

**T.C.
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Ana Bilim Dalı
İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı**

Doktora Tezi

**Kurumsal Kültürün Belirlenmesi ve
Kobi'lere Yönelik Bir Uygulama**

Meral Arık Toprak

No: 2502550060

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Hayri Ülgen

İstanbul, 2007

TEZ ONAYI

İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı'nda 2502550060 numaralı Meral ARIK TOPRAK'ın hazırladığı “Kurumsal Kültürün Belirlenmesi ve Kobi'lere Yönelik Bir Uygulama” konulu DOKTORA TEZİ ile ilgili **TEZ SAVUNMA SINAVI**, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 35. Maddesi uyarınca, ... günü saat:'de yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin ne* **OYBİRLİĞİ /OYÇOKLUĞUYLA** karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ(*)	İMZA

* BU KISMA SAVUNMA SONUCUNA GÖRE
“KABULÜ”, “REDDİ”, VEYA “DÜZELTİLMESİ”
YAZILACAKTIR.

ÖZ

KURUMSAL KÜLTÜRÜN BELİRLENMESİ VE KOBİ'LERE YÖNELİK BİR UYGULAMA

Meral Arık Toprak

Ülkemiz Kobi'lerinin en önemli özelliklerinden birisi yeterince kurumsallaşamamış olmaları nedeniyle, büyüme, gelişme, verimlilik, kaynak bulma, dışa açılma, rekabetle başa çıkma sorunlarını bir arada yaşamaları ve ayakta kalma mücadelesi vermek zorunda kalmalarıdır. Belirtilen özellikler hep bilinir ve dile getirilir. Kobi'lerin kurumsal kültürlerine, kültürel özelliklerine ve bu özelliklerin etkileşimlerine yönelik çalışmalar ise oldukça yenidir. Tez konusu araştırmada Kobi'lerin kurumsal kültürüne ilişkin özelliklerinin belirlenebilmesi ve ölçümlemesine yönelik olarak oluşturulan bir uygulama yöntemi çerçevesinde konu ele alınmıştır. Kurum kültürünün görünen ve simgesel özellikleri, yönetim biçimi, çalışanların kurum kültürü öğelerini algılama biçimleri ile dayanışma, sosyallik, olumluluk katsayıları belirlenerek bir sonuca ulaşılmaya çalışılmıştır.

Kobi'lerde belirli bir sistematik çerçevesinde, benzer çalışmaların yapılması, kurumsal kültürün geliştirilmesine, katılımcılığa, müşteri memnuniyetine ve sürekli gelişmeye olanak sağlayacaktır. Belirleme ve ölçümleme çalışmaları, bir temel oluşturması ve ilk adımı teşkil etmesi açısından önemlidir. Bu konuda yönetim kademesinin ve çalışanların bilinçlendirilmesi, yönetimin etkinliğine ve rekabet ortamında başarı kazanılmasına katkı sağlayacaktır.

Tez, giriş ve üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüme, ülkemiz Kobi'lerinin genel özellikleri, ekonomiye katkıları ve konunun önemi dile getirilerek başlanılmıştır. Bu bölüm ayrıca, kültür ve kurum kültürü kavramlarına ilişkin açıklamaları, kültürün öğelerini, işlevlerini, konuya ilişkin yaklaşımları, kültürle ilgili kavramları ve kültürün değişimi konularını içermektedir.

İkinci bölüm kurum kültürünün belirlenmesine yönelik analiz ve ölçüm yaklaşımlarına ayrılmıştır. Farklı uygulamalar ve ölçüm yöntemlerinin ele alındığı bu bölümde kurum kültürü modellerine de yer verilmiştir.

Tezin araştırma bölümünü oluşturan üçüncü bölüm, iki aşamalı olarak yürütülen saha araştırması çalışmasını içermekte olup, dokuz Kobi'yi kapsayan bir pilot uygulama ile bir Kobi'de gerçekleştirilen analiz ve değerlendirme çalışmaları üzerine kurulmuştur. Kullanılan yöntem ve uygulama sistematığının açıklanmasıyla başlanılan bu bölümde, daha sonra uygulama sonuçlarına yer verilmiştir. Geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin de yapıldığı uygulama bölümü genel bir değerlendirme ile sonuçlandırılmıştır.

Elde edilen ölçümleme sonuçlarının Kobi'lerin literatürde sözü edilen belirgin özellikleri ile benzerlik taşıdığı ve onların kültürel yapılarını yansıttığı söylenebilir.

ABSTRACT

DETERMINING THE CORPORATE CULTURE AND AN IMPLEMENTATION IN SME'S

Meral Arik Toprak

One of the most significant traits of our country's SME's is that they struggle for survival and experience the problems of growth, development, efficiency, sourcing, expanding into foreign markets, coping with competitiveness which is due to the fact that they are not sufficiently institutionalized. The traits specified are always known and voiced. The discourses on the corporate cultures of the SME's, their cultural traits and the interactions of these traits are quite new. In my thesis research, the subject has been discussed within the framework of a methodology that is formed for determining and measuring the characteristics of the SME's related to the corporate culture of the SME's and it has been aimed to reach a general result through identifying the visible and symbolic characteristics of the corporate culture, its management style, the employees' perception of the constituents of the corporate culture as well as their solidarity, sociability and constructiveness parameters.

The studies for analysis and determining of corporate culture are one of the basic and first step studies. These kind of analysis will ensure to develop of corporate culture, continuous improvement and customer satisfaction because of the management effectiveness of the SME's.

The thesis comprises of an introduction and three sections. Within the first section the general characteristics of the SME's and their contributions to the economy has been reflected. The first section covers the explanations and approaches related to the concepts of culture and corporate culture. The characteristics, constituents, functions and change of the corporate culture are among the subjects of this section.

The second section has been reserved for the analysis and measurement approaches with the aim of determining the corporate culture. Corporate culture models have been included within this section as well as the inclusion of different applications and measurement methods.

The third section constituting the research part of the thesis covers the application study that is conducted in two stages and is established on the analysis that has been carried out in a site research at a SME. The application methodology and the systematic of application steps has been mentioned in this section.

It can be said that the evaluation results obtained reflect the distinctive cultural characteristics of the SME's.

ÖNSÖZ

Tezin amacı, ülkemiz Kobi'lerinin geçmişlerinden gelen birikimleri, değerleri, yönetim biçimleri, iş yapma yöntemleri ve insan kaynağının özelliklerinden oluşan kurumsal kültürlerinin belirlenmesine yönelik bir ölçüm metodolojisinin geliştirilmesi, analizlerin yapılması, geçerlilik ve güvenilirliğinin test edilmesi, buna ilişkin uygulama sistematığının oluşturulması ve elde edilen sonuçların değerlendirilmesidir.

Belirtilen amaç kapsamında literatürde kurumsal kültürün ortaya çıkartılmasında kullanılan yöntem ve teknikler incelendiğinde, araştırmacıların örgütsel kültürü farklı biçimlerde tanımladıkları ve bu boyutlara göre farklı inceleme ve ölçme metotları geliştirdikleri görülebilir. Tez konusu çalışmada, literatürdeki metotlardan ve Kobi yönetim danışmanlığı alanındaki deneyimlerimizden çıkarsamalar yapılarak, ülkemiz Kobi'lerinin kültürel özelliklerini ölçmeye elverişli bir metodolojinin geliştirilerek denenmesi ve bir işletmede uygulanması gerçekleştirilmiştir. Saha araştırması sırasında yapılan inceleme ve analiz çalışmalarının, işletmenin kültürel özelliklerini ortaya çıkartması yanında, Kobi'lerin rekabetle baş edebilmesinde engel oluşturan özelliklerinin ve sorunlarının da belirlenerek çözüm önerilerinin geliştirilmesine olanak sağlayıcı nitelikte olması amaçlanmıştır.

Tez kapsamında konunun teorik altyapısını oluşturması açısından, kurumsal kültüre ilişkin literatüre dayalı bilgiler ile Kobi'lere ilişkin kısa açıklamalara yer verilmiştir. Ele alınan Kobi örneğinde, kuruluşun verimliliğe ve performansa dayalı bir iş kültürü oluşturarak rekabet gücünü artırabilmesi, kurumsallaşmaları, yüksek motivasyonlu bir takım yaratarak gelişebilmesi için gerekli kültürel özelliklerinin nasıl korunacağı ve geliştirileceğine yönelik önerilerin yapılması da tezin amaçları ve kapsamı dahilindedir.

Tez, kurumsal kültürü farklı boyutlarıyla inceleyen teorik altyapısı dışında iki aşamalı olarak gerçekleştirilen saha araştırmasını içermektedir. Kobi'lerde kurumsal kültürün incelenmesi ve analiz edilmesi için hazırlanan soru formları, birinci aşamada, pilot uygulama kapsamında dokuz Kobi'de denenmiştir.

Pilot uygulamadan elde edilen bulgulardan hareketle araştırmanın ikinci aşaması gerçekleştirilmiştir. Kuruluşunda tüm çalışanların katılımıyla bir analiz yapılmasını kabul eden ve tekstil işkolunda faaliyet gösteren ayrı bir Kobi'de, kurum kültürüne ilişkin belirleme ve  l  mlerme çalışması yapılarak sonuçlar değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular, şirket yöneticisi ile paylaşılarak, sağlamasının yapılması ve geçerliliğinin doğrulanmasına çalışılmıştır.

Sahadaki uygulama çalışmalarımız sırasında, kuruluşlarını bize açarak, inceleme yapmamızı sağlayan ve her türlü kolaylığı göstererek destek veren Kobi yöneticilerine teşekkürü bir borç biliriz.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ÖZ	iii
ABSTRACT.....	v
ÖNSÖZ	vii
İÇİNDEKİLER	ix
TABLolar	xiv
ŞEKİLLER	xvi
KISALTMALAR	xvii
 GİRİŞ	 1
 BİRİNCİ BÖLÜM	 4
KOBİ'LER ve KURUMSAL KÜLTÜR	
 1.1 Kobi'lerin Önemi, Tanımlanması, Özellikleri	 4
1.1.1 Kobi'lerin Önemi	5
1.1.2 Kobi'lerin Tanımlanması	6
1.1.3 Kobi'lerin Ülkemiz Ekonomisindeki Yeri	8
1.1.4 Kobi'lerin Özellikleri ve Sorunları	9
1.2 Kültür Kavramı, Tanımı ve Özellikleri	10
1.2.1 Kültürün Tanımı	11
1.2.2 Kültürün Özellikleri	14
1.3 Kurumsal Kültür, Tanımı, Özellikleri, İşlevleri	16
1.3.1 Kurumsal Kültürün Tanımı	17
1.3.2 Kurumsal Kültürün Özellikleri	19
1.3.3 Kurumsal Kültürün İşlevleri	20
1.4 Kültürün Katmanları ve Öğeleri	22
1.4.1 Kurumsal Kültürün Görünen ve Simgesel Öğeleri	26
1.4.1.1 Kahramanlar	27
1.4.1.2 Hikayeler	27

1.4.1.3	Sloganlar	28
1.4.1.4	Törenler	28
1.4.1.5	Dil	28
1.4.2	Kültürün Görünmeyen Öğeleri	29
1.4.2.1	Normlar ve Değerler	29
1.4.2.2	İnançlar ve Varsayımlar	30
1.5	Kurumsal Kültürün Kaynağı	32
1.6	Kurumsal Kültürle İlgili Kavramlar	33
1.6.1	Kurumsal Kimlik	33
1.6.2	Kurumsal İmaj	33
1.6.3	Kurumsal İklim	33
1.6.4	Çok Kültürlülük	34
1.7	Kurumsal Değişim	35
1.7.1	Kurumsal Değişim Aşamalarında Kültürün İşlevi	37
1.7.2	Stratejiler Yoluyla Değişim	41
1.8	Şirket Birleşmelerinde Kültürel Çatışma ve Yönetimi	44
1.8.1	Bütünleşme ve Entegrasyon	45
1.8.2	Özümseme “Asimilasyon”	45
1.8.3	Ayırma	46
1.8.4	Kültür Çatışmaları	46

İKİNCİ BÖLÜM 48

KURUMSAL KÜLTÜRÜN BELİRLENMESİ

2.1	Kurumsal Kültürün Belirlenmesi	48
2.1.1	Ölçüme İlişkin Görüşler	48
2.2	Kurumsal Kültürle İlgili İki Temel Yaklaşım	51
2.2.1	Bir Değişken Olarak Kültür	51
2.2.2	Bir Metafor Olarak Kültür	52
2.3	Kültürel Öğelerin Belirlenmesindeki Güçlükler	54
2.4	Belirleme Çalışmalarındaki Yaklaşımlar	55

2.4.1	Robbins'ın Yaklaşımı	56
2.4.2	Rousseau'nun Yaklaşımı	57
2.4.3	Hofstede Yaklaşımı	58
2.4.5	Trompenaars-Turner Yaklaşımı	61
2.4.6	Denison Yaklaşımı	63
2.5	Yönetim Kültürüne İlişkin Matris Modeller	67
2.5.1	Quinn ve Cameron Modeli	68
2.5.2	Byars Modeli	70
2.5.3	Turner / Trompenaars Modeli	72
2.5.4	Deal - Kennedy Modeli	75
2.5.5	Miles - Snow Modeli	78
2.5.6	Charles Handy Modeli	81
2.5.7	Goffee-Jones Modeli	83

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: 87

KURUM KÜLTÜRÜNÜN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1	Araştırmanın Amacı	87
3.2	Araştırmanın Yöntemi, Verileri ve Analizi	87
3.2.1	Araştırmanın Temel Verileri	89
3.2.2	Bilgilerin Toplanması ve Analizi	90
3.3	Araştırmanın Varsayım ve Öngörülleri	93
3.4	Uygulamanın Yürütülmesi ve Aşamaları	94
3.4.1	Pilot Uygulama Aşaması	95
3.4.2	Temel Uygulama Aşaması	95
3.4.3	Uygulama Aşaması Bilgileri	96
3.5	İstatistiksel Analizlere İlişkin Açıklamalar	96
3.5.1	Faktör Analizi	96
3.5.2	Güvenilirlik Analizi	98
3.6	Pilot Uygulama Aşaması Sonuçları	100

3.6.1 Yöneticilik Biçimi	101
3.6.1.1 “2 No.lu” Soru Formu Faktör Analizi	102
3.6.1.2 “2 No”.lu Soru Formu Güvenilirlik Analizi	102
3.6.2 Kuruluşa Bağlılık ve Bütünleşme İsteği	103
3.6.2.1 “3 No”.lu Soru Formu” Faktör Analizi	105
3.6.2.2 “3 No”.lu Soru Formu” Güvenilirlik Analizi	106
3.6.3 Dayanışma ve Sosyallik Göstergeleri	107
3.6.3.1 “4”No.lu Soru Formu” Faktör Analizi	109
3.6.3.2 “4”No.lu Soru Formu” Güvenilirlik Analizi	110
3.6.4 Olumluluk Olumsuzluk Göstergeleri	111
3.6.4.1 “5 No.lu Soru Formu” Faktör Analizi	113
3.6.4.2 “5 No.lu Soru Formu” Güvenilirlik Analizi	114
3.7 Kobi’lerde Kültür Tipleri ve Analizler	115
3.7.1 Kültür Tipleri	115
3.7.2 Kurum Kültürü Katsayısı	121
3.7.3 İhtiyaçlar ve Öncelikler	122
3.7.4 Öngörülerin Analizi	124
3.8 Temel Uygulama Aşaması Analiz Sonuçları	125
3.8.1 Kuruluşa Ait Genel Bilgiler	125
3.8.2 Kurumsal Kültürün Genel, Görünen ve Simgesel Özellikleri ...	126
3.8.3 Yönetim Biçimi ve İnsan Kaynaklarına İlişkin Özellikler	127
3.8.4 Temel Değerler, Farkı ve Başarıyı Yaratan Özellikler	128
3.8.5 Kurumsal Kültüre İlişkin Diğer Göstergeler	129
3.8.6 Dayanışma, Sosyallik, Olumluluk, Olumsuzluk Göstergeleri ..	131
3.8.7 Temel Uygulama: Faktör Analizi ve Güvenilirlik Sonuçları ...	132
3.8.7.1 “3 No.lu Soru Formu”na İlişkin Sonuçlar	133
3.8.7.2 “4 No.lu Soru Formu”na İlişkin Sonuçlar	134
3.8.7.3 “5 No.lu Soru Formu”na İlişkin Sonuçlar	136
3.8.8 Kuruluşa Yönelik Değerlendirmeler	139
3.8.9 Bulguların Kobi Yöneticisi ve Çalışanlarla Paylaşımı	140

SONUÇ	142
KAYNAKÇA	146
EKLER	154
ÖZGEÇMİŞ	167

TABLOLAR

No:	Tablo Adı:	Sayfa No:
Tablo 1.1:	Avrupa Birliğinde Kobi Tanımı	7
Tablo 1.2:	Ülkemizde Kobi Tanımları	7
Tablo 1.3 :	Kobi'lerin Ekonomideki Yeri	8
Tablo 1.4:	Kültür Tanımları	13
Tablo 1.5 :	Kültürün Görünen ve Sembolik Özellikleri	26
Tablo 1.6 :	Varsayımlar	31
Tablo 1.7:	Büyüme, Kültürün İşlevi ve Değişim	37
Tablo 2.1:	Kurumsal Kültür Yaklaşımları	53
Tablo 2.2:	Kurumsal Kültür Ölçütleri	58
Tablo 2.3:	Denison Kültür Ölçeğinin Boyutları	65
Tablo 2.4:	Rekabetçi Değerler Modeli	69
Tablo 2.5:	Kültür Tipleri ve Özellikleri	74
Tablo 3.1:	Soru Formları	91
Tablo 3.2:	Pilot Uygulama: Kobi'lerde Yöneticilik Biçimi	101
Tablo 3.3:	Pilot Uygulama/2 no.lu Soru Formu Toplam Açıklanan Varyans.....	102
Tablo 3.4:	3 no.lu Soru Formu Açıklamaları	103
Tablo 3.5:	Kuruluşla Bütünleşme İsteği /PUA.....	104
Tablo 3.6 :	Pilot Uygulama/3 no.lu Soru Formu KMO ve Bartlett Testi	105
Tablo 3.7:	Pilot Uygulama/3no.lu Soru Formu Toplam Açıklanan Varyans	106
Tablo 3.8:	Dayanışma ve Sosyallik Soruları	107

Tablo 3.9:	Kobi’lerde Dayanışma ve Sosyallik Değerleri	108
Tablo 3.10:	Pilot Uygulama/3 no.lu Soru Formu KMO ve Bartlett Testi	109
Tablo 3.11:	Pilot Uygulama/4 no.lu Soru Formu Toplam Açıklanan Varyans	110
Tablo 3.12:	Olumluluk ve Olumsuzluk Soruları	111
Tablo 3.13:	Kobi’lerde Dayanışma-Sosyallik-Olumluluk-Olumsuzluk Göstergeleri	112
Tablo 1.14:	Pilot Uygulama/ 5 no.lu Soru Formu KMO ve Bartlett Testi	113
Tablo 3.15:	Pilot Uygulama / 5 no.lu Soru Formu Toplam Açıklanan Varyans	114
Tablo 3.16:	Kurum Kültürü Katsayısı	122
Tablo 3.17:	Çalışanların ve Yöneticinin İhtiyaçları	122
Tablo 3.18:	Kültürel Öğeler Arası Korelasyonlar	124
Tablo 3.19:	Kobi’nin Temel Değerleri ve Fark Yaratan Özellikleri / TUA	128
Tablo 3.20:	Kobi Kurumsal Kültür Göstergeleri/TUA	129
Tablo 3.21:	Kuruluşla Bütünleşme İsteği	130
Tablo 3.22:	İhtiyaçlar ve Öncelikler	132
Tablo 3.23:	Temel Uygulama / 3 no.lu Soru Formu Toplam Açıklanan Varyans	133
Tablo 3.24:	Temel Uygulama / 4 no.lu Soru Formu KMO ve Bartlett Testi	134
Tablo 3.25:	Temel Uygulama / 4 no.lu Soru Formu Toplam Açıklanan Varyans	135
Tablo 3.26:	Temel Uygulama / 5 no.lu Soru Formu KMO ve Bartlett Testi	136
Tablo 3.27:	Temel Uygulama / 5 no.lu Soru Formu Toplam Açıklanan Varyans	137

ŞEKİLLER

No	Şekil Adı	Sayfa No
Şekil 1.1 :	Turner ve Trompenaars’a Göre Kültürel Katmanlar	24
Şekil 1.2 :	Kurumsal Kültür Katmanları	25
Şekil 1.3 :	Kültürel Buzdağı	25
Şekil 1.4 :	Strateji-Kültür Uyumu	43
Şekil 1.5 :	Satın Alınan İşletmenin Kültürünü Yönetme	45
Şekil 2.1 :	Denison’un Kurum Kültürü Modeli	64
Şekil 2.2 :	Byars Modeli	71
Şekil 2.3 :	Turner/Trompenaars Modeli	73
Şekil 2.4 :	Deal – Kennedy Modeli	75
Şekil 2.5 :	Miles ve Snow Modeli	79
Şekil 2.6 :	Handy Modeli	81
Şekil 2.7 :	Goffee ve Jones Modeli	83
Şekil 2.8 :	Ters Z Tipi Dolanma	85
Şekil 3.1 :	Kurumsal Kültürün Belirlenmesinde İnceleme Alanları	92
Şekil 3.2 :	1 No.lu Kobi Kültür Matrisi/Küpü	115
Şekil 3.3 :	2 No.lu Kobi Kültür Matrisi/Küpü	116
Şekil 3.4 :	3 No.lu Kobi Kültür Matrisi/Küpü	116
Şekil 3.5 :	4 No.lu Kobi Kültür Matrisi/Küpü	117
Şekil 3.6 :	5 No.lu Kobi Kültür Matrisi/Küpü	117
Şekil 3.7 :	6 No.lu Kobi Kültür Matrisi/Küpü	118
Şekil 3.8 :	7 No.lu Kobi Kültür Matrisi/Küpü	118
Şekil 3.9 :	8 No.lu Kobi Kültür Matrisi/Küpü	119
Şekil 3.10:	9 No.lu Kobi Kültür Matrisi/Küpü	119
Şekil 3.11:	Kobi’lerin Kurumsal Kültür Tipleri	121
Şekil 3.12:	1 No.lu Kobi’de İhtiyaçlar Karşılaştırması	123
Şekil 1.13:	10 No.lu Kobi Kültür Matrisi/Küpü	131

KISALTMALAR

A.e.	:	Aynı eser
A.g.e.	:	Adı geçen eser
AB	:	Avrupa Birliği
DS	:	Dayanışma Sosyallik
Kobi	:	Küçük ve Orta Boy İşletme
MPM		Milli Prodüktivite Merkezi
PUA	:	Pilot Uygulama Aşaması
s.	:	Sayfa numarası
TDK		Türk Dil Kurumu
TUA	:	Temel Uygulama Aşaması
TOBB	:	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği

GİRİŞ

Son yıllarda işletme literatüründe giderek önemi artan kurumsal kültür konusu, başarının ya da başarısızlığın sosyal mimarı olarak değerlendirilmektedir. Bu değerlendirme onun kuruma özgü ve taklit edilemez oluşundan kaynaklanmakta, böylelikle farkı yaratan önemli bir öge olmaktadır. Kurumsal kültürün önemini ve gücünü fark eden kuruluşlar, bu alana yaptıkları yatırımın karşılığını fazlasıyla almakta, büyüyen, gelişen ve bunu sürdürebilen işletmeler olarak anılmaktadırlar. Ülkemiz ekonomisinin belkemiğini oluşturan Kobi'lerin, giderek globalleşen rekabet ortamında bir yer edinmeleri, kurumsal kültürün gücü olarak ifade edilen, çalışanlar arasındaki dayanışma ve içsel bütünleşmenin sağlanması yanında, dış çevreye uyumu sağlamalarıyla gerçekleşebilecektir. Bu uyum, sorunlarını gidermede ve krizlere karşı daha dayanıklı olabilmelerinde önemli bir etkidir.

Kobi'lerin ekonomide üstlendikleri önemli işlevler yanında yaşadıkları sıkıntılar, onlar hakkında pek çok araştırmanın yapılmasına yol açmıştır. Yapılan araştırmalar çoğunlukla, ekonomiye katkılarına ilişkin incelemeler yanında, teknoloji yenileme, finansman kaynakları bulma ve pazarlama sorunları üzerinedir. Son yıllarda yapılan araştırmalarda Kobi'lerin kurumsallaşma sorunlarına yer verildiği görülmektedir. Kurumsallaşma genellikle sistem kurma boyutu ile ele alınmakta, Kobi'lerin, öncelikle sahip ya da liderleri tarafından oluşturulan, daha sonra tüm çalışanların etkileşimleriyle gelişen, yerleşmiş değerleri, iş yapma yöntemleri ve insan kaynağının özelliklerinden oluşan kurumsal kültürlerinin incelenmesi yönündeki araştırmalar yeni yeni ortaya çıkmaktadır. Rekabette bir başarı faktörü olan iç dinamiklerin ortaya çıkartılması açısından, kurumsal kültürlerinin incelenmesinin yararı vardır. En mükemmel biçimde de olsa oluşturulan stratejik planların ve hazırlanan yol haritalarının uygulanabilmesinin, ancak buna uygun bir kültürel yapı ile mümkün olabileceğini gözden uzak bulundurmamak gerekir.

Kurumsal kültürle ilgili olarak yapılan araştırmalar, örgütsel performans ile güçlü ve uyumlu kurum kültürü arasında doğrudan bir ilişki olduğunu

göstermektedir.¹ Pek çok araştırmacı yaptıkları çalışmalarla bu ilişkiyi doğrulamışlardır.² Özellikle son yıllarda kültürel özelliklerin performansa etkisini inceleyen araştırmalar ülkemizde de yapılmakta; kurum kültürünün, iş tatminini, kuruma bağlılığı artırarak, performansı etkileyebileceği, bu yüzden yöneticilerin bu kavramın önemini anlamaları gerektiği sıklıkla vurgulanmaktadır.^{3,4}

Güçlü bir kültür, o kültürü oluşturan insanların gücü demektir. Bir diğer deyişle, böyle bir ortam içindeki bireyler kendilerini güçlü ve güvende hissetmektedirler. Güçlü kurumsal kültür, çalışanları birleştirici ve aralarında bağ oluşturunca özelliği dolayısıyla, paylaşılan ortak duygular, değerler ve normların oluşumuna katkıda bulunmakta, bütün bunlar performansı destekleyici bir etki yaratmaktadır. Kültürün, performansı destekleyici bu güçlü etkisi yanında, bunun tersi, engelleyici bir etkisinin olduğundan da bahsedilebilir. Kökleri çok derinlere giden, dışa kapalı kültürler, bir süre sonra durgunlaşmaya ve ataletle düşme eğilimine girmeye başlayabilir. Böyle bir kültür, hızla değişen iş ortamı içinde gelişmeyi tutucu ve engelleyici bir faktör olarak da karşımıza çıkabilmektedir.⁵ Kurumsal kültürün farklı yönleriyle ele alınarak bir altyapı oluşturma düşüncesiyle, tezin ilk iki bölümü kültür konusuna ayrılmıştır.

Tez, üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüme, Kobi'lere ilişkin kısa bilgiler verilerek başlanılmış, kültür kavramı ile devam edilmiş ve kurumsal kültür konusu farklı boyutlarıyla incelenmiştir. İkinci bölümde, kurumsal kültürün belirlenmesine, sınıflandırılmasına, analizine ve ölçümüne yönelik yaklaşımlar yer almaktadır. Tezin üçüncü bölümü ise sahada yapılan araştırma sonuçlarına ayrılmıştır. Bu bölümde ayrıca genel bir değerlendirme yer almaktadır.

¹ Judith R.Gordon, **Organizational Behavior**, Sixth Edition, N.J., Prentice Hall, 1998, s.343.

² S.Poll, Organizational Culture and its Relationship Between Job Tension in Measuring Outcomes Among Business Executives, **Journal of Management Development**, vol.,19, no.1, 2000, s.36.

³ E.Eren, L.Alpkan, Kültürel Boyutlar Olarak İşletmelerde İçsel Bütünleşme ve Dışsal Odaklanma Düzeylerinin Performansa Etkileri, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, cilt.4, sayı.1, 2003, s.55-70.

⁴ Nevzat Demir, **Örgüt Kültürü-İş Tatmini İlişkisi**: Plastik Dektöründe Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İÜ SBE Maliye Ana Bilim Dalı, İstanbul, 2005, s.208-288.

⁵ Denis Grombh, ve J.D.Carillo, Cultural Inertia and Uniformity in Organizations, **The Journal of Law, Economics and Organization**, Vol.23, No.3, 2006, s.743-744.

Tez kapsamında yapılan çalışmaların, bu konudaki literatüre mtevezı bir düzeyde de olsa katkı sağlaması umulmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KOBİ'LER VE KURUMSAL KÜLTÜR

Ülkemizde işletmelerin büyük çoğunluğunu küçük ve orta boy işletmeler oluşturmaktadır. Büyük ölçekli işletmelere göre daha dinamik bir yapıya ve esnek karar alma mekanizmasına sahip olan Kobi'ler, istihdama ve ulusal gelire katkı sağlayan işletmeler olarak tanımlanmaktadır. Belirtilen özellikleriyle Kobi'lerde kurumsal kültürün incelenmesi önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kobi'lerin kurumsal kültürü, ürettikleri ürünün ve bulundukları iş kolunun özelliklerinden, dış çevredeki ekonomik, siyasal, hukuki ve sosyal koşullardan, amaç, müşteriler, tedarikçiler, rakipler gibi yakın çevre faktörlerinden ve en çok da çalışan insan gücünden ve yönetim biçiminden etkilenmektedir. Dinamik iş dünyasında kurumsal kültürün gücü, kültürün adapte olabilme, iç ve dış çevre koşullarına süratle uyum sağlayabilme ya da koşulları yönlendirecek ve peşinden sürükleyecek ölçüde etkili olmasına bağlıdır. Bu da o kültürün birer parçası olan çalışanların aralarındaki etkileşim, sosyalleşme, ortak amaç ve ilkeler çerçevesinde dayanışmalarına bağlıdır. Aynen canlı varlıklar gibi, bir kuruluşun da yaşamını sürdürebilmesi ve kalıcı olabilmesi, iç ve dış çevresiyle olan etkileşimine ve uyum yeteneğine bağlıdır.

Bu nedenle birinci bölümde öncelikle Kobi'lere ilişkin açıklamalara yer verildikten sonra, Kobi'lerde önemli bir inceleme alanı olarak kabul ettiğimiz kültür ve kurumsal kültür kavramları açıklanacaktır.

1.1 Kobi'lerin Önemi, Tanımlanması, Özellikleri

Kobi'ler, ekonominin değişik alanlarına yayılmış, sayıları itibariyle önemli yer tutan, üretim, ticaret, hizmet kesimlerinde faaliyet gösteren işletmelerdir. İstihdam ve refah düzeyine katkıları nedeniyle, ekonomik sistemin önemli bir bölümünü oluşturmaktadırlar. Ekonomik dinamizmin, canlılığın ve girişimciliğin kaynağı durumunda olmaları, üzerlerine önemle eğilmeyi gerekli kılmakta ve Hükümetlerin,

ekonomiye destek programları arasında öteden beri ve giderek daha yoğun bir biçimde yer almaktadırlar.

1.1.1 Kobi'lerin Önemi

Çağımızın değişen koşullarına ve yeniliklerine hızla uyma yeteneğine sahip olan Küçük ve Orta Boy İşletmeler “Kobi’ler”, toplumun yaratıcı potansiyelinin ortaya çıkarılmasında önemli bir rol üstlenmektedir. Küçük işletmelerin ekonomik yaşamda taşıdıkları önem, onların milli gelire, istihdama, verimliliğe, girişimciliğe olan katkılarından ve kolay hareket edebilme özelliklerinden ileri gelmektedir.

Küçük ve orta boy işletmelerin gelişme ve kalkınma hareketinde önemli roller üstlenmeleri, kriz ortamından kolaylıkla kurtulabilmeleri, büyük işletmeler için de bir uyarıcı olmaktadır. Şiddetlenen uluslararası rekabetle birlikte büyük şirketlerin zarar eden yapıları, küçülmenin ve büyümeyi yavaşlatmanın daha iyi olacağı ve değişimin temel dinamiğinin buradan geçtiği konusundaki fikirleri yaygınlaşmaktadır. II. Dünya Savaşından sonra Japonya’da başlayan hızlı ekonomik kalkınma hareketinin itici gücünü Kobi’ler oluşturmuşlardır. 1970’li yıllardaki kriz sonrasında yapılan bilimsel çalışmalar ise ABD’nin bu krizden en az etkilendiğini, krizden daha az etkilenmesinde ticaret ve sanayide küçük ve orta büyüklükteki işletmelere verdiği önemin büyük etkisi olduğunu, 1988 yılından itibaren ABD’deki büyük ölçekli firmaların yaklaşık üçte bire varan oranda küçüldüğünü, ortaya koymuştur. Bu durum ise 1960’lı yılların sonuna kadar devam eden büyük şirketler kurma eğiliminin, bu yıllardan sonra küçük işletme sayılarındaki artışla yer değiştirmesine sebep olmuştur.⁶

Gerçekten farklılaşan ve sürekli değişen ihtiyaçlar ve istekler, esnek ve dinamik bir üretim altyapısını gerekli kılmaktadır. Bu da optimum üretim ölçeği küçültülmüş, yönetim ve denetim işlevleri etkinleştirilmiş, pazara uyum kabiliyetleri arttırılmış küçük ve orta boy işletmelerle mümkün olabilmektedir. Özellikle son on yılda

⁶ Nergis Baylan, **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**, TOBB, Organize Sanayi Bölgeleri, Ticaret Odaları, Başkent Üniversitesi, İİBF yayını, Ankara, 2003, s.5-6. (Çevrimiçi). <http://www.kobinet.org.tr/hizmetler/bilgi/bankasi/ekonomi/018.html>. 24.6.2007.

Japonya ve ABD gibi nispeten geniş bir küçük işyeri sektörüne sahip olan ülkelerde, örneğin İngiltere gibi küçük işyeri sektörünün daha sınırlı olduğu ülkelere göre daha hızlı büyüme görülmesi de bunun kanıtı olmaktadır.

Kobi'lerin, sadece ekonomik hayatta değil, sosyal hayatta da önemli rolleri vardır. Kobi'ler, ülkede geniş bir alana yayıldıkları için bölgesel gelişmişlik farklarını gidermede, mülkiyeti geniş bir alana yaymada, istihdam olanağı yaratıp bunu sürdürmede ve demokratik hayatı canlı tutmada önemli bir güçtür. Kobi girişimcilerinin mülkiyet tutkuları, başarılı olma arzuları, cesaretli adımları ve yatırım yapma istekleri siyasi istikrarın temel mekanizmalarındandır. Başarılı girişimciler, potansiyel girişimcileri etkileyecek, onların da ekonomiye girmelerine neden olacak ve demokratik bir ortamda, psikolojik tatmin gittikçe artacaktır. Güçlü Kobi'ler, büyük işletmeleri de olumlu yönde etkileyecek, ekonomik ve sosyal yönden bir rahatlama sağlanabilecektir..

1.1.2 Kobi'lerin Tanımlanması

Dünyada genel anlamda kabul görmüş bir Kobi tanımlaması bulunmamaktadır. Bu konuda her ülkenin ekonomik özellikleri doğrultusunda belirlenmiş değişik ölçütler kullanılmaktadır. Ulusal ve uluslararası kuruluşlar incelediğinde, nitelik ve nicelik açısından çok farklı Kobi tanımlarıyla karşılaşmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde Kobi tanımında sadece çalışan sayısı kriter olarak alınırken, gelişmiş ülkelerde ciro, bağımsızlık gibi kriterler bulunmaktadır. Avrupa Birliği, üye ülkelerdeki farklı tanımlamalar nedeniyle, ulusal ve birlik temelinde kavram kargaşasını ortadan kaldırmak amacıyla yeni bir Kobi tanımı geliştirmiştir. 1.Ocak 2005'de yürürlüğe giren yeni tanımda üç ölçüt kullanılmaktadır. (a) Çalışan sayısı, (b) Bilanço büyüklüğü, (c) Bağımsızlık.⁷

Belirtilen tanımlama Tablo 1.1'de verilmiştir:

⁷ **3. Kobiler ve Verimlilik Kongresi Bildiriler Kitabı**, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, No:58, 2006, s.xvi.

Tablo 1.1: Avrupa Birliğinde Kobi Tanımı

Çalışan Sayısı	Yıllık Satış Cirosu / Yıllık Bilanço Değeri*(milyon euro)	Ölçek
≤ 10	≤ 2 / ≤ 2	Çok küçük
≤ 50	≤ 10 / ≤ 10	Küçük
≤ 250	≤ 50 / ≤ 43	Orta

Kaynak: 3. Kobilik ve Verimlilik Kongresi Bildiriler Kitabı, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi yayınları, No:58, 2006, s.xvi.

Ülkemizde de tek bir KOBİ tanımı mevcut değildir. Farklı kuruluşlar tarafından farklı biçimlerde yapılmaktadır. Ülkemizde farklı Kobi tanımları nedeniyle ortaya çıkan karmaşayı gidermek ve AB'ye uyum sağlamak amacıyla, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Sanayi ve Ticaret Bakanlığı işbirliği yaparak yeni bir yasa tasarısı hazırlanması için öncülük etmişlerdir. Diğer tanımlarla birlikte 2006 tarihinde yürürlüğe giren yeni yasa tasarısındaki Kobi tanımları Tablo 1.2'de gösterilmiştir:

Tablo 1.2: Ülkemizde Kobi Tanımları

KOSGEB	1-50 işçi çalıştıran imalat sanayi işletmeleri küçük sanayi, 51-150 işçi çalıştıran imalat sanayi işletmeleri orta ölçekli sanayi işletmeleridir.
HALK BANK	İşçi sayısı 1-150, sabit yatırım tutarı 100 milyar TL'yi aşmayan KOBİ'ler Teşvik Belgeli KOBİ, işçi sayısı 1-250 olan ve sabit yatırım tutarı 400 milyar TL'yi aşmayan KOBİ'ler ise normal KOBİ olarak tanımlanmaktadır.
EXİMBANK	1-200 işçi çalıştıran imalat sanayi işletmeleridir.
HAZİNE MÜSTEŞARLIĞI	En fazla 400 milyar TL tutarında sabit yatırım harcaması yapan işletmelerdir.
DIŞ TİCARET MÜSTEŞARLIĞI	İmalat sanayinde faaliyet gösteren, 1-200 işçi çalıştıran gerçek usulde defter tutan, arsa ve bina hariç sabit sermaye tutarı bilanço değeri itibariyle 2 milyon ABD Doları karşılığı TL'yi aşmayan işletmelerdir.
DİE-DPT	1-9 işçi çalıştıran işletmeler çok küçük ölçekli, 10-49 işçi çalıştıran işletmeler küçük ölçekli, 50-99 işçi çalıştıran işletmeler orta ölçekli işletmelerdir.
TOSYÖV	1-5 işçi çalıştıran işletmeler çok küçük ölçekli, 5-100 işçi çalıştıran işletmeler küçük ölçekli, 100-200 işçi çalıştıran işletmeler orta ölçekli işletmelerdir.
YENİ YASAYA GÖRE ORTAK TANIM	10 ve daha az işçi çalıştıranlar çok küçük, 50 ve daha az işçi çalıştıranlar küçük, 250 ve daha az işçi çalıştıranlar orta boy işletmelerdir

Kaynak: Mustafa H.Çolakoğlu, **Kobi Rehberi**, Ankara, TOBB yayını, No.359, s.7-8.

Yeni yasaya göre ortak tanım, 10 ve daha az işçi çalıştıranları, çok küçük, 50 ve daha az işçi çalıştıranları küçük, 250 ve daha az işçi çalıştıranlar orta boy işletme olarak kabul etmektedir.

1.1.3 Kobi'lerin Ülkemiz Ekonomisindeki Yeri

Ülkemiz açısından genel bir değerlendirme yapılacak olursa işyeri sayısı, çalışan sayısı ve katma değer olmak üzere üç önemli göstergeye bakıldığında küçük ve orta ölçekli işletmelerin ülkemizin gerek sosyal gerekse ekonomik yapısında önemli bir yer işgal ettiği söylenebilir. Tablo 1.3'deki rakamlara göre, Kobi'lerin ülkemiz işletmelerine oranı oldukça yüksek, istihdama oranı yüksek, toplam yatırım ve toplam üretime oranı orta düzeylerde, ihracata oranı ise kısmen düşüktür.⁸

Tablo 1.3 : Kobi'lerin Ekonomideki Yeri

Ülkeler	Toplam işletmeler içindeki yeri (%)	Toplam istihdam içindeki yeri (%)	Toplam yatırım içindeki yeri (%)	Katma Değer içindeki yeri (%)	Toplam ihracat içindeki yeri (%)
ABD	97,2	50,4	38,0	36,2	32,0
Almanya	99,8	64,0	44,4	49,0	31,1
Japonya	99,4	81,4	40,0	52,0	38,0
İngiltere	96,0	36,0	29,5	25,1	22,2
Fransa	99,9	49,4	45,0	54,0	23,0
TÜRKİYE	98,8	45,6	6,5	37,7	8,0

Kaynak: Tahir Akgemci, **Kobilerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler**, Ankara, Kosgeb Yayını, 2001, s.17

- Ülkemizde Kobi'ler, işyeri sayısı olarak, faaliyet gösteren işletmelerin %98,8'ini oluşturmaktadır.
- İstihdamın %45,6'sını, katma değer %37,7'sini karşılamaktadırlar.
- Yatırım ve ihracattaki payları ise %6,5 ve %8 olarak, diğerlerine göre oldukça düşüktür.
- Kobi'lerin, imalat sanayinde faaliyet gösteren işyerleri içindeki payı ise %99,3'e ulaşmaktadır.⁹

⁸ Tahir Akgemci, **Kobilerin Temel Sorunu ve Sağlanan Destekler**, Ankara, Kosgeb Yayını, 2001, s.17

⁹ 2002 Yılı Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı, İmalat Sanayi Değerlendirmesi, Ankara, Kosgeb Yayını, 2005, s.6 (Çevrimiçi). <http://www.kosgeb.gov.tr/dosyalar/istatistik/imalat%20sanayipdf.>, 24.10.2007

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler son yıllarda bütün dünyada dikkat çekici bir gelişme göstermişlerdir. Türkiye'nin ekonomik gelişmesinde, özellikle Anadolu'da ortaya çıkan ve birbiri ardına faaliyet göstermeye başlayan Kobi'lerin önemli katkısı olmuştur. Üretimde önemli başarılarla imza atan, istihdam yaratma açısından ülke ekonomisi için vazgeçilmez bir konumda bulunan Kobi'ler zaman zaman yönetsel ve finansal sorunlarla başa çıkmaya çalışmakta, sorunlarının çözümü ise ekonominin geleceği açısından büyük önem taşımaktadır. Özellikle 1997 yılında Güneydoğu Asya'da başlayan ve bütün dünyayı etkisi altına alan finansal kriz sonrasında, yine 1998 yılındaki Rusya krizi ve son yıllarda sıklıkla yaşanan ekonomik krizler, ülkemiz Kobi'lerini önemli ölçüde etkilemiş ve ciddi bir ekonomik darboğaz oluşturmuştur¹⁰.

1.1.4 Kobi'lerin Özellikleri ve Sorunları

Kobi'lerin ülke ekonomisine yararları ve temel özellikleri şöyle sıralanabilir:¹¹

- Daha az yatırımla daha çok ürün çeşitliliği sağlamaktadır,
- Daha düşük yatırım maliyetleriyle istihdam imkanı yaratmaktadır,
- Yapıları itibarıyla ekonomik dalgalanmalardan daha az etkilenmektedir,
- Talep değişikliklerine ve çeşitliliklerine daha kolay uyum gösterebilmektedir,
- Teknolojik yeniliklere daha yatkındır,
- Bölgelerarası dengeli kalkınmayı sağlar,
- Gelir dağılımındaki çarpıklıkları asgariye indirir,
- Ferdi tasarrufları teşvik eder, yönlendirir ve hareketlendirir,
- Büyük sanayi işletmelerinin vazgeçilmez destekleyicisi ve tamamlayıcısıdır,
- Politik ve sosyal sistemlerin denge ve istikrar unsurudur,
- Demokratik toplumun ve liberal ekonominin ana sigortalarından biridir.

¹⁰ Nergis Baylan, **A.g.e.**, s.14

¹¹ 3. Kobiler ve Verimlilik Kongresi Bildiriler Kitabı, **A.g.e.**,s.xix.

Yukarıda sayılan özellikleriyle ülke ekonomisine sağladıkları çok sayıda yarara rağmen, pek çok da sorunlarla baş etme çabası içinde olan Kobi'lerin, en bilinen sorunları şunlardır:¹²

- Verimliliğe ve etkinliğe dayalı bir iş kültürü geliştirmede zayıf kalmışlardır,
- Kredi temininde ve AB fonlarından yararlanmada güçlük çekmektedirler,
- Yeni teknolojilerden yeteri kadar yararlanamamaktadırlar,
- Nitelikli işgücü bulmada sıkıntı çekmektedirler,
- Devlet teşviklerinden tam olarak yararlanamamaktadırlar,
- İşletme ve yönetim fonksiyonlarının gereği gibi yerine getirilmesi konusunda bilgi eksiklikleri ve uygulamada yetersizlikleri bulunmaktadır,
- Rekabet yetenekleri zayıftır,
- Nakit sıkıntısı çekmektedirler ve öz sermayeleri yetersizdir,
- Marka oluşturamamışlardır.
- Krizlere ilişkin öngörülerini zamanında geliştirmede yetersiz kalmaktadırlar,
- Büyüme ve gelişme potansiyelleri sınırlıdır.

Çok farklı sorunlarla baş etme çabasında olan Kobi'ler tüketici tercihlerine ayak uydurmada yeterince başarılı olamamaktadırlar.¹³ Piyasaya uyum sağlayabilmeleri, büyüme ve gelişme darboğazını aşabilmeleri, insan-sistem-teknoloji üçgeninde yer alan alanlara yatırım yapabilmek için gerekli sermaye birikimini oluşturmaları ve başlangıç noktası olarak da “insana yatırımı” benimsemeleri ile mümkündür. İnsanla ve ekiple ilgilenmek kurum kültürü ile ilgilenmekle eş anlamlıdır. 1.2 no.lu başlık altında kültür kavramı ve tanımları ele alınmaktadır.

1.2 Kültür Kavramı, Tanımı ve Özellikleri

Kültür kavramı genel anlamı ile antropoloji biliminin konuları arasında yer almaktadır. Antropoloji bilimi, tarihsel, biyolojik ve sosyolojik temeller üzerine oturan bir bilim dalı olup, üç alt disipline ayrılır. Sosyal antropoloji, kültürel

¹² Tahir Akgemci, **Kobilerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler**, Ankara, Kosgeb Yayını, 2001, s.21-26

¹³ Canan Çetin, **Yeniden Yapılanma, Girişimcilik, Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi**, İstanbul, Der Yayınları, 1996, s.158

antropoloji, psikolojik antropoloji olarak adlandırılan bu disiplinleri birbirlerinden kesin çizgilerle ayırmak mümkün değildir.¹⁴

Antropoloji, insan, toplum ve kültür üçgenindeki konuları araştırmakta ve aşağıdaki soruların cevaplarını araştırmaktadır¹⁵:

- İnsanlar ve toplumlar neden birbirine benziyorlar?
- İnsanlar ve toplumlar neden birbirine benzemiyorlar?
- İnsanlar ve toplumlar neden ve nasıl değişiyorlar?

Yukarıdaki sorulara güvenilir ve doğru cevaplar bulma arayışı, antropoloji biliminin konusu olmakla beraber, bu soruların öznesine “kurumları” yerleştirdiğimiz zaman, işletme biliminin konuları arasına geçiş yapmış oluruz.

1.2.1 Kültürün Tanımı

Kültür terimi latince kökenli cultura kelimesinin dilimize geçmiş şeklidir; toprağın bakımı, işlenmesi anlamına gelir. Aynı zamanda insanın yaşama ve gelişme alanına ait birikimi ile, uygarlık düzeni anlamı da taşımaktadır.¹⁶ Türkçe sözlük kültürü; a) tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere aktarmada kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü b) bir topluma ilişkin düşünce ve sanat eserlerinin bütünü, olarak tanımlamaktadır.¹⁷ Ansiklopedik anlamda kültür, “bir grubu, bir toplumu başkalarından ayıran sosyal yapıların, sanat, din ve düşünce ürünlerinin bütünü” demektir.¹⁸ Ulu önder Atatürk ise “varlığımızın nedeni kültürdür” diyerek insan varlığı ve kültür ilişkisini vurgulamıştır.¹⁹

Kültür sözcüğü tarihsel gelişim çizgisi içinde, bilimsel, beşeri, estetik, maddi ve biyolojik anlamda kullanılmıştır. Bilim alanındaki kültür uygarlıkla eşanlamlıdır.

¹⁴ Bozkurt Güvenç, **İnsan ve Kültür**, 7. Basım, İstanbul, Remzi Kitabevi, 1996, s.66.

¹⁵ **A.e.**, s.67.

¹⁶ Bozkurt Güvenç, **A.e.**, s.96.

¹⁷ **Meydan Laorusse**, İstanbul, Meydan Yayınları, 1988, Cilt.7, s.724

¹⁸ **Türkçe Sözlük**, Ankara, 10 basım, Türk Dil Kurumu Yayınları, 2005, s.1282.

¹⁹ Bozkurt Güvenç, **Türk Kimliği**, 3.Basım, İstanbul, Remzi Kitabevi, 1995, s.34.

Beşeri ve sosyal alandaki kültür, eğitim sürecinin ürünüdür. Estetik anlamdaki kültür, güzel sanatlardır. Biyolojik anlamdaki kültür ise, üretme, tarım ekin, çoğaltma ve yetiştirmedir.²⁰

Kültür kavramının tanımını yapmak oldukça zordur. Çünkü, söz konusu kavram zaman içinde değişikliklere uğramış ve artık farklı anlamlara gelmeye başlamıştır. Kültür, en geniş anlamıyla bir toplumun tüm yaşam biçimini ifade etmektedir.²¹

Antropologlar kültürü bir buzdağına benzetirler. Onlara göre kültür, düzenli olarak tekrarlanan, düşünme, hissetme, davranış biçimleri ve ortak bir görüşe dayanan, değer yargılarından oluşan ve semboller aracılığı ile yayılan toplumsal bir yaşam biçimini ifade etmektedir.²² Çağdaş antropolog Levi-Strauss ise kültürü, kişilerin paylaştığı semboller, anlamlar ve inanışlar bütünü olarak belirtmektedir.²³ Kültür, bilgiyi, inancı, sanat ve ahlakı, örf ve adetleri, kişinin içinde yaşadığı toplumun bir ferdi olması nedeniyle kazandığı alışkanlıkları ve tüm becerileri içine alan karmaşık bir bütündür. İnsana ait olan, insanların deneyimlerini yorumlamada ve eylemlerine karar vermede rehber aldıkları anlam dokusudur. Kültür insanların kendilerini var ettikleri ve nefes aldıkları ortamdır. İnsanın birikimidir, zenginliğidir. Bazı alanlarda medeniyetle eş anlamda kullanılmaktadır. Kültür “insanın ortaya koyduğu, içinde insanın var olduğu tüm gerçeklik demektir. İnsanın doğa ile etkileşimi sonucu, doğadan aldıkları, doğaya katkıları ve geride bıraktıklarıdır”.²⁴

“İnsanın nasıl düşündüğü, neler hissettiği, kendisini ve çevresini nasıl algıladığı, değerleri ve davranışları kültürün temel öğeleridir. Kültür insanın yaşama biçimidir, iletişim biçimidir, sorunları çözme şeklidir, hayata bakışıdır, teknik, ekonomik, hukuki, bilimsel, siyasal, ahlaki, estetik tüm değerleri ve ürettiği her şeydir. Kültürün oluşması için insanların bir araya gelmeleri ve birlikte yaşamaya başlaması

²⁰ Bozkurt Güvenç, **İnsan ve Kültür**, 7. Basım, İstanbul, Remzi Kitabevi, 1996, s.70.

²¹ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul, İ.Ü.İşletme Fak.Yayını, 1997, s.112.

²² F.R.Kluckhohn ve F.L.Strodtbeck, **Variations in Value Orientations**, N.Y., Row, Peterson and Co.,1961, s.86.

²³ Levi-Strauss, **Yaban Düşünce**, 3.Baskı, İstanbul, Yapı Kredi Yayınları, 2000, s.154.

²⁴ Nermi Uygur, **Kültür Kuramı**, İstanbul, Yapı Kredi Yayınları, 1996, s. 17.

gerekmektedir. Toplum ile kültür yan yanadır. Kültürün var olma nedeni insandır, ya da bir başka deyişle insan bir kültür varlığıdır. İnsanı diğer canlılardan ayıran da işte bu kültür yaratma özelliğidir. Bireysel açıdan bakılınca kültür, kişiye özgüdür. Toplumsal açıdan ise tarihin damgasını taşıyan, kuşaktan kuşağa aktarılan, insanlar arası ortak pek çok şeyin paylaşımı olarak görünür”.²⁵

Kültürün konuşulan dil ile çok yakın bir ilişkisi vardır. Dil kültürü hem kurar, hem geliştirir. Ortak bir dil, ortak bir kültür demektir. İnsanın anadilini öğrenmesi bir kültür edinmedir. İnsan, dilde, ne denli güçlenirse, kültürdeki kökleri de o kadar derinlere gider. İnsan, yabancı bir dili öğrendiğinde ve o dilde ustalaştığında, bir başka kültür içine giriyor ve orada kök salıyor demektir. Bu nedenle kültüre özgü başlıca kaynağın ana dilde bulunduğu söylenebilir. Dil kültürün anahtarıdır.²⁶

Kültür konusunda yapılan tanımlamalar genel bir tablo olarak, Tablo1.4’te yer almaktadır:

Tablo1.4: Kültür Tanımları

KÜLTÜR: • İnsanın sosyal mirasının toplamıdır. (Linton, 1936) • Doğanın, insan yapımı olan kısmıdır. (Herskovits, 1948) • Zihnin yazılımıdır. (Hofstede, 1980) • İnsan gruplarının özgün yapılarını ortaya koyan, yaratılan ve aktarılan sembollerle ifade edilen, düşünce, duygu, davranış biçimleridir. Kültürün temelini geleneksel görüşler ve geleneksel değerler oluşturur. Kültürel sistemler, hem mevcut hem de gelecekteki davranışları şekillendirir. (Kroeber, Kluckhohn, 1952) • Bir insan topluluğunu diğer topluluktan ayıran normlar, değerler, inanç sistemleri, varsayımlar ve davranış biçimlerinin bütünüdür. Kültür paylaşılr, bir kuşaktan diğerine aktarılır ve davranışları şekillendirir. (Adler, 1997)

Kaynak: Zeynep Aycan, **Kültürlerarası Psikoloji Araştırmaları, Kurumsal Yaklaşımlar ve Yöntem**, XII. Psikoloji Kongresi, Çalışma Grubu Notları, Ankara, ODTÜ, 2002, s.5.

²⁵ A.e., s. 17.

²⁶ A.e., s.19-20.

Bilim adamları kültürün öğelerini sınıflandırmış, önce 8, sonra 88’li ayırımla bir rehber hazırlama işine girişmişlerdir. İlk sekizli sınıflamaya giren öğeler şunlardır:²⁷

- Töreler, kaynaklar
- Aile, akrabalık ilişkileri
- Bilgi (bilim-sanat, felsefe)
- Yerleşimler (köy, kent)
- Üretim-tüketim
- Din, devlet, hukuk, yönetim
- İnsan, dil, iletişim
- Doğal çevre

Böylece, doğanın ve Tanrının yarattıklarına karşılık insanoğlunun, yaparak, yaşayarak, yarattığı, öğrendiği, öğrettiği, aktardığı ve geliştirdiği maddi ve manevi anlamdaki her şey kültürdür. Kültürle ilgilenmek; insan yaşamı ve zaman içinde geriye dönük bir yolculuğa çıkmak demektir. İnsanın köklerini araması demektir. Geçmişe yönelik derinlik, şimdiyi anlamak ve geleceğe yönelik vizyonerlik kapısını aralar.

Kültür, yaşayan, sürekli değişen canlı bir oluşumdur. Kültür, bir toplumun maddi ve manevi alanlarda oluşturduğu ürünlerin tümüdür. Yiyecek, giyecek, barınak gibi temel ihtiyaçlarını üretmek için kullandığı araç gereç ve her türlü tekniktir. Toplumun, dil, din, hukuk, ahlak, felsefe, politika, bilim, teknoloji, sanat ve estetik alanlarda ürettikleridir. İnsanların paylaştıkları ve nesilden nesile aktarılan duygu, düşünce, beceri, inanç, alışkanlık, tutum, davranış ve yaşama biçimleridir.

1.2.2 Kültürün Özellikleri

Güvenç, kültürün en belirgin özelliklerini, antropolog Murdock’tan esinlenerek aşağıdaki biçimde sıralamaktadır:²⁸

- Kültür öğrenilir,

²⁷ Bozkurt Güvenç, A.e., s.114.

²⁸ Bozkurt Güvenç, A.e., s.101-104.

- Kültür tarihidir ve süreklidir,
- Kültür toplumsaldır,
- Kültür ideal ya da idealleştirilmiş kurallar sistemidir,
- Kültür ihtiyaçları karşılayıcı ve doyum sağlayıcıdır,
- Kültür değişir,
- Kültür b t nleştiricidir,
- Kültür bir soyutlamadır.

Kültür, insanlara yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda duygu ve sezgi kazandırır.²⁹

İngiliz bilim adamı C.P.Snow kültür kavramının iki temel özelliğinden söz etmektedir. Bunlardan biri entelektüellerin algıladığı kültür kavramı, diğeri sosyal antropologların kültür kavramıdır. Sorun, bu iki grup arasındaki iletişimin ve uyumun nasıl sağlanacağı ile ilgilidir. Snow’a göre batı dünyasını yöneten kültür, geleneksel kültürdür ve bilimsel kültürün ortaya çıkması bunu az da olsa değiştirebilmiştir.³⁰ Snow, düşünsel kültürleri olduğu kadar, ulusal kültürleri de birbirinden ayıran temel uçurumların varlığından söz etmiştir. İşaret ettiği bir başka önemli nokta bilginin giderek uzmanlaşmasının yaratacağı kültürel etki olmuştur, 1959 yılında Cambridge’de gerçekleştirilen Rede konferansında ortaya atılan bu görüş Snow’un bilgi çağının temellerinin atıldığı o günlerde, geleceğe doğru yeni bir yaşam biçiminin ve kültürel yapının şekillenmekte olduğunun sinyallerini neredeyse yarım asır önce görüp söylemesi anlamını taşımakta ve onu önemli kılmaktadır.

Kültürün iş yaşamındaki öneminin anlaşılması, onu işletme biliminin konuları arasına taşımıştır.

²⁹ Cengiz  z n, **Stratejik Yönetim Ve Halkla İlişkiler** , İzm r, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, 2000, s.118.

³⁰ C.P. Snow, **İki Kültür**, Ankara, T B TAK yayını, no.157. 2001, s.4-10.

1.3 Kurumsal Kültürün Tanımı,  zellikleri, İşlevleri

Yönetim bilimleri ve davranış bilimlerinin önemli konularından birisi haline gelen kurumsal kültür, kurum kültürü, örgüt kültürü olarak değişik biçimlerde kullanılmaktadır. Toplumsal kültüre benzer şekilde ifade edilecek olursa; her kuruluşun kendine özgü bir kültürü, geçmişinden gelerek oluşturduğu bir birikimi ve zenginliği vardır. Farklı kültürel altyapılardan gelen ve o işletmeyi oluşturan bireyler, hem kendi birikimlerini katarak, hem de  rg t  oluşturan diğer bireylerle etkileşim halinde ve onların birikimlerinden yararlanarak o kurulu a ve birbirlerine uyum sağlamaya çalışırlar. Bu uyumun derecesi; paylaşılan ortak amaç ve değerlerin derecesi ile artar. Paylaşılan değerlere ve amaca bağlılık, birliktelik ve g c yaratır. Bu anlamda kurumsal kültürün, grup üyelerini harekete geçiren, onlara g c ve enerji veren, onların kimliklerini buldukları bir ortam ve paylaştıkları değerlerin bütünü olduğunu söylemek mümkündür.

Bilimler arası etkileşimler sonucu, kültür kavramı, yönetim ve davranış bilimleri konuları arasında, özellikle 1970'lerden sonra yer almaya ba lamı tır. Malzemesi insan olan bütün bilim dalları kültürle ilgilenmek durumundadır. Kurumsal kültür kavramının duyulmasını sağlayan en önemli etkenin, Amerika'daki yabancı firmaların, aynı ortamdaki yerli firmalardan daha başarılı olduğunu ortaya koyan bir araştırma olduğu söylenebilir.³¹ Bu başarıyı açıklamada kurumsal kültür bir faktör olarak ortaya konulmuş ve ardı sıra pek çok araştırmanın yapılmasına neden olmuştur. Kurumsal kültür kavramı yönetim literatürüne 1979'da Andrew M.Pettigrew'in Administrative Science Quarterly dergisinde yayınlanan 'Kurumsal Kültürlerin İncelenmesi  zerine' isimli makalesiyle girmiştir. Bu kavram 1964 yılında Blake ve Mauton tarafından kurum iklimi olarak tesadüfen kullanılmıştır.³² Deal ve Kennedy'nin 1982 yılında yayınladıkları kitap ile Peters ve Waterman'ın "Mükemmeli Arayı " adlı kitaplarından sonra literatüre yoğun bir şekilde girmiş ve yaygınla mı tır. Peter ve Waterman'ın eserlerinde, üstün başarı düzeyine eri mi  kurumların ortak özellikleri inceleme konusu yapılmakta, paylaştıkları sekiz

³¹ Fred Luthans, **Organizational Behavior**, N.Y. McGraw Hill Inc., 1992, s.578.

³² Mehmet Yahyagil, Denison  rg t Kültürü  l me Aracının Geçerlik ve Güvenirlik  alı ması: Ampirik Bir Uygulama, İ  İşletme İktisadı Enstitüsü, **Yönetim Dergisi**, İstanbul, Sayı 47, 2004, s.57.

özellikten söz edilmektedir. Bu özellikler; organizasyonda esnek ve sıkı özelliklerin bir arada bulunması, eylemden yana olmak, müşteriye yakınlık, özerklik ve girişimcilik, insanlar aracılığı ile verimlilik, kontrol ve değer odaklılık, en iyi bilinen işleri yapmak, yalın organizasyon yapısıdır.³³

Kurum kültüründe kavramsallaşmanın ikinci basamağını oluşturan makale olarak tanımlanabilecek Wilkins ve Ouchi'nin çalışması, hangi koşullar altında örgütlerin yüksek verimliliği elde edebilecekleri “güçlü-kültürlerin” ortaya çıkacaklarını incelemektedir. İlginç bir yaklaşımla hareket eden bu iki sosyal bilimci, faaliyet alanının gelişmişlik derecesine göre, örgüt yönetimleri ile çalışanlar arasındaki ilişkiler ağının işlerliği üzerinde durmuş ve göreceli olarak az-gelişmiş sanayi dallarındaki örgütlerin, çalışanlar üzerinde daha ‘baskıcı’ bir güç uyguladıklarını savunmuşlardır.³⁴ Konunun işletme literatürüne girmesiyle birlikte ülkemizde de pek çok araştırmaya konu edildiği söylenebilir. Bunların öncülerinden birisi de İlhan Erdoğan’ın araştırması olmuştur.³⁵

1.3.1 Kurumsal Kültürün Tanımı

Kurumsal kültür kavramını ilk defa literatüre kazandıran Pettigrew, kurum kültürünü “bir grup tarafından ortaklaşa paylaşılan anlamlar sistemi” olarak tanımlamış, bunu “sembol, dil, ideoloji, inanç, tören ve efsanelerin oluşturduğunu” belirtmiştir.³⁶

Yönetim bilimciler, kurumsal kültürünü değişik biçimlerde tanımlamışlardır. Bu alanın tartışmasız önde gelen ve dünyada çalışmalarına en çok referans verilen bilim adamı olarak bilinen J.Geert Hofstede, literatüre damgasına vuran çeşitli çalışmalarında kurum kültürünü “zihnin programlanması” olarak tanımlamış ve kültür kavramını “düşünceler, duygular ve potansiyel hareketlerden oluşan bir kalıp”

³³ Thomas Peters, Robert Waterman, **Yönetme ve Yükseltme Sanatı**, Çev. Selami Sargut, İstanbul, Altın Kitaplar yayını, 1987, s.142.

³⁴ Mehmet Yahyagil, **A.g.m.**, s.58.

³⁵ İlhan Erdoğan, **Kültürün Yönetim Fonksiyonlarının Uygulanmasına Etkisi ve Faktör Analizi Yöntemi ile Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, İÜ İşletme Fakültesi, 1975.

³⁶ Andrew M.Pettigrew, On Studying Organizational Cultures, **Administrative Science Quarterly**, Vol.24, December, 1979, s.574.

olarak tanımlamıştır.³⁷ Hofstede'ye göre kültür, kolektiftir. Daha sonraki bir çalışmada kültürü, “bir örgütün çalışanlarını, diğer işletmelerden ayıran niteliklerin bütünü” olarak tanımlamıştır. Kültür kavramını, dört ana bölümde ele alan Hofstede bunları, -yüzeyden, merkeze doğru- semboller, öncü bireyler, törenler ve temel değerler olarak açıklamıştır. Bu ayırımda en önemli nokta, değerlerin kültürün gözlemlenemeyen, diğer üç bölümün ise uygulamalar aracılığıyla gözlemlenebilir nitelikte olmasıdır. Bu yaklaşımla, kültür kavramının kantitatif olarak ölçülmesine olanak sağlayacak kavramsal boyutların saptanması amaçlanmıştır.³⁸

Bu alandaki önemli bilim adamlarından birisi olan Schein, kurumsal kültür için, “Bir grubun dışı uyum sağlamak ve içsel bütünleşme sorunlarını çözmek için oluşturduğu belli düzendeki temel varsayımlardır. Bu varsayımlar, grubun yeni üyelerine, sorunların çözümünde doğru yöntemler olarak aktarılır.” tanımlamasını getirmiştir.³⁹ Desphande ve Webster, kültür için; “kişiyi örgütün işleyişini anlamada yardımcı olan ve kişiyi örgüt içindeki davranışları ile ilgili normlar sağlayan, ortak değer yargıları ve inançlar düzenidir” diyerek bir tanımlama yapmışlardır.⁴⁰

Çağdaş bilim adamları olan Rob Goffee ve Gareth Jones, kurumsal kültürü, başarının ya da başarısızlığın sosyal mimarı olarak kabul etmekte ve “bir kurumun, bölümün, takımın ortak değerleri, sembolleri, inanışları ve davranışlarıdır”, biçiminde tanımlamaktadırlar.⁴¹

Belirtilen tanımlamalar çerçevesinde, kurum kültürü, bir kurumun çalışanları tarafından paylaşılan ortak değerler, varsayımlar ve sembolere dayalı, algılama, düşünme ve davranış biçimlerinin tümüdür, denilebilir. Kurumsal kültür bir kurumu

³⁷ Mehmet Y.Yahyagil, **A.g.m.**, s.59.

³⁸ Mehmet Yahyagil, **A.m.**, s.59-60.

³⁹ Edgar Schein, **Organizational Culture and Leadership**, 2. baskı, San Francisco, Jossey Bass Publication, 1992, s.12.

⁴⁰ R.Deshpande ve F.E.Webster, Organizational Culture and Marketing, Defining A Research Agenda, **Journal of Marketing**, Vol.53, January,1989, s.4.

⁴¹ Rob Goffee, Gareth Jones, Çev. Kıvanç Kutmandu, **Kurum Kültürü**, Ankara, MediaCat yayını, 2000, s.35.

diğerlerinden farklı kılan özellikleridir. Kültürün çalışanlar arasında paylaşılır olması, onun iç yapıda bütünleşmeyi, dayanışmayı, sosyalleşmeyi ve dış yapıda çevreye uyum sağlamayı gerçekleştiren bir özellik taşıdığını göstermektedir.

1.3.2 Kurumsal Kültürün Özellikleri

Kurumsal kültürün daha iyi açıklanabilmesi için, araştırmacıların üzerinde fikir birliğine vardıkları özellikler belirtilebilir:

- **Kurumsal kültür, öğrenilmiş ve kazanılmış bir olgudur.**⁴² Schein, bu özellikten söz ederken, değer yargılarının davranışlarla uyum içinde olduğu zaman kurum kültürünün felsefesinin gerçekleştiğini belirtmektedir. Yöneticilerin ve kuruluştaki iz bırakmış insanların empoze ettikleri değer, norm ve davranışları çalışanlar tarafından öğrenilir ve kazanılır.
- **Kurumsal kültür grup üyeleri arasında paylaşılır.**⁴³ Kurumsal kültür her kuruluşun kendisine ait özelliklerini taşıyan ortak bir üründür. Değerleriyle, anlatılan ortak hikaye ve kahramanlarıyla, kutlama ve törenleriyle paylaşılır bir nitelik taşımaktadır. Davis kültürün tanımını yaparken paylaşılır olmasından söz etmektedir.⁴⁴
- **Kurumsal kültür, grup üyelerinin düşünce yapısında ve belleklerinde, değer ve inançlar olarak yer alır.**⁴⁵ Schein kültürü tanımlarken katmanlara ayırmış, en üste görünür özellik taşıyan insan eserleri ve yaratılanları koymuştur. Orta kademedeki değerler, en altta ise temel varsayımlar yer almaktadır. Schein'in belirttiği en önemli nokta, farkındalığın, üst katmandan alt katmana doğru azalıyor olmasıdır.
- **Kurumsal kültür düzenli olarak tekrarlanan düşünce kalıpları biçimindedir.**⁴⁶ Kültürün sürekli tekrar eden yapıda olması, o toplum içinde

⁴² Edgar H.Schein, **A.g.e.**, 1985, s.15-21.

⁴³ Fred Luthans, Nancy Morey, Refining the Displacement of Culture and the Use of Scenes and Themes in Organizational Studies, **Academy of Management Review**, Vol.10, No.2, 1985, s.220-221.

⁴⁴ Stanley M.Davis, **Managing Corporate Culture**, Massachusetts, Ballinger Publishing Co., 1984, s.2.

⁴⁵ Schein, **A.g.e.**, s.15-21.

⁴⁶ Schein, **A.e.**, s.15-21.

yapılan faaliyetlerin, kullanılan dilin, sembollerin, çoğu zaman bireyler tarafından sorgulanmadan kabul edilmesini sağlamaktadır.

1.3.3 Kurumsal Kültürün İşlevleri

Kurumsal kültür, o kuruluşun çevrede tanınmasını, değerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer kuruluş ve bireylerle ilişki biçimlerini ve ilişki düzeylerini yansıtır. Bu fonksiyonu ile kültür, örgütü topluma bağlayan, onun toplum içindeki yerini, önemini hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan birisidir.⁴⁷

Yönetim bilimciler, kurumsal kültürün işlevi ve hangi fonksiyonlara hizmet ettiğini tartışmışlar ve kültürün işleyişi hakkında görüşler ileri sürmüşlerdir. Kültürün insan davranışlarını şekillendiren ve gerek toplumun gerekse örgütün performansını belirleyen önemli işlevi nedeniyle kurumsal kültürün güçlü olduğu işletmelerin daha başarılı oldukları gözlenmektedir.

Schein'e göre kurumsal kültürün üç ana işlevi vardır:⁴⁸

1. Kuruluşun dış çevreye uyumunu sağlama: Bu kapsamda aşağıdaki beş ana alanda, ortak olarak anlaşmaya ve fikir birliğine varılması gerekli olmaktadır.

- Ana amaç ve stratejilerin ortak olarak anlaşılması,
- Hedefler üzerinde fikir birliğine varılması,
- Hedeflere ulaşmada kullanılacak araçlar (ödül sistemi v.b) üzerinde anlaşma sağlanması,
- Ölçme kriterlerinde fikir birliğine varılması,
- Düzeltme kriterleri üzerinde anlaşma sağlanması.

Uyum sorunlarından en önemlisi, misyonun belirlenmesi ve stratejinin buna göre şekillendirilmesidir. Kuruluşun varlığını sürdürebilmesi açısından kritik öneme sahip olan bu konu, kuruluşun dış çevre analizlerini gereği gibi yapmasına dayanır.

⁴⁷ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 5.Baskı, , İstanbul, Beta Yayınları, 1998, s.87.

⁴⁸ Schein, A.e., s.28-35.

2. Kurum içi bütünleşmeyi sağlama: Bu kapsamda da aşağıdaki konularda belirlilik ve fikir birliği sağlanmalıdır.

- Ortak dil ve kavram birliği, iletişim
- Grup sınırları, gruba dahil olma ya da olmama ölçütleri
- Güç ve konum
- İlişkiler, arkadaşlık, sevgi
- Ödüller ve cezalar,
- İdeolojiler ve din

Kurumsal kültürün yukarıda belirtilen konularda belirlilik göstermesi, bütünleşmeyi sağlamaktadır.

3. Endişeyi Azaltma: Kurumsal kültür, kişilerin aidiyet duygusunun güçlendirilerek, güvenin artmasını sağlamaktadır. Bireyler çevreden gelen pek çok etki ve bunların belirsizliği dolayısıyla endişe duyabileceklerdir. Kültürün temelini oluşturan varsayımlar, dıştan gelen uyarıları algılamada filtre görevi görmektedirler. Bu yolla bireylerin belirsizlikler karşısında endişeleri azalmaktadır.

Belirtilen üç ana işlevi dışında kurumsal kültürün kuruluşlarda değer yaratan diğer işlevleri ise şunlardır:⁴⁹

- Kültür, yol göstericidir, değişen çevre koşullarında hedefin kaybolmamasını sağlar. Bu özelliği ile kültür, bir kontrol aracıdır.
- Kültür kişiler arası bağı güçlendirir. Farklı yönere giden kişileri ana bir noktaya bağlar.
- Kuruluş için neyin önemli olduğunu belirler,
- Kişilerin nasıl davranması gerektiğini açıklar,
- Kişilerin birbirleri ile olan etkileşim biçimlerini belirler,
- Ne için çaba gösterilmesi gerektiğini anlatır,
- Çalışanlara kurumsal aidiyet hissi verir,
- Kurumsal kimliği oluşturur,
- İnanç ve değerlere bağlılık yaratır,
- Günlük çalışmalarda rehber olur,

⁴⁹ Ülkü Uzunçarşılı, Meral Toprak, **Şirket Kültürü ve İş Prensipleri**, İstanbul, İTO yayını, 2000, s.5.

- Davranış biçimlerini belirler,
- Çalışanların gelişimine katkıda bulunur.

Kurumsal kültür, çalışanların belirli standartları, normları ve değerleri anlamalarına ve kendilerinden beklenen başarıya ulaşmaları konusunda daha tutarlı olmalarına, yöneticileri ile daha uyumlu çalışmalarına yardımcı olur. Kurumun, iş yapma yöntem ve süreçlerinde standart uygulamalar getirerek örgütsel verimliliği artırır. Kurumsal kültür, çalışanlar ve özellikle işe yeni başlayanlar için yol gösteren ve kendilerini boşluk içinde hissetmemelerini sağlayan bir ortam yaratır. Bu ortam, örgüt içinde geliştiklerini ve ne için çaba gösterdiklerini anlamalarını sağlar. Çalışanları adeta sıkıca kavrayan ve içine alan bir iş atmosferi oluşturur.

Kültür, çalışanlar arasında birliktelik ve dayanışma sağlar, ‘biz’ duygusunu ve ekip çalışmasını geliştirir. Bireyleri birbirlerine ve kuruluşa bağlar. Bu etkisiyle klikleşmelerin önünü keser. Örgüt içi çatışmaların, bir beyin fırtınasına ve fikir geliştirme ortamına dönüşerek, kuruluş için en etkili olan kararların alınmasını sağlar. Kişilerde güvenli, bilgili, etkin, saygılı, işbirlikçi davranış biçimlerinin gelişimine yol açar. Kurumsal kültür; örgüt içi sembollerle, törenlerle, kahramanlar, sloganlar ve hikayelerle nesilden nesile aktararak, örgütsel yaşamın sürekliliğini sağlar. Değerlerin korunarak geliştirilmesine yol açar.⁵⁰

Kurumsal kültür, çalışanların örgüt içinde soludukları, içlerini ferahlatan bir hava gibidir. Kurumsal yaşamın sürekliliği için gereklidir.

1.4 Kültürün Katmanları ve Öğeleri

Kültürün, karmaşık, yaşayan ve çok boyutlu bir konu olması, değişik açılardan inceleme yapılmasını gerekli kılmaktadır. Schein’e göre kurum kültürü üç katmandan oluşur. Kültürün anlaşılabilmesi için bu katmanların incelenmesi zorunlu olup, bunlar:⁵¹

⁵⁰ Eren, A.g.e., s.115.

⁵¹ Schein, A.g.e., s.14.

- İnsan eserleri ve yaratılanlar / görünür olanlar
- Değerler / farkına varılanlar
- Temel varsayımlar / görünmeyenlerdir.

Bir kurumun kültürüne ilişkin ilk izlenimler, örgütün görünen öğelerinden edinilebilir. Kültürün görünen ilk katmanı fiziksel düzen ve sosyal çevredir. Binalar, binaların yapılış ve yerleştirilme biçimi, üretimde kullanılan teknoloji, araç ve gereçler, iş akışı, iş düzeni, ofis düzeni, çalışanların giyimleri, konuşulan dil, toplantı odası düzeni, toplantı yapma ve tartışma düzeni, iş yapma biçimi, yazılı belgeler, formlar gibi unsurlar bu kapsamda yer alır. Orta katmanda ise davranışlara rehber olan ve sorunlara çözüm yollarını oluşturan değerler vardır. Grup üyeleri yazılı olmayan bu değerleri, konuşarak ve davranışları ile birbirlerine aktarırlar. Alt katmanda ise kabul edilmiş olgular, varsayımlar bulunur. İnanç ve değerlerin oluşmasında bu varsayımların tüm üyelerce bilinmesi ve farkında olunması gerekir. Kültür katmanının en derininde yer alan varsayımlara kısa bir sürede ulaşmak mümkün değildir.

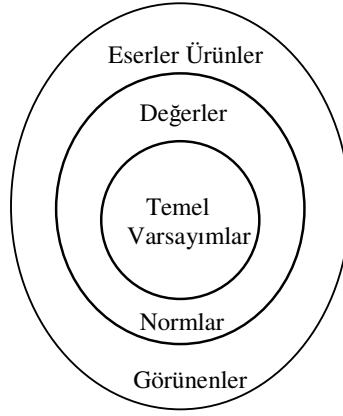
Kilmann da buna benzer bir görüşü dile getirerek; örgüt içindeki bir takım varsayımların bilinmesi, bunların kişilerin düşünce yapılarında yer alarak, davranışlar için rehber olan değer ve inanç sistemini oluşturmaya gerektiğini savunmuştur.⁵²

Turner ve Trompenaars, Schein'in tanımlamasına benzer bir yaklaşımla kültürün katmanlarını üç ana grupta toplayan bir yapı oluşturmuşlar ve bunu adeta bir soğana benzetmişlerdir. Üstünde yeni kabukların ve zarların olduğu bu oluşum içten dışa doğru; temel varsayımlar, normlar-değerler ve eserler-ürünlerden oluşmaktadır.⁵³

Kültürün görünen öğeleri, gözle görülüp, elle tutulabilen somut öğelerdir. Gözle görülüp elle tutulamayanlar ise, değerler, normlar ve varsayımlar olarak belirtilebilir. Kültürün katmanları Şekil 1.1'de gösterilmiştir:

⁵² Ralph H.Kilmann, *Beyond the Quick Fix: Managing Five Tracks to Organizational Success*, San Francisco, Jossey Bass Publishers, 1987, s.33-53.

⁵³ Fons Trompenaars, C.H.Turner, *Küresel İş Yönetimi ve Kültürel Çeşitlilik*, İstanbul, Anadolu Grubu Yayınları, 1998, s.34.



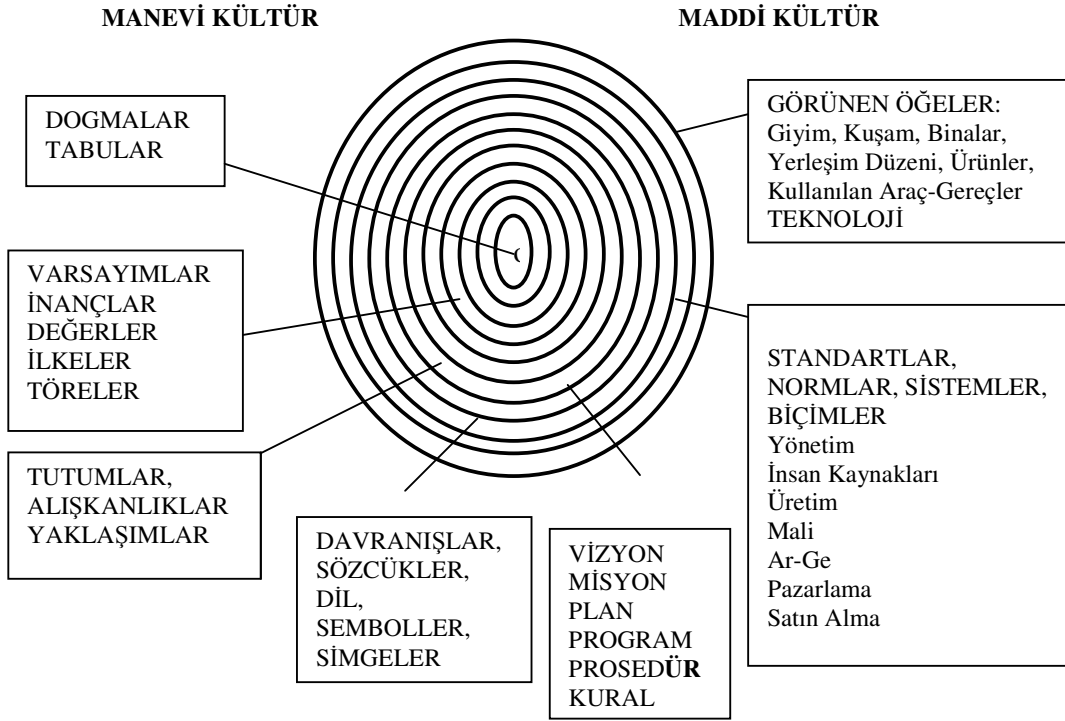
Şekil: 1.1 Turner ve Trompenaars'a Göre Kültürel Katmanlar

Kaynak: Fons Trompenaars, C.H.Turner, **Küresel İş Yönetimi ve Kültürel Çeşitlilik**, İstanbul, Anadolu Grubu Yayınları, 1998, s.34.

Yukarıdaki tanımlama biçimlerinden hareketle, kültürün katmanlarına ilişkin öğeleri; (a) Maddi kültür, (b) Manevi kültür, olarak da ayırmak mümkündür.

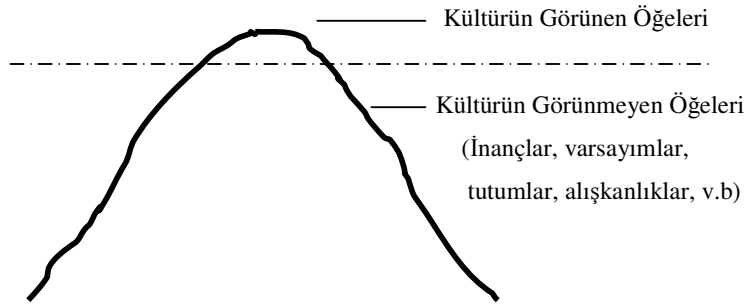
Kültür katmanının en dışında binalar, giysiler, anıtlar, yenilen yemekler, yerleşim biçimi, ürünler, aletler, araç-gereçler, sözler, davranışlar gibi somut ve gözlenebilir gerçeklikler yer almaktadır. Bunlar kültürün daha derinlerde yatan manevi öğelerinin simgeleri ve sembolleridir. Bir kuruluştaki kullanılan sistemler, iş yapma biçimleri, standartlar, normlar, el kitapları, yönergeler, örgüt şemaları, fonksiyonel bölümlerin oluşumu, kullanılan araç gereçler, kurumsal kültürün somut göstergeleridir. Yine kurumda kullanılan dil, çalışanların birbirlerine hitap biçimleri, davranışları, ilişkileri, sosyal etkinlikler, yapılan toplantıların şekli, kutlamaların biçimi, kullanılan sloganlar, anlatılan hikayeler, kurumsal kültürün görünen ve sembolik öğelerini oluştururlar

Belirtilen görüşlere dayanılarak oluşturan kültür katmanları, Şekil 1.2'de gösterilmektedir:



Şekil 1.2 : Kurumsal Kültürün Katmanları

Kültür olgusunu bir buzdağına benzetmek mümkündür. Şekil 1.3’de görüldüğü gibi kültürün görünen öğeleri, görünmeyenlerine kıyasla daha azdır. Kültüre ilişkin ilk izlenimler, aynen bir buzdağının görünen kısmı gibidir, derinlere inildikçe yeni bilgiler, yeni izlenimler edinilir.



Şekil 1.3 : Kültürel Buzdağı

Kültüre, bir toplum ya da grup tarafından benimsenmiş, insanların davranış biçimlerini belirleyen temel sistem olarak baktığımızda, bu sistemin altyapısını oluşturan inanç, değer, varsayım, tutum ve alışkanlıkların, aynen bir buzdağının

denizin altında kalan görünmeyen ana kütlesi gibi, görünen davranışların temelini oluşturduğunu söylemek mümkündür.

1.4.1 Kurumsal Kültürün Görünen ve Simgesel Öğeleri

Kurumsal kültürün görünen ve simgesel özelliklerini, fiziksel davranışsal ve sözel olarak üç ana grupta toplamak mümkündür. İlgili bilgiler Tablo 1.5’te verilmiştir:

Tablo 1.5 : Kültürün Görünen ve Simgesel Özellikleri

GENEL SINIFLANDIRMA	ÖRNEKLER
• FİZİKSEL	• logo, antet • binalar, dekorasyon • giyim, rozet • yerleşim düzeni • kullanılan makineler, araç ve gereçler • organizasyon şeması • el kitapları • talimat ve prosedürler
• DAVRANIŞSAL	• törenler, kutlamalar, seremoniler • iletişim şekli • ödüllendirme, cezalandırma • ekip çalışmasının şekli • toplantılar • sosyal etkinlikler
• SÖZEL	• konuşulan dil • şakalar • hitap şekli • adlar, takma adlar • sloganlar • hikayeler • işletme kahramanları

Kaynak: Ülkü Uzunçarşılı, Meral Toprak, **Şirket Kültürü ve İş Prensipleri**, İstanbul, İTO yayını, 2000, s.30

Kültürün görünen ve sembolik özellikleri, kurumsal kültürünün bir yansıması olup, işletmede güçlü ve olumlu bir kültürün yaratılması için katkı sağlamaktadır. Güçlü kültüre sahip kuruluşlar örgütte kendileri ve örgüte yeni giren üyeler için faaliyet ve çalışmalara ışık tutan ve güç veren işaret ve sembollerle çalışır. Sembol

kültürünün yerleşmesinde ve kökleşmesinde yardımcı olan, çalışanlar için anlam taşıyan bir nesne, resim, faaliyet veya olaydır. Sembol veya semboller sayesinde kuruluş çalışanlarının duyguları harekete geçer, rol ve görevlerine karşı ilgi, arzu ve heyecanları artar. Semboller, üyelerin birbirlerini tanımalarına, yakınlaşmalarına ve dayanışmalarını güçlendirmelerine aracılık eder. Örneğin, bir örnek giysiler, aksesuarlar, yakalarda taşınan rozetler, duvarlara asılı anlamlı tablolar ve afişler örgüt içi ve örgüt dışındaki üyeleri heyecanlandırır, görevlerini hatırlatır, kültürlerinin değer ve felsefesine uymak konusundaki arzularını artırır.⁵⁴

1.4.1.1 Kahramanlar

Güçlü kültürlerde birçok kahraman vardır. Bu insanlar, geçmişte örgüte yapmış oldukları yararlı hizmetlerle devleşmiş, örgütü zafere ulaştırmış etkin kimselerdir. Bunlar yol gösterici birer semboldür. Kahramanların örgütün amaç, norm, standart ve değerlerine nasıl hizmet ettikleri ve davranışlarıyla nasıl ahlaksal değer modeli oluşturduklarına ilişkin hikayeler, örgüt kültürünün yerleşmesi için önemli bir araç, üyelerin davranışlarının düzenlenmesi ve bu konuda alışkanlıklar edinmeleri için önemli bir rehberdir. Kahramanlar, yönetimin her kademesinden çıkabilmektedir. Güçlü nitelikleriyle, kurumunun kültürel değerlerin güçlendirirler.⁵⁵

1.4.1.2 Hikayeler

Hikaye, geçmişte örgütte yaşanmış gerçek olaylara dayanır, yeri ve zamanı geldikçe tekrarlanır ve üyeler tarafından benimsenerek paylaşılır. Genellikle kahramanların başarılarından söz ederken bunların yaptıkları ve yaşadıkları konu ve olaylar anlatılır. Bu olaylarda kahramanları başarıya götüren davranışları ve bu davranışın altındaki değerler, inanışlar, alışkanlıklar, sosyal ve ahlaksal normlar ortaya konarak özellikle yeni örgüt üyelerine davranışlarında rehber edinecekleri kültür aşılınmış olur. Hikayelerde kuruluşun geçmişi, geçmişteki önemli olaylar, iz bırakmış davranışlar, bugünlere nasıl geldiği anlatılır. Hikayeler, çalışanların

⁵⁴ Eren, A.g.e., s.88.

⁵⁵ Cem M. Kozlu, **Kurumsal Kültür, Amerika, Japonya ve Türkiye, Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü**, İstanbul, Defne Yayıncılık, 1986, s.67.

motivasyonunu ve bağlılıklarını artırdığı gibi, yeni katılanların sosyalleşmesinde de etkili olmaktadır.⁵⁶

1.4.1.3 Sloganlar

Kurum üyelerini duygulandıran ve heyecanlandıran, enerjilerini açığa çıkartan ve onları harekete geçiren bir diğer öge, slogandır. Slogan, bir örgütün bir değerini, bir amacını, bir inancını yada normunu başarı ile ifade eden, söz veya cümledir. Kuruluşların çoğu kullandıkları sloganlar yoluyla en önem verdikleri değerlerini, çalışanlarına, müşterilerine ve topluma aktarmaktadırlar.⁵⁷ Slogan kültürün benimsendiğini, üyelerin bunu her zaman ve gerektiği her yerde uygulamaya hazır oldukları izlenimini veren, rekabette öne geçmenin bir aracıdır. Bu birkaç satır veya cümle, kültürün kendisi ya da bir parçası olduğu için çalışanlara özel bir anlam ifade eder, onların enerjilerini pozitif yönde harekete geçirir.

1.4.1.4 Törenler

Kurumsal kültürün kökleşmesinde önemli bir role sahip olan törenler, özel bir olay için bir araya gelen bir grup için planlanan ve yapılan bir faaliyettir. Böylelikle örgütün amacına hizmet eden, değer ve normlarına kusursuz hizmet etmiş bulunan kimselerin başarıları dile getirilir. Bu kişiler ödüllendirilir ya da övgü ve saygı ile yad edilerek diğer üyelere örnek olmaları sağlanır.⁵⁸

1.4.1.5 Dil

Her kuruluşun kendine özgü bir konuşma dili vardır. Zaman içinde müşteriler, ürünler ve kilit personelle ilgili olarak gelişen bu mesleki dil çalışanlar tarafından da öğrenilir ve kullanılır hale gelir. Çalışanların bu dili öğrenmeleri, kültürü kabul ettiklerinin bir göstergesidir.⁵⁹

⁵⁶ Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık, ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı, Yayın No.149, 2001, s.211-212.

⁵⁷ Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, **A.e.** s.211-212.

⁵⁸ Eren, **A.g.e.**, s.88.

⁵⁹ Stephen B. Robbins, **Organizational Behavior**, Tenth Edition, N.J., Prentice Hall, 2003, s.538.

1.4.2 Kültürün Görünmeyen Öğeleri

Normlar, değerler, inançlar ve varsayımlar kültürün görünmeyen öğelerini oluştururlar. Bunlar zaman içinde oluşan çekirdektir. Tutumların, davranışların, alışkanlıkların ve duyguların kaynağındaki özdür.

1.4.2.1 Normlar ve Değerler

Normlar bir grubun, neyin doğru, neyin yanlış olduğuna ilişkin ortak anlayışıdır. Normlar, yazılı yasalar gibi biçimsel bir düzeyde gelişebileceği gibi, sosyal kontrol gibi biçimsel olmayan bir düzeyde de gelişebilir. Buna karşılık değerler iyi ile kötünün tanımını belirler ve grubun paylaştığı ideallerle daha yakından bağlantılıdır. Normlar, ödül ve ceza sistemiyle korunurlar. Normlar, öğrenilebilir nitelik taşır ve zamanla alışkanlık haline gelir. Normlar bilinçli ya da bilinçsiz olarak bize, normal olarak davranmamız gereken tarz konusunda bir his verirken, değerler bize davranmak istediğimiz ya da davranmayı arzu ettiğimiz tarz konusunda bir his verir. Değerler, mevcut seçenekler arasında tercih yapmada bir ölçüt sunarlar.⁶⁰

Bu anlamda normlar ve değerler birbiriyle çok ilgilidir. Örneğin işletmede saygı önemli bir değerse, amirin yanına randevu alarak gitmek bir normdur. Her kuruluştaki değerlerin belli bir sırası ve önceliği vardır. Asla vazgeçilmeyecek değerler, birincil değerler olarak adlandırılır. Kültürel değerlerin kaynağı, toplumsal inançlara dayanır. Staw'a göre kurumsal değerlerin oluşumu, dört aşamada gerçekleşmektedir.⁶¹

- Kuruluşun, kurulduğu yıllarda, yöneticilerinin bilinçli görüşleri bulunur. Üyeleri bu düşünceleri paylaşmayabilirler. Ancak liderin yönlendirme gücü ve otoritesi mevcuttur.

⁶⁰ Geert Hofstede, Attitudes, Values and Organizational Culture, Disentangling the Concepts, **Organization Studies**, Vol.19, No.3, 1998, s.478.

⁶¹ Barry M.Staw, **Psychological Dimensions of Organizational Behavior**, 2.baskı, N.Jersey, Prentice Hall inc., 1995, s.315.

- Lider tarafından yönlendirilen davranışlar, istenilen sonuca ulaştığında, deneyime dayandırılmış olan inançların bütün üyeler tarafından benimsenmesi ve referans kriteri olarak kullanılması beklenir.
- İstenilen sonuçlara ulaşmaya devam edildiğinden emin olan kurum üyeleri, ilgilerini sonuçlardan nedenlere çevirir. Sonuçlar zamanla göz ardı edilir ve yalnızca nedenler ortada kalır. Böylece hangi nedenlerin ve yöntemlerin geçerli olduğu önem kazanır.
- Sorgusuz benimsenen değerler giderek çalışanlar tarafından yaşanmaya çalışılır. Değerleri benimsemeyenler ya da benimseyemeyenler bu süreç içinde kurumdan koparlar ve ayrılırlar.

1.4.2.2 İnançlar ve Varsayımlar

Toplumdaki sorunlar sürekli olarak belirli şekilde çözüme ulaştırılınca, bu sorunların çözümü ya da çözüm şekli, bilinç düzeyinden bilinçaltı düzeye inmekte, ve bu çözümler diğer sorunların çözümünde sorgulanmadan, en iyi çözüm olarak kullanılmaktadır. Bunlara varsayım adı verilmektedir.⁶² İnançlar ise, dünya ve dünyanın işleyişi ve varoluş hakkındaki varsayımlar olup üstü kapalı bir şekilde olandan ziyade olması gerekeni içerirler.

İnançlar ve varsayımlar, kurumsal kültürün özünü ve çekirdeğini oluşturmaktadır. Bunlar, değişmesi çok zor, tartışılması çok zor, kişiye özgü doğrular, gerçekler, önyargılar ve dogmalardır. İnanç ve varsayımlar, algılamada bir taban oluşturduğu için, algı farklılıklarına ve yanılsamalara neden olabilmektedir. Herhangi bir şeyin temel varsayım olup olmadığını test etmenin en iyi yolu, kafa karışıklığı ve öfke yaratmasıdır. Örneğin Japonlara selam verirken neden çok fazla eğildikleri sorulduğunda, bunun nedenini bilmediklerini ve saygı ifadesi olarak yaptıklarını söylerler. Otoriteye neden saygı gösterildiği sorulduğunda verecek cevap bulamazlar. Temel varsayımlar ve inançlar sorgulandığında, daha önce sorulmamış sorular soruluyor demektir ve insanlar bundan hoşlanmazlar.

⁶² Mehmet Değirmenci, **Amaçlı Canlılar, Yönetimde Üçüncü Nesil Sistem Düşüncesi**, İstanbul, Hiper Link yayınları, 2007, s.137.

Tablo 1.6’da varsayımlara ilişkin örneklere yer verilmiştir.

Tablo 1.6 : Varsayımlar

BOYUT	SORU
İnsani faaliyetlerin doğası	İnsanlar için doğru yol hangisidir? - baskın olmak - uyumlu olmak - pasif olmak
Gerçek ve doğrunun doğası	Doğru nasıl tanımlanır? - pragmatik test - zekaya dayanarak - sosyal konsensus
Zamanın doğası	Geçmiş, bugün, gelecekte hangisiyle ilgilenmeliyiz? Günlük faaliyetler için hangi zaman birimi uygundur?
İnsan doğasının doğası	İnsanlar temel olarak - iyidir - tarafsızdır - kötüdür İnsan doğası mükemmel olabilir mi?
Homojenlik-farklılık	Hangi gruplar daha iyidir? - homojen - farklılık içeren Bir grup içinde hangisi cesaretlendirilmelidir? - yenilikçi - uyumlu

Kaynak: F.Kluckhohn, F.I.Strodbeck, **Variations in Value Organizations**, Westport, Conn., Greenwood Pres, 1961, s.28.

Tabloda yer alan bazı kavramları açıklayarak inanç ve varsayımlara ilişkin olarak şu örnekleri verebiliriz:

- İnsana yaklaşımımız nasıldır? İnsanlar güvenilir varlıklar mıdır? Yoksa onlara güvenilmez mi?
- Yaşamı nasıl algılıyoruz? Geçmişte mi yaşıyoruz? Gelecekte mi? Yoksa şimdide mi?
- En etkili yönetim biçimi hangisidir? Otokratik mi? Demokratik mi?
- Ne tür grupları tercih ediyoruz? Homojen grupları mı? Farklılık içerenleri mi?

- İlişkilerimizde nasıl bir yaklaşım sergiliyoruz? Baskın mı? Pasif mi? Uyumlu mu?

İnançların, varsayımların ve değerlerlerin birbirleriyle çok yakın ilişkili olduğunu hatta çoğu durumda iç içe geçtiğini belirtmek gerekir. İnançların oluşumunda, bireysel eğilimler kadar toplumsal üst kültürlerin de etkisi vardır. Bu nedenle yöneticilerin farklı etnik ve kültürel yapılardan gelen kişi ve grupları çok iyi tanıması gerekir. Zira bireyler ve gruplarla kuruluşa taşınan inançlar, onların işe karşı tutum ve davranışlarıyla iş ilişkilerini önemli ölçüde etkilemektedir.⁶³

1.5 Kurumsal Kültürün Kaynağı

Genel anlamıyla, bir kuruluştaki işlerin yapılış biçimi, iletişim ve sorun çözme biçimi, olarak tanımlanan kurum kültürü, işletmenin sürekli olarak gelişimine katkıda bulunuyorsa, pazar fırsatlarının zamanında değerlendirilip, paydaşların beklentilerini karşılıyorsa, arzu edilen bir yapıdadır denilebilir. Kurum kültürünün kaynağını, aşağıdaki faktörler oluşturmaktadır:⁶⁴

- Güçlü liderlik
- Şirketin tarihi ve geleneği
- Teknolojiden yararlanma
- Ürün ve hizmetin gelişimi
- Güçlü müşteriler
- Şirket beklentilerinin yüksek olması
- Bilgi ve kontrol sistemleri
- Yasalara ve çevreye uyum
- Ödül sistemlerinin olması
- Organizasyonu ve kaynakları tanıma ve geliştirme
- Hedefler, değerler ve inançların desteği

⁶³ Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, 4.Baskı, Bursa, Furkan Ofset, 2003,s.47.

⁶⁴ Tom Lambert, **Kilit Yönetim Çözümleri**, İstanbul, Dünya Yayıncılık, 1998, s.232-234.

1.6 Kurumsal Kültürle İlgili Kavramlar

Kurum kültürüne benzer kavramlar arasında en çok sözü edileni, kurum kimliği kavramıdır. Benzer kavramlar arasında kurum imajı ve kurum iklimi yer alır. Kültürle ilgili diğer kavramlar ise; kültürlenme, çok kültürlülük, kültür şoku, kültürel değişim, kültürler arası çatışma kavramlarıdır.

1.6.1 Kurum Kimliği

Kimlik, “biz kimiz” sorusuna verilen bir yanıttır. Kurum kimliği ise, kuruluş üyelerinin kendilerini kurumun bir ferdi olarak düşündüklerinde, bu soruya verdikleri cevaptır. Kuruluşu nasıl algıladıkları, kurumlarına ilişkin duygu ve düşünceleri, kendilerini kuruluşlarıyla ne ölçüde bütünleştirdikleri ile ilgilidir. Kurum kimliği, kurumun kendine özgü değerlerinin kolektif olarak paylaşılması demektir.⁶⁵

1.6.2 Kurum İmajı

Kurum imajı, bir kuruluşa karşı, bir bireyin ya da bir grubun sahip olduğu izlenim olarak tanımlanır. İmaj, planlı bir biçimde oluşturulmuş bir görüntünün, kurum tarafından dış çevreye iletilmesinin bir sonucu olarak da ortaya çıkabilmektedir.⁶⁶ Düşünce ve izlenimler her zaman gerçek durumla uyuşmayabilir, önemli olan kurum imajının bilinçli bir biçimde oluşturulması ve kuruluşun gerçek değerlerinin geliştirerek, olumlu bir biçimde yansıtılmasıdır. İmaj, çalışanlar ve kurum dışındaki bireylerin etkileşimlerinden de etkilenmektedir.

1.6.3 Kurum İklimi

Kurum iklimi kavramı, literatürde kurumsal kültür kavramından önce 1968 yılında Litwin ve Stringer tarafından kullanılmaya başlamıştır. Yazarlar, kurum iklimini “insanların çalıştıkları iş ortamında, doğrudan ya da dolaylı olarak algıladıkları, motivasyon ve davranışlarını etkilediği varsayılan, ölçülebilir öncelikler

⁶⁵ Mary J. Hatch, Majken Schultz, Relations Between Organization Culture, Identity and Image, *European Journal of Marketing*, vol.31, no.5-6, 1997, s.357.

⁶⁶ Mary J. Hatch, Majken Schultz *A.e.*, s.358.

grubu” olarak tanımlamışlardır.⁶⁷ Kurum iklimi ayrıca, “kurum kültürünün, kurumda yarattığı psikolojik hava veya ortam” biçiminde de tanımlanabilir.⁶⁸ İyi ya da kötü hava koşullarının insanın motivasyonunu etkilemesi gibi, iş yaşamı da çalışanları tatmin edici, çalışma azmi ve mutluluk verici bir nitelikte olabilir. Bu hava kurum kültürünün bir yansıması olup, inanç, güven, açıklık, yardımlaşma, katılım, umut ve beklentilerle beslenmektedir. Olumlu bir kurum iklimi, çalışanların motivasyon ve tatmin düzeylerini yükseltirken, olumsuz bir iklim tam tersi bir etki yaratmaktadır. Bu nedenle kurumsal kültür ölçümlemelerinde, olumluluk ve olumsuzluk faktörleri bazı araştırmacılar tarafından inceleme konusu yapılmıştır.

1.6.4 Çok Kültürlülük

Günümüzün globalleşen ekonomilerinde yaşanan kültür etkileşimleri, çok kültürlülük kavramını gündeme getirmiştir. Çok kültürlülük yeni bir kavram gibi görünse de eskiden beri var olan bir gerçektir ve farklı kültürlerin bir araya gelmesi, birlikte yaşaması ve kaynaşması sonucunda, ortak kültürel özellikler sergilemelerini ifade etmektedir. Çok kültürlülük, pek çok kültürün aynı zamanda ve yan yana varolması, kültürlerin zenginleşmesi, kültürel derinliğin artması demektir. Örneğin yabancı dil öğrenmek, çok kültürlülüğe açılmanın bir yoludur. Çağımızda küreselleşme ve çok uluslu şirketlerin gelişmesiyle birlikte, uluslar arası kültür etkileşimleri artmış ve kültürel mozaikler olabildiğince çeşitlenmiştir. Bu bir anlamda kültürlerin homojenleşmesi anlamını da taşımaktadır. Zira zaman içinde farklılıklar ve kültürel çeşitlilik, hakim kültürlerin standartlaştırıcı baskıları altında eritilerek daha homojen bir yapıya doğru gitmektedir.⁶⁹

Eğer insan, kendi kültürüne sıkı sıkıya sarılır ve yeni etkileşimlere kapalı kalırsa, günümüz dünyasında yalnızlığa itilmektedir. Çoğu kez bu mümkün de olamamaktadır. Diğer taraftan, eğer insan kültüründen ve köklerinden kopartılırsa, kaybolma tehlikesi yaşayacaktır. Önemli olan, bu iki eğilimi sabırla birleştirmek,

⁶⁷ Geert Hofstede, Attitudes, Values and Organizational Culture, Disentangling the Concepts, **Organization Studies**, Vol.19, No.3, s.485.

⁶⁸ Muharrem Varol, **Örgüt Sosyolojisine Giriş**, Ankara, Ankara Üniversitesi Yayınları, No.2, 1993, s.207.

⁶⁹ Nuri Bilgin, **Kolektif Kimlik**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 1995, s.159.

birini diğeriyle düzelterek, insana uygun ve yaşam kalitesini yükselten bir dünyanın kurulabilmesidir. Bu da ortak ilke ve değerlerin inşası demektir ve sürekli çaba gerektirir.

1.7 Kurumsal Değişim

Kültür, yaşayan bir olgudur ve her canlı varlık gibi değişmektedir. Bu değişimin hızı, zamana, mekana, iç ve dış etkilere göre farklılaşmaktadır. Kültürel değişim her zaman var olmuştur. Kültürleşme süreçlerinin birbirine paralel olması, bu değişimin hızını ve ivmesini artırabilmektedir. Birbirlerine karşıt yönde olmaları ise değişimin hızını yavaşlatabilir. Dışa açık ve değişik kültürlerin varolduğu ülkemizdeki kuruluşlar, değişimin etkisini fazlasıyla hissetmektedirler.

Yakın zamanlara kadar, ekonominin, toplumsal ve teknik yapıların değiştiği, kültür adı verilen geleneksel değerlerin ise değişmediği sanılıyor, hatta ulusal kültür, toplum yapısının hiç değişmeyen özü olarak görülüp yorumlanıyordu. İlkel ya da çağdaş olsun, bütün toplumların hızla değiştiği, varlığını sürdürebilmek için değişmek zorunda bulunduğu artık daha iyi anlaşılmıştır. Temel sorun, kültürün değişip değişmediği değil, kaçınılmaz görünen değişim süreci içinde, değişimin nasıl yönlendirileceği, kültürel sürekliliğin nasıl sağlanacağıdır.⁷⁰

Genel anlamda değişim, ister planlı ister plansız olsun, herhangi bir sistemin, bir süreç veya ortamın belli bir durumdan, başka bir duruma geçmesi olarak tanımlanabilir.⁷¹ Kurumsal değişim ise, kurumun alt sistemlerinde ve bunlar arasındaki ilişkilerde ortaya çıkan farklılaşmayı ifade eder. Bu anlamda, örgütlerdeki değişim, yenilik, büyüme, gelişme, yeni pazarlara yayılma, yeni ürünler üretme, yeni teknolojiye geçme gibi alanların tümünü içine almaktadır.

Çevre koşullarında ortaya çıkan değişimlere uyum sağlayabilmek, örgüt sisteminin devamlılığı ve amaçlarını gerçekleştirmesi için bir zorunluluktur. Bu anlamdaki bir değişim, kurumun mevcut dengesini bozacak ve onu yeni denge

⁷⁰ Bozkurt Güvenç, **İnsan ve Kültür**, s.109.

⁷¹ J.R.Gordon, **A.g.e**, s.470.

durumunu bulmaya itecektir. Bu nedenle kurumsal değişimin konusu, çevre koşullarına uygun yeni stratejilerin belirlenmesi, uygulanması ve yürütülmesi ile ilgilidir. Bu çabalar genel olarak, doğal değişim ve planlı değişim olarak iki grupta incelenebilir.

Doğal değişim, doğanın bir parçası olan insanın, örgüt ve toplumların doğal değişim sürecini ifade eder. Doğada var olan her şey sürekli değişim halindedir. “Değişmeyen tek şey değişimdir” diyen Heraklus’un ifade ettiği gibi, değişim bir gerçektir ve hep vardır. Bir kısım yönetim bilimci bunu geleneksel değişim olarak ifade etmişler ve kurumsal değişimi örgütün bir veya birkaç alt sistemiyle ilgili, devamlılığı olan bir süreç olarak görmüşlerdir. Planlı değişim ise, değişimin yönlendirilmesi ve yönetilmesini ifade eder. Bu tür değişim uygulamalarında, genellikle bir değişim uzmanı (danışman, yönetici, lider), sistemin sorunlarına sağlam ve geçerli bilgileri uygulayarak çözüm getirmeye çalışır.

Bate, kurumsal kültürün değişimi konusunda, iki kavramdan söz etmektedir.⁷² Bunlardan biri kültürel gelişim, diğeri kültürel dönüşüm ya da transformasyondur. Kültürel gelişim, kültürel öğelerin bir veya bir kaçındaki değişim, yenileşme ve ilerleme anlamını taşır. Kültürel dönüşüm, transformasyon ise farklı bir yapıya dönüşme, farklılaşma demektir ki, bu anlamda bir kültürel değişiklik, varsayım, inanç ve değerlerin farklılaşması, bir diğer deyişle kültürün özünün, çekirdeğinin değişmesidir. Kültürel transformasyon süreci daha uzun, daha zorlu, daha köklü bir değişim, bir dönüşüm, bir başkalaşma süreci demektir.

Kilmann’a göre, aşağıdaki dört neden kurum kültüründe değişime neden olmaktadır:⁷³

- 1) Kurum kültürünün, kuruluşun ana hedefini destekler nitelik göstermemesi,
- 2) Kurum kültürünün, kuruluşun başarısını itici bir güç olarak harekete geçirememesi,

⁷² Paul Bate, **Strategies for Cultural Change**, Butterworth-Heinemann, Bath, 1998, s.35-81.

⁷³ Ralph H.Kilmann, **A.g.e.**, s. 98-101.

- 3) Kurum kültürünün, kuruluştaki çıkar gruplarını, işletme çıkarları doğrultusunda uzlaştıramaması ve çıkar grupları arasında uyum sağlayamaması,
- 4) Kurum kültürünün, kuruluş üyelerine, karmaşık ve zor sorunları ele almaya ve çözmeye yönlendirici, katılımcı bir ortam sağlayamaması.

Schein'e göre ise olası bir değişim, aşağıdaki nedenlere dayanmaktadır:⁷⁴

- Kuruluşun hayat eğrisindeki (doğuş, büyüme, olgunluk ve çöküş) döneme göre kültürel değişim gerekli hale gelir.
- Kültürü yaratan varsayımların zaman içinde değiştiğinin farkına varılmasıyla kurumsal kültür değişebilir.
- Çevreden gelen bir kriz sonucunda veya kuruluş içi güçlerin kültür değişimini başlatabilecek duruma gelmesiyle kültürel değişim başlar.

1.7.1 Kurumsal Değişim Aşamalarında Kültürün İşlevi

Kuruluşlarda, gerek kuruluş aşamasında, gerekse yaşam süreci içinde, değişimin bir liderden kaynaklandığını söyleyen araştırmacıların sayısı hayli fazladır.^{75,76} Her şeyden önce kültürel değişimin öncülüğünü lider yapmalı ve bu konuda gerekli çabayı göstermeli, tüm personele örnek olacak inanç ve değerler sergilemeli, standartlar ortaya koymalıdır.

Kuruluşun doğuş aşamasından, olgunluk aşamasına kadar geçen süreçte, kültürün değişimde nasıl bir işleve sahip olduğu Schein'den yararlanılarak Tablo 1.7'de açıklanmaktadır:

Tablo 1.7 : Büyüme, Kültürün İşlevi ve Değişim

Büyüme Aşamaları	Kültürün İşlevi	Değişim Mekanizmaları
I. Doğuş ve Büyümenin İlk Aşamaları Kurucunun ve ailenin baskın	Kültür özel bir yetki ve kişilik kaynağıdır. Kültür kuruluşu bir arada tutan	Kendiliğinden, doğal değişim

⁷⁴ Edgar H.Schein, **A.g.e.**, s.244-269.

⁷⁵ Terence E.Deal, Allan A.Kennedy, **Corporate Cultures, The Rites and Rituals of Corporate Life**, Massachusetts, Addison Wesley publ., 1984, s.157-176.

⁷⁶Ralph Kilmann, **A.g.e.**, San Francisco, Jossey Bass publ., 1987, s.105-121.

olması Doğuşı İzleyen Dönem	bağıdır. Kuruluş daha fazla bütünleşme ve açıklık için çalışır. Bağılılığın bir göstergesi olarak, sosyalleşme büyük önem taşır. Kültür, muhafazakarlar ve liberallerin arasındaki bir savaşa dönüşür Potansiyel halefler kültürel öğeleri koruma ya da değiştirme yolunu seçebilirler	Bir dış danışmanın yardımı ile değişim Kurum içindeki kritik pozisyonlara, yine kurum içinden istenilen kişilerin getirilmesi ile gerçekleştirilen değişim Kurum içindeki kritik pozisyonlara, kurum dışından istenilen kişilerin getirilmesi ile gerçekleştirilen değişim
II. Kurum Yarı Ömrü “Gençlik Dönemi” Ürünlerin ve pazarın genişlemesi Dikey entegrasyon Coğrafi genişleme Ele geçirme, birleşme	Yeni alt kültürler ortaya çıktıkça, kültürel bütünleşme azalır Temel hedeflerin, ilke ve değerlerin kaybı, kaos ve krize yol açar Kültürel değişimin yönünü belirleme fırsatları aranır	Planlı değişim ve danışman yardımıyla kurumsal gelişim ve değişim Yeni teknolojileri transfer etme yoluyla, kurum üyelerinin değer yargılarını ve varsayımlarını gözden geçirmeye yöneltme, yeni davranış kalıplarına yönlendirme yolu ile değişim Kurum içinde istenmeyen bazı tutum ve davranışların, kurum dışında duyulması ve bir skandala yol açması nedeniyle değişim Kurum yöneticisinin alınan her kararı, yeni varsayımlara yönlendirmesi ve her defasında küçük aşamalar kaydetmesi yoluyla değişim
III. Kurumsal Olgunluk Pazarın olgunluğu ve gerilemeye başlaması İç dengenin ve durgunluğun artması Değişim için motivasyonun olmaması Transformasyon/Dönüşüm Seçeneği	Kültür, yaratıcılığa bir engel oluşturur. Kültür, geçmişin başarılarını olduğu gibi korur, kişilerce kendine saygı ve savunma kaynağı olarak değerlendirilir Kültürel değişim gerekli ve kaçınılmazdır, ancak kültürün tüm öğelerinin değişmesi mümkün veya gerekli olmayabilir Kültürün temel öğeleri tanımlanmalı ve olduğu gibi korunmalıdır Kültürel değişim yönetilebilir ya da gelişmeye bırakılabilir.	Zorla kabul ettirme yoluyla değişim Yukarıda aktarılan değişim mekanizmalarının birkaçının veya hepsinin, bir dönüşüm mekanizması çerçevesinde, bir grup ya da bir yönetici tarafından uygulamaya konulması ile gerçekleştirilen değişim Yeniden yapılanma, yıkma, yeniden doğuş biçiminde gerçekleştirilen değişim
Yıkma Seçeneği	Kültür, kültür modeli olarak	

İflas ve yeniden yapılanma Teslim alma ve yeniden yapılanma Birleşme ve asimilasyon	temelde değişir Kültür, kilit kişilerin topluca yerlerinden alınmaları ve başkalarının getirilmesiyle değişir	
---	--	--

Kaynak: Edgar H.Schein, **Organizational Culture and Leadership**, San Francisco, Jossey Bass publ., 1985, s.271-272.

Şirketin ilk kurulduğu yıllarda kurucu sahibin eğilimleri ve kişisel inanç ve değerleri baskındır. Kuruluş bir aile şirketi ise ailenin baskın inanç ve değerleri kültürel ortamı oluşturur. Şirketi büyüme geliştirme vizyonuna sahip olan patron ve yöneticiler, örgüt dışından bir danışmanın yardımı ile başarılı sonuçlar elde ettiklerinde, örgüt büyür, satışlar artar, önemli mevkilere gerekli bilgi, beceri ve yeteneklere sahip kişiler getirilerek kültürel değişim başlatılır.

İkinci evre olan büyüme; ürünlerin ve pazarların geliştirilmesini simgeler. Büyüme, coğrafi olarak üretim ve satış birimlerini yurt içi ve yurt dışında yayma şeklinde olabileceği gibi, başka şirketlerle birleşmeler veya onları satın alma biçiminde de oluşabilir. Bu sırada ana şirket kültürü yanında alt kültürler ortaya çıkar. Farklı yörelerde rekabetin ve çevresel faktörlerin değişik olması nedeniyle değişik kültür ortamlarına rastlanır. Bu kültürel farklılıklar bazı konularda çatışma, bazı konularda uzlaşma ile değişimi sürekli kılar. Yeni inanç ve değerler ile yeni varsayımları yerleştirmek için üst yönetim yoğun çaba göstermelidir.

Planlı değişim ile kurumsal kültür geliştirmede, danışman yardımıyla değişim yönetilir. Yeni teknolojilerin gerektirdiği kültürel değerler yaşama geçirilir. Uyarlama eğitimleri yapılır. Yeni kültürel ortamı oluşturmak ve devamlı iyileştirmek için kurumsal öğrenme ve takım çalışmalarına hız verilir. Tüm personelin güçlü ve yaratıcı bir biçimde kararlara katılımı sağlanır.

Olgunluk döneminde büyüme durmuş, inanç ve değer sistemleri tam anlamıyla oturmuştur. İç denge, atalet ve durgunluğa neden olabilir. Personelde değişim için motivasyon azalabilir. Kurumsal kültür, bürokrasi ile özdeşleşerek yaratıcılığa engel

oluşturur. Bu gibi durumlarda kültürel ortamı değiştirmek de oldukça zordur. Ama kültürel değişme her evrede olduğu gibi gerekli ve kaçınılmazdır.

Nihayet olgunluktan çöküş dönemine veya gerileme evresine girildiğinde yeniden yapılanma, birleşme, başka kuruluşlarla birleşerek onların kültürlerini özümsemeye gitme zorunluluğu doğar. Bu durumda kurumsal kültür, kilit yönetim kadrolarında yapılan değişikliklerle değişmeye başlar; kurum kültürünü değiştirmenin yaşamsal bir sorun olduğu ve ancak böylece işletmenin yaşamına devam edebileceği gerçeği ortaya çıkar. Burada kullanılacak araçlar; otorite kullanımı, işten çıkarma, yeniden yapılanma, duyarlılık eğitimi, yeni teknolojileri uygulayabilmek için teknik becerileri geliştirme, takım çalışmaları olabilir.

Burada dikkati çeken nokta, kuruluş aşamasında, kurum kültürünün olumlu büyüme etkeni durumunda olmasına karşılık, olgunluk veya çöküş döneminde bu olumlu etkinin olumsuz hale gelmesi ve kültürel değişimin kaçınılmaz olmasıdır. Gelişme aşamasında çeşitlenip değişik yapılar almaya başlayan kurumsal kültür, hangi özelliklerin değiştirilmesi, hangi özelliklerin korunması gerektiği konusunda yöneticileri zorlamaya başlar.

Bu nedenle kültürün öğelerinin dikkatlice analiz edilmesi zorunludur. Başarısız stratejistler kurum kültürüne zarar verebilir ve strateji değişimi kültürün değişimini zorunlu kılabilir.

Kilmann, değişim için beş temel evre öne sürmektedir:⁷⁷

1. Gerçek normların su yüzüne çıkarılması: Bu adımda kurum üyelerinden tutum ve davranışlarını yönlendiren bazı inanç, değer, standart ve varsayımları yazmaları istenir.
2. Yeni beklenti ve emirlerin dağıtılması: Kurum üyelerinden, kuruluşun nereye gitmesi gerektiği ve hangi tip davranışların doğru olacağı konusunu tartışmaları istenir.

⁷⁷Kilmann, A.e., s. 105-121.

3. Yeni normların oluşturulması: Kurum üyelerinden başarı için yeni inanç, değer, standart, varsayım kalıplarını oluşturmaları ve tartışmaları istenir.
4. Kültür boşluklarının saptanması: Bu adımda ise mevcut normlarla, arzu edilen yeni normlar karşılaştırılıp, aradaki farklılıklar saptanır ve yeni normların yerleşmesi için planlar yapılır.
5. Kültür boşluklarının doldurulması: Bu sonuncu adımın temel hedefi, bir kültür şokuna neden olmadan, kuruluşun mevcut normlarından arzu edilen normlara doğru değişimini başlatmak için harekete geçmektir.

1.7.2 Stratejiler Yoluyla Değişim

Strateji, bir kuruluşun görece üstün yanlarını kullanarak, çevresine uyum sağlamak, müşteri gereksinimlerini daha iyi karşılamak ve alanında öne geçmek için seçtiği yol ya da yollardır. Bu çabaların planlanması ve kuruluşun bir bütün olarak hedeflerine ulaşabilmesi için, bir sonraki bölümde sözü edilen stratejik yönetim sistemi uygulanmalıdır. Aslında yönetim fonksiyonu, başlı başına, stratejik bir fonksiyon özelliği taşımak zorundadır.

Stratejinin planlanması aşamasından başlayarak, stratejilerin belirlenmesi, uygulanması, değerlendirilmesi ve kontrolünde başarılı bir sonuç elde edebilmek için, temeldeki en önemli nokta genellikle göz ardı edilir. Bu, strateji ve kültürün birbirleriyle eşleştirilmesi ve uyumlaştırılması gereğidir. Değişim, ancak böyle bir uyum varsa gerçekleşebilir ve kalıcı olabilir.

Pazar koşullarına uymayan ve dış çevreye ilişkin yeterince araştırma yapılmadan uygulamaya konulan bir stratejinin başarılı olması söz konusu olamaz. Kurum kültürünün de bu başarısızlığın üstesinden gelmesi beklenemez. İşletme, pazar ve dış çevre koşullarına uygun bir strateji saptayabilmiş ancak kurumsal kültür açısından bu strateji desteklenir durumda değilse, değişime direniş problemleri yaşanacak ve başarılı olunamayacaktır. Bu nedenle stratejinin, pazar ve dış çevre koşullarına uygun olması yanında, kendisini destekleyecek bir örgütsel kültürle beslenmesi başarının koşulu olmaktadır.

Bir işletmenin kültürü, stratejisine uygun olmadığı zaman izlenecek iki yol olabilir: (a) Birincisi kültüre uygun bir stratejiyi benimsemek, (b) İkincisi kültürü, stratejiye uygun hale getirmek; bir başka deyişle örgüt kültürünü değiştirmek.⁷⁸

Stratejinin, kültüre uygun bir biçimde oluşturulması bazen dış çevre ve pazar koşullarına uygun düşmeyebilir. Diğer taraftan kurum kültürünün değişimi kolayca çözülebilecek bir sorun değildir. Kültürel değişim, kültürü oluşturan katmanların değişimi demektir ki, kültürün çekirdeğinin varsayımların değer yargılarının, normların, düşünce, inanç ve davranışların, iş yapma biçiminin değişimi bir zaman süreci gerektirir. Kültür değişiminde, kültürel değerlere ilişkin yönelimler güvene, ahlaki erdemlere ve iş etiği konularına yöneliktir. Etkin stratejik yönetim; bu uyumlaştırma sürecini rakiplere oranla daha kısa sürede başarabilmek demektir.

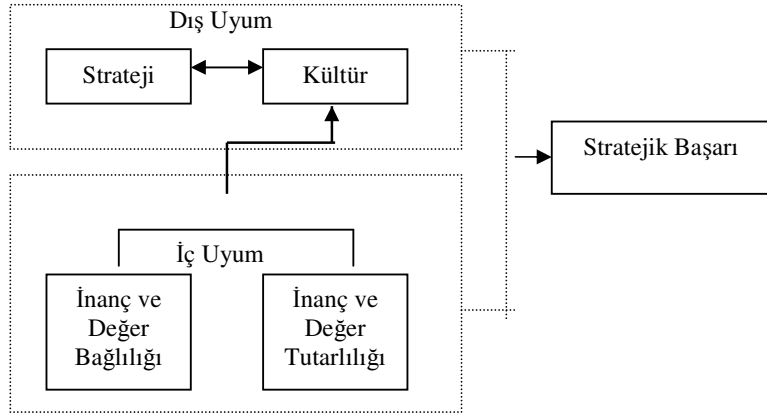
Kültürün, stratejik planlama sistemi içindeki öneminin anlaşılması, 1980'li yılların başında olmuştur. İşletmelerin üstünlük kurma savaşında başarıya ulaşmaları ve güçlerini koruyabilmeleri için çalışanların bir arada, bu amaca katkıda bulunmaları ve üstün çalışma göstermeleri gerçeği ortaya çıkmıştır. Kültür hareketinin başlatılmasında, çok mükemmel bir stratejinin iyi bir uygulama olmadan başarıyı garanti etmediğinin anlaşılması, rol oynamıştır.⁷⁹

Stratejinin başarısını etkileyecek ortak değerler ve inançlar sistemi olan kültürün işletme içi uyum ve işletme dışı uyumu sağlaması gereğinden daha önce söz edilmişti. İşletme içi kültürel uyumun sağlanmasında iki önemli özellik aranmalıdır. Bunlar, kültüre bağlılık ve kültürün tutarlılığıdır. Kültür ile strateji arasındaki ilişki Şekil 1.4'de gösterilmiştir.⁸⁰

⁷⁸ Craig Hackman, Michael Silva, **Creating Excellence**, New York, New American Library, 1984, s.79-93.

⁷⁹ Craig Hackman, Michael Silva, **A.e.**, s. 62.

⁸⁰ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 4.Basım, İstanbul, Beta Yayınları, 1997, s.210-211.



Şekil 1.4 : Strateji-Kültür Uyumu

Kaynak: Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 4.Basım, İstanbul, Beta Yayınları, 1997, s.211.

Değişim, esas itibarıyla kültürel bileşenlerde oluşan değişim anlamındadır; bunun da en önemli ögesi değerlerdir. Değişimin gerçekleşmesi, değerlerde bir değişim anlamı taşır. Kültür ve strateji, değişim yaratmak için birbirleriyle sürekli ve döngüsel bir etkileşim içindedirler.

Stratejilere uygun kurumsal kültürün işletmede yerleştirilebilmesi için önerilen yol ve teknikler aşağıda belirtilmiştir.⁸¹

- Lider, sistematik olarak değişim konusuna odaklanarak, kurum üyelerinin dikkatlerini bu noktaya çeker.
- Lider, kriz zamanlarında sergilediği tutum ve davranışlarını devam ettirir ve değişimi yerleştirir.
- Lider, rol modeli olarak benimsediklerini, davranışlarla pekiştirir ve değişimi yerleştirir.
- Ödüllendirme sistemi ile yeni kültür oluşturulur.
- Cezalandırma ve tehdit sistemi ile yeni kültür oluşturulur.

Belirli bir örgütte yönetimin etkinliği, teknik bilgi veri olduğu zaman, yöneticinin planlama, örgütleme, yürütme, kontrol ve koordinasyon fonksiyonlarını

⁸¹ Hayri Ülgen, Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 2.Basım, İstanbul, Literatür Yayınları, 2004, s.385-386.

uygulayabilme kapasitesine bağlıdır. Yönetimin etkinliği yönetim fonksiyonlarının yeterli bir şekilde yapılmasına bağlı olduğuna göre, kültürün yönetim fonksiyonlarına olan etkisinin bilinmesi gerekir.⁸²

1.8 Şirket Birleşmelerinde Kültürel Çatışma ve Yönetimi

Şirket birleşmeleri globalleşmenin getirdiği bir oluşumdur. Ülkemizdeki kuruluşlar hatta Kobi niteliğindeki işletmelerin de bundan pay aldığını söylemek olanaklıdır. Bir işletmenin diğerini satın alması veya birleşmesi sonucunda, bu işletmelerin iki farklı kültüre sahip oldukları ve bunların arasında bir çatışma çıkması beklenebilir. Satın alınan işletmenin, satın alanın örgütsel yapısı ve sistemine kolayca uyabileceğini söylemek mümkün değildir. Birleşme sonucunda hem satın alan hem de satın alınan işletmedeki önemli yönetici ve çalışanlar işlerini, mevkilerini ve sahip oldukları otoritelerini kaybedeceklerdir. İki farklı kültürü yönetmek için genelde dört farklı yöntemin olduğunu söylemek mümkündür. Bu yöntemlerin seçimi için iki boyuttan yararlanılmaktadır.⁸³

- a) Satın alınan işletmenin üyelerinin ne ölçüde kendi kültürlerini korumak istedikleri,
- b) Satın alınan işletmenin üyelerinin, satın alan firmanın kültürünü ne ölçüde çekici bulduklarıdır.

İki ayrı boyuta göre oluşturulan matriste bütünleşme ve entegrasyon, özümseme, ayırma ve kültür çatışmaları olarak adlandırılan ayrı durum ortaya çıkmaktadır.

Matris, Şekil 1.5’de gösterilmiştir:

⁸² İlhan Erdoğan, **A.g.e.**, s.168.

⁸³ Erol Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 6.Basım, İstanbul, Beta yayınları, 2002, s.435-437.

	Satın alınan firmanın üyeleri kendi kültürlerini korumayı çok arzu ediyorlar	Satın alınan firmanın üyeleri kendi kültürlerini korumayı hiç arzu etmiyorlar
Satın alan firmanın kültürü çok çekici	İki kültürün birbirinin iyi yönlerini alarak bütünleşmesi “Entegrasyon”	Satın alanın, satın alınan işletmenin kültürüne hakim olması “Özümseme”
Satın alan firmanın kültürü hiç çekici değil	İki kültürün ayrı ayrı var olması “Ayrılık”	Kültür çatışmaları “Kültürsüzlük”

Şekil 1.5: Satın Alınan İşletmenin Kültürünü Yönetme Yöntemleri

Kaynak: Erol Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 6. Basım, İstanbul, Beta yayınları, 2002, s.436.

1.8.1 Bütünleşme veya Entegrasyon

Satın alınan firmanın çalışanlarının kendi kültürlerini koruma arzusunun yüksek ve aynı zamanda satın alan firmanın kültürünün de çekiciliğinin yüksek olması halinde ortaya çıkar. İki kültürün dengelenmesi ve her ikisinin de olumlu yönlerinin karmasından meydana gelen bir bütünleşme yönetimi uygulanması yararlı olur ve çatışmaları önler. Satın alan veya satın alınan firmaların kendi kültürlerini, ne kadar çekici olsa da birbirlerine kabul ettirmeye kalkmaları ve kültürel değişime zorlamaları yanlıştır. Firmaların geçmişte başarılarını olumlu yönde etkilemiş olan bazı kültürel değerlerini koruyarak bütünleşmeleri ve karşılıklı etkileşime hazır olmaları için önlemler almaları uygun olacaktır.

1.8.2 Özümseme (Asimilasyon)

Satın alınan firmanın çalışanlarının kendi kültürlerini korumayı arzu etmedikleri, satın alan firmanın da bunlar tarafından çekici olarak algılandığı durumda ortaya çıkmaktadır. Satın alan firmanın kültürel değerleri satın alınan işletme tarafından bütünüyle kabul edilecek ve alınan firmanın kültürel değişimi için

gerekli plan, program ve uygulamalar başlayacaktır. Bu durumda satın alınan firmanın geçmişteki başarısızlıkları, eski kültüre mal edilmektedir.

1.8.3 Ayırma

Satın alınan firmanın elemanları kendi kültürlerini korumayı çok fazla arzu ediyorlarsa ve satın alan firmanın kültürünün çekiciliği de yoksa veya çok düşük ise, satın alınan firma yöneticileri kendi kültürlerini savunarak ve başarılarındaki rolleri açıklayarak kültürel değişime ve hatta etkileşime de karşı çıkarlar. Her iki işletme de kendi kültürlerini diğerinden ayırmayı ve korumayı tercih edebilir. Böylece, mümkün olduğu ölçüde satın alınan firmanın kültürünün satın alan hakim işletmenin kültürel etkisinden ayrılması ve korunması için gerekli yöntemlerin planlanması ve uygulanması yararlı olacaktır.

1.8.4 Kültür Çatışmaları

Satın alınan firmanın çalışanları kendi kültürlerini korumayı hiç arzu etmiyorlar veya çok az arzu ediyorlarsa; satın alan firmanın kültürü de kendilerine hiç çekici gelmiyor veya çok az çekici geliyorsa bu takdirde satın alan firmanın diğer grubun kültürünü tamamıyla değiştirme çabası ve baskısı içine girecektir. Bu baskı karşı tarafta ise tepki ile karşılanacak her iki tarafı çatışma ve stres içine sokacaktır. Şirketler arası satın alma ve birleşmelerde en çok rastlanan ve en çok yıkıcı olan, işletmenin kimliğinin kaybolmasına neden olan bir durumdur. Bu takdirde her iki tarafın da kültürel açıdan çekici bulabilecekleri, endüstrinin yapı ve koşullarına uygun, başarılı firmaların da kültürlerinden esinlenerek her iki firma için, kültürel bir değişim planlanıp uygulamaya sokulmalıdır.

Birinci bölümde, tezin temel konusu olan kültür ve Kobi'ler açıklanmıştır. Kobi'lerin kültürel özelliklerinin ortaya çıkartılmasına yönelik çalışmalar pek yapılmasa da bazı kuruluşlarca, bu özelliklerin belirlenmesine çalışılmıştır. Bir

Kobi’de bu amaçla yapılan bir çalışmada, kuruluşun en önde gelen beş temel değeri, şu şekilde tanımlanmıştır:⁸⁴

- Dürüstlük ve güven
- Ekip çalışması
- Kalite
- Müşteri memnuniyeti,
- Disiplin, iş ciddiyeti, kontrol,

Kobi’lerin kurumsallaşma ve yeniden yapılanma sürecinde, kurumsal kültür konusuna önem vererek bu değişime adapte olabilmeleri başarı şanslarını artıracaktır. Bundan sonraki bölümde, kurumsal kültürün özelliklerinin belirlenmesine ve ölçülenmesine yönelik yaklaşımlar ele alınmaktadır.

⁸⁴ Adana Verimliliği Artırma Projesi, **İller Düzeyinde Verimliliği Artırma Projeleri**, , Ankara, MPM yayını, 2004, s.233.

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL KÜLTÜRÜN BELİRLENMESİ

2.1 Kurumsal Kültürün Belirlenmesi

Kurumsal kültürün belirlenmesi kavramı, kültürün belirli özelliklerinin ortaya çıkartılmasına, bu özelliklerin sınıflandırılmasına ilişkin ölçümleme ve değerlendirme çalışmalarını kapsamaktadır. Burada belirleme ve ölçümleme kavramları aynı anlamda kullanılmıştır. Kurumsal kültürün ölçülmesi, oldukça zor ve zahmetli bir süreçtir. Bu konudaki araştırmacıların, kültürü farklı göstergelerle açıklamaya çalışmaları, ölçüme yönelik çalışmalarda farklılıklara neden olmaktadır. Bazı bilim adamları, kültürün tam olarak ölçülemeyeceğini, ancak ilişkileri gözleyerek, bir izlenim elde edilebileceğini savunmaktadırlar.⁸⁵

Bir kuruluş için tek ve doğru bir kurum kültürü tipinin bulunmadığının, belirleme ya da ölçümleme çalışmalarında ideal bir konum aranmadığının altının çizilmesi gerekir. Yalnızca varolan durum için doğru olan bir kültür vardır. Ticari firmaların, kamu kuruluşlarının, Kobi'lerin farklı kültürlerin olması son derece doğaldır. Durumsal yönetim anlayışının ilkeleri çerçevesinde belirtecek olursak, ancak belirli durumlar ve koşullar çerçevesinde “ideal”ın aranması ve böyle bir kültürün özelliklerinin neler olması gerektiği tartışılabilir. Durumlar ve koşulların en önemlilerini ise; dış çevrenin yapısı, çalışanların nitelikleri ve kullanılan teknoloji oluşturmaktadır.⁸⁶

2.1.1 Ölçüme İlişkin Görüşler

Kurum kültürünün belirlenmesi ve ölçümüne ilişkin, araştırmacılar tarafından öne sürülen görüşler bu başlık altında verilmektedir.

Schein'e göre, bir kuruluşun kültürünün belirlenmesi, temel varsayımların bilinmesi ile mümkündür. Bunun için ise çalışanlarla derinlemesine görüşme

⁸⁵ F. Hayek, **A.g.e.**, s.160-169.

⁸⁶ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 8.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2001, s.284.

yapılması gerekir. Ancak kültürün çekirdeğini ve en derinlerdeki inançlarını oluşturan varsayımlar, kişiliğe öylesine gömülmüştür ki bunu ortaya çıkarabilmek, uzun bir etkileşim sürecini gerektirir. Temel varsayımlar, bireylerin inançları yanında iş ve iş ilişkilerini etkileyen, endişe, sevgi, saygı, korku, gibi temel duygularını ve değerlerini de kapsar.⁸⁷ Schein ve meslektaşı Simirich'e göre kurumsal kültür, kantitatif olarak ölçülemez. Kültür araştırmalarında kalitatif yöntemler kullanılmalıdır. Varsayımların ortaya çıkartılmasındaki zorluk yanında, her kuruluşun kendine özgü bir kültürünün olduğu, bu nedenle kurumsal kültürün standartlaştırılmış ölçme araçları ile ölçülmesinin yanlış sonuçlar yaratacağı öne sürülmüştür.⁸⁸

Bir kısım bilim adamı ve araştırmacılar, kültürel özellikleri daha bilinçli değerler ve görünen öğeler ile belirlemeye çalışmışlardır. Xenikou ve Furnham, kurumsal kültürün çalışanlarca paylaşıldığı düşüncesini test etmek için, üyelerin örgüt kültürüne ilişkin algılamalarının kantitatif olarak değerlendirilebileceğini söylemişlerdir. Onlara göre, temel varsayımların bir yansıması olan, değerler ve davranışsal normlar kantitatif olarak incelenebilir.⁸⁹

Martin ve Siehl,⁹⁰ kuruluşun fiziksel atmosferi ile, yapılan kutlama ve törenleri inceleyerek kurumsal kültürü belirlemeye çalışmışlardır. Kişilerin kuruma uyum sağlayabilmek ve kendilerini gösterebilmek için sergiledikleri davranışları inceleyen Barley de,⁹¹ örgütteki anlam kodlarının ve sembollerin analiz edilmesi taraflarıdır. Kurumsal kültürü görünen öğelerle ve davranışsal normlarla ölçmeye çalışan daha pek çok bilim adamı bulunmaktadır.

⁸⁷ Edgar Schein, **Ag.e.** s.27.

⁸⁸ L.Smirich, Concepts of Culture and Organizational Analysis. **Administrative Science Quarterly**, 28, 1983, s.339-358.

⁸⁹ A. Xenikou, A.Furnham, A Correnational and Factor Analytic Study of Four Questionnaire Measures of Organizational Culture, **Human Relations**, 49-3, 1996, s.349-371.

⁹⁰ J.Martin, C.Siehl, Organizational Culture and Counterculture, An Uneasy Symbiosis, **Organizational Dynamics** 12-2, 1983, s.52-64.

⁹¹ S.Barley, Semiotics and the Study of Occupational and Organizational Cultures, **Administrative Science Quarterly**, 28, 1983, s.393-413.

Bu konudaki literatürde, geliştirilmiş ölçme araçlarının, bir kısmının değerleri, diğerlerinin ise davranışsal normları kapsadığı görülmektedir. Bu yaklaşımları inceleyen Rousseau, kurumsal kültürün iki önemli katmanı olan değerler ile davranışsal normların ölçülebileceğini belirtmektedir.⁹²

Kurumsal kültür kavramının tarihsel oluşum ve gelişim çizgisinde bu alanda öne çıkan ve dolayısıyla literatüre damgasını vuran teorik ve uygulamalı çalışmaların genel olarak birleştikleri nokta; kültür kavramının merkezinde temel varsayımlar, inançlar ve değerlerin olduğudur. Bu niteliklerin, örgütlerin iş-görme pratiklerine yansımaları da bir işletmenin, diğer işletmeden ayırt edici özelliklerini işaret etmekte ancak aynı zamanda örgüt iklimi ile de örtüşmesine ve kimi temel boyutların hem kültür, hem de iklim kavramı içinde yer almasına yol açmaktadır. Bu noktada, geleneksel tarzda yürütülen pek çok bilimsel çalışmada kültür araştırmalarına esas olan ‘tek yaklaşım modellerinden’ de söz etmek gerekmektedir. Bunlar, bütünleşme farklılaşma ve parçalarına ayrılma olarak adlandırılan üç ayrı yaklaşımdır.⁹³

Birinci yaklaşım, kurum kültürünü oluşturan öğelerin işletme çalışanları tarafından paylaşıldığını ve bu konuda bir belirsizlik olmadığını benimserken, ikinci yaklaşım, kültürün işletmenin farklı bölümlerinde farklı oluşumlar gösterebileceğini ve bunun dikkate alınmasını ön görmektedir. Son yaklaşımda çalışanların, işletmenin kültürel öğeleri açısından ortak bir paylaşım yapmadığını ve bir belirsizlik olduğunu savunmaktadır.

Bir diğer vurgulanması gereken husus da, özellikle yaklaşık son on yıl içinde örgütsel davranış bilim dalı kapsamında yapılan teorik ve uygulamalı çalışmalara bağlı olarak kurum kültürü çalışmalarında, yöntembilim açısından, daha önce

⁹² D.M.Rousseau, **Assesing Organizational Culture, The Case for Multiple Methods, Organizational Climate and Culture**, USA, Jossey-Bass publ., 1990, s.153-192.

⁹³ Mehmet Yahyagil, Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, Ampirik Bir Uygulama, **İÜ İşletme İktisadi Enstitüsü, Yönetim Dergisi**, İstanbul, Sayı 47, 2004, s.62.

yapıldığı gibi yalnız kalitatif değil, kantitatif çalışmalarla ölçülebileceğine ilişkin uzlaşmadır.⁹⁴

Son yıllarda yapılan çalışmalarda, kurumsal kültürün; performans, iş tatmini, kalite gibi kavramlarla ilişkisinin incelenmesine yönelik olmuştur. Kültürün, hemen bütün araştırmacılar tarafından belirtilen “çevreye uyum” işlevinden dolayı, bu konudaki ölçümleme çalışmaları, pazarlama konusundaki araştırmalarla birlikte yürütülmüştür.

2.2 Kurumsal Kültürle İlgili İki Temel Yaklaşım

İnsanı ve toplumu konu alan her bilim dalının uğraşı alanı içine giren kültür üzerinde yapılan çalışmalarda büyük bir çeşitlilik göze çarpmaktadır. Desphande ve Webster, Smircich’in⁹⁵ derlemesinden hareketle, kurumsal kültürle ilgili yaklaşımları, beş alt kategoride, ve iki ana başlık halinde ele almışlardır.⁹⁶

1. Kültürü, bir değişken olarak ele alan yaklaşımlar
2. Kültürü, bir metafor olarak ele alan yaklaşımlar

2.2.1 Bir Değişken Olarak Kültür

Kültürü bir değişken olarak ele alan bir yaklaşım olan karşılaştırmalı yönetim yaklaşımı, kültürü, kurumun dışında ve kurumun temel inanç ve değer yargılarını etkileyen bir değişken olarak kabul etmektedir. Bağımsız bir değişken olarak kültür, kuruma üyeler yoluyla aktarılmakta ve üyelerin tutum ve davranış kalıpları yolu ile ortaya çıkmaktadır. Bu yaklaşımı temel alan çalışmalar; makro düzeyde kültür ve kurum yapısı arasındaki ilişkiyi incelerken, micro düzeyde; değişik kültürlerden gelmiş bireylerin tutum ve davranışlarındaki benzerlik ve ayrılıkları irdelemektedirler. Buna örnek olarak Japon ve Amerikan firma kültürlerinin etkinlik açısından incelenmesi verilebilir.

⁹⁴ Mehmet Yahyagil, **A.m.** s.62.

⁹⁵ Linda Smircich, Concepts of Culture and Organizational Analysis, **Administrative Science Quarterly**, Vol.28, Sep., 1983, s.339.

⁹⁶ Rohit Desphande, Frederick Webster, Organizational Culture and Marketing, Defining the Research Agenda, **Journal Marketing**, Vol.53, January, 1989, s.6-8.

Durumsal yönetim yaklaşımında ise, kültür, kurum içinde, kurum içinde olan bir değişken olarak ele alınmakta ve kurum içinde geliştirilmiş inanç ve değer yargılarından oluştuğu kabul edilmektedir. Kurumların, mal ve hizmet üretmenin yanında, kendi kültürlerini, kendi işlerinde ürettikleri kabul edilmektedir. Kurum içinde oluşan kültürün oluşumunda etkin olan hususlar ise; kuruluşun yapısı, büyüklüğü, kullanılan teknoloji, liderlik biçimi olmaktadır.

Kültürü bir değişken olarak kabul eden her iki yaklaşımda da, kurumun ortama göre şekil alan bir organizma olarak ele alındığı görülmektedir. İlk yaklaşımda kültür, ortamın bir parçası durumunda davranışları belirleyen bir güç iken, ikinci yaklaşımda bireylerin oluşturduğu kuralların sonucunda ortaya çıkan bir olgu olarak ifade edilmektedir.⁹⁷

2.2.2 Bir Metafor Olarak Kültür

Üç ayrı modele dayanan bu yaklaşımlar, önceki iki yaklaşımdan farklı olarak, sosyolojik olmaktan çok, antropolojik bir bakış açısına sahiptir. Kültür, kurumda bir değişken değil, kurumun kendisidir. Buna göre, kurumların yalnızca maddi veriler aracılığı ile değil, daha çok sembolik, ifadesel ve düşünsel verilerle incelenmesi uygundur.⁹⁸

Kurumsal özümleme, yaklaşımına göre kültür, örgüt üyelerince paylaşılan anlamlar veya bilgi ve inanç sistemlerinden oluşur. Kültür, maddi unsurları, olayları, davranışları ve duyguları algılamada, anlamlandırmada ve düzenlemede tek başına bir sistem olarak düşünülmektedir. Kültür, örgütteki birey ve grup davranışlarını yönlendiren temel inanç ve değerlerden oluşmaktadır. Söz konusu yaklaşım örgütü bir bilgi sistemi olarak görmekte ve yöneticinin düşünce yapısının incelenmesini temel almaktadır.⁹⁹

⁹⁷ Linda Smircich, **A.g.m.**, s.345-347.

⁹⁸ Rohit Desphande, Frederick Webster, **A.g.m.**,s.7.

⁹⁹ Linda Smircich, **A.g.m.**, s.348-350.

Kurumsal sembolizm, yaklaşımında, örgüt, ortak semboller ve ifadeler sistemi olarak tanımlanır. Sembol ve ifade kalıpları, örgüt üyelerinin deneyimlerini ve yorumlarını oluşturduğu kültürel bir ortamın ve belirli davranış kalıplarının doğmasına imkan vermektedir. Örgüt üyelerinin toplu ve organize olarak hareket etmelerine yol açan süreçler, örgütün sosyalleşmesi ve yeni üyeleri kabul etmedeki kalıpları incelenmektedir.

Yapısal/psikodinamik, yaklaşımda ise örgüt kültürü, yüzeyde görünen oluşumların derininde, insanın bilinç altının yarattığı düşünce kalıplarında şekillenmektedir. Bu bakış açısındaki araştırmacılar, kurumu hedefe yönelik problem çözen bir araçtan ziyade, insansı bir yapı olarak görmektedirler.¹⁰⁰

Kurumsal kültür ile ilgili yaklaşımlarda bir grupta yapılmasına karşılık, ele alınan temel öğelerin birbirlerinden bağımsız olmadığını söylemekte yarar vardır. Yaklaşımlarda yüzeyden derine inme eğilimi mevcuttur. İlk yaklaşımda kültür, kurumun dışında bir değişken iken, daha sonra kurumun içinde bir değişken olarak ele alınmıştır. Kültürü bir metafor olarak kabul eden yaklaşımda ise, kültürün öğrenilme yönü ve öğrenmenin bir unsuru olarak da, sembollere, simgelere, alışkanlıklara, davranışlara anlam verme temel alınmıştır. Yaklaşımlara ilişkin bilgiler, Tablo 2.1’de verilmiştir.

Tablo 2.1: Kurumsal Kültür Yaklaşımları

Yaklaşım	Temel Özellik	Kültürün Yeri
Karşılaştırmalı Yönetim	İşlevsellik	Dış konumlu bağımsız değişken
Durumsal Yönetim	Yapısal işlevsellik	İç konumlu değişken
Özümseme	Etnoloji ve özümseme	Bir metafor
Sembolizm	Sembolik antropolojik	Paylaşılan semboller ve anlamlar için bir metafor
Psikodinamik	Yapısallık	Bilinçaltı için bir metafor

Kaynak: Rohit Desphande, Frederick Webster, Organizational Culture and Marketing, Defining the Research Agende, **Journal Marketing**, Vol.53, January, 1989, s.7.

¹⁰⁰ Linda Smircich, **A.e.**, s.351-353.

2.3 Kültürel Öğelerin Belirlenmesindeki Güçlükler

Kurumsal kültür araştırmalarında birbiri ile ilişkili iki önemli sorunun varlığından söz etmek gerekir. Birincisi kültürün değişik biçimlerde tanımlanması, ikincisi ise bu kavramsal çeşitliliğin ölçümlemeyi zorlaştırmasıdır. Ölçme ve değerlendirmedeki zorluklar, bu konudaki araştırmaların yeterince gelişmemesine yol açmıştır.¹⁰¹

Kurum kültürü kavramının tarihsel gelişim çizgisinde öne çıkan teorik ve uygulamalı çalışmaların genel olarak birleştikleri nokta; kültür kavramının merkezinde temel varsayımlar, inançlar ve değerlerin olduğudur. Bu niteliklerin, örgütlerin iş görme pratiklerine yansımaları da bir işletmeyi, diğer işletmeden ayıran özellikler olmaktadır. Ancak derinlerde yatan bu özelliklerin açığa çıkartılması ve ölçülmesi oldukça zordur. İnsanlar bunları tartışma konusu yapmak bile istemeyeceklerdir.

İnanç ve varsayımları açığa çıkarmada üç ana sorunla karşı karşıya kalınabilir:¹⁰²

- **İnsanlar inanç ve varsayımlar hakkında doğrudan konuşmak yerine, onları örneklerle ifade ederler.** Bu kolay bir iş olmadığı gibi, çoğu kez uzun ve etkileşimli bir zaman boyutunu gerekli kılar. İnsanlar varsayımlarını, simgeler, hikayeler, adet ve alışkanlıklarla simgesel olarak açıklarlar. Bu nedenle araştırmayı yöneten gözlemci ve analistlerin deneyimli ve sabırlı olmaları gerekmektedir.
- **Bazı varsayımlar, belirtilen normlara tezat oluşturabilir.** Bu yüzden insanlar bunları kabullenmede isteksiz davranabilirler. Örneğin paylaşım ve ekip çalışmasının önemli değerler olduğu ifade edilen bir kuruluştaki, bizim yaklaşımımız bireysel çalışmaya eğilimli ise, bu varsayımımızı kuruluşa belli etmek istemeyiz. Bu bağlamda kültürü ölçmek isteyen bir analistin

¹⁰¹ S.A.Sackman, Culture and Subcultures, An Analysis of Organizational Knowledge, *Administrative Science Quarterly*, Sayı. 37, 1992, s.140-161.

¹⁰² Alan Wilkins, The Culture Audit, A Tool for Understanding Organizations, *Organizational Dynamics*, Autumn, 1983, s.27-29.

yaşayacağı zorluk, sunulan idealist kültür resminin altındaki gerçek inanç ve varsayımları bulup çıkartma konusunda yoğunlaşmaktadır.

- **Kurumların farklılığı ve büyüklüğü, kültüre ilişkin bulguların, ana kütleyi ne kadar temsil edebildiğinin iyice anlaşılmasını gerekli kılmaktadır.** Kuruluşları büyüdükçe çok sayıda alt kültüre sahip olmaya başlarlar. Birbirleri ile ilişkili olan ve ortak bir amacı paylaşan insanlar, diğer grupların eğilimlerinden farklı olabilecek ortak eğilimler geliştirebilirler. Bu nedenle kuruluşlardaki tüm gruplardan ve onların oluşturduğu alt kültürlerden örnekler almak gerekir.

Yukarıda sayılan ölçümlene ve belirleme güçlükleri yanında, araştırmacı temelde şu soruların yanıtlarını aramak durumundadır:¹⁰³

- Doğru ve yararlı bilgiler hangileridir?
- Doğru ve yararlı olan bilgiyi toplamak için geçerli bilimsel ilkeler nelerdir?
- Toplanan bilgilerin doğruluğu nasıl irdelenebilir?

Kültürel araştırmalarda en önemli konu doğru ve yararlı bilginin elde edilmesidir. Doğa bilimlerinde olduğu gibi ne deney yapılabilir, ne de yazılı belge aranabilir. Soru kağıdı, anket, görüşme ve gözlem yoluyla alınan bilgiler, çoğunlukla yaşayan, değişen, değerler, tutkular, beğeniler, duygular gibi soyut kavramlardır. Üstelik bu bilgileri veren bireylerin ne tür bir ruh hali içinde bunları yanıtladıkları da düşünülmesi gereken bir konudur.

2.4 Belirleme Çalışmalarındaki Yaklaşımlar

Kurumsal kültürün soyut bir kavram olması, buna ilişkin ölçüm boyutlarını kesin çizgilerle ayırmayı zorlaştırmaktadır. Bununla birlikte kültürün birbiriyle ilişkili ve birbirine bağlı bazı boyutlarından söz edilebilir. Zira ölçülemeyen bir şeyi tanımlamak da pek mümkün değildir.

¹⁰³ Bozkurt Güvenç, A.g.e., s.129.

Kuruluşların kültürel özellikleri hakkındaki araştırmalarda, evrensel-yerel ayrımının dikkate alınması gerekir. Evrensel yaklaşım, kültürlerin tümünü ya da çoğunu kapsayan geniş ve sistematik bir yaklaşım izlerken, kantitatif ölçme araçlarından yararlanmaktadır. Yerel yaklaşım ise belirli bir kültür üzerine odaklanmakta ve kalitatif ölçme yaklaşımı izlemektedir.

Kültür araştırmalarında dikkate alınması gereken diğer önemli bir konu, kültürün kurumun değişkeni mi yoksa kurumun kendisi mi yaklaşımlarından hangisinin temel alındığı ile ilgilidir. Kültürü, kurumun bir değişkeni olarak gören yaklaşım, kurumsal kültürün belirleyicilerini veya oluşumunu etkileyen faktörlerin ve etkilerinin araştırılmasını teşvik etmektedir. Örneğin kültür-performans ilişkisi gibi. Bu araştırmalarda kantitatif yaklaşımın benimsenmesi uygun olmaktadır. Kültürün, kurumun kendisi olduğunu benimseyen yaklaşım ise kültürü incelerken, örgüt yapısına ilişkin tanımlamalardan yararlanmaktadır. Zira, kültür, örgütün yapısal ve sosyal öğeleri ile bütünleşmiştir ve sembolik boyutlardadır. Bu yaklaşıma göre yapılan araştırmalarda kalitatif ölçüm uygulanması gerekmektedir.¹⁰⁴

2.4.1 Robbins'in Yaklaşımı

Robbins, kurumsal kültürün ölçümlemesinde on boyut belirtmektedir.¹⁰⁵

- Kişisel inisiyatif boyutu, çalışanların ne derece sorumluluk, bağımsızlık ve serbestiye sahip olduğudur.
- Risk alma boyutu, çalışanların ne derece rekabetçiliğe, yenilikçiliğe ve risk almaya teşvik edildiğidir.
- Yön boyutu, belirlenen açık, anlaşılır hedefler doğrultusunda çalışanlardan beklenen performansın derecesidir.
- Bütünleşme boyutu, kuruluş birimlerinin ne dereceye kadar koordineli bir biçimde faaliyette bulunmaya teşvik edildiğidir.

¹⁰⁴D.M.Rousseau, **Assesing Organizational Culture, The Case for Multiple Methods**, Organizational Climate and Culture, USA, Jossey-Bass publ., 1990, s.153-192.

¹⁰⁵Stephen P.Robbins, **Organization Theory**, Structure, Design and Applications, Third Edition, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, 1990, s.438-439.

- Yönetim desteği boyutu, yöneticilerin astlarına ne dereceye kadar açık iletişim, yardım ve destek sağladığıdır.
- Kontrol boyutu, uygulanan yönetmelik ve kurallar ile çalışanların davranışlarını kontrol etmek için yapılan doğrudan denetimlerdir.
- Kimlik boyutu, çalışanların kendi kimliklerini ne ölçüde kuruluştaki kimlikleriyle ifade ettikleridir..
- Ödül sistemleri boyutu, Ödüllerin, kıdem, kayırma yerine ne dereceye kadar performansa dayalı olarak verildiğidir.
- Tolerans boyutu, Çalışanlar arasında ortaya çıkan çatışmalara, ve eleştirilere gösterilen toleranstır.
- İletişim boyutu, Kurumsal yapının etkin iletişimi ne ölçüde sağlayıp sağlamadığıdır.

Yukarıdaki boyutlar, kuruluşlarda yüksek ya da düşük derecelerde bulunabilir. Bunların kalitatif ve kantitatif olarak incelenmesi ve değerlendirilmesi kurumsal kültür hakkında bir fikir vermektedir.

2.4.2 Rousseau'nun Yaklaşımı

Rousseau; kurumsal kültür ölçümlerinde kullanılan örgütsel boyutları, temel olarak;

- Göreve yönelik
- Kişiler arası ilişkilere yönelik
- Bireye yönelik olarak, üç grupta toplamıştır.

Kalite, ayrıntılara önem verme, yaratıcılık, göreve yönelik göstergelerdir. İletişim, güven, dürüstlük, kişiler arası ilişkilere yönelik göstergeler olarak değerlendirilmektedir. Kişisel bütünlük, kendini gerçekleştirme, özgürlük ise bireye yönelik kültür boyutlarına örnektir. Buna ilişkin bilgiler Tablo 2.2'de verilmiştir.¹⁰⁶

¹⁰⁶ D.M. Rousseau, **A.g.e.** s.153-192.

Tablo 2.2: Kurumsal Kültür Ölçütleri

Göreve Yönelik Ölçütler	• Kalite • Ayrıntılara Önem Verme • Yaratıcılık
Kişiler arası ilişkilere yönelik ölçütler	• İletişim • Güven • Dürüstlük
Bireye yönelik ölçütler	• Kişisel bütünlük • Kendini gerçekleştirme • Özgürlük

Kaynak: D.M.Rousseau, **Assesing Organizational Culture, The Case for Multiple Methods**, Organizational Climate and Culture, USA, Jossey-Bass publ., 1990, s.163

Rousseau'nun kriterleri temel alınarak, ülkemiz tekstil işkolunda Nermin Uyguç tarafından yürütülen bir araştırmada kurum kültürünün ölçülmesi konusunda bir ölçek geliştirme denemesi yapılmıştır.¹⁰⁷ Araştırma sonuçlarının kültürümüze özgü bir nitelik taşıması ve işletmelerde;

- İşe yönelik,
- Kuruluş içi ve dışı kişiler arası ilişkilere yönelik,
- Bireyin kişisel gelişimine yönelik, davranışsal normları ve temel değerleri yansıtmaları açısından önemli kabul edilmektedir

2.4.3 Hofstede Yaklaşımı

Kurumsal kültürün ölçülmesinde kantitatif yöntemin kullanıldığı araştırmalar, esas olarak kültürün içeriğinin anlaşılmasına yöneliktir. Hofstede ve arkadaşları ile O'Reilly ve arkadaşlarının yaptıkları çalışmalarda amaç, kurumsal kültürün boyutlarını belirlemeye yönelik ölçme aracı geliştirmektir.

¹⁰⁷ Nermin Uyguç, Örgüt Kültürünün Ölçülmesi, Bir Ölçek Geliştirme Denemesi, **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Nevşehir, Erciyes Üni. 25-27 Mayıs 2000, s.385-389.

Hofstede ve arkadaşlarının kırk ülkede 116.000 IBM çalışanı üzerinde yaptıkları araştırma literatürde “Kültürlerin Tayininde Hofstede Çerçevesi” olarak bilinmekte ve kültürel farklılıkların analizinde kullanılan yaklaşımların başında gelmektedir.¹⁰⁸ Bu araştırma onu izleyen pek çok araştırmanın yapılmasına yol açmış ve öncülük etmiştir. Belirtilen çalışmada, çalışanların ve yöneticilerin değerler sistemi ve iş görme biçimlerine ilişkin uygulamalar incelenmiş yapılan analiz sonuçlarına göre aşağıdaki faktörler belirlenmiştir.

1. Uygulama adetleri:

- Süreç - sonuç odaklı olmak,
- Çalışan - iş odaklı olmak,
- Şirketle özdeşleşmiş - profesyonel yaklaşım,
- Açık - kapalı iletişim sistemi,
- Esnek/yapısal kontrol sistemi,
- Pazar odaklı - pratik yaklaşım, olarak belirtilmiştir.

2. Çalışanların değer yargıları açısından oluşan 3 temel kültürel kategori ise şunlardır:

- Güvenlik ihtiyacı,
- İşe verilen önem,
- Otoriteye duyulan ihtiyaç.

Bu kavramsal boyutların kullanılması Hofstede'nin anılan çalışmalarında olduğu gibi, uluslararası nitelikteki kültür araştırmalarında anlamlı sonuçlar vermiştir. Bu amaçla geliştirilen 4 temel sosyo-kültürel boyut;

- Güç mesafesi,
- Bireyselliğe karşı toplumsalcılık,
- Belirsizlikten kaçma,
- Erkeksi değerlere karşı kadınsı değerlerdir

¹⁰⁸ Geert Hofstede, **Culture's Consequences**, Second Edition, California, Sage Publications, 2001, s.83.

Bu dört boyuta daha sonra kısa ve uzun süreli zaman oryantasyonu boyutu da eklenmiştir.¹⁰⁹ Güç mesafesi, bir ülkedeki insanların güç kavramını ve gücün bireyler arasındaki dağılımını kabul etmeleriyle ilgilidir. Hofstede'ye göre 'güç-aralığı' boyutu genişledikçe, bireylerin içinde bulundukları topluluktaki eşitsizlikleri ve güçlü olanları kabullenmeleri artmaktadır. Daha düşük bir güç-aralığı ise, bireyler arasında eşitsizliklerin büyük ölçüde giderilmesi anlamına gelmektedir. Nitekim kimi ampirik bulguların ışığında, güç-aralığının daha dar olduğu işletmelerin örgüt yapısının daha esnek olduğu, yapılanmanın merkeziyetçi anlayışla değil, yatay bir çizgide gerçekleşmekte olduğu belirtilmektedir.¹¹⁰

Bireyselliğe karşı toplumsalcılık kıyaslaması, insanların bireysel yada toplulukla birlikte ortak hareket etmesini ifade etmektedir. Ortaklaşa davranmanın ya da bireyselliğin tercih edilmesi kültürler arası farklılığın bir başka boyutu olan bağımlılığın ve bağımsızlığın da bir göstergesi olmaktadır. Bağımlılığın ön planda tutulduğu toplumlarda kolektif hareket biçimine daha sık rastlanırken, bağımsızlığın ön planda olduğu toplumlarda, bireysel davranış biçimine daha çok rastlanmaktadır.¹¹¹

Belirsizlikten kaçınma boyutu ise, bireylerin yapacakları faaliyetlerde karar almalarını engelleyecek her türlü belirsizlik ve karmaşadan sakınma eğilimini ifade etmektedir. Bireylerin bu tür durumlarda çevresel koşullarla mücadele edebilecek güçte olmaları, belirsizlikten kaçınma eğiliminin düşük olduğunu, bu mücadele gücünün zayıflığı ise daha yüksek derecede bir belirsizlikten kaçınmayı işaret etmektedir.

Erkeksi ve kadınsı boyutlar, herhangi bir sosyal çevrede egemen olan değer yargılarının niteliğine ilişkindir. Bireylerin maddi unsurlara öncelik vermeleri, kendilerini ön plana çıkarma arzusu ve daha çok statü gücüne dayalı bir yaklaşım yapmaları erkeksi, uzlaşmacı, uyum sağlamaya yönelik çabalara ve her alanda

¹⁰⁹ A.e, s.11.

¹¹⁰ Mehmet Yahyagil, A.g.e., s.61.

¹¹¹ A.e., s.62.

kalitenin ön plana çıkarılmasının daha önemli değerler olarak kabulü ise, kadınsı boyutu ifade etmektedir.

2.4.5 Trompenaars-Turner Yaklaşımı

Trompenaars ve Turner, kültürel değerlerin belirlenmesine ilişkin yaptıkları sınıflamada, konuyu ilişkiler, zaman, faaliyet, doğa ve bireyin içsel yapısı kavramları açısından ele alarak aşağıda sıralamayı oluşturmuşlardır.¹¹²

- **İlişkisel Yönelim**

Bireyin Diğerleriyle İlişkisi Nedir?

Evrenselcilik	-	Özelcilik
Toplumculuk	-	Bireycilik
Kayıtsızlık	-	Duyarlılık
Ayrıntılı	-	Özgül
Kazanma	-	Tanıma
(Yapmak)		(Olmak)

- **Zaman Yönelimi**

Bireyin Zamanı Algılaması Nasıldır?

Geçmiş Yönelimli
Şimdi Yönelimli
Gelecek Yönelimli

- **Faaliyet Yönelimi**

Bireyin Etkinlikleri Nasıl Biçimleniyor?

Eş Zamanlı
Ardışık

- **Doğa Yönelimi**

Bireyin Doğayla İlişkisi Nasıldır?

Doğayı Kontrol Etmek mi?
Doğanın Yoluna Gitmek mi?

- **İnsan Doğası Yönelimi**

¹¹² Trompenaars ve Turner, **A.g.e.**, s.39-60.

Bireyin Kendi Doğasının Özellikleri Nedir?

İçsel Kontrol

Dışsal kontrol

Trompenaars'ın modeline göre; bir kültürü diğerinden ayıran temel özellik, sorunlara getirilen somut çözümlerle ilgilidir. Bunlar üç başlık altında ele alınmaktadır:

1. Diğer insanlarla ilişkilerimizden kaynaklanan sorunlar,
2. Zamanın akışından kaynaklanan sorunlar,
3. Çevreye ilişkin sorunlar.

1. **Diğer insanlarla ilişkilerimizle ilgili** olarak beş tür eğilim söz konusudur:

- Evrenselcilik ile Özelselcilik:

Evrenselci yaklaşıma göre, iyi ve doğru olan şey tanımlanabilir ve her zaman en iyi bir tek evrensel yol vardır. Özelselci kültürlerde ise, özel fikir yürütmelere önem verilir.

- Bireysellik ile Toplumsallık

Birey mi önemlidir yoksa o bireylerin oluşturduğu toplum mu? Bireye mi odaklanmak gerekir topluma mı?

- Kayıtsızlık ile Duyarlılık

Karşılıklı etkileşimlerimizin doğasında kayıtsızlık mı, duygusallık mı, duyarlılık mı hakimdir? Örneğin Kuzey Amerika'da ve Kuzey Batı Avrupa'da iş ilişkileri tipik olarak akılcıdır ve hedeflere ulaşmakla ilgilidir. Duygular işe karıştırılmamalıdır. Ama güneyde ve birçok başka kültürde iş yaşamında duyguların yeri olduğu kabul edilir.

- Sınırlı ile Ayrıntılı

Kişi iş yaşamı içinde, bir sözleşme ile tanımlanmış, kısıtlı ve sınırlı bir ilişki içinde bulunabilir ya da ayrıntılı bir ilişkiye girebilir. Bazı kültürlerde çok yönlü ve yakın ilişki, işin yürütmesi için zorunlu kabul edilir.

- Kazanım ve Tanıma

Kazanım, kişinin özgeçmişi ve değerlendirilmesi, tanıma ise akrabalık, yaş, hemşehrilik, cinsiyet ve ilişkilere göre değerlendirilmesi anlamını taşır. Kültürel ilişki farklılıkları bu alanda da kendini göstermektedir.

2. Zamana İlişkin Eğilimler

Zamana ilişkin eğilimler, geçmişe mi, şimdiye mi, geleceğe mi odaklanıldığı noktasındadır. Örneğin Fransızlar için geçmiş çok önemlidir. Amerikalılar ise şimdiye ve geleceğe bakarlar; geleceğe yönelik bakış açısı ve geliştirilen planlara çok önem verirler.

3. Çevreye İlişkin Tutumlar

Bazı kültürler, yaşamı etkileyen her şeyin, kişinin içinde olduğunu kabul eder. Doğanın bir parçası olan insanın, doğaya uyarak yaşamasını yeğler. Diğer kültürler ise, doğayı kontrol altına almaya çabalar.

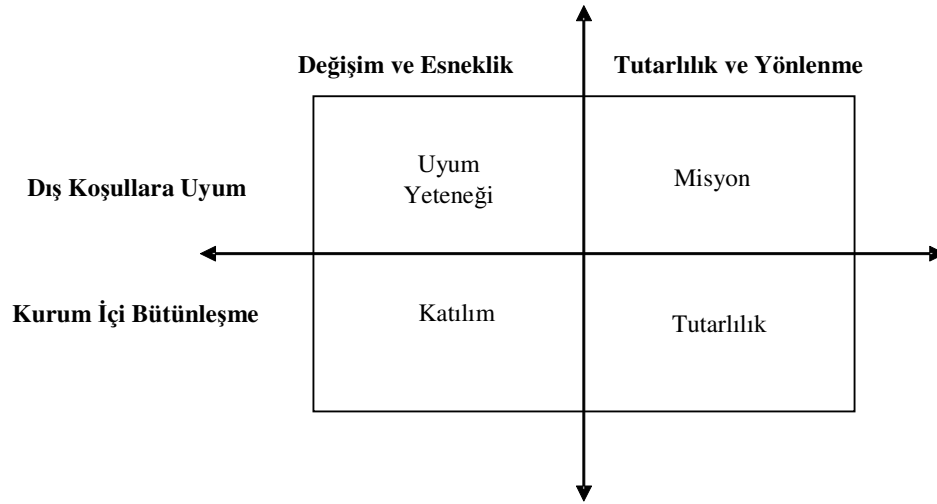
Turner ve Trompenaars'ın yaptıkları araştırmadan çıkardıkları sonuç, kültürlerin doğa ve yaşam, her türlü aşırı ucu içinde barındırdığıdır. Uluslar arası bir geleceğin sırrı, her konudaki aşırı ucun dengelenmesinde yatmaktadır. Önemli olan var olan kapasitelerden yararlanabilme becerisi, duyarlılığı ve deneyimidir. İnsanların çevrelerini değerlendirmede, ulusal kültür son derece önemlidir, ancak daha da önemlisi başka kültürlerin de farkına varabilmektir. Kimi zaman ulus ötesi olarak adlandırılan gerçek uluslar arası kuruluş, bu farkındalığa sahip olandır. Her ulusal kültürün kendine özgü değer yargıları ve güçlü yanlarıyla, dünya çapındaki konuların çözümüne katkıda bulunduğu bir gerçektir. Farklı ulusal kültürlerin en iyi yönlerinden yararlanabilen kuruluş, gerçekten uluslar arası bir kuruluştur.¹¹³

2.4.6 Denison Yaklaşımı

Denison ve Mishra, kurum kültürü kavramına ölçülebilir nitelik kazandırmak amacıyla öncelikle iki ana eksen tanımlamıştır. Birinci ana eksen bir işletmenin kontrolü dışında kalan çevresel koşullara uyum sağlayabilme derecesidir. İkinci ana

¹¹³ Trompenaars ve Turner, **A.e.**, s.42 ve devamı.

eksen ise dış koşullara uyum sağlayabilmek için, işletmenin kendi bünyesinde gerekli yapısal ve işlevsel değişimleri gerçekleştirme kapasitesidir. Bu iki ana eksen de kendi içinde ikiye ayrılarak kurum kültürüne ilişkin dört temel kavramsal boyut oluşmuştur.¹¹⁴



Şekil 2.1 : Denison'un Kurum Kültürü Modeli

Kaynak: Mehmet Yahyagil, Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, Ampirik Bir Uygulama, **İÜ İşletme İktisadı Enstitüsü, Yönetim Dergisi**, İstanbul, Sayı 47, 2004, s.63.

Denison'un ölçüm modelinde, kurumsal kültürün belirlenmesi için oluşturulan dört temel kavramsal boyutun her birine bağlı olarak da üçer adet alt-kavramsal boyut eklenmiştir. Her bir alt-kavramsal boyut da kendi içinde 5 elemandan oluşmaktadır. Böylelikle 4 temel ve $4 \times 3 = 12$ alt-kavramsal boyut ve bunlara bağlı olarak da $12 \times 5 = 60$ elemandan oluşan bir ölçüm modeli kullanılmaktadır.

Denison'un geliştirdiği ölçme aracı, 60 kültürel elemanın her birisinin değişken olarak kabul edildiği ve toplam 60 maddeden oluşan bir soru-formudur. Ölçme kriterleri Tablo 2.3'de verilmiştir.

¹¹⁴ M.Yahyagil, **A.g.e.**, s. 63.

Tablo 2.3 : Denison Kültür Ölçeğinin Boyutları

Temel Kavramsal Boyutlar	Alt-Kavramsal Boyutlar
KATILIM	- Yetkilendirme - Takım Çalışması - Yetenek Geliştirme
TUTARLILIK	- Temel Değerler - Uzlaşma - Koordinasyon
UYARLAMA	- Değişim - Müşteri Odaklılık - Örgütsel Öğrenme
VİZYON	- Stratejik Yönetim - Örgüt Amaçları - Misyon

Kaynak: Mehmet Yahyagil, Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, Ampirik Bir Uygulama, **İÜ İşletme İktisadi Enstitüsü, Yönetim Dergisi**, İstanbul, Sayı 47, 2004, s.64.

Kurum kültürü ölçme aracının 12 alt-temel kavramsal boyutunun içeriği, Denison'un açıklamaları ışığında şu şekilde özetlenebilir:

Yetkilendirme: Çalışanların yaptıkları işe ilişkin olarak yetkilendirilmeleri, sorumluluk duygularını artırarak, işleriyle bütünleşmelerini ve çalıştıkları örgüte bağlılık duymalarını olumlu yönde etkilemektedir.

Takım çalışması: Modern yönetimin önemli öğelerinden birisi belli nitelikteki çalışanların bir araya getirilerek örgütsel amaçlar doğrultusunda verilen görevleri yerine getirmeleri için teşvik edilmeleridir. Böylelikle bir sinerji yaratılması ve olası uzlaşmazlıkların daha etkili biçimde çözümlenmesi, karar-alma sürecinin etkinleşmesi önem kazanmaktadır.

Yetenek geliştirme: Çalışanların örgütsel amaçları gerçekleştirirken, onlara verilecek desteklerle (eğitim, yönetici desteği v.b.) bireylerin yeteneklerinin geliştirilmesi, olası yeni uygulamalara daha hazırlıklı olması anlamındadır.

Temel değerler: Her örgütün özellikle kuruluş aşamasında, kurucular tarafından belirlenen ve üst yönetimlerce sürdürülen o örgütün tüm fonksiyonel özelliklerini belirleyici nitelikteki temel, vazgeçilemez nitelikteki değer yargılarını kapsar.

Uzlaşma: Örgüt çalışanlarının işletmenin amaçları ve bunlara ulaşma yöntemleri üzerinde net bir düşünce ve eylem birliği içinde olmalarıdır.

İş-birliği ve bütünleşme: Örgütlerin ana ve alt bölümleri arasında genel amaçlara ulaşabilmek için alınacak tüm kararlar ve iş-görme ilke ve yöntemleri arasındaki uyumdur.

Değişim yaratma: Sürekli değişen ve farklılaşan dış koşullara uygun ve daha tatmin edici çözümler bulabilmek için yaratıcı değişiklikler yapılabilmesi günümüz işletmeleri için artan bir ihtiyaçtır.

Müşteri odaklılık: İşletmelerin (toplam kalite uygulamalarına bağlı olmaksızın) faaliyet alanları ne olursa olsun mevcut ve potansiyel müşterilerinin istek, ihtiyaç ve beklentilerinin üst düzeyde karşılanması günümüzde tartışmasız önde gelen bir husustur.

Örgütsel öğrenme: Günümüzün hızla değişen koşulları kadar, hızla gelişen teknolojik ve diğer yeniliklerin, yöntemlerin, kazanılan deneyimler de dikkate alınarak sürekli olarak öğrenilmesi işletmenin tümü için çok önemli ve fonksiyoneldir. Kuruluşların net ve belirgin olarak açıklanmış misyonlarının olması, çalışanların bu misyonu kavraması işletme amaçlarının nasıl gerçekleştirileceği hakkında olumlu bir etki yaratmaktadır.

Stratejik yönlendirme: Örgüt amaçlarının ulaşılabilirliğini artırmak için çok açık şekilde çizilmiş iş-stratejilerinin mevcudiyeti ve bu yönde inançlı bir tutuma sahip olunması, örgütün başarısı açısından etkili olmaktadır.

Temel amaçlar: Örgütlerin uzun dönem için belirleyeceği amaçların tanımlanması, vizyon ve misyon içeriklerinin de belirginleşmesine yol açacak ve stratejik hareketler daha bilinçli olarak gerçekleştirilebilecektir.

Vizyon: Uzak geleceğe dönük ancak anlamlı, net olarak belirlenmiş örgüt vizyonları, çalışanların sinerjisini artırmakta, örgütün temel amaçları ve misyonu doğrultusunda işletme çalışanlarının daha yaratıcı olmalarını, işleriyle bütünleşmelerini kolaylaştırmaktadır.

Ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik testleri Denison ve Mishra ve Jae Cho tarafından yapılmış olup, istatistiksel anlamda tatminkar sonuçlara ulaşılmıştır. Mehmet Yahyagil tarafından Türkçe'ye uyarlanan ve ülkemiz işletmelerine yönelik olarak yapılan ampirik bir çalışmada da, Denison ölçüm aracının geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılmış ve yine tatminkar sonuçlar elde edilmiştir.¹¹⁵

2.4 Yönetim Kültürüne İlişkin Matris Modeller

Çağdaş işletmecilikte modeller önemli bir yer tutmakta ve giderek daha da kullanılır hale gelmektedir. Bilginin hem çapının hem de erişebilirliğinin artması ile hızlı düşünmeye ve çabuk algılamaya olan ihtiyaç artmıştır. Modeller bu ihtiyacı karşılamaktadırlar. Modeller, yöneticilerin, verileri enformasyona dönüştürebilmesini sağlayan çerçeveyi sunarlar. Enformasyon, bilgiye dönüştürülür ve bilgi ise akıl haline gelir. Ortak bilgi ortak aklı oluşturur.

Herhangi bir modelin değeri, karmaşık verilerin, zor fikirlerin analizini kolaylaştırma yolunda, değişen gerçek dünya ile ilgili doğru yorumlar yapabilmeyi sağlayan, gerçek yaşamın kağıt üzerinde basitleştirilmiş, pragmatik bir izdüşümü olabilmesinde yatmaktadır.¹¹⁶

Kurumsal kültüre ilişkin değişik bilim adamı ve araştırmacılar tarafından, modeller geliştirilmiştir. Bu modellerin bir kısmı matris biçiminde ifade edilen modeller olup, iki eksenli bir grafik üzerinde kültür tiplerlerinin belirlenmesi biçimindedir. Her kuruluşun kendine özgü bir kültürü olmakla birlikte, kuruluşun iç ve dış koşullarının şekillendirdiği belirli gruplamaların yapılabileceği düşüncesinden hareketle geliştirilen matris tipi modellerin belli başlıları, Quinn-Cameron, Turner-Trompenaars, Deal-Kennedy, Miles-Snow, Charles Handy ve Goffe-Jones'a ait olanlarıdır.

¹¹⁵ Mehmet Yahyagil, **A.g.e.**, s. 53-76.

¹¹⁶ Lambert, **A.g.e.**, s.6.

2.5.1 Quinn ve Cameron Modeli

Matris tipi modellerin en iyi örneklerinden bir tanesi, Quinn ve arkadaşlarının geliştirdiği “Rekabetçi Değerler” modelidir. Bu modelin temelinde, örgütsel performans ile bireylerin sahip oldukları değer yargılarının bilimsel analizi yatmaktadır. Quinn ve Cameron’un rekabetçi değerler modelinde; değer yargıları, varsayımlar ve yorumlarla ifade edilen kültür öğeleri yeniden düzenlenerek, dört tip kültürün çerçevesinde tanımlanmıştır.¹¹⁷

1. Klan Kültürü
2. Adhokrasi Kültürü
3. Hiyerarşi Kültürü
4. Piyasa Kültürü

Her tip kültürün ortak değerleri ise yine dört kategoride toplanmıştır.

- Baskın Örgütsel Nitelikler
- Liderlik Stilleri
- Kaynaştırma Mekanizmaları
- Stratejik Önem

Modelde, kültür tiplerinin tanımlandığı iki boyut mevcuttur. Boyutlardan biri, y ekseninde yer almakta ve mekanik süreçlerden, organik süreçlere doğru gitmektedir. Mekanik süreçler, kontrol, düzen, dengeyi, organik süreçler; esneklik ve doğallığı ifade etmektedir. Diğer boyut, matrisin x ekseninde yer almakta, iç korumadan, dış konumlandırmaya uzanmaktadır.

Rekabetçi Değerler Modeli Tablo 2.4’de verilmiştir:

¹¹⁷ Robert E.Quinn ve Kim Cameron, Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness, Some Preliminary Evidence, **Management Science**, Vol.29, Jan. 1983, s.42.

Tablo 2.4 : Rekabetçi Değerler Modeli

ORGANİK SÜREÇLER	KLAN KÜLTÜRÜ Baskın Nitelikler: Birleştiricilik, Katılımcılık, Takım Çalışması, Aile Bilinci. Liderlik Stili: Danışman, Kolaylaştırıcı, Ebeveyn Stili. Kaynaştırma Mekanizmaları: Sadakat, Gelenek, Kişiler arası Bağlılık Stratejik Önem: İnsan Kaynaklarını Geliştirmeye, Bağlılığa, Morale Yönelik	ADHOKRASİ KÜLTÜRÜ Baskın Nitelikler:Girişimcilik, Uyum. Yaratıcılık, Liderlik Stili: Girişimci, Yaratıcı, Risk Alıcı. Kaynaştırma Mekanizmaları: Girişim, Esneklik, Risk. Stratejik Önem:Yaratıcılığa, Büyümeye, Yeni Kaynaklara Yönelik
	HİYERARŞİ KÜLTÜRÜ Baskın Nitelikler: Düzen, kurallar, tekdüzen. Liderlik Stili: Koordinatör, yönetici. Kaynaştırma Mekanizmaları: Kurallar, politikalar, yöntemler. Stratejik Önem: Dengeye, tahmin edilebilirliğe, düzenli işlere yönelik.	PİYASA KÜLTÜRÜ Baskın Nitelikler: Rekabet, amaca ulaşma. Liderlik Stili:_ Kararlı, iş bitirici. Kaynaştırma Mekanizmaları: Ortak amaç, üretim, rekabet. Stratejik Önem: Rekabet gücüne ve Pazar üstünlüğüne yönelik
MEKANİK SÜREÇLER	İÇ KORUMA	DIŞ KONUMLANDIRMA

Kaynak: Robert E.Quinn ve Kim Cameron, Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness, Some Preliminary Evidence, **Management Science**, Vol.29, Jan. 1983, s.42.

Tablo 2.4'deki sağ alt kısım, “piyasa kültürü” olarak isimlendirilmektedir. Piyasa kültüründe örgütün temel yönelimi rekabet ve amaca ulaşmadır. Faaliyetler, piyasa mekanizmaları tarafından yönlendirilir ve örgüt başarısı değerlendirilirken piyasa dinamikleri ve piyasada yer alan unsurların verimliliği bir ölçüt oluşturur. Bu kültür; kontrole dayalı mekanik süreç özelliğini taşımakta ve rekabete yönelik bir dış konumlandırma burada uygulanmaktadır.

Piyasa kültürü değerlerine tamamiyla karşıt olan değerleri bünyesinde barındıran kültür tipi “Klan kültürü” olarak isimlendirilmiştir. Bu kültür tipindeki örgütün çalışma tarzı; birleştiricilik, katılımcılık, takım çalışması , aile bilinci, ebeveyn rolünde liderlik, sadakat, kişiler arası bağıllık, geleneklere sahip çıkma ve insan kaynaklarını geliştirmeye dayanır. Bu değerler, pazar payı veya finansal kazançlardan daha üstün tutulmaktadır.

Sağ üst kısımda yer alan “Adhokrasi kültürü” tipinde örgüt niteliğı ve yönelimi, girişimciliğı, yaratıcılığı ve uyum sağlamaya doğrudur. Esneklik ve tolerans gerekli nitelikler olup, başarı ve etkinlik için yeni pazarlar bulma, yeni alanlara doğru genişleme büyük önem taşımaktadır.

Sol alt kısımda yer alan “hiyerarşı kültürü” tipinde üstün tutulan değerler; düzen, kurallar, düzenlemeler ve yeknesaklıktır. Tüm faaliyetler gözetim, değerlendirme ve yönlendirme gerektirir. İş etkinliğini ölçme, açıkça belirtilmiş hedeflere ulaşma derecesi hesaplanarak belirlenir.

Dikkat edilecek olursa bu modelle, diğer araştırmacıların (Schein, Deal, Kennedy) söz ettikleri kültürün işlevleri arasında ilişki bulunmaktadır. Yatay boyut olan, dahili koruma ve dış konumlandırma, Schein’in “dışa uyum ve bütünleşme” sorunlarıyla hemen hemen aynıdır. Yine aynı şekilde, dikey boyut olan mekanik süreçler-organik süreçler tanımlaması, Deal ve Kennedy’nin “geri besleme hızı” ile son derece benzerlik göstermektedir.

2.5.2 Byars Modeli

Byars tarafından geliştirilen iki boyutlu kurumsal kültür modelinde, boyutlardan birisi katılımcılığı, diğeri çevreye karşı gösterilen davranışın özelliğine ilişkindir. Çevreye karşı gösterilen davranış; kuruluşun karar verme ve işlerin yürütülmesi gibi süreçlerinde sergilediğı tavırlar anlamında olup;

- Katılımcı olan,

- Katılımcı olmayan, biçiminde sınıflandırılmıştır.¹¹⁸

Katılımcı kültürler, iletişimde güçlü, çalışanların ve müşterilerin gereksinimlerine duyarlı kültürlerdir. Katılımcı olmayan kültürlerde ise iletişim çok azdır. Buna göre oluşturulan model Şekil 2.2'de verilmiştir.

KATILIMCI

	ETKİLEŞEN KÜLTÜR	BÜTÜNLEŞİK KÜLTÜR
KATILIMCI OLMAYAN	SİSTEMATİK KÜLTÜR	GİRİŞİMCİ KÜLTÜR
	TEPKİSEL	ETKİSEL

Şekil 2.2 : Byars Modeli

Kaynak. Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 5.Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 1998, s.171.

- **Etkileşen Kültür** : Bu kültürler çalışanların ve müşterilerin gereksinimlerini karşılamaya yöneliktir. En önemli şey, ortaya çıkan gereksinimlere en iyi biçimde yanıt vermektir. Etkileşen kültür çevreyi etkilemekten çok rekabet ve yeni teknolojilerin ortaya çıkardığı çevresel istek ve gereksinimleri karşılamaya yöneliktir.
- **Bütünleşik Kültür** : Bu kültür de çalışan ve müşterilerin gereksinimlerini etkilemeye ve değiştirmeye yöneliktir. Bunu yeni ürünler veya hizmetler meydana getirerek, yenilikçi davranışlar

¹¹⁸ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 5.Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 1998, s.171.

sergileyerek kısaca çevreyi etkileyerek gerçekleştirir. Rakipleri hızlandırır, rekabet avantajı elde etmek için insanın tüm yaratıcı güçlerini harekete geçirir.

- **Girişimci Kültür:** Yeni ürünlerin ve hizmetin getirilmesinde yenilikçidir. Ancak bu kültürler genellikle karar vermede katılımcı olmamalarından dolayı çalışanlara yönelim de yetersizdir. Bireycilik yönü ağır basmaktadır.
- **Sistemik Kültür :** Bu kültürler prosedürlerin, politikaların uygulanması ve faaliyetlerin yürütülmesindeki sistemler üzerinde yoğunlaşmışlardır. Bu kültürlerde karar verme, dış çevre etkileşimlerine göre yönlendirilir. Görevler kalıplaşmıştır, katılımcılık yoktur. Çevresel ihtiyaçların karşılanmasına rutin faaliyetlerle devam edilir.

Bu modele örnekler vermek gerekirse; Apple Bilgisayar ve IBM, bütünsel kültürün içinde yer alırlar. Mc Donald's etkileşen kültür sınıfına dahil edilmektedir. Eğitim kuruluşları, banka ve sigorta şirketleri, sistemik kültüre örnek oluştururlar. Küçük patron şirketleri ve Kobi'ler ise girişimci kültür grubuna dahil edilebilirler.

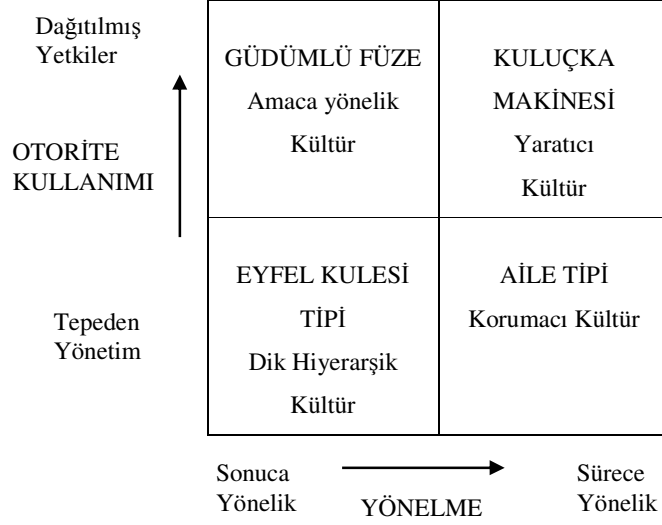
2.5.3 Turner / Trompenaars Modeli

Turner ve Trompenaars, kurumsal kültür konusunda, on bin yöneticiyi kapsayan, uluslararası bir araştırma yaparak, iş dünyasında ve akademik çevrelerde yankı yaratmışlardır. Söz konusu araştırmada yer alan, matris biçimindeki kültürel modelde, X ekseninde yönelme, Y ekseninde otorite ve gücün kullanımı yer almakta ve dört ana kültür tipi tanımlanmaktadır.¹¹⁹ Bu tipler;

- Güdümlü füze tipi
- Kuluçka makinesi tipi
- Eyfel kulesi tipi
- Aile tipi olarak adlandırılmıştır.

¹¹⁹ Trompenaars ve Turner, **A.g.e.**, s.190.

Model, Şekil 2.3’de verilmiştir.



Şekil 2.3 : Turner/Trompenaars Modeli

Kaynak: Fons Trompenaars, C.H.Turner, **Küresel İş Yönetimi ve Kültürel Çeşitlilik**, İstanbul, Anadolu Grubu Yayınları, 1998, s.190.

Hiyerarşik, tepeden yönetilen ve sonuç odaklı kültürler Eyfel Kulesi Tipi Kültür olarak adlandırılmıştır. Burada organizasyon piramidi dik ve yüksektir. Hiyerarşi kademeleri fazladır. Önemli olan; kurallar, roller ve görevlerdir. Tepeden yönetilen, sürece yönelik kültürler ise Aile Tipi Kültürlerdir. Tepe yönetici bir baba gibi, aileye sahip çıkar, yönü belirler. İlişkiler yakın ve sevgiye dayalıdır. Yetkilerin dağıtılmış olduğu, sonuca yönelik kültürler, Güdümlü Füze Tipi Kültürlerdir. Bunlar, bir füze gibi süratle amaca yönelirler. Problem çözücüdürler. Çalışanlar işin uzmanlarıdır. Hızlı hareket ederler. Yetkilerin dağıtılmış olduğu, sürece yönelik kültürler kuluçka makinesi tipi kültürlerdir.

Bu kültürlerle ilişkin daha ayrıntılı özellikler, Tablo 2.5’de verilmiştir:

Tablo 2.5 : Kültür Tipleri ve  zellikleri

Tip �zellik	A�LE	EYFEL KULES�	GÜDÜMLÜ FÜZE	KULUÇKA MAK�NES�
Çalışanlar Arasındaki İlişkiler	Kişinin bağlı olduğu organik bütünle ayrıntılı ilişkiler	Mekanik sisteme özgü zorunlu etkileşimler.	Paylaşılan hedeflere yönelik, sistemde özgün görevler .	Paylaşılan, yaratıcı süreçten kaynaklanan doğal ilişkiler
Otoriteye yaklaşımlar	Statü aileye yakın ve güçlü ebeveyn nitelikteki kişilere tanınır.	Statü odaklı, otoriteye üstün rol verme.	Statü hedefe katkıda bulunan proje grubu �yeleri tarafından kazanılır.	Statü, yaratıcılığı olan, gelişen bireylerce kazanılır.
Düşünme ve öğrenme tarzları	Sezgisel, bütüncü yanal ve hata düzeltici.	Mantıksal, analitik, dikey ve akılcı.	Problem merkezli, profesyonel, pratik, çapraz işlevsel,	Süreç yönelimli, yaratıcı, esinlendirici.
İnsanlara yaklaşımlar	Aile �yeleri	İnsan Kaynakları	Uzmanlar	Birlikte yaratmak
Değişme tarzları	“Y�n� baba” değiştirir.	Kural ve prosedürleri değiştirerek	Hedef hareket ettikçe amacı değiştirirler.	Doğaçlama yapar ve kendini uyarlar
Motive etme ve �d�llandirme tarzları	Sevilme ve saygı görmede i� tatmin İsimlere göre yönetim	Daha �st konuma ve daha büyük role terfi etme, iş tanımlarına göre yönetim	Performansa ve üzülen problemlere göre ödeme ya da itibar.	Yeni gerçeklikler yaratma sürecine katılmak, Coşkuya göre yönetmek
Eleştirir ve çatışma çözme	öteki yanağını çevir, başkalarına mahcup olmaktan kork, g�� oyununu kaybetme	çatışma giderme yöntemlerini uygula, Eleştiriler mantıksızlıkla itham etme anlamına gelir	Yapıcı ve yalnızca görevle ilişkili, hatayı kabul eder ve hızla düzeltir	Yaratıcı fikri reddetmez, iyileştirir.

Kaynak: Fons Trompenaars, C.H.Turner, **Küresel İş Yönetimi ve Kültürel  eşitlilik**, İstanbul, Anadolu Grubu Yayınları, 1998, s.212.

2.5.4 Deal ve Kennedy Modeli

Kurum kültürünün oluşmasında dış çevre koşullarının büyük bir etkisi vardır. Örneğin, dış çevre olağanüstü müşteri hizmetlerini zorunlu kılıyorsa, kurum kültürü müşteri hizmetlerini yüreklendirici biçimde olmalıdır. Yine eğer müşteri kaliteli mal ve hizmet talep ediyorsa, işletme için kültürel değerler; toplam kalite yönetimi yaklaşımını güçlendirecek biçimde oluşturulacaktır.

Deal ve Kennedy isimli iki araştırmacı, kurum kültürü konusunda çevre ve örgüt kültürü arasındaki ilişkileri iki boyutlu değişken üzerinde dört değişik kültür biçimi oluşturarak izah etmektedirler.

Model Şekil 2.4’de verilmiştir:¹²⁰

Çok	KURULUŞ ÜZERİNE İDDİAYA GİR KÜLTÜRÜ Havacılık, uzay araştırmaları, ar-ge hizmetleri	SERT ERKEK KÜLTÜRÜ İnşaat, kozmetik, film, reklam hizmetleri
Çevrenin Belirsizliği	SÜREÇ KÜLTÜRÜ Kamu hizmetleri, sigorta, mali hizmetler	ÇOK ÇALIŞ / İYİ OYNA KÜLTÜRÜ Elektronik, pazarlama hizmetleri
Az	Yavaş	Hızlı

Çevreden Geri Besleme

Şekil 2.4: Deal – Kennedy Modeli

Kaynak: Richard Daft, **Management**, Second Edition, Orlanda, Florida, The Dreyden Pres, 1991, s.79.

¹²⁰ Richard Daft, **Management**, Second Edition, Orlanda, Florida, The Dreyden Pres, 1991, s.79.

Modelde dört tip kültür söz konusu olmaktadır. Bunlar; a)Sert erkek kültürü, b)Çok çalış iyi oyna kültürü, c)Kuruluş üzerine iddiaya gir kültürü, d)Süreç kültürüdür.

- **Sert erkek kültürü**

Çevresel belirsizliği yüksek, alınan kararların riskli olduğu ve ayrıca çevreden gelen başarı ve başarısızlık haberlerinin hızlı olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle kavgaya tutuşan ve hemen netice alan sert erkek tiplmesi yapılmaktadır. Bu tür girişimlerde hızlı iniş ve çıkışlar ve beklenmeyen sürpriz gelişme ve çöküşler yaşanır. Bu kültüre uyan şirketler reklama, davetlere, danışmanlığa önem verirler. Burada yıldız olanlar gruplar ya da ekipler değil, bireylerdir. Kurallara aykırı davrananlar, başarılı oldukları sürece istedikleri gibi davranmakta serbesttirler, çünkü risk alıp başaranlar bu kültürde cesaretlendirilmektedir.

Hızlı geri beslemeye olan gereksinim veya koşulların bunu gerektirmesi kültürün en zayıf tarafıdır. Bu kültürde yaşayanlar olgunlaşmamış olabilir ve kültürün korunmasında engelleyici davranışlarda bulunabilirler.

Örnek sektörler olarak, yapı, kozmetik, film ve reklam sektörü verilebilir. Bu endüstrilerde kararların risk derecesi fazladır. Başarının sonucu ise çok hızlı biçimde alınabilmektedir. Bu şirketler, ani ve cesur kararlar veren, sürprizlerden çekinmeyen, ortaya çıkabilecek sonuçlara, ani çöküntülere her an hazır olan çalışanlar isterler. Özellikle lider konumunda olan kimse, çalışanların üzerinde cesaret ve girişim sembolü olarak etki yapmak zorundadırlar. Başarı sembolü ve kahraman olarak bunların gözü pek girişimleri ve yılmak bilmez azimleri diğer çalışanlar üzerinde sürükleyici rol oynamaktadır. Tepe yönetimin, sembol ve kahraman olması önemlidir.

- **Çok çalış, iyi oyna kültürü**

Bu kültürde, alınan kararların risk derecesi düşük, geri beslemeleri hızlıdır. Bu kültürde alınan kararların risk derecesi düşük olduğundan, yaşayabilmenin ve gelişebilmenin sırrı, çok çalışma ve çaba göstermeye bağlıdır. Ekip halindeki

karıncalar ya da arılar gibi organize çalışan ve yüksek satış hacmine ulaşan satış elemanları, bu kültürün kahramanlarını oluştururlar.

Çalışanlar arasında paylaşılan gelenekler şunlar olmaktadır; iddialaşmalar, yarışma düzenleme, toplantı ve kongrelerle heyecanı hep canlı tutma, görev aşkını bilme ve tazeleme. Bu kültürde atalet, vurdum duymazlık, monotonluk, başarısızlığa yol açan en önemli tehlikelerdir. Yaratıcılığın, rekabet ve heyecanın düştüğü anlarda genç yetenekleri içine alarak yaratıcılığı, heyecanı, yarışma güdüsünü canlandırmak, gücü azalan ve yorulanları kültür dışına çıkarmak yarar sağlar. İçteki bu canlılık, dış rekabetteki başarı için kazanılmazdır. Moda sektörü, meşrubat, perakende satış yapan marketler, bilgisayar üretip pazarlayan firmalar ile benzeri endüstri ve hizmet sektörleri bu kültürün özelliklerini taşımaktadırlar. Bu sektörlerin kültürel değerleri, satış rakamlarına ulaşmak için çok gayret göstermeyi, rakiplerle mücadele etmeyi, müşterinin ihtiyaçlarına hızla cevap vermeyi, gerektirmektedir. Bu nedenle işletmede sık sık rekabet durumunu hemen değerlendirme ve karar alma, stratejileri gözden geçirme toplantıları yapma ve yeni politikalar üretme zorunluluğu vardır.

- **Kuruluş üzerine iddiaya gir kültürü**

Çevresel riski yüksek ve çevreden gelecek geri besleme süresinin uzun olduğu kültür çeşididir. Bu kültürde kahraman olmanın sırrı, teknik rekabetteki üstünlüğe ve başarıya bağlıdır. Kahramanlar yaptıklarının sonucunu görebilmek için sabır, tahammül ve olgunluk göstermeli, aceleci olmamalıdır. Kararların uygulama süreci uzundur. Başarı elde etmek riskli ve rastlantıya bağlıdır. Başarı için en önemli hususlardan biri, firmaların teknik alt yapılarının güçlü olması gerektiğidir. Sabırlı, bilimsel ve teknik kafaya sahip yenilik ve keşiflerden büyük haz ve heyecan duyan, ekip çalışması yapabilen iddialı yönetici ve çalışanlar gerekir. Çalışma disiplini yoktur. İnsanlar günün her saatinde işyerinde bulunup çalışabilirler. İş ilişkileri serbesttir, teknik konuları düşünme ve görüşme teşvik edilir.

Bu kültürün örnekleri; uzay ve havacılık alanında üretim ve yatırım yapan şirketler, araştırma ve geliştirme alanında faaliyet gösteren işletmeler, sermaye yoğun yatırımlar yapan inşaat, kazı ve madencilik araçları üreten sektörler, biyoteknoloji

alanında araştırma yapan şirketlerdir. Bu sektörler yaratıcılık ve yenilik gerektirmekte, ama sonuçlar yavaş alınmakta ayrıca ekonomik dalgalanmalardan olumsuz biçimde etkilenilmektedir.

- **Süreç Kültürü**

Çevresel belirsizliği düşük, çevreden elde edilen geri beslemenin yavaş olduğu işletme ve kurumların kültürüdür. Bu kültürde işletme personeli fazla çalışmakta, hata yapmamaya gayret göstermektedir. Çalışma sonuçlarını ölçmek ve değerlendirmek zordur. Çalışanlar kararların uygulanmasına yönelik olarak çıkarılan yönetmelik ve yönergelere yoğunlaşmışlardır. Bu kültürde en önemli değer, yapılacak işte yönetimin inandığı süreçleri ve kuralları izlemektir.

Örnek olarak hükümet örgütleri, kamu kurumları, sigorta şirketleri, finansal hizmet yapan ve kredi veren banka ve benzerleri gösterilebilir. Bu kurumlar riski asgariye indirecek kararlara ve emniyete gerekli dikkati gösterirler ancak sonuçlar hakkında geri besleme yavaştır.

İşletmeler kültürlerin karmasını da bünyelerinde barındırabilirler. Bazı işletme fonksiyonlarında örneğin pazarlamada çok çalış / iyi oyna kültürü hakimken, bazılarında da örneğin araştırma ve geliştirme bölümlerinde kuruluşun üzerine iddiaya gir kültürü egemen olabilir. Ancak işletmenin içinde bulunduğu ve faaliyet gösterdiği sektörlere göre bunlardan birinin hakim olduğu bir gerçektir.

2.5.5 Miles ve Snow Modeli

Kuruluşların uzun yıllardan beri geliştirdikleri sistem, yapı ve değerler belirli gelenek ve alışkanlıklar edinmelerine yardımcı olmaktadır. Miles ve Snow, kuruluşları gelenek ve alışkanlıklarına göre birbirinden farklı dört kültür grubunda toplamışlardır. İlgili matris Şekil' 2.5'de gösterilmiştir:

Yüksek Risk	TEPKİSEL KÜLTÜR	GELİŞTİRİCİ KÜLTÜR
Pivasa		
Düşük risk	KORUYUCU KÜLTÜR	ANALİZCİ KÜLTÜR
	Geleneksel	Yenilikçi

Şekil 2.5 : Miles ve Snow Modeli

Kaynak. Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 5. basım, İstanbul, Beta Yayınları, 1998, s.171.

- **Koruyucu Kültür**

Kuruluş, muhafazakar inanç ve değerlere sahiptir. Bu nedenle düşük risk stratejisi tercih edilmekte, yöneticiler güvenli pazarlarda faaliyette bulunmaya özen göstermektedir. Güvenli pazarlar ifadesi ise, geniş pazar ve müşteri yelpazesi yerine firmanın dar bir pazar yoğunlaşmasını tercih ettiği anlamına gelmektedir. Firma, yeni olan ürün veya pazarları araştırma, faaliyetlerini çeşitlendirme yoluna gitmemekte veya bu konularda çok az araştırma yapmakta ancak mevcut faaliyetlerinin etkinliğini iyileştirmeye daha çok az araştırma yapmakta ancak mevcut faaliyetlerinin etkinliğini iyileştirmeye daha çok önem vermektedir. Koruyucu kültür tipine sahip olan firmaların strateji oluşumu; planlama ve analize önem verme, mevcut sorunlara iyi bulunmuş çözümler bulma, biçiminde tanımlanabilir. Bu firmalar, geçmişteki faaliyetlerini koruyarak sürdürmeyi tercih etmekte, büyüme stratejisinin taşıdığı risklere girmeyi arzu etmemektedirler.

- **Geliştirici Kültür**

Bu tip kuruluşlar yenilikçidir. Yeni ürünler üretmek, yeni pazarlara girmek suretiyle yüksek risklere girmekten hoşlanmaktadır. Bunların faaliyet sahaları ya da

endüstrileri genellikle yeniliklere açıktır. Yöneticiler yeni fırsatlar aramayı tercih ederek strateji ve yapılarında değişim yaratmayı arzularlar. Bu kültür, sürekli değişimi ve belirsizliği, risk ve fırsatları yakalamayı hedef aldığı için yöneticiler yüksek dereceli rekabetten ve rakiplerin sert tepkilerinden kaçınmaktadırlar. Bu tür örgütler mevcut faaliyetlerin etkinliğini arttırmak yerine, değişen ürün ve pazarlamaya yönelmekte, sürekli dinamizm ve değişen ortamda faaliyette bulunmaktadır. Stratejileri, gelişme ve büyümedir. Yöneticilerin tutumu ise girişimci ve risk almaya dönüktür.

- **Analizci Kültür**

Bu tip kuruluşlarda denge ile değişim, bir arada bulunmaktadır. Denge, biçimsel yapılar oluşturma ve mevcut faaliyetlerin etkinliğinin araştırılmasına ilişkindir. Değişim ise, rakiplerin faaliyet ve stratejilerini kontrol ederek ve onların davranış ve fikirlerini dikkate alarak geliştirilen temkinli stratejilerdir. Stratejilerde denge ön plandadır. Yöneticilerde, planlayıcı tutum yanında, faaliyetleri rakiplerin faaliyetlerine uyarlayıcı bir değişim de görülmektedir. Risk alma rakiplerin ve endüstrinin değişimine uygun olarak yapılmaktadır. Bu strateji türü, durgun büyüme ya da endüstri ve rakip büyüdükçe kendini ona ayarlama niteliğindedir. Yöneticiler maceraperest değil kontrollü ve temkinli büyüme ve değişim taraftarıdır.

- **Tepkisel Kültür**

Bu tip kuruluşlarda değişim baskıları rakiplerden ve çevreden gelmekte, yöneticiler buna etkili biçimde cevap verebilme yeteneğinden yoksun bulunmaktadır. Yöneticiler, bıçak kemiğe dayanınca ya da ortaya bir kriz çıktığında, hissedarlardan, müşterilerden, satıcılardan veya diğer yakın çevre elemanlarından gelen uyarı ve baskılar nedeniyle, işletme fonksiyonlarında ayarlamalar yapmaktadır. Bu tür stratejiler, iflas etmemek ve yaşamak için yapılan ayarlamalar ya da uyarlamalar niteliğindedir. Tasarruf stratejileri, krizden kurtulmak ve yaşayabilmek için stratejiler, bu tür kültürler içinde oluşmaktadır.

2.5.6 Charles Handy Modeli

Charles Handy, kuruluşları; yönetim biçimleri, yapıları ve değerleri açısından dört grupta toplamakta ve bunlara;

- Güç / Otorite Kültürü
- Bürokratik / Rol Kültürü
- İş / Süreç Kültürü ve
- Birey Kültürü,

adını vermektedir. Bu modelin, matris gösterimi Şekil 2.6'da verilmiştir.

YERİNDEN YÖNETİM	İŞ-SÜREÇ KÜLTÜRÜ	BİREY KÜLTÜRÜ
	GÜÇ/OTORİTE KÜLTÜRÜ	BÜROKRATİK/ ROL KÜLTÜRÜ
MERKEZİ YÖNETİM	İŞE YÖNELİK	İNSANA YÖNELİK

Şekil 2.6 : Handy Modeli

Kaynak: Charles B. Handy, **Understanding Organizations**, Middlesex, Penguin Boks, 1976, s.178.

- **Güç/Otorite Kültürü**

Güç/otorite kültürünün geliştiği kurumlar genellikle merkezi yönetimin ağırlık taşıdığı kurumlardır. Bu tür kurumlarda güç ve denetim merkezde toplandığı için iletişim yapısı da merkezi bir özellik taşımaktadır. Üst düzey yönetimin güvenini kazanmış olan kişiler karar ve uygulamalarında serbest davranabilmektedirler. Bu nedenle kural ve prosedürler bu tür kurumlarda en aza indirgenmiştir. Bu kültürün egemen olduğu kurumlarda orta kademe yöneticiler arasında iş değiştirme oranı yüksektir.

- **Bürokratik/Rol Kültürü**

Bu tür kurumlarda fonksiyonel yapıların, iş tanımlarının ve süreçlerin yazılı olması nedeniyle, bu kültüre sahip olan kurumlar bürokratik kurumlar olarak adlandırılmaktadırlar. Uzmanlaşmanın gerektirdiği işbölümü, rol kültürünün ortaya çıkmasına yol açmıştır. Bu kültüre sahip kurumlardaki bölümlerin, faaliyetlerini sürdürebilmeleri, diğer bölümlerle ilişkilerinin ve iletişimlerinin iyi düzeyde olmasına bağlıdır.

Bireysel kararlar keyfi alınmayıp, yazılı yetki ve sorumluluk tanımları çerçevesinde kalması gerektiğinden, bu kurumlardaki roller tanımlanmış, kural ve prosedürler mümkün olabilecek her duruma cevap verebilecek şekilde hazırlanmıştır. Bu tür bir kültüre sahip olan kurumların göze çarpan en olumsuz yönlerinden birisi, bölümler arasında iletişim kopukluğundan kaynaklanan sorunların müşteriye yansımalarıdır.

- **İş/Süreç Kültürü**

Bu tür kültüre sahip olan kurumlarda işi gerçekleştirmek, sorunu çözmek için proje bazında ekipler oluşturulmaktadır. Bu ekiplerin liderleri katılımcı bir tarz uygulamaya koyarak, vizyonu ekibe aktararak, anlaşılmasını ve benimsenmesi sağlarlar. İş kültürünü benimseyen kurumlar müşteri odaklı olarak çalışırlar ve görev tamamlandığında ekipler dağılarak, yeni projelere göre biçimlenebilirler.

- **Birey Kültürü**

Birey kültürüne sahip olan kurumlarda birey ön plandadır ve birey kurum için çalışmak yerine, kurum bireye hizmet etmektedir. Bu tür kültürün geçerli olduğu kurumlar, bireylerin kendi çıkarları için bir araya gelerek oluşturdukları kurumlardır. Bu tür kurumlarda hiyerarşi olmadığından, denetim mümkün değildir, ancak kurumu oluşturan üyelerin ortak rızası ile kendi kendini denetim mekanizması geliştirebilmektedir. Bu tür kültüre sahip kurumlara örnek olarak meslek odaları, barolar verilebilir.

2.5.7 Goffe - Jones Modeli

Goffe ve Jones'un geliştirdiği kurumsal kültür modeli, tezin uygulama bölümünde kullanıldığından, diğerler modellere göre biraz daha detaylı olarak açıklanmaktadır. Model, işyerinde yapılacak incelenen ve gözlemler yanında, kuruluşun dayanışma ve sosyallik boyutlarının ortaya çıkarıldığı anketlere dayanmaktadır. Elde edilen sonuçlar bir matrise yerleştirilmektedir. Belirtilen zelliklerin güçlü ve zayıf oluşuna göre dört kültür tipi tanımlanmaktadır.¹²¹ tipleri tanımlanmıştır. Model, şekil 2.7'de gösterilmektedir:

SOSYALLEşME	çok	şebekeleşmiş Kültür	Topluluksal Kültür
	Az	Bölümlenmiş Kültür	Kar Amaçlı Kültür
		Az	ok
		DAYANIşMA	

şekil 2.7.: Goffe ve Jones Modeli

Kaynak: Rob Goffe, Gareth Jones, **Kurum Kültürü**, İştambul, Media Cat yayınları, 2000, s..43.

Dikey ekseninde sosyalleşme boyutu, yatay ekseninde dayanışma boyutu yer almaktadır. İkisinin de dereceleri düşükten yükseğe doğru gitmektedir. Matriste, dört kurumsal kültür tipi yer almaktadır.

- Topluluksal Kültür (dayanışma ve sosyalleşme yüksek)
- şebekeleşmiş Kültür (dayanışma az, sosyalleşme yüksek)
- Kar Amacı Güden Kültür (dayanışma çok, sosyalleşme az)
- Bölümlenmiş Kültür (dayanışma ve sosyalleşme az)

¹²¹ Rob Goffe, Gareth Jones, **Kurum Kültürü**, İştambul, Media Cat yayınları, 2000, s..43.

Sosyalleşme; bir topluluğun üyesi olan bireyin, grubun diğer bireylerine karşı, arkadaş canlısı olabilirlik derecesinin ölçüsüdür. Duygusal bir yanı vardır. Çoğu kez, doğal olarak ortaya çıkar ve gelişir. İş yaşamında yüksek derecede sosyal olmanın yararları; çalışanlara yüksek moral ve dinamizm kazandırması, takım çalışmasını, bilgi paylaşımını kolaylaştırması, yeni fikirleri ve yaratıcılığı desteklemesi olarak belirtilebilir.

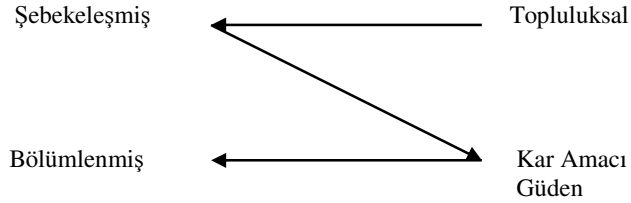
Bu olumlu özelliklerine karşı, yüksek derecede sosyalleşmenin bazı dezavantajları da olabilir. Samimiyetin ve arkadaşlığın artması performansı düşürebilir. Kimse birbirini eleştirmek istemez. Bu tür bir eğilim; stratejiler ve plan projelere ilişkin tartışmaları zaman içinde sıfırlayabilir. Kimse sorun yaratmak istemez. Kuruluşun gelişimi durabilir. Ayrıca fazla sosyalleşme, kurum içi hizipçiliğe ve dedikodu, asılsız haber gibi olumsuz oluşumlara yol açar. Bu nedenle kurum içi sosyalleşme oranı, kurumsal amacı destekleyecek biçimde dengeli olmalıdır.

Dayanışma, sosyalleşmenin aksine duygulardan ziyade mantığa dayanır. Dayanışma odaklı ilişkiler, tarafların yararlarına olan ortak görevlere, ortak ilgi alanlarına ve ortak amaçlara dayanır. Bu kişilerin birbirlerini sevmeleri ya da sevmemeleri önemli değildir. En üst derecede bir dayanışmanın belirleyici özelliği, işe odaklanmadır. Bu durum son derece duygusuzca gelmekle beraber, özellikle müşteriler ve hissedarlar açısından, kurumsal yapıyı dinamik duruma getirir. Çalışanlara iş tatmini sağlar. Amaca yönelik olarak çalışma, iş ilişkilerine ve kurallara netlik kazandırır. Dayanışmanın yüksek olmasının getireceği olumsuz durumlar; çalışanlar üzerindeki iş baskısı ve kişilerin birbirlerini incitebilmeleridir.

Goffee ve Jones, matrisin ön yüzünde yer alan dört tip kültüre olumlu ve olumsuz özellikleri de ekleyerek, matrisi bir küp biçimine dönmüşlerdir. Buna göre, topluluksal, şebekeleşmiş, kar amacı güden ve bölümlenmiş kurumsal kültür tiplerinin olumlu veya olumsuz olanları bulunmaktadır.

Burada önemle altı çizilmesi gereken nokta; bir kuruluşun, kurumsal kültürünü temsil eden bu dört öğeden yalnızca biri ile tanımlanıyor olsa bile, bünyesinde birden çok kurumsal kültür tipini barındırdığı gerçeğidir. Ayrıca, bu dört kurumsal kültür tipi kendi içlerinde bir yaşam döngüsü oluşturmaktadır. Bu döngü, topluluksal kültür tipinden, şebekeleşmiş kültür tipine, ya da kar amacı güden kültür tipinden, bölümlenmiş kültür tipine doğru gitmektedir.

Kurumsal kültürler arasındaki dolanma eylemi aşağıdaki Şekil 2.8’de gösterildiği gibi ters Z çizmektedir.



Şekil 2.8 : Ters Z Tipi Dolanma

Kaynak: Rob Goffee, Gareth Jones, **Kurum Kültürü**, İstanbul, Media Cat yayınları, 2000, s.225.

Kuruluşlar bu dolanmaya genellikle, topluluksal türdeki kurumsal kültürden başlarlar. Zaman içinde topluluksal kültür, kuruluş büyüdükçe kolayca şebekeleşmiş yapıya doğru göç edebilir; sosyalleşme adına sergilenen davranışlar, dayanışma öğesinin önüne geçebilir. Bunun bir nedeni de topluluksal kuruluşların iyi gidebildikleri gibi, bir yandan da tembelleşmeye eğilimli olmalarıdır. Kurum rekabet gücünü, enerjisini ve üretkenliğini kaybetmeye başlar. Bunun üzerine yönetim, hummalı bir biçimde yeni hedefler, mali amaçlar koymaya başlar. Kar amaçlı bir yapıya doğru dönüşüm başlar. Bu süreç içinde sosyal bağlar zayıflar, duygular incinir, inisiyatif gösterme azalır ve kuruluş yavaş yavaş bölümlenmiş yapıya doğru ilerler. Hiçbir kurumsal kültürün varlığı, sonsuza kadar devam etmemektedir. Liderler, üretilen ürünler, müşteriler, rekabet koşulları, hatta tüm sektör değişebilir. Dolayısıyla kültür de buna bağlı olarak değişmek zorunda kalabilir. Bir başka nokta, dört farklı kurumsal kültür tipinden hangisinin arzulanan ya da arzu edilmeyen olduğunu söylemenin olanaklı olmadığıdır. Bu durumu kuruluşun içinde bulunduğu

koşullar, rekabet ortamı belirler. Örneğin kar amacı güden kurumsal kültürler, değişimin hızlı ve yaygın olduğu sektörlerde, hızlı tepki verme gücüne sahip oldukları için arzu edilen bir tip oluştururlar. Kurumsal kültür tiplerinden her biri olumlu ya da olumsuz olabilir.¹²²

Bu bölümde ele alınan yaklaşım ve görüşlerden çıkartılacak ortak sonuç, kurumsal kültürün incelenmesi, analizi, ölçümlemesi çalışmalarının, kolay olmamakla beraber, mümkün olduğu, ayrıca çok önemli ve gerekli bulunduğu yönündedir. Bir bütün olarak kuruluşun adeta, MR “magnetik rezonans” cihazından geçirilip görüntülenmesine benzetilebilir. Burada, hem kantitatif hem de kalitatif yöntemler bir arada kullanılmalıdır. Kantitatif yöntemlerle yapılan ölçümlemeler üzerine kalitatif ölçümlemeler katılarak, uzman kişilerin, bilgi, deneyim ve sezgilerinden de yararlanılmalıdır. Kurumsal kültürün belirlenmesi için yapılan ölçümleme çalışmaları, bir durum tespiti ve bir teşhis çalışması niteliğindedir. Bu konuda değişik araştırmacılar, değişik yöntemler kullanabilirler. Önemli olan ülkemiz Kobi’lerine uygun, belirleme ve ölçme araçlarının geliştirilmesidir. Kobi yöneticileri genellikle, kuruluşlarında araştırma ve inceleme yapılmasına sıcak bakmamaktadırlar. Sonuçların onların da yarar sağlayacak nitelikte olduğu konusunda ikna edilmeleri gerekmektedir. Bundan sonraki bölümde bu konuda ikna edilmiş olan Kobi’lerden alınan bilgiler doğrultusunda tamamlanan araştırma bulgularına yer verilmektedir. Bu konuda, Kobi yönetim danışmanlığı konusunda uzun yıllara dayanan deneyimlerimizden yararlandığımızı da belirtmekte fayda vardır.

¹²² Goffee, Jones, A.e., s.45-69.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSAL KÜLTÜRÜN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı

Tez kapsamında yürütülen araştırma çalışmasının amacı, Kobi’lerde kurumsal kültürün belirlenmesine yönelik bir uygulama yönteminin geliştirilmesi, pilot uygulama ile denenmesi ve bir Kobi’de uygulanmasıdır. Çalışma, bir yöntem geliştirme ve durum analizidir.

Kobi’lerde kurumsal kültürün belirlenmesine yönelik bir ölçümleme yönteminin geliştirilmesi sırasında yapılan analiz ve incelemelerin, örgüt içi bütünleşme sorunlarının çözümlenmesi, dış çevreye uyumun kolaylaştırılması, çalışanlar arasındaki güvenin tesisi ve bu yolla rekabet gücünün artırılmasını sağlayacağı düşünülmektedir. Belirleme ve ölçümleme çalışmaları, Kobi’lerdeki iyileştirme ve geliştirme çalışmaları için bir altyapı oluşturmaktadır. Ülke ekonomisinin belkemiğini oluşturan Kobi’ler için konu önemli görülmektedir.

3.2 Araştırmanın Yöntemi, Verileri ve Analizi

Herhangi bir yöntem geliştirme çalışmasının değeri, karmaşık verilerin ve zor fikirlerin analizini kolaylaştırmasıyla doğru orantılıdır. Değişen iş yaşamı ile ilgili doğru yorumlar yapabilmek için, gerçek yaşamın kağıt üzerinde basitleştirilmiş, pratik izdüşümü oluşturulmalı ve buna ilişkin yöntemler geliştirilmelidir. İyi bir yöntem geliştirme çalışması;¹²³

- İncelemeye alınan durumu doğrudan ilgilendiren kritik verilerin tümünün tanımlanmasını sağlamalı,
- Doğrudan ilişkisi ya da kullanımı olmayan verilerin reddini kolaylaştırmalı,
- Sonuç veren ancak toplanması zor olan verilerin analiz edilebileceği bir çerçeve sağlamalı,

¹²³Tom Lambert, **A.g.e.**, s.5-11’den uyarlanmıştır.

- Bilgilerin uygulanabileceği ve sonucunda etkin yönetim kararlarının alınabileceği bir süreç sağlamalı,
- Kurulusta olanları olabildiğince gerçeğe yakın biçimde yansıtabilmeli,
- Kuruluşun kültürel yapısına uyumlu olmalı,
- Eğitim ve danışmanlık çalışmalarında kullanılabilmelidir.

Yukarıdaki ilkelerden hareketle geliştirilen uygulama yönteminin, Kobi’lerde kurumsal kültürün ölçümlemesine yönelik olarak, “geçerliliği”, “güvenilirliği”, “uygulanabilirliği” ve “gerçek iş yaşamındaki sorunlara çözüm getirebilmesi” önemli bir konu olmaktadır. Bu nedenle analizler bölümünde de açıklandığı gibi, faktör analizleri ile güvenilirlik analizlerine yer verilmiştir. Ayrıca uygulama yönteminin aşağıdaki ilkeleri kapsamına dikkat edilmiştir:

- Kültürün görünen ve sembolik özellikleri ile görünmeyen özellikleri bir arada ele alınmalıdır.
- Uygulamada, hem kalitatif hem de kantitatif ölçme araçları kullanılmalıdır.
- Kobi sorunlarını teşhis edici ve tanımlayıcı özelliği olmalıdır.
- Kobi’lerin yerel özelliklerinin yanı sıra, global özellikleri de dikkate alınmalıdır.
- Ülkemiz Kobi’lerine uygun nitelikte olmalıdır.
- Belli düşünce mantığı çerçevesinde geliştirilmiş soru formları, cevap anahtarları, uygulama ilkeleri ve ölçüme ilişkin değerlendirmeleri kapsayan bir sistematik sunmalıdır.
- Kobi sorunlarını tanımlama yanında, sorunları giderici önlem ve önerileri de geliştirebilmek için bir altyapı oluşturmalıdır.
- Böylelikle daha etkin yönetim kararlarının alınabilmesine olanak sağlamalıdır.

Uygulama yönteminin oluşturulmasında, önceki bölümde sözü edilen ve değişik araştırmacılar tarafından geliştirilen, yaklaşım, model ve ölçümleme araçlarından yararlanılmıştır. Kültürel öğelerin birbirleriyle ilişkili olduğu gerçeğinden hareketle,

belirtilen bütün bu yaklaşımların birbirleriyle ilişkili olduğu söylenebilir. Kobi'lere has bir yaklaşımın geliştirilmesinde, yukarıda belirtilen ilkeler çerçevesinde hareket edilmiş ve özellikle Schein, Robbins, Goffee, Jones, Xenikou, Furnham ve Denison'dan alıntılar yapılmıştır. Oluşturulan matris modelde ise Goffee ve Jones tarafından geliştirilen “matris ve küp” yaklaşımı temel alınmıştır. Bunun nedeni, Kobi'lere için ilginç gelmesi, kolay anlaşılır olması, pratik bir uygulama sunması ve özellikle Kobi yöneticilerinin ve çalışanların ilgisini çeken, dayanışma-sosyallik-olumluluk gibi öğeleri tanımlamasındandır. Bu öğelere, çalışanların kurum kültürünü algılama biçimleri ve çalışanların kurumla bütünleşme istekleri ilave edilmiştir.

3.2.1 Araştırmanın Temel Verileri

Temel veriler, işletme içinden, yönetici ve çalışanlardan ayrı ayrı toplanacak aşağıdaki bilgilerden oluşmaktadır:

- Kurumsal kültürün görünen özellikleri
- Kültürün simge ve sembollerle ifade edilebilecek özellikleri
- Kuruluşun vizyonu, misyonu, amaçları, plan, program ve prosedürleri
- Kuruluş içi ilkeler, kurallar
- Yönetim biçimi, yöneticilerin liderlik stilleri
- Kurulusta bilgi paylaşımı
- Kurumsallaşma ve sistem geliştirme durumu
- İnsan kaynakları uygulamaları
- Çalışanların işe ve kuruluşa yönelik düşünceleri ve kurum kültürünü nasıl algıladıkları,
- Çalışanların kuruluşa bütünleşme istekleri ve kuruluşa bağlılıkları
- Çalışanların beklentileri,
- Çalışanların temel değerleri
- Kuruluşun fark yaratan özellikleri
- Kuruluş içi dayanışma ve sosyallik derecesi
- Kuruluş içi olumluluk-olumsuzluk derecesi ve değişime isteklilik
- Çalışanların ihtiyaçları ve öncelikleri

3.2.2 Bilgilerin Toplanması ve Analizi

Araştırma ile elde edilmesi istenen bilgiler ve bu bilgilerin toplanmasına ilişkin yöntem aşağıda özetlenmiştir:

1. **Kuruluşun görünen ve simgesel, genel kültürel özelliklerinin belirlenmesi:** Bu kapsamda elde edilen bilgiler, tepe yöneticilerle yüz yüze yapılan görüşme sonucu doldurulan, açık ve kapalı uçlu sorulardan oluşan soru formu yanında, kuruluş doküman ve belgelerinin incelenmesi ve gözlem yoluyla elde edilmektedir. Bu bilgilerin elde edilmesinde Ek.1’de verilen “Kurum Kültürü Genel Soru Formu” kullanılmaktadır.
2. **Yönetim biçiminin belirlenmesi:** Yönetim biçimi ve liderlik stillerine ilişkin bilgiler, yöneticilere yönelik olarak uygulanan test yanında, görüşme ve gözlem yoluyla elde edilmektedir. Bu bilgilerin elde edilmesinde temel olarak Ek.2’de verilen “Yöneticilik Biçimi Soru Formu” kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar, test anahtarı yoluyla değerlendirilmekte ve Ek.1 (soru no:3.3), Ek.3’(soru no:22)de yer alan ilgili sorularla çapraz karşılaştırmalar yapılmaktadır.
3. **Çalışanların kurum kültürünü algılamaları, kuruluşa bağlılık ve bütünleşme eğilimlerinin belirlenmesi:** Çalışanlara yönelik hazırlanan ve Ek.3’de yer alan “Kurumu Algılama, Bağlılık ve Bütünleşme Eğilimi”, 23 sorudan oluşan bir soru formudur. Çalışanların kuruma bağlılıkları ve kurum kültürüne yönelik algılamaları bu yolla elde edilmekte ve kurum kültürü göstergeleri olarak tablo haline getirilerek ve değerlendirilmektedir.
4. **Çalışanlar arasındaki dayanışmanın ve sosyalliğin belirlenmesi:** Bu bilgilerin elde edilmesinde Goffe ve Jones tarafından, beşli Likert ölçeğine göre geliştirilen ve Ek.4’de verilen “Dayanışma - Sosyallik Soru Formu” kullanılmaktadır. Belirli anahtarlar kullanılmak suretiyle, kuruluştaki dayanışma ve sosyallik katsayıları bulunarak bir matrise yerleştirilmektedir.

5. **Çalışanların olumluluk ve olumsuzluğa olan eğilimlerinin belirlenmesi:** Bu bilgilerin elde edilmesinde yine Goffe ve Jones tarafından, beşli Likert ölçeğine göre geliştirilen ve Ek.5’de verilen “Olumluluk – Olumsuzluk Soru Formu” kullanılmaktadır. Belli anahtarlar kullanılmak suretiyle, elde edilen bilgilerden, kuruluşun olumluluk ve olumsuzluk göstergeleri hesaplanmaktadır. Göstergelerin, dayanışma-sosyallik matrisine ilave edilmesi sonucu “küpler” oluşturulmuştur. Küpler, kuruluşun hangi kültürel yapıya yaklaştığını gösterildiği şekillerdir.
6. **İhtiyaçların ve önceliklerin belirlenmesi:** Bu bilgilerin elde edilmesinde yönetici ve çalışanlar tarafından doldurulan ve Maslow’un ihtiyaç piramidi ilkeleri çerçevesinde, kişisel beklenti ve öncelikleri ortaya çıkaran Ek.6’daki “İhtiyaçlar ve Öncelikler Soru Formu” kullanılmıştır. Yönetici yanıtları ile çalışanların yanıtları karşılaştırılarak, bir benzerlik olup olmadığı aranmıştır. Bu soru formu ilave bir soru formu olarak kullanılmakta ve ayrıca çalışan motivasyonunun yönünü belirlemek için kullanılmaktadır.

Özetlemek gerekirse Kobi’lerde, soru formlarının uygulama biçimi Tablo 3.1’deki gibidir:

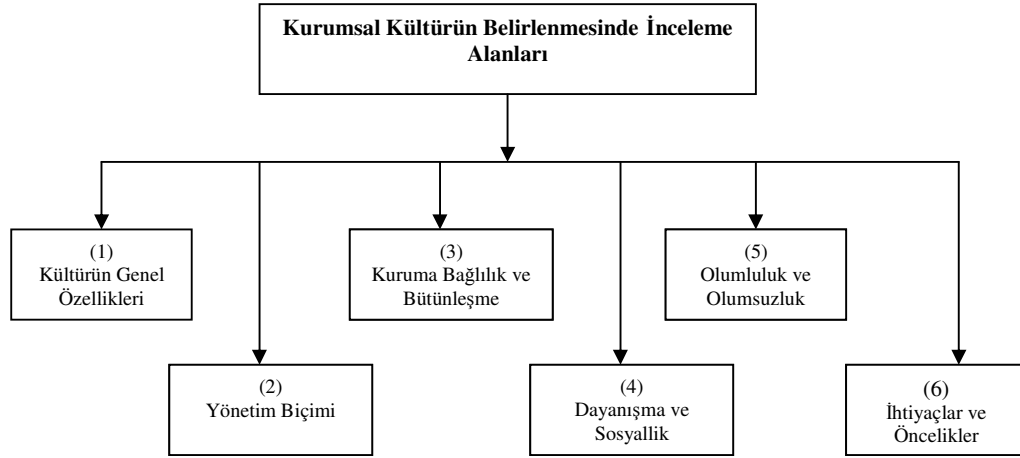
Tablo 3.1 : Soru Formları

No	Adı	Soru Adedi	Kime Yönelik
1	KURUM KÜLTÜRÜ GENEL SORU FORMU	34	Yönetici
2	YÖNETİCİLİK BİÇİMİ SORU FORMU	10	Yönetici
3	KURULUŞU ALGILAMA, BAĞLILIK VE BÜTÜNLEŞME SORU FORMU	23	Çalışanlar
4	DAYANIŞMA - SOSYALLİK SORU FORMU	23	Çalışanlar
5	OLUMLULUK - OLUMSUZLUK SORU FORMU	24	Çalışanlar
6	İHTİYAÇLAR VE ÖNCELİKLER SORU FORMU	30	Yönetici ve Çalışanlar

Elde edilen bilgilerin istatistiksel analizinde SPSS-13 programı kullanılmıştır. Araştırmada fazla sayıda form kullanılması nedeniyle, uygulama sonuçları dikkate alınarak, şu yönde bir karar alınmıştır:

- 3, 4 ve 5 no.lu soru formları, temel uygulama formları olarak kabul edilerek, sonuç tabloları ve kurumsal kültür küpleri oluşturulmuştur.
- 1, 2 ve 6 no.lu anket formları, genel bilgiler elde edilmesi, kuruluşun tanınması, gözlem sonuçlarının kaydedilmesi, ilişkilerin aranması ve çapraz karşılaştırmaların yapılması amacıyla kullanılmıştır. Bu anket sonuçlarına ilişkin bir kısım bilgilere, yine değerlendirme bölümünde yer verilmiştir.

Kurumsal kültürün belirlenmesi araştırmasında ele alınan inceleme alanları, Şekil 3.1’de şematik olarak gösterilmiştir:



Şekil 3.1 Kurumsal Kültürün Belirlenmesinde İnceleme Alanları

Kurumsal kültürün belirlenmesine yönelik araştırma çalışmalarımızın, belirtilen öğelerin toplamından ve bir metodoloji çerçevesinde bu öğelerin analiz edilmesinden oluştuğunu söylemek mümkündür.

Belirtilen bütün bu alanların birbirleri ile karşılıklı etkileşim içinde oldukları, bu etkileşimin yön ve şiddetinin durumsal bir yaklaşımla ele alınması gerektiğini belirtmekte fayda vardır.

Araştırmada benimsenen yöntem, pozitivizm ile yorumlayıcı yaklaşım arasında denge kuran ve her ikisinden de yararlanan karma bir yaklaşımdır. Sahada yürütülen, deneysel bir yaklaşımla ele alınan, örnek olay incelemesidir. Anlık bir araştırma, bir teşhis, bir durum saptamasıdır.¹²⁴ Veriler, birincil kaynaktan, görüşme, gözlem, soru formları kullanılarak toplanmıştır. Son aşamada ise Kobi yöneticisi ile biçimsel olmayan bir görüşme yapılmıştır.

3.3 Araştırmanın Varsayım ve Öngörülleri

Araştırmaya ilişkin bir takım varsayımlar ve öngörüller yapılmıştır. Temel varsayım, Kobi'lerin görünen kültürel özellikleri ile, sembol ve simgelerle ifade edilen özelliklerinin oluşmasında, Kobi yöneticisinin etkisinin oldukça fazla olduğu yönündeki kabullenmedir. Adeta yöneticinin ya da patronun kişisel kimliğinin ve kültürünün özellikleri, kuruluşa damgasını vurmakta ve aynen yansımaktadır.

Literatürdeki araştırmalar da bu bilgiyi destekler yöndedir.^{125, 126}

Araştırmanın öngörülleri ise şunlardır:

1. İşe yönelik bir yönetim anlayışı, dayanışma göstergelerinin yüksek çıkmasına yol açar.
2. İnsana yönelik bir yönetim anlayışı, sosyallik göstergelerinin yüksek çıkmasına yol açar.
3. Yönetim biçimi, çalışanların kurum kültürünü algılamalarındaki en temel öge olmaktadır.

¹²⁴ Remzi Altunışık ve diğ., **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, 4. Baskı, Sakarya, Sakarya Üniv. İİBF Yayını, 2005, s.55-62.

¹²⁵ Beril Akıncı Vural, Cısil Sohodol, **Aile Şirketlerinde Kurumsal Kültür, Avantajlar, Dezavantajlar, 1.Aile İşletmeleri Kongresi, Bildiriler Kitabı**, İstanbul, İKÜ yayını, 2004, s.325-332.

¹²⁶ Ebru Karpuzoğlu, **Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**, İstanbul, Hayat yayınları, 2002, s.2.

3.4 Uygulamanın Yürütülmesi ve Aşamaları

Uygulama çalışması, aşağıdaki sistematik çerçevesinde yürütülmüştür:

1. **Uygulamanın planlanması ve ön çalışmalar;** Bu kapsamda üst yönetimin uygulamaya ilişkin onay ve desteğinin alınması, çalışanların katılımının sağlanması amacıyla araştırmanın ilgili ya da tüm çalışanlara duyurulması, çalışanlarla grup toplantıları yapılarak onlardan gelecek soruların yanıtlanması, eğitim toplantıları ile konu hakkında bilgilendirilmelerinin sağlanması önemli noktalar olarak belirtilebilir .
2. **Soru formlarının dağıtılması ya da bizzat karşılıklı görüşme yapılması, bu yollarla bilgilerin toplanması, derlenmesi, SPSS programına aktarılması, analizi ve değerlendirilmesi;** Bu kapsamda, faktör analizleri, geçerlilik-güvenilirlik analizleri, çapraz karşılaştırmalar ve benzeri istatistiksel analizler yapılmıştır.
3. **Sonuç ve değerlendirme tablolarının oluşturulması;** Uygulama sonuçlarına ilişkin tablolar oluşturularak, değerlendirilmiştir.
4. **Değerlendirme sonuçlarını içeren, özet bir proje raporunun hazırlanması ve kuruluşa sunulması;** Kobi üst yönetiminin talebi doğrultusunda gerçekleştirilen bu aşama, aynı zamanda elde edilen bulguların yönetici bakış açısıyla değerlendirilmesine altyapı oluşturması bakımından gerekli ve önemli görülmektedir.
5. **Sonuçların üst yönetimle paylaşılması, yönetimin görüş ve değerlendirmesinin alınması;** Bu kapsamda, bulguların üst yönetim tarafından ne ölçüde kabul gördüğü, kuruluşa ilişkin geniş deneyimi ve bilgisi ile kendisini adeta bu büyük ailenin koruyucusu ve babası olarak gören yöneticinin bakış açısının paylaşılması sağlanmıştır.
6. **Sonuçların çalışanlarla paylaşılması:** Bu aşama çalışanlar açısından ilgi çekici olmuş ve mevcut sorunların paylaşılması, çözüme yönelik önerilerin geliştirilmesi açısından yarar sağlamıştır.

Pilot uygulama aşamasında, belirtilen altı aşamadan ilk üçü gerçekleştirilmiş, temel uygulama aşamasında ise tüm aşamalar gerçekleştirilmiştir.

Araştırma iki aşamalı olarak gerçekleştirilmiştir. Bunlar “pilot uygulama” ve “temel uygulama aşaması” olarak adlandırılmıştır.

3.4.1 Pilot Uygulama Aşaması

Pilot uygulama aşaması, kullanılan soru formlarının ve metodolojinin denenmesi ayrıca Kobi'lere yönelik bazı ortak özelliklerin aranması amacıyla gerçekleştirilmiştir. Kolayda örnekleme¹²⁷ yöntemiyle seçilen ve kuruluşlarında araştırma yapılmasını kabul eden, 15 Kobi niteliğindeki işletmeden, 6 ayrı anket formunu, yukarıda belirtilen ilkeler çerçevesinde doldurmaları istenmiştir. Bu kuruluşların çalışanları arasından yine kolayda örnekleme yöntemiyle seçilen 10'ar kişiye ve üst yöneticiye soru formları gönderilerek, doldurmaları sağlanmış ve geri toplanmıştır. Ancak kuruluşlardan 9'unun istenilen bilgileri tam ya da tama yakın doldurdıkları görülmüş ve bu 9 firmanın bilgileri değerlendirmeye alınmıştır.

Pilot uygulama aşamasında toplam 9 Kobi ve 89 çalışandan alınan bilgiler değerlendirilmiştir. Sonuçlara ilişkin faktör analizleri ile geçerlilik, güvenilirlik testleri yapılmıştır. Kuruluşlar, nihai değerlendirme tablolarında 1'den 9'a kadar sıralanan kod numaralarıyla gösterilmiştir. Çalışma 2006 yılı Temmuz-Eylül döneminde gerçekleştirilmiştir.

3.4.2 Temel Uygulama Aşaması

Bu aşamada, tekstil işkolunda faaliyet gösteren ve kuruluşunda inceleme ve araştırma yapılmasını kabul eden ve kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen bir Kobi'de, tüm çalışanların ve yönetimin katılımıyla, “tam sayım” niteliğinde bir uygulama gerçekleştirilmiştir. Üç aylık bir süre içinde, kuruluşa haftada iki kez gidilmek suretiyle, yönetici ve çalışanlarla etkileşimli bir ortam yaratılarak, bilgiler toplanmıştır. Çalışma 2006 yılında Eylül-Kasım aylarında gerçekleştirilmiştir.

Kurumsal kültürün belirlenmesine yönelik olarak, elde edilen bilgiler, temel olarak; soru formu, anket uygulama, görüşme, gözlem yapma ve kuruluş

¹²⁷ Remzi Altunışık ve diğ., **A.g.e.**, s.132.

dokümanlarının, bilgi kayıtlarının, belgelerin incelenmesi yoluyla elde edilmiştir. Schein'in de özellikle dikkat çektiği gibi, bir kuruluşun kurumsal kültürünün araştırmacılar tarafından belirlenebilmesi, kuruluşta belirli bir etkileşim süreci yaşanmasını ve gözlem yapılmasını gerekli kılmaktadır. Bu etkileşimin sağlanabilmesi açısından ikinci aşamada gerçekleştirilen temel uygulama çalışmasının belirli bir süreye yayılmasına özen gösterilmiştir.

Bu aşamada, toplam 164 çalışanın olduğu Kobi'den elde edilen bilgilerin incelenmesi sonucu, 120 çalışanın, sorulara tam ya da tama yakın yanıt vermesi nedeniyle, 120 kişinin soru formlarına ilişkin yanıtları değerlendirmeye alınmıştır. Temel uygulama aşamasında ele alınan Kobi'nin kod numarası 10'dur.

3.4.3 Uygulama Aşaması Bilgileri

Pilot ve temel uygulama aşamalarının toplamına ilişkin rakamlar verilecek olursa;

- Pilot uygulama aşamasında, 89 Kobi çalışanı toplam 100 soruya,
- Pilot uygulama aşamasında, 9 Kobi yöneticisi toplam 74 soruya,
- Temel uygulama aşamasında, 120 Kobi çalışanı toplam 100 soruya,
- Temel uygulama aşamasında, 1 Kobi yöneticisi toplam 74 soruya,

cevap vermiştir. Böylelikle;

1. 10 yönetici toplam 74 soruya,
2. 309 çalışan toplam 100 soruya cevap vermiş olmaktadır.

Nihai toplam olarak ise 319 kişi, 174 soruyu cevaplamış olmaktadır.

3.5 İstatistiksel Analizlere İlişkin Açıklamalar

Araştırmada kullanılan geçerlilik ve güvenilirlik analizlerine ilişkin genel bilgilerin verilmesinde fayda görülmektedir.

3.5.1 Faktör Analizi

Faktör Analizi birbirleriyle ilişkili çok sayıdaki değişkeni az sayıda anlamlı ve birbirinden bağımsız faktörler haline getiren ve yaygın olarak kullanılan çok

değişkenli istatistik tekniklerinden biridir. Faktör analizi terimi birbirinden farklı fakat aynı zamanda birbiriyle ilişkili teknikleri içerir. En çok kullanılan temel bileşenler yöntemidir. Bu yöntemde değişkenler arasındaki maksimum varyansı açıklayan birinci faktör hesaplanır. Kalan maksimum miktardaki varyansı açıklamak için ikinci faktör hesaplanır. Böylece birbirinden ilişkisiz faktör elde edilmeye çalışılır.¹²⁸

Faktör analizinde amaç;

- Değişken sayısını azaltmak,
- Değişkenler arasındaki ilişkilerdeki yapıyı ortaya çıkarmak, bir başka deyişle değişkenleri sınıflandırmaktır.¹²⁹

Faktör analizinin aşamaları ise şöyledir:¹³⁰

- a. Veri setinin faktör analizi için uygunluğunun değerlendirilmesi: Bu araştırmada, korelasyon matrisinin oluşturulması, Bartlett testi ve KMO (Keiser Meyer Olkin) örneklem yeterliliği testleri yapılmıştır.
- b. Korelasyon matrisi oluşturulup, değişkenler arasındaki ilişkilere bakıldığında 0.25 ve üzeri değerleri alması faktör analizinin uygulanabileceğini göstermektedir.
- c. Bartlett testinde değişkenler arasındaki korelasyon matrisinin birim matris olduğu H_0 hipotezi test edilmektedir. Bunun reddedilmesi faktör analizinin yapılabileceğini, bir başka deyişle değişkenler arasında korelasyonların mevcut ve veri setine faktör analizi yapılabilir sonucu elde edilmektedir.
- d. KMO örneklem yeterliliği ölçütüne göre ise 0.50 ve üzeri değer alan veri seti, faktör analizinin yapılabileceğini göstermektedir.

Faktör sayısı belirlenirken özdeğeri 1'den büyük olanları alarak, grafikten, toplam varyansın yüzdesi yöntemiyle veya Joliffe kriteri kullanılarak işlem yapılır. Bu araştırmada, özdeğeri 1'den büyük olanlar alınmış ve buna göre faktörler incelenmiştir.

¹²⁸ [Kleinbaum, Kupper, Muller, Applied Regression Analysis and Other Multivariable Methods: Student Solutions Manual](#) von Aaron T. Curns und Azhar Mizam von Brooks, Cole Publishing Co., Taschenbuch, 1998, s. 601.

¹²⁹ Remzi Altunışık ve diğ., **A.g.e.**, s.212.

¹³⁰ Aziz Akgül, Osman Çevik, **İstatistiksel Analiz Teknikleri**, İkinci Basım, Ankara, Emek Ofset, 2005, s.419-430.

Değişkenlerin ortak varyanslarına bakıldığında 0.50'den yukarıda olanların analize dahil edilmesi gereklidir. Yine analizde tüm değişkenlerin “communalities” ortak varyansına bakıldığında, tüm anketler ve değişkenler için 0.50'den büyük oldukları gözlemlendiği için değişken çıkarılmasına gerek duyulmamıştır.

Faktörlerin döndürülmesi konusunda ise dik ve eğik döndürme yöntemlerinden sırasıyla Varimax, Equamax ve Quartimax ile Promax ve Direct Oblimin yöntemleri kullanılmıştır. En iyi sonucu tüm anketler için Promax yönteminin verdiği gözlemlenmiştir.

3.5.2 Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi, ölçmede kullanılan testlerin, anketlerin ya da ölçeklerin güvenilirliklerini değerlendirmek üzere geliştirilmiş bir yöntemdir. Araştırmada, kolayda örneklem yöntemi ile seçilen örnek birimlerin davranış, tutum gibi çeşitli özelliklerinin ölçülmesinde, konuya ilişkin belirli sayıda sorudan oluşan ölçme araçları olarak ifade edilen test, anket gibi çok çeşitli ölçekler geliştirilmiştir. Güvenilir bir ölçme aracı oluşturulurken dikkat edilmesi gereken önemli nokta; ölçeği oluşturan soruların yapılan araştırmanın doğruluğunu ortaya çıkarabilecek nitelikte, birbirleri ile ilişkili, tutarlı, anlaşılır ve yeterli sayıda olmasıdır.¹³¹

Bir değişken üzerinde yapılan ölçümlerin güvenilirliğin belirlenmesi, korelasyon analizinin en önemli uygulamalarından biridir. Bir nesne seti üzerindeki ölçümler tekrardan elde edilemiyorsa, ölçümlerden elde edilen değerlerin, aşırı derecede değişken olduğu ya da her bir nesneden elde edilen değer, sadece şans eseri meydana geldiği sonucu çıkarılır. Her iki durumda da yapılan ölçüm, birimin kendi özelliğini yansıtmıyorsa iyi bir ölçüm sayılmaz.

Güvenilirlik kavramı yapılan her ölçüm için gereklidir. Çünkü güvenilir bir test ya da ankette yer alan soruların birbirleriyle olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgilenilen sorunu ne derecede yansıttığını ifade eder. Güvenilirlik elde edilen

¹³¹ A.e., s.434.

ölçümler üzerindeki yorumlar ve daha sonra ortaya çıkabilecek analizler için bir temel teşkil etmektedir.

Bir değişken için bir birim setini gözlemlediğimizde akla gelecek ilk soru elde ettiğimiz değerlerin dağılımının bir rastlantı mı yoksa birimin gerçek özelliğinden mi kaynaklandığıdır. İkinci durumda her birim farklı zamanlarda yapılan ölçümlerde aynı ya da yaklaşık bir değere sahip olacaktır. Bu durumda ölçümlerin güvenilir olduğu söylenebilir. Aksi takdirde ölçümler güvenilir değildir.

Güvenilirlik analizi ile toplam skorların söz konusu olduğu Likert, Q tipi ve benzeri ölçeklerin güvenilirliğini belirleyen katsayılar hesaplanmakta ve ölçekte yer alan sorular arasındaki ilişkiler hakkında bilgi elde edilmektedir..

Güvenilirlik analizinin varsayımlarını şöyle belirtmek mümkündür:¹³²

- Gözlem birimleri birbirlerinden bağımsız olmalı ve ölçeği oluşturan sorular arasındaki hatalar birbirleri ile ilişkili olmamalıdır.
- Her soru normal dağılıma sahip olmalıdır.
- Ölçek toplanabilir (additivity) özelliğe sahip olmalıdır. Böylece ölçekteki her soru toplam skor ile doğrusal olarak ilişkili olacaktır.
- Ölçeği oluşturan soru sayısı 30'dan büyük, gözlem sayısı da 50'den fazla olmalıdır.

Bir ölçekteki sorulara verilen cevapların biri ve sorulara göre önemliliği iki yönlü varyans analizi ile yapılmaktadır. Ölçeği oluşturan sorular arasındaki benzerlik analizi F testi ile elde edilmektedir. Ölçeğin toplanabilir ölçek tipine uygun olup olmadığı Tukey toplanabilirlik (additivity) testi ile yapılmaktadır. Bir ölçekteki soruların bireyler tarafından aynı yaklaşımla algılanıp algılanmadığı ve ölçekte yer alan her bir sorunun zorluk derecesinin birbirine eşit olup olmadığı Hotelling T^2 istatistiği ile test edilmektedir.

¹³² A.e., s.435.

Güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha, Split Half, Guttman, Strict Parallel model ve katsayıları kullanılmaktadır. Bu tez çalışmasında, literatürde en çok tercih edilen Cronbach Alpha modeli kullanılmıştır. Cronbach Alpha, ölçekte yer alan k sorunun homojen bir yapı gösteren bir bütünü ifade edip etmediğini araştırmaktadır. Ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır ve bir ölçekte k sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile elde edilmektedir. 0 ile 1 arasında değer alan bu katsayı (Cronbach Alpha) kısaca Alfa katsayısı olarak adlandırılmaktadır.

Hesaplanan Alfa katsayısı birime ait toplam skorun, ölçekteki her bir soruya ait puanların toplanması ile elde edilen ölçeklerde soruların benzerliğini ya da yakınlığını ortaya koyan bir katsayıdır. Eğer sorular standartlaştırılmış ise bu katsayı soruların ortalama korelasyonundan ya da kovaryansından elde edilmektedir.

Sorular arasındaki korelasyon negatif ise Alfa yöntemi ile hesaplanan Cronbach Alfa katsayısı da negatiftir. Bu katsayının negatif çıkması güvenilirlik modelinin bozulmasına neden olmaktadır. Diğer bir deyişle kullanılan ölçeğin toplanabilirlik özelliğinin bozulduğunu ifade etmektedir.

Alfa katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki gibi yorumlanmaktadır:¹³³

$0.00 \leq \alpha \leq 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0.40 \leq \alpha \leq 0.60$ ise ölçeğin güvenilirli düşüktür.

$0.60 \leq \alpha \leq 0.80$ ise ölçek iyi derecede güvenilirdir.

$0.80 \leq \alpha \leq 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

3.6 Pilot Uygulama Aşaması Sonuçları

Pilot uygulama aşaması, yukarıda da belirtildiği gibi, dokuz firmadan ve toplam 89 çalışandan elde edilen bilgileri kapsamaktadır. Burada, dört soru formunun, uygulama sonuçlarına ilişkin analiz, rakamsal sonuçlar, tablolar ve değerlendirmeler verilmektedir.

¹³³ A.e., s.435.

3.6.1 Yöneticilik Biçimi

Kobi’lerde yöneticilik biçiminin belirlenmesinde; on sorudan oluşan 2 no.lu soru formu ile, 1 no.lu ankette yer alan 3.3 no.lu soru ve 3 no.lu ankette yer alan 22 no.lu soru değerlendirilmiştir. 2 no.lu soru formunun değerlendirme anahtarına göre; sorulara verilen yanıtlar, ankette de gösterildiği biçimde 1’den 5’e kadar puan almaktadır. Toplam puan, 20 puanın altında ise işe yönelik, 20 puanın üstünde ise insana yönelik bir yönetim anlayışına işaret etmektedir. Tablo 3.2’de bu değerlendirmelere yer verilmiştir:

Tablo 3.2 : Pilot Uygulama/Kobi’lerde Yöneticilik Biçimi

Kuruluşlar	1 no.lu Anket Sonucu				2 no.lu Anket Sonucu	3 no.lu Anket Sonucu*
	Merkezi	Demokratik	İşe Yönelik	İnsana Yönelik		
1		√	√	√	22	18
2	√	√	√	√	21	78
3	√		√		15	76
4	√		√		13	82
5	√	√	√	√	21	67
6	√		√	√	24	59
7	√	√	√	√	21	52
8			√	√	27	32
9	√	√	√	√	18	61
Toplam Cevap	7	5	9	7	Ortalama** 20	

* “Yönetimimiz merkezi yapıdadır” diyenlerin oranı

** Soru formunun ortalaması

Elde edilen sonuçlar, kuruluş yöneticilerinin, yönetim biçimlerini çoğunlukla “işe yönelik” olarak tanımladıklarını göstermektedir. Daha sonra insana yönelik ve merkezi olarak tanımladıkları görülmektedir. Yönetici soru formu değerlendirmeleri ise 9 yöneticiden 6’sının insana yönelik, 3’ünün ise işe yönelik, ancak 2 no.lu anket sonucunda elde edilen puan değerlerine bakıldığında kapsamdaki Kobi’lerin çoğunlukla karma bir yapıda oldukları görülmektedir. Yine 9 kuruluştan 7’sinin çalışanları “kuruluşlarının merkezi yapıda olduğunu” belirtmişlerdir. Bu sonuçlar, Kobi’lerin “aile işletmesi tipine” uygun özellikte olduğunun bir göstergesi kabul edilebilir.

3.6.1.1 “2 No.lu Soru Formu” Faktör Analizi

Bu ankette Quartimax yöntemi ile en iyi döndürme sonucu elde edilmiştir. Faktör analizinin yapılabilmesine korelasyonların yüksekliğine göre karar verilmiştir.

Tablo 3.3 : Pilot Uygulama/2 no.lu Soru Formu

Toplam Açıklanan Varyans									
Bileşenler	Başlangıç Özdeğerleri			Kareli Yüklerin Çıkarım Toplamları			Kareli Yüklerin Döndürülmüş Toplamları		
	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Birikimli Yüzde	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Birikimli Yüzde	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Birikimli Yüzde
1	3,232	32,317	32,317	3,232	32,317	32,317	2,676	26,759	26,759
2	2,277	22,770	55,087	2,277	22,770	55,087	2,351	23,512	50,271
3	1,646	16,456	71,543	1,646	16,456	71,543	1,983	19,834	70,104
4	1,106	11,065	82,608	1,106	11,065	82,608	1,250	12,503	82,608
5	,937	9,368	91,976						
6	,460	4,600	96,576						
7	,313	3,132	99,708						
8	2,923E-02	,292	100,000						
9	-5,15E-17	-5,154E-16	100,000						
10	-9,29E-17	-9,285E-16	100,000						

Çıkarım Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi

Toplam açıklanan varyansların olduğu tablo incelendiğinde 10 sorudan 4 adet faktör elde edilmiştir. Bunlar toplam varyansın % 82’sini açıklamaktadır. Bu kriter öz değerleri 1’den büyük olanların faktör oluşturması şeklinde belirlenmiştir

Yapılan tüm faktör analizlerinde ortak varyans değerlerinin 0.50’den yüksek ya da çok yakın olduğu belirlenmiştir.

3.6.1.2 “2 No.lu Soru Formu” Güvenilirlik Analizi

Ölçeklerin ortalaması	Varyansı	Standart Sapması	Değişken Sayısı
20,2222	18,6944	4,3237	10

Varyans Analizinin F kritik değerinin kuyruk olasılığı değerinin %95 güven aralığında $0.05 > 0.03$ olduğu için ölçümler arasında farklılık olduğu sonucuna varılmıştır. Toplanamazlık özelliğine bakıldığında ise kuyruk olasılığı değeri $0.5779 > 0.05$ olduğu için, anlamlı olmadığı yani ölçeğin toplanabilir olduğu sonucuna varılmıştır. Güvenilirlik Analizi Cronbach Alpha değerine bakıldığında ise 10 soru ve 9 gözlemle yapılan analizde 0,6554 değeri ile iyi düzeyde güvenilir olduğu sonucuna varılmaktadır. Yöneticilik biçimine ilişkin soru formunun analizinde,

altıncı soru çıkarıldığında güvenilirlik değeri, 0.7346'ya çıkmaktadır. Sonraki analizlerde 9 no.lu sorunun çıkarılması önerilebilir.

3.6.2 Kuruluşla Bağlılık ve Bütünleşme İsteği

Kurum kültürünün önemli bir ögesi olarak kabul edilen, çalışanların kuruluşla bağlılıkları ve kuruluşla bütünleşme istekleri, 3 no.lu soru formu yoluyla elde edilmektedir. Çalışanlara yönelik olarak hazırlanan bu soru formunda, çalışanların kuruluşla bütünleşme istekleri ile kurum kültürünün belirli öğelerini ne şekilde algıladıkları ölçülmektedir. Soru formunun sorularına ilişkin açıklama Tablo 3.4'de verilmiştir.

Tablo 3.4 : 3 no.lu Soru Formu Açıklamaları

Sorular	Bağlılık, Bütünleşme	Uyum	Yönetim Biçimi	Takım Çalışması, Katılım	Ücret Sistemi	Simgeler
1. Kuruluşumun amaçlarını ve benim bu amaçlara katkımı biliyorum	√					
2. Kuruluşumun başarılı olması için daha fazla çaba göstermek istiyorum	√					
3. Diğer kişilere ve arkadaşlarıma Kuruluştan hep övgüyle söz ederim	√					
4. Burada hep çalışmayı düşünüyorum	√					
5. Kuruluşum, benim yeteneklerimin farkında	√					
6. Kuruluşumun geleceği ile yakından ilgileniyorum	√					
7. Kendimi Kuruluşla bütünleşmiş hissediyorum	√					
8. Emegimin karşılığını aldığıma inanıyorum	√					
9. İşimi yaparken zorlanmıyorum			√			
10. Kuruluşta geçmişte çalışanların başarılarına dair hikayeler anlatılır						√
11. Kuruluşumda iz bırakmak istiyorum	√					
12. Yönetim kademesi birbiriyle uyumludur		√				
13. Genel olarak tüm çalışanlar birbiriyle uyumludur		√				
14. Sorunların çözümü ya da işin geliştirilmesi için takım oluşturulur				√		
15. Çalışanlar performanslarına göre ücret alırlar					√	
16. Amirler, çalışanları fikir geliştirmeleri için cesaretlendirirler				√		
17. Çalışanlar için imza defteri yada						√

kart basma sistemi vardır						
18. Çalışanlar üniforma giyerler						√
19. Dinlenme yerleri statüye göre düzenlenmiştir						√
20. Kuruluşta hatalara asla tolerans gösterilir			√			
21. Kuruluşta bir cezalandırma sistemi vardır ve uygulanır					√	
22. Yönetimimiz merkezi yapıdadır			√			
23. Toplantılarda işe ve şirkete ilişkin fikirlerimi rahatça söyleyebilirim				√		

Dokuz Kobi’den alınan sonuçlara göre, çalışanların kuruluşa bağlılık ve bütünleşme istekleri Tablo 3.5’de belirtilmiştir. Çalışanların çoğunlukla kuruluşa bağlı oldukları ve bütünleşme eğilimlerinin olumlu yönde olduğu görülmektedir. Çalışanların %70’i kendilerini tam anlamıyla kuruluşa bütünleşmiş olarak hissettiklerini belirtmişlerdir.

Tablo 3.5 : Kuruluşla Bütünleşme İsteği / PUA

No	Sorular	Mutlak Frekans		Yüzde (%)	
		Evet	Hayır	Evet	Hayır
1	Kuruluşumun amaçlarını ve benim bu amaçlara katkımı biliyorum	72	17	81	19
2	Kuruluşumun başarılı olması için daha fazla çaba göstermek istiyorum	77	12	86	14
3	Diğer kişilere ve arkadaşlarıma kuruluştan hep övgüyle söz ederim ve çalışmak için iyi bir yer olduğunu söylerim	64	25	72	28
4	Burada hep çalışmayı düşünüyorum	60	29	67	33
5	Kuruluşum, benim yeteneklerimin farkında	52	37	58	42
6	Kuruluşumun geleceği ile yakından ilgileniyorum	71	18	80	20
7	Kendimi kuruluşla bütünleşmiş hissediyorum	70	19	79	21
11	Kuruluşumda iz bırakmak istiyorum	68	21	76	24

En yüksek oran değerine %86 ile “Kuruluşumun başarılı olması için daha fazla çaba göstermek istiyorum”, sorusuna verilen yanıtta ulaşılmıştır. Elde edilen sonuç kuruluşa bağlılığın yüksek düzeyde olduğunun göstergesidir. En az değer ise %58 ile “Kuruluşum, benim yeteneklerimin farkında”, sorusuna verilen yanıtta alınmıştır.

Çalışanların yarıya yakın bir kısmı, yeteneklerinin fark edilmediğini düşünmektedirler.

3.6.2.1 “3 No”.lu Soru Formu” Faktör Analizi

Tablo 3.6 : Pilot Uygulama/3 no.lu Soru Formu

Kaiser Meyer Olkin KMO ve Bartlett Testi

Kaiser Meyer Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçütü		,483
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	501,520
	Serbestlik Derecesi	253
	Kuyruk Olasılığı	,000

Kurum kültürü Bağlılık anketine Faktör Analizi uygulanabilmesi için ön koşul olan Bartlett testi, KMO örneklem yeterliliği ölççeği ve korelasyonlarla ilgili kriterler incelendiğinde; KMO örneklem yeterliliği ölçütü 0.483 ~ 0.50 değerine yakındır.

Bartlett testi sonuçlarına bakıldığında;

$H_0 : R = I$ Korelasyon matrisi birim matristir.

$H_1 : R \neq I$ Korelasyon matrisi birim matrsten farklıdır.

Testin kuyruk olasılığı değerine bakıldığında %5 hata payında $0.000 < 0.05$ olması sebebiyle H_0 hipotezi reddedilmiştir. Korelasyon matrisi birim matris değildir.

Bileşenlerin korelasyonlarına bakıldığında 0.25 değerinden yüksek bir ilişki olması sebebiyle faktör analizin yapılabilceğine karar verilmiştir. Burada dik ve eğik döndürme yöntemleri yardımıyla 3 dik 2 eğik döndürme yöntemiyle faktör döndürmesi yapılmıştır. İncelenenler arasında en iyi sonucu Promax eğik döndürme yöntemi vermiştir. Bu yöntemin sonuçları ile hareket edilmiştir.

Tablo 3.7 : Pilot Uygulama /3 no.lu Soru Formu

Toplam Açıklanan Varyans							
Bileşenler	Başlangıç Özdeğerleri			Kareli Yüklerin Çıkarım Toplamları			Döndürme
	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Birikimli Yüzde	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Birikimli Yüzde	
1	3,089	13,430	13,430	3,089	13,430	13,430	2,131
2	2,662	11,572	25,002	2,662	11,572	25,002	2,276
3	1,810	7,868	32,870	1,810	7,868	32,870	2,113
4	1,663	7,230	40,100	1,663	7,230	40,100	1,955
5	1,484	6,453	46,553	1,484	6,453	46,553	1,944
6	1,403	6,100	52,653	1,403	6,100	52,653	1,754
7	1,315	5,716	58,370	1,315	5,716	58,370	1,847
8	1,101	4,787	63,157	1,101	4,787	63,157	1,513
9	1,041	4,527	67,683	1,041	4,527	67,683	1,417
10	,992	4,313	71,996				
11	,851	3,698	75,694				
12	,834	3,625	79,319				
13	,740	3,219	82,539				
14	,681	2,960	85,499				
15	,634	2,757	88,256				
16	,496	2,158	90,414				
17	,449	1,950	92,364				
18	,421	1,829	94,192				
19	,346	1,505	95,697				
20	,320	1,393	97,090				
21	,300	1,305	98,395				
22	,209	,909	99,304				
23	,160	,696	100,000				

Çıkarım Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi

Toplam açıklanan varyanslar incelendiğinde 23 sorudan 9 adet faktör elde edilmiştir. Bo faktörler toplam varyansın % 67'sini açıklamaktadır. Kriter; öz değerleri 1'den büyük olanların faktör oluşturması şeklinde belirlenmiştir.

3.6.2.2 "3 No".lu Soru Formu" Güvenilirlik Analizi

Ölçeklerin ortalaması	Varyansı	Standart Sapması	Değişken Sayısı
11,7753	19,3126	4,3946	23

Varyans Analizinin F kritik değerinin kuyruk olasılığı değerinin %95 güven aralığında $0.05 > 0.00$ olduğu için ölçümler arasında farklılık olduğu sonucuna varılmıştır.

Toplanamazlık özelliğine bakıldığında ise kuyruk olasılığı değerinin $0.00 < 0.05$ olduğu için anlamlı olduğu yani ölçeğin toplanamaz olduğu sonucuna varılmıştır.

$$\text{Hotelling's T-Squared} = 411,3347 \quad F = 14,2352 \quad \text{Prob.} = ,0000$$

Soru ortalamalarının eşitliğini test eden Hotelling T^2 değerine bakıldığında ise kuyruk olasılığı değerinin $0.00 < 0.05$ olması sebebiyle soru ortalamaları arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

Güvenilirlik Analizinde Cronbach Alpha değeri için 23 soru ve 89 gözlemle yapılan analizde, 0.7700 değeri ile çok iyi düzeyde güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

3.6.3 Dayanışma ve Sosyallik Göstergeleri/PUA

4 no.lu soru formu ile kuruluş çalışanları arasındaki dayanışma ve sosyallik değerleri elde edilmektedir. Beşli likert ölçeğine göre geliştirilmiş olup, elde edilen skorların toplanması ile değerlendirme yapılmaktadır. Alınan cevaplar 0-60 arasında ölçeklenmiş olan bir matrise yerleştirilmekte ve Kobi'nin ne tür bir kültür tipine yaklaştığı incelenmektedir. Daha sonra aynı yöntemle olumluluk ve olumsuzluk değerlerinin matrise ilave edilmesiyle “kurum kültürü küpleri” oluşturulmaktadır. Soru formundaki dayanışma ve sosyalliği belirten sorular Tablo 3.8’de işaretlenmiştir.

Tablo 3.8 : Dayanışma ve Sosyallik Soruları

	SORULAR	Dayanışma	Sosyallik
1	Çalıştığım Kuruluş hedefini çok iyi biliyor	√	
2	Çalışanlar birbirlerini gerçekten seviyorlar ve iyi geçiniyorlar		√
3	Çalışanlar işle ilgili talimatlara uyuyorlar	√	
4	Çalışanlar sorunları kendi aralarında belirliyor ve tartışabiliyorlar		√
5	Yetersiz performansa anında müdahale ediyor	√	
6	Çalışanlar genellikle iş dışında da bir araya geliyorlar		√
7	Çalışanlar, kazanmayı gönülden arzuluyor	√	
8	Çalışanlar zaman zaman birbirlerine hediye alıyorlar ve sık sık yardımlaşıyorlar		√
9	Çalışanlar Kuruluş amaçları doğrultusunda hareket ediyorlar	√	
10	Çalışanlar birbirleriyle menfaat ilişkisi içinde değil, gerçekten arkadaşlar		√
11	Kuruluştaki stratejik hedefler paylaşıyor	√	
12	Çalışanlar sık sık birbirleriyle kişisel konulardaki sırlarını paylaşıyorlar		√
13	Çalışanlar birbirleriyle uzun vadeli ilişkiler kuruyorlar		√
14	Ödül ve ceza sistemimiz net ve belirgin	√	
15	Çalışanlar birbirlerinin özel yaşamları ve aileleri hakkında çok		√

	şey biliyor		
16	Çalışanlar iş başarımı konusunda çok hırslı ve azimli	√	
17	Çalışanlar işlerini yaparken oldukça esnek ve rahatlar		√
18	Kuruluştaki hedefleri tutturmak çok önemli	√	
19	Sistemimiz çözüme yönelik, ilişkiler çözümü kolaylaştırıyor		√
20	Başlanılan projeler/işler mutlaka bitiriliyor	√	
21	Bir eleman işten ayrıldıktan sonra bile, çalışanlarla arkadaşlığını sürdürüyor		√
22	Çalışanların görevlerinin nerede başlayıp nerede bittiği son derece belirgin	√	
23	Çalışanlar birbirlerini koruyor ve kolluyorlar	√	√

Toplam 23 sorudan 12'si dayanışma, 12'si sosyallik değerlerini ifade etmektedir. Bir soru ise hem dayanışmayı, hem de sosyalliği tanımlamaktadır.

Dokuz kuruluştan elde edilen bilgilerin değerlendirilmesi sonucunda oluşan dayanışma ve sosyallik değerleri incelendiğinde 2 no.lu Kobi hariç hepsinin, ortalama değer olan 36'dan yüksek çıktığı ve Kobi'lerin "Topluluksal Kültür Tipine" girdiği söylenebilir.

Tablo 3.9 : Kobi'lerde Dayanışma ve Sosyallik Değerleri

Kuruluş Kod No	Yönetim biçimi Göstergeleri	Dayanışma Göstergeleri	Sosyallik Göstergeleri
1	22	45	43
2	21	34	44
3	15	51	35
4	13	42	39
5	21	38	36
6	24	38	36
7	21	42	41
8	27	43	37
9	18	46	47

Dayanışmanın en yüksek olduğu değere 3 no.lu Kobi'de ulaşılmıştır. Bu kuruluştaki sosyallik ortalamasının biraz üstündedir. Hem dayanışma, hem sosyallik değerlerinin en yüksek olduğu Kobi ise 9 no.lu Kobi'dir. Bu göstergeler yönetim biçimi ile karşılaştırıldığında, yöneticinin işi takip ettiği ve kontrole dayalı bir sistem kurması durumunda, dayanışma ve sosyallik göstergeleri daha yüksek çıkmaktadır. Bunun çalışanlar arasındaki dayanışmayı ve sosyalliği yükselttiği görülmektedir.

3.6.3.1 “4”No.lu Soru Formu” Faktör Analizi

Tablo 3.10 : Pilot Uygulama/4 no.lu Soru Formu

Kaiser Meyer Olkin KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser Meyer Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçütü		,772
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	829,519
	Serbestlik Derecesi	253
	Kuyruk Olasılığı	,000

Kurum kültürü 4 no.lu soru formuna faktör analizi uygulanabilmesi için ön koşul olan Bartlett testi, KMO örneklem yeterliliği ölçeği ve korelasyonlarla ilgili kriterler incelendiğinde;

KMO örneklem yeterliliği ölçütü $0.772 > 0.50$ değerinden yüksektir.

Bartlett testi sonuçlarına bakıldığında;

$H_0 : I = R$ Bileşenler matrisi birim matristir.

$H_1 : I \neq R$ Bileşenler matrisi birim matristen farklıdır.

Testin kuyruk olasılığı değerine bakıldığında %5 hata payında $0.000 < 0.05$ olması sebebiyle H_0 hipotezi reddedilmiştir. Bileşenler matrisi birim matris değildir.

Ayrıca bileşenlerin korelasyonlarına bakıldığında 0.25 değerinden yüksek bir ilişki olması sebebiyle faktör analizinin yapılabileceğine karar verilmiştir.

Dik ve eğik döndürme yöntemleri yardımıyla 3 dik 2 eğik döndürme yöntemiyle faktör döndürmesi yapılmıştır. İncelenenler arasında en iyi sonucu Promax eğik döndürme yöntemi vermiştir. Bu yöntemin sonuçları ile hareket edilmiştir.

Tablo 3.11 : Pilot Uygulama/4 no.lu Soru Formu

Toplam Açıklanan Varyans

Bileşenler	Başlangıç Özdeğerleri			Kareli Yüklerin Çıkarım Toplamları			Döndürme
	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Birikimli Yüzde	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Birikimli Yüzde	Toplam
1	5,552	24,141	24,141	5,552	24,141	24,141	3,637
2	4,023	17,490	41,631	4,023	17,490	41,631	3,539
3	1,630	7,087	48,719	1,630	7,087	48,719	3,189
4	1,407	6,118	54,837	1,407	6,118	54,837	2,823
5	1,148	4,993	59,829	1,148	4,993	59,829	3,447
6	1,030	4,478	64,308	1,030	4,478	64,308	3,009
7	,970	4,217	68,525				
8	,834	3,627	72,151				
9	,758	3,297	75,448				
10	,705	3,063	78,511				
11	,597	2,595	81,107				
12	,593	2,577	83,683				
13	,556	2,419	86,102				
14	,508	2,209	88,312				
15	,465	2,020	90,332				
16	,405	1,760	92,092				
17	,360	1,566	93,658				
18	,332	1,442	95,100				
19	,291	1,267	96,368				
20	,261	1,135	97,503				
21	,239	1,037	98,540				
22	,194	,843	99,383				
23	,142	,617	100,000				

Çıkarma Yöntemi : Temel Bileşenler Analizi

Toplam açıklanan varyanslar incelendiğinde, 23 sorudan 6 adet faktör elde edilmiştir. Bunlar toplam varyansın %64'ünü açıklamaktadır. Kriter, özdeğerleri 1'den büyük olanların faktör oluşturması şeklindedir.

3.6.3.2 “4”No.lu Soru Formu” Güvenilirlik Analizi

Ölçeklerin ortalaması	Varyansı	Standart Sapması	Değişken Sayısı
78,6067	111,6731	10,5676	23

Varyans Analizinin F kritik değerinin kuyruk olasılığı değerinin %95 güven aralığında $0.05 > 0.00$ olduğu için ölçümler arasında farklılık olduğu sonucuna varılmıştır.

Toplanamazlık özelliğine bakıldığında ise kuyruk olasılığı değerinin $0.3878 > 0.05$ olduğu için anlamlı olmadığı yani ölçeğin toplanabilir olduğu sonucuna varılmıştır.

$$\text{Hotelling's T-Squared} = 202,8495 \quad F = 7,0201 \quad \text{Prob.} = ,0000$$

Soru ortalamalarının eşitliğini test eden Hotelling T^2 değerine bakıldığında ise kuyruk olasılığı değerinin $0.00 < 0.05$ olması sebebiyle soru ortalamaları arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

Güvenilirlik Analizi Cronbach Alpha değerine bakıldığında ise 23 soru ve 89 gözlemle yapılan analizde 0.8404 değeri ile mükemmel düzeyde güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

3.6.4 Olumluluk Olumsuzluk Göstergeleri/PUA

5 no.lu soru formu ile alınan bilgiler sonucunda, olumluluk olumsuzluk değerlendirmeleri yapılmaktadır. 3.12 no.lu tabloda, soruların olumlu ya da olumsuz değerlendirmeleri verilmektedir. 5’li likert ölçeğine göre alınan cevapların puanları toplanarak, sonuç değerleri elde edilmekte ve bir önceki başlık altında belirtildiği şekilde, dayanışma-sosyallik matrisine ilave edilerek, kültür küpleri oluşturulmaktadır.

Tablo 3.12 : Olumluluk ve Olumsuzluk Soruları

No	Sorular	Olumlu	Olumsuz
1	Grup, başarıya ulaşması için gereken tüm kaynaklar ve bilgilerle donatılmış durumda	√	
2	Çalışanlar ne yapıldığı ve nasıl yapıldığı konusunda birbirleriyle sık sık görüşüyorlar	√	
3	Kuruluşun liderinin yerini neredeyse kimse dolduramaz	√	
4	Çalışanlar kendilerini kuruluşun değer yargılarıyla özdeşleştiriyor ve onlarla yaşıyorlar	√	
5	Çalışanların gelecek kaygıları yok	√	
6	Tüm çalışanlar birbirleriyle konuşup, fikir alış verişinde bulunuyorlar	√	
7	Kuruluştaki fazla dedikodu yapılıyor		√
8	Çalışanların birbirleriyle kurdukları ilişkiler, çabucak iletişim kurmalarına yardımcı oluyor.	√	
9	Yapılan sunumlar hep gösterişten ibaret, somut bir şey yok.		√
10	Çalışanlar, kuralların kendilerine çekidüzen vermesine izin vermiyor, bürokrasiyi deliyorlar.		√
11	Arkadaşlık ilişkileri çoğu zaman çalışanları zor kararlar almaktan alıkoyuyor.	√	
12	Arkadaşlıklar, kuruluşun zor zamanlar geçirmesi halinde bile çalışanları buraya bağlıyor.	√	
13	Bireyler ellerinden gelenin en iyisini yapmaları için yalnız bırakılıyorlar		√

14	Çalışanlar birbirlerini arkadaş değil, yabancı olarak görüyorlar		√
15	Kurumsal başarı büyük ölçüde bireysel başarıların toplamından oluşmakta	√	
16	Çalışanlar Kuruluşun bütününe faydalı olacak görevlerden ve etkinliklerden kaçıyorlar		√
17	İşle ilgili çok az kural ya da toplantı söz konusu		√
18	İnsanlar birbirlerinden bucak bucak kaçıyorlar		√
19	Performans değerlendirme sistemi, çalışanların birbirlerinin ayaklarını kaydırmaya itiyor		√
20	Çalışanlar öncelikli olarak kendi bireysel hedeflerini ve amaçlarını düşünüyorlar; kuruluşun bütününün performansı onlar için ikinci derecede öneme sahip		√
21	Çalışanlar başka kuruluşların kendilerine verebileceği ücretin miktarını öğrenmek için çok fazla zaman harcıyorlar		√
22	Başarı ve başarısızlık ölçütü belli, herkesçe biliniyor ve kabul ediliyor	√	
23	Kuruluşun birbirinden bağımsız bölümleri, kendi içlerinde kendi hedeflerine öylesine yoğunlaşmış haldeler ki, koordinasyon gerektiren iş fırsatlarını kaçırıyorlar		√
24	Öncelikler süratli bir biçimde belirleniyor ve kararlı bir biçimde izleniyor	√	

Tablo 3.12'deki, 24 sorudan 12'si olumluluğu, diğer 12'si olumsuzluğu ölçmektedir. Toplam puan en çok 60 olabilmektedir. Ortalama değer ise 36'dır. Tablo 3.13'de Kobi'lere ilişkin olumluluk ve olumsuzluk değerleri, diğer göstergelerle karşılaştırmalı olarak verilmektedir.

Tablo 3.13 : Kobi'lerde Dayanışma-Sosyallik-Olumluluk-Olumsuzluk Göstergeleri

Kuruluş Kod No	Yönetim Biçimi Göstergeleri	Dayanışma Göstergeleri	Sosyallik Göstergeleri	Olumluluk Göstergeleri	Olumsuzluk Göstergeleri
1	22	45	43	41	32
2	21	34	44	35	33
3	15	51	35	45	21
4	13	42	39	40	28
5	21	38	36	37	33
6	24	38	36	37	34
7	21	42	41	40	33
8	27	43	37	40	32
9	18	46	47	47	44

Bu göstergelere göre oluşturulan kültür küpleri, soru formuna ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinden sonraya bırakılmıştır.

3.6.4.1 “5 No.lu Soru Formu” Faktör Analizi

Tablo 3.14 : Pilot Uygulama/ 5 no.lu Soru Formu

Kaiser Meyer Olkin KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser Meyer Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçütü		,757
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	820,555
	Serbestlik Derecesi	276
	Kuyruk Olasılığı	,000

Kurum kültürü B anketine Faktör Analizi uygulanabilmesi için ön koşul olan Bartlett testi, KMO örneklem yeterliliği ölçeği ve korelasyonlarla ilgili kriterler incelendiğinde;

KMO örneklem yeterliliği ölçütü $0.757 > 0.50$ değerinden yüksektir.

Bartlett testi sonuçlarına bakıldığında;

$H_0 : R = I$ Korelasyon matrisi birim matristir

$H_1 : R \neq I$ Korelasyon matrisi birim matristen farklıdır

Testin kuyruk olasılığı değerine bakıldığında %5 hata payında $0.000 < 0.05$ olması sebebiyle H_0 hipotezi reddedilmiştir. Korelasyon matrisi birim matris değildir.

Ayrıca bileşenlerin korelasyonlarına bakıldığında 0.25 değerinden yüksek bir ilişki olması sebebiyle faktör analizinin yapılabileceğine karar verilmiştir.

Dik ve eğik döndürme yöntemleri yardımıyla 3 dik 2 eğik döndürme yöntemiyle faktör döndürmesi yapılmıştır. İncelenenler arasında en iyi sonucu Promax eğik döndürme yöntemi vermiştir. Bu yöntemin sonuçları ile hareket edilmiştir.

Tablo 3.15 : Pilot Uygulama / 5 no.lu Soru Formu

Toplam Açıklanan Varyans							
Bileşenler	Başlangıç Özdeğerleri			Kareli Yüklerin Çıkarma Toplamları			Döndürme
	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Birikimli Yüzde	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Birikimli Yüzde	
1	5,593	23,303	23,303	5,593	23,303	23,303	4,679
2	3,072	12,800	36,103	3,072	12,800	36,103	3,309
3	2,152	8,966	45,069	2,152	8,966	45,069	3,602
4	1,568	6,533	51,602	1,568	6,533	51,602	2,148
5	1,323	5,512	57,114	1,323	5,512	57,114	2,863
6	1,149	4,787	61,901	1,149	4,787	61,901	1,522
7	1,111	4,629	66,530	1,111	4,629	66,530	1,676
8	1,005	4,189	70,719	1,005	4,189	70,719	1,690
9	,886	3,693	74,412				
10	,748	3,118	77,530				
11	,673	2,806	80,336				
12	,635	2,647	82,983				
13	,547	2,280	85,263				
14	,496	2,067	87,330				
15	,445	1,852	89,182				
16	,435	1,814	90,996				
17	,365	1,521	92,516				
18	,347	1,444	93,961				
19	,316	1,315	95,276				
20	,292	1,217	96,494				
21	,261	1,086	97,579				
22	,216	,901	98,480				
23	,206	,860	99,340				
24	,158	,660	100,000				

Çıkarma Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi

Toplam açıklanan varyansların olduğu tablo incelendiğinde 24 sorudan 8 adet faktör elde edilmiştir. Bunlar, toplam varyansın % 70'ini açıklamaktadır. Bu kriter öz değerleri 1'den büyük olanların faktör oluşturması şeklinde belirlenmiştir.

3.6.4.2 "5 No.lu Soru Formu" Güvenilirlik Analizi

Ölçeklerin ortalaması	Varyansı	Standart Sapması	Değişken Sayısı
72,4831	78,7298	8,8730	24

Varyans Analizinin F kritik değerinin kuyruk olasılığı değerinin %95 güven aralığında $0.05 > 0.00$ olduğu için ölçümler arasında farklılık olduğu sonucuna varılmıştır.

Toplanamazlık özelliğine bakıldığında ise kuyruk olasılığı değerinin $0.00 < 0.05$ olduğu için anlamlı olduğu yani ölçeğin toplanamaz olduğu sonucuna varılmıştır.

Hotelling's T-Squared = 181,1150 F = = 5,9059 Prob. = ,0000

Soru ortalamalarının eşitliğini test eden Hotelling T^2 değerine bakıldığında ise kuyruk olasılığı değerinin $0.00 < 0.05$ olması sebebiyle soru ortalamaları arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

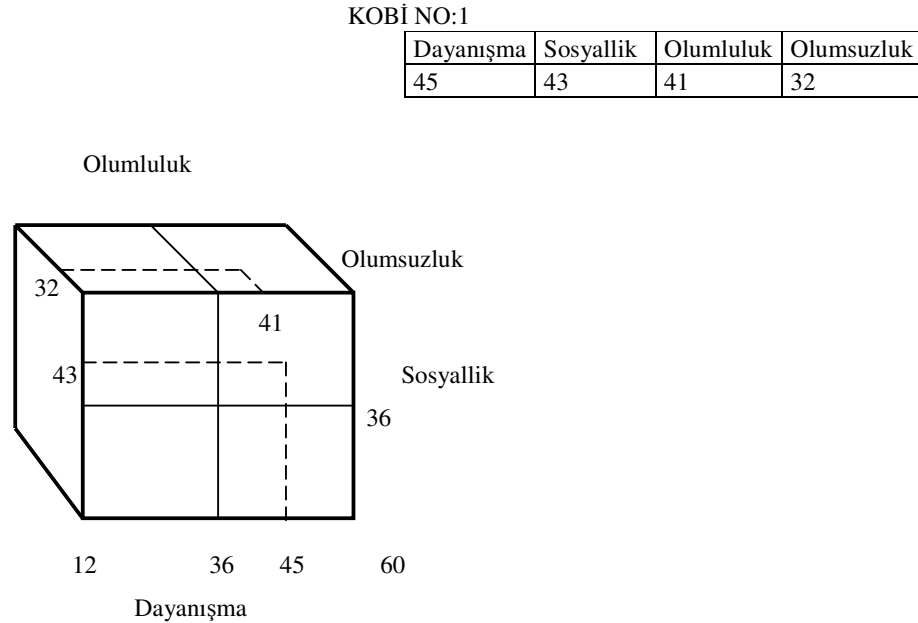
Güvenilirlik Analizi Cronbach Alpha değerine bakıldığında ise 24 soru ve 89 gözlemle yapılan analizde 0.7094 değeri ile iyi düzeyde güvenilir olduğu sonucuna varılmaktadır.

3.7 Kobi'lerde Kültür Tipleri ve Analizler

Araştırmadan elde edilen veriler doğrultusunda, Goffee ve Jones'un, ölçümlemede kullandığı modelin uyarlanarak, örneklem kütesi içindeki Kobi'lere uygulanması ile oluşturulan matrisler/küpler sırasıyla verilmektedir.

3.7.1 Kültür Tipleri

Şekil 3.2 ve devamında 9 Kobi'ye ilişkin matris/küpler gösterilmiştir.

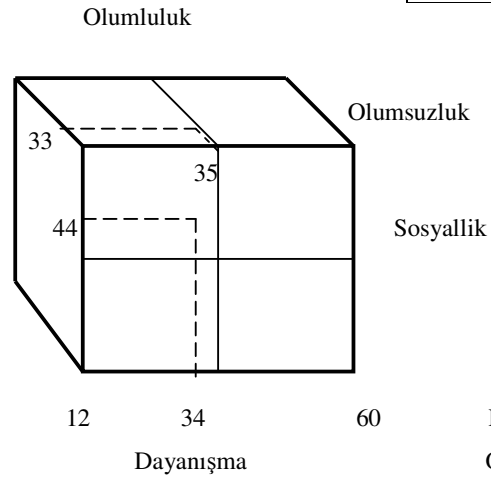


1 no.lu Kobi'ye ait kurumsal kültür matrisinde, Kobi'nin topluluksal bir kültür tipinde olduğu görülmektedir. Olumsuzluk değerinin ortalamasının altında, olumluluk

değerlerinin ortalamasının üzerinde olması nedeniyle, kuruluşta olumlu bir yapı olduğu söylenebilir. Dayanışma değerlerinin sosyallik değerlerinden yüksek olması nedeniyle, kuruluşun kar odaklı kültür tipine daha yakın olduğu görülmektedir.

KOBİ NO:2

Dayanışma	Sosyallik	Olumluluk	Olumsuzluk
34	44	35	33

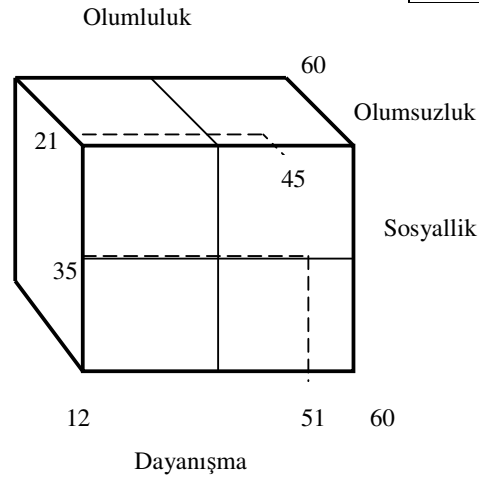


Kültür tipi: Şebekeleşmiş,
Ortalama düzeyde olumluluk ve olumsuzluk

Şekil 3.3: 2 No.lu Kobi Kültür Matrisi/Küpü

KOBİ NO:3

Dayanışma	Sosyallik	Olumluluk	Olumsuzluk
51	35	45	21

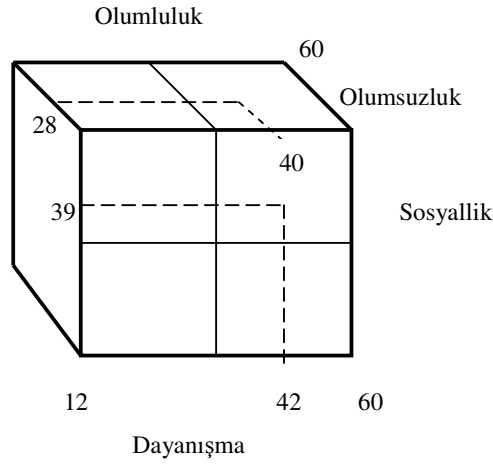


Şekil 3.4: 3 No.lu Kobi Kültür Matrisi/Küpü

3 No.lu Kobi'nin çalışanları arasındaki dayanışmanın çok daha fazla olduğu gözlemlenmektedir. Olumsuzluk değerlerinin ortalamanın altında olması, olumluluk değerlerinin ise ortalamanın hayli üstünde bulunması, kuruluşun kurum kültürünün başarı odaklı ve değişime açık olduğunun bir göstergesi sayılabilir.

KOBİ NO 4

Dayanışma	Sosyalik	Olumluluk	Olumsuzluk
42	39	40	28

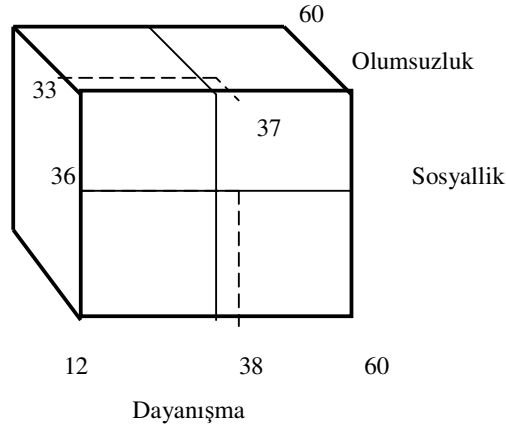


Kültür Tipi: Topluluksal ve Olumlu

Şekil 3.5: 4 No.lu Kobi Kültür Matrisi/Küpü

KOBİ NO: 5

Dayanışma	Sosyalik	Olumluluk	Olumsuzluk
38	36	37	33

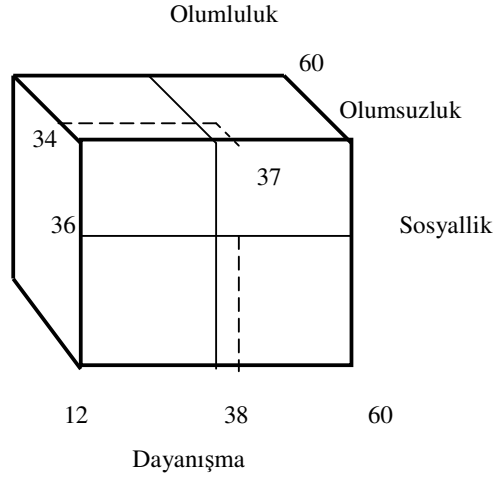


Kültür Tipi: Kar Amaçlı ve Olumlu

Şekil 3.6: 5 No.lu Kobi Kültür Matrisi/Küpü

KOBİ NO: 6

Dayanışma	Sosyalik	Olumluluk	Olumsuzluk
38	36	37	34

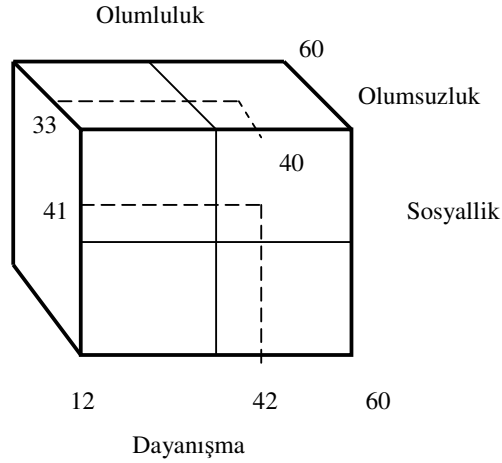


Kültür Tipi: Kar Amaçlı ve Olumlu

Şekil 3.7: 6 No.lu Kobi Kültür Matrisi/Küpü

KOBİ NO: 7

Dayanışma	Sosyalik	Olumluluk	Olumsuzluk
42	41	40	33

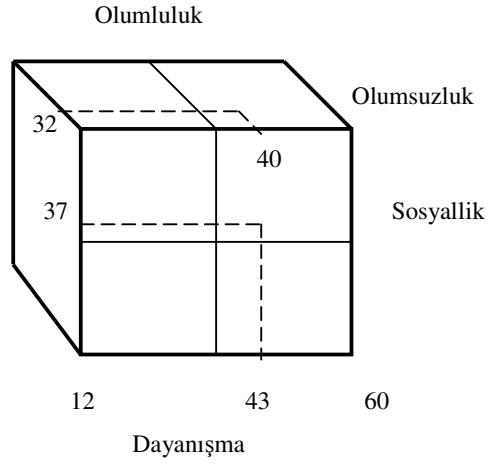


Kültür Tipi: Topluluksal ve Olumlu

Şekil 3.8 : 7 No.lu Kobi Kültür Matrisi/Küpü

KOBİ NO: 8

Dayanışma	Sosyallik	Olumluluk	Olumsuzluk
43	37	40	32

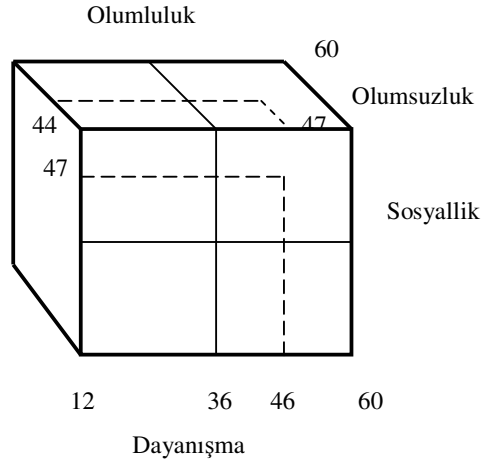


Kültür Tipi: Topluluksal ve Olumlu

Şekil 3.9 : 8 No.lu Kobi Kültür Matrisi/Küpü

KOBİ NO: 9

Dayanışma	Sosyallik	Olumluluk	Olumsuzluk
46	47	47	44

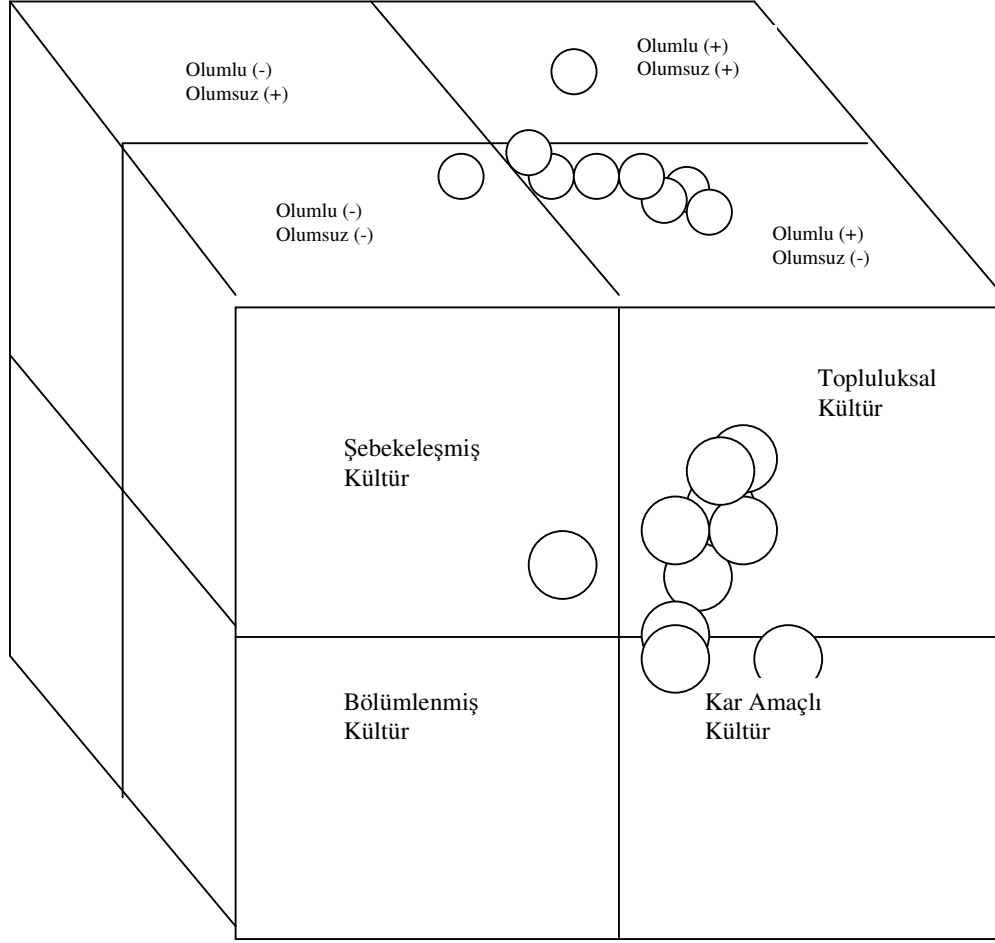


Kültür Tipi: Topluluksal ve Olumsuz

Şekil 3.10: 9 No.lu Kobi Kültür Matrisi/Küpü

Kobi'lerin tümüne ait değerler tek küp üzerinde toplandığında, örnek kütleyi oluşturan Kobi'lerin çoğunluğunun topluluksal ve olumlu bir kültür tipine sahip oldukları görülmektedir. Bunun bir nedeni, kuruluşlarında inceleme ve uygulama yapılmasını kabul eden Kobi'lerin, bu konuda kendilerine güvenen, kurumsal kültürlerinin, bir aile yapısı biçiminde bütünleşmiş olduklarının aksine dair bir endişenin olmadığı Kobi'ler olduğudur. Bir başka nedeni çalışanların, soruları yanıtlarken, olanı değil olmayı istedikleri doğrultuda verdikleri yanıtlar olabilir. Bu konuda, çalışanların, Kobi yöneticisinin gözüne girme istekleri de etkili rol oynamış olabilir. Herkesin birbirini çok iyi tanıdığı ve etkileşimlerin fazla olduğu Kobi'lerde, yapılan değerlendirmeleri dikkatle değerlendirmek gerekmektedir. Ancak konunun genel doğruları; Kobi'lerin paylaşılan değerler doğrultusunda, gerçekten de bir aile ortamı içinde çalıştıkları, yöneticiye saygının olduğu, onun otoritesini benimsemiş, dinamik, esnek, girişimci, değişime açık, çalışanların dayanışma içinde oldukları, sosyal ilişkilerin var olduğu, olumlu bir yapıda bulunduklarıdır. Kobi'lerin toplumun ve ekonominin itici gücü olması yönündeki söylemler burada da geçerliliğini göstermiştir. İki Kobi'deki değerler kar amaçlı kültüre yakın olduklarını, birinde ise şebekeleşmiş bir kültür tipine uygun düştüğü yolundadır. Olumsuzluk değeri bir Kobi'de ortalamanın üzerindedir.

Şekil 3.11'de gösterildiği gibi, dokuz Kobi'den yedisinde, olumlu özelliklerin ortalamanın üzerinde, olumsuz özelliklerin ise ortalamanın altında olduğu görülmektedir. Bunun arzulanan bir durum olduğu söylenebilir. Bir Kobi'de hem olumluluk hem de olumsuzluk değerleri ortalamanın altındadır. Bir Kobi'de ise olumluluk ve olumsuzluk değerleri ortalamanın üzerindedir. Elde edilen sonuçlar, örneklem kütlesi içindeki Kobi'lerdeki kurumsal kültürün, iyi yönetildiğini takdirde değişime kolayca uyum sağlayabileceğini göstermektedir.



Şekil 3.11 : Kobi'lerin Kurumsal Kültür Tipleri

3.7.2 Kurum Kültürü Katsayısı

Elde edilen sonuçlardan hareketle, “kurum kültürü katsayısı” olarak adlandıracağımız bir katsayıya ulaşmak mümkün görülmektedir:

$$\text{“Kurum Kültürü Katsayısı} = (\text{Dayanışma} + \text{Sosyallik} + \text{Olumluluk}) - (\text{Olumsuzluk})\text{”}$$

Formüle göre yapılan hesaplama Tablo 3.16’da gösterilmiştir. Tablo’dan da izlenebileceği gibi ilk dört sırayı oluşturan 3, 1, 9 ve 4 no.lu Kobiler, en yüksek kurum kültürü katsayısına sahip kuruluşlar olarak görülmektedir. En yüksek kurum kültürü katsayısına sahip olan 3 no.lu Kobi’nin, aynı zamanda en yüksek dayanışma değerine sahip kuruluş olduğu görülmektedir.

Tablo 3.16 : Kurum Kültürü Katsayısı

Kuruluş Kod No	Yönetim Biçimi	Dayanışma Göstergeleri	Sosyallik Göstergeleri	Olumluluk Göstergeleri	Olumsuzluk Göstergeleri	KURUM KÜLTÜRÜ KATSAYISI
1	22	45	43	41	32	97
2	21	34	44	35	33	80
3	15	51	35	45	21	110
4	13	42	39	40	28	93
5	21	38	36	37	33	78
6	24	38	36	37	34	77
7	21	42	41	40	33	90
8	27	43	37	40	32	88
9	18	46	47	47	44	96

3.7.3 İhtiyaçlar ve Öncelikler

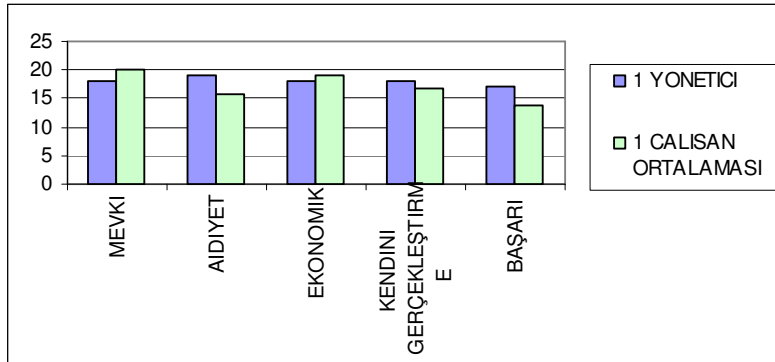
Araştırmanın temel öngörülerinden birisi, Kobi'lerin görünen kültürel özelliklerinin oluşmasında, Kobi yöneticisinin etkisinin oldukça fazla olduğu yönündeki kabullenmedir. Adeta yöneticinin ya da patronun kişisel kimliğinin ve kültürünün özellikleri, kuruluşa damgasını vurmakta ve yansıtmaktadır. Özellikle kuruluşun ilk aşamalarında bu etkinin çok daha fazla olduğu görülmektedir. Literatürdeki bulgularla da desteklenen bu öngörüyle ilgili olarak, küçük bir örnek oluşturmak üzere, kapsam dahilindeki toplam dokuz Kobi'nin çalışanlarının ihtiyaçları, yöneticilerinin ihtiyaçları ile karşılaştırılmış ve oldukça yakın sonuçlar elde edilmiştir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine benzer bir yaklaşımla ele alınan ve 6 no.lu soru formunun kullanılması yoluyla elde edilen bu bulguların sonuçları Tablo 3.17'de verilmektedir.

Tablo 3.17: Çalışanların ve Yöneticinin İhtiyaçları

KOBİ KOD NO	MEVKİ	AİDİYET	EKONOMİK	KENDİNİ GERÇEK-LEŞTİRME	BAŞARI
1 YONETICI	18	19	18	18	17
1 CALISAN ORTALAMASI	20	16	19	17	14
2 YONETICI	14	19	12	27	18
2 CALISAN ORTALAMASI	20	13	14	23	20
3 YONETICI	19	25	17	22	7
3 CALISAN ORTALAMASI	21	17	19	20	13

4 YONETICI	-	-	-	-	-
4 CALISAN ORTALAMASI	22	16	24	15	14
5 YONETICI	14	21	29	15	11
5 CALISAN ORTALAMASI	21	17	23	18	11
6 YONETICI	25	21	6	13	25
6 CALISAN ORTALAMASI	19	18	21	20	12
7 YONETICI	22	9	30	15	14
7 CALISAN ORTALAMASI	18	17	23	18	12
8 YONETICI	18	16	14	23	19
8 CALISAN ORTALAMASI	18	17	21	19	16
9 YONETICI	22	20	24	15	9
9 CALISAN ORTALAMASI	21	17	19	16	17

Tabloda yer alan rakamsal değerler ile ihtiyacın derecesi arasında ters bir ilişki mevcuttur. Puan değeri en düşük olan birinci öncelik, en çok ihtiyacı duyulandır. Buna göre, örneğin 10 no.lu tepe yöneticinin birinci önceliği başarıdır. En geride kalanlar ise aidiyet ile mevki'dir. Çalışanlar ortalamasına göre elde edilen değerlerde de benzer eğilimler ortaya çıktığı görülmektedir. Benzerliklerin en belirgin olduğu kuruluşlar, 1, 2, 3, 5, 7,8 ve 9 no.lu kuruluşlardır. Bunlardan 1 no.lu kuruluşa ait grafik, örnek oluşturmak üzere, Şekil 3.12'de verilmiştir. Benzerlikler grafikte açıkça görülmektedir.



Şekil 3.12: 1 no.lu Kobi'de İhtiyaçlar Karşılaştırması

Kültürel öğelerin oluşumunda insanlar arasındaki duygu ve değer paylaşımı önemlidir. Özellikle Kobi niteliğindeki kuruluşlarda bu paylaşımın daha fazla olduğu görülmektedir.

3.7.4 Öngörülerin Analizi

Araştırma, kurum kültürünün belirlenmesine ve ölçümlemesine yönelik olmakla birlikte, kurum kültürünü oluşturan öğeler arasında bazı ilişkilerin olduğu yönünde öngörülerini de taşımaktaydı. Bu öngörüler,

- İşe yönelik bir yönetim anlayışının, dayanışma göstergelerinin yüksek çıkmasına yol açtığı,
- İnsana yönelik bir yönetim anlayışının, sosyallik göstergelerinin yüksek çıkmasına yol açtığı,
- Yönetim biçiminin, çalışanların kurum kültürünü algılamalarındaki en temel öğe olduğu, konularında idi.

Araştırma kapsamındaki veriler çerçevesinde, ilişkilerin incelenmesine yönelik korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon katsayıları, Tablo 3.18’de gösterilmiştir.

Tablo 3.18: Kültürel Öğeler Arası Korelasyonlar

	YÖNETİM BİÇİMİ	DAYANIŞMA	SOSYALLİK	OLUMLULUK	OLUMSUZLUK
YÖNETİM BİÇİMİ	1.000	-0.392	-0.079	-0.433	0.335
DAYANIŞMA	-0.392	1.000	-0.064	0.905	-0.295
SOSYALLİK	-0.079	-0.064	1.000	0.244	0.676
OLUMLULUK	-0.433	0.905	0.244	1.000	0.079
OLUMSUZLUK	0.335	-0.295	0.676	0.079	1.000

Tablodaki veriler, işe yönelik bir yönetim anlayışı ile dayanışma arasında 0.39’luk bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Ancak dayanışma ile olumluluk değeri arasında 0.90 olarak bulunan kuvvetli bir ilişki görülmektedir. İki öğenin birbirini desteklemesi son derece doğal ve anlamlıdır. İnsanlar bir arada ortak değerler ve amaçlar doğrultusunda dayanışma içinde olduklarında, kuruluştaki olumlu bir havanın oluştuğu söylenebilir. Ancak aynı kuvvetli ilişkinin sosyallik ve olumluluk değerleri arasında var olduğunu söylemek mümkün değildir. İnsana yönelik bir yönetim anlayışı ile sosyallik değerleri arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir. **Tez konusu araştırmada kültür öğeleri arasındaki ilişkilerin aranmasından çok, kurum kültürünün ölçümlemesi konusunda bir durum tespiti çalışması yapılmıştır.** Ancak bu sırada ortaya çıkan bazı ilişkilere de yer

verilmeden geçilmemiştir. İlişkilerin incelenmesine yönelik çalışmalar, hiç kuşkusuz daha kapsamlı, ayrı araştırmalarla ortaya konulabilecek çalışmalar olmalıdır.

Örneklem kütesi içinde yer alan Kobi'lerin ana kütle temsil özelliğinin olmaması nedeniyle, elde edilen sonuçların genellenemeyeceği, yalnızca örnek uygulama sonucunu gösterdiği gözden uzak bulundurulmamalıdır.

Araştırmanın ilk aşamasını oluşturan pilot uygulama sonucunda elde bilgilerden hareketle yapılan güvenilirlik analizlerinin, arzu edilen sınırlar dahilinde olduğu, bir başka deyişle kullanılan soru formlarının, kurumsal kültürün belirlenmesinde bir ölçüm aracı olabileceği görülmüştür. Faktör analizleri sonucunda, bunların uygulanabileceği faktör yükleri hesaplanmıştır. Ancak ikinci aşama olan temel uygulama aşamasında daha kapsamlı incelemenin yapıldığı örnek Kobi'deki uygulama sırasında, herhangi bir faktör çıkartılmasına gerek duyulmamıştır. Pilot uygulama aşamasında dokuz Kobi'den elde edilen sonuçların genellenemeyeceği düşüncesiyle, temel uygulamanın da aynı temel ölçeklerle yapılması yoluna gidilmiştir.

3.8 Temel Uygulama Aşaması Analiz Sonuçları

Temel uygulama aşaması, bir firmadan ve toplam 120 çalışandan elde edilen bilgileri kapsamaktadır. Burada, soru formu uygulama sonuçlarına ilişkin analiz, rakamsal sonuçlar, tablolar ve değerlendirmeler verilmektedir.

3.8.1 Kuruluşa Ait Genel Bilgiler

Araştırmanın temel uygulama aşaması bir ilimizin Organize Sanayi Bölgesinde kurulu ve tekstil işkolunda faaliyet gösteren bir Kobi'de gerçekleştirilmiştir. Toplam çalışan sayısı 164 kişi olup dağılımı şöyledir:

- a. Üst yönetim : 3 kişi
- b. Bölüm Yöneticileri ve İdari Personel : 29 kişi
- c. Diğer Çalışanlar ve İşçiler : 132 kişi

Kuruluş, 1988 yılında faaliyetine başlamış, 2002 yılında yeni bir yatırımla büyümüş, 2004 yılında ise tekrar bir genişleme yatırımı ile bugünkü kapasitesine ulaşmıştır. Şirkette üç vardiya halinde çalışılmaktadır. Bilgisayar kontrollü tekstil makinelerinde üretim gerçekleştirilmekte olup, sektörüne göre ileri teknoloji kullandığı söylenebilir. Ürettiği ürünler; perdelik kumaş, tül perdelik, organza, fantezi, jakar, brodeli, gipür perdelik kumaştır. Üretim yurt içi ve yurt dışına pazarlanmaktadır. Son yılın ihracatı iki milyon doları aşmıştır. 2004 yılından bu yana kuruluştaki toplam kalite yönetimi çalışmaları yapılmaktadır. Şirketin sahibi aynı zamanda genel müdürlük görevini yürütmektedir.

3.8.2 Kurumsal Kültürün Genel, Görünen ve Simgesel Özellikleri

- Şirket 19 yıllık geçmişe dayanan bir aile işletmesidir.
- Aile geleneğinin getirdiği ilke ve değerleri belirgindir.
- Şirkette bir aile ortamı yaratılmaya çalışılmakta ve çalışanlardan aynen aile bireyleri gibi sorumluluk almaları beklenmektedir.
- Modern üretim atölyelerine sahiptir.
- Teknolojisini yenilemekte ve sürekli büyümektedir.
- Şirket, sektöre ilişkin uygulama el kitapları hazırlamış ve sektörün kullanımı ve gelişimi için bunları çoğaltmış ve dağıtmıştır.
- Çalışanların ortalama kıdemi 3,5 yıldır.
- Şirkette tepe yöneticinin iki yakın akrabası, finans ve pazarlama bölümleri olarak, iki kilit pozisyonu işgal etmektedir.
- Yeniden yapılanma çalışmaları halen devam etmekte olup, idari personel 2005 yılı başında yeni yapılan, modern bir yerleşim alanına geçmiştir.
- Çalışanların genel görünümü, bakımlı ve özenli bir imaj vermektedir.
- Şirketin, slogan, logo, antetli kağıt ve formları vardır. Logonun anlamı ve sloganlar bilinmekte ve kullanılmaktadır.
- Şirkette bayram kutlamaları yapılmaktadır.
- Şirketteki en etkili kişi, tepe yönetici/patrondur. Onun davranışlarına ilişkin hikayeler zaman zaman çalışanlar arasında paylaşılmaktadır.

- Şirketin ürettiği ürün sayısı ve modeli çok fazladır. Ürünler modadan etkilenmektedir.
- Şirkette tasarım bölümünün önemi göze çarpmaktadır.
- İletişim biçimi genellikle yüz yüze ve telefonladır.
- Şirket müşterilerine ve piyasasına hakim görünümündedir.
- Şirketin temel amacı, seçkin müşterilerine özel ve kaliteli ürünler üretmektir.
- Şirket, logosunu ve imajını geliştirmeyi planlamaktadır. Bu amaçla halkla ilişkiler konusunda profesyonel danışmanlık hizmeti almaktadır.
- Şirket dış pazarda ürününü tutundurma ve marka oluşturma çabası içindedir.

3.8.3 Yönetim Biçimi ve İnsan Kaynaklarına İlişkin Özellikler

Üst yönetim ekibi tarafından ifade edildiği biçimiyle, yönetim biçimi, demokratikleşmeye çalışan, işe odaklı, merkezi, durumsal, ve değerlere yöneliktir. 2 no.lu yöneticilik biçimi soru formu sonuçları da (puan değeri: 18) yönetimin işe odaklı ve merkezi bir eğilimde olduğunu doğrulamaktadır. Üst düzey yöneticinin 6 no.lu “öncelikler anketi” sonuçları, başarı odaklı olduğunu göstermektedir.

Diğer yönetsel ve insan kaynaklarına ilişkin özellikler şunlardır:

- Toplam Kalite çalışmalarına başlanılmıştır. Şirket ISO 9000 belgesine sahiptir.
- Yönetim kademesi arasında bilgiler paylaşılmakta, yeni fikirlerin dinlenmesine özen gösterilmektedir.
- Şirkette sorunların konuşulması istenmekte ve sorunların çözümü için takım oluşturulmaktadır.
- Kararlar, tepe yönetici tarafından yönetim ekibine danışılarak alınmaktadır.
- Eğitim bir işletme fonksiyonu olarak benimsenmiştir. Çalışanların eğitim programlarına ve özellikle iş başı eğitimlerine katılması istenmektedir.
- Şirket, yeni iş alanlarına girmeyi planlamaktadır.
- Yetkinliklere dayalı performans geliştirme, iş değerlendirme, kariyer planlama, yetkinliklere dayalı işe alma sistemi, toplam verimli bakım gibi sistemlere henüz geçilmemiştir.

3.8.4 Temel Değerler, Farkı ve Başarıyı Yaratan Özellikler

Yöneticiler tarafından belirtildiği biçimiyle şirketin temel değerleri ve fark yaratan özellikleri Tablo 3.19’da verilmiştir.

Tablo 3.19 : Kobi’nin Temel Değerleri ve Fark Yaratan Özellikleri/TUA

TEMEL DEĞERLER	FARK YARATAN ÖZELLİKLER
Dürüstlük	Çok çalışmak
Müşteri memnuniyeti	Sürekli yenilik
Disiplin	Kararlarda hız
Sürekli gelişme	Kuruluşa bağlılık
Kalite	Esneklik
Saygı,	Kaliteli üretim,
Kontrol,	İşi sahiplenme
Kar, para kazanma,	Yüksek hedefler
Otorite	
Sürekli gelişme	
Tasarruf,	

Yöneticilere göre, şirketin fark yaratan özelliklerinin en başta gelenleri, çok çalışmak, sürekli yenilik yapmak ve kararlarda hız olarak belirtilmiştir. Temel değerlerin ilk üçü ise, dürüstlük, müşteri memnuniyeti ve disiplin olarak belirtilmiştir. Şirkette başarı sağlayan faktörler, çalışanlar tarafından şu şekilde belirtilmiştir:

- Patronun kararlılığı, azmi
- Patronun yenilikçi olması
- İşin ehli patron
- Disiplin, kontrol
- Patrona duyulan saygı ve korku
- Kaliteli üretim
- İşe, randımana verilen önem
- Ekip çalışması, birlik, beraberlik

- Çalışanların kendilerini, işyerinin bir parçası gibi görmeleri
- Yöneticilerin işi sıkı takip etmeleri
- İşle ilgili verilen eğitim
- Yetenekli elemanlar

Başarı faktörleri ve fark yaratan özellikler konusunda, yönetici ve çalışanlar tarafından verilen cevaplarda benzerlik olduğu görülmektedir.

3.8.5 Kurumsal Kültüre İlişkin Diğer Göstergeler

Toplam 120 çalışandan alınan bilgiler doğrultusunda, değişik kurumsal kültür göstergelerinin çalışanlarca nasıl algılandığı ve kuruluşla bütünleşme isteğine ilişkin bilgiler Tablo 3.20’de verilmiştir:

Tablo 3.20 : Kobi Kurumsal Kültür Göstergeleri/TUA

No	GÖSTERGELER	Evet frekans	Hayır frekans	Evet %	Hayır %
1	Kuruluşumun amaçlarını ve benim bu amaçlara katkımı biliyorum	108	12	90	10
2	Kuruluşumun başarılı olması için daha fazla çaba göstermek istiyorum	119	1	99	1
3	Diğer kişilere ve arkadaşlarıma Kuruludan hep övgüyle söz ederim	106	14	88	12
4	Burada hep çalışmayı düşünüyorum	94	26	78	22
5	Kuruluşum, benim yeteneklerimin farkında	62	58	52	48
6	Kuruluşumun geleceği ile yakından ilgileniyorum	94	26	78	22
7	Kendimi Kuruluşla bütünleşmiş hissediyorum	93	27	77	23
8	Emeğimin karşılığını aldığıma inanıyorum	58	62	48	52
9	İşimi yaparken zorlanmıyorum	71	49	59	41
10	Kuruluştaki geçmişte çalışanların başarılarına dair hikayeler anlatılır	46	74	38	62
11	Kuruluşumda iz bırakmak istiyorum	109	11	91	9
12	Yönetim kademesi birbiriyle uyumludur	66	54	55	45
13	Genel olarak tüm çalışanlar birbiriyle uyumludur	79	41	66	34
14	Sorunların çözümü ya da işin geliştirilmesi için takım oluşturulur	78	42	65	35
15	Çalışanlar performanslarına göre ücret alırlar	41	79	34	66
16	Amirler, çalışanları fikir geliştirmeleri için cesaretlendirirler	79	41	66	31
17	Çalışanlar için imza defteri yada kart basma sistemi vardır	120	-	100	-

18	Çalışanlar üniforma giyerler	116	4	97	3
19	Dinlenme yerleri statüye göre düzenlenmiştir	25	95	21	79
20	Kuruluştaki hatalara tolerans gösterilir	29	91	24	76
21	Kuruluştaki bir cezalandırma sistemi vardır ve uygulanır	37	83	31	71
22	Yönetimimiz merkezi yapıdadır	78	42	65	35
23	Toplantılarda işe ve şirkete ilişkin fikirlerimi rahatça söyleyebilirim	91	29	76	24

Çalışanların sorulara verdikleri cevaplar ve yüzde oranlarına bakılacak olursa, bazı sonuçlar şöyledir:

- Kuruluşun amacı belirgindir, (%90)
- Çalışanların %99'u, kuruluş için daha fazla çaba göstermeye isteklidir,
- Kurulustan %88 oranı ile övgü ile söz edilmektedir,
- Çoğunlukla (%78), kuruluştaki kalma isteği vardır,
- Çalışanların %48'i yeteneklerinin fark edilmediğini söylemişlerdir,
- Çalışanların %77'si kendini kuruluşla bütünleşmiş hissetmektedir.
- Çalışanların %62'si emeğinin karşılığını alamadıklarını belirtmişlerdir,
- Çalışanların %91'i kuruluştaki iz bırakmak istemektedirler,
- Çalışanların %65'i yönetimin merkezi olduğunu söylemiştir.

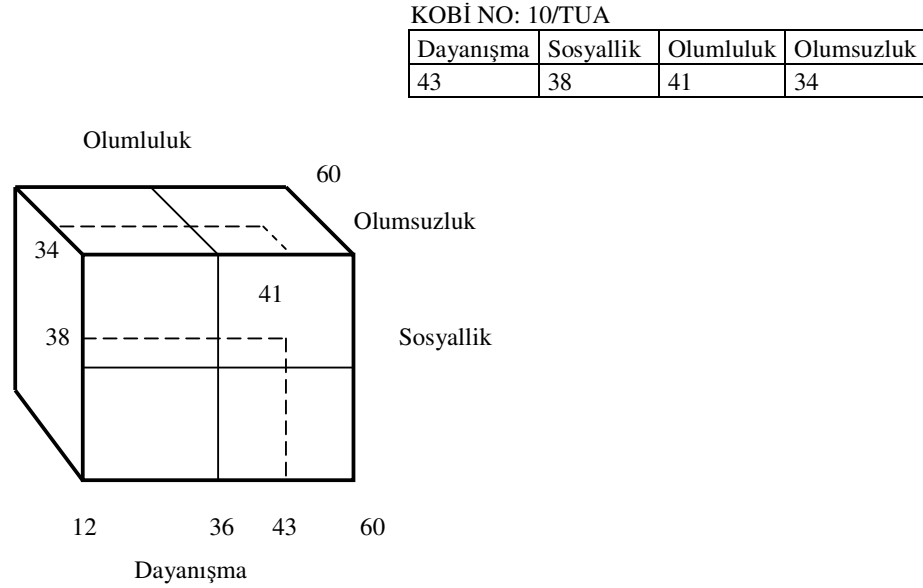
Tablo 3.21 : Kuruluşla Bütünleşme İsteği

No	Sorular	Mutlak Frekans		Yüzde (%)	
		Evet	Hayır	Evet	Hayır
1	Kuruluşumun amaçlarını ve benim bu amaçlara katkımı biliyorum	108	12	90	10
2	Kuruluşumun başarılı olması için daha fazla çaba göstermek istiyorum	119	1	99	1
3	Diğer kişilere ve arkadaşlarıma kuruluştan hep övgüyle söz ederim ve çalışmak için iyi bir yer olduğunu söylerim	106	14	88	12
4	Burada hep çalışmayı düşünüyorum	94	26	78	22
5	Kuruluşum, benim yeteneklerimin farkında	74	46	62	38
6	Kuruluşumun geleceği ile yakından ilgileniyorum	94	26	78	22
7	Kendimi kuruluşla bütünleşmiş hissediyorum	93	27	77	23
11	Kuruluşumda iz bırakmak istiyorum	109	11	91	9

Tablo 3.21’deki sonuçlar, çalışanların kuruluşa oldukça bağlı olduklarını ve bütünleşme isteklerinin olumlu yönde geliştiğini göstermektedir.

3.8.6 Dayanışma, Sosyallik, Olumluluk, Olumsuzluk Göstergeleri

Önceki bölümde açıklanan model çerçevesinde, kültürün iki özelliği olan dayanışma ve sosyallik özellikleri ile olumlu ve olumsuz özelliklerini belirten göstergelere ilişkin küp, Şekil 3.13’de verilmiştir.



Şekil 3.13: 10 No.lu Kobi Kültür Matrisi/Küpü

Belirlenen değerler çerçevesinde, Kobi’de “Topluluksal Kültür” olarak nitelendireceğimiz “olumlu” bir kurumsal kültür tipi mevcuttur. Olumluluk değeri ortalamanın üzerinde, olumsuzluk değeri ise ortalamanın altındadır. Dayanışma değerinin sosyallik değerinden yüksek olması, kar amacına ve hedeflere odaklanmanın önemli olduğunu göstermektedir. “Kuruluş, dinamizmini, hedeflerini, yeni amaç ve projelerini koruyarak ve ön plana alarak, çalışanlar arasındaki sosyal ilişkileri biraz daha güçlendirmeli, motivasyonu yüksek tutucu eğitim ve benzeri toplantıları artırmalıdır. Genel Müdürün zaman zaman çalışanlara hitap etmesi yararlıdır,” biçimindeki öneriler, Kobi’nin daha etkin yönetimi ve çalışanların tatmini

açısından, ortaya konulabilecek önerilerdir. Buradaki bulgular, araştırma konusu Kobi’de çalışanların kuruluşla bütünleşme isteklerine ilişkin 3.21 no.lu tabloda gösterilen verilerle de uyumludur. Çalışanların kuruma bağlılıkları ve aralarındaki dayanışma oldukça kuvvetlidir.

Elde edilen verilerden, Kobi’nin “kurum kültürü katsayısı” (KKK);

$$KKK = (43+38+41)-(34) = 88 \quad \text{olarak bulunur.}$$

Elde edilen katsayının, 9 Kobi ortalamasının biraz altında olduğu görülmektedir.

Çalışanların ve yöneticinin ihtiyaç ve önceliklerine ilişkin 6 no.lu soru formu sonuçlarına ilişkin karşılaştırma Tablo 3.22’de verilmektedir.

Tablo 3.22 : İhtiyaçlar ve Öncelikler / TUA

KOBİ KOD NO	MEVKİ	AİDİYET	EKONOMİK	KENDİNİ GERÇEK-LEŞTİRME	BAŞARI
10YONETICI	22	23	18	6	21
10CALISAN ORT.	23	21	18	11	17

Yöneticiye ve çalışanlar ortalamasına ilişkin sonuçların benzerliği görülmektedir. Yöneticinin en önde gelen ihtiyacı “kendini gerçekleştirme”dir. Çalışanlar için de birinci öncelik budur. Diğer ihtiyaç türleri arasındaki yakın benzerlikler dikkate değer görülmekte ve bu sonuç da başlangıçtaki varsayımı doğrular nitelik göstermektedir.

3.8.7 Temel Uygulamaya İlişkin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Sonuçları

Faktör analizi ile geçerlilik ve güvenilirlik analizlerine ilişkin oluşturulan tabloların uzun ve kapsamlı olması dolayısıyla, burada ana tablolara ve sonuçlara yer verilmektedir. 1 no.lu soru formu ile Kobi’ye ait genel kültürel özellikler elde edilmiştir. Bu bulgulara 3.8.1 ila 3.8.4 no.lu alt başlıklarda yer verilmiştir. 2 no.lu

soru formunun değerlendirme sonucu, Kobi tepe yöneticisinin yöneticilik biçimine ilişkin bilgileri vermiştir. Bu sonuç 1 ve 3 no.lu soru formlarında yer alan benzer sorulara verilen yanıtlarla çapraz karşılaştırma yapılarak geçerlilik açısından test edilmiştir. 3, 4 ve 5 no.lu anket formlarının uygulanması sonucu elde edilen değerlere ilişkin faktör analizi ve güvenilirlik testlerine ait değerlendirmelere bu alt başlık altında yer verilmektedir.

3.8.7.1 “3 No.lu Soru Formu”na İlişkin Sonuçlar

Bu soru formuna ilişkin olarak, faktör analizinin yapılmasına korelasyonlar yöntemiyle karar verilmiştir.

Tablo 3.23 : Temel Uygulama / 3 no.lu Soru Formu

Toplam Açıklanan Varyans									
Bileşenler	Başlangıç Özdeğerleri			Kareli Yüklerin Çıkarım Toplamları			Kareli Yüklerin Döndürülmüş Toplamları		
	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Birikimli Yüzde	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Birikimli Yüzde	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Birikimli Yüzde
1	3,785	16,455	16,455	3,785	16,455	16,455	2,306	10,027	10,027
2	2,280	9,911	26,366	2,280	9,911	26,366	1,999	8,692	18,719
3	1,844	8,017	34,384	1,844	8,017	34,384	1,982	8,616	27,335
4	1,516	6,592	40,976	1,516	6,592	40,976	1,944	8,451	35,786
5	1,401	6,091	47,067	1,401	6,091	47,067	1,649	7,169	42,956
6	1,299	5,648	52,714	1,299	5,648	52,714	1,513	6,578	49,534
7	1,229	5,344	58,058	1,229	5,344	58,058	1,459	6,343	55,877
8	1,127	4,899	62,957	1,127	4,899	62,957	1,386	6,026	61,902
9	1,017	4,421	67,378	1,017	4,421	67,378	1,259	5,476	67,378
10	,958	4,167	71,545						
11	,912	3,966	75,511						
12	,780	3,391	78,902						
13	,686	2,982	81,884						
14	,660	2,868	84,752						
15	,602	2,618	87,370						
16	,522	2,268	89,639						
17	,490	2,129	91,767						
18	,490	2,128	93,896						
19	,395	1,716	95,611						
20	,372	1,619	97,230						
21	,333	1,446	98,677						
22	,304	1,323	100,000						
23	3,14E-17	-1,366E-16	100,000						

Çıkarım Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi

Toplam açıklanan varyansların olduğu tablo incelendiğinde 23 sorudan 9 adet faktör elde edilmiştir. Bunlar toplam varyansın %67'sini açıklamaktadır. Bu kriter öz değerleri 1'den büyük olanların faktör oluşturması şeklinde belirlenmiştir.

Güvenilirlik

Ölçeklerin ortalaması	Varyansı	Standart Sapması	Değişken Sayısı
15,7333	14,2980	3,7813	23

Varyans Analizinin F kritik değerinin kuyruk olasılığı değerinin %95 güven aralığında $0.05 > 0.00$ olduğu için ölçümler arasında farklılık olduğu sonucuna varılmıştır.

Toplanamazlık özelliğine bakıldığında ise kuyruk olasılığı değerinin $0.00 < 0.05$ olduğu için anlamlı olduğu yani ölçeğin toplanamaz olduğu sonucuna varılmıştır.

$$\text{Hotelling's T-Squared} = 636,8880 \quad F = 23,8407 \quad \text{Prob.} = ,0000$$

Soru ortalamalarının eşitliğini test eden Hotelling T^2 değerine bakıldığında ise kuyruk olasılığı değerinin $0.00 < 0.05$ olması sebebiyle soru ortalamaları arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

Güvenilirlik Analizi Cronbach Alpha değerine bakıldığında ise 23 soru ve 120 gözlemle yapılan analizde 0.7374 değeri ile iyi düzeyde güvenilir olduğu sonucuna varılmaktadır.

3.8.7.2 “4 No.lu Soru Formu”na İlişkin Sonuçlar

Dayanışma-Sosyallik soru formuna faktör analizi uygulanabilmesi için ön koşul olan Bartlett testi, KMO örneklem yeterliliği ölçeği ve korelasyonlarla ilgili kriterler Tablo 3.24’de verilmiştir.

Tablo 3.24 : Temel Uygulama / 4 no.lu Soru Formu

Kaiser Meyer Olkin KMO ve Bartlett Testi

Kaiser Meyer Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçütü		,877
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	1220,633
	Serbestlik Derecesi	253
	Kuyruk Olasılığı	,000

KMO örneklem yeterliliği ölçütü $0.877 > 0.50$ değerinden yüksektir.

Bartlett testi sonuçlarına bakıldığında;

$H_0 : I = R$ Bileşenler matrisi birim matristir.

$H_1 : I \neq R$ Bileşenler matrisi birim matrsten farklıdır.

Testin kuyruk olasılığı değerine bakıldığında %5 hata payında $0.000 < 0.05$ olması sebebiyle H_0 hipotezi reddedilmiştir. Bileşenler matrisi birim matris değildir.

Ayrıca bileşenlerin korelasyonlarına bakıldığında 0.25 değerinden yüksek bir ilişki olması sebebiyle faktör analizinin yapılabileceğine karar verilmiştir.

Burada dik ve eğik döndürme yöntemleri yardımıyla 3 dik 2 eğik döndürme yöntemiyle faktör döndürmesi yapılmıştır. İncelenenler arasında en iyi sonucu Promax eğik döndürme yöntemi vermiştir. Bu yöntemin sonuçları ile hareket edilmiştir.

Tablo 3.25 : Temel Uygulama / 4 no.lu Soru Formu

Toplam Açıklanan Varyans

Bileşenler	Başlangıç Özdeğerleri			Kareli Yüklerin Çıkarım Toplamları			Döndürme
	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Birikimli Yüzde	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Birikimli Yüzde	Toplam
1	8,653	37,621	37,621	8,653	37,621	37,621	6,136
2	1,656	7,201	44,821	1,656	7,201	44,821	6,927
3	1,326	5,764	50,585	1,326	5,764	50,585	5,407
4	1,148	4,990	55,575	1,148	4,990	55,575	3,323
5	1,037	4,507	60,082	1,037	4,507	60,082	3,382
6	,907	3,943	64,025				
7	,879	3,820	67,845				
8	,836	3,634	71,479				
9	,786	3,416	74,895				
10	,696	3,027	77,922				
11	,674	2,932	80,854				
12	,569	2,476	83,330				
13	,552	2,399	85,729				
14	,475	2,065	87,793				
15	,433	1,882	89,676				
16	,384	1,668	91,344				
17	,378	1,642	92,986				
18	,355	1,542	94,528				
19	,326	1,416	95,944				
20	,309	1,344	97,288				
21	,258	1,122	98,410				
22	,195	,846	99,256				
23	,171	,744	100,000				

Çıkarım Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi

Toplam açıklanan varyansların olduğu tablo incelendiğinde 23 sorudan 5 adet faktör elde edilmiştir. Bunlar toplam varyansın %60'ını açıklamaktadır. Bu kriter özdeğerleri 1'den büyük olanların faktör oluşturması şeklinde belirlenmiştir.

Güvenilirlik

Ölçeklerin ortalaması	Varyansı	Standart Sapması	Değişken Sayısı
77,9500	275,7286	16,6051	23

Varyans Analizinin F kritik değerinin kuyruk olasılığı değerinin %95 güven aralığında $0.05 > 0.00$ olduğu için ölçümler arasında farklılık olduğu sonucuna varılmıştır.

Toplanamazlık özelliğine bakıldığında ise kuyruk olasılığı değerinin $0.0008 < 0.05$ olduğu için anlamlı olduğu yani ölçeğin toplanamaz olduğu sonucuna varılır.

Hotelling's T-Squared = 327,4279 F = 12,2567 Prob. = ,0000

Soru ortalamalarının eşitliğini test eden Hotelling T^2 değerine bakıldığında ise kuyruk olasılığı değerinin $0.00 < 0.05$ olması sebebiyle soru ortalamaları arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

Güvenilirlik Analizi Cronbach Alpha değerine bakıldığında ise 23 soru ve 120 gözlemle yapılan analizde 0.9219 değeri ile mükemmel düzeyde güvenilir olduğu sonucuna varılmaktadır.

3.8.7.3 “5 No.lu Soru Formu”na İlişkin Sonuçlar

İlgili sonuçlar şöyledir:

Tablo 3.26 : Temel Uygulama / 5 no.lu Soru Formu

Kaiser Meyer Olkin KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser Meyer Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçütü		,658
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	705,689
	Serbestlik Derecesi	276
	Kuyruk Olasılığı	,000

Kurum kültürü B anketine Faktör Analizi uygulanabilmesi için ön koşul olan Bartlett testi , KMO örneklem yeterliliği ölçeği ve korelasyonlarla ilgili kriterler incelendiğinde; KMO örneklem yeterliliği ölçütü $0.658 > 0.50$ değerinden yüksektir.

Bartlett testi sonuçlarına bakıldığında,

$H_0 : I = R$ Bileşenler matrisi birim matristir.

$H_1 : I \neq R$ Bileşenler matrisi birim matristen farklıdır.

Testin kuyruk olasılığı değerine bakıldığında %5 hata payında $0.000 < 0.05$ olması sebebiyle H_0 hipotezi reddedilmiştir. Bileşenler matrisi birim matris değildir. Ayrıca bileşenlerin korelasyonlarına bakıldığında 0.25 değerinden yüksek bir ilişki olması sebebiyle faktör analizinin yapılabileceğine karar verilmiştir.

Dik ve eğik döndürme yöntemleri yardımıyla 3 dik 2 eğik döndürme yöntemiyle faktör döndürmesi yapılmıştır. İncelenenler arasında en iyi sonucu Promax eğik döndürme yöntemi vermiştir. Bu yöntemin sonuçları ile hareket edilmiştir.

Tablo 3.27 : Temel Uygulama / 5 no.lu Soru Formu

Toplam Açıklanan Varyans							
Bileşenler	Başlangıç Özdeğerleri			Kareli Yüklerin Çıkarım Topamları			Döndürme
	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Birikimli Yüzde	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Birikimli Yüzde	Toplam
1	4,498	18,742	18,742	4,498	18,742	18,742	3,179
2	2,453	10,223	28,965	2,453	10,223	28,965	3,308
3	1,755	7,313	36,278	1,755	7,313	36,278	3,093
4	1,365	5,687	41,965	1,365	5,687	41,965	1,926
5	1,290	5,376	47,341	1,290	5,376	47,341	1,858
6	1,226	5,109	52,450	1,226	5,109	52,450	1,818
7	1,117	4,652	57,102	1,117	4,652	57,102	1,421
8	1,058	4,407	61,509	1,058	4,407	61,509	1,328
9	,952	3,965	65,474				
10	,907	3,779	69,253				
11	,865	3,602	72,856				
12	,828	3,451	76,307				
13	,728	3,034	79,341				
14	,698	2,908	82,249				
15	,678	2,823	85,072				
16	,567	2,364	87,436				
17	,515	2,146	89,582				
18	,501	2,089	91,671				
19	,473	1,971	93,642				
20	,412	1,716	95,358				
21	,370	1,540	96,898				
22	,286	1,193	98,092				
23	,250	1,040	99,132				
24	,208	,868	100,000				

Çıkarım Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi

Toplam açıklanan varyansların olduğu tablo incelendiğinde 24 sorudan 8 adet faktör elde edilmiştir. Bunlar toplam varyansın %61'ini açıklamaktadır. Bu kriter öz değerleri 1'den büyük olanların faktör oluşturması şeklinde belirlenmiştir.

Güvenilirlik

Ölçeklerin ortalaması	Varyansı	Standart Sapması	Değişken Sayısı
74,6833	67,8485	8,2370	24

Varyans Analizinin F kritik değerinin kuyruk olasılığı değerinin %95 güven aralığında $0.05 > 0.00$ olduğu için ölçümler arasında farklılık olduğu sonucuna varılmıştır.

Toplanamazlık özelliğine bakıldığında ise kuyruk olasılığı değerinin $0.0107 < 0.05$ olduğu için anlamlı olduğu yani ölçeğin toplanamaz olduğu sonucuna varılmıştır.

$$\text{Hotelling's T-Squared} = 345,9084 \quad F = 12,2591 \quad \text{Prob.} = ,0000$$

Soru ortalamalarının eşitliğini test eden Hotelling T^2 değerine bakıldığında ise kuyruk olasılığı değerinin $0.00 < 0.05$ olması sebebiyle soru ortalamaları arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

Güvenilirlik Analizi Cronbach Alpha değerine bakıldığında ise 24 soru ve 120 gözlemle yapılan analizde 0.5576 değeri ile orta düzeyde güvenilir olduğu sonucuna varılmaktadır.

Anketlerde karşılaşılan toplanabilirlik özelliğinin sağlanmadığının gözlemlendiği fakat bu özelliğin soru ile bütün arasındaki korelasyonlara bakıldığında korelasyon katsayılarının negatif olmadığı ve 0.25'ten büyük olduğu belirlenerek bu özelliğin sağlandığının desteğini vermiştir.

3.8.8 Kuruluşa Yönelik Değerlendirmeler

Ele edilen bulgular doğrultusunda, incelenen Kobi'ye yönelik değerlendirmeler yapmak mümkündür. Değerlendirmeler, kuruluşun sorunlarının çözümünde yol gösterici öneriler olarak, maddeler halinde belirtilmiştir:

- Şirket, yakaladığı gelişme sürecini devam ettirmelidir. Bu süreçte en önemli konu, kurumsallaşmadır.
- Şirketin 'yeniden yapılanma' çalışması içinde olduğu ve toplam kalite, kalite güvence sistemi gibi uygulamaları başlattığı görülmüştür. Çalışmalar hızlandırılmalı ve sonuçlandırılmalıdır.
- Görev tanımları revize edilmeli, gelişen örgüt yapısı doğrultusunda yeniden hazırlanmalıdır.
- Şirket, hızlı büyümenin ve yeni teknolojinin gerektirdiği, çağdaş sistemleri kurabilmelidir. Kurumsal iletişimde bilgisayar kullanımı yaygınlaştırılmalıdır. E-ticaret olanakları değerlendirilmelidir.
- Yetkinliklere dayalı bir performans değerlendirme ve geliştirme sistemi, çalışanların beceri ve tatmin düzeyini artıracak ve performansı yükseltecektir. Böylelikle yetki delegasyonu kolaylaşacak ve şirket katılımcı ve demokratik bir yapıya daha kolay geçebilecektir. Adil ve dengeli bir ücret sisteminin, çalışan devir süratini azaltacağı ve şirket içi bilgi birikimini sağlayacağı kesindir.
- Tepe yönetici yetki devretmek ihtiyacı içindedir. Bu süreç, kurumsallaşmanın bir gereği olarak hızlandırılmalı, ancak sonuçlar mutlaka izlenmelidir.
- Bölümler arası koordinasyon, özellikle pazarlama ve üretim bölümü ile yine üretim ve desen bölümü arasındaki koordinasyon geliştirilmelidir.
- Etkin bir performans geliştirme sistemi içinde, etkin bir ödüllendirme ve teşvik sisteminin de yer alması gerekir. Hatalar bir cezalandırma aracı değil, bir öğrenme fırsatı olarak değerlendirilmelidir. Şirketin kalite güvence sistemi içinde uygulamaya koyacağı 'sıfır hata programları' bu katkıyı sağlayacaktır.
- Üretim birimlerinde, toplam verimli bakım uygulamalarına geçilmesi ve planlı bakım yapılması gerekli görülmektedir.

- Eğitim, bir görev olarak benimsenmeli, çalışanların iş bilgisi, becerileri gelişen teknolojiye paralel olarak sürekli geliştirilmelidir. Sistem geliştirme çalışmalarının eğitim ve bilgilendirme toplantıları ile birlikte yürütülmesi, sistemin işlerliği açısından bir zorunluluktur.
- Çalışanlar arasındaki dayanışma duygusunun güçlü olduğu görülmektedir. Sosyallik ise, ortalamanın biraz üstündedir. Bu özelliklerin kaybolmamasına ve güçlendirilmesine özen gösterilmelidir.
- Çalışanlar arasında iş birliği ve beraberliğin geliştirilmesi, güven ve aidiyet duygularının daha da güçlendirilmesi için, eğitim ve sosyal amaçlı toplantılardan yararlanılabilir. Kişisel gelişime yönelik eğitimler, kutlamalar, törenler, başarılı grupların ödüllendirilmesi, plaket, kupa, rozet gibi şirket amblemini taşıyan statü sembolü olabilecek hediyelerin verilmesi bu amaca hizmet edebilir. Ayrıca çalışanlara yönelik olarak, şirketin temel değerleri ve başarı kriterlerinin yer aldığı afiş ve el kitapları hazırlanabilir.
- Şirketin yeni yerleşim alanı içinde, eğitim salonu, şirket müzesi, kütüphane, sosyal amaçlı salonlar, spor ve dinlenme/eğlence alanlarının yer alması yararlı görülmektedir.

Şirketin geldiği nokta itibariyle, sürekli gelişme çizgisini yakaladığı, başarılı bir konumda bulunduğu bir gerçektir. Başarıyı sürdürebilmek için, kurumsallaşmanın ve işletme kültüründe bir değişimin yaşanacağı gözden uzak bulundurulmamalıdır.

3.8.9 Bulguların Kobi Yöneticisi ve Çalışanlarla Paylaşımı

Araştırma kapsamında elde edilen bulguların ve geliştirilen önerilerin, yönetici ve çalışanlarla paylaşılması, sonuçların geçerliliğinin yeniden değerlendirilmesi anlamını taşımaktadır. Bu aşamanın önemi, Kobi'lerin kurumsal kültürlerinin belirginleşen ya da çok fazla görünür olmayan özelliklerinin, onların bakış açısıyla bir sağlamasının yapılması ve ne ölçüde geçerli bulunduğu test edilmesidir.

Bulguların paylaşımı kapsamında yürütülen çalışmalar iki aşamalı olarak gerçekleştirilmiştir. Birinci aşamada, Kobi'ye ilişkin bir "Rapor" hazırlanarak

yöneticiye sunulmuş ve yazılı metin üzerindeki bulguların ve önerilerin yönetici ile paylaşıldığı bir görüşme yapılmıştır. Yönetici, bu bulguları doğru bulduğunu ve önerileri onayladığını belirtmiş, elde edilen sonuçların çalışanlarla da paylaşılmasını talep etmiştir. İkinci aşamada, çalışanlardan oluşan 40 kişilik bir gruba sonuçların aktarıldığı bir eğitim programı düzenlenmiştir. Bu toplantıdan elde edilen görüşler de araştırma bulgularını destekler yönde olmuştur. Buna benzer inceleme ve araştırmaların gerçekleştirildiği başka çalışmalarda da benzer sonuçların elde edildiği söylenebilir.¹³⁴

Goffee ve Jones,¹³⁵ topluluksal kültürün belirgin özelliklerini ifade ederken; paylaşımın fazla olduğunu, iletişim kanallarının rahat ve çoğu kez yüz yüze yapıldığını, çalışanların adeta işyerinde yaşadıklarını ve bir aile ortamı oluşturduklarını belirtmekte, çalışanların kuruluşun değer yargıları ile özdeşleştiğini vurgulamaktadırlar. Bu özellikler Turner ve Trompenaars'ın aile tipi kültür özellikleriyle de örtüşmektedir. Gerek pilot uygulama gerekse temel uygulama aşamasında elde edilen sonuçlar ve belirlenen kültürel özellikler, bu tanımlamalardaki özelliklere uygun düşmektedir. Sonuçların ayrıca ülkemiz Kobi'lerinin ve aile işletmelerinin özelliklerine yönelik olarak yapılan araştırmalarda elde edilen sonuçlarla da uyumlu olduğu belirtilebilir.^{136,137}

¹³⁴ **İller Düzeyinde Verimliliği Artırma Projeleri**, Karaman"2004", Adana "2004", Uşak"2005" Verimliliği Artırma projeleri, Ankara, MPM yayınları.

¹³⁵ Goffee, Jones, **A.g.e.**, s.76-81.

¹³⁶ Beril Akıncı Vural, Cihil Sohodol, **A.g.e.**, s.325-332.

¹³⁷ Ebru Karpuzoğlu, **A.g.e.**, s.20.

SONUÇ

Tez konusu çalışmada, kurumsal kültürün belirlenmesi konusunda bilimsel literatürde yer alan yöntem ve uygulamalar ile Kobi yönetim danışmanlığı alanındaki deneyimlerden yararlanılarak, ülkemiz Kobi'lerinin kültürel özelliklerini ölçmeye elverişli bir uygulama yönteminin geliştirilerek denenmesi ve bir işletmede uygulanması gerçekleştirilmiştir. Kobi'lerin, giderek globalleşen iş ortamında bir yer edinmeleri, kurumsal kültürün gücü olarak ifade edilen, çalışanlar arasındaki dayanışma, sosyalleşme ve olumlu özelliklerinin korunarak içsel bütünleşmenin sağlanması yanında, dış çevreye uyumu sağlamalarıyla gerçekleştirebilecektir. Bu uyum, sorunlarını gidermede ve krizlere karşı daha dayanıklı olabilmelerinde önemli bir güç olacaktır.

Tez kapsamında gerçekleştirilen, “kurumsal kültürün belirlenmesi” çalışmaları, altı ayrı soru formu kullanılarak, anket, görüşme, eğitim toplantıları ve gözleme dayanan bir uygulama yöntemini içermektedir. Kobi'ye ait kültürel bir analiz yapılarak, kültürün görünen, simgesel, genel özellikleri, yönetim biçimi, çalışanların kurum kültürünü algılamaları, kuruluşa bağlılık ve bütünleşme eğilimleri, çalışanlar arasındaki dayanışma ve sosyallik, çalışanların olumluluk ve olumsuzluğa olan eğilimleri ile ihtiyaç ve öncelikleri belirlenmiştir. Oluşturulan tablolar, matrisler kültür küpleri ve açıklayıcı metinler yoluyla Kobi'nin kurumsal kültürünün özellikleri açıklanmıştır.

Araştırmanın ilk aşamasında dokuz Kobi'yi kapsamına alan pilot uygulama yapılarak yöntemin ve soru formlarının geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiştir. Pilot uygulama aşamasında 9 Kobi'den seçilen 89 çalışandan bilgi toplanmıştır. Elde edilen sonuçlar, kullanılan soru formlarının geçerli ve güvenilir bulunduğu yönünde olmuştur. Temel uygulama aşamasında ise ele alınan örnek Kobi'deki çalışanların tümünü kapsayan bir uygulama ve analiz gerçekleştirilmiştir. 120 çalışanın katıldığı ve kuruluş çalışanları ve yöneticileri ile etkileşimli bir biçimde yürütülen çalışma sonucunda, kurumsal kültürün belirlenmesi çalışmaları sürdürülmüştür. Böylelikle

toplam 319 kişinin katıldığı ve 174 soruya cevabın alındığı bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

Kobi'lerde kurumsal kültürün belirlenmesine ve ölçülenmesine yönelik olarak tez kapsamında oluşturulan uygulama yönteminin ve kullanılan sistematüğın, kuruluşların kültürel özelliklerini ortaya çıkarttığı ve böylelikle onları kısıtlayan sorunların ve geliştirilecek önerilerin tartışılabilmesi için bir alt yapı oluşturduğunu belirtmek mümkündür.

Elde edilen sonuçlara göre, geliştirilen uygulama yönteminin,

- Kültürün görünen ve sembolik özellikleri ile görünmeyen özelliklerini bir arada ele aldığı,
- Hem kalitatif ve hem kantitatif ölçme araçlarından yararlandığı,
- Kobi sorunlarını teşhis edici ve tanımlayıcı özelliğı olduğu,
- Ülkemiz Kobi'lerine uygulanabilir nitelikte olduğu,
- Sistematik bir yaklaşım sunduğı ve bilimsel verilerden yararlandığı,
- Kobi sorunlarını tanımlama yanında, sorunları giderici önlem ve önerileri de geliştirebilmek için bir altyapı oluşturduğı,
- Böylelikle daha etkin yönetim kararlarının alınabilmesine olanak sağlayıcı nitelikte olduğu, söylenebilir.

Kobi'lerde kurumsal kültürün belirlenmesi için gerçekleştirilen analiz ve incelemelerin, örgüt içi bağılılığın ve dayanışmanın başarı için bir güç oluşturduğı konusundaki bilinçlenmeyi sağladığı görülmüştür. Bilinçlenmenin, Kobi'nin dış çevreye uyumunu kolaylaştırma, çalışanlar arasında güvenin yaratılması, amaçlar ve verimlilik için dayanışmanın artması ve bu yolla Kobi'nin rekabet gücünün gelişmesine katkıda bulunması, beklenen bir sonuçtur. Belirleme ve ölçümleme çalışmaları, ülke ekonomisinin belkemiğini oluşturan Kobi'lerdeki iyileştirme ve geliştirme çalışmaları için bir temel oluşturmaktadır. Konunun önemi de bu noktada ortaya çıkmaktadır.

Elde edilen sonuçlar, örneklem kütlesi içindeki Kobi’lerde genellikle topluluksal bir kurumsal kültür tipinin bulunduğunu ve kültürün olumluluk değerinin olumsuzluk değerinden yüksek olduğunu göstermiştir. Kobi yöneticisi ya da patronun kültürün şekillenmesinde önemli etkisinin olduğu, patronun ihtiyaç ve öncelikleri ile, çalışanların ihtiyaç ve önceliklerinin birbiriyle benzerlik taşıdığı görülmüştür. Yönetimin önemli ve belirleyici bir konumda bulunması, Kobi’lere yönelik her türlü çalışma ve araştırmada, işe yönetim kademesinden başlanması gerektiği konusunda bir fikir vermektedir. Topluluksal ve olumlu bir kültür tipi ise değişime kolay adapte olabilmeyi, birlik, beraberlik ve paylaşım duygularının yüksek olduğunun bir göstergesidir. Bu potansiyelin etkinlikle yönetilebilmesi, Kobi’lerin gelecekteki başarı şanslarını fazlasıyla artıracaktır.

Kobi’lerin kurumsal kültürlerinin belli bir sistematik çerçevesinde incelenmesi için Kobi yöneticilerinin ikna edilmesine ihtiyaç vardır. Bu ve benzer araştırmalarda en önemli sorunun “bilgilerin toplanmasında” yaşandığı bilinmelidir.

Kobi’lerde kurumsal kültüre yönelik analizler, onların destekleyici ve engelleyici güçlerinin bilinmesine katkı sağlayacağı gibi, oluşturulacak stratejilerin ve stratejik planların, kurum kültürüne uyumlaştırılmasına da hizmet edecektir. Sürdürülebilir bir özellik taşıması gerektiğine inanılan bu tür çalışmalar, ülkemiz ekonomisinin itici gücünü oluşturan Kobi’lerin daha etkin ve verimli çalışmaları sonucunu doğuracaktır. Kobi’lerdeki iş anlayışının geliştirilmesi, ve sürekli iyileştirme çabalarıyla sağlanacak en ufak bir katkı, bu anlayışın yaygınlaşması ile birlikte, çarpan etkisi yoluyla, ülke ekonomisinin büyük bir ivme kazanmasına yol açabilecektir. Dolayısıyla ülke ekonomisinin itici gücü olarak nitelendirilen Kobi’lerde belirli bir sistematik çerçevesinde, benzer çalışmaların yapılması, kurumsal kültürün geliştirilmesine, kurumsallaşmaya, katılımcılığa, müşteri memnuniyetine ve sürekli gelişmeye olanak sağlayacaktır. Belirleme ve ölçümleme çalışmaları, ilk adımı teşkil etmesi açısından önemlidir. Bu konuda yönetim kademesinin bilinçlendirilmesi, yönetimin etkinliğine de katkı sağlayacaktır. Etkin bir yönetim, yüksek performanslı işletmelerin yaratılmasında bir ön koşuldur.

Hızla değişen iş koşulları, kurumsal kültürün önemini artırmakta ve Kobi’ler için rekabet üstünlüğü sağlamada onu stratejik bir konu durumuna getirmektedir. Bunda “insana ait olan her şey” olarak tanımlanan kültürün özü olan insanın, anahtar bir öğe olarak kabul edilmesi, taklit edilemez olması ve farkı yaratması rol oynamaktadır. Unutulmamalıdır ki, yaşam ve iş yaşamı değişkendir ve sürekli bir değişimle i içedir. Dolayısıyla yapılan her araştırma, ulaşılan her sonuç, bu hiç durmayan, dinamik süreç içinde ele alınmalı ve değerlendirilmelidir.

Sonuç olarak ülkemizde kurumsal kültür konusundaki araştırmaların daha fazla yapılmasına ihtiyaç olduğu ve bunun yönetim etkinliğinin artmasına önemli katkı sağlayacağı söylenebilir.

KAYNAKÇA

1. KİTAPLAR

- Akgemci, Tahir **Kobilerin Temel Sorunu ve Sağlanan Destekler**, Ankara, Kosgeb Yayını, 2001.
- Akgül, Aziz, Osman Çevik, **İstatistiksel Analiz Teknikleri**, İkinci Basım, Ankara, Emek Ofset, 2005.
- Altunışık ve diğ. **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, 4. Baskı, Sakarya, Sakarya Üniv. İİBF Yayını, 2005.
- Bate, Paul **Strategies for Cultural Change**, Bath, Butterworth-Heinemann, Publ., 1998.
- Bilgin, Nuri **Kollektif Kimlik**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 1995.
- Çetin, Canan **Yeniden Yapılanma, Girişimcilik, Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi**, İstanbul, Der Yayınları, 1996.
- Daft, Richard **Management**, Second Edition, Orlanda, Florida, The Dreyden Pres, 1991.
- Davis, Stanley M. **Managing Corporate Culture**, Massachusetts, Ballinger Publishing Co., 1984.
- Deal, Terence E., Allan A.Kennedy **Corporate Culture, The Rites and Rituals of Corporate Life**, Massachusetts, Addison Wesley publ., 1984.
- Değirmenci, Mehmet **Amaçlı Canlılar, Yönetimde Üçüncü Nesil Sistem Düşüncesi**, İstanbul, Hiper Link yayınları, 2007.
- Dinçer, Ömer **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 4.Basım, İstanbul, Beta Yayınları, 1997.
- Erdoğan, İlhan **İşletmelerde Davranış**, İstanbul, İ.Ü.İşletme Fak.Yayını, 1997.
- Eren, Erol **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5. Basım, İstanbul, Beta yayınları, 2002.

- Eren, Erol **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 5.Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 1998.
- Goffee, Rob, Gareth, Jones Çev. Kıvanç Kutmandu, **Kurum Kültürü**, Ankara, MediaCat Yayını, 2000.
- Gordon, Judith R. **Organizational Behavior**, Sixth Edition, N.J., Prentice Hall, 1998.
- Güvenç, Bozkurt **Türk Kimliği**, 3.Basım, İstanbul, Remzi Kitabevi, 1995.
- Güvenç, Bozkurt **İnsan ve Kültür**, 7. Basım, İstanbul, Remzi Kitabevi, 1996.
- Hackman, Craig, Michael, Silva **Creating Excellence**, New York, New American Library, 1984.
- Hayek, Friedrich A. **Hukuk, Yasama ve Özgürlük: Kurallar ve Düzen**, İstanbul, T.İş Bankası Kültür Yayınları, 1996.
- Hofstede, Geert **Culture's Consequences**, Second Edition, California, Sage Publications, 2001.
- Karpuzoğlu, Ebru **Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**, İstanbul, Hayat yayınları, 2002.
- Kleinbaum, Kupper, Muller [Applied Regression Analysis and Other Multivariable Methods: Student Solutions Manual](#) von Aaron T. Curns und Azhar Mizam von Brooks, Cole Publishing Co., Taschenbuch, 1998.
- Kluckhohn, F.R., F.L.Strodtbeck **Variations in Value Orientations**, N.Y., Row, Peterson and Co.,1961.
- Koçel, Tamer **İşletme Yöneticiliği**, 8.Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2001.
- Kozlu, Cem M. **Kurumsal Kültür, Amerika, Japonya ve Türkiye, Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü**, İstanbul, Defne Yayıncılık, 1986.
- Lambert, Tom **Kilit Yönetim Çözümleri**, İstanbul, Dünya Yayıncılık, 1998.

Luthans, Fred	Organizational Behavior , N.Y. McGraw Hill Inc., 1992.
Özkalp, Enver, Çiğdem Kirel	Örgütsel Davranış , Eskişehir, Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık, ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı, Yayın No.149, 2001.
Peters, Thomas, Robert Waterman	Yönetme ve Yükseltme Sanatı , Çev. Selami Sargut, İstanbul, Altın Kitaplar yayını, 1987.
Robbins, Stephen P.	Organization Theory , Structure, Design and Applications, Third Edition, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, 1990.
Rousseau, D.M.	Assesing Organizational Culture, The Case for Multiple Methods, Organizational Climate and Culture , USA, Jossey-Bass publ., 1990.
Sabuncuoğlu, Zeyyat, Melek Tüz	Örgütsel Psikoloji , 4.Baskı, Bursa, Furkan Ofset, 2003.
Schein, Edgar	Organizational Culture and Leadership , 2. baskı, San Francisco, Jossey Bass Publication, 1992.
Snow, C.P.	İki Kültür , Ankara, TÜBİTAK yayını, no.157. 2001.
Staw, Barry M.	Psychological Dimensions of Organizational Behavior , 2.baskı, N.Jersey, Prentice Hall inc., 1995.
Stephen, B.	Organizational Behavior , Tenth Edition, N.J., Prentice Hall, 2003.
Strauss, Levi	Yaban Düşünce , 3.Baskı, İstanbul, Yapı Kredi Yayınları, 2000.
Trompenaars, Fons, C.H.Turner	Küresel İş Yönetimi ve Kültürel Çeşitlilik , İstanbul, Anadolu Grubu Yayınları, 1998.
Uygur, Nermi	Kültür Kuramı , İstanbul, Yapı Kredi Yayınları, 1996.
Uzunçarşılı, Ülkü, Meral Toprak	Şirket Kültürü ve İş Prensipleri , İstanbul, İTO yayını, 2000.

- Ülgen, Hayri, Kadri Mirze **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 2.Basım, İstanbul, Literatür Yayınları, 2004.
- Üzün, Cengiz **Stratejik Yönetim Ve Halkla İlişkiler** , İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, 2000.
- Varol, Muharrem **Örgüt Sosyolojisine Giriş**, Ankara, Ankara Üniversitesi Yayınları, No.2, 1993.

2. MAKALELER

- Barley, S. Semiotics and the Study of Occupational and Organizational Cultures, **Administrative Science Quarterly**, 28, 1983, s.393-413.
- Denis Grombh, ve J.D.Carillo Cultural Inertia and Uniformity in Organizations, **The Journal of Law, Economics and Organization**, Vol.23, No.3, 2006, s.743-744.
- Desphande, Rohit, Frederick E. Webster Organizational Culture and Marketing, Defining the Research Agenda, **Journal of Marketing**, Vol.53, January, 1989, s.4-8.
- Eren, E., L.Alpkan Kültürel Boyutlar Olarak İşletmelerde İçsel Bütünleşme ve Dışsal Odaklanma Düzeylerinin Performansa Etkileri, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, cilt.4, sayı.1, 2003, s.55-70.
- Hatch, Mary J., Majken Schultz Relations Between Organization Culture, Identity and Image, **European Journal of Marketing**, vol.31, no.5-6, 1997, s.357.
- Hofstede, Geert Attitudes, Values and Organizational Culture, Disentangling the Concepts, **Organization Studies**, Vol.19, No.3, s.485.
- Kilmann, Ralph H. **Beyond the Quick Fix:Managing Five Tracks to Organizational Success**, San Francisco, Jossey Bass Publishers, 1987, s.33-53.
- Luthans, Fred Nancy Morey Refining the Displacement of Culture and the Use of Scenes and Themes in Organizational Studies, **Academy of Management Review**, Vol.10, No.2, 1985, s.220-221.
- Martin, J., C.Siehl Organizational Culture and Counterculture, An Uneasy Symbiosis, **Organizational Dynamics** 12-2, 1983, s.52-64.
- Pettigrew, Andrew M. On Studying Organizational Cultures, **Administrative Science Quarterly**, Vol.24, December, 1979, s.574.

- Poll, S. Organizational Culture and its Relationship Between Job Tension in Measuring Outcomes Among Business Executives, **Journal of Management Development**, vol.,19, no.1, 2000, s.36.
- Quinn, Robert E. ve Kim Cameron Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness, Some Preliminary Evidence, **Management Science**, Vol.29, Jan. 1983, s.42.
- Robbins, Geert Hofstede Attitudes, Values and Organizational Culture, Disentangling the Concepts, **Organization Studies**, Vol.19, No.3, 1998, s.478.
- Sackman, S.A. Culture and Subcultures, An Analysis of Organizational Knowledge, **Administrative Science Quarterly**, Sayı. 37, 1992, s.140-161.
- Smircich, Linda, Concepts of Culture and Organizational Analysis, **Administrative Science Quarterly**, Vol.28, Sep., 1983, s.339.
- Vural, Beril Akıncı Cısil Sohodol Aile Şirketlerinde Kurumsal Kültür, Avantajlar, Dezavantajlar, 1.**Aile İşletmeleri Kongresi, Bildiriler Kitabı**, İstanbul, İKÜ yayını, 2004, s.325-332.
- Wilkins, Alan The Culture Audit, A Tool for Understanding Organizations, **Organizational Dynamics**, Autumn, 1983, s.27-29.
- Xenikou, A., A.Furnham A Correlation and Factor Analytic Study of Four Questionnaire Measures of Organizational Culture, **Human Relations**, 49-3, 1996, s.349-371.
- Yahyagil, Mehmet Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, Ampirik Bir Uygulama, **İÜ İşletme İktisadi Enstitüsü, Yönetim Dergisi**, İstanbul, Sayı 47, 2004, s.62.

3. DİĞER KAYNAKLAR

2002 Yılı Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı, İmalat Sanayi Değerlendirmesi, Ankara, Kosgeb Yayını, 2005, s.6 (Çevrimiçi).
<http://www.kosgeb.gov.tr/dosyalar/istatistik/imalat%20sanayipdf.>, 24.10.2007.

3. Kobiler ve Verimlilik Kongresi Bildiriler Kitabı, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi yayınları, No:58, 2006, s.xvi.

Adana Verimliliği Artırma Projesi, **İller Düzeyinde Verimliliği Artırma Projeleri**, , Ankara, MPM yayını, 2004, s.233.

İller Düzeyinde Verimliliği Artırma Projeleri, Ankara, MPM yayını, Karaman, 2004, Uşak, 2005.

Meydan Laorusse, İstanbul, Meydan Yayınları, 1988, Cilt.7, s.724.

Türkçe Sözlük, 10 basım, Ankara, , Türk Dil Kurumu Yayınları, 2005, s.1282.

Akıncı Vural, Beril ve Cisil Sohodol

Aile Şirketlerinde Kurumsal Kültür, Avantajlar, Dezavantajlar, **1.Aile İşletmeleri Kongresi, Bildiriler Kitabı**, İstanbul, İKÜ yayını, 2004.

Baylan, Nergis

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, TOBB, Organize Sanayi Bölgeleri, Ticaret Odaları, Başkent Üniversitesi, İİBF yayını, Ankara, 2003, s.5-6. (Çevrimiçi).
<http://www.kobinet.org.tr/hizmetler/bilgi/bankasi/ekonomi/018.html>. 24.6.2007.

Chapman, Alan

Maslow Test, NY, 2003. (çevrimiçi)
<http://www.businessballs.com> 16.05.2006.

Chapman, Alan

McGregor XY Theory Test, NY, 2002. (çevrimiçi) <http://www.businessballs.com> 16.05.2006.

Demir, Nevzat

Örgüt Kültürü-İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, İÜ SBE Maliye Ana Bilim Dalı, İstanbul, 2005, s.208-288.

Erdoğan, İlhan

**Kültürün Yönetim Fonksiyonlarının
Uygulanmasına Etkisi ve Faktör Analizi
Yöntemi ile Bir Araştırma**, Yayınlanmamış
Doktora Tezi, İstanbul, İÜ İşletme Fakültesi, 1975.

Uyguç, Nermin

Örgüt Kültürünün Ölçülmesi, Bir Ölçek Geliştirme
Denemesi, **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon
Kongresi Bildiriler Kitabı**, Nevşehir, Erciyes Üni.
25-27 Mayıs 2000, s.385-389.

EKLER
ARAŞTIRMADA KULLANILAN SORU FORMU ÖRNEKLERİ

EK: 1

KURUM KÜLTÜRÜ GENEL SORU FORMU¹³⁸

Yöneticiler tarafından doldurulacaktır.

Kuruluşun Adı :
Adresi :
Telefon, mail :
Kuruluş Tarihi :
Faaliyet Konusu, Ürünleri :
Çalışan Sayısı :
Çalışanların Ortalama Kıdemi : yıl
Adınız, Soyadınız :
Göreviniz :

I. KÜLTÜRÜN GÖRÜNEN ÖZELLİKLERİ

1.1 Şirket Logosu
Var ☐ ise Şirket Misyonunu Yansıtıyor ☐
Yok ☐ Şirket Misyonunu Yansıtmıyor ☐

Şirket Logosu hakkında düşünceleriniz. (Yazınız)

.....
.....

1.2 Şirkette Kullanılan Formlar
Belirli Bir Form Yapısı Var ☐ Yok ☐
Antet Var ☐ Yok ☐

1.3 Şirket Binaları
Binalarda Belirli Bir Tip Var ☐ Yok ☐
Belirli Bir Yerleşim Düzeni Var ☐ Yok ☐

1.4 Giyim
Zorunlu Bir Giyim Tarzı Var ☐ Yok ☐

¹³⁸ Uzunçarşılı, Ülkü, Meral Toprak, **Şirket Kültürü ve İş Prensipleri**, İstanbul, İTO yayını, 2000, araştırmasında kullanılan soru formundan adapte edilmiştir.

Giyimin Özel Bir Anlamı Var ☐ Yok ☐

Giyimin yansıttığı imaj hakkında düşünceleriniz. Yazınız.

.....
.....

1.5 Şirket Sloganı
Sloganlar kullanılır ☐ Slogan yoktur ☐

1.5.1 Kullanılan Sloganlar
Gerçeğe uygundur ☐ Müşteriye yöneliktir ☐ Çalışanları yöneliktir ☐
Diğer (Yazınız)

.....
.....

1.6 İşletmenizde Çok Etkili Bir insan
Vardır ☐ Yoktur ☐

1.7 İşletmede Kutlamalar
Yapılır ☐ Yapılmaz ☐
Yapılırsa ne sıklıkta Sık ☐ Ender ☐

II. BİLGİLERİN PAYLAŞIMI

2.1 Gerekli Bilgilere Çalışanlar Kolayca
Ulaşır ☐ Ulaşamaz ☐

2.2 İletişim Aracı Olarak Çoğunlukla (birden fazla cevap olabilir)

Yüz yüze görüşme ☐
Telefon ☐
Haberleşme panoları ☐
Ağ sistemi ☐

Diğer Yazınız :

2.3 Sorun Çözme
Şirkette Sorunların Konuşulması
İstenir ☐ İstenmez ☐

2.4 Şirkette Sorun Çözümü İçin Takım
Oluşturulur ☐ Oluşturulmaz ☐

2.5 Sorunların Çözümü
Bireyseldir ☐ Grupsaldır ☐

Diğer Yazınız
.....
.....

2.6 Toplantılar Şu Sıklıkta Yapılır
Her gün ☐
Haftada Bir ☐
İki Haftada Bir ☐
Ayda Bir ☐

2.7 Toplantılarda Hiyerarşik Bir Oturma Düzeni

- | | | | | |
|-----|--|-----------------------|---------------------------------|-----------------------|
| | Vardır | ☐ | Yoktur | ☐ |
| 2.8 | Toplantıda Herkes Konuşur | ☐ | Daha Ziyade Yöneticiler Konuşur | ☐ |
| 2.9 | Toplantıların Bir Programı ve Gündemi Vardır | ☐ | Yoktur | ☐ |

III. YÖNETİM BİÇİMİ

- 3.1 Karar Verme
Kararı Tepe Yönetim Verir ☐
Yönetici Astlarıyla Birlikte Verir ☐
Diğer :
- 3.2 Yetkilerin Dağıtımı
Yetkiler ; Dağıtılmıştır ☐ Merkezidir ☐
- 3.3 Şirketinizin Yönetim Biçimi Hangisine Yakındır?
(Birden fazla işaretleyebilirsiniz)
Merkezi Yönetim ☐
Demokratik Yönetim ☐
İşe Odaklı Yönetim ☐
İnsana Odaklı Yönetim ☐
Durumsal Yönetim ☐
Diğer, Yazınız :
- 3.4 Toplam Kalite Çalışmaları Yapılıyor İse ;
Açıklama : (Nerede, Nasıl, Sonuçlar Neler?)
.....
.....
- 3.5 Stratejik Yönetim Uygulanıyor İse;
..... Yıldır Uygulanıyor ?
Açıklama : (Nerede, Nasıl, Sonuçlar Neler?)
.....
.....
- 3.6 Şirketinizde Yazılı Olarak Mevcut Olanları İşaretleyiniz.
- | | | | | |
|-------------|--------|-----------------------|--------------|-----------------------|
| Misyon | Yazılı | ☐ | Yazılı Değil | ☐ |
| Hedefler | Yazılı | ☐ | Yazılı Değil | ☐ |
| Stratejiler | Yazılı | ☐ | Yazılı Değil | ☐ |
| Politikalar | Yazılı | ☐ | Yazılı Değil | ☐ |
| Değerler | Yazılı | ☐ | Yazılı Değil | ☐ |
| Planlar | Yazılı | ☐ | Yazılı Değil | ☐ |
| Programlar | Yazılı | ☐ | Yazılı Değil | ☐ |
| Prosedürler | Yazılı | ☐ | Yazılı Değil | ☐ |
- 3.7 Şirketin Kuralları Yazılı mıdır?
Evet ☐ Hayır ☐
- 3.8 Yazılı Olan ve Olmayan Kurallarınız Nelerdir?
Yazılı Olan Kurallarınız
.....

.....
.....
.....
.....
Yazılı Olmayan Kurallarınız
.....
.....
.....
.....

3.9 Şirket ISO-9000 Belgesine Sahip midir?
Evet O Hayır O

3.10 Şirketinizdeki En Önemli 5 Temel Değeri İşaretleyiniz.

- Tasarruf
- Yardımlaşma
- Dürüstlük
- Otorite
- Girişimcilik
- Kar, Para Kazanma
- Arkadaşlık
- Eğlenme
- Ekip Çalışması
- Rekabet
- Bireysel Gelişim
- Ciddiyet
- Ekip Öğrenmesi
- Kontrol
- Saygı
- Bireysel Sorumluluk
- Hoşgörü
- Güven
- Topluma Katkı
- Kalite
- Müşteri Memnuniyeti
- Kalıcı Olmak
- Sürekli Gelişme
- Yalan Söylememek
- Disiplin
- Diğer, Belirtiniz

.....
.....

3.11 Şirketiniz Diğer Şirketlerden Ayıran, Fark Yaratın Özelliklerinizi Sıralayabilir misiniz?

.....
.....
.....

3.12 Yeni Teknolojilerden Yararlanma

Şirket, Geleneksel Teknolojiyle Üretim Yapmaktadır.

Evet O Hayır O

Teknoloji Son Olarak Yılında Yenilendi

Şirket Yeni Teknolojileri Sürekli izler ve Bünyesine Adapte Eder, ise Hangi Alanlarda ;
Açıklayınız :

.....
.....
.....

IV. İNSAN KAYNAKLARI

- 4.1 İşe Alma Sistemi
Yazılı Olarak Vardır ☐
Yazılı Olarak Yoktur ☐
- 4.2 Performans Değerlendirme ve Geliştirme Sistemi
Yazılı Olarak Vardır ☐
Yazılı Olarak Yoktur ☐
- 4.3 Performans Değerlendirme ve Geliştirme
Amir Tarafından Yapılır ☐
Amir ve Çalışan Birlikte Yapılır ☐
Diğer: (Açıklayınız)
.....
- 4.4 Ödüllendirme / Cezalandırma
Bir Ödüllendirme Sistemi Var ☐ Yok ☐
Bir Cezalandırma Sistemi Var ☐ Yok ☐

Sistemi Tepe Yönetim Bilir ☐ Herkes bilir ☐
Ödüller Bireyseldir ☐ Grupsaldır ☐
- 4.5 Eğitim
a) Eğitim Bir İşletme Fonksiyonu Olarak
Benimsenmiştir ☐
Benimsenmemiştir ☐

Ek: 2

YÖNETİCİLİK BİÇİMİ SORU FORMU¹³⁹

Üst yönetici tarafından doldurulacaktır.

Adı, Soyadı :
Tarih :

Her görüş için kendi davranışınızı en iyi tanımlayan şıkkı işaretleyiniz. Her görüş için sadece bir kutuya işaret koyun. Hızlı çalışın. Sorular üzerinde fazla düşünmeyin.

1. Hemen hemen her zaman
2. Çoğunlukla
3. Bazen
4. Nadiren

1 2 3 4

1. Bir yönetici olarak, astlarımın daha iyi iş çıkarabilmelerini sağlamak için onları yakından denetlerim.
2. Astlarıma gerçekleştirilmesini istediğim amaçlar hakkında bilgi verir ve planlarımı onlara kabul ettiririm.
3. Astlarımın işlerini yapmalarını garanti altına almak için gerekli kontrol sistemini kurarım
4. Yönetici olarak sorumluluğu ben taşıdığımı göre astlarımın benim kararlarımı kabul etmeleri gerekir.
5. Astlarımın yapacakları işin onlar için planlanmış olmasını sağlamaya çalışırım.
6. Astlarımın herhangi bir yardıma gereksinimleri olup olmadığını her gün kontrol ederim.
7. Bana gelen bilgiler işte bir aksaklık olduğunu gösteriyorsa işe hemen el koyarım.
8. İşin nasıl gittiğini anlamak için astlarımla sık toplantılar yaparım.
9. Astlarımın yetkileri dışında aldıkları kararları geçersiz sayarım.
10. İşlerin zamanında yetiştirilmesi için gerektiğinde astlarıma baskı yaparım.

¹³⁹ Alan Chapman, McGregor XY Theory Test, NY, 2002'den derlenmiştir. (çevrimiçi) <http://www.businessballs.com> 16.05.2006.

EK: 3
KURULUŞU ALGILAMA, BÜTÜNLEŞME VE BAĞLILIK SORU FORMU¹⁴⁰

Çalışanlar tarafından doldurulacaktır.

Açıklama: Aşağıdaki testi, isminizi belirtmeden evet/hayır olarak işaretleyiniz.

1. Kuruluşumun amaçlarını ve benim bu amaçlara katkımı biliyorum.	Evet	Hayır
2. Kuruluşumun başarılı olması için daha fazla çaba göstermek istiyorum.	Evet	Hayır
3. Diğer kişilere ve arkadaşlarıma Kuruluştan hep övgüyle söz ederim	Evet	Hayır
4. Burada hep çalışmayı düşünüyorum.	Evet	Hayır
5. Kuruluşum, benim yeteneklerimin farkında.	Evet	Hayır
6. Kuruluşumun geleceği ile yakından ilgileniyorum.	Evet	Hayır
7. Kendimi Kuruluşla bütünleşmiş hissediyorum.	Evet	Hayır
8. Emeğimin karşılığını aldığımı inanıyorum.	Evet	Hayır
9. İşimi yaparken zorlanmıyorum.	Evet	Hayır
10. Kuruluşta geçmişte çalışanların başarılarına dair hikayeler anlatılır.	Evet	Hayır
11. Kuruluşumda iz bırakmak istiyorum.	Evet	Hayır
12. Yönetim kademesi birbiriyle uyumludur.	Evet	Hayır
13. Genel olarak tüm çalışanlar birbiriyle uyumludur.	Evet	Hayır
14. Sorunların çözümü yada işin geliştirilmesi için takım oluşturulur.	Evet	Hayır
15. Çalışanlar performanslarına göre ücret alırlar.	Evet	Hayır
16. Amirler, çalışanları fikir geliştirmeleri için cesaretlendirirler.	Evet	Hayır
17. Çalışanlar için imza defteri yada kart basma sistemi vardır.	Evet	Hayır
18. Çalışanlar üniforma giyerler.	Evet	Hayır
19. Dinlenme yerleri statüye göre düzenlenmiştir.	Evet	Hayır
20. Kuruluşta hatalara tolerans gösterilir.	Evet	Hayır
21. Kuruluşta bir cezalandırma sistemi vardır ve uygulanır.	Evet	Hayır
22. Yönetimimiz merkezi yapıdadır.	Evet	Hayır
23. Toplantılarda işe ve şirkete ilişkin fikirlerimi rahatça söyleyebilirim.	Evet	Hayır

¹⁴⁰ Uzunçarşılı, Ülkü, Meral Toprak, **Şirket Kültürü ve İş Prensipleri**, İstanbul, İTO yayını, 2000, araştırmasında kullanılan soru formundan adapte edilmiştir.

EK: 4
DAYANIŞMA-SOSYALLİK SORU FORMU¹⁴¹

Çalışanlar tarafından doldurulacaktır

Açıklama: Aşağıdaki ifadeleri ne kadar doğru bulduğunuzu, beş ölçekli değerlendirme skalasında işaretleyiniz.

1. Kesinlikle katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Kararsızım
4. Katılıyorum
5. Kesinlikle katılıyorum

	SORULAR	1	2	3	4	5
1	Çalıştığım Kuruluş hedefini çok iyi biliyor.					
2	Çalışanlar birbirlerini gerçekten seviyorlar ve iyi geçiniyorlar.					
3	Çalışanlar işle ilgili talimatlara uyuyorlar.					
4	Çalışanlar sorunları belirliyor ve tartışabiliyorlar.					
5	Yetersiz performans anında müdahale ediliyor.					
6	Çalışanlar genellikle iş dışında da bir araya geliyorlar.					
7	Çalışanlar, kazanmayı gönülden arzuluyor.					
8	Çalışanlar zaman zaman birbirlerine hediye alıyorlar ve sık sık yardımlaşıyorlar.					
9	Çalışanlar Kuruluş amaçları doğrultusunda hareket ediyorlar.					
10	Çalışanlar birbirleriyle menfaat ilişkisi içinde değil, gerçekten arkadaşlar.					
11	Kuruluştaki stratejik hedefler paylaşıyor.					
12	Çalışanlar sık sık birbirleriyle kişisel konulardaki sırlarını paylaşıyorlar.					
13	Çalışanlar birbirleriyle uzun vadeli ilişkiler kuruyorlar.					
14	Ödül ve ceza sistemimiz net ve belirgin.					
15	Çalışanlar birbirlerinin özel yaşamları ve aileleri hakkında çok şey biliyor.					
16	Çalışanlar iş başarımı konusunda çok hırslı ve azimli.					
17	Çalışanlar işlerini yaparken oldukça esnek ve rahatlar.					
18	Kuruluştaki hedefleri tutturmak çok önemli.					
19	Sistemimiz çözüme yönelik, ilişkiler çözümü kolaylaştırıyor.					
20	Başlanılan projeler/işler mutlaka bitiriliyor.					
21	Bir eleman işten ayrıldıktan sonra bile, çalışanlarla arkadaşlığını sürdürüyor.					
22	Çalışanların görevlerinin nerede başlayıp nerede bittiği son derece belirgin.					
23	Çalışanlar birbirlerini koruyor ve kolluyorlar.					

¹⁴¹ Goffee, Rob, Gareth, Jones, Çev. Kıvanç Kutmandu, **Kurum Kültürü**, Ankara, MediaCat yayını, 2000., araştırmasında kullanılan soru formundan adapte edilmiştir.

EK: 5
OLUMLULUK-OLUMSUZLUK SORU FORMU¹⁴²

Çalışanlar tarafından doldurulacaktır.

Açıklama: Aşağıdaki ifadeleri ne kadar doğru bulduğunuzu, beş ölçekli değerlendirme skalasında işaretleyiniz.

- 1 Kesinlikle katılmıyorum
- 2 Katılmıyorum
- 3 Kararsızım
- 4 Katılıyorum
- 5 Kesinlikle katılıyorum

SORULAR	1	2	3	4	5
A GRUBU					
1. Grup, başarıya ulaşması için gereken tüm kaynaklar ve bilgilerle donatılmış durumda.					
2. Çalışanlar ne yapıldığı ve nasıl yapıldığı konusunda birbirleriyle sık sık görüşürler.					
3. Kuruluşun liderinin yerini neredeyse kimse dolduramaz.					
4. Çalışanlar kendilerini kuruluşun değer yargılarıyla özdeşleştiriyor ve onlarla yaşıyorlar.					
5. Çalışanların gelecek kaygıları yok.					
6. Tüm çalışanlar birbirleriyle konuşup, fikir alış verişinde bulunuyorlar					
B GRUBU					
1. Kuruluştaki fazla dedikodu yapılıyor.					
2. Çalışanların birbirleriyle kurdukları ilişkiler, çabucak iletişim kurmalarına yardımcı oluyor.					
3. Yapılan sunumlar hep gösteriştense ibaret, somut bir şey yok.					
4. Çalışanlar, kuralların kendilerine çekidüzen vermesine izin vermiyor, bürokrasiyi deliyorlar.					
5. Arkadaşlık ilişkileri çoğu zaman çalışanları zor kararlar almaktan alıkoymuyor.					
6. Arkadaşlıklar, kuruluşun zor zamanlar geçirmesi halinde bile çalışanları buraya bağlıyor.					

¹⁴² Goffee, Rob, Gareth, Jones, Çev. Kıvanç Kutmandu, **Kurum Kültürü**, Ankara, MediaCat yayını, 2000., araştırmasında kullanılan soru formundan adapte edilmiştir.

C GRUBU					
1.Bireyler ellerinden gelenin en iyisini yapmaları için yalnız bırakılıyorlar.					
2.Çalışanlar birbirlerini arkadaş olarak görmüyorlar.					
3.Kurumsal başarı büyük ölçüde bireysel başarıların toplamından oluşmakta					
4.Çalışanlar Kuruluşun bütününe faydalı olacak görevlerden ve etkinliklerden kaçıyorlar					
5.İşle ilgili çok az kural ya da toplantı söz konusu					
6. İnsanlar birbirlerinden bucak bucak kaçıyorlar.					
D GRUBU					
1. Performans değerlendirme sistemi, çalışanların birbirlerinin ayaklarını kaydırmaya itiyor.					
2. Çalışanlar öncelikli olarak kendi bireysel hedeflerini ve amaçlarını düşünüyorlar; kuruluşun bütününe performansı onlar için ikinci derecede öneme sahip.					
3. Çalışanlar başka kuruluşların kendilerine verebileceği ücretin miktarını öğrenmek için çok fazla zaman harcıyorlar.					
4.Başarı ve başarısızlık ölçütü belli, herkesçe biliniyor ve kabul ediliyor.					
5.Kuruluşun birbirinden bağımsız bölümleri, kendi içlerinde kendi hedeflerine öylesine yoğunlaşmış haldeler ki, koordinasyon gerektiren iş fırsatlarını kaçırıyorlar.					
6.Öncelikler süratli bir biçimde belirleniyor ve kararlı bir biçimde izleniyor.					

EK: 6
İHTİYAÇ VE ÖNCELİKLER SORU FORMU¹⁴³

Çalışanlar ve üst yönetici tarafından doldurulacaktır.

ADINIZ ve SOYADINIZ: TARİH:

Aşağıda altı grup olarak (A-F) yazılı cümlelerin karşlarına, her grupta 1'den 5'e kadar öncelik sayısı yazarak sıralayınız. En çok istediğinize 1, ikinci istediğinize 2, ondan sonraki 3, bir sonrakine 4 ve en az istediğinize 5 koyunuz.

A GRUBU	ÖNCELİK SIRASI
A.1. Bir kongrede başkanlık divanına seçilmek	
A.2. Samimi arkadaşlarla bir gezinti yapmak	
A.3. Sahip olduğunuz birkaç hisse senedini size olan maliyetinden biraz daha fazla bir değere satmak	
A.4. Yeni fikirler veren, öğretici bir konferansı dinlemek	
A.5. Uzun zamandan beri aklınızı kurcalayan bir problemi çözmek	
B GRUBU	
B.1. Boş zamanlarınızda bilmediğiniz bir sanatta beceri kazanmak veya bir lisan öğrenmek	
B.2. Yeni arkadaşlar edinmek	
B.3. Bir ödül karşılığı olmasa bile başladığınız bir işi başarı ile bitirmek	
B.4. Pahalıca sayılan bir baloya kendiniz ve eşiniz için ücretsiz davetiye almak	
B.5. Üyesi bulunduğunuz bir kulübün veya derneğin şeref listesine geçmek	
C GRUBU	
C.1. Şirketinizin yılbaşı gecesi için eğlence masraflarınızı karşılayacak parayı size vermesi	
C.2. Eski bir arkadaşınızla eski günlerden ve eski arkadaşlarınızdan söz etmek	
C.3. Bir ziyafette baş masaya oturtulmak	
C.4. Bir toplantının veya ziyafetin organizasyonunu yapmak	
C.5. Misafir bulunduğunuz bir evdeki kitapları okumak	

¹⁴³ Alan Chapman, Maslow Test, NY, 2003.'den derlenmiştir.
(çevrimiçi) <http://www.businessballs.com> 16.05.2006.

D GRUBU

- | | |
|---|----------------------|
| D.1. İşinizin sorumluluklarını kolaylıkla başarmak | <input type="text"/> |
| D.2. İşinizle ilgili yeni gelişmiş olan bir tekniği
öğreten bir kursa gönderilmek | <input type="text"/> |
| D.3. Daha sık ve önemli sayılan bir semte taşınmak | <input type="text"/> |
| D.4. Eşiniz, çocuklarınız veya akrabalarınızla
birlikte şimdikinden daha fazla zaman geçirmek | <input type="text"/> |
| D.5. Sanat değeri olmayan, fakat mali değeri yüksek olan
bir eşyanın size akrabalarınızdan miras kalması | <input type="text"/> |

E GRUBU

- | | |
|--|----------------------|
| E.1. Estetik kıymeti olan ve kültürel bakımdan
tanımanız gereken sanat eserlerini incelemek | <input type="text"/> |
| E.2. İş arkadaşlarınızla iş harici toplanarak sohbet
etmek | <input type="text"/> |
| E.3. Enteresan olan, sizi oyalayacak yeni bir işe
başlamak | <input type="text"/> |
| E.4. Piyasa fiyatlarından daha düşük olarak hisse
senetleri satın alma olanağı bulmak | <input type="text"/> |
| E.5. Çalıştığınız yerin yönetim kurulundan veya
üstlerden takdirname almak | <input type="text"/> |

F GRUBU

- | | |
|---|----------------------|
| F.1. Kuruluşunuzun dağıttığı kardan pay almak | <input type="text"/> |
| F.2. İşinize yeni gelen bir kişiyle ilgilenmek,
arkadaşlar kazanmasını sağlamak | <input type="text"/> |
| F.3. İsminizin kuruluşunuzdaki protokol listesine
geçmesi | <input type="text"/> |
| F.4. Verilen bir işi veya projeleri zamanında bitirmek | <input type="text"/> |
| F.5. Meşhur ve tarihte önemli rol oynamış şehir ve
yerleri gezip görmek ve incelemek | <input type="text"/> |

Dikkat: En çok istediğinize 1, en az istediğinize 5 verdiniz mi?

ÖZGEÇMİŞ

İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi (1969) ve İ.Ü.İ.F. İşletme İktisadı Enstitüsü (1970) mezunudur. Milli Prodüktivite Merkezi'nde uzman ve yönetici olarak otuz yıl görev yapmıştır. Uluslararası geçerliliği olan (CMC/Certified Management Consultant-2007) Sertifikalı Yönetim Danışmanı belgesine sahiptir. Halen İstanbul Kültür Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü'nde Öğretim Görevlisi olarak çalışmaktadır.