

**T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ BİLİM DALI**

Yüksek Lisans Tezi

**LİKERT'İN SİSTEM 4 YAKLAŞIMINA GÖRE İŞLETMELERDE
YÖNETİCİLERİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN ÖRGÜT
KÜLTÜRÜ İLE KARŞILAŞTIRILMASI**

Bekir Ümit ÖZTÜRK

2501860489

Tezi Yöneten

Yrd. Doç.Dr.Güven Ordun

İstanbul, 2012



YÜKSEK LİSANS

TEZ ONAYI

Adı ve Soyadı : BEKİR ÜMİT ÖZTÜRK
Anabilim/Bilim Dalı : ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

Numarası : 2501860489
Danışman: YRD.DOÇ.DR.GÜVEN ORDUN

Tez Savunma Tarihi : 18.04.2012

Saati : 16:30

Tez Başlığı : Likert'in Sistem4 Yaklaşımına Göre İşletmelerde Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Örgüt Kültürü İle Karşılaştırması

TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 15. Maddesi uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜ'NE OYBİRLİĞİ / ÖYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATI (KABUL / RED / DÜZELTME)
1-PROF.DR. ERDAL TEKARSLAN		Kabul
2- PROF.DR CAVİDE UYARGİL		Kabul
3-DOÇ.DR. AYKUT BERBER		Kabul
4-DOÇ.DR. CEM CÜNEYT ARSLANTAŞ		Kabul
5-YRD.DOÇ.DR GÜVEN ORDUN		Kabul

LİKERT'İN SİSTEM 4 YAKLAŞIMINA GÖRE İŞLETMELERDE YÖNETİCİLERİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE KARŞILAŞTIRILMASI

Bekir Ümit ÖZTÜRK

ÖZ

Günümüzde, başta teknolojik gelişmeler olmak üzere hemen her alanda yoğun ve hızlı bir değişim süreci yaşanmaktadır. Bu hızlı değişim, tüm sistemleri değiştirmeye zorlamaktadır. Bu şartlar altında işletmeler, teknolojik, ekonomik ve sosyal değişimleri yakından izleyerek, müşterilerin bu yenilik ve değişimlere paralel ihtiyaç ve beklentilerine hızlı bir biçimde cevap verebilmelidirler. Bunu yaparken, teknolojik gelişmeleri bünyesine alarak çağın gerisinde kalmadan, rekabet edebilmeli, ve kendilerini sürekli başarılı kılabacak yeni hedefler belirlemelidirler.

Bu düşünceden hareketle gerçekleştirilen bu tez çalışmasında, çoğunlukla "yöneticilerin liderlik özellikleri", "liderlik tarzları" kavramı kullanılmakla beraber, "Liderlik Özellikleri", "yönetim tarzı" gibi aynı anlama gelen kavramlara da yer verilmektedir.

Bu tez çalışmasıyla farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde liderlik özellikleri ve kurum kültürü ilişkisi iki farklı ölçekle değerlendirilmiştir. Araştırmada temel alınan liderlik kuramlarından Likert'in Sistem 4 yaklaşımı, ve Handy Kurum Kültürü ölçeği araştırmada kullanılmıştır.

Ulaşılan sonuçlar, liderlik ve kurum kültürü arasında ilişkiyi göstermekte olup, kültürün şekillenmesi ve işletme verimliliğinde katılımcı bir yönetim tarzının ön plana çıkacağını göstermektedir.

Anahtar Kavramlar : Liderlik tarzları, Likert Liderlik Ölçeği, Kurum Kültürü

COMPARISON OF THE MANAGERS' LEADERSHIP ASPECTS ACCORDING TO ORGANIZATION CULTURE BASED ON LIKERT'S SYSTEM 4 APPROACH

Bekir Ümit ÖZTÜRK

ABSTRACT

Nowadays, world is facing rapid, numerous changes in almost all areas but especially in technology. The fast pace of change started forcing all the systems to synchronize and change with it. Under these conditions, companies are obliged to follow the changes in technology, economy and society in order to satisfy their customers' needs and expectations which grow parallel to ongoing changes. In the meantime they have to stay competitive, internalize the technological advancements and determine new goals to sustain their success.

This dissertation thesis has been built on the idea above and in general the terms "leadership aspects of managers", "leadership styles" are frequented as well as their synonyms "leadership aspects" and "management style".

This dissertation thesis focuses on the relationship between leadership aspects and organization culture observed in different industries based on two different scales: Likert's System 4 Approach and Handy Organization Culture.

Results obtained show that there is a relationship between leadership and organization culture and also that management efficiency and formation of an organization culture are fundamentally based on participatory management style.

Keywords: Leadership styles, Likert Leadership Scale, Organization Culture

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
TABLOLAR LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
1 LİDERLİKLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE	3
1.1 LİDERLİK KAVRAMI	3
1.2 LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK.....	6
1.3 LİDERLİĞİN ÖNEMİ	9
1.4 LİDERLİK TEORİLERİ	10
1.4.1 Özellikler Teorisi.....	12
1.4.2 Davranış Teorisi.....	15
İKİNCİ BÖLÜM	33
2 ORGANİZASYONLARDA KURUM KÜLTÜRÜ	33
2.1 KURUM KÜLTÜRÜ KAVRAMI VE ÖNEMİ	33
2.2 KURUM KÜLTÜRÜNÜN BAZI BENZER KAVRAMLAR İLE İLİŞKİSİ	38
2.2.1 Kurum Kültürü ve Örgüt İklimi	38
2.2.2 Kurum Kültürü ve Değerler	39
2.2.3 Kurum Kültürü ve Örgüt Felsefesi	42
2.2.4 Kurum Kültürü ve Örgüt Kimliği	43
2.3 KURUM KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU	44
2.3.1 İşletme Sahiplerinin Rolü	45
2.3.2 Örgüt Üyeleri.....	46
2.3.3 İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Çevre	46
2.4 KURUM KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ	47
2.5 KURUM KÜLTÜRÜNÜN TEMEL ÖGELERİ	49
2.5.1 Temel İnançlar ve Varsayımlar	51
2.5.2 Temel Değerler ve Normlar.....	52

2.5.3	Örgütsel Semboller	55
2.6	KURUM KÜLTÜRÜ TIPLERİ.....	61
2.6.1	Yapıcı Kurum Kültürü	61
2.6.2	Pasif- Savunmacı Kurum Kültürü.....	63
2.6.3	Saldırgan Savunmacı Kurum Kültürü.....	64
2.7	KURUM KÜLTÜRÜNÜN SINIFLANDIRILMASINA İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR	66
2.7.1	Charles Handy Yaklaşımı	66
2.7.2	Ansoff Sınıflandırması	80
2.7.3	Kirsch - Trux Sınıflandırması.....	81
2.7.4	Pümpin'in Kurum Kültürü Profili	83
2.7.5	Deal ve Kennedy'nin Kurum Kültürü Sınıflandırması	84
2.8	KURUM KÜLTÜRÜNÜN FONKSİYONLARI	86
2.9	KURUM KÜLTÜRÜ İLE İLGİLİ MODELLER	88
2.9.1	Parsons Modeli.....	88
2.9.2	Ouchi Modeli.....	90
2.9.3	Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli.....	92
	ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	94
3	LİKERT'İN SİSTEM 4 YAKLAŞIMINA GÖRE YÖNETİCİLERİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE (HANDY- HARRISON ÖLÇEĞİ) KURUM KÜLTÜRÜNÜN KARŞILAŞTIRILMASI	94
3.1	LİDERLİK VE KURUM KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ.....	94
3.2	KURUM KÜLTÜRÜ İLE YÖNETİM BİÇİMİ İLİŞKİSİ	96
3.2.1	Liderlik Özellikleri ve Örgüt Yapısını Temel Alan Kurum Kültürü Sınıflaması. 98	
3.2.2	Rol ve Güç Yönelimli Kültürlerde ve Başarı Merkezli ve Destek Yönelimli Kültürlerde Yöneticilerin inançları	100
3.3	YÖNETİCİ DAVRANIŞLARI VE KURUM KÜLTÜRÜ	100
3.3.1	Otokratik ve Demokratik Karakterler ile Kültürel Yapı Arasındaki Bağlantı. 101	
3.3.2	Otokratik Karakterlerin Kurum Kültürüne Etkisi	102
3.3.3	Demokratik Karakterlerin Kurum Kültürüne Etkisi.....	103
3.4	YÖNETİCİLERİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN KURUM KÜLTÜRÜNE ETKİSİ BAKIMINDAN UYGUN TARZIN BELİRLENMESİ.....	104
	DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	107
4	ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	107
4.1	ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	107

4.2	VERİ TOPLAMA ARACI	108
4.3	İSTATİSTİKİ ANALİZLER	108
4.4	KURUM KÜLTÜRÜ ARAŞTIRMASININ TEKNİK YÖNLERİ.....	109
4.4.1	Anketin Güvenilirliği ve Geçerliliği	109
4.5	ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	110
4.6	ANA KÜTLE , ÖRNEKLEM, DAĞILIMLAR	110
4.6.1	Kıdem ve Liderlik Özellikleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular.....	116
4.6.2	Kıdem ve Kurum Kültürü Arasındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular	117
4.6.3	Eğitim Durumu ve Liderlik Özellikleri Arasında Farklılıklara İlişkin Bulgular 120	
4.6.4	Eğitim Durumu ve Kurum Kültürü Arasında Farklılıklara İlişkin Bulgular ...	121
4.6.5	Yaş ve Liderlik Özellikleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular	122
4.6.6	Yaş ve Kurum Kültürü Arasındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular	123
4.6.7	Cinsiyet ve Liderlik Özellikleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular	125
4.6.8	Cinsiyet ve Kurum Kültürü Arasındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular	125
	BEŞİNCİ BÖLÜM	128
5	BULGULAR VE DEĞERLENDİRME.....	128
	SONUÇ.....	132

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1 Yönetici ile Lider Arasındaki Temel Farklılıklar	8
Tablo 2 Liderlik Davranışlarını En İyi Tanımlayan İfadeler	22
Tablo 3 Likert'in Örgüt Yapısını Belirlemeye Yönelik Kriterler	30
Tablo 4 Rokeach'a göre Değerlerin Sınıflandırılması	41
Tablo 5 Araştırmaya Katılan Şirketler ve Katılımcılar	111
Tablo 6 Cinsiyet Değişkenine göre Katılımcı Dağılımı	111
Tablo 7 Cinsiyet Değişkeni – Şirket Karşılaştırma Sonuçları	111
Tablo 8 Yaş Değişkenine Göre Katılımcı Dağılımı	114
Tablo 9 Yaş Değişkeni ve Şirketler Karşılaştırmalı Sonuçlar	112
Tablo 10 Görev Değişkeni ve Dağılımlar	114
Tablo 11 Görev Değişkeni ve Şirketler Karşılaştırmalı Sonuçlar	113
Tablo 12 Eğitim Değişkeni ve Dağılımlar	115
Tablo 13 Eğitim Seviyesi Değişkeni ve Şirketlere Göre Karşılaştırmalı Sonuçlar ..	113
Tablo 14 Katılımcıların Çalışma Süresi (Kıdem) ve Dağılımlar	114
Tablo 15 Kıdem Değişkeni ve Şirketlere Göre Karşılaştırmalı Sonuçlar	114
Tablo 16 Şirketlere göre algılanan liderlik özellikleri dağılımları	115
Tablo 17 şirketlere göre algılanan kurum kültürü dağılımları	115
Tablo 18 Şirketlere göre Tercih Edilen Kurum Kültürü Dağılımları	116
Tablo 19 Kıdem ve Liderlik Özelliklerine ilişkin fark testi (Genel)	117
Tablo 20 Kıdem ve algılanan kurum kültürüne ilişkin fark testi	118
Tablo 21 Kıdem ve tercih edilen kurum kültürüne ilişkin fark testi	119
Tablo 22 Eğitim durumu ve Liderlik Özelliklerine ilişkin fark testi	120
Tablo 23 Eğitim durumu ve algılanan Kurum Kültürüne ilişkin fark testi	121
Tablo 24 Eğitim durumu ve tercih edilen Kurum Kültürüne ilişkin fark testi	122
Tablo 25 Yaş ve algılanan liderlik özelliklerine ilişkin fark testi	123
Tablo 26 Yaş ve algılanan Kurum Kültürüne ilişkin fark testi	124
Tablo 27 Yaş ve Tercih Edilen Kurum Kültürüne ilişkin fark testi	124
Tablo 28 Cinsiyet ve algılanan Liderlik Özelliklerine ilişkin fark testi	125
Tablo 29 Cinsiyet ve algılanan Kurum Kültürüne ilişkin fark testi	126
Tablo 30 Cinsiyet ve tercih edilen Kurum Kültürüne ilişkin Fark Testi	127

Tablo 31 Liderlik Özellikleri ve algılanan kurum kültürüne ilişkin korelasyonlar (Genel)	130
Tablo 32 Liderlik Özellikleri ve tercih edilen kurum kültürüne ilişkin korelasyonlar (Genel)	131

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 Anlayış ve Yapıyı Harekete Geçirme Modeli	23
Şekil 2 Rensis Likert'in Sistem 1 - Sistem 4 Modeli.....	28
Şekil 3 Örgüt Felsefesinin Sağladığı Yararlar.....	43
Şekil 4 Kurum Kültürünün üç boyutu.....	50
Şekil 5 Stratejik Yönelimler Matriksi	83
Şekil 6 Parsons Modelinde Kültürel Değerlerin Fonksiyonları	89
Şekil 7 Araştırmanın Modeli	107

GİRİŞ

Bu tez çalışmasının birinci bölümünde, araştırmanın amacı, önemi, kapsamı ve varsayımları açıklandıktan sonra ikinci bölümde, lider ve liderlik kavramları, liderlik kuramlarından Likert'in Sistem 4 yaklaşımı, liderliğin amacı ve lider gereksinimi, liderin etkinliği ve fonksiyonları, liderlik ve yöneticilik ile ilgili kavramlara yer verilmiştir. Üçüncü bölümde, Kurum Kültürünün tanımı, özellikleri, boyutları, oluşumu, unsurları, işlevleri ve Kurum Kültürünün ölçülmesi gibi teorik konular yer almıştır. Dördüncü bölümde ise, her iki kavramın ilişkisinin incelendiği "yöneticilerin liderlik özellikleri ve Kurum Kültürü ilişkisi" adı altında, liderlik ile Kurum Kültürü ilişkisi, Kurum Kültürü ile Liderlik Özellikleri ilişkisi, yönetici davranışları ve Kurum Kültürü, yöneticilerin liderlik özelliklerinin Kurum Kültürüne etkisi bakımından uygun tarzın belirlenmesi gibi konulara yer verilmiştir. Teorik bilgileri takiben beşinci bölümde, araştırmanın modeli, örneklem grubu, araştırmada yararlanılan veri toplama aracı ve verilerin analiz yöntemlerinin tanıtıldığı "Araştırmanın Yöntemi" kısmı bulunmaktadır. Araştırma verilerinin analiz edilip yorumlandığı "Bulgular ve Yorumları" bölümünden sonra "Sonuç ve Öneriler" ile çalışma tamamlanmaktadır.

Bu araştırma ile işletmelerde, Likert'in Sistem 4 yaklaşımına göre yöneticilerin yönetim tarzı ile Handy Kurum Kültürü ölçeği arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. İşletmelerde görev yapan yöneticilerin liderlik özelliklerinin Kurum Kültürü ile nasıl bir ilişki içerisinde olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır.

Rekabetin yoğun olarak sürdüğü, ulusal ve global krizlerin gündemde olduğu günümüzde, işletmelerin verimliliği ve süreçlerin iyi yönetilmesiyle çevresel faktörlerin etkisinin azaltılarak rekabet avantajına dönüştürülmesi için örgüt içi dinamikler öne çıkmaktadır.

Örgüt içi liderlik biçimi ve örgütün içinde yaşayan çalışanların ve yöneticilerin oluşturdukları kültürün birbiriyle uyumu örgütün çıktılarına olumlu ya da olumsuz yansımaktadır.

Rakiplerine göre üstünlüklerini ve rekabet edebilme güçlerini sürdürebilmek, piyasadaki yerlerini koruyabilmek, amaç ve hedeflerine ulaşmak için işletmeler, kendilerini yöneten liderlerin liderlik özellikleri, Liderlik Özellikleri ve bu kavramlarla birlikte işletmenin yerleşik kültürüne de ağırlık vermek durumunda kalmışlardır. Fakat tüm bu uygulamaların başarılı bir şekilde yürütülmesi, yeni yöntem ve uygulamalarla paralel olarak örgüt üyelerinin Kurum Kültürü algılarının da olumlu

olmasına bağlıdır. Diğer bir ifadeyle, işletme içerisinde gerçekleştirilen değişimin örgüt üyelerince benimsenmesi ve olumlu olarak değerlendirilmesi gerekmektedir.

Bu araştırma, deri, enerji ve lojistik sektöründe faaliyet gösteren toplam üç işletmede, Likert'in Sistem 4 yaklaşımına göre yöneticilerin liderlik özelliklerinin , Kurum Kültürü ile ilişkisi ve sonuçlarını belirlemek amacıyla yapılmıştır.

İşletme içerisindeki yöneticilerin örgüt kültürlerini ve Liderlik Özelliklerini tanımlarına ve olumlu bir kültür oluşturabilmek için nasıl bir liderlik özelliğine sahip olunması gerektiğine açıklık getirmesi bakımından da yararlı olacağı düşünülmektedir.

Likert'in Sistem 4 yaklaşımına göre yöneticilerin liderlik özellikleri ile Kurum Kültürünün karşılaştırılmasına yönelik bu araştırma için deri, enerji ve lojistik sektörü seçilmiş olup, İstanbul ve İzmir'de faaliyet gösteren 3 işletmeyle araştırma yapılmıştır.

Araştırmaya, söz konusu işletmelerin yönetim kademesinde çalışan personel araştırmaya dahil edilmiştir.

Araştırma, işletmelerde Likert'in Sistem 4 yaklaşımına göre liderlik özelliklerinin belirlenmesi ve Kurum Kültürü ile ilişkisinin karşılaştırılmasını kapsamaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1 LİDERLİKLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1 LİDERLİK KAVRAMI

İnsan, sosyal bir varlık olarak, kişisel ihtiyaçları gidermek için grup içerisinde yer almak durumundadır. Grup oluşturmadan, insanların birey olarak tek başına yaşayıp, bütün istek ve ihtiyaçlarını karşılaması mümkün değildir (Karkın 2004, 44).

İnsanları bir araya getiren şartların neler olduğunu, yani bir arada yaşamayı sağlayacak bir düzen ve sistemin nasıl olması gerektiğini araştıran tüm öğretilerde, toplumsal yapının üst basamağındaki yönetim, dolayısıyla lider kavramı öne çıkmaktadır. İnsanlar sosyal nitelikli canlılar oldukları için gruplar kadar grupları yönetecek ve hedeflerine ulaştıracak liderlere de ihtiyaç duymaktadırlar. Genel olarak bakıldığında insan yaşamının her kesitinde liderler vardır.

Liderler toplumun her tabakasında görülebilmektedirler. Onları lider yapan, başkalarının hareketlerini kendi istedikleri yöne kanalize edebilmeleridir.

Liderlik kavramının iyi anlaşılabilmesi için öncelikle şu iki noktanın önemle belirtilmesi gerekmektedir. Birincisi, insanlar, kişilik yapılarına bağlı olarak, yönetmeye ve/veya yönetilmeye ihtiyaç duymaktadır. İkincisi ise, ast üst ilişkisinin olduğu formel örgütlerden, enformel bir yapıya sahip olan aile gruplarına kadar uzayan bir süreçte, etkileyen - etkilenen veya lider- izleyen ilişkisinin varlığıdır. Liderliğin böyle geniş bir alana yayılması ve herkesin içinde lider olma veya lidere bağlanma ihtiyacının var olması, konu üzerinde çok sayıda araştırma yapılmasına sebep olmuş, birçok bilim dalı , yönetim bilimi, sosyoloji, psikoloji, biyoloji vs. liderliği kendi açısından tanımlamaya çalışmıştır. Bu çerçevede literatürde çok farklı liderlik tanımlarına rastlamak mümkündür (Karkın 2004, 44). Dolayısıyla, insanların örgütsel, toplumsal ve siyasal yaşamında önemli bir yer tutan liderlik olgusunun tanımı konusunda, henüz belirli bir görüş birliği sağlanamamıştır.

Liderlik, genel anlamda insanları belirli amaçlara yöneltme ikna yeteneği, lider ise grup üyelerini bir araya toplayan ve onları grup amaçlarına güdüleyen kişi olarak tanımlamak mümkündür (Ünüsün 1997, 82). Liderlik özetle başkalarını etkileyerek iş yaptırma sanatıdır.

Stogdill'e (1950) göre liderlik hedeflerin oluşturulması ve hedeflere ulaşılmasına doğru örgütlenmiş grubun faaliyetlerini etkileme sürecidir.

R. Krausz ise liderliği, diğerlerinin faaliyetlerini etkilemekte kullanılan güç şekli olarak ifade etmektedir. Liderlik olgusunun güce dayanan bir olgu olduğu düşünülürse, liderlik kişilerarası etkileşimi sağlamak için sahip olunan gücü kullanma süreci olarak tanımlanabilir ve bu yeteneğe sahip kişiye de lider denilir (Ünusan 1997, 82). Liderlik sadece güçle başlayan ve bir tek bununla açıklanabilecek bir süreç değildir.

Liderlik aynı zamanda danışmanlık, güven, sevgi, tutku, eğlence, tutarlılık ve sabır isteyen bir durumdur. Güç, başkalarını etkilemede önemli olduğundan, liderlik, dinamik bir biçimde güç kullanma sürecidir (Ferik 2001, 75).

Liderlik, genel anlamda insanları belirli amaçlara yöneltme ikna yeteneği, lider ise grup üyelerini bir araya toplayan ve onları grup amaçlarına güdüleyen kişi olarak tanımlamak mümkündür.

Yukarıda verilen tanımlar incelendiğinde, liderlik sürecinden söz edebilmek için bazı unsurların varlığına gerek duyulduğu ortaya çıkmaktadır. Bunlar (Özalp; Eren; Öcal 1992, 163);

1. İzleyiciler olarak adlandırılan bir grup insanın varlığı,
2. Motivasyon, karşılıklı etkileşim ve iletişim süreçlerinin etkili kullanımı,
3. İzleyicilerin de amaçlarını içeren ortak bir amacın ya da amaçların belirlenmesi,
4. İzleyicilerin çabalarının ve davranışlarının belirlenen amaçlar doğrultusunda koordine edilmesi ve yönlendirilmesi,
5. Liderin gücünün ve etkisinin zorla değil, izleyicilerin kabul alanlarına sunulması olarak ifade edilebilir.

Görüldüğü üzere liderlik kavramı insan, etkileme ve amaç unsurlarını kapsamaktadır.

Daha önce de bahsettiğimiz gibi liderlik bir başkasının varlığında ortaya çıkan bir durumdur. Yani başka bir kişi liderlik fonksiyonunu yerine getirmek için olmazsa olmaz bir koşuldur. İşte lider, belirli bir amaç etrafında başkalarını birleştirerek ve onları etkileyerek bu amaçların gerçekleşmesini sağlayacaktır. Buradan çıkan sonuç bu üç unsurun birbirleriyle karşılıklı bir etkileşim içerisinde olduğudur.

Son yıllarda yönetim literatüründeki hızlı değişime paralel olarak liderlik tanımlarında da bir takım değişimler gözlenmektedir. Bilgi ve iletişim teknolojisindeki hızlı gelişmeler liderlik kavramının literatürdeki anlamlarının ötesinde anlam kazanmasına yol açmıştır. Bu gelişmeler sonunda liderlik artık ne bir kişilik, ne belli bir statü ve kadronun özelliği ne de davranış biçimi olarak algılanmaktadır (Erdil; İmamoğlu 1998, 125).

Liderliğin eskiden "kahraman" ya da "yön veren, temel kararları alan ve başkalarını harekete geçiren" kişilerden değişimci, katılımcı ve tasarımcı kişilere dönüşmüş olmasının temel nedeni bilginin sadece belirli kişilerin tekelinde bulunan bir unsur olmaktan çıkmasıdır .

Liderlik izleyicilerin bir fonksiyonu olarak görülmekle birlikte, çevre koşulları ve şartlara da bağlı olmaktadır. Bu demek oluyor ki, liderliği etkileyen bir takım faktörlerin varlığı da söz konusudur. Liderliğe etki eden bu faktörlerin arasındaki ilişkileri anlayabilmek için genel bir liderlik modeli vermekte fayda vardır.

Liderliğin etkili olmasını sağlayan faktörler şunlardır (Hitt; Middlemist; Mathis 1979, 263);

1. Bireysel faktörler,
2. Örgütsel faktörler,
3. Örgütsel ve bireysel faktörler arasındaki uyum ya da çatışma

Bireysel faktörlerden kast edilen zekâ, kendine güven, hitabet yeteneği gibi liderin kişilik özellikleri ile uyguladığı liderlik tarzıdır. Liderliğin etkili olmasını sağlayan örgütsel faktörler ise çalışma grubundaki bireylerin kişilik özellikleri, işe karşı tutumları, liderin örgütteki yasal pozisyonu, işin yapısının belirli olup olmadığı ile çalışma grubundaki bireylerin lidere tanıdığı yetkidir. Örgütsel ve bireysel faktörler arasındaki uyum ya da çatışmadan kast edilen ise liderin çalışan ve örgütle olan karşılıklı etkileşiminde uyguladığı liderlik tarzının kabul edilip edilmemesi durumudur.

Liderlik, insanlara yönelik kuvvetli inanç ve mükemmele olan bağlılık gibi kavramları da içerisinde barındırmaktadır. Yani, lider insanın örgüt için önemli bir kaynak olduğuna inanmalı ve onları örgütsel faaliyetlere anlam bulacakları tarzda katmayı sağlamalıdır. Lider, bireylerin örgütsel amaçlara katkı yapacaklarına ve yeteneklerini en son noktaya kadar değerlendirmek isteyeceklerine inanmalıdır (Joiner, Jr. 1985, 58).

Lider, hayal etmeli, meydan okumalı, yeniliklere açık olmalı ve düşüncelerini gerçekleştirmek için çalışanı motive etmelidir. Bunu yaparken pozisyonundan kaynaklanan gücünü kullanmaktansa, çalışanlarla ve diğerleriyle ittifaklar yaparak, işbirliğine giderek güvene ve itimada dayanan ilişkileri geliştirmeyi tercih etmelidir. Bu bakımdan empati, güvenilirlik, başarı, açık iletişim ve dürüstlük son derece önemli hareket noktaları olmaktadır. Lider sadece kendini geliştirmeyi değil, çalışanların potansiyellerini geliştirmeyi de hedeflemelidir (Öztürk 2002, 58).

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı gibi lider grup üyelerine hedef belirleyen ve bu hedeflere nasıl ulaşılacağı konusunda rehberlik eden kişidir. Yönlendirme sürecini ise amaç ve hedefleri üyeler için anlamlı hale getirerek, başka bir ifadeyle etkileyerek gerçekleştirmeye çalışır.

Bir liderde esas olarak bulunması gereken özellikler şunlardır (Erdil; İmamoğlu 1998, 125):

- Vizyon sahibi olma ve yenilikçilik,
- Vizyon aktarımı (iletişim),
- Astları vizyon etrafında harekete geçirme,
- Zamanlama,
- Anlama – anlaşılma – güven.

1.2 LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK

Liderlik ve yöneticilik kavramlarının birbirleri ile olan ilişkisi yönetim alanında çok tartışılan konulardan biri olmuştur. Çoğu kez yönetici kavramının liderliği de kapsayacak şekilde kullanılmasına rağmen bu iki kavram hizmet ettikleri amaç nedeniyle birbirlerinden oldukça farklıdır. Her yönetici lider olamayacağı gibi her liderde yöneticilik fonksiyonunu etkili bir şekilde yerine getiremeyebilir.

Bu açıdan yaklaşıldığında liderlik, yönetim fonksiyonlarından etkileme ile ilişkili bir olgudur diyebiliriz. Başka bir ifadeyle, yönetim, liderlikten daha geniş bir anlama sahiptir ve liderlikte özellikle davranışsal yön ağır basarken, yöneticilik, davranışsal olan ve olmayan unsurlara ilişkin bir süreci tanımlamaktadır (Certo 1980, 325).

Liderlik davranışı ile yönetimsel davranış arasındaki fark şöyle belirtilebilir;

- Yöneticilik, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için var olan örgüt yapısının ve prosedürün kullanılmasıdır. Liderlik ise, bir örgütün amaçlarını

gerçekleştirmek ya da değiştirmek için yeni bir yapı ve prosedürün başlatılmasıdır. Bu ayırma göre; yöneticilik için "koruma", liderlik için "yenileme" sözcükleri anahtar kavramlar olarak ifade edilebilir (Alıç 1987, 146).

- Yöneticiler, temelde çalışanları kontrol ederek, belirlenmiş hedefe doğru yöneltmeye çalışırken; liderler, izleyenlerin temel ihtiyaçlarını karşılayarak, hedefe doğru güdülemektedir .
- İşlevsel açıdan yöneticiler, planlama, bütçeleme, örgütlenme ile ilgilenirken, liderler, yöneltme, yönlendirme ve bütünleştirme gibi işlevleri üstlenirler.
- Başkalarını yönetme hakkı üst makamlar tarafından, liderlik etme hakkı ise, izleyiciler tarafından verilmektedir. Yani, liderlik, örgütsel bir kazanımdan ziyade kişiye özgü bir durumdur ve başkalarını etkileme, motive etme yeteneği olarak kabul edilmektedir (Jackson 1993, 105-106).
- Bir yönetici, yasal yetkilerle dinamik bir güce sahip olabileceği gibi, grup üyelerinin sağladıkları destek nedeniyle de güç kazanabilir. Bu her zaman böyle olmayabilir de. Yasal yetkisi olan her yönetici lider konumunda olmayacağı gibi, her liderin de yasal yetkilere sahip olması gerekmez. Hatta bir örgüt içinde durum ve zamana göre birden fazla lider de bulunabilir. Başka bir deyişle, liderlik formal organizasyonlara has değildir, liderin resmi yetkilerle donatılması da şart değildir. Liderlik niteliklerine sahip olmayan yöneticiler olduğu gibi, yöneticilik rolü bulunmayan liderler de olabilmektedir. İdeal durum, yöneticinin aynı zamanda liderlik niteliklerine sahip olmasıdır.

Hiçbir örgütte resmi otorite ya da pozisyon, rütbe veya statü, tek başına liderliği sağlamaz. Çünkü yöneticilik makamında ve koltuğunda oturan herkes, gerçek ve fiili lider değildir; sadece resmi olarak tayin edilmiş görevli ve yetkili bir amirdir. Liderlik farklı bir işlevdir; ayrı nitelikler ve özellikler gerektiren bir güç ve yetenektir (Peker; Aytürk 2000, 55). Lider ve yönetici arasındaki temel fark, güç ve otorite kaynaklarıdır.

Lider gücünü, izleyenleri ile arasındaki etkileşimin kalitesi ve yoğunluğundan almaktayken; yönetici gücünü bulunduğu makamdan, statüden ve yasal güç kaynağı otoritesinden almaktadır.

Liderlik izleyiciler üzerinde güç sahibi olmayı değil, onları etkileyebilmeyi kapsar. Otorite ve güç sahibi olmak insana yöneticilik sıfatı kazandırabilir, ama liderlik sıfatı

kazandırmak için yeterli değildir. Lider ve yönetici arasındaki belli başlı bazı farklılıklar Tablo 1'de verilmiştir (Peker; Aytürk 2000, 53-55).

Tablo 1 Yönetici ile Lider Arasındaki Temel Farklılıklar

YÖNETİCİLİK	LİDERLİK
1. Yönetici gücünü ve yetkisini mevkiinden, statüsünden, rütbesinden ve yasal kaynaklardan alır.	1. Lider ise gücünü karakterinden, örnek ve üstün kişiliğinden, kendi yeteneğinden, ilke ve değerlerinden alır.
2. Yönetici astlarını yasal yollarla ve gerektiğinde zorla çalıştırır.	2. Lider ise, insanları içinden gelerek ve motive ederek çalıştırır.
3. Yönetici arkadan iter.	3. Lider önde gider ve önderlik eder.
4. Yönetici örgütün mevzuatına, amaçlarına, politikasına, ilkelerine ve hedeflerine bağlı olan kişidir.	4. Lider ise, örgütte amaçları, politikaları, ilkeleri ve hedefleri ortaya koyan kişidir.
5. Yönetici, örgütte astların/çalışanların kendisine hukuki olarak itaat ve hürmet ettiği kişidir	5. Lider ise, insanların kendisini daha çok duygusal olarak benimsediği ve sevdiği kişidir.
6. Yönetici astlarına verilen işleri yaptırır.	6. Lider ise, astlarını yapılacak işlere yöneltir.
7. Yönetici nasıl yapılacağını söyler.	7. Lider ise nasıl olacağını ve ne yapılacağını söyler.
8. Yönetici tek adamdır.	8. Lider ise ekip adamıdır, takım oyuncusudur.
9. Yönetici sistem ve yapıya odaklanır	9. Lider insana odaklanır.
10. Yönetici kontrole önem verir ve kontrolü etkin kılar.	10. Lider insanlara güvenir, güven duygusunu geliştirir ve güveni etkin kılar.
11. Yönetici kısa vadeli bakış açısına sahiptir.	11. Lider uzun vadeli bakış açısına sahiptir.
12. Yönetici statükoyu kabullenir.	12. Lider statükoyu değiştirir.
13. Yönetici örgütü öne çıkarır, örgüte önem verir;	13. Lider insanı öne çıkarır ve insanın insan tarafına önem verir.
14. Yönetici gizlilik yaratır.	14. Lider açıktır ve açık davranır.
15. Yönetici dikte eder, emir verir ve yönetir.	15. Lider danışır, görüş ve fikir alır, yöneltir.

Kaynak: Peker, Ömer; Nihat Aytürk; Etkili Yönetim Becerileri Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir; Yargı Yayınevi, yayın not: 35, 2000

Buraya kadarki açıklamalardan da anlaşılacağı gibi yönetici örgütün maddi boyutuyla ilgilenmekte ve yapısı belirli bir ortamda yönetim fonksiyonunu icra

ederken, çalışanın yeteneklerini geliştirmesini sağlama noktasında yetersiz kalmaktadır. Fakat lider insan odaklı olarak çalışmakta, örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlarken çalışanda kendini gerçekleştirme arzusu uyandırarak etkinlik ve verimliliğini arttırmaktadır.

1.3 LİDERLİĞİN ÖNEMİ

21. yüzyıldaki hızlı değişim nedeniyle örgütlenme ihtiyacı duyan toplumlarda ve iş hayatının bütün dallarında giderek yöneticiliğin önemi artmaktadır. Yöneticilerin kendilerinden beklenen görevleri en iyi biçimde yapabilmeleri ise, sahip oldukları liderlik nitelikleriyle yakından ilişkilidir. Her yöneticinin liderlik niteliklerine sahip olduğu söylenemez. Ancak iyi bir yönetici olabilmek için aynı zamanda liderlik yeteneğine sahip olunması gereği kuşkusuzdur.

Artık modern yönetim anlayışında liderlik, yöneticilerin temel işlevlerinden biridir. Başka bir deyişle, liderlik etkin yönetimin önemli bir parçasıdır. Örgütlerde, liderlik gücü ve yeteneği taşıyan yöneticiler, yönetimde etkili ve başarılıdır. Yönetici eğer liderlik özelliklerine sahip değilse bu durum örgütün performansının düşmesine neden olabilmektedir. Dolayısıyla, örgüt bürokratik özellikler sergileyeceği için ihtiyaca cevap vermekte zorlanabilir; etkinliği ve verimliliği de azalabilir (Nicholls 1993, 1).

Liderlik; çalışanları örgütsel amaçlara ulaşmak için gönüllü çabalamalarını sağlar. Yönetici ancak, kendisine bağlı insanlar; düşünce, tutum ve davranışlarını etkilemesine izin verirse onların lideri olabilir. Yönetici, onların düşünce, tutum ve davranışlarını etkilerken bundan zevk almıyorsa, bir liderin değil, ancak bir yöneticinin varlığından söz edilebilir. İdeal olanı, yöneticinin aynı zamanda liderlik sıfatını da taşımasıdır. Çünkü liderlik ve yöneticilik, başarı madalyonunun birbirini tamamlayan iki yüzüdür.

Maddi kaynakların ve zamanın etkin kullanımı, insan kaynaklarının verimli kullanımına bağlıdır. Bir örgütün performansının gelişmesinde en önemli belirleyici faktör ise insandır (Özgür 2004, 97). İşte bu nedenle, liderlik niteliğine sahip bir yöneticinin insan ve maddi kaynaklarını, iş görenlerin amaç ve ihtiyaçlarını, örgütün amaçları doğrultusunda ve bu amaçları birlikte gerçekleştirecek şekilde harekete geçirebilmesi söz konusudur. Örgütte güdülenme, moral, tatmin konularında duyarlı olan lider yönetici, iş görenleri isteklendirme, heyecanlandırma ve kendilerini tam bir

coşkuyla örgüte adanma, duygularını canlı tutmaya yönelik çaba içinde olabilir ve sonuçta örgüte zaman, para ve enerjiyi en ekonomik biçimde kazandırabilir.

Özellikle büyük liderler iş görenleri harekete geçirir, tutkulu ve inisiyatif kullanmaya eğilimli bireyler için bir rol modeli işlevi görebilmektedir (Goleman; Boyatzis; McKee 2002, 15). Böylece, bir rol modeli olarak çalışmada tutku ve heyecan uyandıran lider örgütsel verimliliğe de önemli bir katkı sağlamış olmaktadır.

1.4 LİDERLİK TEORİLERİ

Liderlik, din ve kültür yapısına bakmadan toplumsal yaşamın her döneminde ortaya çıkan bir olgudur. Bu nedenle eski çağlardan günümüze kadar liderlik konusu, insanların ilgi duyduğu alanlardan biri haline gelmiştir.

Eski çağlarda insanlar ailelerinin sosyo ekonomik durumlarına göre şeref ve ün kazanmaktaydılar. Onların yönetici konumlarına gelmelerinin tek nedeni soylu aileden gelmeleri idi ve yönetmenin onlara Tanrı tarafından bahşedilen bir hak olduğuna inanıyorlardı. Bu nedenle uzun bir süre insanlar onların bu haklarını sorgulamamış ve kabullenmişlerdi.

Fakat tarihte Spartaküs gibi bir köle diğer köleleri etrafında toplayarak hak ve özgürlük talebinde bulunabiliyordu. William Wallace gibi halkın içinden çıkan bir kişi krallara meydan okuyabiliyordu. Bu gibi insanlar azınlıkta da olsa onları lider yapan neydi? Hangi özellikleri onları diğer soylular ve yönetimin kendilerine verilmiş bir hak olduğuna inanan krallar karşısında binlerce insanın nazarında lider konumuna getirmekteydi? Bu tarz soruların sıkça sorulmaya başlanmasıyla araştırmacılar liderlerin özelliklerini anlamaya çalışmışlar ve bu yönde çaba sarf etmeye başlamışlardır (Lawless 1979, 403).

Bu çalışmaların sonuçlarına göre, uzun boylu olmaları liderlerin ortak noktalarını oluşturuyordu. Charles de Gaulle'yi düşününce bu doğru bir ifade olurken, Napoleon Bonapart gibi kısa boylu bir lider ise uzun boyluluğun, ortak bir faktör olamayacağını gösteriyordu. Boyla ilgili yapılan dokuz çalışma liderlerin diğer insanlara göre daha uzun olduğunu ortaya koyarken iki çalışma ise onların kısa olduğunu göstermiştir.

Vücut ölçüsü, sağlık, fiziksel enerji ve fiziki görünümde çalışma konusu yapılmıştır. Boy ile ilgili yapılan çalışmalar gibi bu faktörleri değerlendirmeye tabi tutan çalışmalarda belirgin bir farklılık ortaya koyamamıştır. Çünkü liderlerin hepsi sağlıklı

bireyler değildi. Örneğin; Franklin Delano Roosevelt ve John F. Kennedy'nin bedensel yetersizlikleri vardı (Lawless 1979, 404).

Hatta önemli insanların doğum tarihleriyle ilgili bir liste geliştirilirken lider olmada, doğum tarihinin önemli bir unsur olduğu da öne sürülmüştür. Du Pont şirketinin önceki yöneticisi Irving S. Shapiro ile onun halefi Edward G. Jefferson'un doğum tarihleri olan 15 Haziran örnek olarak da gösterilmiştir (Luthans 1992, 268).

Zamanla fiziksel özelliklerle ilgili çalışmalardan etkin bir sonuç elde edilemeyeceği anlaşılınca, liderlerin kişilik özellikleri üzerinde durulmaya başlanmıştır. Liderlerin kişilik özellikleri arasında hedef, yön belirleme yeteneği, dostluk, sevgi, dürüstlük, mesleki yeterlilik, kararlılık, kavrama yeteneği, öğretme yeteneği ve inanç gibi pek çok özellik araştırmaya tabi tutulmuştur (Knudson; Fleenor 1978, 236)

Liderlerin fiziksel ve kişilik özelliklerini değerlendirme çalışmaları tatmin edici sonuçlar üretemeyince araştırmacılar, Ohio State Üniversitesi'nin yaptığı araştırmaların da etkisiyle, liderden ziyade yönetilen gruba dikkat çekmeye başlamışlardır. Bu yaklaşımda "liderin davranışları ile bu davranışlar grubu nasıl etkiler ve grubu oluşturan üyeler nasıl etkilenir" konuları üzerinde durulmuştur. Grup ve liderden sonra ortam; yani durum da liderlik teorilerinde yer almaya başlamıştır (Luthans 1992, 273).

Liderlik kavramı insanlık tarihi kadar eski olmasına rağmen, ancak 1930 yılından sonra üzerine bilimsel araştırmalar yapılan bir konu olmuştur. 1974 yılına gelindiğinde, genel liderlik konusu üzerine yaklaşık 3 bin bilimsel çalışma ve 1981 yılına gelindiğinde ise yaklaşık 5 bin bilimsel çalışma yapıldığı tahmin edilmiştir. Üzerinde bu kadar çok araştırma yapılan bir konu olmasına rağmen, araştırmacılara göre liderlik dünya üzerinde en fazla araştırılan, ama en az anlaşılan bir konu olma özelliğini korumuştur.

Bugüne kadar liderliği farklı boyutlardan irdeleyen birçok kuram oluşturulmuş ve bunlarla ilgili araştırmalar yapılmıştır .

Liderlik kuramlarının gelişimini, "özellikler kuramları", "davranışsal kuramlar", "durumsallık kuramları" ve "neo karizmatik kuramlar"dan oluşan dört ana aşama şeklinde özetlenebilir. Özellik kuramları çerçevesinde lider özelliklerinin araştırılması liderleri tanımlayabilmek için yeterli olmayınca, davranışsal liderlik kuramları lider davranışı ve grup performansı arasındaki ilişkiye odaklanmıştır. İdeal lider özellikleri

ve ideal lider davranışından sonra ise, liderin etkinliğini ve liderlik biçimini karşılaştığı duruma uygun olacak şekilde değiştirebilmesine bağlı gören durumsallık yaklaşımına geçilmiştir. Nihayet, belirtilen lider merkezli üç kuramın ardından lider ve izleyicileri arasındaki ilişkilere bir bütün olarak odaklanan neo karizmatik kuramlar ya da güncel liderlik yaklaşımları ele alınmıştır (Demirbilek 2003, 23).

Liderlik kavramının gelişim sürecine bakıldığında, bu alan üzerinde yapılan araştırmalar (Fetik 2001, 75);

- 1920- 1950 yılları arasında liderliğin özellikleri,
- 1950-1960 yılları arasında etkin liderlerin davranışları,
- 1960-1970 yılları arasında çevresel şartların liderlik üzerindeki etkileri,
- 1970-1980 yılları arasında liderlerin sembolik rolleri,
- 1980-1990 yılları arasında liderlerin özellikleri ve davranışları üzerine geri dönüş yapan çalışmalar ve
- 1990'dan sonra ise liderliğin kültürler arası değişimleri üzerinde yoğunlaşmıştır.

Bundan sonraki bölümlerde liderlik teorilerindeki bu kuramsal gelişim süreci, ayrıntılı bir şekilde ele alınarak incelenecektir.

1.4.1 Özellikler Teorisi

1.4.1.1 Özellikler Teorisinin Gelişimi

Özellikler teorisinin ilk başlangıcı antik Yunan ve Roma İmparatorluğu devirlerine kadar götürülebilir. Eski Yunan ve Roma devrinde liderlerin doğuştan bu özelliklere sahip oldukları düşünülmüştür (Luthans 1992, 273). Bu düşünce tarzı daha sonraları 1910 yılında İskoç Tarihçi Thomas Carlyle tarafından "büyük adam" teorisi olarak ifade edilmiştir. Ona göre dünyadaki ilerleme büyük insanların bireysel başarılarının bir ürünüdür (Trata; New port 1976, 441).

Benzer bir teoride "zeitgeist teori" olarak isimlendirilmektedir. Zeitgeist Almanca bir kelime olup "zamanın ruhu" şeklinde tercümesi yapılabilir. Zamanın ruhundan kast edilen ise liderin içinde yaşadığı zamanın, yani çağın ürünü olduğudur. Teori gerekli özelliklere sahip olan kişinin, içinde yaşadığı çağın ihtiyaçlarını karşılamak için lider olarak ortaya çıkacağı düşüncesini içermektedir (Bobbit; Breinholt; 1978, 254).

Özellikler teorisine göre liderler belirli fiziksel, sosyal ve kişilik özelliklerine doğuştan sahiptirler. Bu teoriye göre bazı özelliklerin olup olmaması bir lideri diğerlerinden ayırt eden faktörlerdir (Hellriegel; Slocum 1992, 475).

Özellikler yaklaşımı zaman içerisinde daha gerçekçi bir temele dayandırılmıştır. Davranış okulunun da etkisiyle araştırmacılar liderlik özelliklerinin öğrenme ve tecrübeyle de geliştirilebileceğini kabul etmeye başlamışlardır (Luthans 1992, 274).

Teori I.Dünya Savaşı'nın basında Amerikan Psikoloji Kurumu tarafından yürütülen çalışmalar neticesinde ortaya çıkmıştır. Bir grup psikolog Amerikan ordusuna asker alımında personel seçme sürecini yönetmeyle görevlendirilince, bu grup tarafından "Ordu Alfa Zeka Testi (The Army Alpha Test of Intelligence)" geliştirilmiştir. Savaşın sonra ise geliştirilen bu ve benzeri teknikler iş ortamına uygulanmaya başlanmıştır.

Böylece lider özelliklerini tespit etmeye yönelik araştırmalar da başlamıştır (Dessler 1980, 256).

1940 ve 1950'li yıllarda yapılan araştırmaların çoğu liderlerin kişilik özelliklerini belirlemeye yöneliktir (Sizlagyi; Wallace, Jr. 1980, 279). Literatür taraması şeklinde gerçekleştirilmiş olan bir araştırmada tek kelimelik lider özelliklerini belirleyen 17.000 adet tanımlayıcı ifade tespit edilmiştir. Başka bir çalışmada ise daha önce yapılmış olan 106 adet araştırmanın bulgularında tespit edilmiş olan lider özellikleri değerlendirmeye tabi tutulmuş ve bu özelliklerin sadece % 5'nin dört yada beş araştırmada ortak tanımlayıcı ifadeler olduğu tespit edilmiştir (Smith; Carrol; Kefalos ve Diğerleri 1980,

1948'den beri yapılan çalışmaları değerlendiren Stogdill, lider özelliklerini altı grupta toplamıştır (Sizlagyi; Wallace, Jr. 1980, 280|282):

1. **Fiziksel Özellikler:** Liderlikle ilgili ilk çalışmalar onların yaşı, fiziki görünümü, boy, Ağırlıkları, güçlülük, fiziksel olgunluk belirtileri, sağlık durumu ve yakışıklılık gibi faktörlerle ilgili olmuştur. Araştırma bulguları ise çelişkili sonuçlar üretmiştir.
2. **Sosyal Alt Yapı:** Liderin eğitimi, sosyal statüsü ve sosyal hareketliliği üzerinde duran araştırmaların sonuçları, yüksek sosyo- ekonomik statünün lider pozisyonunu elde etmede avantaj olduğunu; ayrıca sosyo ekonomik statüsü alt basamaklarda olanların daha hızla çalışma hayatında yükseldikleri yönündedir.

3. **Zeka:** Zihin gücünü değerlendiren araştırmalar ise liderlerin diğerlerine göre konuşmalarının akıcı, bilgili, kararlı ve akıl yürütmelerinin daha kuvvetli olduğunu belirtmektedir. Zeka ve liderlik arasındaki ilişkiyi bulmak için yapılan çalışmalarda liderlerin lider olmayanlara göre daha zeki oldukları yönünde bulgular elde edilmiştir.

Örneğin, Gibb (1947) yaptığı araştırmada subay adaylarının genel ordu mensuplarına göre daha zeki oldukları sonucuna varmıştır (Özkalp 1982, 214).

4. **Kişilik:** Kişilik özelliklerini değerlendiren çalışmalar liderlerin diğerlerine göre; hitabet yeteneği, bireyler arası ilişkiler ve haberleşme yeteneği, güven verme veya güvenilir olma, girişimcilik ve riski göze alma, cesaret ve kendine güven, hakimiyet kurma isteği olan, hızlı harekete geçme yeteneğine sahip ve dürüstlük gibi faktörlerin önemini vurgulamaktadır (Eren 2001, 433). Fakat araştırmalar değişik grup ve çalışma ortamlarında benzer sonuçlar üretmemiştir.
5. **Göreve ilişkin Özellikler:** Göreve yönelik kişilik özellikleri üzerinde duran araştırmalarda ise, liderlerin diğer bireylere göre başarı ihtiyacı ve sorumluluk duygularının yüksek, inisiyatif sahibi ve yüksek oranda görev eğilimli oldukları ifade edilmektedir.
6. **Sosyal Kişilik Özellikleri:** Bu alandaki araştırmalar liderlerin değişik konularda görev almadaki aktif davrandıklarını, diğer insanlarla etkili iletişim kurabilen ve ortak çalışma yeteneğine sahip olduklarını ortaya koymaktadır.

Sonuç itibarıyla, liderlik özelliklerini tespit etmek için yapılan araştırmalar çok anlamlı sonuçlar üretmemiştir. Örneğin yapılan 20 çalışmanın değerlendirilmesi neticesinde 80 kişilik özelliği belirlenmiştir. Fakat bu özelliklerde sadece 5 tanesi 4 ya da daha fazla sayıdaki araştırmada ortak nokta olarak yer almıştır (Robbins 2003, 314).

Özellikler teorisinin evrensel sonuçlar üretmekte yetersiz kalmasıyla liderliği anlamaya yönelik çalışmalarda başka etkilerin varlığını gündeme getirmiş ve böylece bu yöndeki çalışmalar artarak devam etmiştir.

1.4.1.2 Özellikler Teorisinin Eleştirisi

1940'lı yılların sonlarında ve 1950'li yılların başlarında araştırmacılar etkili liderleri tanımlayacak ve ayırt etmeye yarayacak kişilik özelliklerinin tutarlı sonuçlar

vermediğini gördüler (Robbins 1979, 242). Genelde araştırma sonuçları hangi kişilik özelliklerinin liderlerde bulunduğu ya da hangi özelliklerin diğerlerinden daha önemli olduğu konusunda ortak bir fikir üretememiştir (Luthans 1992, 275). Başka bir deyişle, özellikler teorisi bütün durumlarda lideri tanımlamaya yarayacak evrensel bir özellikler bütünü oluşturamamıştır (Robbins 2003, 315).

Stogdill (1948), Gibb (1954) ve Mann (1959) tarafından yapılan araştırmalar da bu yaklaşımın liderlik özelliklerini açıklama da yetersiz kaldığını ortaya koymuştur (Scott; Mitchel; Birnbarum 1981, 143).

Bu teori daha çok fiziksel ve kişilik özellikleri üzerinde durmaktadır. Fiziksel özellikler ile başarılı bir liderlik arasında ilişki kurulamaz. Fiziksel özellikler ancak algılanan liderlik yeteneği ile ilişkili olabilir. Ayrıca fiziksel özellikler emniyet ve orduda olduğu gibi fiziki yapının önemli olduğu işler için geçerli olabilir. Fakat etkili bir liderlik çoğunlukla kişinin boyu, kuvveti ve ağırlığı ile bağlantılı değildir (Hellriegel; Slocum 1992, 475).

Araştırmalar henüz belirli özelliklerin potansiyel liderleri diğerlerinden ayırabileceğini ispat edememiştir. Fakat belirli kişilik özelliklerinin liderlikle ilişkili olmayacağı anlamına da gelmemektedir. Yani bu özellikler durum ve grup üyelerinin ihtiyaçları gibi diğer faktörlerde göz önüne alınarak incelenmelidir (Hellriegel; Slocum 1992, 475). Tek bir kişi yani lider üzerine odaklanması bu yaklaşımın zayıf tarafını oluşturmaktadır (Knudson; Fleenor 1978, 220). Başka bir deyişle, durumsal faktörler ve grup üyelerinin davranışları bu teoride göz ardı edilmiştir (Robbins 1979, 242).

Etkili liderlerin belirli ilgileri, kişilerarası yetenekleri ve kişilik özellikleri olacağına dair ortak bir kanı olmasına rağmen özellikler teorisi liderlik kavramını anlamada çok yardımcı olamamaktadır (Hellriegel; Slocum 1992, 475). Özellikler teorisi sadece liderliği tanımlamaya yarayacak bazı ipuçları vermektedir. Teori güncelliğini korumaktadır (Luthans 1992, 275).

Özellikler teorisi her ne kadar lider özelliklerini belirleme konusunda evrensel bir sonuç üretememiş olsa da kişiliğin liderlik sürecine etki eden değişkenlerden olduğu düşüncesini araştırmacılarda oluşturması yönüyle önem arz etmektedir.

1.4.2 Davranış Teorisi

1940'lı yılların sonlarında araştırmacılar liderlerin kişilik ve demografik özellikleri yerine onların davranışları üzerine odaklanma gereği duydular (Stroh; Northcraft;

Neale 2002, 256). Bunun nedeni ise özellikler teorisinin lideri anlamada yetersiz kalması ve araştırmacılara bu süreci tanımlamada temel teşkil edecek veriler sağlayamamış olmasıdır. Kişilik ve demografik özelliklerin tespiti için yapılan araştırmaların evrensel bir sonuç üretememiş olması başka etkenlerin varlığını gündeme getirmiştir. Böylece araştırmacılar liderin davranışlarına odaklanarak etkili lider davranışını belirlemek için araştırmalar yapmaya başlamışlardır.

Liderlik sürecini açıklamaya çalışan bu teorinin ana fikri, liderleri başarılı ve etkin kılan unsurun, liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olduğudur. Liderin astları ile haberleşme şekli, yetki devredip devretmemesi, planlama ve kontrol biçimi, amaçları belirleme tarzı gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır. Başka bir ifadeyle "izleyiciler" değişkenini ele alan "Davranışsal Liderlik Teorisi" liderlerin izleyenlere nasıl davrandığıyla ilgilenmiştir (Acuner; Yılmaz 2000,2).

Özellik kuramında lideri tanımlamada kişisel özellikler önemli rol oynarken, davranış kuramında bir liderin ne yaptığı ve etrafındakilere nasıl davrandığı önemli hale gelmektedir. Etkili liderlik tarzının tanımı, bir liderin davranış biçimi ve astlarının bu davranış biçimine gösterdikleri duygusal ve davranışsal tepkileri ile açıklanmaktadır (Fetik 2001, 76).

1.4.2.1 Davranışsal Liderlik Teorileri

1.4.2.2 Iowa Üniversitesi Çalışmaları

1930'lu yıllarda Kurt Lewin, Ronald Lippitt ve Ralph K. White tarafından yapılan çalışmalarda liderlerin davranış tarzlarına odaklanılmıştır. Bu çalışmalar neticesinde üç tarz lider davranışı tespit edilmiştir. Bunlar: otoriter, serbest bırakan ve demokratik lider davranışlarıdır. Bu tarzlar arasındaki en önemli fark karar verme sürecinde kendini göstermektedir. Genel olarak otoriter lider, grup adına kendisi karar verirken serbest bırakan lider, grup üyelerinin kararları kendilerinin almalarına izin verir. Demokratik lider ise, grubu karar almaları için cesaretlendirir ve onlara rehberlik eder. Bu üç tarz liderlik davranışında liderin gruba karşı tavrı aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Rue; Byars 1980 346):

1. Otoriter Lider: Ben iyiyim. Sen iyi değilsin.
2. Serbest Bırakıcı Lider: Ben iyi değilim. Sen iyisin.
3. Demokratik Lider: Ben iyiyim. Sen de iyisin yönünde olmaktadır

Hangi liderlik tarzının daha etkili olduğunu anlamak için Lewin ve arkadaşları farklı yetişkinleri bu tarzlardan birini uygulayacak tarzda eğitmişler ve genç yaştaki erkek çocuklarının oluşturmuş olduğu kulüplerdeki grupların başına getirmişlerdir. Kısa sürede serbest bırakan liderlerin yönettiği grupların otoriter ve demokratik liderlerin gruplarından daha düşük performans sergilediklerini tespit etmişlerdir. Öte yandan, otoriter ve demokratik liderlerin yönetimindeki gruplarda iş miktarının aynı olması halinde işin kalitesinin ve grup memnuniyetinin demokratik gruplarda daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Fakat daha sonra yapılan araştırmalarda ise çelişkili sonuçlar elde edilmiştir. Bazen demokratik liderlik tarzı ile otoriter liderliğe göre daha olumlu sonuçlar elde edilmiştir. Bazen ise demokratik liderlik tarzı, otoriter liderliğe eşit ya da daha zayıf performansın elde edilmesine neden olmuştur. Astların iş tatmini söz konusu olduğunda sonuçlar tutarlılık arz etmiştir. Bu sonuçlara göre demokratik liderlik tarzında iş tatmini diğer lider davranış tarzlarına göre daha yüksek bir seviyede olmaktadır (Bartol; Martin 1991, 485).

Katz ve Kahn'ın geliştirdiği, Açık Sistem Yaklaşımı'nda, varılan sonuç ise, insan ilişkilerine yönelik demokratik liderlik, alt kademelere göre orta ve üst kademelerde daha etkili ve başarılı olmaktadır (Korkut 1992, 162).

Otoriter Lider: En basit tanımıyla otoriterlik, organizasyon içerisinde statü farklılıklarının olması gerektiğine ve bu tür farklılıkların örgütün etkili bir şekilde çalışmasına katkıda bulunacağına ilişkin bir inançtır. Kahn ve Katz ise otoriteyi, örgüt içinde bir makama bağlı güç olarak tanımlamaktadır.

Otoriter liderler güç ve karar verme yetkisini kendi ellerine almış liderlerdir (Davis 1977, 113). Örgütteki yasal pozisyonlarına, ödüllendirme ve zorlayıcı güç kaynaklarına dayanarak astlarını yönetirler (Daft 1994, 482). Bu tarz lider astlarına neyi nasıl yapacaklarını anlatmaktadır. Etkinlikleri kendisi başlatır ve astlarına kendilerinden ne beklediğini söylemektedir. İşlerin tamamlanması gereken süreyi önceden bildirmekte ve istediği standart iş yapma yöntemlerini açıkça belirtmektedir. Katı biçimde yönetmekte ve işlerin yapılmasında tek yöntem tanımaktadır. Astların neyi ne zaman yapacaklarını anlatmakta ve izlenecek standart yönetsel yöntemleri düzenlemektedir (Öktem 1993, 105-106).

Otoriter lider, kendi istediği sonuçların elde edilmesinde ısrarlıdır. Astlarının duygularına ve fikirlerine ya çok az önem verir ya da hiç bilmek istemezler. Çoğunlukla bu davranışı sergileyen liderler işin başarılı bir şekilde bitirilmesini

kendilerinden bilirken başarısızlık halinde ise astlarını suçlayıcı tavır alırlar (McFarland 1970, 291).

Bu nedenle otoriter liderlik çoğunlukla astlar arasında öfke ve düşmanlığa neden olmaktadır (Schaeffer 2002, 43). Çünkü astlar bilgilendirilmedikleri için kendilerini güvenli bir ortamda hissetmemekte ve liderin otoriter yetkisinden çekinmektedirler (Davis 1977, 113).

Otoriter liderin özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Arıkan 2001, 240-241):

1. Otoriter lider, grubun amaçlarını ve politikalarını bütünüyle kendisi belirler.
2. Otoriter lider, hangi işlerin yapılacağını ve bu işlerin nasıl yerine getirileceğini bizzat kendisi belirler.
3. Otoriter lider, kendisini grup faaliyetlerinden ayrı tutar.
4. Otoriter lider, astları hakkında yaptığı olumlu veya olumsuz değerlendirmelerde kişisel bir tutum takınır.
5. Otoriter lider, yalnızca emir verir ve bu emirlerin grup üyelerince yerine getirilmesini ister. Emirlerine göre hareket edenleri ödüllendirir, etmeyenleri ise cezalandırır.
6. Otoriter liderin otoritesi, sahip olduğu güç ve kuvvete dayanır. Verdiği emirler için hiçbir neden göstermez ve kendisine getirilen önerileri de kabul etmez.
7. Otoriter lider, ödül dağıtımında tamamen şahsi davranır, sebep göstermeden grup üyelerini eleştirir. Bu tip lider, aktif grup katılımından uzak kalır.

Otoriter liderliğin avantajı ise kararların hızlı alınabilmesidir. Çünkü lider, karar vermeden önce grup üyelerinin onayını almak zorunda değildir (Hicks; Gullett 1976, 450). Bu nedenle bu tarz liderlik, liderin fazla seçeneğinin olmadığı durumlar için de son derece uygundur. Örneğin acil bir durum veya kriz sırasında yöneticinin insanları toplayıp onlara fikir danışacak zamanı olmayacaktır. Böylesine bir durumda otoriter liderlik, uygun bir yönetsel davranış olacaktır. Ayrıca otoriter liderlik işin yapısının belirli olduğu durumlarda iş gören performansını artırıcı yönde etki yapabilir.

Demokratik Lider: Demokratik lider astlarına yetki devreder, katılımı cesaretlendirir ve astlarını etkilemek için uzmanlık gücü ile beğeni gücünü kullanır (Daft 1994, 482).

Demokratik liderlik söz konusu olduğu zaman, bir grupta bir arada çalışan ve bir sorunu çözmeye uğrasan kişiler akla gelmelidir. Demokratik lider gruba hizmet etmekte, grubun normlarını ve değerlerini toplayıp özetlemekte, grubun olası

hareketlerinin yönünü anlayıp gruptan önce hareket etmektedir. Demokratik liderin yönetimindeki örgütte yetki merkezde yani liderde toplanmaz. Demokratik liderler astlarının grup halinde ya da bireysel olarak karar verme sürecine katılmalarını istemektedir. Karşılıklı anlayış, dürüstlük ve güven ortamının oluşması için astlarını sürekli ve açık bir iletişim vasıtasıyla cesaretlendirmektedir (Haimann; Scott; Connor 1982, 382).

Demokratik liderler korkutma, cezalandırma ya da sahip oldukları pozisyonu kullanarak yönetme yerine astlarına iyi örnek oluşturarak ve ikna ederek yönetmeyi tercih ederler.

Astlarının duygularına ve fikirlerine değer vererek onların kendilerini önemli hissetmelerini sağlarlar. Astlarının grup ya da bireysel hedeflerini kendi kişisel beklentilerinin üstünde tutmaktadırlar (McFarland 1970, 291). Böylece demokratik lider astların kendilerini rahat ifade edebilecekleri bir ortam sağlayarak onların yaratıcılık ve başarı düzeylerinin artmasına olumlu katkı sağlayabilirler

Demokratik liderliğin özelliklerini şöyle sıralamak mümkündür (Ankan 2001, 242):

1. Grup politikası, liderin grup üyelerini tartışmaya teşvik etmesi sonucunda belirlenmektedir.
2. Demokratik lider, tartışma öncesi grup üyelerine konu hakkında genel bilgiler vermektedir. Teknik bilgi için lider en az iki seçenek sunmakta ve seçim işini grup üyelerine bırakmaktadır.
3. Sorumluluğun dağıtımı ve işbölümünün oluşturulması gruba bırakılmaktadır.
4. Demokratik lider, yargılama ve eleştirilerde nesnel olmaya çalışmaktadır.
5. Demokratik lider, bütün konularda grup üyelerine güvenmektedir.
6. Grup üyeleri her konuda kendilerini tamamen serbest hissetmektedirler.

Bu liderlik tarzında, üyeleri hedefe ulaşma noktasında cesaretlendiren ve üyelerin yetki ve sorumluluklarının belirgin bir biçimde yapıldığı, övgü ve eleştirilerin de bu standartlara uygun olduğu görülmektedir. Bu liderlik tarzının en belirgin özelliği, faaliyetlerin lidersiz gerçekleştirilebilmesidir. Fakat, karar alımında liderin varlığı kaçınılmazdır.

Serbest Bırakıcı Lider: Serbest bırakıcı lider, güç kullanımından kaçınmaktadır.

Grubun kendi hedeflerini kendilerinin belirlemesini ve karşılaştıkları sorunları kendilerinin halletmelerini ister. Grup üyeleri kendi kendilerini eğitirler ve kendi

motivasyonlarını kendileri sağlarlar. Lider sadece görevin yerine getirilmesi için gruba bilgi ve kaynak sağlayan kişi konumundadır (Davis 1977, 115).

Serbest bırakıcı liderler, yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, izleyicileri kendi hallerine bırakan ve her izleyicinin kendisine verilen kaynaklar dahilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkan tanıyan davranışlar göstermektedirler. Diğer bir ifadeyle, serbest bırakıcı liderler, yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma haklarını tamamıyla astlara bırakmaktadırlar (Doğan 2001, 257).

Serbest bırakıcı liderliğin avantajı, grup üyelerinin kendilerini bireysel açıdan geliştirmelerine fırsat vermesidir. Bütün astlar bağımsız bir şekilde görevlerini yapmaları ve kendilerini özgürce ifade etme imkanı elde ederler. Bu tarz liderliğin dezavantajı ise, grubun örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlayabilmek için gereken birlik ve bütünlükten yoksun kalmasıdır. Liderless grup hangi yöne gideceği ve kontrol eksikliği konularında sıkıntı yaşayabilir. Hatta örgüt kaosa sürüklenebilir (Hicks; Gullett 1976, 452). Serbest bırakıcı liderliğin diğer bir dezavantajı ise grup üyelerine performans geri bildirimlerinin yapılmaması nedeniyle iş görenin kendi performansını tam olarak değerlendirme imkanının verilmemesidir.

1.4.2.3 Ohio Üniversitesi Çalışmaları

Davranış teorisiyle ilgili en kapsamlı araştırma 1940'lı yılların sonlarına doğru Ohio State Üniversitesi tarafından yapıldı (Robbins 1979, 242).

Araştırma programının ilk safhalarında 1800 lider davranışı belirlenmiştir. İstatistiksel analiz ve uzman yorumu neticesinde bu liste en etkin lider davranışını gösteren 150 ifadeye indirgenerek, bu 150 adet tanımlayıcı ifade sorulara dönüştürülmüştür (Örneğin; Ne kadar sıklıkla yöneticiniz grup tarafından yapılan önerileri uygulamaya koyar?). Bu sorular anket haline getirilmiş ve lider davranışlarını tanımlayan anket (Leader Behavior Description Questionnaire, LBDQ) olarak isimlendirilmiştir (Mitchell; Larson, Jr. 1987, 454). Söz konusu orijinal anket Hemphill ve Alvin Coons tarafından geliştirilmiştir .

Anket daha sonra hava üssündeki personelden elde edilen verilerle Halpin ve Wiener tarafından geliştirilmiştir. Onlar orijinal ankette 130 ifadeyi almışlar ve 4 bağımsız faktörün 130 ifadeyi özetlediği sonucuna varmışlardır. Bunlar;

1. **Anlayış:** Karşılıklı güven, dostluk, destek, cana yakınlık ve saygı davranışlarını kapsamaktadır.

2. **Yapıyı Harekete Geçirme:** Yapılacak işi organize eden, ilişkileri ve rolleri tanımlayan, iletişim kanallarını ve işin yapılma şekillerini belirleyen lider davranışlarını ifade etmektedir.
3. **Üretim Odaklı:** Yapılacak işin önemli olduğunu vurgulayarak verimi arttırmayı hedefleyen lider davranışlarıdır.
4. **Sosyal Duyarlılık:** Kişiler arası ilişkilere, grup içi ve dışı baskılara duyarlı bir davranış şeklidir.

LBDQ'nun Halpin ve Wiener tarafından geliştirilen versiyonu günümüzde daha fazla kullanılmaktadır. Araştırmacılar zaman içinde 3. ve 4. faktörleri az bilgi sağladığı gerekçesiyle devre dışı bırakmışlardır. Böylece yapıyı harekete geçirme ve anlayış boyutları en önemli lider davranış boyutları olarak ortaya çıkmıştır (Dessler 1976, 159).

- **Yapıyı Harekete Geçirme:** Bu boyutta lider, çalışanların hedefe ulaşması için kendi rolünü yapılandırır ve tanımlar. Yani liderin işi, iş ilişkilerini ve hedefleri organize etme davranışlarını kapsamaktadır. Bu davranış boyutunda lider grup üyelerine belirli görevler verir ve onların belirlenmiş performans standartlarına uyumunu sağlayarak, işin zamanında bitirilmesi için gereken çabayı gösterir (Robbins 1979, 243).
- **Anlayış:** Bu davranış kapsamında lider, güven, karşılıklı saygı, dostluk, destek ve işçinin çalışma ortamının iyileştirilmesine dönük davranışlar sergiler (Szilagyi; Wallace, Jr. 1980, 283). Anlayış davranış boyutu yüksek olan lider çalışanlarına kişisel problemlerinde yardım eder, arkadaşça davranır, kendisine kolay yaklaşılabilir ve çalışanlarına eşit muamele eder (Robbins 1979, 243). K. Lewin tarafından test edilen yapıyı harekete geçirme ve anlayış ölçekleri Tablo 2'de gösterilmektedir (Dessler 1976, 160).

Tablo 2 Liderlik Davranışlarını En İyi Tanımlayan İfadeler

Anlayış	Anlayış	Yapıyı Harekete Geçirme
İyi iş çıkaran çalışanı takdir eder	1.48	4.15
Astlarının morallerinin yüksek olmasına önem verir	1.39	4.55
Astlarına eşit muamele eder	1.97	5.21
Arkadaşça davranır ve kolay yaklaşılabilir	1.52	4.61
Yapıyı Harekete Geçirme		
Demir yumrukla yönetir	5.85	1.48
Astların işleri standartlara uygun ve detaylı bir şekilde yapılmasında ısrar eder	5.39	1.48
Astların verdikleri kararların kendisine bildirilmesinde ısrar eder	4.30	2.30
Daha fazla çaba için astlarına ısrar eder	6.30	1.94
Hangi işin nasıl yapılacağına detaylı bir şekilde karar verir	4.85	1.12

*Ölçek: 1.0= daima karakteristik özelliğidir , 7.0= asla karakteristik özelliği değildir

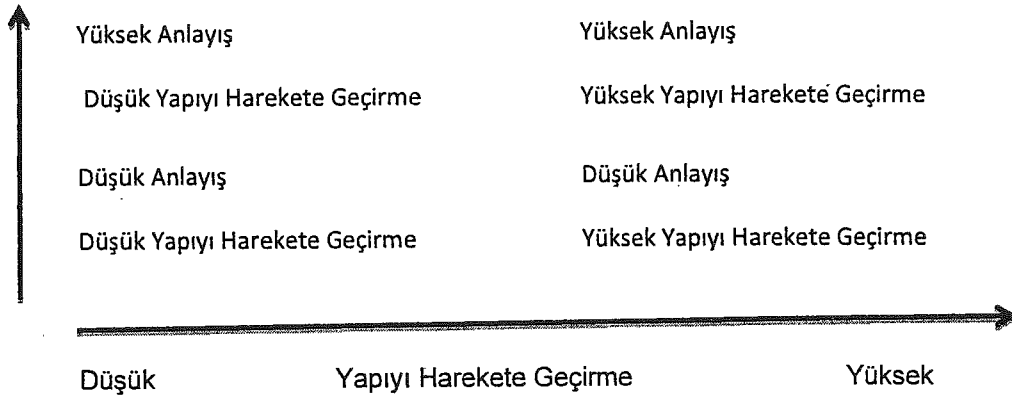
Kaynak: Dessler, Garry; Organization and Management: A Contingency Approach, Prentice- Hall, Inc., EngleWood Cliffs, New Jersey, 1976

Anlayış ve yapıyı harekete geçirme şeklindeki lider davranışları birbirinden bağımsızdır. Bazı liderlerde anlayış boyutu yüksek iken, yapıyı harekete geçirme boyutu düşüktür. Bazılarında anlayış düşük olurken diğer boyut yüksek olmaktadır

Olası dört farklı lider davranışından en etkilisi hem anlayış hem de yapıyı harekete geçirme boyutlarından her ikisinin de yüksek olduğu davranış boyutudur. International Harvester'de yapılan bir çalışmada ise araştırmacılar her iki boyutla ilgili karmaşık sonuçlar elde etmişlerdir. Yapıyı harekete geçirme boyutu yüksek olan yöneticiler, üstler tarafından yüksek notla performansları değerlendirilirken, çalışanlar arasında ise memnuniyetsizliğe neden olmuşlardır. Yüksek anlayış boyutu gösteren lider davranış tarzı ise bir üst tarafından olumsuz olarak değerlendirilirken,

çalışanlar arasında devamsızlığın azalmasına neden olmuştur (Gibson; Ivancevich; Donnelly, Jr. 1997, 278-279).

Şekil 1 Anlayış ve Yapıyı Harekete Geçirme Modeli



Kaynak: Hitt, Michael A. ve Middlemist, R.Dennis ve Mathis, Robert L. Effective Management, West Publishing Company, 1979, p.271.

Halpin, Ohio State Üniversitesinde LBDQ konusunda yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçları şöyle özetlemiştir (Çelik 2003, 13):

1. Liderlik Davranışını Betimleme Anketi (LBDQ) tarafından görev ve ilişki yönelimli olmak üzere liderin iki temel davranış boyutu belirlenmiştir.
2. Etkili lider davranışı, göreve ve ilişki yönelimli davranışa yüksek düzeyde önem vererek, yüksek performans sağlayan lider davranışı olarak belirlenmiştir.
3. Lider ile izleyenler arasında lider davranışını etkililik açısından değerlendirmede bir karşıtlık vardır. Liderler daha çok görev yönelimli liderlik davranışını vurgularken, izleyenler ise ilişki yönelimli liderlik davranışını vurgulamaktadır.
4. Hem görev hem de ilişki yönelimli davranışın yüksek olduğu örgütlerde, uyum ve yakın dostluk gibi grup özellikleri yanında; kurallarda açıklık ve grup üyelerinin tutumlarında değişiklik görülmektedir.
5. Liderin gösterdiği davranışlarla, izleyenlerin liderin yaptığı davranışlara ilişkin betimlemesi arasında zayıf bir ilişki vardır.

6. Farklı liderlik biçimlerini güçlendiren farklı örgütsel yapılar vardır.

Ohio modeli bütün durumlar için en etkili olabilecek bir bileşim sunmamaktadır. Liderin etkililiğini bir takım durumsal değişkenler belirlemektedir. Bu değişkenler; izleyicilerin beklentileri, teknolojinin gerektirdiği yapısallığın derecesi, zaman ve çizelgelerin baskıları, lider ile izleyiciler arasındaki kişilerarası ilişkilerin derecesi ve liderin grup dışındakileri etkileyebilme derecesi gibi etmenlerdir (Can 2002, 211).

Fakat Ohio araştırmalarının, liderlik incelemelerinde belirli bir değeri vardır. Bu araştırmalar neticesinde, liderliğin ölçülmesinde hem görev hem de insan boyutunun önemi vurgulanmıştır. Bu iki boyutlu yaklaşımın, katı biçimde görev yönelimli bilimsel yönetim akımı ile o dönemin insan ilişkileri okulu arasındaki açığı azalttığı belirtilmektedir (Öktem 1993, 101). Ohio çalışmalarıyla elde edilen göreve odaklı ve çalışana odaklı lider davranışı bundan sonra yapılan diğer çalışmalara temel teşkil etmesi açısından da önem arz etmektedir.

1.4.2.4 Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Michigan Üniversitesinin liderlik konusunda yaptığı araştırmalar Ohio Üniversitesi tarafından yapılan araştırmalarla aynı döneme rastlamaktadır (Çelik 2003, 14). Ohio Üniversitesi lider davranışlarını tanımlayan anketini (Leader Behavior Description Questionnaire, LBDQ) oluşturmaya çalışırken benzer bir programda Michigan Üniversitesinde uygulamaya konulmuştur (Dessler 1976, 161). Michigan Üniversitesi araştırmacıları çalışmalarını otomotiv, elektronik, gıda, sigorta, kâğıt ve demiryolu şirketlerinde yürüttüler. Çalışmaların çoğu örgütlerin iyi işleyen bölümleri ile kötü işleyen bölümlerindeki mevcut liderlik türünü ve diğer değişkenleri belirlemeye yönelikti. En iyiyi belirlemek için de verimlilik, iş tatmini, iş gücü devir hızı, devamsızlık, israf, motivasyon vb. kriterler ele alınmıştır (Stuart-Kotze 1980, 182-183).

Michigan grubu lider davranışının iki boyutunu ortaya koymuştur. Bunlar (Robbins 2003, 317);

1. **İş gören Merkezli Lider Davranışı:** Çalışan merkezli lider davranışı, insana ve kişisel başarılarına odaklanma, iş birimlerinin sosyal sistem olduğuna dair anlayış, yüksek performans amaçları belirleme ve astlara performansla ilişkin beklentilerin iletilmesi ve kişilerarası ilişkilere önem verir. Çalışanların ihtiyaçlarına ilgi gösterir ve kişiler arasındaki bireysel farklılıkları kabul eder.

2. **Üretim Merkezli Lider Davranışı:** Bu lider davranışı, işin teknik ve görev yönüyle ilgilidir. Üretim merkezli lider davranışı; işe dönüklük, işi yapmak için astlara baskı, insanlara yönelik az endişe, yakın gözetim, iş birimlerinin sosyal sistem olduğuna dair düşük anlayış, yüksek performans amaçlarının saptanmaması ve işte insana hiç güvenin olmaması varsayımlarına dayanır. Başlıca ilgisi grubun görevini yerine getirmesini sağlamaktır. Çalışanlar işin bitirilmesi için bir araç niteliğindedir.

Araştırmalar, yüksek verim alınan bölümlerdeki yöneticilerin iş gören merkezli lider davranışı sergilediğini göstermektedir. Fakat bazı araştırmalar ise düşük verimli bölümlerde de iş gören merkezli lider davranışının sergilendiğini belirtmektedir. Bu sonuçlar ise işyerinde başka faktörlerinde etkili olduğunun göstergesidir. Ne yazık ki iş gören merkezli davranışı uygulayan bazı yöneticiler bu yaklaşımı "astlara nazik ol" şeklinde yorumladıkları için yüksek verimliliği göz ardı etmektedir (Bartol; Martin 1991, 486).

Michigan Üniversitesi araştırmacıları daha çok iş gören merkezli lider davranışını önemli görmüşlerdir. Onlara göre iş gören merkezli lider davranışı üretimi arttırdığı gibi iş tatminini de arttırmaktadır. Üretim merkezli liderler ise kötü iş gören tutumları, çok yüksek devamsızlık ve işgücü devri, düşük grup bağlılığı, astlar ile liderler arasında yüksek güvensizlik nedeniyle verim düşüklüğüne neden olmuş ve bu durum iş tatminini azaltmıştır (Robbins 2003, 317).

Görüldüğü üzere çalışmalar genelde yöneticilerin iki farklı eğilimini yansıtmaktadır ve hangisi diğerine göre verimliliğe daha çok etki etmektedir sorunsalını çözmek yönündedir.

1.4.2.5 McGregor'un X ve Y Teorileri

The Human Side Of Enterprise (McGraw-Hill Book Company, 1960) isimli kitabında Douglas McGregor iki tür lider davranışından söz etmektedir (Kazmier 1969, 222). Bu davranışlardan birisi otoriter tarzı ifade eden X Teorisi'dir. Diğerisi ise daha insancıl bir yaklaşımı içeren Y Teorisi'dir. McGregor'a göre X teorisi tarzı Roma Katolik Kilisesi ve askeri kaynaklı olup ekonomik insan ve güç kullanımının gerekliliği temeline dayalıdır (Huse; Bowditch 1977, 231).

Douglas McGregor'un örgütlerin insanı ele alması ile ilgili "X" Teorisinin varsayımları aşağıdaki gibi ifade edilebilir (McGregor 1960, 33-35);

1. İnsanlar doğuştan çalışmaktan nefret ederler ve ellerinden gelirse çalışmamak için çaba gösterirler.
2. İşten nefret etmek insanın karakteristik özelliği olması nedeniyle, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için insanlar çalışmaya zorlanmalı, kontrol edilmeli ve cezayla tehdit edilmelidir.
3. Ortalama bir insan yönetilmeyi tercih eder ve sorumluluktan kaçınır. Az hırslıdır. Ayrıca hepsinden öte güvenlik ister.

X teorisine inanan bir lider daima "onları her zaman izlemek zorundasınız" der (Huse; Bowditch 1977, 231). Bu anlayışta olan bir lider, klasik teorinin öngördüğü şekilde insanı, maddi organizasyonun gereklerine uyan pasif bir unsur olarak kabul etmektedir ve otoriter bir davranış göstermektedir. Başka bir deyişle ayrıntılı iş tanımları, sıkı kontrol, pek az yetki devri, izlenecek ilkelerin ayrıntılı olarak belirlenmesi, detaylı ceza uygulamaları X teorisi özelliğini taşıyan yöneticilerin tipik uygulamaları olmaktadır (Koçel 2003, 229).

Y teorisi ise Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımına dayanmaktadır (Huse; Bowditch 1977, 231). McGregor'a göre "örgüt üyeleri kendi kişisel amaçlarına en iyi şekilde, çabalarını işletmenin başarısı doğrultusunda yönlendirdikleri zaman ulaşabilirler." Örgütsel amaçlarla bireyin amaçlarının bütünleştirilmesi oldukça önemlidir. Bunun gerçekleşmesi için gerekli şartların sağlanması liderlerin / yöneticilerin görevidir. McGregor'un "Y" Teorisi'nin temel varsayımları aşağıdaki gibi ifade edilmektedir (McGregor 1960, 39-50);

1. İşte fiziksel ve zihinsel çaba harcanması oyun ve dinlenme kadar doğaldır. Her insan doğuştan işten nefret duygusunu taşımaz. İş yerindeki şartlara bağlı olarak iş bireyin isteyerek yaptığı ve tatmin aldığı bir unsur olabilir.
2. Ceza tehdidi ve kontrol, örgütün hedeflerine ulaşmak için tek yol değildir. İnsanlar örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için kendilerine yön verebilir ve kendi kendilerini kontrol edebilirler.
3. Örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için çalışan insan aynı zamanda kendi ihtiyaçlarını ve egosunu tatmin ederek kendini ödüllendirir.
4. Her insan uygun şartlar sağlandığında sorumluluk almayı öğrenebilir. Sorumluluktan kaçma, hırs duymamaya başlama ve güvenliği önemseme geçmiş tecrübelerden kaynaklanmaktadır. Bunlar doğuştan getirilen özellikler değildir.

5. Örgütlerin problemlerini çözmek için hayal gücü ve yaratıcılık özelliğine sahip yeterli sayıda insanı toplumda bulmak mümkündür.
6. Modern endüstri hayatının şartları göz önüne alındığında insanların entelektüel potansiyelleri kısmen kullanılmaktadır. Uygun şartlar sağlandığında insanlar gerçekten iyi iş çıkarmayı isteyecek ve sıkı çalışacaklardır. İşteki verimliliklerini arttırmaları için dışarıdan kontrole ihtiyaçları yoktur. Yani kendi içlerindeki kontrol sistemiyle bunu sağlayabilirler.

McGregor'a göre liderlerin/yöneticilerin kararlarını ve eylemlerini, onların insanlara ilişkin görüş tarzları belirlemektedir. Pek çok yöneticiye göre insanlar doğuştan tembeldir ve çalışmak için zorlanmaları gerekir. Günümüzde X teorisi çok fazla kullanım alanına sahip değildir. Bugün Batı toplumunda insanlar demokratik bir yönetime sahipler ve hayat standartları yükseldiği gibi eğitim imkanları da artmıştır. Teori X'i uygulayan örgütler çalışanları motive etmekten uzaktır. Bu nedenle hem çalışanların hem de örgütün hedeflerini gerçekleştirmek zorlaşır ((Huse; Bowditch 1977, 232).

Y teorisine inanan liderler/yöneticiler, çalışma ortamına yeniden yapılandırarak astlarının sorumluluk alma ve kendi eylemlerini kontrol etme imkanı sağlarlar. Y teorisinin hedefi, çalışanı motive edici bir duruma getirmektir (Huse; Bowditch 1977, 232). Yani yönetici hem örgütün hem de çalışanın amaçlarına ulaşabilmesi için gereken çalışma ortamını sağlamalıdır. Eğer bunu sağlamakta başarısız olurlarsa insanlar kendilerini tatmin etmek için başka yerlere bakacaklardır. Hatta örgüte zarar verecek tarzda da davranabilirler

X ve Y teorisi klasik yönetim anlayışındaki çalışana bakışın değişmeye başladığının ve insanın artık kendini geliştirmesine imkan verecek bir çalışma ortamının hazırlanmasını sağlamaya yönelik bir bakış açısını somutlaştırması nedeniyle önemlidir.

1.4.2.6 Rensis Likert'in Sistem 1 ve Sistem 4 Modeli

Rensis Likert'in liderlik yaklaşımı McGregor'un yaklaşımından bir ölçüde farklıdır. Likert, McGregor'dan farklı olarak gruba ve örgüte odaklanmaktadır (Huse; Bowditch 1977, 232).

Likert'in teorisi, Likert'in 1950'li yıllarda etkin ve etkin olmayan liderlik davranışları arasındaki farkları ortaya koymak için yürüttüğü çalışmalara dayanmaktadır. Likert

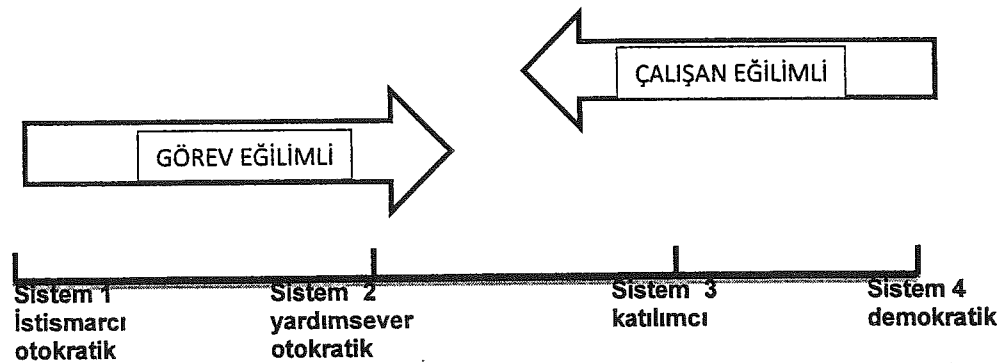
bu araştırmaları neticesinde, klasik örgüt teorilerini benimseyen liderlerin etkililiğinin davranışsal yaklaşımları benimseyen liderlere göre daha az olduğu sonucuna varmıştır (Wexley; Yulk 1977, 35).

R. Likert etkin olan organizasyonlarla etkin olmayan organizasyonları birbirinden ayıran yapısal ve davranışsal faktörlerin neler olduğu ile ilgili araştırmalarında, bir liderin davranışlarını bir uğta Sistem 1 (istismarcı otokratik), Sistem 2 (yardımsever otokratik), Sistem 3 (katılımcı) ve diğer uğta Sistem 4 (demokratik) şeklinde gruplandırmanın mümkün olabileceğini göstermiştir (Koçel 2003, 230).

şekil 2'de görüldüğu gibi sistem 1'de yöneticinin görev eğilimi oldukça kuvvetli olup sağa doğru gidildikçe görev eğilimi zayıflamaktadır. şekil 2'nin sağında ise yani sistem 4 tarzı noktasında yöneticinin ęalıřan eğilimi merkez konumda olup bu eğilim sola doğru gidildikçe zayıflamaktadır. Sistem 1 stiline sahip bir lider yok denecek kadar az bir ölçüde astlarına güvenir.

Örgütle ilgili kararlar ve geręekleřtirilecek hedefler tepede karara bağlanır ve emir-komuta zinciriyle astlara duyurulur (Huse; Bowditch 1977, 233). Astlar daha çok tehdit, korku ve ceza yöntemleriyle ęalıřtırılmakta ve fırsat düştükçe verilen ödüllere fizyolojik ve güven gereksinimleri karşılanmaktadır. Ast ve üst arasındaki ilişkiler az olduğu kadar korku ve güvensizlik doludur. Örgütün kontrol süreci genellikle yüksek yönetim kademeleri tarafından yapıldığından biçimsel örgütün amaçlarına karşı geliştirilen biçimsel olmayan örgütlenmelere de rastlanır (Eren 1979, 32).

şekil 2 Rensis Likert'in Sistem 1 - Sistem 4 Modeli



Kaynak: Francis, G. James; Gene Milbourn Jr.; Human Behavior in the Work Environment: A Managerial Perspective, Goodyear Publishing Company, Inc.Santa Monica, California, 1980

Sistem 2 eğilimli bir Liderlik Özelliğinde yöneticinin, astlarına yaklaşımını anne babanın çocuğuna yaklaşımı şeklindedir (Francis; Milbourn, Jr. 1980, 252). Kararların önemli bir kısmı ve örgütsel amaçların saptanması yüksek yönetim düzeylerinde yapılırken, birçok kararda bazı sınırlamalar içerisinde alt yönetim kademelerine bırakılmaktadır.

Astları güdülemede hem ödül hem de güçlü cezalar kullanılmaktadır. Ast-üst ilişkileri, üstler bakımından bir hediye ya da lütuf; astlar bakımından da korku ve temkinli olma addedilmektedir. Kontrol süreci yüksek yönetim kademelerinin elindedir. Ancak, bazı kontrol faaliyetleri sınırlı da olsa orta ve alt kademelere devredilmiştir. Biçimsel olmayan örgütün varlığından söz edilir, ancak, bu her zaman biçimsel örgüt amaçlarına karşı değildir (Eren 1979, 232).

Sistem 2'yi, sistem 1'den ayıran nokta sistem 2'nin biraz daha çalışana yönelik olmasıdır (Francis; Milbourn, Jr. 1980, 252).

Sistem 3 eğilimli tarzda ise yönetimin astlara önemli ölçüde, ancak tam olmayan güveni vardır. Politikaların düzenlenmesi ve kararlar, geniş ölçüde yüksek yönetim kademeleri tarafından verilir. Astların alt düzeylerde özel teknik kararlar vermesine izin verilir. Haberleşme, aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya doğru çift yönlü işlemektedir. Ödüller, ast sorunlarıyla ilgilenmeler ve ender olarak verilen cezalar güdüleme aracıdır. Önemli kontrol faaliyetleri üst ve orta kademelerden alt düzeylere devredilir ve böylece astlara sorumluluk duygusu da verilmiş olur. Biçimsel olmayan bir örgüt gelişebilir, ancak o biçimsel örgütün amaçlarını benimser ya da kısmen bazı hususlara karşı gelir (Eren 1979, 32-33).

Sistem 4 eğilimli Liderlik Özelliğinde astlara karşı tam bir güven vardır. Çalışanın katılımı arzulanır ve karar alma grup oluşturularak gerçekleştirilir (Francis; Milbourn, Jr. 1980, 252). Haberleşme, yalnız hiyerarşik olarak aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya doğru değil, yanlara doğru da işlemektedir. Astlara, ekonomik ödülleri artırma, amaçları saptama, yöntemleri geliştirme ve faaliyet sonuçlarını değerlendirme olanakları verilmiş ve eksiksiz bir güdüleme olanağı sağlanmıştır. Yüksek derecede güvenlik duygusu ve arkadaşlık havası, ast üst ilişkilerinde alt kademelere kadar yayılmıştır. Astlara kontrol sürecine katılmaları için geniş bir yetki ve sorumluluk tanınmıştır. Biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt birbirinin aynıdır (Eren 1979, 33). Dolayısıyla örgütsel amaçlara ulaşmak için bütün örgütsel unsurlar işbirliği yapmaktadırlar

Likert örgütlerin yapısını sınıflandırabilmek için yani sistem 1 ile sistem 4 arasında nerede olduğunu anlamak amacıyla bazı faktörlerden yararlanmıştır. Bunlar (Duncan 1978, 210);

- liderlik süreci,
- motivasyon,
- haberleşme süreci,
- lider ve izleyici arasındaki karşılıklı etkileşim süreci,
- karar verme süreci,
- amaç belirleme süreci,
- denetleme sürecini içermektedir.

Tablo 3 Likert'in Örgüt Yapısını Belirlemeye Yönelik Kriterler

Sistem	Liderlik	Motivasyon	Haberleşme	Lider İzleyici İletişimi	Karar Verme	Hedef Belirleme	Denetleme
1	Yönetici astlara asla güvenmez	Alt düzeydeki ihtiyaçlara odaklanma	Çok az	Az, korku ve güvensizlik üzerine kurulu	Katılım yok	Emir ve direktiflerle belirlenir	Üst yönetim yapar
2	Yönetici astlara biraz güvenir	Üst düzeyde ihtiyaçların bir ölçüde tanınması	Biraz	Az, düşük düzeyde korku ve güvensizlik üzerine kurulu	Alt kademelerde bazı kararlar üstten gelen açık emirlerle verilir	Astların fikir beyanlarına sınırlı imkan verilir.	Çoğunlukla tepe yönetimi yapar
3	Yönetici astlara oldukça güvenir	Yüksek düzey ihtiyaçların talebinin kabul edilmesi	Önemli ölçüde	Orta seviyede iletişim, önemli ölçüde güven	Politikalara üst yönetim karar verir ve özel kararlar alt kademelere iletilir	Çalışandan görüş talep edilir	Alt kademelerle sorumluluk paylaşılır
4	Yöneticinin astlara tam güveni vardır	Bütün motive edici unsurların kabulü	Fazla	Fazla ve serbest (Astlara karşı tam güven)	Her seviyede etkileşimli bir tarzdadır	Katılımcı	Bütün örgütün denetimine önem verilir

Kaynak: W.Jack Duncan; Essentials of Management, 2nd Ed., The Dryden Press Hinsdale, Illinois, 1978,s.211

Bu kriterler kullanılırsa, örgütün yapısını anlamak kolaylaşmaktadır. Eğer bir örgütte astlara güven yoksa, çalışanların motive edilmelerine yönelik programlar yetersiz ise, yukarıdan aşağı doğru bir haberleşme süreci söz konusu ise, düşük performans hedefleri varsa, lider ve izleyici arasında etkileşim sınırlandırılmışsa, karar verme ve

amaç belirleme sürecine çalışan katılımı az ise ve merkezi bir yapı mevcut ise bu örgüt sistem 1 olarak sınıflandırılabilir. Bunun tam tersi özelliklere sahip bir örgüt ise sistem 4 yapısına sahiptir (Duncan 1978, 210).

Likert, örgütün sistem 1 ve 4 arasında nerede olduğunu belirlemek için geliştirmiş olduğu ölçeği farklı araştırmalarda kullanmıştır. Araştırma bulgularına göre yönetim sistem 4'e yaklaştıkça verimlilik artmakta ve maliyetler azalmaktadır (Huse; Bowditch 1977, 233).

Sistem 4'e doğru bir değişim üst kademedeki gelmelidir. Üst kademe sistem 2'yi uyguladığında alt yöneticiler için sistem 4'ü kullanmak zor olacaktır. Ayrıca sistem 4 yöneticilerin öğrenmesi gereken bir tarzdır ve bu sistemin örgüte uygulanması birkaç yıl alacak bir süreçtir (Lawless 1979, 433).

Likert (1967) sistem 4 özelliklerini taşıyan bir örgüt yapısını başarıyla oluşturabilmek için destekleyici ilişki, grup halinde karar verme ve yüksek performans hedefleri şeklinde isimlendirdiği üç temel prensibin uygulanmasını gerekli görmüştür (Wexley; Yukl 1977, 35). Likert'in sistem 4 örgüt yapısı için gerekli gördüğü prensipler ayrıntılı bir şekilde aşağıda ele alınmaktadır (Duncan 1978, 210-212):

1. **Destekleyici ilişki Prensibi:** Etkin bir organizasyon yapısında bütün çalışanlar karşılıklı desteğin gerekliliğini görmeli ve kendilerinin değerli oldukları kanısına varmalıdırlar. Bu tarz bir iletişim, ancak, ast-üst arasında karşılıklı anlayış, güven, yardımlaşma ve bilgi paylaşımı ile sağlanabilecektir.
2. **Grubun Karar vermesi ve İşin Yapılması:** Geleneksel yaklaşımda ast-üst arasındaki işin yapılmasına yönelik davranışı da, yönetici politikaları belirler, emirleri verir ve astlardan bu sürece uymasını ister. Sistem 4 örgüt yapısında ise, birbirleriyle bağlantılı gruplar söz konusudur. Her grup, örgütün geri kalanına bir gruptan daha fazla gruba üye olan bireyler tarafından bağlanır.

Karar verme sürecinde grupların kullanılmasıyla, bütün çalışanlar arasında katılım ve karşılıklı etkileşim sağlanmış olur. Bütün hiyerarşik seviyelerde bilgi paylaşımı ve örgütsel sürecin bir parçası gibi hissedildiğinde gerçekleştirilmiş olur. Yöneticiler sadece yönetici oldukları için değil aynı zamanda çalışanlara faydalı veriler sağladıkları için birey olarak saygı görürler.

3. **Yüksek Performans Hedefi:** Likert'e göre örgüt çalışanları iş güvenliği, yeterli tazminat ve ilerleme fırsatları istemektedir. Bunların karşılanabilmesi için hem örgütün hem de çalışanların ekonomik kaynaklara ihtiyaçları vardır. Ekonomik

kaynakların artması ise örgütün ve çalışanların yüksek performansı hedeflemesiyle gerçekleştirilebilir. Sistem 4 örgüt yapısı, çalışanlar arasında etkin performansa yönelik istekleri desteklemektedir. Karşılıklı desteğin yer aldığı ilişkiler sistemi ve grubun karara katılımının sağlanmasıyla, örgütün hedefleri ile şirket sahipleri, yöneticiler, çalışanlar ve müşterilerin hedefleri bütünleştirilmiş olur.

İKİNCİ BÖLÜM

2 ORGANİZASYONLARDA KURUM KÜLTÜRÜ

2.1 KURUM KÜLTÜRÜ KAVRAMI VE ÖNEMİ

Yönetim literatüründe üzerinde çok konuşulan ve tartışılan konulardan biri de kültürdür.

Antropoloji, psikoloji, tarih, felsefe, biyoloji, sosyoloji gibi farklı disiplinlerde kültür konusunda birçok araştırma yapılmış olmasına rağmen, kültür tanımlanması ve anlatılması oldukça zor olan bir kavramdır (Naktiyok 2001, 159). Çünkü kültür içinde bulunduğu zamanla yakından ilişkili olup, bir takım değişikliklere uğramaktadır.

Kültürün tanımı üzerinde uzlaşma olmamasına rağmen, araştırmacıların kültürün bütüncül, tarihsel temelli, antropolojik kavramlarla ilgili, toplumsal olarak inşa edildiği ve değişiminin zor olduğu şeklindeki özellikleri üzerinde bir konsensüs sağladıkları ifade edilebilir (Terzi 2000, 7).

İnsan yaşamında her zaman önemli bir yeri olan kültürün geçmişi, insanlık tarihi kadar eskidir. "Kültür" sözcüğü, Latince'deki "culture"dan gelmektedir (Hasanoğlu 2004, 46).

19. yüzyıl sonlarına doğru ilkel toplumların incelenmesi, bu toplumların sadece teknolojik bakımdan değil, yaşam şekli bakımından da ilerlemiş toplumlardan farklı olduğunu göstermiştir. Bunun sonucunda kültür olgusu daha derinlemesine analiz edilmeye başlanmıştır. Ancak kültür kavramının antropolojik ve sosyolojik anlamını kazanması büyük ölçüde Tylor'un katkılarıyla gerçekleşmiştir. 1871 yılında Edward B. Tylor, "Primitive Culture" adlı eserinde kültürü "bilginin, inancın, sanatın, hukukun, ahlakın, örf ve adetlerin ve toplumun bir üyesi olarak kişiler tarafından kazanılmış diğer yetenek ve alışkanlıkların kompleks bir bütünü şeklinde tanımlamıştır.

Antropoloji bilimleri ailesinde bugünde çoğunlukla kullanılan ilk bilimsel kültür tanımını veren İngiliz Antropologu Tylor'un (1871) kültür kavramını Almanca'dan aldığı, özellikle Klemm'den esinlendiği kanısı oldukça yaygındır (Güvenç 2003, 96).

Kültür, bir grubun veya toplumun yasama tarzı, genel karakteri ve söz konusu grup veya toplumu oluşturan bireylerin karşılıklı etkileşimlerinden oluşan ve genel olarak itaat edilmesi zorunlu olan belli bir süre geçerliliğini koruyan kurallar, değerler ve tavırlar bütünüdür. Kültür, etkileşimde bulunan insanların tepkide bulunabilmesi için

oldukça güvenilir varsayımlar ortaya koyarak, ilişkileri standart hale getirmektedir. Bu yönüyle kültür, insan tabiatının bir parçasıdır (Özgener 2004, 134).

1980'li yıllara kadar daha çok antropoloji, etnografya ve sosyoloji disiplinleri tarafından ele alınan kültür olgusu, bu tarihten sonra örgüt ve yönetim alanında da yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır (Naktiyok 2001, 161).

Grup normları ve iklim kavramları uzun bir süredir psikologlar tarafından kullanılmasına rağmen Kurum Kültürü kavramı son otuz yıl içinde kullanım alanı bulmuştur. Bu kavram, Japon şirketleri ile karşılaştırıldığında Amerikan şirketlerinin verimliliklerinin neden düşük olduğunu bulmak isteyen araştırmacıların çabaları neticesinde ön plana çıkmıştır. Hem Japon hem de Amerikan şirketleri arasındaki farklılıklar gözlemlendiğinde milli kültürün düşük verimliliği açıklamada kendi basına yeterli olmadığı görülmüştür. Bir toplumdaki örgütler arasındaki farklılıkları ayırt etmek ve özellikle farklı düzeylerdeki etkinliklerini belirlemek için kavramlara ihtiyaç duyulmuştur ve Kurum Kültürü kavramı da bu amaca hizmet etmiştir (Gold 1994, 303).

Taylorizm sonrası dönemde ABD'nin Chicago eyaletindeki Western Electric şirketinde 1930 yılında çevre koşulları ile üretim arasındaki bağıntıları incelemek ve böylelikle verimliliği arttırmak için Elton Mayo'nun yaptığı çalışmalar net olarak dile getirilmemiş de olsa, Kurum Kültürü kavramının gelişmesinde bir başlangıç noktası olarak kabul edilmektedir .

Batıda, özellikle yönetimde insan ilişkileri akımıyla birlikte 1930'lu yıllardan başlayarak 1950'li yıllar boyunca bazı yönetim bilimciler, örgütlerle ilgili olarak insan kaynağı üzerine dikkati çekerek informal grup, grup normları, semboller, örgütsel değerler gibi konular üzerinde durmuşlardır. Daha sonraları, örgütlerin sosyal ve psikolojik yönlerine dikkati çeken Katz & Kahn (1977), örgütlerin ahlak ve değerlerle ilgili yönü üzerinde duran Barnard, Selznick, Gouldner, Dalton, Blau gibi düşünürler, Kurum Kültürü kapsamında yer alan konularla ilgili başlangıç düzeyinde de olsa bazı çalışmalar yapmışlardır. Bunların dışında örgütlerle ilgili olarak daha çok insan kaynağı üzerinde duran Arygris, Bennis, Likert, Maslow ve McGregor, Burns gibi bazı yönetim kuramcıları da Kurum Kültürü ile ilişkili bazı konularda görüşlerini beyan etmişlerdir.

İçinde doğrudan Kurum Kültürü kavramı kullanılmamakla birlikte bu çalışmalar, Kurum Kültürü alanında yapılmış ilk çalışmalar olarak nitelendirilebilir. Daha sonra

Silwerzweing ve Allen'in Ortak Kültür (1976) ve Pettigrew'in Örgüt Kültürleri Üzerine Bir Araştırma (1979) adlı çalışmalarıyla bu kavram ABD'de yönetim literatürüne girmiş oldu (Şişman 2002, 72).

Peters ve Waterman'ın başarılı Amerikan firmalarını inceleyen çalışmasından sonra Kurum Kültürü konusuna ilgi daha da artmıştır (Üçok 1989, 309). Peters ve Waterman (1982) "Mükemmeli Arayış" adlı eserlerinde finansal yönden mutlak başarıyı yakalayan 62 örgütün "güçlü" olarak tanımlanan Kurum Kültürü biçimini inceleme konusu yapmışlardır (Yahyagil 2004, 55). Deal ve Kennedy'nin 1982'de yazdıkları Kurum Kültürü adlı kitap da bu kavramın yaygınlaşmasında önemli rol oynamıştır. Yine aynı dönemlerde ortaya atılan Quichi'nin Z Teorisi ve Pascale & Athos'un Japon Yönetim Tarzı adlı eserlerinde de Kurum Kültürü ele alınmıştır (Naktiyok 2001, 161).

Kültür kavramının yönetim bilimleri açısından bir tanımını yapacak olursak: "Kültür, kişiden kişiye aktarılabilen bir yaşam biçimi olup, insanın insan tarafından tesis edilmiş ve yaratılmış olan çevresini ifade etmektedir. Şu durumda kültür, bir toplumu veya örgütü meydana getiren bireylerin, hem kendi aralarındaki, hem de kendileri ile toplum arasındaki ilişkileri, toplum içerisindeki her türlü bilgiyi, ilgileri, alışkanlıkları, değer ölçülerini, genel durum görüş ve zihniyet ile her türlü davranış şeklini içine almaktadır (Hasanoğlu 2004, 47). Böylece kültür, bir toplumun/örgütün üyelerinin büyük çoğunluğunda ortak olan ve onları diğer toplumlardan/örgütlerden farklı kılan bir yaşam tarzı inşa etmektedir. Bir organizasyonda insan ile ilgili her şey kültür olarak nitelendirilmektedir.

Organizasyonların üretim biçimleri, gereksinimleri ve amaçlarını destekleyen bir çalışma ortamı yaratılmaya çalışılmaktadır. Bunların gerçekleştirilmesi için çalışma ortamının bir sisteme oturtulması zorunludur. Yönetimsel politika ve stratejiler, çalışma ilkeleri, tutum ve davranışlar, roller, değer ve normlar, semboller, gelenekler ve alışkanlıklar bu sistemin parçalarını oluşturmaktadır. Organizasyonun her bir üyesinin uyum göstermesinin beklendiği bu unsurların oluşturduğu bütün Kurum Kültürüdür (Berberoğlu 1990, 155).

Genel bir ifade ile Kurum Kültürü, örgüt içindeki bireyler ve gruplar tarafından paylaşılan ve uyulan değerler olarak tanımlanmaktadır (Hasanoğlu 2004, 47).

Kurum Kültürü alanında önde gelen yönetim düşünürlerinden J. Geert Hofstede (1980, 1991), Kurum Kültürünü "aklin programlanması" olarak tanımlamış ve kültür

kavramını düşünceler, duygular ve potansiyel hareketlerden oluşan bir kalıp olarak tanımlamıştır.

Hofstede'ye göre Kurum Kültürü, kolektif çabanın bir ürünü olup, bir örgütü, diğer örgütlerden ayıran niteliklerin bütünüdür. Kurum Kültürü, örgütün felsefesi, kuralları, normları ve değerlerine yansımakta, örgütsel törenler, gelenek ve davranışlarla ifade edilmektedir (Öktem; Leblebici; Arslan ve Diğerleri 2003, 176). Edgar H. Schein Kurum Kültürünü şöyle tanımlamıştır. "Kültür, belli bir grup tarafından kendisinin gerek çevreye uyumu, gerekse iç bütünleşmesi sırasında öğrendiği, geçerliliği kanıtlanacak derecede olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere programları algılamanın, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen bir takım varsayımlardır." Bu bakış açısına göre, kültür belirgin liderlik fonksiyonları ile onları izleyenlere öğretilen davranış biçimidir.

Kısaca Kurum Kültürü, örgüt üyelerince paylaşılan ve birbirine aykırı olmayan bir sistemdir. Bu sistem örgüte özgü bir kişilik ve özellik kazandırmakta, onu diğer örgütlerden farklılaştırmakta ve bütün üyelerini ortak amaçlara yöneltip, onları kamçulamaktadır (Çakır; Örucü 1999, 20).

Her örgütün kendisine özgü kültür ve değerler seti vardır. Kültür, örgüt üyelerinin anlayışını ele vermekte ve organizasyon içerisinde nasıl davranacakları konusunda kendilerine kurallar sağlamaktadır. Örgütü bir arada tutan sosyal doku olan Kurum Kültürü, belirli bir gruba ilişkin değerler, inançlar ve normlardan oluşmaktadır. Hem biçimsel hem de biçimsel olmayan bir özelliğe sahiptir. Kurum Kültürü, bilinçli bir çabayla değiştirilebilir (Özgener 2004, 135; Yıldırım 1997, 165).

Örgütsel kültür, çalışma yaşamında aynı zamanda güçlü bir değer mekanizmasıdır (Bayram 2004, 257). Kişiler arası bağları güçlendirerek paylaşılan değerler platformu sunan Kurum Kültürü güçlü bir rehberdir (Uzunçarşılı; Toprak; Ersun 2000, 17). Ayrıca, bir örgütün kültürü uygun davranışları ve sınırları tanımlar, bireyleri motive eder ve belirsizlik durumunda çözüm yollarını gösterir. Kültür, örgüt içi ilişkileri ve değerleri düzenleyerek, örgütteki bilgi işleme ve akış şeklini yönetir (Temiz 2001, 82). Kısaca işlerin nasıl yerine getirileceği hakkındaki temel varsayımları kültür belirlemektedir (Ayden; Düşükcan 2002, 132).

Kültür, bir sosyal kontrol sistemi olarak düşünülebilir. Bu sistemler, bazen davranışları ya da sonuçları değerlendiren resmi kontrol sistemlerinden çok daha iyi bir şekilde uyumun gerçekleşmesine katkıda bulunabilirler. Beklentileri ortak olan

çalışanlara değer verildiğinde oto kontrol mekanizmasıyla onlar bizimle birlikte hareket etme eğilimde olacaklardır. Eğer kabul edilmek istiyorsak, onların beklentilerine uygun davranışlar sergilemek için çaba sarf etmeliyiz. Bu yönüyle biçimsel olmayan kontrol sistemlerinin biçimsel kontrol sistemlerine göre daha iyi işlediği ifade edilebilir.

Ayrıca, biçimsel ve biçimsel olmayan kontrol sistemlerine gösterdiğimiz tepkiler farklılık arz etmektedir. Biçimsel kontrol sistemleri çalışanlarda hoşnutsuzluğa neden olabilir. Biçimsel olmayan kontrol sistemleri ise insanlarda kendi kendini denetleme duygusu uyandırmakta ve kendiliğinden uyum göstermeye onları zorlamaktadır (O'Reilly 1989, 12).

Kurum Kültürü, bireyin uyumunu sağlayan, sosyal sistemin dengesini güçlendiren, davranışları yönlendiren ve şekillendiren bir rasyonelleştirme servisi olarak işlev görmektedir (Yağmurlu 1997, 721). Kültür, birey davranışlarını sınırlayan bir faktör olmakla birlikte, onların davranışlarını tutarlı hale getirmekte, düzenlemekte, yönetmekte ve amaçlarını sınırlamaktadır (Köse; Ünal 2000, 4; Gümüşsuyu 2005, 34). Kısaca Kurum Kültürü, çalışanların işletme içi rol ve davranışlarını netleştiren bir iskelet oluşturma suretiyle örgütsel kontrol mekanizmasına daha geniş bir çerçevede hizmet etmektedir (Keskin; Günsel; Eren 2004, 309).

Kültür, örgütsel güçleri birbirlerine bağlayan, hiyerarşideki rolleri etkileyen ve yukarıdan aşağıya doğru uzanan bir doku olarak düşünüldüğünde kişilerin, grupların ve bir bütün olarak örgütün verimliliği üzerinde olumlu ya da olumsuz yönde etkili olabilmektedir. Ancak çalışanlar tarafından benimsenen Kurum Kültürü, verimliliği arttırmaktadır (Peker 1993, 25).

Kurum Kültürü, sosyalleşme süreci içinde, örgütte çalışanlara karşılaşılan sorunların nasıl ele alınacağı, nasıl çözüleceği konularında genel davranış kalıpları verdiği için, emir ve direktiflerin çok ayrıntılı olmasına gerek kalmamaktadır. GÜdülenme konusunda etkin bir Kurum Kültürü, geçerli değer ve normlar yardımıyla iş görenlerin yaptıkları işlerinde anlam bulmalarını sağlayabilmekte, güvenlik gereksinimleri yanında, yeni fikirler ve denemelere fırsat vermesi nedeniyle bireylere kendilerini gerçekleştirme olanağı tanımaktadır. Ayrıca örgütle özdeşleşmeyi kolaylaştırmakta ve kararların daha çabuk ve etkin uygulamaya dönüşmesini sağlamaktadır (Tınar 1990, 86). Yani Kurum Kültürü, kendi şekillenme süreci

içerisinde yönetim işlevlerini önemli ölçüde etkileyen sosyal bir olgudur. Yönetimin işini güçleştirebilir ya da başarısının sınırlarını yansıtabilir.

Günümüzde Kurum Kültürü kuruluşların rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü, kültür işletmenin amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticilerce seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran önemli bir araçtır (Eren 2000, 393).

2.2 KURUM KÜLTÜRÜNÜN BAZI BENZER KAVRAMLAR İLE İLİŞKİSİ

Örgütlerin başarısı açısından Kurum Kültürünün önemli bir işlev gördüğü tartışılmaz bir gerçektir. Bu nedenle Kurum Kültürünün iyi anlaşılması gerekmektedir. Bu çerçevede Kurum Kültürü ile benzer kavramlar arasındaki ilişkilerin ele alınmasında fayda vardır. Bu kavramlardan bazıları aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

2.2.1 Kurum Kültürü ve Örgüt İklimi

Yakın zamana kadar birçok yönetim bilimci örgüt iklimini Kurum Kültürüyle aynı anlamda kullanmıştır. Schneider 1990 yılında editörlüğünü yaptığı bir kitapta Kurum Kültürü ile örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi incelemiş, fakat aralarındaki farklılıklar konusunda kesin bir sonuca ulaşmamıştır. Payne (2000) Kurum Kültürü ile örgüt iklimine ilişkin literatürü inceledikten sonra her iki kavramı tanımsal açıdan birbirinden ayırmanın çok güç olduğunu, ancak aynı anlamı taşımadıkları ve iklimi, Kurum Kültürünü ölçme tarzı olarak ifade etmiştir. Örgüt iklimi kavramı 1960'lı yıllardan itibaren tartışılmaya başlayan Kurum Kültüründen daha eski bir kavramdır. Yunancada "eğilim" anlamına gelen iklim kavramı sanayi psikolojisine 1960 yılında Gellerman tarafından getirilmiştir (Bakan; Büyükbese; Bedestenci 2004, 65).

B. H. Gilmer, örgüt iklimini, örgüt içindeki bireylerin davranışlarını etkileyen ve örgütü başka örgütlerden ayıran özellikler bütünü olarak tanımlamıştır (Bilgen 1990, 23). Hoy ve Miskel'e göre örgütsel iklim; örgüt üyelerinin, örgütün çalışma ortamı hakkında paylaştıkları algılarına işaret eden bir terimdir (Bakan; Büyükbese; Bedestenci 2004,66). Başka bir deyişle örgüt iklimi, örgüte kimliğini kazandıran, görevlilerin davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan örgüte egemen olan tüm özellikler dizisidir (Ertekin 1978, 19-20).

Örgüt iklimi; örgütün kişiliğini oluşturan, örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgütü betimleyen, örgüte egemen olan, örgütün iç çevresinin oldukça kararlı, değişmez, sürekli niteliğine sahip ve örgütte bulunan bireylerin davranışlarını etkileyen ve

onlardan etkilenen, somut olarak gözle görülüp elle tutulamayan, ancak örgüt içindeki bireylerce hissedilip algılanabilen ve bütün bu özellikleri içine alan psikolojik bir terim olup Kurum Kültürü ile arasındaki farklar şunlardır (Bakan; Büyükbese; Bedestenci 2004, 67-68):

1. Kurum Kültürü sosyoloji ve antropolojinin temel ilkeleriyle, örgüt iklimi ise psikolojinin temel ilkeleriyle ilgili kavramlardır.
2. Örgüt iklimi, bireylerin işletme içindeki çalışmanın nasıl olması gerektiğine dair beklentileriyle, bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine dair algılarının sonunda oluşan genel bir havayı, Kurum Kültürü ise, tüm örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hâkim değer ve inançları temsil eder.
3. İşletme içinde egemen olan hava (iklimin) motivasyon, verimlilik, iş doyumunu ve başarı açısından kültürden çok daha etkili olur ve kötü bir iklim işletmeye zarar verebilir.
4. Kültür belirleyici, iklim değerleyicidir.
5. Kültür davranış normlarını oluştururken, iklim bu davranış normlarına ne kadar uyulup uyulmadığı hususunda bir göstergedir. Yani, kültürün oyunun kurallarını belirleyici rolü varken, iklim bu kurallara ne derece ve nasıl uyulduğunu gösterir.
6. Kültür, değerleri ve varsayımları paylaştığından dolayı, iklim kavramını da kapsamına alır. Kültür ideal çevrenin değerleri ve varsayımları iken, iklim örgüt içi çevrenin maddi olmayan algılamalarıdır.

Örgüt iklimi ile ilgili olarak birçok boyut mevcuttur. Boyutlar, bir anlamda araştırmacının önem verdiği ve örgüt iklimini etkilediğini varsaydığı etmenler olarak ortaya çıkmaktadır (Ertekin 1978 21). Ertekin başta olmak üzere birçok örgüt iklimi araştırmasında üzerinde durulan boyutları Tablo 2.1'de özet olarak vermiştir (Bilgen 1990, 24). Örgüt iklimi hem iş performansını hem de çalışanların tatminini etkilemektedir (Bucak 2002, 13). Örgüt ikliminin uygun olmaması durumunda iş tatminsizliği duyan bireyler devamsızlık yapma, işi bırakma, fiziksel ve zihinsel sağlığını kaybetme, şikâyetlerinin artması ve benzer tutumlar takınabilir. Ayrıca verim ve motivasyon üzerine de olumsuz etkiler olabilir (Efil 2004, 196-198).

2.2.2 Kurum Kültürü ve Değerler

Değer kavramı anlaşılması zor bir kavram olup, anlamı kişiden kişiye değişmektedir. Değerler, arzulanan amaç ve davranış biçimlerine ilişkin normatif

inançlardır (Özgener 2004, 127). Değerler, kişiler, gruplar örgütler ve toplumları ayıran önemli hislerin oluşturduğu kavramlar ve fikirler bütünüdür. Birçok araştırmacı değerleri, insanı harekete geçiren düşüncenin altında yatan temel inanç olarak ortaya koymaktadır (Naktiyok 2003, 100). Değerler, dışarıdan gözlenemez, ancak kişilerin çeşitli durumlar karşısında gösterdikleri davranışlar yoluyla anlaşılabilir.

Dolayısıyla değerlerin, kişilerin davranışsal tepkilerinde önemli bir etkisi olduğu söylenebilir. Değerler, kişilerin neyin doğru, neyin yanlış ve neyin iyi neyin kötü olduğu konusundaki tercihlerini yansıtır, alternatifler arasından seçim yapmalarını sağlar.

Değerler, insan ilişkilerini anlamada önemlidir. Çünkü değerler, kişilerin davranış ve kararlarına rehberlik eder, davranışı sınırlandırır, kişilerin karşılaştıkları durumlar karşısında nasıl tepki vereceklerini kestirmeye yardım eder (Turan; Durceylan; Şişman 2006, 182).

Değerler bir organizasyonun doğasında ve iş tarzında saklıdır. Bireysel ve organizasyonel davranışın kalitesi değerler vasıtasıyla anlaşılabilir. Onlar bütün insan davranışlarının temel bloklarıdır. Değerler yalnızca insanın motivasyonuna temel teşkil etmekle kalmaz, aynı zamanda örgütsel kültüre de temel teşkil eder. Onlar sosyal, ekonomik, yasal ve kültürel kurumlarımızın somut eğilimleriyle şekillenmektedir. Bir organizasyonun benimsemiş olduğu değerlerle tutarlı olan davranış, iş ortamında topluluk duygusu yaratır ve yeniliğe yönelen enerjiyi artırır. Uzun vadede başarılı organizasyonlar değer temeline dayalı olan organizasyonlardır. Onlar koydukları hedefler hakkında açıktırlar, değişen çevreye adapte olma ve yaratıcılık yeteneğine sahiptirler (Özgener 2004, 127-131).

Milton Rokeach'a göre değerler iki grupta incelenebilir (Tikici 2005, 297):

1. **Amaç Değerler veya Temel Değerler (Terminal):** Kişinin hayatı boyunca başarmak istediği değerlerdir.
2. **Araçsal Değerler (Instrumental):** Bu amaçlara ulaşmada kullanılabilecek davranış biçimleridir.

Tablo 4 Rokeach'a göre Değerlerin Sınıflandırılması

Amaç Değerler (Temel Değerler)	Araçsal Değerler
Rahat bir yaşam	İstekli, sıkı çalışma
Heyecan verici bir yaşam	Geniş fikirli- açık fikirli olma
Barışçıl bir dünya	Yetenekli- işinin ehli, etkili olma
Güzellikler dünyası	Neşeli, kaygısız, sevinçli olma
Eşitlik	Temiz-saf düzenli olma
Ailenin güvence altına alınması	Cesur-inandıklarının arkasında yer almak
Özgürlük	Merhametli- affedici olmak
Mutluluk	Yardımcı - başkalarının refahı için çalışmak
İç huzur	Dürüst-doğru sözlü olmak
Olgunluk tutkusu	Hayal gücü kuvvetli-yaratıcı olmak
Ulusal güvenlik-saldırlardan korunma	Bağımsız-kendi kendine yeten olmak
Zevkli, eğlenceli ve acelesiz bir yaşam	Entelektüel- zeki, anlayışlı olmak
Kurtuluş- ölümden sonraki hayatı kurtarma	Mantıklı - tutarlı, rasyonel olmak
Kendine saygı-kendini gerçekleştirme	Müşfik-sevecen olmak
Sosyal tanınma-saygı itibar görme	İtaatkâr - söz dinleyen, saygılı olma
Yakın dostluk	Terbiyeli-kibar, ince olmak
Bilgelik-yaşamın gerçeğini anlama	Sagduyulu-itimat edilir olmak
Başarma duygusu	Kendine hakim olma

Kaynak: Tikici, Mehmet; Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler, Nobel Yayın Dağıtım, 1. Basım, 2005, s.297

Sosyoloji, psikoloji ve ekonomi disiplinlerinin yanında değer kavramı, antropoloji, siyaset bilimi, sosyal psikoloji ve felsefe disiplinlerindeki incelemelere de konu olmuştur. Bununla birlikte özellikle sosyal bilimler disiplinindeki araştırmalarda, önemli bir ayırıcı özellik ya da sosyal bir kurumun özelliği olarak karakterize edilen yaşam değerleri, davranışın temelinde yatan ve bireyin yapmış olduğu değerlendirmelerde kriter ya da standart olarak işlev gören olgudur. Hem kişisel

tutumları ve bilişsel süreçleri etkiler hem de kültür görüntülerini yansıtır (Naktiyok 2003,

Değerler, Kurum Kültürünün temel ilkeleridir ve organizasyonun kimlik özelliklerini yansıtır (Bayrak 2006, 61). Değerlerle bir örgütün temel amaçları, idealleri, standartları yansıtılmakta ve bunlar, örgütsel kimlik ve yönetim felsefesi içinde çeşitli biçimlerde dile getirilmektedir. Örgütsel değerlerin kaynağı; örgüt üyelerinin, insan, çevre bu ikisinin etkileşimi sonucu ortaya çıkan durumlara ilişkin kabul edilen doğruları oluşturmaktadır (Tikici 2005, 298).

2.2.3 Kurum Kültürü ve Örgüt Felsefesi

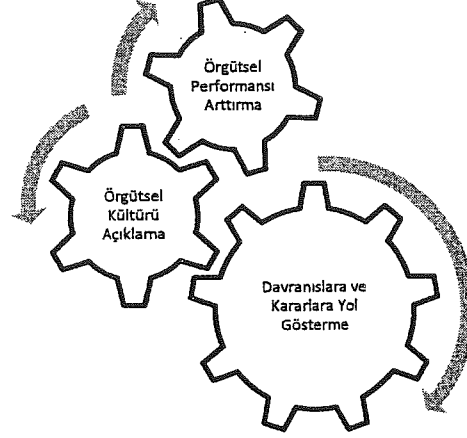
Örgüt felsefesi, Kurum Kültürünün düşünsel temelini oluşturur. Örgüt felsefesi, biraraya gelmiş yönetici ve çalışanların ulaşmak istedikleri hedefleri ve bu hedeflere giden yolları belirtir. Örgütte kararlar alındıkça, bu felsefede biçimlenir, bu yüzden örgüt felsefesinin arkasında, örgütü biçimlendiren kişilerin ahlaki felsefelerinin de bulunduğu belirtilmelidir (Polat, 2003, 42). Kurum Kültürünün bir parçası olan değerler, normlar ve inançlar örgüt felsefesiyle belirlenir. Örgütsel davranışın informal boyutu, örgüt felsefesinin etkisi altındadır. Değer, norm ve inançları şekillendiren felsefe, örgüt ortamı içindeki iş görenin ideolojik anlayışına yön verir (Çelik 2000, 74).

Bu bakımdan örgüt felsefesinin ortaya koyduğu norm ve değerlerin çalışanlar tarafından paylaşılabilir nitelikte olmasına büyük özen gösterilmelidir. Aksi halde örgüt felsefesi kültürün bir parçası olmaktan ve kültürün oluşumunu desteklemekten uzak kalacaktır (Ataman 2001, 526).

Şekil 3'de görüldüğü gibi örgüt felsefesini belirlemek, işletmelere üç önemli üstünlük sağlamaktadır: Birincisi karar verme ve davranışları yönlendirmede yararlanılır.

Felsefenin belirlenmesi, doğrudan işgörenlerin davranışlarının açıklanmasına yardımcı olur. ikincisi, örgütsel kültürü açıklayarak iş görenin karmaşık olayları yorumlamasına yardımcı olmasıdır. Örgüt felsefesi, örgütsel kültürün tamamıyla özünü açıklar ya da diğer açıklamaları kültürün içine yerleştirir. Bununla birlikte örgüt felsefesi yalnız belli olayları açıklamaz, özellikle örgüt vizyonunun geliştirilmesine yardımcı olur. Üçüncüsü örgütsel performansı artırmak için işgören güdülenmesini ve örgütsel bağlılık duygusunu geliştirmeye yardımcı olmasıdır. Eğer örgütün yüksek idealleri işgörenin özel değerleriyle uyuyorsa, işgören örgütsel hedeflerin gerçekleşmesinde daha istekli bir çaba sergileyecektir (Çelik 2000, 71-72).

Şekil 3 Örgüt Felsefesinin Sağladığı Yararlar



Kaynak: Çelik, Vehbi; Kültür ve Yönetimi, Pegem Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara, Mayıs, 2000, s.72

2.2.4 Kurum Kültürü ve Örgüt Kimliği

Collins English Dictionary'de (2002) kimlik kavramı; "bir kişi ya da şeyi tanıtan tekil karakteristikler" olarak ifade edilmiştir. Bu bakış açısıyla kimlik, ötekinin bir kişiyi diğerinden farklılaştırması anlamında bireyselliğe gönderme yapmaktadır. Örgütsel kimlik literatüründe kimisi kavramın geniş ve çok yönlü doğasını göz önüne alan ve kimisi kavramda dar olarak odaklaşan çok farklı tanımlar vardır. Bu çalışmada ileri sürülen kimlik tanımı "bir şirketin kendisini ifade etmesine ve insanların şirketi tanımlarken, hatırlarken ilişki kurmalarına izin verdiği anlamlar topluluğudur."

Yazarlar, örgütsel kimliğin "Örgüt nedir?", "Neyi temsil etmektedir?", "Neyle uğraşır?", "Bunu nasıl yapar?" ve "Nereye gitmektedir?" sorularının yanıtlarını tanımlayan ve bunlara ışık tutan tüm faktörlerin toplamı olduğu görüşünü paylaşmaktadır. Örgütsel kimlik, kurumun tanımlanmasının odak noktasıdır (Hepkon 2006, 178-179).

Kimlik, örgütü tanımlayan, özgünlüğünü ifade eden ve diğer örgütlerden ayıran özelliklerinin bütünüdür; örgütün olmak istediği ve çevresinin olmasına imkân verdiği durumların karşılaştığı noktada bulunur. Örgütün kimliği, üyelerin kendilerini örgütleriyle tanımlamalarını sağlar. Ancak bu ideal durumun gerçekleşmesi için (Erdem 1996, 53-54):

- Örgütün kimliğinin çalışanlar tarafından algılanması,

- Çalışanların örgütle olan ilişkisinin güçlü olması,
- Çalışanların isteklerinin büyük bir kısmının örgüt çerçevesinde tatmin edilmesi ve örgüt üyeleri arasındaki rekabetin minimum ölçüde olması gerekir.

Bu ifadeler göstermektedir ki, örgüt üyelerinin kendilerini örgüt kimliği ile tanımlamaları için örgütte homojen bir kültürün olması gerekir (Bakan; Büyükbese; Bedestenci 2004, 69). Bir örgütün kimliği fiziki ve kültürel faktörleri birlikte içermektedir. Fiziki faktörler: faaliyet sektörü, teknoloji, örgütün hukuki yapısı, büyüklüğü, personel sayısı, stratejileri ve alt birimlerin düzenlenme biçimleriyle belirlenir ve örgütün yapısal özelliklerini ortaya koyar. Fiziki kimliğin oluşmasında meso kültürel etkiler (sektör kültürü) önemlidir. Örgütün kültürel kimliği ise mitler, adetler, kahramanlar ve tarihinden oluşur. Fiziki kimlik genel yönetim tarafından yaratılırken, moral ve kültürel kimlik, örgütte çalışanların çoğunluğuyla çizilmektedir ve bir anlamda bu informel kimliktir (Erdem 1996, 54).

Örgüt kimliği çoğu zaman Kurum Kültürü ile karıştırılan, hatta aynı anlamda kullanılan bir kavramdır. Ancak, bu kavramlar birbirinden farklıdır. Kurum Kültürü ortak değer ve normlardan meydana gelirken, örgüt kimliği, hâkim Kurum Kültürünü göz önünde bulundurmada bulunan ve bilinçli bir şekilde oluşturulmuş strateji niteliği taşımaktadır (Bakan; Büyükbese; Bedestenci 2004, 68). Kurum Kültürü, "aynı örgütte yer alanların tutum, inanç, varsayım ve beklentileri ile bireylerin davranışlarını ve bireyler arası ilişkileri belirleyen faaliyetlerin nasıl yürütüldüğünü gösteren normlar denetimidir". Örgütsel kimlik ise "bir örgütte yer alanların davranışları, örgütün iletişim biçimleri, felsefesi ve görsel unsurlardan oluşur. Bir örgüt kimliğinin ortaya çıkması, örgüt üyelerinin geçmişi, bugünü ve geleceği yorumlamasına ve örgütsel yaşam hakkındaki gerçekleri ve hikâyeleri algılamasına paralel olarak gerçekleşir. Gerçekler ve hikâyeler tema olarak örgütün geleceğe yönelik gelişimine, grup çabasının güçlenmesine yardım eder. Örgütsel kimlik, örgütsel kültürün benimsenmesi ve yaşanmasıyla kazanılır.

2.3 KURUM KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU

Günümüz iş dünyasında Kurum Kültürünün oluşumu güncelliğini koruyan önemli konulardan biridir. Çoğu örgütler belli bir kültür yaratmak için bilinçli olarak çaba göstermemektedir. Ancak günümüzde rekabetçi birçok Kurum Kültürünü bilinçli yaratmaktadır. Çünkü güçlü Kurum Kültürü, genel ve tutarlı amaçları, örgütsel

bağlılığı, ekip üyeleri arasındaki rol açıklığını, ekip içindeki sorumluluğu tanımlayıcı bilgi ve becerileri, gerekli davranışsal yetenekleri geliştirme, güç ve paylaşılmış ödülleri desteklemektedir (Özgener 2004, 135).

Bir örgütün mevcut gelenekleri, görenekleri, genellikle işlerin nasıl yapıldığı ve temel değerleri, genellikle o örgütün daha önce ne yaptığına ve bu yaptıklarında ne kadar başarılı olduğuna dayanır. Bu da bizi, Kurum Kültürünün ilk kaynağı olan kurucularına götürür (Akıncı 1998, 71). Ayrıca Kurum Kültürünün oluşmasında işletme sahipleri, örgüt üyeleri ve işletmenin faaliyet gösterdiği yerel çevrede çok etkili olmaktadır. Kurum Kültürünün olmasında etkili olan faktörler aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

2.3.1 İşletme Sahiplerinin Rolü

Örgütün kuruluş sürecinde kültür oluşumunda en belirleyici faktör, işletme sahiplerinin davranışlarıdır. Schein bir kültürün biçimlenme sürecinin kurucuların etkisi ile başladığını ileri sürmekte, bu sürecin işlediği temel aşamaları her örgütün tarihinde bir dereceye kadar aynı olacağını belirtmektedir. Bu aşamalar ise şunlardır (Bakan; Büyükbese; Bedestenci 2004, 27-28):

- Kurucu yeni bir girişim için bir fikre sahiptir.
- Kurucu grup, sahip oldukları fikrin bazı risklere girmeye değer bir fikir olduğu konusunda aynı fikirde olduklarından ilk uzlaşmanın temellerini atarlar.
- Kurucu grup, sermaye arttırımı, bina temini, patent alımı gibi örgütün temellendirilmesi için planlayıcı eylemlere başlar.
- Kurucuların belirlediği ilkelere göre örgüte alınan diğer iş görenlerin işlevlerini icra etmeye ve örgütün tarihini geliştirmeye başlarlar.

Kurucuların, genellikle örgütün ilk kültürünün başlamasında önemli bir etkisi vardır. Çünkü bu kişiler, örgütün ne olması gerektiğine ilişkin bir misyon ve vizyona sahiptirler. Aslında örgütler, işlerin daha önceden nasıl yapıldığına ilişkin adetler ve ideolojiler konusunda serbesttirler. Fakat genellikle yeni bir örgütü karakterize eden küçük bir yapılanma, daha sonraları örgütün tüm bireylerine kurucunun görüşlerinin empoze edilmesini kolaylaştırmaktadır. Çünkü kurucular ilk orijinal fikre sahip kişilerdir ve aynı zamanda bu fikri icra edecek, gerçekleştirecek hükümlere de sahiptirler (Akıncı 1998, 72).

Kurum Kültürü oluşumu üzerinde çalışmalar yapmış olan Schein, Deal, Kennedy ve daha birçok araştırmacı, kurucunun Kurum Kültürü oluşumu üzerinde önemli bir etkisi olduğu konusunda hem fikir olmasına rağmen bunun hep böyle olduğu söylenemez. Kurucu, oluşum yıllarında büyük bir etkiye sahip olmakla beraber kültürü etkileyen tek faktör değildir. Örgütün müşteri veya dış faktörlere olan bağımlılığı, diğer sınırlamalar ve çalışanların kendi aralarındaki ilişkileri oluşum yıllarında kurulusu etkilemektedir. Çünkü örgütün faaliyette bulunduğu tüm alanlar, kültürel bir boyut içermektedir (Taş, 2001, 28).

Özetle Kurum Kültürü; kurucunun gruba getirdiği varsayımların, teorilerin ve ayrıca grubun sonradan kazandığı deneyimlerin ortak çalışmasını yansıtır (Çetin 2004, 120).

2.3.2 Örgüt Üyeleri

Kurucu Kurum Kültürünün gelişmesinde ilk adımı atar. Ancak, örgüte giren üyeler ise çalışmalarını getirmekle kalmaz aynı zamanda duygu, düşünce, davranış ve değerlerini getirerek, Kurum Kültüründe yeni oluşumların gerçekleşmesine katkı sağlamaktadırlar (Özalp 2005, 570). Çalışanlar, bir şirketin tüm informal yapısını oluşturur. Ailelerinin, toplumun ve daha önce kabul ettikleri ve kendilerine uygun gördükleri tüm davranış, ilke ve değerleri şirkete taşırlar. Çalışanlar, taşıdıkları bu değerleri birbirlerine baskın çıkarak ya değiştirirler ya da başkalarına kendi değer ve ilkelerini aşırlar. Çalışanlar birbirlerini bu derece etkilerken bilerek ya da bilmeyerek örgütün kültürünü de etki altına alırlar (Kavuncu 2003, 48).

Aynı zamanda, bir örgütte çalışanlar, hem kendi yararları hem de görevleri için birlikte davranmak zorundadırlar. Birlikte davranmak, iş görenlerin aynı dili kullanmalarını; aynı inanç ve ilkede birleşmelerini; aynı kuralları, görüşleri uygulamalarını gerektirir. Birlikte davranan iş görenler, bu eylemlerini yüceltici, haklı gösterici, yargılayıcı ölçüler geliştirirler. Böylece örgüt içinde bir kültürel yapı oluşur (Başaran 1991, 241).

2.3.3 İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Çevre

Örgütün kültürü iç ve dış çevresel özellikleri sonucunda ortaya çıkar. Bazı işletmeler yüksek kalite ve hatasız ürün ile tanınırken, bazıları vasat kalite düzeyi fakat ucuz ürünlerle pazara girebilir. Başka bir işletme ise dağıtımda üstünlüğü sayesinde pazarda önemli yer edinebilir. Dış çevredeki değişmelere göre Kurum Kültürü de değişecektir (Özalp 2005, 570). Kurum Kültürünün değişmesinde etkili olan bazı

çevresel faktörler şunlardır (Bakan; Büyükbese; Bedestenci 2004, 29; Özalp 2005, 570):

- Toplumun yapısı ve kültürel değerleri,
- İçinde bulunulan sektörün yapısı,
- Devlet ve yasalar,
- Tüketiciler,
- Rakipler,
- Ekonomik krizler,
- Yasalar
- Sosyal gelişmeler
- Demografik trendler.

Açık sistem olan ve çevresiyle ilişkiye giren örgüt, çevrenin kültürel değerlerinden etkilenebileceği gibi, çevreyi kültürel değerler açısından etkileyebilecektir. Dinamik bir örgüt sürekli olarak değişmektedir. Bunun esas nedeni, çevresinden devamlı bir değişimin yaşanması ve farklı unsurların bulunmasıdır. Bir örgüt ya çevresine uyar, ya da çevresini değiştirir. Yani çevresel değişkenler ya örgütü etkiler, ya da örgütten etkilenir (Bakan; Büyükbese; Bedestenci 2004, 29).

2.4 KURUM KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ

Günümüzde birçok işletmenin yaşamını sürdürebilmesi ve rekabetçi olma konusunda duyduğu endişeler, örgütsel değerlerin ve Kurum Kültürünün bilinçli bir şekilde oluşturulmasını gerekli kılmaktadır. Bazı düşünürlere göre, kültürel farklılıkların yönetimi ve Kurum Kültürü gelecekte şirketlerin başarısı ve başarısızlığını saptamada çok daha önemli bir faktör haline gelecektir. Örgütün çevresi tarafından algılanan Kurum Kültürünün temel özellikleri aşağıdaki gibi açıklanabilir (Özalp 2005, 577-578; Gümüşsuyu 2005, 32-33; Doğan 1997, 60-61):

1. **Kurum Kültürü öğrenilebilir:** Örgüt içinde çalışan ve örgüte yeni giren elemanlar biçimsel yapıyı öğrenmeye çalışırken aynı zamanda Kurum Kültürünün varlığını fark ederler ve bu yeni olguyu öğrenmeye çalışırlar. Bireylerin aile ortamlarında elde ettikleri kültüre yeni bir boyut eklenmektedir. Örgütte diğer üyelerle ilişki içinde olan yeni eleman önce Kurum Kültürünün varlığını, daha sonra Kurum Kültürünü öğrenmeye çalışır. Örgütte daha önce çalışmış ve bugün de çalışan yöneticiler ile işletme rakiplerinin tecrübeleri

çalışanlar için norm ve değerler haline dönüşmekte öğrenilmesi gereken faktörler haline gelmektedir.

2. **Üyelere örgütsel kimlik sağlar:** Kimlik, üyelerin kendi çalışma grupları ya da profesyonel uzmanlık alanları yerine, örgütle bir bütün olarak özdeşleşme derecesidir. Örgüte dahil olan birey yalnız kendi işini yapan bir eleman değil, aynı zamanda örgütün temel taşlarından biri haline gelir. Birey kendini iş arkadaşları, iş grupları ve yönetim ile bütünleştirir. Örgütte bireyin bir bütün olarak özdeşleşmesi söz konusudur.
3. **Kurum Kültürü kolektif bir çabanın ürünüdür:** Kurum Kültürü farklı değerlere sahip bireylerin katılımı ile şekillenmekte ve yöneticilerin verdiği destek ve öncü olması oldukça önemlidir.
4. **Kurum Kültürü üyeler arasında paylaşılır olmalıdır:** Kurum Kültürü doğal olarak ortaya çıkan bir olgu değil, bireylerin kazandırdıkları bir örnek yapıdır. Bu yapının biçimsel yapıları olmasa bile çok güçlü bir etkisi vardır. Örgüte dahil olan bireyler bu yapının farkına varırlar. Yeni üyeler Kurum Kültürüne inanırlarsa Kurum Kültürünün devamlı olması sağlanabilir. Kurum Kültürünü oluşturan hakim değerler üyelerince paylaşılan değerlerdir (Örneğin; yüksek ürün kalitesi, yüksek etkinlik gibi).
5. **Kurum Kültürü değişebilir:** Kurum Kültürü zaman içinde değişebilir. İnsanlar değişikçe Kurum Kültürü de değişebilir. Örnek olarak McDonalds'da Ray Kroc'un gerçekleştirdiği Kurum Kültürü, uzun zaman devam etmiş, fakat daha sonra değişmiştir.
6. **Kurum Kültürü ödül sistemini destekleyici rol oynar:** Ödül sistemi, insanların çok önem verdiği bir performans değerlemesidir. Kurum Kültürünün gerçek anlamda yerleşmesi ile terfi, atama, maaş artışı çalışanların performansına göre gerçekleşir.
7. **Kurum Kültürü ihtiyaç karşılayıcıdır:** Örgütte çalışan bireylerin ihtiyacını karşılar ve işleriyle ilgili sorunlarında yol gösterici bir rol oynar.
8. **Kurum Kültürü yazılı bir kural değildir:** Kurum Kültürü biçimsel olarak belirlenmemiş olması nedeniyle yazılı bir kural özelliği taşımamaktadır. Ancak son yıllarda bilinçli bir şekilde yaratılan örgüt kültürlerinin bazı unsurlarının yazılı olduğu gözlenmektedir. Örgütte anlaşmayı sağlayan kurallardır. Örgütün yeni üyesi, bu ikna edici kuralları, örgütteki gruplar tarafından kabul edilmek için öğrenmek zorundadır.

9. **Kurum Kültürü birlikte hareket etmeyi kolaylaştırır:** Örgüt içinde kurallar dışında kalan ve örgütün amaçlarına hizmeti sağlayacak ve örgütte birlik ruhunu sağlayacak hareketler söz konusudur.
10. **Kurum Kültürü eğitici rol oynamalıdır:** Kurum Kültürü birbirine zıt değerler arasındaki bir denge durumundadır. Örgüt üyelerinin gereksinim ve beklentilerini şekillendirerek, bilgi ve deneyimlerin paylaşılmasını sağlar.
11. **Kurum Kültürü gözlemlenebilir davranışların düzenli olmasını sağlamalıdır.** Örgüt üyeleri birbirleri ile ilişkide bulduklarında davranışlarında ortak bir dil, terminoloji ve gelenekler kullanmaktadır. Bu tür davranışlar onlar için zamanla bir alışkanlık haline gelmektedir.
12. **Kurum Kültürü bir yönetim felsefesi inşa eder.** Kurum Kültürü bir örgütün çalışanlara ve/veya müşterilere nasıl davranılacağı konusundaki inançlarını gösteren politika ve stratejileri üzerinde belirleyici rol oynar. Aynı zamanda çalışanlara gösterilen tolerans ve risk üstlenme eğilimlerini etkileyebilmektedir.
13. **Kurum Kültürü örgütteki iklimin anlaşılmasını sağlar.** Kurum Kültürü, bir örgütü başka örgütlerden ayıran, örgütteki çalışanların ve diğer örgütlerin davranışlarını etkileyen ve onlardan etkilenen değerler, normlar, varsayımlar bütünü olarak tanımlanan örgütsel iklimini belirleyici rol oynar. İklim, fiziksel yerleşim, üyelerin birbirleri ile anlaşma şekli, örgüt üyelerinin müşteriler ya da örgüt dışındaki kişilerle ilişki kurma şekli gibi konularda oluşan genel hisleridir. Kurum Kültürünün özellikleri işgörenlerin algılayış biçimlerine farklılık arz edebilir (Bayram 2004, 258).

Kurum Kültürü örgütte çalışanların davranışlarını etkilediği kadar, onların davranışlarından da etkilenmektedir. Aynı zamanda nasıl ki bir bireyin kişilik özellikleri onun davranışlarını etkileyerek yönlendiriyorsa benzer şekilde bir örgütün kültürel özellikleri de o örgütün davranışlarını etkiler ve yönlendirir (Carrel; Jennings; Heavrin, J.D. 1997, 569).

2.5 KURUM KÜLTÜRÜNÜN TEMEL ÖĞELERİ

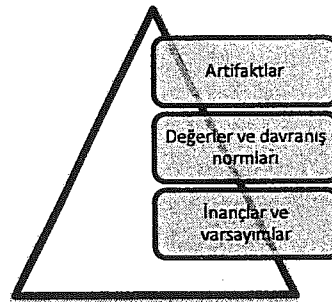
Örgütsel kültür kavramı, örgütün sembolik temellerini anlamamıza yardımcı olmaktadır. Kurum Kültürü, örgüte ilişkin sadece bir tanım değil, aynı zamanda örgütün kendi içindeki bir betimlemedir (Karcioğlu; Timuroğlu 2004, 322). Her Kurum Kültürünün derinliklerinde, üyelerinin örgütün çevresinde neler olup bittiğini

anlamasına yardım eden ve onların davranışlarını şekillendiren bir temel değerler ve normlar topluluğu vardır. Kurum Kültürünün kapsadığı unsurlar ya da nelerin Kurum Kültürünün bir parçası olarak ele alınması gerektiği konusunda değişik görüşler mevcuttur. Bu konudaki belirsizlik, Kurum Kültürünün tanımlanmasındaki farklılıkların bir uzantısıdır.

Schein'e göre Kurum Kültürü üç boyutludur. En üstte artifaktlar vardır. Artifaktların altında değerler ve davranış normları yer alır. En alt seviyede ise inançlar ve varsayımlar vardır. Schein'e göre Kurum Kültürünün temelini inançlar ve varsayımlar oluşturur (Schein 2010, 23-32). Schein, temel inançların, Kurum Kültürünün anlaşılmasında ve değiştirilmesinde anahtar bir rol oynadığını iddia etmektedir. Varsayımlar üyelerin neyin gerçek olduğuna dair inançlarını temsil eder ve nasıl hissetmeleri, nasıl düşünmeleri gerektiği ile neyi algılamaları gerektiğini etkilemektedir. Değerler, sosyal prensipleri, hedefleri ve standartları ifade eder. Örgüt üyelerinin özgürlük, demokrasi, gelenek, zenginlik ya da bağlılık gibi çeşitli kavramlar arasında neye önem verdiğini açıklamaktadır.

Örgüt üyeleri değerleri oldukça kolay algılar ve onların farkındadırlar. Normlar, yazılmamış kurallardır ve farklı durumlarda üyelere kendilerinden ne beklendiğine dair bilgi sağlamaktadırlar. Artifaktlar ise herkes tarafından kolaylıkla gözlemlenebilir. Bunlar bazı nesnelere, binalara, dekorasyona, teknolojiye, giyim tarzına, seremonilere, hikayelere, efsanelere ve bunlara benzer bazı görünen davranışları kapsamaktadır (Schein 2010, 23-32).

Şekil 4 Kurum Kültürünün üç boyutu



Kaynak : Schein, Edgar; Organizational Culture and Leadership, Newyork, Jossey-Bass, 4. Th edition, 2010, s.22

Kültürel unsurları değerler ve uygulamalar olarak ayıran Hofstede (1990, 1994) ise, temel varsayımları değerlerle iç içe kabul etmiş ve örgüt üyelerinin örgütsel yaşamla ilgili temel algılamalarının kültürü açıklamaya dayanak oluşturduğunu ileri sürmüştür (Hofstede, Geert ve Hofstede, Gert-Ocak Kültür ve Kuruluşlar, Syf: 127 Yazılım. New York: McGraw-Hill ABD, 2004 Mind.).

Duncan, Kurum Kültürünü oluşturan öğeleri, gözle görülen ve gözle görülmeyen öğeler olmak üzere iki boyutta toplamıştır. Buna göre, örgütle ilgili fiziksel özellikler, semboller, törenler, hikayeler, kültürün gözle görülen boyutunu; varsayımlar, inançlar, değerler, anlamlar ise gözle görülemeyen boyutunu oluşturmaktadır.

Her örgüt faaliyet gösterdiği sektöre göre ürünlerine, rakiplerine, müşterilerine, teknolojiye, vs. bağlı olarak farklı gerçeklerle karşı karşıyadır. İş ortamı örgütün başarılı olması için yapması gerekenleri belirlemekte ve örgüt içerisindeki kuramsal kültürün şekillenmesinde tek başına büyük bir etkisi vardır. Schein'in (1985) sınıflaması temel alınarak geliştirilen bir modele bağlı olarak Kurum Kültürünün öğeleri aşağıda daha ayrıntılı açıklanmaktadır.

2.5.1 Temel İnançlar ve Varsayımlar

Kurum Kültürünün en önemli başamağı, var olan inançlar ve varsayımlardır. İnanç, bireyin dünyasının bir yönüne ait algı ve bilgilerin devamlı bir organizasyonudur. Bir inanç bir şeyin ifade ettiği manaların toplamı, bireyin eşya hakkındaki bilgisinin tamamıdır (Erdoğan 1994, 132). Başka bir ifadeyle, inançlar, dünya ve onun nasıl işlediğine yönelik temel varsayımlardır (Mainiero; Tromley 1994, 331). İnsani bilimlerin çeşitli alanlarında çalışan araştırmacılar, birey ve grupların kendileri ve başkaları hakkında olduğu kadar dünya ve onun işleyişine ilişkin olarak da birtakım gizli inançlarının ve yargılarının olduğunu kabul etmektedirler. Bunlar, aynı zamanda kültürün de özünü, iç dünyasını oluşturmaktadır. İnsanların, dünya ve onun içinde olup bitenlere ilişkin bu inançları, insanın çevresiyle etkileşimi sonucunda oluşmakta, farkında olmadan hemen bütün insan davranışlarını, eylemlerini etkilemektedir. Bunlar, bir bakıma kültürün doğa, insan ve insanlar arası ilişkilere temel bakış açısını yansıtmakta, birey ve grupların dünyayı görüş ve düşünüşlerinin alışkanlık haline gelmiş biçimini ifade etmektedir (Şişman 2002, 85).

Var olan inançlar ve varsayımlar, kültürel bilincin en derin katmanıdır. Burada örgütsel sorunların nasıl çözülmesi gerektiğine ilişkin belirli varsayımlar bulunmaktadır. En temel varsayımlar, üyelere nasıl algılamaları, düşünceleri ve

hissetmeleri gerektiğini belirtmektedir. Bunlar çevre ve insan doğası, insan etkinliği ve insan ilişkilerine ilişkin sınırlandırılmayacak ve tartışma götürmeyecek varsayımlardır (Celep; Çetin 2003, 94).

Kültürün temeli olan varsayımlar, kişilerin farkında olmadıkları, bilinçdışı ve görülemeyen öğelerdir. Varsayımların en önemli özelliği ise tartışmaya açık olmamaları ve sorgusuzca kabul edilmeleridir (Sabuncuoğlu 2001, 34).

Bir kültürel varsayım, örgüt içerisinde o kadar tutarlı bir biçimde kanıksanmış olunabilir ki hiç kimse onu çığnemeye cesaret edemez. Çünkü varsayımlar, örgütsel sorun çözme süreci içerisinde başarıları kanıtlanmış yöntemler olduklarından zaman içerisinde işgörenlerin sorgulama alanından çekilerek bilinçaltına yerleşirler. Bu çerçevede bir örgütte örgüt üyeleri tarafından algılanan varsayımları örgüt üyelerinin dünyayı algılama, anlamlandırma ve değerlendirme biçimleri olarak ifade edebilmek mümkündür (Terzi 2000, 40).

2.5.2 Temel Değerler ve Normlar

Kültürün öğeleri içinde kültürler arası farklılığı veya benzerliği doğuran iki önemli faktör, değerler ve normlardır. Kültür çok defa bir toplumda bulunan normların ve değerlerin toplamı olarak düşünülmüştür (Erdoğan 1994, 133). Bu bağlamda kültür, bir kuşaktan diğerine aktarılan değerlerin içeriğini belirlemektedir. Başka bir deyişle, değer sistemi kültürün tanımlanmasında anahtar unsurdur.

Değerlerin bir kısmı çevrenin etkisiyle bireyler tarafından şekillenirken, bir kısmı da sosyal, ekonomik, yasal ve kültürel kurumlarımızın somut eğilimleriyle şekillenmektedir. Değerler, kişiler, gruplar ve toplumları ayıran önemli hislerin oluşturduğu kavramlar ve fikirlerle ilgili topluluklardır. Değerler, insanlara öncülük eden genel yönelimlerden ayrılır (Erdoğan 1994, 133).

Değerler, arzulanan amaç ve davranış biçimlerine ilişkin normatif inançlarımızdır. Değerler, ulaşmak istenen idealler olup, olması gerekeni ifade ederler. Değerler örgütte çalışanlara ortak bir yön duygusu sağlayarak günlük davranışlarına rehberlik etmektedir (Campbell; Tawadey 1990, 107). Örgüt üyeleri için neyin iyi neyin kötü olduğunu, neyin istenip neyin istenmeyeceğini, neyin yapılabileceğini neyin yapılmayacağını göstermekte, davranışların temelinin oluşturmaktadır (Haktankaçmaz 2003, 142). Değerler daha çok olanı değil olması arzulanan ideal hedefleri temsil etmektedirler. Bu hedefler genellikle dürüstlük, saygınlık, başarı gibi kazanılması arzulanan soyut davranış biçimleridir. Paylaşılan değerler örgütün temel karakterini belirleyerek

örgütün diğer örgütlerden farklılaşmasını sağlamaktadır. Böylece örgüt çalışanlarına bir kimlik duygusu kazandırmakta ve onların kendilerini özel hissetmelerine neden olmaktadır (Campbell; Tawadey 1990, 109).

Toplumun inançlarına dayanan örgütsel değerlerin oluşumu dört aşamada gerçekleşmektedir (Haktankaçmaz 2003, 143):

Birinci aşama: Örgütün kuruluşu sırasında liderin bilinçli bir görüşü vardır. Bu inançlar onun eğitimi, deneyimi ve çevre hakkındaki bilgisine dayanan inançlardır. Bunlar onu bir girişimde bulunmaya, insanları ve kaynakları bir araya getirerek ürün ortaya çıkarmaya itmektedir. Bu aşamada örgütün bütün üyeleri kendisi ile aynı düşünceleri paylaşmayabilir. Ancak liderin davranışları istediği şekilde yönlendirme gücü vardır.

İkinci aşama: Lider tarafından yönlendirilen davranışların belirlenen hedefe ulaşması durumunda tecrübeye dayalı inançların bütün üyeler tarafından benimsenmesi ve bir referans kriteri olarak kullanılması mümkündür. Elde edilen bu inançla kontrolün psikolojik ve ekonomik maliyetleri azalmakta, sistemin verimliliği artmakta ve tasarruf edilen kaynaklar örgütün temel stratejisini güçlendirmede kullanılabilir.

Üçüncü aşama: Amaçlanan sonuçlara ulaşılmaya devam edildiğinden emin olan örgüt üyeleri ilgilerini sonuçlardan nedenlere çevirmektedir. Sonuçlar örgütte zamanla göz ardı edilmekte ve sadece nedenler kalmaktadır. Böylece hangi nedenlerin ve yöntemlerin geçerli olduğu zihinlerde yer etmektedir.

Son aşama: Sorgusuz benimsenen değerler örgüt üyeleri tarafından olağanlık kazanmaktadır. Wiener (1988) örgütsel açıdan değerleri işlevsel ve elit değerler olmak üzere ikiye ayırmıştır. Bunlardan işlevsel değerler, daha çok örgütsel amaç ve etkinliklerle ilgili olup üretilen ürün veya hizmetin kalitesine, müşteriye ve yeniliğe önem verme, bu bağlamda düşünülebilecek değerler olarak görülmektedir. Diğer taraftan örgütte yetki, statü, bütünleşme gibi konularla ilgili değerler de elit değerler kapsamında yer almaktadır. Bir başka açıdan örgütsel değerler, aracı değerler ve nihai değerler olarak da sınıflandırılabilir. Aracı değerler, bir örgüt ile ilgili olarak beklenen davranışlarda gözlenen değerlerdir. Yardımseverlik, çok çalışma gibi. Nihai değerler ise bir örgütün çıktıklarıyla ilgili değerlerdir. Örneğin mal ve hizmetlerin kalitesi, mükemmellik gibi değerlerde bu bağlamda düşünülebilir (Şişman 2002, 93).

Değerler, var olan yapıların ya da davranışların karşılaştırıldığı ve değerlendirildiği standartları belirlemektedir. Bu standartlar istenen ya da tercih edilen davranış ve yapılara ilişkin kavramlardan kaynaklanır. Öte yandan normlar işlerin nasıl yapılması gerektiğini belirler. Değer verilen, özlenen sonuçlara ulaşmanın yasal araçlarını tanımlarken, normlar, hangi davranışların uygun hangilerinin uygun olmadığını ifade eden beklentilerdir. Olayları yorumlamamız ve değerlendirmemiz amacıyla insanlar tarafından üretilen standartlardır (O'Reilly 1989, 12).

Normlar, örgütsel kültür içinde davranışı etkileyen sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğelerdir (Çelik 1993, 140). Normlar, temel varsayımlar ve değerlerden çok daha fazla belirgin olduklarından örgütsel yaşamın kültürel görünümünün anlaşılmasında daha somut araçlardır. Normlar, iş görenin giyim, konuşma ve davranış şekillerini belirleyerek, işgörene örgüt içerisinde neyi ne nicelikte ve ne nitelikte yapması gerektiğini gösterirler (Terzi 2000, 46). Norm ve değer arasındaki farklılık, değerlerin soyut ve genel kavramlardan meydana gelmesi, normların ise belirgin ve yol gösterici olmasıdır. Normlar genel olarak uyulması gereken kurallar biçiminde ifade edilirler. Kimi zaman açıkça dile getirilmezler, yazılı değildirler ancak örgüt üyelerinin davranış biçimleri üzerinde önemli etkiye sahiptirler (Sabuncuoğlu 2001, 35).

Normlar yazılı olmamalarına rağmen, hikâyelerle, ritüellerle ve özellikle bir norma uyulmadığında uygulanacak yaptırımların belirtilmesiyle işgörenler tarafından nesilden nesile aktarılmaktadır (Terzi 2000, 46). Bir norm kültürel değerlerden kaynaklanmadıkça meşru olmaz. Bu normu işgörenlerce uygulanması gereken bir kural veya ölçüt niteliğine ulaştıran, dayandığı kültürel değerlerdir (Çelik 1993, 139).

Örgütte hakim olan ve paylaşılan değerler ve normlar, örgütte uzlaşma sağlayan, davranışlarda benzerlik oluşturan, üyelerin davranışlarını kestirmeye yarayan öğelerdir. Bunlar, grup içinde birlik duygusunun oluşturulmasında ve sürdürülmesinde, üyelerin örgüt amaçlarıyla bütünleşmelerinde, örgütte güven duygusunun gelişmesinde, olumlu davranış ve tutumları pekiştirmede yasal düzenlemelerden daha yararlı olabilirler ve yöneticiler tarafından da güçlü bir kontrol aracı olarak kullanılabilirler (Şişman 2002, 95).

Normlar, amaçların başarılmasında yardım edebilir, fakat kişisel başarıların önünde engel olabilir (Terzi 2000, 47). Eğer bir örgütte yönetim, herhangi sosyal bir grup yada alt kültürden yana bir eğilim gösterirse bu tür örgütlerde değerler ve normlar da

söz konusu grup yada alt kültüre göre biçimlenebilir. Bu durum ise örgütteki çatışmaların değişmez temel kaynaklarından birini oluşturmaktadır. Bu durumda değerler ve normlar, bir örgütte bütünleşmeyi sağladığı ve yukarıdaki işlevleri gerçekleştirdiği gibi örgüt içinde çeşitli tartışma ve çatışmalara da neden olabilir. Yöneticilerin örgütte egemen olan değer ve normları tanımaları, onlara çok yönlü yararlar sağlayabilir. Bunlar bilinirse üyelerin davranışları önceden kestirilebilir ve gerektiğinde davranışların düzeltilmesi için çareler düşünülebilir (Şişman 2002, 95).

2.5.3 Örgütsel Semboller

İnsanların simgeler aracılığıyla kurdukları toplumsal iletişimi derinliğine inceleyen ilk düşünür grubu "sembolik etkileşimciler" adıyla bilinmektedir. Bu grubun içine, tüm görüş açıları bakımından, birbirleriyle yakın ilişkileri olmayan G. H. Mead (1863-1931), Ernst Cassirer (1874-1945), Jean Piaget (1896) gibi kişiler girmektedir. Bu düşünürlerin ortak tarafları insanların algılarının Condillac'ın felsefesinde olduğu gibi yalnız dış etkenlerin sonucunda değil, bir "simgeleştirme" süreci sonunda ortaya çıktığını öne sürmeleridir (Mardin 1993, 91). Ernst Cassirer'e göre insan, fiziksel çevresine oranla farklı bir gerçek içinde yaşamaktadır. İnsan, kendi oluşturduklarından kaçamaz. Kendi yaşamının getirdiği koşullara uymak zorundadır. İnsan için tek evren fiziksel olanı değildir. Bir de içinde yaşadığı simgesel evren vardır. Dil, efsane, sanat ve din bu evrenin parçalarıdır. Konunun üzerine odaklanıldığında, insanı akılcı hayvan yerine simgeci hayvan diye tanımlamanın daha doğru olabileceği düşünülebilir. Çünkü insan kültürünün gelişmesi simgesel düşünce ve davranışa dayanmaktadır (Sargut 2001, 73-74).

Sembol kavrama sürecine yardım eden herhangi bir nesne, eylem, olay, nitelik ve ilişki olarak tanımlanabilir (Terzi 2000, 54). Başka bir ifadeyle, sembol, diğerlerine belirli bir anlamın iletilmesini sağlayan bir olay ya da nesnedir (Carrell; Jennings; Heavrin, J.D).

1997, 570). İnsanlar içinde yaşadıkları toplumu karmakarışık, anlaşılması zor bulurlar ve olgularını daha basite indirgemek zorunluluğunu duymaktadırlar. Toplum da kendilerine hazır bir simge dizisi vererek bu eğilimlerini karşılamaktadır (Mardin 1993, 96). İnsanlar, sosyal ve fiziksel dünyalarını sembolik süreçler aracılığıyla kurarlar ve bir sosyal grubun üyeleri, dünyaya anlam yüklemek için aynı kodları paylaştıkları derecede benzer şekilde davranırlar (Erdem; Satır 2000, 26).

Simgelerin mutlaka fiziksel dünyada bulunan nesnelere anlatması ya da onlara bir karşılık olarak ortaya çıkması gerekmez.

Büyük bir güç biçiminde algıladığımız simgesel güç, fiziksel dünyanın nedensel ağının dışında ve aklın içinde yer almaktadır. Böylece düşünce boyutuna sığmayan simge, toplumun açıklanmasında yararlı bir araç olarak ortaya çıkmaktadır (Sargut 2001, 73). Simgeler insanlara toplumun iki alanında rehberlik etmektedir. Birincisi bilgileri sistematikleştirmeyi mümkün kılan bilişsel çevreyi sağlar: üzümle bağcıyı birbirinden ayırmaya yarar. İkincisi, insanların ahlaki ve duygusal hayatına bir düzen verir: hırsız azizden, iyiyi kötüden ayır tutmayı sağlar (Mardin 1993, 88). Sembolik yaklaşımdan etkilenen örgütsel kuramcılar ve araştırmacılar (Smircich, Morgan, Dandridge), örgütsel yaşamın derinliklerini kavramak için örgütün sembolik boyutunun önemi üzerinde durmaktadırlar. Bu nedenle örgütsel sembolizm alanı, sembollerin ve anlamların kolektif davranış ve sosyal düzene dayanak oluşturduğu varsayımıyla örgütsel yaşamı yorumlayarak örgüt teorisine yardımcı olmaktadır.

Örgütler ve yönetim açısından semboller, yöneticiler tarafından kullanılacak temel kontrol, koordinasyon ve etkileme araçlarıdır. Bazı yönetim bilimciler, yönetim eylemini, sembollere dayalı bir etkinlik olarak görmektedir (Şişman 2002, 96). Fiziksel, sözel, davranışsal semboller, örgütsel yaşamı paylaşan üyelerin bu yaşama yönelik ortak yorumlarını oluşturur ve örgütlerde hemen hemen her şey bir sembol olarak işlev görebilir. Bunun minimum kriteri, sembolün herhangi bir şeyi kendisinden farklı bir şekilde veya daha kapsamlı anlatması ve bir kişi için veya kolektif olarak bir anlamının olmasıdır (Erdem; Satır 2000, 26).

Morgan ve arkadaşları örgütsel simgeleri temelde ikiye ayırmaktadırlar. Birinci sınıfa girenler basit simgelerdir. Bu simgeleri birey karşılaştığı zaman hemen algılamaktadır.

İkinci sınıfa giren simgeler ise karmaşık özellikler taşımakta olup, örgütsel yaşamın derinliklerine değin inen simgelerdir. Törenselle faaliyetler, gelenekler, esprî anlayışları, örgüte ilişkin öyküler, görüntü içeren çeşitli metaforlar biçimini alan bu simgeler, örgüt yaşamını zenginleştirmektedir (Sargut 2001, 98-99). Semboller bir materyal, sözel veya eylem tipi olabilir. Sembollerin işlevleri ise tanımlama (örgütün nasıl bir örgüt olduğunu açıklar), enerji kontrolü (örgüt üyelerini coştururlar, yeni üyeleri cezbeder) ve sistemi koruma (sosyalizasyonu sağlarlar, roller arasındaki ilişkileri sürdürürler) olarak ifade edilebilir.

Aşağıda örgütler ve yönetim açısından semboller fiziksel ve sözel -davranışsal semboller olarak iki başlıkta toplanarak açıklanmıştır:

2.5.3.1 Fiziksel Semboller

Fiziksel semboller, gözle görülen nesnelere ifade etmektedir. Fiziki nesnelere; fiziki yerleşim, bina, bina tasarımı ve dekorasyon, mobilyalar, logo ve amblem, elbise ve görünüm ve benzerlerinden oluşmaktadır (Dinçer 2004, 335). Bu nesnelere üyeler için özel anlamlar taşımaktadır. Örneğin bazı şirketler örgütün gücünü ve önemini belirtmek için etkileyici binalar kullanırlar. İlginç bir araştırmada Ornstein, araştırmaya katılanların şirket resepsiyonlarındaki süsleri yorumlamalarını istemiştir. Bulgularına göre farklı nesnelere örgütün muhtemel kültürü hakkında farklı yorumlara neden olmuştur. Yine, giriş bölümünde çiçek ve bitki düzenlemeleri bulunan firmalar, çalışan merkezli ve dostane tavrı olarak yorumlanmıştır. Bekleme alanları ödülleri ve kupalarla süslenmiş olan firmalar ise başarıya çok fazla ilgi duydukları tarzında değerlendirmeye tabi tutulmuşlardır (Greenberg; Baron 1997, 477).

2.5.3.2 Sözel-Davranışsal Semboller

Hikayeler, masallar, şakalar, fıkralar, özel dil ve kelimeler, kahramanlık sözleri kültürel öğelerdir. Ayrıca, özel davranışlar ise törenler, toplantılar, haberleşme modelleri, adet ve gelenekler, sözsüz mesaj ve işaretler, ödüller ve cezalandırmaları kapsamaktadır. (Dinçer 2004, 335).

2.5.3.3 Örgüt Dili

Dil kendi başına bir "simgeleştirme" işlemidir ve simgesel sistemimizin esasını teşkil etmektedir (Mardin 1993, 93). Dil her kültürün temelini oluşturmaktadır. İnsanların, fikir, bilgi, tavır ve duygularını birbirlerine aktarırken yararlandıkları en önemli araçlardan biridir. Ayrıca kültür oluştururken ve sonra söz konusu kültürü nesilden nesile aktarırken de dil önemli bir rol oynamaktadır (Zanden 1996, 37).

Dil, canlı bir varlık gibi sosyal olarak oluşturulmakta ve yaşatılmaktadır. Konuşmalar, aynı zamanda insan eyleminin bir parçasını oluşturmaktadır. Şu halde bir örgüt içinde yer alan sözlü ve yazılı dil de örgütsel davranışın bir parçasını oluşturmaktadır. Bir örgütün üyeleri, örgüt içindeki farklı birim ve meslek gruplarının kullandıkları farklı terminoloji, bu dil içinde yer alan mecazlar, deyimler, şakalar, argo ifadeler, sloganlar, şarkı ve marşlar, selamlaşma biçim ve ifadeleri, sözel-davranışsal semboller arasında yer almaktadır (Şişman 2002, 97). Genellikle her

örgütün kendine has iletişim aracı olarak kullandığı özel bir dili vardır. Örgüt içinde kullanılan bu dil çoğunlukla örgüt dışındakiler tarafından anlaşılammaktadır .

Bir örgütte egemen olan dilin çözümlenmesiyle Kurum Kültürü hakkında bazı ipuçları elde edilebilir. Bu dil içinde egemen olan benzetmeler, mecazlar/metaforlar, jargon, örgüt içinde bireylerin birbirlerine, olaylara, eylemlere yönelik bakışları tutumlarını derinden etkilemektedir. İşyerinin genel imajına ilişkin cezaevi, aile gibi mecazlar ve yönetici hakkındaki patron, komutan, ağabey, abla, baba gibi mecazlar örgütle ilgili bazı durumları açıklamaya yardım edebilir (Şişman 2002, 97).

Ortak bir kaynağı ne olursa olsun paylaşılan norm ve değerleri iletmede ve kültür için ortak payda oluşturmada dil önemli bir rol oynamaktadır. Birçok örgütte çalışanlar kullandıkları dil ile örgütün kültürünü ifade ederler. Bu dil aynı zamanda örgüt üyelerini birleştirici işlev görmektedir (Özkalp; Kirel 2001, 214).

2.5.3.4 Hikayeler ve Mitler

Hikayeler, daha derin kültürel kalıp ve değerleri aktaran geçmiş olayların aktarımıdır. Geçmişte örgütte yaşanmış gerçek olaylara dayanır, yeri ve zamanı geldikçe tekrarlanarak anlatılmakta ve üyeler tarafından benimsenerek paylaşılmaktadır (Ören; Erdem; Kaplan 2005, 7). Kurum Kültürünün anahtar noktalarını vurgulayan hikayelerin, örgüte yeni katılanlara anlatılmasıyla söz konusu anahtar değerler tanıtılmış olmaktadır. Mevcut çalışanlara tekrar anlatılmasıyla da bu değerler canlılığını korumaya devam etmektedir (Greenberg; Baron 1997, 477).

Örgütün tarihinde başarılı olan yönetici ve çalışanların hikâyeleri, özellikle yeni üyelerin sosyalleşmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu yönüyle hikâyeler, örgütsel açıdan sosyalleşme, kontrol, bütünleşme aracı olarak kullanılabilirler. Bunlar, çeşitli örgütsel uygulamaların canlı, ibret verici, inandırıcı örneklerini oluşturur, bazı örgütsel sorunların çözümüne yardımcı olmaktadır. Ayrıca bunlar örgütün paylaşılmış değerlerini ya da kültürünü sonraki kuşaklara da taşımaktadırlar (Peters; Waterman, JR. 1995, 124).

En önemli hikayeler örgütün kurucularıyla ilgilidir. Kuruluş hikayesi mücadelecı bir kurucunun kahramanlık çabalarından öğrenilmiş dersleri ihtiva eder. Örgütün kuruluşu, karizmatik liderler veya diğer önemli olaylar hakkında anlatılan hikayelerin, örgütün imajını göstermek ve üyelerin değerlerini birleştirmek gibi işlevleri vardır (Terzi, 2000, 51).

Örgütsel hikayeler, yukarıdaki olumlu işlevleri yanında, olumsuz işlevlere de sahip olabilir. Yapılan araştırmalarda örgüt üyeleri arasında anlatılan olumlu hikayelerin örgütsel bütünleşmeyi sağladığı, olumsuz hikayelerin de örgütsel çözülme ve çatışmaları yansıttığı ortaya çıkmıştır (Şişman 2002, 98).

Hikayelere karşın mitler ise daha masalcı bir yaklaşımdır (Özkalp; Kirel 2001, 212). Mit, bir yanlış inanç olarak değil, bir örgütün ayırt edici tarihi, efsaneleri, hatıraları olarak tanımlanabilir. Mit geçmişi bugüne bağlayan ve örgütsel yaşamın toplumsal uygulamalarını meşrulaştıran bir anlam oluşturur (Terzi 2000, 52). Bir örgütün değerlerine, kurucularına veya farklı hiyerarşik düzeylerdeki kişilere ilişkin ilginç olaylar ve öyküler, zamanla belirli bir anlamı taşıyan mesaja dönüştüğünde mit haline gelmektedir. Yine, örgütün önemli bir değeri bir veya birden fazla kişinin örnek davranışıyla eyleme dönüştüğünde bu eylem mitleşmektedir (Güçlü 2005, 153). Mitleri oluşturan efsane ve öyküler, bir kültürün gerçekliği nasıl gördüğünü ya da gerçekliğe uyum sağlamaları için inançlarını nasıl uyarladığını anlamada bir anahtar olabilir (Terzi 2000, 52).

Selznick değerler sisteminin iletilmesinde bir yöntem olarak mitlerin önemi üzerinde durmaktadır: "Bir kurum yaratabilmek için, günlük davranışları kalıcı anlam ve amaçlarla yaymayı sağlayan birçok teknikten yararlanılmaktadır. Bu tekniklerin en önemlilerinden birisi, toplumsal açıdan bütünleştirici olan mitlerin işlenmesidir.

Mitlerin işlenmesi, örgütün amaçları ve yöntemleri açısından nelerin farklı olduğunu, yüceltici, idealist bir dille belirleme çabalarıdır. Başarılı mitler hiçbir zaman kandırıcı ya da düzenci değildir. Yansıtılan mitin bayram konuşmalarıyla ya da yasal bir komite önünde yapılan tanıklıkla sınırlı olmaması gerekmektedir. Mit yorumlamaya gerek göstermeli, günlük kararlara ışık tutmalıdır. Mit birçok gereksinimin tatmin edilmesine yardımcı olmaktadır. Mitin görevde birlik duygusuna katkıda bulunacağını, böylece bütünün ahengini sağlayacağı da umut edebilir. Sonuç olarak, kaynağı ne olursa olsun mitler kurum yapıcılarıdır (Peters; Waterman Jr. 1995, 386).

Mitlere pozitif olduğu kadar negatif anlamlarda yüklenilebilmektedir. Bir paylaşma yol açtıklarında, örgüte ait olma duygusunu güçlendirdiklerinde mitler pozitifdir. Buna karşın, mitler, örgüte karşı bir gruplaşmaya yol açtıklarında yani bölünmeyi güçlendirdiklerinde ise, negatiftirler (Güçlü 2005, 153-154).

2.5.3.5 Kahramanlar

Kültürün kökleşmesi ve güçlenmesi için gerekli olan bir diğer öge de kahramanlardır. Güçlü kültürlerde bir değil birçok kahraman vardır. Hill ve Jones'e göre bu insanlar geçmişte bu örgütte yapmış oldukları yararlı hizmetlerle devleşmiş, ünlenmiş ve örgütü amaçlarına ulaşımda zafere ulaştırmış etkin kimselerdir. Bunlar yol gösterici birer dev sembol de sayılabilir. Çünkü çalışanlar veya örgüt üyeleri için davaya inanmışlığın canlı sembolüdürler. Örgüt üyeleri için kahramanlar, kültürel değerleri kişiselleştirmiş olmaları ve örgütteki başarıları itibarıyla somut birer rol modeldirler (Ören; Erdem; Kaplan 2005, 7; Temiz 2001, 82).

Örgüt içinde her üyenin kişisel performansını ve başarısını örnek aldığı kişiler olan kahramanlar aynı zamanda ulaşılabilir bir kişiliği de temsil ederler. Tüm işgörenler kahraman olmayı sadece arzulamakla kalmayıp bir gün bu payeye ulaşabileceklerinin de bilincindedirler. Yani kahramanlık işgörenlerin yeteneklerinin ve kapasitelerinin ilerisinde bir şey değildir (Özkalp; Kirel 2001, 212).

Kahramanlar örgüt içinde ortak amaçlar doğrultusunda sergilenecek çalışma biçimini, kabul edilen davranış tarzlarını sergileyerek ortak değerlerin oluşumu ve kültürel öğelerin etkinliğinin sağlanmasında çok önemli liderlik işlevini yerine getirirler ve sembolik özellikleri ile iletişimi kolaylaştırırlar (Sabuncuoğlu 2001, 36). Bu kişiler değerleri simgeleyen örnekleri ortaya koyarak Kurum Kültürünün diğer kuşaklara aktarılmasını sağlarlar.

Kahramanlar, yukarıdaki olumlu işlevleri yanında örgüt açısından bazen zararlı sonuçlara da hizmet edebilirler. Eğer bir örgütte kahraman olarak görülen bireyler, örgütün onaylamadığı bazı özelliklere sahip bireyler ise bu durum işgörenler de istenmedik yönde etkileyebilirler ve örgüt açısından bazı olumsuz sonuçlara neden olabilirler (Şişman 2002, 99).

2.5.3.6 Törenler

Törenler, örgütün önemli değerlerini, amaçlarını vurgulamak ve kuvvetlendirmek için belirlenmiş zamanlarda sürekli yapılan faaliyetlerdir. Törenler işletmelerde kültür oluşumunda etkili olan ve çalışanlarda iz bırakan toplantılardır (Özalp 2005, 574):

Tören bir çeşit yaşamı etkin kılma tekniğidir (Peters; Waterman, Jr. 1995, 26). Törenler, iş yaşamındaki tüm alanlarda birleştirici, pekiştirici ve destekleyici bir nitelik arz etmektedir. Tören ve kutlamalar, kültürün tamamlayıcı bir unsuru ve bir topluluğu bir arada tutan sembolik bir yapıdır (Deal; Key 2001, 31). Törensel etkinlikler,

örgütte neyin önemli, değerli olduğunu gösterme, örgütsel değer ve normları vurgulamada önemli fırsatlardır. Bir yönüyle bu tür etkinlikler, insanların iyi bir biçimde tanımlanmış rolleri icra ettikleri sosyal dramalardır. Bu tür etkinliklerde yoğun bir sosyal etkileşimin olması beklenir. Örgütsel törenlere katılan üyeler, ortak zaman, mekan ve davranışları paylaşmaktadır. Törenlerde Kurum Kültürünün diğer özellik ve öğeleri de yansıtılır. Törenlerin gizli ve açık bir takım amaçları ve katılanlar için çeşitli sonuçları söz konusu olabilir .

Sonuç olarak, törenler örgütü çalışanlar nezdinde somutlaştıran ve bir varlık haline getiren rutinlerdir. Bu sayede çalışanlar için örgütsel amaçlar ve faaliyetler belirlenmiş olmakta, bir programa bağlanmakta ve ayrıca çalışanların örgütsel bağlılıklarına da olumlu katkı sağlanmaktadır.

2.5.3.7 Ayinler

Ayinler seramonilerden farklı bir kültürel faaliyettir. Formallesme tekniği olarak kültürün değişik örgüt üyelerine aktarılması için gereklidir. Eğer normlar ve değerlerini sağlamlaştırmak ve yerleştirmek amacına yönelik seremoniler düzenli olarak tekrarlanırsa ayine dönüşebilir. Ancak ayinler sadece dinsel anlamda anlaşılmalıdır.

Ödül seremonileri periyodik olarak yapılan piknik, ödül töreni, her yıl yapılan geleneksel yemekler ayin olarak kabul edilmektedir .

2.5.3.8 Seremoniler

Seremoniler özel olaylardır. Seremoni faaliyetlerinin esas anlamı, belli bir mesajı iletme veya daha özel bir amacı gerçekleştirmektir. Bu özel olay sırasında örgüt çalışanları örgütsel kültürün bir parçası olan kahramanlara, mitlere ve sembollere ait kutlamalar yaparlar. Bu nedenle seremoniler, önemli kültürel normların ve değerlerin anıldığı ve sağlamlaştırıldığı olaylara örnek teşkil etmektedirler. Seremonilerin birçoğu, gelenekselleşmiş etkinlikler olarak tanımlanan törenleri kapsamaktadır (Özkalp; Kirel 2000, 209).

2.6 KURUM KÜLTÜRÜ TİPLERİ

2.6.1 Yapıcı Kurum Kültürü

Yapıcı Kurum Kültüründe birey odak noktasıdır. Örgüt üyelerinin ihtiyaçları doğrultusunda işleyen bir örgütsel yapı söz konusudur (Duran, 2002,14). Bu

örgütler katılımcı ve insan merkezli bir şekilde yönetilirler. Üyelerin birbirleriyle ilişkilerinde destekleyici, yapıcı ve açık olmaları beklenir .

Bu kültürde yüksek derecede performans beklentisi kadar, iş görenlere ilgi de yüksek seviyededir. İnsanın değerli olduğuna içten bir saygı gösterilir. İş görenlerin örgütsel performans için anlamlı katkılar sağlayabilecekleri varsayılır ve bu nedenle onlardan bu katkıları yerine getirmeleri beklenir. Bu kültüre sahip örgütler, yetenekli ve başarılı iş görenleri elinde tuttuğu ve etkilediği için maddi ödüller piyasa şartları ile karşılaştırıldığında çok yüksektir. Bu kültürlere sahip örgütler aynı zamanda üyelerine büyük ölçüde özgürlük, anlamlı derecede sorumluluk, yüksek oranda tanınma, iş güvenliği ve kalite, eğitim ve geliştirme programları sağlarlar (Bakan; Büyükbese; Bedestenci 2004, 106). Böylece bireyler, ödüller, cezalar ya da kural ve sistemlerle dışarıdan kontrol edilmek yerine içsel motive edilirler (Akın 2001, 32).

Bu tip örgütler yenilikçidir. Yenilik yönelimli örgütlerde tüm alanlarda yenilikçi davranışın benimsenmesi esastır. Bu nedenle deneme yanılma yöntemi ve bu yolla ortaya çıkacak hatalara izin verilir (Ataman 2001, 531). Bu kültürün hakim olduğu firmalarda kültürün temel işlevi, hızlı değişim ortamında ihtiyaçlara uyum sağlayıcı olmasıdır. Bu durumda, oturmuş ve statik bürokratik kültür yerine dinamik olan ve koşullara uyum gerektiren bir anlayışın ürünü olan kültürden söz edildiği anlaşılmalıdır. Yapıcı Kurum Kültüründe dört boyut söz konusudur. Bunlar (Kriter; Kinicki 2001, 76):

- **Başarı:** Bu tip örgütler, kendisine hedef belirleyen ve bu hedefleri gerçekleştirmek için çaba gösteren çalışanlarına değer verir. Çalışanların zor fakat gerçekçi hedefler belirlemeleri, bu hedeflere ulaşmak için plan yapmaları ve büyük bir hevesle bu planı uygulayarak sonuca ulaşmaları arzu edilir.
- **Kendini Gerçekleştirme:** Bu kültüre sahip örgütler, yaratıcılığa, miktar yerine kaliteye, hem görevin yerine getirilmesine hem de kişinin kendini gerçekleştirmesine önem verir. Çalışanların iş tatmin düzeylerinin yüksek olması için çaba gösterilir. Ayrıca çalışanlar kendilerini geliştirmeleri, yeni ve ilginç aktivitelere katılmaları için cesaretlendirilirler.
- **Kişiyeye Yönelik Anlayış:** Örgüt katılımcı ve kişi merkezli bir tarzda yönetilir. Çalışanların birbirlerine karşı destekleyici, yapıcı, görevlerini yerine getirirken diğer çalışanlardan gelen etkiye açık olmaları ve yine görevlerini yaparken

diğer çalışanların da kendilerini gerçekleştirme sürecine yardımcı olmaları beklenir.

- **Sıcak Tavır:** Bu kültüre sahip örgüt, kişilerarası yapıcı ilişkiye önem vermektedir. Çalışanlardan birbirleriyle olan iletişimlerinde arkadaşça ve açık olmaları istenmektedir. Ayrıca grup çalışmaları sırasında her bir çalışandan grup üyelerinin iş tatmin düzeylerinin yüksek olmasını sağlayacak tarzda hareket etmelerini beklemektedir.

İşbirliği, dürüstlük, açık iletişim, istekli düşünme ve karşılıklı güven, yapıcı Kurum Kültürünün ürünleridir. Bu ürünler, esnek ve yenilikçi bir eğilimi ortaya çıkarır. Böylece kültür değişimi kabul eder, yapısının bir parçası olarak görür ve belirsizliği etkin bir şekilde yönetirler. Bu kültür, belli bir amaca kesin olarak yönelmeyi, üstün bir performansla en iyi olma mücadelesinde var olmayı, ulaşılan amaca bağlı olarak devamı olan gelecek hedeflere varmayı mümkün kılar. Özellikle, bunalım dönemlerinde birçok şirketin gereksinim duyduğu şey, yapıcı bir kültüre sahip olmaktır (Özgener 2001, 42-43). Çünkü bu kültür çalışanlarda işletme ile bütünleşme duygusu yaratarak, işletmenin sosyal yapısına süreklilik kazandırır .

2.6.2 Pasif- Savunmacı Kurum Kültürü

Pasif-savunmacı Kurum Kültüründe, örgüt muhafazakar inanç ve değerlere sahiptir. Bu tip kültürler, hiyerarşik yapılar oluşturmuş, üyelerin görev ve sorumlulukları açıkça belirlenmiş, kontrol mekanizmaları oturmuş olan örgütlerce uygulanır (Demirel, 2003, 83). Bu tarz bir kültüre sahip bir iş yeri formal ve planlanmış bir yerdir. Çalışanların işleri kurallar ve düzenlemelerle belirlenmektedir. (Aydın, 2003, 42). En küçük bir işlemin dahi kararı olmalıdır. Eski kararlara, geleneklere ve töreye aşırı bağlılık vardır (Çınar, 1999, 66).

Bu tipte kültüre sahip olan örgütler olgunluk düzeyine ve belirli bir büyüklüğe ulaşmış olmanın avantajlarını kullanırlar (Demirel, 2003, 83). Sağlam pazarlara sahip, rakipsiz örgütlerde görülen bu tip kültürler, yıllarca aynı teknolojiyi kullanır, yenileşmeye gerek görmezler (Çınar, 1999, 66). Bilgi edinme biçimi örgüt içerisinde yönelimli olup, örgütte çevre değişimlerine karşı bir duyarsızlık vardır. Bu tip kültür monopol piyasalarda çalışan örgütlerde ve kamu kuruluşlarında görülebilir (Büyükbese, 2003, 62-63). Bu tip kültürün değiştirilmesi çok zordur (Demirel, 2003, 83). Bu kültüre ancak girişim ruhundan yoksun, kurallara uymayı seven insanlar uyum gösterebilir (Çınar, 1999, 66).

Pasif savunmacı Kurum Kültüründe müşteriler bir fırsattan ziyade, problem olarak görülür ve sorunlardan koşullar sorumlu tutulmaktadır. Bu kültür, hayli politiktir ve müşteri geribildirimini nadiren dikkate alır. Pasif savunmacı Kurum Kültüründe dört boyut söz konusudur. Bunlar (Kriter; Kinicki 2001, 76):

- **Onaylama:** Bu tip kültüre sahip örgütlerde çatışmadan kaçınılmaya önem verilir. Çalışanlar arasındaki ilişkiler yüzeysel de olsa hoş bir şekilde yürür. Çalışanlar kendilerinin başkaları tarafından sevimleri ve kabul görebilmeleri için diğer çalışanlarla aynı fikirde olma gereğini hissederler.
- **Geleneksel:** Bu tip örgütlerin yapısı muhafazakâr ve geleneksel bir özellik arz eder ve bürokratik bir şekilde kontrol edilirler. Çalışanlardan uyumlu olmaları, kuralları uygulamaları, mevcut politika ve prosedürleri takip ederek iyi izlenim bırakmaları istenir.
- **Bağımlı:** Örgüt hiyerarşik ve katılımcı olmayan bir tarzda kontrol edilmektedir. Kararlar merkezi bir şekilde tepe yöneticileri tarafından verildiği için çalışanlardan sadece kendilerinden isteneni yapmaları ve bütün kararları uygulamaya geçmeden önce üstlerine danışarak açıklığa kavuşturmaları beklenmektedir. Özetle yetki sahiplerine yetkili olduklarını hissettirmelidirler.
- **Kaçınma:** Bu tip kültüre sahip örgütler, başarıyı ödüllendirmezken hataları hemen cezalandırır. Bu olumsuz ödül sistemi, çalışanları, sorumluluklarını diğerlerinin üstüne yıkmaya ve herhangi bir hatada cezalandırılmak korkusu nedeniyle sorumluluk almaktan kaçınmalarına neden olmaktadır. Kısaca böyle bir kültürde iş gören, başkalarının önce harekete geçmesini bekler.

2.6.3 Saldırgan Savunmacı Kurum Kültürü

Bu kültür, merkezi otoriteden yayılan etki ve güç vasıtası ile merkeze bağlıdır. Bu örgütler merkezi güç kaynaklarının isteklerine göre hareket edip, teamüllere göre çalışırlar. Bu örgütlerde çok az rol, bürokrasi ve prosedür vardır. Kontrol merkeze çağırma veya merkez tarafından görevlendirilen önemli kişiler vasıtası ile geniş bir biçimde merkez tarafından yapılır (Büyükbese, 2003, 56).

Bu kültürler iş görenlere az duyarlı fakat performans beklentileri yüksektir. Bu kültüre sahip örgütlerde performans göz önüne alınan bir şeydir ve hesap edilebilir. Bu çerçevede iş görenler feda edilebilirler. Bu kültürlerde ödüller çekici olma eğilimindedir. Risk alma ve yaratıcılık görünürde onaylanırken başarısızlığın cezalandırılması da iş görenleri yıldırabilir (Büyükbese, 2003, 64).

Organizasyondaki insanlar statü ve güç için çalışırlar ve güç çevreleriyle sıkı bir ilişki geliştirmeyi amaç edinirler. Yükselmek için politik kabiliyetin fazla olması önemlidir (Akın 2001, 31). Bu tarz kültürel yapılarda çalışan bireyler genellikle iş yaşamını, özel yaşama tercih eden bireylerdir. Çalışanlar ancak işle ilgili bir kutlama olduğunda bir araya gelmeyi tercih etmektedir. Sosyal bağların az olması nedeniyle örgüte bağlılık zayıftır. Bu tarz kültürel yapıya sahip olan örgütlerde çalışmanın avantajı, çalışan ve beklentileri karşılayan bireylere karşı cömert davranılmasıdır (Aydın, 2003, 40).

Bu kültürde, formaliteler ve duygusal faktörler, performans ve başarıların ardında kalır. İtibarı hak etmek için örgüt üyelerinin rekabetçi performanslarını ortaya koymak gerekir. Doğal olarak bu kültürde işleri iyi yapmak vurgusu güçlüdür.

Saldırgan-savunmacı Kurum Kültüründe dört boyut söz konusudur. Bunlar (Kriter; Kinicki 2001, 76):

- **Muhalefet Etme:** Bu tip örgütlerde çalışanlar diğer çalışanların fikirlerini kabul etmeyerek karşı çıktıkları ve olumsuz yaklaştıkları süreçte ödüllendirilirler. Eleştirel oldukları ölçüde çalışanlar etki ve statü kazanırlar ve birbirlerinin fikirlerine karşı çıkmaları özellikle öne sürülen fikirlerdeki her bir hataya işaret etmeleri için cesaretlendirilirler.
- **Güç:** Otorite temeline dayalı bir tarzda yapılanan katılımcı olmayan bu örgüt tipinde mevki, çalışanlar nazarında önem arz etmektedir. Çalışanlar başkalarını yönlendirdikleri, astlarını kontrol ettikleri ve üstlerinin taleplerini yerine getirdikleri zaman ödüllendirileceklerine inanmaktadırlar. Herbir çalışan kendi üssünü kurmaya çalışmaktadır. Başka bir ifadeyle kendi gücünü diğerlerine ispat etmeye çalışır.
- **Rekabet:** Kazanmaya önem verilir ve çalışanlar, performansları diğerlerine göre daha iyi olduğu zaman ödüllendirilirler. Çalışanlar bir kazan-kaybet mantığı içerisinde hareket ederler ve fark edilebilmek için iş arkadaşlarıyla beraber çalışma yerine onlarla rekabet etmeleri gerektiğine inanırlar. Kısaca işi bir yarışma haline getirirler.
- **Mükemmellik:** Mükemmellik, ısrarlı olma ve sıkı çalışma bu tip örgütlerde önemlidir. Dar bir şekilde sınırları çizilmiş hedeflere ulaşmak için çalışanlar her şeyi takip etmek, uzun saatler çalışmak ve hatadan kaçınmak gereğini

hissederler. Özetle görevlerini mükemmel bir tarzda yerine getirmek zorundadırlar.

2.7 KURUM KÜLTÜRÜNÜN SINIFLANDIRILMASINA İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR

Kurum Kültürü alanında yapılan çalışmaların artmasıyla birlikte yönetim ve örgüt teorisi alanında Kurum Kültürünün sınıflandırılmasına yönelik farklı yaklaşımlarla karşılaşmaktadır. Örgüt kültürlerine ilişkin sınıflamalar incelendiğinde değişik biçimlerde sınıflamaların yapıldığı görülmektedir. Bu sınıflamalarda göze çarpan nokta her araştırmacının farklı bakış açılarıyla konuya yaklaşmasıdır. Kurum Kültürü ile ilgili bazı yaklaşımlar aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

2.7.1 Charles Handy Yaklaşımı

Kurum Kültürünün sınıflandırılması ile ilgili ilk çalışmalardan biri Handy (1985) tarafından yapılmıştır. Bu çalışma büyük ölçüde Amerikalı sosyal psikolog olan Harrison (1972)'in araştırmasını temel alarak benzer biçimde güç kültürü, rol kültürü, görev merkezli (başarı) kültür , kişi merkezli (destek) kültür olmak üzere dört tür Kurum Kültüründen söz etmiştir (Harrison Roger, 1993, Diagnosing Organizational Culture,page 31-58 Jossey-Bass inc.). Handy modelinde kültürler Yunan mitolojisindeki tanrı isimleriyle ifade edilmekte ve Harrison modeliyle örtüşmektedir. Bu farklı kültürlerin nasıl ortaya çıktığı, altı temel etkileyici faktör arasındaki karşılıklı etkileşim ile bağlantılıdır: tarih/sahiplik, boyut, teknoloji, hedefler/amaçlar, çevre ve insan. Genel olarak ifade etmek gerekirse, bir örgüt ne kadar büyükse, onun çevresi de o kadar rutindir; ne kadar teknolojisi kendi içinde bağımlı ve pahalı ise, örgütün bir rol kültürünü uygulama olasılığı da o kadar yüksektir. Teknolojinin, çevrenin hızla değiştiği ve örgütün hedeflerinin hızla büyüdüğü yerlerde güç veya göreve dayalı kültürler hakim olma eğilimindedir (Grint 1998, 157).

- **Güç Kültürü (Zeus):**

Bu kültür merkezi otoriteden yayılan etki ve güç vasıtası ile merkeze bağlıdır. Bu örgütler merkezi güç kaynaklarının isteklerine göre hareket edip, teamüllere göre çalışırlar. Bu örgütlerde çok az rol, bürokrasi ve prosedür mevcuttur.

Kontrol merkeze çağırma veya merkez tarafından görevlendirilen önemli kişiler vasıtası ile geniş bir biçimde merkez tarafından yapılır. Kurum içi

ödüllendirmenin kontrolü, gücün ana kaynağı tarafından yapılmaktadır. Bu örgüt ve kültürlerin çabuk hareket etme ve tehlikeye reaksiyon gösterme yetenekleri vardır. Bu tür kültürler 19. Yüzyıl Amerika'sında var olan çete örgülerinde ve günümüz bazı mal, ticaret ve finans örgütlerinde görülmektedir (Harrison Roger, 31-58).

Güce dayanan kültürler kritik mevkilerdeki kişilerin, gücü merkezden dağıttıkları ve organizasyon üzerlerindeki kontrolleri için kurallardan ziyade güvene dayandıkları, ortak merkezli bir halka veya bir ağ tarafından sembolize edilirler (Grint 1998, 157).

Güç kültüründe güç, tek bir kişi veya onun güvenini kazanan kişi veya gruplarda toplanmaktadır. Güç, kontrollü olarak gücün gerçek sahipleri tarafından uzmanlara dağıtmakta, kararlar gücün sahipleri tarafından alınmakta, diğerlerinin fikirleri sorulmamaktadır. Üst düzey yöneticilerin güvenini kazananlar, karar ve uygulamalarında oldukça serbest davranabilmektedirler.

Handy, bu kültür tipindeki lideri, bir örümcek ağının ortasındaki örümceğe benzetmektedir. Önemli olan, gücü ve etkiyi simgeleyen örümceği çevreleyen daireyi oluşturan çizgilerdir.

Güç kültürünün hüküm sürdüğü kurumların, çabuk hareket etme ve tehlikeye hızlı reaksiyon gösterme yetenekleri vardır. Az bürokratik, hızlı rekabet etme özellikli ve tümüyle merkezi güce riayet eden, ancak büyüdükçe yönetimi güçleşen bir yapıları vardır. Güç kültürüne genellikle küçük işletmelerde, aile işletmelerinde ve askeri birliklerde rastlanmaktadır (Harrison Roger, 31-58).

Bu kültürün hakim olduğu kurumlarda, orta seviye yöneticiler arasında iş değiştirme oranı oldukça yüksek seyretmektedir . Çünkü orta seviye yöneticilerin faaliyetleri onları tatmin edecek seviyede değildir.

Güce yönelik işletme, kaynaklara ulaşımında eşitsizlik esasına dayanır. Bir *kaynak*, bir kişinin kontrolü altında olan ve diğer bir kişinin istediği herhangi bir şey olabilir. İş hayatında bazı güç "değerleri", para, özel haklar, iş garantisi, çalışma şartları ve diğerlerinin bunlara ulaşabilme olasılıklarını kontrol olanağıdır. Güç sahibi kişiler, kaynakları, diğerlerinin taleplerini tatmin etmekte veya kısıtlamakta ve bu sayede diğerlerinin davranışlarını kontrol etmekte kullanırlar. Liderlik, liderlerin kişiliğinde yerleşmiştir ve liderlerin

ödüllendirme veya cezalandırma yetenek ve isteklerine dayanır. Güce yönelik işletmelerdeki bireyler, ödüllendirilerek veya cezalandırılarak ve güçlü bir lider ile uyum içinde olma arzusuyla motive edilirler (Harrison Roger, 31-58).

Güç işletmesinin en olumlu yanı, liderliğin kuvvete, adalete ve lider açısından babacan bir yardımseverliğe dayanmasıdır. Liderler katı, adil ve sadık tebalarına karşı cömerttirler. Peşlerinden gelenlere karşı bir sorumluluk duygusuna sahiptirler ve işletme ile tüm bireyleri için iyi olanı düşündükleri şekilde güç uygularlar. Sorumluluk altında güç kullanmaya yönelik bu davranış, Asya ve Latin Amerika işletmeleri için tipik bir özellik olma görünüşündedir. Hiyerarşi ve eşitsizliğin, işletmenin tüm üyeleri tarafından yasal görülmesi esasına dayanır. Amerika Birleşik Devletleri gibi daha endüstriyelmiş demokrasilerde, daha geleneksel toplumlarda olduğu gibi hiyerarşinin yasal olarak kabul edilmesine daha az rastlanır ve buralarda yardımsever, güce yönelik liderliği zorlayacak katı kültürel değerler mevcut değildir.

En kötü tarafı, güce yönelik bir işletmenin, liderler, arkadaşları ve korumaları altındaki kişiler tarafından gücün kendi menfaatleri uğruna kötüye kullanılmasıyla, korkuya dayalı bir yönetime eğilim göstermesidir. İşletme büyüdüğünde veya liderler hakimiyet mücadelesi vermeye başladıklarında, politik entrikalar için bir fesat yuvası olma yönünde dejenerasyon başlayabilir.

Güce yönelim, girişimci iş adamlığı anlayışına ve liderlerin, işlerin yönetimi ile bireylerin aktivitelerinin kişisel yönlerini kabullenme konusunda belli bakış açısına, zekaya ve isteğe sahip oldukları işe yeni atılma durumları ile çok güzel uyum içindedir. İşletme içindeki diğer kişiler, liderlerin ulaşma mesafelerini, kudret ve etki alanlarını büyütürler. Liderler ve ardından gelenler arasında kişisel bir ilişki mevcuttur. İkinci düzeydekiler, yönlendirilme ve güvenlik açısından liderlerine bağımlıdır, liderler ise, sadakatle hizmet alabilmek için ardından gelenlere bağımlıdır (Harrison Roger, 31-58).

İşletmenin boyutları ve karmaşıklığı büyüdükçe, güce yönelik bir işletmeye lider olma yönündeki talepler katlanarak artar. Güce yönelik büyük işletmeler, güce yönelim, çalışmaların sürdürülmesi için güçlü yapı ve sistemlerle desteklenmiş olmadığı sürece, verimsizdir, korku ve şaşkınlık doludur. Liderler ve artlarından gelenler arasındaki mesafe arttıkça, etkin kontrol daha

zorlaşır. Güce yönelik işletmeler büyüdüğünde, alt düzeydekiler bağımlı olmaya alıştırılmış olduklarından, çoğu zaman yetenekli liderler bulmakta zorlanırlar.

- **Rol Kültürü (Apollo):** Bu kültür, fonksiyonel ilişkilerin hakim olduğu bürokrasi kültürüdür. Örgüt içinde faaliyetler, ayrı ayrı işlev gören departmanların birer fonksiyonu biçimindedir. Örgüt içerisinde rol, is ve yetki tanımları açık bir biçimde yapılmış, iletişim yöntemleri belirlenmiş ve herhangi bir sorunla karşılaşıldığında çözüm yöntemleri önerilmiştir. Başka bir deyişle örgüt tepe yönetimi tarafından koordine edilen kurallarca kontrol edilmektedir. Her departman, belirlenen kural ve yöntemler çerçevesinde görevlerini yerine getirirse, nihai sonuç planlandığı şekilde gerçekleşmiş olmaktadır. Bu kültürde standartlar doğrultusunda işini yapmaya çalışanı ödüllendirme eğilimi vardır. Kültürün etkinliği, bireyin kişiliğinden çok, iş ve sorumluluk dağılımının rasyonelliğine bağlıdır (Harrison Roger, 31-58).

Rol kültüründe, çalışanların yapmaktan sorumlu oldukları işler, tüm ayrıntıları ile belirlenmektedir. Bu nedenle, formelleşmenin yüksek derecede olduğu ve merkezi olarak idare edilen bürokratik bir kültür olarak görülmektedir. Ayrıntılı iş tanımları, hiyerarşik düzenlemeler, katı bir şekilde belirlenmiş kurumsal roller, uzmanlaşma, zaman ve hareket etütleriyle bilimsel yönetim bu kültürün özellikleridir. Bürokrasi, otorite ve hiyerarşi, ilişkileri belirleyen unsurlardır. Yetki, yöneticilerde ve kısmen de uzmanlıklardadır. Bu kültürde rol ve iş tanımlaması, o işi yapan bireylerden daha önemli görülmekte, kişisel güç hoş görülmemekte, ancak uzmanlık gücüne gerektiğinde değer verilmektedir.

Değişimlere yavaş uyum sağlandığından ve üyeler güvenliği değişime tercih ettiklerinden dolayı, değişimin az olduğu monopol veya oligopol piyasalarda uygun sonuçlar alınmaktadır. Bu kültürün etkinliği, iş görenlerin kişiliklerinden ziyade, sorumluluklar ve iş bölümünün rasyonelliğine bağlıdır.

Rol kültürü, liderlerin çıplak gücü karşısında yapılandırmalar ve prosedürlerden oluşan bir sistemdir. Yapılandırmalar ve sistemler, alt düzeydekileri ve işletmenin stabilizesini korur. Güçlü olma savaşı, yasaların hakimiyetiyle hafiflemiştir. Üyelerin rollerine göre görevleri ve ödülleri, genellikle yazılı olarak titizlikle belirlenmiştir ve işletme ile birey arasındaki açık veya sözü edilmeden anlaşılan bir sözleşmenin konusudur. Kişiler,

tanımlanmış ödülleri elde edebilmek amacıyla, özel olarak belirlenmiş fonksiyonları gerçekleştirirler. Gerek bireyler, gerekse işletme, bu pazarlıkta paylarına düşene bağlı kalırlar (Harrison Roger, 31-58).

Role yönelimin değerleri, düzen, güvenilirlik, mantık ve uyumdur. Yapısında performansın lider tarafından kişisel olarak kontrol edilmesinden çok-yapılandırmalar ve prosedürlerle organize edilmiş olduğu, iyi tasarlanmış bir roller sistemi (bir bürokrasi), büyük ve karmaşık işletmelerin yaratılıp, yönetimine izin verecek şekilde, belli bir mesafeden güvenilir şekilde yönetilebilir. Otorite ve sorumluluk, düzeyler arasında altlara doğru temsilen üstlenilir. İşletme içindeki her düzey, tanımlanmış bir otorite alanına sahiptir ve görevlerin yerine getirilmesi, üst düzeyin doğrudan denetimi gerekmeden sürdürülür.

Role yönelik işletmenin en iyi yanı, kararlılık, adalet ve etkili performans sağlamasıdır. Kurallar çerçevesinde kişiler, güce yönelimin tipik bir göstergesi olan keyfi otorite uygulamalarından korunmuş olurlar. Bireyler, kendilerini düşünmeye daha az zaman ayırma ve böylece işlerine daha fazla enerji yöneltme olanağına sahip olurlar.

Role yönelik geleneksel işletmeler, 1850 ile 1950 arasındaki yüz yılı karakterize eden teknoloji, lojistik ve pazarların sarsılmaz kombinasyonlarına en iyi şekilde uygulanmıştır. Hızla değişen durumlar karşısında, şartlara uyum sağlamakta zorlanmışlardır. Her şey bir yana günümüzün büyük işletmelerinden birçoğu, rol kültürünün güçlü özelliklerine sahiptir. O olmadan toplumumuz belki de ayrı bir yere düşerdi.

Rol işletmelerinin zayıf yanı, güçlülüklerini oluşturan, çok kişilsiz oluşlarıdır. Bireylerin güvenilmez olduğu varsayımıyla hareket ederler, böylece alt düzeylerdeki üyelere kendi kendilerini yönetme hakkını veya inisiyatifini vermezler. Sistem, kişileri kontrol etmek ve onların bencilce ve aptalca davranmalarını engellemek üzerine tasarlanmıştır. Yine aynı şekilde, kişilerin yenilikçi olmalarını ve eğer doğru buldukları kural dışı ise doğru olduğuna inandıkları şeyi gerçekleştirmelerini engeller. Mantık ve düzen yararına kuralların değiştirilmesi veya aşılması zordur ve gerekli değişikliklerin gerçekleştirilmesi genellikle uzun zaman alır (Harrison Roger, 31-58).

Çalışanların katılımı ve toplam kalite yönetimi gibi yaklaşımlar, başarıya yönelik işletmelerin tipik bir göstergesi olan, çalışanların güçlendirilmesi ile iyi tasarlanmış ve yakından yönetilen role yönelimin gücünü birleştirmeyi amaçlamaktadır. Bu yaklaşımlar, sistemin çalışanlara hizmet etmesine ve buna rağmen role yönelimin ekonomik verimliliğini başarı kültürünün yüksek enerjisiyle kombine etmeyi hedeflemektedir.

Bu tür kültür tipinin hüküm sürdüğü kurumlarda göze çarpan olumsuzluklardan birisi, bölümler arası iletişim kopukluğundan kaynaklanan sorunların müşteriye yansımalarıdır. Genellikle bankalar, kamu kurumları gibi iş yerlerinde uygulanmaktadır.

- **Başarı Kültürü (Athena):** Birlikte iş yapmaya dönük proje gruplarının ve takımların olduğu küçük gruplara özgü bir kültür türü olarak tanımlanmaktadır. İş-görev merkezli olarak oluşmuş bir kültür tipidir. Örgütte önemli olan işlerin yapılmasıdır. Gücün kaynağı, genelde uzmanlıktır. Esnek birer örgüt yapısı ve yetki göçerimi söz konusudur. Kıdem ve statü yerine yetenek ön plandadır (Harrison Roger, 31-58).

Bu modelin simgesi fildir. Çünkü bu model, örgütün çeşitli bölümlerinin belirli bir sorun üzerine eğilmesini ve o noktada odaklaşmasını en iyi biçimde belirtir. Güç, filenin kesişme noktalarındadır. Bu kültür gücün ve etkinin kaynağı olarak sadece uzmanlığı görmektedir. Gruba uyum sağlamak için gerekli olan yetenek, yaratıcılık ve duyarlı sezgilerdir. Görev modeli oldukça pahalı bir sistemdir. Çünkü iş görenleri piyasa fiyatının üstünde ücret alma konusunda ısrarcı olan uzmanlar oluşturmaktadır (Harrison Roger, 31-58).

Belli bir işin yapılması amacıyla, farklı bilim dallarından ve mesleklerden oluşan, gücün bilgi ve tecrübeye bağlı olduğu, pozisyon ve karizmanın geri planda kaldığı proje gruplarını ifade etmektedir. Proje ve takım çalışması, kurum içi görevlerin temelini oluşturmaktadır. Gruba uyum sağlamak için gerekli olan yegane şey, yetenek ve yaratıcılıktır. Başarı kültüründe gücün ve etkinin kaynağı sadece uzmanlıktır.

Liderlerin rolü ise, vizyonlarının doğru anlaşılmasını, benimsenmesini sağlamaktır. Lider, çalışanları üretilen projeler ile proje gruplarında

görevlendirilecek insan gücü ve diğer kaynaklara olan hakimiyet sayesinde kontrol edebilmektedir.

Bu tip Kurumlarda çalışanlara serbesti tanınmakta, merkezi karar alma yöntemi yerine, ortak karar alma ve kararlara katılma tarzında, demokratik bir yönetim şekli benimsenmektedir. Başarı kültürünü benimseyen örgütler, müşteri ve proje odaklı çalışmakta ve görev tamamlandığında ekipler dağılmakta ve yeni projeler için tekrar ekipler oluşturulmaktadır. Bu kültür tipi, hızlı değişimin yaşandığı rekabetçi ortamlarda etkin olmaktadır (Harrison Roger, 31-58).

Gerek güce yönelik, gerekse role yönelik işletme kültürleri, kişileri motive etmek için gözle görülür ödül veya cezaların kullanılmasına bağlıdır. İşletme üyelerinden, ödül karşılığında kişisel enerjilerini vermeleri beklenir. Bu, işletmenin, her bireyin kişisel enerjisinin sadece, işletmenin sunduğu ödül karşılığında vermeye hazır olduğu kadarından yararlanabileceği anlamına gelir.

Ancak birçok insan işini sever, topluma kayda değer bir katkıda bulunmayı arzu eder ve iş arkadaşlarıyla veya müşterilerle ilişkide bulunmaktan zevk alır. Bu tür manevi ödüller, nitelikleri açısından niceliklerine tercih edilirler ve yapılan işin doğasını ve/veya gerçekleştirildiği ortamla bağlantılarını aşarlar. Güce ve role yönelik geleneksel işletmeler bu tür manevi tatminleri sağlamak üzere tasarlanmamışlardır ve mevcudiyetleri şans eseri veya bireylerin kendi mesleki seçimlerinin sonucu değildir (Harrison Roger, 31-58).

Bazı çalışma şartlarında bu manevi tatminler doğal olarak artar. Diğerleri ise göreve, çalışma ortamına, düşünülerek dahil edilmiştir. Yeni işler, yeni kurulan tesislerin işleme alınması, nükleer ateşleme testleri, yoğun bakım üniteleri ve politik ve toplumsal organizasyon kampanyaları gibi, farklı türdeki şartlarda çalışmış olan kişiler, bu çalışma kültürlerinin büyük bir kişisel tatmin sağladığını ve kendilerini fazlasıyla işe vermelerine neden olduğunu bildirmektedirler. Bu tür yüksek enerji gerektiren çalışma şartları, içinde bulunanlar tarafından aşağıdaki şekillerde tanımlanmıştır (Harrison Roger, 31-58):

- Çalışma şartları bireyi bütünüyle angaje etmektedir.

- Kişilerin bu çalışma sırasında edindikleri deneyimlerin değeri kişisel avantajlara üstün gelmektedir. Şartlar, içinde bulunan herkesi tatmin edecek şekilde fedakarlıklara neden olmaktadır. İnsanlar, kendileri için olduğundan daha büyük bir şey için çalıştıkları duygusuna kapılmaktadır.
- Kişiler, uzun saatler boyu şikayet etmeden çalışırken her şeylerini vermektedirler.
- Kişiler, yukarıdan gelen bir denetim olmaksızın, ne tür gereksinimlerin karşılanması gerektiğini araştırarak, kendi kendilerini denetlemektedirler.
- Yüksek bir moral, birlikte çalışma ve arkadaşlık duygusu hakimdir. Grup, sık sık kendini elit veya özel olarak görmektedir.
- Bir aciliyet duygusu vardır; insanlar, uzun süreler boyunca büyük enerjileri ortaya koyarak sınırlarda yaşamaktadır. Strese karşı bağıışıklık kazanmış gibidirler.
- En yüksek düzeyde organizasyonla ifade edilen, açıkça anlaşılmış bir misyon söz konusudur.
- Görev, üst düzey yöneticilerin yaptığı her şeyle önem kazanmakta ve takviye edilmektedir: Aldıkları maddi kararlar, sordukları sorular ve toplantılarda takip ettikleri hususlar; göreve aldıkları, görevden attıkları ve terfi ettirdikleri kişilerin türleri ve olay yerini ziyaretleri sırasında gözlemledikleri çalışma özellikleri.
- Görev belirsiz koşullarda başlatılmıştır. Organizasyon içinde diğerlerinden daha önemli olan bir veya iki belirgin değer mevcuttur. İnsanlar, içtenlikle ve bir bütün halinde bu değerlerin peşinde oldukları sürece, çok yanlış yapamayacaklarının bilincindedirler.
- Kişiler görev hakkında çok fazla fikir yürütmemektedirler. İşletmenin temel değerlerine önem vermeyen kişilere, rahatsız ettikleri hissettirmektedir ve onlar da genellikle orayı terk etmektedirler.
- İnsanlar, işletmenin nasıl başarıya ulaşacağı konusunda çok sayıda fikir ileri sürmektedirler. Yerel otoriteler tartışmaları bastırmamakta veya çalışanların fikirlerini ifade etmelerini engellememektedirler.

- Görevin içerdiği değerler, sadece yarar veya büyüme düşüncelerinden daha büyüktür. İşletme elemanları, görevin peşini bırakmamakla, kuruluş adına bir şeyler kazanmanın yanı sıra, topluma bir katkıda bulduklarına inanmaktadırlar.
- İşletme, eşitliğe çoğu zaman olduğundan daha fazla önem vermektedir. Çalışanlara, gönüllü olarak katkıda bulunan kişiler gibi davranılmaktadır. Alt düzeydekiler, diğer işletmelerde denetçilere ve orta düzeydeki yöneticilere mahsus kararları verebilecek düzeye yükseltilmişlerdir.
- İletişim kanalları, gerek yatay, gerekse düşey yönde açıktır. Herhangi birinin bir fikri veya bir önerisi olduğunda kolaylıkla duyulabilir.
- Hatalara, kişilerin yetersizliğinin birer işareti olmalarından çok, ders alınacak olaylar gözüyle bakılmaktadır.
- Kişilere, göreve katkıda bulunma becerilerine bağlı olarak, etkin otorite yetkisi verilmiştir. Ne bürokrasinin oluşturduğu sınırlar, ne de güçlü bir azınlığın özel hakları ve statüsü, kimin ne yapacağı konusunda beceri ve katkı kadar ağırlıklı değildir.

Başarıya yönelik işletmeye, sıralı işletme adı verilmekteydi, çünkü ortak bir bakışın veya amacın arkasında "bireyleri sıralamaktadır". Üyelerinin kişisel enerjilerini ortak yararlar hedefinde cezbetmek ve serbest bırakmak için görevi kullanır. Görev, bireylerin kişisel enerjisini odaklamaya yardımcı olur. Çünkü bireyler, ortak bir amaç uğruna başladıkları işin sorumluluğu altında, serbestçe katkıda bulunmaktadırlar, kendi istekleri çerçevesinde işletmeye daha fazla şey vermektedirler ve buna dayanarak, bir bütün olarak başarıya ulaşmaktadırlar.

Bu iç bağlılık, ödül ve cezaların uygulanması esası ile üyelerini kontrol etmeye ve zorlamaya yönelik, kişiliğe hitap etmeyen sistem ve yapılara dayanan güce ve role yönelik işletmeler ile belirgin bir kontrast oluşturur (Harrison Roger, 31-58).

Tabii ki yapılar ve sistemler başarıya yönelik işletmede hala gereklidir ve kaynak tahsisi ile dağıtımı hala sorun oluşturmaktadır. Bu tür bir işletmede sistemler ve yapılar göreve hizmet eder ve görev gerektirdiğinde, kendi içlerinde yasalaşmaktan daha çok, değişikliğe uğrarlar.

Gücün de bu tür bir işletmede yeri vardır. Güç sahibi kişiler, göreve hizmet etmekten çok, görevi oluştururlar. Gündelik bazda, güç pozisyonundaki kişilere göre değil de, göreve göre kararlar alınır. Güç pozisyonundakilerin hareketleri, işletme içindeki herkese uygulanan aynı standart çerçevesinde yargılanır ve eleştirilir. Görevin ilerlemesine katkıları var mı?

Göreve hep bir elden, değerler tarafından yönetilerek yaklaşmanın heyecanının "mükemmel işletmelerin" tipik bir özelliği olmasının söylenmesi o denli muhteşemdir ki, başarıya yönelik olmanın negatif yanları bazıları için bir sürpriz olabilir. Başarı kültürü, güçlü yanlarıyla ortaya çıkan yetersizlik ve çarpıklıklara sahiptir. Başarıya yönelik olmakla ortaya çıkan yüksek enerji ve göreve sarılma, sürdürülmesi zor olan özelliklerdir ve işletme üyelerinin ateşlerinin sönmeye ve hayal kırıklığına uğramaları söz konusudur. Başarı işletmeleri, görevlerin organizasyonu açısından, kendilerini sistem ve prosedürlerin disiplininin hükmüne bırakmalarından daha çok, toplumsal bakış açısına dayanabilir. Görev karmaşık olduğunda ve bakış açısı işletmenin farklı bölümlerindeki farklı şekillere dağılırsa, işletme bunu odaklama yeteneğini ve güç birliğini kaybeder. Farklı grupların her biri "kendi bildiği gibi" davranırsa, işbirliği zarar görür ve kaynaklar boşa harcanmış olur (Harrison Roger, 31-58).

Ağır çalışma koşulları ve planlama için geçen uzun saatler, başarıya dürtüsünün insanların gereksinimlerine olan önemi azaltması, öne çıkma ve rekabet duygularının işbirliğini yıpratması gibi faktörlerin etkili olduğu başarıya yönelik işletmelerde bulunmuş deneyimli kişilerin bazı ifadeleri, aşağıda yer almaktadır (Harrison Roger, 31-58):

- Objektif açıdan planlama yapabilmek için çok meşgulüz.
- Daralan kaynaklar ve sıkıntıya giren teslimat planları ile organizasyon sorunları ortaya çıkmaya başlıyor; her şey gerginleşiyor. İşletmemizi cazip bulan kişiler bu atmosferden memnun; diğerleri burada çıldırabilir. Baskı çok yüksek ve bazen kaliteden vazgeçmek zorundasınız.
- İnsanların ateşi sönmeye başlıyor; insanlar üzerindeki baskıyı sürdürmek mümkün olmuyor. Başarabileceğimiz mucizeler beklentisinden vaz geçip daha gerçekçi planlar yapmamız gerekiyor.

- Şirketin en çılgın yanlarından biri, kurucuların doksan saatlik haftaları. En iyi adamlarım haftada sadece altmış saat çalıştıklarında, çöpe dönüyor.
- Bazı insanların sağlığından endişeliyim; kuruculara ve yaşlılara kötü şeyler oluyor.
- Herkesin pozitif desteğe gereksinimi var; bazılarının dışarıdan bakınca kendilerine güvenleri tam gibi görünüyorsa da, onlar da bu sözleri duymak istiyorlar. Birçokları için bu sözleri kullanmak zor; onlar için eleştirmek okşamaktan daha kolay.
- Biz içimizde bir takımın oyuncularını ve dışarıda korkunç birer rakiptik. Diğer gruplara mensup olanlar bizleri, bencil ve iş birliğine yanaşmayan kişiler olarak görüyorlardı ve haklıydılar. Bizler, kendi hedeflerimizi kovalamak dışında hiçbir şeye önem vermiyorduk.
- Kibir ve öne çıkma duygumuz bizleri işletmenin diğer kısımlarından izole etmeye başladı. Biz bazı yanlışlıklar yaptığımızda, hatamızı görmekten mutlu oluyorlardı.
- Hoş görümüzü kaybetmeye başlamıştık. Ne grup dışındakilerden, ne de kendi üyelerimizden eleştiri kabul edemez hale gelmiştik.

Başarıya yönelik işletme, çoğunlukla düşük bir organizasyon düzeyine sahiptir; yapısal, sistematik ve planlama eksikliklerini aşabilmek için yüksek motivasyon gerektirir. Buna rağmen heyecan ve sorumluluk duygusu uyandırır, bunun bir ruhu olması gerekmez. İnsanların gereksinimleri, işletmenin görevi ve talepleri karşısında ikinci derecede kalır. Bir süre sonra insanlar bunun farkına varmaya ve işletmeye olan güvenlerini kaybetmeye başlarlar –veya kendilerini göreve atmayı sürdürürler, ancak duygusal ve bedensel yönden yüksek stres altına girmeye başlarlar. Stres altındaki işletme üyeleri, rekabeti, müşteri taleplerini ve iş çevresini unutup (R&D’de ve yüksek teknoloji işletmelerinde sık rastlanan bir fenomen), ideal bir hayali dünyaya doğru sürüklenebilirler (Harrison Roger, 31-58).

Başarı kültürünün uygulandığı işletmelerde başarısızlıkla karşılaşıldığında, güç kültürüne dönülebilmektedir. Başarı kültürünün bir dezavantajı da, çalışanların yüksek ücret talep eden uzmanlardan oluşması nedeniyle,

işgücü maliyetinin yüksek olmasıdır. Danışmanlık şirketleri, reklam şirketleri ile AR-GE birimleri gibi fikri beceri ve yaratıcılık gerektiren iş kollarında daha çok uygulanmaktadır.

- **Destek Kültürü (Dionisus):** Örgütün merkezinde bireyin yer aldığı ve önemli görüldüğü örgütlerde gözlenebilecek bir kültür türüdür. Bireye hizmet ve bireyin mutluluğu ön plandadır. Örgütte herkes, bir çalışan olmanın yanında bir insan ve başlı başına bir değer olarak görülüp Kurum Kültüründen çok bireysel kültürler ön plandadır (Harrison Roger, 31-58).

Güç, Başarı ve rol kültürlerinde iş görenler örgüt için çalışırlar fakat bu kültürde iş görenler örgüt için değil, örgüt iş görenler için çalışmaktadır. Modelin simgesi bir daire içinde yer alan birbirinden uzak olan noktalardır. Bu kültür genellikle profesyoneller tarafından tercih edilen bir sistemdir (Harrison Roger, 31-58).

Uzman kişilerin kendi arzularını gerçekleştirmek amacıyla teşkil ettikleri kurumlarda uygulanmaktadır. Bireyleri bir arada tutan şey; ortak amaç, sevgi ve saygıdır. Böyle bir kültürde önemli olan, kurum üyeleri ve onların ihtiyaçlarının tatminidir. Güç, görev ve rol kültürlerinde iş görenler kurum için çalışırken, birey kültüründe kurum iş görenler için çalışmaktadır. Kısacası, birey kültüründe odak noktası olarak birey kabul edilmektedir.

Destek kültürü, bireyle işletme arasındaki karşılıklı güvene dayanan bir işletme atmosferidir. Bu tür bir işletmede kişiler, sadece bir makinenin çarkları veya bir görevi yerine getirenler olmakla kalmayıp, kendilerine insan olarak değer verildiğine inanırlar. Destek kültürü, sadece gayret ve heyecanı desteklemekle kalmayıp, sıcaklık duygusu ve hatta sevgi verir. İnsanlar sadece işlerine olan sevgiden değil, aynı zamanda birlikte çalıştıkları insanlar onlar için anlam taşıdığından, sabahları işe gelmekten hoşlanırlar. Çünkü onlar kendilerine de değer verildiğini ve diğerleriyle (müşterilerle, satıcılarla, halkla ve iş arkadaşlarıyla) ilişkileri sırasında insan olduklarını daha fazla hissetmektedirler (Harrison Roger, 31-58).

Desteğe yönelik işletme aşağıdaki özelliklerle karakterize edilebilir:

- İnsanlar, görevlerinin formal olarak gerektirdiklerinin dışında birbirlerine yardımcı olmaktadır. Yardım, kendi çalışma gruplarıyla sınırlı kalmaz, aynı şekilde diğer gruplara da uzanmaktadır.

- İnsanlar, sadece işlerini ilgilendiren konularda değil, kendilerini ilgilendiren konularda da yoğun iletişim içindedirler. Fikirlerini ve sorunlarını dinleyecek birini her zaman bulabilirler.
- İnsanlar birlikte vakit geçirmekten hoşlanmaktadır. Görev sırasında birlikte oldukları gibi, iş dışında da birbirlerini görmektedirler.
- İşe alınmaları sırasında işletme, kişilerin yardımsever, işbirlikçi ve uyumlu olmalarına özel önem vermektedir.
- İnsanlara temelde iyi oldukları açısından bakılır. Bazı şeyler yanlış giderse ikinci bir şans tanınır.
- İnsanlar, ihtiyaçları olduğunda işletmenin, politikasının veya iş sözleşmesinin gerektirdiklerinin arkasında olacağına bilincindedir. Karşılık olarak da kendi çizgileri dışına çıkıp, donanım ve ekipmana özen göstererek, kaliteye özel bir dikkat sarf ederek, kaynakları saklayarak ve/veya toplum karşısında şirketin saygınlığını koruyarak, işletmenin menfaatlerini savunmaktadırlar.
- İnsanlar birbirlerini kutlarlar. Sadece kendi başarılarıyla gurur duymakla kalmayıp, terfiler, emeklilikler, yaş günleri ve yıl dönümleri gibi kişisel özel günlerin de farkındadırlar.
- İnsanlar uyuma değer verirler ve bazen önemli kararların çıkmasını erteleyecek noktaya gelecek şekilde, yüzleşmelerden kaçınırlar.
- İnsanlar güven ortamını korurlar; bir diğerinin düşmesine izin vermezler. Bu sadece sözünde durmak anlamına gelmez; bu, kişinin kendini iyi hissetmediği zamanlarda da, diğerlerinin yükünün artmasını engellemek amacıyla işe gelmesi dahil olmak üzere, gerektiğinde diğerlerinin işini paylaşmak anlamına gelir.

Batı toplumlarında destek kültürü, bu anketle değerlendirilen dördünün arasında en az tipik olanıdır. Buna, güce ve role yönelik işletmelerde değer verilmez ve biçimsel olmayan yapılanma şeklinde gelişir. İnsanların birbirlerini şahsen tanıdıkları ve ilişkilerini yüz yüze sürdürdükleri, nispeten küçük gruplarda görülebilir. İnsanların, kişisel ilişkiler oluşturabilecekleri, fikir ayrılıklarını tartışabilecekleri ve belli bir oranda güvenin gelişebileceği kadar

uzun süre bir arada çalışmış oldukları işletmelerde ortaya çıkma eğilimi gösterir (Harrison Roger, 31-58).

Başarı için bir itici güçle dengelenmediği sürece, sadece destek kültürü, iş hayatında nadirdir; bir işin rekabet ortamında ayakta kalabilmesi için yeterli kadar sonuca yönelik değildir. En iyi katkısı, başarıya yönelimle dinamik gerilim içindeyse ortaya çıkar. Bunlardan sonuncusu, işi sevmek ve büyük bir amaca ulaşma duygusu ile görevin yapılmaya değer oluşu sayesinde ortaya çıkan kişisel enerjiyi serbest bırakır ve odaklar. Desteğe yönelim, insanları diğer insanlara, gruplara ve çalıştıkları işletmelere bağlayan ve kaynağı sevgi ile güvende yatan duygusal enerjiye bağlıdır.

İş dünyasının son iki çıktısı, sıcak ve uyumlu işletme atmosferinin yararlarını göstermektedir: kalite ve servis. Kalite artırımına başarılı yaklaşımların çoğunlukla küçük çapta çalışma gruplarından kaynaklanması rastlantı değildir. Kişinin işini sevmesi ve iyi yapmaya çalışması ile, birlikte çalıştığı insanlara önem verme ve güvenmenin arasında yakın bir bağlantı vardır.

Başarı işletmelerinde olduğu gibi, desteğe yönelik işletmeler de, kişilerin katkıda bulunmayı istediklerini varsaymaktadırlar. Desteğe yönelik işletmeler, bireylerin katkılarını ortak bir amaç ve ideal (*yapma* kültürü) aracılığıyla ortaya çıkarmaktan çok, üyelerine birliktelik, ait olma, bağlantı (*olma* kültürü) gibi ilişkilerden kaynaklanan tatminleri sunmaktadır. Burada varsayılması gereken, insanların, gerçekten ait olduklarını hissettikleri ve kişisel paylarının bulunduğu inandıkları bir gruba veya işletmeye bağlı olma duygusuyla katkıda bulduklarıdır (Harrison Roger, 31-58).

Destek kültürünün insani gereksinimlere verdiği değer, başarıya yönelikliğin sadece göreve odaklanmış olan tek yönlü bakış açısını dengeler ve yumuşatır. Biri insanları sonuna kadar kullanıp yakarken, diğeri yaralarını sarar, enerjileri ile yaşam güçlerini yeniler ve ilişkilerini canlandırır. Başarı kültürü, işletmenin görevlerine hizmet veren işletme üyelerinin insani taleplerini serbest bırakır ve ateşler. Destek kültürü, işletme üyelerine ve işletme içinde ilişkilerin yapısının ayakta tutulmasına beslenen insani sevgiyi ortaya çıkarır.

Destek kültürü, grup hizmetinde aşırı derecede büyük bir motivasyonu ortaya çıkarabilir. Bunu, grup üyelerinin birbirleri için yaptığı fedakarlıklarda

görüyoruz. İnsanların arkadaşları için hayatlarını feda etmeye hazır olmaları sadece savaşlarda değil, kutup araştırmaları, polislik, itfaiyecilik, arama kurtarma ekipleri gibi tehlikeli görevlerde çalışan birbirlerine çok yakından bağlı takımlarda da görülür. Daha evrensel çalışma şartlarında, takım bağlılığının üretkenlik, kalite ve iş yerinden uzakta olmaya etkileri, kısa süre önce yüksek üretimli işletmeler konusunda yayınlanmıştır.

Destek kültürünün zayıf tarafları, insancıl gücünün olumsuz yanlarıdır. Destek kültürünün hem güçlü, hem de dengesiz olduğu işletmeler, çekişmelerden kaçınma eğilimindedir; uyum adına tehlikeli çıkışlar hasıraltı edilir. Fikir birliği, işletmenin kararlılıkla hareket yeteneğini engelleyecek şekilde, aşırı değerlendirilebilir. Hüner ve yetenek arasındaki farklar, "eşit muamele" adına göz ardı edilebilir. İnsanların performansı hakkındaki zor kararlar "kibarlık" adına ertelenebilir, bu da işletmenin etkinliğini olumsuz yönde etkiler. Güç ve role yönelik işletmelerde birbirine bağlı çalışma takımları zaman zaman üyelerini, kısıtlamalar ve kurallara karşı gelmeler gibi yönetim karşıtı davranışlarda da desteklerler.

Kurum içinde çalışanlar, kendi planlarını kendileri yapacak kadar serbestiye sahip bulunmaktadır. Yöneticiler işten çıkarma, terfi ve seçim gibi konularda etkin değillerdir. Bu görevler, iş görenlerin oluşturduğu gruplar tarafından yürütülmektedir. Bu tür Kurumlarda hiyerarşi olmadığından denetim de mümkün olmamaktadır (Hall, Edward T.; Hall, Mitred R.: Understanding cultural differences.London: B&T, 1990).

Ancak, grup üyelerinin ortak rızasıyla, kendi kendilerini denetleyecek bir mekanizma geliştirilebilmektedir. Birey kültürüne uzmanlaşmanın yüksek olduğu, az sayıda çalışanı bulunan işletmelerde rastlanmaktadır.

2.7.2 Ansoff Sınıflandırması

Igor Ansoff Kurum Kültürünü, işletmelerin faaliyetlerini gerçekleştirdikleri iş ortamı veya iklimi olarak tanımlamaktadır. İşletmeler bu ortama uygun davranışlar sergileyerek faaliyetlerini sürdürürler. Bu uyumda işletme stratejisinin öğeleri olarak faaliyet sahası, gelişme (büyüme) vektörü, rekabet avantajı ve sinerji üzerinde durmuştur. Ayrıca Ansoff strateji tanımlamada örgütsel değerlerin önemine de işaret etmektedir (Ryan 2001, 12). Ansoff Kurum Kültürünü aşağıdaki şekilde belirlenmekte ve sınıflanmaktadır:

- Değişime karşı tutum,
- Risk almaya karşı tutum,
- Sorunların çözümünde geçmiş deneyim ve birikimlere veya geleceğe ait yeni denenmemiş oluşumlara dayanmak hususundaki tutum,
- İşletme dikkatlerinin iç veya dış faaliyetlere odaklanma derecesi ile ilgili tutum,
- Davranışların amaçları (büyüme, verimlilik, yaratıcılık v.s.) ile ilgili tutum,
- Değişimi başlatma sebepleri (kriz nedeni ile veya devamlı değişim düşüncesi sonucu),
- İnisiyatif derecesi,
- Merkezilik derecesi (kararların alındığı yönetim düzeyi ile ilgili),

Tüm bu ölçülebilen özellikler işletmenin kültürü ile ilgili fikir verebilmektedir. Ölçüm sonucu ortaya çıkan profiller çevresel değişikliklerle uyumlu olmalıdır. Eğer uyumlu değilse, durumların düzeltilerek uyumlu hale getirilmesi gereklidir (Ülgen; Mirze 2004, 383).

2.7.3 Kirsch - Trux Sınıflandırması

Kirsch ve Trux adlı iki araştırmacı tarafından yapılan bu sınıflama bir işletmenin yeniliklere karşı izlediği tutumu ve uzmanlaşma eğilimlerini kriter olarak ele almaktadır. Buna göre değişiklikler karşısında izlenebilecek üç farklı tutum söz konusudur: 1. muhafazakar tutum, 2.yenilikçi tutum ve 3.liberal-analizci tutum.

Uzmanlaşma eğilimine bağlı olarak ise altı tür ortaya çıkar:

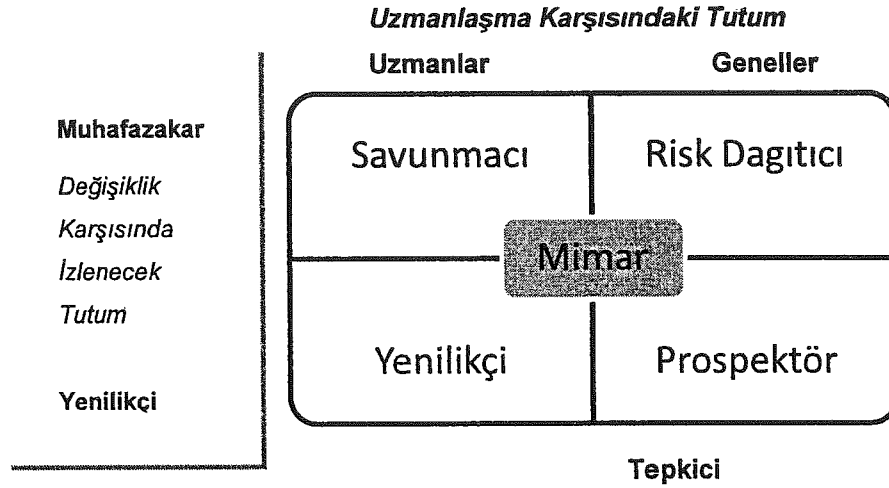
1. tepkici, 2. savunmacı, 3. risk dağıtıcı, 4. mimarlar, 5. yenilikçiler (Ataman 2001, 529).

Muhafazakar tutumun izlenmesi halinde, yeniliğe karşı çıkılan ve mevcudun korunmasına yönelik değer ve normlar tercih edilirken, progresif tutumda aksi yönde bir durum söz konusudur. Progresif tutumda yenilikler kolayca ve büyük bir istekle kabul edilir. Muhafazakar tutumla progresif tutum arasında bir geçit niteliği taşıyan liberal analizci tutumda ise aşırı uçlardan kaçınılır. Diğer bir ifade ile liberal- analizci tutum her ne pahasına olursa olsun mevcudun korunmasına ne de her ne pahasına olursa olsun yenilik yapılmasını benimsemez. Her iki alternatifin yarar ve sakıncalarının ortaya konulması liberal-analizci tutumun gereğidir. Yenilikçi tutumun izlenmesi halinde uzmanlaşmaya bağlı olarak üç farklı alternatif söz konusudur.

Birincisi dar sınırlara sahip spesifik bir alanda çalışan uzmanlar, ikincisi çok farklı alanlarda çalışan geneller ve üçüncüsü bu iki türün arasında kalan, tüm alanlar hakkında bilgi sahibi olup bunlardan biriyle daha yakından ilgili olan sinerjistlerdir (Tikici 2005, 211).

Kirsch ve Trux yukarıda belirtilen kriterlerin ele alınmasıyla bir matris oluşturmuşlardır. Stratejik yönelim türlerini ortaya koyan bu matris aşağıda gösterilmektedir. Kirsch ve Trux tarafından yapılan bu çalışma örgütte hakim olan değer, norm ve tutumların stratejik davranışı etkilediği varsayımdan yola çıkar. Buna göre stratejik davranışların analizinde kültür, incelenmesi gereken önemli bir araç niteliği taşımaktadır (Ataman 2001, 529).

Şekil 5 Stratejik Yönelimler Matriksi



Kaynak: Ataman, Göksel; İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar&Yeni Yaklaşımlar, Türkmen Kitabevi, İstanbul 2001, s. 530

2.7.4 Pümpin'in Kurum Kültürü Profili

Pümpin Kurum Kültürünü, örgüt üyelerinin davranışlarını şekillendiren düşünce, değer ve normlar bütünü olarak ele alır. Bu tanımdan yola çıkan Pümpin farklı örgütsel yönelimleri karakterize etmektedir. Pümpin'e göre farklı örgütsel yönelimler yedi grupta toplanabilir. Bunlar (Ataman 2001, 530-531; Kutschker, 2002);

- **Müşteri yönelimli örgüt:** Müşterilere büyük önem verilir, "müşteri kraldır" prensibinden hareket edilir.
- **Personel yönelimli örgüt:** Personel katılımı önem kazanır, personelin istek ve gereksinimleri öne çıkarılır. Personel yönelimde astlara ilişkin güven, işbirliği ve karşılıklı iletişime olan önem vurgulanmaktadır.
- **Sonuç ve başarı yönelimli örgüt:** Amaçların bilinmesi, saldırgan tutum ve işin yoğunluğu gibi faktörler önem kazanır.
- **Yenilik yönelimli örgüt:** Tüm alanlarda yenilikçi davranışın benimsenmesi esastır, deneme-yanılma yöntemi ve bu yolla ortaya çıkacak hatalara izin verilir.
- **Maliyet yönelimli örgüt:** Maliyet bilinci yerleşmiştir ve tasarruf önlemleri oldukça yaygındır.

- **İşletme yönelimli örgüt:** İşletmeyle özdeşlemeye, işbirliği ruhu, grup çalışması ve çalışanların birilerine karşı toleranslı olmasına önem vermektedir.
- **Teknoloji yönelimli örgüt:** Daha çok teknikleşme derecesini dikkate almaktadır.

Pümpin, yedi temel grupta topladığı bu farklı yönelimlerin Kurum Kültürünü şekillendirdiğini ileri sürmektedir. Buna göre herhangi bir işletmenin analiz edilmesi sonucunda o işletmenin temel yönelimleri belirlenerek Kurum Kültürü profili ortaya çıkarılabilir .

2.7.5 Deal ve Kennedy'nin Kurum Kültürü Sınıflandırması

Kurum Kültürü konusunda danışmanlık yapan Deal ve Kennedy isimli düşünürler, çevre ve Kurum Kültürü arasındaki ilişkileri iki boyutlu değişken üzerinde dört değişik kültür biçimi ile izah etmektedir. Bu değişik kültürlerin ortaya çıkışında rol oynayan değişkenlerden biri, işletmenin stratejik kararlarına ilişkin olarak çevresel belirsizlik derecesi, ikinci değişken ise, kararın başarısı konusunda işletmenin çevreden aldığı geri beslemenin hızı ile ilgilidir (Deal ve Kennedy, 2000, s:107)

- **Yüksek Risk-Hızlı Geri Bildirim Kültürü (Sert Erkek-Maço Kültürü):**
Bu tür kültürde bireyler yüksek risk almakta ve hareketlerinin doğruluğu veya yanlışlığı hakkında hızlı geri bildirim elde etmektedirler. Yüksek risk ve hızlı geri bildirim olduğu bir çevrede, bir gece içerisinde talihli veya talihsiz bir insan olunabilir. Polis departmanları, tehlike yaşamak ve ölmek ile karşı karşıya olduğu için bu tip kültürün en bariz örneğini oluşturur. Cerrahlar için de aynısı söylenebilir. Bu tip kültürlere kozmetik, reklamcılık, televizyonculuk, filmcilik, yayıncılık gibi sektörler örnek verilebilir. Bu sektörlerde mali risk yüksek, geri bildirim hızlıdır. Bu kültürlerin olduğu örgütlerde sloganlar "en büyüğü" ve "en iyisi" şeklinde yansıtılır (Deal ve Kennedy, 2000, s:107)

Bu kültürü benimseyen işletmeler reklâma, davetlere ve danışmanlığa önem verirler. Bu kültürde gruplar yada ekipler değil, bireyler yıldızdırlar. Bu kültürde, kanuna aykırı davrananlar, başarılı oldukları sürece istedikleri gibi davranmakta serbesttirler. Çünkü risk alıp başarılanlar bu kültürde cesaretlendirilmektedir (Deal ve Kennedy, 2000, s:4-24).

- **Düşük Risk–Hızlı Geri Bildirim Kültürü (Çok Çalış–Sert Oyna Kültürü):** Bu tür örgütlerde iş görenler çok az risk ve hızlı geri bildirim alırlar. Bu kültürün temel ilkesi müşteriler ve onların temel ihtiyaçlarıdır. Maço kültür bir dağ bul ve ona tırman biçiminde ifade edilirse, çok çalış – sıkı oyna kültürü de bir ihtiyaç bul ve onu gider şeklinde ifade edilebilir (Deal ve Kennedy, 2000, s:4-24).

Bu kültürde adalet, vurdumduymazlık, monotonluk başarısızlığa götüren en önemli tehlikelerdir. Bu nedenle yaratıcılığın, rekabet ve heyecanın düştüğü anlarda genç yetenekleri içine alarak yaratıcılığı, heyecanı ve yarışmayı canlandırmakta, ancak gücü azaltan ve yorulanları kültür dışına çıkarmaktadır. Çünkü içteki bu canlılık, dış rekabetteki başarı için kaçınılmazdır. Bu kültür, pazarlama yöntemi kuvvetli olan ve satış organizasyonları başarıda önemli rol oynayan firmalarda gereklidir. Moda sektörü, meşrubat, perakende satış yapan marketler, bilgisayar üretip pazarlayan firmalar ve hizmet sektörleri bu kültürün özelliklerini taşımaktadırlar. Bu sektörlerin kültürel değerleri satış rakamlarına ulaşmak için çok gayret göstermeyi, rakiplerle mücadele vermeyi ve müşterinin ihtiyaçlarına hizmet etmeyi önemsemektedirler (Deal ve Kennedy, 2000, s:4-24).

- **Yüksek Risk–Yavaş Geri Bildirim (Şirket Üzerine iddiaya Gir):** Bu kültürde iş hayatı, yüksek risk fakat yavaş geri bildirim üzerine kuruludur. Buradaki yavaşlık örgüt ürünlerinin sonuçları hakkında örgüt üzerinde az baskı olduğu anlamında değil, yavaş damlayan su işkencesi kadar sürekli olduğu anlamındadır (Deal ve Kennedy, 2000, s:4-24).

Bu sektörde öncü olmanın sırrı, teknik rekabetteki üstünlüğe ve başarıya bağlıdır. Yalnız bu öncüler yaptıklarının sonucunu görebilmek için sabır, tahammül ve olgunluk göstermek, aceleci olmamak zorundadırlar. Bu kültürde verilen kararların uygulama süreci uzun bir zaman alır ancak başarı elde etmek riskli ve rastlantıya bağlıdır. Ancak başarıya bağlı önemli hususlardan biri ve firmaların teknik alt yapılarının güçlü olması gerektiğidir. Sabırlı, bilimsel ve teknik kafaya sahip yenilik ve keşiflerden büyük haz ve heyecan duyan tek tek ve grup halinde ekip çalışması yapabilen iddialı

yönetici ve çalışanlar gerektirir. Çalışma disiplini yoktur, insanlar günün her saatinde işyerinde bulunup çalışabilirler (Deal ve Kennedy, 2000, s:4-24).

Bu Kurum Kültürü büyük petrol şirketlerinde, havacılık ve uzay sanayisinde ve harp sanayiinde görülebilir. Bu tür kültürler, yüksek kalitedeki icatlara yol açmakta ve ülke ekonomilerinin gelişmesine yardımcı olmaktadır. Fakat bu çok yavaş ilerleyen bir süreçtir .

- **Düşük Risk-Yavaş Geri Bildirim (Süreç Kültürü):** Süreç kültürü, riske girme konusunda birçok işlem, içsel kontroller ve süreçlerle uğraşan, yüksek derecede resmi ve bürokratik bir örgütü tanımlamaktadır (Özkalp; Sungur 2001, 208- 209).

Çevresel belirsizlik, riski düşük olan kararlar ile çevreden elde edilen geri beslemenin yavaş olduğu işletmelerin kültürüdür. Bu kültürde işletme personeli oldukça fazla çalışmakta ve hata yapmamaya gayret göstermektedir. Bu kültürde unvan ve maaş dışı gelirler oldukça önemlidir. Çalışma sonuçlarını ölçmek ve değerlemek oldukça zordur.

Çalışanlar kararların nasıl alındığı ve nasıl icra edildiği konuları ve bu konularda çıkarılan yönetmelik ve yönergeler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu kültürde en önemli değer yapılacak işte yönetimin inandığı süreçleri takip etmektir (Eren 2000, 400). Kamu örgütleri, mali hizmet örgütleri ve bankacılık sektöründe popüler olan bir Kurum Kültürüdür .

2.8 KURUM KÜLTÜRÜNÜN FONKSİYONLARI

Örgüt üyelerinin algıları, tutum ve davranışları Kurum Kültürünü etkilediği gibi, Kurum Kültürü de üyelerin davranışlarını, düşüncelerini etkiler. Kurum Kültürünün belli başlı fonksiyonlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Bakan; Büyükbese; Bedestenci 2004, 30-31)

- Örgütü diğerlerinden farklı kılarak örgüt üyelerine kimlik duygusu kazandırır. Kimlik duygusu kazanan bireyler kendilerini çalıştıkları örgütle bütünleştirirler. Bu onlara ayrıcalıklı bir benlik sağlar.
- Çalışan bireyler örgüte daha fazla bağlanarak, örgütün yararına özveride bulunabilirler.

- Kurum Kültürü, örgüt üyeleri için bir kontrol mekanizması olarak fonksiyon görür. Yani, çalışanların tutum ve davranışlarını hem biçimlendirir hem de onlara rehberlik eder.
- Kurum Kültürü sosyal sistem dengesini artırır.
- Moral ve güdüleme aracı olarak örgüt misyonuna bağlılığı artırır.
- Örgütte iç bütünleşmeyi sağlar, üyeler arasında dayanışmayı arttırarak, örgütü bir arada tutmada birleştirici bir unsur olarak görev yapar.
- Çalışanların belirli standartları, normları ve değerleri anlamalarına ve böylece örgütsel amaçlar doğrultusunda kendilerinden beklenen davranışları sergileyerek başarıya ulaşmaları konusunda daha kararlı ve tutarlı olmalarına imkân tanır.
- Aynı norm ve değerler etrafında topladığı çalışanlar ve yöneticiler arasında uyumu sağlar.
- İş yapma süreç ve yöntemlerine standart uygulamalar ve kuralla getirerek örgütsel verimliliği artırır.
- Bir örgütsel sosyalleşme süreci ve aracıdır. Yeni yöneticilerin bilgi, beceri ve davranışlar kazanmalarına imkân tanıyarak yetiştirme ve gelişmelerine önemli boyutta yardımcı olur.
- Geliştirdiği bazı standart uygulamalar ve süreçler yardımı ile örgütlerde çeşitli nedenlerle ortaya çıkan çatışmaları azaltır.
- Verimlilik, kalite, moral ve iş tatmini artırıcı bir etkiye sahip olan Kurum Kültürü, rekabet üstünlüğü sağlamada önemli rol oynar.
- Örgüt ile çevre arasındaki ilişkileri etkiler. Örgütü saran çevrenin sunduğu fırsatlar ve tehlikelerin örgüt çalışanları tarafından hissedilmesi, algılanması ve onlara yönelik aksiyon gösterilmesinde kültür önemli bir etkiye sahiptir.
- Örgütün stratejik değişimlerle başa çıkma ve onları kontrol altına alma yeteneğini artırır.
- Koordinasyonu sağlar. Etkin bir kültür sayesinde yönetimde koordinasyon işlevi yerini "kendiliğinden koordinasyona" bırakır.
- Belirsizliklerin azaltılmasını sağlar. Örgütler çok büyük boyutta belirsizliklerin, çıkar çatışmalarının bulunduğu karmaşık bir çevrede faaliyet gösterirler. Örgüt sahip olduğu kültürü oluşturan değerler, hikâyeler ve sembollerle kendi dünyasını yaratarak dış çevredeki belirsizlikler ve çıkar çatışmalarıyla mücadelesinde güç kazanmış olur.

- Kültür güçlü ve pazara yönelikse politika kitapçıklarına, örgüt semalarına, ayrıntılı işlem ve kurallara daha az ihtiyaç duyulabilir, planlama ve karar alma kolaylaŐır.
- Gerektiğinde yapısal değişimi kolaylaŐtırıcı rol oynar.

2.9 KURUM KÜLTÜRÜ İLE İLGİLİ MODELLER

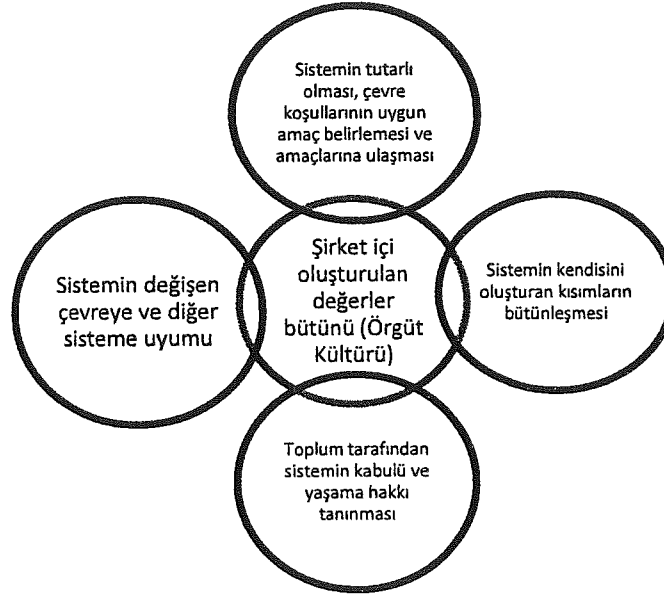
Kurum Kültürü konusunda çok sayıda model bulunmaktadır. Bu ayrı bir çalışma gerektirmektedir. Bu nedenle en fazla uygulama alanı bulan modellerden bazıları aşağıda ele alınmaktadır.

2.9.1 Parsons Modeli

Kültürel değerlerin içeriğinin analiz edilmesinde kullanılmak için Amerikan sosyolog Talcott Parsons tarafından bir model geliştirilmiştir. Parsons'ın bu çalışması, 1940 ve 1960 yılları arasında değer görmesine ragmen, bu ilgi, diğer çalışmalara kaynaklık etme noktasında oldukça belirsiz ve soyut olması nedeniyle 1960'lı yılların sonlarına doğru sönmeye başlamıştır. Fakat Parsons'ın çalışmasının asıl önemi örgüt kültürlerini de kapsayacak bir tarzda kültürel sistemler içinde yer alan değerlerin neler olduğunu tespit etmeye yönelik ilk çalışma olmasından kaynaklanmaktadır (Moorhead; Griffin 1989, 501). "The Social System" isimli eserinde yazar, sistemlerin yapısına ilişkin morfolojik bir analiz vermektedir. Aynı zamanda, sosyal bilimlerde genel bir teori kurma çabası göstermiştir.

Parsons'un sınıflandırma denemesi,  rg t  değil, toplumun bütününü merkez alması bakımından ilginç bir denemedir. Yazar, toplum ile örgütler arasındaki ilişkileri, birbiri içine geçmiş bir sistemler dizisi çerçevesinde kavramlaŐtırmaktadır. Genel toplumsal sistem açısından örgütler, uzmanlaŐmıŐ ve farklılaŐmıŐ işlevleri gerçekleştiren alt sistemlerdir. Başka bir deyişle, örgütün gerçekleştirdiği amaçlar, toplumsal sistemin girdileri olmaktadır. Örgütler ise gene birbirleriyle bağlantılı alt sistemlerden meydana gelen birer bütündür. Parsons'a göre, böyle i  i e geçen bir sistemler silsilesi içindeki her sistemin, devamlılığını koruyabilmesi, varlığını sürdürebilmesi için dört farklı iŐlevin gerçekleştirilmesi gerekir ( nc  1976, 28).

Şekil 6 Parsons Modelinde Kültürel Değerlerin Fonksiyonları



Kaynak: Eren, Erol; Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Yenilenmiş 5. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul 1998, s. 93

Bunlar uyum (adaptation), amaca ulaşma (goal attainment), bütünleşme (integration), ve yasallık (legitimacy) adlarını taşımaktadır (Şekil 2.3). Bu dört fonksiyonun İngilizce isimlerinden dolayı model "AGIL" adıyla da anılmaktadır. (Eren 1998, 92).

Uyum ve amaca ulaşma anlaşılır kavramlardır. Başarılı bir uyum için sosyal bir sistem çevresinin farkında olmalı, çevrenin nasıl değiştiğini anlamalı ve ona uygun düzenlemeleri yapmalıdır. Amacına ulaşmak için sosyal bir sistem hem hedeflerini hem de bu hedeflere ulaşmak için hangi stratejileri kullanacağını belirlemelidir. Bütünleşme ve yasallık biraz daha az anlaşılır kavramlardır. Bütünleşme her sosyal sistemin parçalarını bir arada tutma ihtiyacını ifade etmektedir. Sosyal sistemin parçalarının birbirleriyle iletişimde bulunmaları sağlanmalı, aralarındaki bağlantılar anlaşılmalı ve organize edilmelidir. Yasallık ise her sosyal sistemin kendi çevresi içerisinde her parçasına hayat hakkı tanınmasını ifade eder. Bir sosyal sistem, toplumun bütünü tarafından varlığını sürdürmesinin uygun olduğunun kabul edilmesiyle yasallık kazanır (Moorhead; Griffin 1989, 501-502).

Modelle öne sürülen bütün bu işlevlerin yerine getirilmesinde, kültürel değerler en önemli araçlar olarak tanımlanmaktadır. Bu değerler sayesinde sistem ortamdaki

hızlı değişime ve gelişmelere ayak uydurabilir. Alt sistemlerle ve üst sistemlerle entegrasyon ve uyum sağlayarak toplumdan dışlanıp örgütsel işlevini sona erdirmez, yasal olarak çalışmalarına devam eder ve amaçlarına erişir. Bu nedenle, sosyal sistemlerin kuruluşlarında ve devamında kültürel değerlerin rolü büyüktür. Değer kavramını biraz açacak olursak organizasyonlarda kültür oluşumuna katkıda bulunan belirleyici değerler olarak şunları sayabiliriz (Eren 1998, 93):

- Teknik Değerler: Doğal bilimlere, mühendisliğe ve olayların fiziksel yönüne ilişkin bilgiler, inançlar ve uygulamalar.
- Ekonomik Değerler: Arz ve talep tarafından belirlenen pazarda tüketici davranışlarını biçimlendirici eğilim ve uygulamalar.
- Sosyal Değerler: Sosyal olarak toplumun eğilimleri, inançları, tercihleri ve yaşam tarzları.
- Psikolojik Değerler: Bireylerin kişisel eğilim, ihtiyaç ve tercihleri.
- Politik Değerler: Ülkenin Liderlik Özelliklerini oluşturan inançlar, kurallar ve uygulamalar.
- Estetik Değerler: Güzel sanatlar, görünüş ve güzelliğe verilen önem, inanç ve uygulamalar.
- Ahlaki Değerler: Çevreden alınan genel ahlak, örf, adet ve geleneklere ve aile eğitimine dayanan eğilim ve uygulamalar.
- Dini Değerler: Bireylerin içinde yaşadıkları topluma hâkim olan din, buna bağlı inançlar, kurallar ve uygulamalar.

2.9.2 Ouchi Modeli

1981 yılında William Ouchi ABD'deki ve Japonya'daki şirketlerin yönetim yapılarını karşılaştırmalı olarak inceledikten sonra "Z Teorisi" adıyla yayınladığı kitabında Z teorisini ortaya atmıştır. Ouchi, bu eserinde yaptığı çalışmaların bir özetini sunmaktadır. Ouchi, Amerika ve Japonya'daki önemli örgütlerin liderlik tarzları arasındaki farklılıkları vurgulamak yerine örgütler üzerinde durmuştur. Bu eserde öncelikle ideal Japon örgüt modelini tanımlamıştır. Bu örgüt modelinden hareketle Amerikan modelini karşılaştırarak anlamaya çalışmıştır.

Japon örgüt yapısı, uzun dönem istihdam, performans değerleme ve yükselme, uzmanlığa dayanmayan kariyer basamakları, informal kontrol sistemi, toplu katılım ile karar verme, ortak sorumluluk ve çalışana yönelik ilgiyi içermektedir. Amerikan örgütleri ise, kısa dönem istihdam, hızlı değerleme ve yükselme, uzmanlığa

dayanan kariyer, formal kontrol sistemi, bireysel karar verme, bireysel sorumluluk ve çalışana yönelik görev merkezli ilgiyi kapsamaktadır (Keys; Miller 1984, 346). Z teorisi örgüt modeli ise, uzun süreli istihdam, müşterek karar verme, bireysel sorumluluk, seyrek değerlendirme ve yavaş yükseltme, kapalı, doğal denetim ve açık biçimsel ölçme, orta genişlikte uzmanlık alanı, çalışmada kesiksiz insan ilişkileri ve iş dışında aile ilişkileri öne çıkarmaktadır.

Z teorisi, örgütsel kararların geniş bir katılım, uzun dönem bakış açısı ve oy birliği ile verilmesini gerektirmektedir (Joiner, Jr. 1985, 57). Örgütsel kararların ortaklaşa verilmesi bireysel sorumluluğu göz ardı etmez. Yani birey karar verici durumundadır.

Durumu değerlendiren ve kendi kararını şekillendiren birey diğerleriyle beraber ortaklaşa bir karara ulaşmaya çalışacaktır. Bu da birey üzerinde bir baskı oluşmasına neden olacaktır. Bu baskı ise yavaş değerlendirme ve yükselme ile informal kontrol yöntemleriyle hafifletilecektir. Z tipi bir örgütte değerlendirme sistemi oldukça kişiseldir ve hiç kimse performansının yüksek ya da düşük olmasına göre anında cezala verilmez veya hızla terfi edilmez. Performans değerlendirme sisteminin yavaş işlemesi ve ömür boyu istihdam kavramları, üstün asta yönelik ilgisinin artmasına neden olmaktadır. Bu ilgi hem çalışana hem de onun ailesini kapsamaktadır. Aile üyeleri, örgütün diğer çalışanları ve onların aileleriyle düzenli bir şekilde iletişim halindedirler. Böylece aile üyeleri de örgütsel kimliği benimsemiş olurlar (Ouchi; 1978, 311).

Z teorisinin insan ile ilgili varsayımları şunlardır (Erdoğan 2000, 21-22):

- İnsan ne kalıplanmış ne de özerk bir kişiliğe sahiptir. Ancak insanın düşünme, karar verme ve azmetme gibi yetenekleri vardır.
- İnsan doğuştan ne iyi ne de kötüdür; hem iyi olmaya hem de kötü olmaya yatkın olabilir.
- İnsan davranışının kökeni tam olarak ne biyolojik özelliklere ne de hümanist yaklaşımlara dayalıdır. İnsan genellikle bulunduğu konuma göre hareket eder.
- İnsanın güdülenmesi zorlama veya kendi isteği ile değil, mantıksal nedenlere dayalı olarak oluşur.
- Önemli olan gruba ait olmak ya da bireyin kendisi değil, etkilesimdir.
- Sonuç olarak insan, iyimser ya da kötümser bir açıdan değil, tarafsız olarak ele alınmalıdır.

Z teorisi bir yönetim felsefesine dayanmaktadır. Özellikle Z tipi bir örgütte bir yönetim felsefesine sahip olmak büyük önem taşımaktadır. Bu bakımdan Z tipi örgütlerde bir Kurum Kültürünün oluşturulması zorunluluğu vardır. Zaten Z tipi örgütü başarılı kılanda bu yönetim felsefesine dayalı tutarlı ve uyumlu, örgütün her kademesinde bulunan kişiler tarafından benimsenmiş ve özümsemiş bir Kurum Kültürünün bulunmasıdır (Tortop; İşbir; Aykaç 1993, 312).

2.9.3 Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli

Ouchi'nin çalışmasından kısa bir süre sonra Peters ve Waterman (1982) "Mükemmellik Arayışı" isimli kitabı yayınladılar. Yönetim danışmanı olan bu iki yazar, araştırmalarında başarılı Amerikan şirketlerinin özelliklerini tespit etmeye çalıştılar. Bu çalışmadan elde ettikleri önemli sonuçlardan biride söz konusu şirketlerin benzer kültürel özelliklere sahip oldukları idi (Rollinson; Broadfield 2002, 582).

Peters ve Waterman'a göre mükemmel firmaların sekiz temel kültürel değer ve davranışları şunlardır (Eren 1998, 110-111):

1. Hareketi tercih etme: Sorunlar ve analizler içinde boğularak vakit geçirmek yerine çabuk karar vererek bir şeyler yapma.
2. Müşterilerle sürekli ilişkiler: Müşterilerle devamlı temas kurarak onlara yakın olma, tercihlerini bilerek hizmet etme ve müşteri memnuniyetini her şeyin üstünde tutma.
3. Girişimciliği cesaretlendirecek faaliyet serbestisi: Alt kademelere faaliyet serbestisi ve inisiyatif vererek onların girişimciliğini artırarak işletmenin hızlı rekabet ortamında gücünü artırma.
4. İnsana değer vererek verimliliği artırma: İnsana gereken önemi ve layık olduğu değeri vererek verimliliği artırma, işletme içinde tüm çalışanlarda (işçiler dahil) önemli ve şirket için değerli oldukları duygusu yaratarak işletmenin gelecekteki başarılarının hep birlikte paylaşılacağı havasını oluşturma.
5. Basit yapı ve az kurmay: Az sayıda kurmay personele, az sayıda hiyerarşi kademesinden oluşan basit bir organizasyon yapısı ile faaliyette bulunma.
6. Bir ana işletme değerine önem verme: Şirketin sahip olduğu değerlere bağlılığın sağlandığı ve bu değerlerin personelce kabul edildiği bir örgüt iklimi

yaratma, söz konusu değerlerin tüm personelin davranışlarına rehber olmasına çaba gösterme.

7. En iyi bilinen iş alanında kalma: İş hayatında serüvenci olmama, aşırı riske girmeme, en iyi bilinen ve olunan iş alanlarında büyüme ve gelişmeyi ilke edinme.
8. Gevşek ve sıkı kontrolü birlikte kullanma: Bir iki önemli hususu dikkatle, sürekli ve kontrol altında tutmak, diğer konularda yöneticilere serbesti tanıma. Örneğin: 3M firması satış kârı ile çalışan personel sayısını, ana şirketi ise günlük maliyet ve gelir miktarları konusunu sıkı bir kontrole tabi tutarken yöneticilerin diğer uygulamalarda daha serbest ve girişimci bırakmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3 LİKERT'İN SİSTEM 4 YAKLAŞIMINA GÖRE YÖNETİCİLERİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE (HANDY- HARRİSON ÖLÇEĞİ) KURUM KÜLTÜRÜNÜN KARŞILAŞTIRILMASI

Kurum Kültürünün amacı, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanların davranışlarının etkilenmesi ve motivasyonlarının artırılmasıdır. Bir organizasyon kendi içinde daha çok kenetleniyor veya kendi amacına daha kolay varıyorsa, o organizasyon kendisi için doğru olan kültürü seçmiş demektir. Ayrıca kültür, yönetici davranışlarına bağlı olarak her örgütte farklı önem kazanır. Bunun sebebi, örgütsel büyüklük, teknoloji, yapı ve iklimin her örgütte değişik olmasındandır.

3.1 LİDERLİK VE KURUM KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ

Kurum Kültürünün oluşumu, devamı ve yeniliklere uyum gösterebilmesi, ancak örgütü yönlendiren ayakta durmasını sağlayan lider sayesinde mümkün olacaktır. Örgüt içinde kabullenilmiş değerler örgütün liderine göre şekillenir ve anlam kazanır. Kurum Kültürünü oluşturmada, geliştirmede ve devam ettirmede lider, örgüt çalışanlarının yaratıcılık ve başarı güdülerini teşvik eder, örgütte yenilik ve değişimlerle gelenekler, otoriteyle özerklik arasında bir denge kurar; görevlerin yerine getirilmesinde çalışanları özerk davranmaya ve sorumluluk almaya teşvik eder; hoşgörü ortamının oluşmasına yardım eder, çatışmalardan kaçınır; örgüt çalışanlarının görevine olduğu kadar iş dışındaki sosyal yasantısına da ilgi gösterir, çalışanlar arasında güven ve dostluk ortamı kurmaya özen gösterir (Canan Ay, "Liderlik ve Kurum Kültürü", 21. yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, İstanbul, Deniz Harp okulu Komutanlığı Basımevi, 1997, Cilt:2 s.285.)

Yöneticiler davranışlarıyla örgüt kültürlerinin oluşumunda etkili olurlar. Yöneticiler, iyi çalışma ortamı için şartları hazırlamak ve iyi politikalar uygulamak suretiyle, iyi davranışların yaratılmasına yardım ederler. (Zeyyat Hatipoğlu, Organizasyon, Personel Davranışı ve Yönetimi, Aktif Büro Basım Organizasyon Yay. No:1, 1976, s.144). Örgütsel kültür, liderlik sürecine sembolik ya da kültürel liderlik olarak yeni bir boyut katmıştır. Örgütsel kültürün bilinmesi, liderlik davranışları göstermesi gereken yöneticilere şu yararları sağlar:

- Örgütsel yaşamın geniş bir çadırı olan örgütsel kültür, çatısma ve gerçekleri görmesini sağlar.
- Yapısal ve örgütsel geriliminden kaynaklanan uygulamaya yönelik çelişkileri tanımasına yardımcı olur.
- Günlük kararları değerlendirmeye ve örgütsel kültürün iş görenlerin rolleri üzerindeki etkisini tanımaya yardım eder.
- Örgütsel eylemlerin ve karar verme yöntemlerinin sembolik boyutlarının anlaşılmasını sağlar.
- Farklı grupların örgütsel verimliliğe ilişkin algılarını değerlendirmeye yardımcı olur.

Liderler, örgütsel kültürü biçimlendirebilmeli, iletilen değerlerin ve inançların bir güç biçimi olduğuna dikkat etmelidirler. Bununla birlikte liderlerin olayları eleştirirken, gösterdikleri tepkiler ve kriz durumlarındaki algıları örgütsel kültürün oluşumunda önem taşır. Kriz durumlarında coşkusal bağlılık ve örgütsel değerlerle bütünleşme görülür. Lider böyle olağanüstü durumlarda sergileyeceği davranışlarla örgütsel kültürün güçlenmesini sağlayabilir.

Liderler, iletişime anlam kazandırmak için olduğu kadar, sembolik görevi yerine getirebilmek için daha çok sezgisel anlamlar taşıyan törenler düzenlemeye ihtiyaç duyarlar. Efsaneler (myte), anlaşılmayan inançları ve görünmeyen gerçekleri gün yüzüne çıkarırlar. Ayinler ve törenler örgütsel etkinlikleri süsleyen önemli öğelerdir. Liderler, sadece semboller, törenler ve efsanelerden yararlanmazlar.

Efsaneler, ayinler ve törenler, örgütün kurumsallaşmasında rol oynayan temel öğelerdir. Bunlar sosyal sistemi bütünleştirmeye yardım ederler (W.K.Hoy, C.G. Miskel, Educational Administiantion, McGraw Hill inc., 1991, s.298.).

Astılarla sağlanan bu olumlu etkileşimde olumlu bir iklim ve uzun vade de yerleşik bir kültür oluşmasına neden olur. Yönetici, içinde bulunduğu örgütün kültür özelliklerini ne kadar iyi bilirse, işletmenin amaçlarına ulaşmasında da o ölçüde başarılı olacaktır. Kültür, hem örgüt hem de o örgütün üyelerine tutarlılık sağlar.

Özellikle büyüme sürecinde olan genç organizasyonlarda Kurum Kültürünü yerleştirmek ve kurumun ihtiyaçlarına uyarlamak açısından liderlere önemli görevler düşmektedir. "Örgüt içinde lider öyle bir lider olmalıdır ki örgüt üyeleri 'onun gibi olmaya özensinler', 'ona benzemek istegi duysunlar' ve 'onun yaptıklarının

gerçekten doğru şeyler olduğuna gönülden inansınlar' ve önderi kendilerine bir örnek olarak kabul etsinler." (Ay, a.g.e., s.285.)

Yöneticiler mevcut kurum kültürünü, geçmişle geleceği birbirine bağlayacak şekilde ilişkilendirmeye özen göstermelidir. Başarısı devamlılık gösteren şirketler üzerine yaptığı çalışmayla tanınan Collins'e göre, uzun dönemde başarısını sürdüren şirketler az sayıda, ancak değişimi kısıtlamayan ve zamana dayanıklı temel değerlere sahiptirler. Bu şirketler bir yandan gelişimi tetiklerken bir yandan da çekirdek değerlerini de korumayı başarabilmişlerdir. Etkin kültür yönetimi için liderlerin yapması gerekenler şöyle sıralanabilir: (Acar Baltas, "İş Lideri Kuruma Damgasını Vurur", Çevirimiçi) <http://www.baltasbaltas.com/> kaynak dergitum,asp sayı, 18 (09.12.2005)

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

En güçlü özvarlığı insan olan günümüzün kurumlarında liderler, iş hedeflerini destekleyen yapıcı bir kurum kültürünün yapılanmasında ve dönüştürülmesinde etkin rol alarak kurumlarını geleceğe taşıyacaklardır. Bir örgütte temel değer ve inançlar örgütsel kültürün özünü oluşturmakta iken, liderler Kurum Kültürünün oluşumuna ve örgütün diğer elemanlarına iletilmesine katkıda bulunan, hem örgütü hem de kültürünü temsil eden kişilerdir.

3.2 KURUM KÜLTÜRÜ İLE YÖNETİM BİÇİMİ İLİŞKİSİ

Kurum Kültürü ve yönetim ilişkisi; daha örgütün kurulma aşamasından itibaren kendini göstermeye başlar. Kurucu, örgüte kendi inanç ve değerlerini yansıtırken, kendisiyle ortak bir vizyonu paylaşan bir grubu da istihdam ederek ve ortak amaç ve hedefler belirleyerek, bu hedeflere ulaşmaya yardımcı olacak örgüt ortamını

oluşturmaya çalışır (Fred Luthans, Organizational Behavior, 5th Ed., McGraw Hill, 1995, s.504.)

Günümüz yöneticisi, çabalarını sürdürdüğü ortamda çalışma koşullarını etkileyen faktörleri bilmek, çalıştırdığı fertlerin davranışlarını önceden kestirmek istemektedir. Kişi davranışlarının önceden bilinmesi, toplumun çeşitli özelliklerinin tanınması, kişi ve toplumun kültürünün bilinmesiyle olur. Bu sebeple işletmeci (veya yönetici), çalışma şeklini toplumun kültürüne ayarlamak gerektiğini duyar (Kemal Tosun, Kültür İle Yönetim Arasındaki İlişkiler, İstanbul, Sevk ve İdare Dergisi, Sayı:39, Kasım-1971, s.9-15).

Örgüt içerisinde tepe yönetimle birlikte diğer yöneticiler de, örgüt için gerek vizyon oluşturma gerekse inanç ve değerler sistemini örgütsel amaçlara göre şekillendirme sorumluluğunu yerine getirirler. Diğer bir ifadeyle, başta tepe yönetim olmak üzere, diğer yönetim kademeleri de örgütün vizyonunu, amaçlarını oluşturma ve bu vizyon ve amaçlara uygun faaliyet ve uygulamalar gerçekleştirilmesini sağlama sorumluluğunu paylaşmaktadırlar. Bu doğrultuda, işletme içerisinde farklı Liderlik Özellikleri sergileyerek, kurum içindeki uygulamaları belirlemekte ve etkilemektedirler. Bu durum, örgüt içerisinde işlerin yapılış biçimi ya da mevcut uygulamalar anlamına da gelen Kurum Kültürü ile Liderlik Özellikleri arasındaki ilişkiyi daha açık hale getirmektedir.

Yöneticiler örgütün formal ve informal yapısını etkileyerek örgütsel davranışın temellerini de belirlemektedirler. Örgütsel davranış kalıplarının belirlenmesi de Kurum Kültürü vasıtasıyla olur. Yöneticilerin nelere değer verdikleri ya da neler beklediklerini bilmek, örgüt içerisinde yapılan işleri etkileyen, yazılı olmayan kuralların da tahmin edilmesini sağlar. Bu durum aynı zamanda, örgüt içerisindeki karar verme süreci ve ödüllendirme sistemleri gibi uygulamaların rasyonellik kazanmasına yardımcı olur.

Örgütü tek başına bir kültür olarak düşünecek olursak, örgüt içerisinde çeşitli yönetim kademelerine göre değişen alt kültürlerin varlığından söz edebiliriz. Diğer bir ifadeyle, temel inanç ve değerler bakımından örgüte bağlı olmakla beraber, yönetim kademesindeki yöneticinin inanç, tutum ve değerlerine bağlı olarak farklılaşan kültürel özellikler mevcut olabilir (Erkmen ve Ordun, a.g.e., s.73-74.). Bu durum da, Liderlik Özelliklerinin kültürle olan ilişkisinin önemli göstergelerinden biridir.

3.2.1 Liderlik Özellikleri ve Örgüt Yapısını Temel Alan Kurum Kültürü Sınıflaması

Kurum Kültürü ile ilgili bu sınıflandırmaya göre 4 tip Kurum Kültüründen söz edilmektedir.

3.2.1.1 Rol Kültürü

Rol kültürü, bürokrasi kültürü şeklinde de anılır. Bu kültürde rol ve iş tanımları, bunları gerçekleştiren bireyden daha önemlidir. Bu kültürde pozisyon gücü, başlıca güç kaynağıdır. Kurallar ve yöntemler başlıca etkileme yollarıdır. Rol ve statü önemlidir. Kararları ise lider almakta olup, lider tatmini yüksektir. Rol kültürü, esneklikten ve yenilikten uzaktır. Bu kültür kesinlik üzerine kurulmuştur (Erkmen, a.g.e., s.148–149.).

Rol kültürleri, bireye kestirebilirlik ve güven sunar. Risk almadan, uzman deneyimi edinme şansı verir. Standartlar doğrultusunda işini yapmaya çalışan kişiyi ödüllendirme eğilimindedir. Fakat olağanüstü bir durum, bir çöküş olduğunda, rol kültürünün güvenliğinin fazlasıyla örgüte bağlı olduğu, bireylerin kapasitelerine çok az dayandığı ortaya çıkar. Rol kültürü, güç yönetimli bireyler, işi üzerinde kontrol sahibi olmak isteyen ve yöntemden ziyade sonuçlar konusunda daha hızlı olan bireyler için gerginlik ve hayal kırıklığı yaratıcıdır (Charles Handy, Understanding Organizations, New York, Oxford University Press, 1993, s.185-186.) Rol kültürleri, bireye güven verir ve risk almadan uzman deneyimi edinebilir. Uzun ürün ömrü olan firmalar, rol kültüründe başarılıdır.

3.2.1.2 Güç Kültürü

Bu tip kültüre, itaati sağlamak için kaba kuvvete başvuran suç örgütleri örnek gösterilebilir. Tabii ki, güç yönelimli kültürler, mutlaka salt kuvvete ve suç teşkil eden faaliyetlere dayanmazlar. Bu kültürde belli insanlar baskındır, diğerleri bunlara hizmet edenlerdir.

Bu tür kültürde, çalışanlarla gücü elinde bulunduranlar arasındaki iyi ilişkiler, güç sahibinin değerlerine ve liderlik tarzına bağlıdır. Bu kültürde liderlik, güç, adalet ve koruyuculuğu temsil eder. Güç sahipleri ve çalışanlar arasındaki ilişkiler iyi değilse, işe karşı istek azalacak ve iş yeri morali düşecektir. Kararlar, merkezi güç tarafından alınır. Çok az kural ve prosedür vardır. Yöneticiler, prosedürlerle uğraşmadan hızlı davranabilirler. Aile şirketleri ve küçük işletmelerde bu kültür geçerlidir. Bu kültürü benimseyen örgütler, Liderlik Özelliklerini küçük tutmalı ve bu birimlere yüksek

ölçüde sorumluluk verecek şekilde yönetsel kararlar almalıdırlar(David C. Wilson and Rober H. Rosenfield, Managing Organizations, McGraw Hill, Londra, 1990, s.230.).

3.2.1.3 Başarı Kültürü

İşin bitirilmesi ve tanımlanmasıyla ilgili ve bireyleri örgütün amaçları doğrultusunda birleştiren bir kültürdür (Wilson ve Rosenfield, a.g.e., s.233.). Başarı yönelimli kültürlerde insanlar işin kendisiyle ilgilenirler. İşin yapıldığını görmede bireysel bir çaba ve ilgiye sahiptirler. Küçük danışmanlık şirketleri ve araştırma enstitüleri, başarı kültürünün örnekleri olarak kabul edilirler. Bu kültürler, kendi problemlerini çözmeye teşebbüs eden motive olmuş insanların, karşılıklı ilişkilerinin bir sonucu olarak nitelendirilirler. Başarı merkezli bir kültüre sahip örgüt, üyelerinden fazla enerji ve zaman harcamalarını bekler (Diana C. Pheysey, Organizational Cultures: Types and Transformations, London,Routledge, 1993, s.17.). Bu kültürde bireysel çalışmadan çok, ekip çalışması önemlidir. Başarı ve tatmin paylaşılmaktadır. Esnek ve çevresel değişimlere çok çabuk tepki verir.

3.2.1.4 Destek Kültürü

Bireylerin ihtiyaçları ile ilgilidir ve diğer kültürlere göre daha az rastlanır. Kişi yönelimli kültür, üyelerine, ilişki kurma, karşı karşıya olma, ait olma ve bağlantı halinde olmadan doğan tatmin duygusunu sunar. Temel varsayım, bireylerin, kendilerini tam olarak üye hissettikleri ve bireysel bir katkıya sahip olduklarına inandıkları örgüte veya gruba bir bağlılık hissiyle katkıda bulunacaklarıdır (Handy, a.g.e., s.183–184).

Kültür sadece içeriklerine göre değil, gücüne göre de çeşitlenmektedir. Kültürün ne olduğu ile ilgili insanlar fikir birliğine ne kadar fazla varırsa, kültürün gücü artar. Kültürler aynı zamanda, yoğunluk açısından temel inanç, tutum, değer ve davranışları içine alacak ölçüde çeşitlenir (İbid, s.189–191).

Özetle, rol kültürü, güç kültürü, başarı kültürü ve destek kültürleri, örgüt içinde hâkim olan Liderlik Özellikleri ve ya da yönetici kişiliği ile yakından ilgilidir. Bu tip kültürler, yöneticilerin, astları hakkındaki tutum ve görüşlerine ilişkin olarak şekillenir.

3.2.2 Rol ve Güç Yönelimli Kültürlerde ve Başarı Merkezli ve Destek Yönelimli Kültürlerde Yöneticilerin inançları

Rol ve güç yönelimli kültürler, ödüller ve cezalar tarafından sağlanan dışsal motivasyona (güdülenme) ağırlık verme eğilimi gösterirler. Bu tür örgütlerde en üst düzeydeki yönetici veya işletme sahibi, direkt kişisel yollarla örgütü yönetir; çalışanları daha fazla üretmeleri için tehdit eder; çalışanların nasıl çalıştıklarını yakından takip eder; ustabaşının sempati duymasına bağlı olarak çalışanlar kolay ya da güç iş istasyonlarında görevlendirilirler; ücret artışlarını dağıtmak veya geri çekmek, izin vermek ya da fazladan çalıştırmak yine ustabaşının keyfine göre belirlenir.

Başarı merkezli ve destek yönelimli kültürlerde, Mc Gregor'un Y Teorisi yaklaşımı yaygındır. Ortalama (averaj) insan uygun şartlarda, yalnızca sorumluluk kabul etmek için değil, sorumluluk arama doğrultusunda öğrenmeye yönelir. Fiziksel ve zihinsel çaba sarfetmek, oyun ya da dinlenme kadar tabidir. İnsanlar çalışmaya karşı isteksizlerse bu, doğal yaratıcılıklarının engellenmesi ve bastırılmasındandır.

Problem motivasyon değil, motive olunamaması durumudur. İnsanlar çoğu zaman sorumsuzmuşlar gibi bir ithamla karşılaştıklarından, davranışları ve tepkileri de bu doğrultuda olmaktadır. İhtiyaçları olan kontrol değil, cesaretlendirmedir. (Pheysey, a.g.e., s.87- 99)

Başarı merkezli ve destek yönelimli kültürler, içsel motivasyonu olan bir kimsenin içsel olarak güdülenmesi, iç güçler vasıtasıyla doyum sağlaması uğrunda çaba harcamaya yöneliktir.

3.3 YÖNETİCİ DAVRANIŞLARI VE KURUM KÜLTÜRÜ

İnsanlar tüm yaşamları boyunca bir kültür içinde bulunurlar. Bu nedenle insan davranışlarının oluşması ve yönetiminde kültürün etkin bir yeri vardır. İnsanlar yaşantılarını kendileri tayin etseler de seçip, beğendikleri şeyler kültürlerine uygundur.

Kültür insanın bir parçasını oluşturduğu için, iş görenleri tanımak, davranışlarını önceden kestirmek ve örgüt amaçlarına uygun şekilde düzenlemek isteyen yönetici, onların kültürel özelliklerini bilmek isteyecektir. Kültürel tutum, davranış ve hareket biçimlerinin bilinmesi yöneticinin işini kolaylaştıracaktır (Sabuncuoğlu, a.g.e., s.43-44).

Bazı kuruluşlarda kültür, çok güçlüdür. Bu durumda herkes kurumun temel amaçlarını bilir, paylaşır, birbirlerine bağlı ve uyumlu davranıp hedefler doğrultusunda çalışır. Kültürün etkileri kurumun her seviyesinde hissedilir, işe ne tip kişilerin alınacağı, terfilerin nasıl olacağı, haberleşme ve karar mekanizmalarının nasıl işleyeceği, işte nasıl giyinileceği ve iş dışında kişilerin örgütün başarısını etkileyen en önemli unsurlardan biri olmaktadır (Kozlu, a.g.e., s.73-75).

Kurum Kültürü işletmenin başarısını olumlu yönde etkileyip artırabildiği gibi istenmeyen değerlerin benimsenmesi halinde olumsuz yönde de etkileyebilir. M.Armstrong, başarıya ulaşmak için kurum kültürünün temel faktör olduğunu fakat "doğru" kültür oluşturma'nın kolay olmadığını söyler.

Tepe yöneticisi, işletme içerisinde kültür oluşturucusu olarak, personelin uyumlu, kültür öğelerini biçimsel veya biçimsel olmayan yollarla ön plana geçirip, işletme içinde gruplar arasında kesin ilişkiler kurmalıdır (Erdoğan, İşletmelerde Davranış, s.214).

Örgüt içinde paylaşılan ortak bir anlam olmazsa karmaşıklık ve çatışmalar baş gösterecektir. Bu yüzden yöneticiler, hem çalışanlara yapılanları açıklamada, hem de yapılan etkinliklerin çalışanlarca nasıl algılandığına dikkat etmelidirler. Örneğin, örgüt tarihinin, kahramanlarının, mit ve hikâyelerinin anlatılması veya bunların canlandırılması, kültürün geliştirilmesinde kullanılan başlıca yöntemlerdir.

Bu her yöneticinin karizmatik olması gerektiği anlamına gelmemektedir. Ancak her yönetici çalışanları için hareketleriyle bir sembol olmalıdır (Charles O'Reilly, "Corporations, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organization", California Management Review, Summer, Vol 31, No:4, 1989, s.17)

3.3.1 Otokratik ve Demokratik Karakterler ile Kültürel Yapı Arasındaki Bağlantı

Yöneticilerin, yönetim düşünce ve felsefeleri içinde yaşadıkları ve yetiştirdikleri toplumun hatta bağlı olduğu örgütün kültürü ile yakından ilgilidir. Yönetimde egemen olan tarz ile örgütün içinde yerleşik durumda olan kültür arasında sıkı bir bağ bulunmaktadır.

Her yöneticinin kişilik ve niteliği, başında bulunduğu işletmeye yansımakta, onun ilgilendiği her şeyle bütün kurumda ilgilenmektedir. Bu durumda işletmeyi ileride yönetecek kişilerin yetişmesine uygun bir çevre ve (kültür – iklim) yaratmak, herkesten önce işletmenin baş yöneticisine ait bir görevdir (Tosun, İşletme

Yönetimi, s.246–257). Yönetici, personelini tanımak zorundadır. Personelin kültürel özelliklerinin bilinmesi kültürel kaidelerinin, davranış kalıplarının ve tutumlarının, emir kabul alanının bilinmesini sağlar. Yönetici, personeline ne tür işleri, ne biçimde yaptıracağını bu kültürel birimleri bilmekle kestirebilir (Erdoğan, İşletmelerde Davranış, s.210).

Bir toplumun genel kültürü devamlı hareket halindedir. Bu hareketlilik diğer kültürlerle, genel kültür açısından yansır. Fakat bir kültürün öğeleri aynı hızla değişmez. Bu farklılıkta, kültürel gecikmeyi doğurur. Toplumdaki kültürel değişimin hızı ve hangi kültür öğelerinin gecikmeyi doğurduğu bilinip, yapılan planlama bu faktörlere bağlı olarak değişken olmalıdır. İşletme de belli bir kültür içinde yer aldığı halde, çalışanlar da bir alt kültür oluşturmaktadırlar. Yöneticinin başarısı, yönetsel süreçleri de bu alt kültüre paralel düzeyde uygulayabildiği düzeyde olacaktır. Toplum kültürünün oluşturduğu kültürel kurallar, personelin davranışının önceden bilinmesine yol açar (Erdoğan, Kültürün Yönetim Fonksiyonlarının Uygulanmasına Etkisi ve Faktör Analizi ile Bir Araştırma, s.231).

Kültür ile yönetim politikası arasındaki ilişkileri iyi anlayabilmek için yönetim sürecinin içine girmek, kültürel değerlerin yönetimi nasıl etkilediğini yakından görmek gerekir. Bu inceleme sonucunda; söz konusu yönetim standartlarının ilkeler, politikalar, usuller v.b.g. kültürel etkiler sonucu olarak herhangi bir değişmeye uğrayıp uğramadığına, bu değişimin derece ve kapsamına; böylece, belli bir kültürün yoğrulması sonucunda o kültüre özgü yeni ilkelerin ortaya çıkıp çıkmadığına bakmak gerekir. Başarılı bir yönetim şekli, yönetim ilke ve bilgilerini uygularken bölgesel ve yöresel koşulları göz önünde tutarak onlarda gereken değişiklikleri yapma zorunluluğunu bilmesi ve böyle davranmasıdır.

Kısaca şu sonuca varabiliriz, işletmeler toplumun bir parçası olduğu için, içinde bulunduğu kültürden ve kendi içinde oluşturduğu kültürden de etkilenecektir.

Bu durumda, gerek otokratik, gerek demokratik olsun yöneticilerin davranışları örgütlerinde hâkim olan kültür üzerinde etkili olabileceği gibi kendisi de etkilenecektir. Burada karşılıklı bir etkileşimden söz edebiliriz.

3.3.2 Otokratik Karakterlerin Kurum Kültürüne Etkisi

Yöneticiler ile örgütlenme biçimi arasındaki ilişki daha sıkıdır. Çünkü yöneticilerin kültürel değer sistemleri ve kişilikleri örgütlenme biçimini belirleyen başlıca etmenlerden biridir. Örneğin, yönetici, insanlara güvenmeyen ve otokratik bir tip ise,

personeler yetki dağıtma konusunda hissedilecek ve böylece merkezi-otokratik bir örgüt biçimi ortaya çıkacaktır. Kuvvet ne çok kullanılırsa o kadar da direnç yaratabilir. Kullanılmasını zorunlu kılan sınırlar içinde kalmadığı, bunun dışına çıktığı takdirde insanı insandan ayırır, işbirliğini esarete çevirir ve toplumun ortak bir sadakat duygusu elde etmesine engel olur. Özgürlüklerinin zorla yok edilmesi topluma yenilik ve canlılık veren süreçleri yok eder.

Otokratik modelde insan bir araç, bir makine vb. bir üretim ögesinden farksızdır. Bu, basit bir efendi – köle ilişkisi ve bir astlık – üstlük ilişkisi yaratır. Önder (yönetici) tektir ve sadece onun ağzından çıkan söze göre hareket edilir. insanlık yönü olmayan bu sistemin, büyük kuruluşları yönetme ve çapraşık sorunlara çare bulma konularında da başarılı olması olanağı yoktur (Tosun, Yönetim ve İşletme Politikası, s.536.).

Özetle otokratik yöneticiler, baskılı ve kuralcı bir yönetim tarzını benimsedikleri için bu tarz içinde buldukları örgütün havasına ve kültürüne yansımaktadırlar. Dolayısıyla kültürleri de bu yönde olumsuz etkilenecektir. Baskı ve normlara aşırı uyulmasını isteyen yönetim şekli, aynı ölçüde dirençle karşı karşıya da kalabilir. Bu tarzı benimseyen yöneticilere sahip astlar, mutsuz, iş moralleri ve motivasyonları düşüktür, normal şartlarda bir insan, kendini rahat hissettiği, huzurlu bir iş ortamında çalışmayı tercih eder.

3.3.3 Demokratik Karakterlerin Kurum Kültürüne Etkisi

Bir liderin sorumluluğu, yerleştirmeyi arzu ettiği kültürü örgüt üyelerine açık bir şekilde nakletmede yatmaktadır. Üst yönetime mensup örgüt üyeleri vizyon ve değerleri astlarına aktarmak ve bunları onlara aşılacak konusunda etkin çalışmak durumundadır. Örgüt içerisindeki sosyalleşme süreci yeni değerlerin, inançların ve davranışsal standartların aktarılmasına yardımcı bir ortam sağlar. Liderin vizyonu nakletmesindeki başarısının kaynağı, örgüt üyelerinin kendi iradeleri ile bunu diğerlerine öğretmesidir.

Toplumsal ve siyasi alanda demokratik ve insancıl değerlerin gittikçe önem kazanmasının da rolü vardır. Gerçekten, insanı zor, korku ve tehdit ile çalıştırma yöntemleri terk edildikçe ve onların yerini inandırma ve eğitime yöntemleri aldıkça; insanları etkili ve verimli bir biçimde çalıştırabilmek için içinde buldukları koşullara ve özellikle, kültürel yapılarına saygı gösterme zorunluluğu şiddetlenmiştir.

Bu saygıda kusur etmemek için de, çalıştırılan insanların kültürel değer sistemlerini bilme, öğrenme ve yönetim yöntem ve uygulamalarını da ona göre biçimlendirmenin gerekli olacağı açıktır.

Otokratik ve demokratik tarza yönelik çalışmaların sonucu gösteriyor ki, demokratik yaklaşıma eğilim, iş tatminini artırırken, otokratik tarzda olumsuz etkiler ortaya çıkmaktadır. Her iki tarzın sonuçlarında da istisnalar mevcuttur. Bir diğer deyişle, bugüne kadar elde edilen sonuçlardan, elde edilen başarıya göre demokratik tarzın, otokratik tarza tercih edildiği gözlenmektedir (John B. Miner, The Management Process, Theory Research And Practice, The MacMillan Company, New York, 1993, s.349).

Örgütün ilk kuruluşunda demokratik yönetimin gerçekleştirilmesi, amaçlarda, yöntemlerde ve faaliyetlerde, gizlilik yerine açıklık kazanması, iş görenleri yönetime katma, onların yetkilerini artırma ve nihayet adil bir ödüllendirme ve cezalandırma sistemi kurmakla mümkün olur. Astlarını olumlu etkileyen, demokratik tarz kullanan yönetici, işletme içinde olumlu bir hava oluşmasında ve olumlu bir Kurum Kültürü sağlanmasında yararlı olacaktır.

3.4 YÖNETİCİLERİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN KURUM KÜLTÜRÜNE ETKİSİ BAKIMINDAN UYGUN TARZIN BELİRLENMESİ

Sömürücü liderlikte, üst, astlarını korku, tehdit ve cezalandırma ile amaçlara doğru götürmeye çalışır ve onlardan emirlerine kesinlikle itaat etmelerini bekler. iyiliksever otokratik önder, birincisi gibi mutlak itaat beklemekle beraber astların çıkarlarını da düşünür ve onlara karşı bir büyük, bir baba gibi davranır. Bu iki türde, asta güven yoktur, onun fikir ve duygularının önemi yoktur, iletişim sadece yukarıdan aşağıya doğru cereyan eder. Danışıcı liderlikte , tam olmazsa bile üstün asta sınırlı ölçüde güveni ve saygısı vardır; onun fikir, kanı ve duygularına başvurur, onu ilgilendiren kararlarda ona danışır. Katılımcı tür liderlikte ise, üst ile ast arasında daha sıkı işbirliği vardır. Üst, astın karar sürecinde daha büyük bir rol oynamasını sağlar, astların, Katılımcı olarak katıldıkları gruplar ve komiteler kurulur sorunlar bu organlarda çözüm getiren kararlara bağlanır, ayrıca yoğun ve her yöne doğru (asağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya ve yanlara doğru) bir iletişim düzeni gerçekleşmiş olur. Üçüncü ve özellikle dördüncü tip liderlikte bir zihniyet, bir kültür ve dolayısıyla bir kişilik farkı söz konusudur. Üçüncü tip (danışıcı) önder, artık, her şeyi bilmediğine, nitelik ve yeteneklerinin sınırlı olduğuna, iki kafanın bir kafadan

üstün olduğuna inanmış ve astlarına sorma gereksinimini duymuştur, ayrıca, başkalarının fikir ve duygularını sormanın onlara değer verme, saygı gösterme anlamına geldiğini bilir ve bunu uygulama yürekliliğini kendinde bulur. Dördüncü tip (Katılımcı) liderlikte bu nitelikler daha güçlü bir duruma ulaşmıştır (Tosun, Yönetim ve İşletme Politikası, s.534).

Yöneticinin liderlik tarzı, işletmenin stratejik performansından ziyade çalışanların bireysel performansını etkilemektedir. Çalışanların sinerjik etkisi işletmenin stratejik performansını, diğer etkenlerle birlikte artırmaktadır (Metin Saltürk. İşletme Yönetiminde Yöneticinin Kişilik Özellikleri İle Algılanan Yönetim Başarısı Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma. İstanbul, İ.Ü. İşletme Fak. Davranış Bil. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006, s.178.). Genellikle en iyi en uygun tarzı, durum ve şartlar tayin etmektedir. Her yöneticinin kendine özgü bir tarz veya tutuma sahip bulunduğu bir gerçektir. Önemli olan yöneticinin en uygun yönetim tarzını belirleyerek uygulamasıdır.

Yöneticinin, günlük görev ve sorumluluklarını yerine getirebilmesine yardımcı, uygulanabilmesi mümkün bazı esaslara ihtiyaç vardır. Birbirinden farklı bu yaklaşımlarda, yöneticiye bilinçli bir seçim yapabilme olanağını veren üç unsur mevcuttur. Bunlar, kişisel etki, yöneticilik çerçevesi, ahenk ve denge yoluyla yöneticiliktir. Yöneticinin tutum ve davranışı ile kendisinin tercihi arasında sıkı bir ilişki mevcuttur (Laurie Larwood, Organizational Behavior And Management, University of illinois At Chicgo. Kent Publishing Company, a division of Wodworth inc., Boston-Massachusetts, 1984, s.5-6.).

Eğitim, özgeçmiş, hayat tecrübesi gibi faktörler de tutum ve davranışları etkilemektedir. Bir yönetici içinde bulunduğu durumların veya problemlerin gerektirdiği yönetim tarzını teşhis edebilecek tarzda yetiştirilebilir veya eğitilebilir.

Bu eğitim de sağlayacağı avantajlar şunlardır:

- Yöneticilerde liderlik arzusunun, yöneticiliğin bir unsuru haline gelebilmesine,
- Kişisel etki ve liderlik potansiyeli gibi unsurların önemini daha açıklıkla görebilmelerine,
- Yöneticilerin içinde buldukları durumları veya karşılaştıkları problemleri tahlil ile en uygun tarz seçebilmelerine,
- Yönetimde ilgili dengeyi sağlayabilmede sonuçlara yönelmiş tutumu amaç edinmelerini sağlar. (ibid, s.205.)

Yöneticiler, organizasyonlarındaki etkinlikler hakkında bilgi sahibi olmak isterler. Bu bilgiler ışığında da kendi yönetici stillerini görev yerlerinde, takımlarında veya örgütsel çevrelerinde, uygun değişiklikler yaparak, adaptasyon yoluna girmektedirler.(Judith Dwyer, The Business Communication Handbook, Fourth Edition, by Prentice Hall- Australia, Aty Ltd., 1997 s.159.) Liderler, organizasyon içindeki çalışanlarla aralarındaki mesafeyi azaltabildikleri sürece top yekûn katılımı ve açık iletişimi gerçekleştirmiş olacaklardır. Organizasyonlardaki kültür değişimine hem içeride hem dışarıda yardımcı olacaklardır.

Lider öyle bir lider olmalı, otoritesini öyle bir biçimde kullanmalı ki, elemanlar, onun gibi olmaya özensinler, ona benzemek isteği duysunlar ve / veya, onun yaptıklarının gerçekten doğru şeyler olduğunu kabul etsinler. Böylece liderin diğerleri için bir model olması söz konusu olabilsin. Bu tür liderliğin, demokratik – katılımcı liderlik tipi ile daha fazla bağıntılı olacağı söylenebilir.

Özet olarak; yöneticiler başarılı olmak için astlarıyla iyi bir denge kurabilmelidir. Başarılı bir yönetici ne otokratik, ne de demokratik yönetim tarzlarının gereklerini tam olarak uygulayabilir. Bir yönetici her iki yönetim tarzını da göz önüne alıp, kendi kişilik özelliklerini de katarak, içinde bulunduğu örgütün, beklentilerine, yerleşik kültürün özelliklerine ve bu kültürün belirlediği iklime göre yönetim tarzını belirleyebilir.

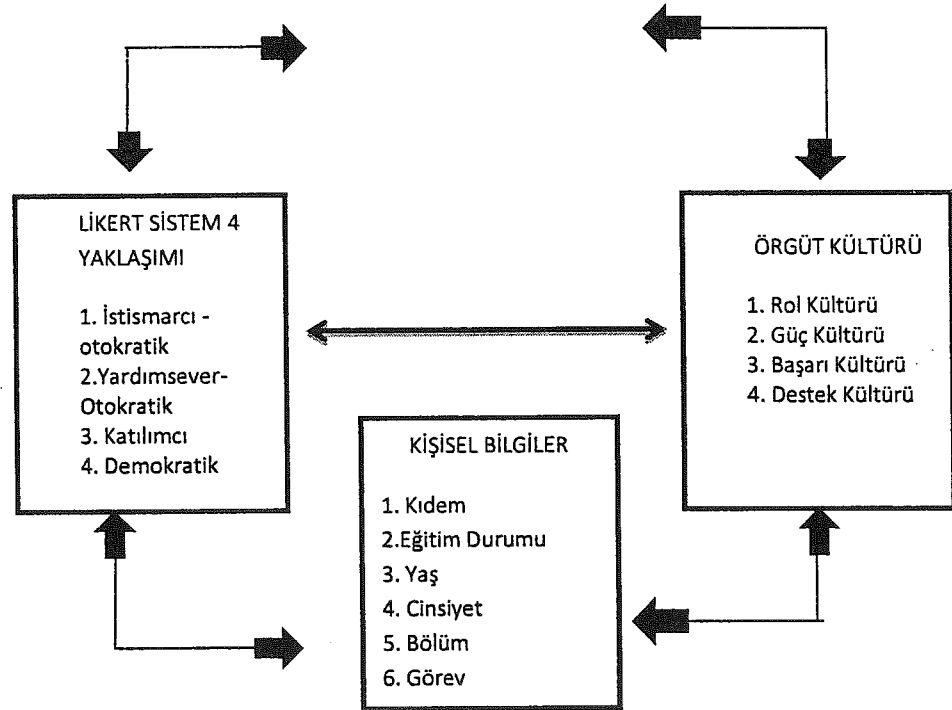
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

4.1 ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırma, ilişkisel tarama modelindedir. İlişkisel tarama modelleri, iki veya daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir (Niyazi Karasar, Bilimsel Araştırma Yöntemi, Ankara, Nobel Yay. Dag., 2002, s.81.) .Bu çalışmada Deri, lojistik ve enerji sektörü içerisinde yer alan işletme yöneticilerinin Likert'in Sistem 4 yaklaşımına göre liderlik özelliklerinin Kurum Kültürü ile ilişkisi departmanlar düzeyinde de karşılaştırılarak incelenmiştir. Araştırma modeli Şekil 7' daki gibi oluşturulmuştur.

Şekil 7 Araştırmanın Modeli



4.2 VERİ TOPLAMA ARACI

Veri toplama aracı, Ek : 1'de yer alan, 15 sorudan oluşan "*Kurum Kültürü Tanımlama*" anketi ve Ek: 2'de yer alan toplam 22 sorudan oluşan "*Likert Liderlik*" anketidir (Erkmen, Turhan ve Yrd.Doç.Dr.Ordun Güven: Kurum Kültürü ile Liderlik Özellikleri Arasındaki ilişkinin incelenmesine Yönelik Bir Araştırma, Silivri-İstanbul, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, İ.Ü. İşletme Fak., 2001.)

"Kurum Kültürü Tanımlama" anketinde (Harrison Roger, Diagnosing Organizational Culture, Pfeiffer, 2010) kişisel bilgilere ilişkin soruları takiben ilk bölümde, Kurum Kültürünü dört tipe ayırarak sınıflandıran bir Kurum Kültürü ölçeği bulunmaktadır. Bu ölçek ile belirlenen kültür tipleri, güç kültürü, rol kültürü, başarı kültürü ve destek kültürüdür. İki seçenekli kültür ölçeğinde, algılanan Kurum Kültürü ve tercih edilen Kurum Kültürü katılımcılara sorulmaktadır.

"Likert Liderlik" anketinde, Liderlik Özelliklerinin dörde ayrılarak incelendiği, Likert'in Sistem yaklaşımından hareketle, otoriter, yardımsever, katılımcı ve demokratik yönetim tarzlarını belirleyen bir ölçek bulunmaktadır.

Araştırmada kullanılan Kurum Kültürü ve Liderlik Özellikleri ölçekleri nonparametrik ölçeklerdendir. Cevaplayıcılardan, Kurum Kültürü için mevcut durumdaki kültür için her soru için dört ifadeden kendi kurumlarına uygun olanını seçerek işaretlemeleri ve aynı işlemi tercih ettikleri kültür içinde tekrarlamaları beklenmektedir. Her soruda bulunan dört ifade, dört tip kültür ya da dört Liderlik Özelliklerini ölçmeye yönelik olarak hazırlanmıştır.

4.3 İSTATİSTİKİ ANALİZLER

Bu araştırmada, verilerin, değişkenlerin dağılımının normallikten uzak olması nedeniyle Spearman sıra korelasyonu kullanılmaktadır. Değişkenlerin tam değerlerinin kullanılmadığı veya kesin değerlerinin bulunmadığı durumlarda elde bulunan verileri vasıflarına göre sayılarla sıralamak mümkün olmaktadır. Eğer değişkenler bu şekilde sıralanmışsa Spearman Sıra Korelasyonu kullanılmaktadır. Spearman'ın Sıra korelasyonu Pearson'un sıralı verilerle kullanılmak üzere tasarlanmış parametrik olmayan bir versiyonudur.

Departmanlar düzeyinde örgüt yapıları ve iş ünvanlarının farklılıkları nedeniyle, aynı ölçek altında karşılaştırma yapmak mümkün olmamıştır.

İşletmelerde ayrı ayrı yapılan analizlerde, çalışma süresi, eğitim durumları ve çalışanların yaş ile ilgili bulgularının değerlendirilmesinde Kruskal – Wallis analizi kullanılmıştır. Çalışanların cinsiyetleri ile ilgili farklılıkların belirlenmesinde ise, Mann – Whitney U testinden faydalanılmıştır. Araştırma verilerinin değerlendirilmesinde SPSS 13.0 istatistik analiz paket programından faydalanılmıştır.

4.4 KURUM KÜLTÜRÜ ARAŞTIRMASININ TEKNİK YÖNLERİ

Aşağıdaki bilgi, anketin bir sosyal-psikoloji testi olarak nasıl değerlendirilebileceğini bilmek isteyen kullanıcılar için sunulmuştur. (Harrison Roger, 1993, Diagnosing Organizational Culture,page 31-58 Jossey-Bass inc.).

4.4.1 Anketin Güvenilirliği ve Geçerliliği

Güvenilirlik: Anket Fortune 500 de yer alan şirketlerin 231 çalışanının katılımıyla yapılmıştır. Katılımcı düzeyi, teknisyenle şube başkanı arasında değişmektedir. Aynı firmanın 231 çalışanına, firmada son iki buçuk yıl süresince görülen değişikliklerin miktarını her madde üzerinde değerlendiren bir Likert – tipi beş noktalı cetvel içeren bir anket formu verilerek araştırma yapılmıştır.

Geçerlilik: Anket, Fortune 500 de yer alan firmaların Kurum Kültürü'nde ortaya çıkan değişiklikleri değerlendirmek amacıyla kullanılmıştır. Orta düzeydeki yöneticiler örneği üzerinde yapılan araştırmanın öncesiyle sonrası arasında, o anda geçerli puanlarda önemli değişiklikler gerçekleşmiştir. İşletmenin tümü için, 225 kişiden, kültür değişimi projesinin üç yılı boyunca 60 maddenin her birinde ortaya çıkan değişikliklerin miktarını bir beş-nokta cetveli üzerinde değerlendirerek anketi tamamlamaları istenmiştir (Harrison Roger, 1993, Diagnosing Organizational Culture,page 31-58 Jossey-Bass inc.).

Kültür anketi aynı zamanda, çok başarılı ve daha az başarılı araştırma ve geliştirme (R&D) projelerinde proje elemanları tarafından gözlemlenen kültür değişimlerinin değerlendirilmesinde de kullanıldı. Ankete yanıt veren her kişi, doğrudan katılmış olduğu bir başarılı ve bir de daha az başarılı proje üzerinde değerlendirme yaptı. Başarılı projelerde, Başarı ve Destek yönelimlerinde daha yüksek puanlar elde etmeye yönelik güçlü bir eğilim saptandı (Harrison Roger, 1993, Diagnosing Organizational Culture,page 31-58 Jossey-Bass inc.).

4.5 ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırma ile test edilmeye çalışılan temel hipotezler şunlardır;

H1: İşletmelerin Liderlik Özellikleri ve kurum kültürü arasında ilişki vardır.

H1: İşletmelerin Liderlik Özellikleri ve tercih ettikleri kurum kültürü arasında ilişki vardır.

Araştırmaya yönelik alt hipotezler ise aşağıdaki gibidir;

H1: Kıdem ve Liderlik Özellikleri arasında farklılık vardır.

H1: Kıdem ve Kurum Kültürü arasında farklılık vardır.

H1: Eğitim Durumu ve İşletmenin Liderlik Özellikleri arasında farklılık vardır.

H1: Eğitim Durumu ve Kurum Kültürü arasında farklılık vardır.

H1: Yaş ve kurumların Liderlik Özellikleri arasında farklılık vardır.

H1: Yaş ve Kurum Kültürü arasında farklılık vardır.

H1: Cinsiyet ve kurumların Liderlik Özellikleri arasında farklılık vardır.

H1: Cinsiyet ve Kurum Kültürü arasında farklılık vardır.

4.6 ANA KÜTLE , ÖRNEKLEM, DAĞILIMLAR

Araştırmanın ana kütesini, Deri, lojistik ve enerji sektörü içerisinde ,idari görevlerde (beyaz yakalı) çalışan personel oluşturmaktadır.

Araştırmaya toplam 137 kişi katılmış olup, katılımcılar, araştırmaya katılan işletmelere göre incelendiğinde;

- Deri sektöründe çalışan A şirketinden 79 kişi araştırmaya katılmış olup % 57.7 oranla en yüksek katılımcı olan işletmedir.
- Lojistik sektöründe yer alan B şirketinden 16 kişi araştırmaya katılmış olup, oranı % 11.7 dir.
- Enerji sektöründe yer alan C şirketinden araştırmaya katılanların sayısı 42 kişi olup, oranı % 30.7 dir.

Tablo 5 Araştırmaya Katılan Şirketler ve Katılımcılar

	ŞİRKETLER			
	Frekans	%	Geçerli %	Toplam %
Deri Konfeksiyon (A)	79	57,7	57,7	57,7
Lojistik (B)	16	11,7	11,7	69,3
Enerji (C)	42	30,7	30,7	100,0
Toplam	137	100,0	100,0	

Katılımcılar cinsiyetlerine göre incelendiğinde ;

- 75 erkek (% 54.7),
- 62 Kadın (% 45.3) çalışan araştırmaya katılmıştır.

Tablo 6 Cinsiyet Değişkenine göre Katılımcı Dağılımı

	CİNSİYET			
	Frekans	%	Geçerli %	Toplam %
ERKEK	75	54,7	54,7	54,7
KADIN	62	45,3	45,3	100,0
Toplam	137	100,0	100,0	

Tablo 7 Cinsiyet Değişkeni – Şirket Karşılaştırma Sonuçları

Cinsiyet	CİNSİYET * ŞİRKET KARŞILAŞTIRMALI TABLO			
	Şirketler			Toplam
	A	B	C	
ERKEK	34	8	33	75
KADIN	45	8	9	62
Toplam	79	16	42	137

Yaş ve yaş aralıklarına göre incelendiğinde ;

- 20 ve altı yaş arasında yer alan katılımcılardan, araştırmaya katılanların sayısı 2 kişi, toplam katılımcı arasındaki oranı % 1.5 dur.
- 21-34 yaş aralığında yer alan katılımcılardan araştırmaya katılanların sayısı 76 kişi, toplam katılımcı arasındaki oranı % 55.5 dur.
- 35 yaş ve üzeri yaş aralığında yer alan katılımcılardan araştırmaya katılanların sayısı 58 kişi, toplam katılımcı arasındaki oranı % 42.3 dur.

Tablo 8 Yaş Değişkenine Göre Katılımcı Dağılımı

	YAŞ			Toplam %
	Frekans	%	Geçerli %	
20 VE ALTI	2	1,5	1,5	1,5
21-34	76	55,5	55,5	56,9
35 VE ÜZERİ	58	42,3	42,3	99,3
Toplam	137	100,0	100,0	

Tablo 9 Yaş Değişkeni ve Şirketler Karşılaştırmalı Sonuçlar

YAŞ	YAŞ * ŞİRKET KARŞILAŞTIRMALI TABLO			Toplam
	Firma			
	A	B	C	
20 VE ALTI	2	0	0	2
21-34	49	15	12	76
35 VE ÜZERİ	28	1	30	59
Toplam	79	16	42	137

Araştırmaya katılanlar, görevlerine göre incelendiğinde ;

- 66 katılımcı işletmede Direktör, Yönetici, Şef veya sorumlu ünvanıyla görev yapan personel olup oranı % 48.2 'dir.
- 71 katılımcı ise işletmede uzman görevlerde çalışan personel kapsamında değerlendirilmiş olup oranı % 51.8'dir.

Tablo 10 Görev Değişkeni ve Dağılımlar

	GÖREV			Toplam %
	Frekans	%	Geçerli %	
YÖNETİCİ	66	48,2	48,2	48,2
DiĞER	71	51,8	51,8	100,0
PERSONEL				
Toplam	137	100,0	100,0	

Tablo 11 Görev Değişkeni ve Şirketler Karşılaştırmalı Sonuçlar

GÖREV	Şirketler			Toplam
	A	B	C	
YÖNETİCİ	29	16	21	66
İDARİ PERSONEL	50	0	21	71
Toplam	79	16	42	137

Araştırmaya katılanlar, eğitimlerine göre sınıflandırıldığında ;

- 12 Katılımcı ilköğretim eğitimi almış olup oranı % 8.8'dir.
- Lise eğitimi almış çalışan sayısı 48, oranı % 35 'dir.
- Lisans seviyesinde eğitim almış çalışan sayısı 62, oranı % 45.3'dir. Lisans seviyesinde eğitim alan personel sayı ve oran bakımından araştırmaya katılanlar içinde en kalabalık grubu oluşturmaktadır.
- Yüksek Lisans eğitim almış çalışan sayısı 15 kişi, oranı % 10.9 'dur.

Tablo 12 Eğitim Değişkeni ve Dağılımlar

	EĞİTİM		Geçerli %	Toplam %
	Frekans	%		
İLKÖĞRETİM	12	8,8	8,8	8,8
LİSE	48	35,0	35,0	43,8
LİSANS	62	45,3	45,3	89,1
LİSANSÜSTÜ	15	10,9	10,9	100,0
Toplam	137	100,0	100,0	

Tablo 13 Eğitim Seviyesi Değişkeni ve Şirketlere Göre Karşılaştırmalı Sonuçlar

EĞİTİM	Şirketler			Toplam
	A	B	C	
İLKÖĞRETİM	6	0	6	12
LİSE	40	1	7	48
LİSANS VE ÜZERİ	33	15	29	77
Toplam	79	16	42	137

Araştırmaya katılanlar, çalıştıkları işletmedeki kıdem sürelerine göre sınıflandırıldığında;

- İşletmelerinde 1 yıldan az çalışan katılımcıların sayısı 30, toplam katılımcı içindeki oranı % 21.9 'dur.
- İşletmelerinde 1 – 5 yıl aralığında çalışan katılımcıların sayısı 69 , toplam katılımcı içindeki oranı % 50.4'dur.Araştırmaya katılanlar içinde deneyimlerine göre en kalabalık grubu 1-5 yıl arasında çalışanlar oluşturmaktadır.
- İşletmelerinde 6 – 10 yıl aralığında çalışan katılımcıların sayısı 14 , toplam katılımcı içindeki oranı % 10.2 'dir.
- İşletmelerinde 10 yıl ve üzerinde çalışan katılımcıların sayısı 24 , toplam katılımcı içindeki oranı % 17.5 'dir.

Tablo 14 Katılımcıların Çalışma Süresi (Kıdem) ve Dağılımlar

İŞYERİNDE ÇALIŞMA SÜRESİ (KIDEM)				
	Frekans	%	Geçerli %	Toplam %
1 YILDAN AZ	30	21,9	21,9	21,9
1-5 YIL	69	50,4	50,4	72,3
6-10 YIL	14	10,2	10,2	82,5
10 YILDAN FAZLA	24	17,5	17,5	100,0
Toplam	137	100,0	100,0	

Tablo 15 Kıdem Değişkeni ve Şirketlere Göre Karşılaştırmalı Sonuçlar

KIDEM * ŞİRKET KARŞILAŞTIRMALI TABLO				
	ŞİRKETLER			Toplam
	A	B	C	
1 YILDAN AZ	8	14	8	30
1-5 YIL	44	2	23	69
6 YIL VE ÜZERİ	27	0	11	38
Toplam	79	16	42	137

Şirketler	N	Ortalama'nın Sıralaması
A	79	79,27
B	16	21,69
C	42	69,58
Toplam	137	

Tablo 16 Şirketlere göre algılanan liderlik özellikleri dağılımları

N= 137

Liderlik Özellikleri	Firma	N	Ortalama Sıralaması
Katılımcı	A	79	60,72
	B	16	61,28
	C	42	87,52
Yardımcı	A	79	84,66
	B	16	89,84
	C	42	39,21
Demokratik	A	79	52,11
	B	16	89,19
	C	42	93,07
Otokratik	A	79	82,01
	B	16	62,00
	C	42	47,20

İstatistik Değerlendirme (a,b)

	Katılımcı	Yardımcı	Demokratik	Otokratik
KI -kare Serbestlik Derecesi	14,163	40,597	34,868	22,148
Anlamlılık Düzeyi	,001	,000	,000	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Değişken: Firma

Tablo 17 Şirketlere göre algılanan kurum kültürü dağılımları

N= 137

Mevcut Kültür	Firma	N	Ortalama Sıralaması
Güç Kültürü	A	79	91,54
	B	16	43,47
	C	42	36,32
Rol Kültürü	A	79	64,19
	B	16	83,63
	C	42	72,48
Başarı Kültürü	A	79	51,94
	B	16	86,22
	C	42	94,52
Destek Kültürü	A	79	65,22
	B	16	68,63
	C	42	76,25

İstatistik Değerlendirme (a,b)

	Güç Kültürü	Rol Kültürü	Başarı Kültürü	Destek Kültürü
KI -kare Serbestlik Derecesi	61,475	3,708	35,335	2,149
Anlamlılık Düzeyi	,000	,157	,000	,341

a. Kruskal Wallis Test

b. Değişken: Firma

Tablo 18 Şirketlere göre Tercih Edilen Kurum Kültürü Dağılımları

N= 137

Firma	N	Ortalama Sıralaması
Güç Kültürü	A	41,22
	B	96,84
	C	110,65
Rol Kültürü	A	87,56
	B	45,44
	C	43,08
Başarı Kültürü	A	95,24
	B	43,16
	C	29,49
Destek Kültürü	A	53,47
	B	91,78
	C	89,52

İstatistik Değerlendirme (a,b)

	Güç Kültürü	Rol Kültürü	Başarı Kültürü	Destek Kültürü
KI -kare Serbestlik Derecesi	96,497	41,459	83,935	29,275
Anlamlılık Düzeyi	,000	,000	,000	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Değişken: Firma

4.6.1 Kıdem ve Liderlik Özellikleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular

Araştırmanın alt hipotezi olan, aynı işletmede çalışma süresi ile Liderlik Özellikleri açısından farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla Kruskal Wallis analizi gerçekleştirilmiştir.

Araştırmaya katılan işletmelerin genel değerlendirmesinde aynı işletmede çalışma süresiyle Liderlik Özelliklerini değerlendirmesinde çalışanların, çalışma süreleriyle değişen veya farklılaşan bir sonuç görülmemektedir

Tablo 19 Kıdem ve Liderlik Özelliklerine ilişkin fark testi (Genel)

N= 137			
	Aynı işyerinde çalışma süresi	N	Ortalama'nın sıralaması
Katılımcı	1 YILDAN AZ	30	74,80
	1-5 YIL	69	66,23
	6-10 YIL	14	67,96
	10 YILDAN FAZLA	24	70,31
Yardımsaver	1 YILDAN AZ	30	69,68
	1-5 YIL	69	65,92
	6-10 YIL	14	68,96
	10 YILDAN FAZLA	24	77,02
Demokratik	1 YILDAN AZ	30	72,77
	1-5 YIL	69	65,12
	6-10 YIL	14	80,04
	10 YILDAN FAZLA	24	69,02
Otokratik	1 YILDAN AZ	30	63,43
	1-5 YIL	69	75,34
	6-10 YIL	14	64,14
	10 YILDAN FAZLA	24	60,56

İstatistikî Değerlendirme (a,b)				
	Katılımcı	Yardımsaver	Demokratik	Otokratik
Kİ -Kare	1,086	1,585	2,072	3,729
Serbestlik Derecesi	3	3	3	3
Anlamlılık Düzeyi	,780	,663	,556	,292

a. Kruskal Wallis Test
b. Grouping Variable: KIDEM

4.6.2 Kıdem ve Kurum Kültürü Arasındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular

- Aynı işletmede çalışma süresinin mevcut Kurum Kültürüne yönelik algılamaya ve değerlendirmeleri karşılaştırıldığında, güç ve rol kültürü ile anlamlı bir farktan söz etmek mümkündür ($\alpha=0.06$) ve ($\alpha=0.02$), ($p<.05$). Aynı işletmede çalışma süresiyle destek kültürü ve başarı kültürleri açısından anlamlı bir farklılığa rastlanmadığı görülmektedir.
- Kıdem süresi düşük olan, 1 yıl çalışanların mevcut kültürü algılamalarında Rol Kültürü öne çıkmaktadır. Bu algının işe girişte uygulanan oryantasyon eğitimleri, yönetmelik ve prosedürlere uyma, işe devam ve iş disiplini gibi konulardaki uygulamaların, çalışanların üzerindeki etkisi sonucu olduğu söylenebilir. Bu fikri destekleyen bulgu, kıdem süresi arttıkça algının azaldığı yönündeki sonuçlardır.

- Diğer tarafta, çalışanların kıdem süresi arttıkça, algılanan kültür,güç kültürü olarak tanımlanmaktadır. İşe yeni başlayan ve kıdem süresi 1 yıldan az çalışanların kültür algısında güç kültürü alt sıradadır.

Tablo 20 Kıdem ve algılanan kurum kültürüne ilişkin fark testi

N= 137			
	Aynı işyerinde çalışma süresi	N	Ortalamanın sıralaması
Algılanan Güç Kültürü	1 YILDAN AZ	30	53,42
	1-5 YIL	69	75,88
	6-10 YIL	14	74,79
	10 YILDAN FAZLA	24	65,33
Algılanan Rol Kültürü	1 YILDAN AZ	30	80,82
	1-5 YIL	69	72,58
	6-10 YIL	14	54,54
	10 YILDAN FAZLA	24	52,38
Algılanan Başarı Kültürü	1 YILDAN AZ	30	77,38
	1-5 YIL	69	62,40
	6-10 YIL	14	67,46
	10 YILDAN FAZLA	24	78,40
Algılanan Destek Kültürü	1 YILDAN AZ	30	72,02
	1-5 YIL	69	69,52
	6-10 YIL	14	58,54
	10 YILDAN FAZLA	24	69,83

İstatistikî Değerlendirme

	Algılanan Güç Kültürü	Algılanan Rol Kültürü	Algılanan Başarı Kültürü	Algılanan Destek Kültürü
Ki-kare	7,305	9,425	4,661	1,186
Serbestlik Derecesi	3	3	3	3
Anlamlılık Düzeyi	,063	,024	,198	,756

a. Kruskal Wallis Test

b. Aynı işyerinde Çalışma Süresi (Kıdem)

Tablo 21 Kıdem ve tercih edilen kurum kültürüne ilişkin fark testi

N= 137			
	Aynı işyerinde çalışma süresi	N	Ortalamaların sıralaması
Tercih Edilen Güç Kültürü	1 YILDAN AZ	30	86,90
	1-5 YIL	69	60,72
	6-10 YIL	14	67,36
	10 YILDAN FAZLA	24	71,40
Tercih Edilen Rol Kültürü	1 YILDAN AZ	30	65,27
	1-5 YIL	69	78,80
	6-10 YIL	14	61,89
	10 YILDAN FAZLA	24	62,15
Tercih Edilen Başarı Kültürü	1 YILDAN AZ	30	54,85
	1-5 YIL	69	66,77
	6-10 YIL	14	87,86
	10 YILDAN FAZLA	24	76,35
Tercih Edilen Destek Kültürü	1 YILDAN AZ	30	82,45
	1-5 YIL	69	62,01
	6-10 YIL	14	63,64
	10 YILDAN FAZLA	24	75,40

	İstatistiksel Değerlendirme			
	Tercih Edilen Güç Kültürü	Tercih Edilen Rol Kültürü	Tercih Edilen Başarı Kültürü	Tercih Edilen Destek Kültürü
Ki-kare	9,580	9,104	7,893	5,616
Serbestlik Derecesi	3	3	3	3
Anlamlılık Düzeyi	,022	,028	,048	,085

a. Kruskal Wallis Testi

b. Değişken : Aynı İşyerinde Çalışma Süresi (Kıdem)

Aynı işletmede çalışanların tercih ettikleri kültür değerlemesinde fark görülmektedir. Buna göre;

- **Tercih edilen Güç Kültürü**, (anl=0,02), (p<,05), çalışma sürelerine göre çalışanların kültür tercihlerinde belirginlik bir farklılık görülmektedir. İşe yeni başlayan, ve kıdem süresi düşük olan çalışanların (1 yıldan az çalışma süresi) kültür tercihlerinde güç kültürü öne çıkmakta, devam eden sürelerde bu oran azalmakla birlikte 10 yıl ve üzeri kıdemi olan çalışanların tercihlerinde öne çıkmaktadır. Bu durumu mevcut kültür algısında otoriteyi doğal karşılamakla beraber, kıdem süresi arttımça tercihin farklılık gösterdiği ve 10 yıl üzeri kıdemde ise mevcut durumun kanıksanması nedeniyle tercihte farklılık görülmektedir.
- **Tercih edilen Rol Kültürü**, (anl=0,02), (p<,05), kıdeme göre rol kültürünü tercih edenler arasında anlamlı bir fark olduğu, 1-5 yıl arası çalışanların rol kültürünü tercih ettikleri görülmektedir.
- **Tercih edilen Başarı Kültürü**, (anl=0,04), (p<,05), 6-10 yıl kıdemi olan çalışanların Başarı Kültürünü tercih ettikleri görülmektedir.

- **Tercih edilen Destek Kültürü**, ($\alpha=0,04$), ($p<,05$), 1 yıldan az çalışma süresi olan çalışanların işyerinde sosyal sistemlerinden doğan ihtiyaca yönelik sistemlerin varlığına yönelik destek kültürünü tercih ettikleri, yaklaşık bir oranın 10 yıl ve üzeri kıdem süresi olan çalışan grubunda rastlandığı görülmektedir.

4.6.3 Eğitim Durumu ve Liderlik Özellikleri Arasında Farklılıklara İlişkin Bulgular

Araştırmanın alt hipotezlerinden biri de eğitim ve Liderlik Özellikleri açısından farklılık olup olmadığını tespit etmek için Kruskal Wallis analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 22 Eğitim durumu ve Liderlik Özelliklerine ilişkin fark testi

N= 137			
	EĞİTİM	N	Ortalama sıralaması
Katılımcı	İLKÖĞRETİM	12	82,25
	LİSE	48	63,13
	LİSANS	62	68,61
	LİSANSÜSTÜ	15	78,80
Yardımcı	İLKÖĞRETİM	12	51,96
	LİSE	48	82,45
	LİSANS	62	65,02
	LİSANSÜSTÜ	15	56,07
Demokratik	İLKÖĞRETİM	12	84,04
	LİSE	48	58,65
	LİSANS	62	69,23
	LİSANSÜSTÜ	15	89,13
Otokratik	İLKÖĞRETİM	12	51,54
	LİSE	48	75,18
	LİSANS	62	72,03
	LİSANSÜSTÜ	15	50,67

	İstatistik Değerlendirme (a,b)			
	Katılımcı	Yardımcı	Demokratik	Otokratik
Ki-kare	3,552	11,220	9,108	7,209
Serbestlik	3	3	3	3
Derecesi				
Anlamlılık Düzeyi	,314	,011	,028	,066

a. Kruskal Wallis Testi
b. Değişken : Eğitim Durumu

Çalışanların eğitim seviyeleri ve algıladıkları Liderlik Özellikleri konusunda, Yardımcı, Demokratik ve Otokratik Liderlik Özellikleri algılarında farklılıklar görülmektedir. Buna göre :

- Eğitim seviyesi lise olan çalışanların , mevcut Liderlik Özelliklerine ilişkin algıları (anl. =0.01) ($P < ,05$), Yardımsever ve Otokratik Liderlik Özellikleri olarak görülmektedir.
- İlkokul eğitimi tamamlamış çalışanların, mevcut yönetim algısı (anl. =0.02) ($P < ,05$), Demokratik Liderlik Özellikleri olarak görülmektedir.

4.6.4 Eğitim Durumu ve Kurum Kültürü Arasında Farklılıklara İlişkin Bulgular

Eğitim durumu ile algılanan Kurum Kültürü arasında farka rastlanmıştır. Buna göre Lise eğitimi tamamlayanların mevcut kültür algısında Güç Kültürü, lisansüstü eğitimi olan çalışanların mevcut kültür algısı Başarı kültürü olarak görülmektedir.

Tablo 23 Eğitim durumu ve algılanan Kurum Kültürüne ilişkin fark testi

N= 137			
	EĞİTİM	N	Ortalamaların sıralaması
Algılanan Güç Kültürü	İLKÖĞRETİM	12	59,21
	LİSE	48	84,53
	LİSANS	62	62,85
	LİSANSÜSTÜ	15	52,53
Algılanan Rol Kültürü	İLKÖĞRETİM	12	57,17
	LİSE	48	69,32
	LİSANS	62	69,20
	LİSANSÜSTÜ	15	76,60
Algılanan Başarı Kültürü	İLKÖĞRETİM	12	77,54
	LİSE	48	54,81
	LİSANS	62	75,15
	LİSANSÜSTÜ	15	82,13
Algılanan Destek Kültürü	İLKÖĞRETİM	12	82,13
	LİSE	48	62,77
	LİSANS	62	71,45
	LİSANSÜSTÜ	15	68,30

	İstatistik Değerlendirmesi			
	Algılanan Güç Kültürü	Algılanan Rol Kültürü	Algılanan Başarı Kültürü	Algılanan Destek Kültürü
Ki-kare	12,328	1,645	9,924	2,775
Serbestlik Derecesi	3	3	3	3
Anlamlılık Düzeyi	,006	,649	,019	,428

a. Kruskal Wallis Testi
b. Değişken : Eğitim Durumu

Mevcut kültürü Güç Kültürü olarak algılayan çalışanların (anl. =0.006) ($P < ,05$), çoğunluğunu lise eğitimi almış çalışanlar oluşturmaktadır.

Mevcut kültürü, Başarı Kültürü (anl. =0.019) ($P < ,05$) olarak algılayan çalışanlar içinde ağırlığın lisansüstü eğitimi almış çalışanlarda olduğu görülmektedir.

Eğitim durumu ile Tercih Edilen Kurum Kültürü arasında fark görülmektedir.

Mevcut Kültürü Güç Kültürü olarak algılayan çalışanların, tercih ettikleri kültürü değerlendirmesinde güç kültürü öne çıkmaktadır (anl. =0.001) ($P < ,05$).

Mevcut Kültürü Başarı Kültürü olarak algılayanların çoğunluğunu oluşturan yüksek lisans eğitimi almış çalışanların tercih ettikleri kültürü Güç Kültürü (anl. =0.016) ($P < ,05$), olarak görmekteyiz.

Başarı Kültürü tercihini yapan çalışanların (anl. =0.005) ($P < ,05$), ağırlığını Lise Eğitimi almış çalışanlar oluşturmakta olup, tercih edilen kültürü Destek Kültürü olarak belirleyen çalışanların (anl. =0.004) ($P < ,05$) ağırlığını ilköğretim almış çalışanlar oluşturmaktadır.

Tablo 24 Eğitim durumu ve tercih edilen Kurum Kültürüne ilişkin fark testi

N= 137			
	EĞİTİM	N	Ortalama Sıralaması
Tercih Edilen Güç Kültürü	İLKÖĞRETİM	12	81,38
	LİSE	48	52,17
	LİSANS	62	74,18
	LİSANSÜSTÜ	15	91,57
Tercih Edilen Rol Kültürü	İLKÖĞRETİM	12	64,88
	LİSE	48	83,55
	LİSANS	62	81,34
	LİSANSÜSTÜ	15	57,40
Tercih Edilen Başarı Kültürü	İLKÖĞRETİM	12	56,21
	LİSE	48	83,24
	LİSANS	62	65,99
	LİSANSÜSTÜ	15	46,10
Tercih Edilen Destek Kültürü	İLKÖĞRETİM	12	79,29
	LİSE	48	52,47
	LİSANS	62	77,58
	LİSANSÜSTÜ	15	78,20

İstatistiksel Değerlendirme (a,b)				
	Tercih Edilen Güç Kültürü	Tercih Edilen Rol Kültürü	Tercih Edilen Başarı Kültürü	Tercih Edilen Destek Kültürü
Ki-kare	16,322	10,337	12,928	13,145
Serbestlik Derecesi	3	3	3	3
Anlamlılık Düzeyi	,001	,016	,005	,004

a. Kruskal Wallis Testi
b. Değişken : Eğitim Durumu

4.6.5 Yaş ve Liderlik Özellikleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular

Araştırmanın alt hipotezlerinden biri de yaş ile ve Liderlik Özellikleri açısından farklılık olup olmadığını tespit edebilmek için Kruskal – Wallis testi ile analiz edilmiştir.

Yaşla ilgili sonuçlar Liderlik Özellikleri ile ilgili sonuçlarla karşılaştırıldığında,otokratik Liderlik Özellikleriyle yaş değişkeni arasında fark görülmekte olup (anl.= ,030) ($p < ,05$) bu grupta en yüksek tercih, 20 yaş ve altı çalışan grubunda görülmektedir. yardımsever, katılımcı ve demokratik Liderlik Özellikleri ile ilişkilerinde istatistiksel

olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı gözlemlenmiştir. Başka bir ifadeyle, yaş ile yardımsever, katılımcı ve demokratik Liderlik Özelliklerini algılamaları birbirine paraleldir diyebiliriz.

Tablo 25 Yaş ve algılanan liderlik özelliklerine ilişkin fark testi

N=137				
	Yaş	N	Ortalamaların sıralaması	
Katılımcı	20 VE ALTI	2	72,00	
	21-34	76	63,36	
	35 VE ÜZERİ	59	76,17	
Yardımsever	20 VE ALTI	2	70,25	
	21-34	76	72,43	
	35 VE ÜZERİ	59	64,54	
Demokratik	20 VE ALTI	2	29,50	
	21-34	76	64,53	
	35 VE ÜZERİ	59	76,09	
Otokratik	20 VE ALTI	2	90,75	
	21-34	76	76,22	
	35 VE ÜZERİ	59	58,97	
İstatistiki Değerlendirme (a,b)				
	Katılımcı	Yardımsever	Demokratik	Otokratik
Ki-kare	3,728	1,482	4,968	7,042
Serbestlik Derecesi	2	2	2	2
Anlamlılık Düzeyi	,155	,477	,083	,030

a. Kruskal Wallis Testi

b. Değişken : Yaş

4.6.6 Yaş ve Kurum Kültürü Arasındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular

Çalışanların yaş ortalamaları ve mevcut kültür algılarına ilişkin sonuçlar karşılaştırıldığında anlamlı bir fark görülmemektedir. Yaş değişkeninin mevcut kültürün değerlendirmesinde çalışanlar arasında algılamada farklılık yaratan bir etkisi görülmemektedir.

Tablo 26 Yaş ve algılanan Kurum Kültürüne ilişkin fark testi

N= 137			
	YAŞ	N	Ortalamaların sıralaması
Algılanan Güç Kültürü	20 VE ALTI	2	63,75
	21-34	76	72,53
	35 VE ÜZERİ	59	63,95
Algılanan Rol Kültürü	20 VE ALTI	2	18,50
	21-34	76	66,32
	35 VE ÜZERİ	59	74,18
Algılanan Başarı Kültürü	20 VE ALTI	2	59,75
	21-34	76	64,91
	35 VE ÜZERİ	59	74,58
Algılanan Destek Kültürü	20 VE ALTI	2	108,00
	21-34	76	71,63
	35 VE ÜZERİ	59	64,29

İstatistik Değerlendirme (a,b)				
	Algılanan Güç Kültürü	Algılanan Rol Kültürü	Algılanan Başarı Kültürü	Algılanan Destek Kültürü
Ki-kare	1,861	4,648	2,100	3,141
Serbestlik Derecesi	2	2	2	2
Anlamlılık Düzeyi	,394	,098	,350	,208

a. Kruskal Wallis Testi
b. Değişken : Yaş

Yaş ile tercih edilen Kurum Kültürü arasındaki farklılığın araştırılmasında arzulanan güç kültürü (anl.= ,023) ve Başarı Kültürü (anl.=,057) olup ($p<0,10$) fark görülmektedir. Buna göre Güç Kültürünü tercih edenler ortalama da en fazla 20 yaş ve altı çalışanlardır. Başarı kültürü algısı ise en yüksek, 35 yaş ve üzeri grupta görülmektedir.

Tablo 27 Yaş ve Tercih Edilen Kurum Kültürüne ilişkin fark testi

N= 137			
	Yaş	N	Ortalamaların sıralaması
Tercih Edilen Güç Kültürü	20 VE ALTI	2	49,50
	21-34	76	61,45
	35 VE ÜZERİ	59	79,38
Tercih Edilen Rol Kültürü	20 VE ALTI	2	61,00
	21-34	76	73,17
	35 VE ÜZERİ	59	63,90
Tercih Edilen Başarı Kültürü	20 VE ALTI	2	118,00
	21-34	76	73,09
	35 VE ÜZERİ	59	62,07
Tercih Edilen Destek Kültürü	20 VE ALTI	2	75,00
	21-34	76	65,40
	35 VE ÜZERİ	59	73,43

İstatistik Değerlendirme (a,b)				
	Tercih Edilen Güç Kültürü	Tercih Edilen Rol Kültürü	Tercih Edilen Başarı Kültürü	Tercih Edilen Destek Kültürü
Ki-kare	7,552	1,926	5,724	1,440
Serbestlik Derecesi	2	2	2	2
Anlamlılık Düzeyi	,023	,382	,057	,487

a. Kruskal Wallis Testi
b. Değişken : Yaş

4.6.7 Cinsiyet ve Liderlik Özellikleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular

Araştırmanın bir diğer alt hipotezi olan cinsiyet ile Liderlik Özellikleri arasında bir farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla Mann-Whitney-U analizi gerçekleştirilmiştir

Cinsiyetle algılanan Liderlik Özellikleri arasındaki ilişkiye baktığımızda, yardımsever liderlik (anl.= 0,013), demokratik liderlik (anl.= 0,00) ve Otokratik liderlik (anl.=0,001) , (P<0,5) olup anlamlı bir ilişki görülmektedir.

Tablo 28 Cinsiyet ve algılanan Liderlik Özelliklerine ilişkin fark testi

N= 137				
	Cinsiyet	N	Ortalamaların	Sıralamaların
			Sıralaması	Toplamı
Katılımcı	ERKEK	75	71,96	5397,00
	KADIN	62	65,42	4056,00
Yardımsever	ERKEK	75	61,82	4636,50
	KADIN	62	77,69	4816,50
Demokratik	ERKEK	75	81,19	6089,50
	KADIN	62	54,25	3363,50
Otokratik	ERKEK	75	59,21	4440,50
	KADIN	62	80,85	5012,50
İstatistiki Değerlendirme (a)				
	Katılımcı	Yardımsever	Demokratik	Otokratik
Mann-Whitney U	2103,000	1786,500	1410,500	1590,500
Wilcoxon W	4056,000	4636,500	3363,500	4440,500
Z	-,995	-2,474	-4,012	-3,213
Anlamlılık Düzeyi	,320	,013	,000	,001

a. Değişken : Cinsiyet

Erkek çalışanların mevcut Liderlik Özelliklerine ilişkin algıları, Demokratik liderlik olarak görülmekle birlikte kadın çalışanların mevcut Liderlik Özelliklerine ilişkin algıları yardımsever olmakla birlikte otokratik bir liderlik olarak farklılık göstermektedir.

4.6.8 Cinsiyet ve Kurum Kültürü Arasındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular

Cinsiyet ile algılanan Kurum Kültürü karşılaştırıldığında algılanan güç kültürü (anl.= 0.01) ve Algılanan Başarı Kültürü (anl.= 0,00) , (P<0,5) cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Araştırma kapsamında yer alan

işletmelerde algılanan kültürü, güç kültürü olarak belirten kadın çalışan oranı , mevcut kültürü Başarı Kültürü algısını belirten erkek çalışanların ortalamalarından daha yüksektir.

Cinsiyet ile rol kültürü, ve destek kültürü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Bu da cinsiyetle Liderlik Özellikleri arasındaki algılamaların birbirine paralel olduğu söylenebilir.

Tablo 29 Cinsiyet ve algılanan Kurum Kültürüne ilişkin fark testi

N= 137				
	Cinsiyet	N	Ortalamaların Sıralaması	Sıralamaların Toplamı
Algılanan Güç Kültürü	ERKEK	75	58,75	4406,50
	KADIN	62	81,40	5046,50
Algılanan Rol Kültürü	ERKEK	75	69,75	5231,50
	KADIN	62	68,09	4221,50
Algılanan Başarı Kültürü	ERKEK	75	80,52	6039,00
	KADIN	62	55,06	3414,00
Algılanan Destek Kültürü	ERKEK	75	65,29	4896,50
	KADIN	62	73,49	4556,50

İstatistiki Değerlendirme (a)

	Algılanan Güç Kültürü	Algılanan Rol Kültürü	Algılanan Başarı Kültürü	Algılanan Destek Kültürü
Mann-Whitney U	1556,500	2268,500	1461,000	2046,500
Wilcoxon W	4406,500	4221,500	3414,000	4896,500
Z	-3,348	-,246	-3,756	-1,213
Anlamlılık Düzeyi	,001	,806	,000	,225

a. Değişken : Cinsiyet

Cinsiyet ile Tercih Edilen Kurum Kültürü karşılaştırıldığında , güç kültürü (anl.= 0,000) ve arzulanan Başarı Kültürü (anl.= 0,003) , (P<0,5) ve cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Araştırma kapsamında yer alan işletmelerde tercih edilen kültürü başarı kültürü olarak belirten kadın çalışanların mevcut kültürü Güç Kültürü olarak belirlemeleri oldukça anlamlıdır.

Mevcut kültürü Başarı Kültürü olarak algılayan erkek çalışanların kültür tercihi, Güç Kültürü olarak görülmektedir.

Tablo 30 Cinsiyet ve tercih edilen Kurum Kültürüne ilişkin Fark Testi

N= 137				
	Cinsiyet	N	Ortalamaların	Sıralamaların
			Sıralaması	Toplamı
Tercih Edilen Güç Kültürü	ERKEK	75	81,88	6141,00
	KADIN	62	53,42	3312,00
Tercih Edilen Rol Kültürü	ERKEK	75	63,91	4793,50
	KADIN	62	75,15	4659,50
Tercih Edilen Başarı Kültürü	ERKEK	75	62,48	4686,00
	KADIN	62	76,89	4767,00
Tercih Edilen Destek Kültürü	ERKEK	75	72,81	5460,50
	KADIN	62	64,40	3992,50

İstatistikî Değerlendirme (a)

	Tercih Edilen Güç Kültürü	Tercih Edilen Rol Kültürü	Tercih Edilen Başarı Kültürü	Tercih Edilen Destek Kültürü
Mann-Whitney U	1359,000	1943,500	1836,000	2039,500
Wilcoxon W	3312,000	4793,500	4686,000	3992,500
Z	-4,259	-1,663	-2,127	-1,249
Anlamlılık Düzeyi	,000	,096	,033	,212

a. Değişken : Cinsiyet

Sonuç olarak algılanan kurum kültürünü, Güç Kültürü olarak tanımlayan kadın çalışanlar Başarı kültürünü tercih etmişlerdir. Mevcut kültürü Başarı kültürü olarak algılayan erkek çalışanların tercih ettikleri kültür, güç kültürü olarak görülmektedir.

Cinsiyet ile tercih edilen rol kültürü, ve destek kültürü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5 BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Araştırmanın ana hipotezlerinden biri olan, Liderlik Özellikleri ve Kurum Kültürü arasındaki ilişkiyle ilgili bulgular, Spearman korelasyon analizi sonuçlarına göre oluşturularak aşağıya çıkarılmıştır.

Spearman sıra korelasyonu da Pearson korelasyon katsayısı gibi -1 ile +1 arasında değer almaktadır. Eğer, korelasyon katsayısı +1 ise, değişkenler arasında pozitif yönü mükemmel bir doğrusal ilişkinin, -1 ise, değişkenler arasında negatif yönlü mükemmel bir doğrusal ilişkinin olduğundan söz edilir. Spearman korelasyon katsayısının sıfır olması veya sıfıra yaklaşması ilişkinin zayıflığını ya da yokluğunu gösterir.

Tablo 31 Liderlik Özellikleri ve algılanan kurum kültürüne ilişkin korelasyonlar (Genel)

		N = 137							
		Katılımcı	Yardımsaver	Demokratik	Otokratik	Algılanan Güç Kültürü	Algılanan Rol Kültürü	Algılanan Başarı Kültürü	Algılanan Destek Kültürü
Katılımcı	Korelasyon Katsayısı	1,000	-,379**	,222**	-,700**	-,261**	-,031	,187*	,107
	Anlamlılık Düzeyi		,000	,009	,000	,002	,723	,029	,213
Yardımsaver	Korelasyon Katsayısı	-,379**	1,000	-,491**	,227**	,339**	,025	-,249**	-,145
	Anlamlılık Düzeyi	,000		,000	,008	,000	,775	,003	,092
Demokratik	Korelasyon Katsayısı	,222**	-,491**	1,000	-,689**	-,408**	,039	,352**	,039
	Anlamlılık Düzeyi	,009	,000		,000	,000	,655	,000	,651
Otokratik	Korelasyon Katsayısı	-,700**	,227**	-,689**	1,000	,343**	-,069	-,289**	,037
	Anlamlılık Düzeyi	,000	,008	,000		,000	,424	,001	,665

** P Çift < 0,1

Araştırmaya katılan işletmelerde algılanan kültür ve Liderlik Özellikleri arasındaki ilişki incelendiğinde ulaşılan sonuçlar ;

- **Katılımcı liderlik tarzı** ile algılanan güç kültürü arasında negatif bir ilişki ($r = -0,26$) görülmektedir. Liderlik Özelliğinde, çalışanların sürece katılımı arttıkça, yetkilerin merkezde toplandığı çalışanların katılımının en az seviyede olduğu güç kültürü etkisini azaltmakta olup anlamlı bir ilişkidir.

- **Katılımcı Liderlik tarzı** ile, algılanan başarı kültürü arasında olumlu ($r=0.18$) ilişki görülmekte olup anlamlıdır. Katılımcı liderliğin yönetimde öne çıkması, çalışanların süreçlere ve kararlara katılımının artması, özü birimiz – hepimiz, hepimiz-birimiz için felsefesine dayalı Başarı Kültürünü olumlu etkilemektedir.
- **Yardımsever liderlik tarzı** ile algılanan güç kültürü ($r=0.33$) arasında olumlu bir ilişki görülmekte olup, yardımsever Liderlik Özelliğinde babacan liderlik olarak tarif edebileceğimiz yetkilerin merkezde toplandığı , güç sahibine yakın olanların ödüllendirildiği Güç Kültürü arasındaki ilişki anlamlıdır.
- **Yardımsever Liderlik tarzı**, algılanan Başarı Kültürü arasında negatif bir ilişki görülmekte olup, özünde otoriteyi simgeleyen Yardımsever Liderlik tarzının etkisi arttıkça, katılım, paylaşım ve çalışan odaklı bir kültür olan Başarı Kültürlerinin etkisinin azaldığını ($r= - 0.24$) gösteren, anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.
- **Demokratik Liderlik tarzı** ile algılanan Güç Kültürü arasında negatif ve anlamlı bir ($r=-0.40$) ilişki görülmektedir. Demokratik liderlik tarzının etkisi arttıkça , Kurum Kültüründe Güç Kültürü etkisi azalmaktadır.
- **Demokratik liderlik tarzını** tercih edenlerin, mevcut kültürde algıladıkları Başarı kültürü arasında ($r=0.35$) güçlü ve anlamlı bir ilişki görülmektedir. Liderlik tarzının, çalışanlara sorumlulukların daha fazla yetki ve söz hakkıyla delege edildiği bir Liderlik Özelliğinde kurum kültürünün Başarı Kültürü olarak öne çıkması anlamlıdır.
- **Otokratik Liderlik tarzı** ile, algılanan güç kültürü arasında pozitif bir ilişki ($r= 0.34$), görülmekte olup anlamlıdır. Yetkilerin işletmenin üst yönetiminde, hatta birkaç kişide toplandığı, çalışanların söz hakkının olmadığı, başarıdan çok lidere liyakatın öne çıktığı bir liderlik tarzının öne çıkması ancak kurumda Güç Kültürü ağırlığıyla ilişkilidir.
- **Otokratik Liderlik tarzı** ile algılanan Başarı Kültürü arasında negatif bir ilişki ($r= 0.35$) bulunmakta olup, esaslı takım çalışmasına dayalı bir yaklaşım olan Başarı Kültürünün otokratik liderlik tarzının öne çıktığı bir yapıda azalması anlamlıdır.

Tablo 32 Liderlik Özellikleri ve tercih edilen kurum kültürüne ilişkin korelasyonlar (Genel)

		N= 137							
		Katılımcı	Yardıms sever	Demokratik	Otokratik	T Güç Kültürü	T Rol Kültürü	T Başarı Kültürü	T Destek Kültürü
Katılımcı	Korelasyon Katsayısı	1,000	-,379 ^{**}	,222 ^{**}	-,700 ^{**}	,272 ^{**}	-,273 ^{**}	-,176 [*]	,192 [*]
	Anlamlılık Düzeyi		,000	,009	,000	,001	,001	,040	,025
Yardıms sever	Korelasyon Katsayısı	-,379 ^{**}	1,000	-,491 ^{**}	,227 ^{**}	-,420 ^{**}	,264 ^{**}	,388 ^{**}	-,218 [*]
	Anlamlılık Düzeyi	,000		,000	,008	,000	,002	,000	,011
Demokratik	Korelasyon Katsayısı	,222 ^{**}	-,491 ^{**}	1,000	-,689 ^{**}	,498 ^{**}	-,229 ^{**}	-,414 ^{**}	,169 [*]
	Anlamlılık Düzeyi	,009	,000		,000	,000	,007	,000	,049
Otokratik	Korelasyon Katsayısı	-,700 ^{**}	,227 ^{**}	-,689 ^{**}	1,000	-,439 ^{**}	,265 ^{**}	,309 ^{**}	-,159 [*]
	Anlamlılık Düzeyi	,000	,008	,000		,000	,002	,000	,064
	Anlamlılık Düzeyi	,025	,011	,049	,064	,000	,000	,358	

** P Ç_{it} < 0,1

İşletmede tercih edilen kültür ve Liderlik Özellikleri arasındaki ilişki incelendiğinde ulaşılan sonuçlar ;

- **Katılımcı Liderlik tarzını** algılayan çalışanların, kurumda tercih edilen kültür ilişkisinde, Güç Kültürü (r=0,27) ve Destek Kültürü (r=0,19) arasında pozitif ilişki görülmektedir. Aslında Liderlik Özellikleri ve tercih edilen kurum kültürü ilişkisine bakıldığında eşyanın tabiatına aykırı bu durum laissez-faire liderlik, liderin sözde varolduğu bir durumdur. Lider astları kendi haline bırakır, astlarla bir takas ya da bir anlaşma yoktur. Bu durum genellikle liderlik özelliklerinden yoksun atanmış yöneticilerde görülür. Rol ve Başarı Kültürleriyle negatif bir ilişki görülmektedir.
- **Yardıms sever Liderlik tarzını** algılayan çalışanların, kurumda tercih edilen kültür ilişkisinde, Rol Kültürü (r= 0,26) ve Başarı Kültürü (r= 0,38) ile pozitif bir ilişki görülmektedir. Yardıms sever Liderlik Özelliklerini algılayanların tercih ettikleri kurum kültürü sıralamasında Güç ve Destek Kültürü arasında negatif bir ilişki (r= -0,42) r= -0,21), negatif bir ilişki görülmektedir.
- **Demokratik Liderlik tarzını** algılayan çalışanların, kurumda tercih edilen kültür ilişkisinde, kurumda Güç Kültürü (r= 0,49) ve Destek Kültürünü (r= 0,16) tercih ettiklerini görüyoruz bu durumu yukarıda Katılımcı Liderlik Özelliklerinde yaptığımız laissez-faire liderlik ilişkisiyle açıklayabiliriz. Rol ve Başarı Kültürü tercihleriyle negatif bir ilişki görülmektedir.

- **Otokratik Liderlik tarzını** algılayan çalışanların, kurumda tercih edilen kültür ilişkisinde, kurumda Başarı Kültürü ($r= 0,30$) ve Rol Kültürünü ($r= 0,26$) tercih ettiklerini ve pozitif bir ilişki olduğunu görüyoruz. Yetkilerin tek elde toplandığı, çalışanların sürece katılımın söz konusu olmadığı, McGregor'un X yönetim modeliyle uyumlu bu Liderlik Özelliklerinde tercihin çalışanların katılımı, yetkilerin devredildiği bir kurum kültürü içinde çalışmalarını anlamlıdır. Yine tercih edilen kültür içinde Güç Kültürü ($r=-0,43$) ve Destek Kültürüyle ($r= -0,15$) negatif bir ilişki görülmekte olup anlamlıdır.

SONUÇ

Liderlik tarzı ile işletme kültürü arasındaki ilişkinin incelenmesi ve sonuçlarının değerlendirilmesi amacıyla araştırma planlanmıştır. Bir işletmede liderin rolü yadsınamaz. İşletmede verimli bir çıktıya ulaşmak için üretim araçlarından yararlanmamızın yanında onu kullanan insanın varlığını, doğru yönlendirilmesinin iş sonuçları, kalite ve verimliliğe olan etkileri açıktır.

Araştırmaya, deri, lojistik ve enerji sektöründe faaliyet gösteren 3 işletme katılmış, 137 katılımcının katıldığı anketlerle ulaşılan sonuçlar değerlendirilmiştir. Bu çalışmayla, işletmelerde liderlik (yönetim) tarzı ile, mevcut Kurum Kültürünü nasıl algıladıkları ve tercihlerinin hangi kültürde yoğunlaştığı belirlenmiştir.

İşletmelerde mevcut kültür algısı ve Liderlik Özellikleri arasındaki ilişkileri değerlendirdiğimizde, katılımcı liderlik tarzı ile güç kültürü arasında negatif bir ilişki olduğu görülmektedir. Katılımcı liderlik, sürece çalışanları dahil eden, kararları alırken onların da fikirlerini alan bir tarz olup güç kültürü insan unsurunun dikkate alınmadığı, karar sürecinde çalışanların düşünülmediği bir Kurum Kültürüdür. Dolayısıyla mevcut algıda katılımcı liderlik algısı ve mevcut kültür arasında negatif bir ilişki anlamlıdır. Yardımsever liderlik tarzını seçenlerin, algıladıkları Kurum Kültürü güç ve rol kültürü olarak görülmektedir. Yardımsever liderlik tarzı, otokratik liderlik tarzının bir dönüşümü olmakla beraber, istismarcı-otokratik liderlikte görülen, kararların güç ve zorbalıkla uygulandığı liderlik tarzına göre daha ılımlı bir tarzdır. Dolayısıyla kültürde güç kültürü algısıyla anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Yardımsever liderlik tarzı ve rol kültürü arasındaki anlamlı ilişki ise, liderlik tarzının pekiştirilmesi amacıyla örgüt yapısı, yetki, tanımlar ve sistemlerden yararlanmanın araç olarak kullanıldığını söyleyebiliriz.

Demokratik liderlik tarzını örgüt yapısında algılayanların, Kurum Kültüründe güç kültürü algısı düşük kalmaktadır. Demokratik liderlik tarzı etkisi arttıkça güç kültüründen uzaklaştığı görülmektedir. Yine demokratik liderlik tarzıyla, başarı kültürü arasında önemli bir ilişki görülmekte olup birbirini tamamlamaktadır.

Otokratik liderlik tarzının, güç kültürü etkisi olan örgütlerde öne çıktığı görülmektedir. Güç kültürü algısı içinde doğal olarak olması gereken liderlik tarzı otokratik liderlik olduğu düşünüldüğünde sonuçlar anlamlıdır. Otokratik liderlik tarzı algılanan işletmede başarı kültürü algısının azaldığı görülmektedir. Mevcut Kurum Kültürünü

güç kültürü olarak algılayan katılımcılar tercihleri ve arzuladıkları kültürü, başarı ve rol kültürü olarak seçmişlerdir.

Bütün bu sonuçlara dayanarak şunları söyleyebiliriz; Kurum kültürü, kurumların varlıklarını sürdürebilmek ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için temel taktır. Kurum kültürü, kurumda bütünlük ve birlik sağlayarak, uyumlu bir çalışma ortamı ile başarıya kapı açmaktadır. Bu başarıda lidere de önemli görevler düşmektedir. Çünkü lider bir iletişim uzmanıdır ve kurum kültürünün oluşturulması, şekillenmesi, korunması ve çalışanlara iletilip benimsetilmesinde büyük paya sahiptir.

Özellikle başarılı olmuş işletmelerin yönetiminin mevcut kurum kültürü ve uyguladıkları liderlik profili doğru teşhis edip, kurumsal hale getirmeleri önemlidir. Bu süreci, işe alım seçme yerleştirmeden, iş tanımları, profiller, performans yönetiminde gereken yetkinlikler açısından dikkate almaları iş sonuçlarını da olumlu etkileyecektir.

Bugün, işletme kültürü ve liderlik kavramlarından habersiz bir çok işletmenin varlığını düşündüğümüzde önümüzde katedilmesi gereken uzun bir yol olduğu ortadadır.

Kültürün doğru tanımlanması, buna uygun liderlik özelliklerinin belirlenmesi, birbirini tamamlayan dışliler gibi, işletmede gelecek kuşaklara eğitim ve rehberlikle aktarılacak verimli işletmelerin sayısını arttıracaktır.

Şunu da belirtmemiz gerekir ki, her örgütün kendine özgü bir kültürü vardır. Bu örgütün kültürünü diğerinden ayıran şey örgütün tarihi, üyelerinde geliştirdiği karakter ve geçmiş yöneticilerin bıraktıkları izlerdir.

KAYNAKÇA

- BAYSAL, A. C., & TEKARSLAN, E.** (1996). İşletmeciler için davranış bilimleri. İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- BUREAU OF BUSINESS PRACTICE.** (1990). Managing multiple bosses. Waterford, Conn, Prentice Hall.
- DAVIS, S. M.** (1985). Managing corporate culture. [S.l.], Harpercollins Publishers.
- DEAL, T.E., KENNEDY,** Corporate Cultures, The Rites and Rituals of Corporate Life, Addison-Wesley, 1982
- DI GIACOMO, J. L.** (1985). Managing corporate culture: a discussion of strategic issues. Research paper, Faculty of Commerce and Administration (M.B.A.)-- Concordia University.
- DUNDAR, C.** (2006). Özel arşivinden belgeler ve anılarıyla Vehbi Koc. Güneşli, İstanbul, Dogan Kitap.
- DYER, W. G.** (1986). Cultural change in family firms: anticipating and managing business and family transitions. The Jossey-Bass management series. San Francisco, Jossey-Bass.
- ECZACIBASI, N. F.** (1982). Kusaktan kusaga. Toplumsal belgeler dizisi, 1. İstanbul, Dr. Nejat F. Eczacıbaşı Vakfı Yayınları.
- ERDOGAN, I.** (1975). Kültürün yönetim fonksiyonlarının uygulanmasına etkisi ve faktor analizi yöntemi ile bir araştırma. İstanbul Üniversitesi yayınlarından No, 2060. İstanbul, İstanbul Univ.
- ERDOGAN, I.** (1996). İşletme yönetiminde örgütsel davranış. İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- ERKMEN, TURHAN ve GÜVEN ORDUN:** Kurum Kültürü ile Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, Silivri-İstanbul, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, İ.Ü. İşletme Fak., 2001.
- ERKMEN, T.:** Değişim Mühendisliği uygulamaları ile Kurum Kültürü Algılarının Karşılaştırılması: Üç Büyük İşletmede Yöneticiler ve Büro Personeli Arasında Gerçekleştirilen Bir Araştırma, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fak.,Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1998.

- FISHMAN, A. E.** (2009). 9 elements of family business success a proven formula for improving leadership & relationships in family businesses. McGraw-Hill professional. Maidenhead, McGraw-Hill Professional.
<http://www.netlibrary.com/urlapi.asp?action=summary&v=1&bookid=237475>.
- FORD, L.** (2008). The fourth factor: managing corporate culture. Indianapolis, Ind, Dog Ear Pub.
- GOFFEE, R., JONES, G., & KUTMANDU, K.** (2002). Kurum kulturu : kuruluşunuzun kurumsal kültürünün isiniz üzerindeki yıkıcı ve yapıcı etkileri = the character of a corporation. İstanbul, Mediacat Kitapları.
- HAMPTON, D. R., SUMMER, C. E., & WEBBER, R. A.** (1987). Organizational behavior and the practice of management. Glenview, Ill, Scott, Foresman.
- HASKEBABCİ, A.** (2002). Gizemli patron M. Emin Karamehmet. Satırarası, 04. İstanbul, Karakuta.
- HICKMAN, C. R., & SILVA, M. A.** (1984). Creating excellence: managing corporate culture, strategy, and change in the New Age. New York, New American Library.
- HOFSTEDE, G. H.** (1991). Cultures and organizations: software of the mind. London, McGraw-Hill.
- HOFSTEDE, G. H.** (2001). Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. Thousand Oaks, Calif, Sage Publications.
- HANDY, C.**, Gods of Management: The Changing Work of Organizations, Oxford University Press, USA, 1996.
- HARRISON, H. Ve STOKES, H.**, Diagnosing Organizational Culture Instrument, Pfeiffer, John Wiley & Sons, Inc. , 1992.
- HERZBERG, F. v.d.**, The Motivation to Work, New York: Wiley, 1959.
- HOFSTEDE, G. vd.**, Measuring Organizational Cultures; A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases, Administrative Science Quarterly, Vol.35, 1990.

- IAFFALDANO, M.T. ve MUCHINSKY, P.M.**, Job Satisfaction And Job Performance:Metaanalysis, Psychological Bulletin, 97, 1985.
- HOWARD-GRENVILLE, J. A.** (2007). Corporate culture and environmental practice: managing change at a high-technology manufacturer. Cheltenham, Edward Elgar.
- HUMPHREYS, J., & LANGFORD, H.** (2008). Managing a Corporate Culture S'lide'. MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW. 49, 25-27.
- KETS DE VRIES, M. F. R., & DICLELI, Z.** (2007). Liderligin gizemi = The leadership mystique : leading behavior in the human enterprise. MESS, yayın no: 525. Istanbul, Turkiye Metal Sanayicileri Sendikası.
- KIRAC, C.** (1995). Anılarımla patronum Vehbi Koc. Bagcılar, Istanbul, Milliyet Yayınları.
- KOCABIYIK, A.** (2004). Tazlar koyunden Borusan'a. Istanbul, Dogan Kitap.
- LAPIERRE, J.** (2006). Family business. Palo Alto/McKinleyville, Calif, John Daniel & Co.
- LESSEM, R.** (1990). Managing corporate culture. Aldershot, Hants, England, Gower.
- NICOLAOU, N., & SHANE, S.** (2009). Can genetic factors influence the likelihood of engaging in entrepreneurial activity? Journal of Business Venturing. 24, 1.
- NOLAN, T. M.** (2008). Applied strategic planning: consultant's toolkit. San Francisco, Pfeiffer.
- ORDUN GÜVEN/ DEMİRBAŞ H.TALHA** , 23 Sayı : 17 Şubat 2012, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ve KURUMA BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİNE YÖNELİK TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA,İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi.
- ODEN, H. W.** (1997). Managing corporate culture, innovation, and intrapreneurship. Westport, Conn, Quorum Books.
- POZA, E. J.** (2007). Family business. Mason, OH, Thomson South-Western.
- SABANCI, S.** (1985). İste hayatım. Istanbul, s.n.].
- SCHEIN, E.H.**, Organizational Culture and Leadership, John Wiley & Sons, San Francisco, 2004.

SCHEIN, E.H., The Corporate Culture Survival Guide, John Wiley & Sons, San Francisco, 2009.

TROMPENAARS, A., & PRUD'HOMME, P. (2004). Managing change across corporate cultures. Culture for business series. Chichester, West Sussex, England, Capstone.

TROMPENAARS, A., & WOOLLIAMS, P. (2003). Business across cultures. Culture for business series. Chichester, Capstone.

TURKISH-AUSTRIAN MANAGEMENT SEMINAR, & TEKARSLAN, E. (1992). Strategic management: Istanbul, 5 May 1992. Istanbul, Istanbul University, Faculty of Business Administration.

VRIES, M. K. D. (1997). Family Business: Human Dilemmas in the Family Firm. Organization Studies. 18, 543.

WOODSMALL, M., WOODSMALL, W., & CATAK, M. (2003). Davranis kalıplarının gucu: is yasamında basarinin dokuz anahtarı. Kariyer Yayınları, 51 , Yonetim Dizisi. Istanbul, Kariyer.

EKLER - YARARLANILAN ANKET FORMLARI

KURUM KÜLTÜRÜNÜN TANIMLANMASI

Değerlendirme anahtarı:

- 4 = En fazla tercihiniz olan seçenek.
- 3 = Bir sonraki tercihiniz olan seçenek.
- 2 = Alt seviyede tercihiniz olan seçenek.
- 1 = En alt seviyede tercihiniz olan seçenek.

VAR OLAN TERCİH

KÜLTÜR EDİLEN KÜLTÜR

1. Şirket çalışanlarından öncelik vermeleri beklenen hususlar

- _____ a. Şirketteki üst düzeydeki yöneticilerin istek ve talimatlarına uymaları;
- _____ b. Görev tanımlarının gereğini yerine getirmeleri; görevleriyle ilgili politika ve prosedürler dahilinde kalmaları;
- _____ c. Görevlerinin gerektirdiği mücadeleyi verebilmeleri, işleri gerçekleştirmek için daha iyi yollar bulabilmeleri;
- _____ d. Görevleri yerine getirmek için çalıştığı kişilerle işbirliği içinde olmaları.

2. Şirket içinde iyi konumda olan çalışanlar, aşağıdaki özelliklere sahip olmaya çaba gösterirler

- _____ a. Yöneticilerin gözüne girmeyi bilmeyi ve yükselmek için güç ve politikadan yararlanmaya ;
- _____ b. Şirket yazılı kurallarına göre hareket etmeyi ve işleri doğru yapmaya gayret göstermeye
- _____ c. Görevlerini yerine getirmede kesin kararlılıkla, teknik açıdan uzman ve verimli olmaya ;
- _____ d. Diğerleriyle, işbirliği içinde, sorumluluk ve dikkatle yakın iş ilişkileri kurabilmeye.

3. Şirketin çalışanlarına karşı davranışları

- _____ a. Zamanları ve enerjileri, üst seviyedeki yöneticilerin yönetimi ve kontrolü altında olan "araçlar" gibi;
- _____ b. Zamanları ve enerjileri, bir sözleşmeyle satın alınmış olan "çalışanlar" gibi;
- _____ c. Ortak bir hedefe ulaşılmasına gönüllü olarak kendini vermiş olan "takım arkadaşları" veya eşit haklara sahip kişiler gibi;
- _____ d. Bir arada olmaktan hoşlanan, birbirlerini gözeten ve destekleyen "aile bireyleri" veya "dostlar" gibi.

4. Çalışanlar, aşağıdaki kriterlere göre yönetilmekte veya yönlendirilmektedir

- _____ a. Ödül veya cezayla güçlerini uygulayan, otorite sahibi pozisyonlardaki kişiler tarafından;
- _____ b. Çalışanların neler yapmasının gerektiğini belirleyen sistemler, kurallar ve prosedürler tarafından;
- _____ c. Şirketin yararlarını gözetken kendi sorumluluk ve iradeleri tarafından;
- _____ d. Diğerleri tarafından kabul edilmek ve şirketteki grupların bir üyesi olarak, dahil oldukları grup tarafından.

5. Şirkette karar verme süreci aşağıdaki gibi işlemektedir

- _____ a. Üst düzeydekilerden gelen direktifler, emirler ve talimatlar şeklinde;
- _____ b. Hiyerarşiye bağlı (resmi yapı) olarak ve prosedürlere dayanarak;
- _____ c. Kararların, doğrudan görevle ilgili kişiler tarafından alınmasıyla;
- _____ d. Kararların kabul ve destek görmesi için fikir birliğine dayanan karar alma metodlarının uygulanmasıyla.

6. Çalışanlara görev veya işlerin verilmesi aşağıdaki esaslara dayanmaktadır

- _____ a. Güç konumunda olan, üst düzey konumdaki yöneticilerin kişisel karar, değerlendirme ve istekleriyle;
- _____ b. Şirketin hedef ve planları ile sistemin kurallarına göre (kıdem, nitelikler vb.);
- _____ c. Görevin gerektirdiklerinin (iş profili) bireylerin ilgi ve yeteneklerine uygunluğuna;
- _____ d. Bireylerin kişisel tercihleri ile, büyüme ve gelişme açısından isteklerine göre.

7. Çalışanlardan aşağıdaki özelliklere sahip olmaları beklenir

- _____ a. Sıkı çalışan, uyumlu, emirlere uyan, yumuşak başlı ve rapor vermekle yükümlü oldukları yöneticilerin emir ve görüşlerine sadık olmaları;
- _____ b. Sorumlu ve güvenilir olmaları, görevlerinin gerektirdiği yükümlülük ve sorumlulukları yerine getirmeleri, yöneticilerini şaşırtacak veya hayal kırıklığına uğratacak, davranışlardan kaçınmaları;
- _____ c. İlgüdü sahibi ve yetenekli, görevlerin yürütülmesinde inisiyatif kullanmaya istekli, gerektiğinde yöneticileriyle fikirleri farklı olsa bile fikir üretmeye hazır olmaları;
- _____ d. Diğerleriyle düzgün geçinen iyi birer grup elemanı, destekleyici ve işbirliğine açık olmaları.

8. Yöneticilerden beklenen özellikler

- _____ a. Güçlü, kararlı, disiplinli ve dürüst olmaları;
- _____ b. Kişisellikten kaçınan, saygıdeğer, otoritesini kendi menfaatlerine yönelik olarak uygulamaktan kaçınmaları;
- _____ c. Demokratik, katılımcı ve işlerle ilgili olarak astlarının önerilerini almaya hazır olmaları;
- _____ d. Destekleyici, uyumlu ve yönetimi altında bulunan personelin kişisel sorunlarına ve taleplerine karşı ilgili olmaları.

9. Bir kişinin diğerine, ne yapması gerektiğini söylemesi, aşağıdaki durumlarda uygundur

- _____ a. Daha fazla güç, otorite veya şirket içinde "nüfuz" sahibi olduğunda;
- _____ b. Görev tanımı kapsamında sorumluluklarının bir parçasını oluşturduğunda;
- _____ c. Daha fazla bilgi ve deneyim sahibi olduğunda ve bunları diğer kişileri yönlendirmekte ve işini nasıl yapacağını öğretmekte kullandığında;
- _____ d. Diğer kişi onun yardımını, yönlendirmesini veya fikirlerini almak istediğinde.

10. İş motivasyonu, öncelikle aşağıdaki durumlarda ortaya çıkar

- _____ a. Ödüllendirilme umudu, cezalandırılma korkusu veya yöneticiye kişisel sadakat sonucunda;
- _____ b. "Çalışılan bir günün karşılığında yapılan ödeme" standardına ulaşılması sonucunda;
- _____ c. Başarmak, yaratmak, yenilikler getirmek ve işletmenin başarılı olmasını sağlamak amacıyla duyulan güçlü bir isteğin sonucunda;
- _____ d. Kişiler, diğerlerine yardım etmeyi, iş ilişkilerini geliştirmeyi ve sürdürmeyi arzuladıklarında.

11. Şirkette bölümler arasındaki ilişkiler, genellikle

- _____ a. Her bölümün kendi çıkarlarını gözettiği bir rekabet ortamıdır;
- _____ b. Birbirlerine karşı ilgisiz davrandıkları, sadece kendi işlerini yaptıkları bir ortamdır;
- _____ c. Ortak avantajlar sağlayabilecekleri durumlarda işbirliği içinde oldukları, görevlerinin yerine getirilmesi için, engelleri ortadan kaldırmaya ve organizasyon sınırlarını aşmaya isteklidir.
- _____ d. Bölümlerin, diğer bölümlerin yardım taleplerine cevap vermeye hazır oldukları dostça bir ortamdır.

12. Personel arasındaki çekişme ve sorunlar, genellikle

- _____ a. Üst düzeydeki yöneticilerin kişisel müdahaleleriyle ortadan kaldırılır;
- _____ b. Kurallara, prosedürlere, resmi otorite ve iş tanımlarına dikkat edilerek engellenir;
- _____ c. İşin gerektirdiği, olabilecek en iyi sonucu almayı hedefleyen, karşılıklı değerlendirme ve tartışmalarla çözülür;
- _____ d. Olumlu iş ilişkilerini sürdürecektir ve zarar görebilecek kişilerin sayısını en aza indirecek şekilde ortadan kaldırılır.

13. Şirket dışındaki dünyanın (pazar, piyasa) aşağıdaki gibi olması beklenir

- _____ a. Şirketin, rakiplerine karşı yaşam mücadelesi vermek zorunda olduğu ve rekabet ortamının yaşandığı balta girmemiş bir orman;
- _____ b. İlişkilerin yapılar ve prosedürlerle belirlendiği ve herkesin kurallara uymasının beklendiği düzgün bir sistem;
- _____ c. Üretkenlik, kalite ve yenilik anlayışının başarıyı birlikte getirdiği, en iyi olma rekabeti;
- _____ d. Ortak çıkarları en önemli unsur kabul ederek, bağımsız tarafların bir arada yaşaması.

14. Kurallar, sistemler ve prosedürler işlerini engellerse, kişiler

- _____ a. Yetki sahibi olduklarında (güce sahip olduklarında) bunları yıkarlar;
- _____ b. Genellikle bunlara uyarlar veya bunlardan sapabilmek veya bunların değişmesini sağlamak için alternatif yollara başvururlar;
- _____ c. Görevlerinin üstesinden gelebilmek veya işlerini daha iyi bir şekilde tamamlayabilmek için, gerektiğinde bunları görmezlikten gelirler, işin bitiminde bunu değerlendirirler.
- _____ d. Bunların adil olmadıklarını, diğerleri için engel oluşturduklarını düşündüklerinde, sistemi ortadan kaldırmak veya etrafından dolaşmak için birlikte hareket ederler.

15. Şirkette yeni olan kişilerin öğrenmesi gereken hususlar şunlardır

- _____ a. İşleri gerçekten kimin yürüttüğü; kendilerine kimlerin yardım edebileceği veya zarar verebileceği; kimleri kızdırmaktan kaçınmak gerekiyorsa uymaları gereken normlar (yazılı olmayan kurallar);
- _____ b. Uymaları gereken resmi kurallar ve prosedürler; görevlerinin gerektirdiği iş sınırları dahilinde kalmaları;
- _____ c. İşlerini yapabilmelerine yardımcı olabilecek ne tür kaynaklardan yararlanabilecekleri; yetenek ve bilgilerini işlerine uygulamak için inisiyatifi ele almaları;
- _____ d. Takım arkadaşlarıyla nasıl iyi geçinebilecekleri; diğerleriyle düzgün iş ilişkilerini nasıl geliştirebilecekleri.

LİKERT LİDERLİK ÖLÇEĞİ

KİŞİSEL BİLGİLER

Cinsiyet Erkek Bayan
Yaş 20 ve Altı 21-34 arası 35 ve üzeri
Görev

Departman

Eğitim Durumu İlköğretim Lise Lisans Lisansüstü

Aynı şirkette çalışma süresi
 1 yıldan az 1-5 yıl 6-10 yıl 10 yıldan fazla

Aşağıdaki sorulardan her biri için size en uygun olan sadece bir seçeneği işaretleyiniz. Araştırma sonuçlarının güvenilirliği açısından lütfen hiçbir soruyu cevapsız bırakmayınız.

- Şirketimizde yöneticiler astların işleri ile ilgili konularda kendi kararlarını alabilmelerine imkan sağlayacak ölçüde güvenirlere ancak kararın yöneticilerce de onaylanması gerekir. Yöneticiler, astlar işlerini yaparken üstlerin talimatlarından dışarı çıkmadıkları sürece güven duyarlar. Yöneticiler, astların işleri ile ilgili konularda kendi kararlarını verip uygulayabileceklerine tam olarak güven duyarlar. Şirketimizde yöneticiler astlarına güven duymazlar.
- Astlar, üstlerine karşı işleri ile ilgili konularda ancak soru sorabilecek ölçüde özgür hissederler. Astlar üstleriyle işlerini tartışmada kendilerini özgür hissederler ve gereken durumlarda insiyatiflerini kullanabilirler. Astlar, üstleriyle işleri konusunda tartışmada özgür hissetmezler. Astlar üstleriyle işlerini tartışmada fikirlerini ifade edebilecek ölçüde kendilerini özgür hissederler.
- İşle ilgili problemleri çözmeye astların görüş ve düşüncelerini seyrek olarak almakla beraber yöneticiler kendi kararlarını uyguluyorlar. Yöneticiler genellikle astların görüş ve düşüncelerini alırlar ancak uygun buldukları ölçüde uygularlar. Yöneticiler her durumda astların görüş ve düşüncelerini alarak ortaklaşa bir uygulama planı çıkarırlar. Bu şirkette işle ilgili problemleri çözmeye yöneticiler astların görüş ve düşüncelerini dikkate almazlar.
- Amaçlar doğrultusunda birlikte hareket eden astların bireysel olduğu kadar grup performansları da ödüllendirilir. Şirketimizde ödüller zaman zaman kullanılmakla beraber cezalara ilişkin yönetici baskısı hissedilir. Şirketimizde korku ve cezaların hakim olduğu, ödüllerin çok seyrek kullanıldığı bir ortam mevcuttur. Astlar standartlar üzeri performans gösterdikleri sürece ödüllendirilir. Çok önemli bir hataya sebep olmadıkları sürece cezalandırılmazlar.

5. Örgütsel amaçların başanlmasında sorumluluk yönetimin yüksek kademelerinde toplanmıştır. Astlar görevleri ile ilgili sorumluluğa tam olarak sahiptirler ancak örgütsel amaçların başanlası ile ilgili olarak yöneticilerin gözetiminde sorumluluk üstlenebilirler. Gerek görevle ilgili gerekse örgütsel amaçların başanlmasına ilişkin sorumluluklar örgütün her kademesinde paylaşılmıştır. Astlar görevleri ile ilgili sorumluluğa sahiptirler ancak örgütsel amaçların başanlması ile ilgili sorumluluk yönetim kademelerine aittir.
6. Şirketimizde işe ilişkin faaliyetlerin gerçekleştirilmesi sırasında astlarla sürekli bir biçimde karşılıklı olarak iletişim ve etkileşim halindedirler. Astlar işe ilişkin faaliyetlerin gerçekleştirilmesi sırasında herhangi bir sorunla karşılaştıklarında yöneticilerine danışır. Bu şirkette faaliyetlere ilişkin emirler yöneticilerden astlara iletilir, astlar da faaliyetlerin sonuçlarına ilişkin bilgileri yöneticilere iletirler. Bu şirkette sadece faaliyetlerin uygulanmasına ilişkin yöneticilerden gelen emirler astlara iletilir.
7. Şirketimizde astlar, yönetici kararları ile ilgili sorun yaşadıklarında bu kararların değişmesi ile ilgili yöneticilerine başvurabilirler. Astlar, yöneticilerin her türlü kararının kendi aleyhlerine olacağına inansalar bile bu kararlara uymak durumunda kalırlar. Şirketimizde astlar, işle ilgili kararları yöneticilerle birlikte aldıklarından herhangi bir sorun yaşadıklarında sorunu giderme yönünde yöneticilerle sürekli etkileşim halindedirler. Astlar, yöneticilerin kararlarını şüphe ile karşıladıklarında yöneticilerin bir kararla ilgili itirazda bulunsalar bile söz konusu karar uygulanır.
8. Şirketimizde astlar sadece yöneticilerin duymak istedikleri bilgileri üstlerine iletirler. Astlar işle ilgili bilgileri yöneticilerine tam olarak iletmekle birlikte görüş ve önerileriyle katkıda bulunurlar. Astlar yöneticilerin kendilerinden istedikleri bilgileri onlara iletirler, fazladan bilgi vermezler. Astlar işle ilgili bilgileri yöneticilerin sormasına gerek bırakmaksızın detaylı olarak verirler.
9. Şirketimizde yöneticiler astların problemleri ile yakından ilgilenmezler. Yöneticiler astların problemleriyle ilgili bilgi edinmekle yetinirler. Yöneticiler astların problemlerinden haberdardır ve gereken anlayışı gösterirler. Yöneticiler astların problemlerini bilirler ve bu problemlerin giderilmesi için elbirtliği ile hareket edilir.
10. Şirketimizde astlar her durumda yöneticileriyle tam ve rahat biçimde etkileşim halindedirler. Astlar mümkün ölçüde yöneticileriyle etkileşimde bulunmaktan kaçınırlar. Astlar, bir problem ortaya çıkmaya da rahatlıkla yöneticileriyle etkileşimde bulunabilirler. Astlar, gerekli olmadığı sürece yöneticileriyle etkileşimde bulunmazlar.
11. Şirketimizde astlar bir görevi tamamlamak ya da bir projeyi sonuçlandırmak amacıyla geçici ekipler oluştururlar. Bu şirkette astlar bireysel olarak faaliyet gösterirler, ekip çalışması mevcut değildir. Bu şirkette astlar genellikle bir ekip halinde faaliyet göstererek görevlerini yerine getirirler. Astlar bireysel olarak faaliyet göstermekle beraber zaman zaman fikir alışverişinde bulunmak üzere grup toplantıları.

gerçekleştirirler.

- 12 Şirketimizde politik kararlar en üst kademede, diğerleri daha aşağı kademelerde verilir. Destekleyici gruplar tarafından örgüt içi koordinasyon sağlanarak, karar verme tüm örgüt içerisinde yaygın olarak gerçekleşir. Şirketimizde kararların çoğu örgütün en üst kademesinde verilir. Kapsamlı politik kararlar ve genel kararlar üst kademelerde, daha spesifik kararlar daha alt kademelerde verilir.
- 13 Bu şirkette yöneticiler sadece iş ile ilgili problemlerle ilgilenirler, bireysel problemlerle ilgilenmezler. Bu şirkette her türlü soruna yönetici ve astlar birlikte çözüm bulmaya çalışırlar. Yöneticiler hem işle ilgili hem de bireysel problemleri dinlerler ve çözüm önerilerinden uygun olanı seçerler. Şirketimizde yöneticiler işle ilgili problemlerle daha çok ilgilenmekle beraber bireysel problemleri de dinlerler.
- 14 Yöneticiler ve astlar değişim veya yenilikle ilgili kararları birlikte alarak uygulamaya koyarlar. Şirketimizde herhangi bir değişim veya yenilik, astlara detaylı bir açıklama yapmadan gerçekleştirilir. Bu şirkette yöneticiler herhangi bir değişim veya yenilikle ilgili astların fikirlerini alırlar ve uygun bulduklarını uygularlar. Herhangi bir değişim veya yenilikle ilgili olarak yöneticiler astlara gerekli açıklamaları yapmakla birlikte, onların fikirlerine başvurmazlar.
- 15 Bu şirkette yöneticiler astların motivasyon açısından ücret ve sosyal ihtiyaçları da dikkate alarak bu konuda çaba gösterirler. Bu şirkette yöneticiler ücret ve sosyal güvence gibi ihtiyaçları zaten bulunması gereken temel ihtiyaçlar olarak kabul edip, astların motivasyonu için sosyal ihtiyaçların karşılanmasına önem vererek bu konuda faaliyet gösterirler. Bu şirkette yöneticiler çalışanların ücret ve sosyal güvence gibi ihtiyaçlarını karşılamak için çaba gösterirler ancak sosyal ihtiyaçları dikkate almazlar. Yöneticiler, çalışanların sadece ücret ve sosyal güvence gibi ihtiyaçlarını karşılamasının motivasyon için yeterli olduğunu düşünürler.
- 16 Şirketimizde amaçlar yöneticiler tarafından belirlenerek duyurulur. Amaçlar yönetici ve astların katılımı ile birlikte belirlenir. Amaçlar yöneticiler tarafından belirlenmekle birlikte, yöneticinin izni dahilinde astlar görüş bildirebilirler. Astlarla tartışıldıktan ve hareket planı belirlendikten sonra amaçlar yöneticinin kontrolünde oluşturulur.
- 17 Genelde amaçlar yönetici ve astlar tarafından ortaklaşa belirlendiği için amaçlar kolayca benimsenir ve herhangi bir sorun yaşandığında ortak çözüm bulma yoluna gidilir. Bu şirkette astlar, onaylamadıkları amaçlara ilişkin fikir belirtme imkanı sahip olsalar da astların görüşleri genelde yöneticiler tarafından dikkate alınmaz. Şirketimizde yöneticiler astların onaylamadıkları amaçlar hakkındaki görüşlerini dikkate alarak uygun bulduklarını değerlendirirler. Bu şirkette amaçlar astlar tarafından onaylanmasa da itiraz etmeksizin kendilerini yöneticinin belirlediği amaçlara uymada zorunlu hissederler.
- 18 Astlar bilgi ve uzmanlık alanları dahilinde Şirketimizde tek kontrol merkezi tepe yönetimin Bu şirkette kontrol tek bir merkezde toplanmaktan ziyade Bu şirkette kontrol işlevi tüm yönetim kademeleri

- yönetimin kontrol mekanizmasına katılabilirler.
- kendisidir.
- her çalışanın kendi işi üzerinde kontrol yetkisine sahip olduğu bir ortam mevcuttur.
- arasında paylaşılmıştır.
- 19 Yöneticiler, informal grupların mevcudiyetini engellemezler ancak formal gruplardan baskın olmalarına izin vermezler.
- Şirketimizde yöneticiler ancak örgüt başarısını destekleyecekleri ne inandıkları informal grupların ortaya çıkmasına tolerans gösterirler.
- Bu şirkette yöneticiler formal gruplar dışında beliren informal gruplara her ortam ve koşulda karşı çıkarak engellemeye çalışırlar.
- Şirketimizde formal ve informal gruplar iç içe bir bütün olarak örgüt başarısını doğrultusunda faaliyet gösterirler.
- 20 Bu şirkette bireysel performanstan ziyade ekiplerin örgüt amaçlarına ulaşmada gösterdikleri başarılar değerlendirilmede göz önüne alınır.
- Şirketimizde bireysel performans departman hedeflerine ulaşma doğrultusunda, astların her kademede bağlı bulunduğu yöneticiler tarafından belirlenen kriterlere göre değerlendirilir.
- Bireysel performansın yanı sıra, gerekli görülen hallerde oluşturulan grupların performansları da değerlendirilmede dikkate alınır.
- Bu şirkette sadece bireysel performans, tepe yönetici tarafından belirlenen kriterler doğrultusunda değerlendirilir.
- 21 Şirketimizde yöneticilerin önem verdiği konularda kendilerini geliştiren astlara destek sağlanır.
- Bu şirkette astların kendilerini geliştirmelerine imkan tanınmaz.
- Astların sadece göreve ilgili değil, görev dışı konularda da kendilerini geliştirmelerine imkan ve destek sağlanır.
- Bu şirkette astların kendilerini geliştirmelerine herhangi bir katkıda bulunulmaz.
- 22 Bu şirkette çalışanlar, belirlenmiş ortak hedefler doğrultusunda, ekip performansına katkıları ölçüsünde terfi ettirililer.
- Şirketimizde sadece yöneticinin uygun gördüğü kişiler terfi ettirilir.
- Bu şirketteki astlar, performansları hakkında yöneticilerin verdiği geribildirime bağlı olarak performanslarını geliştirmelerine göre terfi ettirililer.
- Şirketimizde yöneticiler tarafından belirlenen standartlara uygun performans gösteren astlar terfi ettirilir.