevapların genel değerlendirilmesi yapılmıştır. Katılımcıların verdikleri cevaplardan çıkarım yapıldığında, Grafik 6.'da da gösterildiği gibi kapitalist dönemde sosyalist dönemden farklı olarak örgütsel amaçlara, iş veya göreve odaklanmadan ziyade, bireysel çıkar için hareket etmenin daha önemli kabul edildiği gözükmektedir.



Grafik 6. Nitel araştırmadaki 6. soruya verilen cevapların genel değerlendirmesi.

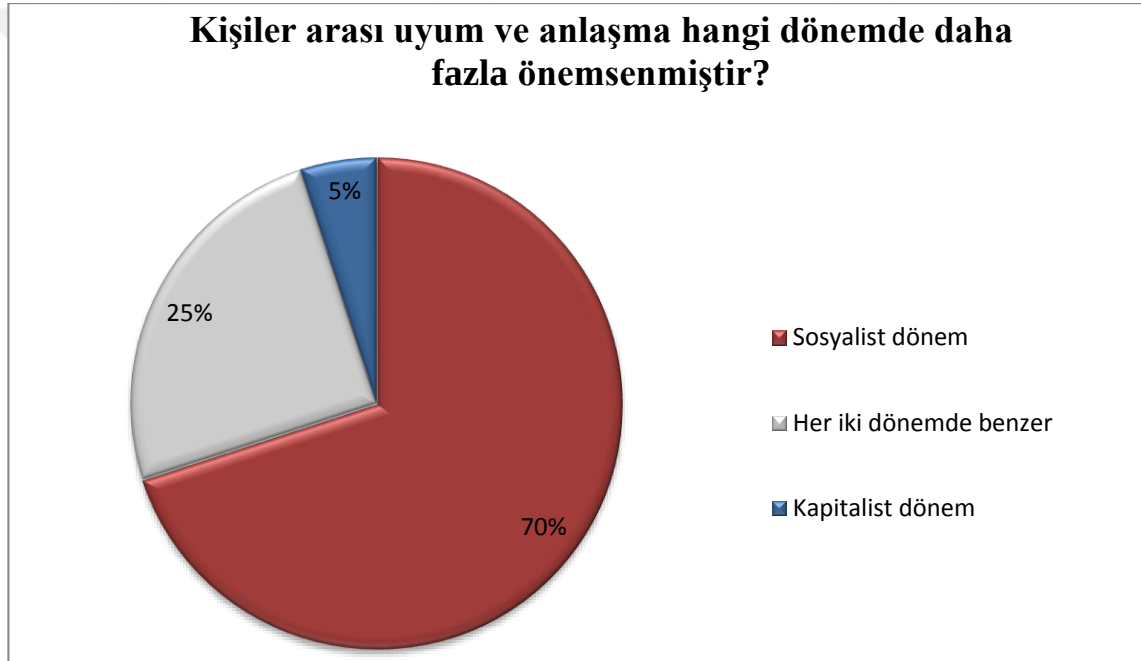
Katılımcıların değerlendirmelerinin istenildiği bir diğer husus ise çalıştıkları örgüt içinde bulunan bireylerin güç ve başarıyı ne ölçüde ön planda tutmaları ile ilgili olmuştur. Araştırmaya katılan katılımcılar genel olarak sosyalizmden kapitalizme geçitte çalıştıkları işyerleri karşılaştırılacak olunursa bu hususta önemli bir değişimin olduğunu bildirmişlerdir. Daha önce de bildirildiği gibi katılımcıların çalıştıkları kapitalist dönem örgütlerinde bireysel hedefe ve isteğe göre davranma daha önemli hale gelmiştir. Bundan başka yeni dönem örgütlerde gücün eskiye nazaran daha merkezde toplandığı bildirilmiştir. Katılımcılardan K7 ve K20 sosyalist ve kapitalist sistemde çalıştıkları örgütlerdeki birey davranışlarını karşılaştırdıklarında *güç ve başarının yeni dönem çalışanları tarafından daha ön planda tutulmasını* vurgulamışlar. K6'a göre, *kapitalist sistemde oluşan örgütlerin üyeleri güç sahibi olmayı önemsemekte ve bunun başarıyı getirmede araç olacağına inanmaktadırlar*. Araştırmada yer alan bireylerden K1, K9, K20 *kapitalist sistemdeki örgütlerde bireyler arasında yer alan rekabetin temel nedenleri arasında da güç sahibi olma isteğini* göstermişlerdir. K17 bildirmiştir ki, *“kapitalist sistemde sosyalist sistemden farklı olarak geleceği garanti altında olmayan işçiler ancak güç sahibi olurlarsa bunu temin edebilecekleri kanısında olmaktadır ve bu şekilde başarılı olmanın yolunu bulabileceklerine inanmaktalar”*. “Sosyalist sistemde ise sistemin yapısı gereği bireyler arasında güç farklılıklarının çok oluşması istenmemektedir ve gerektiği ölçüde gücün dağıtılması istenilmektedir” (K5). Bu sebeple de katılımcılardan K5 *sosyalizm zamanı var olan örgütlerde bireylerin gücü daha az ön planda tuttuklarını* belirtmiştir. Dolayısıyla katılımcıların da söylediklerinden genelleme yapılacak olursa, sosyalist dönemde sistemsel yapı bu yönde bireyler arası farklılığın oluşmasına çok müsaade etmemiştir. Bunun yanı sıra K3'ün bildirdiklerine göre, *sosyalizm zamanı çalıştığı örgütlerde güç sahibi olmanın ekstra bir ekonomik getirisi olmayacağı düşüncesine sahip olan bireyler, genel olarak güç sergileme gayretinde de olmamıştır*. Nitel araştırma zamanı katılımcılara sorulan 7. soruya verilen cevapların genel değerlendirilmesine göre tasarlanan Grafik 7.'de de gösterildiği gibi, kapitalist dönemde bireylerin güç ve başarıyı daha ön planda tuttukları gözükmektedir.



Grafik 7. Nitel araştırmadaki 7. soruya verilen cevapların genel değerlendirmesi.

Tez çalışmasına katılan bireylerden karşılaştırmaları istenilen bir diğer detay ise iki farklı dönem içinde çalıştıkları örgütlerde kişiler arasındaki uyum ve anlaşmanın ne düzeyde olması ile ilgili olmuştur. Katılımcıların verdiği bilgiler üzere sosyalist dönemde var olan örgütler, üyeleri arasındaki uyum ve anlaşmanı önemseyen tutumlar sergilemiştir. K4'e göre, *"tek tip vatandaş yetiştirme gayreti içinde olan komünist yapı, kolektif amaç doğrultusunda bireylerin birbiriyle uyum içinde hareket etmelerini şart koymuştur"*. Araştırmaya katılan bireylerin de (K8 ve K11'in) belirttiği gibi bu sebeple *o dönemde çalıştıkları örgütlerde yer alan kişiler arasında uyum ve işyeri içerisinde işle alakalı konularda anlaşma daha yüksek düzeyde olmuştur*. K16'nın vurguladığı gibi *kapitalist yapıda geleceğin garanti altına alınması için bireyler arasındaki rekabeti göz önünde bulundurursak, demek ki sosyalist dönemde katılımcıların çalıştıkları örgütlerde kapitalist dönemdeki işyerlerine nazaran kişiler arası uyum ve anlaşma daha çok önemsenmiştir*. Tabii ki, bunun nedenleri arasında yukarıda K17 tarafından belirtildiği gibi *kapitalist dönemin örgütlerindeki bireylerin daha çok güç sahibi olma istekleri ve bireysel başarıyı daha ön planda tutmaları* gösterilebilir. Tez çalışması katılımcılarının da (K7 ve K18'in) belirttiği gibi *sosyalist sistemde kapitalist sistemden farklı olarak çalışanların sosyal teminat açısından kendilerini daha rahat hissetmesi, "beraber çalış, elde edileni beraber paylaş" mantığının genel itibarı ile işlemesi onların işyerinde daha uyumla hareket etmelerine yol açmıştır*. Bunun üzerine katılımcılarla, kapitalist

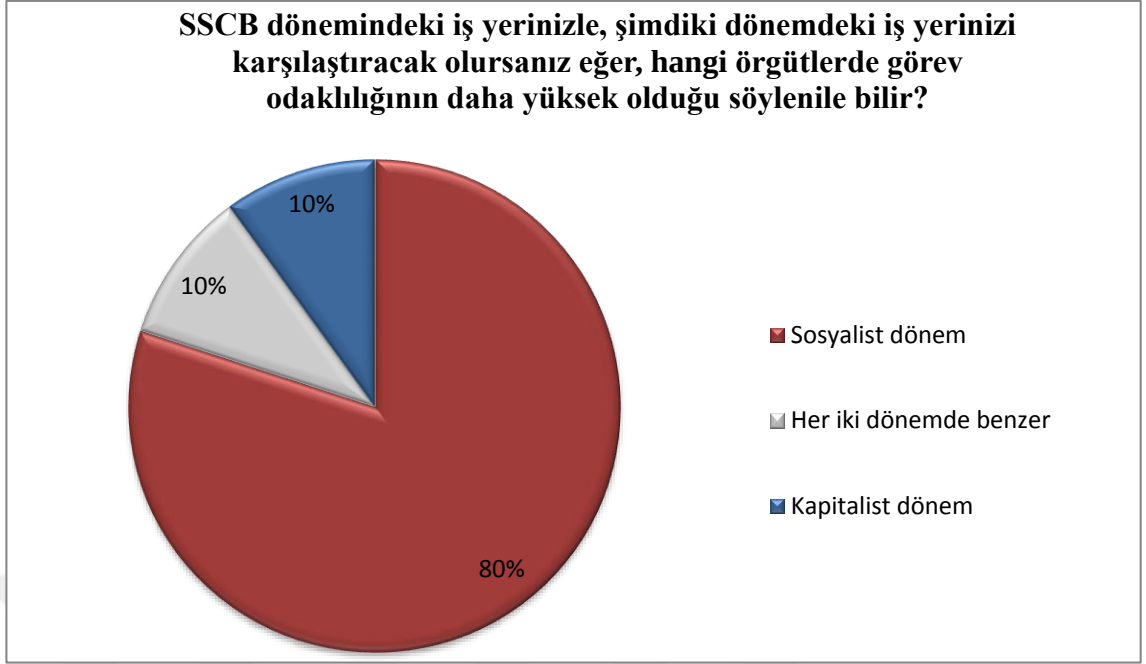
sistemde varlık gösteren örgütlerde de uyum ve anlaşma içinde çalışma istenen bir şey olmasına rağmen eski döneme nazaran daha düşük düzeyde olmasının nedeni tartışılırken, katılımcılardan K10 tarafından bunun *geçiş dönemi olması* sebebinden *kapitalist sistem gerekliliklerinin çalışanlarca daha tam olarak anlaşılmaması* yönünde açıklaması gelmiştir. Grafik 8.'da nitel araştırma zamanı katılımcılara iki farklı dönem içinde çalıştıkları örgütlerde kişiler arasındaki uyum ve anlaşmanın ne düzeyde olması ile ilgili sorulan 8. soruya verilen cevapların genel değerlendirilmesi yapılmıştır. Katılımcıların verdikleri cevaplardan çıkarım yapıldığında, Grafik 8.'de de gösterildiği gibi sosyalist dönemde var olan örgütler, üyeleri arasındaki uyum ve anlaşmanı önemseyen tutumlar sergilemiştir.



Grafik 8. Nitel araştırmadaki 8. soruya verilen cevapların genel değerlendirmesi.

Tez çalışması kapsamında görüşülen kişilerden Harisson R.C.'nin örgüt tiplerine ilişkin fikir bildirmesi için iki dönemdeki örgütlerde görev odaklılıkla ilgili durum değerlendirmeleri yapmaları istenmiştir. Bu yönde soruya cevap veren katılımcılar tüm örgütlerde göreve odaklanma olduğunu vurgulasalar da, genelde SSCB dönemindeki örgütlerde göreve odaklanma daha üst düzeyde olduğu kanısı hakim olmuştur. Bahsi geçen özellik açısından değerlendirildiğinde katılımcılardan K2 ve K12 o dönemki işyerlerini, *belirli görevin etrafında örgütlenmiş, farklı alanlardaki çalışma grupları önemsenen organizasyon* şeklinde tanımlamışlar. *Komünist yapı insanları merkezi parti*

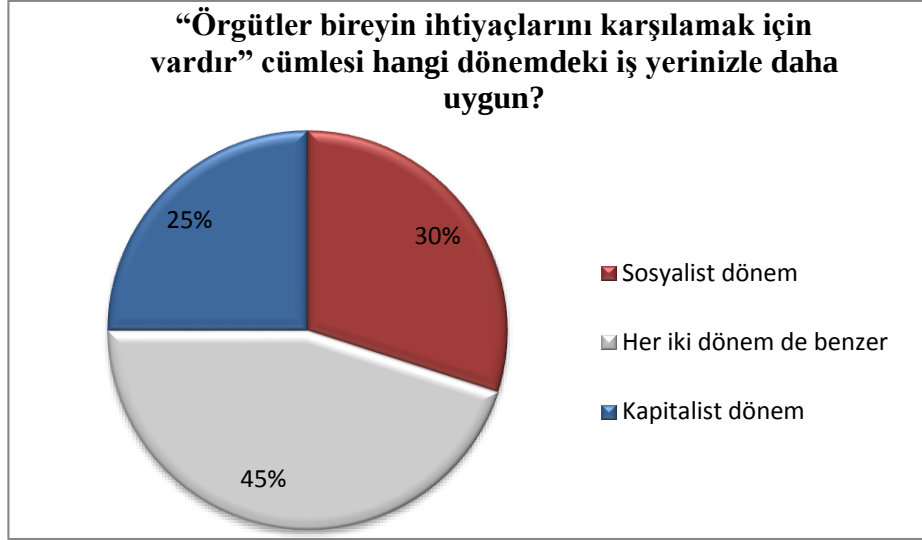
kararları etrafında organize etmekte ve sadece devlet kararları ile belirlenen hedefler doğrultusunda insanları görevlendirmektedir (K4). “Komünist dönemdeki örgütler için verilen kararlar düşünmeksizin uygulanmalı ve belirlenen görevler örgütlerce kayıtsız şartsız yerine getirilmeliydi” diye katılımcılardan K17 bilgi paylaşmıştır. Bu nedenle o dönemki örgütlerin tam da “görev örgütü” tipine uygun olduğu, katılımcıların verdiği bilgilerce tespit edilmektedir. K1 ve K8’e göre, sosyalist sistemdeki örgütlerde çalışan bireyler verilen görev etrafında toplanmış ve sadece o görevi yerine yetirmeye odaklanmıştır. Kapitalist sistemde var olan örgütlerde de görev etrafında toplanan çalışanlardan bahsedilebilmekte, lakin K13’e göre bu sistemdeki örgütlerde belirlenen görevler, çalışanların gördükleri işler daha komplike bir durum teşkil ettiğinden sosyalist sistemde var olan örgütlere göre daha az “görev örgütü” tanımlamasına uymaktadırlar. Önceki sorulara verilen cevaplardan da elde edilen bilgilere göre, katılımcıların sosyalizm döneminde çalıştıkları örgütlerde bireysel amaçlardan ziyade örgütsel amaçlar daha çok önemsenmiştir. Aynı şekilde katılımcı bireylerden K3’ün paylaştığı bilgilere göre, “komünist yapının dayatması gereği o dönemdeki örgütlerde çalışan insanlar işyeri içindeki hareket veya davranışlarını şekillendirirken bireysel amaçları doğrultusunda değil, tamamen örgütsel amaçlar, hedefler doğrultusunda dizayn etmişler”. Komünist sistemin istediği gibi tek tip vatandaş modelinden oluşan ve tamamen örgüt amaç, hedefi doğrultusunda hareket etmeye odaklanmış kitle görev örgütünü oluşturmuştur (K4 ve K20). Elde edilen bilgilerden çıkarım yapılacak olursa, SSCB döneminde merkezi hükümet yönetimi tarafından belirlenen görevleri yerine yetirmekte işte bu örgütler görevlendirilmiştir. Katılımcılardan K10, K12 ve K15’in araştırma kapsamında verdikleri bilgilere dayanarak belirtebiliriz ki, bu örgütlerin içinde de çeşitli disiplinlere yönelik görev gruplarına önem verilmiştir. Grafik 9.’da nitel araştırma zamanı katılımcılara sorulan 9. soruya verilen cevapların genel değerlendirilmesi yapılmıştır. Katılımcıların SSCB dönemindeki iş yerleriyle, şimdiki dönemdeki iş yerini karşılaştırarak örgütlerde görev odaklılığı ile ilgili olan soruya verdikleri cevaplardan çıkarım yapıldığında, grafik 3.9.’da da gösterildiği gibi genelde SSCB dönemindeki örgütlerde göreve odaklanmanın daha üst düzeyde olduğu kanısı hakim olmuştur.



Grafik 9. Nitel araştırmadaki 9. soruya verilen cevapların genel değerlendirmesi.

Tez çalışmasının nitel kısmında katılımcılara yöneltilen onuncu soruda iki farklı dönemde çalıştıkları örgütlerdeki durumlar ele alındığında örgütlerin birey ihtiyaçlarını karşılama düzeyleri arasındaki farklılıkları açıklamaları istenmiştir. Birey ihtiyaçlarının karşılanması durumunun anlaşılması özünde çok karmaşık gözükebilir, çünkü bireylerin her birinin ihtiyaçları farklı ve benzersiz olmaktadır. Lakin, birbirine benzer temel ihtiyaçların karşılanması düzeyinde bir karşılaştırma ve örgüt amaçlarına bakmaksızın kendi isteklerine uygun hareket etmeyi kıyaslama daha rahatlıkla yapılabilir. Araştırma kapsamında görüşülen kişilerin hem sosyalist, hem de kapitalist dönemde çalıştıkları örgütler ele alındığında temel ihtiyaçların karşılanması düzeyinde bir değerlendirme yapması ve hedefleri doğrultusunda hareket etme kriterini esas alınarak iki dönemin örgütlerindeki durumu karşılaştırmaları istenmiştir. Katılımcıların açıklamaları dikkate alındığında temel ihtiyaçların karşılanma düzeyi açısından sosyalist yapının daha etkin olduğu belirtilebilir. Katılımcılardan K6 ve K18 bildirmiştir ki, *sosyalizm zamanı var olmuş örgütlerde çalışan bireylerin temel ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik bir takım uygulamalar olmuştur. “Sosyalist sistemin örgütlerinde çalışan kişilerin temel ihtiyaçlarının karşılanması, onlara bu yönde sistemin oluşturduğu yapı tarafından teminatın verilmesi bu kişilerin sosyalist sisteme olan itibarının oluşmasına yol açmıştır”* (K11). Araştırmaya katılan kişilerden K4 ve K20’nin yaptığı benzetmeden yola çıkarak yazılabilir ki, *komünist yapı bünyesinde bulundurduğu kişileri aynı kalıba*

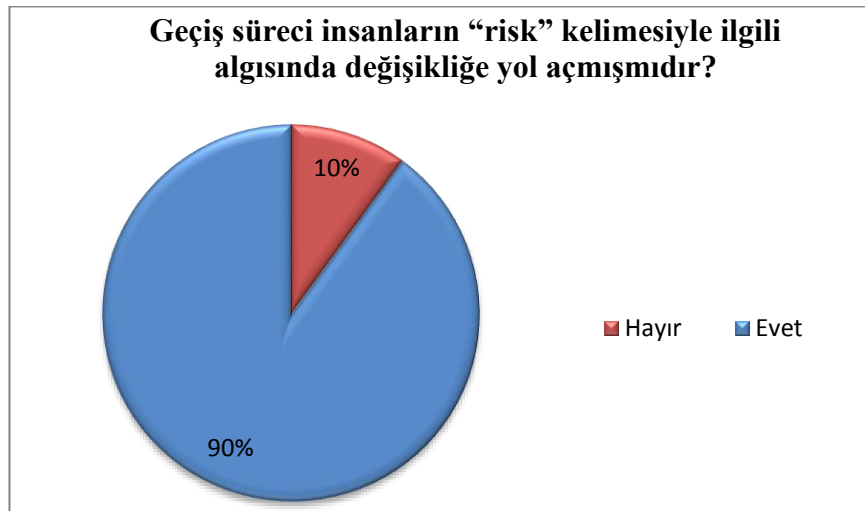
sokarak, onların temel ihtiyaçlarını birbirine benzer şekilde karşılayarak tek tip vatandaşan oluşmuş, belirlediği hedefler yönünde veya sadece verilen görevler doğrultusunda hareket eden bir kitlenin oluşmasına çalışmıştır. K20'e göre, daha sonra tam da bu sebepten, bireylerin temel ihtiyaçlarının benzer şekilde karşılanmaya çalışılması sebebinden komünist yapının sarsılmaya başladığı ve devamında çöktüğü söylenilebilir. “Çünkü son dönemde değişen modern dünyada birey ihtiyaçları temel seviyede olsa bile farklılaşmaya başlamış, farklılaşan ihtiyaçların giderilmesi sistemsiz zorlukların ortaya çıkmasına yol açmıştır” (K12 ve K15). K12'e göre bu da “çoğalan, farklılaşıp, karmaşılaşan birey ihtiyaçlarını karşılamada zorlanan sosyal, siyasal, ekonomik sistemlerin çökmesine ve değişime uğramasına yol açmıştır”. Katılımcı bireylerden K2'nin söyledikleri esas alınarak belirtilebilir ki, yeni dönemde oluşan kapitalizmde ise farklı bireysel ihtiyaçların karşılanması yönünde farklı çözüm yolları türetilmiştir. “Lakin, yeni dönemde var olan örgütlerde eskisi gibi temel birey ihtiyaçlarının genele yayılmış karşılanma şeklinden bahsedemeyiz”, diye K8 düşüncesini paylaşmıştır. Bu sebeple katılımcıların verdikleri cevap ve açıklamalardan yola çıkarak oluşturulan grafik 3.10.'da da yansıtıldığı gibi, hem sosyalizmdeki, hem kapitalizmdeki çalışılan örgütlerde birey ihtiyaçları karşılanmaya çalışılsa da, farklı tutumların izlenildiği kanaatine varılabilir. Katılımcıların paylaştıkları bilgiler ışığında ve grafik 3.10.'a dayanarak söylenilebilir ki, örgüt içerisindeki bireylerin daha çok sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasına önem verilmesi ve örgütsel yapının bireyleri desteklemek için kurulması, sosyalist sistemdeki örgütlerde daha çok gözlemlenmişse de, birey ihtiyaç ve hedeflerinin örgüt amaçlarından önde gelmesi ise kapitalist sistemde katılımcıların çalıştıkları örgütlerin özellikleridir.



Grafik 10. Nitel araştırmadaki 10. soruya verilen cevapların genel değerlendirmesi.

Tez çalışmasında katılımcıların geçiş süreci ve geçiş sürecinin bireyler üzerindeki etkisi ile ilgili düşüncelerinin de alınmasına çalışılmıştır. Bu bağlamda sorulan sorulara cevaplar alınırken katılımcılarla konuşmaların o yönde de geliştirilmesine dikkat edilmiştir. Geçiş süreci ile ilgili tez çalışmasına katılan bireylerin düşüncelerinin öğrenilmesine çalışılan konulardan biri de “risk” ile bağlı olmuştur. Aslında, risk almaya yatkınlık genel kültürel özelliklerde kodlanan, orada kendine yer edinmiş özelliklerden sayılmaktadır ve bu konu toplumların kültürleri düzeylerinde çeşitli araştırmacılarca çalışmalara konu olmuştur. Geçiş sürecinin toplum kültürlerine etkisi olabileceği ve genelden özele inerek incelendiğinde risk almaya yatkınlık gibi özelliklerin örgütlerde, bireylerde davranış şekillerinin değişmesine yol açabileceği düşünülmüştür. Yapılan görüşmelerden elde edilen sonuçlar da bu değişimin olduğunu kanıtlar niteliğinde bilgiler vermiştir. Tez çalışmasında yer alan kişilerin belirttiği üzere geçiş döneminin bireylerin risk alma sıklıkları, alışkanlıkları üzerinde önemli değişiklikler yarattığı ve risk ile ilgili düşüncelerinin değişmesine yol açtığı bilgisi elde edilmiştir. K1 ve K15’e göre, *sosyalizm zamanı kişiler çalıştıkları örgütlerde veya iş hayatlarında o kadar da risk alma durumuyla karşı karşıya kalmamıştır. “Tekdüze çalışma düzenine sahip kişiler bulundukları örgütlerde iş yaşantısının devamı için hep benzer beklentiler içinde olmuşlar”* (K5). Bu ve benzer sebeplerden de sosyalizm zamanı çalışma yaşantısı bulunan kimseler için *“risk almak” kendini tehlikeye atmak gibi algılanmaktaydı* (K3 ve K20). K5’e göre, *“Risk alma alışkanlığını pek çok kez tecrübe etmemiş bireyler için tekdüze çalışma düzenine sahip olma daha cazip seçenek*

gibi gözükmekteydi”. Tez çalışmasına katılan bireylerin (K1, K3, K5, K15, K18, K20) bildirdiklerinden yola çıkarak *sosyalist sistemin kişileri risk almaktan kaçındığı ve alışılmış çalışma, yaşam düzenini daha cazip kılmağa çalıştığı* vurgulanabilir. Ama geçiş dönemi insanların değişmesinin, dolayısıyla da davranış biçimlerinin değişmesinin önünü açmış ve örgüt kültürlerinin de bundan etkilenmesine neden olmuştur. Araştırmaya katılan bireylerin (K9, K14, K19) sorulan sorulara verdikleri cevaplardan yola çıkarak *geçiş döneminin risk almayı sıradanlaştırdığı, “risk” kelimesine karşı eskiden var olan algıyı değiştirdiği* söylenilebilir. Bunun sebebi olarak katılımcılardan K1, K4 ve K17 *geçiş döneminde artık insanların sosyal teminat düzeyinin zayıflaması, ister iş veya sosyal hayat noktasında hiçbir şeyin garanti edilmemesi, tekdüze iş yaşantısı yerine birden fazla seçenekli olan iş yaşantısının var olması gibi nedenleri göstermişler*. K1’e göre, *“sosyalizmden kapitalizme geçişte “risk” artık bireyler için korkulur bir seçenek değil, gereklilik halini almıştı”*. Araştırma kapsamında görüşülen kişiler (K6, K10, K12) *kapitalist dönemde çalıştıkları örgüt üyeleri için risk faktörünün onları kariyer yolunda ilerlete bilecek bir seçeneğe dönüştüğünü* bildirmişler. Grafik 11.’de nitel araştırma zamanı katılımcılara iki farklı dönemde insanların “risk” algısıyla ilgili sorulan 11. soruya verilen cevapların genel değerlendirilmesi yapılmıştır. Katılımcıların verdikleri cevaplardan çıkarım yapıldığında, grafik 3.11.’de de gösterildiği gibi geçiş döneminin bireylerin risk alma sıklıkları, alışkanlıkları üzerinde önemli değişiklikler yarattığı ve risk ile ilgili düşüncelerinin değişmesine yol açtığı bilgisi elde edilmiştir.



Grafik 11. Nitel araştırmadaki 11. soruya verilen cevapların genel değerlendirmesi.

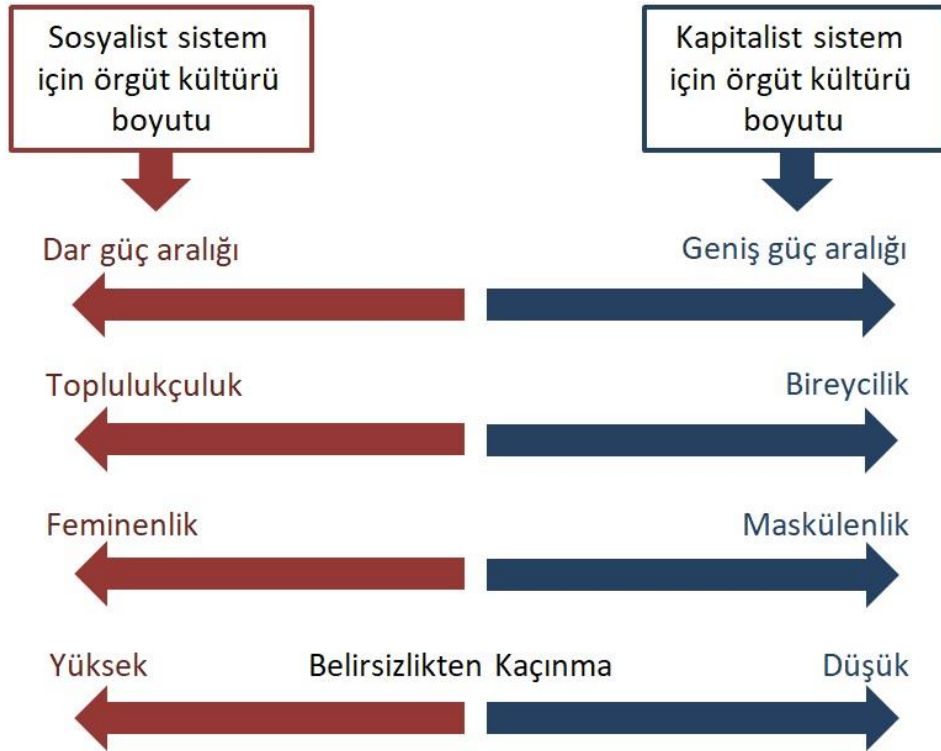
Araştırma modeline ve yöntemine uygun olarak Hofstede'in örgüt kültürü boyutlarına ilişkin sorulara alınan cevaplardan biri de sosyalist ve kapitalist dönemdeki örgüt üyelerinin belirsizlikten kaçınma durumları ile ilgili olmuştur. Bu soru katılımcıların "risk"le ilgili cevaplandırmalarının istendiği sorunun devamı niteliğindedir. Yapılan görüşmelerde verilen cevaplara bakıldığında sosyalist dönemde kapitalist döneme oranla belirsizlikten kaçınma durumunun daha fazla olduğunu söyleyebiliriz. Bunun nedenleri bundan önceki soruya verilen cevaplarla doğru orantılıdır. *"Sosyalizm zamanı belirsizlik durumu örgüt içinde çalışan bireyler için o kadar aşına oldukları hal değildi ve bu sebeple belirsizlik durumu bu bireyler için korku verici gelmiştir"* (K5). Tez çalışmasına katılan bireylerin kendi çalıştıkları örgütleri baz alarak yaptıkları değerlendirmelerde sosyalist dönemdeki örgütlerde çalışan işçilerin mümkün olduğunca belirsizlikten uzak durmaya çalıştığına vurgu yapmışlar. K19'un bildirdiğine göre, *"komünist yapıda bu kişilerin iş ve sosyal hayatı açısından belirsizlik söz konusu olmamıştır, çünkü yarını, yarından sonrası, hatta daha da sonrası yapacağı işi, üstleneceği görevi açısından hep aşağı yukarı belirli olmuş ve devlet bunda garantör rolünü üstlenmiştir"*. K8'e göre, *"Belirsizlik" o dönemki insanlar için yabancı kelime gibi de gösterilebilir. "SSCB'nın oluşturduğu yapıda belirsizliği bilmeyen insanlar doğal olarak da ondan hep korkmuş ve mümkün olduğunca kaçınmışlar"* (K15). K3 ve K20 tarafından söylenenlere bağlı olarak da, *SSCB dönemindeki bireylerin belirsizlik doğuracağına inandıkları ve kendilerini bilinmeyene doğru götüreceğini düşündükleri "risk" kelimesi de kendilerince hep olumsuz yönde algılanmıştır*. Katılımcıların görüşlerinden yola çıkarak belirtilebilir ki, sosyalizm zamanı belirsizliğin olmadığı ve risk almayı gerektirecek durumun olmadığı bir düzen olmuştur. Geçiş dönemi ve devamında sistemin değişmesiyle kapitalist yapının gelişmesi örgüt bireylerinin bu yönde olan davranış biçimlerinde de değişime yol açmıştır. K16'a göre, *"geçiş döneminin beraberinde getirdiği, yaşamın her alanını, aynı zamanda çalışma ortamlarını kapsayan belirsizlik durumu artık bireylerin, dolayısıyla da bağlı oldukları örgütlerin ondan kaçamayacağı kadar alanı kaplamıştı"*. K1'e göre, *bu yüzden geçiş dönemi ve sonrasında sıradanlaşan belirsizlikten artık bireyler daha az kaçınmış ve bununla baş edebilmek için riskler almaya başlamıştır*. Tez çalışmasında yer alan katılımcıların (K13 ve K16'nın) bildirdiği üzere *kapitalizmde belirsizlikten kaçınma zayıf olduğundan kuralların esnek olması bireyleri rahatsız etmez ve çalışanlar işlerini*

daha sık değiştirirler. K13'e göre, davranış biçimleri değişen bireylerin oluşturduğu örgütlerde de aynı yönde gelişmeler izlenmiştir. Araştırmaya katılan kişiler sosyalizm zamanında çalıştıkları örgütlerde risk alınmasının gerek duyulmayan ve belirsizlikten kaçınma hallerinin daha sık rastlanan durum olmasına karşın, kapitalizm zamanında çalıştıkları örgütlerde belirsizlikten kaçınmadan risk alınmasının daha görülebilir davranış şeklini aldığı bilgisini vermişler. Bireylerin yukarıda gösterildiği şekilde davranışını sergilemesini talep eden örgütler de kültürlerini ona göre dizayn etmişler (K1 ve K3). Tez çalışmasına katılan K1 katılımcı bu soruyla ilgi böyle bir benzetme yapmıştır: “şehirde günlük rutin hayatını yaşayan bir insan sabah işe giderken ağaçtan ağaca atlamaz, günlük öğününde sıra dışı, tanımadığı, zehirli olup olmadığı ile ilgili bilgi sahibi olmadığı bitki veya hayvan menşeli gıda tüketmez. Dolayısıyla canını, sağlığını tehlikeye atacak gereksiz riskler almaz, hatta bundan tamamen kaçınır. Issız, yaşam belirtilerinden ok uzakta bir ormanın derinliklerine atılmış insan ise hayatta kalmak ve lmemek için her türlü riskleri alır. Hatta sağlığının belirli ölçüde zarar göreceğini bilse bile yaşamını sürdürme ihtimali olan her seçenek onun için kabul edilebilir bir durum, çünkü hayatını kaybetmek onun en son seçeneği. Ormanda tek başına kalan insanın belirsizlikten kaçınma ihtimali neredeyse yoktur, çünkü zaten kendisi belirsizliğin tam da içinde yaşamakta ve bu durum onu daima belirsizliğe hazır hale getirmekte, hayati riskler almayı sıradanlaştırmakta, ‘güçlü olan hayatta kalır’ mantığını kafasına yerleştirmektedir. şehirde yaşayan insan için ise bu durum daha farklıdır. Onun belirli bir yaşam biçimi var ve belirsiz bir durumla karşılaşacağında ondan kaçınma yoluna gidecektir. Belirsizlikten kaçınma durumunun da sosyalist ve kapitalist örgütler için değerlendirmesi bu şekildedir. Sosyalizmdeki örgütlerin yeleri belirli ortam için, kapitalizmdeki örgütlerin yeleri ise belirsiz ortam için davranışlarını sergileyecektir.” Grafik 12.’de nitel araştırma zamanı katılımcılara sorulan 12. soruya verilen cevapların genel değerlendirilmesi yapılmıştır. “Risk”le ilgili cevaplandırmalarının istendiği sorunun devamı niteliğindeki sosyalist ve kapitalist dönemdeki örgüt üyelerinin belirsizlikten kaçınma durumları ile ilgili olan soruya verdikleri cevaplardan çıkarım yapıldığında, grafik 3.12.’de de gösterildiği gibi sosyalist dönemde kapitalist döneme oranla belirsizlikten kaçınma durumunun daha fazla olduğunu söyleyebiliriz.



Grafik 12. Nitel araştırmadaki 12. soruya verilen cevapların genel değerlendirmesi.

Tez çalışmasında Hofstede'in örgüt kültürünün boyutlarına ilişkin sorulara alınan cevaplardan elde edilen veriler sosyalist sistemden kapitalist sisteme geçişte örgüt kültürünün değişimini yansıtmak üzere kullanılarak tümevarımcı analiz edilmiştir. Verilerin analizi kısmında bulguların betimlenmesi ve yorumlanması yapılmıştır. Elde edilen bulguların analizi sonucu sosyalizmden kapitalizme değişen örgüt kültürünü bizlere gösterecek şekil 6.'daki manzara karşımıza çıkmıştır.



Şekil 6. Hofstede'in örgüt kültürü boyutlarına ilişkin analiz.

Hofstede'in örgüt kültürünün boyutlarına ilişkin analizi özetleyen şekil 6.'dan gözüktüğü gibi, sosyalizmdeki örgütlerde dar güç aralığı olmuş, toplulukçuluk önemsenmiş, feminen davranış biçimleri daha baskın olmuş ve belirsizlikten kaçınma yüksek olmuştur. Örgütlerin boyutlarına ilişkin yapılan analizden yola çıkarak sosyalist sistemdeki işyerlerinde dar güç aralığı olduğundan çalışanların üstleri ile iletişimlerinde daha rahat oldukları ve eşitlikçi ilişkiler bekledikleri, topluluğun çıkarlarının, kolektif emeğin önemli olduğu, kişiler arası uyum ve anlaşmanın önemsendiği, kişilerin geleceğe yönelik beklentileri hep aynı olduğundan belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu söylenilebilir. Kapitalist düzende olan örgütlere ilişkin veri analizleri için şekil 6'ya baktığımızda ise geniş güç aralığının olduğunu, bireyciliğin önemsendiğini, maskülen davranış biçimlerinin daha baskın olduğunu ve belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğunu görebiliriz. Örgütlerin boyutlarına ilişkin yapılan analizden yola çıkarak kapitalist sistemdeki işyerlerinde geniş güç aralığı olduğu, bu yüzden çalışanların otoriteyi kabullendikleri ve sorgulamadıkları, hiyerarşiye uydukları belirtilebilir. Ayrıca, çalışanların kendi istekleri ve hedefleri doğrultusunda hareket ettikleri, bireylerin güç ve başarıyı ön planda tuttukları, belirsizlikten kaçınma zayıf olduğundan kuralların esnek olmasının bireyleri rahatsız etmediği ve çalışanların işlerini daha sık değiştirdikleri vurgulanabilir.

Tez çalışmasında Harisson ve Handy'nın örgüt modeline ilişkin sorulara alınan cevaplardan elde edilen verilerle sosyalist ve kapitalist sistemlerde katılımcıların işyerlerinin örgüt kültürü tipleri ile ilgili fikir edinilmeğe çalışılmıştır. Elde edilen veriler tümevarımcı analiz edildiğinde sosyalist sistemde var olan örgütler daha çok hangi örgüt kültürü tipine uygun gelmiş ve kapitalizmdeki daha çok rastlanan örgüt kültürü tipleri gösterilmeye çalışılmıştır. Ayrıca, geçişte yaşanan süreci göstermek için sosyalizmdeki örgüt kültürü tiplerinin kapitalizmdeki örgüt kültürü tiplerine değişimi yansıtılmaya çalışılmıştır. Verilerin analizi kısmında bulguların betimlenmesi ve yorumlanmasından yola çıkarak sosyalizmden kapitalizme örgüt kültürünün, bunun yansıması olarak örgüt yapılarının değişmesine yönelik birtakım sonuçlar çıkarılmıştır. Tez çalışmasında yer alan katılımcıların çalıştıkları örgütlerdeki örgüt kültürü tiplerinin sosyalizmden kapitalizme geçişte uğradığı değişim şekil 7.'de gösterilmiştir. Şekilde sosyalizm dönemindeki kurumlara uygun gelen örgüt tipi kırmızı, kapitalizm dönemindeki işyerlerine uygun gelen örgüt tipleri ise mavi renkle gösterilmiştir. Diğer

renkler ise kırmızıyla mavinin karışımından ortaya çıkmaktadır, mesela “Dionisus” örgüt kültürü tipi özellikleri her iki dönemdeki örgütlerde vardır. Kırmızıdan maviye doğru gittikçe sosyalizmden kapitalizme örgüt kültürü tiplerinin evrimini veya dönüşümünü görebiliriz.



Şekil 7. Harisson ve Handy'nın örgüt kültürü modelinde sosyalizmden kapitalizme değişen örgüt kültürü tipleri.

Şekil 7.'de gösterildiği gibi ve toplanan bulgulara dayanarak sosyalist dönemde katılımcıların çalıştığı örgütlerin tiplerinin daha çok “Görev kültürü” (Athena) olduğu vurgulanabilir. Araştırmaya katılan kişilerin sosyalist sistemde kendi çalıştıkları işyeriyle ilgili bilgileri ele alındığında o dönemki örgütler için belirli görevin etrafında örgütlenmiş farklı alanlardaki çalışma grupları önemsenen, örgütsel amaçları esas alan, iş veya görev odaklı örgüt kültürü tipi tanımlanabilir. Belirtilenlerden yola çıkarak sosyalist dönemki örgütlerin tam da “görev örgütü” tipine uygun olduğu, katılımcıların verdiği bilgilerce tespit edilmektedir.

Elde edilen bulgulardan yola çıkılarak tasarlanan şekil 7.'de de gözüktüğü gibi, sosyalizmden kapitalizme geçiş sürecinde katılımcıların çalıştıkları her iki dönemdeki işyerlerinde “Birey kültürü” (Dionisus) tipi izlenmiştir. Hem sosyalist sistemdeki örgütler, hem de kapitalist sistemdeki örgütler kendilerinde birey kültürü tipine uygun bazı özellikler taşımışlar. Örgüt içerisindeki bireylerin daha çok sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasına önem verilmesi ve örgütsel yapının bireyleri desteklemek için

kurulması, sosyalist sistemdeki örgütlerin birey örgüt tipine uygun taşıdığı özelliklerdir. Bireyin merkeze alınması, birey ihtiyaç ve hedeflerinin örgüt amaçlarından önde gelmesi ise kapitalist sistemde katılımcıların çalıştıkları örgütlerin birey örgüt tipine uygun taşıdığı özelliklerdir.

Araştırmaya katılan kişilerin çalıştıkları kapitalist dönemdeki işyerlerinde gözüken bir diğer örgüt kültürü tipi “Rol kültürü” (Apollo) olmuştur (Şekil 7.). Katılımcıların araştırmaya sundukları bilgilere dayanarak sistemsel geçiş döneminden sonra çalıştıkları işyerlerinde rasyonel kurallar, hiyerarşi, statüler ve statülere uygun rollerin önemsinmesi, dolayısıyla da rol kültürü tipine uygunluk görülmüştür. Cevaplardan yola çıkılarak belirtmek gerekir ki, kapitalist dönemdeki örgütlerde çalışan bireyler daha çok statü sahibi olmak, daha yüksek makamlara çıkma arzusu beslemek, örgüt içindeki rollere ve hiyerarşik dizilime daha fazla önem vermek gibi davranışlar sergilemişler.

Şekil 7.’de de en koyu mavi renkle (kapitalizm için belirlenen renk) gösterildiği gibi kapitalizm dönemindeki örgütlere daha çok uygun olan örgüt kültürü tipi, “Güç kültürü” (Zeus) olduğu saptanmıştır. Gücün ve kontrolün merkezde toplandığı, gücü elinde bulunduranların diğerleri üzerinde egemenlik kurmasının doğru kabul edildiği kültür tipi olarak bilinen “güç kültürü”, kapitalist dönemde katılımcıların çalıştıkları örgütlerin özelliklerini taşıdıkları örgüt kültürü tipi olmuştur. Katılımcılar sosyalist ve kapitalist sistemde çalıştıkları örgütlerdeki birey davranışlarını karşılaştırdıklarında güç ve başarının yeni dönem çalışanları tarafından daha ön planda tutulmasını vurgulamışlar. Kapitalist sistemde oluşan örgütlerin üyeleri güç sahibi olmayı önemsemekte ve bunun başarıyı getirmede araç olacağına inanmaktadırlar.

Tez çalışmasının nitel yöntemle araştırma kısmına katılan bireylerden elde edilen bilgileri özetleyecek ve tablo şeklinde sunacak olursak aşağıdaki tablo 3.3’ü oluştura biliriz.

Tablo 8. Nitel yöntemle elde edilen bilgilerden yola çıkarak sosyalist sistemdeki örgütler ile kapitalist sistemdeki örgütler arasında temel farklılıklar.

Sosyalist sistemde örgüt kültürü	Kapitalist sistemde örgüt kültürü
Dar güç aralığı olduğundan çalışanlar üstleri ile iletişimlerinde daha rahattırlar ve eşitlikçi ilişkiler beklerler.	Otoriteyi kabullenirler ve sorgulamazlar. Hiyerarşiye uyarlar.
Topluluğun çıkarları, kolektif emek önemlidir.	Çalışanlar kendi istekleri ve hedefleri doğrultusunda hareket ederler.
Kişiler arası uyum ve anlaşma önemlidir.	Bireyler güç ve başarıyı ön planda tutarlar. Bu sebepten sürekli güç ve çıkar çatışmaları olmaktadır.
Belirsizlikten kaçınma yüksektir. Kişilerin geleceğe yönelik beklentileri hep aynıdır ve kendilerini güvende hissederler.	Belirsizlikten kaçınma zayıf olduğundan kuralların esnek olması bireyleri rahatsız etmez ve çalışanlar işlerini daha sık değiştirirler.
Belirli bir görev etrafında organize edilmiş çeşitli disiplinlere yönelik görev gruplarına önem verilmektedir	Güç ve denetim merkezde toplanmıştır.
Örgütsel yapı örgüt içerisindeki bireylerin sosyal ihtiyaçlarını karşılamak ve desteklemek için vardır.	Bireyin merkeze alındığı bu kültürde, birey ihtiyaç ve hedefleri örgüt amaçlarından önde gelir.
Hiyerarşi daha yatayıdır.	Hiyerarşi ana güç kaynağıdır, biçimsel ve merkezidir.
Örgütlerdeki bireyler risk almaya yanaşmazlar ve bu da onlardan istenmez.	Risk almak bireyler için sıradanlaşmış bir durum.

5.2. Araştırmanın Nicel Yöntemi

5.2.1. Nicel Yöntem

Tez çalışmasının nicel kısmında sosyalist ve kapitalist dönemdeki örgütlerin kıyaslanması için anket çalışması yapılmıştır. Yapılan anket çalışması Daniel Denison'un örgüt kültürü modeli baz alınarak hazırlanmıştır. Tez konusuyla ilgili yapılan nicel çalışmada Azerbaycan'da yer alan en büyük özel kuruluşlardan birinde amaçlı şekilde seçilmiş toplam 304 kişiye anket yapılmıştır. Bu kişilerden 246'sı hem kapitalist düzende var olan örgütte, hem de sosyalist sistemde var olmuş örgütte çalıştığı

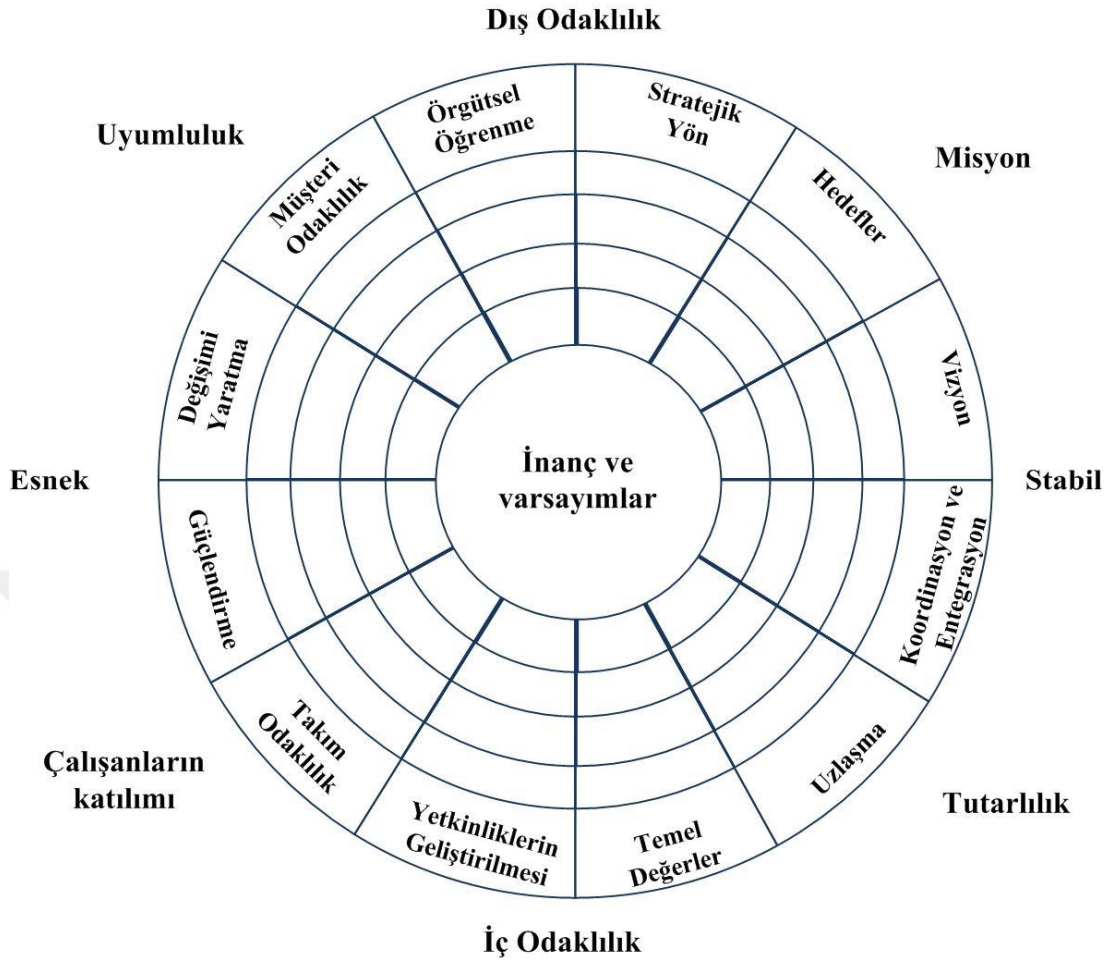
için her iki sistemdeki örgütü değerlendirebileceği şekilde aynı anket formunu iki defa cevaplamıştır. Toplamda kapitalist düzene göre çalışanların 304 anket formu ve önceden sosyalist düzende çalışanların 246 anket formu değerlendirmeye alınmıştır. Denison örgüt kültürü ölçeği kullanılarak yapılan anketin olasılıklı olmayan, amaçlı şekilde seçilmiş kitleye yönelik olduğu söylenilebilir. Çünkü her iki dönemdeki örgütlerde çalışmış bireylerin araştırmaya katılımı daha çok sağlanmaya çalışılmıştır. Bu katılımcıların aynı anket sorularını iki farklı dönemde çalıştıkları örgütler için cevaplandırması bu dönemlerdeki örgüt kültürleri için karşılaştırma yapılmasını kolaylaştıracığı düşünülmüştür.

Tablo 9. Denison Örgüt Kültürü Modelinin Temel ve Alt Maddeleri

KATILIM	Yetkilendirme
	Takım çalışması
	Yetenek geliştirme
TUTARLILIK	Temel değerler
	Uzlaşma
	Koordinasyon
UYUMLULUK	Değişim
	Müşteri odaklılık
	Örgütsel öğrenme
MİSYON	Stratejik yönetim
	Örgüt amaçları
	Vizyon

D. Denison'un geliştirmiş olduğu örgüt kültürü modeli 4 esas maddeden ve bu 4 esas maddeyle bağlantılı olan 12 alt maddeden oluşmaktadır (Uzun, 2007: 87). Modelin temel maddeleri ve onların alt maddeleri tablo 3.4'te gösterilmiştir.

Uyumluluk ve çalışanların katılımının ifade edildiği boyutlarla alakalı çalışmaların esnek, misyon ve tutarlılık boyutlarının ise daha stabil yapıda olmasının beklentisi şekil 8.'de de görülmektedir. Örgütler uyumluluk ve misyon boyutlarıyla dış çevreye odaklanmaya, katılım ve tutarlılık boyutlarıyla ise örgüt içi süreçlere odaklanmaya çalışmışlar. Denison'un örgüt kültürü modelinin tam merkezini varsayım ve inançlar oluşturmaktadır. Sebep ise örgüt kültürüyle bağlı algılamaların inanç ve varsayımlardan oluşmasıdır. Oluşan yapı ve kültür tek olsa da, konularında üye sayısı kadar çeşitli algılama ortaya çıkabilir.



Şekil 8. Denison Örgüt Kültürü Modeli

Tezin nicel çalışması kısmında Denison'un modeli örgüt kültürü boyutlarındaki farkların puanlarla belirlenmesi, sosyalizmden kapitalizme örgütlerin kültürlerindeki değişimin ortaya koyulması için kullanılmıştır. İki sistem arasındaki farklılığın daha iyi yansıtılması için elde edilen bulguların analizleriyle 12 alt kavramın ortalama puanlarının gösterilmesi istenilmiştir. 12 alt kavramla birlikte elde edilen ortalama puanlardan 4 temel kavramın ortalama puanlarına ulaşılmasına çalışılmıştır. Tez çalışmasının nicel kısmında 4 temel kavramın iki dönem için elde edilen ortalama puanlarından yola çıkarak sosyalizm ve kapitalizm için ayrı ayrılıkta Denison örgüt kültürü modeli görselinin oluşturulması istenilmiştir. Böylece, sosyalizmden kapitalizme örgüt kültürünün değişmesine daha iyi göz atılabileceği düşünülmüştür.

Nicel araştırma zamanı oluşturulan hipotezlerin test edilmesine yönelik analizler yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda oluşturulan hipotezler test edilmiş ve tez konusuyla ilgili betimleme yapılmıştır. Tez çalışmasının nicel araştırma kısmından elde

edilen bilgilere dayanarak analizlerin yapılmasıyla nitel kısmın kazandırdığı bulguların desteklenmesi amaçlanmıştır.

5.2.1.1. Anket Formunun Oluşturulması

Tez çalışmasının nicel kısmında anket oluşturulurken Denison örgüt kültürü ölçeğinin Türkçeye uyarlanmış şekli kullanılmıştır. Denison örgüt kültürü modelinde 4 temel, 12 alt kavramsal boyut vardır. Denison her alt kavramsal boyuta ait 5 soru sormakla toplamda 60 soruluk ölçek geliştirmiştir. Bütünüyle örgüt kültürünün kurumsal verimliliği etkileyebilecek yönlerine yoğunlaşmış olan bu modeli, Denison 1984, 1990, 1996, 2000, Denison ve Mishra 1995, Denison ve Neale 1996, Fey ve Denison 2003, Denison, Haaland ve Goelzer 2004, Denison, Leif ve Ward 2004 yıllarında yapmış oldukları araştırmalardan elde ettikleri sonuçlarla oluşturmuşlar (Denison, 2006: 3).

Denison örgüt kültürü ölçeğinin Türkçeye çevirisini yapan Yahyagil (2004) olmuştur. Ölçeğin Türkçeye uyarlanmış şeklinde her alt kavramsal boyuta ait 5 ifade 3'e indirgenmiş ve ölçekteki toplam ifade sayısı da 60 yerine 36 olmuştur. Türkçeye uyarlanırken toplam 6 ifade negatif (ters) yönde düzenlenmiş ve böylece katılımcıların tepkisel (refleksiv) yanıtlamalarının önüne geçilmeye çalışılmıştır (Yahyagil, 2004: 61).

Tez konusuyla ilgili yapılan nicel çalışmada örgüt kültürünü ölçmek amacıyla kullanılan, Denison tarafından geliştirilen ve Yahyagil (2004) tarafından uyarlanan örgüt kültürü ölçeği; katılım (9 ifade), tutarlılık (9 ifade), uyum yeteneği (9 ifade) ve misyon (9 ifade) olmak üzere dört boyut ve toplam 36 ifadeden oluşmaktadır (Tablo 10.). Tez çalışmasında uygulanan anket formunda “1=Kesinlikle Katılmıyorum”, “2=Katılmıyorum”, “3=Kararsızım”, “4=Katılıyorum”, “5=Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde 5’li Likert tipi ölçek kullanılmıştır (EK 1). Ekte yerleştirilen anket formundan da gözüktüğü gibi hem sosyalist, hem de kapitalist dönemdeki işyerlerinde çalışan katılımcıların ifadeleri daha rahat cevaplandırması için aynı soru formunda iki farklı cevaplandırma alanı tasarlanmıştır. Böylece, katılımcıların iki farklı dönemdeki işyerlerine ait ifadeleri pratik olarak daha iyi cevaplandıracakları düşünülmüştür.

Tablo 10. M.Yahyagil tarafından Türkçeye uyarlanan Denison örgüt kültürü ölçeği.

Kavramlar	Alt Kavramlar	Örgüt Kültürü İle İlgili İfadeler
KATILIM	Yetkilendirme	1. Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.
		2. Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.
		3. İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilmektedir.
	Takım çalışması	4. Farklı bölümler (departmanlar) arasında işbirliği yapılamamaktadır.
		5. Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.
		6. Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.
	Yetenek geliştirme	7. Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.
		8. Çalışanlarımızın iş görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.
		9. Çalışanların iş görme becerilerini artırmak için gereken her şey yapılmaktadır.
TUTARLILIK	Temel değerler	10. Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.
		11. İş görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.
		12. İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan (etik) değerler yoktur.
	Uzlaşma	13. İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir.
		14. Bu iş yerinde güçlü bir işletme kültürü vardır.
		15. Problematik konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.
	Koordinasyon	16. Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.
		17. İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir.
		18. Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir.

UYUM YETENEĞİ	Değişim	19. İş görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.
		20. Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirebilmektedir.
		21. İş alanımızdaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.
	Müşteri odaklılık	22. Müşterilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.
		23. Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedir.
		24. Müşteri istemleri (talepleri) iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır.
	Örgütsel öğrenme	25. Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir.
		26. Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir.
		27. Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.

MİSYON	Stratejik yönetim	28. Uzun dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planımız mevcuttur.
		29. Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır.
		30. İşletmenin geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş planlaması yoktur.
	Örgüt amaçları	31. İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.
		32. Yöneticiler, işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler.
		33. Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.
	Vizyon	34. Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme vizyonunu paylaşmaktan uzaktır.
		35. Yöneticilerimiz uzun dönemli bir bakış açısına sahiptirler.
		36. Kısa dönemli iş talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.

Anketin demografik özelliklerin tespitine yönelik soruların bulunduğu kısmında ise, katılımcıların cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu, medeni durumu, şuandaki işyerinde çalışma süresi, SSCB dönemindeki iş deneyimi, Azerbaycan Cumhuriyeti döneminde çalışma süresi gibi konularda bilgi vermeleri istenilmiştir.

5.2.1.2. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın ana kütlesini Azerbaycan'ın Abşeron bölgesinde birçok sektörde ulusal ve uluslararası alanda faaliyet gösteren öncü, ülkedeki en büyük organizasyonlardan olan bir firmada çalışan personel oluşturmaktadır. Anketin uygulanmasında ana kütlede hakkında bilgi edinilmek istenilen, araştırma sorunsalına

uygun geldiği düşünölen belirli katılımcıların seçilmesi (Görbüz ve Şahin, 2014: 128) şeklinde tanımlanan, “amaçlı örnekleme tekniğı” esas alınmıştır. Araştırma sorunsalının iki dönem arasındaki farkı belirlemek olduğı düşünölürse, buna uygun olarak: kapitalist sistemindeki işyerinin yanı sıra, hem de sosyalist sistemde iş tecrübelerinin olduğı bilinen kişilerin araştırmada örnekleme çerçevesine dahil edilmesine özen gösterilmiştir.

Araştırmanın yürütöldüğü işyerinde personel sayısının 2461 (N) olduğı tespit edilmiştir. Bu bağlamda 327 çalışana anket formu dağıtılmıştır. Geri dönen anket sayısı 313 olmuştur. Lakin bu anketlerden 9 tanesinin tamamı veya büyük bir kısmı boş olmasından dolayı değerlendirmeye dahil edilmemiştir. 304 (n) anket formu değerlendirmeğe dahil edilmiştir. Bu oran da ana kütlenin %12’ini oluşturmakta ve araştırmanın nicel kısmında bilgi verebilmesi için yeterli gözökmektedir.

5.2.1.3. Verilerin Analizi

Toplanan veriler SPSS 15.0 isimli istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Geliştirilmiş olan araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla da Wilcoxon testi uygulanmış analizi yapılmıştır. Ayrıca tanımlayıcı istatistiklerden de yararlanılmıştır.

5.2.2. Araştırmanın Geçerliliğı Ve Güvenirliğı

Bir test veya ölçeğın ölçölmek istenen şeyi ölçme derecesi geçerliliğini göstermektedir (Altunışık vd., 2007: 113-114). Tez çalışmasının geçerliliğini ölçmek için açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Tablo 11’de Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) ve Bartlett’s test sonucu yer almaktadır. Tablo 11’e bakıldığında KMO değeri 0,815 olması, örneklemin faktör analizi için oldukça yeterli olduğına işaret etmektedir. Aynı tablodaki Bartlett’s küresellik testi sonucunun (Sig.=0.000), anlamlı olması ($p < 0,05$) değışkenler arası ilişkilerin oluşturduğı matrisin faktör analizi için anlamlı olduğunu ve faktör analizi yapılabileceğı anlamına gelmektedir (Görbüz ve Şahin, 2014: 299).

Tablo 11. KMO ve Bartlett's Test sonucu

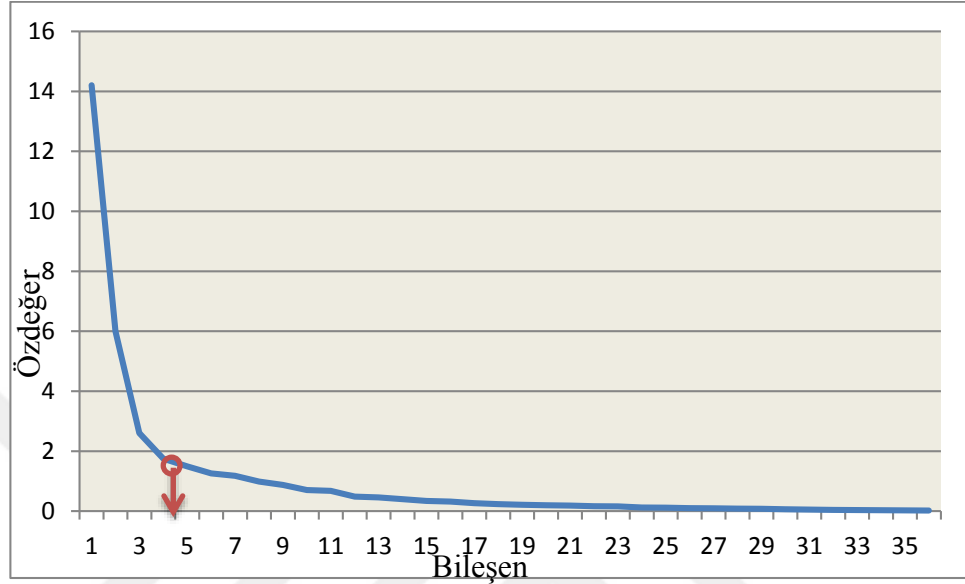
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,815
Bartlett's Test of Approx. Chi-Square	2,536
Sphericity df	630
Sig.	,000

Tablo 3.7’de faktör analizi sonucunda özdeğerleri 1’den büyük olan toplam 7 faktör olduğu görülmektedir. Döndürme sonrası beş, altı ve yedinci faktörlerin açıklanan varyansa katkısının nispeten düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 12. Toplam açıklanan varyans tablosu

Comp.	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Var.	Cum. %	Total	% of Var.	Cum. %	Total	% of Var.	Cum. %
1	14,206	39,461	39,461	14,206	39,461	39,461	12,366	34,351	34,351
2	5,997	16,658	56,119	5,997	16,658	56,119	5,028	13,967	48,318
3	2,605	7,236	63,355	2,605	7,236	63,355	3,256	9,044	57,363
4	1,750	4,860	68,215	1,750	4,860	68,215	2,784	7,732	65,095
5	1,494	4,150	72,366	1,494	4,150	72,366	2,106	5,851	70,945
6	1,257	3,491	75,857	1,257	3,491	75,857	1,531	4,252	75,197
7	1,177	3,271	79,128	1,177	3,271	79,128	1,415	3,931	79,128
8	,988	2,745	81,873						
9	,873	2,425	84,298						
10	,704	1,957	86,255						
11	,675	1,874	88,129						
12	,486	1,350	89,479						
13	,456	1,268	90,747						
14	,400	1,112	91,858						
15	,340	,944	92,803						
16	,317	,880	93,683						
17	,267	,741	94,423						
18	,235	,653	95,077						
19	,211	,585	95,662						
20	,195	,542	96,204						
21	,184	,512	96,716						
22	,165	,459	97,176						
23	,157	,437	97,613						
24	,122	,338	97,951						
25	,115	,320	98,271						
26	,098	,274	98,544						
27	,094	,261	98,806						
28	,083	,230	99,036						
29	,077	,213	99,249						
30	,064	,177	99,426						
31	,050	,138	99,564						
32	,043	,119	99,683						
33	,036	,099	99,782						
34	,032	,088	99,870						
35	,024	,068	99,938						
36	,022	,062	100,000						

Bu nedenle ölçekte arzu edilen ve kuramsal yapının desteklediği boyut sayısı, maddelerin yüklendikleri faktörlerin anlamlı bir boyut oluşturup oluşturmadığı, yamaç serpinti grafiği gibi hususlar dikkate alınarak ölçeğin kaç faktörlü bir yapıda olduğuna karar verilebilecektir (Gürbüz ve Şahin, 2014: 299).



Grafik 13. Yamaç serpinti grafiği.

Grafik 13'te faktör analizine dair yamaç serpinti grafiği görülmektedir. Grafiğe bakıldığında, plato ya da düzleşme yapmaya başladığı noktadan sonraki faktörlerin (ilk dört noktadan sonra) açıklanan varyansa önemli katkı yapmadığı görülmektedir. Bu nedenle ölçeğin dört faktörlü bir çözümlemeye daha uygun olacağı söylenebilir (Gürbüz ve Şahin, 2014: 300). Bu sonuçlar ölçeğin dört faktörlü (toplam varyansın %68,215'ini açıklayan) yapısının geçerliliğine işaret etmektedir.

Güvenilirlik kavramı, bir test ya da ankette yer alan soruların birbirleri ile olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgilenilen sorunu ne derecede yansıttığını ifade edebilmek (Kalaycı, 2009: 403) amacıyla önem taşımaktadır. Bu araştırmada güvenilirliği ölçmek için Likert tipi ölçek sorularda en yaygın kullanılan Cronbach Alpha (α) yöntemi (Nakip, 2006: 145) tercih edilmiştir.

Katılım kavramına ilişkin 9 maddenin iç tutarlılık güvenilirliğini gösteren Cronbach Alpha (α) katsayısı 0,803 şeklinde elde edilmiştir. Tutarlılık kavramına ilişkin 9 maddenin iç tutarlılık güvenilirliğini gösteren Cronbach Alpha (α) katsayısı 0,747 şeklinde elde edilmiştir. Uyumluluk kavramına ilişkin 9 maddenin iç tutarlılık

güvenilirliğini gösteren Cronbach Alpha (α) katsayısı 0,874 şeklinde elde edilmiştir. Misyon kavramına ilişkin 9 maddenin iç tutarlılık güvenilirliğini gösteren Cronbach Alpha (α) katsayısı 0,861 şeklinde elde edilmiştir.

Ankette kullanılan ölçeğin, güvenilirlik analizi sonucu tespit edilen Cronbach Alpha (α) katsayısı 0,94 şeklinde elde edilmiştir. Sosyal bilim araştırmalarında minimum güvenilirlik düzeyinin %70 olması yeterli kabul edildiğinden, araştırmada sağlanan güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğu ifade edilebilir (Nunnally, 1978).

5.2.3. Araştırmanın Hipotezleri

H₁: Örgüt kültürünün katılım boyutunda sosyalizm ile kapitalizm arasında anlamlı farklılık vardır.

H₂: Örgüt kültürünün tutarlılık boyutunda sosyalizm ile kapitalizm arasında anlamlı farklılık vardır.

H₃: Örgüt kültürünün uyum boyutunda sosyalizm ile kapitalizm arasında anlamlı farklılık vardır.

H₄: Örgüt kültürünün vizyon boyutunda sosyalizm ile kapitalizm arasında anlamlı farklılık vardır.

5.2.4. Nicel Yöntemle Elde Edilen Bulgular

5.2.4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri İle İlgili Bulgular

Tez çalışmasına katılan bireylerle ilgili yapılan analizler sonucu demografik bulgular elde edilmiştir. Demografik bulguların belirlenmesi için katılımcıların anket formunun bu alanında verdikleri cevaplara ilişkin verilerin frekans, ortalama, standart sapma gibi göstericileri elde edilmiştir. Elde edilen demografik bilgiler hepsi tablo 3.8.'de sunulmuştur. Ayrıca yaş, mevcut iş yerinde çalışma süreleri, SSCB döneminde çalışma süreleri ve kapitalist dönemde çalışma süreleri gibi konularda elde edilen verilerin dağılımının, ortalama ve standart sapma göstericilerinin daha iyi yansıtılması için grafikler tasarlanmıştır.

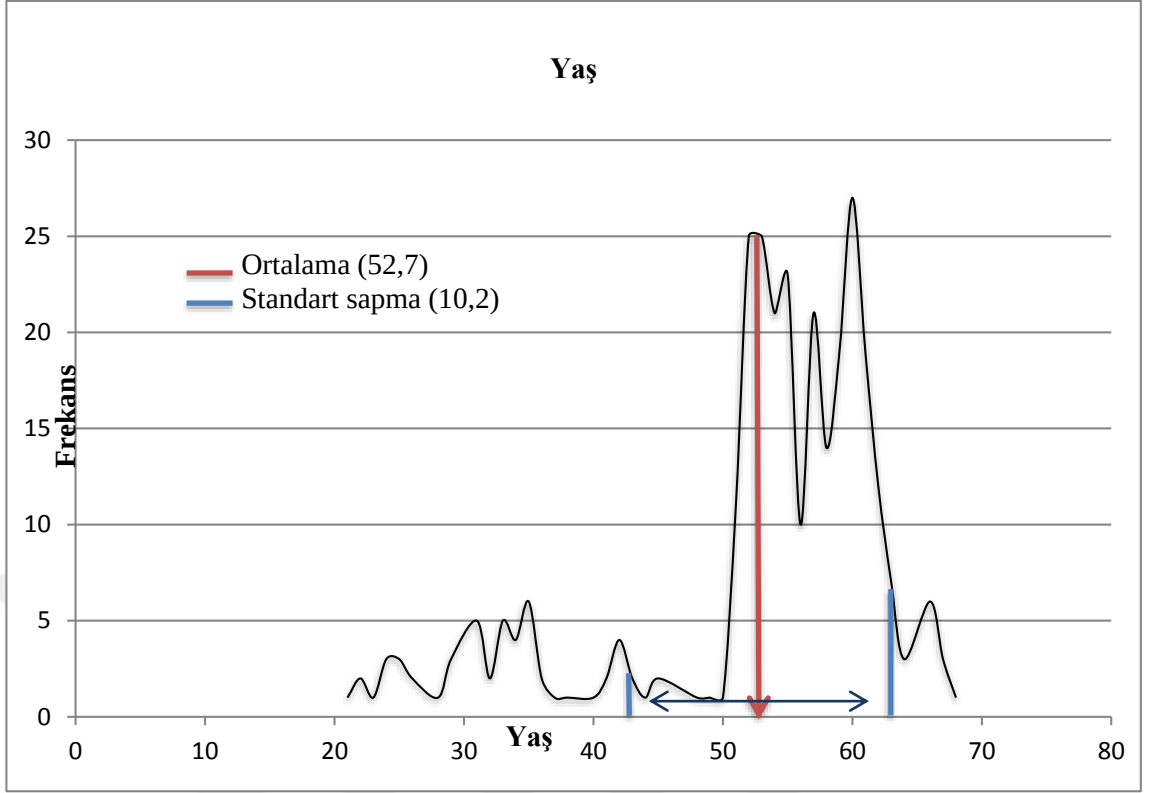
Elde edilen demografik bulguların yer aldığı tablo 3.8.'e baktığımızda araştırmaya katılanların % 28'inin, yani 84 kişinin kadın olduğunu görebiliriz. Tez çalışmasında yer alan toplam 304 katılımcıdan 220'i ise erkek olmuştur. Bu da toplam katılımcı sayısının % 72'ini teşkil etmiştir. Araştırmanın yürütüldüğü firmanın üretim sanayisi sektöründe yer almasından ve birçok alandaki çalışmaların yürütüldüğü fabrikalarında çalışanların erkek ağırlıklı olmasından dolayı katılımcıların büyük çoğunluğunun erkeklerden oluşmasına yol açtığı düşünülmektedir.

Katılımcıların eğitim durumlarıyla ilgili bilgiyi paylaşabilmeleri için “lise”, “ön lisans”, “lisans” ve “yüksek lisans” olarak 4 seçenek arasından seçim yapmaları istenmiştir. Tablo 13.'te gözüktüğü gibi tez araştırmasında yer alan katılımcıların büyük çoğunluğu, % 66'a tekabül eden 200 kişi lisans eğitime sahip olmuştur. Katılımcı bireylerin % 17'i, yani 52'i ise ön lisans eğitim düzeyinde olmuşlar. Yüksek lisans eğitim düzeyine sahip katılımcı sayı 37 ve oranı ise % 12 olmuştur. Tez çalışmasının nicel kısmında bilgi edinilen kişilerin % 5'i olan 15 kişi lise mezunu olmuştur.

Tablo 13. Demografik Bulgular

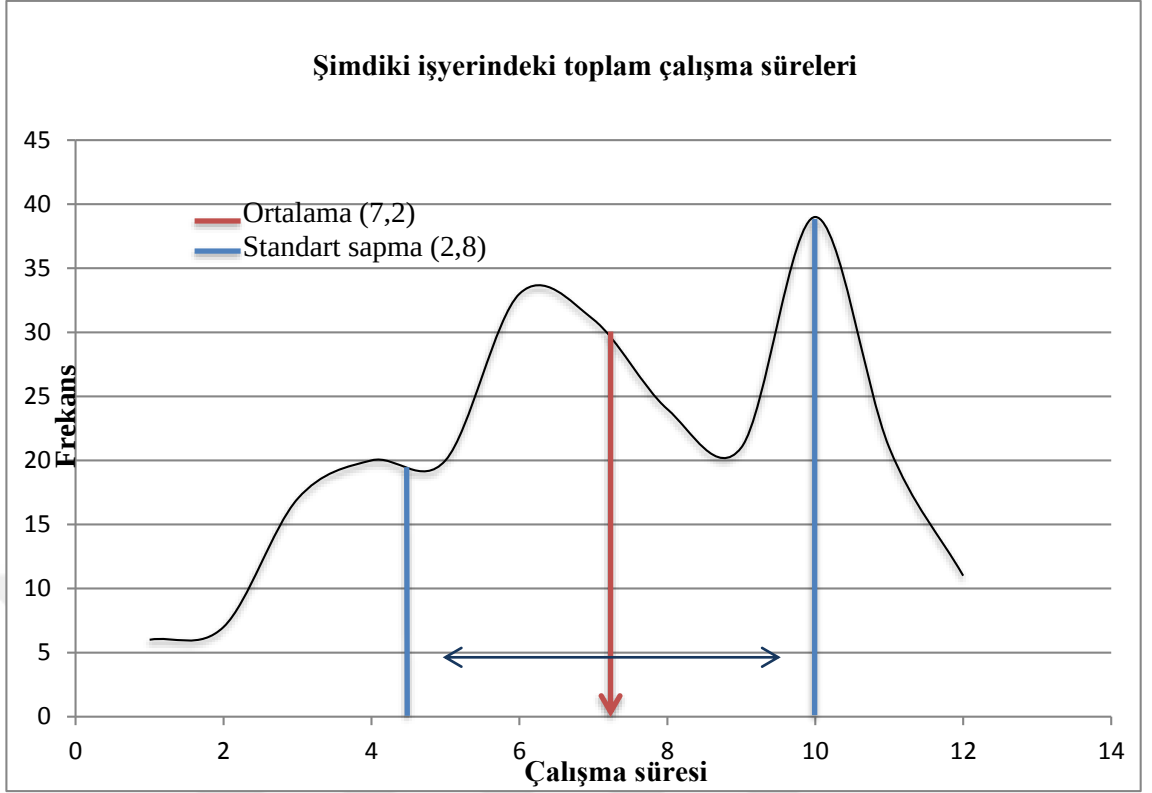
Demografik Özellikler	f	%	Demografik Özellikler	Ortalama	Min.	Max.	Stan. sapma
Cinsiyet			Yaş	52,7	21	68	10,2
Kadın	84	28					
Erkek	220	72	Şimdiki işyerindeki toplam çalışma süresi	7,2	1	12	2,8
Öğrenim düzeyi							
Lise	15	5	SSCB döneminde toplam çalışma süresi (o dönemde çalışanlar için)	6,6	1	17	3,8
Ön Lisans	52	17					
Lisans	200	66					
Yüksek Lisans	37	12					
Medeni durum			Azerbaycan Cumhuriyeti döneminde toplam çalışma süresi	21,4	1	28	5,9
Bekar	22	7					
Evli	282	93					

Tez çalışmasına katılan kişilerin medeni durumuna bakıldığında ise 282'sinin (% 93) evli, 22'sinin (% 7) ise bekar olduğunu görülebilir. Tez çalışmasının nicel kısmında bilgi toplanan bireylerin genellikle eğitim düzeyi yüksek kişilerden oluştuğu görülmüştür. Bunun sebebi, araştırmanın gerçekleştirildiği firmada üretim sanayisinde işlerin görülmesinden dolayı nitelikli personele gerek duyulması gibi açıklanabilir.



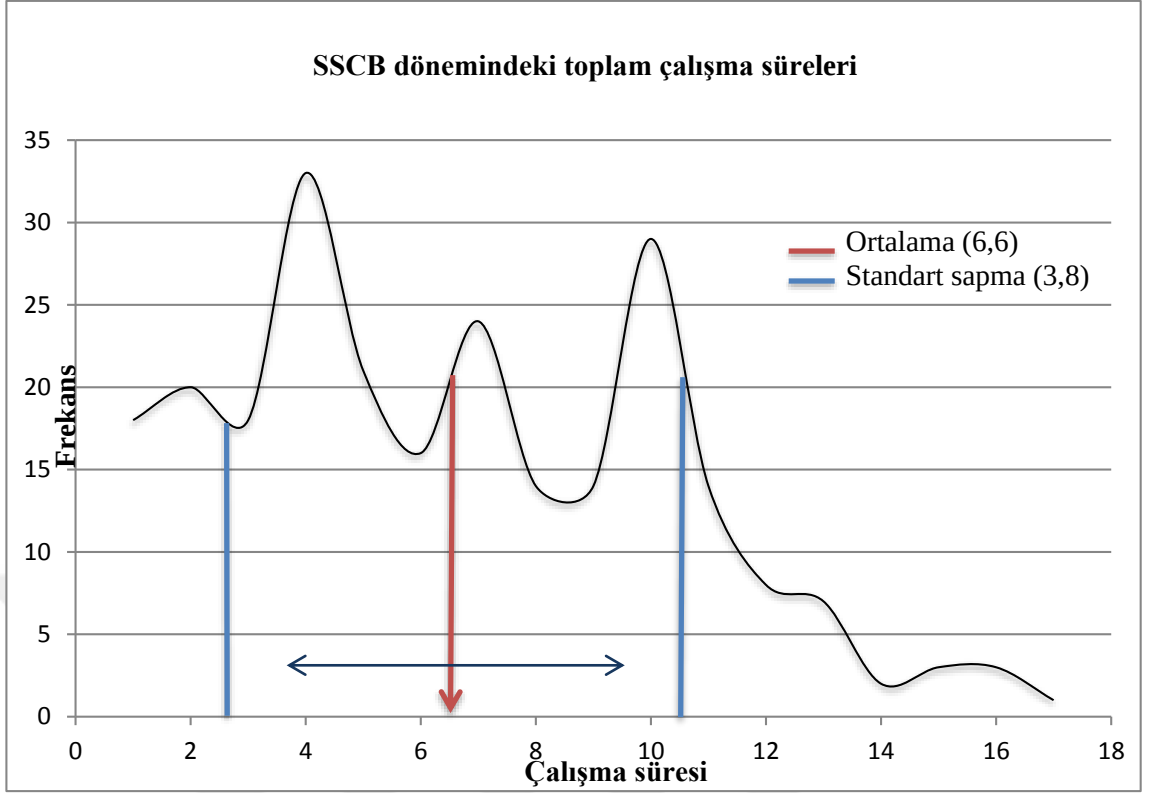
Grafik 14. Katılımcıların yaşıyla ilgili elde edilen bulgular.

Tez çalışmasına katılan kişilerin yaşıyla ilgili elde edilen bulgulara tablo 3.8. ve grafik 3.14.'ten bakılabilir. Verileri incelediğinde araştırmaya katılanların en az 21, en fazla 68 yaşında olduğunu görülebilir. Çalışmaya katılan bireylerin yaş dağılımları incelendiğinde ağırlıklı olarak 42,5 ve 62,9 yaş aralarında dağıldığı vurgulanabilir. Katılımcıların yaş toplamalarının ortalaması hesaplanmış ve 52,7 olarak belirlenmiştir. Tez çalışmasının nicel kısmında amaçlı örnekleme tekniği kullanıldığından ve tez çalışmasının amacına uygun olarak hem sosyalist, hem de kapitalist dönemde çalışanların araştırmaya katılmasına çalışıldığından katılımcı yaş ortalamasının ve dağılım aralığının bu denli yüksek çıkması beklenen durum olmuştur.



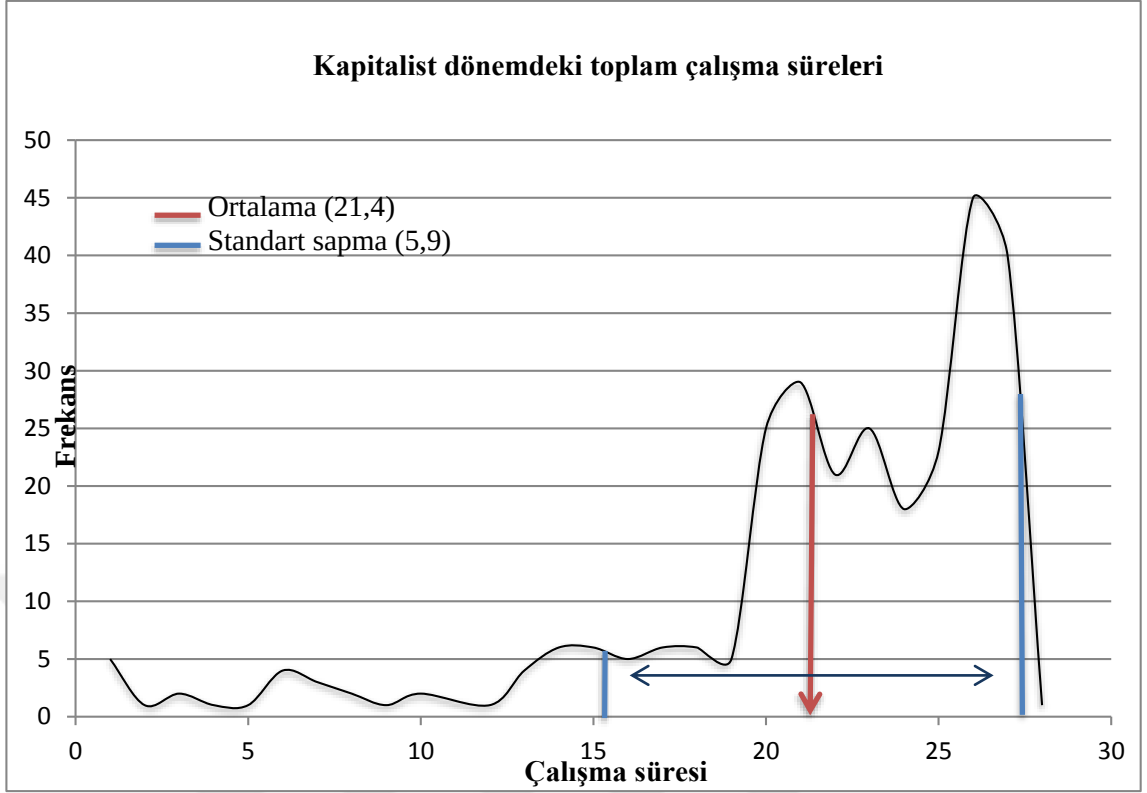
Grafik 15. Katılımcıların şimdiki işyerinde toplam çalışma süreleriyle ilgili elde edilen bulgular.

Tablo 13. ve grafik 15.'e bakıldığında katılımcıların mevcut iş yerindeki çalışma sürelerinin minimum 1 ve maksimum 12 yıl olduğu söylenebilir. Araştırmada yer alan bireylerin ortalama çalışma süresi ise 7,2 yıl olmuştur. Tez çalışmasında yer alanların araştırmanın yürütüldüğü firmada ağırlıklı olarak 4,4 yıldan 10 yıla kadar iş tecrübelerinin olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların mevcut iş yerinde çalışma sürelerinin ortalama düzeyde olması onların iş yerlerindeki kültürle ilgili bilgi sahibi olma ihtimalini artırmakta ve veri toplama sürecinde elde edilen bilgilerin firmanın örgüt kültürünü yansıtacağı düşüncesini kuvvetlendirmektedir.



Grafik 16. Katılımcıların SSCB dönemindeki toplam çalışma süreleriyle ilgili elde edilen bulgular.

Tez çalışmasına katılan 246 birey şundaki kapitalist dönemin yanı sıra sosyalizm zamanı da iş tecrübesi kazanmıştır. Tablo 13. ve grafik 16.'da bu 246 kişinin SSCB dönemine ait çalışma süreleri incelendiğinde en az 1 yıl, en fazla 17 yıl iş tecrübesine sahip oldukları görülmektedir. Katılımcıların SSCB dönemi iş tecrübesi süre dağılımları ağırlıklı olarak 2,8 yıldan 10,4 yıla kadar değişmektedir. Sosyalist sistemde çalışan katılımcıların SSCB dönemindeki ortalama çalışma süreleri 6,6 yıl olmuş ve bu da sosyalist sistemdeki örgüt kültürünü değerlendirebilmeleri için yeterli olarak kabul edilmiştir.



Grafik 17. Katılımcıların kapitalist dönemdeki toplam çalışma süreleriyle ilgili elde edilen bulgular.

Tez çalışmasında yer alan kişilerin kapitalist döneme ait çalışma süreleri incelendiğinde minimum 1 yıl, maksimum 28 yıl iş tecrübesine sahip oldukları tablo 3.8. ve grafik 3.17.’de de görülmektedir. Katılımcıların kapitalist dönem iş tecrübesi süre dağılımları ağırlıklı olarak 15,5 yıldan 27,3 yıla kadar değişmektedir. Kapitalist sistemde çalışan katılımcıların ortalama çalışma süreleri 21,4 yıl olmuştur. Bu da araştırmaya katkı sağlayan kişilerin yeteri kadar iş tecrübesine sahip olduğunu göstermektedir.

5.2.4.2. Örgüt Kültürü ve Alt Boyutlarına İlişkin Yüzdesel Dağılımlar

“Örgüt kültürü, ortak anlam taşıyan bir kavram olarak tek tek bireylerin değil; bir örgütün (sosyal sistemin) özelliklerini yansıtır. Bu nedenle çözümlemelerde bireysel cevapların değil; grup ortalamalarının değerlendirilmesi gerekmektedir. Böylece, bireysel düzeyden sosyal sistem düzeyine geçiş mümkün olmaktadır” (Şişman, 1994: 167). Tez çalışmasında örgüt kültürü firmadaki örneklem grubundan iki döneme ait sağlanan sayısal verilere göre ölçülmüştür. Verilerin çözümlenmesinde, ankette yer alan

dört boyuta ve onlara bağlı olan 12 alt boyuta ilişkin ortalama, standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Sosyalist ve kapitalist sistemdeki örgütler arasındaki farklılıkları belirlemek amacıyla ise; iki dönem ortalaması arasındaki farkı belirlemek için Wilcoxon testi uygulanmıştır. Dönem arasındaki farkların önem kontrolünde 0,05 güven düzeyi benimsenmiş, bazı durumlarda ise 0,01 ve 0,001 düzeyleri dikkate alınmıştır.

Ankette yer alan 4 boyuta ve onlara bağlı olan 12 alt boyuta ilişkin olarak hesaplanan ortalamalar, her boyutun uygulamada gerçekleşme düzeyini göstermektedir. Bulunan bu ortalamalar, kullanılan ölçekte puan aralığına isabet eden seçeneklere girmiştir. Anketin örgüt kültürü ölçeğine ilişkin ifadelerde bulunan 1’den 5’e kadar olan derecelendirme ölçeği beş eşit parçaya bölünmüş ve her seçeneğe karşılık gelen puan aralıkları tablo 3.9.’daki şekilde belirlenmiştir (Şişman, 1994: 167). Ayrıca tablo 3.9.’da elde edilen puan aralığına göre yüzdelik dilimler gösterilmiştir. Çünkü puanların yüzdelere dönüştürülmesinin ve yüzde olarak farklılıkların gösterilmesinin daha açıklayıcı olacağına inanılmaktadır. Örneğin, eğer ölçekteki herhangi kavrama ilişkin ifadeler verilen cevapların puan ortalaması “3” olursa, bu katılımcılara göre işyerinde o kavramın %50 düzeyinde gerçekleştiğini ifade etmektedir; veya “3,40” olursa, bu katılımcılara göre işyerinde o kavramın %60 düzeyinde gerçekleştiğini ifade etmektedir.

Tablo 14. Likert tipi derecelendirme ölçeğinin puan ve yüzdelere dönüştürülmesi.

Seçenekler	Verilen Puanlar	Puan aralığı	Puan aralığına göre yüzdelik dilim
Kesinlikle katılmıyorum	1	1,00 – 1,79	%0 - 19
Katılmıyorum	2	1,80 – 2,59	%20 - 39
Kararsızım	3	2,60 – 3,39	%40 - 59
Katılıyorum	4	3,40 – 4,19	%60 - 79
Kesinlikle katılıyorum	5	4,20 – 5,00	%80 - 100

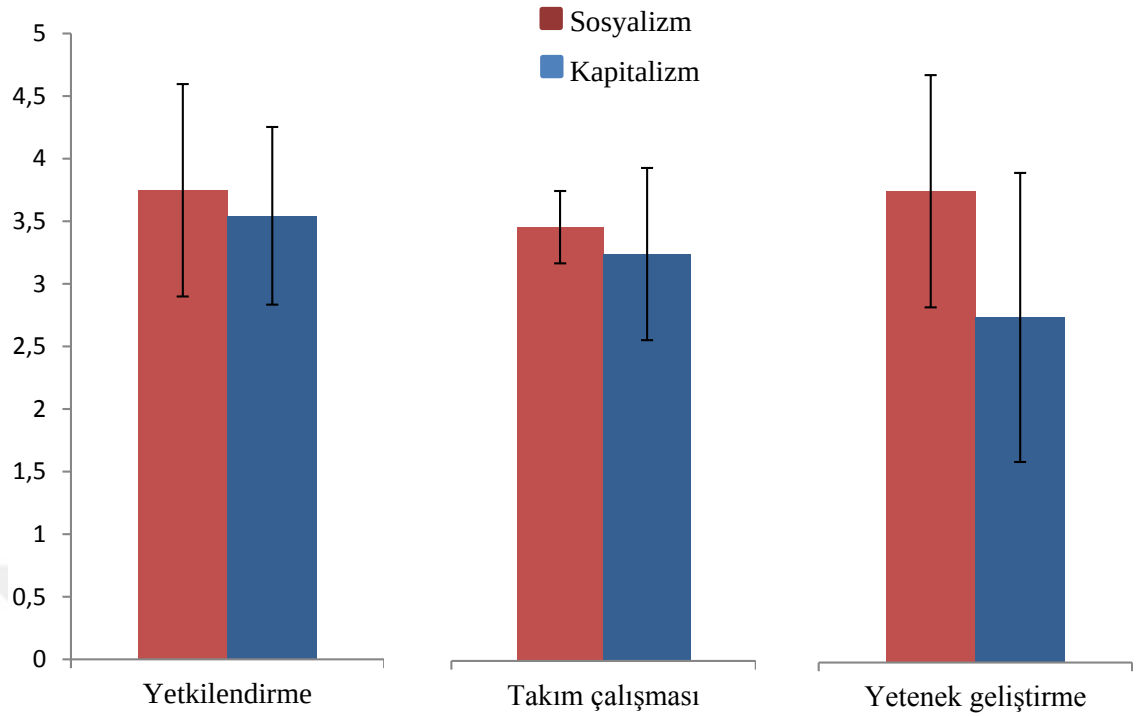
Böylece örgüt kültürüne ait aynı kavramın SSCB dönemindeki örgütlerde ve kapitalist dönemdeki örgütlerde ne düzeyde gerçekleştiği yüzde biçiminde gösterilebilecek ve iki dönemdeki örgütler arasında ölçekteki ifadelerin gerçekleşme oranı açısından karşılaştırma yapılabilecektir.

Tablo 15. Katılım alt kavramlarına ilişkin sosyalist ve kapitalist dönem için elde edilen veriler.

Örgüt kültürü boyutu	Alt boyut	Dönem	Say (n)	Ortalama	Standart sapma	Puan Yüzdesi (%)
KATILIM	Yetkilendirme	Sosyalizm	246	3,7480	,84847	%68,7
		Kapitalizm	304	3,5439	,70950	%63,6
	Takım çalışması	Sosyalizm	246	3,4539	,28793	%61,3
		Kapitalizm	304	3,2401	,68544	%56
	Yetenek geliştirme	Sosyalizm	246	3,7331	,91974	%68,3
		Kapitalizm	304	2,7336	1,14461	%43,3

“Katılım” alt kavramları olan “yetkilendirme”, “takım çalışması” ve “yetenek geliştirmeyle” ile ilgili iki farklı döneme ait olan verilere tablo 3.10.’dan bakılabilir. “Yetkilendirme” alt kavramına ilişkin verilere tablo 15.’den ve grafik 18’den bakıldığı zaman katılımcıların sosyalist dönemde ve kapitalist dönemde çalıştıkları örgütleri değerlendirmeleri sonucu ortaya çıkan aritmetik ortalama ve puan yüzdelerinin karşılaştırılması yapılabilir. Katılımcıların değerlendirmelerine göre sosyalist sistemde çalıştıkları örgütlerde “yetkilendirme” kavramının düzeyi (%68,7) kapitalizm döneminde çalıştıkları örgütteki düzeye (%63,6) oranla %5,1 daha fazla olmuş. Bu da katılımcıların sosyalist sistemde çalıştıkları örgütlerde kapitalist sistemde çalıştıkları örgütlere göre “yetkilendirmeye” daha fazla önem verildiğini göstermektedir.

Tez çalışmasında yer alan bireylerin “takım çalışması” ile ilgili olan ifadelere verdikleri cevapların ortalamasına tablo 3.10.’dan bakıldığında sosyalist dönemdeki örgüte ait puan ortalamalarının (3,4539) daha yüksek olduğu görülebilir. Aynı alt kavrama ilişkin puan yüzdeleri sosyalist sistemde çalışılan örgütlerde %61,3 düzeyindeyken, kapitalist düzende çalışılan örgütlerde %56 seviyelerine gerilemiştir. Elde edilen verilerden yola çıkarak toplulukçu zihniyetin önemsendiği sosyalist yapıda aynı zamanda “takım çalışmasının” da kapitalist düzene göre daha çok önemsendiği bilgisi vurgulanabilir.



Grafik 18. Katılım kavramı alt boyutlarına verilen cevapların aritmetik ortalamaları.

“Katılım” kavramının alt boyutları arasında sosyalist ve kapitalist düzen arasındaki en belirgin farkın ortaya çıktığı alt kavram ise “yetenek geliştirme” olmuştur. Katılımcılara göre kapitalist dönemdeki işyerlerinde “yetenek geliştirme” kavramı ortalamanın altında olmuş ve %43,3 düzeyinde seyredilmiştir. Kapitalist dönemdeki örgütler için bu kavrama ilişkin ankette yer alan ifadeler verilen cevapların ortalaması 2,7336 puan olmuştur. Araştırmaya katılan kişilerin belirttiği bilgilere dayanarak sosyalist dönemde çalışılan örgütlerde ise bu alt kavramın düzeyi %68,3 olmuştur. Araştırmadan elde edilen bulgulara istinaden sosyalizmden kapitalizme geçişte örgütlerin kültürlerinde “yetenek geliştirme” kavramının %25 gibi ciddi düşüş yaşadığı söylenilebilir.

Tablo 16’da “tutarlılık” kavramının alt kavramları olan “uzlaşma”, “koordinasyon” ve “temel değerler” ile ilgili iki farklı döneme ait olan veriler gösterilmiştir. Bahsi geçen tablo ve grafik 19’den “uzlaşma” alt kavramına ilişkin verilere bakıldığında zaman katılımcıların sosyalist dönemde ve kapitalist dönemde çalıştıkları örgütleri değerlendirmeleri sonucu ortaya çıkan aritmetik ortalama ve puan yüzdelерinin karşılaştırılması yapılabilir. Araştırmaya katılanların değerlendirmeleri

esas alındığında sosyalist sistemde çalışılan örgütlerde “uzlaşma” kavramının düzeyi %77,3 olmuştur.

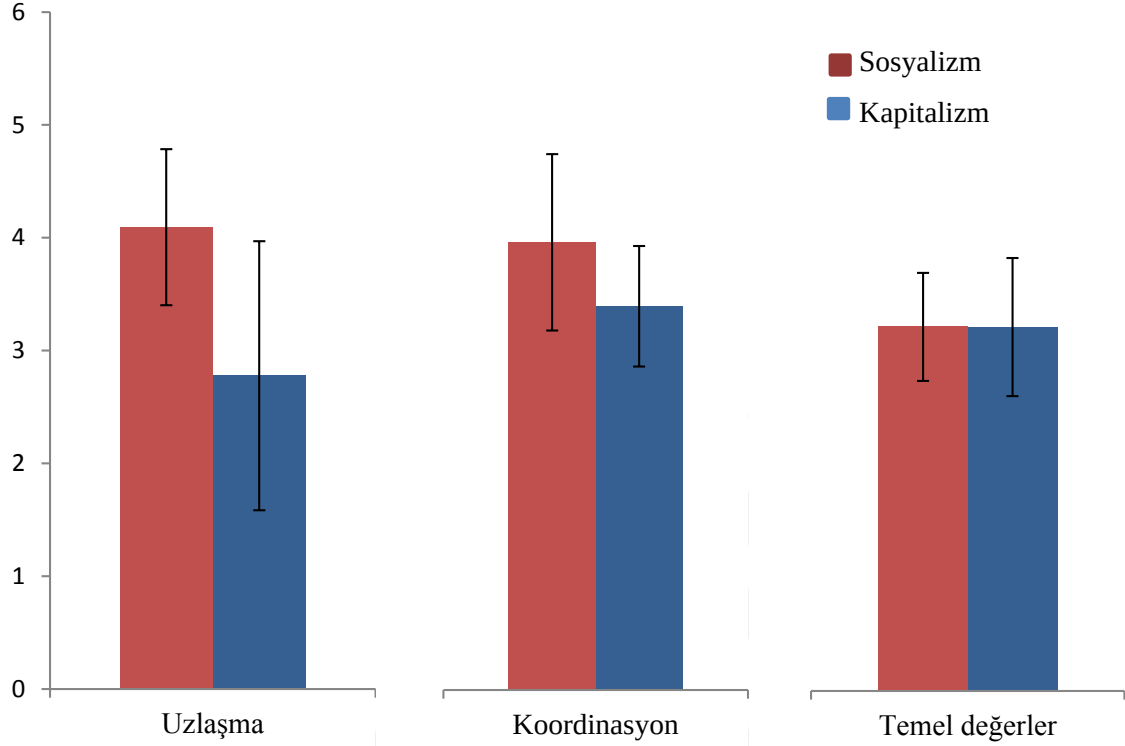
Tablo 16. Tutarlılık alt kavramlarına ilişkin sosyalist ve kapitalist dönem için elde edilen veriler.

Örgüt kültürü boyutu	Alt boyut	Dönem	Say (n)	Ortalama	Standart sapma	Puan Yüzdesi (%)
TUTARLILIK	Uzlaşma	Sosyalizm	246	4,0935	,69126	%77,3
		Kapitalizm	304	2,7763	1,19268	%44,4
	Koordinasyon	Sosyalizm	246	3,9607	,78060	%74
		Kapitalizm	304	3,3947	,53333	%59,9
	Temel değerler	Sosyalizm	246	3,2019	,47464	%55
		Kapitalizm	304	3,2007	,60702	%55

Katılımcıların kapitalist dönemde çalıştıkları örgütte aynı alt kavrama ait değerlendirme düzeyinin %44,4 olduğuna bakılırsa, sosyalist düzende aynı oranın %32,9 daha yüksek olduğu görülebilir. Tez çalışmasında elde edilen bulgulardan yola çıkarak kapitalist sistemde çalışılan örgütlere göre sosyalist sistemde çalışılan örgütlerde “uzlaşmanın” daha fazla olduğu bilgisi paylaşılabılır. Tez çalışmasının nitel kısmında vurgulandığı üzere sosyalist sistemdeki örgütlerde toplulukçu örgüt kültürü daha hakim olmuş, buna karşın kapitalist sistemdeki örgütlerde ise daha bireyci örgüt kültürü olduğu izlenilmiştir. Tez çalışmasının nicel kısmında “uzlaşma” alt kavramıyla ilgili elde edilen bulgu da nitel kısımdaki veri analizini; sosyalist düzendeki örgütlerde toplulukçu örgüt kültürünün hakim olduğu ve bireysel çıkarların köruklediği örgüt içi çatışmaların yaşanmasından çok toplulukçu zihniyetin gerektirdiği şekilde uzlaşmacı davranılması ile ilgili ulaşılan bilgiyi destekler niteliktedir.

Tez çalışmasından elde edilen bulguları yansıtan tablo 16. ve grafik 19.’da “tutarlılık” boyutunun alt kavramı olan “koordinasyon” ile ilgili veriler incelendiğinde, katılımcılara göre kapitalist dönemdeki işyerlerinde “koordinasyon” kavramının %59,9 düzeyinde olduğu belirtilebilir. Kapitalist dönemdeki örgütler için bu kavrama ilişkin ankette yer alan ifadelere verilen cevapların ortalaması 3,3947 puan olmuştur. Araştırmaya katılan kişilerin belirttiği bilgilere dayanarak sosyalist dönemde çalışılan örgütlerde ise bu alt kavramın düzeyi %74 olmuştur. Araştırmadan elde edilen bulgulara

istinaden sosyalizmden kapitalizme geçişte örgütlerde koordinasyonun %14,1 kadar azaldığı söylenilebilir.



Grafik 19. Tutarlılık kavramı alt boyutlarına verilen cevapların aritmetik ortalamaları.

Tez çalışmasında yer alan bireylerin “temel değerler” ile ilgili olan ifadelere verdikleri cevapların ortalamasına tablo 16.’dan bakıldığında sosyalist dönemdeki örgüte ait puan ortalamalarının 3,2019, kapitalist dönemdeki örgüte ait puan ortalamalarının ise 3,2007 olduğu görülebilir. Aynı alt kavrama ilişkin puan yüzdeleri sosyalist ve kapitalist sistemde çalışılan örgütlerde eşit olarak %55 seviyelerinde tespit edilmiştir. Elde edilen verilerden yola çıkarak sosyalist ve kapitalist yapıda çalışılan örgütlerde “temel değerlerin” çok yüksek olmadığı ve geçiş döneminde aynı düzeyde kaldığı vurgulanabilir.

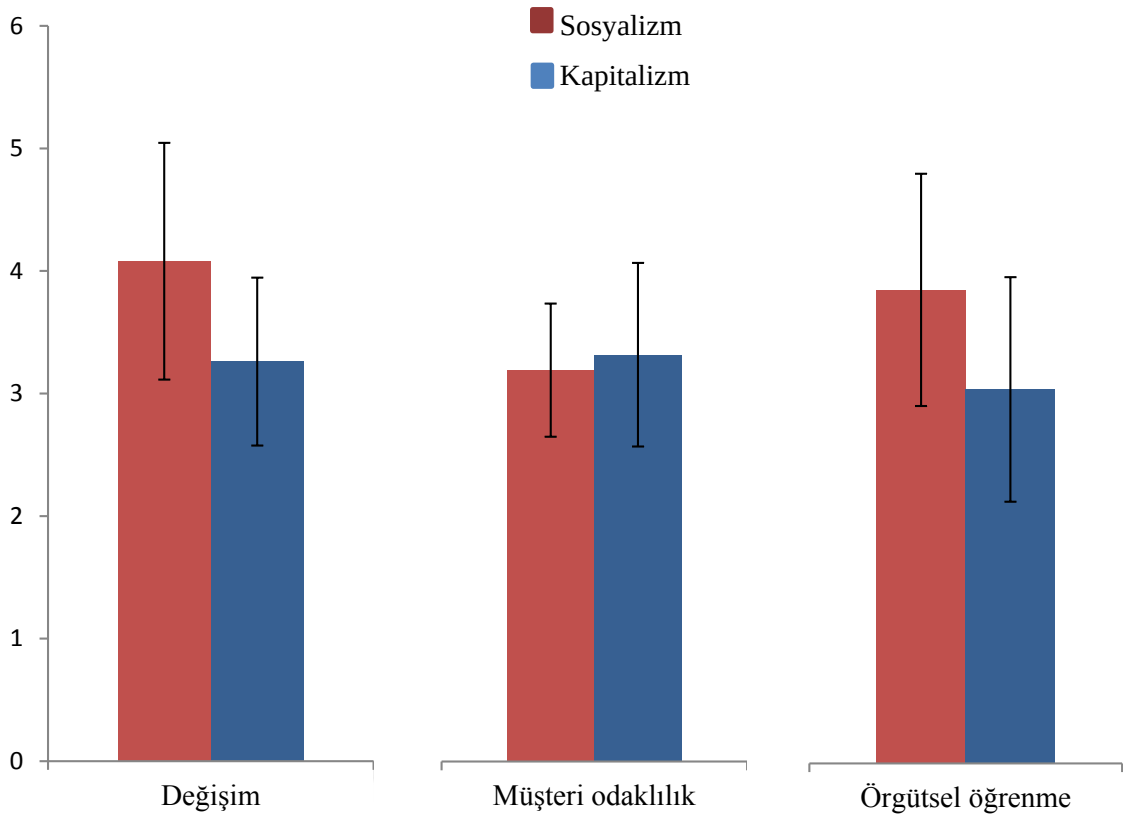
“Uyumluluk” alt kavramları olan “değişim”, “müşteri odaklılık” ve “örgütsel öğrenme” ile ilgili iki farklı döneme ait olan verilere tablo 17.’den bakılabilir. “Değişim” alt kavramına ilişkin verilere tablo 17.’den ve grafik 20’den bakıldığı zaman katılımcıların sosyalist dönemde ve kapitalist dönemde çalıştıkları örgütleri değerlendirmeleri sonucu ortaya çıkan aritmetik ortalama ve puan yüzdelerinin karşılaştırılması yapılabilir. Katılımcıların değerlendirmelerine göre sosyalist sistemde

çalıştıkları örgütlerde “değişim” kavramının düzeyi (%77) kapitalizm döneminde çalıştıkları örgütteki düzeye (%56,5) oranla %20,5 daha fazla olmuş. Bu da katılımcıların sosyalist sistemde çalıştıkları örgütlerde kapitalist sistemde çalıştıkları örgütlere göre “değişime” daha fazla önem verildiğini göstermektedir.

Tablo 17. Uyumluluk alt kavramlarına ilişkin sosyalist ve kapitalist dönem için elde edilen veriler.

Örgüt kültürü boyutu	Alt boyut	Dönem	Say (n)	Ortalama	Standart sapma	Puan Yüzdesi (%)
UYUMLULUK	Değişim	Sosyalizm	246	4,0799	,96582	%77
		Kapitalizm	304	3,2610	,68503	%56,5
	Müşteri odaklılık	Sosyalizm	246	3,1992	,54426	%55
		Kapitalizm	304	3,3257	,75022	%58,1
	Örgütsel öğrenme	Sosyalizm	246	3,8821	,95244	%72,1
		Kapitalizm	304	3,0658	,92001	%51,6

Tez çalışmasında yer alan bireylerin “müşteri odaklılık” ile ilgili olan ifadelerle verdikleri cevapların ortalamasına tablo 17.’den bakıldığında kapitalist dönemdeki örgüte ait puan ortalamalarının (3,3257) daha yüksek olduğu görülebilir. Aynı alt kavrama ilişkin puan yüzdeleri sosyalist sistemde çalışılan örgütlerde %55 düzeyindeyken, kapitalist düzende çalışılan örgütlerde %58,1 seviyelerine yükselmiştir. Bu bulgulardan yola çıkarak özel ihtiyaç ve taleplerin önemsendiği kapitalizmde “müşteri odaklılığın” sosyalist düzene göre daha çok önemsendiği bilgisi vurgulanabilir.



Grafik 20. Uyumluluk kavramı alt boyutlarına verilen cevapların aritmetik ortalamaları.

“Uyumluluk” kavramının alt boyutları arasında sosyalizmden ve kapitalizme geçişte belirgin farkın ortaya çıktığı diğer alt kavram ise “örgütsel öğrenme” olmuştur. Araştırmaya katılan kişilerin belirttiği bilgilere dayanarak sosyalist dönemde çalışılan örgütlerde bu alt kavramın düzeyi %72,1 olmuştur. Katılımcılara göre kapitalist dönemdeki işyerlerinde ise “örgütsel öğrenme” kavramı %51,6 düzeyinde seyredilmiştir. Kapitalist dönemdeki örgütler için bu kavrama ilişkin ankette yer alan ifadeler verilen cevapların ortalaması 3,0658 puan olmuştur. Araştırmadan elde edilen bulgulara istinaden sosyalizmden kapitalizme geçişte örgütlerin kültürlerinde “örgütsel öğrenme” kavramının %20,5 gibi ciddi düşüş yaşadığı söylenilebilir.

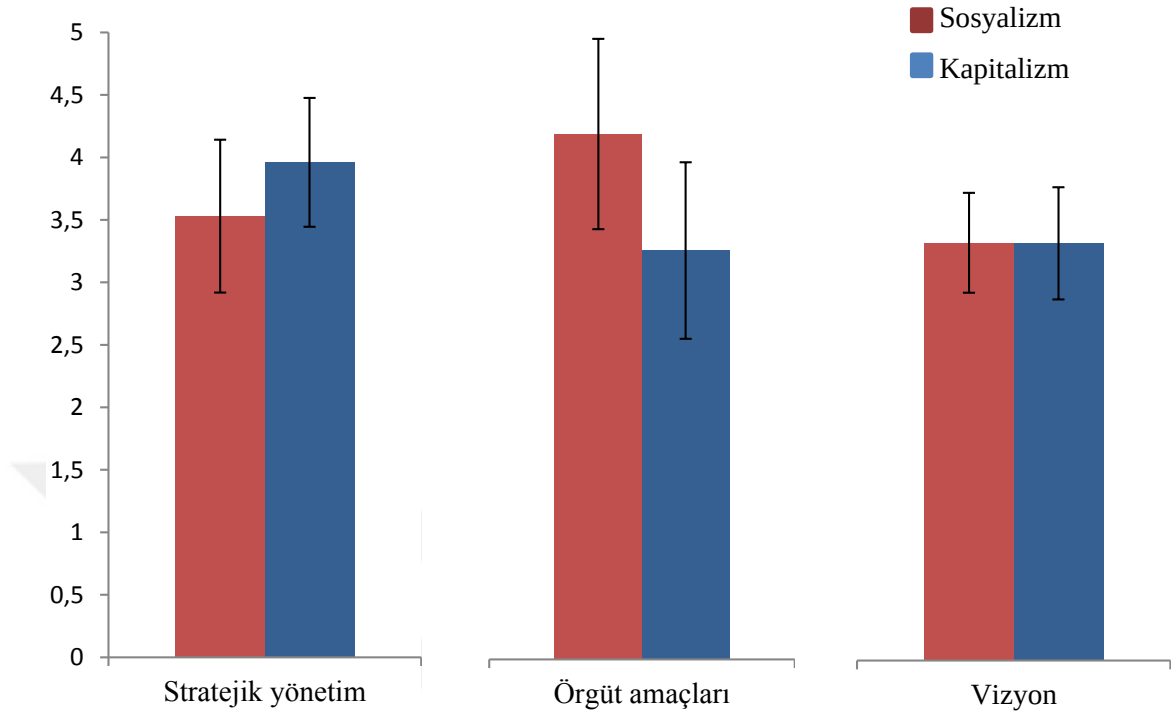
Tablo 18.’de “misyon” kavramının alt kavramları olan “stratejik yönetim”, “örgüt amaçları” ve “vizyon” ile ilgili iki farklı döneme ait olan veriler gösterilmiştir. Bahsi geçen tablo ve grafik 21’den “stratejik yönetim” alt kavramına ilişkin verilere bakıldığı zaman katılımcıların sosyalist dönemde ve kapitalist dönemde çalıştıkları örgütleri değerlendirmeleri sonucu ortaya çıkan aritmetik ortalama ve puan yüzdelерinin karşılaştırılması yapılabilir.

Tablo 18. Misyon alt kavramlarına ilişkin sosyalist ve kapitalist dönem için elde edilen veriler.

Örgüt kültürü boyutu	Alt boyut	Dönem	Say (n)	Ortalama	Standart sapma	Puan Yüzdesi (%)
MİSYON	Stratejik yönetim	Sosyalizm	246	3,5298	,61188	%63,2
		Kapitalizm	304	3,9605	,51588	%74
	Örgüt amaçları	Sosyalizm	246	4,1816	,75690	%79,5
		Kapitalizm	304	3,2544	,70280	%56,4
	Vizyon	Sosyalizm	246	3,3388	,39951	%58,5
		Kapitalizm	304	3,3344	,44787	%58,4

Araştırmaya katılanların değerlendirmeleri esas alındığında sosyalist sistemde çalışılan örgütlerde “stratejik yönetim” kavramının düzeyi %63,2 olmuştur. Katılımcıların kapitalist dönemde çalıştıkları örgütte aynı alt kavrama ait değerlendirme düzeyinin %74 olduğuna bakılırsa, aynı oranın sosyalist düzenden %10,8 daha yüksek olduğu görülebilir. Tez çalışmasında elde edilen bulgulardan yola çıkarak sosyalist sistemde çalışılan örgütlere göre kapitalist sistemde çalışılan örgütlerde “stratejik yönetimin” daha fazla önemsendiği bilgisi paylaşılabılır.

Araştırmadaki bulguları yansıtan tablo 18. ve grafik 21.’de “misyon” boyutunun alt kavramı olan “örgüt amaçları” ile ilgili veriler incelendiğinde, katılımcılara göre sosyalist dönemdeki işyerlerinde “örgüt amaçları” kavramının %79,5 düzeyinde olduğu belirtilebilir. Sosyalist dönemdeki örgütler için bu kavrama ilişkin ankette yer alan ifadeler verilen cevapların ortalaması 4,1816 puan olmuştur. Araştırmaya katılan kişilerin belirttiği bilgilere dayanarak kapitalist dönemde çalışılan örgütlerde ise bu alt kavramın düzeyi %56,4 olmuştur. Araştırmadan elde edilen bulgulara istinaden sosyalizmden kapitalizme geçişte “örgüt amaçları” kavramına verilen önemin %23,1 kadar azaldığı söylenilebilir. Tez çalışmasının nitel kısmında vurgulandığı üzere sosyalist sistemdeki örgütlerde örgütsel amaçların ön planda tutulduğu örgüt kültürünün, kapitalist sistemdeki örgütlerde ise bireysel amaçların ön planda olduğu örgüt kültürünün varlığı izlenilmiştir. Tez çalışmasının nicel kısmında “örgüt amaçları” alt kavramıyla ilgili elde edilen bulgu da nitel kısımdaki veri analiziyle ulaşılan bilgiyi destekler niteliktedir.



Grafik 21. Misyon kavramı alt boyutlarına verilen cevapların aritmetik ortalamaları.

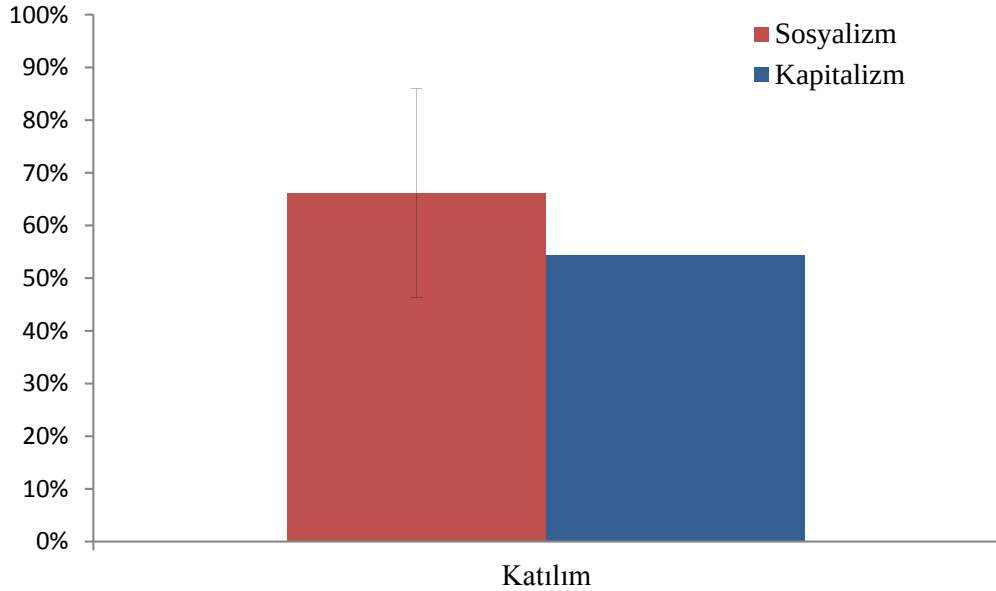
Tez çalışmasında yer alan bireylerin “vizyon” kavramı ile ilgili olan ifadelerle verdikleri cevapların ortalamasına grafik 21.’den bakıldığında sosyalist dönemdeki örgüte ait puan ortalamalarının 3,3388, kapitalist dönemdeki örgüte ait puan ortalamalarının ise 3,3344 olduğu görülebilir. Aynı alt kavrama ilişkin puan yüzdeleri sosyalist ve kapitalist sistemde çalışılan örgütlerde neredeyse birbirine eşit, sırasıyla %58,5 ve %58,4 seviyelerinde tespit edilmiştir. Elde edilen verilerden yola çıkarak sosyalist ve kapitalist yapıda katılımcıların çalıştıkları örgütlerde “vizyon” kavramının geçiş döneminde neredeyse aynı düzeyde kaldığı vurgulanabilir.

Tez çalışmasında Denison örgüt kültürü modelinin katılım kavramına ilişkin 3 alt kavramdaki 9 ifadeye verilen cevapların genel durumundan çıkarım yapıldığında tablo 3.14.’deki verilere ulaşılabilir.

Tablo 19. Katılım kavramına ilişkin sosyalist ve kapitalist dönem için elde edilen veriler.

Örgüt kültürü boyutu	Dönem	Say (n)	Ortalama	Standart sapma	Puan Yüzdesi (%)
Katılım	Sosyalizm	246	3,6450	,52389	%66,1
	Kapitalizm	304	3,1725	,63650	%54,3

Katılım kavramına ilişkin sosyalist ve kapitalist dönem için elde edilen veriler tablo 3.14.'de ve verilerden ulaşılan puan yüzdeleri ise grafik 3.22.'de gösterilmiştir. Bahsi geçen tablo ve grafiğe bakıldığında araştırmaya katılan bireylerin sosyalist dönemde çalıştıkları işyerlerindeki örgüt kültürlerinde katılım kavramının daha etkili olduğu söylenilebilir. Katılımcıların sosyalizmdeki işyerlerinde katılım %66,1 düzeyindeyken, kapitalist sisteme geçişte çalıştıkları örgütte katılım %54,3'e gerilemiştir. Bu da sosyalizmden kapitalizme geçişte örgüt kültürlerindeki katılımın %11,8 kadar azaldığını göstermektedir.



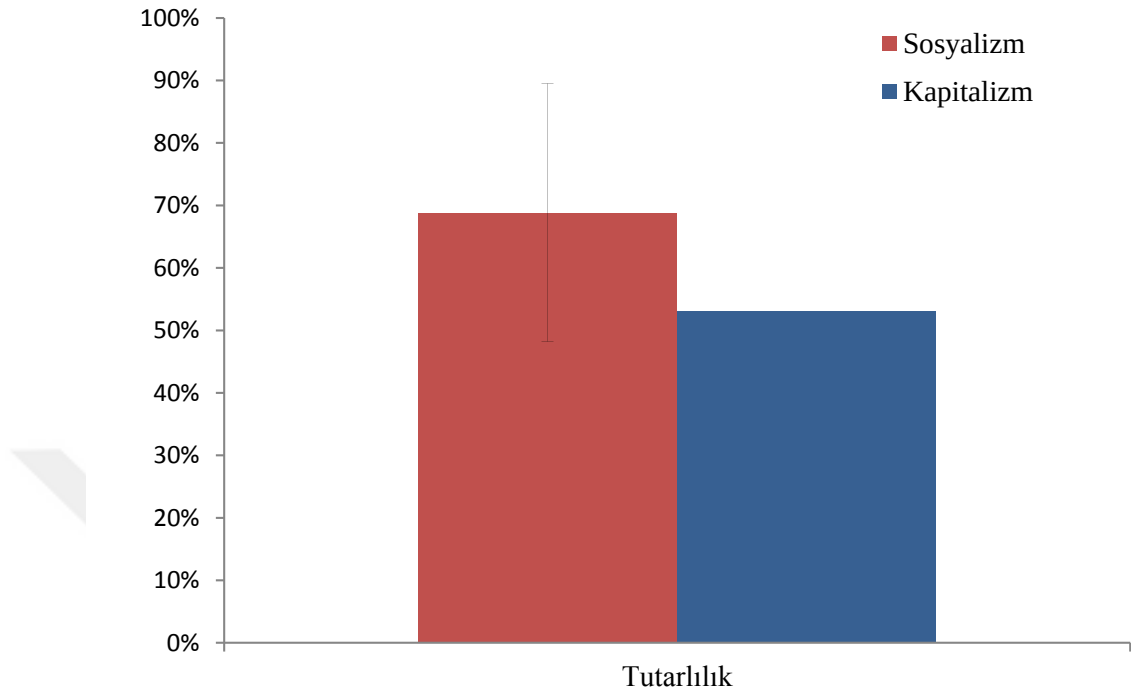
Grafik 22. Katılım kavramının sosyalist ve kapitalist dönemdeki örgütler için puan yüzdeleri.

Nicel verilerden elde edilen bu durumu tez çalışmasının nitel kısmındaki değerlendirmelere dayanarak yorumladığımızda, örgütlerdeki hiyerarşik durumun sosyalist dönemdeki yatay şeklinden kapitalizme geçişte daha dikeye doğru değişimin örgüt kültürlerinde katılımın azalmasına yol açmıştır.

Tablo 20. Tutarlılık kavramına ilişkin sosyalist ve kapitalist dönem için elde edilen veriler.

Örgüt kültürü boyutu	Dönem	Say (n)	Ortalama	Standart sapma	Puan Yüzdesi (%)
Tutarlılık	Sosyalizm	246	3,7520	,49639	%68,8
	Kapitalizm	304	3,1239	,62428	%53,1

Örgüt kültürünün tutarlılık kavramının alt boyutlarına ilişkin ifadelere verilen cevaplardan çıkarım yapıldığında genel olarak tutarlılık kavramına ilişkin cevap ortalamaları elde edilebilir. Tablo 20. ve grafik 23'e bakıldığında sosyalizmden kapitalizme geçişte örgüt kültürlerindeki tutarlılığın azaldığı görülebilir. Araştırmaya katılan kişilerin kendi çalıştıkları örgütlere göre değerlendirmelerine bakıldığında çalışılan örgütlerde tutarlılık sosyalist sistemde %68,8, kapitalist sistemde ise %53,1 olmuştur. Tez çalışmasından elde edilen verilere bakıldığında sosyalizmden kapitalizme geçişte örgüt kültürlerindeki tutarlılık %15,7 azalmıştır. Tez çalışması zamanı örgüt kültürünün kavramlarına ilişkin iki dönem arasındaki en belirgin değişim tutarlılık kavramında ortaya çıkmıştır. Tutarlılık kavramının alt boyutlarındaki değişime ait verilerin yer aldığı tablo 16.'ya göz atıldığında, sosyalizmden kapitalizme geçişte "uzlaşma" ve "koordinasyonda" azalma olduğu, "temel değerlerde" ise değişimin olmadığı görülebilir. Bu da tutarlılık kavramındaki azalmanın örgüt kültürlerindeki uzlaşma ve koordinasyonun azalmasıyla oluştuğunu göstermektedir.



Grafik 23. Tutarlılık kavramının sosyalist ve kapitalist dönemdeki örgütler için puan yüzdeleri.

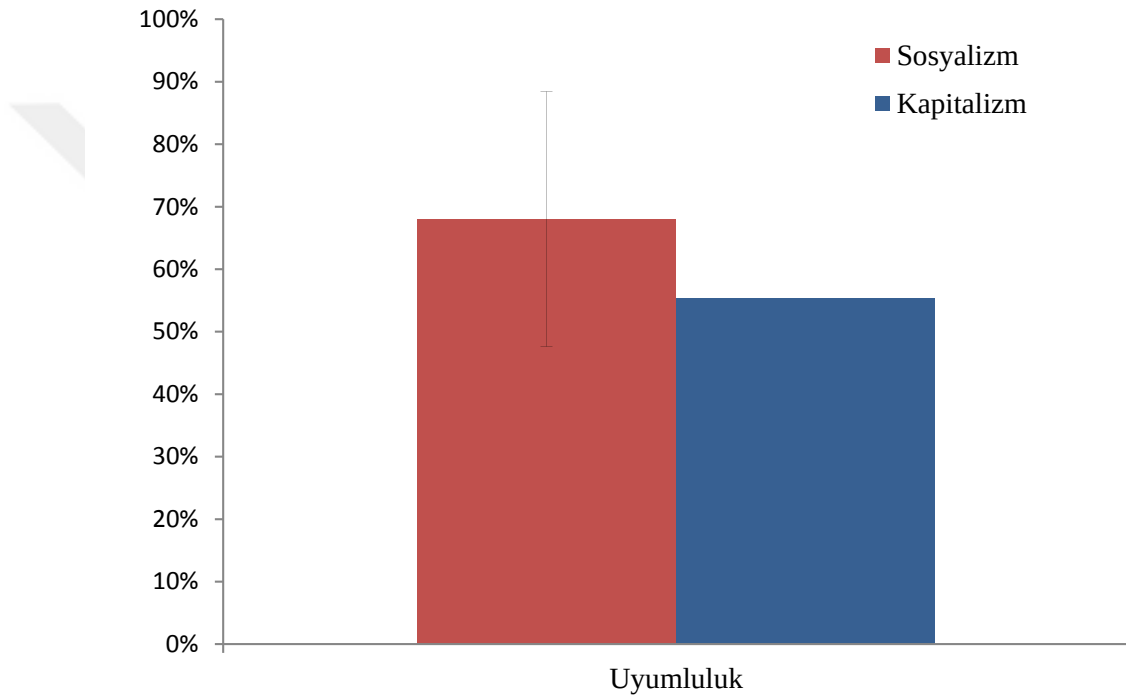
Tez çalışmasının nicel kısmında tutarlılık kavramıyla ilgili elde edilen bulgular, nitel kısmında ulaşılan sosyalist sistemde örgütlerin daha toplulukçu, kapitalist sistemde ise daha bireyci olduğu bilgisini destekler niteliktedir.

Tablo 21. Uyumluluk kavramına ilişkin sosyalist ve kapitalist dönem için elde edilen veriler.

Örgüt kültürü boyutu	Dönem	Say (n)	Ortalama	Standart sapma	Puan Yüzdesi (%)
Uyumluluk	Sosyalizm	246	3,7204	,70835	%68
	Kapitalizm	304	3,2175	,65266	%55,4

Katılımcıların verdikleri bilgilere dayanarak bir diğer örgüt kültürü kavramı olan uyumlulukta da sosyalizmden kapitalizme geçişte önemli değişikliğin yaşandığı tablo 21. ve grafik 24.'den görülebilir. Bu tablo ve grafikte sosyalist sistemde katılımcıların

çalıştıkları örgütlerde uyumluluğun %68, kapitalist sistemde katılımcıların çalıştıkları örgütlerde ise aynı kavramın %55,4 düzeyinde olduğu gösterilmiştir. Araştırma zamanı katılımcı kişilerden elde edilen bulgulara göre söylenilebilir ki, sosyalizmden kapitalizme geçişte örgütlerde uyumluluğun azalması durumu izlenilmiştir. Veriler incelendiğinde iki dönem arasındaki geçiş zamanı örgüt kültürlerinde uyumluluğun azalmasının %12,6 kadar olduğu görülebilir.



Grafik 24. Uyumluluk kavramının sosyalist ve kapitalist dönemdeki örgütler için puan yüzdeleri.

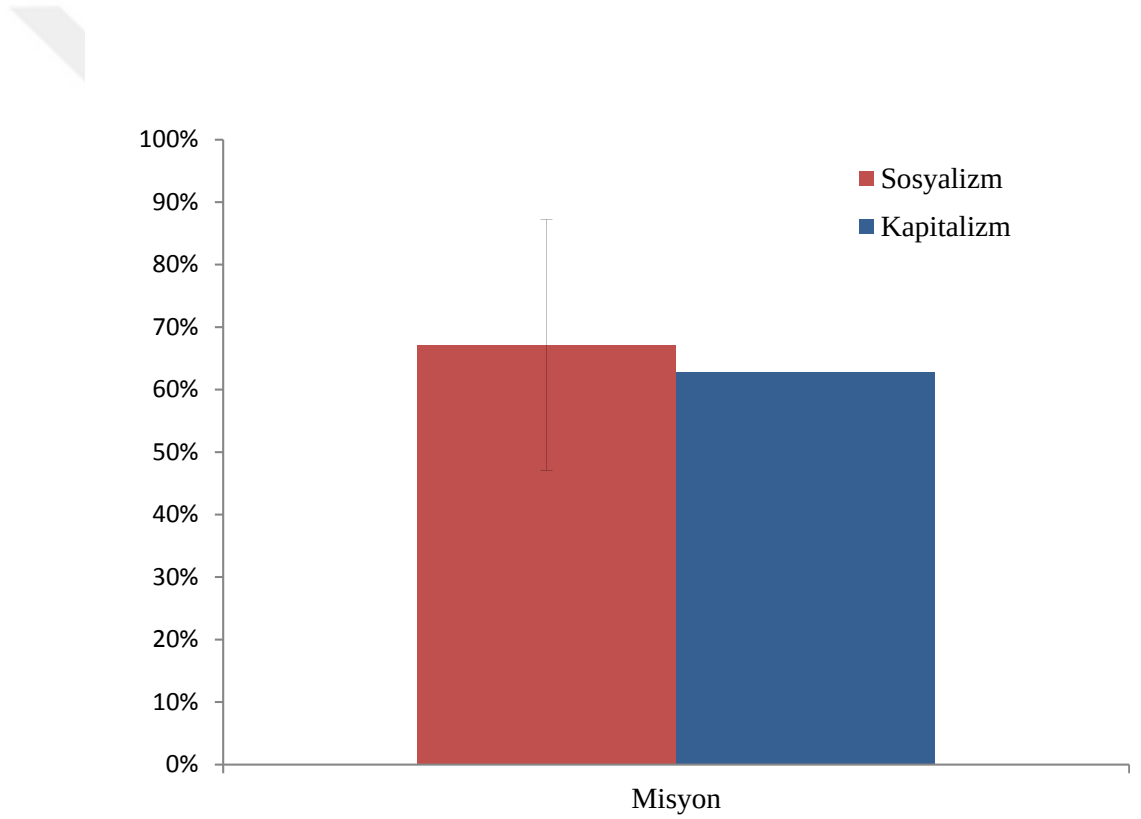
Tablo 22.'ye bakıldığında örgüt kültürünün misyon kavramına ait ifadelere verilen cevaplardan elde edilen genelleştirilmiş verileri görebiliriz.

Tablo 22. ve grafik 25.'deki elde edilen verilerden yola çıkarak sosyalizmden kapitalizme geçişte en az değişimin misyon örgüt kültürü boyutunda yaşandığı belirtilebilir. Elde edilen bulgulara bakıldığında sosyalist sistemde katılımcıların 20 çalıştığı örgütlerde misyonun önemsenme düzeyi %67,1 düzeyindeyken, aynı kavrama ait gösterge kapitalist sistemde katılımcıların çalıştıkları örgütte %62,9'a gerilemiştir.

Tablo 22. Misyon kavramına ilişkin sosyalist ve kapitalist dönem için elde edilen veriler.

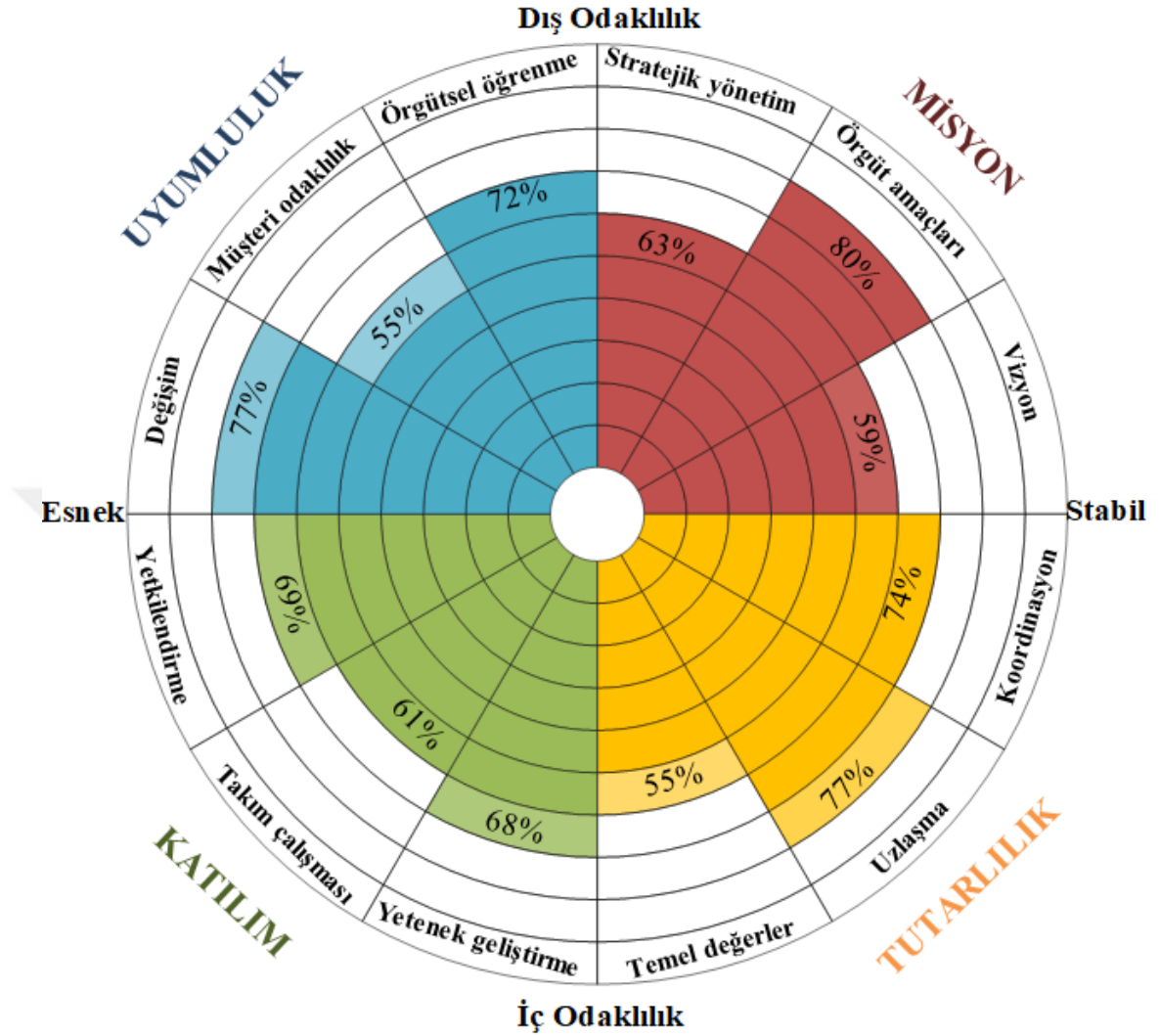
Örgüt kültürü boyutu	Dönem	Say (n)	Ortalama	Standart sapma	Puan Yüzdesi (%)
Misyon	Sosyalizm	246	3,6834	,61646	%67,1
	Kapitalizm	304	3,5164	,41325	%62,9

Tez çalışmasının nicel kısmında yapılan araştırmaya dayanarak sosyalizmden kapitalizme geçişte misyonun önemsenmesinin %4,2 kadar azaldığı söylenilebilir.



Grafik 25. Misyon kavramının sosyalist ve kapitalist dönemdeki örgütler için puan yüzdeleri.

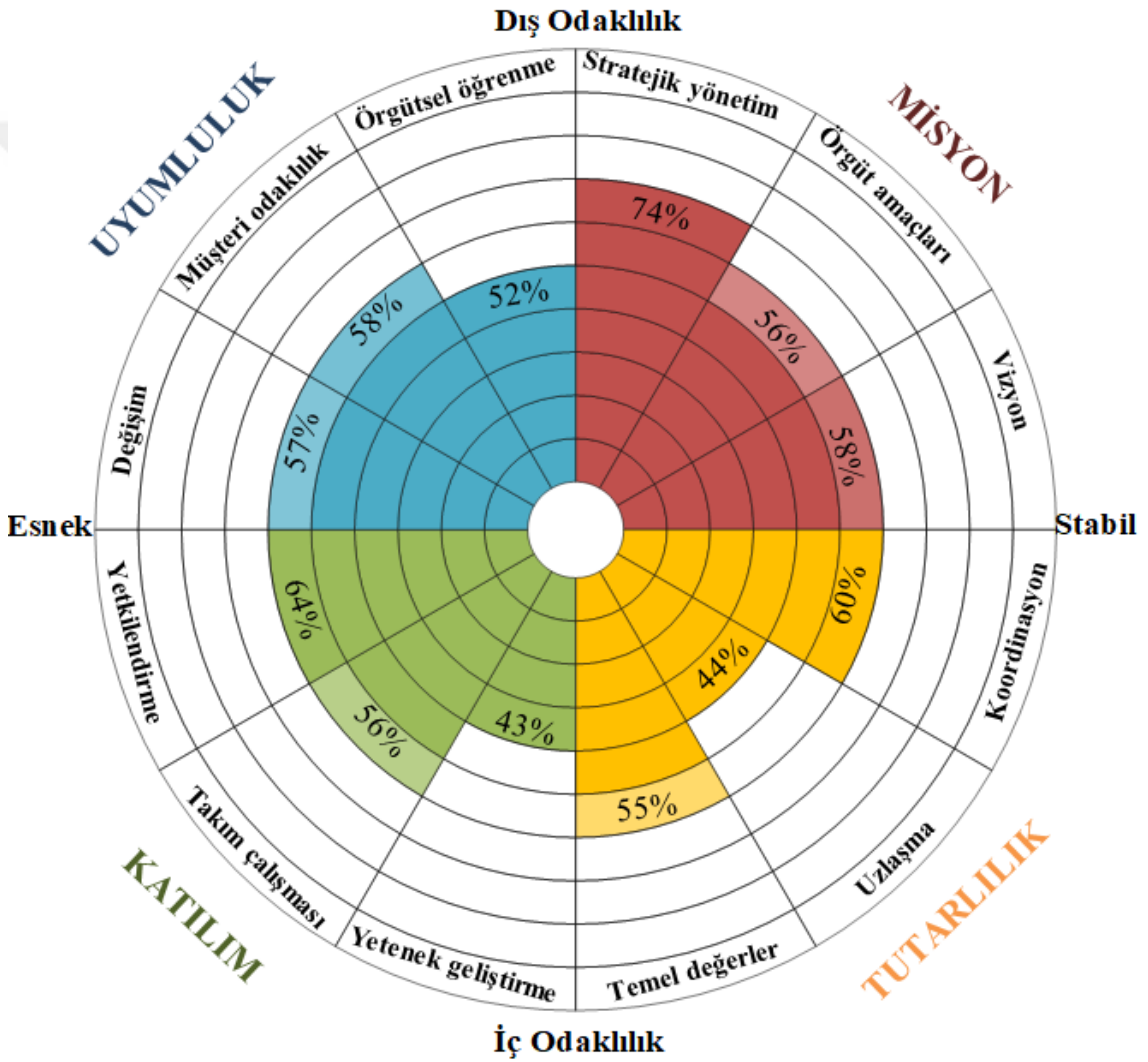
5.2.4.3. Sosyalist ve Kapitalist Örgüt Kültürü Yapıları Karşılaştırılması



Şekil 9. Katılımcıların sosyalist dönemde çalıştıkları işyerlerinde örgüt kültürü yapısı

Tez çalışmasında elde edilen verilerden yola çıkarak hesaplanan puan yüzdeleriyle Denison Örgüt Kültürü modeli radar grafiğine uygun grafik hazırlanmıştır. Hazırlanan bu radar grafiğinde her bir alt boyutun puan ortalaması gösterilmiş ve bağlı olduğu örgüt kültürü boyutu ile aynı renkte tasarlanmıştır. Radar pastanın enine olan her bir bölümü %10'luk bir parçayı göstermektedir. Verilerden elde edilen puan yüzdeleri yuvarlanarak aşağı veya yukarı %10'luk parçada gösterilmiştir. Örgüt kültürü boyutlarının ortalama puan yüzdeleri eğer yuvarlanarak aşağı %10'luk parçada gösterilmişse bu zaman aynı dilim koyu renkte (Örn. Şekil 9.'da Koordinasyon alt boyutu), tam tersi yukarı %10'luk parçada gösterilmişse bu zaman aynı dilim daha açık renkte (Örn. Şekil 9'da Uzlaşma alt boyutu) biçimlendirilmiştir.

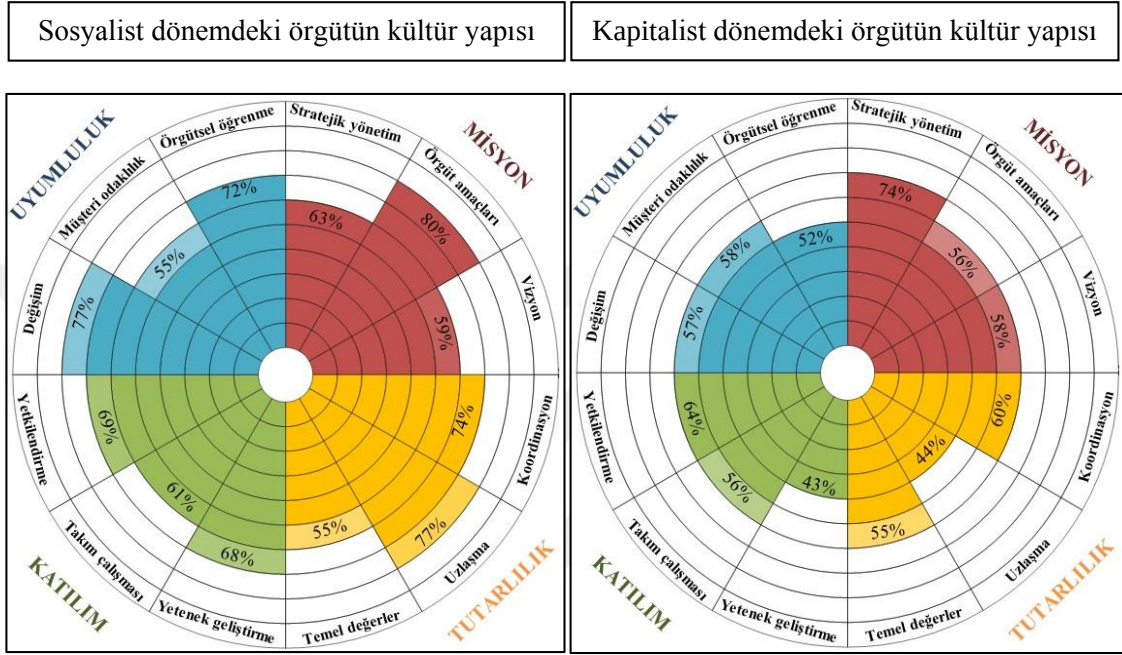
Katılımcıların sosyalist dönemde çalıştıkları işyerlerindeki örgüt kültürü yapılarına genel itibariyle şekil 9.'dan bakılabilir. Tez çalışmasından elde edilen verilere dayanarak geliştirilen şekil 9.'daki radar grafiğe bakıldığında sosyalizmdeki örgüt kültüründe tutarlılık kavramının daha önemli olduğu söylenilebilir. Bu da sosyalist dönemde katılımcıların çalıştığı işyerlerinde tutarlılık kavramına ait olan uzlaşma ve koordinasyonun yüksek düzeyde, temel değerlerin ortalama düzeyde olduğunu göstermektedir. Araştırmadan türetilen şekil 9.'a göre sosyalizmdeki örgütlerin uzlaşmacı davranışları ve koordineli çalışmayı esas aldığı söylenilebilir.



Şekil 10. Katılımcıların kapitalist dönemde çalıştıkları işyerlerinde örgüt kültürü yapısı

Katılımcıların kapitalist dönemde çalıştıkları işyerlerindeki örgüt kültürünün yapısı şekil 10.'da gösterilmiştir. Şekil 10.'a bakıldığında kapitalizmdeki örgüt kültürü yapısında daha çok misyon kavramının ön planda olduğu görülebilir. Katılımcıların

kapitalist dönemde çalıştıkları örgütlere göre verdikleri cevaplarından ulaşılan bulgulara dayanarak söylenilebilir ki, kapitalizme geçişte örgüt kültürlerinde özellikle stratejik yönetimin önemsenme düzeyi artmıştır. Kapitalizmde artık yönetsel açıdan stratejilerin geliştirilmesiyle örgütler tarafından belirlenen misyona ulaşmaya çalışılmaktadır.



Şekil 11. Katılımcıların sosyalist ve kapitalist dönemlerde çalıştıkları işyerlerindeki örgüt kültürü yapılarının karşılaştırılması

Şekil 11.'de daha rahat karşılaştırma yapılabilmesi için iki döneme ait elde edilen verilere göre tasarlanan görsel radar grafik yan yana gösterilmiştir. Şekle bakıldığında katılımcıların çalıştıkları örgütlerdeki kültür yapısının geçen yirmi küsur yıllık dönemde değişim yaşadığı söylenilebilir. Sistemsel geçiş döneminde sadece “stratejik yönetim” ve “müşteri odaklılık” gibi örgüt kültürü alt kavramlarında gelişim yaşanmıştır. “Temel değerler” alt kavramı ise geçiş döneminden etkilenen örgütlerin kültürlerinde aynı düzeyde seyretmiş ve değişime uğramamıştır. Buna karşın, sosyalist dönem bittikten sonra kapitalist sisteme geçişte katılımcı bireylerin mensubu olduğu örgütlerdeki kültürlerin diğer dokuz alt kavramında düşüş yaşandığı belirlenmiş ve böylece örgütlerin kültürlerinde sistemsel geçişten kaynaklı bozulmalar olduğu saptanmıştır. Örgüt kültürünün tahrip olmuş yapısını onarmak ve güçlendirmek için öncelikle bozulmanın nerede meydana geldiğini belirlemek önemlidir. Bu sebeple tez

çalışmasının bu bölümünde yeni dönem organizasyonların kültürlerinde gerilemenin yaşandığı kısımları tespit etmek istenmiştir ve bu tespitin örgütsel kültür yapılarının yeniden sağlamaştırılması için önem arz edeceği düşünülmektedir.

Tez çalışmasında geliştirilen hipotezlere yönelik fikir oluşturma açısından radar grafiklerin verdiği bilgi önemli olmaktadır. Radar grafiklere bakıldığında tez çalışmasında öğrenilmesi istenen duruma yönelik bilgeye sahip olunabilir. Sosyalizmden kapitalizme geçişte örgüt kültürünün kavramlarına verilen önemin nasıl değiştiği görsel olarak radar grafiklerde yansıtılmıştır. Lakin bu, hipotez testleri için yeterli olarak kabul edilmemiştir. Buna neden ise, radar grafiklerin oluşmasını sağlayan verilerin hem sadece kapitalist dönemde çalışmış katılımcıların, hem de her iki dönemde çalışmış katılımcıların değerlendirmelerinden elde edilmesidir. Radar grafikte yansıtılan genel bulguyu desteklemek amacıyla ve her iki dönemde çalışma tecrübesine sahip olan aynı insanların değerlendirmesinden ulaşılan bilginin daha gerçekçi olacağı inancıyla tez çalışmasının bir sonraki kısmında hipotezler test edilmiştir.

5.2.4.4. Sosyalizm Dönemi ve Kapitalizm Dönemi İfadelerin Farklılık Analizi Wilcoxon Testi Sonuçları

Önceki bölümde elde edilen sonuçları desteklemek için tez çalışmasının bu bölümünde her iki dönemde iş tecrübesine sahip bireylerin değerlendirmesindeki farkların tespiti yapılmaya çalışılmıştır. Çünkü sadece kapitalist dönemde çalışmış kişilerin değerlendirmelerinden ziyade aynı katılımcıların çalıştığı her iki döneme ait değerlendirmeleri arasındaki farklılıkların belirlenmesi önemli olarak kabul edilmiştir. Verilerin elde edildiği örneklem grubu kapitalizm döneminde aynı yerde çalışsalar da, sosyalizm döneminde çoğu farklı yerlerde çalışmıştır ve bu nedenle yapılan analiz sonuçlarına bakıldığında verilerin normal dağılmadığı gözlemlenmiştir. Normal dağılım gözlemlenmesi için çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1,50 ve -1,50 arasında olması gerekmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Tablo 23'e bakıldığında katılım, tutarlılık ve uyumluluk kavramlarına ilişkin bazı basıklık değerlerinin +1,50 ve -1,50 arasında olmadığı gözükmemekte, dolayısıyla verilerin normal dağılmadığıyla ilgili fikir oluşmaktadır.

Tablo 23. Verilerin dağılım testi sonuçları: çarpıklık ve basıklık değerleri

		Değerler	S.s.			Değerler	S.s.
Katılım, Yetkilendirme – 1	Çarpıklık	-1,093	,104	Uyumluluk, Değişim – 1	Çarpıklık	-,350	,104
	Basıklık	,966	,208		Basıklık	-1,445	,208
Katılım, Yetkilendirme – 2	Çarpıklık	-1,182	,104	Uyumluluk, Değişim – 2	Çarpıklık	-,069	,104
	Basıklık	1,341	,208		Basıklık	-1,456	,208
Katılım, Yetkilendirme – 3	Çarpıklık	-,006	,104	Uyumluluk, Değişim – 3	Çarpıklık	-1,152	,104
	Basıklık	-1,226	,208		Basıklık	,788	,208
Katılım, Takım çalışması – 1	Çarpıklık	-,451	,104	Uyumluluk, Müşteri odaklılık – 1	Çarpıklık	-1,079	,104
	Basıklık	-,820	,208		Basıklık	,277	,208
Katılım, Takım çalışması – 2	Çarpıklık	-1,032	,104	Uyumluluk, Müşteri odaklılık – 2	Çarpıklık	,046	,104
	Basıklık	2,134	,208		Basıklık	-1,596	,208
Katılım, Takım çalışması – 3	Çarpıklık	-,227	,104	Uyumluluk, Müşteri odaklılık – 3	Çarpıklık	,468	,104
	Basıklık	-1,271	,208		Basıklık	-1,357	,208
Katılım, Yetenek geliştirme – 1	Çarpıklık	-,317	,104	Uyumluluk, Örgütsel öğrenme – 1	Çarpıklık	-,126	,104
	Basıklık	-,981	,208		Basıklık	-1,309	,208
Katılım, Yetenek geliştirme – 2	Çarpıklık	-,462	,104	Uyumluluk, Örgütsel öğrenme – 2	Çarpıklık	-,238	,104
	Basıklık	-,977	,208		Basıklık	-1,299	,208
Katılım, Yetenek geliştirme – 3	Çarpıklık	-,346	,104	Uyumluluk, Örgütsel öğrenme – 3	Çarpıklık	-,725	,104
	Basıklık	-1,093	,208		Basıklık	,689	,208
Tutarlılık, Temel değerler – 1	Çarpıklık	-,677	,104	Misyon, Stratejik yönetim – 1	Çarpıklık	-1,131	,104
	Basıklık	-,044	,208		Basıklık	,882	,208
Tutarlılık, Temel değerler – 2	Çarpıklık	,088	,104	Misyon, Stratejik yönetim – 2	Çarpıklık	-,922	,104
	Basıklık	-,977	,208		Basıklık	-,407	,208
Tutarlılık, Temel değerler – 3	Çarpıklık	-,246	,104	Misyon, Stratejik yönetim – 3	Çarpıklık	-,553	,104
	Basıklık	-1,141	,208		Basıklık	-,721	,208
Tutarlılık, Uzlaşma – 1	Çarpıklık	-,271	,104	Misyon, Örgüt amaçları – 1	Çarpıklık	-,850	,104
	Basıklık	-1,530	,208		Basıklık	-,622	,208
Tutarlılık, Uzlaşma – 2	Çarpıklık	-,438	,104	Misyon, Örgüt amaçları – 2	Çarpıklık	-,181	,104
	Basıklık	-1,152	,208		Basıklık	-1,365	,208
Tutarlılık, Uzlaşma – 3	Çarpıklık	-,489	,104	Misyon, Örgüt amaçları – 3	Çarpıklık	-,117	,104
	Basıklık	-1,207	,208		Basıklık	-1,403	,208
Tutarlılık, Koordinasyon – 1	Çarpıklık	-1,271	,104	Misyon, Vizyon – 1	Çarpıklık	,507	,104
	Basıklık	3,369	,208		Basıklık	-1,049	,208
Tutarlılık, Koordinasyon – 2	Çarpıklık	-,856	,104	Misyon, Vizyon – 2	Çarpıklık	,149	,104
	Basıklık	-,061	,208		Basıklık	-1,332	,208
Tutarlılık, Koordinasyon – 3	Çarpıklık	-,132	,104	Misyon, Vizyon – 3	Çarpıklık	-,395	,104
	Basıklık	-1,653	,208		Basıklık	-,530	,208

Verilerin normal dağılımını tespit etmek için bir diğer dikkat edilmesi gereken durum çarpıklık ve basıklık değerlerinin standart sapmaya bölünmesiyle oluşan değerin

+1,96 ve -1,96 arasında elde edilmesinin gerekli olmasıdır (Büyüköztürk, 2011: 42). Tablo 23'e bakıldığında çarpıklık değerlerinin standart sapmaya bölünmesiyle oluşan değerlerin sadece 9'unun belirtilen bu aralıkta olduğu gözükmektedir. Ayrıca tablo 23'e bakıldığında basıklık değerlerinin standart sapmaya bölünmesiyle oluşan değerlerin 36'sından sadece 4'ünün belirtilen bu aralıkta olduğu gözükmektedir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin standart sapmaya bölünmesiyle oluşan değerlerin %82'i verilerin normal dağılmadığını göstermektedir.

Elde edilen verilerin normallik testi sonucu tablo 24'te gösterilmiştir. Tablo 24'teki Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerinden elde edilen anlamlılık değerleri incelendiğinde $p < 0,05$ olduğu gözükmekte ve bu da verilerin normal dağılmadığını göstermektedir (Büyüköztürk, 2011: 42).

Tablo 24. Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk normallik testleri

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Katılım	,100	550	,000	,970	550	,000
Tutarlılık	,141	550	,000	,935	550	,000
Uyumluluk	,111	550	,000	,954	550	,000
Misyon	,129	550	,000	,960	550	,000

Tez çalışmasında oluşturulan hipotezleri test etmek için hem sosyalist, hem de kapitalist dönemde çalışmış 246 katılımcıdan elde edilen veriler kullanılarak parametrik olmayan teste başvurulmuştur. Tez çalışmasında oluşturulan hipotezlerde istenen, aynı kişilerden oluşan değişkene ait iki farklı dönemde gözlemlenen değerler arasında anlamlı bir fark olup olmadığı Wilcoxon testi ile kontrol edilmiştir. Parametrik olmayan testler arasında yer alan ve eşler arasında farklılığın kontrolü için geliştirilen Wilcoxon testi, verinin normal dağılmadığı durumlarda, eşli (bağımlı) örneklem t testi karşılığı olarak kabul edilir (Gürbüz ve Şahin, 2014: 239).

İki dönemde de çalışmış 246 katılımcıdan elde edilen verilerin Wilcoxon testi ile kontrol edilmesi sonucunda bireylerden 175'i katılım kavramının, 190'ı tutarlılık kavramının, 152'i uyum kavramının, 146'ı vizyon kavramının sosyalist dönemdeki örgüt kültürlerinde daha çok önemsendiği bilgisini verdiği görülmüştür. Buna karşın 246 katılımcıdan 71'i katılım, 41'i tutarlılık, 72'i uyum, 85'i vizyon kavramlarının

kapitalist dönemdeki örgüt kültürlerinde daha çok önemsendiği bilgisini vermiştir. Katılımcı bireylerden 15'i tutarlılık, 22'i uyum, 15'i vizyon kavramlarının her iki dönemdeki örgüt kültürlerinde aynı düzeyde olduğu bilgisini paylaşmıştır.

Her iki dönemde çalışan 246 kişinin sosyalist dönemdeki ve kapitalist dönemdeki işyerlerinin örgüt kültürü kavramlarını değerlendirmeleri arasında farklılık olup olmadığını sınamak üzere uygulanan Wilcoxon testi sonuçları tablo 3.20'de yer almaktadır.

Tablo 25. Wilcoxon testi sonuçları

Değerlendirmeler	N	Ortalama	Stan. sapma	Z	P
Kapitalizm döneminde Katılım	246	3,1771	,56813	-7,889	,000
Sosyalizm döneminde Katılım	246	3,7660	,65873		
Kapitalizm döneminde Tutarlılık	246	3,1522	,37207	-10,665	,000
Sosyalizm döneminde Tutarlılık	246	3,7954	,54989		
Kapitalizm döneminde Uyum	246	2,8893	,70355	-7,972	,000
Sosyalizm döneminde Uyum	246	3,8388	,95547		
Kapitalizm döneminde Vizyon	246	3,3907	,28549	-7,704	,000
Sosyalizm döneminde Vizyon	246	4,0113	,94900		

Sosyalist dönemde katılımcıların çalıştıkları örgütlerin kültürlerindeki katılım kavramına ilişkin değerlendirmelerinin ortalaması 3,77, standart sapması 0,66 olmuştur (tablo 3.20). Kapitalist dönemde katılımcıların aynı kavrama ilişkin değerlendirmeleri azalış göstermiştir (Ort.=3,18; S.s.= 0,57). Elde edilen bulgular, katılımcıların sosyalist ve kapitalist dönemde olan işyerlerindeki örgüt kültürlerinin katılım kavramına ilişkin değerlendirmeleri arasındaki farkın 0,001 anlamlılık seviyesinde önemli olduğunu göstermiştir ($Z = -7,889$, $p < 0,05$). Sonuç olarak, H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Başka bir

ifadeyle, örgüt kültürünün katılım boyutu sosyalizmden kapitalizme geçişte anlamlı bir değişim geçirmiştir.

Sosyalist dönemde katılımcıların çalıştıkları örgütlerin kültürlerindeki tutarlılık kavramına ilişkin değerlendirmelerinin ortalaması 3,8, standart sapması 0,55 olmuştur (tablo 3.20). Kapitalist dönemde katılımcıların aynı kavrama ilişkin değerlendirmeleri azalış göstermiştir (Ort.=3,15; S.s.= 0,37). Elde edilen bulgular, katılımcıların sosyalist ve kapitalist dönemde olan işyerlerindeki örgüt kültürlerinin tutarlılık kavramına ilişkin değerlendirmeleri arasındaki farkın 0,001 anlamlılık seviyesinde önemli olduğunu göstermiştir ($Z = -10,665$, $p < 0,05$). Sonuç olarak, H_2 hipotezi kabul edilmiştir. Başka bir ifadeyle, örgüt kültürünün tutarlılık boyutu sosyalizmden kapitalizme geçişte anlamlı bir değişim geçirmiştir.

Sosyalist dönemde katılımcıların çalıştıkları örgütlerin kültürlerindeki uyum kavramına ilişkin değerlendirmelerinin ortalaması 3,84, standart sapması 0,96 olmuştur (tablo 3.20). Kapitalist dönemde katılımcıların aynı kavrama ilişkin değerlendirmeleri azalış göstermiştir (Ort.=2,89; S.s.= 0,7). Elde edilen bulgular, katılımcıların sosyalist ve kapitalist dönemde olan işyerlerindeki örgüt kültürlerinin uyum kavramına ilişkin değerlendirmeleri arasındaki farkın 0,001 anlamlılık seviyesinde önemli olduğunu göstermiştir ($Z = -7,972$, $p < 0,05$). Sonuç olarak, H_3 hipotezi kabul edilmiştir. Başka bir ifadeyle, örgüt kültürünün uyum boyutu sosyalizmden kapitalizme geçişte anlamlı bir değişim geçirmiştir.

Sosyalist dönemde katılımcıların çalıştıkları örgütlerin kültürlerindeki vizyon kavramına ilişkin değerlendirmelerinin ortalaması 4,01, standart sapması 0,95 olmuştur (tablo 3.20). Kapitalist dönemde katılımcıların aynı kavrama ilişkin değerlendirmeleri azalış göstermiştir (Ort.=3,39; S.s.= 0,29). Elde edilen bulgular, katılımcıların sosyalist ve kapitalist dönemde olan işyerlerindeki örgüt kültürlerinin vizyon kavramına ilişkin değerlendirmeleri arasındaki farkın 0,001 anlamlılık seviyesinde önemli olduğunu göstermiştir ($Z = -7,704$, $p < 0,05$). Sonuç olarak, H_4 hipotezi kabul edilmiştir. Başka bir ifadeyle, örgüt kültürünün vizyon boyutu sosyalizmden kapitalizme geçişte anlamlı bir değişim geçirmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Geçtiğimiz yüzyılda dünyada büyük çapta ekonomik sistemlerin dönüşümü olayı yaşanmış ve bu hadise dünya ekonomik sisteminin yeniden şekillenmesine yol açmıştır. Bu dönüşümün başlıca aktörü 20. yüzyılın ortalarında iki süper güçten biri durumunda olan Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği (SSCB) olmuştur.

SSCB'den ayrılan geçiş ülkelerinin çoğunda merkezi planlı ekonomilerle piyasa ekonomileri arasındaki farklılıklara tatmin edici bir açıklama sağladığı düşünülen neoklasik geçiş modelinin uygulamaya konulduğu görülmektedir (Horne, 1995: 382). Azerbaycan'da geçiş döneminde şok terapi stratejisi tercih edilmiştir. Geçiş sürecinin başlangıcında yaşanan resesyonun, sürecin kaçınılmaz bir özelliği olduğu kabul edilmekle birlikte, Azerbaycan'ın pozitif büyüme oranlarına ulaşması yaklaşık 7 yıl sürmüş ve diğer ülkelere kıyasla geçiş resesyonu döneminin uzun süre devam ettiği ülkelerden olmuştur. Resesyon dönemi zamanında Azerbaycan'da 1989'dan 1995'e gelindiğinde en düşük üretim seviyesi gözlemlenmiştir. Geçiş döneminin ilk evrelerinde işsizlik artmış, enflasyon yüksek derecelerde gözükmüş, devletin boş bıraktığı bir çok endüstri alanında işler durduğundan arz, talep arasında dengesizlik oluşmuştur. Buna karşılık Azerbaycan'da devlet reform ve programlar düzenleyerek hamlelerle ekonomiyi iyileştirmeye çalışmıştır. Özelleştirme, kalkınma, tarım, endüstri alanlarında kabul edilip, uygulanan birçok program göstergelerdeki pozitif etkiyi 2000'li yılların başında vermeye başlamıştır. Geçiş döneminin sonraki evrelerinde Azerbaycan ekonomisinin gelişimi görülebilmektedir. Sosyalizmden kapitalizme geçişle piyasa ekonomisinin benimsenmesi ekonomide mülkiyet biçimlerinin değişmesini gerektirmiştir.

Siyasi sistemlerin, kabul edildiği toplumun tüm bireylerini ve alt gruplarını etkilediği bilinmektedir. Etki zamanla büyüdükçe, ulusal toplulukların davranışı, sosyal, kültürel ve ekonomik bir perspektiften sistemin genel şekli ile uyumlu görünmektedir. Bu nedenle, siyasi sistem tüm birey ve alt toplulukları kendine uyumlu olabilecek şekilde biçimlendirir. Toplumdaki bireysel eylemler siyasal sistemin gerektirdiği gibi biçimlendikçe toplumsal özelliklerin “kodlanmış” olduğu en önemli gösterge, yani kültür de bu yönde değişir. Sistematik yapı sadece toplumun kültürünü değil, aynı zamanda toplumun bir alt kültürü olan örgütsel kültürü de etkiler. Sistematik değişim

yoluyla bireysel davranışın değiştirilmesi, örgütsel kültürde de değişime yol açtığı yapılan çalışmayla onaylanmıştır.

Sosyalizmden kapitalizme geçişte oluşan değişimlerin bir kısmı bazı çalışma ve araştırmalara (Ansari, Bell, Lundblad, 1992; Kornai, 2000; Uhlenbruck, Meyer, Hitt, 2003; Prasnikar, Pahor, Svetlik, 2006; Dixon, Meyer, Day, 2010; Yang, 2012) konu olmuştur. Sistemsel geçiş yaşayan ülkelerin bazılarında iktisat, kamu yönetimi, sosyoloji gibi bilim dalları kapsamında geçişten kaynaklanan değişim yeteri kadar araştırılsa da, işletme bilimi dalında incelemeler fazla yapılmamıştır. Literatürde bu konularda Rusya, Çin, Alman Demokratik Cumhuriyeti, Polonya, Macaristan, Çekya, Slovenya, Sırbistan, Kazakistan, Kırgızistan, Özbekistan, Türkmenistan gibi ülkelerde yapılan araştırmalar yer almaktadır. Dixon, Meyer ve Day 2010 yılında yaptıkları araştırmalarında geçiş ekonomilerinde değişim yaşayan örgütlerde liderlik, örgütsel öğrenme, performans gibi konularda incelemeler yapmıştır. Örgüt kültürü konusu sistemsel dönüşüm yaşayan ülkelerin neredeyse hiçbirinde önceki ve sonraki halleri ile araştırılmamıştır. Belirtilenler dikkate alınırsa tez çalışmasının literatürdeki bu boşluğu dolduracağı ve bu sebeple bu çalışmanın önemli olduğu düşünülmektedir. Tez çalışmasında iki farklı döneme ait verilerin aynı örneklemden toplanması, hem nitel, hem de nicel veri toplama yöntemiyle elde edilen verilerin birçok açıdan incelenmesi, iki farklı sisteme ait verilere göre oluşturulan şemaların karşılıklı olarak mukayese edilmesi, yapılan araştırmadan elde edilen verilerin kayda değer olduğunu göstermektedir. Azerbaycan'daki geçişin şimdiye kadar hiç bu açıdan veya bu konuda araştırılmaması da bu tez çalışmasını önemli kılmaktadır.

Azerbaycan'da geçiş döneminin etkisiyle örgüt kültürünün tipi ve boyutlarındaki değişimin belirlenmesi için hem sosyalist, hem de kapitalist dönemde, farklı sektörlerde, çalışmış kişilerden veriler toplanmış ve nitel araştırma yapılmıştır.

Hofstede'in örgüt kültürünün boyutlarına ilişkin yapılan analizde sosyalizmdeki örgütlerde dar güç aralığı olduğu, toplulukçuluğun önemsendiği, feminen davranış biçimlerinin daha baskın olduğu ve belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu saptanmıştır. Örgütlerin boyutlarına ilişkin yapılan analizden yola çıkarak sosyalist sistemdeki işyerlerinde dar güç aralığı olduğundan çalışanların üstleri ile iletişimlerinde daha rahat oldukları ve eşitlikçi ilişkiler bekledikleri, topluluğun çıkarlarının, kolektif emeğin önemli olduğu, kişiler arası uyum ve anlaşmanın önemsendiği, kişilerin

geleceğe yönelik beklentileri hep aynı olduğundan belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu söylenilebilir. Kapitalist düzende olan örgütlere ilişkin veri analizlerine baktığımızda ise geniş güç aralığının olduğunu, bireyciliğin önemsendiğini, maskülen davranış biçimlerinin daha baskın olduğunu ve belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğunu görebiliriz. Örgütlerin boyutlarına ilişkin yapılan analizden yola çıkarak kapitalist sistemdeki işyerlerinde geniş güç aralığı olduğu, bu yüzden çalışanların otoriteyi kabullendikleri ve sorgulamadıkları, hiyerarşiye uydukları belirtilebilir. Ayrıca, çalışanların kendi istekleri ve hedefleri doğrultusunda hareket ettikleri, bireylerin güç ve başarıyı ön planda tuttukları, belirsizlikten kaçınma zayıf olduğundan kuralların esnek olmasının bireyleri rahatsız etmediği ve çalışanların işlerini daha sık değiştirdikleri vurgulanabilir.

Harisson ve Handy'nın örgüt modeline ilişkin toplanan bulgulara dayanarak sosyalist dönemde katılımcıların çalıştığı örgütlerin tiplerinin daha çok “Görev kültürü” (Athena) olduğu vurgulanabilir. Araştırmaya katılan kişilerin sosyalist sistemde kendi çalıştıkları işyeriyle ilgili bilgileri ele alındığında o dönemki örgütler için belirli bir görev etrafında organize edilmiş çeşitli disiplinlere yönelik görev gruplarına önem verilen, örgütsel amaçları esas alan, iş veya görev odaklı örgüt kültür tipi tanımlanabilir. Belirtilenlerden yola çıkarak sosyalist dönemki örgütlerin tam da “görev örgütü” tipine uygun olduğu, katılımcıların verdiği bilgilerce tespit edilmiştir. Nitel Araştırma sonucunda kapitalizm dönemindeki örgütlere daha çok uygun olan örgüt kültürü tipinin, “Güç kültürü” (Zeus) olduğu saptanmıştır. Gücün ve kontrolün merkezde toplandığı, gücü elinde bulunduranların diğerleri üzerinde egemenlik kurmasının doğru kabul edildiği kültür tipi olarak bilinen “güç kültürü”, kapitalist dönemde katılımcıların çalıştıkları örgütlerin özelliklerini taşıdıkları örgüt kültürü tipi olmuştur. Katılımcılar sosyalist ve kapitalist sistemde çalıştıkları örgütlerdeki birey davranışlarını karşılaştırdıklarında güç ve başarının yeni dönem çalışanları tarafından daha ön planda tutulmasını vurgulamışlar. Kapitalist sistemde oluşan örgütlerin üyeleri güç sahibi olmayı önemsemekte ve bunun başarıyı getirmede araç olacağına inanmaktadırlar.

Nitel araştırma sonucunda sosyalist dönemdeki örgütlerin kültürleri için paylaşılabilecek bilgiler, dar güç aralığı olduğundan çalışanlar üstleri ile iletişimlerinde daha rahattırlar ve eşitlikçi ilişkiler beklerler; topluluğun çıkarları, kolektif emek önemlidir; kişiler arası uyum ve anlaşma önemlidir; belirsizlikten kaçınma yüksektir;

kişilerin geleceye yönelik beklentileri hep aynıdır ve kendilerini güvende hissederler; belirli bir görev etrafında organize edilmiş çeşitli disiplinlere yönelik görev gruplarına önem verilmektedir; örgütsel yapı örgüt içerisindeki bireylerin sosyal ihtiyaçlarını karşılamak ve desteklemek için vardır; hiyerarşi daha yataydır; örgütlerdeki bireyler risk almaya yanaşmazlar ve bu da onlardan istenmez, şeklindedir. Kapitalist dönemdeki örgütlerin kültürleri için paylaşılabilecek bilgiler ise, otoriteyi kabullenirler ve sorgulamazlar; hiyerarşiye uyarlar; çalışanlar kendi istekleri ve hedefleri doğrultusunda hareket ederler; bireyler güç ve başarıyı ön planda tuttukları için sürekli güç ve çıkar çatışmaları olmaktadır; belirsizlikten kaçınma zayıf olduğundan kuralların esnek olması bireyleri rahatsız etmez ve çalışanlar işlerini daha sık değiştirirler; güç ve denetim merkezde toplanmıştır; bireyin merkeze alındığı bu kültürde, birey ihtiyaç ve hedefleri örgüt amaçlarından önde gelir; hiyerarşi ana güç kaynağıdır, biçimsel ve merkezidir; risk almak bireyler için sıradanlaşmış bir durumdur, şeklindedir. Elde edilen sonuca göre, sistemsel değişim zamanı örgüt kültürü boyutlarında değişim olabildiği görülmüştür. Örgüt kültürü boyutlarında yaşanabilecek değişim örgüt kültürünü farklı tiplerde şekillendirecek, bu da sonuçta örgütte oluşmuş kültürde bütünüyle değişime yol açabilecektir.

Sosyalizm ve kapitalizm arasındaki kültürel farklılıkların konu olduğu daha önce yapılan araştırmalarda yaşlı bireyler tarafından değer farklılıklarına daha fazla vurgu yapıldığı gösterilmektedir (Prasnikar, Pahor ve Svetlik, 2006: 154). Prasnikar, Pahor ve Svetlik tarafından yapılan çalışmada genç bireylerin değerlerinin daha benzer olduğu vurgulanmıştır. Tez çalışmasının nitel kısmında yer alan katılımcıların da Sovyet döneminde çalışan veya yaşlı bireyler tarafından oluşturulduğu düşünülürse sosyalizmden kapitalizme geçişte örgüt kültüründe farklılıkların ortaya çıkışına vurgu yapılmasının açıklaması verilebilir. Tez çalışmasında literatürde iki dönem arasındaki kültürel farklılığa vurgu yapan bilginin bu anlamda desteklendiği söylenebilir.

Tezdeki nitel çalışmanın kazandırdığı bulgular nicel araştırma kısmından elde edilen bilgilere dayanarak yapılan analizlerle desteklenmiştir. Nicel çalışma kısmında Denison'un modeli baz alınarak örgüt kültürü boyutlarındaki farkların puanlarla belirlenmesiyle, oluşturulan hipotezlerin test edilmesine yönelik analizler yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda oluşturulan hipotezler test edilmiş ve tez konusuyla ilgili genel sonuca varılmıştır.

Sonuç olarak, çalışmada geliştirilen hipotezlere yönelik fikir oluşturmaları açısından radar grafiklerin verdiği bilgi önemli olmaktadır. Radar grafiklere bakıldığında çalışmada öğrenilmesi istenen duruma yönelik bilgeye sahip olunabilir. Sosyalizmden kapitalizme geçişte örgüt kültürünün kavramlarına verilen önemin nasıl değiştiği görsel olarak radar grafiklerde yansıtılmıştır. Lakin bu, hipotez testleri için yeterli olarak kabul edilmemiştir. Buna neden ise, radar grafiklerin oluşmasını sağlayan verilerin hem sadece kapitalist dönemde çalışmış katılımcıların, hem de her iki dönemde çalışmış katılımcıların değerlendirmelerinden elde edilmesidir. Radar grafikte yansıtılan genel bulguyu desteklemek amacıyla ve her iki dönemde çalışma tecrübesine sahip olan aynı insanların değerlendirmesinden ulaşılan bilginin daha gerçekçi olacağı inancıyla çalışmanın bir sonraki kısmında hipotezler test edilmiştir.

Elde edilen sonuçları desteklemek için her iki dönemde iş tecrübesine sahip bireylerin değerlendirmesindeki farkların tespiti yapılmıştır. Verilerin elde edildiği örneklem grubu kapitalizm döneminde aynı yerde çalışsalar da, sosyalizm döneminde çoğu farklı yerlerde çalışmıştır. Bu nedenle verilerin normal dağılmadığı gözlemlenmiş ve parametrik olmayan, eşli örneklem t testi karşılığı olarak kabul edilen Wilcoxon testine başvurulmuştur. Test sonucu elde edilen bulgular, katılımcıların sosyalist (Ort.= 3,77; S.s.= 0,66) ve kapitalist (Ort.=3,18; S.s.= 0,57) dönemde olan işyerlerindeki örgüt kültürlerinin katılım kavramına ilişkin değerlendirmeleri arasındaki farkın 0,001 anlamlılık seviyesinde önemli olduğunu göstermiştir ($Z = -7,889$, $p < 0,05$). Sonuç olarak, **H₁ hipotezi kabul edilmiştir**. Başka bir ifadeyle, örgüt kültürünün katılım boyutu sosyalizmden kapitalizme geçişte anlamlı bir değişim geçirmiştir.

Sosyalist döneme göre kapitalist dönemde katılımcıların çalıştıkları örgütlerin kültürlerindeki tutarlılık kavramına ilişkin değerlendirmeleri azalış göstermiştir. Elde edilen bulgular, katılımcıların sosyalist ve kapitalist dönemde olan işyerlerindeki örgüt kültürlerinin tutarlılık kavramına ilişkin değerlendirmeleri arasındaki farkın 0,001 anlamlılık seviyesinde göstermiştir ($Z = -10,665$, $p < 0,05$). Sonuç olarak, **H₂ hipotezi kabul edilmiştir**. Başka bir ifadeyle, örgüt kültürünün tutarlılık boyutu sosyalizmden kapitalizme geçişte anlamlı bir değişim geçirmiştir.

Araştırmanın sonucunda uyum kavramına ilişkin değerlendirmelerde de azalma olduğu saptanmıştır. Elde edilen bulgular, katılımcıların sosyalist ve kapitalist dönemde

olan işyerlerindeki örgüt kültürlerinin uyum kavramına ilişkin değerlendirmeleri arasındaki farkın 0,001 anlamlılık seviyesinde önemli olduğunu göstermiştir ($Z = -7,972$, $p < 0,05$). Sonuç olarak, **H₃ hipotezi kabul edilmiştir**. Başka bir ifadeyle, örgüt kültürünün uyum boyutu sosyalizmden kapitalizme geçişte anlamlı bir değişim geçirmiştir.

Sosyalist dönemde katılımcıların çalıştıkları örgütlerin kültürlerindeki vizyon kavramına ilişkin değerlendirmeleri kapitalist döneme göre daha yüksek olmuştur. Elde edilen bulgular, katılımcıların sosyalist ve kapitalist dönemde olan işyerlerindeki örgüt kültürlerinin vizyon kavramına ilişkin değerlendirmeleri arasındaki farkın 0,001 anlamlılık seviyesinde önemli olduğunu göstermiştir ($Z = -7,704$, $p < 0,05$). Sonuç olarak, **H₄ hipotezi kabul edilmiştir**. Başka bir ifadeyle, örgüt kültürünün vizyon boyutu sosyalizmden kapitalizme geçişte anlamlı bir değişim geçirmiştir.

Sonuç olarak şok terapinin etkisiyle sosyalizmden kapitalizme geçişte örgüt kültürünün katılım, tutarlılık, uyum, misyon boyutlarında anlamlı değişim yaşandığı tespit edilmiştir. Karşılaştırma yapılabilmesi için iki döneme ait elde edilen verilere göre tasarlanan görsel radar grafiğe bakıldığında katılımcıların çalıştıkları örgütlerdeki kültür yapısının geçen yirmi küsur yıllık dönemde değişim yaşadığı söylenilebilir. Sistemsel geçiş döneminde sadece “stratejik yönetim” ve “müşteri odaklılık” gibi örgüt kültürü alt kavramlarında gelişim yaşanmıştır. “Temel değerler” alt kavramı ise geçiş döneminden etkilenen örgütlerin kültürlerinde aynı düzeyde seyretmiş ve değişime uğramamıştır. Buna karşın, sosyalist dönem bittikten sonra kapitalist sisteme geçişte katılımcı bireylerin mensubu olduğu örgütlerdeki kültürlerin diğer dokuz alt kavramında düşüş yaşandığı belirlenmiş ve böylece örgütlerin kültürlerinde sistemsel geçişten kaynaklı bozulmalar olduğu saptanmıştır. Tahrip olmuş örgüt kültürü yapılarını onarmak ve sağlamlaştırmak için ilk önce bozulmanın yaşandığı kısımların belirlenmesi önemli olmaktadır. Bu nedenle çalışmada var olan örgütlerin kültürlerindeki gerileme yaşanan kısımların teşhisi yapılmış ve bunun örgüt kültürü yapılarının yeniden sağlamlaştırılmasında önemli olacağı düşünülmüştür.

Yapılan araştırmanın ışığında sosyalist dönemdeki örgütlerin güçlü örgüt kültürüne sahip oldukları kanısına varılmıştır. Bunun bireylere dayatmayla kabul ettirilen sembol, norm, değer ve ritüellerle daha da güçlü hale geldiği düşünülmektedir.

Sistemsel dönüşümün beraberinde getirdiği bir çok zorlukların da etkisiyle geçiş döneminde var olan örgütlerin kültürlerinin negatif yönde değişime uğradığı görülmüştür. Geçiş döneminde sistemsel dönüşümden zarar gören örgüt kültürlerinin onarılması için, örgütsel sembol, norm, değer, ritüellere önem atfedilerek ortak değer sisteminin yaradılması; çalışanların örgütsel amaç etrafında daha sık kenetlenmesinin temin edilmesi; örgütsel amaçların bireysel çıkar ve hedefleri kapsayacak şekilde belirlenmesi; uzlaşmacı yaklaşımları destekleyerek bireysel hırs ve gücün çatışmalara yol açmasının önlenmesi; toplulukçu bakış açısının desteklenmesi; örgütsel öğrenmenin temin edilmeye çalışılması; yetenek geliştirmeyi gerçekleştirmek için gerekli eğitici-öğretici uygulamaların yapılması ve kararlara katılımın sağlanması; uzlaşmacı iş ortamının oluşturulması; sosyal ihtiyaçların karşılandığı çalışma koşullarının oluşturulması; sosyal ihtiyaçların önemsendiyi devlet politikalarının geliştirilmesi; sosyalist dönemde çalışan kişilerin tecrübe transferinin gerçekleştirilmesi ile bilgi paylaşımının yapılması, önerilmektedir.

Araştırmanın sonucundaki yapılan önerilerin yanında onu da belirtmek gerekir ki, son dönem Azerbaycan'da sosyo-ekonomik gelişimin sağlanması, devletin sosyal politikasını genişletmesi, refah düzeyinin iyileşmesi, örgütlerin kişisel gelişim ve eğitime verdikleri önemin artması örgüt kültürlerinin değişimi açısından olumlu etki yaratacaktır.

Sistemsel geçiş yaşayan ülkelerde dönüşüm sürecinin yaşandığı devirdeki gelişmelerin etkisi söz konusu dönem bittikten sonra da devam etmekte ve bu sonraki gelişim sürecini ciddi biçimde etkilemektedir. Bu sebepten de tez çalışmasında paylaşılan bilgileri esas alarak örgüt kültürünün geliştirilmesine yönelik atılan adımlar örgütlerin fayda sağlamasına yardımcı olacaktır.

KAYNAKÇA

- ACUNER, Ş. A. (2010), Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Motivasyonel Etkileri, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara.
- AHMEDOVA, S. (2015). Azerbaycan Ekonomisi. “Bakü Üniversitesi” Basımı, Bakü.
- AKINCI, V. B. ve COŞKUN, G. (2007), Örgüt Kültürü, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- ALİYEV, Ş. (2016). “Sumqayıt Sanayi Merkezinin Güncel Durumu Gelişim Sorunları ve Perspektifler”. Ekonominin Sürdürülebilir Kalkınma Sorunları, Perspektifleri Uluslararası Bilimsel Toplantısı Kitabı. 27-28 Nisan 2016. Sumqayıt. s. 12-20.
- ALLAIRE, YVAN, FIRSIROTU, MICHAELE E., (1984) “Theories of Organizational Cultura”, Organization Studies, 5/3, s.196
- ALTAY, Asuman (2002), “Geçiş Ekonomilerinde Devletin Ekonomik Roller, Görevleri ve KOBİ’lerin Durumu”, Maliye Araştırma Merkezi Konferansları, 41. Seri, s. 1-31.
- ALTUNIŞIK, Remzi; COŞKUN, Recai; BAYRAKTAROĞLU, Serkan ve YILDIRIM, Engin (2007). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, SPSS Uygulamalı. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- ANSARI, S. L., BELL, J. AND LUNDBLAD, H. (1992) ‘Organization Structure as Ideology: The State Socialism Experiment’, Journal of Management Inquiry, 1(3), pp. 229–247. doi: 10.1177/105649269213010.
- ARON, Raymond (1997), Sanayi Toplumu, Çev. E. Gürsoy, 2. baskı, Dergah Yayınları, İstanbul.
- ATAMAN, G. (2009), İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yaklaşımlar, 3. Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- AUSTRUY, Jacques (1975), Kapitalizm, Marksizm ve İslam, 2. bs., Çev. Agah Oktay Güner, Hülbe Yayınları, Ankara.
- BAKIRCI, Fahri, (2004), John Locke’ta Mülkiyet Anlayışı, Babil Yayıncılık, İstanbul.
- BALTACIGİL, Asım, (1967), İktisat, Karadeniz Teknik Üniversitesi Yayın No: 6, Trabzon.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem (1991), Örgütsel Davranış, Gül Yayınevi, Ankara.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem (1992). Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış. Ankara: Kadioğlu Matbaası.

- BEKMEN, Ahmet (2010), “Marksizm: ‘Praksis’in Teorisi’,” 19. Yüzyıldan 20. Yüzyıla Modern Siyasal İdeolojiler, 4. bs., Eds. H. Birsen Örs, İstanbul, Bilgi Üniversitesi Yayınları, s. 163-252.
- BERBEROĞLU, Güneş (1990). Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi, C.VIII.
- BERKTAY, Fatmagül (2010), “Liberalizm: Tek Bir Pozisyona İndirgenmesi Olanaksız Bir İdeoloji,” 19. Yüzyıldan 20. Yüzyıla Modern Siyasal İdeolojiler, 4. bs., Eds. H. Birsen Örs, İstanbul, Bilgi Üniversitesi Yayınları, s. 47-114.
- BIÇKI, Doğan, (2001), “Batı Düşüncesi, Liberal Kapitalizm ve Çevre”, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 1, Sayı 2, ss: 33-42.
- BOCUTOĞLU, Ersan, (2012), İktisadi Düşünceler Tarihi, Murathan Yayınevi, Trabzon.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. (2011), Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı, Pegem Akademi, Ankara.
- CASE, Karl E.; FAIR, Ray C.; OSTER, Sharon M., (2011), Ekonominin ilkeleri, Palme Yayınevi, Çeviren: Ertuğrul Deliktaş vd., Ankara.
- COŞGUN, Melek (2012) “Popüler kültür ve tüketim toplumu”, Batman Üniversitesi Uluslararası Katılımlı Bilim ve Kültür Sempozyumu, Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi, Cilt 1, Sayı 1, sayfa: 839.
- ÇELİK, M. (2007), Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bir Uygulama. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- ÇELİK, Vehbi (1994), “Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Kültürün Verimlilik Kültürünün Oluşmasına Etkisi”, MPM Yayınları No:540, II Verimlilik Kongresi, s. 162-170, Ankara.
- DE MELO, M., C. DENİZER, A. GELB ve S. Tenev.(1997). Circumstance and Choice: The Role of Initial Conditions and Policies in Transition Economies. The World Bank International Finance Corporation.
- DENİSON, D. R. ve MİSHRA, A. K. (1995). Toward a theory of organisational culture and effectiveness. Organisation Science, 6 (2): 204-223.
- DIXON, S.E.A., MEYER, K.E. and DAY, M. (2010), Stages of Organizational Transformation in Transition Economies: A Dynamic Capabilities Approach. Journal of Management Studies, 47: 416-436, doi: 10.1111/j.1467-6486.2009.00856.
- DİNÇER, Ö. (1998), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Beta Basın Yayın.

- DÖNMEZ, B. (2009), Örgüt Kültürü ile Örgüt iklimi Arasındaki İlişki, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi: 10-13, İstanbul.
- EKŞİ, H. (2009) Stratejik Yönetim ve Örgüt Kültürü: İlişkisel Bir Analiz, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 24, 165-172.
- ERDEM, F. (1996). İşletme Kültürü, Fredrich-Nauman Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi Yayınları, Ankara.
- ERDOĞAN, İlhan (1991). İşletmelerde Davranış. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını No: 242/135.
- EREN, E. (2000) Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. 6. Baskı. Beta Yayınları, İstanbul.
- EREN, E. (2004) Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınevi, İstanbul.
- EREN, E. (2008) Örgütsel Davranış ve Örgüt Psikolojisi, 11. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- ESKİ, Hasan (2007), Ekonominin Temel İlkeleri, Gazi Kitabevi, Ankara.
- ETGÜ, Mehmet Akif (2008), “Marxist Mülkiyet Yaklaşımı,” Erzincan Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, C. 7, S. 3-4, s. 113-133.
- FİSCHER, S. ve SAHAY, R. (2000). Taking Stock. Finance&Development. IMF.
- GALBRAITH, John Kennet, (2009), İktisat Tarihi Geleceğin Aynası Olarak Bugün, Dost Kitabevi, Çeviren: Müfit Günay, Ankara.
- GIDDENS, Anthony (1998), The Third Way: The Renewal of Social Democracy, UK, Polity Press.
- GIDDENS, Anthony (2000) The Third Way and its Critics, UK, Polity Press.
- GÖZE, Ayferi (1977), Liberal, Marxist, Faşist ve Sosyal Devlet Sistemleri, İ.Ü. Yayınları, İstanbul.
- GÖZE, Ayferi (1998), Siyasal Düşünceler ve Yönetimler, 8. baskı, Beta Basım, İstanbul.
- GURBANOV, T. (2013). “Müstəqillik Dövründə Azərbaycanın Milli İqtisadiyyatının İnkişaf Tarixi Və Onun Xüsusiyyətləri (1991-2010-Cu illər)”. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Azərbaycan Uluslararası Üniversitesi, Bakü.
- GÜLER, E (2012). “Sosyalizmden Kapitalizme Geçiş Sürecinde Rusya: Nasıl Bir Kapitalizm?”. Business and Economics Research Journal, 3, 3: 93-120

- GÜRBÜZ, Sait; ŞAHİN, Faruk (2014), “Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri”, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- GÜVENÇ, Bozkurt (1991), “İnsan ve Kültür”, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- HAMİTOĞULLARI, Beşir, (1982), Çağdaş İktisadi Sistemler, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No: 508, Ankara.
- HİÇ, Mükerrrem (1974), Kapitalizm, Sosyalizm, Karma Ekonomi ve Türkiye, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- HOFSTEDE, Geert H.; HOFSTEDE, Gert Jan (2005) “Cultures and Organizations : Software of the Mind”, McGraw-Hill, New York.
- HOFSTEDE, Geert; (1984) “Culture’s Consequence: International Differences in Work-Related Values”, Sage pub., New York.
- HOFSTEDE, Geert; (1994) “Cultures and Organizations: Intercultural Cooperation and its Importance for Survival, Software of the Mind”, Harper Collins Business, New York.
- HORNE, J. (1995). The Economics of Transition and The Transition of Economics. The Economic Record, 71(215).
- İNCE, Murat (2008), “Liberal ve Marksist Özgürlük Anlayışlarının Karşılaştırılması,” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, SBE), Ankara.
- KAKINÇ, S. Halit (1979), “Konvergens Sorunu ve Üçüncü Yol”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İktisat Fakültesi Sosyal Siyaset), İstanbul.
- KALAYCI, Şeref (2009). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, 4. Baskı, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- KAZGAN, Gülten (2011), İktisadi Düşünce veya Politik İktisadın Evrimi, 16. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- KESSLER, Gerhard (1945), İktisadi Siyaset, Çev. Orhan Tuna, Gençlik Kitabevi, İstanbul.
- KIRÇIL, Olgun (1989). “Kalite Kontrol Grupları için Gerekli Yönetimsel ve Organizasyonel Altyapı Olarak Z Tipi Organizasyonlar”. Ankara: MPM Yayını No: 320. Kalite Kontrol Grupları Semineri.
- KOLODKO, G.W. (2004). Transition to a Market System: Gradualism versus Radicalism. TIGER Working Paper, 60
- KORNAI, J. (2000). What the Change of System from Socialism to Capitalism Does and Does Not Mean. The Journal of Economic Perspectives, 14(1), 27–42.

- KÖKSAL, K. (2007), Yükseköğretimde Örgüt Kültürü ve Alan Araştırması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- KUYUCUKLU, Nazif, (1995), İktisadi Olaylar Tarihi, Filiz Kitabevi, İstanbul.
- KÜÇÜKKALAY, A. Mesud, (2010), İktisadi Düşünce Tarihi, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- LIPPIT, Victor D., (2005), Capitalism, Routledge Taylor&Francis Group, New York.
- LIPTON, D. ve J. SACHS (1992). Prospects for Russia's Economics Reforms. Brookings Papers on Economic Activity, (2).
- MARANGOS, John. (2002). A Political Approach to The Neoclassical Model of Transition. American Journal of Economics and Sociology, 61(1).
- McGUIGAN, Jim, (2009), Cool Capitalism, Pluto Press, New York.
- MICKIEWICZ, T.M. (2005). Post-Communist Recessions Re-examined. School Of Slavonic&East European Studies Working Paper (55)
- MORE, Thomas, (1997), Utopia, Cem Yayınevi, Çeviren: Selahattin Eyüboğlu - Vedat Günyol, İstanbul.
- MUELLER, H. (2007). Why Russia to Follow Poland: Lessons for Economists. STICERD London.
- MULLARD, Maurice; SPICKER, Paul (1998), Social Policy in a Changing Society, UK, Routledge.
- NAKİP, Mahir (2006). Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- NEWMAN, Otto; Richard de ZOYSA (2001), The Promise of the Third Way: Globalization and Social Justice, New York, Palgrave.
- NUNNALLY, J.C. (1978) Psychometric theory, NY: McGraw-Hill.
- ÖÇAL, Tezer; ÇOLAK, Ö. Faruk; ÇERMİKLİ, A. Hakan ve TOĞAY, Selahattin,(1997), İktisat, Gazi Büro Kitabevi, Ankara.
- ÖLMEZOĞULLARI, Nalan (2016), “Ekonomik Sistemler ve Küreselleşen Kapitalizm”, 8. Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- ÖRÜCÜ, E. ve AYHAN, N. (2001), “Örgüt Kültürü (Muğla Üniversitesi Örneği)”, Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, S. 2, s. 88.
- ÖZTÜRK, M. (2003), İşletme ve Yönetim, 1. Baskı, Papatya Yayınları, İstanbul.

- ÖZTÜRK, M. ve İNAN Ş. (2014), “İktisadi sistemlerde bölüşüm sorunu: alternatif bir yaklaşım olarak ortaklık ekonomisi”, Akademik Yaklaşımlar Dergisi, Cilt:5, Sayı:2. Sayfa: 24-55.
- PARASIZ, İlker, (1996), İktisadın A B C’si, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- PETERS, T. J. ve WATERMAN, R. H. (1987), Yönetme ve Yükselme Sanatı, Mükemmeli Arayış, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul.
- PRASNIKAR, J.; PAHOR, M.; SVETLIK, J. V. (2006), "The Convergence of Cultures: from Socialism to Capitalism," 2006 IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology, pp. 154-158, doi: 10.1109/ICMIT.2006.262253.
- PROPENKO, Joseph (1992). Verimlilik Yönetimi: Uygulamalı El Kitabı (Çeviri: Olcay Baykal, Nevda Atalay ve Erdemir Fidan). Ankara: MPM Yayınları No: 476.
- RAND, Ayn (1999), “Kapitalizm Nedir?,” (çev.: Atilla Yayla) Sosyal ve Siyasal Teori: Seçme Yazılar, 2. bs., Eds. Atilla Yayla, Ankara, Siyasal Kitabevi, s. 215-234.
- RIZAOĞLU, B. ve AYYILDIZ, T. (2008), “Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini: Didim Örneği” Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 19(1):7-20.
- ROHAN, Meg J. (2000), “A Rose by Any Name?” The Values Construct”, Personality and Social Psychology Review, Vol.4, No.3, 255-277.
- SAGIE, Abraham; KANTOR, Jeffrey; ELIZUR, Dov; BARHOUM, Musa İsa (2005), “A Cross-Cultural Investigation of Personal Values: The Israel-Palestinian Case”, Problems and Perspectives in Management, Vol.2, 148.
- SCHWARTZ, Shalom H. (1999), “A Theory of Values and Dom Implications for Work”, Applied Psychology: an International Review, p.23-47.
- SENNETT, Richard, (2006), The Culture of the New Capitalism, Yale University Press, London.
- SOLIMANO, A. (1994). After Socialism and Dirigisme: Which Way Now? (Ed.) A. Solimano, O. Sunkel ve Mario I. Blejer. Rebuilding Capitalism Alternative Roads after Socialism and Dirigisme. USA: The University of Michigan Press.
- STANFORD, Jim (2008), Economics for Everyone: A Short Guide to the Economics of Capitalism, UK, Pluto Press.
- STORCK, Thomas (2008), “Capitalism and Distributism,” Beyond Capitalism & Socialism: A New Statement of an Old Ideal, Eds. Tobias J. Lanz, New York, IHS Press, p. 67-81.
- ŞİŞMAN, Mehmet (1994), Örgüt Kültürü (Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda bir Araştırma), Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Yayın no. 732/39, Eskişehir.

- ŞİŞMAN, Mehmet (2007), Örgütler ve Kùltürler, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- TABACHNICK, B.G.; FIDELL, L.S. (2013). Using Multivariate Statistics (6th Ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- TERZİ, A. R. (2000), Örgüt Kùltürü, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- TİMÜROĞLU, K.; İŞCAN, F. (2007). Örgüt kùltürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:21, Sayı: 1. Sayfa: 119-135.
- TOSI, H. L. (1986). Managing Organizational Behavior. Cambridge: Ballinger Publishing.
- TOSUN, Kemal (1992). “Kùltürel Niteliklerimizin Organizasyon Uygulamasına Etkisi”. Organizasyon Dergisi, Haziran 1992.
- TURANLI, Rona, (1988), İktisadi Düşünce Tarihi, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- TÜRK, M.S. (2003) Bir İletişim Sistemi Olan Örgüt Kùltürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Konya.
- UHLENBRUCK, K., MEYER, K.E. and HITT, M.A. (2003), Organizational Transformation in Transition Economies: Resource-based and Organizational Learning Perspectives. Journal of Management Studies, 40: 257-282. doi: 10.1111/1467-6486.00340.
- UZUN, D. (2007). Örgüt kùltürünün bilgi yönetim sürecine ve örgütsel performansa etkisi: beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- VELASQUES, Manuel G. (1998), “ Business Ethics: Concepts and Cases”, Prentice Hall, New Jersey.
- VIEIRA, Wilson de Campos (2011) “Work And War In The Evolution Of Capitalism”, Ed. Eugene N. Shelton, Capitalism In Business, Politics And Society, New York: Nova Science Publishers, Inc., ss. 93-104.
- WHITEHEAD, Geoffrey (1972), Economics Made Simple, W.H. Allen Co. Ltd., ISBN: 0-491-00343-9.
- YAHYAGİL, Mehmet Y. (2004). Denison örgüt kùltürü ölçme aracının geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Ampirik bir uygulama. İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi(Yönetim), (47), 53-76.
- YAMAN, R. (2009), Örgüt Kùltürünün İş Tatmini Üzerine Etkileri (Bir Araştırma), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

YANG, Baiyin (2012), Confucianism, socialism, and capitalism: A comparison of cultural ideologies and implied managerial philosophies and practices in the P. R. China, Human Resource Management Review, Volume 22, Issue 3, Pages 165-178, ISSN 1053-4822, doi: 10.1016/j.hrmr.2012.01.002.

YAYLA, Atilla (1992), Liberalizm, Ankara, Turhan Kitabevi Yayınları.

YAYLA, Atilla, (2011), Liberalizm, 6. Baskı, Liberte Yayınları, Ankara.

İnternet Kaynağı

Yeni Azerbaycan. (2011). http://anl.az/down/meqale/yeni_az/2011/avqust/195864.htm (Erişim tarihi:13.03.2018)

BRIE, Michael ve SPEHR, Christoph, (2009), Sosyalizm Nedir? , Roza Lüksemburg Vakfı – kozmopolit.com, Çev. Murat Çakır,

http://www.koxuz.org/koxuz/files/sosyalizm_nedir.pdf (Erişim tarihi: 17.09.2016)

CAMPANELLA, Tommaso, (1623), Güneş Devleti – Ing: The City of the Sun Italian: La città del Sole; Latin: Civitas Solis, http://www.fcsh.unl.pt/docentes/rmonteiro/Pdf/1602%20City%20of%20the%20Sun2_Campanella.pdf, (Erişim tarihi:02.10.2016)

DENİSON D. (2006), Diagnosing organizational cultures: validating a model and method. <http://denisonconsulting.com/Libraries/Resources/Denison-2006-Validity.sflb.ashx>, (Erişim tarihi:11.10.2019).

EKLER

EK 1. (Nicel Araştırmada Kullanılan Anket Formu)

	T.C. SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ	
---	---	---

Hörmətli iştirakçı;

Bu anket, Süleyman Demirel Universiteti Sosial Elmlər İnstitutu Biznesin Təşkili və İdarə edilməsi bölməsində “Sosializmdən kapitalizmə dəyişən təşkilat mədəniyyəti və təşkilat strukturları-Azərbaycan nümunəsində” adlı doktorantura dissertasiya işinin tətbiq qisminə məlumat toplamaq məqsədi ilə hazırlanmışdır. Əldə edilən məlumatlar elmi tədqiqatda istifadə olunacaq və elmi tədqiqatın uğurla nəticələnməsi verəcəyiniz cavabların dəqiqliyindən asılıdır. Bu səbəbdən suallara səmimi cavab verməniz rica olunur. Ad bildirməniz lazım deyil. Zaman ayırıb anketə qatılaraq tədqiqata verəcəyiniz töhfəyə görə indidən təşəkkür edirik.

Elmi rəhbər
Doç. Dr. Ömer Kürşad TÜFEKÇİ
Süleyman Demirel Universiteti İİBF

Hörmətli,
Tədqiqatçı
Fərid CABBARLI
Süleyman Demirel Universiteti SBE,

1. Cinsiyyətiniz:
A) Qadın B) Kişi
2. Yaşınız:
3. Təhsil səviyyəniz
A) Orta Məktəb B) Orta ixtisas təhsili (Texnikum-Kollec) C) Bakalavr D) Magistr-Doktorant
3. Ailə vəziyyətiniz:
A) Evli B) Subay
4. Sözügedən işyerində işləmə müddətiniz nə qədərdir:

** Əgər SSRİ dövründə də işləmişsiniz (qarşısında dövrünü bildirərək) ilk əvvəl o zamankı işyerindəki işləmə müddətinizi, daha sonra isə müstəqillik dövrü işyerinizdəki işləmə müddətinizi göstərin.*

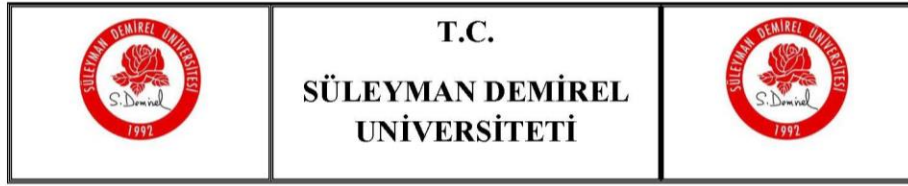
SSRİ dövründəki işyerində işləmə müddəti :

Azərbaycan Respublikası dövründəki işyerində işləmə müddəti:

	Müstəqillik dövründəki işyeri üçün cavablar					SSRİ dövründəki işyeri üçün cavablar				
	Tamamilə Rəzi Deyiləm	Rəzi Deyiləm	Qərarızam	Rəziyam	Tamamilə Rəziyam	Tamamilə Rəzi Deyiləm	Rəzi Deyiləm	Qərarızam	Rəziyam	Tamamilə Rəziyam
Lütfən Təşkilat Mədəniyyəti ilə əlaqədar aşağıdakı anketdəki hər bir cümləni diqqətlə oxuyun və bu yazılanlarla nə dərəcədə razı olduğunuzu "Tamamilə razı deyiləm" dən "Tamamilə razıyam"a qədər olan cavab variantlarından birini X formasında işarələyərək göstərin. Əgər siz SSRİ vaxtı və müstəqillik dövründə işləmişsinizsə onda cümlələrə hər iki dövrə görə ayrı-ayrı fikir bildirin. Yox əgər yalnız bu dövrlərdən birində işləmişsinizsə o zaman işlədiyiniz dövrə aid bölmədə cavablarınızı qeyd edin.										
1. İşçilərin əksəriyyəti gördükləri işə inteqrasiya olub və ya uyğunlaşıb.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. İşçilər arasında yetərli məlumat paylaşımı olduğundan, lazım olduqda hər kəs istənilən informasiyanı əldə edə bilər.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. İş planları hazırlanarkən, bütün işçilər qərar vermə prosesinə müəyyən dərəcədə daxil edilir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

4. Fərqli şöbələr (departamentlər) arasında əməkdaşlıq edilmir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5. Komanda işi görmək, bütün iş fəaliyyətlərində əsas götürülür.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6. Bütün işçilər öz vəzifələri ilə müəssisənin (işyerinin) məqsədləri arasındakı əlaqəni başa düşür.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7. İşçilər öz işlərini planlaşdırmaları üçün lazımi səlahiyyət verilib.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8. İşçilərin iş-görmə potensialları davamlı inkişafdadır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9. İşçilərin iş-görmə bacarıqlarını artırmaq üçün lazım olan hər şey edilir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10. Rəhbərlər dediklərini tətbiq edirlər.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11. İş-görmə metodlarımızı yəndən (yol göstərən) dəqiq və tutarlı bir dəyərlər sistemimiz vardır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12. İşlərin icra edilməsində davranışlarımızı istiqamətləndirən və düzgün ilə səhvini ayırd edilməsini təmin edən (etik) dəyərlər yoxdur.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
13. İş fəaliyyətində bir anlaşılmazlıq baş verdiyində, hər bir işçi hamını qane edən bir həll tapmaq üçün səy göstərir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14. Bu iş yerində güclü bir təşkilat (müəssisə) mədəniyyəti var.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15. Problematik mövzularda belə asanlıqla həmrəylik əldə olunur.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
16. İşçilərimiz müəssisənin fərqli bölmələrində (şöbələrində) də olsalar iş fəaliyyəti baxımından ümumi bir baxış tərzini paylaşa bilər.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
17. Müəssisənin fərqli bölmələri (şöbələri) tərəfindən həyata keçirilən layihələr asanlıqla koordinasiya edilir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
18. Başqa bölmədən (şöbədən) bir adamla işləmək, sanki fərqli bir müəssisədən biriylə işləmək kimidir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
19. İş-görmə tərzimiz olduqca çevik (əyilgən) və dəyişikliklərə açıqdır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
20. Rəqib firmaların fəaliyyəti və iş sahəsindəki yeniliklərə uyğun olaraq rəhbərlik müvafiq strategiyalar hazırlayır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
21. İş sahəsindəki yenilik və inkişaf prosesləri rəhbərlik tərəfindən izlənilir və tətbiq olunur.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
22. Müştərilərin istək və təklifləri iş fəaliyyətində tez-tez dəyişikliklər edilməsinə yol açır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
23. Bütün işçilər müştərilərimizin istək və ehtiyaclarını anlamağa diqqət göstərir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
24. Müştəri istəkləri (tələbləri) iş fəaliyyətimizdə ümumiyyətlə nəzərə alınır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
25. Hər hansı bir uğursuzluqla üzləşəndə bu, rəhbərlik tərəfindən inkişaf və öyrənmə üçün bir fürsət kimi qiymətləndirilir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
26. İnnovasiya (yenilikçilik) və görülən işlərdə riskə getmək rəhbərlik tərəfindən alqışlanır və mükafatlandırılır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
27. İşçilərin peşəkarlığını artırmaları (yeni biliklər əldə etməsi) önəmli bir məqsəddir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
28. Uzunmüddətli bir iş proqramı və bəlli bir inkişaf planımız var.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
29. İşçilərin gördükləri işlərə istiqamət verə biləcək dəqiq, açıq bir müəssisə missiyamız var.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
30. Müəssisənin gələcəyinə yönəlik hazırlanmış strateji bir iş planlaşdırması yoxdur.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
31. Müəssisənin fəaliyyət məqsədinə bağlı olaraq işçilər arasında tam bir uzlaşma (kompromis) vardır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
32. Rəhbərlər müəssisənin əsas hədəfləri istiqamətində hərəkət edirlər.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
33. İşçilər müəssisənin uzun dövrdə uğurla fəaliyyəti üçün edilməsi lazım olanları bilir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
34. İşçilər, gələcəyə yönəlik (istiqamətlənmiş) müəssisə görüntüsünü paylaşmaqdan uzaqdır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
35. İdarəçilərimiz uzunmüddətli bir baxış tərzinə(nöqtəyi-nəzərə) sahibdirlər.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
36. Qısamüddətli iş (biznes) tələbləri gələcək planlarımıza xələl gətirmədən qarşılanı bilər.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

EK 2. Nitel Araştırmada Kullanılan Sorular



Hörmətli iştirakçı;

Bu suallar, Süleyman Demirel Universiteti Sosial Elmlər İnstitutu Biznesin Təşkili və İdarə edilməsi bölməsində “**Sosializmdən kapitalizmə dəyişən təşkilat mədəniyyəti və təşkilat strukturları-Azərbaycan nümunəsində**” adlı doktorantura dissertasiya işinin tətbiq qisminə məlumat toplamaq məqsədi ilə hazırlanmışdır. Əldə edilən məlumatlar elmi tədqiqatda istifadə olunacaq və elmi tədqiqatın uğurla nəticələnməsi verəcəyiniz cavabların dəqiqliyindən asılıdır. Bu səbəbdən suallara səmimi cavab verməniz rica olunur. Zaman ayıraraq sualları cavablandıraraq tədqiqata verəcəyiniz töhfəyə görə qabaqcadan təşəkkür edirik.

Elmi rəhbər

Hörmətlə,
Tədqiqatçı

Doç. Dr. Ömer Kürşad TÜFEKÇİ
Süleyman Demirel Universiteti İİBF

Fərid CABBARLI
Süleyman Demirel Universiteti SBE,

- | | | |
|--|----------|----------|
| 1. Cinsiyyətiniz: | A) Qadın | B) Kişi |
| 2. Yaşınız: | | |
| 3. Təhsil səviyyəniz: | | |
| 4. Ailə vəziyyətiniz: | A) Evli | B) Subay |
| 5. İş təcrübəniz: | | |
| 6. Sosializm dövründə işlədiyiniz sektor: | | |
| 7. Kapitalizm dövründə işlədiyiniz sektor: | | |

TƏDQIQAT SUALLARI

- İndiki dövrü SSRİ dövründə işlədiyiniz iş yerləri ilə müqayisə etsəniz əgər güc və nəzarətin mərkəzdə cəmləşməsi ilə əlaqədar fikirləriniz necədir?
- Sosializm dövrünü və indiki dövrü işçilərin öz rəhbərləri ilə ünsiyyətdə rahatlığı baxımından necə qiymətləndirərdiniz?
- Təşkilati strukturun üfüqi və şaquli iyerarxik quruluşu baxımından müstəqillikdən əvvəl çalışdığınız iş yerini sonrakı dövrdəki iş yerinizlə müqayisə etsəniz nə deyərdiniz? Əgər strukturda dəyişiklik olubsa, bunun səbəblərini nə hesab edirsiniz?
- İerarxiyanın əhəmiyyəti və statusun, səlahiyyətlərin və rolların vacib qəbul edilməsi ilə bağlı müqayisə aparsanız, nəyə diqqət çəkə bilərsiniz?
- Sizcə, kollektivist və fərdi davranış modellərində dəyişiklik olubmu?
- Təşkilati məqsədlərə, işə və ya vəzifəyə diqqət yetirməklə, şəxsi maraqlar üçün hərəkət etmək baxımından hansı dəyişiklikdən danışa bilərsiniz?

7. Fərdlərin gücə və uğura üstünlük verməsi ilə bağlı keçən bu dövrdə hansı dəyişiklikdən danışmaq olar?
8. Şəxslərarası harmoniya və razılaşmaya verilən əhəmiyyətlə bağlı təşkilati olaraq vəziyyəti təhlil edə bilərsinizmi?
9. SSRİ dövründəki iş yerinizi indiki iş yerinizlə müqayisə etsəniz əgər təşkilatlarda vəzifə yönümlülük baxımından nə demək olar?
10. “Fərdin ehtiyaclarını ödəmək üçün təşkilatlar mövcuddur” cümləsinin o dövrdəki və cari iş yerinizə uyğunluğunu necə qiymətləndirərdiniz?
11. Keçid prosesi insanların “risk” sözünü necə qəbul etməsində nəyə yol açıb?
12. Qeyri-müəyyənlik insanlar üçün qorxulu bir vəziyyətdirmi, bu fikrin hakim olması sosialist və kapitalist təşkilat üzvləri üçün necə olub?



ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı ve Soyadı : Farid JABBARLI

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : İşletme bölümü, İİBF, Mersin Üniversitesi
Uluslararası İlişkiler, İktisat Fakültesi, Anadolu Üniversitesi
Yüksek Lisans Öğrenimi : İşletme, SBE, Süleyman Demirel Üniversitesi

Yabancı Dil(ler) ve Düzeyi

1 İngilizce, iyi düzeyde.....
2.....Rusca, iyi düzeyde.....

İş Deneyimi

1. Azerbaycan Devlet İktisat Üniversitesi, öğretim görevlisi (2016-2019)
2. Azerbaycan Turizm ve Menecment Üniversitesi, öğretim görevlisi, dekan yrd.1, şube müdürü, (2019-devam ediyor)

Bilimsel Yayınlar ve Çalışmalar

- “Geçiş Ekonomisi Olarak Azerbaycanın Strateji Yol Haritasının Ekonomik Sistemler Arası Geçitten Etkilenmesi”, 18. Uluslararası sosyal bilimler kongresi bildiri kitabı, Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı, ISBN:978-975-498-264-0, İstanbul. Sayfa. 897-903.
- “The Effects Of Shock Therapy in Azerbaijan On The Change Of Organizational Cultures”, Challenges in Economics and Business Studies kitabı, 2020/17 ISBN: 978-1-913809-08-9.
- “From Socialism To Capitalism Changing Organizational Culture And Organizational Structures”, “Congress on International Economic and Administrative Perspectives” (CIEP) kitabı, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- “Geçiş Ekonomisi Olarak Azerbaycanın Strateji Yol Haritasının Ekonomik Sistemler Arası Geçitten Etkilenmesi”, “İqtisad Elminin müasir problemləri” mövzulu respublika elmi konferansı kitabı, UNEC.
- “İdarəetmə Elminin Aktual Problemlərindən Olan, İş Yerlərində Müşahidə Olunan Sosial Tənbəllik”, “İqtisad Elminin müasir problemləri” bilimsel konferans kitabı, UNEC.
- “Modern Dövrün Aktual Problemi Olaraq, İş Yerlərində Müşahidə Olunan Sosial Problemlər”, “Modernləşmə Şəraitində Milli İqtisadiyyatın İnkişafının Aktual Problemləri və Perspektiv İstiqamətləri” bilimsel konferans kitabı, Azərbaycan Üniversitesi.

“Azerbaycan`da Gerçekleşen Şok Terapinin Örgüt İçi Değişimlere Etkisi”, “Post-Sovyet Çalışmalar Sempozyumu” kitabçası, İstanbul Şehir Üniversitesi, İstanbul/ Türkiye.

“Çalışan-Yönetici Uyumunu Belirleyen Çalışan Değerlerinin Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi: Isparta OSB’deki Bir Tekstil Fabrikası Örneği”, “V. Türkiye Lisansüstü Çalışmalar Kongresi” kitabı, Türkiye Bilimler Akademisi (TÜBA) ve Türkiye İlmî Etüdler Derneği (İLEM), Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

“Çalışan Değerleri ve Çalışan-Yönetici Uyumunun Örgütsel Bağlılıkla İlişkisinin Analizi”, “1.Uluslararası Öğrenciler Sosyal Bilimler Kongresi” kitabı, Yurtdışı Türkler ve Akraba Topluluklar Başkanlığı, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

