

**T.C.  
Mersin Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Kamu Yönetimi Anabilim Dalı  
Yönetim Bilimleri Bilim Dalı**

**KAMU YÖNETİMİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ  
VE  
MERSİN DEFTERDARLIĞI ÖRNEĞİ**

**Danışman : Prof. Dr. Ş. Tayfur ÖZŞEN**

**Esra SARI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Mersin, 2005**

**Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,**

Bu çalışma, jürimiz tarafından **Yönetim Bilimleri Bilim Dalı'nda YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

**BAŞKAN.....**

Prof. Dr. Ş. Tayfur ÖZŞEN  
(Danışman)

**ÜYE .....**

Doç. Dr. Ayşe BALCI

**ÜYE .....**

Yrd. Doç. Dr. Cemal ALTAN

**Onay**

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.

**11 / 08 / 2005**

Prof. Dr. Serra DURUGÖNÜL  
Enstitü Müdürü

## ÖNSÖZ

“Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Mersin Defterdarlığı Örneği” adlı yüksek lisans tez çalışmasına başlarken, kamu yönetiminde örgüt kültürünün durumunu incelemek amacındaydım. Aynı zamanda var olan kültürün bilinçli bir şekilde oluşturulmamış olduğuna olan inancımı ispat etmek niyetindeydim. Zira kamuda çalışmış biri olarak bunu biliyordum. Sadece bilimsel olarak ispat etmem gerekiyordu. Bunun için de bir anket çalışması yapma gereği duydum.

Ancak anketi yapmak umulduğu kadar kolay olmadı. Anketin sadece bir öğrencinin tez çalışması için kullanılacağını anlatmak ve dağıtılıp doldurulmasını sağlamak günler sürdü. Kamu yöneticilerinin şüphelerini boşa çıkarmak için oldukça fazla dil dökmem gerekti. Ama sonuçta anketi uygulamayı başardım.

Lakin doğru cevaplar almak, bana göre, mümkün olmadı. Zira kamu çalışanlarının da bu anketin altından bir şey çıkacağı korkusu ile soruları cevapladıklarını gördüm. Herkesi tek tek ikna etmekse mümkün değildi. Yine de bazı sonuçlara ulaşmak kabil oldu.

Literatür araştırması, anket sonuçlarının yorumlanması derken çalışma son halini aldı. Tezimin bu hale gelmesinde, tezimi okuyup eleştirileri ve manevi desteği ile katkıda bulunan, verdiği derslerle ufku genişleten değerli hocam, tez danışmanım Prof. Dr. Tayfur Özşen’e can-ı gönülden teşekkürlerimi sunuyorum. Ve eleştirileri, yol göstericilikleri ile tezime katkıda bulunan, jüri üyelerim olan değerli hocalarım Doç. Dr. Ayşe Balcı ile Yrd. Doç. Dr. Cemal Altan’a teşekkürü bir borç biliyorum.

Çalışmadaki tüm eksikliklerin ve hataların sorumluluğu şahsıma aittir.

**Esra SARI**

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı, kamu örgütlerinde varsayımlar, inançlar, değerler, normlar, semboller ve uygulamalardan oluşan örgüt kültürünün önemini vurgulamak ve bir kamu örgütünde alt kültür grubu olan personelin, örgütsel yaşama yönelik algılarını belirlemektir. Mersin Defterdarlığı personelinin kapsayan anket çalışmasının sonuçlarına göre çalışanlar, aidiyet, semboller ve üst yönetim ile olan iletişim boyutunda olumsuz algılara sahiptirler. Örgütsel yapı-işleyiş boyutunda da olumsuz algılar belirlenirken, örgüt kültürü konusunda ise ortak algıların oluşmadığı görülmektedir. Bu sonuç, kurumun eski bir kültüre sahip olmasına rağmen ortak anlamlar üretmediğini ancak, örgütsel performansı yakından etkileyen örgüt yapısının işleyişinin geliştirilmesi gerektiğini göstermektedir.

### **ABSTRACT**

The aim of this study is to emphasize the importance of organizational culture that comprises assumptions, beliefs, values, norms, symbols and practices in the public administration and to determine the perceptions of staff –a subculture of the public organizations- about the organizational life. According to the public survey conducted on the staff of The Financial Office of Mersin, the staff have negative strong perceptions on communication with administrators, symbols and identification dimensions. While the mostly perceptions identified the ineffectiveness of organizational structure dimension, no common perceptions were found on the effectiveness and outcomes of organizational culture. This result shows that, although the office has an old culture, it couldn't produce shared meanings, but the operation of organizational structure have to be improved.

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	I
ÖZET	II
İNGİLİZCE ÖZET	III
İÇİNDEKİLER	IV
KISALTMALAR LİSTESİ	VII
TABLO VE ŞEKİL DİZİNLERİ	IX
GİRİŞ	1
I. BÖLÜM : ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	6
I.1. Kültür	8
I.2. Örgüt Kültürü	12
I.3. Örgüt Kültürünün Öğeleri	16
I.3.1. Varsayımlar	17
I.3.2. Değerler	19
I.3.3. Normlar ve Ahlak Kuralları	23
I.3.4. Hikaye, Masal ve Mitler	25
I.3.5. Dil ve Diğer Simgeler	27
I.3.6. Din ve İnançlar	29
I.3.7. Gelenekler, Ritüeller ve Yasalar	30
I.3.8. Lider ve Kahramanlar	32
I.4. Örgüt Kültürünün Türleri	33
I.4.1. Maddi ve Manevi Kültür	33
I.4.2. Baskın ve Alt Kültür	33
I.4.3. Güçlü ve Zayıf Kültür	35
I.4.4. Üçlü Ayrım	38
I.4.5. Diğer Ayrımlar	39
I.5. Örgüt Kültürünün Özellikleri	40
I.6. Örgüt Kültürünün Boyutları	47
I.7. Örgüt Kültürünün Önemi ve İşlevleri	49
I.8. Örgüt Kültürünün Sınıflandırılması	55
I.8.1. Güç Kültürü (Zeus)	56
I.8.2. Rol Kültürü (Apollo)	58
I.8.3. Görev Kültürü (Athena)	60
I.8.4. Kişi Kültürü (Dionysus)	62
I.9. Örgüt Kültürü ve Yapı İlişkisi	63
II. BÖLÜM : ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN YÖNETİMİ	66
II.1. Örgüt Kültürü Nasıl Oluşur?	67
II.1.1. Kurucunun Rolü	69
II.1.2. Liderin Rolü	73
II.2. Örgüt Kültürü Nasıl Sürekli Kılınır?	79
II.2.1. Seçim Kriterleri	80
II.2.2. Üst Yönetimin Faaliyetleri	82
II.2.3. Sosyalizasyon	88
II.2.3.1. Katılma (Ulaşma) Öncesi	90
II.2.3.2. Katılma (Karşılaşma)	90
II.2.3.3. Yerleşme (Değişim)	92

II.3. Örgüt Kültürünün Değiştirilmesi	95
II.3.1. Değişime Gösterilen Direnç ve Stratejileri	98
II.3.2. Değişim	102
II.3.3. Değişimde Kullanılan Yöntemler	105
III. BÖLÜM : KAMU YÖNETİMİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	108
III.1. Yönetim ve Kültür İlişkisi	109
III.1.1. Kültür ve Planlama Fonksiyonu	112
III.1.2. Kültür ve Örgütlenme Fonksiyonu	113
III.1.3. Kültür ve Yürütme Fonksiyonu	114
III.1.4. Kültür ve Koordinasyon Fonksiyonu	114
III.1.5. Kültür ve Kontrol Fonksiyonu	115
III.2. Kamu Yönetimi	117
III.3. Örgüt Kültürünün Kamu Personeline İletilmesinde Kullanılabilecek Yöntemler	122
III.3.1. Temel Değerler ve İnançlar	123
III.3.2. Lider ve Kahramanlar	126
III.3.3. Hikaye ve Efsaneler	127
III.3.4. Sembol ve Davranışlar	128
III.3.5. Normlar	130
III.4. Kamu Personelinin Özellikleri ve Yönetimin Sorunları	131
III.5. Türk İnsanının Kültürel Niteliklerinin Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürüne Etkileri	141
IV. BÖLÜM : KAMU YÖNETİMİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	149
ARAŞTIRMASI SONUÇLARI	
IV.1. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Aracı	149
IV.2. Araştırmanın Problemi ve Alt Problemleri	150
IV.3. Araştırmanın Örnekleme	151
IV.4. Veri Analizi	152
IV.5. Mersin İli Defterdarlığı Personelinin Çalıştıkları Kurumun Örgüt Kültürünün Öğeleri Hakkındaki Görüşleri	153
IV.5.1. Personelin Kurumdaki Varsayımlar, Değerler, Tutumlar Hakkındaki Görüşleri	153
IV.5.2. Personelin Kurumdaki Normlar ve Ahlak Kuralları Hakkındaki Görüşleri	165
IV.5.3. Personelin Anlattığı Hikaye ve Mitler	170
IV.5.4. Personelin, Kurumun Dili ve Diğer Sembolleri Hakkındaki Görüşleri	172
IV.5.5. Personelin, Kurumun Gelenek, Tören ve Ritüelleri Hakkındaki Görüşleri	176
IV.5.6. Personelin, Kurumun Lider ve Kahramanları Hakkındaki Görüşleri	180
IV.6. Mersin İli Defterdarlığı Personelinin Çalıştıkları Kurumun Örgüt Kültürünün Türü Hakkındaki Görüşleri	183
IV.7. Mersin İli Defterdarlığı Personelinin Çalıştıkları Kurumun Örgüt Kültürünün Özellikleri Hakkındaki Görüşleri	185
IV.7.1. Personelin, ‘Ayırt Edicilik’ Özelliği Hakkındaki Görüşleri	185
IV.7.2. Personelin, ‘Kararlılık’ Özelliği Hakkındaki Görüşleri	186
IV.7.3. Personelin, ‘Bütünleştiricilik’ Özelliği Hakkındaki	188

Görüşleri	
IV.7.4. Personelin, ‘Kabul Görmüşlük’ Özelliği Hakkındaki Görüşleri	190
IV.7.5. Personelin, ‘Performansı Artırma’ Özelliği Hakkındaki Görüşleri	191
IV.7.6. Personelin, ‘Örgüte Bağlılığı Artırma’ Özelliği Hakkındaki Görüşleri	194
IV.7.7. Personelin, ‘Paylaşılrlık’ Özelliği Hakkındaki Görüşleri	195
IV.7.8. Personelin, ‘Girdi/Çıktı Olma’ Özelliği Hakkındaki Görüşleri	195
IV.8. Mersin İli Defterdarlığı Personelinin Çalıştıkları Kurumun Örgüt Kültürünün Boyutları Hakkındaki Görüşleri	196
IV.9. Mersin İli Defterdarlığı Personelinin Çalıştıkları Kurumun Örgüt Kültürünün Önemi ve İşlevleri Hakkındaki Görüşleri	206
IV.10. Mersin İli Defterdarlığı Personelinin Çalıştıkları Kurumun Örgüt Kültürü Tipi Hakkındaki Görüşleri	213
IV.11. Mersin İli Defterdarlığı Personelinin Çalıştıkları Kurumda Örgüt Kültürünün Oluşturulması ve Sürekliliği Hakkındaki Görüşleri	225
IV.11.1. Personelin, Kurucunun Rolü Hakkındaki Görüşleri	225
IV.11.2. Personelin, Liderin Rolü Hakkındaki Görüşleri	226
IV.11.3. Personelin, Kültürün Sürekliliği Hakkındaki Görüşleri	231
IV.11.4. Personelin, Üst Yönetimin Sürekliliğe Katkısı Hakkındaki Görüşleri	233
IV.11.5. Personelin, Sosyalizasyon Hakkındaki Görüşleri	241
IV.12. Mersin İli Defterdarlığı Personelinin Çalıştıkları Kurumda Örgüt Kültürünün Değiştirilmesi Hakkındaki Görüşleri	243
IV.13. Mersin İli Defterdarlığı Personelinin Çalıştıkları Kurumda Örgüt Kültürünün Benimsenme Derecesi ve Örgütsel Bağlılık Hakkındaki Görüşleri	248
IV.14. Mersin İli Defterdarlığı Personelinin Özellikleri ve Çalışanlar Arasındaki İlişkiler Hakkındaki Görüşleri	256
SONUÇ	277
EK – ANKET FORMU	290
KAYNAKÇA	311



**KISALTMALAR LİSTESİ**

**a.g.e.** : Adı geçen eser

**a.g.m.** : Adı geçen makale

**a.g.n.** : Adı geçen notlar

**a.g.t.** : Adı geçen teksir

**AİD** : Amme İdaresi Dergisi

**A. Ü.** : Ankara Üniversitesi

**b.** : Baskı

**C.** : Cilt

**Çev.** : Çeviren

**Dağ.** : Dağıtım

**Der.** : Dergi / Dergisi

**Dr.** : Doktor

**ed.** : Edition (Baskı)

**Ed.** : Editör

**Gen.** : Genişletilmiş

**Göz. Geç.** : Gözden geçirilmiş

**İ.İ.B.F.** : İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

**İkt. Fak.** : İktisat Fakültesi

**İşl. Fak.** : İşletme Fakültesi

**Kit.** : Kitabı / Kitabevi

**KKTC** : Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti

**Mah. İd.** : Mahalli İdareler

**Md. Yrd.** : Müdür Yardımcısı

**M.E.B.** : Milli Eğitim Bakanlığı

**Muh. Md.** : Muhasebe Müdürü

**No.** : Numara

**Örn.** : Örneğin

**Prof.** : Profesör

**s.** : Sayfa

**S.** : Sayı

**S.B.E.** : Sosyal Bilimler Enstitüsü

**S.B.F.** : Sosyal Bilimler Fakültesi

**ss.** : Sayfadan sayfaya

**S.T.Ö.** : Sivil Toplum Örgütleri

**TİD** : Türk İdare Dergisi

**TKY** : Toplam Kalite Yönetimi

**TODAİE** : Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü

**Ün.** : Üniversitesi

**V.** : Volume (Sayı)

**vb.** : Ve benzeri

**V. D. Md.** : Vergi Dairesi Müdürü

**vs.** : Vesaire

**Y.** : Year / Yıl

**Yay.** : Yayın / Yayını / Yayınları

**yy** : Yüzyıl

**ŞEKİL DİZİNİ**

	<b>SAYFA</b>
Şekil 1	17
Şekil 2	29
Şekil 3	48
Şekil 4	59
Şekil 5	63
Şekil 6	64
Şekil 7	68
Şekil 8	69
Şekil 9	84
Şekil 10	93

**TABLO DİZİNİ**

	<b>SAYFA</b>
Tablo 1	153
Tablo 2	155
Tablo 3	155
Tablo 4	157
Tablo 5	157
Tablo 6	158
Tablo 7	158
Tablo 8	159
Tablo 9	160
Tablo 10	160
Tablo 11	161
Tablo 12	162
Tablo 13	162
Tablo 14	163
Tablo 15	163
Tablo 16	164
Tablo 17	164
Tablo 18	165
Tablo 19	166
Tablo 20	167
Tablo 21	167

Tablo 22	İş yapma metodlarınız nelerdir?	168
Tablo 23	Kurumunuzda yerleşik düzene uyum sağlayabildiğinizi düşünüyor musunuz?	169
Tablo 24	Kurumunuzda yerleşik kurallara uymadığınız zaman iş arkadaşlarınızın size karşı davranışları nasıl oluyor?	169
Tablo 25	Kurumunuza ait kural ve değerlerin tüm çalışanlarca benimsendiğini düşünüyor musunuz?	170
Tablo 26	Kurumunuzda efsane niteliği almış bir hikaye var mı?	171
Tablo 27	Bu hikaye/efsane size ne düşündürüyor?	172
Tablo 28	Kurumunuzda pozisyona bağlı statü sembolleri var mı?	172
Tablo 29	Kurumunuzda mevcut pozisyona bağlı statü sembolleri nelerdir?	173
Tablo 30	Kurumunuza özgü semboller nelerdir?	174
Tablo 31	Bu semboller size ne düşündürüyor?	175
Tablo 32	Kurumunuzda işinize özgü bir dil kullanılıyor mu?	175
Tablo 33	Değerlendirme ve ödüllendirme süreçleri, personel toplantıları ve çalışma programları gibi uygulamalarınız var mı?	176
Tablo 34	Değerlendirme ve ödüllendirme süreçleri, personel toplantıları ve çalışma programları gibi uygulamalarınız var ise nelerdir?	177
Tablo 35	Kurumunuzda emeklilik, başarı gibi durumlarda ne gibi düzenlemeler yapılıyor?	178
Tablo 36	Toplantılar belirli gruplar arasında mı yoksa tüm çalışanlarca mı düzenlenir?	178
Tablo 37	Toplantılar ne sıklıkta düzenlenir?	179
Tablo 38	Kurumunuzda değişmez ritüeller, gelenekler var mı?	179
Tablo 39	Kurumunuzda değişmez ritüeller, gelenekler var ise nelerdir?	179
Tablo 40	Kurumunuzda örnek alınan bir lider var mı?	180
Tablo 41	Kurumunuzda örnek alınan bir lider var ise kısaca bilgi verir misiniz?	181
Tablo 42	Kurumunuzda kahraman olarak nitelenen birileri var mı?	181
Tablo 43	Kurumunuzda kahraman olarak nitelenen biri var ise kısaca bahseder misiniz?	182
Tablo 44	İşinizi yaparken yaratıcılığınızı kullanmanıza izin veriliyor mu?	183
Tablo 45	Size mi yoksa yaptığınız işe, kural ve süreçlere mi daha çok önem veriliyor?	183
Tablo 46	Başarısızlıktan korkuyor musunuz?	184
Tablo 47	Diğer çalışanlarla diyalogunuz nasıl?	184
Tablo 48	Kurumunuzun vizyonu ve misyonu nedir?	186
Tablo 49	Kurumunuz hiç kriz atlattı mı?	187
Tablo 50	Kurumunuzun atlattığı krizler sonucunda, kurumunuzda değişiklikler oldu mu?	187
Tablo 51	İşe başladığınızdan beri kurumunuzda herhangi bir değişiklik oldu mu?	188
Tablo 52	Kurumunuzda yazılı olmayan kurallar kabul görmüş durumda mı?	189
Tablo 53	Sizce toplumsal kültürümüz kurumunuzun değerlerini, kurallarını, ritüellerini ve hatta dilini etkiliyor mu?	189
Tablo 54	Yaptığınız iş konusunda, çalışanlar arasında, bir fikir ve duygu birliği söz konusu mu?	190

Tablo 55	Çalışanlar arasında bir uyum, bir bütünleşme olduğunu düşünüyor musunuz?	191
Tablo 56	Yaptığımız iş sizi tatmin ediyor mu?	191
Tablo 57	Çalışmalarınızı başarılı buluyor musunuz?	192
Tablo 58	Kurumunuzda işbirliği var mı?	192
Tablo 59	Çalışanlar arasında iletişim sorunları var mı?	192
Tablo 60	Vatandaşla ilişkileriniz nasıl?	193
Tablo 61	Kurumunuzdaki çalışan sayısı, işlerin yürütülmesi için yeterli mi?	193
Tablo 62	Kurumunuzda çalışmaktan hoşnut musunuz?	194
Tablo 63	Farklı değer yargılarını taşıyan insanlar arasında bile bir uyum olduğunu söyleyebilir misiniz?	194
Tablo 64	Sizden önce bu kuruma gelmiş olanlar, size deneyimlerini aktaran bilgiler verip hikayeler anlattılar mı?	195
Tablo 65	Kurumunuzun çevreyle etkileşimi var mı?	196
Tablo 66	Bireysel inisiyatif kullanabilmekte misiniz?	196
Tablo 67	Bireysel inisiyatif kullanabilmekte misiniz? (Üst düzey personel için)	197
Tablo 68	Açık hedef ve sorumluluklarınız var mı?	197
Tablo 69	Risk almanız onaylanıyor, hatta teşvik ediliyor mu?	197
Tablo 70	Üst yönetimden destek gördüğünüze inanıyor musunuz?	198
Tablo 71	Üst yönetimden destek gördüğünüze inanıyor musunuz? (Üst yönetim için)	198
Tablo 72	Üst yönetimden destek gördüğünüze inanıyor musunuz? (Memurlar için)	198
Tablo 73	Üst yönetimden destek görüyorsanız, hangi konularda?	199
Tablo 74	Diğer çalışanlardan destek görüyor musunuz?	199
Tablo 75	Diğer çalışanlardan destek görüyorsanız, hangi konularda?	200
Tablo 76	Çalışanlar arasında rekabet var mı?	200
Tablo 77	Çalışanlar arasında rekabet var ise, hangi konularda?	201
Tablo 78	Doğrudan doğruya denetleniyor musunuz?	201
Tablo 79	Ne sıklıkta ve nasıl denetim yapılıyor?	202
Tablo 80	Fikir ayrılıklarına tolerans gösteriliyor mu?	203
Tablo 81	Çalışma temposunuz nasıl?	203
Tablo 82	Mevcut ödül ve ceza sisteminin adaletli olarak işletildiğine inanıyor musunuz?	203
Tablo 83	Doğru olana kim karar veriyor?	204
Tablo 84	Doğru olana karar verenler, buna nasıl karar veriyor?	204
Tablo 85	Kurumunuz yeniliklere açık bir yapıda mı?	205
Tablo 86	Teknolojik gelişmelere uyum sağlamak için gerekli çaba gösteriliyor mu?	205
Tablo 87	Kurumunuzun misyonuna nasıl katkıda bulunacağınızı biliyor musunuz?	206
Tablo 88	Amacınıza ulaşmak için hangi metodları kullanacağınızı biliyor musunuz?	207
Tablo 89	Başarısızlık karşısında nasıl tavır takınacağınızı biliyor musunuz?	208
Tablo 90	Kurumunuzun dünyaya bakış açısını biliyor musunuz?	209

Tablo 91	Yazılı kurallar olmadan da hareket edebilir misiniz?	210
Tablo 92	Yazılı kurallar olmadan da hareket edebiliyorsanız, neye dayanarak?	210
Tablo 93	Kurumunuza yeni gelenler ortama alışmakta güçlük çekiyorlar mı?	211
Tablo 94	İşinize motive olmakta zorlanıyor musunuz?	211
Tablo 95	İşiniz ihtiyaç duyduğunuz şeyleri sağlıyor mu?	211
Tablo 96	İşiniz ihtiyaç duyduğunuz neleri sağlıyor?	212
Tablo 97	İşinizin yaşamınıza anlam kattığına inanıyor musunuz?	212
Tablo 98	Karar almada ilgili tüm personelin görüşü alınıyor mu?	213
Tablo 99	Üst düzey yöneticilerinizin karar ve uygulamalarını tartışmak mümkün müdür?	214
Tablo 100	Kurumunuzda gruplaşmalar var mı?	214
Tablo 101	Kurumunuzda gruplaşmalar var ise, bunların kendine özgü özellikleri nelerdir?	215
Tablo 102	Gruplaşmalar bölümler arasında mı yoksa tüm kurumun karması şeklinde mi?	215
Tablo 103	Sorun ve mutabakatsızlıklar nasıl ele alınıyor?	216
Tablo 104	Karar almanızda en önemli engeliniz nedir?	217
Tablo 105	Kurumunuzda hangisi daha önemlidir?	217
Tablo 106	Genellikle amirlerinizin verdiği işleri mi yapıyorsunuz?	218
Tablo 107	Genellikle amirlerinizin verdiği işleri mi yapıyorsunuz? (Üst yönetim için)	218
Tablo 108	Kurumunuzda, başarılı olarak nitelenen kişiler, genellikle amirlerini memnun eden veya politik oyunlara girmekten kaçınmayan kişiler mi?	219
Tablo 109	Görev dağılımında yöneticilerinizin kişisel yargı, değer ve arzuları mı ön plandadır?	219
Tablo 110	Bir yöneticinin nasıl davranmasını beklersiniz?	220
Tablo 111	Sizin yöneticileriniz nasıl davranıyor?	221
Tablo 112	Karşılıklı güven ve anlayışın kurumunuza hakim olduğunu söyleyebilir misiniz?	222
Tablo 113	Çalışırken moral eksikliği hissediyor musunuz?	222
Tablo 114	Kurumunuzda personel sirkülasyonu nasıl?	222
Tablo 115	Kurumunuzun ani çıkan fırsatları yakalama ve değişikliklere çabuk adapte olma gibi özellikleri var mıdır?	223
Tablo 116	Ekip çalışmasına önem veriliyor mu?	223
Tablo 117	Hizmet ettiğiniz kişiler mi yoksa personeliniz mi daha önemlidir?	223
Tablo 118	Kurum içi çatışmalar sadece yöneticilerinizin müdahalesi ile mi çözülebiliyor?	224
Tablo 119	İşyerinizde, herhangi bir konuda, size baskı yapıldığını düşünüyor musunuz?	224
Tablo 120	Kurumunuz değerleri, kuralları yasal olanlar mı yoksa bir yöneticinizin yarattıkları mı baskın?	225
Tablo 121	Defterdarınız iş başına geldiğinden beri ne gibi değişiklikler oldu?	227
Tablo 122	Merkezdeki yöneticilerin kamusal çalışma hayatına ne gibi etkileri olduğunu düşünüyorsunuz?	228

Tablo 123	Defterdarınızı nasıl tanımlarsınız?	229
Tablo 124	Defterdarınızın değer, tutum ve davranışlarının çalışanları etkilediğini düşünüyor musunuz?	230
Tablo 125	Kurumunuza personel alınırken nelere dikkat edilmektedir?	231
Tablo 126	Kurumunuza KPSS'na katılıp gelmiş olan var mı?	232
Tablo 127	Kurumunuza KPSS'na katılıp gelenlerin işe uygunluğu hakkında ne düşünüyorsunuz?	232
Tablo 128	Kurumunuzda, üst düzey yöneticiler tarafından, ileride yönetici olabilecek kişileri yetiştirmek için özel bir program uygulanıyor mu?	233
Tablo 129	Amirleriniz size yetki ve sorumluluk veriyor mu?	234
Tablo 130	Amirleriniz sizi ne zamanlar eleştiriyor?	234
Tablo 131	Amirleriniz sosyal faaliyetlerinize nasıl bakıyorlar?	234
Tablo 132	Amirleriniz sosyal organizasyonlar yapıyorlar mı?	235
Tablo 133	Yaptığımız işi çekici buluyor musunuz?	235
Tablo 134	Amirlerinizce özel yaşamınıza saygı duyuluyor mu?	236
Tablo 135	Amirleriniz kişisel gelişiminize katkı veya destek veriyorlar mı?	236
Tablo 136	Sizi işinize bağlayan nedenler nelerdir?	236
Tablo 137	Çalışma ortamınızı nasıl buluyorsunuz?	237
Tablo 138	Çalışmalarınız halk tarafından takdir görüyor mu?	237
Tablo 139	Çalışmalarınız halk tarafından takdir görüyor ise, bunu hangi yollardan öğreniyorsunuz?	238
Tablo 140	Amirleriniz yaptığınız işi takdir ettiklerinde bunu nasıl gösteriyorlar?	238
Tablo 141	Amirleriniz sorunlarınıza nasıl yaklaşıyorlar?	239
Tablo 142	İşlerin planlanmasında size söz hakkı veriliyor mu?	239
Tablo 143	Bilgileri ağırlıklı olarak ne şekilde öğreniyorsunuz?	241
Tablo 144	İnsan Kaynakları ve Halkla İlişkiler birimlerinizde uzmanlar mı çalışıyor?	242
Tablo 145	Kurumunuza yeni giren personele yönelik bir eğitim programı uygulanıyor mu?	242
Tablo 146	Defterdarınız iş başına geldiğinden beri kurumunuzda neler değişti?	243
Tablo 147	Kurumunuzda yapılan değişiklikler kimin etkisi ile yapılıyor?	244
Tablo 148	Çağın gereklerine ayak uydurabiliyor musunuz?	245
Tablo 149	Kurumunuzda değişim süreçleri yaşandı mı?	245
Tablo 150	Kurumunuzda değişim süreçleri yaşandı ise, buna çalışanların tepkisi ne oldu?	246
Tablo 151	Kurumunuzda değişim süreçleri yaşandı ise, buna çalışanların gösterdiği tepkiler nasıl giderildi?	246
Tablo 152	Kurumunuzun kültürünü değiştirmeniz istense neler yapardınız?	247
Tablo 153	Statü farklılıklarını belirgin bir şekilde hissediyor musunuz?	249
Tablo 154	Size ihtiyaç duyulduğunu hissediyor musunuz?	249
Tablo 155	Kurumunuzda herkese eşit davranılıyor mu?	249
Tablo 156	İşinize bağlı mısınız?	250
Tablo 157	Kurumunuzda çalışıyor olmak başkalarının gözünde size bir	250

	ayrıcalık sağlıyor mu?	
Tablo 158	Kurumunuzda çalışıyor olmak sizin gözünüzde size bir ayrıcalık sağlıyor mu?	251
Tablo 159	Kurumunuz sizin için ne anlam ifade ediyor?	251
Tablo 160	Kurumunuz için herhangi bir özveride bulunur musunuz?	252
Tablo 161	İşe alınırken ne gibi aşamalardan geçtiniz?	252
Tablo 162	İşe başladığınızda kadronuzun gerektirdiği özellikleri taşıyor muydunuz?	253
Tablo 163	Şu an kadronuzun gerektirdiği özellikleri taşıyor musunuz?	253
Tablo 164	Kurumunuzda çalışmak üzere işe alınan kişilerin seçiminde liyakat ilkesine uyuluyor mu?	254
Tablo 165	Kurumunuzda işe almada ve yükselmede kayırmacılık var mıdır?	254
Tablo 166	Kurumunuzun çalışmalarını yeterli veya başarılı buluyor musunuz?	255
Tablo 167	Çalışanların istekleri ile kurumun menfaatleri çatıştığında ne yapılır?	255
Tablo 168	Kurumunuzda, mesai bitiminde genelde herkes çalışmaya devam mı eder?	256
Tablo 169	İş hayatınız ile özel hayatınız içiçe mi?	256
Tablo 170	Çalışanlarınızda saldırgan mı yoksa uzlaşmacı mı bir tavır söz konusudur?	256
Tablo 171	Çalışanlar, hiyerarşik düzene önem veriyor mu?	257
Tablo 172	İşlerini başkalarına yaptıranlar var mı?	257
Tablo 173	Merkezden yönetimin yerel çalışmalara engel olduğunu düşünüyor musunuz?	257
Tablo 174	Merkezin denetiminde olmak iş yapmanızı ne ölçüde ve nasıl etkiliyor?	258
Tablo 175	Çalışanlarda kurallara ve usullere aşırı bağlılık söz konusu mudur?	258
Tablo 176	Hata yapan bunu kabullenmekte mi yoksa suçu başkasına mı atmakta?	259
Tablo 177	Yazışmalara gereken özeni gösteriyor musunuz?	259
Tablo 178	Çalışanların halka hitap şekli nasıldır?	259
Tablo 179	Çalışanların herkese eşit davrandığını düşünüyor musunuz?	260
Tablo 180	Kendinizi hangi kategoriye koyuyorsunuz?	260
Tablo 181	Kendinizi hangi kategoriye koyuyorsunuz? (Üst yönetim için)	261
Tablo 182	Kendinizi hangi kategoriye koyuyorsunuz? (Memurlar için)	261
Tablo 183	Planlı ve düzenli çalıştığınızı söyleyebilir misiniz?	261
Tablo 184	Çalışanlar; görev, disiplin, itaat gibi kavramların bilincinde mi?	262
Tablo 185	Çalışma arkadaşlarınıza güveniyor musunuz?	262
Tablo 186	Çalışkan olduğunuzu söyleyebilir misiniz?	262
Tablo 187	Hoşgörülü olduğunuzu söyleyebilir misiniz?	263
Tablo 188	İyimser olduğunuzu söyleyebilir misiniz?	263
Tablo 189	Eğitim gerekli midir?	264
Tablo 190	Eğitim niçin gereklidir?	264
Tablo 191	Sorumluluk almaktan hoşlanıyor musunuz?	265



Tablo 192	Para ve statü kazanma gibi konularda hırslı mısınız?	265
Tablo 193	Çalışanlarınıza kötü mü yoksa iyi duygular mı hakim?	266
Tablo 194	Rüşvet, iltimas gibi konulara şahsi bakış açınızı kısaca açıklayınız	266
Tablo 195	Sizce katılımcı bir yönetim tarzı gerekli midir?	267
Tablo 196	İşyerinizde bir aile ortamı olduğuna inanıyor musunuz?	267
Tablo 197	Kurumunuzda kişiler arası ilişkileri nasıl tanımlarsınız?	268
Tablo 198	Ofiste konuşmalardan kaynaklanan gürültülü bir ortam mı var?	268
Tablo 199	Kurum çalışanlarının görev ile kişisel ilişkileri ayırt edebildiğini düşünüyor musunuz?	268

# **KAMU YÖNETİMİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ**

**VE**

## **MERSİN DEFTERDARLIĞI ÖRNEĞİ**

**ESRA SARI**

### **ÖZET**

Bu çalışmanın amacı, kamu örgütlerinde varsayımlar, inançlar, değerler, normlar, semboller ve uygulamalardan oluşan örgüt kültürünün önemini vurgulamak ve bir kamu örgütünde alt kültür grubu olan personelin, örgütsel yaşama yönelik algılarını belirlemektir. Mersin Defterdarlığı personelinin kapsayan anket çalışmasının sonuçlarına göre çalışanlar, aidiyet, semboller ve üst yönetim ile olan iletişim boyutunda olumsuz algılara sahiptirler. Örgütsel yapı-işleyiş boyutunda da olumsuz algılar belirlenirken, örgüt kültürü konusunda ise ortak algıların oluşmadığı görülmektedir. Bu sonuç, kurumun eski bir kültüre sahip olmasına rağmen ortak anlamlar üretmediğini ancak, örgütsel performansı yakından etkileyen örgüt yapısının işleyişinin geliştirilmesi gerektiğini göstermektedir.

**ORGANIZATIONAL CULTURE AT PUBLIC ADMINISTRATION****AND****THE MODEL OF THE FINANCIAL OFFICE OF MERSIN****ESRA SARI****ABSTRACT**

The aim of this study is to emphasize the importance of organizational culture that comprises assumptions, beliefs, values, norms, symbols and practices in the public administration and to determine the perceptions of staff –a subculture of the public organizations- about the organizational life. According to the public survey conducted on the staff of The Financial Office of Mersin, the staff have negative strong perceptions on communication with administrators, symbols and identification dimensions. While the mostly perceptions identified the ineffectiveness of organizational structure dimension, no common perceptions were found on the effectiveness and outcomes of organizational culture. This result shows that, although the office has an old culture, it couldn't produce shared meanings, but the operation of organizational structure have to be improved.

## GİRİŞ

Örgütler, içinde buldukları toplumun kültürel paradigmasının bir ürünüdür. Aynı zamanda, özel çevresi, farklı girdi ve süreçlerine dayalı olarak her örgüt bir kültür üretir<sup>1</sup>. Günümüzde birçok firma, örgütsel verimlilik ve etkililiğin sadece yapı, süreç ve teknolojik değişikliklerle değil, “önce insan” felsefesiyle ve bilinçli, güçlü bir örgüt kültürüyle gerçekleşeceğini anlamıştır. Amerika’da yapılan araştırmalar, en başarılı firmaların örgüt kültürüne önem verenler olduğunu açıkça göstermiştir.

Bir örgütün temel değerleri ve inançlarıyla, bunları çalışanlara ileten simge, seremoni ve mitolojilerinin bütünü o örgütün kültürünü oluşturur. Genellikle, insanların farkında olsa da tanımlamakta güçlük çektiği söz konusu kültürün oluşması, korunması, değiştirilmesi ve çalışanlara iletilmesi çok önemlidir<sup>2</sup>.

Klasik Yönetim Teorisi, örgütün psiko-sosyal yönüne önem vermemiş, merkeziyetçi yönetim, güçlü hiyerarşik yapı, katı kurallar, sıkı denetim gibi konulara ağırlık vermiştir. Neoklasikler ise, motivasyonu etkileyenin sosyal faktörler olduğunu savunmuşlardır. Kısacası onlar başarıyı sadece insana bağlama hatasını yapmışlardır. Çalışanların güçlü bir örgüt kültürü yarattıklarını iddia eden Mayo, yöneticilerin, kişisel ve subjektif tatmini artıran işi sağlamaları gerektiğini söylemiştir. Modern Yönetim Teorisi ise, başarının sadece yapı ya da sadece insana bağlı olmadığını belirtmiş; işin gerekleriyle insanın ihtiyaçları arasında bir denge kurulması gerekliliğini savunmuştur. Daha önceki teorilerde de adı geçse de örgüt kültürü kavramını, Teori Z ve Yönetimde Mükemmellik Yaklaşımı literatüre kazandırmıştır. 1980’lerde William Ouchi, Z Teorisi’ni ileri sürerek

---

<sup>1</sup> Janset Özen-İşbaşı ve Ferda Erdem, (2001), “Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları: Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Son Sınıf Öğrencileri Fakülte Kültürünü Nasıl Algılıyor?”, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, S.1, s. 1

<sup>2</sup> Z.Beril Akıncı., (1998), *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*, Cep Üniversitesi, İletişim Yay., İstanbul, ss. 7-9

örgüt kültürü modellerine ışık tutmuştur. Aynı şekilde J. Peters ve R.H. Waterman'ın 1982'de yazdıkları *Mükemmeli Arayış: Amerika'nın En İyi Yönetilen Şirketlerinden Dersler* adlı kitapta, başarılı firmalarda sekiz niteliğin bulunduğu ve bunların örgüt kültürünü oluşturduğu belirtilmiştir<sup>3</sup>.

Kamu yönetiminde ise örgüt kültürünün önemi halen kavranamamış görünmektedir. Hemen hiç bir kamu örgütünde, örgüt kültürü adına bir çalışma söz konusu değildir. Oysa örgüt kültürüne verilen önem arttıkça başarılı olmanın anahtarlarından biri de ele geçirilmiş olacaktır, zira örgüt kültürü insancılığı öngörür. Bu çalışmanın amacı da, bu düşüncenin gerçekliğini ortaya koymak ve kamu yönetiminde de örgüt kültürüne önem verilmesi ve üzerinde çalışılarak yönetimde verimlilik ve etkililiğin artırılmasıdır.

Bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örgüt kültürü hakkında geniş bilgi verilmektedir. Bu bölümde kültür nedir, örgüt kültürü nedir, örgüt kültürünün öğeleri nelerdir, örgüt kültürünün öğelerinden varsayımlar, değerler, normlar ve ahlak kuralları, hikaye, masal ve mitler, dil ve diğer simgeler, din ve inançlar, gelenekler, ritüeller ve yasalar ile lider ve kahramanlar hakkında açıklamalar, örgüt kültürünün türleri nelerdir, bu türlerden maddi ve manevi kültür, baskın ve alt kültür, güçlü ve zayıf kültür, üçlü ayırım ile diğer ayırımlar hakkında açıklamalar, örgüt kültürünün özellikleri, boyutları, önemi ve işlevleri, sınıflandırılması, bu sınıflardan güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve kişi kültürü hakkında açıklamalar ve son olarak örgüt kültürü ile örgüt yapısı arasındaki ilişki hakkında bilgi verilmiştir.

İkinci bölümde örgüt kültürünün yönetiminden bahsedilmektedir. Bu bölümde örgüt kültürü nasıl oluşur, bu oluşumda kurucu ve liderin rolü, örgüt kültürü nasıl sürekli kılınır, süreklilikte seçim kriterlerinin, üst yönetimin faaliyetlerinin ve sosyalizasyonun

---

<sup>3</sup> a.g.e., ss. 13-25

rolü, sosyalizasyonun katılma öncesi, katılma ve yerleşme aşamaları, örgüt kültürünün değiştirilmesi, bu bağlamda değişime gösterilen direnç ve stratejileri, değişim ve değişimde kullanılan yöntemlerden bahsedilmektedir.

Üçüncü bölümde ise, kamu yönetimi ve örgüt kültürü ilişkisinden bahsedilmiştir. Yönetim ve kültür ilişkisinden bahsedilirken yönetimin planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonları ayrı ayrı ele alınmıştır. Kamu yönetimi nedir, örgüt kültürü kamu personeline nasıl iletilebilir, kamu personelinin özellikleri ve yönetimin sorunları, Türk insanının kültürel niteliklerinin kamu yönetiminde örgüt kültürüne etkileri, kamu yönetiminde örgüt kültürü nasıl oluşturulur ve sürdürülür gibi konular irdelenmeye çalışılmaktadır.

Son bölümde, Mersin İli Defterdarlığı'nda uygulanan anket çalışmasının sonuçları analiz edilmektedir. Bu analiz esnasında, anketin mantığına uygun olarak, yani problemlere göre irdelene yapılmıştır. Kısacası şu sorulara yanıt aranmıştır: Örgüt kültürünün öğelerinden hangileri kurumda mevcuttur? Kurumun örgüt kültürünün türü nedir? Örgüt kültürünün özelliklerinden hangileri kurumda mevcuttur? Kurumda örgüt kültürünün hangi boyutları mevcuttur? Kurumda örgüt kültürünün önemi ve işlevleri nelerdir? Hangi örgüt kültürü tipi kurumunkine uygundur? Örgüt kültürü nasıl oluşturulmuştur ve sürekliliği söz konusu mudur? Kurumda örgüt kültürünün değiştirilmesi söz konusu mudur? Örgüt kültürünün benimsenme derecesi ve personelin örgütsel bağlılığı ne düzeydedir? Personelin özellikleri ve çalışanlar arası ilişkiler nasıl? Bu sorular aynı zamanda araştırmanın problemlerini oluşturmaktadır.

Tüm bu problemler, kamu yönetiminde bilinçli bir örgüt kültürü oluşturulmadığı yönündeki ana varsayımımızı değerlendirmeye yardımcı olacaktır.

Sonuç kısmında ise, hem uzmanların önerilerine hem de araştırma sonuçlarına bakılarak oluşturulan önerilere yer verilmiştir. Aslında, bu konuyu incelerken Örgütsel Davranış, Sosyoloji, Psikoloji, Kültürel Antropoloji, Pedagoji, Siyaset Bilimi, Örgüt Sosyolojisi gibi pek çok bilim dalından yararlanmak gerekir. Ancak bu, söz konusu çalışma için bir çok güçlük doğuracağından konu sadece örgütsel açıdan ele alınmış, sadece kamu personelinin özelliklerinden bahsederken psikolojik ve sosyolojik yönlerden de bakılmaya çalışılmıştır.

## I. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Belli amaçları gerçekleştirmek için biraraya gelen her topluluk gibi örgütler de her zaman özgün bir kültüre sahiptirler. İki bireyin birbirinin aynı olmaması gibi iki örgüt de birbirinin aynı değildir. Diğer bir ifadeyle örgütlerin de insanlar gibi kişilikleri vardır; onlar da insanlar gibi arkadaşça, yenilikçi gibi çeşitli sıfatlarla nitelendirilebilirler. Bu sıfatlar ise, örgütte çalışanların tutum ve davranışları hakkında ipucu verir<sup>4</sup>. Herkesçe bilinmektedir ki, örgütün amaçları ne ve yapısı nasıl olursa olsun, üyelerinin bireysel davranışlarının toplamı örgütsel davranışın öz, içerik, yön ve niteliğini belirlemektedir<sup>5</sup>.

Toplumsal ilişkileri düzenleyen kurallar her toplulukta muhakkak oluştuğuna göre, örgütlerin de hukuksal (biçimsel) ve kültürel (biçimsel olmayan) özellikleri olacaktır. Hukuksal düzen örgütlerin iç organizasyonunu, kültürel düzen ise ilişkileri düzenleyen gelenek, görenek ve alışkanlıkları kapsar<sup>6</sup>. Bilindiği gibi grupları oluşturan nedenlerden biri de inanç, düşünce ve amaç birliğidir. Birlikte olmak insanlarda güven duygusu, sosyal ve psikolojik doyum sağlar<sup>7</sup>. Bu nedendir ki örgütler içinde kültürel gruplar da oluşmaktadır.

Kimi araştırmacıların bir çeşit kutsallık yüklediği, moralite olarak adlandırılan ve bireyleri kolektivite ile bütünleştirmeye yardımcı olan bir davranışsal rehber sağlayan, insana ilişkin gerçekçi olmayan boyutlara sahip bir kavram<sup>8</sup> olarak düşünülen örgüt kültürü, uzun zamandır önemi farkedilmiş ve yönetimde kullanılan bir konu olsa da, başta da belirtildiği gibi, kavramın yönetim literatürüne yerleşmesi Z Teorisi ve Yönetimde

<sup>4</sup> “Örgüt Kültürü Değişim Yönetimi”, [http://www.arged.com.tr/faal\\_tky\\_organokult.asp](http://www.arged.com.tr/faal_tky_organokult.asp), 21 Şubat 2003

<sup>5</sup> Kurthan Fişek, (1975), *Yönetim*, Ankara Ün. S.B.F. Yay., Ankara, s. 173

<sup>6</sup> Kemal Tosun., (1992), *İşletme Yönetimi: Genel Esaslar*, 6.b., Savaş Yay., C.1, Ankara, s. 24-25

<sup>7</sup> İsmail Efil, (1987), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Örnek Kit., Bursa, s. 189

<sup>8</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz., (1998), *Örgütsel Psikoloji*, Özet, [http://www.gata.edu.tr/kutuphane/Kitap\\_Ozetleri/ORGUTSEL\\_%20PSIKOLOJI.htm](http://www.gata.edu.tr/kutuphane/Kitap_Ozetleri/ORGUTSEL_%20PSIKOLOJI.htm), 19 Şubat 2003, s. 1



Mükemmellik Yaklaşımı sayesinde olmuştur. Z Teorisi ile katılımcı yönetim anlayışının getirilmesi, örgüt kültürü modellerine ışık tutmuştur. Japon ve Amerikan firmaları üzerinde yapılan araştırmalarda, firmaların faaliyette bulunduğu ülkenin sosyal normları ve kültürünün örgütlerinin kültürünü etkilediği görülmüştür. Z Teorisi, Japon ve Amerikan firmalarının kültürlerinin karması bir kültür tipidir denilebilir ve kültürel öğeleri şöyle belirtilir:

- Uzun süreli istihdam,
- Yavaş değerlendirme ve terfi,
- Çapraz işlevli kariyer,
- Dengeli, açık ve kapalı kontrol mekanizmaları,
- Oybirliğiyle katılımcı karar alma,
- Bireysel sorumluluk,
- Bütünüyle ilgi.

Z Teorisi'nde bahsedilen örgütlerde, ortak hedeflere ulaşmak için yardımlaşma, kişilerin eşitliği, sorumluluk ve güven duygularının varlığı söz konusudur<sup>9</sup>.

J.Peters ve R.H.Waterman'ın –ki bu kişiler yönetim danışmanlarıdır- 1982'de yazdıkları eser için, Amerika'nın en başarılı şirketlerinde yaptıkları araştırmaların sonuçlarına bakıldığında, söz konusu şirketlerin hepsinde ortak sekiz nitelik görülür.

Bunların hepsi örgüt kültürünü oluştururlar. Söz konusu nitelikler şunlardır:

- Eylem tutkusu,
- Müşteriye yakınlık,
- Özerklik ve girişimcilik,
- İnsanlar aracılığıyla verimlilik,

---

<sup>9</sup> Akıncı, a.g.e., ss. 20-24

- İşin içinde olmak ve değerlerle yönlenmek (gezinerek yönetim),
- Bildiği işe bağlı kalmak,
- Sade yapı, asgari kadro,
- Gevşek-sıkı özelliklerin birarada olması.

Bu tip örgütlerde söz konusu olan, örgüt felsefesinin tabana kadar herkesçe paylaşıldığı ve örgütün inanç sisteminin mitler ve hikayelerle güçlendirildiği bir yapıdır<sup>10</sup>.

Kısaca özetlersek, Teori Z, Amerikan ve Japon yönetimlerinin birleşiminden oluşmuş bir model sunmakta, Yönetimde Mükemmellik Yaklaşımı ise iyi yönetilen firmalarda yapılan araştırmaların sonucunu toparlamaktadır. Her ikisi de yönetimde insan, insana insan olarak muamele etme, yenilik, müşteriye yakınlık, temel değerler ve kalite gibi konulardan bahsetmiş ve örgüt kültürü kavramını literatüre sokmuşlardır.

Örgüt kültürü neden bu kadar önemli bir hale gelmiştir? Çünkü iyi anlaşılıp uygulandığı takdirde örgüt kültürü, değişik örgütlerin neden değişik biçimde çalıştıklarını, nasıl değiştirilebileceklerini veya değiştiremeyeceklerini ve bireylerin üretken bir biçimde örgüt yaşamının değişimlerine ve esaslarına uygun hale nasıl getirilebileceklerini anlamaya yardımcı olur<sup>11</sup>.

## I.1. Kültür

Kültür kelimesi Latince ekin, tarım anlamına gelen “cultura” kelimesinden gelmekte, dolayısıyla bizde de “ekin” olarak adlandırılabilir<sup>12</sup>. Kültürün tanımı, inceleyen bilime ve bakış açısına göre değişik anlamlar yüklenmiştir. Bunların

<sup>10</sup> a.g.e., s. 25-27 ve Muharrem Varol, (Ocak-Haziran 1989), “Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi”, *Ankara Ün. SBF Der.*, C.XLIV, No.1-2, ss. 203-204

<sup>11</sup> Robert J. Schemel, Jr., (1997), *Yönetim Eğitimi Araştırmaları : Kuramdan Uygulamaya*, (Çev. Nedret Öztan ve Uğur Çoruh), Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, s. 75

<sup>12</sup> İbrahim Ethem Başaran, (1991), *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*, 2.b., Gül Yay., Ankara, s. 242

bazılarından bahsetmek gerekliliktir. Örneğin, kültürü fonksiyonel açıdan ele alan E.B.Taylor'a göre kültür; "Bilgiyi, imanı, sanat ve ahlakı, örf ve adetleri, ferdin bağlı olduğu bir cemiyetin üyesi olması nedeniyle kazandığı alışkanlıkları ve bütün maharetleri içine alan karmaşık bir bütündür". Bu tanım eksik olmasına rağmen en iyi tanımdır. Tanımın eksikliğini Malinowski tamamlamış ve şöyle demiştir: "İnsan kültür adı verilen olgu yardımıyla tabiata karşı fakat kendisi için yapma bir çevre (muhit) yaratmaktadır." Böylece kültüre teknoloji kavramı da girmiştir<sup>13</sup>.

İşletme yönetimi açısından ise kültür; "Kuruluşun çalışma şeklini veya faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan inançlar, değerler, örf ve adetler ve diğer kişiler arası ilişkilerin sonuçlarının tamamı" dır<sup>14</sup>. Yapılan tanımların ortak noktaları ise; öğrenilmiş davranışlar oldukları, üyelerce paylaşıldıkları, değişebilmeleri, insan ihtiyaçlarını karşılamaları ve bütünleyici olmalarıdır<sup>15</sup>.

Metin Erksan ise kültürü şöyle tanımlamıştır: "Kültür ise oluşum başlangıcı, doğruluğu kanıtlanmış her yeni belge, bilgi ve bulgu ile değişebilen; düşünce yapısı ve boyutları sınırsız ve özgür; süre ölçüsü sonsuz; özyapısı devrimci ve devingen; nedenselliği nesnel olan soyut bir olgudur."<sup>16</sup>

Kemal Tosun ise kültürün, "Birey, grup ya da toplumun düşünce, inanç, duygu, görenek ve alışkanlık gibi zihinsel ve ruhsal niteliklerinden oluşan psikolojik ve toplumsal özelliklerinin tümü" olduğunu ifade eder<sup>17</sup>.

<sup>13</sup> İlhan Erdoğan, (1991), *İşletmelerde Davranış*, İst. Ün. İşl. Fak. Yay., İstanbul, s. 117 (Akıncı, a.g.e., s. 31'den alıntı) ve İlhan Erdoğan, (1994), *İşletmelerde Davranış*, 4.b., Beta Yay., İstanbul, ss. 117-119

<sup>14</sup> Erdoğan, a.g.e., s. 121

<sup>15</sup> Akıncı, a.g.e., ss. 31-32

<sup>16</sup> Metin Erksan., (23 Ağustos 1990), "Politik Yetke ve Kültür", **Cumhuriyet Gazetesi**, s. 2 (Başaran, *Örgütsel...*, s. 249'dan alıntı)

<sup>17</sup> Kemal Tosun., (1990), *Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul, s. 141

Son bir tanım daha vermek gerekirse o da şöyledir: “Kültür, bir toplumda geçerli olan ve gelenek halinde devam eden her türlü duygu, düşünce, dil, sanat ve yaşayış unsurlarının tümü”dür<sup>18</sup>.

Büyüklüğü ne olursa olsun her insan grubunun (bu grup geçici bile olsa) bir kültürü vardır. Bu nedenle de kültürün türlerinden söz edilebilir. Bunlardan ilki alt kültürlerdir, bunlar ait oldukları topluluğun büyüklüğüne göre sınıflandırılan kültürlerdir. Bunların bazı ortak ve farklı yönleri vardır. Alt kültürler bazı hakim değerleri kapsarlar fakat kendilerine özgü yaşama şekilleri, değerleri vardır. Bir grup insanın biraraya gelerek bu birliği bir süre devam ettirmesiyle, gruba özgü bir yaşam biçimi yarattıkları kültür ise, karşılıklı etki kültürü olarak adlandırılabilir. Hatta her insanın kendine has bir kültürü olduğu da söylenebilir. Ancak bu daha çok maddi yönü ağır basan bir kültürdür.

Maddi ve maddi olmayan kültür kavramlarına da bu noktada değinmek faydalıdır. Sanayi kültürü de denilen maddi kültürden anlaşılması gereken kişilerin kullandığı teknik araçlardır ve üretimin kaynaklarına ve araçlarına ilişkindir ve somuttur. Örgütler mal, düşünce üretmek için kurulduklarından, buralardaki ilişkileri çoğunlukla maddi değerler düzenler. Maddi değerler halkın dolayısıyla insanın yaşaması için gereken temel gereksinimleri doyurur. Çok hızlı değişen maddi kültür, bir toplumun teknolojik durumu, eserleri ve aletleridir. Dil, estetik ve teknoloji maddi kültürün öğeleridir.

Manevi değerler ise soyuttur. Bunların oluşturulmasında yazın, din, hukuk, evlilik, eğitim kurumlarının katkısı çoktur. Çok zor değişen manevi kültür, medeniyetin adeta ruhudur; öyle ki bir toplumu diğer toplumlardan ayırt edebilme imkanı verir. Eğitim, sosyal organizasyonlar, din, inanç, tutumlar, değerler, kurallar, örgütsel yapılanmalar,

---

<sup>18</sup> Seçil Z. Taştan., “Japon Örgüt Kültürü”, <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/proje01.html>, 19 Şubat 2003, s. 1

hukuk, örf ve adetler, politik hayat ve siyasal yapılanma gibi soyut tüm olgular manevi kültürün öğeleridir.

Kültürün son ayrımı ise örgüt (kurumsal-enstitüsyonel-kurum-örgütsel) kültürü ve mesleksi (profesyonel) kültür şeklinde yapılmıştır. Örgüt kültürü bu çalışmanın konusu olduğundan açıklaması ileride yapılacaktır. Mesleksi kültür ise, bir meslek etrafında birleşenlerin oluşturduğu topluluğa ait olan kültürdür. Türü ne olursa olsun, bir topluluğun kültürü ile yönetim yapısı arasında sıkı ilişki vardır, hatta kültürün yönetimi belirlediği de söylenebilir. Ancak bu noktada önemli bir konu, yönetimin de kültürü etkilemesi gerekliliğidir. Bir diğer önemli konu ise, kültürün oluşturduğu yönetim biçiminin, başka kültürlerle sahip toplumlara da uygulanıp uygulanmadığıdır<sup>19</sup>.

Kültürün nitelikleri şunlardır<sup>20</sup>:

- ✓ İnsan yapısıdır.
- ✓ İnsanlığın var olduğu günden başlar.
- ✓ İnsanlık var olduğu sürece yaşayacaktır.
- ✓ Kişinin değil toplumun malıdır.
- ✓ Nesilden nesile aktarılan yaşam biçimidir.
- ✓ Doğanın karşılayamadığı insan gereksinimlerini karşılar.
- ✓ İnsana, doğal varlıkların verdiğienden daha yüksek tatmin verir.
- ✓ İnsanın doğaya ve çevresine egemen olduğunu gösterir.
- ✓ Toplum üyelerini bütünleştirir.
- ✓ Güç olsa da zamanla değişebilir.
- ✓ Davranıştan soyutlanmıştır.
- ✓ Değer ve düzgülerden oluşur.

---

<sup>19</sup> Kemal Tosun., *Yönetim ve...*, ss. 142-143 ve Erdoğan, a.g.e., s. 122

<sup>20</sup> Başaran, *Örgütsel...*, s. 242

- ✓ İdealize edilmiş kurallar sistemidir.

Yukarıdaki niteliklerinden de anlaşılacağı gibi kültür, bir grubu oluşturan kişilerin karşılıklı etkilerinden meydana gelmiş ve uyulması gereken kurallar toplamıdır. Kültür, tavır ve hareketlerin, tipik örneklerinin öğrenilmesi ve öğretilmesiyle varlığını sürdürür ve devamlı bir gelişme gösterir.

## 1.2. Örgüt Kültürü

Örgütte çalışanların davranışını yönlendiren temel değerler, ideolojiler ve inançlar şeklinde kısaca tanımlanabilen örgüt kültürü, örgütte yaygın hikayeler, törenler, gelenekler, dil, donanım gibi somut etmenler aracılığı ile anlaşılabilir. Pek çok şeyi içine alan bir kavram olan örgüt kültürü, örgütün iç işleyişini açıkladığı gibi dış çevresi ile ilişkilerini de açıklayan bir olgudur. Denetimde ve çalışanları güdülemede başarısı büyüktür<sup>21</sup>.

Tıpkı kültür kavramı gibi, örgüt kültürü kavramının da çeşitli tanımları yapılmıştır. Deal ve Kennedy tarafından “gözlenen davranış düzenleyicisi”, Williams ve Ouchy tarafından “paylaşılan sosyal bilgi”, Pettigrew tarafından “belirli bir grup için belirli bir zamanda geçerli olan, kolektif olarak benimsenmiş anlamlar sistemi”, Hofstede tarafından “bir grubun zihinsel programlaması”<sup>22</sup> olarak açıklanan örgüt kültürünün çeşitli tanımlarını vermekte yarar vardır:

Boseman ve Phatak’ın tanımına göre örgüt kültürü, bir örgütteki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar

<sup>21</sup> Ömer Bozkurt, Turgay Ergun ve Seriyse Sezen., (1998), *Kamu Yönetimi Sözlüğü: Fransızca ve İngilizce Karşılıklarıyla*, Ankara, s. 191

<sup>22</sup> Özen-İşbaşı ve Erdem, a.g.m., s. 2

sistemidir<sup>23</sup>. T.E.Deal ve A.A.Kennedy tarafından yapılan tanıma göre örgüt kültürü “Kurum tarafından benimsenen temel değerler”<sup>24</sup> dir. Bu tanımda sadece temel değerlerden bahsedilmiş olması tanımı yetersiz kılmıştır. Aynı şekilde, yani değerlere vurgu yapan bir başka tanıma göre ise örgüt kültürü, örgüt çalışanlarınca aktarılan, uygulanan, pekiştirilen davranışların ve değerlerin toplamıdır<sup>25</sup>.

R.T.Pascale ve A.G.Athos’a göre ise örgüt kültürü “Örgütün çalışanlarına ve müşterilerine yönelik politikasına kılavuzluk eden felsefesi”<sup>26</sup> dir. Bu tanımda da, felsefe kelimesinin doğru anlamda kullanılmamış olması nedeniyle yetersizlik söz konusudur.

D.C.Martin ve K.M.Bartol’un tanımı ise şöyledir: “Buralarda işlerin nasıl yapıldığına ilişkin ortak görüşler.”<sup>27</sup> Örgüt kültürü, ‘ortak görüşler’den daha geniş kapsamlı bir kavram olduğu için bu tanımı da yeterli bulmak mümkün değildir.

G.Hofstede’e göre örgüt kültürü ise; “Aklın kollektif bir şekilde programlanması”<sup>28</sup> dir. Yine Hofstede, örgüt kültürü için şu tanımı yapmıştır: “Örgüt üyelerince paylaşılan temel inanç ve varsayımlar.”<sup>29</sup>

D.Farnham’a göre örgüt kültürü; “İşin nasıl organize edilmesi, otoritenin nasıl kullanılması, insanların nasıl ödüllendirilmesi ve kontrol edilmesi gerektiğine ilişkin

<sup>23</sup> Glenn Boseman and Arvint Phatak, (1989), *Strategic Management: Text and Cases*, 2.ed., John-Wiley and Sons, New York, s. 113 (Ömer Dinçer, (1997), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 4.b., Beta Yay., İstanbul, s. 208’den alıntı)

<sup>24</sup> Terrence A.Deal & Allan A.Kennedy., (1982), *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Reading, Addison-Westley Co., Mass., 1982, s. 18 (Akıncı, a.g.e., s. 32’den alıntı)

<sup>25</sup> Didem Günay Demirkaya., “Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi ve İlkeleri”, <http://adana.meb.gov.tr/SAYFALAR/tkyilkefelsefe.htm>, 28 Şubat 2003, s. 4

<sup>26</sup> R.T.Pascale & A.G.Athos., (1981), *The Art of Japanese Management*, Simon & Schuster, New York, s. 10 (Akıncı, a.g.e., s. 32’den alıntı)

<sup>27</sup> David C.Martin & Kathryn M.Bartol., (1991), *Management*, McGraw Hill Inc., New York, s. 103 (Akıncı, a.g.e., s. 33’den alıntı)

<sup>28</sup> Geert Hofstede., (1980), *Culture’s Consequences: International Differences in Work –Related Values*, Sage Pub., California, s. 25 (Akıncı, a.g.e., s. 33’den alıntı)

<sup>29</sup> Geert Hofstede., (1992), “Strategy & The Organizations” , *Professional Management Foundation Programme*, The Open College, London, s. 6 (Akıncı, a.g.e., s. 33’den alıntı)

kuvvetli inançlar bütünü”<sup>30</sup> dür. Bu tanım ise, daha geniş kapsamlı olduğundan, örgüt kültürünü tam anlamıyla yansıtmaya bağlamında daha doğru yapılmış bir tanımdır.

M.Armstrong, daha da geniş kapsamlı bir tanım yaparak örgüt kültürüne açıklık getirmiştir. Armstrong’a göre örgüt kültürü; “Örgütte insanların nasıl davranması ve birbirini nasıl etkilemesi gerektiğini biçimlendiren, işlerin nasıl yapıldığını gösteren paylaşılan inançlar, tutumlar, tahminler ve beklentiler modeli”<sup>31</sup> dir.

Yetersiz bir diğer tanım ise A.Kakabadse, R.Ludlow ve S.Vinnicombe tarafından yapılmıştır: “Örgütteki işler konusunda bir grup insanın mütemadiyen paylaştığı duygular.”<sup>32</sup> Buna karşılık G.R.Jones’un tanımı daha açıklayıcıdır. Jones’a göre örgüt kültürü, “örgüt üyelerinin müşterilerle, satıcılarla, örgütün dışındaki diğer insanlarla olan etkileşimlerini kontrol eden paylaşılmış değerler grubu”dur<sup>33</sup>.

Killmann ve arkadaşları örgüt kültürünü, “Paylaşılan filozofiler, ideolojiler, değerler, inançlar, beklentiler, tutumlar ve normların bir bütün olarak oluşturulması” şeklinde tanımlarken, Sapienza “Örgütsel kültürün en önemli yüzlerinden biri paylaşılan inançlar sistemi olması”, Allen “İşletme içi normlara sınıksız bağlılık”, Manfred F. R. Kets de Vries ve Danny Miller “Örgüt üyelerince paylaşılan davranış örnekleri, inançlar ve değerler gibi temel yaklaşımlar ve görüşlerin ele alındığı bir mozaik” olarak tanımlarlar<sup>34</sup>.

<sup>30</sup> David Farnham., (1990), *The Corporate Environment*, Institute of Personnel Management, London, s. 15 (Akıncı, a.g.e., s. 33’den alıntı)

<sup>31</sup> Michael Armstrong., (1990), *Management Processes and Functions*, Institute of Personnel Management, London, s. 206 (Akıncı, a.g.e., s. 33’den alıntı)

<sup>32</sup> Anarew Kakabadse, Ron Ludlow & Susan Vinnicombe., (1988), *Working in Organizations*, Penguin Co., London, s. 226 (Akıncı, a.g.e., s. 33’den alıntı)

<sup>33</sup> Gareth R. Jones., (1995), *Organizational Theory: Text and Cases*, Addison-Wesley Pub. Co. Inc., s. 13

<sup>34</sup> Cemile Gürçay., “İşletmelerde Örgüt Kültürü Faktörlerinin Farklı Boyutlarda Oluşmasında Sektörel Farklılığın Etkisi: Hizmet ve Sanayi Sektörlerindeki Yöneticiler Üzerinde Yapılan Bir Araştırma Sonuçları”, <http://www.isguc.org/cgurcay1.htm>, 19 Şubat 2003



Robbins ise, örgüt kültürünün üyelerce kabul görmüş, örgütü diğerlerinden ayıran ortak anlamlar sistemi olduğunu savunmuştur. Bu sistem, bir set anahtar değerden oluşur<sup>35</sup>.

Örgüt kültürü üzerinde pek çok çalışma yapmış olan ve bu konunun uzmanı sayılan E.Schein'in tanımı en doğru ve en kapsamlı tanımlardan biridir. Schein'a göre örgüt kültürü; "Örgütün dış çevreye adaptasyonu ve iç bütünleşmesi sırasında keşfettiği, bulduğu ve iyi sonuç verdiği için geçerli kabul ettiği, bu yüzden de bunları anlamada, düşünmede ve hissetmede en doğru yol olarak yeni üyelere öğretilmesi gereken temel varsayımlar modeli"<sup>36</sup> dir. O'na göre örgüt kültürü, sorunları çözerek öğrenilebilir; uyum ve bütünlük sağlar. Örgüte yeni girenlere öğretilir ve problemler karşısında doğru algılama, düşünme ve hissetmeleri sağlanır<sup>37</sup>.

Son olarak M.Varol'un tanımına yer verilirse, örgüt kültürü; "Bir örgütün temel değerleri ve inançları ile bunları çalışanlara ileten simge (sembol), seremoni ve mitolojilerin bütünü"<sup>38</sup> dür. Örgüt kültürünün en kapsamlı ve en doğru tanımlarından bir diğeri de budur. Görüldüğü gibi tüm tanımlar ortak noktalar içerse de aynı değillerdir. Hepsinin bu ortak noktalarını kapsayan bir tanım yapmakta fayda vardır. Buna göre örgüt kültürü; "Örgüt tarafından benimsenen temel değerler, örgüt politikasına yön veren temel felsefe, çalışanların ortak görüşleri, çeşitli duygu, inanç, tutum, tahmin ve beklentiler ile tüm bunları örgüte yeni katılanlara iletmeye kullanılan simge, seremoni ve mitlerin tamamı"dır. Kültür öyle önemli bir güçtür ki, sosyal ve ekonomik değişikliklere uyumu

<sup>35</sup> Stephen P. Robbins., (1998), *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications*, 8th ed., Prentice Hall, New Jersey, s. 595

<sup>36</sup> Edgar Schein., (1992), *Organizational Culture and Leadership*, 2nd ed., Jossey Bass, San Fransisco, s. 12 (Akıncı, a.g.e., s. 36'dan alıntı)

<sup>37</sup> Harvard Schwartz and Stanley M.Davis., (Summer 1981), "Matching Corporate Culture and Business Strategy", *Organizational Dynamics* (Duygu Altuğ., (1995), *Örgütsel Davranış: Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı İçinde*, Haberal Eğitim Vakfı Yay., Ankara, s. 95'den alıntı)

<sup>38</sup> Muharrem Varol., (1993), *Örgüt Sosyolojisine Giriş*, A.Ü.Yay. No.:2, Ankara, s. 182 (Akıncı, a.g.e., s. 33'den alıntı)

engelleyen bir kültür örgütün yok olmasına dahi sebep olabilir<sup>39</sup>. Örgüt kültürü sert sonuçlar varsayan yumuşak bir fikirdir<sup>40</sup>.

### I.3. Örgüt Kültürünün Öğeleri

Örgüt kültürü, soyut ve birbirini tamamlayıcı çok sayıda faktörden oluşmaktadır. İnsana verilen önemi sadece çalışanlarla değil, ilişki içinde bulunulan tüm insanlarla geniş bir çerçevede ele alan örgüt kültürü, maddi unsur ve hedeflerden çok manevi amaçlar ve moral değerlerden oluşması nedeni ile de her örgütte farklı bir yapıda ortaya çıkmaktadır. Her ne kadar, örgüt kültürünü oluşturan öğeler toplumsal kültürü oluşturan öğelerle aynı ise de; her örgütte yer alan insanın yapısının farklılığı, kültürü oluşturan öğelerin örgütlerde taşıdıkları anlamın ve tepki düzeylerinin de farklı olması sonucunu getirmektedir<sup>41</sup>.

Bu noktada toplumsal kültür ile örgüt kültürünün ilişkisinden de kısaca bahsetmekte fayda vardır. Örgüt kültürünü oluştururken ülkenin kültürünü göz önüne almak zorunludur. Her ülkede farklı yaklaşımlar egemendir. Bir örgütte insanların paylaştıkları maneviyat için kullanılan kültür etiketi, sosyolojik görünümleri yeniden popüler kılmanın en uygun yoludur. Örgüt kültürleri hala, pek çokları için fenomendir. Bir örgüt, toplumdan farklı doğası olan bir sosyal sistemdir; üyelerin örgüte katılana kadar sahip olmadıkları ve bir gün terk edecekleri bir kültürdür. Örgütlerin ve toplumların

---

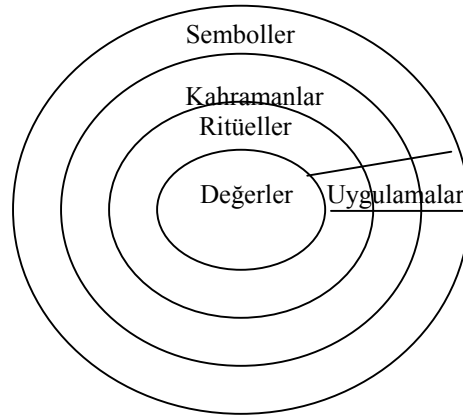
<sup>39</sup> Dinçer, a.g.e., s. 209

<sup>40</sup> Geert Hofstede., (1991), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw- Hill Book Company Europe, Cambridge, s. 18

<sup>41</sup> Gürçay, a.g.m.

kültürlerinin doğası farklıdır. Bu fark, kültür belirtileri tarafından her birinde oynanan farklı rollere dayanır<sup>42</sup>.

Geert Hofstede, örgüt kültürünün öğelerini aşağıdaki biçimde şematize etmiştir. Ancak bu çalışmada sadece şemadaki unsurlar değil, pek çok kaynaktan adı geçen, daha özele indirgenmiş diyebileceğimiz unsurlardan da bahsedilecektir.



**Şekil 1-** Soğan Diyagramı: Farklı derinlik seviyelerinde kültür öğeleri

**Kaynak:** Geert Hofstede, (1991), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw- Hill Book Company Europe, Cambridge, s. 9

### I.3.1. Varsayımlar

Varsayımlar, kişi ya da grupların davranma, düşünme, hissetme ve söyleyişlerinin referans çerçevesini oluşturan, bilinç dışı düzeye itilmiş ilkelere dir. Bu ilke sisteminin değerler sisteminden farkı, varsayımların bir kültürel biçim içinde başka seçeneklerle kıyaslama imkanı bırakmayacak derecede doğal kabul edilen egemenliğidir. Dolayısıyla varsayımlar, gerçeğin algılanmasının referans çerçeveleri olarak kullanılırlar. Varsayımlar, örgütsel kültürün değer, inanç ve norm sistemine yön verirler<sup>43</sup>.

<sup>42</sup> Hofstede, a.g.e., s. 18 ve 180

<sup>43</sup> Osman Atay, “Örgüt Kültürü ve Süreci”, <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/3/atay/atay2.html>, 19 Şubat 2003, s. 4 ve Ali Rıza Terzi, (2000), *Örgüt Kültürü*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, s. 40

Varsayımlar örgüt kültürüne bazı anlamlar yüklerler. Bunlardan ilki, davranışa rehberlik etmesidir. Zira pek çok yönetici, çalışanların örgüt kültürünü fark etmeleri ile resmi kontrole daha az gerek duyulduğunu bilmektedir. Örgüt kültürü, örgütün değerleri, inançları, örnekleri, sembolleri, dili, alışkanlıkları ve söylentileri hakkında da temel varsayımları tanımlar. Bu da, örgüt üyeliğine anlam verir ve grup tarafından beklenen davranışları yönlendirir.

Varsayımların çevreyle ilişkileri tanımladığı da bir gerçektir. Yöneticiler dış unsurlara karşı daha fazla sorumluluk duyduğundan, her örgüt çevresini şekillendirir. Çevre ile ilgili varsayımlar, örgütün var oluşunu ve tekliğini belirler. Aynı çevreyi paylaşan Wal-Mart ve DG'nin farklı kültürlere sahip olması, bunun en güzel kanıtlarından birisidir.

Varsayımlar öğrenmeyi ve iletişimi yaygınlaştırırlar. Bazı örgütler izlenimleri toplayarak öğrenmeye çalışırken, bazıları sezgisel olarak gelen doğruya inanırlar. Dil ve iletişim ise, örgütsel gerçekliği tanımlamaya yardım eder. Kimi örgütlerde, yöneticiler her şeyi yazıya dökmezse hiçbir şeyin yapılamayacağı düşünülür (Örn. kamu örgütleri); bazılarında ise yöneticiler, tutanak tutulmamasına rağmen, toplantı bittiğinde uzlaşılan konuların yerine getirileceğini bilirler.

Varsayımlar, insanlar ve onlar arasındaki ilişkilerden bahsederler. Örgütler, insanlara nasıl davranılacağı ve insan doğası hakkında genel varsayımlar geliştirmeye eğilimlidir. Örgütün kültürü, güce kimin sahip olduğu ve ilişkileri etkileyen gücün nasıl kullanıldığı hakkında varsayımları yansıtır<sup>44</sup>.

---

<sup>44</sup> Curtis W. Cook, Phillip L. Hunsaker and Robert E. Coffey., (1997), *Management and Organizational Behavior*, 2nd ed., The McGraw-Hill Companies Inc., Irwin, ss. 112-115

### I.3.2. Değerler

Örgüt kültüründe değerler çok önemli bir yer tutar. Kültürün özü değerlerle şekillenir. Değer, bir varlığın, bir olayın insana olan önemini belirleyen inançtır. Ya da Rokeach'ın tanımı ile değer, sosyal veya bireysel bakımdan belirli bir davranış biçiminin veya var olma amacının, buna ters bir davranış biçimi ya da yaşam amacına nispeten tercih edildiği, değişmesi zor olan kalıcı inançtır<sup>45</sup>.

Yoash Wiener, örgütsel değerlerin ya karizmatik liderlikten ya da örgütsel gelenekten ortaya çıktığını göstermiştir. Bunların anlamı, ya işlevsel ya da seçkin ideallere dayanır. İşlevsel değerler üyelere neye dikkat çekmesi gerektiğini, seçkin değerler diğerlerine nispeten örgütün üstünlüğünü algılamaya odaklanır, dolayısıyla daha yapıcıdır.

Farklı örgütlerde benzer insanlar arasında karşılaştırma yapıldığında, değerlerde daha az farklılık varken, uygulamalarda hatırı sayılır farklılıklar görülmüştür. Değer-uygulama dengesindeki farklar, bunların öğrenildiği yerlerin farklılığıyla açıklanabilir. Değerler erken gençlikte kazanılır, yaklaşık on yaşlarında insanın temel değerleri kafasında kurgulanmıştır. Örgütsel uygulamalar ise yetişkinlikte, işyerlerinde sosyalizasyon süreciyle öğrenilir, bu nedenle de işyerine uyumludur<sup>46</sup>. Bir örgütün değerleri, hangi davranış ve inançların onun başarısında önemli olduğunu gösterir.

Kültürün yapı taşları olan değerler, işgörenlerin işlem ve eylemlerini nitelendirmeye, değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan ölçütlerin kaynağı, uzun dönemde davranışlarına yön veren standartlardır. İnsan, nesne ve olayların örgütçe ne değerde bulunduğunu örgütün kültürel değerleri belirler. Değerler, normlardan daha geniş

<sup>45</sup> Tülay Turgut, (Temmuz 1998), “Örgütsel Davranışta Değerlerin Yeri”, (Ed. Suna Tevrüz), *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi -II*, Türk Psikologlar Derneği Yay., Ankara, s. 35 ve Hofstede, a.g.e., s. 8

<sup>46</sup> Hofstede, a.g.e., s. 182

ve daha somut kavramlardır, normların haklılayıcılarıdır<sup>47</sup>. Bu tanımı açmak için değerlerin niteliklerinden bahsetmek faydalı olacaktır. Değerler;

- ✓ Çok genel ülküler, amaçlar ve umutlardır.
- ✓ Davranışların kaynağı, doğrulayıcıları ve yargılayıcılarıdır.
- ✓ Soyutturular.
- ✓ Belli bir sınırları yoktur.
- ✓ İnsanın köklü inançlarıdır.
- ✓ Tam olarak gerçekleştirilemezler.
- ✓ Kimilerinin farkına varılamayabilir.
- ✓ Ölçülmeleri zordur, ancak davranışla ölçülebilirler.
- ✓ İnsanın ilişkilerini düzenlerler.
- ✓ Seçeneklerin karşılaştırılmasını sağlarlar.
- ✓ İnsanın yaşantılarıyla oluşurlar.
- ✓ İşlevleri insanın ihtiyaçlarını karşılamaktır.
- ✓ İnsana, kültüre özgü davranışlar kazandırırılar.
- ✓ İnsan kişiliğinin temel belirleyicileridir.
- ✓ Olağan eylemlerin önemli eylemlere dönüşmesine yardım ederler.
- ✓ Örgütü toplumun etkili değerlerine bağlarlar.
- ✓ Ayırt edici bir rekabet avantajı sağlarlar<sup>48</sup>.

Değerler, bireyin işinin ve günlük yaşamının temel bir parçası olan ve onun yaşamına anlam kazandıran ideallerdir. Bireyin tercihlerine, kararlarına ve davranışlarına yol gösteren inançlar ve kanaatlerdir. Davranışın tanımlayıcı standartları olan değerler emretmezler, doğallıkla eylemlere yol gösterirler. Bir örgütün doğasında ve iş tarzında

---

<sup>47</sup> Atay, a.g.m., s. 4

<sup>48</sup> Başaran, *Örgütsel...*, ss. 242-243 ve Terzi, a.g.e., ss. 42-43

saklı olan değerler, bireysel ve örgütsel davranışın kalitesini belirlerler. Onlar söz gibidir ve çalışanlara en uygun tarzda birçok ihtiyatlı tepkiyi gösterebilme olanağı sağlar ve aynı zamanda insanın motivasyonuna temel teşkil eder. Uzun vadede başarılı örgütler değer temeline dayalı olan örgütlerdir. Çünkü onlar, değerlerle bezendiklerinde kurum olurlar, aksi takdirde ruhsuz insana benzerler. Yani, Milton Rokeach'ın dediği gibi, “Şayet değerler tamamen stabl olsaydı, bireysel ve sosyal değişim imkansız olacaktı. Bunun aksine değerler tamamen değişir olsaydı, toplumun ve bireyin sürekliliği imkansız olurdu.”<sup>49</sup>

Kısacası değer, istenilen şey hakkında zihinsel bir faaliyettir. Değer, bireyin onun hakkında heyecan hissetmesi bağlamında duygusaldır ve ayrıca uyarıldığında bireyin hareketini sağlayacak müdahaleci bir niteliği de vardır ki bu da onun davranışsal yönüdür<sup>50</sup>.

Bir de değer sistemi kavramı söz konusudur. İnsanların değerleri ayrı ayrı bulunmadığından, değerler arası sürekli etkileşim söz konusu olduğundan, insanda bir değer örüntüsü oluştururlar ki buna değer sistemi denir. Bu soyut bir sistemdir ve girdisi yaşantılar, çıktısı ise insanın ihtiyaçlarını karşılayacak davranışların değerlerini yargılamaktır; böylece insan kendisini yönlendirir. Değer sistemi iki boyutludur; ilki maddi ve manevi değerlerden oluşur, ikinci boyutsa öz, özel, seçimlik ve geçici değerlerden oluşur. Bu noktada adı geçen değerlerden kısa kısa bahsetmekte fayda vardır<sup>51</sup>:

- **Maddi Değerler:** Kültürün altyapı değerleridir. Üretimin kaynakları ve araçlarından oluşur, yani somutturlar. Bunlar toplumun, dolayısıyla da insanın yaşaması için gereken temel ihtiyaçları tatmin eder, bu nedenle de hızlı değişirler.

<sup>49</sup> Şevki Özgener, *Organizasyonlarda İş Ahlakının Kurumsallaşması*, Özet, [http://www.gata.edu.tr/kutuphane/Kitap\\_Ozetleri/ORGUTSEL\\_%20PSIKOLOJL.htm](http://www.gata.edu.tr/kutuphane/Kitap_Ozetleri/ORGUTSEL_%20PSIKOLOJL.htm), 25 Şubat 2003, s. 4

<sup>50</sup> Turgut, a.g.m., s. 36

<sup>51</sup> Başaran, *Örgütsel...*, ss. 243-247

- **Manevi Değerler:** Soyut olan bu değerler bir toplumun dili, töreleri, inançları, ilkeleri, yasaları, gelenekleri, görenekleri, kökeni ve tarihi vb. ile ilgilidirler. Bunların oluşmasında toplumun tüm katmanlarının katkısı varsa da edebiyat, din, hukuk, evlilik ve eğitim kurumlarının katkısı oldukça fazladır.
- **Öz Değerler:** Bir toplumun çoğunluğu tarafından benimsenen bu değerler aslında evrenseldirler de. Bunlar yok olursa kültür de yok olur. Kültürün çalışmaya, üretime, yönetime ait pek çok değeri örgüte de taşınır ve örgütsel davranışın temel kaynaklarını oluştururlar.
- **Özel Değerler:** Bir yöre, bir meslek gibi topluluklardan birine göre kimi ayrılıklar gösteren kültür değerleridir. Örgüt, özel değerlerin olduğu yerdir ve örgütler, bu değerlerle toplumdan ve birbirlerinden farklıdır.
- **Seçimlik Değerler:** Bunlar öz ve özel değerlere uyan fakat benimsenmediklerinde kişinin kınanmadığı değerlerdir. Bunların, örgüt amaçlarına dönük ve etkili çalışması için yönetimde desteklenmesi gerekir çünkü bunlar doğru kullanılırsa örgüte yararlı katkılar sağlar.
- **Geçici Değerler:** Toplumun bir kesimince bir süre için benimsenen değerlerdir. Bunlar önemlidir çünkü kimisi zamanla özel ve öz değere dönüşerek kültüre girer ve kültürün gelişip zenginleşmesini sağlarlar. Ancak yok olsalar da izlerini bırakırlar.

Değerler, yönetimde öyle önemli bir yere sahip olmuşlardır ki günümüzde “Değerlerle Yönetim” adı altında bir yönetim biçimi bile doğmuştur. Bu yönetimi uygulayan örgütler, misyonlarını açık şekilde ifade etmiş, değerlerini uygulamaya koymuş ve bunları tüm örgüte iletmişlerdir. Tüm yaptıkları budur ve başarı arkasından gelmiştir. Performans, tatmin ve yatırımların geri dönmesi gibi başarılarını değerlerle yönetime



borçludurlar. Gerçekten değerleriyle yönetilen bir örgütte sadece tek bir patron vardır: Değerler. Ve bu öz değerleriyle uyum içinde çalışan, sadece işi ile ilgilenen şirketler (yani kar amacı gibi şeylere kafasını yormayanlar) daha başarılı olmaktadır. Tüm dünyada konuşulan Fortune 500 şirketleri, bu yönetimi uygulayan şirketlerdir<sup>52</sup>.

Değerler konusunu kapatırken son olarak şunu belirtmek gerekir ki, toplumsal değerler örgüt yapısını, örgüt davranışını ve insan kaynakları yönetimini en çok etkileyen öğelerdir. Aynı zamanda yöneticilerin, çalışanların yapısal özellikleri ve davranışları hakkındaki varsayım ve inançlarına yön veren de toplumsal değerlerdir. Değerlerdeki farklılaşmayla somutlaşan kültürel farkların iş örgütlerindeki ortam ve davranışa etkisi, en belirgin olarak, liderlik, motivasyon, işletme kültürü ve insan kaynakları yönetimi ve küresel yönetici yetiştirme alanlarında kendini göstermiştir<sup>53</sup>.

### **I.3.3. Normlar ve Ahlak Kuralları**

Örgüt kültüründe diğer önemli faktör normlardır. Düstur, düzgu gibi isimler de verilen normlar, davranış kuralı ve ölçütleridir. Bir toplulukta oluşturulan normların uygulanabilmesi için, üyelerin buna inanması ve çoğunluğun inandığını görmesi gerekir. Bazıları örgüt yöneticilerince yasal düzenleme haline getirilerek zorunlu kılınabilirler. Çalışanlar için en önemli yararı davranış öncüllüğü yapmasıdır. Bir norm, kişinin geliştirdiği değerlere aykırı olursa çatışma yaratır ve bu çatışma ne kadar güçlü olursa uyumsuzluğu da o derece fazla olur. Bir normu işgörenlerce uygulanması gereken bir kural ve ölçüt niteliğine ulaştıran, dayandığı kültürel değerlerdir. Normlar, ödül ve ceza

<sup>52</sup> Ken Blanchard ve Michael O'Connor, (1998), *Değerlerle Yönetim*, (Çev. Kader Ay), Yöneticinin Kitaplığı Serisi, Epsilon Yay., İstanbul, s. 11, 41 ve 44

<sup>53</sup> Zeynep Aycan, (Temmuz 1998), "Endüstri ve Örgüt Psikolojisinde Toplumsal Kültürün Yeri", (Ed. Suna Tevrüz), *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi-II*, Türk Psikologlar Derneği Yay., Ankara, s. 22, 24 ve 28

yöntemiyle korunurlar. Ödüllendirme, normlara uygun hareket edilmesinin bir sonucu olarak ortaya çıkarken, cezalandırma çoğu kez norm dışı davranışın bir sonucu olarak ortaya çıkar.

Normların özellikleri şunlardır<sup>54</sup>:

- ✓ Özel istem ve beklentilerdir.
- ✓ Davranışların nitelik ve niceliğini betimler ve doğrularlar.
- ✓ Somutturlar.
- ✓ Alt ve üst sınırları bellidir.
- ✓ Gerçekleştirilmek için oluşturulurlar.
- ✓ Topluluk üyelerince konup onaylanırlar.
- ✓ Kişi davranışlarının insana uygun yapılmasını sağlarlar.
- ✓ Yazılı ya da sözlü olabilirler.
- ✓ Kaynağı değerlerdir.
- ✓ Denetim araçlarıdır.
- ✓ Ancak topluluk için önemli davranışlara konular.
- ✓ Kişinin davranış biçimini yok etmezler.
- ✓ Kişisel normlar, kişinin içinde olduğu topluluğu temsil etmezler.
- ✓ Topluluğun oluşturduğu normları kişi benimsemese bile uygulamak zorundadır.
- ✓ Zamanla oluşup sürekli geliştirilmeyi gereksinirler.

İnsan davranışlarının önceden bilinmesini sağlayan normların, yöneticilerce bilinmesi önemlidir, çünkü yönetim ilkelerini bunlara uydurmaları gerekir<sup>55</sup>. Yönetim biçimini, örgüt iklimini, işgörenlerin nasıl birlikte çalışacaklarını ve görevlerini ne şekilde

<sup>54</sup> Başaran, *Örgütsel...*, ss. 247-248 ve Atay, a.g.m., s. 4

<sup>55</sup> Sevinç Köse, Semra Tetik ve Cuma Ercan., (2001), “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, *Yönetim ve Ekonomi Der.*, Celal Bayar Ün. İ.İ.B.F. Yay., C.7, S.1, s. 225

icra edeceklerini güçlü bir şekilde etkileyebilen normlar, amaçların başarılmasına yardım edebilir ancak kişisel başarıların önünde engel de olabilirler<sup>56</sup>.

Bu noktada örgüt ikliminden de kısaca bahsetmekte fayda vardır zira örgüt kültürü ile iklimi çoğu zaman birbirinin yerine kullanılmakta ya da karıştırılmaktadır. Örgüt iklimi, “İş çevresinde, bu çevrede çalışanlar tarafından dolaylı ya da dolaysız olarak algılanan ve çalışanların motivasyon ve davranışlarını etkilediği kabul edilen, ölçülebilir özellikler setidir”<sup>57</sup>. İklim, örgütün çalışanlar için ne anlam ifade ettiğini gösterir.

Normlar dört amaca hizmet ederler: Grubun devamlılığını ve hayatta kalmasını kolaylaştırma, davranışları basitleştirme, kişilerin kendilerini utandıracak davranışlardan kaçınmalarını sağlama ve örgütün temel değerlerini ifade etme. Böylece normlar, örgüt üyelerinin davranışlarını düzenler ve örgütte kalıcı olmalarına etki eder<sup>58</sup>.

Ahlak kuralları ise, sosyal ilişkileri düzenleyen kurallardır. Yaptırımı manevi olan ahlak kurallarına uyma, ancak kişilerin bu yaptırımlardan çekinme derecesi ile doğru orantılıdır<sup>59</sup>.

### **I.3.4. Hikaye, Masal ve Mitler**

Hikaye, masal ve mitler, örgüt kültürü açısından önem taşıyan ve genellikle örgütün geçmişine yönelik olayların, abartılarak aktarılması sonucunda ortaya çıkan kültür taşıyıcılarıdır. Örgütün geçmişi ve bugünkü durumu arasında köprü görevi görürler. Hikaye ve mitler, örgütsel değerlerin yayılmasına ve yerleşmesine yardımcı olurlar.

---

<sup>56</sup> Terzi, a.g.e., s. 47

<sup>57</sup> P. Toulson and M. Smith., (Fall 1994), “The Relationship Between Organizational Climate and Employee Perceptions of Personnel Management Practices”, *Personel Management*, Y.3, V.23, ss. 453-467 (Öznur Yüksel., (Temmuz 2001), “Örgüt Geliştirme”, (Ed. Salih Güney), *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yay., Ankara, s. 137’den alıntı)

<sup>58</sup> Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel., (Ekim 1997), *Örgütsel Davranış*, 2.b., Anadolu Ün. İkt. Fak. Ders Kit., Eskişehir, s. 136

<sup>59</sup> Köse, Tetik ve Ercan, a.g.m., ss. 226-227

Örgütün kahramanlarını ve sembollerini canlandırır, örgütsel kültür hakkında önemli ipuçları verirler. Örneğin bir örgütün kültüründe bireyselliği ya da yarışmayı vurgulayan hikayeler yaygınsa, örgütsel değerler de bu doğrultuda gelişir<sup>60</sup>.

Bunlar, sözlü olarak, çekici, eğlenceli ve her şeyden önce basmakalıp bir yolla değerleri aktarırlar. Kültürler, bunların sözlü doğasındaki etkileşimlerden geliştiği için çok etkilidirler<sup>61</sup>.

Hikayeler, geçmişte olmuş, gerçek olaylarken masallar, olmuş gibi anlatılan olaylardır. Sadece kendilerine has merkez değerleri için değil, çarpan etkileri nedeni ile de önemlidirler<sup>62</sup>.

Hikayeler mevcut uygulamalara açıklık ve meşruiyet kazandırır. Örgüt kahramanları hakkındaki hikayeler, örgüte örnek teşkil eder ve öz değerlerin öğrenilmesini sağlar, örgütsel kültürün boyutlarını canlandırır<sup>63</sup>.

Mitlerse, doğru veya uydurulmuş olsalar da, genel olarak kritik edilmeden kabul edilen tecrübe edilmemiş inançlar, güçlü kültürel mesajlar taşıyan geçmiş olayların açıklamalarıdır. Mitler yaratıcılığı körükler. Sahte bir inanç olarak değil, bir örgütün ayırt edici tarihi, hatıraları ve efsaneleri olarak tanımlanmalıdırlar. İdealleştirilmiş ve abartılmış olmalarına rağmen kültürün en derin inanç ve algılamalarını temsil ederler. Bireyler arası bağları pekiştirirken grupları birbirinden ayırmaya da yardımcı olurlar<sup>64</sup>.

Mitler, içeriklerine göre üçe ayrılırlar: Bunlardan rasyonelleştirici olanlar, örgütte daha önce yaşanmış olan olayları rasyonelleştirerek geleceğe yönelik yasalar oluştururlar. Değerlendirici mitler, statü farkları ve iyi-kötü durumlar arasında düzen

---

<sup>60</sup> Atay, a.g.m., s. 5

<sup>61</sup> John W. Hunt., (1992), *Managing People at Work : A Manager's Guide to Behaviour in Organizations*, 3rd ed., McGraw-Hill Book Com., ss. 123-124

<sup>62</sup> a.g.e., s. 124

<sup>63</sup> Terzi, a.g.e., ss. 50-51

<sup>64</sup> a.g.e., s. 52 ve Hunt, a.g.e., s. 124

yaratırlar. Nitelendirme ve uzaklaştırma mitleri, değerlendirici mitlerle oluşturulan özel kategorilerle kişiler için zıtlık belirten öykülerin bütününden oluşurlar. İkilik mitleri ise, örgüt ile toplum değerlerinin yansımından doğan, işgörenlerin değerleri arasındaki gerilimleri açıklayanlarıdır<sup>65</sup>.

Kısacası mitler, açıklamaları destekleyecek araştırmaların önünü kesebilir, karşıtları saklayabilir, zıt güçleri barıştırabilir, sıradan bir olayı dramatize edebilir, kişi ve çatışmaları barıştırmaya odaklanır, duygusal ve mantıksal olarak kabul edilebilen gerçekliğin anlamını uyandırabilir. Mitler, çalışanları bir arada tutar, açıklanamazın açıklamasını yapar. Tüm zamanlara ulaşabilir, geçmişe bağlayıp geleceğe yönlendirir. Yöneticiler ve onların grupları arasında bir mesafe olduğunda, yöneticilerin ifade ettikleri amaçları ile davranışları bağdaşmadığında, kurucunun kayıtlı inançları ile bugünün gerçeği çeliştiğinde ya da geçmişteki çok güçlü bir karar için açıklama talep edildiğinde mitler ortaya çıkar ve insanları birbirine bağlayan varsayımların ifadeleri olurlar<sup>66</sup>.

### **I.3.5. Dil ve Diğer Simgeler**

Dil, kültürün en önemli ögesidir; sesler ve işaretlerden oluşan bir simgeler topluluğudur. Yazılı ve sözlü dil, bu dil içinde yer alan argo ifadeler, deyim, şaka, mecaz, slogan ve selamlaşmalar buna dahildir. Kültürün taşıyıcısı olan dil, kültürün nesilden nesile aktarılmasını sağlar. Kültürün öğrenilmesi, anlamların simgelenmesi hep dil ile olur. Diline bakarak örgütün insana ve dünyaya bakışını anlamak mümkündür. İnsanlar dil ile iletişim kurar ve sosyal ilişkilerini düzenler. Örgüte ait bir dil varsa, bu örgütün kültürünü de anlamaya yardımcı olur. Örgütün dilini, çalışanlar en iyi biçimde anlayıp kullanabilirler.

---

<sup>65</sup> Terzi, a.g.e., s. 53

<sup>66</sup> Hunt, a.g.e., ss. 124-125

Böylece kültürü kabul ettiklerini de göstererek korunmasına yardımcı olurlar. Çalışanlar dilini anlamadığı örgüte yabancılik çeker, aitlik hissedemezler. Zira işleri ile ilgili ürün, müşteri, anahtar personel, ofisler, eşyalar gibi şeyleri tanımlamak için tek olan terimler geliştirirler (yeni gelenler yaklaşık altı ayda bu dili öğrenir)<sup>67</sup>.

Simge, içsel bir inanın dışsal bir işaret ya da jestidir. Kültür içinde özel anlam taşıyan kelime ve objelerdir, dolayısıyla sadece kültürü paylaşanlar tarafından anlaşılır, özel anlamlar taşırlar. Logo, desen, slogan, şarkı, rozet, flama, maskot ve amblemler ile örgüt binalarının fiziksel düzenlemeleri simgelerden bazılarıdır. Bir değeri temsil eden simge, çağrışım yaparak değerlerin canlı kalmasını sağlar. Sosyal grupların birliği simgeler aracılığıyla olur. Kültürden kültüre değişen simgelerin etkili biçimde kullanılabilmesi, önemli bir liderlik yeteneğidir<sup>68</sup>.

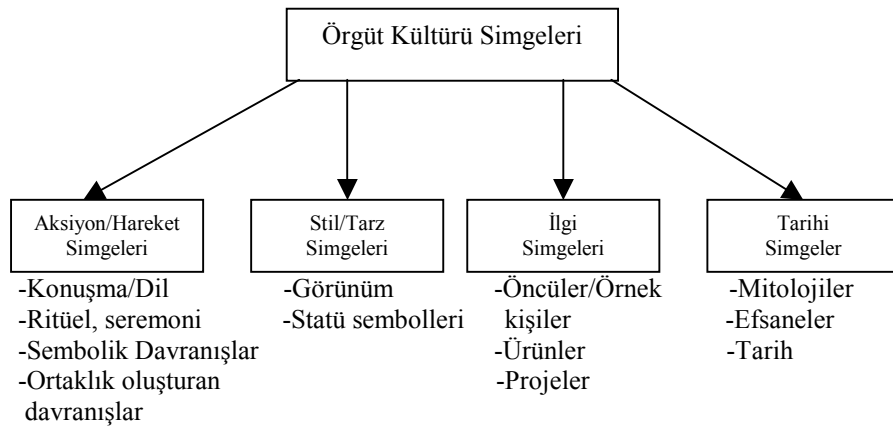
Simgelerin etkileri şunlardır<sup>69</sup>:

- \* Davranış için güvenlik oluşturmak,
- \* Biz duygusunun desteklenmesi,
- \* Temel değerlerin güçlendirilip onaylanması,
- \* Kişiler arası mesafenin en aza indirilmesi,
- \* Çalışanların hızlı entegrasyonu,
- \* Ortaklık oluşturmak,
- \* Duygusal bütünleşmenin desteklenmesi,
- \* Gelişim sürecinin açıklanması için bir mekanizma olması,
- \* Kültür ile ilgilenmek ve onu değiştirmek için hareket noktaları olması.

<sup>67</sup> Terzi, a.g.e., ss. 55-56, Ayla Okay, (2002), *Kurum Kimliği*, 3.b., MediaCat Kit., İstanbul, s. 229 ve Robbins, a.g.e., ss. 612-613

<sup>68</sup> Köse, Tetik ve Ercan, a.g.m., ss. 224-230 ve Terzi, a.g.e., ss. 54-55

<sup>69</sup> Okay, a.g.e., ss. 227-228



**Şekil 2-** Schwarz'ın Örgüt Kültürü Simgeleri Gruplaması

**Kaynak:** Ayla Okay, (Nisan 2002), *Kurum Kimliği*, 3.b., MediaCat Kit., İstanbul, s. 228

Ayrıca şirket üst yönetiminin düzenlenmesi, üst yöneticilere verilen oto tipleri, ofislerin büyüklüğü, mobilyaların kalitesi ve şirket uçağının verilmesi gibi şeyler simgelere örnektir. Bunlar çalışanlara kimin önemli olduğu, uygun davranışların hangileri olduğu gibi konularda bilgi verir<sup>70</sup>.

### I.3.6. Din ve İnançlar

Her toplumun bir dini vardır. Din, insanlarda ortak duygu ve inançların oluşmasını sağlayan bir kurumdur. İnançsa, kişilerin algı ve bilgilerinin devamlı bir organizasyonudur. Kişiler arasında ne kadar ortak inanç varsa topluluğun kültürü de o kadar sağlam olur<sup>71</sup>.

İnançlar, gerçeğin şimdi ve geçmişte nasıl olduğuna ilişkin bireyin bilgileridir. Dünya hakkında ve dünyanın nasıl işlediğine ilişkin genel varsayımlardır. İnançlar, değerlerle birlikte işgörenlerin davranışlarını etkileyen normları beslerler<sup>72</sup>.

<sup>70</sup> Robbins, a.g.e., s. 612

<sup>71</sup> Köse, Tetik ve Ercan, a.g.m., s. 224

<sup>72</sup> Terzi, a.g.e., ss. 45-46

Bir örgütün kültürü, üyelerine farklı bir kimlik veren ve örgütsel bağlılığı artıran ve üyelerce paylaşılan iç değişkenleri sunan bir olgudur. Örgütlerde zamanla gelişen inanç, sembol, adet, efsane ve uygulamalar vardır ve bunlar gitgide bireyler arasında ortak anlayışlar yaratmaktadır. Bu ortak anlayış ise üyelerin duygu, norm, etkileşim, etkinlik, beklenti, varsayım, inanç, tutum ve değerlerinden oluşur. Buraya kadar bahsedilenlerden anlaşıldığı gibi, bunlar aynı zamanda örgüt kültürünün öğeleridir. Yani örgüt kültürünün öğeleri; örgütün tarihi, değer ve inançları, hikaye ve masallar (mitler), kültürel şebeke, adet, gelenek ve törenler ile kahramanlardır<sup>73</sup>.

Örgüt kültürü, uygun davranış ve ilişkileri tanımlamakta, üyeleri motive etmekte ve belirsizlik durumlarında çözümler sunmaktadır. Bilginin, değerlerin ve iç ilişkilerin düzenlenmesinde örgütü yönetmekte ve görünen, görünmeyen her seviyede etkisini göstermektedir. Bu nedenle yüksek performansı hedefleyen yönetici ve liderler, örgütlerinin kültürünü anlayıp kontrol etmelidirler<sup>74</sup>.

### **I.3.7. Gelenekler, Ritüeller ve Yasalar**

İnsanların günlük tavır, hareket ve yaşama yöntemlerini düzenleyen kurallar gelenekleri oluştururlar. Kendiliğinden oluşan ve sosyal baskılar sonucu uyulan gelenekler, yaygınlıkla tekrar edilip gelen ve belirgin bir yaptırım olmayarak davranışlardır. Değerler, inançlar ve varsayımlar geleneklerde yeniden doğrulanır. Belirli olaylar ve ayinler serisi olan geleneklerin, biçimleniş dereceleri çeşitlilik gösterir. Pek çok resmi gelenekler uyum ve düzeni, pek çok gayriresmi geleneklerse ilişkileri destekler. İyileri, toplumun olumlu değerlerini desteklerken, kötülere yalnızca zaman kaybıdır ve insanları öfkeliendirmekten

---

<sup>73</sup> Akıncı, a.g.e., s. 34

<sup>74</sup> a.g.e., s. 35



başka bir işe yaramaz. Yüksek yapıli örgütler için kötü geleneklerin yok edilmesi başlıca meseledir; zira genellikle bırakıldıktan uzun bir süre sonra yeniden başlarlar<sup>75</sup>.

Ritüeller, kültürel kalıp ve değerleri güçlendirmek için yapılan törensel eylemlerdir. Değerlendirme ve ödüllendirme süreçleri, personel toplantıları, veda törenleri ve çalışma programları gibi öğeleri kapsar. Çalışanların algılarını ve davranışlarını etkileyebilmek için bazı zamanlarda tekrarlanmış ve standardize edilmiş olan ritüellerden, örgüt üyelerini örgütsel amaçlar etrafında birleştirmek ve örgütsel sürekliliği sağlamak amacıyla düzenlenen törenler, istikrarı sağlarken belirsizlik ve endişeleri azaltır ve dış çevreye de mesajlar gönderilmesine aracı olurlar. Bu tekrarlanan aktiviteler, anahtar değerleri, hangi hedeflerin önemli olduğunu, kimlerin önemli olduğunu ve kimlerin harcanabileceğini gösterirler. Fairholm'a göre törenlerle amaçlanan, örgütsel düzenin sürdürülmesi, yeni üyelerin tanıtılması, sembolik mesajların örgüt üyelerine aktarılması ve sosyal bağlılık duygusunun gelişmesine katkıda bulunulmasıdır<sup>76</sup>.

Yöneticiler, emrindekilere, zorla koyduğu belirli davranış ve ritüellerin miktarını en aza indirerek, iyi etki yapan alışkanlıklar kazandırabilirler (Bir barda toplanma, serbest gündemli öğle yemekleri, amaçsız kahve molaları gibi). Bunun gibi, törenler de önemli birer sosyal mekanizmadır ve kişilere hislerini serbest bırakmaları için fırsat sağlarken aynı zamanda belli temel inançları desteklemeyi de sağlar<sup>77</sup>.

Yasalar ise, toplumun yetkili organlarınca geleneklere uygun olarak düzenlenen ve resmi yaptırımları, cezaları olan kurallardır. Yasalara uyulmadığı zaman toplum, zor kullanılmasını destekler. Yasalar geleneklerden farklı olarak, istenerek hazırlanırlar<sup>78</sup>.

---

<sup>75</sup> Hunt, a.g.e., s. 126

<sup>76</sup> Terzi, a.g.e., ss. 48-49 ve Robbins, a.g.e., s. 612

<sup>77</sup> Hunt, a.g.e., s. 127

<sup>78</sup> Köse, Tetik ve Ercan, a.g.m., s. 226

### I.3.8. Lider ve Kahramanlar

Temel değerler ve inançlar örgüt kültürünün altyapısını oluştururken, lider ve kahramanlar da bunların sembollerini oluştururlar. Kahramanlar, örgütsel değerleri kişileştiren ve diğerleri için rol modelleri olarak hizmet eden, örgüt kültürüne katkıda bulunan, çalışanları güdüleyen, dış çevreye karşı örgütü ve kültürünü temsil eden kişilerdir. Geçmişte örgüte yapmış oldukları yararlı hizmetlerde devleşmiş, örgütü zafere ulaştırmış etkin kimseler, örgüt üyeleri için kahraman olurlar. Bu kişiler yaşayan veya ölmüş, gerçek ya da hayali olabilirler<sup>79</sup>.

Liderler de davranışları ile örgüt kültürünü diğerlerine yansıtan ve örnek alınan kişilerdir. Yöneticiler ve kurucular da bu kapsamda sayılabilirler ancak örgüt kültürünü yansıttıkları sürece. Bunun yanında, örnek alınabilmeleri için, sadece resmi sıfatları ile değil kişisel özellikleri ile de birer lider olmaları da gerekmektedir. Ve bir liderin yapması gereken en önemli şey, diğerleri ile arasındaki mesafeyi çok iyi ayarlamaktır. Zira liderin çok yakın olması sıradan olma riskini artırır. Churchill, Gandhi gibi liderlere bakıldığında, hem yakın hem de uzak oldukları görülür. Onlar kaynaşma ve yaratıcılığı sağlamak için liderliğin önemli bir işlevi olduğunu anlamış ve fiziksel olarak diğerlerine mesafeli durmuşlardır. Onlar, kitleyle iletişim kurma konusunda ve kendileri hakkında göndermek istedikleri hikayeler konusunda duyarlıydılar<sup>80</sup>.

---

<sup>79</sup> Hofstede, a.g.e., s. 8, Köse, Tetik ve Ercan, a.g.m., s. 229 ve 240 ve Terzi, a.g.e., ss. 56-57

<sup>80</sup> Hunt, a.g.e., s. 122

## I.4. Örgüt Kültürünün Türleri

Örgütler, sadece insan kalabalığı değildir, kültürleri vardır. Dolayısıyla ne kadar çok örgüt olursa o kadar tür kültür olacağı da açıktır. Bu nedenle örgüt kültürü, sahip olduğu öğelerden dolayı bazı sınıflandırmalara tabi tutulmuşlardır.

### I.4.1. Maddi ve Manevi Kültür

Malinowski'ye göre, yaşamak için kültürü oluşturan insan, zamanla belli bir teknolojik düzeye ulaşır. Evler, silahlar vb. yapan insanın maddi eşyaları, kültürünün en açık görüntüleridir. İşte buna maddi kültür denir.

Kültürün fizyolojik ihtiyaçları karşılayan maddi yönünden başka, psikolojik ve sosyolojik yönleri de vardır. İnsan düşüncesinin, inançlarının ve değerlerinin belleksel olması, maddeleşmeden insan yaşamını etkilemesi, belleksel değerler ve bunların oluşturduğu hayat tarzı ise manevi kültürü oluşturur<sup>81</sup>. Dil, hukuk, din, ahlak anlayışı, gelenek ve görenekler gibi pek çok şey manevi kültürün öğeleridir.

### I.4.2. Baskın ve Alt Kültür

Baskın kültür, örgüt üyelerinin hemen tamamı tarafından paylaşılan temel değerlerdir. Örgüt kültüründen bahsederken söz konusu olan işte bu baskın kültürdür. Örgüte kişiliğini veren de budur<sup>82</sup>. Alt kültür ise, üyeler arasında belli bir kesimce

<sup>81</sup> Erdoğan, a.g.e., s. 123 ve M. Şerif Şimşek, Tahir Akgemci ve Adnan Çelik., (1998), *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Nobel Yay., Yay. No.:56, Ankara, s. 24

<sup>82</sup> Fred Luthans., (1992), *Organizational Behavior*, 6th ed., McGraw-Hill Inc., Singapore, s. 563 (Akıncı, a.g.e., s. 37'den alıntı) ve Robbins, a.g.e., s. 596

paylaşılan değerlerdir. Ortak problemler, durumlar ve deneyimleri yansıtırlar ve örgütü geliştirirler. Büyük örgütlerde daha belirgin olarak görülür ve yatay veya dikey bir şekilde oluşabilirler<sup>83</sup>. Hemen hemen bütün örgütlerde baskın kültür ile alt kültürler birarada bulunur. Departmanlar arasında bile kültür farklılıkları olabilir. Bir holdingin herhangi bir bölümü ayrı bir kültüre sahipse dikey alt kültür; bir konuda uzman kişiler kendi aralarında ayrı bir kültüre sahipse yatay alt kültürden söz edilir<sup>84</sup>.

Topluluğun yaşam biçimi ile farklılaşan ve üyelerine bu farklılığı benimseten gruplara alt kültür denir. Alt kültürler baskın kültürlerin çeşitliliğini ve zenginliğini besleyen kanallardır. Kendi iç çevresi ve dış çevre koşulları ile oluşan alt kültürlerin devamlılığı, baskın kültür ile aralarındaki ilişkinin yönüne bağlıdır. Örgüt kültürü, etkisi ve gücü değişik bir çok alt kültürden meydana gelir. Bunlar, kişilerin karşılaştıkları ortak problemler, durumlar ve deneyimlerle oluşur. Ayrıca alt kültürler, örgütte çalışma ünitelerine, hiyerarşiye veya sosyal faaliyetlere dayalı olarak ortaya çıkabilirler. Ayrıca bir hususu daha belirtmekte fayda vardır ki o da alt kültürlerin bir çok olumlu yönünün olmasıdır: Bireylerin birbirine daha fazla bağlı olması, biz duygusunun yoğunlukta olması ve insanların birbirlerini daha yakından tanınması gibi...

Alt kültürler, daha çok coğrafik farklılıklardan doğarlar. Genelde çokuluslu şirketlerde görülürler ve dolayısıyla bunlarda örgüt kültürünü bir kontrol aracı olarak kullanmak daha zordur. Oysa baskın kültür, görünmeyen bir kontrol mekanizması oluşturur ve bürokratik yapıyı kuvvetlendirir. Bu nedenle, örgüt kültürünü kontrol mekanizması olarak kullanmak isteyen çokuluslu şirket yöneticileri, farklı ülkelerdeki

---

<sup>83</sup> Phil Johnson & John Gill., (1993), *Management Control and Organizational Behavior*, Paul Chapman Pub. Co., London, s. 98 (Akıncı, a.g.e., s. 37'den alıntı) ve Robbins, a.g.e., s. 597

<sup>84</sup> Akıncı, a.g.e., s. 37 ve Şimşek, Akgemci ve Çelik, a.g.e., s. 24

yöneticilerini sıklıkla bir araya getirerek, evrensel bir örgüt kültürü oluşturmaya çalışırlar<sup>85</sup>.

Her örgüt, ortak sorunlara, etkileşimlere ve deneyimlere bağlı olarak spesifik ortak anlayışların geliştirildiği, etkisi ve gücü farklı alt kültürlerden oluşur. Örgütteki hakim değerler ve uygulamalar güçlü alt kültürlerin etkisi altındadır ve bir örgütün kültürel özellikleri açıklandığında, bu grubun değerleri öne çıkar. Schein'a göre örgütün kültürü, alt kültürler arası etkileşimin ürünüdür. Alt kültürlerin benzerlik ve farklılık düzeyi, kültürün homojen veya heterojen oluşunu belirler<sup>86</sup>.

### **I.4.3. Güçlü ve Zayıf Kültür**

Örgütlerce düzenlenmiş ve paylaşılmış temel değerler güçlü kültürü oluşturur. Bu tür kültür, tüm çalışanların temel değerleri ve iş yapma metodlarını paylaştığı örgüt kültürü türüdür. Bunda güçlü bir liderliğin etkisi olduğu kadar paylaşma ve yoğunluğun da etkisi vardır. Paylaşma ile amaçlanan, örgüt üyelerinin ne kadarının aynı temel değerlere sahip olduğunu; yoğunluk ile amaçlanan ise, üyelerin ne kadarının bu değerlere bağlı olduğunu göstermektir. Paylaşma derecesini oryantasyon ve ödüllendirme etkiler. Ödüllendirmenin bir sonucu da yoğunluktur. Güçlü kültür performansı da artırır çünkü motivasyonu azaltmaz ve yenilikçiliği engellemez. Güçlü kültür sonuç üretmektedir. Kültürel öğelerin birbirine bağlı olduğu ve herkesçe paylaşıldığı örgütlerde çalışanlar işlerine daha iyi motive olmaktadır çünkü kimlikleri örgütün kültürü ile kaynaşmıştır. Bu örgütlerde çalışanlar sabotaj gibi işlere çaba ve zaman harcamazlar. Örgüt üyelerinin örgüte ve birbirlerine karşı güvenleri tamdır. Bu nedenle de, yani çalışanlar örgütün neye

---

<sup>85</sup> Akıncı, a.g.e., ss. 37-38

<sup>86</sup> Özen-İşbaşı ve Erdem., a.g.m., s. 2

dayandığını bildiğinden, çalışan devri düşüktür. Güçlü kültüre sahip örgüt, işgörenlerin yaratıcılık ve başarı güdülerinin teşvik edildiği örgüttür zira çalışanların davranışlarını etkiler<sup>87</sup>. Ancak kamuda durum farklıdır. Daha yazışmaları bile değiştirmenin zor olduğu kamu örgütlerinde, çalışanların yüksek moral ve motivasyonla çalışmalarını beklemek yanlış olur. Çünkü birey üretmek ister. Ancak kamuda yaratıcılığa imkan tanınmamaktadır.

Konunun uzmanları, güçlü örgüt kültüründen bahsederken, tek başına güçlü kültürden daha çok alt kültürlerin toplamının onu karakterize ettiğini belirtirler. Bir yerde uluslararası varsayımlar, değerler ve inançlar var derken bile, aslında bu firmanın üniteleri arasında bile, söz konusu değer ve inançların anlamı bakımından farklılıklar vardır<sup>88</sup>.

Kamuda ne oryantasyon ne de ödüllendirme gereğince uygulanmaktadır. Hatta çoğu kamu örgütünde uygulanmamaktadır. Bu nedenle, hem personel motivasyonu zayıf, tembel kişilerden oluşmaktadır, hem de kirli oyunlara daha çok çaba ve zaman harcadıkları görülür.

Kirli veya politik oyunlara başvurulma sebepleri; insanın doğası, üst düzey yönetimle iletişim sorunu, mali baskılar, üst düzey yönetimde değişiklikler veya kişisel bölücülük olabilir. Bunları etkisiz hale getirmenin, yöneticiler açısından bazı yolları vardır. Örneğin, kişilerle doğrudan iletişim kurmak bunlardan biridir. Nüfuz oyunu oynamamak da önemlidir. Başkalarının yaptıklarını ve düşündüklerini önemsememek, olumlu bir lider modeli oluşturmak, güçlü fikirler öne sürmek ve yeni fikirleri, onlardan etkilenecek kişilerle paylaşmak da diğer yollardan bir kaçıdır<sup>89</sup>.

<sup>87</sup> Lee G.Bulman & Terrence E.Deal., (1990), *Modern Approaches to Understanding and Managing Organizations*, Jossey Bass, New York, s. 152 (Akıncı, a.g.e., ss. 39-40 ve 52'den alıntı) ve Robbins, a.g.e., s. 598

<sup>88</sup> Hunt., a.g.e., s.289

<sup>89</sup> Michael C. Thomsett., (1996), *Şirket Kültürü*, (Çev. Gülsen Şensoy), Güçlü Şirket Başarılı Yönetim Serisi, Epsilon Yay., İstanbul, s. 29 ve 39

Güçlü bir örgüt kültüründe, örgüt üyeleri temel değerleri kabul eder ve bağlılık gösterir; kültürün bilişsel, sembolik, imgesel unsurları üyeleri birbirine güçlü bir şekilde bağlar. Herkes örgütün amacını bilir ve onun için çalışır<sup>90</sup>. Yönetimsel rollerde örgütçe arzulanan derecedeki performansın yüksekliği, o kültürün güçlü olduğunun işaretidir. Ayrıca, arzulanan personel davranışı ve performansı için bir başlangıç noktasının açıkça belirlenmiş olması ve insan kaynakları programının kontrol edilmesi de güçlü kültürün diğer işaretleridir.

Güçlü kültüre sahip örgütlerde personel, kural ve süreçlerden daha önemlidir. Kahramanlar kabul edilir, ritüellere önem verilir. Örgüt felsefesi yaygın bir biçimde paylaşılır. İşgörenler kendilerinden ne beklendiğini bilirler ve yaptıkları işe inanırlar. İşgörenler arasında ortak bir dil olduğundan planlanmış ve koordine edilmiş eylemlerde yanlış anlaşılma olasılığı düşüktür. Çalışanların yaratıcılık ve başarı güdülerinin teşvik edildiği, onlara büyük ölçüde özerklik verildiği ve uzaktan denetimin tercih edildiği görülür<sup>91</sup>.

Örgüt kültürü ne kadar benimsenmişse o kadar güçlüdür. Doğal olarak tersi durumda da zayıf kültür söz konusudur. Zayıf kültür; model, hikaye ve törenleri çalışanlara çelişkili ve karmaşık mesajlar verdiği için anlaşılmayan dolayısıyla paylaşılmayan kültürdür<sup>92</sup>. Zayıf kültürlerde, değerler üzerinde uzlaşma sağlanamamıştır, alt kültürler arası bağlar gevşektir. Kazanma beklentisinden çok kaybetme korkusu hakimdir. Üyeler veya alt kültür grupları arasında diyalog eksikliği, kuşku, düşmanlık hisleri ve gerilime dayalı örgüt iklimi sadece zayıf değil, aynı zamanda olumsuz örgüt kültürlerini anlatır. Eğer bir örgütün egemen ortak kültürü, örgütün temel amacına ve stratejisine karşıt bir

<sup>90</sup> Özen-İşbaşı ve Erdem, a.g.m., s. 2

<sup>91</sup> Terzi, a.g.e., ss. 65-66

<sup>92</sup> Cem M. Kozlu., (1988), *Kurumsal Kültür: Amerika, Japonya ve Türkiye, Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü*, 2.b., Defne Yay., İstanbul, s. 76 (Akıncı, a.g.e., s. 40'dan alıntı)

biçim almışsa veya değerlere ve geçmişe aşırı bağlılık gözleniyorsa, bu durum, örgütün zayıf bir kültüre sahip olmasından daha kötü sonuçlar doğurabilir<sup>93</sup>.

Çalışanlar üzerinde etkisi olmayan, bireyselliği ön plana çıkartan, rekabet kabiliyetini zayıflatan veya sosyal, ekonomik değişiklere uyumu engelleyen, yeniliklere kapalılığı doğuran, kısacası pek çok olumsuzluğu örgütlere taşıyan zayıf kültürdür. Özellikle yeni kurulmuş ve sıklıkla personel değiştiren örgütlerin kültürleri zayıf olmaya mahkumdur. Kamu örgütlerinde, özellikle üst düzey yönetimde sıklıkla değişiklik olduğu göz önüne alınırsa (her seçim sonrası), kamusal örgüt kültürünün de zayıf kültür olmaya mahkum olduğu düşünülebilir.

#### **I.4.4. Üçlü Ayrım**

Kişinin kültürü öğrenme zamanına göre yapılan sınıflamaya göre üç tip kültür vardır. Bunlardan ilki postfigurativ (sonradan bellenen) kültürdür. Bu, kişinin veya çocuğun atalarından öğrendiği kültürdür. İnsanın yavaş yavaş öğrendiği ve karşı gelmediği kültürdür.

Configurative (birlikte oluşan) kültür ise, kişilerin yaşlılarından öğrendikleri kültürdür. Bu kültürde yaşlılar gençler için davranış modeli oluştururlar.

Prefigurative (önceden oluşan) kültür denilen üçüncüsü ise, daha ileri yaşlarda öğrenilir. Yani yaşlıların gençlerden öğrendikleri kültürdür. Eski kültürün değerleri saklansa bile yenisi ile birleştirildiği durumlarda bu kültür söz konusudur<sup>94</sup>.

<sup>93</sup> Özen-İşbaşı ve Erdem, a.g.m., s. 2 ve Terzi, a.g.e., ss. 66-67

<sup>94</sup> Erdoğan, a.g.e., ss. 124-125 ve Şimşek, Akgemci ve Çelik, a.g.e., s. 25



#### I.4.5. Diğer Ayrımlar

Çeşitli yazarlar, kültür için çeşitli ayrımlar yapmışlardır. Örneğin kültürün sağlamlığına, yani yeni kültürel öğeler karşısında mevcut kültürün direnç gösterip göstermemesine göre kültürü, açık ve kapalı kültür olarak ayıran yazarlar vardır.

Veyahutta toplum fertlerinin yerleşim yerlerine göre köy ve şehir kültürü ayrımı yapanlar olduğu gibi, kişilerin ekonomik durumuna göre fakirlik ve zenginlik kültürü diye ayırım yapanlar da bulunmaktadır. Beyaz adam-zenci adam kültürü şeklinde bir ayırım da söz konusudur. Arabesk kültür de diğer bir kültür çeşidi olarak literatüre girmiştir.

Bir de karşı kültürden söz edilmektedir. Karşı kültür, sosyo-ekonomik ve politik anlamda yerleşmiş olan ve aile, okul ve diğer örgütler, özellikle de empoze edilen genel kültürü reddedenlerin kültürüdür. Bu kültür genellikle toplumca hoş görülmeyen, toplumun norm ve değerleri ile çatışan bir kültür türüdür ve bunların en önemli kaynağı, sosyal sistemdeki bazı alt kültür unsurlarıdır.

Bu bağlamda son olarak Jules Henry'nin kültür ayrımından bahsetmekte de fayda vardır. En uç ayrımı yapmış olan Henry'ye göre iki çeşit kültür vardır: Hayat ve ölüm kültürü. O'na göre hayat kültürü, toplum yararına yapılan fakat ilk bakışta önemi kavranamayan hizmet ve değerlerdir (nakliye hizmeti gibi). Ölüm kültürü ise, insan hayatının sonunu getirmeyi amaçlayan çalışma ve tekniği kapsar. Savaş sanayiini ölüm kültürünün en önemli bölümlerinden biri sayan Henry'ye göre, biyolog, fizikçi veya kimyacıların çalışmalarının savaş amacını taşıması veya silahları güçlendiren çalışmaları bu kültürü geliştirmektedir<sup>95</sup>.

---

<sup>95</sup> a.g.e., ss. 125-126, Şimşek, Akgemci ve Çelik, a.g.e., s. 25 ve Köse, Tetik ve Ercan, a.g.m., s. 224

## I.5. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürünün özellikleri araştırmacısına göre değişen gruplandırmalara tabi tutulmuştur. Burada, bu gruplandırmaları ayrı ayrı belirtmek yerine, tüm özellikleri birarada verilecektir. Bunlardan ilki ayırt edici olmasıdır. Ayırt edici olmak demek, örgütlerin her birinin kendine has örgüt kültürüne sahip olmaları, yani kendilerine özel bir kimlik sahibi olmaları demektir. Her bir örgüt kendine has tarih, iletişim modeli, sistem ve prosedürler, misyon ve vizyon ile hikaye ve mitlere sahiptir.

Bu noktada, konu açısından oldukça önem taşıyan misyon ve vizyon hakkında kısaca bilgi vermekte fayda vardır. Misyon, örgüt üyelerine bir yön vermesi ve anlam kazandırması amacıyla belirlenmiş ve örgütü benzer örgütlerden ayırt etmeye yarayan uzun dönemli görev veya amaçtır. Misyon örgütün ortak değeridir ve bu değer somut olmamasına rağmen herkeste aynı duyguları uyandırır. Hiçbir zaman ulaşılamayan, dolayısıyla ortadan kalkmayan misyon, nitelikle ilgili bir değer olup örgüte özgüdür<sup>96</sup>. Misyon için, örgütlerin varoluş sebebidir de denilebilir<sup>97</sup>. Zira misyon, örgütlerin gereksinimler, müşteriler ve ürünlere göre iş yapabilme fırsatlarının ifadesidir. Örgütlerin gelişmelerinde misyonun önemi şu hususlardan doğar:

- Misyonu belirleme yönelimi, onun belirlenmesi kadar önemlidir. Zira örgütün faaliyet göstereceği temel ilkeler ortaya konur (strateji, politika, yöntem gibi),
- Yönetim ve personele uzun dönemli rekabette, örgüt içeriğinin ortaya konulması ve kararların kuşbakışı alınmasına fırsat sağlar,
- Yönetim bilişim sisteminde başarı sağlar<sup>98</sup>.

<sup>96</sup> Dinçer, a.g.e., ss. 96-98

<sup>97</sup> Altuğ, a.g.e., s. 47

<sup>98</sup> Bengt Karlöf, (1996), *Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri*, (Çev. Ziya Kütevin ve Eshar Kütevin), 2.b., İnkılap Kit., İstanbul, ss. 66-67

Misyon Şu esaslara göre tanımlanmalıdır: Kolay tanımlanıp kolay anlatılır ve ğretileriler olmak, müşteri (kamu için vatandaş) ıkarları bakımından ele alınmak, gereksinmelerle ürün-hizmet tutamakları yönünden ele alınmak. En önemlisi misyon tanımlanırken uygulanabilir olmasına önem verilmesidir yoksa örgüt istenen yönde idare edilemez<sup>99</sup>. Amaç, kişilik ve tarz misyonla özetlenebilir ve misyonun açıklıkla tanımlanması örgüt için anlamlı hedefler belirlemede n Şarttır. Misyonun tanımlanması demek, tüm yönetim sürecini değerlendirmede bir çatı oluşturmak demektir<sup>100</sup>.

Örgütsel anlamda misyonun özelliklerini belirtmek gerekirse Şunlar sayılabilir: Örgütün hayatı boyunca değişmeyen bir amacı olması, hiç bir zaman ortadan kalkmaması ve ulaŐılamaması, personele yön vermesi, nitelikle ilgili oluşu, örgüte özgü ve özel oluşu. Örneğin Ulusoy Seyahat Firması'nın "Her Şey zamanında", Delta Havayolları'nın "Aile duygusunu yaŐatmak" sloganları onların misyonlarının ifadesidir. Bu tür gerçekçi ve personelin hem duygularına, hem de aklına hitap eden misyonlar, bütünleŐtirici bir rol oynayarak rgt yönetir. Başarılı bir misyon, örneklere olduğu gibi tek bir konuya ağırlık verilmiş, bunu örgütün temel sorunu olarak kabul edip üzerinde titizlikle durulması saęlanmıŐ olandır. Misyonunu belirlemiŐ ve çalışanlarına benimsetmiŐ bir örgütün hizmeti iyi olur<sup>101</sup>. Bu en iyi kamu ve özel sektör arasındaki farkta görülür. Mesela kamu ve özel sektör bankaları veya hastanelerine bakmak bunu görmek için yeterlidir.

Vizyon ise, örgütün uzun dönemde gerçekleŐtirmeyi hedeflediği sonuçlardır. Bir rgt için realist, güvenli, çekici bir gelecektir. Var olmayanı var etmeyi amaçlar. İnsanları eyleme geçiren ve aralarında ekip ruhu oluşmasını sağlayan Şey, vizyondur. H.Ford'un, herkesin araba sahibi olması gerektiğini söylenmesi, buna iyi bir örnektir<sup>102</sup>.

<sup>99</sup> a.g.e., ss. 68-69

<sup>100</sup> Mustafa Gümüş, *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*, Alfa Yay., İstanbul, ss. 197-198

<sup>101</sup> a.g.e., ss. 201-204

<sup>102</sup> a.g.e., ss. 350-351

Örgütün uygulamalarını şekillendirip yönlendiren vizyonu en güzel Hickman ve Silva tanımlamıştır: “Mevcut gerçekler, umutlar, hayaller, tehlike ve fırsatların biraraya gelmesiyle oluşan geleceğin tanımlanması için bilinenden bilinmeyene doğru zihni bir bakış.”<sup>103</sup> Vizyon, örgüt felsefesinin ana unsurudur ve örgütün amacını, hedefini çalışanlarına ve tüm kamuoyuna netleştiren somut, tasvir edici bir düşüncedir. Bir vizyonun hedefi, görevleri şunlar olmalıdır: Ulaşılabilir ve uygulanabilir olma, mevcut durumu değiştirme ve üst düzey yönetimi ikna etme<sup>104</sup>.

Örgüt kültürünün ikinci özelliği, kararlı bir yapıda bulunmasıdır. Yavaş değişir, hızlı değişim istisnaidir ve genellikle kriz ya da birleşme durumlarında değişim ihtiyacı ortaya çıkar. Devamlı denge içinde olan örgüt kültürü, zaman ve çevre değiştikçe bazı değişiklikler geçirse de tamamen yok olmaz. Bu yönü ile örgüt kültürü, aynı zamanda sibernetik bir sistemdir<sup>105</sup>. Ayrıca, kararlı yapısı nedeni ile, değişimin önünde büyük bir engel olduğunu savunanlar da vardır<sup>106</sup>.

Bir başka özellik ise, ifade edilmeden de anlaşılabilmesidir. Ancak yöneticiler genellikle bu konuda konuşarak çevrelerine nasıl bir kültür geliştirmek istediklerini ifade etmektedirler. Bir model olan örgüt kültürü, bilginin çalışanlar arasında dağıtılmasını sağlar.

Örgüt kültürü semboliktir. Hikayeler, sloganlar, tören ve seremonilerle ifade edilirler. Dolayısıyla kültür teorisinde söylenenler, yapılanlar, üretilenler ve görünenlerin

<sup>103</sup> Craigh R. Hickman and Michael A. Silva, (1984), *Creating Excellence*, New American Library, New York, s. 151 (Dinçer, a.g.e., s. 98’den alıntı)

<sup>104</sup> Okay, a.g.e., s. 114

<sup>105</sup> Tülay Bozkurt, (Temmuz 1997), “İşletme Kültürü: Kavram Tanımı ve Metodolojik Sorunlar”, *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, (Ed. Suna Tevrüz ), 2.b., Türk Psikologlar Derneği ve Kalite Derneği Ortak Yayını, Ankara, s. 89 ve Terzi, a.g.e., s. 9

<sup>106</sup> Robbins, a.g.e., s. 594

ardındaki sembolik anlamlar önem taşır<sup>107</sup>. Ayrıca bu semboller sayesinde öğrenilebilir, öğretilir ve gelecek nesillere aktarılabilir<sup>108</sup>.

Bütünleştiricilik, bir başka özelliğidir. Örgütsel kültürün elemanları içerisinde yer alan “Bütünleşme Töreni”nin amacı, aynı örgütsel gelenekten gelen insanları birbirine bağlamak, ortak örgütsel duyguları tekrar canlandırmaktır<sup>109</sup>. Örgütlerde çalıştırılmak üzere, genellikle, kendi inanç ve değerlerine uygun kişiler seçilir ve böylece örgütün kültürünün sürekliliği sağlanır. Aynı zamanda tüm çalışanların birbiriyle bütünleşmesi gerçekleştirilir. Bireyler de bu bütünleşmeye fikir, duygu ve bilgileriyle katkıda bulunurlar. İnsanın doğasında bulunan bütünleşme ihtiyacı, örgüt kültürünün sağladığı güven ve kesinlik duygusu ile pekişir. Bir örgütte en üst yöneticiden en alt kademedeki personeline kadar herkes örgüt içinde bütünleşmeli ve insanlara böylelikle en iyi hizmetin sunulabileceği bilinmelidir<sup>110</sup>. Bu noktada belirtmek gerekir ki alt kültürlerden oluşan örgüt kültürü, kendisini oluşturan parçaların toplamından farklı bir özelliğe sahiptir<sup>111</sup>.

Kültür değişkenlerinin duygu yüklü olması da, örgüt kültürünün bir diğer özelliğidir. Duyguların sosyal açıdan kabul görebilecek kanallara aktarılmasının bir ifadesi olan örgüt kültürünün öğelerinin oluşumunda insanlar arasındaki duygusal etkileşim önemli rol oynar<sup>112</sup>. Çünkü örgüt üyelerinin düşünce, istek ve davranışlarının etkileşimi ile oluşur<sup>113</sup>.

<sup>107</sup> Tülay Bozkurt, a.g.m., s. 89

<sup>108</sup> Muhsin Halis ve Atılhan Naktiyok., (2001), “Durumsallığı Açısından Türk Örgüt Kültürlerindeki Yönelimler-Ampirik Bir Araştırma”, *Yüzüncü Yıl Ün. S.B.E.Der.*, S.2, s. 519

<sup>109</sup> A. Turan, (08.07.2001), “Değerler Kavramı Günümüzde Ağızlara Pelesenk Olmuş”, <http://www.kurinfo.com/nivis/aturan3.htm>, 19 Şubat 2003, s.2

<sup>110</sup> Mustafa Güneş., (Haziran 1999), *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*, Özet, [http://www.gata.edu.tr/kutuphane/Kitap\\_Ozetleri/Yonet%C4%B1mde\\_Basar%C4%B1\\_Ic%C4%B1n\\_Alt%C4%B1n\\_Kurallar.htm](http://www.gata.edu.tr/kutuphane/Kitap_Ozetleri/Yonet%C4%B1mde_Basar%C4%B1_Ic%C4%B1n_Alt%C4%B1n_Kurallar.htm), 28 Şubat 2003

<sup>111</sup> Tülay Bozkurt, a.g.m., s. 88

<sup>112</sup> a.g.m., s. 89

<sup>113</sup> Halis ve Naktiyok, a.g.m., s. 519

Kabul görmüş olan örgüt kültürü, o örgüt için en iyisidir. Her örgütü kapsayacak bir “en iyi örgüt kültürü” yoktur çünkü örgüt kültürü, örgütlerin geçmişine, amaçlarına, faaliyet alanına, rekabet türüne ve diğer çevresel etkilere göre oluşur. Ve oluşan bu kültürün çalışanlarca kabul görmesi çok önemlidir<sup>114</sup>.

Bir özelliği de, örgüt kültürünün üst yönetimin çalışanlara bir yansıması olmasıdır. Çalışanlar için üst yönetimin söylediklerinden çok yaptıkları önemlidir. Zira örgüt kültürü, örgüte yön veren yönetim davranışlarının devamlı ve kökleşmiş modelidir<sup>115</sup>. Bu nedenle de çalışanlar, işlerin nasıl yapılacağını net bir şekilde görebilirler<sup>116</sup>.

Örgüt kültürü performansı artırıcı bir etki yapar. Çünkü örgüt kültürü örgüt içinde işbirliği, karar alma, kontrol ve iletişim yapılarını kolaylaştırır. Ayrıca örgüte bağlılığı artırır. Böylece bireyler daha başarılı çalışmalara imza atarlar. Bu bireyler, aynı zamanda kendilerini değerlendirecek kural ve standartların konmasına da bilmeden yardımcı olurlar. Başarılarından dolayı ödüllendirilen bireylerin tatmini ve motivasyonu artarken performansları da yükselir. Uzun dönemli performans için bir örgütün kültürünün, alt kültürler arası sinerjiyi yaratacak ortak anlayış ve algılamaları üretmesi, aynı zamanda örgütün çevresel gerekliliklere hızlı ve etkili uyumunu sağlayacak kadar esnek ve yenilikçi özellikler içermesi gereklidir<sup>117</sup>. Zira 90’lı yılların başarılı örgütlerine bakıldığında esnek ve açık oldukları görülür.

Örgüt kültüründe liderlerin koyacağı hedefe ulaşmak için örgüt üyelerinin göstereceği gayrete performans denildiğine göre, belirlenen hedefe ulaşma derecesine de o örgüt kültürünün performans göstergesi denir. Aynı zamanda hedefe ne ölçüde ulaşıldığı,

---

<sup>114</sup> Terzi, a.g.e., s. 10

<sup>115</sup> Halis ve Naktiyok, a.g.m., s. 519

<sup>116</sup> Robbins, a.g.e., s. 594

<sup>117</sup> Özen-İşbaşı ve Erdem, a.g.m., s. 3

örgüt üyelerinin de performansını yansıtır. Performans değerlendirmesi sonunda ödül ya da ceza vardır. Örgüt kültürünün performans standartları için konulan ölçü çok önemlidir. Bu standartlar örgütün amaçları dışında ve örgütün boyutlarını aşacak şekilde olmamalıdır.

Örgüt kültürü, örgütün o güne kadarki birikimlerini içeren tarihi bir perspektif yansıtır. Kültürün oluşması, o örgütü oluşturan insanlar arasında uzun bir etkileşim ve sosyalleşme süreci gerektirir. Bu etkileşimin ürünü olan kültürel değişkenler, o insanların algı çerçevelerini oluşturur<sup>118</sup>. Örgüt kültürü, çalışanlar tarafından alınan bir çok karar ve eylemin kümülatif sonucudur<sup>119</sup>. Çoğu örgüt kültürü, bu özelliğinden dolayı açıkça ifade edilmelerinden çok ima ile de anlaşılabilirler<sup>120</sup>.

Fikir ve anlam bütünlüğü sağlayan örgüt kültürünün bir mantığı vardır. Bu mantık çalışanların hepsince paylaşılmasa bile anlaşılması güç değildir. Anlaşılmaması ancak iletişim kanallarının yetersizliği ile ilgili olabilir. Çünkü örgüt kültürü iletişimdir ve bilgi ve deneyimleri çalışanlarla paylaşarak onların birbirini desteklemesini, birarada olmalarını sağlar<sup>121</sup>.

Örgüt kültürü öğrenilebilir. Örgüt, sosyal, politik, hukuki, ekonomik sistemler içerisinde yer alır. Bu örgütün dış çevresidir. Örgüt bu çevrenin farklı taleplerine ve rekabet ortamına göre çalıştığından cevap verdiği bu çevreyi öğrenme davranışı kazanır. Örgüt, kültürünün oluşmasında iç çevresinden (sosyo-teknik sistemden) de etkilenir ve ayrıca kültür, örgüt içinde biçimlenmiş mesajların, sembollerin ve olayların anlaşılma yöntemlerini öğrenmede de örgüt üyelerine yardım eder<sup>122</sup>.

Örgüt kültürü grup üyeleri arasında paylaşılır çünkü örgütün kendi özelliklerinin ortak ürünüdür. Örgüte üye olan kimse bu ortak ürüne inanmalı, saygı

<sup>118</sup> Tülay Bozkurt, a.g.m., ss. 88-89

<sup>119</sup> Halis ve Naktiyok, a.g.m., s. 519

<sup>120</sup> Terzi, a.g.e., s. 9

<sup>121</sup> Akıncı, a.g.e., ss. 43-47

<sup>122</sup> Terzi, a.g.e., ss. 8-9

duymalı, onun yaşaması ve geliştirilmesi için örgütteki üyelere ve özellikle yeni iştirak edenlere sözleri ve davranışları ile mesajlar iletmeli, hikayeler anlatmalı, geçmiş tecrübelerini aktararak paylaşmalıdır. Örgüt kültürü böyle yaşayacak, tüm üyeler tarafından paylaşılacak ve örgütün tümünde yayılma özelliğini kazanacaktır.

Örgüt kültürü bir örgütün hem girdisi hem de çıktısıdır. Örgütün hem gelecekteki uygulamalarının öngörülmesi, hem de bugünkü eylemlerinin sonuçlarını içerir. Örgüt çevreden kültürel örüntüler alır ve çevreye zenginleştirilmiş kültürel örüntüler sunar<sup>123</sup>.

Örgüt kültürü heterojendir; toplum kültürüne genelde benzerlik, özelde ise farklılıklar gösterirler. Bu farklılıklar örgütleri diğerlerinden ayıran bir kimlik edinme aracıdır. Ayrıca örgütlerde, egemen kültürden bağımsız farklı işlev ve roller etrafında şekillenen alt kültürler de oluşabileceğinden homojen olamaz<sup>124</sup>. Örgütlerin kültürlerinin farklılaşmasında dört faktör etkilidir: Örgütü oluşturan kişilerin özellikleri, örgütün ahlakı (sosyal, profesyonel ve bireysel ahlak), örgütçe kullanılan mülkiyet hakları sistemi ve örgütsel yapı<sup>125</sup>.

Örgüt kültürü kısmen bilinçsizce oluşur. Konu ile ilgili çalışmalarda, inançların oluşumu ile ilgili olarak genel kabul gören iki anlayış vardır: Birincisi, örgütlerde işgörenlerin düşüncelerini etkileyen bilgilerin bilinçsizce oluştuğudur. Bu durum işgörenlerin birbirlerini alışılmış davranış biçimlerine yönlendirmeleri ile, informel değer, gelenek ve davranış normlarından oluşmaktadır. İkinci görüşe göre ise, davranışın temelini oluşturan tutum ve bilinçli inançlar tekrarlanarak doğruymuş gibi kabul edilirler. Bireyin çeşitli yönetim uygulamaları ve teknolojiyle ilişkilerinin sonuçlarını belirleyen, bunların o

<sup>123</sup> Terzi, a.g.e., s. 10 ve Tülay Bozkurt, a.g.m., s. 89

<sup>124</sup> Terzi, a.g.e., s. 11

<sup>125</sup> Selen Doğan, (Haziran 1997), "İşletmeleri Sürekliliğe Götüren Yol: Kurumsallaşma ve Önemi", *TİD*, Y.69, S.415, s. 208



ülkede ve o birey açısından ne anlama geldiğidir. Bu anlamlara da bireyin varoluşuyla ilgili varsayımları yön verir<sup>126</sup>.

Yazılı bir metin halinde olmayan örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinçlerinde, inanç ve değerler olarak yer alır<sup>127</sup>.

## I.6. Örgüt Kültürünün Boyutları

Örgüt kültürü soyut olarak algılandığı için boyutları konusunda bazı tereddütler varsa da örgüt kültürü mevcut olduğuna göre belirli boyutlarının da olması gerekir. Örgütün özünü oluşturan fakat örgütten örgüte farklılık gösteren örgüt kültürünün boyutları şunlardır<sup>128</sup>:

- **Bireysel inisiyatif;** çalışanların bağımsızlık ve sorumluluk derecesi,
- **Risk toleransı;** çalışanların girişkenlik ve yeniliklere açık olması, risk almaya ne kadar teşvik edildikleri,
- **Yön;** çalışanlara sunulan açık hedefler ve beklenen performans,
- **Bütünleşme;** örgüt ünitelerinin koordineli çalışmaya teşvik edilmeleri,
- **Yönetimin desteği;** açık iletişim, yardım ve destek derecesi,
- **Kontrol;** direkt yapılan denetim miktarı,
- **Kimlik;** çalışanların örgütü bir bütün olarak görüp tanımlama dereceleri,
- **Ödül sistemi;** performans kriterlerine dayanan ödüllerin varlığı ve derecesi,
- **Fikir ayrılıklarına gösterilen tolerans;** fikir ayrılığı çatışmalarına ne kadar müsamaha gösterildiği ve çalışanlara verilen açık eleştiri yapma ve mücadele etme derecesi,

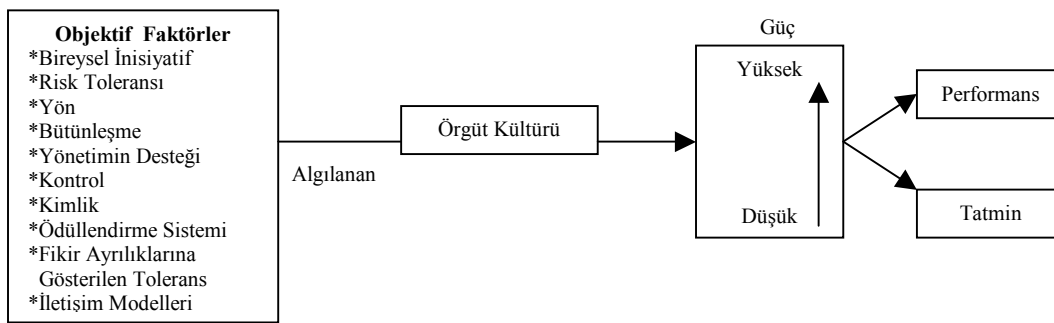
<sup>126</sup> Tülay Bozkurt, a.g.m., s. 89, Terzi, a.g.e., s.10 ve Halis ve Naktiyok, a.g.m., s. 519

<sup>127</sup> Köse, Tetik ve Ercan, a.g.m., s. 228

<sup>128</sup> Akıncı, a.g.e., ss. 48-49, Gümüş, a.g.e., s. 255 ve Özkalp ve Kirel, a.g.e., ss. 98-99

- **İletişim modelleri;** örgütsel iletişimin resmi otorite tarafından ne kadarının sınırlandırıldığı.

Çalışanlar bu boyutlar sayesinde örgüt hakkında subjektif ve bütüncül bir anlam çıkarabilirler ve bu durum onların tatmin, motivasyon ve performanslarına etkide bulunur. Bu açıdan önemlidir. Bu boyutlar hem davranışsal, hem de yapısaldır, yani örgüt kültürü sadece çalışanların tutum ve davranışlarından oluşmaz, yapısal değişkenler de etkilidir. Örnek vermek gerekirse, teknolojisi sıradan bir örgütte çalışanların kişisel teşebbüs imkanı kısıtlıdır. Bir diğer önemli konu ise, örgüt kültürünün bu boyutlarına karşı çalışanların ne hissettiği değil, bunları anlayıp anlamadıkları ya da nasıl anladıklarıdır.



**Şekil 3-** Örgüt Kültürünün Performans ve Tatmin Üzerindeki Etkisi

**Kaynak:** Stephen P. Robbins., (1989), *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications*, Prentice Hall Inc., New Jersey, s. 491 (Z.Beril Akıncı., (1998), *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*, Cep Ün., İletişim Yay., İstanbul, s. 49'dan alıntı)

Bu konuda son olarak, örgüt kültürünün boyutları hakkında araştırmalarda bulunmuş olan Kluckhohn ve Strodtbeck'in sınıflamasından bahsetmekte fayda vardır. Bu araştırmacılara göre, bir örgütün kültürünü anlayabilmenin en iyi yolu o örgütün bazı boyutlar üzerindeki konumuna bakmaktır ve bu boyutları şöyle belirlemişlerdir: Gerçeğin doğası (Doğru olana nasıl ve kim karar veriyor?), zamanın doğası (Zamanı kullanma tarzı), mekanın doğası (Ofisler açık mı, kapalı mı?), iç kontrol (İnsanlar özgür bırakılıyor mu?), ilişkilerin doğası (Arkadaşlık mı ağır basıyor?), çatışmanın doğası (Yarışma ve çatışmaya

bakış açısı nasıl?) ve çevre kontrolü (Örgüt mü çevreyi, çevre mi örgütü etkiliyor?)<sup>129</sup>. Görüldüğü gibi bu boyutlar da hem davranışsal, hem de yapısaldir. Demek ki örgüt kültürünün boyutlarını sadece soyut öğeler oluşturmamakta, yapısal öğeler de bunda etkili olmaktadır.

### **I.7. Örgüt Kültürünün Önemi ve İşlevleri**

Hızlı değişimlerin yaşandığı çağımızda, örgütler de geleneksel yapılarını, teknolojilerini, kurallarını ve değerlerini yeniden düzenlemek zorundadırlar. İnsan unsurunun etkinliğinde ise örgüt kültürü önemli bir değişkendir<sup>130</sup>.

Örgüt kültürü elle tutulmaz, açıkça anlaşılabilir, üstü kapalı ve olmuş gibi kabul edilendir. Fakat her örgüt, bir temel faraziye seti, anlamalar ve üstü kapalı kurallar silsilesini günlük iş yeri davranışı olarak geliştirip yönetir. Yeni gelenler kuralları öğrenene kadar, örgütün tam üyesi olarak kabul görmezler. Özellikle üst düzey uzmanların kurallara uymaması, evrensel bir dışlama ve güçlü bir cezayı gerektirir. Kurallara uymaksa, ödüllendirme ve basamakları tırmanma demektir<sup>131</sup>.

Örgüt kültürü çalışanlar için bir tanıtım ve özdeşleşme hissi yaratır ve davranışları yönlendiren bir araç görevi görür. Çalışanlara örgütün misyonunun ne olduğu, ona nasıl katkıda bulunacakları, amaçların ne olduğu ve amaçlara ulaşmak için hangi metodların kullanılacağı, sonuçların nasıl ölçüleceği, başarısızlık karşısında nasıl tavır takınılacağı, örgütteki güç ve yetki paylaşımının nasıl olduğu, iletişimin nasıl gerçekleştiği, örgütün dünyaya bakış açısının nasıl olduğu konularında cevaplar sağlamaktadır<sup>132</sup>.

<sup>129</sup> Schemel, Jr., a.g.e., ss. 75-77

<sup>130</sup> Halis ve Naktiyok, a.g.m., s. 515

<sup>131</sup> Robbins, a.g.e., s. 601

<sup>132</sup> “Örgüt Kültürü Değişim Yönetimi”, a.g.m. ve Doğan, a.g.m., s. 212

Dolayısıyla, örgütün amaç, strateji, karar, plan ve politikalarının oluşturulmasında ve başarısında da kültürün önemli bir yeri vardır<sup>133</sup>. Örgüt kültürü, özellikle örgütün stratejisini korumak için bir dümen gibi hizmet eder.

Örgütlerin görev, işakımı ve yetke sıradizininin oluşan çevresi, monotonluğuyla bıktırıcıdır. Bu bıktırıcılıktan örgütü, kültürü kurtarır<sup>134</sup>. Örgüt kültürü, bir örgütün misyon ve stratejilerinin gerçekleştirilmesinde ve örgütsel etkinliğin, değişimin başarılmasında önemli bir öğedir çünkü inançlara dayanmaktadır. Başarı sağlamış varsayımlardan oluşan iş metodlarını yansıtır. Örgütte yönetimin değişimi ve performansın artırılmasına neden olan bir çevre yaratır. Çalışanların daha iyi yönetilmelerini ve zorlukları aşmalarını sağlar<sup>135</sup>. Schein'in de belirttiği gibi örgüt kültürü, örgütsel davranış modellerinin zamanla şekillendiği, örgüte yeni katılanlara aktarıldığı ve iç-dış değişikliklere anında tepki verebilmek için adapte edildiği sürekli bir süreç olduğundan bireysel davranışları etkilemekte, bu da örgütün etkililiğini artırmaktadır<sup>136</sup>.

Bir diğer önemi ise, örgütsel davranışta tutarlılığı artırması noktasında ortaya çıkar. Kural ve yönetmeliklerin yaptığı işi örgüt kültürü başarmaktadır. Örgüt kültürü ne kadar güçlü olursa o örgütte o kadar az resmiyete (yazılı kurallara, yönetmeliklere vb.) ihtiyaç duyulur. Peters ve Waterman'in yaptıkları araştırmalarda da, başarılı örgütlerde hikaye, anekdot, slogan ve mitlerin çokça kullanıldığı gözlemlenmiştir<sup>137</sup>. Kamuda ise yönetmelikler gibi yazılı kurallar olmadığında başıboşluğun had safhaya çıktığı görülecektir. Çünkü kamu örgütlerinde kültür zayıftır. Halka dönük olmamaları ve pek çok örgütsel şema ve politika kitapçıkları ve benzerlerine mahkum edilmiş olmaları da kamu

<sup>133</sup> Köse, Tetik ve Ercan, a.g.m., s. 222

<sup>134</sup> Başaran, *Örgütsel...*, s. 251

<sup>135</sup> Akıncı, a.g.e., s. 51

<sup>136</sup> Andrezej Huczynski & David Buchanan., (1991), *Organizational Behavior*, Prentice Hall Int., London, s. 50 (Akıncı, a.g.e., s. 52'den alıntı)

<sup>137</sup> Akıncı, a.g.e., s. 53

örgütlerinin bu durumunu gözler önüne seren delillerdir. Türkiye’de kamu örgütleri bir yana özel şirketlerde bile (çok büyük sermayeli bazı şirketler ve yabancı ortaklılar hariç) örgüt kültürünün anlam ve önemi anlaşılmış ve bu kavram işlevselleştirilmiş değildir.

Örgüt kültürünün makro önemi, farklı ülkelerde çalışan insanlar ve uluslararası şirketler boyutunda ortaya çıkmaktadır. Çünkü bunlar kültürler arasında alışveriş yaratmaktadırlar. Genellikle ev sahibinin kültürü baskın çıksa da birbirlerini etkilemekte ve bu durum kültürde değişim yaratarak olumlu gelişmelere sebep olmaktadır. Bu etkileşim yönetim sorunları yaratsa da etkili yöntemler kullanılarak bunlar aşılabilmektedir. Örgüt kültürünün mikro önemi ise, tek tek örgütler bazında ortaya çıkar. Örgütlerin kültürü ile kişinin kendi kültürü arasında bir çatışma daima olur ve hangisi daha güçlü ise sonunda o baskın çıkar. Ancak bu noktada örgütün daha güçlü olduğu göz önüne alınırsa genellikle kişinin örgüt kültürünü benimseme durumunda kalacağı açıktır. Bu ise kişinin moral ve motivasyonunu, dolayısıyla verimliliğini olumsuz etkiler. Kişilerin yasalarla, iş bulma olanaklarıyla ve benzeri nedenlerle daha güçlü olduğu durumlarda ise örgütün amaçlarına ulaşması zorlaşacağından örgütler, işe almada kendi kültürlerine uygun kültürel özellikler taşıyan kişileri tercih ederek çatışmayı ve başka bir kültürün egemen olması riskini en aza indirmeye çalışırlar. Çünkü bireylerin ortama uyum sağlaması, örgütte etkinlik ve verimliliğin önemli bir unsurudur; örgütün kültürünü kabullenen bireyler örgütün beklentilerine pozitif katkı sağlar. Ancak en doğru yaklaşım, her iki taraf için yaşama ve gelişme olanağı sağlayan optimal bir denge sağlamaya çalışmaktır<sup>138</sup>.

Örgüt kültürünün işlevlerinden bahsetmeden önce şu konu önemle belirtilmelidir ki örgüt kültürünün önemi, işlevlerinden ileri gelmektedir. İşlevleri ise özetle şunlardır:

---

<sup>138</sup> Kemal Tosun, *Yönetim ve...*, ss. 146-149 ve Köse, Tetik ve Ercan, a.g.m., s. 222

- Örgütün sürekliliğine en önemli katkıyı yapar, örgüt değerlerinin kuşaktan kuşağa aktarılması için en önemli araçtır,
- Örgütün kişiliği ve kimliğini tanımlar, üyelere bir kimlik duygusu verir,
- Çalışanları motive eder,
- Politika kitapçıkları, örgütsel şema ve ayrıntılı işlem ve kurallara duyulan ihtiyacı en aza indirir, dolayısıyla planlama ve karar almada kolaylık sağlar, oyunun kurallarını tanımlar,
- Alt kademe elemanlarının hangi durumda ne yapmaları gerektiğini bilmelerini sağlar, yani tutum ve davranışlarına kılavuzluk eder,
- Çalışanların yaşamlarına anlam katar, zenginleştirir,
- Yapısal değişimi kolaylaştırır,
- Örgütün toplumsal boyutlarını bütünleştirir, sosyal sistem dengesini geliştirir,
- Örgütsel amaçların ve kalıcılığın kaynağıdır<sup>139</sup>.

Örgüt kültürünün işlevlerinden bütünleştiricilik çok önemlidir. Bir örgütte personelin kaynaşması, bütünleşmesi takım ruhu denilen bağlayıcı bir etmen ve azmin sonucudur. Takım ruhu yüksek moral belirtisidir ve bu örgütün iç-dış koşullarının sonucu olduğu gibi kişilerin huyları ile her gün değişen ruh halinin sonucudur<sup>140</sup>. Güçlü bir yapı, personelin bedensel, ussal ve ruhsal yetenek ve nitelikleriyle, bu yapıyı oluşturan gruplar arasında uyumu gerektirir. Gruplar arasında en uygun denge sağlanmazsa anlaşmazlık ve çekişmeler doğar ve bu da örgütü zayıflatır<sup>141</sup>. Örgütsel kültürün elemanları içinde yer alan bütünleşme töreninin amacı da, aynı örgütsel gelenekten gelen insanları birbirine bağlamak, ortak örgütsel duyguları tekrar canlandırmaktır<sup>142</sup>.

<sup>139</sup> Varol.,a.g.e., s. 186 (Akıncı, a.g.e., ss. 54-55'den alıntı) ve Robbins, a.g.e., s. 601

<sup>140</sup> Kemal Tosun, *İşletme Yönetimi...*, s. 29

<sup>141</sup> a.g.e., ss. 47-48

<sup>142</sup> Turan., a.g.m., s. 1

Güçlü bir örgüt kültürünü önemli yapan iki neden vardır: Kültür ve strateji uyumu ile çalışanların örgüte gösterdikleri artan bağlılıkları. Strateji; yapı, kültür ve çalışanların uyumu eşliğinde yapılacak görev ve hedefleri gösterir. Örgüt kültürünün öğeleri hazırlanan stratejiyle uyumlu olmalıdır yoksa stratejinin başarısızlığa uğraması mümkündür<sup>143</sup>. Başka bir ifadeyle bir örgütün stratejisi ile kültürü ne kadar uyumluysa yönetim kabiliyeti de o kadar yüksektir. En yüksek düzeyde üretim ve yenilik atmosferi ancak hiyerarşik unsurları en aza indirerek ortaya çıkar. Ayakta kalmış örgütler, görüşleri, felsefesi ve stratejileri özgürce düşünen ve hareket eden elemanlarca uygulanan bir kültür ortaya çıkarabilen mükemmel müteşebbis ve yöneticilerin ürünüdür<sup>144</sup>. Strateji amaca odaklanırken, kültür de stratejiye odaklanarak örgütün çevresel tehdit ve fırsatlara uygun kendi temellerini geliştirir.

Örgüt kültürünü önemli kılan nedenlerden diğeri de örgütsel bağlılıktır. Örgüte bağlılık demek, çalışanların işle bütünleşmesi ve örgütün değerlerine inanması olarak özetlenebilecek psikolojik bir olgudur. Güçlü kültüre sahip örgüt yönetimleri bunun oluşmasında önemli bir rol oynarlar. Örgütsel bağlılığın önem ve gerekliliği, özellikle yüksek motivasyona gerek duyulan dönemlerde ve çalışanların başarı için yararlı bilgilere sahip olmaları gerektiği durumlarda daha belirgin olarak ortaya çıkmaktadır. Örgüte bağlılık; çalışanların örgüt amaç ve değerlerini kabul etmeleri, bu amaçların gerçekleşmesine yardım etme isteği duymaları ve örgütte kalmak istemeleri sonucunda oluşur. Örgüte bağlılık; uyma, kimlik ve içselleştirme aşamalarından geçerek oluşur. Uyma, bireyin diğerlerinden bir şeyler elde etmek isteği ile etkilerini kabul etmesi aşamasıdır. Kimlik, bireyin örgütle daha tatmin edici ilişkiler kurmak istediği aşamadır. İçselleştirme aşaması ise, bireyin, kendi değerleriyle uyumlu olan ve uyduğunda

<sup>143</sup> Bary M.Staw., (1995), *Psychological Dimensions of Organizational Behavior*, 2nd ed., Prentice Hall Inc., New Jersey, s. 321 (Akıncı, a.g.e., s. 56'dan alıntı)

<sup>144</sup> Gümüş, a.g.e., s. 256

ödüllendirileceğini bildiği temel değerleri kabul ettiği aşamadır. Örgütsel bağlılığın gelişimi bu şekilde tamamlanır. Örgütsel bağlılığın derecesi o denli etkilidir ki örgütleri sınıflandırmada bazı araştırmacılar bunu ölçüt alır. Japon firmalarında, Teori Z kültürüne sahip örgütlerde ve güçlü kültüre sahip örgütlerde örgütsel bağlılık açıkça görülür çünkü bu örgütlerde bireye, ona ihtiyaç duyulduğu hissettirilir ve statü farkları gözetilmeden eşit davranılır<sup>145</sup>. Kişiler örgütlerine öyle bağlıdırlar ki daha iyi teklifler gelse de reddederler ve örgütleri yok olma tehlikesi ile karşı karşıya olsa bile terk etmezler.

Örgüt kurallarıyla kişinin davranış kalıpları arasında farklılık varsa, işi tehlikeye bile girse, kişinin onuru ön planda olmalıdır. Ödün vermeden uyulacak, örgüt yararına olan kurallar ise şunlardır: Söylentilerden uzak durulmalı, durum değerlendirmesi yapılırken örgütün hedefleri göz önünde tutulmalı, emir-komuta zincirine saygı gösterilmeli, konuşmalarda zamanlamayı doğru seçmeli, kararlardan etkilenecek herkese bilgi verilmeli ve her toplantının üç ayrı gündemi olduğu unutulmamalı. Kısacası örgüte bağlılık önemlidir ancak bunun da sınırı vardır<sup>146</sup>.

Kamu yönetiminde örgütsel bağlılığı gerçekleştirebilmek için, örgütün gelişmesi, başarılı olması ve prestijinin korunmasının, çalışanların ücret ve mesleki ve kişisel prestij gibi çıkarlarına nasıl etkili olduğu anlatılmalıdır. Ayrıca üst düzey yöneticilerin, örgütün gelişmesine önem vermeleri ve örgütündeki sosyal değerlere dikkat etmesi de diğer çalışanların örgüte uyma ve bağlılıklarını olumlu yönde etkiler. Amaçların basit ve açık olarak ifade edilmesi, yönetimin amaçlara uymada tam bir bağlılık göstermesi, takım çalışmasına ve tüm çalışanların katılımına önem verilmesi, yöneticilerin açıkça ve sürekli olarak gelişme kaydedilen her aşama konusunda çalışanlarla bilgi

---

<sup>145</sup> Akıncı, a.g.e., ss. 57-58

<sup>146</sup> Thomsett, a.g.e., s. 14



alışverişinde bulunması, örgüt başarılı olduğunda bununla ilgili finansal yararlar sağlanması, örgütsel bağlılığı artırmak için yapılması gerekenlerdir<sup>147</sup>.

### **1.8. Örgüt Kültürünün Sınıflandırılması**

En kabul görmüş sınıflandırma, Harrison'ın yaptığı dörtlü sınıflandırmalardır. Buna göre örgüt kültürü şu sınıflara ayrılır: Güç, Rol, Görev ve Kişi Kültürü. Handy ise bunları, Yunan mitolojisindeki tanrıların isimleriyle adlandırmıştır. Örgütler, sadece bunlardan birine bağlı olacak diye bir zorunluluk söz konusu değildir. Bir örgüt bunlardan birkaçının bazı özelliklerini alarak kendine has bir kültür de oluşturmuş olabilir<sup>148</sup>.

Tek sınıflandırma elbette Harrison ve Handy tarafından yapılmış değildir. Bill Schneider kültürleri kontrol, işbirliği, yetenek ve gelişme kültürü olarak sınıflandırırken, Deal ve Kennedy yüksek risk-hızlı geribildirim kültürü, düşük risk-hızlı geribildirim kültürü, yüksek risk-yavaş geribildirim kültürü ve düşük risk-hızlı geribildirim kültürü olarak sınıflandırmışlardır. Vries ve Miller kültür tiplerini psikolojik açıdan ele almış ve üst yöneticinin kişilik özellikleri yüzünden sağlıksızlaşan bu kültür tiplerini nevrotik, karizmatik, paranoid, depresif (çekinik), ihtiyatlı, politik ve bürokratik olarak adlandırmışlardır. Toyohiro Kono ise, kültürleri şu şekilde sınıflandırmıştır: Canlı, lider eksenli-canlı, bürokratik ve durağan. Durağan kültürü de kendi içinde, durağan ve güçlü lider eksenli-durağan kültür olarak iki sınıfa ayırmıştır. Sethia ve Glinow, dört türlü kültür olduğunu savunmuşlardır: İlgisiz, dikkatli, titiz ve tamamlayıcı<sup>149</sup>.

<sup>147</sup> Nuri Tortop, Tahir Aktan ve Turgay Ergun, (1996), *Kamu Yönetimi*, 2.b., Anadolu Ün. İkt. Fak. Ders Kit., C.1, Eskişehir, s. 96, Yüksel, a.g.m., s. 139 ve Nuri Tortop, Eyüp G. İsbir ve Burhan Aykaç., (1999), *Yönetim Bilimi*, Göz. Geç. 3.Baskı, Yargı Yay., Ankara, s. 85

<sup>148</sup> Akıncı, a.g.e., s. 59

<sup>149</sup> Terzi, a.g.e., ss.80-90 ve İ.Ethem Başaran., (1992), *Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış*, Gül Yay., Ankara, ss. 223-225

Bu çalışmada sadece, en geçerli sınıflandırma olarak kabul edilen Harrison ve Handy'nin sınıflandırması açıklanacaktır.

### **I.8.1. Güç Kültürü (Zeus)\***

Bu, merkezdeki güçlü bir lidere dayanan ve örümcek ağına benzetilen örgüt kültürü türüdür. Merkezdeki güç, herşeye hakimdir ve tüm faaliyetleri o yönetir. Otoriteye karşı çıkma durumuna pek rastlanmaz. Genellikle az sayıda kural, prosedür ve az düzeyde bürokrasinin olduğu örgütlerde bu tip kültüre rastlanır. Örgütün etkinliği güven ve anlamaya, iletişim ise telepati ve kişisel konuşmaya dayalıdır. Çalışanlarla güç sahibi arasında iyi ilişkiler olması, güç sahibinin niteliklerine yani değerlerine ve liderlik tarzına bağlıdır. Bu tarz kültür katı, yıpratıcı olabilir ve sonuçları, moral düşüklüğü veya çabuk dağılma gibi, ağır olabilir. Eğer lider, kişisel başarı istiyorsa merkezi güce saygı, iletişim ve etkileme kabiliyeti, sezgi, esneklik, risk alma, bilgi ve tecrübe gibi birtakım özellikleri taşıması gerekir. Yani liderin kalitesi çok önemlidir<sup>150</sup>.

Bu kültür gururlu ve güçlüdür, çabuk hareket etme becerisine sahiptir ve tehdit ve tehlikeye çabuk tepki verir. Ayrıca bu kültür için ölçek bir sorundur. Eğer çok sayıda faaliyeti birbirine bağlamak isterse ağ parçalanabilir. Ağı parçalamadan büyümenin tek yolu başka bir örgüt oluşturmaktır. Kişilere, topluluklara güvendiklerinden daha fazla güvenirlir. Sonuçlara göre karar verirler ve araçlara toleransla yaklaşırlar. Sert görünebilirler, başarılı olduklarında düşük moralli görülebilirler, başarısızlık veya rekabet

\* Zeus, Athena, Apollo ve Dionysus terimleri Charles Handy'ye aittir.

<sup>150</sup> Akıncı, a.g.e., s. 60 ve Turhan Erkmen ve Güven Ordun., (24-26 Mayıs 2001), "Örgüt Kültürü Tipleri ile Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, <http://www.isletme.istanbul.edu.tr/duyurular/kongrebook/icindekiler.htm>, 19 Şubat 2003, s. 69

ortamına dayanamama sonucunda orta tabakalarda yüksek oranda işe giriş çıkış görülür. Bu kültür etkindir fakat kötü sonuçları da olabilir<sup>151</sup>.

Güç kültürünün özellikleri şunlardır<sup>152</sup>:

- ✓ Güç ve politikalar merkezidir.
- ✓ Cevap hakkı bazen verilir.
- ✓ Böl ve yönet kuralı geçerlidir.
- ✓ Tatmin, herkes için düşüktür.

Güç kültürünün birtakım avantajları ve dezavantajları vardır. Avantajlarından biri örgüte esneklik sağlaması, bu sayede de aniden çıkan fırsatlara çabuk reaksiyon vermeyi ve değişikliklere çabuk adapte olmayı sağlamasıdır. Kural ve prosedür az olduğundan, karar alma da çabuk olur. Örgütte uzun süre kalmayı değil daha çok kazanç elde etmeyi hedefleyen kişiler kolayca bu kültüre adapte olurlar ve doğru yönde hareket edildiği sürece de buralarda çalışmak onlar için teşvik edici ve heyecan verici olur. Ancak dezavantajlar da söz konusudur. Öncelikle bu kültür, kişi yeteneğine ve kişisel değerlere önem verdiğinden, birlikte politika, strateji belirlemeye destek vermemekte ancak, tek kişinin aldığı yanlış kararlar tüm örgütü etkilemektedir. Ayrıca eğer kişiler bu kültürü yanlış anlarsa tüm örgüt zarar görür. Bu durum bireylerin örgüte bağlılıklarını da olumsuz etkilemektedir. Bir diğer dezavantajı ise, eğer geleceğe yönelik bir kültür oluşturmayı hedefleyen bir merkezi güç olmazsa bir süre sonra bu örgütlerin dağılmasıdır. Ayrıca, bu örgütler büyüdükçe merkezden yönetilmeleri zorlaşmaktadır<sup>153</sup>.

<sup>151</sup> “Örgütsel Kültür ve Örgütsel Yapı Bağlantısı”, *Sivil Toplum Örgütlenmesini Güçlendirme Eğitimi*, Etkinlik 13, Gün 2, Oturum 2

<sup>152</sup> David C. Wilson., (1992), “Strategy and the Organization”, *Professional Management Foundation Programme*, The Open College, London, s. 15 (Akıncı, a.g.e., s. 66’den alıntı)

<sup>153</sup> David C. Wilson & Robert H. Rosenfeld., (1990), *Managing Organizations*, McGraw Hill Co., London, s. 230 (Akıncı, a.g.e., s. 61’den alıntı) ve “Örgütsel Kültür ve...”, a.g.m.

Bu kültür, abartılı ve kötü biçimde uygulanırsa örgütte korku hakim olacağından işler gergin bir ortamda yapılır<sup>154</sup> ve bu da örgütü, verimlilik başta olmak üzere pek çok yönden olumsuz etkiler.

### **I.8.2. Rol Kültürü (Apollo)**

Mantık ve gerçekçilikle çalışan bürokratik örgütlerde rol kültürü görülür<sup>155</sup>. Bir örgütte rol, iş ve otorite tanımları açıkça yapılmış, iletişim yöntemleri belirlenmiş ve sorunların çözüm yöntemleri önerilmiş<sup>156</sup> ise, o örgüt rol kültürüne sahip demektir. Yarının, dünün bir tekrarı olarak kabul edildiği bir anlayış için idealdir. Weber'in ideal tip bürokrasisi ile ortak noktaları vardır. Adından da anlaşılacağı gibi roller, o rolleri oynayan bireylerden daha önemlidir. Bireysel katkı istenmediğinden role uygun kişiler işe alınmaktadır. Çok sayıda kural, değişime yavaş tepki gibi tipik özellikleri vardır. Ancak kişiler, her şeyi önceden bildiklerinden, kendilerini güvenlik içinde hissederler. İstikrarlı bir ortamda rol örgütü devam eder. Değişim ihtiyacını algılamada ve ihtiyaç belirdiğinde ise değişim yavaş olur. Bu tip kültür, genellikle büyük banka ve sigorta şirketlerinde görülür<sup>157</sup>.

Bu kültür tipinin özelliklerini maddeler halinde saymak gerekirse şunlar söylenebilir<sup>158</sup>:

- ✓ Rol ve statü kişilerden daha önemlidir.
- ✓ Kararları lider alır.

<sup>154</sup> Erkmen ve Ordun, a.g.m., s. 69

<sup>155</sup> Michael Armstrong., (1990), *Management Processes and Functions*, Institute of Personnel Management, London, s. 212 (Akıncı, a.g.e., s. 62'den alıntı)

<sup>156</sup> Erkmen ve Ordun, a.g.m., s. 69

<sup>157</sup> Akıncı, a.g.e., s. 62, Terzi, a.g.e., s. 77 ve "Örgütsel Kültür ve...", a.g.m.

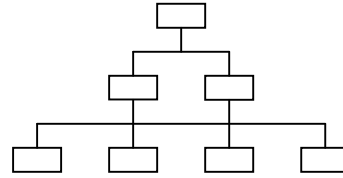
<sup>158</sup> Wilson.,a.g.m., s. 15 (Akıncı, a.g.e., s. 66'dan alıntı)

- ✓ İletişim yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya olur.
- ✓ Lider tatmini yüksektir.

Bu kültür tipi, kişilere güvenlik, öngörü ve yükselme imkanı verir. Risk almadan ihtisaslaşmış uzmanlık imkanı verir. İşini belli bir standarda kadar yapmanı ödüllendirir. Bu nedenle güç yönelimli kişiler ve işinin kontrolünü elinde tutmak isteyenler ile ihtiraslı olanlar, yöntemden ziyade sonuçlarla daha çok ilgili olanlar ve hareketli ve yaratıcı kişiler için bu kültür hayal kırıklığı kaynağı olabilir<sup>159</sup>.

Rol kültürünün de birtakım avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Avantajlarından en önemlisi, istikrardır. Her şeyin önceden bilinmesi de, istikrarlı bir çevre söz konusuysa, avantaj olabilir. Uzun ömürlü, programlı çalışan ve ekonomik göstergelere daha çok önem veren örgütlere uygun bir kültür türüdür. Zaman içerisinde çok verimli olabilir. Ancak, kurallar ve işlemlerle çerçevelenmiş olduğundan, tembellik yaratması gibi çok tehlikeli bir dezavantajı vardır. Ayrıca, rol kültürüne sahip örgütlerde değişim şart olduğunda büyük kargaşalar yaşanır<sup>160</sup>.

Yukarıda anlatılanlardan da anlaşılacağı gibi kamu yönetiminde egemen olan kültür tipi rol kültürüdür. Ve rol kültürünün yarattığı tüm dezavantajlar, kamu yönetimimizde yaşanmaktadır.



Şekil 4- Rol Kültürü / Bürokratik Yapı

**Kaynak:** David C. Wilson., (1992), “Strategy and the Organization”, *Professional Management Foundation Programme*, The Open College, London, s. 233 (Z.Beril Akıncı., (1998), *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*, Cep Ün., İletişim Yay., İstanbul, s. 67’den alıntı)

<sup>159</sup> “Örgütsel Kültür ve...”, a.g.m. ve Terzi, a.g.e., s. 77

<sup>160</sup> Wilson & Rosenfeld, a.g.e., s. 231 (Akıncı, a.g.e., ss. 62-63’den alıntı) ve “Örgütsel Kültür ve...”, a.g.m.

### I.8.3. Görev (Başarı) Kültürü (Athena)

Çabuk adapte olunabilen, iş bitirmeye dayalı ve bireyleri örgütün hedefleri etrafında bütünleştiren kültür türüdür. Daha çok bir iş ya da projenin bitirilmesiyle ilgilenir, bu nedenle doğru insanlar doğru zamanda biraraya getirilmelidir ve takım çalışması çok önemlidir. Nüfuz, pozisyon veya kişisel güç yerine uzman gücüne dayalıdır. Nüfuz diğer kültürlerle oranla daha geniş bir alana yayılmıştır ve herkes kendisinin daha fazla nüfuzla sahip olduğunu düşünmektedir. Bu bir takım kültürü olduğundan sonuç, bireysel amaç, statü ve stil farklılıklarını gizler. Bu kültür, grubun birleştirici gücünü verimliliği artırmak için kullanır bu nedenle de son derece uyumludur. Kişiler, işleri üzerinde çok yüksek kontrol gücüne sahiptirler, grup içinde karşılıklı saygıya dayalı, yaş veya statüye değil, yeteneğe (kapasiteye) dayalı kolay çalışma ilişkileri söz konusudur. Bu kültür çevreye ilişkin esneklik ve duyarlılık gerektiren durumlara uygundur<sup>161</sup>.

Orta ve genç seviyelerdeki işletmecilerin çalışmak istedikleri kültür olan görev kültüründe gruplar, uzman güç, sonuçlar için ödüller, bireysel ve grup amaçlarını birleştirme üzerine vurgu yapar. Bu açıdan bu kültür; örgütlerin davranışsal kuramlarında belirttikleri kültürdür. Statü farklılıklarının düşük, bireysel özgürlük ve değişim ve uyumun çağdaş ideolojileri ile uyum gösteren bir kültürdür. Tüm örgüt bu kültürü benimsemezse ya onlar eskimişlerdir veya eski kafalı fakat doğrudurlar<sup>162</sup>.

Özellikleri için maddeler halinde şunlar sayılabilir<sup>163</sup>:

- ✓ Görevler çok önemlidir.
- ✓ Çözümler tartışmalarla bulunmaktadır.
- ✓ Fikirler çalışanlarca oluşturulmakta ve paylaşılmaktadır.

<sup>161</sup> Wilson, a.g.m., s. 13 (Akıncı, a.g.e., s. 63'den alıntı) ve "Örgütsel Kültür ve...", a.g.m.

<sup>162</sup> "Örgütsel Kültür ve...", a.g.m.

<sup>163</sup> Wilson, a.g.m., s. 15 (Akıncı, a.g.e., s. 66'dan alıntı)

- ✓ Herkes için başarı ve tatmin söz konusudur.
- ✓ İşbirliği, iletişim ve etkinliği teşvik eder.

Görev kültürünün de tıpkı diğerleri gibi avantaj ve dezavantajları vardır. Avantajları söz konusu olduğunda şunlar söylenebilir: Öncelikle esnek ve revaçtadır. Esnektir çünkü bu tip örgütler proje tabanlı olduklarından, doğru davranırlarsa, lider olurlar. Revaçtadır çünkü grupların birleştirilmesi, hiyerarşinin azaltılması, kişisel özgürlük ve değişime yatkınlık gibi örgütsel davranışı koruyan özellikleri vardır. Yönetimin katılımcı, ademi merkeziyetçi ve takım çalışması yaklaşımlarıyla uyumludur. Bu olumlu yönlerine rağmen görev kültürünün de olumsuzlukları vardır: Proje ve ürünleri uzun ömürlü olmadığından ekonomik ölçüt veya teknik bilgi üretilmesi de imkansızdır. Ayrıca proje grupları işe koyulduğunda kontrolleri güçleşir. Kaynaklar sınırlı olunca veya tüm örgüt başarısız ise bu kültür, rol veya güç kültürüne doğru değişme eğilimi gösterir. Kontrol edilmesi zor, kendiliğinden istikrarsız duruma gelebilen bir kültürdür. Bir de takımdakilerin motivasyonunu olumsuz etkileyen, projelerin gerektirdiği yüksek bütçeyi elde edememeleri ihtimali söz konusudur. Yürütmenin çok zor ve çok karmaşık olabilmesi de, personele çok kafa karıştırıcı gelebilir. Ayrıca, örgüt üyelerinden zamanlarının çoğunu ve tüm enerjilerini kullanarak katkıda bulunmalarının beklenmesi de yıpratıcı olabilmektedir<sup>164</sup>.

---

<sup>164</sup> Wilson & Rosenfeld, a.g.e., s. 232 (Akıncı, a.g.e., ss. 63-64'den alıntı), Erkmen ve Ordun, a.g.m., s. 69 ve "Örgütsel Kültür ve...", a.g.m.

#### I.8.4. Kişi Kültürü

Bu tip kültüre sahip örgütlerde, çalışanların ihtiyaçlarıyla ilgilenilir. Az görülen ve genellikle aynı meslekteki kişilerin kurdukları örgütlerde rastlanan bu kültür tipinde amaç, bireylerin kendi amaç ve hedeflerini kuvvetlendirmesi ve ortak özelliklerini paylaşmasıdır. Diğer kültürlerden farklı olarak, bu kültürde örgüt insan için çalışır. Patron yoktur. İşten çıkarma, ceza gibi yetkiler, önder için söz konusu bile değildir. Sorun, örgütün büyümesine sıcak bakılmamasıdır. Genellikle kısa süre sonra rol veya güç kültürüne dönüşür çünkü kişi kültürü kısa süre sonra kendi hayatına başlar. Faydalanacaklardan ziyade personelin ihtiyaçlarını gözetmesi nedeniyle Sivil Toplum Örgütü değerleriyle uyumlu değildir<sup>165</sup>.

Çoğu örgüt bu kültürü sürdürerek uzun müddet var olamaz çünkü oluşturduğu kişilerin amaçlarının üstünde örgütlerin amaçları vardır. Dahası, bu kültürde kontrol mekanizmaları veya yönetim hiyerarşileri karşılıklı anlaşmalar dışında imkansızdır. Örgüt kişiden sonra gelir ve varlığı ona bağlıdır. Nüfuz paylaşılır ve gücün temeli eğer gerekirse çoğunlukta uzmandır. Genel olarak sadece orijinal yaratıcılar başarıyı elde edebilirler. Zamanla bütün çalışanlar, bu kültürün nimetlerinden yararlanmak istemeye başlar; sorumluluk ve riskten kaçmanın tadına varırlar. Kısa zaman içerisinde örgüt kendi kimliğini elde eder ve kişiler üzerinde hissettirmeye başlar. En iyi ihtimal bir görev kültürü haline gelir; fakat çoğu kez güç veya rol kültürüne dönüşür<sup>166</sup>.

Bu kültür tipinin özellikleri toparlanırsa şunlar maddelenebilir<sup>167</sup>:

- ✓ Bireysel kimlikler ön plandadır.
- ✓ Karar paylaşımı azdır.

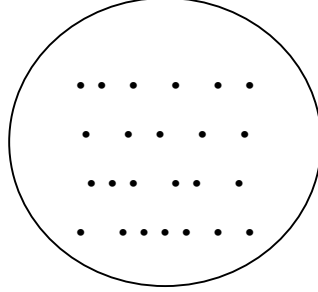
<sup>165</sup> Akıncı, a.g.e., s. 65 ve "Örgütsel Kültür ve...", a.g.m.

<sup>166</sup> "Örgütsel Kültür ve...", a.g.m. ve Terzi, a.g.e., ss. 79-80

<sup>167</sup> Wilson, a.g.m., s. 15 (Akıncı, a.g.e., s. 66'dan alıntı)



- ✓ Grup çalışması söz konusu değildir.
- ✓ Kişisel tatmin kişiye göre değişir.



**Şekil 5-** Kişi Kültürü / Küme Yapısı

**Kaynak:** David C.Wilson., (1992), “Strategy and the Organization”, *Professional Management Foundation Programme*, The Open College, London, s. 233 (Z.Beril Akıncı., (1998), *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*, Cep Ün., İletişim Yay., İstanbul, s. 67’den alıntı)

## 1.9. Örgüt Kültürü ve Yapı İlişkisi

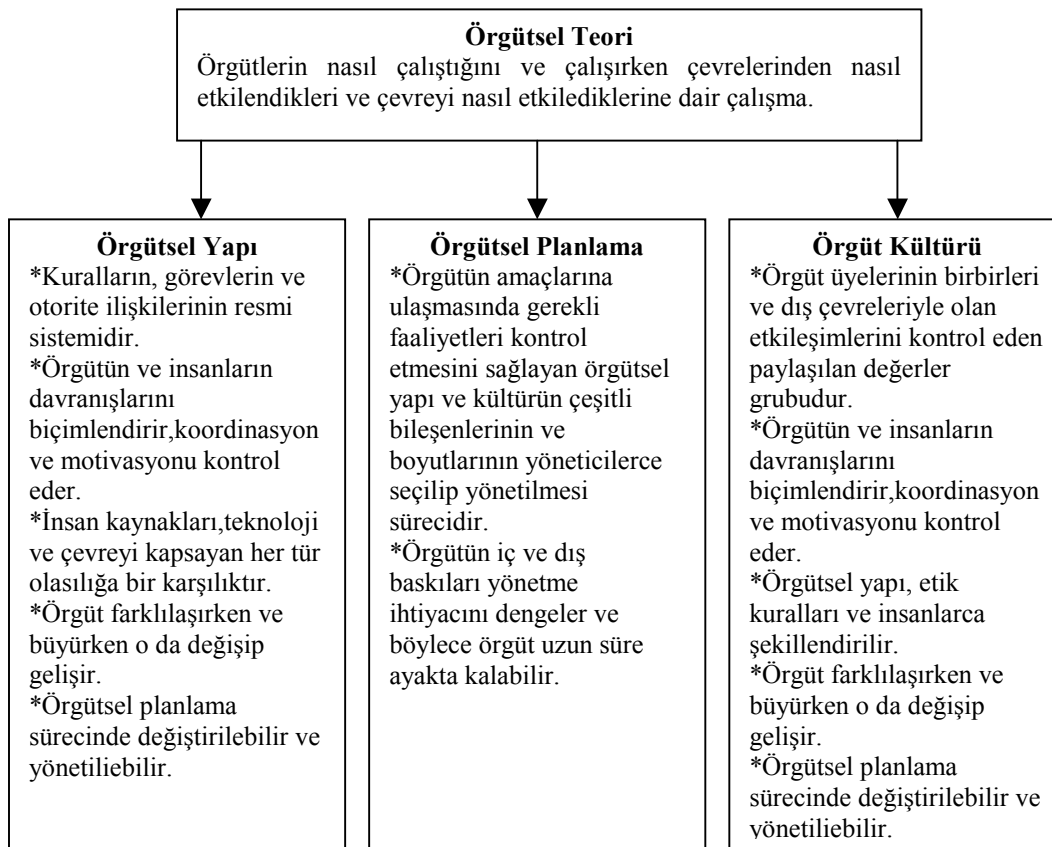
Örgütsel yapı demek, örgütün öğeleri arasındaki düzenli ve kurulu etkileşim örüntüleri demektir. Yapı, bir örgütün faaliyetlerini kontrol etmek üzere geliştirdiği kuralların, görevlerin ve otorite ilişkilerinin biçimsel sistemidir. Her örgüt bir yapı içinde iş görür. Bu noktada bilinmesi gerekli olan, benzer örgüt yapılarının benzer kültürlere sahip olmayacağıdır. Zira örgütsel yapı sosyal etkileşimin kendisi iken örgüt kültürü bu etkileşimin yan ürünüdür. Yani farklı yapılar farklı kültürler demektir<sup>168</sup>.

Charles Handy, örgüt kültürü ile örgütün yapısının doğrudan ilişkili olduğunu vurgulamıştır. Güç kültürleri, merkezi gücün çevresinde bir örümcek ağı gibi yapılırken; rol kültürleri, işlevsel olarak farklılaşmış yapılardadır. Görev kültürleri, matris bir yapı gösterirken; kişi kültürlerinin ise, hiç bir resmi yapıları yoktur. Birbiri ile bağlantılı olsa da, bu ikisinin her zaman bu bağlantıyı sağladığını veya daima birinin diğerine neden olduğunu söylemek yanlıştır. Aynı şekilde, daha önce de belirtildiği gibi, bir örgütün tek

<sup>168</sup> Tülay Bozkurt, a.g.m., s. 86 ve Doğan, a.g.m., s. 211

bir tip kültüre bağlı olduğu ve dolayısıyla da bu kültürü yansıtan yapıyı taşıdığını söylemek de doğru değildir. Bir örgüt birden fazla kültürden etkilenebildiği için birden fazla yapının karmasından oluşan bir yapıya sahip olması da mümkündür<sup>169</sup>.

Örgütün yapısı geliştikçe kültürü de geliştirir. Bir örgütün kültürü örgütteki insanlar, örgütün etik kuralları, çalışanlara yönetenlerce verilen doğrular ve örgütün yapısı tarafından şekillendirilir. Örgüt yapısı nasıl davranışları şekillendiriyor ve kontrol ediyorsa kültür de aynı işlevleri görür. Örgüt kültürü, kişilerin bir duruma nasıl karşılık vermeleri gerektiği ve çevrelerini nasıl yorumlamaları gerektiği konusunda onları etkiler. Ayrıca örgüt kültürü de yapı gibi gelişir ve örgütsel planlama tarafından yönetilip değiştirilebilir<sup>170</sup>.



**Şekil 6-** Örgütsel Teori ile Örgütsel Yapı, Kültür ve Planlama Arasındaki İlişkiler

**Kaynak:** Gareth R.Jones., (1995), *Organizational Theory: Text and Cases*, Addison-Wesley Pub. Co., s. 13

<sup>169</sup> Akıncı, a.g.e., ss. 67-68

<sup>170</sup> Jones, a.g.e., ss. 13-14

Örgüt kültürü gibi örgütün yapısı da insanların moralini etkileyen faktörlerden biridir. Moralin önemi ise verimliliğe sağladığı katkı bağlamında ortaya çıkar. Moral işe, işyerine, amaca, üstlere, iş arkadaşlarına veya genel olarak hayata ve insanlara bağlılık biçiminde görülebilir. Moral ruhsal bir durumdur ve kişiden kişiye geçme derecesi yüksektir ve bu nedenle özellikle çalışma ortamında yüksek moralin değeri büyüktür. İnsanın çevresindeki herkes ve her şey moralini etkileyebilir, dolayısıyla yöneticilerin bunu bilmesi ve yönetim işlevlerini buna göre kullanması önemlidir. Örgüt yapısını bireylerin, dolayısıyla da örgütün kültürüne uygun şekilde oluşturmanın önemi işte bu noktada, yani moral açısından bakıldığında ortaya çıkar. Yapı, örgütte görev, yetki ve sorumlulukların belirlenmesini ve dağıtım biçimini belli eden kurullarla bunların somut şeklini gösterir. Örgüt yapısı öyle bir kurulmalıdır ki, kişiler arasında çok az sürtüşme oluşsun, en iyi ilişkiler kurulsun. Örgütün verimli şekilde işlemesinin bu iyi ilişkilere bağlı olduğu unutulmamalıdır<sup>171</sup>. Bu açıdan bakıldığında bir örgütün yapısı ile kültürü arasında ister istemez bir bağlantı olduğu görülür.

Kişi örgüt yapısında ne kadar üst düzeyde yer alırsa işe, işyerine ve amaçlara o kadar bağlanmaktadır. Düzeyi yükseldikçe kişinin moral ve motivasyonu da yükselmektedir. Bu nedenle örgüt kültüründe bu gibi etkenler dikkate alınarak yapılacak düzenlemeler başarıyı, verimliliği artıracaktır. Çünkü insan saygı görmek ve söz sahibi olmak ister. Örgüt kültürü ile bu sağlanabilir. Çalışanları sermayeye ortak etmek sorumluluk duygularını geliştirir, kazanca ortak etmek örgütün başarısını artırır. İşyerinde bir aile ortamı yaratmak ise birçok sorunu ortadan kaldırabilir<sup>172</sup>.

---

<sup>171</sup> Kemal Tosun, *Yönetim ve...*, ss. 629-630

<sup>172</sup> a.g.e., ss. 808-809

## II. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN YÖNETİMİ

Kültür, insanların yarattığı değerler olduğuna göre, yönetilebilir de. Örgüt kültürünün bilinçli olarak oluşturulması, korunması ve gerekli durumlarda değiştirilmesi zorunluluğu, örgüt kültürü yönetimini güncel hale getirmektedir. İşletmeler, rekabet üstünlüğü sağlayan örgüt kültürünü çok iyi yönetmeleri gerektiğini anlamışlardır. Aynı şey kamu yönetimi için de geçerlidir. Amaç, hedeflerine ulaşmış, içte ve dışta uyumlu bir örgüt yaratmaktır.

Örgütsel davranışla ilgisi pek az gibi görünen araç ve gereçleri yönetmek bile, kimi yerde doğrudan, kimi yerde dolaylı olarak işgörenlerin davranışına dayanır. Bu yüzden örgütün yönetimini, insan ilişkileri ve teknik olarak ikiye ayırmak oldukça yapaydır. Bir örgütü yönetmenin anlamı işgörenlerin örgütsel davranışını, dolayısıyla da örgütün kültürünü yönetmektir. Güçlü bir örgüt kültürünün sağlayacağı artı değerlerden yararlanabilmek için bu şarttır.

Örgütlerdeki üst yönetimin görevlerinden biri de, örgüt kültürünü yönetmek ve kontrol etmektir. Yöneticiler liderlik yeteneklerini kullanarak işgörenleri ikna ve telkin yoluyla yeni bir kültürün değerlerini kabul etmelerini sağlayabilirler. Örgüt kültürünün yönetilme nedenleri genellendiğinde şunlar söylenebilir: Örgüt kültürünü korumak, güçlü bir örgüt kültürü oluşturmak, örgüt kültürünün verimliliğini sağlamak, örgütün sağlığını korumak, örgütün çevreye uyumunu sağlamak.

## II.1. Örgüt Kültürü Nasıl Oluşur?

Günümüz koşullarında örgütün çalışanlarına değer veren, saygı gösteren ve önce insan ilkesini ön planda tutan bir yapıya kavuşması gerekmektedir. Çünkü insan örgütlenmesinin bütün biçimlerinde, tamamıyla emir komuta zincirine dayanan sanayi uygarlığına özgü yönetim anlayışı ömrünü tamamlamıştır. “İnsanları yönetme” artık yerini “insanlarla yönetme”ye bırakmaktadır. Bu nedenle örgütler, bir örgüt kültürü oluşturmalı ve çalışanlarına bu kültürü benimsetmelidirler. 2000’li yıllardaki insan kaynakları vizyonu bu prensibe uygun politikalar, stratejiler ve hedefler geliştirerek ortaya konulabilecektir<sup>173</sup>.

Çalışanlar örgütün değer ve inançlarından fazlasıyla etkilenirler. Yöneticiye düşen çalışanların ve örgütün kültürlerini çakıştırmaktır. Örgütte olumlu ve kuvvetli bir örgüt kültürü oluşturmanın iki faydası vardır: Öncelikle bu kültür örgütün kimliğini de oluşturacağından, dış çevrede olumlu bir imaj yaratılmasını da sağlar. Ayrıca kültür, çalışanların örgüte sahip çıkma duygusunu yükseltir<sup>174</sup>.

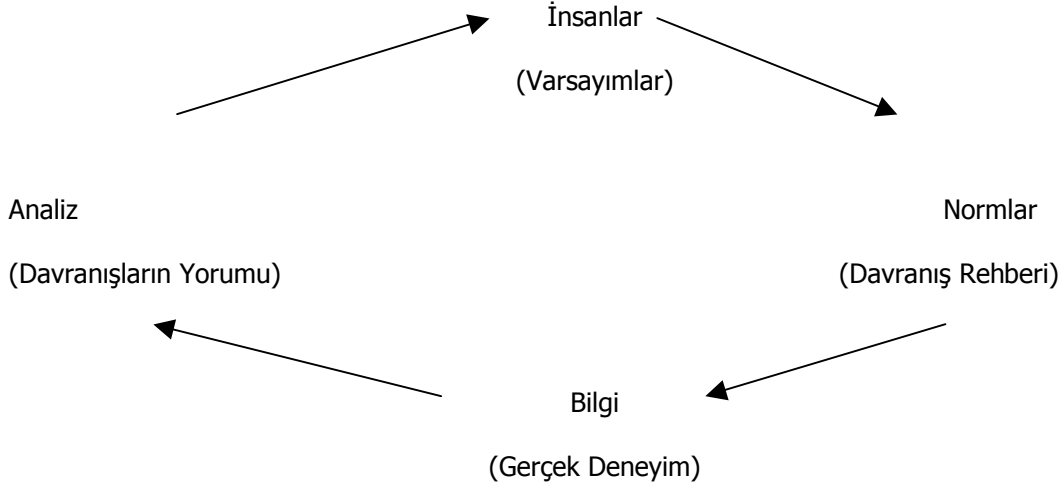
Örgüt kültürü denilen yani bir örgütte varolan gelenekler, görenekler, temel değerler vb., genellikle o örgütün geçmişte yaptığı işlere, bu işlerdeki başarısına bağlı olarak oluşur. Bunda kurucu ve liderlerin rolü büyüktür<sup>175</sup>. Eğer yönetici veya liderler, örgüt kültürü üzerinde ciddi olarak çalışırlarsa, çalışanları ortak inanç, norm ve deneyimler etrafında birleştirebilirler<sup>176</sup>.

<sup>173</sup> “2000’li Yılların İnsan Kaynakları Vizyonu ve Yönetim Açısından İnsan Unsuruna Bakış”,  
<http://www.kho.edu.tr/yayinlar/btym/yayinlistesi/yayinlar/Yayin2001/240-ins.kay.viz..htm>,  
21 Şubat 2003, s. 1

<sup>174</sup> Paul Shrivastava, (1994), “Greening Business Education: Toward and Ecocentric Pedagogy”, *Journal of Management Inquiry*, V.3, ss. 235-243 (Altuğ, a.g.e., s. 49’den alıntı)

<sup>175</sup> Akıncı, a.g.e., s. 71

<sup>176</sup> Altuğ, a.g.e., s. 95

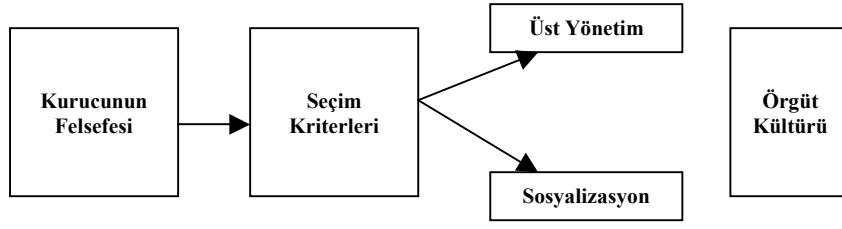


**Şekil 7-** Kültürün Devirsel Oluşumu

**Kaynak:** William G.Scott and Terence R.Mitchell., (1979), *Organization Theory*, Richard D.Irwin, Homewood, IL (Duygu Altuğ., (1997), *Örgütsel Davranış: Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı İçinde*, Haberal Eğitim Vakfı Yay., Ankara, s. 95'den alıntı)

Birey örgüte ilk girdiğinde, kendi kültürüyle beraber girer. Yöneticilerin yapması gereken bu kültürü çatışma yaratmadan örgütsel işlevler için kullanmaktır. Zaten çalışanlar, örgüte getirdikleri kültür ile yetinmeyip örgüt içinde de kendilerine özgü bir kültür geliştirirler. Örgüt kültürü örgütün yaşamasını sağlar ve sadece üst yönetimin buyruklarıyla değil, çalışanların birlikte geliştirdikleri değer ve düzgülerle meydana gelir. Bu değer ve düzgüler ise şöyle oluşur: Çalışanlar, kendi yararları ve görevleri için birlikte davranmak zorundadırlar. Bu, aynı dili kullanıp aynı inanç ve ilkelerde birleşmelerini, aynı kural ve görüşleri uygulamalarını zorunlu kılar. Çalışanların eylemlerini haklı çıkarıcı ve yargılayıcı ölçütler geliştirirler ve bu zamanla örgütte kültürel bir yapı oluşmasını sağlar. Bu kültür, örgüte yeni girenlere aktarılarak sürekliliği sağlanır. Bu değer ve düzgülerin bir kısmı, doğrudan dış çevreden ve değiştirilmeden, bir kısmı değiştirilerek alınır ama bir kısmı da örgüt çalışanlarınca oluşturulur<sup>177</sup>.

<sup>177</sup> Başaran., *Örgütsel...*, ss. 241-242



**Şekil 8-** Örgüt Kültürünün Oluşması

**Kaynak:** Stephen P.Robbins., (1989), *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Application*, Prentice Hall Inc., New Jersey, s. 479 (Z.Beril Akıncı., (1998), *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*, Cep Ün., İletişim Yay., İstanbul, s. 93'den alıntı)

### II.1.1. Kurucunun Rolü

Bir örgütün kültürü, çok merkezli gelişebilir, ancak pek çok örnekte örgütteki iktidar sahibi yönetici ya da yönetici ekibin kültürü ve anlayışı örgüte hakim olur. Örneğin, Mersin Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi ya da Dokuz Eylül Üniversitesi'nin Rektörleri, başka mesleklerden gelmeleri dolayısıyla mesleklerinin alışkanlıkları, değerleri, ister istemez üniversite yönetimine taşınmıştır. Türkiye'nin büyük inşaat-taahhüt gruplarından birinde hem üst yönetimde, hem de orta kademe yönetimde inşaat mühendisleri hakimdir. Bu şirkette de inşaat mühendisleri kültürü hakimdir. Bu kurumlar, bir meslek grubunun organizasyonel kültürü belirlemede öne çıktığı belirgin örneklerdir. Mesela sigorta işinde, pazarlama işlevi kritiktir ve sigorta işinin -örneğin Türkiye'de Halk Yaşam Sigorta'nın- yönetiminde, risk mühendisleri değil, işletmeciler bulunur. Türkiye Musiki Eseri Sahipleri Meslek Birliği-MESAM'a geçtiğimiz yıl atanan genel sekreterin hukukçu olması sonucunda, organizasyon içi kurallarında bir artış görülmüştür. Sorunlar ve yönetim, ister istemez bir hukukçu perspektifiyle ele alınmaya başlanmıştır. Benzer bir gelişme Cumhurbaşkanlığı makamına Ahmet Necdet Sezer'in seçilmesiyle de yaşanmıştır. Anayasa Mahkemesi eski Başkanı olan Ahmet Necdet Sezer, değişik sembollerle -kırmızı ışıkta araç

durdurma gibi- hukuku ülke yönetiminde temel perspektif olarak kullanacağını belirtmiştir<sup>178</sup>.

Kurucular geleneksel olarak örgütün ilk kültüründe en büyük etkiyi yaparlar. Bir vizyonları vardır. Onlar önceki töre ve ideolojiler tarafından zorlanmazlar. Küçük tipte, tipik özellikleri olan yeni örgütlerde kurucunun yetenekleri, vizyonu örgüt üyelerini iletir<sup>179</sup>. Örgüt kültürünün temel değerlerinin oluşumunda genellikle kurucuların payı büyük olsa da bu oluşumu sadece onlara maletmek doğru değildir. Bu temel değerleri, herhangi bir seviyeden bir birey ya da bir grup da oluşturabilir. Ancak genele bakıldığında, temel değer ve fikirlerin kurucular ve liderler tarafından oluşturulduğu görülmektedir. Schein, kurucuların örgüt kültürünün oluşmasında en önemli rolü üstlendiğini ve misyona uygun hedeflerin belirlenmesine de, örgütün kurulmasına katkısı olan diğer yardımcı kişilerle birlikte karar verdiğini vurgulamıştır<sup>180</sup>. Çünkü bir örgütün vizyonunu, stratejilerini ve felsefesini kurucu ve liderler belirlemektedir. Kurucu örgütün kültürünü yaratır, örgüt de onun değerlerini benimser, vizyonunu yansıtır. Yine de, oluşum yıllarında bile, sadece kurucu değil, dış ve iç çevredeki çeşitli aktörler ve bunların ilişkileri de örgütün kültürünü etkiler<sup>181</sup>.

Türkiye Cumhuriyeti'nin, dolayısıyla da kamu yönetimi sisteminin kurucusu, herkesin malumu olduğu üzere Mustafa Kemal Atatürk'tür. Ulu önder, bir imparatorluğun yıkılmasını, yerine sapaşğlam, çağdaş bir devletin kurulmasını sağlarken tüm ayrıntıları düşünmüş ve yepyeni bir sistemi tüm detaylarıyla planlayarak kurmuştur. Lakin günümüzde onun koyduğu kuralların, yarattığı değerlerin, ilkelerinin pek çoğu yok edilmiş

<sup>178</sup> Melih Arat, Dilek Kökel, Nermin Güner, Necip Özçer, Alper Özel, Mihriban Uygur, Ayberk Yalın, Mehmet Yanık ve Selim Yazıcı., "Organizasyonel Öğrenmeyi Etkileyen Temel Unsur: Kurum Kültürü", <http://www.ytukvk.org.tr>, 24 Aralık 2004, ss.1-2

<sup>179</sup> Robbins, a.g.e., s. 603

<sup>180</sup> Erkmen ve Ordun, a.g.m., s. 68

<sup>181</sup> Akıncı., a.g.e., s. 72



durumdadır. Elbette değişim kaçınılmazdır, zira o günün şartları ile bugünküler aynı değildir fakat Atatürk'ün yerleştirdiği, dün, bugün ve hatta yarın bile geçerli olabilecek bir takım kuralları, değerleri, tutumları yok etmek, onu anlamamış bir ulus olduğumuzun göstergesidir. Atatürk, adını koymamış olsa bile, hem Türk insanına yeni bir kültür aşlamış, hem de kurduğu devletin kurumlarının kendine has bir kültüre sahip olmasını sağlamıştır. Lakin tekrardan kaçınmadan söylemek gerekir ki, O'nun yarattığı ülke ile bugünkü ülke arasında dağlar kadar fark vardır. Atatürk'ün zihinlere yerleştirmeye çalıştığı dürüstlük, erdemlilik, çalışkanlık gibi pek çok değer, bazı siyasilerin halka empoze ettiği yozlaşmış değerlerle yer değiştirmiş durumdadır. Bunu, Türk halkının davranışlarında görmek mümkün olduğu gibi, kamu personelinin davranışlarında da (rüşvetçilik, iltimas gibi) rahatlıkla görmek mümkündür. Kurucuların örgüt kültürünü yaratmadaki rol ve öneminden bahsederken, bu hususu da belirtmenin gereklilik olduğu düşünülerek burada bir parantez açılmıştır.

Örgütler, adet ve ideolojiler konusunda serbest olsa da yeni bir örgütü karakterize eden küçük yapılanma, daha sonraları kurucunun görüşlerinin tüm çalışanlara empoze edilmesine neden olur. Çünkü kurucular, ilk orjinal fikri icra edecek hükümlere sahiptirler. Örgüt kültürü, kurucunun varsayım ve hükümleriyle kurucunun işe aldığı bireylerin tecrübelerinden oluşur<sup>182</sup>. Amerikan iş hayatının liderlerinin örgüt kültürlerini şekillendirmede deneme-yanılma yönteminden faydalandığını söyleyen Deal ve Kennedy, bu kişilerin örgüt kültürüne fanatik bir şekilde özen gösterdiklerini de belirtmişlerdir<sup>183</sup>.

Kurucu, hem kültürün şekillenmesinde hem de örgüte entegre edilmesinde, hiç bir örgüt kendiliğinden oluşmadığından yani bir grup insanın planlı bir faaliyeti nasıl

<sup>182</sup> Stephen P. Robbins., (1990), *Organization Theory: Structure, Design and Applications*, 3rd ed., Prentice Hall Inc., New Jersey, s. 444 (Akıncı, a.g.e., s. 72'den alıntı)

<sup>183</sup> Deal & Kennedy, a.g.e., s. 5 (Akıncı, a.g.e., s. 73'den alıntı)

gerçekleştirmesi gerektiğini gözlemleyen ve lider konumunda olan birilerince oluşturulduğundan, önemli role sahiptir<sup>184</sup>.

Örgüt kültürü oluşurken hep aynı süreç işler: Bir kişide bir teşebbüs fikrinin oluşması, bu fikrin çalışmaya ve risk almaya değeceğine inanan bir grubun oluşması, bu grubun örgütü oluşturmada gerekli malzemeyi sağlayarak planlı bir faaliyete girişmesi ve gerek görüldüğü oranda ve niteliklerde insanın gruba katılmasıyla çalışmaların ve örgütün tarihinin oluşmaya başlaması. Bu süreçte, grubun karşılaşacağı her tür problemin çözümü hakkında kurucu etkili olur. Çünkü kurucular, kendi kültür ve kişiliklerine dayanan bir fikre sahip oldukları gibi kendilerine güvenir ve kararlı olurlar. Pek çok konuda güçlü varsayımları olan kurucular, bunları örgütlerine de empoze eder ve geçerliliklerini yitirene kadar da bunlara bağlı kalırlar. Kurucunun etkisinin derinliği, değişikliklere adapte olabilen güçlü örgüt kültürüne sahip veya iç ve dış çevresi istikrarlı olan örgütlerde daha fazladır<sup>185</sup>.

Örgüt kültürünün oluşmasında üst yönetimin de etkisi büyüktür. Üst yönetimin kültürü ve değerleri, bir anlamda çerçeve bir değer seti olarak, diğer çalışanlar tarafından benimsense de benimsenmese de yukarıdan dayatılacaktır. Eğer güç, üst yönetimin elindeyse yaklaşımlarının kabulü için bu gücü kullanacaktır. Kültüre uyum sağlayamayanlar ayrılacaklardır<sup>186</sup>.

---

<sup>184</sup> Edgar Schein., (Summer 1983), "The Role of the Founder in Creating Organizational Culture", *Organizational Dynamics*, AMA, New York, s. 14 (Akıncı, a.g.e., s. 74'den alıntı)

<sup>185</sup> Akıncı, a.g.e., ss. 75-76

<sup>186</sup> Arat ve diğerleri, a.g.m., s.3

## II.1.2. Liderin Rolü

Gelecek yüzyılda ihtiyaç duyulacak rehber, yeni bir yönetim pratiği veya üretkenlik programı değil, yaşamın bütün alanlarında ihtiyaç duyulan, yeni liderlik anlayışıdır. Çünkü liderler ya ışık saçarlar, ya da karanlık yayarlar. Başarılı olmak için, liderlerin insanlardan azami yarar sağlayacak şekilde örgütlerini yeniden yaratmaları gerekmektedir. Ama bunu yapmaları için, liderlerin gözlerini derinlemesine içeriye çevirmeleri, örgütlerini ve çalışanlarını etkileyiş biçimlerini ortaya çıkarmaları, daha da önemlisi, kendilerini yeniden yaratmaları gerekmektedir<sup>187</sup>.

Bu noktada belirtmek gerekir ki yönetici ile lider arasında fark vardır ki bu, liderin takipçileri üzerindeki etkisi sonucu bir değişim ve gelişimin yaşanmasıdır. Dolayısıyla karşılıklı etkileşim sürecindeki başarı, liderin özelliği, yaklaşımı ve davranışının kültür yapısına uygun olmasına bağlıdır<sup>188</sup>. Bu bölümde bahsedilen lider ise, aynı zamanda kurucu ya da yönetici de olabilir.

Liderlik, örgütsel amaçlara ulaşmak için, liderin astlarının gönüllü katılımını sağlamaya çalıştığı sosyal bir etki sürecidir<sup>189</sup>. Bu tanımda dikkat edilmesi gereken nokta, ‘gönüllü katılım’dır. Çünkü bir lider gücünü, konum veya unvanından değil ilham verme, etkileme yeteneklerinden alır<sup>190</sup>. Yönetici ile lider arasındaki fark da bu noktada ortaya çıkar. Yol göstermekten fazlasını yapamayan bir kişi, lider değil ancak yönetici olabilir. Yönetici, çalışanlarca lider kabul edilmeyebilir ama lider aynı zamanda bir yöneticidir. Yöneticiye verilen resmi otorite, kişiye liderlik gücünü her zaman vermeyebilir. Bir örgüte

<sup>187</sup> “2000’li Yılların...”, a.g.m., s. 1

<sup>188</sup> Aycan, a.g.m., s. 25

<sup>189</sup> Robert Kreitner., (1989), *Management*, 4th ed., Houghton Mifflin Co., Boston, s. 511 (Akıncı, a.g.e., s. 76’den alıntı)

<sup>190</sup> John C.Mawell., (1995), *Başarı İçin Stratejiler*, (Ed. Doğan Cüceloğlu), (Çev. İdil Güpgüpoğlu), Sistem Yay., İstanbul, s. 193 (Akıncı, a.g.e., ss. 76-77’den alıntı)

vizyon aşıl原因 liderler, fırsat ve seçenekler yaratan, problem ve alternatifleri ortaya çıkaran, moral ve birlik sağlayan ve daha iyi bir örgüt sözü verebilen kişilerdir. Astlarına yetki vermekle kalmayıp onları harekete geçirerek gelecekte iyi birer lider olmaları için hazırlayan kişiler gerçek liderlerdir. Ancak liderin gücü, örgütte özellikle kaynak dağılımında, yöneticilerin tayininde, örgüt yapısının oluşturulmasında ve stratejik tercihlerin yapılmasında kendini gösterir<sup>191</sup>.

Liderlik, çok çalışkan olmak demektir. Etkin liderliğin temeli örgüt misyonunu düşünüp tanımlamak ve ortaya koymaktır. Lider hedefleri, öncelikleri ve standartları tespit eder ve bozulmamasını sağlar. Etkin bir lider uzlaşmalara girişirken doğru ve istenen ne ise onu tespit ederek hareket eder. Bu lider, gerçek hayatın sınırlamaları çerçevesinde bir uzlaşma oluşturur ve misyon ve hedefleri arasında uyum sağlar. Liderliği sorumluluk olarak gören etkin bir lider, bu nedenle nadiren müsamahakar olur ve yanında daima güçlü mesai arkadaşları ve astlar ister. Lider kibirli ya da mütevazi olsa da bu istek değişmez ve böyle olunca da, onların başarısızlıklarında gerçek sorumluluğu üstlenirken başarılarından da gurur duyar. Liderliğin nihai görevi insanlarda dinamizm oluşturmak ve onların ufkunu genişletmektir. Ve en önemlisi lider olmak için insanların güvenini kazanmak, dürüst olmak şarttır ve bu güven liderin dürüstlüğüne olan güvendir; aynı fikri paylaşmak ya da onu beğenmek gerekmez. Yani etkin bir lider olmak için tutarlı olmak, zeki olmaktan daha önemlidir<sup>192</sup>.

Liderler, kültürü şekillendirirken, kültür de bireyleri şekillendirir. Örgüt kültürünün şekillenme sürecini liderler de etkiler çünkü onlar örgütün somut ve mantıksal yanını yaratırken aynı zamanda sembol, ideoloji, dil, inanç, tören ve efsanelerini de

<sup>191</sup> James Pfeffer., (1981), *Power in Organization*, Pitman Pub. Inc., Marshfield Mass., s. 231 (Akıncı, a.g.e., ss. 77-78'den alıntı)

<sup>192</sup> Peter F.Drucker., (2000), *Gelecek İçin Yönetim: 1990'lar ve Sonrası*, (Çev. Fikret Üçcan), 6.b., T.İş Bankası Kültür Yay., Ankara, ss. 130-132, Gümüş, a.g.e., ss. 240-241 ve Blanchard ve O'Connor, a.g.e., s. 24

yaratırlar. Olgunluk dönemini yaşayan bir örgütte bile, kurucu ve liderlerin yarattıkları kültürün izleri görülebilir. Lider bir kere grubu harekete geçirdikten sonra grup, birçok kararı kendisi alabilir. Bu kararlar ve üretilen çözüm önerileri ile kültürel öğrenme süreci genişler. Kurucunun güçlü bir kimliği yoksa grup üyelerinden liderler çıkacaktır<sup>193</sup>.

Örgüt kültürü açısından önemli olan nokta, liderin özdeşleşme ve benimsemeye dayalı uyma davranışını sağlamasıdır. Bunun için lider model olmalıdır. Lider, örgütün ne olması ve neleri başarması gerektiği konusundaki görüşlerini gerçekleştirmek üzere sosyal süreçleri harekete geçirdiği an, örgüt kültürü başlar<sup>194</sup>.

Liderlik, olağanüstü hedeflere ve performans düzeylerine ulaşma konusunda diğer insanları esinlendiren bir çalışma ortamı yaratma sanatıdır. Bu çalışma ortamının yaratılması ise liderin açık bir vizyon formüle etmesine bağlıdır. Vizyon, örgütü ileriye yönelten yol gösterici ışıktır. Vizyonunu nereye götüreceğini kestirmek olanaksız olmakla birlikte, liderin neye inandığı konusunda kafası net olmalıdır çünkü onun amacı ve ilkeleri, örgütteki her şeyin dayanacağı temeli oluşturacaktır. Liderin vizyonu örgütün şablonudur ve ancak uygulandığı ölçüde iyidir. Bunun içindir ki liderler, hep ortaya çıkacak sonuçlar ve vizyonun hayata geçirilmesinin neleri gerektirdiği üzerinde kafa yormalıdır. Böylesi bir yaklaşım girişilen faaliyetin hızını, verimliliğini ve etkinliğini artırır. Örgütün misyonunu kolay anlaşılır hale getirir ve iş gücünü harekete geçirmede toparlanma noktası işlevi görür. Örgüt için misyon formüle ettikten sonra ilerlemesini sağlamak hayati önem taşır. Bunu gerçekleştirmek, örgüt içinde vizyonu kurumlaştırmak anlamına gelir. Vizyonu açıkladıktan sonra, lider bunu yaşama geçirebilmek için, örgütün bütününün destek ve işbirliğini sağlamak zorundadır<sup>195</sup>.

<sup>193</sup> Akıncı, a.g.e., ss. 78-79

<sup>194</sup> Harrison M.Trice & Janice M.Beyer., (1993), *The Cultures of Work Organizations*, Prentice Hall Inc., New Jersey, s. 264 (Akıncı, a.g.e., s. 79'dan alıntı)

<sup>195</sup> "2000'li Yılların...", a.g.m., ss. 1-2 ve Gümüş, a.g.e., ss. 247-248

Liderlerin oluşturdukları vizyon ve misyon ile değer, inanç ve varsayımlarını iletmek için kullandıkları yöntemler bilinçli veya bilinçsiz olarak kullanılabilir. Edgar Schein bunları birincil ve ikincil yöntemler olarak nitelemiştir<sup>196</sup>. Buna göre birincil yöntemler:

- Liderlerin genel olarak önem verdiği, ölçüp kontrol ettiği şeyler,
- Kritik olay ve örgütsel krizlere nasıl tepki verdiği,
- Ödül ve statü verilmesinde kullandıkları kriterler,
- Açık rol modelleri ve bunların öğretilmesi,
- İşe alma, seçme, terfi, emeklilik ve işe son vermede kullandıkları yöntemlerdir.

İkincil yöntemler ise:

- Örgütün dizayn ve yapısı,
- Örgütsel sistem ve prosedürler,
- Örgütsel tören ve kutlamalar,
- İşyerinin fiziksel dizaynı,
- Olay ve insanlar hakkındaki öykü ve efsaneler,
- Örgütün değerleri ve felsefesi hakkındaki resmi demeçlerdir.

Bu yöntemlerle lider, bireyleri gözlemleyip etkiler. Kurucular da liderler de bu yöntemlerle kendi inanç ve değerlerini örgüte yerleştirirler. Çalışanlar ise, bu yöntemler aracılığıyla örgüt kültürüne ait anlamlar çıkarırlar<sup>197</sup>.

Kısacası liderler, örgüt kültürünü biçimlendirebilmeli, iletilen değerlerin ve inançların bir güç biçimi olduğuna dikkat etmelidirler. Bununla birlikte liderlerin olayları eleştirirken gösterdikleri tepkiler ve kriz durumlarındaki algıları örgüt kültürünün

<sup>196</sup> G. Kunda., (1992), *Engineering Culture*, Temple University Press, Philadelphia, s. 58 (Akıncı, a.g.e., ss. 79-80'den alıntı) ve Edgar H.Schein., (1992), *Organizational Culture and Leadership*, 2nd ed., Jossey Bass, San Fransisco, s. 231

<sup>197</sup> Kozlu, a.g.e., s. 83 (Akıncı, a.g.e., s. 81'den alıntı)

oluşumunda önem taşıdığından bu durumlarda coşkusal bağlılık ve örgütsel değerlerle bütünleşme görülür. Lider böyle olağanüstü durumlarda sergileyeceği davranışlarla örgüt kültürünün güçlenmesini sağlayabilir. Schein, işe alma, seçme ve geliştirmeyle birlikte değerleri gizli veya açık olarak eleştirmeyi de bir liderlik ölçütü olarak kabul etmiştir<sup>198</sup>.

Lider, değerlerin yaratılması, tanıtılması ve korunmasında uzman bir kişi olmalıdır. Anlamları oluşturan, düzenleyen ve etiketleyen kişi olduğu kadar örgütü canlandıran, hareket ve esneklik kazandıran kişi de olmalıdır. O, bir tür mimardır ve yükselten, ruh ve ilham veren, özendiren kişidir. Dönüştürücü lider denilen lider tipi, manevi bir özelliğe sahiptir ve inanırlıkla ve coşkuyla takipçileriyle bütünleşir. Kişilerin yaşamına anlam katma gereksinmesi üzerine kurulu bir ilişki içinde bulunan bu tip liderler, takipçilerini yüksek motivasyon ve morale ulaştırır. Sürekli değişen çevreye uyum için gerekli yenilikçilik ve yaratıcılığı taşıyan, herkesi de bu amaç etrafında toplayabilen kişi bu tip bir liderdir<sup>199</sup>. Özetlemek gerekirse iyi bir lider; dışa dönük ve saydam, araştıran ve eleştiren, duyarlı, sonuç odaklı, kusurlara karşı hoşgörülü ve bunlardan ders alan, gerektiğinde acımasız, karizmatik, şevk, heyecan ve güven aşıl原因, sakin ve soğukkanlı, dinlemeyi bilen, sıcak ve içten olabilen, şöhret ve prestij düşkünü olmayan, cesur, esnek, başkalarının gelişmesini teşvik eden bir yapıda olmalıdır. Atatürk, tüm dünyanın kabul ettiği gelmiş geçmiş en büyük lider olarak, bu özellikleri taşıyan nadide bir örnek olarak gösterilebilir. Zira O, liderlik ve strateji yeteneklerini kendinde toplamış en büyük yönetici olmuştur<sup>200</sup>.

Kısacası etkin bir lider, özellikle toplulukçu kültürlerde, hem görev hem de ilişkilerdeki uyuma önem vermelidir<sup>201</sup>. Ayrıca örgüt elemanlarının değer sistemleri

<sup>198</sup> Atay, a.g.m., s. 8

<sup>199</sup> Varol, a.g.e., s. 195 (Akıncı, a.g.e., ss. 81-82'den alıntı)

<sup>200</sup> Karlöf, a.g.e., s. 105 ve 107

<sup>201</sup> Aycan, a.g.m., s. 25

hakkında fikir sahibi olmak, etkili motivasyon sistemleri oluşturabilmenin de ön koşuludur. Örneğin genç çalışanlar kendini ifade etme, para kazanma ve sosyal güvenliğe yaşlılardan daha çok önem verirler. Bunun gibi cinsiyet, pozisyon, eğitim, kültür, meslek gibi özellikler de değerleri belirleyen unsurlardandır<sup>202</sup>.

Liderin rolü konusunda son olarak bir hususa daha değinmek gerekir: Örgütlerde mizah kullanımı... Bu konu, bir süredir yönetim bilimcilerce araştırılmaktadır. Bunun nedeni, liderin kullandığı bütün iletişimsel stratejilerden en fazla umut bağlanı fakat en az bilinip kullanılanı olmasıdır. Kullanılan liderlik tarzları, bireysel veya örgütsel performansın artırılmasında ilişkiyi pekiştirici ve düzenleyici başka kavramların da kullanılması gerektiğini düşündürmektedir. Örgütlerde mizah konusunun yönetim ve örgüt kültürü çalışmalarında pek çok konuyu açıklığa kavuşturacağı söylenmektedir. Zira liderlerin, çalışanların örgütsel kabulünün ve bağlılığının sağlanması ve performansın artırılması için kendi örgüt kültürleri ile uyumlu mizahi yaklaşımları kullandıkları ve başarılı oldukları görülmektedir<sup>203</sup>.

Liderlerin örgütsel mizahı kullanmaları, daha olumlu bir örgüt kültürünün yaratılmasına, bireylerde ve gruplarda yaratıcılığın artmasına ve çalışanların moral ve motivasyonlarının yükselmesine faydalı olduğu çeşitli araştırmalarla ortaya çıkarılmıştır<sup>204</sup>. Yani artık klasik lider anlayışına farklı bir özellik daha eklenmiştir: İyi bir lider, mizah duygusuna da sahip olmalıdır.

---

<sup>202</sup> Turgut, a.g.m., s. 44

<sup>203</sup> Jülide Kesken, (24-26 Mayıs 2001), "Kurumsal Mizah Yaklaşımı İle: Liderlik, Örgüt Kültürü ve Performans İlişkileri", 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler,

<http://www.isletme.istanbul.edu.tr/duyurular/kongrebook/icindekiler.htm>, 19 Şubat 2003, s. 254

<sup>204</sup> a.g.m., s. 255



## II.2. Örgüt Kültürü Nasıl Sürekli Kılınır?

Örgüt kültürünün korunması için bazı uygulamalar vardır. İnsan kaynakları uygulamalarından seçim süreci, performans kriterleri, eğitim ve iş geliştirme faaliyetleri ve terfi prosedürleri gibi... Bir örgütün kültürünün korunup sürdürülmesinde en önemli rolü ise üç faktör oynar: Seçim kriterleri, üst yönetimin faaliyetleri ve sosyalizasyon<sup>205</sup>.

Ancak bu noktada belirtilmesi gereken önemli bir konu da iletişimin önemidir. Örgütün yapısı ve kültürü iletişimin biçimini belirlerken iletişim de örgüt kültürünün çalışanlara öğretilmesinde ve herkesin bu kültürle bütünleşmesinde en etkili araçtır. Dolayısıyla iletişim örgüt performansının da asli göstergelerinden biridir<sup>206</sup>. İletişimle değerler korunur, kahramanlar yaratılır. Güçlü kültürler, dolaylı örgütsel iletişimin bir fonksiyonudur. Bir örgüt kimliğinin ortaya çıkması, örgüt üyelerinin geçmişi, bugünü ve geleceği yorumlamasına ve örgütsel yaşam hakkındaki gerçekleri ve hikayeleri algılamasına paralel olarak gerçekleşir<sup>207</sup>. Kısacası başarı ve örgüt kültürünü olumlu yönde geliştirmek için açık bir iletişim şarttır<sup>208</sup>.

<sup>205</sup> Akıncı, a.g.e., ss. 82-83

<sup>206</sup> William B.Gudykunst, Lea P.Stewart & Stella Ting,Toomey., (1985), "Communication, Culture and Organizational Processes", *International and Intercultural Communication Annual*, V. 9, Sage Pub., Beverly Hills, s. 15 (Akıncı, a.g.e., s. 140'dan alıntı) ve Evrim Duyal., "Halkla İlişkiler Yönetimi Kapsamında Örgütlerde İletişim", [http://www.isguc.org/halkla\\_iliskiler.php](http://www.isguc.org/halkla_iliskiler.php), 01 Mart 2003

<sup>207</sup> Atay, a.g.m., s. 5

<sup>208</sup> Okay, a.g.e., s. 219

## II.2.1. Seçim Kriterleri

Örgütler, kendi kültürleriyle uyuşabilecek en doğru insanı, doğru zaman ve iş için işe almak isterler ve bunun yollarını sürekli araştırırlar<sup>209</sup>. Çünkü bir örgütün etkinliğinin en önemli şartlarından biri personelin kabiliyeti, işe ve örgüte uygunluğudur.

Seçim sürecinin iki amacı vardır: Hangi adayların bu işte başarı gösterebileceğine karar vermek ve adaylara iş ve örgüt hakkında bilgi vererek ona işi beğendirmek<sup>210</sup>. Seçim süreci, çoğu zaman, örgütle ortak değerlere sahip veya en azından birçoğuna sahip kişilerin işe alınmalarıyla sonuçlanır. Bu da genellikle karar verenlerin şahsi yargılarına göre belirlenir. Seçim sürecinde işe alanlar kadar işe başvuran kişiler de kendilerini eleyebilirler. Çünkü seçim sürecinde adaylar örgüt ve kültürü hakkında bilgilenerken kendilerine uygun olup olmadığını anlama ve değerleri örtüşmüyorsa başvurusunu geri alma imkanına sahip olurlar. Söz konusu her iki durum ise örgüt kültürünün korunmasını, devamlılığını sağlar<sup>211</sup>.

Kamuda ise durum farklıdır. Merkezi sınav ile işe alma sistemi kurulmadan önce, personel alımında %100'e yakın bir oranda yakınlık, partililik vb. nedenlerle yani karşılıklı çıkar ilişkileri nedeni ile alım söz konusu idi. Dolayısıyla işe uygunluk (liyakat) ve uzmanlık (kariyer) gibi kriterlere uyulmuyor ve işe uygun olmayan kişiler alınarak o mevkiin bilinçsiz kişilerce doldurulması, meşgul edilmesi ve sonuç olarak da performans düşüklüğü, işlerin aksaması, yapılmaması gibi pek çok sorunla karşılaşılıyordu. Merkezi sınav sisteminden sonra ise, kişisel çıkar ilişkileri nedeni ile işe almaların oldukça azaldığı umulmaktaysa da yine de bittiği söylenemez. Sorun bununla da sınırlı değildir, en önemli

<sup>209</sup> Kenneth N.Wexley & Gary A.Yuki., (1984), *Organizational Behavior and Personnel Psychology*, Revised ed., Richard D.Irwin Inc., Illinois, s. 377 (Akıncı, a.g.e., s. 83'den alıntı)

<sup>210</sup> David A.DeCenzo & Stephen P.Robbins., (1988), *Personnel/Human Resource Management*, 3rd Ed., Prentice Hall Inc., New York, s. 148 (Akıncı, a.g.e., s. 83'den alıntı)

<sup>211</sup> Akıncı, a.g.e., s. 84 ve Robbins, a.g.e., s. 605

nedeni ise, sınav ile sadece eğitim kriterinin uygulanmasıdır. Bunu bir örnekle açıklamak gerekirse şunu gösterebiliriz: Bugün, kütüphane görevlisi alınacak olduğunda sadece kütüphanecilik bölümü mezunu kişilerin başvurması mümkün hale getirildi. Teknik açıdan bu doğru bir karardır. Ancak öte yandan, başka bir bölümden mezun olduğu halde kütüphanecilikte deneyimi oldukça fazla ve üstelik de bu konuda çok yetenekli olan biri bu göreve başvuramamaktadır. Bir başka sorun da, herhangi bir kadroya personel alınacağında istenen özelliklerle ilgilidir. Söz konusu kadroya atanacak adayların belirli bir bölümden mezun olmaları yanında bilgisayar kullanmak ve İngilizce bilmek gibi birtakım ek özellikleri olması isteniyor; fakat İngilizce bildiğini ve bilgisayar kullanabildiğini M.E.B. onaylı sertifikalarla ispatlaması gerekiyor. Tüm kriterleri karşılayan yani çok iyi bir bilgisayar kullanıcısı olan ve çok iyi İngilizce konuşup yazabilen fakat bunu sertifikası olmadığı için ispat edemeyen adaylar bu kadroya başvuramıyor. Oysa sertifika almış, ancak elini kurs süresince belki bir kaç kez bilgisayara dokundurmuş yani kesinlikle kullanamayan, aynı şekilde İngilizce bir tek cümle bile kuramayan bir kişi bu kadroyu işgal edebiliyor. İşte bu gibi nedenler, işe uygun personel almayı yani liyakat ilkesini hayata geçirmeyi güçleştirmektedir. Bunun için kamu personeli seçiminde yeni yöntemler geliştirmek şart olmuştur. Örneğin bilgisayarı çok iyi kullanabilen biri alınmak isteniyorsa, adaya merkezi sınav dışında bir de pratik sınavın, personelin alınacağı örgütçe veya yine merkezi sistemle yapılması gibi...

Hizmet içi eğitimin ise, günümüzde genelde tatil amaçlı ve bir prosedürü yerine getirmekten öteye gidemeyen bir durumu vardır. Gerçekten eğitim yapıldığı durumlarda da, çalışanın kendisini ve sunduğu hizmetin kalitesini sürekli iyileştirme yerine mevcut düzenin kurallarını öğretme amaçlı olduğu görülür. Bu eğitimde çalışandan İnkılap Tarihi, Devlet Memuru Kanunu'nda memurların ödev ve yükümlülükleri, kendilerine

konan yasaklar gibi konuları adeta ezberlemesi istenir, üstelik bu eğitim sonunda kişi bir de sınava tabi tutulup asli memurluğa atanması sınavdaki başarısına bağlanır. Mevcut kademelendirmede alınacak derecenin, zaman faktörüne ek olarak (herhangi bir) eğitime dayandırılması, trajikomik örneklere yol açmakta, sözgelimi, derece almak için eğitim görmek zorunda bırakılan bir trafik polisi, rastgele tercihle girdiği Açık Öğretim Fakültesi'nin Ev Ekonomisi bölümünden mezun olmaya çalışmaktadır<sup>212</sup>.

ABD'nde yapılan bir araştırmada, işe almada iki farklı yaklaşım olduğu tespit edilmiştir. Bunlar, 'değer yapma' ve 'değer satın alma'dır. Değer yapan örgütler, özellikle yükseköğretim veya üniversiteden yeni mezun olmuş parlak gençleri seçmekte ve örgüt temel değerleri doğrultusunda sosyalleştirmektedir. Değer satın alanlarsa, işle ilgili kişisel değer ve yeteneklerine inandıkları kişileri işe almaktadırlar. Bu tür örgütler genellikle sosyalleştirmede kendine daha az güvenen örgütlerdir<sup>213</sup>.

## II.2.2. Üst Yönetimin Faaliyetleri

Üst yönetimin faaliyetleri örgüt kültürünün oluşumunda önemli bir yer tutar çünkü çalışanlar üst yönetimin bütün hareketlerini ve sözlerini izler. Bunlar zamanla neyin nasıl yapılacağına dair kuralları oluşturur ve bu kurallar sorumlularca alt kademelere geçirilir<sup>214</sup>.

Yöneticiler, örgüt kültürünü örgütsel etkililik için kullanmaya çalışırlar. Örgütsel etkililik örgütsel kültürden ayrı düşünülemez. Verimliliğin bir değer olarak görüldüğü örgütler daha etkili olabilirler. Yöneticiler örgütün kendine has bir kültür

<sup>212</sup> Gülgün Tosun ve Tanju Tosun., "Kamu Yönetiminde TKY", <http://www.tusiad.org.tr/yayin/gorus/29/html/sec10.html>, 28 Şubat 2003, s. 6

<sup>213</sup> Paul McDonald & Jeffrey Gandz., (Winter 1992), "Getting Value from Shared Values", *Organizational Dynamics*, AMA, New York, s. 71 (Atay, a.g.e., s. 85'den alıntı)

<sup>214</sup> Atay, a.g.e., s. 86 ve Robbins, a.g.e., s. 606

oluşturmasına göz yumarlarken aynı zamanda bu kültürün kendi istedikleri değer ve düzgülerle içeriklendirilmesine çalışırlar. Bunun için de hikaye, söylenti, slogan, simge ve yaşam öyküleri yaratır ve tören, şölen ve yarışma gibi etkinlikler düzenlerler. Bu noktada söylemek gerekir ki yönetimin amacı örgüt kültürü oluşturmak değil, oluşması kesin olan kültürü kullanabilecekleri hale getirmektir. Çünkü yönetimin ana amacı bir örgütü kurup yaşatmaktır ve örgüt ile kültürün nitelikleri zıt olacağından, bunları en yapıcı ve en yararlı biçimde kullanmak zorundadırlar<sup>215</sup>.

Üst yönetim, yönetici adayı olacak yetenekteki kişileri ayırarak bunları örgütün bazı sorunlarıyla başbaşa bırakıp çözmeleri için fırsat vermeli ve bu kişilere örgütün amaçları, ilkeleri ve politikasını açıkça anlatmalıdır. Ayrıca üst yönetim, çalışanlara sorumluluk yüklemekten çekinmemelidir. Eleştiriyi değil eleştiri korkusunu yok ederek genç yeteneklerin yok olmasını engellemelidir çünkü bu korku ileri görüşü, heves ve hayal gücünü eritir. Bunun en etkili yolu da onları başkalarının yanında eleştirmemektir, aksine başkalarının yanında övmek olumlu yönde etkilemek için iyi bir yoldur. Önemli bir konu da, örgütte hatırla değil yetenek ve çalışmayla işleyen bir terfi mekanizmasını kurmaktır. Örgüt dışı faaliyetleri desteklemek de üst yönetimin yapması gerekenler arasındadır çünkü bu tür etkinlikler çalışanların arasındaki sosyal ilişkilerin gelişmesi bakımından çok etkilidir. Bunun yanında iyi bir ödül sistemi kurmak da personele moral verir ve moral, göreve ve üstlere bağlı olmayı dolayısıyla uyumlu, disiplinli ve verimli olmayı sağlar<sup>216</sup>.

Bu noktada yöneticilerin, astlarını motive etmede kullanabilecekleri bazı özendiricilerden bahsetmekte fayda vardır. Motivasyon, çalışanlara tam tatmin sağlayan davranışları geliştirmekle sağlanır ve bunlar aynı zamanda örgütün amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunur. Zira motivasyon, kişilerin belli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi

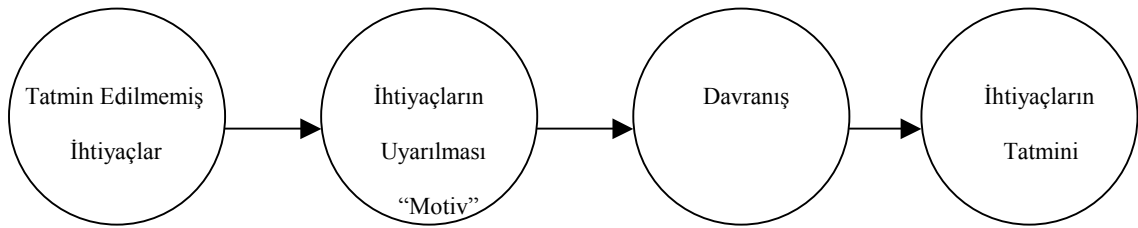
---

<sup>215</sup> Başaran, *Örgütsel...*, ss. 248-249

<sup>216</sup> Kemal Tosun, *İşletme Yönetimi...*, ss. 257-259

arzularıyla davranmaları sürecidir<sup>217</sup>. Bir örgüt için motivasyon ise, hem örgütün hem de çalışanların ihtiyaçlarını tatmin edecek bir iş ortamı yaratarak kişinin harekete geçmesi için isteklendirilmesi sürecidir<sup>218</sup>. Vroom, motivasyonun temelinde ihtiyaçların tatmininin yattığını belirtmiştir. İnsanların ihtiyaçları kişiden kişiye değiştiği için motivasyonu sağlayan unsurlar da değişir<sup>219</sup>. Bu özendiriciler arasında gelir, güvenlik, yükselme imkanı, çekici iş, yapılmaya değer bir iş, statü, kişisel yetke ve güç kazandırma, değer verme, başarılı olacaklarına inanıldığını gösterme, özel yaşama saygı, karar almada katılım ile adil ve sürekli bir disiplin sistemi sayılabilir. Yöneticiler, tek bir teoriyi alıp kullanmak yerine kendi örgüt kültürleri doğrultusunda mevcut teorilerin bir karışımı ya da kendi yapılarına uyarlanmış şekillerini kullanırlar<sup>220</sup>.

Bu bağlamda işgörenlere yüksek bir yaşam kalitesi sunmak önemlidir. İyi bir yönetici, örgüt hedeflerine uygun çalışmanın işgörenlerin de menfaatine olduğunu göstermelidir. Çalışanlar öyle motive olmalıdırlar ki kendilerini işin sahibi gibi görmelidirler. Çalışan örgütün en değerli kaynağı olduğunu hissetmelidir. Örgütler kendi amaçlarına ulaşmak için çalışanlarının ihtiyaçlarını anlamalı ve ona göre motive etmelidirler<sup>221</sup>.



**Şekil 9-** Motivasyon Süreci

**Kaynak:** Öznur Aşan., (Temmuz 2001), "Motivasyon", *Yönetim ve Organizasyon*, (Ed. Salih Güney), Nobel Yay., Ankara, s. 226

<sup>217</sup> Tamer Koçel, (1999), *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar*, Göz.Geç. 7.b., Beta Yay., İstanbul, s. 465

<sup>218</sup> Halil Can, (1999), *Organizasyon ve Yönetim*, 5.b., Siyasal Kitabevi, s.173

<sup>219</sup> Aycan, a.g.m., s. 26 ve Gümüş, a.g.e., s. 210

<sup>220</sup> Mahmut Arslan., (Temmuz 2001), "Yönetim ve Organizasyonun Bazı Temel Kavramları", (Ed. Salih Güney), *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yay., Ankara, s. 27

<sup>221</sup> Blanchard ve O'Connor, a.g.e., s. 24

McClelland'a göre de çalışanların üç temel ihtiyacı dikkate alınmalıdır: Başarı, güç ve bir gruba üye olma ihtiyaçları. Herzberg'in güdülenme-hijyen teorisine göre ise, çalışanın iş tatminini başarı, takdir, işin niteliği, ilerleme, sorumluluk ve kişisel gelişim ihtiyaçlarının giderilmesi sağlar. Bunlara genel olarak iç kaynaklı ödüller de denebilir. Bir de dış kaynaklı ödüller vardır ki bunlar; statü, iş güvencesi, maaş ve diğer maddi olanaklardır. Genelde iç kaynaklı ödülleri kullanmak daha etkili olsaydı da kültürden kültüre değişebilir<sup>222</sup>.

Daha yüksek gelir elde etme imkanı, tek değilse de önemli bir özendiricidir. Vroom, gelirin artacağını bilmenin kişinin çalışma güdüsünü ve verimliliğini artıracağını ileri sürmüştür. Ama bu daha çok bireyselci kültürlerde geçerlidir<sup>223</sup>. Aynı zamanda, terfi ile birlikte ücretin artırılması çabayı da artıran bir yoldur. Zira terfi eden kimsenin sorumluluğu, dolayısıyla da iş yükü ve etki alanı da artmaktadır. Daha az gelir sağlama tehdidi de, daha fazla çaba göstermeyi sağlayabilir. Ancak bu son çare olarak kullanılmalıdır<sup>224</sup>.

Güvenlik, özellikle ekonomik güvenlik kişisel çabaları artırma yönünden oldukça önemlidir. Aynı zamanda ekonomik güvenliğin ötesinde de güvenlik bir gerekliliktir. Bir kimse, örgütte neyi nasıl yapacağını, kiminle çalışacağını ve nasıl bir başarı elde edebileceğini bilerek çalışırsa güveni artacaktır. Böylece kendi yetenekleri hakkında şüpheye düşmeyecek ve daha güçlü bir motivasyonla çalışacaktır.

Çalışanların yükselme olanakları da istemesi gayet doğaldır. Çünkü insanlar çalıştıkları işte tecrübe sahibi oldukça, o iş monotonlaşmaya başlar. Yetki ve sorumlulukları yetersiz gelen kişi, daha fazlasını bekleyecektir. Eğer örgütte yükselme

<sup>222</sup> Aycan, a.g.m., ss. 26-27

<sup>223</sup> a.g.m., s. 26

<sup>224</sup> Erol Eren, (2001), *Yönetim ve Organizasyon : Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, Gen.5.b., Beta Yay., İstanbul, s. 507

olanağı yoksa, bu çalışma şevkini kıracaktır. Bunun için yöneticiler, söz konusu olanakları sağlamak zorundadırlar.

Diğer bir özendirici (motivasyon aracı) ise çekici bir iş olanağı sağlamaktır. Kendisi için çekici olan işi yapan kişi, daha olumlu olacak ve dikkatli, planlı ve yöntemli hareket edecektir. Örneğin bazı kimseler için rekabetçi ve maceralı bir iş görmek tatmin kaynağıdır. Bunun için iş ortamında kontrollü bir rekabet sağlamak, işe biraz macera havası katmak faydalı olabilir. Ayrıca, yeterli ışıklandırma ve sıcaklık, iyi iş arkadaşları, çalışanı eğlendirecek sosyal tesisler, kazaları önleyici uygun çalışma koşulları gibi iyi işyeri olanakları da işi ilgi çekici kılmakta faydalı olacaktır; tabii ki arasına küçük değişiklikler yapmak kaydıyla.

İşin yapılmaya değer olması da çalışanın motivasyonunu artırıcı etki yapacaktır. Bütün toplum için değerli bir işi yaptığına inanan kişi, daha çok çalışır. Daha iyi hizmetler başarabilmek konusunda fiziksel, düşünsel ve duygusal gücü artar. Bunun için, halktan gelen memnuniyet belirten mektupların tüm çalışanlara okutulması gibi bazı uygulamalar geliştirilmelidir. Toplantı ve bildirimlerle, fedakarca çalışmalarının takdir edildiğinin bildirilmesi de olumlu bir etki yapacaktır.

Daha çok saygı ile birlikte bulunan statü de insanların uğruna fedakarca çalıştıkları bir olgudur. Statü, bir kimseye toplumda başkalarının attettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır ve öyle önemlidir ki bazı insanlar daha az ücret alsalar da sırf unvanı için işlerinden ayrılmayı düşünmezler bile. Bu nedenle, üst yönetim bu duygunun tatmini için bazı uygulamalar yapmalıdır. Başkalarının yanında kişiyi övmek, hediye ve takdimname gibi belgeleri özel toplantılarda, herkesin gözü önünde vermek, basın aracılığıyla başarıları kamuoyuna duyurmak gibi davranışlar kişinin tatminini ve dolayısıyla çalışma arzusunu artıracaktır.



Bir astın başkalarına, onların rızalarıyla iş yaptıracak duruma geldiği veya yetki sahasının genişlediği durumlarda mevcut yetkesi yetersiz kalır. Böyle durumlarda biçimsel olmayan yetkeye dayanılarak iş görüldüğü haller çoğalacak, bu da biçimsel üstlerin etkisini azaltacaktır. Biçimsel olmayan yetkesi ile iş yaptırmak zorunda olanlar ise sıkılacak, tatminsizlikleri artacaktır. Bu sebeplerden dolayı üst düzey yöneticiler, yetki devrinde değişiklikler yaparak söz konusu biçimsel olmayan yetkeden yararlanmalıdırlar. Bu sayede kişiler de yeni yetkilerinin gereklerini yerine getirebilmek için daha çok çalışacaklardır.

Özendirme için, özel yaşama saygılı olma, sorunlarını çözümlenmekte astlar için sadık bir dost gibi davranma, yardım etme gibi davranışlar da önemlidir. Kişisel ilişkilerin güçlendirilmesi ancak dostluk ve sevgi düşüncelerinin geliştirilmesi ile olur. Kişisel sürtüşmeler, emirleri yerine getirmeme gibi sonuçlar doğurur. Aksi durumda ve onlara kararlarda söz hakkı verme durumunda, özel yaşamları ile örgütün çıkarlarını bir tutan çalışanlara sahip olunacaktır. Kararlara katılan ve yapılan plan ve programların kendileri layık olduğu için verildiğini bilen personel daha yararlı olacaktır. Kişi planlamasına katıldığı işi daha çok benimser ve daha canla başla çalışır.

İhtiyaçlara olduğu kadar şikayetlere de cevap veren bir yönetim daima daha başarılı olur. Bunun için adil bir disiplin sistemi kurulmalı, yerinde cezalandırma ve ödüllendirmelere gidilmelidir. Şikayetler kısa zamanda değerlendirilmeli ve çalışanlar her tür tehlikeye karşı korunup çıkarları gözetilmelidir. Başarılar herkesin önünde, samimi olarak takdir edilirken, ödüllendirmelerde herkese eşit davranılmalıdır. Eğer bir grup başarısı söz konusu ise hepsi birden ödüllendirilmelidir. Uyarılar da zamanında ve özel olarak yapılmalı, kişi herkesin içinde tenkit edilmemelidir. Sert cezaları gerektiren durumlarda da düşman gibi değil, gerekçeleri açıklanarak ceza verilmeli ve ondan önce

suçun işlendiği ortam, kişinin daha önceki tutum ve davranışları gibi kriterler de dikkate alınmalıdır<sup>225</sup>.

### II.2.3. Sosyalizasyon

Bir örgütün kültürü yerleştikten sonra, temel değerlerin herkesçe kabullenilip benimsenmesi ve örgüt kültürünün kendisini korumasını sağlayan bazı uygulamalar vardır. Bunlardan en önemlisi, yeni gelenlere örgüt kültürünün esaslarının aşılması anlamına gelen sosyalizasyon sürecidir<sup>226</sup>. Sosyalizasyon, bir ailede, grupta, örgütte ya da toplumda, o birimin kurallarının, değerleriyle ve normlarının, etik kodlarının eğitim süreciyle ve telkin yollarıyla benimsetilerek içselleştirilmesi sürecidir.

Bir örgüte yeni giren üye, orada varlığını sürdürmek istiyorsa, o birimin değerler sistemini, normlarını ve birimin amacının gerekli kıldığı davranış kalıplarını öğrenmek, uygulamak ve bunlara bağlılık duymak durumundadır<sup>227</sup>. Bu bir adaptasyon sürecini gerektirir. Çalışanların örgüt kültürünü öğrendikleri ve bunları diğerlerine geçirdikleri bir süreç... Bu süreçte öğrenme, hem çalışanların kişisel gözlemleriyle hem de yöneticilerin onlara verdikleri bilgilerle sağlanır. Pek çok sosyalizasyon tekniği olmakla birlikte en etkili olan üç tanesi şunlardır: Örgüt temel değerleriyle beraber kültürünü öne çıkaran eğitim toplantıları; örgüt temel değerlerini örgütsel davranışlarına yansıtmayı başarmış çalışanlarına çeşitli ödüllendirmeler ile birlikte başaramayanlara çeşitli

---

<sup>225</sup> a.g.e., ss. 508-514

<sup>226</sup> Akıncı, a.g.e., s. 87

<sup>227</sup> Koray Karasu, (2001), *Profesyonelleşme Olgusu ve Kamu Yönetimi*, Mülkiyeliler Birliği Vakfı Yay., Ankara, s. 164

cezalandırmalar ve örgüt temel değerlerini çalışanlara iletme için geliştirilmiş örgüt içi iletişim programları<sup>228</sup>.

Sosyalizasyon, bir ölçüde eğitim kurumlarında başlasa da, aslında kişinin örgüte girmesinden sonra biçimlenir. Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri de, bu aşamada başarılı olmalarına bağlıdır. Örgüt, kişiye verdiği ekonomik ve sosyal güvencelerle bağlılığını elde edebilir. Ancak özellikle günümüzde çok önemli olan bağlılığın sağlanması için değerler, normlar, etik kodlar ve simgelerden oluşan bir örgüt kültürü geliştirilmelidir. Değerler, normlar, beklentiler, özendiriciler ve bürokratik yaptırımlar, örgütsel sosyalizasyon sürecinde kullanılan mekanizmalardan bazılarıdır<sup>229</sup>.

İletişim, işte bu kültürün geliştirilmesinin ana aşamalarından olan sosyalizasyonda çok önemli bir konudur. Örgüt kültürünü belirleyip çalışanlara iletilecek olanlar, iletişimcilerdir<sup>230</sup>. Halkla ilişkiler yöneticileri, iç halkla ilişkiler politikalarını saptamalı ve uygulamaları planlarken insan kaynakları yönetimiyle birlikte hareket etmelidirler. Ancak kamuda bu pek mümkün olmamaktadır. Bunun en önemli sebebi, kamudaki mevcut atalet sorunudur. Kamuda kimsenin görevini tam anlamıyla yapmadığı aşikardır. Adam sendecilik had safhadadır. Buna bağlı olarak da hiç bir alanda politika üretilmemektedir. Ayrıca kamu örgütlerindeki halkla ilişkiler ve insan kaynakları birimlerinde genellikle bu işin uzmanları çalışmamaktadır. Çalışsa dahi yetersiz ve yeteneksiz personel istihdamı söz konusudur.

Sosyalizasyonda kullanılan pek çok kaynak vardır: Resmi mevzuat ve kaynaklar, anahtar kimselerin modelliği, öğreticilerin talimatları, kıdemli eş çalışanların

<sup>228</sup> Gregory Moorhead & Ricky W.Griffin., (1989), *Organizational Behavior*, 2nd ed., Houghton Mifflin Co., Boston, s. 511 (Akıncı, a.g.e., ss. 87-88'den alıntı) ve Robbins, a.g.e., s. 607

<sup>229</sup> Karasu, a.g.e., s. 167, Terzi, a.g.e., ss. 32-34 ve Atay, a.g.m., s. 7

<sup>230</sup> Robert W.Kinhead & Dena Winokur.,(November 1991), "Navigating the Seas of Cultural Change: The Corporate Communicator's Role", *Public Relations Journal*, PRSA, New York, s. 15 (Akıncı, a.g.e., s. 144'den alıntı)

örnek olmaları, problem çözme ve deneme girişimlerinin cezalandırılma-ödüllendirilmesi, kıdemli çalışanların rehberliği gibi<sup>231</sup> ...

Yönetimin uygun bir iş çevresi yaratmak için giriştiği uygulamalardan bazıları şunlardır: İşin içeriğinin düzenlenmesi, denetmenin rolü, iş grubu, yetiştirme programları, giriş yetiştirme, yetiştirme ve geliştirme etkinlikleri... Örgütsel sosyalizasyonda uygulanan bazı teknikler ise şunlardır: Çalışanların seçimi, çıraklık, değersizleştirme tecrübeleri, umucu sosyalleşme, deneme-yanılma<sup>232</sup>... Örgütsel sosyalizasyonun gerçekleşmesi ise üç aşamada olur: Katılma öncesi, katılma ve yerleşme.

### II.2.3.1. Katılma (Ulaşma) Öncesi

Bu aşamada, yeni bir çalışan veya adayın örgüt hakkında ön bilgi edinmesi söz konusudur. Ön bilgiyi, daha önce orada çalışmış kişilerden, makalelerden vb. pek çok yoldan almak mümkündür. Alınan bilgi, kişide örgüt ve yapılacak işle ilgili olumlu veya olumsuz birtakım değer, tutum ve yargılar oluşturmaktadır. Olumsuzlukları gidermek için örgütler, daha ilk karşılaşmada örgütü tanıtıcı detaylı bilgi ve doküman verirler<sup>233</sup>.

### II.2.3.2. Katılma (Karşılaşma)

Bu aşama, örgüte yeni katılan kişinin örgütün aslını gördüğü ve beklentileriyle gerçekleri karşılaştırdığı aşamadır. Bunlar her zaman uyuşmayabilir<sup>234</sup>. Bu aşamada birey üç türlü tepki verir: Başkaldırma, yaratıcı bireysellik veya uyum. Olumlu karşıladığında ise

<sup>231</sup> Ali Balcı, (2000), *Örgütsel Sosyalleşme: Kuram, Strateji ve Taktikler*, Pegem A Yay., Ankara, s. 4

<sup>232</sup> a.g.e., ss. 17-20

<sup>233</sup> Akıncı, a.g.e., s. 89 ve Robbins, a.g.e., s. 607

<sup>234</sup> Stephen P.Robbins., (1989), *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Application*, Prentice Hall Inc., New Jersey, s. 476 (Akıncı, a.g.e., s. 89'dan alıntı)

üç şey yapar: Yeni işi ile ilgili tüm bilgileri iyice öğrenme, uygulama ve prosedürlere alışma ve bunun bir parçası olan örgüt kültürünü öğrenme ve örgüt elemanlarıyla iyi ilişkiler geliştirmek suretiyle kabullerini sağlayıp örgütün tam üyesi olma<sup>235</sup>.

İlk karşılaşmada kullanılan strateji ve taktikler şunlardır: Bireye iş çevresini tanıtıcı girişim ve programlar başlatma, yetiştirme tecrübeleri, başlangıç iş görevleri ve çıraklık-stajerlik sistemi vb.<sup>236</sup> Örgüt, oryantasyon programları düzenler, böylece birey hem örgütün nasıl çalıştığını hem de kültürünü detaylarıyla öğrenir. Bu programlar, yeni çalışanı diğerleriyle tanıştırma ve onun da diğerlerini tanıması anlamında da faydalı olmaktadır.

Katılma, kişileri örgüt ve örgütün kararları ile bütünleştirir, örgütsel bağlılığı artırır<sup>237</sup>. Bu nedenle, bu aşamada, iletişim ve halkla ilişkilerin önemi yine kendini göstermektedir. Örgüt ve çalışanlar arasında örgüt kültürünün yerleştirilmesinde dört aşamalı, etkin bir halkla ilişkiler programı uygulanmalı ve bu program iletişim aracılığıyla gerçekleştirilmelidir. Programın aşamaları ise şunlardır:

- İş ilanları, mülakatlar, tanıtım broşürleri ve toplantılar gibi personel çekmek için yapılan işleri kapsayan başlangıç aşaması,
- Yüz yüze iletişimin, oryantasyon programlarının, örgüt içi haberleşme kanallarının kullanıldığı iş aşaması,
- Özel etkinlik ve programları içeren ödül ve onay aşaması,
- İşten çıkarma, eylem, grev gibi unsurları kapsayan tükenme, kesilme, bitme aşaması<sup>238</sup>.

<sup>235</sup> Jerald Greenberg & Robert A. Baron., (1995), *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*, 5th ed., Prentice Hall Inc., New Jersey, s. 208 (Akıncı, a.g.e., ss. 89-90'dan alıntı) ve Balcı, a.g.e., s. 7

<sup>236</sup> Balcı, a.g.e., s. 16

<sup>237</sup> Karasu, a.g.e., s. 172

<sup>238</sup> Scott M. Cutlip, Allen H. Centre & Glen M. Broom., (1985), *Effective Public Relations*, 6th ed., Prentice

Katılma sürecinde, umulanlarla gerçekler arasında bireysel karşılaştırmalar yapılır. Eğer umulanlar az çok gerçekleşmişse bu basamak sadece önceden kazanılan kabullenimleri tekrar onaylamayı sağlar. Genellikle kişiler uyma davranışına yönelse de, uç örnekler de (reddedenler) çıkabilir.

Uyum sürecine gelince... Dikkat edilmelidir ki bir çok yönetim sosyalizasyon programlarına güvenir. En çok da yeni gelenlerin farklılık ve perspektiflerini, istenen (standardize edilmiş) davranışlara çevirenlere... Yeni gelenlerin sosyalizasyonunda yönetimin dikkatli seçimi, gelenek ve töreleri koruyan uyumlu kişileri ya da yaratıcı ve icatçı (örgüt uygulamalarını kutsal görmeyen) bireyler yaratır. Bu süreç, kişi kendini örgütte ve işinde rahat hissettiği an sona erer<sup>239</sup>. Çalışanların davranışları, görülmeyen bir el tarafından yönlendiriliyormuşçasına örgütle uyumlu olduğunda; çalışanlar değerler, inançlar ve varsayımları tam anlamıyla kabul ettiğinde örgüt güçlü bir kültüre sahip olur. İnsanlar yaptıkları şeyin nedenini unuttuğunda kültür devreye girer.

### **II.2.3.3. Yerleşme (Değişim)**

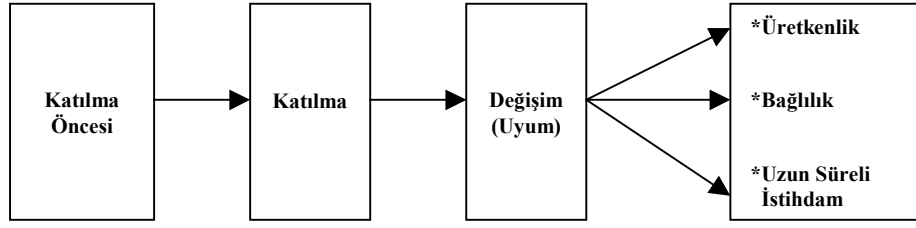
Bu aşamada kişi, artık, iş için gerekli becerileri iyice öğrenip başarılı şekilde görevini yapar ve kendini örgütün değer ve normlarına uydurmaya çalışır. Yerleşme (değişim) aşaması tamamlandığında artık birey örgütün kültürünü anlamakta, kabul etmekte ve örgüt tarafından değer verilen, inanılan biri olarak kabul de görmektedir. Bu aşamayı başarılı şekilde geçirmesi, birey üzerinde, üretkenlik ve bağlılık anlamında olumlu etki yapar<sup>240</sup>.

---

Hall Inc., New Jersey, s. 317 (Akıncı, a.g.e., s. 147'den alıntı)

<sup>239</sup> Robbins, a.g.e., ss. 608-609

<sup>240</sup> Akıncı, a.g.e., s. 90



**Şekil 10-** Sosyalizasyon Modeli

**Kaynak:** Stephen P.Robbins., (1989), *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Application*, Prentice Hall Inc., New Jersey, s. 477 (Z.Beril Akıncı., (1998), *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*, Cep Ün., İletişim Yay., İstanbul, s. 91'den alıntı)

Örgüt kültürünün, özellikle örgüte yeni katılanlara iletilmesinde sosyalizasyon oldukça önemli ve sürekli bir süreçtir. Örgütün çalışanlarına parmak izini yerleştirmesi anlamına gelen sosyalizasyon, çalışan için de örgütte başarılı ve kalıcı olmanın anahtarını ele almak anlamına gelir. Bu oldukça önemli sosyalizasyon programlarında altı değişik strateji uygulanabilmektedir:

- **Kollektif-Bireysel Süreçler:** Grup içinde ya da bireysel sosyalizasyon.
- **Resmi-Resmi Olmayan Süreçler:** Çalışanın öğrenci statüsünde veya doğrudan yeni görevini icra ederken sosyalleştirilmesi.
- **Ardışık Olan-Olmayan Süreçler:** Çalışanın bir statüden diğerine geçerek örgütte tam üyeliğe doğru ilerlemesi veya oryantasyon programı biter bitmez tam üyeliğe alınması.
- **Belirli-Değişken Programlar:** Sosyalizasyon sürecinin ne zaman biteceğini, çalışanın bilmesi ya da bilmemesi.
- **Seri-Ayrı Süreçler:** Eğitimin örgütten birilerince veya örgüt dışı uzmanlarca verilmesi.

- **Teyit Edilen-Edilmeyen Süreçler:** Yeni rolleri üstlenmede, örgütün bireyin özelliklerini kabul edip değerlendirmesi veya bazı özelliklerini reddederek ya da bazılarının azaltılarak kabul edilmesi<sup>241</sup>.

Sosyalizasyon konusunu toparlamak gerekirse şunlar söylenebilir: Schein'in söylediği gibi sosyalizasyon, ipuçlarını öğrenme, doktrine etme ve yetiştirme, örgütte ya da bir alt birimde önemli olanları çalışanlara öğretme sürecidir. Bir kerelik bir şey değildir; önce okulda, sonra ilk işe girince, bir rolü üstlenince, birimler arası geçişte, bir örgütten diğerine geçince sosyalizasyon gerçekleşir. Bunun hız ve etkililiğini, çalışanların bağlılık, adanma, üretim ve işgücü devrinin derecesi tayin eder. Örgüt ve çalışanlar arasındaki bir etkileşim olan sosyalizasyon yoluyla çalışan, örgütün değer sistemini, normlarını, gerekli davranış kalıplarını öğrenir. Kişinin bunları öğrenmesi için medya (kitle iletişim araçları), insanların veya örgütün kendisi, stratejiler, oryantasyon programları, gerçekçi iş ön incelemesi, beceri kazandırıcı yetiştirme gibi sosyalleştiriciler kullanılır<sup>242</sup>.

Sosyalizasyonun ürünleri şunlardır: Kopyalama-tekrarlama, içerik yeniliği ve rol yeniliği. Tekrar en statik üründür. Geçmiş baskındır ve gelen kişi öncekilerin eylemlerini, değerlerini, inançlarını ve rol tanımını kopya eder. İçerik yeniliği, yeni gelenin rolünü yerine getirmesindeki değişimleri anlatır. Yeni gelen, geleneksel olmayan taktik ve görevleri kullanır. Rol yeniliği ise, en yenilikçisidir. Amaç, misyon ve içerik değişmiştir. Yeni gelen normları reddederken amaç ve araçları da yeniden tanımlar. Sosyalizasyonun diğer ürünlerinden bazıları ise, motivasyon, adanma, iş doyumunu, karşılıklı etki, işe katılma, işten ayrılma, sınırlılıkları kabule isteklilik gösterme, iklim ve özdeşleşmedir. Önemi de bu

---

<sup>241</sup> Dane Brown & Linda Brooks., (1990), *Career Choice and Development*, 2nd ed., Jossey Bass, San Fransisco, s. 443 (Akıncı, a.g.e., ss. 91-92'den alıntı)

<sup>242</sup> Balcı, a.g.e., s. 2 ve 22



noktada ortaya çıkar çünkü yeni durumun bir parçası olmayı sağlayan bir değişim sürecidir<sup>243</sup>.

### II.3. Örgüt Kültürünün Değiştirilmesi

Bir çok örgütte iyice kökleşmiş alışkanlıklar vardır ve zaman zaman bunların değiştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Örgüt geliştirme çalışmaları da örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarını değiştirerek; örgütün amaç, yapı, süreç ve havasını, yani örgüt kültürünü değiştirmeye yönelik olarak yapılmaktadır. Bir grup araştırmacı, örgüt kültürünün değiştirilmesinin zor olduğunu savunurken diğer bir grup ise aksini savunmaktadır. Günümüzde, örgüt kültürüne ait faktörlerin değiştirilmesiyle örgüt kültürünün de değiştirilebileceği kanısı daha geniş bir kesimce paylaşılmaktadır<sup>244</sup>.

Örgüt-çevre etkileşimi örgütsel değişimi zorunlu kılmaktadır<sup>245</sup>. Örgütsel değişim olmazsa örgütün etkinliği azalır. Örgüt etkinliklerini artırmak için yöneticiler, örgüt kültürünü değiştirebilirler ancak bu süreç çok yavaş ve zor bir süreçtir ve bu süre zarfında örgüt etkinliğini tamamen yitirebilir<sup>246</sup>. Bu nedenle genellikle yöneticiler örgüt kültürünü değiştirmemeyi tercih ederler. Ancak her alanda değişim, özellikle günümüz koşullarında, bir gereklilik haline gelmiştir. Değişim, acı verici bir olay gibi görünse de, bir yaşam tarzı haline geldiği sürece bu acı azalacak ve çalışanlara ve örgütlere yeni ufuklar açacaktır<sup>247</sup>.

---

<sup>243</sup> a.g.e., ss. 10-11

<sup>244</sup> Akıncı, a.g.e., s. 93

<sup>245</sup> İlker Akat, Gönül Budak ve Gülay Budak., (1994), *İşletme Yönetimi*, Beta Yay., İstanbul, s. 321 (Akıncı, a.g.e., s. 94'den alıntı)

<sup>246</sup> Benjamin Scheider, Sarah K.Gunnarson & Kathryn Niles-Jolly., (Summer 1994), "Creating the Climate and Culture of Success", *Organizational Dynamics*, AMA, New York, s. 25 (Akıncı, a.g.e., s. 94'den alıntı)

<sup>247</sup> Koçel, a.g.e., s. 524

Peki örgüt kültürünün değiştirilmesine neden ihtiyaç duyulur? Araştırmalar, örgüt kültürünün en çok tepe yöneticilerinin değişmesine bağlı olarak değiştirildiğini göstermiştir. Bu, yeni yöneticinin çalışma alışkanlıkları, uzmanlık alanı, denetim yeteneği ve diğer yöneticilerle olan ilişkilerinin farklılığı ile açıklanabilir. Bir krizin ortaya çıkması, örgüt felsefesinin değişmesi, yeni stratejilerin belirlenmesi, örgüt yapısının ve personel yönetimi sistemlerinin değişmesi, örgütün ritüel, tören, ödül kriterleri, işe alma ölçütleri veya yönetimin önceliklerinin değişmesi<sup>248</sup> gibi durumlar da örgüt kültüründe değişiklik yapılmasını gerektiren durumlar olarak belirlenmiştir. Örgüt kültürünün değiştirilmesini gerektiren bir diğer durum da iki şirketin birbiriyle birleşmesi olabilir. İç ve dış çevre şartları da örgüte baskı yaparak onu değişime zorlayabilir. Ancak her şeyden önce kültürel değişimin öncülüğünü lider yapmalı ve bu konuda gerekli çabayı göstermelidir.

Bilgi yönetimi çağında olunması nedeni ile bilginin öğrenilmesi ve uygulanmasını pekiştiren bir örgüt kültürünün varlığına gereksinilmekte, dolayısıyla da birçok örgütte iyice kökleşmiş alışkanlıkları değiştirme ihtiyacı duyulmaktadır. Çünkü bilgi yönetimi aslında örgüt kültürünü aktarma, çalışanı geliştirme ve öğrenmesini sağlama, bireyin performansını ve dolayısıyla örgütsel etkinliği artırma sürecidir. Çalıştığı iş yerini önemseyen, yaratmaktan, risk almaktan, paylaşmaktan ve örgüte katkıda bulunmaktan çekinmeyen, anlam yaratmak ve örgütte işbirliği kurabilmek için ortak hedefleri ve amaçları paylaşan çalışanlara sahip olmak<sup>249</sup>, tüketicilerin tam zamanında teslimat ve kalite istedikleri, çalışanların cinsel taciz ve ayrımcılık nedeniyle ilk fırsatta dava açtıkları günümüz ortamında, şart olmuştur. Davranışlarda değişim gerekmektedir ancak davranışları değiştirecek olan kültürün değişmesi değildir. Çünkü davranışın değişmesi var olan kültüre dayandığı takdirde başarıyla gerçekleştirilir. Bunun en iyi

<sup>248</sup> Terzi, a.g.e., s. 114

<sup>249</sup> Terry Finerty., (Autumn-Winter 1998), "Bilgi Yönetimi",

<http://www.ytukvk.org.tr/arsiv/bilgiyon1.htm>BilgiYönetimi, 19 Şubat 2003, s. 2

örneğini de Japonya ve Almanya oluşturmaktadır. Mesela Japonya’da, Batılılaşmış davranış biçimi, kendi değerleri ve geleneksel Japon kültürü üzerine oturtularak modern bir toplum olma başarısı sağlanmıştır. Hindistan ve Çin gibi ülkeler ise kültürlerini değiştirme yanılığısına düşmüş ve sonuç hüsrana olmuştur, davranışlar ise aynen kalmıştır. Yani yapılması gereken alışkanlık ve davranışların değiştirilmesidir; dolayısıyla da takdir ve ödül sistemlerinin<sup>250</sup> ...

Güçlü bir yönetici, örgütün kültürü ve alt kültürlerinin şu anki durumu hakkında uygun bir teşhis koymalıdır. Bu ve bunun nasıl değiştirilebileceğini planlamak ise tehlikelidir. Örgütler yukarıdan bakıldığında çok farklı görünebilirler. Güçlü yönetici, teşhissel bilgi oluşunca, örgüt stratejisinin önemli kültürel parçalarını oluşturabilir. Bu sırada, “Değişiklik mümkün mü?” gibi pek çok soruyu cevaplamalıdır. Zira kültürün yumuşak bir karakteristiği olmasına rağmen onu değiştirmenin ölçülmesi zordur. Pek çok tür değişiklik mümkündür: Konusal değişiklikler; departman kapatma, yeni departman açma, kişi ya da grupların yerini değiştirme gibi şeyler olabilir. Bunlar temel kültürel değerlerin değişmesi güç olsa da işe yarayabilir. Süreç değişimi; yeni prosedürler, yeni kontrol mekanizmaları, otomasyon, yeni iletişim yolları gibi şeyler olabilir. Özellikle kamu sektöründe çıktıları kolayca tanımlanabilen çoğu aktivitelerin, yine de girdileri kontrol edilir (geleneksel bütçe nedenleriyle). Personel değişiminde, yeni kahramanlar getirilerek kültür değiştirilebilir. Eğitim programları, zor değişimler desteklenmedikçe dilde kalır ve boşa para harcanmamış olur. Zira eğitim, eğitilen bunu istiyorsa işe yarar. Yeni semboller de oluşturulabilir, bunlar oldukça ilgi çeker. Ancak diğer kültür elemanlarında değişiklik olmazsa bunların etkileri kısa sürer<sup>251</sup>.

---

<sup>250</sup>Drucker, a.g.e., ss. 200-204

<sup>251</sup>Hofstede, a.g.e., ss. 200-203

Tüm kültürlerin aynı yolla değiştirilebileceği gibi yanlış bir kanı vardır. Bu stratejistler arasında, yeni bir misyon oluşturup değerlere yeni durumlar yükleyerek ve strateji ve amaçlarla değerler arasında bir ilişki kurarak kültürün değiştirilebileceği sanılır. Ama aslında alt kültürlerdeki farklı aktörler bunları farklı farklı algılar, yorumlar. Onun için kültürü değiştirmede tek yol yoktur. Mesela performans odaklı kişiler, performans düştüğünde değerleri ve uygulamaları değiştirmeye diğerlerinden daha fazla hazırdırlar. Ya da az bilgisi olan korkup inanç ve değerlerini değiştirmek istemez<sup>252</sup>.

Kültürün destekleyici özelliklerinin organik yapıya bağlı olmasından hareketle, kalıcı örgüt değişiminde, ilk önce insanlardan, onların davranış ve değerlerini değiştirmekten başlamak gerektiği söylenebilir. Ancak bunun kolay olmadığı daha önce de belirtilmişti. Yüzeysel görünümler kolayca değiştirilebilir, yeni felsefe ve inançlar aşılabilir ancak, anlamlı ve sürekli etkisi olan bir değişim için, temel değerlerin değiştirilmesi şarttır<sup>253</sup>.

### II.3.1. Değişime Gösterilen Direnç ve Stratejileri

Çalışanların değişimden korkmaları anlaşılabilir olsa da çevre hızla değiştiği için örgütlerin de değişmesi gerekliliktir. Buna çalışanlar çoğunlukla tepki verirler. Bu tepkinin dört temel sebebi vardır:

- **Bireyin Çıkar Odakları:** Değişim güç dengesini bozabileceğinden, bireyler bazı çıkarlarını yitirme korkusuyla değişime daha fazla direnç gösterirler<sup>254</sup>.

<sup>252</sup> Hunt, a.g.e., ss. 289-290

<sup>253</sup> Nik Chmiel (Ed.), (2003), *Introduction to Work and Organizational Psychology : A European Perspective*, 4th ed., Blackwell Pub., s. 361

<sup>254</sup> Arthur G.Bedeian & Raymond F.Zammuto., (1991), *Organizations: Theory and Design*, The Dryden Press, Chicago, s. 554 (Akıncı, a.g.e., s. 95'den alıntı)

- **Bilgi ve Güven Eksikliği:** Değişimin nedenleri bireylere eksik veya yanlış anlatılırsa güvensizlik oluşur. Bu, ya bireylerin önceki olumsuz deneyimlerinden ya da etkili iletişimin sağlanamamasından kaynaklanır. Bireylere bundan nasıl etkileneceklerinin anlatılması gerekir.
- **Değişim Hakkında Farklı Görüş ve Değerlendirmeler:** Örgütle ilgili kişiler, değişim hakkında olumlu-olumsuz farklı fikirlere sahiplerse ve değişimin etkilerinin artılarından fazla olacağına dair bir kanı geliyorsa, daha fazla tepki ve direnç gösterirler.
- **Değişime Gösterilen Düşük Tolerans:** Bazı insanlar değişimden sonra başaramayacaklarını düşünüp değişime direnç gösterirler<sup>255</sup>.

Bunların dışında sebeplerden dolayı da bireyler değişime direnç gösterebilirler. Bunlardan iş ile ilgili bazıları; kötü zamanlama, teknolojik işsizlik korkusu, iş yükü artışı korkusu, teknik bilgi yetersizliği korkusu, iş/ücret/ödül ilişkisinde değişiklik korkusu, teknik olarak imkansız görme, maliyet yüksekliği ve yönetimin taktik hatalarıdır. Kişisel nedenlerden bazıları ise, alışkanlıklardan vazgeçmenin zorluğu, yeni şeyler öğrenmenin zorluğu, dar görüşlülük, şaşkınlık, ekonomik faktörler, ilgili olmama, tembellik, duygusal ve kişisel çelişkiler ve kendine güvensizliktir. Bir de sosyal nedenler vardır ki bunlardan bazıları ise şunlardır: Değişim amaçları ile örgüt norm ve hedefleri arasındaki farklar, değişimi öneren-uygulayanlara güvensizlik, yakın çevrenin olumsuz tutumu, var olan sosyal ilişkilerinden vazgeçmek istememe, çalışmaların dışında kalma duygusu, yönlendirilmekten hoşlanmama ve değişimin sadece belli bir grubun çıkarına olacağını düşünme<sup>256</sup>. Değişim bireysel ve örgütsel normlarda oluşmayacaksa işgörenlerde şiddetli bir sarsıntı, sonuçları belirsizse ve zaman istiyorsa gerilim ve değişime katkıları olmuyorsa

<sup>255</sup> Wilson & Rosenfeld, a.g.e., ss. 243-244 (Akıncı, a.g.e., s. 96'dan alıntı)

<sup>256</sup> Koçel, a.g.e., ss. 519-522 ve Özkalp ve Kirel, a.g.e., ss. 268-271

kızgınlık şeklinde tepkiler verirler. Bu olumsuzlukları giderebilmek için en önemli araç açık bir iletişimidir<sup>257</sup>.

Direnç her ne sebeple olursa olsun, yöneticiler bu bireyleri nasıl olumlu yöne çekeceklerini veya daha baştan nasıl önleyeceklerini belirlemeye çalışırlar. Bunun çeşitli yolları vardır<sup>258</sup>:

- **Eğitim ve İletişim:** Çalışanları önceden eğiterek değişimin gerekliliğini anlamalarını sağlayacak bilgileri açık bir şekilde iletmek en etkili yöntemlerden biridir.
- **Katılım:** Potansiyel direnişçileri planlama ve uygulama aşamalarında işin içine çekmek onların desteğini kazanmayı sağlayacağından oldukça etkili bir yöntemdir.
- **Destek ve Kolaylık:** Özellikle korku ve endişe oluştuğunda, yönetimin özel eğitim, iş stresi danışmanlığı veya yorucu bir dönemden sonra kısa izin vermesi gibi destek ve kolaylıklar da faydalı olur<sup>259</sup>.
- **Müzakere ve Anlaşma:** Bu yöntemde, tartışma ve toplantılar yoluyla bireyler aydınlatılır ve sendikadan gelebilecek tepkiler için pazarlığa oturulur. Değişimin amacı, kapsamı, metodu ve/veya süresi konusunda pazarlık yapılır. Bu anlaşmalar, birey veya grupların değişimden gerçekten olumsuz olarak etkilenecekleri durumlara uygundur.
- **İdare ve Atama:** Değişim konusunda bireyleri ikna etmek için gerçeklerin çarpıtılarak iletilmesi veya asılsız söylentiler çıkarılmasına idare (manipülasyon-göz boyama) denir. Bunun bir türü de atama (kooptasyon-satın alma) dır ve bu, direnç gösterenlerin liderine veya bir başkasına, değişimin plan ve uygulama

<sup>257</sup> Terzi, a.g.e., s. 123

<sup>258</sup> Akıncı, a.g.e., ss. 97-99, Terzi, a.g.e., ss. 129-131, Özkalp ve Kirel, a.g.e., ss. 272-273 ve Koçel, a.g.e., ss. 523-524

<sup>259</sup> Rosabeth Moss Kanter, Barry A.Stern & Todd D.Jick., (1992), *The Challenge of Organizational Change*, MacMillan Pub. Co., New York, s. 231 (Akıncı, a.g.e., s. 98'den alıntı)

aşamalarında önemli bir görev vermek şeklinde uygulanır<sup>260</sup>. Bu en riskli yöntemdir çünkü eğer kişiler bu oyunu anlarsa örgüte ve değişim temsilcisine olan güvenleri yok olur.

- **Baskı:** Örgütlerin kullandığı düşük ücret veya sicil, transfer, tayin vb. tehditler baskı kapsamındadır. Kişiler tehditle, zor kullanma ve şantajla korkutulup değişimi kabule zorlanırlar<sup>261</sup>. Kamuda, sadece değişim için değil her konuda, en çok kullanılan yöntemdir.

Değişime direncin kaynağı gölge örgüt denilen doğal (informal) gruplardır. Örgüt aleyhinde çalışan, konuşan ve uygulamalarda bulunan bu gruplar örgüte zarar verirler. İş başarımı, formal yapının sınırlarını aşma, daha iyi iletişim, kişilerin birbirine destek olması ve sosyal ihtiyaç tatmini gibi faydaları olsa da, gölge örgütün, işleyişi örgüt şemasından takip edilemediğinden, bu yapıyı kavrayamayan yöneticilerin başarı şansı azdır<sup>262</sup>. Bu ve diğer nedenlerle örgüt kültürünün değiştirilmesi esnasında yöneticiler, patron olmayı bırakıp lider-destekleyici-koordinatör rollerini üstlenmelidirler. Böylece, örgüt kültürüne istedikleri uygun özellikleri kazandırabilirler<sup>263</sup>.

Bilindiği gibi Türkiye’de pek çok kez reform çabalarına girilmiş, bir noktada değişikliğe direnç ağır bastığı için sonuçsuz kalmıştır. Ayrıca reform hareketlerinde örgüt kültürüne yönelik pek bir çalışma olduğu da söylenemez. Bir daha böyle köklü bir reform düşünülürse, örgüt kültürünün değişimine ağırlık verilmesi gereklidir. Elbette bu tür bir çalışma yapıldığında, gösterilecek dirence karşı kullanılacak yöntemler de belirlenmelidir.

<sup>260</sup> J.B.Rithchie & Paul Thompson., (1988), *Organizations and People: Reading, Exercises and Cases in Organizational Behavior*, 4th ed., West Pub. Co., Saint Paul, s. 359 (Akıncı, a.g.e., s. 99’den alıntı) ve Koçel, a.g.e., s. 524

<sup>261</sup> Robert Kreitner., (1989), *Management*, 4th ed., Houghton Mifflin Co., Boston, s. 559 (Akıncı, a.g.e., s. 99’den alıntı) ve Koçel, a.g.e., s. 524

<sup>262</sup> Alfred D.Chandler, Jr., (1988), “Origins of the Organization Chart”, *Harvard Business Review*, ss. 156-157 (Altuğ, a.g.e., s. 51’den alıntı)

<sup>263</sup> Altuğ, a.g.e., s. 96

### II.3.2. Değişim

Örgütler kültürün değişimini, insanları, yerleri, insanların tutum ve inançlarını veya davranışlarını, yapı sistem ve teknolojilerini ve örgütün imajını değiştirme şeklinde gerçekleştirirler<sup>264</sup>. Uyulması gereken kurallar toplamı olması dolayısıyla statik ve tutucu olan örgüt kültürünün değişmesi zordur ve dirençle karşılaşır. Bu; örgütün misyonu, stratejisi, çevre ve teknolojisiyle uyumlu olan ve örgüt hedeflerinin başarılmasını destekleyen davranış, yönetim tarzı ve örgüt ikliminde de önemli değişiklikler yaratacak olan tutum, inanç, kural ve değerlerin geliştirilmesi demektir. Ancak özellikle çok büyük toplumsal sistemlerin ve örgütlerin kalkınma ve gelişmesinin önemi arttıkça kültür ve değişiminin yönetimdeki önemi de artmaktadır<sup>265</sup>.

Değişim söz konusu olduğunda örgüt kültürü iki tarafı keskin bir bıçak gibidir çünkü o, örgütün parmak izidir. Örgütün dokusuna ters bir değişim yapılmaya çalışılırsa örgüt bunu kabul etmez. Bu nedenle değişimi planlayanlar, örgütün politik ve tarihsel evrimini, yönetim ve örgüt yapısını, örgütün kültür yapısını ve çalışanları dikkate almak zorundadırlar<sup>266</sup>. Ancak değişimin hem nedeni olan, hem de onu kolaylaştıran bazı durumsal faktörler de yok değildir:

- **Dramatik Bir Kriz:** Bir dramatik kriz veya güç dengesini bozan bir şok, bunlara tepki verebilmek adına değişimi daha kolay kabullenmeyi sağlar. Kriz yönetimi planları yaparak kültürün değişimi sağlanabilir.

<sup>264</sup> Terzi, a.g.e., ss. 120-121

<sup>265</sup> Michael Armstrong., (1990), *Management Processes and Functions*, Institute of Personnel Management, London, s. 213 (Akıncı, a.g.e., s. 100'den alıntı)

<sup>266</sup> Terzi, a.g.e., ss. 111-112



- **Lider Değişimi:** Örgüt önemli liderlerinden birinin değiştirilmesi yeni değerlerin benimsenmesini kolaylaştırır. Fakat bunun için, yeni liderin net bir vizyonu, kabiliyet olması ve saygı uyandırması gerekir.
- **Hayat Devresi:** Oluşumdan büyümeye ya da olgunluktan gerileme aşamasına geçen örgütlerde değişim daha kolay olur.
- **Örgütün Yaşı:** Yeni örgütlerin değerleri eskilere oranla daha zayıf olur ve bu nedenle örgüt kültürünü değiştirmek daha kolaydır.
- **Örgütün Büyüklüğü:** Küçük örgütlerde, büyüklere oranla iletişim daha kolay ve rol modelleri daha açık olduğundan değişim de daha kolay gerçekleşir. Ayrıca örgütün büyümesi de değişime neden olur.
- **Mevcut Kültürün Gücü:** Zayıf kültürü değiştirmek güçlü kültürü değiştirmekten daha kolaydır.
- **Alt Kültürlerin Varlığı:** Örgütte ne kadar çok alt kültür olursa, baskın kültürü değiştirmek o denli zor olur.
- **Mali Kriz**
- **Yasal Değişimler**
- **Örgüt Performansının Düşmesi**
- **Çevresel Krizler:** Ekonomik durgunluk, enflasyon gibi sebepler örnek verilebilir.
- **Yeni Teknoloji Kullanımı**<sup>267</sup>.

Yönetimin değişimi gerçekleştirilmesi, planlı-plansız ve olumlu-olumsuz olabilir. Ancak planlı ve olumlu olması gerekir. Bu süreç üç evreden oluşur. ‘Dondurma’ denilen ilk aşamada, değişimin gerekliliği çalışanlara anlatılarak onların motive olması sağlanır. Bu sırada, direnci azaltmak için mevcut örgüt kültürü dondurulur. En zor olanı da

---

<sup>267</sup> Robbins, a.g.e., s. 457 (Akıncı, a.g.e., ss. 101-102’den alıntı) ve Terzi, a.g.e., ss. 114-117

budur. ‘Değişim’ denilen ikinci aşamada, adından da anlaşılacağı gibi değişim uygulamalarına geçilir. ‘Yeniden Dondurma’ denilen son aşamada ise, yeni örgüt kültürü dondurulmak suretiyle sürekli hale getirilir<sup>268</sup>.

Örgüt kültürünün değiştirilmesinde başarılı olmak için detaylı ve koordineli bir strateji izlenmelidir. Bu, kültürel analiz ile spesifik eylem ve önerilerden oluşur. Örgüt kültürü analizi gerçekleştirilerek örgütün zayıf olduğu alanların tespit edilmesi, araştırma sonuçlarına göre gerekli değişim için ihtiyaç duyulan aksiyon planlarının üst yönetim tarafından oluşturulması şarttır. Kültürel analiz, var olan kültürle oluşturulacak kültürün karşılaştırılması ve hangi öğelerin değişeceğinin belirlenmesi demektir. Bu farklılıklar belirlendikten sonra, farklılıkları hızla kapatacak spesifik eylemlere geçilir. Üst yönetimin tüm üyelerinin ortak olarak paylaştığı ve tam destek verdiği misyon, vizyon ve temel değerlerin oluşturulmasının sağlanması ve değişim sürecinde çalışanların yeni kültüre uyumlarının ve desteklerinin sağlanması amacıyla tutum değiştirme çalışmalarının gerçekleştirilmesine geçilir. Üst yönetimce değişiklikler daha fazla dramatize edilir, yeni davranış ve rol modelleri önerilir çünkü kriz durumlarında tüm üyeler krizi tam anlamıyla anlamayabilir. Yeni vizyon hızla tanıtılarak, önemli konumlara bu vizyona bağlı kalacak kişiler getirilir. Yeni değerleri örgüte iletmek üst yönetimin sorumluluğundadır ve bu süreçte üç önemli öge mutlaka bulunmalıdır:

- Örgüt ve rakiplerinin durumu, geleceğe dair görüşler ve gelecekle ilgilenen herkese her tür bilginin verilmesi,
- Vizyon,
- Vizyonun gerçekleşmesinde önemli olan alanlarda örgütün ilerlemesi<sup>269</sup>.

<sup>268</sup> Paul Hersey & Kenneth H. Blanchard., (1988), *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, 5th ed., Prentice Hall Inc., New Jersey, s. 347 (Akıncı, a.g.e., s. 102’den alıntı)

<sup>269</sup> Robbins., a.g.e., s. 459 (Akıncı, a.g.e., ss. 103-104’den alıntı) ve “Örgüt Kültürü Değişim Yönetimi”, a.g.m.

Örgüt kültürünün değiştirilmesi konusunu özele indirgeyip Türkiye'ye şöyle bir bakıldığında, Türk insanının kişisel bazı niteliklerinin değişim ve gelişimi engellediği söylenebilir. Hızla değişen dünyaya ayak uydurabilmek için Türk insanının, biraz daha hoşgörülü, esnek, aşırı tutuculuktan uzak ve dikkatini geleceğe çevirmiş olması gerekmektedir. Böyle olmadığı takdirde ne özel ne de kamu sektöründe başarıyı yakalamak mümkün olacaktır<sup>270</sup>.

### II.3.3. Değişimde Kullanılan Yöntemler

Örgüt kültürünü değiştirirken üst yönetimin yapması gerekenler kısaca şöyle açıklanabilir: Davranışlarla rol modelleri oluşturma, yeni sembol, hikaye ve ritüeller geliştirme, sosyalizasyon sürecini değiştirip yeni değerler oluşturma, ödül sistemlerini değişikliklere uygun olarak yeniden düzenleme, iş değişimi ile alt kültürleri yeniden düzenleme, kural ve yöntemleri geliştirip uygulama, yöneticilerin dikkatini verdiği yönü değiştirme, kriz dönemlerinde kriz yönetimi planları yapma, insanları seçme kriterlerini değiştirme, dogmaları değiştirme ve bunları çalışanlara tekrar tekrar nakletme<sup>271</sup>.

Örgüt kültürünün değişiminde, çalışanlara neyin önemli olduğunu göstermek ve istenilen yönde tutum ve davranışlar geliştirebilmek için birtakım yöntemler kullanılır. Bunların ne dereceye kadar uygulandığı, örgütten örgüte değişir<sup>272</sup>:

- **Katılım:** Katılımı sağlayan sistemler, hem bireyi değişime teşvik eden hem de örgüt için önemli olduğunu düşündüren, resmi veya gayri resmi sistemlerdir. Ne tür bir sistem olursa olsun önemli olan bireyin alternatifler üretmesi ve her

<sup>270</sup> Kemal Tosun, *Yönetim ve...*, s. 166

<sup>271</sup> Terzi, a.g.e., s. 115 ve Hunt, a.g.e., s. 290

<sup>272</sup> Akıncı, a.g.e., ss. 105-109

hareketinden sorumluluk duymasıdır. Katılım, örgüte bağlılığı artırmakla kalmamakta aynı zamanda zorluklarda bile işten zevk almayı sağlamaktadır.

- **Yönetimin Sembolik Hareketleri:** Çalışanlar örgütte tekrarlanan davranışları ve modelleri izler. Bu nedenle üst yönetim davranışlarında dikkatli olması ve konuştuklarını uygulaması gerekir. Örgütte paylaşılan bir anlam olmazsa karmaşıklık ve çatışmalar olacağından yöneticiler, hem çalışanlara yaptıkları açıklamalarda hem de bunlarla ilgili faaliyetlerinde tutarlı olmalı ve çalışanların gözlemlediklerini unutmamalıdır.
- **Başkalarından Bilgi Edinme:** Çalışanlar ne yapacaklarını bilemediklerinde başkalarına akıl danışıp bilgi alırlar. Bu tarz durumlarda örgütler, herkese eşit davranıp çalışanlar arasında tutarlı bir anlayış geliştirmelidirler.
- **Ödüllendirme Sistemleri:** Bunda mantık, çalışanların yanlışlarını değil olumlu hareketlerini yakalayıp doğru bir şey yaptıklarını göstermek için onları ödüllendirmek üzerine kurulmalıdır. Ödüllendirme maddi-manevi olabilir. Hatta kimi zaman manevi ödüllendirme daha etkilidir. Ödüllendirme, talep edilen davranışları yaratmayı kolaylaştırdığı gibi aynı anda başka bir şey daha yapılmasını istemeyi de kolaylaştırır. Ödüllendirme sistemi dikkatli biçimde uygulanırsa, örgütsel değerlerin doğruluğunu gösterip örgüt kültürünü olumlu yönde etkiler<sup>273</sup>.
- **Eğitim:** Bunda ana amaç, çalışanların ilgisizliğini örgütsel bağlılığa dönüştürmek dolayısıyla da verimi artırmaktır. Sadece örgüt kültürünü değiştirmek için değil, var olan kültürü güçlendirmek için de eğitime başvurulabilir. Ancak eğitim bütün örgütü kapsayacak şekilde verilirse daha başarılı olur. Eğitim programlarında yöneticilerin önemli rolleri vardır. Bunun için öncelikle onlar örgüt kültürünü çok

---

<sup>273</sup> Terzi, a.g.e., s. 67

iyi tanımalı ve anlamalı, kültür yönetimi programlarının amaç ve bileşenlerinden oluşan tanımlara öncelikle katılmalı ve istenen davranışları önce kendileri göstererek örgütün değer sistemini güçlendirmelidirler<sup>274</sup>.

Örgütlerde yapılacak değişiklikler arasında alt kademelere daha fazla yetki devretmek, kararlara ilgililerin katılımını sağlamak, işleri daha çekici ve tatmin edici hale getirmek, faaliyet sonuçlarından çalışanların da yararlanmasını sağlamak, disiplini tahrip etmeden demokrasiyi geliştirmek gibi önlemler yer almalıdır. Özellikle demokratik bir yönetimin sağlanması çok önemlidir ve bunun için şeffaflık, katılım, yetki devri ve adil bir ödül-ceza sistemi kurmak gereklidir<sup>275</sup>.

Kültürel değişimi riskli hale getiren daha iyi örgütsel performansa dayalı kültürlerde iletişimi kuramamaktır. Çalışmalar göstermiştir ki, güçlü kültüre sahip örgütlerde liderler değişime karar verdiklerinde bazı dezavantajlar ortaya çıkmaktadır. Çok güçlü bir kültür, yeni değer ve inançların öğrenilmesini engeller. Daha dramatik bir ifade ile çalışanlar yeni şeyleri öğrenmeyi reddederler. Bu gibi durumlarda, örgütteki değişiklikler ancak baskıyla yapılır fakat bu kez de örgütün eski örgütle benzer bir yanı kalmayabilir. Ve alt kültürlerden sadece güçlü olanı kalır. Orijinal örgütün artık başka bir örgüt olması kaçınılmazdır<sup>276</sup>.

---

<sup>274</sup> Robert N.Lussier., (1990), *Human Relations in Organizations: A Skill Building Approach*, Richard D.Irwin Inc., Boston, s. 343 (Akıncı, a.g.e., s. 109'dan alıntı) ve Michael Armstrong., (1990), *Management Processes And Functions*, Institute of Personnel Management, London, s. 215

<sup>275</sup> Kemal Tosun, *Yönetim ve...*, s. 166

<sup>276</sup> Hunt, a.g.e., s. 290

### III. KAMU YÖNETİMİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Bu bölümde yönetim ve kültür ilişkisi, kamu yönetiminin tanımı ve örgüt kültürünün kamu personeline iletilmesinde kullanılabilecek yöntemlerden bahsedilmiştir. Burada adı geçen kamu personelinden kasıt, ister yönetici olsun ister olmasın kamu kurumlarında çalışan atanmış kamu görevlilerinin tümüdür.

Çalışanların örgütlenerek üretimden yeterli düzeyde pay alma çabaları, yönetici-çalışan ilişkilerinin önemini artırmış, bu da yönetenlerin çalışanların sorunlarıyla yakından ilgilenmesine ve çalışanların örgütle bütünleşmesine yönelik sosyal ve ekonomik programlara ağırlık verilmesine neden olmuştur. Devletin görev ve fonksiyonlarındaki artış, kamuda da benzer değişimlere yol açmışsa da başarı oranı özel sektöre göre oldukça, hatta yok denecek kadar düşüktür<sup>277</sup>.

Kamu personeli, içerik olarak birbirine benzer kamusal, siyasal ve yönetsel koşullarda çalışırlar. Görevlerindeki benzerlikler, onların karşılaştıkları kişi, nesne ve durumlara ortak anlamlar yüklemelerine yol açar ki bu durum, belirli bir kültürü paylaştıklarını gösterir. Bu kültür, örgüt kültürüdür. Bir kişinin, bir örgütün üyesi olmak için bilmesi gereken sembol, davranış, inanç, değer ve varsayım örüntüleri, o örgütün kültürünü oluştururlar<sup>278</sup>.

Tezimizin konusunu kamu yönetiminde örgüt kültürü oluşturmaktaysa da bu konu oldukça komplekstir. Zira konu ele alınırken tüm kamu yönetimi ele alınmakta ve bir örgütmüş gibi düşünülmektedir. Oysa kamu yönetimi bir çok örgütten oluşan bir bütündür. Dolayısıyla da kültürü, bir çok alt kültürden oluşmaktadır. Binlerce alt kültürden oluşan bir örgüt kültürünü, yasalarla tek tipleştirmeye çalışmaktır yapılmakta olan (bilinçsizce de

<sup>277</sup> Bilal Eryılmaz., (2000), *Kamu Yönetimi*, Göz.Geç.Yeni Baskı, İstanbul, ss. 245-246

<sup>278</sup> Şükrü Özen, (1996), *Bürokratik Kültür 1: Yönetsel Değerlerin Toplumsal Temelleri*, 1.b., TODAİE Yay., Ankara, s. 10

olsa) ve bu durum belirsizliklere yol açmakta, alt kültürler de kamu yönetimi kültürü ile kendi gruplarının kültürleri arasında sıkışmaktadırlar. Kısacası böylesine dev bir organizasyon olması dolayısıyla kamuda örgüt kültürü, bir kısır döngü içine sıkışmış gibi görünmektedir.

### III.1. Yönetim ve Kültür İlişkisi

Max Weber, Dwight Waldo ve Reinhard Bendix gibi pek çok yönetim bilimcisi kültür ile yönetim arasında doğrudan bir ilişki olduğunu vurgulamışlardır<sup>279</sup>. Örgüt kültürü ve yönetim ilişkisi, daha örgütün kurulma aşamasında kendini gösterir. Kurucu örgüte kendi inanç ve değerlerini yansıtırken kendisiyle ortak bir vizyonu paylaşan bir grubu da istihdam ederek ve ortak hedefler belirleyerek bunlara ulaşmak için uygun ortamı oluşturur. Yöneticiler de kendi inanç, değer ve tutumlarıyla örgüt kültürüne katkıda bulunurlar. Ayrıca başta tepe yönetim olmak üzere tüm yöneticiler, örgütün vizyonunu ve amaçlarını oluşturup bunlara uygun uygulamalar gerçekleştirilmesini sağlarlar. Yöneticilerin nelere değer verdiklerini bilmek işlerin yapılmasını etkileyen yazılı olmayan kuralların tahmin edilmesini de sağlar. Bu, aynı zamanda, karar verme ve ödüllendirme gibi uygulamaların da rasyonellik kazanmasını sağlar<sup>280</sup>.

Örgütlerde insanın önemi gittikçe artmıştır çünkü örgütlerin etkili ve verimli biçimde yönetilmeleri insanlara bağlıdır. Teknolojik olanaklar verimi artırsa da, teknolojiden gereğince yararlanabilmek için de insana, özellikle de belli niteliklere sahip, yetenekli insanlara ihtiyaç vardır. Nitelikli ve yetenekli insanın oluşmasında ise kültürün

<sup>279</sup> Yavuz Bayar, (Mart 1978), “Örgüt ve Yönetim Bilimi Öğretimi ve Kültürbilim”, *A.İ.D.*, TODAİE, C.11, S.1, s. 3

<sup>280</sup> Erkmen ve Ordun, a.g.m., s. 73

etkisi çok büyüktür<sup>281</sup>. Bu nedenle, yöneticiler çalışma şeklini toplumun kültürüne ayarlamak gereğini duymaktadırlar. Bu bakımdan da yönetimin kültüre bağlı olduğu söylenebilir<sup>282</sup>.

Her örgüt karar verme yöntemlerine, faaliyetler arasında koordinasyon sağlama yollarına, çevreye uyabilme esnekliğine, iletişim ağına ve amaçlarına ulaşmada elde edilenleri değerlendirecek araçlara, kısacası yönetime ihtiyaç duyar<sup>283</sup>. Yönetim, belli bir takım araçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır<sup>284</sup>. Burada, konu açısından önemli olan nokta ise insanların yönetimidir. Çünkü yönetim, insanla birlikte, onun doğal özellikleriyle gerçeklik kazanan bir olgudur<sup>285</sup>. Bu açıdan yönetim, “amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi için bir insan grubunda işbirliği ve koordinasyon sağlamaya yönelik faaliyetlerin tümü”<sup>286</sup> olarak da tanımlanabilir.

Bütün örgütler birarada bulunan insanların çalışma ve yürütülmesine etki eden kültürlerle sahiptirler. Yönetim prensipleri, kültürel sınırlar içinde bilimsel özellik kazanmış durumdadır<sup>287</sup>. İnsanları demokratik ve hümanist bir ortamda çalıştırmak, onlardan etkin ve verimli biçimde yararlanmayı sağlayacağından, kültürlerine saygı göstermek, bunun için de kültürlerini öğrenip yönetim uygulamalarını ona göre biçimlendirmek gereklilik haline gelmiştir<sup>288</sup>. Bu noktada personel yönetiminin önemi ortaya çıkmaktadır. Personel yönetimi, çalışanlarla örgüt arasındaki ilişkileri inceleyen ve düzenleyen bir disiplindir.

<sup>281</sup> Kemal Tosun, *Yönetim ve...*, ss. 149-150

<sup>282</sup> İlhan Erdoğan, a.g.e., s. 113

<sup>283</sup> Halil Can., (Temmuz 2001), “Yönetim Bilimi ve Tarihçesi”, (Ed. Salih Güney), *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yay., Ankara, s. 2

<sup>284</sup> Eren, *Yönetim ve Organizasyon: ...*, s. 3 ve Gümüş, a.g.e., s. 374

<sup>285</sup> Tayfur Özşen, *Yönetim Gerçeği*, Mersin, 1999, s. 2

<sup>286</sup> Erkmen ve Ordun, a.g.m., s. 70

<sup>287</sup> Erdoğan, a.g.e., s. 162

<sup>288</sup> Kemal Tosun, *Yönetim ve...*, s. 150



Yönetimde insan unsurunun en iyi şekilde kullanılması ve geliştirilmesinin yol ve yöntemlerini araştıran personel yönetiminin amacı, onları en etkin bir şekilde örgütlemek ve onların refahını da gözeterek örgütün başarısını en üst düzeye çıkarmaktır. Personel yönetimi, işe alınan bir insanın örgüte uyum sağlaması, maddi-manevi çıkarlarının korunarak işe karşı isteklendirilmesi ve örgütün başarısına katkıda bulunması için çalışır. Kamu ve özel sektör personel yönetimleri, verimlilik ve etkinliği artırmak için çalışmaları ve bürokratik unsura sahip olmaları noktalarında benzeşirler. Ancak kamuda kazanç değil, kamu yararı esastır ve dolayısıyla bazı yazılı kuralların olması ve bunlara uyulması gerekliliktir. Ayrıca kamuda personelin hakları ile yöneticilerin karar ve eylem alanları yasalarla belirlenir. Kısacası yasalar kamunun her alanında etkilidir ve dışına çıkılamaz. Oysa bir yönetim biçiminin diğerinden daha iyi olmasını sağlayan etmenlerden biri, daha yetenekli personelin getirilmiş olması ve çalışmalarda verimi artıran sosyal şartların ve insan ilişkilerinin kurulmasıdır ve kamuda bunları sağlamak, yasal kurallar nedeniyle, her zaman kolay olmayabilir<sup>289</sup>.

Sık sık vurgulanan, çağımızın hızlı gelişmeleri karşısında değişimin şart olması olgusu, örgütlerde de yapı, faaliyet ve bunlara ait ilke, yöntem ve kurallarda değişimi gerektirmektedir. Kültürel yapı bu noktadaki en önemli engellerden biridir çünkü kültürel yapı değişmeden diğer değişiklikleri yapmak pek mümkün olmadığı gibi, yapılsa da işlevsiz kalabilir<sup>290</sup>.

Uluslararası ilişkiler güçlendikçe kültür ile yönetim arasındaki ilişkinin önemi artmaktadır. Kamusal alana bakıldığında, diplomasi ve istihbarat gibi konularda kültür farkları ihmal edildiği takdirde büyük zararlara yol açtığı görülmektedir. Kamu personelinin kültürel değişim için eğitimi bu noktada şart olmaktadır. Bunun gibi, ulusal

---

<sup>289</sup> Eryılmaz, a.g.e., ss. 244-247

<sup>290</sup> Kemal Tosun., *Yönetim ve...*, s. 150

savunma ve savaş durumlarında da yabancı bir kültürü tanımanın önemi büyüktür<sup>291</sup>. Savaşın yeniden gündemde olduğu şu günlerde kültürün yönetime etkisi gözle görülür olmuştur. Kısaca denilebilir ki, yönetimde başarı için kültürün, günün koşulları da göz önüne alınarak değiştirilmesi bir gerekliliktir. Kamu yönetiminde ise bu, acilen gerçekleştirilmesi zorunluluk haline gelmiş bir durumdur çünkü kamusal alanda hem iç, hem de dış ilişkiler açısından bir şeylerin yolunda gitmediği artık aşıkardır.

### III.1.1. Kültür ve Planlama Fonksiyonu

Aynı şartlar altında farklı kimselerin değişik seçim yapmalarının nedeni, değer hükümlerinin farklı olmasıdır. Plancının felsefesi, inançları, düşünce biçimi gibi bazı kültürel özellikleri planın biçiminde etkili olmaktadır. Plancının yararlandığı teknik değerlerin inanç yönü arttıkça, kültürün manevi öğelerinin planlamaya olan etkisi de artar. Bu da genellikle olumsuz sonuçlanır çünkü plan ölçülebilir, tahmin edilebilir, seçeneği olan kıymetlerle ilgilidir fakat kültürün manevi yönü seçim yapmaya uygun değildir.

Toplum kültürünün baskın öğeleri, planın biçimini saptadığından, planlama, toplumun öz kültürel değerleri yönünde işler. Ayrıca toplumun kültürel hareketliliği nedeni ile, kültür öğelerinin karışım ve önem sıraları açısından değişmesi bilinemediğinden, yapılan planın sonucu istendiği biçimde olmayabilir. Bu nedenle, toplumdaki kültür öğelerinin zamanla nasıl değiştiği, yapılacak planda personelin davranış sebep ve biçimleri ile davranış değişmelerinin yönü iyi bilinmelidir. Bu amaçla da planlara esneme (sapma) payı tayin edilmelidir<sup>292</sup>.

<sup>291</sup> a.g.e., s. 151

<sup>292</sup> Erdoğan, a.g.e., ss. 173-178

Türk toplumunda planlama, uzun vadeli düşünme söz konusu olmadığından bu kamu yönetimine de yansımaktadır. Bunun en önemli sebebi, yöneticilerin işini kişiliğinden ayıramaması yani profesyonelleşememiş olmasıdır<sup>293</sup>.

### III.1.2. Kültür ve Örgütlenme Fonksiyonu

Planlanan faaliyetleri yürütmek ve amaçlara ulaşmak için gerekli araç, olanak ve personelin biraraya toplanması ve aralarındaki ilişkilerin belirlenmesi örgütlenme sürecini oluşturur.

Kültürel öğeler, örgütün dış çevre şartlarını oluşturduğu kadar, örgüt içi düzene de etki eder ve örgütün biçimini belirler. Kültürün örgütlere etkisi, yapısını belirleme yönündedir. Davranış standartları bilinen bir toplumda, bunlara uygun örgütlenme çalışmaları yapılırsa, değerlerin olumsuz sonuçları etkisizleştirilir. Bu açıdan değerler, örgütlemenin etkinliğine etki ederler. Toplumun kültürel değerleri, örgütte yer alan kişileri etkiler. Örneğin toplumun önemseydiği eğitim kurumlarında okumuş kişilerin üst kademelere getirilmesi, sekreterlerin çoğunlukla kadın olması gibi...

Örgütlenme sırasında nerede kimlerin yer alacağı, personelin oluşturduğu biçimsel olmayan grupların hareket yönlerinin bilinmesi şarttır. Değer yargıları biçimsel örgüte uyan kültürlerin üyelerinin nerelere yerleştirileceği kararlaştırılmalıdır. Biçimsel olmayan örgütlerin kurulmasını kısmen düzenleyen örgütlenme başarılı olur. Bu, personelin kültür birliğinin oluşturulması ve grup kültürlerinin bilinmesiyle sağlanır<sup>294</sup>.

<sup>293</sup> T.Tamer Akalın, (Mart 2001), "Türk Kamu Yönetiminde Köylüleşme Sorunu", *TİD*, Y.73, S.430, s. 68

<sup>294</sup> Erdoğan, a.g.e., ss. 185-201

### III.1.3. Kültür ve Yürütme Fonksiyonu

Yürütme, uzun ve kısa vadede, işlerin etkin biçimde yürütülmesiyle ilgili tüm etkinlikleri içeren karmaşık bir fonksiyondur. Toplum kültürü içinde ayrı bir birim olan örgüt, yürütme evresinde bazı kültür öğelerinin olumsuz etkileriyle karşılaşabilir.

İnsanlar, yönetsel olanaklar sağlandığında istendiği biçimde çalışabilirler. Personel yapacağı işi kesin ve açıkça bilmelidir. Personelin kültür birliğinin sağlanması da önemlidir çünkü bu anlaşmalarını kolaylaştırır. Ayrıca, personelin verimli çalışması için morallerinin yüksek olması, çalışma arzularının artırılması gereklidir. Örgütün grup kültürü personelin çalışma biçimini belirler; bu nedenle, yürütme prensipleri toplum ve grup kültürüne uydurulmalıdır.

Personel ile örgütün amaçları ve çıkarları çatışma halinde olabilir. Bu durumda yönetici, personelin gereksinmelerine, kişiliğine ve inançlarına etki etmek zorunda kalır. Bu ise, kişilerin kültürel özelliklerini bilmekle mümkündür<sup>295</sup>. Ayrıca çalışanlarla yöneticiler arasında da çatışmalar olabilir ve bunun en önemli sebebi de farklı değerlere sahip olmalarıdır<sup>296</sup>. Bunu bilip buna göre davranması, yöneticiyi başarıya götürecektir.

### III.1.4. Kültür ve Koordinasyon Fonksiyonu

Yönetimde koordinasyon, örgütteki grupların çalışmalarının birbirine bağlanması ve uyumlaştırılmasıdır. Örgütte yer alan kişilerin sosyolojik-kültürel özellikleri değişir ve bu da onların çalışma amaç ve biçimini etkiler. Koordinasyon böyle zamanlarda söz konusu olur ve örgütün değişen koşullara uyumu beklenir.

---

<sup>295</sup> a.g.e., ss. 202-209

<sup>296</sup> Turgut, a.g.m., s. 44

Örgütte yer alan kişilerin, özellikle iş gruplarının kültür öğeleri arasındaki benzerlik veya yakınlık, koordinasyonun ilk şartıdır. Haberleşme, teknoloji, inançlar ve değer yargıları (dinsel, törel, politik, yasal vb.) koordinasyon için kullanılan araçlardandır.

Toplum kültürünün kişilere verdiği ortak amaç ve sosyal dayanışma duyguları, personelin amaçlar yönünden anlaşmasını sağlarken, kişiler arası koordinasyonu da sağlar. Ortak davranışlar kültürel değerlerden fazla sapmazsa koordinasyonu kurmak kolay olur.

Bu noktada grup kültürünün koordinasyona etkisinden de kısaca bahsetmekte fayda vardır. Grup kültürü, beraberliği düzenleyen kültürel yaptırımlar aracılığıyla koordinasyonun uygulanmasında olumlu etki ederken biçimsel olmayan grupların ters etkilerini de yok edebilir. Kısacası kültürel değerler personelin örgüt içi sosyal tatminini sağladığı sürece koordinasyonun uygulanması da kolay olur<sup>297</sup>.

Türk kamu yönetiminde ise koordinasyonun neredeyse hiç yeri yoktur. Zira koordinasyon demek iş bölümü demektir ve bu da herkesin çalışmasını gerektirir. Oysa ileride bahsedileceği gibi, Türk toplumunun dolayısıyla kamu personelinin düşüncesine göre birkaç kişi işi yapmalı, diğerleri o işe ortak olmalıdır. Bu nedenle de koordinasyon, gerçekleştirilmesi güç bir olgudur<sup>298</sup>.

### III.1.5. Kültür ve Kontrol Fonksiyonu

Kontrol, istenen amaca ulaşıp ulaşılmadığını veya amacın ne ölçüde gerçekleştiğini incelemektir. Kültür kontrolü zorlaştırabileceği gibi kolaylaştırabilir de...<sup>299</sup>

Örgüt kültürünün, yönetimin kontrol fonksiyonuna etkisi iki biçimde olur. Bunlardan bürokratik kontrol sistemi, kuruluş içinde oluşturulan ve yürürlüğe konulan

<sup>297</sup> Erdoğan, a.g.e., ss. 213-220

<sup>298</sup> Akalın, a.g.m., ss. 68-69

<sup>299</sup> Erdoğan, a.g.e., s. 223

kural, politika, otorite hiyerarşisi, yazılı evrak, ödül sistemi ve diğer biçimsel mekanizmalarla çalışanları etkilemektir. Araçları, kurallar ve yöntemler olabileceği gibi, bütçeleme, yönetim bilgi sistemi, finansal raporlama gibi yönetim kontrol sistemleri de olabilir. Ayrıca, otorite hiyerarşisi, seçim ve eğitim, teknoloji gibi araçlar da kullanılabilir<sup>300</sup>. Kamuda bürokratik kontrol unsurları kullanılmakta ise de, artık öyle bilinir hale gelmiştir ki, örneğin belediyelerde teftiş olacağı zamanlar bilinmekte ve o zamanlara özel hazırlıklar yapılmakta, diğer zamanlar işler savsaklanmaktadır. Dolayısıyla da kontrolün bir anlamı kalmamaktadır. Baskın şeklinde kontrol ise, kamuda hemen hemen hiç uygulanmamakta, uygulanmak istense bile biçimsel olmayan ilişkiler sonucu kurumlar bundan haberdar olmakta ve gereken önlemleri almaktadırlar.

Biçimsel kurallara bağlı olmayan kontrol ise, kuruluşla oluşmuş bulunan sosyal değerler, alışkanlıklar, gelenekler, paylaşılan değer ve inançlarla örgütün amaçlarına ulaşmada birbirine güvenden oluşan, insanların bilincindeki kontroldür. Çalışanlara güvenilmesine ve kontrol edilmeden de dürüstçe başarı göstereceklerine inanılmasına dayanan bu kontrol türü, bürokratik kontrolün tam zıttıdır. Bu kontrol tipinin araçları, yukarıdan da anlaşılabilceği gibi, örgüt kültürü, arkadaşlık grupları, otokontrol, çalışanın seçimi ve sosyalleştirilmesi gibi noktalarda kendini gösterir<sup>301</sup>. Türk kamu yönetiminde daha az öneme sahip olduğu düşünülen biçimsel olmayan kontrol mekanizmasına ayrı bir önem verilmesi gerektiği düşünülmektedir, çünkü bu tip kontrol daha etkilidir.

Çalışmaların verilen emirlere, kurallara uygun olarak yapılıp yapılmadığının incelenmesi demek olan kontrolün kıstaslarının belirlenmesi, kültürün bilinmesi ile daha kolay olur çünkü tavır ve davranışları etkileyen kültürel olgular aslında zaman zaman (eğer kültür personelin çalışma biçimini etkiliyor, örgüt içi uyumunu sağlıyorsa) kontrol

<sup>300</sup> Eren, *Yönetim ve Organizasyon* : ..., ss. 303-304

<sup>301</sup> a.g.e, s. 305

standartlarını da oluştururlar. Toplumun kültürel düzeyi değıştikçe örgütlerin kontrol standartları da değışir<sup>302</sup>.

### III.2. Kamu Yönetimi

Kamu yönetiminin örgüt olarak tanımı, “Yürütme organının yönlendirdiği kamusal işleri yerine getiren aygıt” olarak yapılabilir<sup>303</sup>. Toplumda, zorlama gücüne başvurmak devletin tekelindedir ve bu gücü kamu yönetimi kullanır. Bu güç, onu diğer örgütlerden ayıran bir özelliktir<sup>304</sup>. Öyle ki kamu personelinin kendini diğer vatandaşlardan üstün görmesi ve bu gücü kötüye kullanması gibi durumların sorumlusu da büyük ölçüde budur.

Kamu yönetiminin işlevi, onu toplumun dışında ve üstünde bir yere koyar. Yöneten yönetilen farklılaşması yaratan bu durum, yönetilenlere karşı otoriter ve emredici bir tutum geliştirilmesinin de nedenidir. Yönetilenler, kamu yönetiminin emredici kararlar alabilmesini bir tehdit aracı olarak görürler. Ayrıca, kamu yönetiminin bürokratik yapısının dışı kapalılığı da halkta hoş olmayan duygular bırakmaktadır<sup>305</sup>.

Oysa ki örgütler, insanlar tarafından insanlar için kurulurlar ve birincil amaçları insanların istek ve ihtiyaçlarını karşılamaktır. Örgütü kuran kamu kişisi olursa, topluma ya da toplumun bir kısmına hizmet amacı güdebilir ve bu hedef ancak yöneticilerince gerçekleştirilebilir<sup>306</sup>.

Yönetim sürecinin nitelikleri şunlardır<sup>307</sup>:

<sup>302</sup> Erdoğan, a.g.e., ss.223-228

<sup>303</sup> Acar Örnek, (1989), *Kamu Yönetimi*, Meram Yay.-Dağ., İstanbul, s. 9

<sup>304</sup> a.g.e., s. 20

<sup>305</sup> a.g.e., ss. 35- 36

<sup>306</sup> Kemal Tosun, *Yönetim ve...*, s. 43

<sup>307</sup> Kemal Tosun, *İşletme Yönetimi...*, ss. 182-187

- ✓ Amaçsaldır,
- ✓ Bir grup sürecidir,
- ✓ İnsancıldır,
- ✓ Bir işbirliği sürecidir,
- ✓ Bir uyumlaşma sürecidir,
- ✓ Bir yetki ve emir-komuta sürecidir,
- ✓ Rasyoneldir,
- ✓ Bir iş bölümü ve uzmanlaşma sürecidir.

Yönetimin niteliklerine bakıldığında da görülür ki, kültürel farklar yönetimin evrensel ilke, politika ve kurallara sahip olmasını zorlaştırıp gelişmesini geciktirmektedir. Oysa ilişkiler çeşitlenip yakınlaşmalar güçlendikçe yönetim ilke ve uygulamalarının da evrenselliği artacaktır. Diğerlerinin ilke, politika ve kurallarını aynen almadan fakat mevcut kültüre uyumunu sağlayarak uygulamak gereklidir. Ancak sorun, bunun ne derece etkili ve verimli bir biçimde yapılabileceğidir<sup>308</sup>.

Kamu yönetimi hukuk kurallarıyla işler. Yönetim yasalara saygı göstermek ve uymak durumundadır. Ancak Türkiye’de tam tersi olmakta ve yasalar yönetime uydurulmaya çalışılmaktadır<sup>309</sup>. Bunda pek çok etmen rol oynamaktadır ve bunlardan biri de örgüt kültürünün yerleştirilememiş olmasıdır.

Bugün Türk kamu yönetiminde pek çok sorun yaşanmaktadır. Bunlardan kısaca bahsetmekte yarar vardır. En önemli sorun, belki de, Türk kamu yönetimi sisteminin Fransa’dan esinlenerek düzenlenmesidir. Çünkü kültür kısa zamanda, aktarma yöntemlerle değiştirilemez ve Türkiye’de yapılmış olan budur. Oysa alınan sistemin mevcut kültüre tam anlamıyla adapte edilmesi şarttır.

<sup>308</sup> Kemal Tosun, *Yönetim ve...*, s. 161

<sup>309</sup> Turgay Ergun ve Aykut Polatoğlu., (1984), *Kamu Yönetimine Giriş*, Gel.2.b., TODAİE Yay., Ankara, s. 310



Diğer en önemli sorun ise merkeziyetçiliktir. Merkeziyetçilik, kamusal kaynakların ve yetkinin başkent örgütlerince kullanılmasıdır. Merkeziyetçilik; kırtasiyecilik, üst düzey yöneticilerin vakitlerini verimli kullanamayarak örgüt kültürünü oluşturan strateji vb.ni belirlemeye zaman ayıramamaları ve otoritenin hep üst yöneticilerde toplanması nedeniyle yönetim kapasitesinin gelişmesini engellemesi gibi sorunlar yaratmaktadır. Oysa özellikle astların yönetime katılımını bir örgüt kültürü haline getirmek ve onların sorumluluktan kaçmayı örgüt kültürü haline getirmelerini önlemek gerekmektedir<sup>310</sup>.

Türk kamu yönetiminin bir diğer sorunu ise örgütsel büyümedir. Bu, bir kamu örgütünün bütçe, personel sayısı, araç-gereç ve hizmet üniteleri bakımından kantitatif olarak gelişmesi demektir. KİT'nde gelişme sadece örgütsel olmakta, hizmetler zayıflamaktadır. BİT'nde ise alanlarında tekel kurma çabası ve siyasi partilerin istihdam alanı olarak kullanılması sorunları vardır ve siyasi yozlaşmanın önemli bir alanı olmaktadır. Büyümenin amacı hizmetin kalitesinin yükseltilmesi gibi gösterilse de esas amaç karar mekanizmalarına hakim olan yöneticilerin kullandıkları rantı artırma arzularıdır. Bu durum kırtasiyeciliğe, israfın artmasına, kamu yönetiminin kalitesizlikle özdeşleşmesine yol açmaktadır<sup>311</sup>.

Kamu yönetiminde gizlilik ve dışı kapalılık da önemli sorunlardandır. Bunun en önemli sebebi kamu personelinin kendilerini eleştirilerden koruma istekleridir. Yolsuzluklar saklanmakta, vatandaş bürokrasi karşısında savunmasız ve güçsüz kalmaktadır. Gizliliğin en önemli nedeni ise 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'dur<sup>312</sup>.

Kamu yönetiminde tutuculuk had safhadadır. Kamu personelinin işlem ve alışkanlıklarını yeni şartlara göre değerlendiremedikleri, eski yapı ve uygulamalara sıkı

<sup>310</sup> Eryılmaz., a.g.e., s. 235

<sup>311</sup> a.g.e., s. 236 ve Gülgün ve Tanju Tosun., a.g.m., s. 4

<sup>312</sup> Eryılmaz, a.g.e., s. 237

sıkıya bağı kaldıkları görülmektedir. Değişikliği genellikle siyasi iktidarlar istemekte, kamu personeli ise buna direnmektedir. Bu nedenle de siyasiler ya üst yönetimi değiştirmekte ya da onları ikna etmektedirler. Yine de üst düzey yöneticiler duyarsız davrandığından iyileştirmelerle ulaşılmak istenen amaçlara ulaşamamaktadır. Tutuculuğun bir önemli nedeni de terfilerin kıdem esasına dayanmasıdır. Bu daha yaşlı kimselerin üst yönetime gelmelerine ve dolayısıyla tutuculuğun artmasına neden olmaktadır<sup>313</sup>.

Kamu yönetiminin işlemsel sorunlara da sahip olduğu su götürmez bir gerçektir. İşlemler kurallarla yürütülür. "Kuralların varlığı örgüte bağlılığı artırır" tezini savunanlar varsa da, bunlar çok sayıda ve detaylı olursa vatandaşı rahatsız ettiği gibi kaynak ve emek savurganlığına da yol açar. Kuralcılık; yasaların ayrıntılı düzenlenmesi, yöneticilerin inisiyatif kullanmaktan kaçınmaları ve vatandaşa karşı kuşku duymalarından ileri gelir. Kuralların ayrıntılı olması ise üst düzey yöneticilerin alt düzey personeli denetleme ve kendi iradelerine tabi kılma isteklerinden doğar. Ayrıca kamu personelinin denetimden kaçma yoludur. Ancak bu durum işleyişi yavaşlatmakta, tembel yöneticiye mazeret olmakta ve yetkiyi kötüye kullanmayı kolaylaştırmaktadır<sup>314</sup>. Tabii yine de kurallar gereklidir çünkü bunlar profesyonel norm ve değerlerin güçlenmesini ve korunmasını sağlarlar<sup>315</sup>.

Statü hukukunda kişisel performansa dayalı ücretlendirme yerine, hiyerarşik derecelere göre ücretlendirme ilkesi, çalışanların kendilerini geliştirmeleri ya da hizmet sunumunda kaliteye önem vermeleri yönünde bir eğilimin gerekliliğini ortadan kaldırmış, geleceğe ilişkin hedefler yerine "salla başı al maaşı" anlayışını hakim kılmıştır. Hiyerarşi,

---

<sup>313</sup> a.g.e., s. 238

<sup>314</sup> a.g.e., s. 239

<sup>315</sup> Karasu, a.g.e., s. 172

farklı kademelerdeki görevliler arasında yatay iletişimi ve takım çalışmasını engelleyen önemli bir faktör haline gelmiştir<sup>316</sup>.

Yönetimde siyasallaşma diğer bir sorundur, aynı zamanda yozlaşma belirtisidir ve Türk kamu yönetiminde yoğun şekilde görülmektedir. Atamalarda siyasi faktörlerin rol oynaması, siyasi iktidar değiştiğinde tüm üst hatta orta düzey yönetimde değişmelere neden olmaktadır. Bu da gereksiz örgütsel büyüme sorununu artırmaktadır. Ayrıca görevden ne zaman alınacağını bilemeyen ya da her an bir değişiklik olabileceği kaygısı içinde olan bir kamu personelinin örgüt kültürüne adapte olması veya örgütünde uzun dönemli planlara imza atması pek de mümkün olmamaktadır. Bunun için siyasilerin kamu yönetimi üzerindeki olumsuz etkilerinin en aza indirilmesi, hatta yok edilmesi için gerekli düzenlemeler ivedilikle yapılmalıdır<sup>317</sup>.

Yozlaşmanın bir diğer unsuru ise, Türk kamu yönetimi hizmetlerine girişte liyakat ilkesinin ve kamu hizmetlerinin dağıtımında ihtiyaç ve yerindelik kriterlerinin hiçe sayılmasıdır<sup>318</sup>. 1999 yılından beri uygulamada olan, memur alımlarında sınav uygulaması bile bu gerçeği değiştirememektedir.

Talep ve beklentileri dikkate almayan politikaların uygulanması sonucunda sorunları gerçekçi biçimde çözmek zorlaştığından yurttaş, sorunlarını doğal olmayan rüşvet, aracılık gibi kurumlarla halletmeyi tercih etmeye alışmış ve yukarıdan belirlenmiş politika ve projelere yabancılaşmıştır. Herkese eşit olması gereken hizmetlerin kişiye özel hale getirilmesine yol açan yolsuzluk ve rüşvet giderek örgüt kültürü haline dönüşmüştür. Sistemin iyi işlemediğinin göstergesi olan yolsuzluk ve rüşvet; aşırı kuralcılık, sosyal

<sup>316</sup> Gülgün ve Tanju Tosun, a.g.m., s. 5

<sup>317</sup> Turkut Göksu ve H. Hüseyin Çevik., (Eylül 2000), “Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim ve Vizyon Oluşturma: Türk Emniyet Örgütü İçin Bir Model Önerisi”, *TİD*, Y.72, S.428, s. 93

<sup>318</sup> Eryılmaz, a.g.e., ss. 240-241

yapının bozulması, otoritenin merkezileşmesi, hizmet yetersizliği, yasakçı anlayış, gizlilik ve kapalılık gibi unsurlarla beslenmekte ve günden güne artmaktadır<sup>319</sup>.

Kamu personeli ile ilgili diğer bir sorun da, örgüt misyonunun ve amaçların tanımlanması bağlamında tam bir bilinç oluşmamış olmasıdır ve bu nedenle de analiz yapma, yön belirleme, strateji seçme ve uygulama gibi noktalarda sorunları vardır.

Ayrıca yozlaşmanın bir nedeni de, tıpkı toplumumuz gibi kamu yönetimimizin de Doğu ile Batı kültürleri arasında sıkışmış olması ve ne o, ne de diğeri olabilmesidir. Kısacası Türk kamu yönetiminde sorunlar saymakla bitecek gibi değildir.

Tüm söylenenler toparlandığında Türk kamu yönetiminin sorunlarının şunlar olduğu görülür: Otorite hiyerarşisinin katılığı, yetkilerin üst basamaklarda toplanması, gizlilik, siyasi-idari güçle uzmanlık gücünün çatışması, kuralların yoğunluğu, takdir yetkisinin daraltılması, rekabetin yokluğu, kendi kendini yenileyememe ve verimsizlik<sup>320</sup>. Türk kamu yönetiminde çeşitli etkenlerle özellikle de yasalarla yanlış şekillendirilmiş ve oturtulmuş bir örgüt kültürü söz konusu olduğu açıktır.

### **III.3. Örgüt Kültürünün Kamu Personeline İletilmesinde Kullanılabilecek Yöntemler**

Türk kamu yönetiminde çalışanların ödev ve yükümlülükleri yasalarla belirlenmiş olduğundan örgüt kültürü de doğal olarak bundan etkilenmektedir. Memurların ödev ve yükümlülükleri şunlardır: Sadakat, tarafsızlık ve devlete bağlılık, davranış ve iş birliği, emirlere uymak, iş başında bulunmak, devlet malını korumak, mal bildiriminde bulunmak, resmi belge, araç ve gereçleri geri vermek, kıyafet düzenine ve ikamet mecburiyetine uymak. Aynı şekilde yasalar, memurlara getirilen yasaklamaları da

<sup>319</sup> a.g.e., s. 241 ve Gülgün ve Tanju Tosun, a.g.m., s. 4-5

<sup>320</sup> a.g.e., ss. 241-242

belirlemiştir. Bunlar; toplu eylem ve hareketlerde bulunmama, grev yapmama, ticaret ve kazanç getirici faaliyetlerde bulunmama, hediye almama ve menfaat sağlamama, gizli bilgileri açıklamama, ikinci görev yapmama ve siyasi partilere girmeme gibi yasaklamalardır<sup>321</sup>. Ancak yasal kurallar Türk insanına baskı gibi görünmekte ve dolayısıyla bu ödevler ve yasaklamalar her örgütte aynı tip örgüt kültürünün oluşmasını sağlayamamaktadır.

Örgüt kültürünü personele iletmenin çeşitli yolları vardır ancak, bunların beş tanesi en etkili olanlarıdır ve özellikle güçlü kültüre sahip örgütlerde kullanılırlar<sup>322</sup>:

### III.3.1. Temel Değerler ve İnançlar

Değerin ne olduğunu tanımlamak gerekirse, değer; hangi tür davranışların iyi, doğru ve arzulanan olduğunu belirten, paylaşılan ölçüt veya fikirlerdir<sup>323</sup>. Temel değerler örgüt kültürünün önemli bir ögesidir çünkü kültür, paylaşılan değer ve inançlarla başlar<sup>324</sup>. Bunların tümü, örgütteki temel anlayış sistemini oluşturur ve örgüt bu anlayışı problemlerini çözmeye kullanır. Yenilik, adalet gibi temel değerlerin oluşturulabilmesi örgütün başarısı ile doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle de yöneticiler bunları çalışanlara bildirmeli, onlar da örgüt faaliyetlerinde bunlara bağlı kalmalıdır<sup>325</sup>.

Kişinin toplumsal yaşamda benimsediği değerler, kendisi ile birlikte çalıştığı örgüte taşınacağı için örgüt kültürü açısından oldukça önemlidirler. İşe bağlılık, çalışkanlık, iş disiplini, işini sadece geçim değil bir mutluluk aracı olarak da görmek gibi

<sup>321</sup> a.g.e., s. 248

<sup>322</sup> Akıncı, a.g.e., s. 130

<sup>323</sup> Turan, a.g.m., s. 2

<sup>324</sup> James Campbell Quick., (Autumn 1992), "Crafting an Organizational Culture", *Organizational Dynamics*, AMA, New York, s. 50 (Akıncı, a.g.e., s. 131'den alıntı)

<sup>325</sup> Gerald E.Ledford, Jon R.Wendehof & James T.Strahley., (Winter 1995), "Realizing a Corporate Philosophy", *Organizational Dynamics*, AMA, New York, s. 5 (Akıncı, a.g.e., s. 131'den alıntı)

değerlere sahip kişiler çalıştıkları örgüte faydalı olurlar<sup>326</sup>. Bu açılarından bakıldığında temel değerlerin önemi görülebilmektedir. Örgütler, kendi içlerinde çeşitli eğitim programları vb. ile istedikleri değerleri yerleştirmeye, işte bu nedenle uğraşırlar.

Değerler de inançlar gibi düşünsel eğilimleri yansıtır. Aralarındaki fark, değerlerin kişisel tercihi yansıtmasına karşın, inançlarda böyle bir zorunluluk olmamasıdır. Kısacası değer, belirli durumları diğerlerine tercih etme eğilimi veya içselleştirilmiş normatif inançlar olarak açıklanabilir. Değerlerin, kişinin davranışlarını etkileme potansiyeli olduğundan kültürün temel taşı olarak değerlendirilmektedirler<sup>327</sup>. Duygusallık, yardımseverlik, bağımsızlık, ait olma, mücadelecilik, yarışmacılık, huzur, kontrol, yaratıcılık, aile mutluluğu, sağlıklı olmak, diğerleriyle uyum, ahlak, materyalizm, zevk, terfi, tanınmak, din, güven, statü, ekip çalışması ve arkadaşlık gibi pek çok değer saymak mümkündür. Ancak bunlardan en önemlisi güvendir denilebilir. Çünkü insan hayatında, her türlü ilişkide güven çok büyük bir değerdir. Güven, örgütlerin yapısal özellikleri üzerinde oldukça etkilidir; bir örgütün bireyleri arasında güven tamsa o örgütte merkezileşme eğilimi azdır. Güven azaldıkça dış denetim ve dolayısıyla merkezileşme eğilimi artar<sup>328</sup>.

İnançlar kişiye özgü doğrular ve gerçeklerdir. İnanç, herhangi bir şeyin bireye göre ifade ettiği anlam, gerçeğin şimdi ve geçmişte nasıl olduğuna ilişkin bireylerin bilgileridir.

Örgüt misyonu, paylaşılan değerler veya ortak inançlar demektir. Örgütlerin sürekliliği ve başarısı, tüm politika ve faaliyetlerini içeren bir dizi sağlam inancının

<sup>326</sup> Şan Öz-Alp, Necdet Timur, Tamer Koçel, Ramazan Geylan, Yavuz Odabaşı, Nurten Erdoğan, Melih Erdoğan, Ali Ekrem Özkul ve A. Sevgi Öztürk, (2000), *Genel İşletme*, 5.b., Anadolu Ün. İkt. İşl. Fak. Ders Kit., Eskişehir, s. 49

<sup>327</sup> Özen, a.g.e., s. 12

<sup>328</sup> Tuncer Asunakutlu, (Güz 2001), “Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme”, *Muğla Ün. S.B.E.Der.*, S.5-6, s. 4

olmasına bağlıdır. Bu inançlara bağlılık ve bunların değişmezliği ise şarttır. Bir örgüt teknolojik, ekonomik vb. kaynaklarından çok temel felsefesi ve ruhu sayesinde başarılı olur<sup>329</sup>.

Örgütler temel değerleri resmi yayınlarla çalışanlara iletirler. Temel değerler demeci, örgüt felsefesi, örgüt andı, örgüt prensipleri, örgüt vizyonu veya misyonu olarak adlandırılan bu resmi yayınlar, uzun dönemde başarıyı artıracak tutum ve uygulamaları oluşturmanın araçlarıdır<sup>330</sup>.

Temel değerler demecinin oluşturulup uygulanması, liderin kapasitesini artırdığı gibi çalışanların performansını da artırır<sup>331</sup>. Temel değerlerin etkililiği çalışanların paylaşma oran ve derecesine, bunların ne denli açık olarak iletildiğine ve örgüt metodlarıyla ne kadar bütünleştirilebildiğine göre değişir. Deal ve Kennedy'ye göre başarılı örgütler, temel değerlere önem veren örgütlerdir ve bu örgütlerin bazı özellikleri vardır: İşlerin yürütülüşü hakkında kesin ve açık bir felsefeleri vardır; temel değerleri çalışanlara benimsetmeye ve duruma göre bunları geliştirip değiştirmeye önem verirler; her seviyeden çalışanlar bu temel değerleri bilip paylaşmaktadır<sup>332</sup>.

Örgüt felsefesi de çok önemlidir çünkü yöneticiler talimat vermeden de çalışanların örgüte uygun hareket etmesini sağlar. Resmi bir yazıyla çalışanlara iletilen örgüt felsefesi, hedeflerin gerçekleştirilmesinde çalışanların faaliyetlerini kendiliğinden koordine eder<sup>333</sup>. Örgüt felsefesi üst düzey yöneticinin aklında kalmamalı, yazılı hale

---

<sup>329</sup> Dinçer, a.g.e., s. 96

<sup>330</sup> Akıncı, a.g.e., ss. 131-132

<sup>331</sup> Richard L. Osborne., (September-October 1991), "Core Value Statements: The Corporate Compass", *Business Horizons*, Y.Y., B.Y., s. 28 (Akıncı, a.g.e., s. 132'den alıntı)

<sup>332</sup> Kozlu, a.g.e., s. 64 (Akıncı, a.g.e., s. 132'den alıntı)

<sup>333</sup> Akıncı, a.g.e., s. 133

getirilmelidir. Böylece felsefenin değer ve davranış biçimleri somutlaşır ve bunlar o örgütün adeta anayasası haline gelir<sup>334</sup>.

### **III.3.2. Lider ve Kahramanlar**

Temel değer ve inançlar örgüt kültürünün altyapısını oluştururken bunların sembollerini de lider ve kahramanlar oluşturur. Kendi kişiliklerinde temel değer ve inançları yansıtan birer modeldirler ve örgütün gücünü temsil ederler<sup>335</sup>. Lider ve kahramanlar, örgüt kültürünü güçlendirirken başarı standartlarını da belirler ve çalışanların da bu standartları benimsemesini sağlarlar.

Kahramanlar, örgütün değerlerini ve kültürünü kendi başarılı kişiliklerinde toplayan ve sergileyen sıra dışı bireylerdir. Güçlü kültürlerde bir değil bir çok kahraman vardır. Bu insanlar, geçmişte bu örgüte yapmış oldukları yararlı hizmetlerle devleşmiş, örgütü zafere ulaştırmış etkin kimselerdir. Bunlar yol gösterici birer sembol de sayılabilir. Örgüt üyeleri için kahramanlar, örgütün kültürünün gerektirdiği rolü layıkıyla yerine getiren, model oluşturan kimselerdir.

Bu nedenlerledir ki ister bir işletmenin ister devletin yöneticisi olsun, söz konusu kişi, üstün nitelik ve yeteneklerle donanmış olmalıdır. Özellikle güçlü bir devlet adamının deneme-yanılma yöntemi, eskiden kalma bilgi ve beceri vb. ile yetinmesi mümkün değildir. İyi bir yönetici olabilmek için liderlik niteliklerine sahip olmak şarttır<sup>336</sup>.

---

<sup>334</sup> Okay, a.g.e., s. 116

<sup>335</sup> Varol., a.g.e., s. 188 (Akıncı, a.g.e., s. 134'den alıntı)

<sup>336</sup> Kemal Tosun, *Yönetim ve...*, s. 58



### III.3.3. Hikaye ve Efsaneler

Hikaye ve mitler, genellikle örgütün kurucuları, kahramanları, en başarılıları ve ünlüleri ile ilgilidir<sup>337</sup>. Bunlar doğru olsa da olmasa da çalışanlara kıssadan hisse çıkartma, motive olup örgütle bütünleşme imkanı verir. Yeni katılanların sosyalizasyonunda da oldukça etkilidirler.

Geçmiş önemli olayları günlük karar ve uygulamalara aşıl原因 hikayeler, bunlara yasallık da katarlar. Sorun olduğunda çalışanlara yol gösterip işler iyi gittiğinde de sorumluluk verirler. Efsanelerse, çoğunlukla inanılmamalarına rağmen, çalışanlara önemli dersler vermeleri açısından önemlidirler. Örgütte dayanışmayı ve yön duygusunu geliştirir, aynı zamanda da dış çevrenin güven ve desteğini korumayı kolaylaştırır<sup>338</sup>.

Mitler, açıklanması karmaşık ve zor olan aktivite ve olayları açıklamaya yardımcı olan masalımsı hikayelerdir. Genel olarak kritik edilmeden kabul edilen tecrübe edilmemiş inançlardır. İdealleştirilmiş ve abartılmış olmalarına rağmen kültürün en derin inanç ve algılamalarını temsil eden mitler, bir grubun bireyleri arasındaki bağları pekiştirirken, aynı zamanda, bir grubu diğerinden ayırmaya da yardım eder.

Hikayeler, kültürel değerleri ve normları aktaran geçmişteki olaylardır. Örgütle ilgili anlatılan efsaneler, anılar, hikayeler, başarılar, örgüt üyeleri, özellikle örgüte yeni giren bireyler için örgütsel değerlerin öğrenilmesi yönünden önem taşır. Genellikle örgütün kuruluş aşamasında görev almış kişilere yöneticilere ilişkin anlatılan hikayeler, örgütsel bütünleşmeyi sağlamada, güç ve statülerin dolaylı yoldan benimsenmesinde önemli işlev görür. Örgütsel hikayelerin çoğu, örgüt içerisindeki eşitliğin anlamı, örgütün çalışanlara nasıl yardım ettiği ve nasıl iş güvenliği sağladığı, onların örgüt içi ve dışındaki engellerle

<sup>337</sup> Varol., a.g.e., s. 189 (Akıncı, a.g.e., s. 137'den alıntı)

<sup>338</sup> Bulman & Deal, a.g.e., ss. 155-159 (Akıncı, a.g.e., ss. 137-138'den alıntı)

nasıl başa çıkacağı gibi konuları kapsamaktadır. Bugünü geçmişe bağlayan, açıklama sağlayan ve mevcut uygulamaları yasallaştıran hikayelerdir<sup>339</sup>.

### III.3.4. Sembol ve Davranışlar

Sembol ve davranışlar, kültürün dışa yansıyan öğeleridir. Tören, ritüel, öykü, mit, kahraman ve hatta jargonlar sembol kategorisine girer. Davranışlar ise, görülebilen ve işitilebilen davranışlardan oluşur. Sembol ve davranışlar, kolay gözlenebilse de çözümlenmesi en güç ve yanıltıcı öğelerdir. Çünkü bunların hangi inanç ve değeri temsil ettiğini yorumlamak gerekir ki bu da kişiye göre değişeceğinden öznel bir çabadır. Ayrıca davranışların durumsal bağımlılığı da kültürü anlamayı güçleştirir. Bunun için de, daha tutarlı olan inanç ve değerleri bilmeye ihtiyaç vardır<sup>340</sup>.

Bunlar çalışanlar arasındaki ilişkilerin gösterge ve pekiştiricileridir. Kıyafetler, selamlaşmalar, yemekler, kokteyller ve bunlara ait sembolik davranışlar; başarılılar, örgütte belli bir süreyi dolduranlar, emekli olanlar için hazırlanan törenler ve bunlara hazırlanan nişanlar ile bunlara takılan isimler; rozet, flama vb.; yönetimle çalışanlar arası mesafeyi belirleyen düzenleme ve işaretler, tören ve sembollerden bazılarıdır<sup>341</sup>. Örgütün fiziksel durumu, onun için neyin önemli olduğunu anlatır. Değerleri ve performans beklentilerini yansıtır. Örneğin ofislerin yeri statüyü belirtir. Kıyafetlerse örgüt ve kişi hakkında pek çok bilgi verirler.

Seremoniler özel olaylardır. Seremoniler sırasında çalışanlar, kültürün bir parçası olan kahraman, mit ve sembollere ait kutlamalar yaparlar. Norm ve değerler bu kutlamalarla sağlamlaşır. Törenler ise seremonilerin bir türüdür ve geçiş töreni, değer

<sup>339</sup> Robbins, a.g.e., s. 612

<sup>340</sup> Özen, a.g.e., ss. 10-11

<sup>341</sup> Varol., a.g.e., s. 188 (Akıncı, a.g.e., s. 138'den alıntı)

düşürme töreni, geliştirme-yüceltme töreni ve bütünleşme töreni gibi çeşitli adlar altında düzenlenebilirler<sup>342</sup> Tören ve seremonilerin en önemli işlevleri şunlardır: Sosyalizasyon, istikrar, belirsizlik ve endişeleri azaltma, dış çevreye mesaj yollama. Materyal sembollerse, çalışanlara kimin önemli olduğu, sosyal eşitliğin derecesi ve hangi davranışların uygun olduğu hakkında fikir verirler. Simgesel de olsa eşitliği sağlayan örgütler, herkesin aynı amaç etrafında toplanmış olduğunu kavratırlar. Simgesel eşitliği sağlayan resmi olmayan ortamlarda herkesin biraraya gelmesi, yatay iletişimi geliştirir, yöneticilerin neler olup bittiğini öğrenmesini kolaylaştırır ve fikirlerini tüm çalışanlara aktarmalarını sağlar<sup>343</sup>.

Bu noktada örgüt içinde kullanılan dilden de bahsedilmesinde fayda vardır. Dil, örgütün kültürünü yansıtan kelime ve semboller topluluğudur. Her şeyden önce bir iletişim ve anlaşma aracı ve kültürün öğelerinden olan dili, örgütün üyeleri en iyi biçimde anlayabilir ve kullanabilirler. Yöneticilerin dili kullanma düzeyleri, konuşma, yazma, jest, mimik gibi sözsüz iletişim becerileri, yönetim performanslarını önemli ölçüde etkilemektedir. Çalışanlar örgütün dilini öğrenerek, kültürünü kabul ettiklerini gösterir ve korunmasına yardımcı olurlar. Örgütler veya alt birimlerinin işlerini tanımlamak için geliştirdikleri kendilerine özgü örgütsel dil, kültürün desteklenmesine yardım eder ve o kültüre ait bireyleri bir arada tutmaya yarayan ortak bir faktör olarak hizmet eder.

Sembollerin örgüt kültürü ile olan ilişkileri incelenirse; insanların davranışlarını şekillendirmeye çalıştıkları görülür. Değerler ve semboller yaratarak (veya değer ve sembol olanları kullanarak) bir şey başarmaya çalışmanın ardında, sembolü bir araç olarak kullanma amacı güdülmektedir<sup>344</sup>.

---

<sup>342</sup> Özkalp ve Kirel, a.g.e., s. 113

<sup>343</sup> Akıncı, a.g.e., ss. 139-140

<sup>344</sup> Turan., a.g.m., s. 1

### III.3.5. Normlar

Normlar, örgütün kültürel değerlerine uygun olarak geliştirilen, çalışanların çoğunluğunca benimsenen davranış kuralları ve ölçütler olarak tanımlanabilir. Bunlar bir kişiden beklenen davranış prensipleridir. Başka bir deyişle norm için değerlerin, kurallara dönüşmüş şekli denilebilir. Bir örgütte iletişim sistemi, örgütün değer ve normlarından etkilenerek biçimlenir. Ayrıca iletişim, bir yandan örgütün değer ve normlarını oluştururken, bir yandan da bu değer ve normların örgütün tüm üyelerince paylaşılmasını sağlayıcı bir işlev görür.

Normlar, çalışanların giyim, konuşma ve davranış şekillerini belirleyerek onlara, örgüt içerisinde neyi, ne kadar ve nasıl yapması gerektiğini gösterir. Normların yönetim biçiminin, örgüt iklimini, personelin birlikte nasıl çalışacağını ve görevlerini ne şekilde icra edecekleri gibi hususları güçlü bir şekilde etkileyebilme özelliği vardır. Ayrıca normlar; kalite, performans veya çatışmalar gibi konular etrafında şekillenir. Bu açıdan bakıldığında bir örgütün içerisinde hangi davranışların onay gördüğü, hangi davranışların onay görmediğinin incelenmesi, o örgütün normlarına ilişkin bilgi sahibi olmayı sağlar. Örgüt bireye, normlara uyması için yaptırım uygular ve bu yaptırımlar sıklıkla davranışın kesin bir şekilde oluşmasını sağlar. Ancak normlar örgütün bütün üyelerine aynı biçimde uygulanmayabilir.

Kısacası normlar, örgüt üyeleri ve örgüt faaliyetleriyle ilgili olan ve örgüt üyelerince paylaşılan standartlardır. Bunlar genellikle yavaş yavaş oluşurlar ve yine genellikle örgüt tarafından önemli sayılan davranışlarla ilgili olarak geliştirilirler<sup>345</sup>.

---

<sup>345</sup> Koçel, a.g.e., s. 456

### III.4. Kamu Personelinin Özellikleri ve Yönetimin Sorunları

Kamu yönetiminin bir takım özelliklerinden bahsetmek gerekliliktir çünkü bunlar kamu yönetiminde örgüt kültürünü anlamaya yardımcı olacaktır. Kamu yönetiminin yapısı, personelinin davranışlarını, inançlarını, değerlerini kısacası kültürünü oluşturan başlıca etmenlerdendir. Yönetim sistemimiz, hukukiliğin çok kuvvetle vurgulandığı, Osmanlı'dan miras kalan otoriter ve aynı zamanda merkeziyetçi bir özelliğe sahiptir. Sistemin aktörleri ise, "devletleştirilmiş" ve "toplum üstü tutulmuş" bir siyasi ve yönetici sınıfı olup tarihsel misyonu olan "toplum adına hedefler belirleme" tekeli bir türlü terk etmezken, siyasal kültürün normlarını içselleştirmiş kitlelerin taleplerini dikkate almazlar. Antidemokratik, katılıma kapalı olan bu kültürü, kitleler de üstü kapalı biçimde kabul eder. Paradoksal biçimde kitleler, kerim devlet anlayışıyla gaddar devlet anlayışı arasında sürekli git-geller yaşamaktadırlar. Bu nedenle tarafların, "insan yaşamının kalitesini yükseltme" paydası etrafında biraraya gelmesi güçtür. İnsan merkezli yönetim anlayışında taleplerin siyasal karar alma sürecine taşınmasında öncül aracı kurumlar siyasal partilerdir. Ancak ülkemizde partilerin rant dağıtma aracı olarak işlediği bir sistem söz konusu olduğundan, parti siyasetinin siyasetçiye yüklediği işlevin özü, oy ve itaate endeksli biçimde partili-seçmenin tatminini artırmaktır. Yurttaş taleplerinin aracı kurumlara demokratik ve katılımcı biçimde aktarılmasının önündeki bir başka engel; işlemeyen parti içi demokrasi ve siyaset yapma tarzını liderin imajını popülerleştirmeye indirgeyen medyatik yaklaşımdır. Parlamentonun sosyo-ekonomik farklılaşmayı eksik temsili nedeniyle, toplumun bütününün taleplerini dikkate alan siyasa üretmek mümkün olmamaktadır. Parlamentonun sivil toplum örgütleriyle işbirliğine gitmemekte direnmesi çoğulculuk ve katılımı engellediği gibi, yapısındaki ihtisas komisyonlarında iktidar

partileri üyelerinin sayısal ağırlığının karar almada belirleyici olması takım çalışması ruhunu silikleştirmektedir<sup>346</sup>.

İyi bir kamu personelinde olması gereken özelliklere genel olarak değinip daha sonra gerçeklere bakmakta yarar vardır. İyi bir personel, amirinin görevlerini paylaşmalı ve acele kararlar yerine, kendisini amirinin yerine koyarak kararları gözden geçirmeli kısacası uzlaşma yolu aramalıdır. Bunun dışında amirinin tutumunu temsil etmeli, böylece kendisinden de alt kademedeki olanlara örnek teşkil etmelidir. Amirlerinin görüşlerini kendisinin görüşleri imiş gibi yansıtan, üstlerinin çabalarını engellemeyen bir yapıya sahip olmalıdır. Emir beklemeden görevlerini yerine getiren, yaptığı işlerle ilgili üstlerine bilgi veren bir personel iyi bir personeldir. Yine iyi bir kamu personeli, hiyerarşik düzene önem vermeli, diğerlerinin yaptığı çalışmaları takdir etmeli, kendi işlerini kendisi görmeli ve en önemlisi bölümü ile ilgili karar almada amirlerine yardımcı olmalıdır<sup>347</sup>.

Kamu yönetiminin ve personelinin özelliklerinden bahsederken, ilk olarak en belirgin özellik olan, insanlarla ilişkilerindeki dışa kapalılığından başlanabilir. Toplumsal konumunun özgüllüğü ve bürokratik yapısı, bu kapalılığın ileri derecede olmasının başlıca sebepleridir. Halktan uzak durma, bu yapının ortaya çıkış biçimlerinden biridir. Kamu yönetiminin kamu gücü yetkilerini kullanma ayrıcalığı ve kamu yararı işlevi, bu uzaklığı yaratan nedenlerdendir. Kamu yararı için birey ve grup baskılarından uzak kalma arzusu, kapalılığı artırmaktadır. Öyle ki, kamu personelinin dış dünyadan ayrı tutan çalışma alanları ile bu durum somutlaşmıştır. Gişeler, bankolar, bekleme salonları gibi<sup>348</sup>...

Kurumların bürokratik yapılanmasında ilgili bakandan aşağıya doğru uzanan hiyerarşik örgütlenmenin beraberinde getirdiği bağımlılık, disiplin, otorite, emir-komuta unsurları da katılımcı, takım çalışması ile desteklenen yatay iletişim ağlarının örülmesine

<sup>346</sup> Gülgün ve Tanju Tosun., a.g.m., s. 3

<sup>347</sup> Tortop, İsbir ve Aykaç, a.g.e., ss. 127-128

<sup>348</sup> Örnek, a.g.e., ss. 36-37

engeldir. Emir akışı şeklinde işleyen bilgi akışı, yukarıdan aşağıya doğru tek yönlü olup alt kademe çalışanlarının mal ve hizmet üretim süreçlerine katılımı, önlerindeki yönetmelik, genelge ve sirküleri uygulamaktan öteye gidememektedir. Tek yönlü akım yerel sorunların önceden saptanıp çözümüne ilişkin önerilerin geliştirilmesine imkan verecek geri beslemenin alınmasını engellediği gibi, merkezi planlamanın varlığı, dinamikliği ve hatayı önceden önlemeye dayalı bir yönetimin gerçekleştirilmesini imkansız hale getirmektedir<sup>349</sup>.

Kamu yönetimine egemen olan gizlilik ilkesi de, kamu personeli ile halkın arasına bir set çekmektedir. Demokratik bir ülke olduğu iddia edilse de, demokrasi hala sadece siyasal anlamda söz konusudur<sup>350</sup>. Resmi gizliliğin anlamı bilinmemektedir. Gizlilik ilkesi ile amaçlanan, yöneticilerin karar almada tarafsız olmalarının sağlanmasıysa da, günümüzde bu ilke, her türlü işlemi, halka açıklamaksızın yapmak bağlamında kullanılmakta, kısacası kötüye kullanılmaktadır.

Kurallara ve usullere aşırı bağlılık da, halkla ilişkilerde sıkıntı yaratan bir konudur. Kural ve usuller o kadar çok ve karmaşıktır ki onları yorumlamak ve denetlemek vatandaş için neredeyse imkansızdır<sup>351</sup>. Bu durumun yarattığı üstünlük duygusu ise, sık sık kamu personeline kötüye kullanılmakta, vatandaşa hiçbir açıklama yapma gereği bile duymadan işlem yapmalarına neden olmaktadır. Bu nedenle de, vatandaşa göre kamu yönetimi örgütleri daima zorluk çıkaran kurumlardır, öyle görülmeye mahkum olmuşlardır.

Elbette ki kuralcılık ve şekilcilik, zorluk çıkartmak için doğmamıştır. İşin her parçasını hangi birim ve görevlilerin yapacağını ve kuralları belirlemek, olaylar karşısında her defasında yeniden karar vermeyi engellemek, dolayısıyla da yetki çatışmasını önlemek, çalışmayı kolaylaştırıp hızlandırmak, keyfiliği ve ayrımcılığı önlemek ve işlemlerin

<sup>349</sup> Gülgün ve Tanju Tosun, a.g.m., s. 4

<sup>350</sup> Örnek, a.g.e., s. 38

<sup>351</sup> a.g.e., s. 39

kalitesini yükseltmek gibi amaçlara hizmet etmektedir. Ancak bu durum hem çalışanları tembelliğe itmekte hem de kurallar amaç haline gelmektedir. Gereksiz düzenleme ve formaliteler çoğalmakta ve işlemler her geçen gün daha da yavaşlamaktadır. Oysa güçlü bir örgüt kültürü davranışsal uyumu artıracağından resmiyetin yerine kullanılabilir. Yazılı belgelere, resmi kurallara ve kılavuzlara ihtiyaç duymadan formalitelerden kurtulmak, örgüt kültürünü çalışanların içselleştirmesi ile mümkün olacaktır<sup>352</sup>.

Kamu yöneticilerinin risk almaktan kaçındıkları da bilinen bir gerçektir. Bu davranış yönetsel verimsizliğe yol açmaktadır. Ekonomistler bunun temelinde mülkiyet haklarının niteliğindeki farklılığın yattığını belirtmektedirler. Ayrıca sınırlılık ve şeffaflık özellikleri ile, şekilcilik ve kırtasiyeciliğin de risk alma davranışını sınırladığı söylenmektedir. Ayrıca Bellante ve Link'in araştırma sonuçları göstermiştir ki, özel hayatlarında riskten kaçınan bireylerin çoğu, çalışmak için kamu sektörünü tercih etmektedir<sup>353</sup>.

Kamu personelinin yetiştikleri kültür ortamının yansımaları, kamu örgütlerinde fazlası ile göze çarpmaktadır. Bu konudaki en güzel örnekleri, bizzat yaşadıklarından yola çıkarak anlatan Emekli Mülkiye Başmüfettişi-Kamu Yönetimi Uzmanı Tamer Akalın vermiştir. Akalın'a göre kamu yönetimimizde ciddi bir konuşma üslubu sorunu vardır. Kişilere, görevi ne olursa olsun, bey, hanım, sayın gibi hitaplarda bulunmak çalışanlara zor gelmektedir. Genellikle abi, bacı gibi günlük dile ait hitapları tercih etmektedirler. Ayrıca vatandaşa da doğrudan "Sen" diye hitap etmek adeta gelenek haline gelmiştir. Oysa ki görgü kurallarını bilen bir toplumun fertleri, yeni tanışılan kişilere "Siz" şeklinde hitap edilmesi gerektiğini bilir. Üstelik kibar bir hitap şekli, vatandaşın kamu yönetimine daha

<sup>352</sup> a.g.e., ss. 76-78 ve Robbins, a.g.e., ss. 598-599

<sup>353</sup> Enver Özkalp ve Zerrin Sungur., (24-26 Mayıs 2001), "Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Risk Kültürü ve Karşılaştırmalı Bir Uygulama", 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, <http://www.isletme.istanbul.edu.tr/duyurular/kongrebook/icindekiler.htm>, 06 Nisan 2004, ss. 207-209



çok güvenmesini, saygı ve muhabbet duymasını sağlar<sup>354</sup>. Ayrıca kamu personeli rejiminde çalışanların davranışlarının kontrol altına alınması söz konusudur. Kamu personeli gerek görevi başında gerekse özel yaşamında ölçülü hareket etmek ödevi ile karşı karşıyadır. Nezaketli, saygılı, saygın, ağırbaşlı ve sevecen olmak gereği ile yükümlüdürler. Kamu personeli, taşıdığı resmi sıfatın nasıl kullanılacağına bilincinde olmalıdır<sup>355</sup>.

Akalın'ın makalesinde söz ettiği ikinci özellik ise, insanların birey olmalarına tahammül gösterilememesidir. Yani başarı topluluğundur. Oysa bu sadece yükü başkalarına yıkmayı kolaylaştırır; hem işi yapma bağlamında, hem de başarısızlık durumunda suçu birbirine atabilmek bağlamında. Bu noktada belirtmek gerekir ki aslında çok büyük olmadıkça başarısızlığın bir önemi de yoktur, hemen hasır altı edilir. Sadece çok büyük başarısızlıklarda panik ve birbirini suçlamalar başlar. Yine bu noktada ortaya çıkan bir konu da denetim, ödüllendirme ve cezalandırmanın olmaması, sadece kişisel sebeplerle bunların uygulanmasıdır; amirinin eşinin isteğini karşılamayan personelin cezalandırılması gibi... Bunların sonucunda da dalkavukluk sistemleşmiş, tüm kamu yönetimini egemenliği altına almıştır<sup>356</sup>.

Bir diğer sorun olarak Akalın, yazışmaları göstermiştir. Yazışma, kamu personeline angarya bir iş gibi gelmektedir. Ayrıca yapılan yazışmalarda ne anlatılmak istendiğini anlamak ise, çoğu zaman neredeyse imkansızdır. Söz konusu şifahi kültür, yolsuzlukların da nedenlerinden biridir<sup>357</sup>.

Kamu yönetiminin yukarıda sayılan özellikleri, ona daima zarar vermiştir. Çevreyle iletişiminin eksik olması kamu yönetimini bilgi eksikliğine götürmüştür. Kararlarının etkisini anlayamayan kamu yönetimi giderek etkisini yitirmeye başlamıştır.

<sup>354</sup> Akalın, a.g.m, ss. 65-66

<sup>355</sup> Ali Çelik, (1992-3), *Personel Yönetimi Dersi Notları*, Teksir, Dokuz Eylül Ün. Mah. İd. Programı, s. 48

<sup>356</sup> Akalın, a.g.m., ss. 66-67

<sup>357</sup> a.g.m., ss. 67-68

Halkın istek ve tepkilerini bilemediğinden giderek duyarlılığını yitirmiş ve amacından uzaklaşmaya başlamıştır, faaliyetlerinin toplumsal anlamlılığı azalmıştır<sup>358</sup>. Bu da varlığının anlamını yitirmesine sebep olmaktadır.

Ayrıca, birim ve kişilerin davranışlarının önceden saptanabilir olduğunu varsayan kamu yönetimi, kurallarını koyarken insanın etkilerini dikkate almadığından, yavaşlığa ve insanlık dışı usul ve davranışlara çanak tutar. Objektif ve önceden kestirilebilir bir yönetim sağlamak uğruna hantal bir bürokrasi yaratır. Yönetmeliklerin arkasına sığınan, sorumsuz kamu personeli, hem bu nedenlerle, hem de ödüllendirmeye dayanmayan terfi mekanizması nedeniyle ortaya çıkmıştır<sup>359</sup>.

Bu noktada kamu yönetiminde terfi mekanizmasının nasıl işlediğinden bahsetmekte de fayda vardır. Çünkü mevcut sistem (kapalı memurluk-kariyer-sistemi), kültürü etkileyen bir takım etmenleri de içermektedir. Terfi için gerekli olan, kamu örgütleri içindeki çalışma hayatı boyunca kazanılan deneyim, bilgi ve başarıdır. Ancak Türk kamu yönetiminde daha çok çalışılan süreye bağlı bir terfi sistemi olduğundan, bu durum çalışanları tembelliğe itmektir. Ayrıca deneyim ve kıdeme göre üst basamaklara tırmanılabildiğinden genellikle üst düzey görevlere yaşlı kimseler gelebilmektedir. Artık emekliliği düşleyen insanların çok verimli bir şekilde çalışacağı ise şüphelidir. Her ne kadar kamu yönetiminin sağladığı iş güvencesi kişilerin kendisini işine vermesine yardımcı olsa da yeterli gelmemektedir. Hatta onları halka ve siyasi iktidarların programlarına duyarsızlaştırdığı bile söylenebilir<sup>360</sup>.

Kamu personelinin bazı ödev ve hakları vardır ki bunlardan da burada kısaca bahsetmekte yarar vardır. Bunlardan ilki, görevin gereklerine uyma ödevidir. Kamu personeli görevini yaparken aynı zamanda hiyerarşik üstünün emirlerine uymakla da

<sup>358</sup> Örnek, a.g.e., s. 40

<sup>359</sup> a.g.e., ss. 78-79

<sup>360</sup> a.g.e., ss. 179-180

yükümlüdür. Tabii ki bu emirlerin kanunlara uygun olması ve suç teşkil etmemesi şarttır. Bu noktada da kamu personeli tembel davranmakta, sadece kendisine verilen işleri yapmakta, diğerlerine (görevi olsa dahi) karışmamaktadır. Ayrıca, verilen emrin suç unsuru taşıyıp taşımadığını bilmek ve bilmiyorsa araştırmak gibi çabalara da girmemektedir.

Kamu yönetiminde örgüt kültürünü oluşturduğunu söyleyebileceğimiz, personelin uyması gereken, yasalarla belirlenmiş bir diğer husus da siyasi partilere hiçbir şekilde üye olamamaları, partiler için çalışmamalarıdır. Bu onların tarafsızlığını sağlamak için konulmuş bir kuralda da, gerçekte pek geçerli olmamaktadır çünkü özellikle bu görevlere atanmak için siyasi kanalların kullanıldığı, herkesçe bilinen bir gerçektir.

Görevleri ile ilgili bir konuda, herhangi bir şekilde menfaat sağlamaları da yasal olarak yasaklanmıştır. Ancak uygulamada bunun da böyle olmadığı, kamu kurumlarında pek çok işin adam kayırma veya rüşvet yolu ile yapıldığı herkesin malumudur.

Herkese eşit davranmak, görevleri konusunda sözlü veya yazılı hiçbir açıklamada bulunmamak ve ikinci bir iş yapmamak gibi yasaklamalara tabi tutulmuş kamu personelinin bunlara da tam anlamı ile uydukları söylenemez<sup>361</sup>. Yasal boşluklardan yararlanan pek çok kamu personeli, caydırıcı olması gereken disiplin cezalarına rağmen bunlara uymamaktadırlar. Yani yasal metinlerle oluşturulmaya çalışılan örgüt kültürü, yine yasaların açıklarından yararlanılarak bozulmakta, hayata geçirilememektedir. Kamu yönetiminde yasaların öngördüğünden çok farklı bir kültür oluşmuştur.

Kamu personelinin haklarına da kısaca değinmek gerekir. Kamu personelinin güvenlik, statü kurallarının uygulanmasını isteme, isnat ve iftiralara karşı korunma,

---

<sup>361</sup> a.g.e., ss. 233-234

başvurma-şikayet ve dava açma hakları ile bir takım sosyal hakları vardır. Burada bahsedilen güvenlik hakkı, ilgili mevzuatın gerektirdiği haller dışında kamu personelinin görevine son verilememesini, ücret ve diğer haklarının elinden alınamamasını içermektedir. Çok partili siyasi hayata geçişten sonra memurlara şu haklar tanınmıştır: İdari işlemlere karşı yargıya başvurabilme, özlük haklarının kanunla düzenlenmesi, disiplin kovuşturmalarında kişiye bazı güvenceler tanınması, kanunsuz emre karşı memurun korunması ve personelin tarafsızlığı, dolayısıyla partizanlığın önlenmesi. Bunlar da personeli rehavete sürüklemiş ve yaratıcılığını, verimliliğini olumsuz yönde etkilemiş haklardandır<sup>362</sup>.

Personelin yukarıdakiler dışındaki haklarına da kısaca değinmek gerekirse şunlar söylenebilir: Kovuşturma ve yargılamadaki haklar, çekilme (istifa etme) hakkı, maaş (ücret) hakkı, yolluk hakkı, izin hakkı ve emeklilik hakkı. Bunlar kamu personelinin (memurların) temel haklarıdır<sup>363</sup>.

Kamu personelinin sorumluluklarına gelince... Sorumluluğu, cezai ve hukuki olmak üzere iki başlık altında toplamak mümkündür. Türk Ceza Kanunu, kamu personeline karşı işlenen suçlar ile kamu personelinin işlediği suçları diğer vatandaşlara göre daha ağır olarak cezalandırmaktadır<sup>364</sup>.

Kamu personeli rejiminde temel ödevler olarak belirtilen hususlar ise şunlardır: Davranışların kontrol altına alınması, işbirliği kurallarının benimsenmesi, kurum ve kurallara sadakatle bağlı kalınması ve tarafsızlık ilkesinin titizlikle korunması<sup>365</sup>.

Kamu personelinin kendilerini nasıl gördüklerini anlamak için, Bozkurt'un 1980 tarihli araştırmasına bakmak yerinde olacaktır<sup>366</sup>. Söz konusu araştırmanın

---

<sup>362</sup> Ali Çelik, a.g.n., ss. 34-39

<sup>363</sup> a.g.n., s. 45

<sup>364</sup> a.g.n., s. 46

<sup>365</sup> a.g.n., s. 48

sonuçlarına göre kamu personeli (memurlar), kendilerini yönetilenlere daha yakın görmekte olduklarını söyleseler de ülkenin gidişine önemli ölçüde katkıları olduğunu da söylemekte ve kendi kendileri ile çelişir görünmektedirler. Bu çelişkinin nedeni aslında kendilerini yönetenler kategorisine koymalarına rağmen, beklenen cevabın bu olmadığını düşüncelerinden kaynaklanmaktadır. Kendilerini yönetenlerden saymalarının kökeninde ise, Heper'in ifadesi ile "Osmanlı Türk Devleti'nde bürokrasi siyasette daima önemini korumasının yanında, özellikle iki yüzyılı geçen modernleşme çabaları boyunca bu sürece yön de vermiş" olmasıdır. Yapılan anketten çıkan ilginç diğer bir sonuç ise, kamu personelinin görevlerini saygınlık yönünden diğerlerinden farklı görmediklerini belirtmeleri ve başkalarının gözünde de farklı olmadığını düşündüklerini söylemeleridir. Ancak yaş yükseldikçe, mesleğinin daha saygın olduğunu düşünenlerin sayısı artmaktadır. İlginç bir nokta da, eğitim düzeyi arttıkça saygınlık farkı olmadığını düşünenlerin sayısının da artmasıdır. Ayrıca araştırmaya katılanların yaklaşık %71'i, mesleklerinin diğer mesleklerden daha saygın olması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu da gerçeklerle beklentiler arasındaki farklılığı gözler önüne sermiştir. Yine katılımcıların yaklaşık %70'i, yaptıkları işin maddi karşılığını alamadıklarını söylemişlerdir ki işte bu noktada rüşvet gibi yolsuzlukların nedeni ortaya çıkmaktadır. Kamu personelinin, siyasal çıkarlarını hiç bir grupta uyumlaştıramaması ise, kendilerini bir tür toplumsal sınıflar dışı görme eğilimleri ile açıklanabilir. Ayrıca, işinden ayrılmayı düşünenler azınlıkta görülse bile, yaklaşık yarısı gazete ilanlarını takip ettiklerini belirterek bu sözlerini çürütmüş ve yaklaşık %16'sı ise, işten ayrılmak için somut çaba gösterdiğini belirtmiştir. Özellikle kıdem ve eğitim düzeyi yüksek çalışanlarda ayrılma isteği tamamen oluşmuş görünmektedir.

---

<sup>366</sup> Ömer Bozkurt, (1980), *Memurlar: Türkiye'de Kamu Bürokrasisinin Sosyolojik Görünümü*, TODAİE Yay., Ankara, ss. 125-147

Kısacası, kamu personelinin hayatından pek de memnun olmadığı aşikardır. Bu durumda kemikleşmiş (kötü olarak nitelenebilecek) bir örgüt kültürü oluşması da doğal karşılanmalıdır. Teşkilat yapılarını hantallaştıran, gizli işsizliği yaygınlaştıran, yönetsel anlamda üretimsizliğe yol açan bu kültür yapısı, yöneten-yönetilen ilişkisinde de kabalığa, duyarsızlığa, güvensizliğe neden olmuş, bütçe ve hukuk kavramlarının içi boşaltılmış, yönetimin işlevleri işlemez hale gelmiştir<sup>367</sup>. Kamu personelinin inisiyatifinin olmaması, aşırı merkezçiliği, bilgi alışverişinde bulunmaması, statükocu olması, yetki devredilmemesi, fazla yardımcı çalıştırılması, aşırı mevzuatçılık gibi olumsuz özellikleri yanında yönetimin iş ölçütlerinin olmaması gibi olumsuzlukları da onları sadakatsizliğe ve dalkavukluğa itmektedir<sup>368</sup>.

Cemal Mihçioğlu ise, Türk kamu yönetiminde çalışanların, özellikle de üst düzey yöneticilerin şu olumsuz yönlerinden bahsetmiştir: “Kamu personeli eyleme yönelik değil çünkü ataerkil ailede yetişmiş ve ezberci bir eğitim sisteminden geçmiş. Ayrıca otoriter çünkü asker bir ulusun elemanları. Yasaların özüne değil sözüne bağlı yöneticiler, yasaları araç değil amaç olarak görmekteler. Zamanı ussal kullanamadıkları gibi, aşırı merkezci olduklarından karar verme erkini ellerinde tutuyor ve bundan dolayı da ayrıntılara boğulup gerçek görevlerini yapamamaktalar.”<sup>369</sup> Buraya kadar anlatılanlardan da anlaşılacağı gibi eğer mevcut kültürün değiştirilmesi düşünülürse, gerçekten sistemli bir çalışma gerektirecektir.

---

<sup>367</sup> Akalın, a.g.m., s. 69

<sup>368</sup> Ergun ve Polatoğlu., a.g.e., ss. 168-171

<sup>369</sup> Cemal Mihçioğlu, (Haziran 1968), “Türkiye’de Yüksek Kademe Yöneticilerinin Eğitimi”, *A.Ü. S.B.F. Der.*, XXIII, ss. 39-71 (Ergun ve Polatoğlu, a.g.e., s. 172’den alıntı)

### **III.5. Türk İnsanın Kültürel Niteliklerinin Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürüne Etkileri**

Türk toplumunu oluşturan insanların bütün kültürel niteliklerini ele almak ayrı bir tez konusu oluşturacağından, bu bölümde, bazı kültürel nitelikler örgütlenme politikası açısından ele alınıp örgüt kültürüne etkilerinin açıklanmasına çalışılacaktır. Aslında Türk insanının kültürel niteliklerine ilişkin araştırmalar yetersizdir ve sorunlar da bundan kaynaklanmaktadır. Oysa ki insanları çalıştırmak, eğitmek, ödüllendirmek, cezalandırmak ve mutlu etmek gibi bazı işlevleri yerine getirebilmek için onların zihinsel ve ruhsal yapılarını bilmek şarttır.

Bilindiği gibi iletişim araçlarının çoğalması, bilginin kolayca aktarılabilir hale gelmesi nedeniyle pek çok toplumun kültürü birbirini etkiler olmuştur. Türk toplumu ise, tıpkı coğrafik konumu gibi, kültürel anlamda da Doğu ile Batı'nın arasında kalmış, her iki kültürün de özelliklerini içinde barındırır olmuştur. Dolayısıyla ne Batılı, ne de Doğulu olabilmiş bir ülkede yaşamak ve yönetici olmak pek çok güçlüğü de beraberinde getirir olmuştur. Bu durum örgüt kültürünü belirlemeyi zorlaştırırken bir yandan da literatürde ağırlığın Batı kültürü yönünde olmasını avantaj haline getirmiştir. Yine de Batı'da kullanılan yöntemleri kullanırken geçmişten gelen ve halen hüküm süren kültürel özellikleri de göz önünde bulundurmakta fayda vardır. Ayrıca her iki kültürün de olumlu yönlerinin alınmasıyla oluşturulabilecek bir kültür oldukça verimli olacaktır ancak bunu yapmak o kadar da kolay değildir.

Kamuda çalışanların belirli yönetsel durumlara ortak anlamlar yükledikleri bir gerçektir. Ancak bu ortak boyutlardaki eğilimleri açısından farklılaşmaktadırlar. Bunun

temel nedeni ise, toplumsallaşma sürecinde farklı deneyimler ve kişilik özellikleri edinmeleridir<sup>370</sup>.

Örgütler bir çok insandan oluşurlar. Dolayısıyla da insan sayısı kadar değişik kişilik ve kültürün aynı çatı altında toplanması mümkündür. İnsanlar işe yönelik olabilecekleri gibi tekniğe veya kişiye yönelik de olabilirler. Ayrıca hayırcılar, evet efendimciler, ilke uygulayıcılar, ilkelerin kaçamak yönünü bulanlar, ilke kayıtsızları, aşırı ilgililer, kayıtsızlar, düzenliler, ayrılıkçılar, izole olanlar, eskiler, yeniler, yükselenler, hareketsizler, kozmopolitler ve yereller olarak adlandırılabilirler daha pek çok tip insandan bahsetmek de mümkündür<sup>371</sup>. Ancak bu çalışmada bu şekilde bir sınıflandırma yerine genel kişilik özellikleri ile kültürel özellikler ele alınacaktır. Kamu yönetiminde yapılması gereken ise, tüm çalışanları aynı örgüt kültürü çatısı altında birleştirmektir.

Türk insanının en belirgin niteliği, planlı ve düzenli çalışmaya alışık olmamasıdır. Bu durum, optimal bir iş bölümü ve uzmanlaşmaya gidilmesini güçleştirmekte, bu da yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmesini önlemektedir. Düzensizliğin yarattığı savurganlık büyük kayıplara yol açmaktadır<sup>372</sup>.

Görev, ödev, disiplin ve itaat bilinci yerleşmemiştir. Özgürlük, başboşluk ve keyfilik olarak algılanmaktadır. Oysa organizasyon düzendir ve düzenden amaç iş birliği, uyum ve takım ruhu sağlayarak toplumsal düzensizlik ve çöküntü kültürünün önüne geçmektir. Oysa Türk toplumunda bunlar egemendir ve dolayısıyla laubalilik, sorumsuzluk gibi çöküntü kültürünün öğeleri baskındır. Özellikle de görev ile kişisel ilişkileri ayıramamanın göreve ve dolayısıyla örgüte zarar verdiği durumlarla sıklıkla

---

<sup>370</sup> Özen, a.g.e., s. 4

<sup>371</sup> Koçel, a.g.e., ss. 454-455

<sup>372</sup> Kemal Tosun, *Yönetim ve...*, s. 162



karşılaşılmaktadır. Olması gereken ise, göreve ve örgüte bağlılıktır çünkü çağdaş örgütsel düşünme biçiminin temelini bunlar oluşturur<sup>373</sup>.

Göreve ve örgüte bağlılığın zayıf olması durumuna paralel bir kişilik özelliği de aşırı kazanç hırısıdır. Enflasyon, hayat pahalılığı gibi sıkıntılar da bu hırısı artırmaktadır. İş ve toplum hayatında ahlaki değerleri hiçe sayma alışkanlığı, söz konusu alanlarda var olan sıkıntıyı gittikçe çıkmaza sürüklemektedir<sup>374</sup>.

Kişiler arası ilişkilerin hükmetme-hükmedilme şeklinde yürümesi, bu ilişkilerin aynı zamanda çoğunlukla kötü niyetli olması<sup>375</sup> ve aynı zamanda bireysel ve ayrılıkçı olmak da Türk insanın diğer bir niteliğidir. Bu nitelik nedeni ile de toplumsal doyum ve iş birliği gücünden mahrumiyet söz konusudur. Ayrıca yine bu nitelik, kişilerin 'her şeyi ben bilirim' düşüncesiyle hareket etmesine neden olduğundan başkalarına danışmayı alışkanlık haline getirmemelerine ve dolayısıyla da kararlarda etkinlik ve verimliliğin düşük olmasına yol açmaktadır çünkü uzmanlığa önem verilmemekte ve danışmanlık sistemi kurulmamaktadır. Bu aynı zamanda başkalarına güvenmeyi bilmemenin de bir sonucudur<sup>376</sup>.

Söz konusu güvensizlik niteliği, Türkiye'de merkezi bir sistemin halen uygulanmasının da nedenidir. Merkezi yönetim ise, adem-i merkeziyetçi bir yönetimi benimsemenin günümüzde sağladığı yararlardan istifade etmeyi önlemektedir. Merkezi yönetim tarzı yöneticileri yormakta, uzun süreli plan yapmalarını güçleştirmekte, yaratıcılıklarını öldürmekte ve astlarını yetiştirmelerini engellemektedir<sup>377</sup>.

Bilimsel düşünme eksikliği sebebi ile karar ve davranışlarında alışkanlık ve göreneklere daha çok yer verme eğilimi ve verilerin mantıksal bir düzene konulmaması

<sup>373</sup> a.g.e., s. 165

<sup>374</sup> aynı yerde

<sup>375</sup> Bayar, a.g.m., s. 6

<sup>376</sup> Kemal Tosun, *Yönetim ve...*, s. 163

<sup>377</sup> a.g.e., s. 164

objektif, bilgiye dayalı kararlar almayı engellemektedir. Bilime önem veren kişiler, kaderlerini kendilerinin belirleyeceklerine inanır ve plan, program gibi geleceğe dönük araç ve çabalara önem verirler. Bu da çalışkanlık, gerçekçilik, pratikçilik, ödev aşkı ve sözünde durma gibi olumlu özellikleri beraberinde getirir. Akıl, bilinç ve amaca yönelik çaba bu tarz insanların özellikleridir. Türk insanında bu niteliklerin tam anlamıyla gelişmemiş olması, çalışma hayatında kayıplara yol açmaktadır. Özellikle İslam dininin bazı özelliklerinin yanlış yorumlanması nedeniyle, çelişkilerin çözümünü öteki dünyaya erteleme söz konusudur çünkü “Gelecek yazgıdır, değiştirilemez” anlayışı hakimdir. Subjektif bakış açısına sahip Türk insanlarında daha dar, yüzeysel ve bencilce kararlar alıp davranışlarda bulunma eğilimi söz konusudur. Karar ve davranışlarında kendilerini başkalarının yerine koyup düşünmeleri söz konusu bile değildir. Bunlar peşin hükümlü, kararlarını herhangi bir araştırmaya dayandırmayan, aşırı bireycilik eğilimi olan, disiplinsiz, itaatsiz, danışma ve dayanışma eğilimi zayıf ve en önemlisi her türlü ilişkide beceriksiz, acemi kişilerdir<sup>378</sup>.

Bunların dışında aşırı tutuculuk, hoşgörüsüzlük, esnek olmamak ve geleceğe bakmamak<sup>379</sup>, yaşam ve gelecek hakkında kötümserlik, manevi değerlere daha çok önem vermek (mesela devlete hizmet, statü, iş güvencesi gibi manevi isteklerin daha çok gelir isteğinden baskın olması), eğitimi sadece statü için gerekli olduğunu düşünmek, sorumluluktan kaçmak,<sup>380</sup> israf, fire ve kayıplar konusunda titiz davranmamak, iş ile özel hayatı birbirine karıştırmak, adama göre iş bulmak<sup>381</sup> gibi birtakım nitelikleri de, Türk insanın ve dolayısıyla örgütlerinin çağı yakalama, başarılı olma gibi imkanlarını

<sup>378</sup> a.g.e., ss. 164-165 ve 817-818 ve Bayar, a.g.m., ss. 5-6

<sup>379</sup> a.g.e., s. 166

<sup>380</sup> Bayar, a.g.m., s. 6

<sup>381</sup> Gümüş, a.g.e., s. 268

kısıtlamaktadır. Değişim ve gelişmelere ayak uyduramayan Türkiye, bu nedenlerle hala az gelişmiş ya da gelişmekte olan ülke statüsünden kurtulamamıştır.

Bir de çağın getirdiği, tüm insanlıkta başgöstermiş birtakım kişisel özellikler vardır ki bunlar bütün insan ilişkilerine, insanların oluşturduğu örgütlere yansıdığı gibi örgüt kültürüne de yansımıştır. 20.yy.ın ikinci yarısında başlayan bu döneme “Beşeri ilişkiler bunalımı”, “Toplumsal çözülme” veya “Güvensizlik çağı” gibi isimler verilmiştir. Bu dönemin ortak özellikleri arasında artan nüfus, aşırı uzmanlaşma, yerleşme ve çalışma yerlerinin büyümesi, insanın yaşam düzeyini yükseltme hırısının aşırılaşması gibi konular sayılabilir. Bunların sonucunda toplulukların ve bireylerin arasındaki mesafenin açıldığı, yabancılaşmanın olduğu gözlemlenmekte; egoizm, ayrılık, anlaşmazlık ve düşmanlık gibi kötü duyguların hakimiyeti artmaktadır. Tüm bunlar örgütsel anlamda da sorunlar çıkarmakta, örneğin aşırı uzmanlaşma kişinin işten tatmin olmasını ve işini yüksek moralle yapmasını engellemektedir<sup>382</sup>.

Batılı ülkelerde daha önce başlayan bu dönemin yansımaları günümüzde artık Türkiye’de de görülmekte, Türk insanında ve yaşamında da bu tür karakteristik özellikler örgüt kültürünü etkilemektedir. Artan nüfus işsizliği artırmakta, geçim sıkıntısı ve daha yüksek bir yaşam standardı isteme insanların bencilleşmesine ve kötü yollara girmesine neden olmakta, aşırı uzmanlaşma işten tatmin olmayı engellemektedir. Özellikle Batı’ya özenen, onların yaşam standardını özleyen kamu personeli yolsuzluk, rüşvet gibi kötü alışkanlıklara her geçen gün biraz daha kapılmaktadır. İş ahlakı yok olmaktadır. Tezimizin konusu kamu yönetimi olduğu için kamudan örnek vermek gerekirse, devlete ait hastanelerde çalışan doktorların, donanım ve personel sıkıntısı olmayan yerlerde bile, bunların yokluğunu bahane göstererek özel hastanelerde ameliyat yapmaya hastaları ikna

---

<sup>382</sup> Kemal Tosun, *Yönetim ve...*, ss. 798-799

etmeleri(!) -ki bu çoğu zaman geçim sıkıntısı çeken hastaları maddi güçlük içinde bırakma pahasına bile olsa-, daha çok para kazanarak daha yüksek bir hayat standardını elde etme isteklerinden kaynaklanmaktadır. Bu tür durumlar, özellikle kamuda, öyle bir hal almış durumdadır ki artık örgütün kültürel değerleri, bu gibi etik dışı davranış ve düşünce biçimlerinden oluşur hale gelmiştir<sup>383</sup>.

Bu noktada iş ahlakı ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiden de kısaca bahsetmekte fayda vardır. Öncelikle belirtmelidir ki iş ahlakının kurumsallaşmasında örgüt kültürü önemli rol oynar. Bu nedenle, örgüt kültürünün ahlaki davranışı destekleyici etkisi üzerinde durmak gerekir. İş ahlakı, iş davranışıyla ilgili neyin doğru neyin yanlış, neyin adil neyin haksız olduğu hakkında inançlara dayalı ilkeler ve kurallar toplamıdır. Bu ilke ve kurallar, genellikle din ve felsefi düşünceden, kültürel değerlerden, yasalardan ve vicdandan kaynaklanır<sup>384</sup>. Kültür ise, örgüt üyelerinin anlayışını ele veren ve örgüt içinde nasıl davranacakları konusunda kendilerine kurallar sağlayan; hem biçimsel, hem de biçimsel olmayan bir özelliğe sahiptir. Bilinçli bir çabayla değiştirilebilir. Örgüt kültürü, özellikle eğitim vasıtasıyla entelektüel ve ahlaki becerileri geliştirebilir. Hatta iş ahlakının değerleri, daha çok örgüt kültürünün etkisiyle ortaya çıkar. Örgüt kültürü birbirine zıt değerler arasındaki bir denge durumundadır. Örgüt üyelerinin gereksinim ve beklentilerini şekillendiren, güçlü bir motivasyon kaynağı olan, bilgi ve deneyimi paylaşmayı kavramış, birbirini güçlü bir şekilde destekleyen üyeler yaratan örgüt kültürü, işbirliği, dürüstlük, açık iletişim, istekli düşünme ve karşılıklı güveni üretir. Bu durum “esneklik ve yenilikçiliğe” ilişkin bir eğilim inşa etmektedir.

Kısacası örgüt kültürü ile iş ahlakının kurumsallaşması temelde aynı değerleri içermektedir. Çünkü tanımlayıcı bir rolü bulunmaktadır; bir örgütü diğerlerinden ayıran

---

<sup>383</sup> Özgener, a.g.e., ss. 4-5

<sup>384</sup> Öz-Alp, Timur ve diğerleri, a.g.e., ss. 404-405

özellikleri ortaya koymaktadır. Çalışanlarda örgütle bütünleşme duygusu yaratmakta, örgüt yararına verilen güvencenin, bireysel yarardan daha önemli olduğunu öğretmektedir. Örgütün sosyal yapısına süreklilik kazandıran ahlaki bir örgüt kültürü, toplumsal amaçlar ile toplumsal sorumlulukların her zaman bir kişinin kişisel kazancından daha çok ağırlık taşıdığı inancını yansıtır. Geliştirilmesi gereken kültür, vicdanın sesinin dinlendiği, güduları ve davranışları etkilediği ölçüde ahlaki açıdan doğru ve yanlış arasında seçim yapmayı sağlayan kültür olmalıdır. Ahlaki bir kültürel altyapı olmadan yapılmaya çalışılacak her türlü iyi niyetli çalışmanın askıda kalacağı gerçeği unutulmamalıdır<sup>385</sup>.

Diğer bir olumsuz özellik olan kamu yönetiminin merkezci ve şekilci oluşu, personeli için, halktan uzak durmayı sağlayan bir kalkan olmuştur. Kaynağı dinden, geçmişteki askeri düzenden ve ataerkil aile biçimlerinden gelen otoriteye sonsuz saygı geleneği merkezçiliği beslemektedir. Karar öyle uzaklarda alınmaktadır ki bu halkın kararları sorgulamasına engel olmaktadır. Ayrıca kişilerde güvensizlik ve davranışlarında korku egemendir. Kamu personeli de bu durumdan faydalanmakta, kişisel tartışmalara girmemek ve sorumluluktan kaçmak için bunu ve kararların uzakta alınmasını kullanmaktadır. Çünkü kurallar vardır ve metinlerin katı bir biçimde uygulanması gerekir. Kamu personeli, bu noktada kendini yöneten olarak hissetmektedir<sup>386</sup>.

Burada belirtilmesi gereken bir nokta daha vardır: Kamu yöneticilerinin yönetsel zamanlarını etkili kullanamamaları... Bunu etkileyen bazı faktörler vardır ve genellikle yöneticilerin kişisel niteliklerinden kaynaklanmaktadır: Plansızlık, organizasyon bozukluğu ya da eksikliği, davetsiz ve randevusuz misafirler, gereksiz ve uzun telefon görüşmeleri, yetki devretmeme ya da bu konuda cimri davranma, gürültü, personelin sayı ve eğitim yetersizliği, ayrıntılarla uğraşma, bir işi tamamlamadan diğerine geçme ve

---

<sup>385</sup> Özgener, aynı yerde

<sup>386</sup> Örnek, a.g.e., s. 37 ve Bayar, a.g.m., s. 6

fiziksel olanakların sınırlılığı. Zaman kaybettiren bu faktörler örgütlerin yapısına, amaçlarına, işleyişine ve kültürüne göre farklılıklar gösterebilir, azalıp çoğalabilir<sup>387</sup>. Kısacası zamanın önemi bilinmez, zaman planlaması yapılmaz<sup>388</sup>. Her ne sebeple olursa olsun yöneticilerin zamanı etkin kullanamaması, örgüt kültürünü oluşturma, sürdürme ve değiştirme gibi görevlerini de ihmal etmelerine sebep teşkil etmektedir.

---

<sup>387</sup> Aydın Alkan., (1999), *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Çalışma Zamanları Değerlendirme Biçimleri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara (Semiha Uçar., <http://yayim.meb.gov.tr/yayimler/mayis/12.htm>, 28 Şubat 2003, s. 1'den alıntı)

<sup>388</sup> Akalın, a.g.m., s. 69

## IV. KAMU YÖNETİMİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARAŞTIRMASI SONUÇLARI

### IV.1. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Aracı

Soyut kavramlardan oluşan örgüt kültürünü anlamaya çalışırken, yabancı kaynaklı anketlerden yardım beklemek yerine ülkemize uygun olması açısından sorular tarafımızdan oluşturuldu. Örgüt kültürü soyut kavramlardan oluştuğundan varlığının ya da sonuçlarının sayıya dökülmesi zordur. Bu nedenle, anket sonuçları gözlemlerle desteklendi.

Önemli olan kültürün ne denli bilinçli yaratılıp geliştirildiği ve değiştirilebildiğidir. Eğer, kültür bilinçli yaratılırsa, çalışanlar da değişen koşullarda nasıl davranmaları gerektiğine ilişkin sonuçlar elde edebilirler. Kültürün değişebilir ve yönetilebilir olması, örgütsel başarıda yöneticiler için de önemli bir avantajdır.

Sorulara cevap aramak için hazırlanan anket, 180 adet sorudan oluşmuştur ve sorular derecelendirme sorusu, kapalı ve açık uçlu soru olmak üzere üç türden oluşmuştur (Anketin tamamı EK’de yer almaktadır). Sorular çeşitli bölüm başlıkları altında toplanmıştır. Her bir bölüm bir hususu irdelemek üzere hazırlanmıştır; “Örgüt kültürünün öğeleri bu kurumda mevcut mu?, Örgüt kültürünün özellikleri bu kurumda görülüyor mu?” gibi...

## IV.2. Araştırmanın Problemi ve Alt Problemleri

Araştırmanın ana problemi, girişte de belirtildiği gibi “Kamu yönetiminde örgüt kültürü açısından, Mersin İli Defterdarlığı personelinin örgüt kültürü hakkındaki görüşleri nelerdir?” sorusudur.

Alt problemleri ise şunlardır:

- ✓ Mersin İli Defterdarlığı personelinin, çalıştıkları kurumun örgüt kültürünün öğeleri hakkındaki görüşleri nelerdir?
- ✓ Mersin İli Defterdarlığı personelinin, çalıştıkları kurumun örgüt kültürünün türü hakkındaki görüşleri nelerdir?
- ✓ Mersin İli Defterdarlığı personelinin, çalıştıkları kurumun örgüt kültürünün özellikleri hakkındaki görüşleri nelerdir?
- ✓ Mersin İli Defterdarlığı personelinin, çalıştıkları kurumun örgüt kültürünün boyutları hakkındaki görüşleri nelerdir?
- ✓ Mersin İli Defterdarlığı personelinin, çalıştıkları kurumun örgüt kültürünün önemi ve işlevleri hakkındaki görüşleri nelerdir?
- ✓ Mersin İli Defterdarlığı personelinin, çalıştıkları kurumun örgüt kültürünün tipi hakkındaki görüşleri nelerdir?
- ✓ Mersin İli Defterdarlığı personelinin, çalıştıkları kurumda örgüt kültürünün oluşturulması ve sürekliliği hakkındaki görüşleri nelerdir?
- ✓ Mersin İli Defterdarlığı personelinin, çalıştıkları kurumda örgüt kültürünün değiştirilmesi hakkındaki görüşleri nelerdir?
- ✓ Mersin İli Defterdarlığı personelinin, çalıştıkları kurumda örgüt kültürünün benimsenme derecesi ve örgütsel bağlılık hakkındaki görüşleri nelerdir?



- ✓ Mersin İli Defterdarlığı personelinin, çalışanların özellikleri ve aralarındaki ilişkiler hakkındaki görüşleri nelerdir?

Bunlarla beraber, Türk kamu yönetiminde örgüt kültürü faaliyetleri yapılmadığı, bilinçli bir örgüt kültürü oluşturulmadığı da ispatlanmaya çalışılmaktadır.

### **IV.3. Araştırmanın Örnekleme**

Mersin Defterdarlığı'nda Defterdar, üç (3) Defterdar Yardımcısı, on altı (16) Müdür, yirmi (20) Müdür Yardımcısı, seksen dokuz (89) Şef ve beş yüz doksan sekiz (598) Memur çalışmaktadır. Sağlıklı bir alan çalışması için bunların %10'unu almak (73 kişi) yeterli gelecekken söz konusu anket, Personel Müdürlüğü, Muhasebe Müdürlüğü, Milli Emlak Müdürlüğü, Eğitim Merkezi Müdürlüğü, Takdir Komisyonu, Gelir Müdürlüğü ve üç ayrı vergi dairesinden 200 kişiye dağıtılmış, 190 tanesi geri dönmüş ancak sadece 156 anket doldurulmuş olarak alınabilmektedir. Bu nedenle anket sonuçları yorumlanırken bu sayı (156) üzerinden yüzdeler alınmıştır.

Anketi uygulamak için izin almak, çalışanları bu anketin sadece bir öğrencinin araştırması olduğuna ikna etmek, sonunda başlarına kötü hiç bir şey gelmeyeceğini anlatmak gibi detaylar soruları hazırlamaktan daha meşakkatli bir süreci kapsamıştır. Anketi kurum yönetimi kendisi dağıtmış ve yine kendisi toplamıştır. Bunun sorulara verilen cevapları etkilemiş olma olasılığı yüksektir. Ayrıca ilginç bazı durumlar da yaşanmıştır. Üst düzey çalışanlardan anketi doldurmayı açıkça reddedenler olmuş, bazıları yapılan çalışmayı takdirlerle karşılarken bazıları gereksiz bulmuş, bir kısmı ise hiç ilgilenmemiştir. Bunlar, tarafımızdan, kamuda üst düzey çalışanlarının bilime, bilimsel

çalışmaya olan kayıtsızlığının göstergesi olarak not düşülmesi gereken önemli detaylar olarak görülmüş, bu nedenle de burada belirtilmeden geçilememiştir.

#### **IV.4. Veri Analizi**

70 kadın, 70 erkek ve 16 cinsiyetini belirtmemiş katılımcı tarafından cevaplanan anketin sonuçları, bu bölümde soru soru verilmeye ve yorumlanmaya çalışılmıştır. Sorulara verilen cevaplar, Excel'de tasniflenmiş, anket sonuçları buna dayanılarak yüzdeye vurulmuştur.

Katılımcıların 50'si üst ve orta düzey yöneticilerden oluşmaktadır. Diğerleri memurdur. Söz konusu çalışanların 83'ü lisans, 11'i önlisans, 39'u lise mezunudur. 23 katılımcı mezuniyetini belirtmemiştir. Müdürler lisans mezunu (zira yasalar da bunu şart koşmaktadır), şefler değişik mezuniyetlerde, müdür yardımcılarında sadece biri lise, diğerleri lisans mezunu ve düz memurların çoğunluğu lise mezunudur. Çalışanların ortalama çalışma süresi 14 yıl olup hemen hep aynı kurumda çalışmışlardır. Bu veriler anketin ilk bölümünde sorulan sorularla elde edilmiştir.

## IV.5. Mersin İli Defterdarlığı Personelinin Çalıştıkları Kurumun Örgüt Kültürünün Öğeleri Hakkındaki Görüşleri

### IV.5.1. Personelin Kurumdaki Varsayımlar, Değerler, Tutumlar Hakkındaki Görüşleri

Anketin ikinci bölümünde öğrenilmek istenen, örgüt kültürünün öğelerinin bu kurumda bulunup bulunmadığını araştırmaktır. Bölümde ilk cevap aranan öğeler, varsayımlar-değerler ve tutumlardır.

Değerler, çok genel ülküler, amaçlar ve umutlardır. Bu nedenle ikinci bölümdeki sorular genele yönelik sorular olmuştur. Bölümün ilk sorusu olan 7. soru, kurumu eşdeğerlerinden ayıran temel özellikler ile ilgilidir. Soruya katılımcıların yarısı cevap vermemiş, cevaplayanlar tam 36 husus belirtmiştir. Cevaplar şunlardır:

**Tablo 1.** Kurumunuzu eşdeğerlerinden ayıran temel özellikleri nelerdir?

Cevap	Sayı
1-Disiplin-Ciddiyet	10
2-Titizlik-Planlılık-İlkelilik	3
3-Eğitim-Bilgililik-Elemanları kalifiye ve eğitilmiş-Sınavla yükselme	6
4-Güven	1
5-Devletin temel geliri vergi olduğundan kurumumuz ayrıcalık taşır-Ekonomik yaptırım gücü gibi-Para toplayıp harcamak-Hizmet vermeden sadece para almak-Devletin temel taşı-Vergi toplamının zora dayalı olması-Diğerleri sadece harcama yaparken maliye gelir de toplar-Kişi ve kurumların ekonomik değerleri ile ilgili olması	39
6- Esnaf tarafından en sevilmeyen meslek grubu olması	7
7-Gelenekçilik	1
8-Verdiği hizmet açısından tatmin edici	1
9-Çok iş olmasına rağmen huzur verici	1
10-Saygın	4
11-Politize olmaya direnmesi	2
12-Eşdeğeri yok	4
13-Hukukun egemen olması	2
14-Tarafsızlık	1
15-Devlete bağlılık-Liyakat	1
16-Fedakarlık isteyen bir kurum	4

17-Dürüst ve çalışkan personele sahip	1
18-Her konuda ilkleri gerçekleştiren örnek bir kurum	1
19-Hiç bir özelliği olmayan sıradan bir kurum	1
20-Bir ülkede olması gereken her işte onun bir parçasının olması	1
21-Para ve insan faktörlerine bağlı hizmetin hassas dengeler üzerinde yapılması gereği	4
22-Kanun, yönetmelik, tebliğ ve uygulamalar yönünden çok ağır, değişken, çok unsurlu-Karmaşık	2
23-Çalışmak	1
24-Hiyerarşi	2
25- Devlete gelir sağlayan bir kurum olduğu için mükellef özel bir ilgi ve ayrıcalık beklemekte	1
26-Vatandaşla birebir muhattap olmak	2
27-Çalışanlar arasında ve mükellefle saygı ve hoşgörü içinde çalışan	3
28-Kalite	1
29-Bilgisayar donanımı	1
30-Ücret politikası	1
31-Sorumluluk ister	1
32-Çalışanla çalışmayanın arasındaki farkın değerlendirilmediği	1
33-Ayakta kalabilen bir kaç kuruluştan biri	1
34-Katı bir bürokrasi	1
35-Aktivite-Sürekli yenilik	1
36-Kurumsallık	1
Cevapsız	78
<b>TOPLAM</b> (Birden fazla şık söylenebildiğinden toplam sayı 156'dan fazladır)	<b>193</b>

Bu soruya cevap verenlerin %92'si olumlu değerlerden bahsetmiştir. 39 kişi yani katılımcıların %25'i, "5-Devletin temel geliri vergi olduğundan kurumumuz ayrıcalık taşır-Ekonomik yaptırım gücü gibi-Para toplayıp harcamak-Hizmet vermeden sadece para almak-Devletin temel taşı-Vergi toplamanın zora dayalı olması-Diğerleri sadece harcama yaparken maliye gelir de toplar-Kişi ve kurumların ekonomik değerleri ile ilgili olması" cevabını vermiştir.

Bölümün ikinci sorusu olan 8. soru, kurumun en önemli unsurunun ne olduğu ile ilgilidir. Bu sorunun sorulma sebebi, kurumda hangi tür değerlerin baskın olduğunun anlaşılma istenmesidir. Bu soruya tam 5 çeşit cevap verilmiştir. Söz konusu cevaplar tasnif edildiğinde ortaya şu tablo çıkmıştır:

**Tablo 2.** Kurumunuzun en önemli unsuru nedir?

CEVAPLAR	SAYI	%
İnsan	100	64
Donanım	13	8
Çevre	0	0
Diğer	1	1
Para	5	3
Cevapsız	37	24
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Soruya katılımcıların %24'ü cevap vermezken, cevap verenlerin %84'ü insan unsurunu belirtmiştir.

9. soruda, kurum çalışanlarının, kurum ve yapılan işler hakkındaki ortak görüşleri sorulmuş, 48 çeşit cevap alınmıştır:

**Tablo 3.** Size göre kurumunuz çalışanlarının, yapılan işler ve kurum hakkında, ortak görüşleri nelerdir?

Cevap	Sayı
1- İş yoğunluğu	25
2- Ücret yetersizliği	9
3- Dışlanma	2
4- En iyi çalışan kurum olduğu (yasalara uygun,düzenli vb.)-Diğerlerinden daha titiz-Ciddi-İlkeli	10
5- Ülke ekonomisine katkıda bulunmanın şevkini yaşamak	1
6- Otomasyona geç geçilmiş olması ve yeterli donanıma sahip olmamak	1
7- Adil şekilde hizmet vermek	3
8- Aşırı bürokrasi	7
9- Asil bir görev	1
10- Saygın bir kurum-Kaliteli	3
11- Çalışanların görüş ve sorunlarına ilgisizlik-İlişkilerde kopukluk	4
12- Disiplin-Sıkı	2
13- Hiyerarşiye önem verme	1
14- Mali konularda dibine ışık vermeyen mum gibi	1
15- Yasaların sürekli değişmesi nedeni ile olumsuzluk-Yasalar yenilenmeli	8
16- Devletin işi kalmaz (biz yapmasak başkası yapar)	1
17- Faydalanabileceğimiz kanunların kurum tarafından temin edilmesini istiyoruz	1
18- VEDOP Sistemi'nin yaygınlaştırılması	1
19- Sadece maliyeciyiz diyebiliyorlar	1
20- Her imkanın olduğu güzel bir ortamda, maddi ve manevi tatmini yaşayarak huzurla çalışılmaktadır.	1
21- Zor şartlar altında toplanan vergilerin yerinde ve zamanında kullanılmasını istiyorlar	1

22- Çalışma şartlarının iyileştirilmesini istiyorlar	3
23- İşler devletin kalıcılığı için yapılır	1
24- İşlerin geniş kapsamlı olduğu düşünülmemekte	2
25- Siyasi baskı olmadığından ve liyakat ilkesine uygun çalışanlar seçildiğinden herkes kendinden emin	1
26- Genel olarak olumlu görüşlere sahipler	4
27- Eğitim konusunda gerekenin yapılmaması	2
28- Sosyal aktivitelerin olmaması	2
29- Uzmanlık-Kalifiye insanların çalışması	1
30- Uyumsuzluk-İlişkilerin iyi olmaması	1
31- Güçlü	1
32- Devletin temel taşı	2
33- Toplumun geleceğine yönelik bir iş yaptığımızı düşünüyoruz	2
34- Vergi toplamanın dışında her iş yapıyor-Verimsizlik	4
35- Çalışma ortamının kurumun önemine uygun olmadığı	1
36- Kurumumuzun çalışanlarına destek verdiği, koruduğu	1
37- Gittikçe eleman sayısı azaldığından işlerin aksamaması-Memur yetersizliği	9
38- Birlik ve beraberlik	1
39- Yeterli verginin en az masrafla toplanması, kaliteli hizmet, halkın güvenini kazanma isteği	1
40- Teşkilatımız güvenilir-Sağlam	1
41- Hizmet verilen insanların yeterli bilgiye sahip olmadığı	1
42- Kurumlar arası iletişimsizlik	1
43- Diğer kurumların yükünü taşımak (Örn. BAĞ-KUR)	1
44- İşlerini seviyor ancak dağınık iş yapısından dolayı zor olduğunu söylüyorlar	2
45- Çalışana yükleniliyor	1
46- Yapılan işin ülkeye pek de katkı sağlamadığı görüşü hakim	1
47- Yeterince etkin olunamadığı	2
48- Tutarsız	1
Cevapsız	70
<b>TOPLAM</b> (Birden fazla şık söylenebildiğinden toplam sayı 156'dan fazladır)	<b>204</b>

Soruya katılımcıların %45'i cevap vermezken, cevap verenlerin %62'si olumsuz görüş bildirmiştir. Bu olumsuz görüşler; iş yoğunluğu, ücret yetersizliği, dışlanma gibi pek çok konuyu kapsamaktadır.

Bölümün diğer bir sorusu olan 10. soruda kurumun amacı sorulmuş, çalışanların bunu bilip bilmedikleri öğrenilmek istenmiştir. Katılımcıların %29'u bu soruyu cevaplamamış, cevaplayanlardan %49'u "Vergi toplamak" demiştir:

**Tablo 4.** Kurumunuzun amacı nedir?

Cevap	Sayı
1-Kamu kurum ve kuruluşlarına saymanlık hizmeti vermek	2
2-Devlet gelirlerini tahsil etmek	22
3-Devlet giderlerini ödemek	14
4-Pul ve değerli kağıt işlemleri	1
5-Vergi toplamak	54
6-Bir baba gibi evi geçindirmek-Doğru ve düzenli çalışarak hesapları tutturmak	10
7-Devletin ekonomi politikasını gerçekleştirmek	7
8-Ülkemizin refahı	2
9-Hizmet (devlete ve vatandaşa)	3
10-Hazine mallarını korumak-idare etmek	8
11-Vergi denetimi	2
12-178 Sy. Maliye Bakanlığı Teşkilat Kanunu'nda belirtilen iş ve işlevleri yerine getirmek	1
13-Mükellefe kaliteli bir hizmet sunmak-Amaç üzüm yemek, bağcıyı dövmek değil	5
14-Tüm insanlara vergi ödemenin bir görev olduğunu benimsetmek	1
15-Devlet gelirini artırmak	3
16-Vergi kaçacağını önlemek	3
17-Etkin, yaygın vergi, zamanında tahsilat	2
Cevapsız	46
<b>TOPLAM</b> (Birden fazla şık söylenebildiğinden toplam sayı 156'dan fazladır)	<b>186</b>

11. soruda, kurum politikasına yön veren temel felsefe sorulduğunda yine aynı durumla karşılaşılmış, 10 çeşit cevap alınmıştır. Söz konusu cevaplar şunlardır:

**Tablo 5.** Kurumunuzun politikasına yön veren temel felsefe nedir?

Cevap	Sayı
1-Hükümetin gelir ve gider (maliye) politikası-Siyasi felsefe-Siyasi ve ekonomik politikalar-Kanunlar, tebliğler, yönetmelikler, yargı kararları-"Vergi kalkınmanın temelidir"- "Herkesten" vergi toplamak-"Vergilendirilmiş kazanç kutsaldır"-Haksız kazanca imkan vermeme-Verginin adillliği-Verginin en az masrafla en etkin ve yüksek biçimde, adilce toplanması- İyi bir ekonomi sonunda düzeyli gelir dağılımı-Kamu gelirini artırmak	69
2-Bilimsel araştırma	1
3-TKY	1
4-Çalışkanlık-Verimlilik-Uyumlu çalışmak	5
5-Disiplin-İlkelilik	4
6-İdari düşünce	1
7-Mükellefin memnuniyeti-İnsana değer vermek-Halka hizmet	10
8-Saydamlık-Dürüstlük-Tarafsızlık-Sadakat-Güven	9
9-Kazı bağtırmadan yolmak	1
10-Bilgi ve beceri-Hata yapmamak-İşin zamanında yapılması-Sorumluluk	8
Cevapsız	70
<b>TOPLAM</b> (Birden fazla şık söylenebildiğinden toplam sayı 156'dan fazladır)	<b>179</b>

Soruya çalışanların %45'i cevap vermezken, cevap verenlerin yaklaşık %60'ı ,  
 “1-Hükümetin gelir ve gider (maliye) politikası-Siyasi felsefe-Siyasi ve ekonomik politikalar-Kanunlar, tebliğler, yönetmelikler, yargı kararları-"Vergi kalkınmanın temelidir"- "Herkesten" vergi toplamak-"Vergilendirilmiş kazanç kutsaldır"-Haksız kazançta imkanı vermeme-Verginin adilliği-Verginin en az masrafla en etkin ve yüksek biçimde, adilce toplanması- İyi bir ekonomi sonunda düzeyli gelir dağılımı-Kamu gelirini artırmak” cevabını vermişlerdir.

Kurumda etik ilkelere bağlılığın söz konusu olup olmadığı sorulduğunda (Soru 12) katılımcıların %15'inin cevap vermediği, verenlerin ise %88'inin “Evet” cevabını verdiği görülmüştür:

**Tablo 6.** Kurumunuzda doğruluk, saygı gibi etik ilkelere bağlılık söz konusu mudur?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	117	75
Hayır	16	10
Cevapsız	23	15
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Kurumda egemen olan temel değerlerin neler olduğu sorusuna (Soru 13) 30 çeşit cevap verilmiştir:

**Tablo 7.** Kurumunuzda egemen olan temel değerler nelerdir?

Cevap	Sayı
1-Disiplin	8
2-Eğitim	2
3-Güven	5
4-Hiyerarşi (ast-üst ilişkilerinde ciddiyet)	5
5-Görev bilinci (doğru ve çabuk yapmak gibi)-Çalışkanlık	7
6-Yetişmiş insan gücü-Liyakat	3
7-Kanunların gerektirdiği usul ve esasların hakimiyeti	16
8-Dürüstlük-Şeffaflık	29
9-Mesaiye riayet etmek	12
10-Saygınlık	2
11-Hoşgörü-Sabır	2
12-Saygı	8
13-İdarecilerle iyi ilişkiler kurmak-İdarecilerin sözlerini emir telakki etmek-	1



Dalkavukluk-Onlar daima haklıdır-Üst makamlara itaat	
14-Olumsuzlukların dışında kalabilme	3
15-İşle ilgili dahi olsa çalışanların görüşünü açıklamaması-Gizlilik	1
16-Öz değerlerini kaybetmiş bir kitle	3
17-Kariyer	1
18-Tarafsızlık-Eşitlik-İşlemlerde hissi davranmamak	9
19-Devlete bağlılık-Sadakat	2
20-Gerçeklik	1
21-Her zaman bir üst hedefi belirlemek	1
22-Ast-üst ilişkilerinde sevgi-saygı	1
23-Yardımsızlık-Mükellefe yardımcı olmak-İnsanlara memnuniyet verici bir hizmet sunmak	2
24-Siyasi baskı	2
25-Kırtasiyecilik	3
26-Samimiyet-İnsancılık-Sevgi-İnsani değerler	3
27-Özveri	1
28-Gelir	1
29-Katılımcılık	8
30-Dayanışma içinde çalışmak	2
Cevapsız	82
<b>TOPLAM</b> (Birden fazla şık söylenebildiğinden toplam sayı 156'dan fazladır)	<b>226</b>

Soruya katılımcıların %53'ü cevap vermezken, cevap verenlerin %73'ü olumlu değerlerden bahsetmişlerdir. Dürüstlük, çalışkanlık, şeffaflık, disiplin, güven, saygınlık, samimiyet, özveri gibi değerler bunların bir kısmıdır.

14. sorunun sonuçlarına göre, çalışanlardan soruya cevap verenlerin %64'ü kurumda otoriter bir düzenin hakim olduğunu düşünmektedir. Bu durum gözlemlerle de desteklenmiş, yorumlanmakta olunan anketin kurumda uygulanmasının bile kurumda olay haline gelmesinden otoritenin varlığının had safhalarda olduğu anlaşılmıştır. Söz konusu soruya çalışanların %17'si ise cevap vermekten kaçınmıştır:

**Tablo 8.** Kurumunuzda katılımcı mı yoksa otoriter bir düzen mi söz konusudur?

CEVAPLAR	SAYI	%
Otoriter	82	53
Katılımcı	47	30
Cevapsız	27	17
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

15. soruya verilen cevaplardan anlaşıldığına göre, kurum uygulama ve çalışmalarının bir kısmı topluma duyurulmaktadır. Söz konusu soruya cevap vermeyenlerin oranı %13 iken, cevap verenlerin %47'si, bir kısım çalışmalarının topluma duyurulduğunu belirtmişlerdir. %43 gibi bir oran ise tamamının duyurulduğunu savunmuştur. Ancak vatandaş merkezli bir kurumda, tüm çalışmaların duyurulması gerekmektedir:

**Tablo 9.** Uygulamalarınız ve çalışmalarınız topluma duyuruluyor mu?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	58	37
Hayır	14	9
Bir kısmı	64	41
Cevapsız	20	13
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

16. soru ile, kurumda vatandaş merkezli bir anlayışın hakim olup olmadığı anlaşılacak istenmiştir. Kurumda vatandaş merkezli bir anlayışın hakim olduğunu, soruya cevap verenlerin %57'si savunurken, çalışanların %14'ü bu soruya cevap vermekten kaçınmıştır:

**Tablo 10.** Kurumunuzda vatandaş merkezli bir anlayışın hakim olduğunu söyleyebilir misiniz?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	77	49
Hayır	57	37
Cevapsız	22	14
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

“Karar almanız gerektiğinde aşağıdakilerden hangisini yaparsınız?” diye sorulan 17. soruya cevaben 5 şık hazırlanmış, hazırlanan şıklara bir diğeri katılımcılarca eklenmiştir. Cevaplar şunlardır:

1. Tek başıma karar verir, itirazsız uygulanmasını isterim.
2. Tek başıma karar verir fakat astlarımı da ikna ederim.
3. Astlarıma danışır, onların istediği olmasa da uygulamalarını isterim.

4. Astlarıma danışır ve ortak bir karar alınmasını sağlarım.
5. Diğer bir yöntemi kullanırım.
6. Üstlerime-Deneyimli kişilere danışırım.

Bu soruya çalışanların %26'sı cevap vermemiş, cevap verenlerin yaklaşık %78'i "Astlarıma danışır ve ortak bir karar alınmasını sağlarım" demiştir. Bu da katılımcı bir görüşün hakim olduğunu göstermektedir:

**Tablo 11.** Karar almanız gerektiğinde aşağıdakilerden hangisini yaparsınız?

CEVAPLAR	SAYI	%
Tek karar	10	6
Astları ikna	4	3
Astlara danışılır fakat uygulanmaz	7	4
Astlara danışıp ortak karar	91	58
Diğer	1	1
Üstlere danışılır	3	2
Cevapsız	40	26
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Aynı soruya amirlerin %6'sı cevap vermezken, cevap verenlerin yaklaşık %80'i "Astlarıma danışır ve ortak bir karar alınmasını sağlarım" demiştir. Memurların ise %27'si cevap vermezken, cevap verenlerin yaklaşık %71'i, amir olsalardı astlarına danışıp ortak bir karar alınmasını sağlayacağını belirtmiştir.

Memurlardan 17. soruya cevap verenlerin yaklaşık %71'inin, amir olsalardı astlarına danışıp ortak bir karar alınmasını sağlayacağını belirtmesi, amirlerinse %80'inin bunu söylemesi, şüphe uyandıran bir durumdur. Durum, amirlerin öyle olması gerektiğini düşündüklerini ve bunu söyleme ihtiyacı duyduklarını, kısacası çok da gerçekçi bir cevap olmadığını düşündürmektedir. Zira memurken bile amirlerden daha az sayıda kişi bu uygulamayı yapacağını iddia ediyorsa, söz konusu memurların sayısı amir olduklarında daha da azalacaktır diye düşünülmektedir.

Kurumun tutumlarının anlaşılacak istendiği sorulardan ilki, kurumda mükemmeliyetçi bir tavır olup olmadığı ile ilgilidir (Soru 18). Buna cevap vermeyenler %13 oranında bir kesimi kapsamaktayken, cevap verenlerden %55'i böyle bir tavrın olduğunu savunmuşlardır:

**Tablo 12.** Kurumunuzda mükemmeliyetçi, hata kabul etmeyen bir tavır söz konusu mudur?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	75	48
Hayır	61	39
Cevapsız	20	13
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Diğer bir tutum sorusu ise, işlerini yaparken hata yapmaktan korkup korkmadıkları ile ilgili sorudur (Soru 19). Korktuğunu söyleyen çalışan oranı %60'tır (cevap verenlerin içinde). %13'lük bir kesim ise cevap vermekten kaçınmıştır. Çoğunluğun korktuğunu söylemesi, işlerini ciddiye aldıklarını göstermesi bakımından olumlu, ancak sadece cezalandırmadan korktukları düşünülürse olumsuz bir sonuçtur:

**Tablo 13.** İşlerinizi yaparken hata yapmaktan korkuyor musunuz?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	82	52
Hayır	54	35
Cevapsız	20	13
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Kurum değerleri ile kendi değerlerinin uyumlu olup olmadığı sorusuna (Soru 20) cevap vermeyenlerin oranı %13 iken, cevap verenlerden %55'i bir kısmının uyumlu olduğunu söylemiş, %25'i ise tamamının uyumlu olduğunu belirtmiştir:

**Tablo 14.** Kurumunuzun değerleri ile sizin değerleriniz uyumlu mu?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	34	23
Hayır	27	17
Bir kısmı	74	47
Cevapsız	21	13
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Soru 21’de değerleri ile kurumunun değerleri arasında uyumsuzluk olanlara, bu durumun kendilerini nasıl etkilediği sorulduğunda on çeşit cevap alınmıştır:

**Tablo 15.** Kurumunuzun değerleri ile sizin değerleriniz arasında uyumsuzluk var ise, bu durum sizi nasıl etkiliyor?

Cevap	Sayı
1-Kendi değerlerimi uygulayamıyorum-Rolümü oynuyorum-Uyumsuzluk var ama fazla önemsemiyorum	3
2-Eşitsizlik ve adaletsizlik yaratıyor, üzülüyorum	2
3-Gelenekçi yapının dışına çıkılmadığından ufukumuzu geniş tutamıyoruz-Daha modern ve özgür olunabilir-Kalıplaşmış, göstermelik ve gelişmeye açık olmayan değerlere sahip kurum, dolayısıyla rahatsızlık veriyor	3
4- Hizmet faktörünün ön plana çıkmasını isterdim	1
5-Psikolojimi olumsuz etkiliyor-İsteksiz dolayısıyla verimsiz çalışmama neden oluyor-Ortamdan kaçmama neden oluyor	33
6-Uyumsuzluk yok-Kurumumun değerleri benimkilerden önce gelir	18
7-Rüşveti teşvik eden yapısı beni rahatsız ediyor	1
8-Enerjim, çabam boşa gidiyor, üzülüyorum	1
9-Politize olmaya başlaması beni rahatsız ediyor	1
10-Liyakat ilkesine uyulmaması beni rahatsız ediyor	1
Cevapsız	92
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>

Bu cevaplarda ilginç olan, uyumsuzluk yok diyen çoğunluğun da bu soruya cevap vermesidir ki bu da samimiyetsizlik şüphesi uyandırmaktadır. Bu soruya cevap vermeyenlerin oranı %59’dur. Cevap verenlerin %52’si ise “5-Psikolojimi olumsuz etkiliyor-İsteksiz dolayısıyla verimsiz çalışmama neden oluyor-Ortamdan kaçmama neden oluyor” şikkını işaretlemişlerdir.

22. soru olan, işe başlandığı zamanki ile şu anki değerlerinin uyuşup uyuşmadığı sorusuna katılımcıların %13'ü cevap vermezken, cevap verenlerin %44'ü evet olarak cevap vermiştir:

**Tablo 16.** İşe başladığınız zaman taşıdığınız değerlerle şimdiki değerleriniz uyuşuyor mu?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	60	38
Hayır	37	24
Bir kısmı	39	25
Cevapsız	20	13
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Kurum ve toplum değerlerinin uyuşup uyuşmadığı ile ilgili 23. soruya ise %16 oranında cevap verilmediği görülmüştür. Cevap verenlerin %44'ü bazılarının uyuştuğunu, % 34'ü ise hepsinin uyuştuğunu belirtmişlerdir:

**Tablo 17.** Kurumunuzun değerleri toplumumuzun değerleri ile uyuşuyor mu?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	45	29
Hayır	29	19
Bir kısmı	57	36
Cevapsız	25	16
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Bölüm sonuçlarına toplu olarak bakıldığında ilk görülen nokta, katılımcıların hemen tüm sorulara oldukça fazla oranda cevap vermemiş olmasıdır. Bu durum, ya anketi ciddiye almamaktan ileri gelmektedir, ya da cevap vermekten çekindikleri bir takım yerler vardır. Sebep her ne olursa olsun, sonucu olumsuz etkilemiştir. Varsayımlar, değerler ve tutumlar hakkında genel olarak bir fikir edinmek mümkün olmuşsa da sonuçların güvenilirliği tartışmalıdır. Kurumda bir kültür olduğu muhakkaktır, zaten zorunludur da... Ancak kuruma olumlu yönde etki edecek bir örgüt kültürünün oluşturulmamış olduğu daha ilk bölümden anlaşılmaktadır. Zira anketteki tüm sorulara verilen cevaplara bakıldığında bu durum açıkça görülecektir. Eğer bilinçli bir örgüt kültürü yaratılmış olsa idi,

katılımcıların hemen tamamının aynı cevapları vermeleri gerekirdi. Yine de, örgüt kültürünün öğelerinden “Değerler, varsayımlar ve tutumlar”ın bir kısmının, insanın var olduğu her yerde olacağı gibi, bu kurumda da olduğu görülmüştür.

#### IV.5.2. Personelin Kurumdaki Normlar ve Ahlak Kuralları Hakkındaki Görüşleri

Bölümdeki ikinci olarak cevap aranan öğeler, normlar ve ahlak kurallarıdır. Bir toplulukta oluşturulan normların uygulanabilmesi için, üyelerin buna inanması ve çoğunluğun inandığını görmesi gerekir. Bazıları örgüt yöneticilerince yasal düzenleme haline getirilerek zorunlu kılınabilirler. Bu öğelere dair ilk soru olan 24. soru, oldukça hassastır ve verilen cevaplar da bunu göstermektedir, zira %48 gibi bir oran bu soruya cevap vermekten kaçınmıştır. Kurumda yasaların öngördükleri dışında yazılı veya sözlü kural olmadığını söyleyenler ise, cevap verenlerin %81’ini oluşturmaktadır:

**Tablo 18.** Kurumunuzda yasaların öngördükleri dışında yazılı veya sözlü kurallar var mı?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	15	10
Hayır	66	42
Cevapsız	75	48
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Sorunun ikinci bölümünü oluşturan, bu tür kuralların neler olduğu sorusuna cevap verenlerin oranı ise sadece %9’dur ve bunlar şu cevapları vermişlerdir:

**Tablo 19.** Kurumunuzda var olan, yasaların öngördükleri dışında yazılı veya sözlü kurallar nelerdir?

Cevap	Sayı
1-Ödemelerin zaman zaman telefon bilgileri ile ödeneksiz yapılması	1
2-Fedakarca çalışma	1
3-İş yoğunluğundan dolayı amirlerin sözlü ve yazılı kuralları oluyor	2
4-Keyfi uygulamalar tabii ki oluyor	2
5-Amirle iyi geçinmek	1
6-Memur aleyhine bazı kurallar	1
7-Amirlerimizin koyduğu sözlü kurallar da yasa kadar geçerli (mesai isteğe bağlı olsa da geleceksiniz derlerse gelmemiz gibi)	1
8-Amirlerin genel prensip uygulaması	1
9-Vatandaşı ikna etme	1
10-Bazı konuları kendi imkanıyla halletme	1
11-Bu konuda açıklama yapılamaz	1
Cevapsız	142
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>

Bu soruyu cevaplayanlardan ikisi “3-İş yoğunluğundan dolayı amirlerin sözlü ve yazılı kuralları oluyor” cevabını ve diğer ikisi “4-Keyfi uygulamalar tabii ki oluyor” cevabını vermişlerdir.

Bu kuralların uygulanmasını sağlayacak ödül ve ceza sistemlerinin olup olmadığına dair sorulan 25. soruya (ki bu soru, normların ödül ve ceza yöntemiyle korunması dolayısıyla sorulmuştur) ise daha çok cevap veren olması, sorulara verilen cevapların tutarsızlığını ya da samimiyetsizliğini bir kez daha gözler önüne serecek niteliktedir. Zira bu soruya cevap vermeyenlerin oranı %17 iken, cevap verenlerin %25’i bu tür sistemlerin var olduğunu söyleyerek kendisi ile çelişmiştir. Bir önceki soruda, bu tür kuralların olduğunu söyleyenlerin oranı sadece %10’dur. Bu noktada belirtmek gerekir ki, sağlam bir örgüt kültürüne sahip bir kurumda, bu tür sorulara herkesin aynı cevabı vermesi beklenmekteydi ancak görüldüğü gibi öyle olmamıştır.

Kurumun rüşvet, iltimas gibi konulara bakış açısının sorulduğu 26. soruya verilen altı tür cevap vardır. Bu cevaplardan sadece 1. şık kesinlikle olmadığını iddia edenlerin verdiği cevaptır ki sadece %13 oranında bu cevap alınmıştır. %40 oranında



deneğin cevap vermemesi de ayrıca manidar görünmektedir. Tıpkı 5. şıkta olduğu gibi... %45 oranında katılımcı ise, “3-Çok kötü karşılanır, katı şekilde cezalandırılır” şikkını cevap olarak vermiştir. 4 ve 6. şıkları işaretleyenlerin oranı ise %16’dır ki bu katılımcılar, açıkça rüşvet ve iltimas olduğunu beyan etmişlerdir:

**Tablo 20.** Kurumunuzun rüşvet, iltimas gibi olgulara bakış açısı nasıldır?

CEVAPLAR	SAYI	%
Yok	12	8
Hiç bir kurum sıcak bakmaz	10	6
Çok kötü karşılanır	56	36
Önlenemiyor	13	8
Yorum yok	2	1
Olağan	2	1
Cevapsız	64	40
<b>TOPLAM</b>	<b>159</b>	<b>100</b>

Normlar içinde yer alan iş yapma metodları ile ilgili 27. sorunun birinci kısmına, yani “İş yapma metodlarınız var mı?” sorusuna cevap vermeyenler %42 oranındadır. Cevap verenlerden %93’ünün hayır cevabı vermesi ise ilginç bir bulgudur:

**Tablo 21.** İş yapma metodlarınız var mı?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	6	4
Hayır	85	54
Cevapsız	65	42
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Aynı sorunun ikinci kısmına, yani “İş yapma metodlarınız var ise nelerdir?” sorusuna ise 12 tür cevap verilmiştir. Bu cevaplar şunlardır:

**Tablo 22.** İş yapma metodlarınız nelerdir?

<b>Cevap</b>	<b>Sayı</b>
1-Hesap akışı bakımından birbirine paralellik gösteren servislerin irtibatı-Tüm servislerin koordinasyonu-Uygulama birliğinin sağlanması-Doğru ve hızlı bilgi akışı	2
2- Planlama-uygulama-denetleme silsilesi-Süresine ve önemine göre planlayarak yapma- Düzenlilik-Sistemli çalışma-Personel ve zaman programlaması-Hız	44
3- Empati/diyalog-Vatandaş bilgilendirerek işlerin daha bilinçli yapılmasını sağlamak	3
4-Kuyrukların uzamaması için yönergenin dışına taşıtığımız olur	1
5- Personelin bir işi öğrenmeden başka bir işe geçmesine izin vermem-Doğru ve zamanında iş yapma-Önce başladığın işi bitir sonra diğerine geç	6
6-Kendime özel metodum yok, kurum imkanları dahilinde çalışıyorum-Yasalar dahilinde (yönerge vb.)	28
7- Başka kaynaklardan da yararlanırım (internet dahil)	3
8- Az konuş çok iş yap	1
9- Önce işi iyice anlar sonra başlarım	2
10-Değişik işler yaparak monotonluğu engellerim	1
11-Sorunlu ve zaman alıcı işleri sona bırakarak zamandan tasarruf etme	2
12-Tüm personelin işi sahiplenmesi-Kollektif çalışma ortamı sağlama-Korku değil sevgi, saygının hakim olduğu bir iş ortamı sağlama-Çalışkan ve dürüst kişileri ödüllendirme	2
Cevapsız	76
<b>TOPLAM</b> (Birden fazla şık söylenebildiğinden toplam sayı 156'dan fazladır)	<b>177</b>

Sorunun bu kısmına cevap vermeyenlerin oranı ise %49'dur. Cevap verenlerden %46'sı "2- Planlama-uygulama-denetleme silsilesi-Süresine ve önemine göre planlayarak yapma- Düzenlilik-Sistemli çalışma-Personel ve zaman programlaması-Hız" cevabını vermiş, %29'u "6-Kendime özel metodum yok, kurum imkanları dahilinde çalışıyorum-Yasalar dahilinde (yönerge vb.)" cevabını vermiştir. Diğer şıklar ise anlamlı sayılamayacak kadar az kişi tarafından belirtilmiştir.

28. soru personelin kurumdaki yerleşik düzene uyum sağlayıp sağlayamadığını anlamak için sorulmuştur. Çünkü bir norm, kişinin geliştirdiği değerlere aykırı olursa çatışma yaratır ve bu çatışma ne kadar güçlü olursa uyumsuzluğu da o derece fazla olur. Bu soruya %17 oranında katılımcı cevap vermemiştir. Cevap verenlerden %70'i uyum

sağladığını söylemiş, kendi kuralları ile kurumlarınkilerin uyumlu olduğunu belirtmişlerdir:

**Tablo 23.** Kurumunuzda yerleşik düzene uyum sağlayabildiğinizi düşünüyor musunuz?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	90	58
Hayır	39	25
Cevapsız	27	17
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Topluluğun oluşturduğu normları kişi benimsemese bile uygulamak zorundadır. Bu nedenle, kurumun yerleşik kurallarına uymadıklarında, iş arkadaşlarının kendilerine karşı nasıl bir davranış sergilediklerinin sorulduğu 29. soruya ise katılımcılardan %60'ı cevap vermemiştir. Verilen cevaplar ise şunlardır:

**Tablo 24.** Kurumunuzda yerleşik kurallara uymadığınız zaman iş arkadaşlarınızın size karşı davranışları nasıl oluyor?

CEVAPLAR	SAYI	%
Kötü	53	34
İyi	5	3
Kişiden kişiye değişir	2	1
Kimse karışamaz	1	1
Paran ve siyasi arkan varsa hoş	1	1
Cevapsız	94	60
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Bu cevaplardan en çok “1- Kötü” şikkı belirtilmiştir (%85 oranında). Bu sonuç da kişinin normları benimsemese bile uygulamak zorunda kaldığını göstermektedir.

Normlar ve ahlak kuralları hakkında bilgi elde etmek için sorulmuş olan son soru ise, kuruma ait kural ve değerlerin tüm çalışanlarca benimsenip benimsenmediğinin sorulduğu 30. sorudur. Bu soruya katılımcıların %13'ü cevap vermemiştir. Cevap verenlerden %49'u bir kısmınca benimsendiğini düşünmektedir. Tümünün benimsemiş olduğunu düşünenlerin oranı ise, %22'dir:

**Tablo 25.** Kurumunuza ait kural ve değerlerin tüm çalışanlarca benimsendiğini düşünüyor musunuz?

<b>CEVAPLAR</b>	<b>SAYI</b>	<b>%</b>
Evet	30	19
Hayır	39	25
Bir kısmı	66	43
Cevapsız	21	13
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

#### **IV.5.3. Personelin Anlattığı Hikaye ve Mitler**

31 ve 32. sorular kurumda bir efsane olup olmadığı, var ise ne olduğu ve çalışanlara ne düşündürdüğü konularında bilgi almak için sorulmuştur. 31. soruya %54 oranında katılımcı cevap vermemiştir. Cevap verenlerden %56'sı ise olmadığını söylemiştir:

**Tablo 26.** Kurumunuzda efsane niteliği almış bir hikaye var mı?

Cevap	Sayı
1-Kötü, üzücü örnekler var	3
2-Yok	40
3-Bilmiyorum, duymadım	6
4-Bizimle birlikte iş yapan, bize işi öğretip sevdiren, saygı duymamızı sağlayan bir müdürümüz vardı. Onun davranışları bize örnek olmuştur.	1
5-Eğitim için gittiğimiz yerde tipiye yakalanıp 3 gün mahsur kaldık, bizden haber alamadı kimse ama buna rağmen işimizi bitirdik.	1
6-Eski defterdarımız herkesi tek tek odasına alarak şikayet ve isteklerimizi sohbet şeklinde öğrenirdi.	1
7-İş yapmadığı halde yapar gibi görünmek için masasının üstünü dolduran biri	1
8-Eski müdürüm tam bir devlet adamı, memuru idi	1
9-Eski yöneticilerin halk arasında daha çok sözünün geçtiği, daha iş bitirici oldukları söylenir	2
10-Çat-Denizli Mal Müdürü yıl sonu hesabını tutturamayınca bakanlığa hesabı gönderirken para da ekler. Bakanlık ise al parayı başına çal dercesine onu görevden alır.	2
11-Yöneticilerden biri masasına "Bir işi ne kadar kısa zamanda çözerseniz o kadar kolay olduğu sanılır" yazmıştı.	2
12-Ormanda bir maliyeci fıkrası	2
13-Tavuğun yumurtlamasına çalışılacağı, kesilmeyeceği	2
14-Eski bir yönetici, tüm personeli hafta sonları tebligata çıkararak PTT giderinden tasarrufu sağlamıştır.	1
15-Eski müdür E.H.Badem, mesai saatine bakmaz, çalışmayı değerlendirirdi. 8 saat çalışıp 2 yazı yazandırsa 3 saat çalışıp 80-100 yazı çıkaran memuru tercih ederdi.	1
16-Kendi davranışım. 95-96'da evrakta sahtecilik yapan şahsı suçüstü yapıp yargıya teslim ettim.	1
17-V.D.Md. Yılmaz İlhan	1
18-Eski Defterdar Kenan Karadeniz, yönetim anlayışında çığır açmıştır. TKY ve sosyal- kültürel etkinlikler, memur-idareci diyalogunu kurmuştu	1
19-Sendikamızın yönlendirmesi ile yapmış olduğumuz eylem sonrası hakkımızda yasal işlem uygulanmamasına rağmen amirimiz hepimizi toplayıp hakaret etmişti (saman kafalılar gibi)	1
20-Şefim ninesinin ona söylediği sözü söyler herkese: "Yaptığın başkasına ise öğrendiğin kendinedir"	1
Cevapsız	85
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>

Katılımcılara, bu efsanelerin kendilerine verdiği ders veya duygunun ne olduğunun sorulduğu soruya ise, %89 oranında katılımcı cevap vermemiştir. Cevap verenlerden %76'sı olumlu düşünürken %24'ü olumsuz düşünmektedir:

**Tablo 27.** Bu hikaye/efsane size ne düşündürüyor?

Cevap	Sayı
1-Birlikte ve düzenli çalışmanın başarıyı getirdiğini düşündürüyor.	1
2-Kimsenin umurunda olmayan bir hikaye oldu, yöneticiler umursamadı	1
3-Herkese eşit davranmanın önemini	1
4-Çalışanların fikrine saygı duyulması gerektiğini	1
5-Görüntünün değil yapılan işin ve ilişkilerin insanı tanımaya sağladığını	1
6-Çok arıyorum	1
7-Hesapları tutturmanın önemini	1
8-Bu tür kişilerin bile amir olabildiğini	1
9-Maliyeciye iyi gözle bakılmadığını	1
10-Mükellefin gelirinin sürekliliğinin önemi	1
11-Bizim dönemimizde de uygulansın istiyorum	1
12-Olması gereken budur	2
13-Dürüstçe çalışılması	1
14-Cesaret ve bilginin birleşiminin ne kadar güçlü bir şey olduğunu, bambaşka sonuçlar doğurduğunu	1
15-Kendimi kötü hissettim ve bu davranışından dolayı o kişiye saygımı yitirdim	1
16-Hayat felsefemin yapı taşlarından biri oldu	1
Cevapsız	139
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>

#### IV.5.4. Personelin, Kurumun Dili ve Diğer Sembolleri Hakkındaki Görüşleri

Semboller, bir örgütte kimin önemli olduğu, uygun davranışların hangileri olduğu gibi konularda bilgi verir. Bu nedenle kurumda kullanılan dil ve diğer semboller hakkında bilgi edinebilmek için sekiz adet soru sorulmuştur. Bunlardan ilki olan 33. soru ile öğrenilmek istenen, kurumda pozisyona bağlı statü sembolleri olup olmadığı ve bunların neler olduğudur. Katılımcıların %60'ı bu soruya cevap vermezken, cevap verenlerin %95'i bu tür sembollerin olduğunu söylemiştir:

**Tablo 28.** Kurumunuzda pozisyona bağlı statü sembolleri var mı?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	94	60
Hayır	5	3
Cevapsız	57	37
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Bu sembollerin neler olduğu sorulduğunda şu cevaplar alınmıştır:

**Tablo 29.** Kurumunuzda mevcut pozisyona bağlı statü sembolleri nelerdir?

<b>Cevap</b>	<b>Sayı</b>
1-Yöneticilere cam bölmeler-odalar (Md.Yrd. ve yukarısı için)	60
2-Otopark	32
3-Makam katı farklıdır	5
4-Yemekhane katları ayrı ast ve üstlerin	43
5-Telefon kullanma izni farkı	2
6-%90 yöneticinin kapısı kapalı	3
7-Yöneticilere porselen tabak-cam bardak, diğerlerine tabldot usulü	4
8-Lojman	4
9-Sigara yasağı (Amirler odasında içiyor, çalışanlara yasak)	1
10-Makam aracı farkı	1
11-Dinlenme kampları	1
12-Amirlerin masalarında özel bilgisayar ve telefon var	1
Cevapsız	70
<b>TOPLAM</b> (Birden fazla şık söylenebildiğinden toplam sayı 156'dan fazladır)	<b>227</b>

Bu soruya cevap vermeyenlerin oranı %45 iken, cevaplayanlardan en yüksek %39 oranında “1-Yöneticilere cam bölmeler-odalar (Md.Yrd. ve yukarısı için)” cevabı gelmiştir. Aslında tüm sembollerden, bilinçli bir örgüt kültürü oluşturulmuş ise, bütün personelin haberdar olması gerekirken hemen hepsi farklı cevaplar vermişlerdir.

Sonuç olarak kurumda çeşitli semboller olduğu ve personelin de bunların farkında olduğu aşıkardır. Ancak maalesef bunların hemen hepsi alt kademe personeli olumsuz yönde etkileyecek, üst kademe personeli memnun edecek düzenlemelerdir.

Kuruma özgü semboller sorulduğunda ise (Soru 34), personelin pek çoğunun bunlardan haberdar olmadığı gözlenmiştir. Soruda verilen şıklar şunlardır:

**Tablo 30.** Kurumunuza özgü semboller nelerdir?

Cevap	Sayı
1-Kıyafet	7
2-Rozet	52
3-Flama	5
4-Selamlaşma	2
5-Logo	28
6-Desen	5
7-Slogan	2
8-Şarkı	0
9-Diğer	2
10-Yok	22
11-Yaka kartı	2
12-Tipik maliyeci tipi	1
Cevapsız	47
<b>TOPLAM</b> (Birden fazla şık söylenebildiğinden toplam sayı 156'dan fazladır)	<b>179</b>

Bu şıklardan hiçbirini işaretlemeyenlerin oranı %30 iken, işaretleyenlerden %47'si "Rozet"i işaretlemiştir. %25 ise "Logo" demiştir. Tıpkı bir önceki sorunun cevabında olduğu gibi bu sorunun cevabında da tutarsızlık vardır. Çünkü aslında tüm sembollerden, bütün personelin haberdar olması gerekmektedir.

Bahsedilen sembollerin çalışanlara ne düşündürdüğü sorulduğunda ise (Soru 35), %76 oranında cevap alınamamıştır. Cevap verenlerden %71'i olumlu şeyler düşünürken, %29'u olumsuz şeyler düşünmektedir:



**Tablo 31.** Bu semboller size ne düşündürüyor?

Cevap	Sayı
1-Rozet: Personelin tanınması	9
2-Flama: Kurumun tanınması	2
3-Mavi: Maliye çalışanı Beyaz: Mükellef (beyaz kadar temiz düşünülür)	1
4-Hiç bir şey	8
5-Gereksiz	1
6-Aidiyet duygusu	1
7-Mutluluk	1
8-Hırs	1
9-Kalite	2
10-Ayrıcalık yaratıyor	1
11-Bakanlığımızı	2
12-Diğer kurumlarınkinin daha etkin olduğunu	1
13-Güzel	1
14-Devlet kuruluşu olduğunu	1
15-Teşkilatımızın değerlerini her zaman taze kılma	1
16-Sempati	1
17-Güven	1
18-Devletin gelir-giderini hatırlatıyor	1
19-Gurur	1
20-Takım ruhu	1
21-İşimi-Mevkimi	1
22-Birlik-Berberlik	2
23-Bizde de olsun zihniyetiyle hazırlanmış, anlamsız şeyler	1
Cevapsız	118
<b>TOPLAM</b> (Birden fazla şık söylenebildiğinden toplam sayı 156'dan fazladır)	<b>160</b>

Kültürün taşıyıcısı olan dil, kültürün nesilden nesile aktarılmasını sağlar. Kültürün öğrenilmesi, anlamların simgelenmesi hep dil ile olur. Diline bakarak örgütün insana ve dünyaya bakışını anlamak mümkündür. Hemen her örgütün kendine özgü bir dili vardır. İşte bu nedenle, defterdarlıkta da böyle bir dil var mı diye sorduğumuzda (Soru 36), %47 oranında katılımcı cevap vermemiştir. Cevap verenlerden %60'ı ise böyle bir dil olmadığını ileri sürerek bu tezi desteklemiştir:

**Tablo 32.** Kurumunuzda işinize özgü bir dil kullanılıyor mu?

CEVAPLAR	SAYI	%
Vergi dili	32	21
Hayır	49	31
Evet	1	1
Cevapsız	74	47
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

#### IV.5.5. Personelin, Kurumun Gelenek, Tören ve Ritüelleri Hakkındaki Görüşleri

İnsanların günlük tavır, hareket ve yaşama yöntemlerini düzenleyen kurallar gelenekleri oluştururlar. Ritüeller, kültürel kalıp ve değerleri güçlendirmek için yapılan törensel eylemlerdir. Ritüellerden, örgüt üyelerini örgütsel amaçlar etrafında birleştirmek ve örgütsel sürekliliği sağlamak amacıyla düzenlenen törenler, istikrarı sağlarken belirsizlik ve endişeleri azaltırlar. Bu tekrarlanan aktiviteler, anahtar değerleri, hangi hedeflerin önemli olduğunu, kimlerin önemli olduğunu ve kimlerin harcanabileceğini gösterirler. Törenlerle amaçlanan, örgütsel düzenin sürdürülmesi, yeni üyelerin tanıtılması, sembolik mesajların örgüt üyelerine aktarılması ve sosyal bağlılık duygusunun gelişmesine katkıda bulunulmasıdır. Yasalar ise, toplumun yetkili organlarınca geleneklere uygun olarak düzenlenen ve resmi yaptırımları, cezaları olan kurallardır. Ve zaten kamu yönetiminde işler yasalarla yürütülür.

Gelenek, tören ve ritüelleri öğrenmek üzere sorulan ilk soru olan (37. soru) “Değerlendirme ve ödüllendirme süreçleri, personel toplantıları ve çalışma programları gibi uygulamalarınız var mı?” sorusuna %39 oranında katılımcı cevap vermemiştir. Cevap verenlerden %62’si ise var olduğunu ifade etmiştir:

**Tablo 33.** Değerlendirme ve ödüllendirme süreçleri, personel toplantıları ve çalışma programları gibi uygulamalarınız var mı?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	59	38
Hayır	36	23
Cevapsız	61	39
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Bunların ne olduğu sorulduğunda ise şu cevaplar alınmıştır:

**Tablo 34.** Değerlendirme ve ödüllendirme süreçleri, personel toplantıları ve çalışma programları gibi uygulamalarınız var ise nelerdir?

Cevap	Sayı
1-Hizmet içi eğitim-seminerler (özellikle son zamanlarda TKY hakkında)-Bilgi yenileme süreçleri-Mesela vergi uygulamaları ile ilgili değişiklikler olduğunda toplantı (Yasa değişiklikleri-Uygulamada birliğin sağlanması gibi)	40
2-Çalışma programı	1
3-Takdirname	4
4-Maaş ödülü	1
5-Sosyal etkinlikler	2
6-Değişik konularda konferanslar-paneller	5
7-Başarılı olanlara istediğinde izin verilir	1
8-Yöneticilerin inisiyatifinde olan fakat kanuni değerlendirme ve ödül süreçleri	4
9-Sicil raporu-6 yıl üst üste iyi sicil puanı alanlara bir kademe verilmesi	5
Cevapsız	109
<b>TOPLAM</b> (Birden fazla şık söylenebildiğinden toplam sayı 156'dan fazladır)	<b>172</b>

Katılımcıların %70'i sorunun bu kısmına cevap vermezken cevap verenlerden %64'ü, "1-Hizmet içi eğitim-seminerler (özellikle son zamanlarda TKY hakkında)-Bilgi yenileme süreçleri-Mesela vergi uygulamaları ile ilgili değişiklikler olduğunda toplantı (Yasa değişiklikleri-Uygulamada birliğin sağlanması gibi)" cevabını vermiştir. Oysa yasal olarak 2,3,4,8 ve 9. uygulamaların da yapılması gerektiğini göz önüne aldığımızda, herkesçe cevaplanmasının gerekliliği açıkça görülecektir.

Emeklilik, başarı gibi durumlarda ne yapıldığının sorulduğu 38. sorunun cevaplanmama oranı ise %15'tir. Cevap verenlerden %58'i "2-Yemek verilir" derken, %23'ü "1-Hiç bir şey yapılmaz" demiştir. Bu noktada belirtilmesi gereken önemli bir husus, söz konusu yemek ve hediyelerin çalışanlarca yapılıyor olmasıdır; yani bunları üst yönetim düzenlememektedir. Bu da göstermektedir ki, üst yönetim örgüt kültürünün bu ögesini kullanmamaktadır:

**Tablo 35.** Kurumunuzda emeklilik, başarı gibi durumlarda ne gibi düzenlemeler yapılıyor?

<b>Cevap</b>	<b>Sayı</b>
1-Hiç bir şey yapılmaz	31
2-Yemek verilir	76
3-Tören düzenlenir	1
4-Başarı plaketi, belge vb. verilir	11
5-Hizmet madalyası takılır	0
6-Diğer	2
7-Hediye (çalışanlar kendi imkanlarıyla yapıyorlar, yemeği de hediye de)	8
8-Defterdarın sosyalliğine bağlı olarak diğerleri de yapılabilmekte-Değişkendir	1
9-Kademe artışı (6 yılda 1 kademe; başarılılara)	2
Cevapsız	24
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>

Toplantıların kimler arasında yapıldığı sorusuna ise şu cevaplar gelmiştir (Soru 39):

**Tablo 36.** Toplantılar belirli gruplar arasında mı yoksa tüm çalışanlarca mı düzenlenir?

<b>CEVAPLAR</b>	<b>SAYI</b>	<b>%</b>
Düzenlenmez	3	2
Tüm çalışanlarca	28	17
Belli gruplar arasında	29	18
Değişiyor	5	3
Amirler arasında	7	4
Cevapsız	89	56
<b>TOPLAM</b>	<b>161</b>	<b>100</b>

Tablodan da anlaşıldığı gibi %56 oranında cevap gelmezken, cevaplayanlardan %40'ı “3-Belli gruplar arasında” ve %39'u “2-İdareci ve tüm çalışanlarla” cevaplarını vermişlerdir. Aynı sorunun ikinci kısmı olan, bu toplantıların ne sıklıkta olduğu sorusuna ise %83 oranında cevap verilmemesi ilginçtir. Bu cevaplardan “sık sık” şikkını %48 oranında katılımcı, “nadir” şikkını da aynı oranda katılımcı seçmiştir:

**Tablo 37.** Toplantılar ne sıklıkta düzenlenir?

CEVAPLAR	SAYI	%
Sık sık	12	8
Özel zamanlarında	1	1
Nadir	12	8
Cevapsız	131	83
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

40. soru ile, kurumda çeşitli ritüeller, gelenekler vb. olup olmadığı sorulduğunda katılımcıların %30'u cevap vermezken, cevap verenlerden %87'si hayır demiştir. Katılımcılar genel olarak bu tür şeylerin yasak olduğunu beyan etmişlerdir:

**Tablo 38.** Kurumunuzda değişmez ritüeller, gelenekler var mı?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	14	9
Hayır	95	61
Cevapsız	47	30
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Ne tür ritüeller olduğu sorulduğunda ise sadece iki çeşit cevap gelmiştir:

- 1-Herkes değil ama bazı çalışanlar kahvaltılarını iş yerinde yaparlar zaman zaman
- 2-Herkes en yakınındaki ile sohbet eder

**Tablo 39.** Kurumunuzda değişmez ritüeller, gelenekler var ise nelerdir?

CEVAPLAR	SAYI	%
Kahvaltı	14	9
Sohbet	2	1
Cevapsız	140	90
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Bu soruya cevap vermeyenlerin oranı %90 iken cevaplayanlardan %87'si kahvaltı şikkını belirtmiştir. Ancak bu cevabın bir ritüelden ziyade bir ihtiyacı karşılama olduğu düşünülmektedir. Kısacası kurumda, gelenek ve ritüellerin yeteri kadar kullanılmadığı söylenebilir.

#### IV.5.6. Personelin, Kurumun Lider ve Kahramanları Hakkındaki Görüşleri

Kahramanlar, örgütsel değerleri kişileştiren ve diğerleri için rol modelleri olarak hizmet eden, örgüt kültürüne katkıda bulunan, çalışanları güdüleyen, dış çevreye karşı örgütü ve kültürünü temsil eden kişilerdir. Bu nedenle hayali de olsa bir kahraman yaratılması motivasyon açısından gereklidir. Liderler de davranışları ile örgüt kültürünü diğerlerine yansıtan ve örnek alınan kişilerdir. Liderlerin varlığı da motivasyon ve performans için şarttır.

Kurumun lider ve kahramanları olup olmadığını anlamak için sorulan iki soruya verilen cevaplar da örgüt kültürünün bir ögesini oluşturan örnek modellerin olmadığını gözler önüne serer niteliktedir. 41. soruda bir lider olup olmadığı araştırılmış, bu soruya %22 oranında cevap alınamazken, cevap verenlerin %80'i ise olmadığını söylemiştir. Ancak 18 kişi yani katılımcıların %12'si bir takım açıklamalarda bulunmuşlardır:

**Tablo 40.** Kurumunuzda örnek alınan bir lider var mı?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	24	15
Hayır	98	63
Cevapsız	34	22
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Soru 42'ye katılımcıların %89'u cevap vermemiştir. Cevap verenlerce yapılan açıklamalar ise şunlardır:

**Tablo 41.** Kurumunuzda örnek alınan bir lider var ise kısaca bilgi verir misiniz?

Cevap	Sayı
1-Ramazan ayında oruç tutmayanlara yemekhaneyi açık tutma	1
2-Siyasilere ödün verme	1
3-Kurumun değerlerini artırma	1
4-Dürüst	2
5-Çalışkan	3
6-İlham vererek daha iyi çalışılmasını sağlar	1
7-İstisnai memurlar-bunlar hiç fark edilmez, sadece çalıştıkça çalıştırılırlar	2
8-Saygılı	4
9-Mütevazı	2
10-İlgili, diyalogu kuvvetli kişiler	7
11-Defterdar yardımcıları ve daire amirleri	1
12-Hayır veremem	1
13-Çalışanlara güven veren	2
14-Planlı	1
15-Davranışlarında ölçülü	1
16-Katılımcı	2
17-Türkiye’de hiç bir kurumda lider olduğunu sanmıyorum, Atatürk’ten başkası gelmedi	1
18-Alt kademelerde oldukları için lider olarak görülmeyen ancak aslında çok yetenekli, mevzuata hakim kişiler var	1
Cevapsız	139
<b>TOPLAM</b> (Birden fazla şık söylenebildiğinden toplam sayı 156’dan fazladır)	<b>173</b>

43. soruda bir kahraman olup olmadığı araştırılmış, bu soruya %24 oranında cevap alınamazken, cevap verenlerin %86’sı ise olmadığını söylemiştir. Ancak 13 kişi yani katılımcıların %8’i bir takım açıklamalarda bulunmuşlardır:

**Tablo 42.** Kurumunuzda kahraman olarak nitelenen birileri var mı?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	17	11
Hayır	101	65
Cevapsız	38	24
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Soru 44’e katılımcıların %92’si cevap vermemiştir. Cevap verenlerce yapılan açıklamalar ise şunlardır:

**Tablo 43.** Kurumunuzda kahraman olarak nitelenen biri var ise kısaca bahseder misiniz?

Cevap	Sayı
1-Kurumun belirli yerlerine çiçek, modern tablolar koyarak personele değer verdiğini, ilgilendiğini hissettiren, yenilikçi bir yönetici (kahraman denemese de iyi bir yönetici)	1
2-Gerçek kahramanlara daha çok yüklenildiğinden onların yerine çalışmayanlar ödüllendiriliyor	1
3-Dürüst, çalışkan, her sorumuza cevap alabildiğimiz kişiler vardır	1
4-Eski şef ve müdürüm örnek birer devlet adamı idiler	1
5-Şu an Konya Muh. Md. olan Dursun Kayacık ve Malatya'da müdür olan Gülünur İnanç idealist, tuttuğunu koparan, kişilere bilgi ve becerisine göre değil insan olarak bakan kişilerdi	1
6-Gelir teşkilatının güçlenmesi için yoğun çaba harcamıştı	1
7-Tarsus Şehit Kerim V.D. Md. Ekrem Çetinkaya, üstün bir çalışma ve sevecen tavırlarıyla birikmiş işleri hızla eriterek daireyi hantallıktan kurtarmış ve şeffaflık getirmiştir	1
8-Tarsus Şehit Kerim V.D.'ne adını veren Kerim isimli kişi görevi uğrunda ölmüş, dürüst, saygın ve gözüpek bir adammış	1
9-Görevi başında kalp krizi geçiren eski bir yöneticimizi teşkilatın tüm çalışanları yalnız bırakmadılar	1
10-Bilgili ve deneyimli, iyi bir idareci	1
11-Devleti zarara uğratan birini yargıya teslim ettim	1
12-Kenan Karadeniz'in TKY, diyalog ve sosyal etkinlik bazında yaptıkları örnek davranışlardır	1
13-Ön plana çıkma olmaz, kurum kuralları nedeni ile ama iyi niyeti ve insanlığı ile örnek gösterilenler var	1
Cevapsız	143
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>

Görüldüğü gibi bazı örnekler verilse de, kurumda tam anlamı ile rol modeli olarak alınacak bir kimse, katılımcılarca tespit edilmemiştir. Bu da göstermektedir ki kurumda bilinçli olarak yaratılmış bir örgüt kültürü söz konusu değildir. Zaten kurumda bir lider veya kahraman olduğunu iddia edenlerin anlattıkları da, bu özellikleri taşımayan ancak ufak tefek insancıl hareketleriyle diğer çalışanların sevgisini kazanmış kişilerin varlığını göstermektedir.



#### IV.6. Mersin İli Defterdarlığı Personelinin Çalıştıkları Kurumun Örgüt Kültürünün Türü Hakkındaki Görüşleri

Güçlü kültüre sahip örgütler, işgörenlerin yaratıcılık ve başarı güdülerinin teşvik edildiği örgüttür zira çalışanların davranışlarını etkiler. Bu bölümde kurumun güçlü bir kültürünün olup olmadığı ve ne tür bir örgüt kültürünün söz konusu olduğunu bulmak için beş adet soru sorulmuştur. Bunlardan ilki olan 45. soruda, iş yapmada yaratıcılık kullanımına izin verilip verilmediği araştırılmaktadır:

**Tablo 44.** İşinizi yaparken yaratıcılığınızı kullanmanıza izin veriliyor mu?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	22	14
Hayır	74	48
Zaman zaman	36	23
Cevapsız	24	15
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Bu soruya %15 oranında cevap alınamazken cevap verenlerden %56'sı izin verilmediğini söylemiştir. Özellikle yazışmalarda, bunun mümkün olmadığı görülmektedir zira kalıplaşmış cümlelerin dışına çıkılamamaktadır.

Soru 46'da ise, çalışanlara mı yoksa yaptıkları işe, kurallara veya süreçlere mi önem verildiği anlaşılmaya çalışılmıştır. Cevap şıkları ise şunlardır:

**Tablo 45.** Size mi yoksa yaptığımız işe, kural ve süreçlere mi daha çok önem veriliyor?

CEVAPLAR	SAYI	%
Çalışanlara	7	4
İşlem, kural ve süreçlere	113	73
Diğer	2	1
Geçime	2	1
Siyasi güce	1	1
Cevapsız	31	20
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Bu soruya %20 oranında cevap alınamazken, cevap verenlerden %89 oranında “2-İşlem, kural ve süreçlere” cevabı alınmıştır.

Katılımcılara başarısızlıktan korkup korkmadıkları sorulduğunda %15 oranında cevap alınamazken, cevap verenlerden %54’ü korktuğunu beyan etmiştir (Soru 47):

**Tablo 46.** Başarısızlıktan korkuyor musunuz?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	73	46
Hayır	61	39
Cevapsız	24	15
<b>TOPLAM</b>	<b>158</b>	<b>100</b>

48. soruda çalışanlar arası diyalogun nasıl olduğu anlaşılmaya çalışılmış, bu soru için şu şıklar hazırlanmıştır:

**Tablo 47.** Diğer çalışanlarla diyalogunuz nasıl?

CEVAPLAR	SAYI	%
Çok iyi	47	28
İyi	80	49
Şöyle böyle	7	4
Kötü	0	0
Çok kötü	0	0
Cevapsız	32	19
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Soruya cevap vermeyen katılımcıların oranı %19 iken cevap verenlerden %60’ı “2-İyi” demiştir. Oysa ilişkilerin çok iyi olduğu bir ortama insanlar severek gider ve daha verimli çalışırlar.

Ve bölümün son sorusu olan, “Kurumunuz kaç yıl önce kurulmuştur?” sorusuna, katılımcıların %25’inden tam on yedi çeşit cevap alınması, üstelik katılımcıların %75’inin bu soruya cevap verememesi, bilgisizliği ve/veya ilgisizliği göstermektedir. Eğer güçlü bir örgüt kültürü, bilinçli olarak yaratılmış olsa idi, her türlü bilgi yeni gelenlere verilir ve kuruma yabancılik çekmemeleri sağlanırdı.

## **IV.7. Mersin İli Defterdarlığı Personelinin Çalıştıkları Kurumun Örgüt Kültürünün Özellikleri Hakkındaki Görüşleri**

### **IV.7.1. Personelin, 'Ayırt Edicilik' Özelliği Hakkındaki Görüşleri**

Ayırt edici olmak demek, örgütlerin her birinin kendine has örgüt kültürüne sahip olmaları, yani kendilerine özel bir kimlik sahibi olmaları demektir.

50. soruda, kurumun vizyon ve misyonu sorularak ayırt edicilik özelliği olup olmadığı bulunmaya çalışılmıştır. Misyon ve vizyonun sorulma sebebi, bu ikisinin kurumun kimliğini, amacını göstermesidir. Misyon, örgütlerin varoluş sebebidir. Eğer katılımcıların büyük çoğunluğu bu soruyu benzer şekilde cevaplasaydı, örgüt kültürünün bu özelliğinin kuruma yerleştirilmeye çalışıldığı veya güçlü bir örgüt kültürünün bu kuruma hakim olduğu anlaşılabilirdi. Ancak bu soruya 29 çeşit cevap alınmış, yine bilgisizlik ve ilgisizliğin had safhada olduğu anlaşılmıştır. Üstelik katılımcıların %60'ı herhangi bir cevap vermemiştir. Bu durum örgüt kültürünün bilinçli bir biçimde yerleştirilmediğinin diğer bir kanıtıdır. Cevaplar ise şunlardır:

**Tablo 48.** Kurumunuzun vizyonu ve misyonu nedir?

Cevap	Sayı
1-Diğer kamu kurumlarından disiplinli olmak	1
2-Diğer kamu kurumlarından titiz olmak	2
3-Çok çalışmak	2
4-Ülkeye en iyi, en etkin ve en kaliteli hizmeti vermek	7
5-Bütçeyi denk hale getirme misyonu	3
6-Devlet gelirlerini tahsil etmek	27
7-Ekonomi politikalarının düzenli uygulanması	2
8-Toplanan geliri vatandaşa hizmet olarak götürmek	3
9-e-devlet olabilmek	1
10-Memurların ekonomik beklentilerini gerçekleştirmek	1
11-Vizyonu vergi toplarken titiz ve uzun vadeli düşünerek çalışma ve harcamalarda dikkatli olma; misyonu gelir-gider dengesi ve harcama yaparken bütçeye uygun olmasını sağlama	1
12-Kalite-TKY	3
13-Mükellefin vergi yükünü hafifletirken devlete de daha çok gelir sağlamak	2
14-Mükellef ile devlet arasında aracı olmak	1
15-Devlet harcamalarını yapmak	1
16-Maksimum verimlilik	3
17-Vergilendirilmiş kazanç kutsaldır sloganı çerçevesinde görevimizi ifa etmek	1
18-Değişim	1
19-Vizyon: Hükümete bağlı-Misyon: Konum itibariyle bitmez	1
20-Vizyon: Vergi hukukuna uygun olarak en etkin ve en yüksek vergiyi toplamak-Misyon: Yeterli vergiyi en az masrafla toplamak, hizmette kaliteyi artırmak	1
21-Vatandaşı vergi konusunda bilinçlendirme	1
22-Şeffaflık	1
23-Vizyon: Saygınlık-Misyon: Vergi toplamak	2
24-Vizyonu yok	1
25-Misyonu: Tam bağımsızlığın ekonomik bağımsızlıkla gerçekleşeceğini bilerek çalış	1
26-Devletin haklarını yasalar çerçevesinde korumak	2
27-Karakterli çalışanlara sahip olmak vizyonu	1
28-Misyonu yok	1
29-Misyon: Vergiyi tabana yaymak, kayıt dışı kişileri kayıt altına almak	1
Cevapsız	93
<b>TOPLAM</b> (Birden fazla şık söylenebildiğinden toplam sayı 156'dan fazladır)	<b>161</b>

#### IV.7.2. Personelin, 'Kararlılık' Özelliği Hakkındaki Görüşleri

Örgüt kültürü yavaş değişir, devamlı denge içindedir, zaman ve çevre değiştiğinde bazı değişiklikler geçirse de tamamen yok olmaz.

51 ve 52. sorular bu özelliği araştırmak için sorulmuştur. 51. sorunun ilk kısmında, kurumun hiç kriz atlatıp atlatmadığı sorulmuş, %63 oranında cevap alınamamış, verilen cevaplardan %89’u ise hayır olmuştur. Söz konusu araştırma bir kamu kurumunda yapıldığı için büyük çoğunluğun hayır demesi normaldir. Gerçekten de kamu kurumları, özel sektör kuruluşlarına göre oldukça kararlı yapıdadırlar:

**Tablo 49.** Kurumunuz hiç kriz atlattı mı?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	6	4
Hayır	51	33
Cevapsız	99	63
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Aynı sorunun ikinci kısmında ise kurumda olan değişiklikler sorulmuş, beş türlü cevap alınmıştır:

**Tablo 50.** Kurumunuzun atlattığı krizler sonucunda, kurumunuzda değişiklikler oldu mu?

CEVAPLAR	SAYI	%
denekler kısıldı	2	1
Eğitimler durduruldu	1	1
Ek vergi çıkarıldı	1	1
Yoğun nlemler	2	1
Sürekli kriz var	1	1
Cevapsız	149	95
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Katılımcıların %95’i buna cevap vermezken, verenlerin %29’u “4-ülkede yaşanan krizlerin hepsini kurumumuz hisseder ve yoğun önlemler alır” derken, diğer %29’u ise “1-denekler kısıldı” demiştir. Bu cevapları veren katılımcılar olduğuna göre, kurum kriz atlattımış demektir. Katılımcıların büyük kısmının kriz atlatılmadığını söylemesi, ya yine ilgisizlik ve bilgisizliğin sonucudur ya da çoğu o dönemde bu kurumda çalışmadığı içindir.

52. soruda ise, işe başladıklarından bu güne kadar kurumun iş yapma metodlarında, değerlerinde, ve benzerinde bir değişiklik olup olmadığı sorulmuş, %46 oranında cevap alınamamıştır. Verilen cevaplar ise şunlardır:

**Tablo 51.** İşe başladığınızdan beri kurumunuzda herhangi bir değişiklik oldu mu?

Cevap	Sayı
1-Bilgisayara-Vedop'a geçildi (Internet dahil)-Fax-fotokopi gibi araçlar kullanılmaya başladı-Teknoloji kullanımı arttı	52
2-Olmadı	22
3-Kısmen	2
4-Yeni jenerasyonun mükellefe bakışı, zihniyeti olumlu yönde değişti	1
5-TKY'ne geçildi	1
6-Daha politik kararlar alınır oldu	1
7-İşlem yönergesi değişti-Devlet muhasebesinden tahakkuk esaslı muhasebe sistemine geçildi-Bir çok yasa değişti dolayısıyla da değişiklikler oldu-6 yılda 4 kez değişiklik oldu iş yapma metodlarında	11
8-STÖ'ne önem verilir oldu	1
9-Şeffaflık	1
10-Ast-üst ilişkileri daha ılımlı	1
Cevapsız	71
<b>TOPLAM</b> (Birden fazla şık söylenebildiğinden toplam sayı 156'dan fazladır)	<b>164</b>

Cevap verenlerden %56'sı, "1-Bilgisayara-Vedop'a geçildi (Internet dahil)-Fax-fotokopi gibi araçlar kullanılmaya başladı-Teknoloji kullanımı arttı" demiştir. Bu noktada %24 gibi bir oranın "2-Olmadı" demesi de ayrıca ilginç bir sonuçtur zira ilgisizliği göstermektedir. Bu da örgüt kültürünün yerleştirilmemesinden ileri gelmektedir.

Oranı yüksek olmamasına rağmen değişikliklerden bahsedenlerin varlığı, mevcut kültürün bir takım küçük farklılıklara uğradığını göstermektedir. Bu da normaldir. Yine de kararlılık özelliğinin mevcut olduğu söylenebilir.

#### IV.7.3. Personelin, 'Bütünleştiricilik' Özelliği Hakkındaki Görüşleri

Örgütlerde çalıştırılmak üzere, genellikle, kendi inanç ve değerlerine uygun kişiler seçilir ve böylece örgütün kültürünün sürekliliği sağlanır. Aynı zamanda tüm

çalışanların birbiriyle bütünleşmesi gerçekleştirilir. Bireyler de bu bütünleşmeye fikir, duygu ve bilgileriyle katkıda bulunurlar. Bir örgütte en üst yöneticiden en alt kademedeki personeline kadar herkes örgüt içinde bütünleşmeli ve insanlara böylelikle en iyi hizmetin sunulabileceği bilinmelidir.

Kurumda yazılı olmayan kuralların kabul görüp görmediğini (Soru 53) sormaktaki amaç, çalışanların örgütle bütünleşip bütünleşmediğini anlamaktır:

**Tablo 52.** Kurumunuzda yazılı olmayan kurallar kabul görmüş durumda mı?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	55	35
Hayır	69	44
Cevapsız	32	21
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Bu soruya %21 oranında cevap alınamazken, alınan cevaplardan %56'sı hayırdır; yani bu oranda kabul görmüş olduğu beyan edilmiştir. Oysa bu cevap, 24. soruya verilen cevap ile çelişmektedir zira o soruda, cevap veren katılımcıların %81'i bu tür kurallar olmadığını söylemiştir.

Toplumsal kültürümüzün, araştırma yapılan kurumun kural, değer, ritüel veya dilini etkileyip etkilemediğini anlamak üzere sorulan 54. soruya %21 oranında cevap alınamamıştır. Cevap verenlerden %40'ı etkisi olmadığını söylerken, %36'sı bir kısmını etkilediğini söylemiştir. Tamamen etkisi olduğunu düşünenler ise katılımcıların %24'üdür. Dolayısıyla katılımcıların %60'ı bir etkileşim olduğunu kabul etmiştir:

**Tablo 53.** Sizce toplumsal kültürümüz kurumunuzun değerlerini, kurallarını, ritüellerini ve hatta dilini etkiliyor mu?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	30	19
Hayır	49	31
Bir kısmını	45	29
Cevapsız	32	21
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Yaptıkları iş konusunda, çalışanlar arasında, bir fikir ve duygu birliği olup olmadığı sorulduğunda (Soru 55), katılımcıların %19'u cevap vermezken, cevap verenlerin %72'si olduğunu söylemiştir:

**Tablo 54.** Yaptığınız iş konusunda, çalışanlar arasında, bir fikir ve duygu birliği söz konusu mu?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	92	59
Hayır	35	22
Cevapsız	29	19
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Bu üç soruya verilen cevaplar çoğunlukla pozitif bir sonuç alınmasını, yani kültürün bütünleştiricilik özelliğinin, çalışma yapılan kurumda geçerli olduğunun anlaşılmasını sağlamıştır.

#### IV.7.4. Personelin, 'Kabul Görmüslük' Özelliği Hakkındaki Görüşleri

Kabul görmüş olan örgüt kültürü, örgüt için en iyisidir. Her örgütü kapsayacak bir "en iyi örgüt kültürü" yoktur, bu nedenle de oluşan kültürün çalışanlarca kabul görmesi çok önemlidir.

Bu özelliği araştırmak için 56. soruda, "Çalışanlar arasında bir uyum, bir bütünleşme olduğunu düşünüyor musunuz?" diye sormanın yeterli olduğu düşünülmüştür. Bu soruya katılımcıların %18'i cevap vermezken, cevap verenlerden %62'si olduğunu söylemiştir:



**Tablo 55.** Çalışanlar arasında bir uyum, bir bütünleşme olduğunu düşünüyor musunuz?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	79	51
Hayır	49	31
Cevapsız	28	18
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

#### IV.7.5. Personelin, 'Performansı Artırma' Özelliği Hakkındaki Görüşleri

Örgüt kültürü performansı artırıcı bir etki yapar. Çünkü örgüt kültürü örgüt içinde işbirliği, karar alma, kontrol ve iletişim yapılarını kolaylaştırır. Ayrıca örgüte bağlılığı artırır. Bireyler, aynı zamanda kendilerini değerlendirecek kural ve standartların konmasına da bilmeden yardımcı olurlar. Başarılarından dolayı ödüllendirilen bireylerin tatmini ve motivasyonu artarken performansları da yükselir

Örgüt kültürünün bu özelliğinin var olup olmadığını anlamak için altı adet soru sorulmuştur. Bu sorulardan ilki olan 57. soruya, %17 oranında cevap alınamazken, cevap verenlerden %48'i yaptıkları işlerin kendilerini tatmin ettiğini söylemiştir. Bu soruya biraz diye cevap verenler ise %27 oranındadır:

**Tablo 56.** Yaptığınız iş sizi tatmin ediyor mu?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	62	40
Hayır	33	21
Biraz	35	22
Cevapsız	26	17
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Bölümün ikinci sorusu olan 58. soru ise, çalışmalarını başarılı bulup bulmadıkları ile ilgilidir. Buna katılımcıların %17'si cevap vermezken, cevap verenlerin %87'si başarılı bulduklarını söylemişlerdir:

**Tablo 57.** Çalışmalarınızı başarılı buluyor musunuz?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	112	72
Hayır	17	11
Cevapsız	27	17
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Diğer soru olan, “Kurumda işbirliği var mı?” sorusuna ise (Soru 59), %18 oranında cevap alınamamıştır. Cevap verenlerden %61’i ise bir işbirliğinin söz konusu olduğunu belirtmişlerdir:

**Tablo 58.** Kurumunuzda işbirliği var mı?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	78	50
Hayır	23	15
Bazı konularda	27	17
Cevapsız	28	18
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

60. soru ile, çalışanlar arasında iletişim sorunu olup olmadığını sorduğumuzda, katılımcıların %17’si cevap vermemiştir. Cevap verenlerden %57’si böyle bir sorun olduğunu bildirmiştir:

**Tablo 59.** Çalışanlar arasında iletişim sorunları var mı?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	73	47
Hayır	56	36
Cevapsız	27	17
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Çalışanlarla vatandaş arasındaki ilişkilerin sorgulandığı 61. sorunun cevap şıkları şunlardır:

**Tablo 60.** Vatandaşla ilişkileriniz nasıl?

<b>CEVAPLAR</b>	<b>SAYI</b>	<b>%</b>
Sürekli tartışma	3	2
Genellikle memnuniyet	64	41
Bazen tartışma	50	32
Herkes memnun	10	6
Diğer	0	0
Cevapsız	29	19
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Bu soruya %19 oranında cevap alınamazken, cevap verenlerden %51'i vatandaşın genellikle memnun ayrıldığını belirtmişlerdir. Bunun dışında, katılımcıların %39'u, bazen tartışıldığını söylemiştir.

Kurumda kaç kişi çalıştığı sorulduğunda (Soru 62) alınan cevaplar gerçekten tutarsız olmuştur. Sadece 19 kişi bu soruyu cevaplamış ve tam 19 çeşit cevap alınmıştır. Bu durum, bilgisizliğin ve ilgisizliğin diğer bir kanıtı olmuştur. Örgüt kültürünün bilinçli bir şekilde yerleştirildiği, kurumuna bağlı, işini severek yapan insanların bulunduğu bir kurumda bu sorunun herkesçe cevaplanması gerektiği düşünülmektedir. Personel sayısının yeterli olup olmadığı sorulduğunda ise, yetersiz diyen %61 oranındaki katılımcıdan çoğunluğu, personelin verimsiz çalışmasından dolayı bu cevabı verdiğini belirtmiştir. Yani aslında sayının yeterli olduğunu ancak verimsiz çalıştıklarından yetersiz geldiğini belirtmişlerdir. Katılımcıların %40'ı cevap vermezken, cevap verenlerden %39'u yeterli olduğunu belirtmiştir:

**Tablo 61.** Kurumunuzdaki çalışan sayısı, işlerin yürütülmesi için yeterli mi?

<b>CEVAPLAR</b>	<b>SAYI</b>	<b>%</b>
Evet	36	23
Hayır	57	37
Cevapsız	63	40
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Kısacası bu altı sorunun cevaplarına bakıldığında, aslında performansı artırıcı özelliğin bu kurumda pek de geçerli olmadığı söylenebilir.

#### IV.7.6. Personelin, ‘Örgüte Bağlılığı Artırma’ Özelliği Hakkındaki Görüşleri

Örgüt kültürünün bu özelliğini irdelemek için iki sorunun yeterli olduğu düşünülmüştür. Bunlardan ilki kurumlarında çalışmaktan hoşnut olup olmadıkları ile ilgilidir. 63. soruya %17 oranında cevap alınamazken, alınan cevapların %81’i olumlu olmuştur:

**Tablo 62.** Kurumunuzda çalışmaktan hoşnut musunuz?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	105	67
Hayır	25	16
Cevapsız	26	17
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Değer yargıları farklı olan çalışanlar arasında dahi bir uyum olup olmadığı sorulduğunda ise (Soru 64), katılımcıların %19’u cevap vermemiş, cevap verenlerin %69’u uyumlu olduklarını söylemiştir:

**Tablo 63.** Farklı değer yargılarını taşıyan insanlar arasında bile bir uyum olduğunu söyleyebilir misiniz?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	88	56
Hayır	39	25
Cevapsız	29	19
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Bu iki soruya verilen cevapların büyük oranda olumlu olması, çalışanlarda örgütlerine bağlılığın söz konusu olduğunu söyleyebilmeyi kolaylaştırmaktadır.

#### IV.7.7. Personelin, ‘Paylaşılrlık’ Özelliği Hakkındaki Görüşleri

Fikir ve anlam bütünlüğü sağlayan örgüt kültürünün bir mantığı vardır. Bu mantık çalışanların hepsince paylaşılmasa bile anlaşılması güç değildir. Anlaşılmaması ancak iletişim kanallarının yetersizliği ile ilgili olabilir.

Bu özelliği bulmak için şu soru yeterli görülmüştür: “Eski personel yeni gelenlere deneyimlerini aktardılar mı?”. 65. soru olan bu soruya %16 oranında cevap alınamamış, cevap verenlerden %65’i evet demiştir. Öyleyse bu özelliğin de kurumda var olduğu söylenebilir:

**Tablo 64.** Sizden önce bu kuruma gelmiş olanlar, size deneyimlerini aktaran bilgiler verip hikayeler anlattılar mı?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	85	55
Hayır	46	29
Cevapsız	25	16
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

#### IV.7.8. Personelin, ‘Girdi/Çıktı Olma’ Özelliği Hakkındaki Görüşleri

Örgüt kültürü örgütün hem gelecekteki uygulamalarının öngörülmesi, hem de bugünkü eylemlerinin sonuçlarını içerir. Çevreyle etkileşimin araştırıldığı 66. soruya, %67 oranında cevap alınamazken, cevap verenlerden %71’i böyle bir etkileşimin olmadığını belirtmiştir:

**Tablo 65.** Kurumunuzun çevreyle etkileşimi var mı?

<b>Cevap</b>	<b>Sayı</b>
1-Etkileşim var	4
2-Etkileşim yok	37
3-Vergi afları ile	1
4-Gelir Kanunu'ndaki değişikliklerden çalışmalarımız ve mükellefler etkileniyor	3
5-Herkes kurallarımıza uymak zorundadır	1
6-Olumsuz etkiler	1
7-Değişmeyen tek şey devamlı, şartlara göre değişimdir. Amaç mükellefe üst seviyede hizmet vermekse karşılıklı etkileşim, değişim de olur	1
8-Diğer kurumlarla karşılıklı görüş alışverişi yapılarak işlem yapılır	1
9-Uygulamada mükellef ve çevre etkili	2
10-Sendikal çalışmalarla etkilemeye çalışılıyor	1
Cevapsız	104
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>

Cevaplara göre bu kurumda, örgüt kültüründen kaynaklanan bir etkileşim söz konusu değildir. Ayrıca, bu soruya verilen cevaplarda ilginç olan diğer bir husus ise, etkileşim var diyenlerin çoğunluğunun, bu etkinin olumsuz yönde olduğunu belirtmesidir.

#### **IV.8. Mersin İli Defterdarlığı Personelinin Çalıştıkları Kurumun Örgüt Kültürünün Boyutları Hakkındaki Görüşleri**

Bu bölümde 14 adet soru sorulmuştur. Bunlardan ilki bireysel inisiyatif kullanımı ile ilgilidir (Soru 67). Çalışanların bağımsızlık ve sorumluluk derecesi demek olan bireysel inisiyatif ile ilgili tek bir soru sorulmuştur. Bu soruya %15 oranında cevap alınamazken, cevap verenlerden %75'i kullanamadığını söylemiştir:

**Tablo 66.** Bireysel inisiyatif kullanabilmekte misiniz?

<b>CEVAPLAR</b>	<b>SAYI</b>	<b>%</b>
Evet	33	21
Hayır	99	64
Cevapsız	24	15
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Üst düzey (yönetici) personel arasında ise bu oran, cevap vermeme konusunda %9'a düşerken, kullanamadığını söyleyenlerde %53'e düşmüştür. Buna göre, kamu kurumlarında bireysel inisiyatif kullanımı, mevki ile doğru orantılı olarak artmaktadır denilebilir:

**Tablo 67.** Bireysel inisiyatif kullanabilmekte misiniz? (Üst düzey personel için)

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	20	43
Hayır	23	48
Cevapsız	4	9
<b>TOPLAM</b>	<b>47</b>	<b>100</b>

Çalışanlara açık hedef ve sorumlulukları olup olmadığı, 68. soru ile sorulduğunda, %15 oranında cevap alınamazken, cevap verenlerin %96'sı olduğunu belirtmiştir:

**Tablo 68.** Açık hedef ve sorumluluklarınız var mı?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	127	82
Hayır	5	3
Cevapsız	24	15
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

“Risk almanız onaylanıyor, hatta teşvik ediliyor mu?” diye sorulduğunda (Soru 69), katılımcıların %20'si cevap vermemiş; cevap verenlerin %78'i risk alamadığını belirtmiştir:

**Tablo 69.** Risk almanız onaylanıyor, hatta teşvik ediliyor mu?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	28	18
Hayır	97	62
Cevapsız	31	20
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Aynı bölümün dördüncü sorusu olan 70. soru yine iki kısımdan oluşmaktadır. Bu soruda ilk olarak, çalışanlara üst yönetimin desteği olup olmadığı sorulmuştur. Katılımcıların %49'u cevap vermezken, cevap verenlerin %54'ü gördüğünü söylemiştir:

**Tablo 70.** Üst yönetimden destek gördüğünüze inanıyor musunuz?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	43	28
Hayır	36	23
Cevapsız	77	49
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Aynı soruya, üst düzey yöneticilerden %29'u cevap vermemiş, cevap verenlerden %82'si daha üst düzey yöneticilerinden destek gördüklerini belirtmişlerdir. Bu durum, üst düzeye yaklaştıkça fikirlerin daha çok uyduğu, birbirlerini anlamanın daha fazla olduğu, bu nedenlerle de daha onay verici bir sonuç alındığını düşündürmektedir, zira memurlar arasında durum değişmektedir:

**Tablo 71.** Üst yönetimden destek gördüğünüze inanıyor musunuz? (Üst yönetim için)

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	28	58
Hayır	6	13
Cevapsız	14	29
<b>TOPLAM</b>	<b>48</b>	<b>100</b>

Memurların ise %58'i bu soruya cevap vermemiş, cevap verenlerin %62'si destek görmediğini söylemiştir:

**Tablo 72.** Üst yönetimden destek gördüğünüze inanıyor musunuz? (Memurlar için)

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	17	16
Hayır	28	26
Cevapsız	63	58
<b>TOPLAM</b>	<b>108</b>	<b>100</b>



Aynı sorunun ikinci kısmında, hangi konularda destek gördükleri sorulan katılımcıların %79'u cevap vermemiştir. Verilen cevaplar ise şunlardır:

**Tablo 73.** Üst yönetimden destek görüyorsanız, hangi konularda?

CEVAPLAR	SAYI	%
İş	26	16
Siyasi müdahalelere engel olma	1	1
Görevde yükselme	1	1
Sosyal	1	1
Bİlgi	2	1
Mesai (Ücret için)	1	1
Cevapsız	126	79
<b>TOPLAM</b>	<b>158</b>	<b>100</b>

Cevap veren katılımcıların %81'i, "1-İş-İletilen sorunları çözmeye çalışıyorlar ancak birimlere uzak durmaktalar" şikkında karar kılmışlardır.

Çalışanların birbirine destek olup olmadığı araştırıldığında ise (Soru 71), katılımcıların %45'i cevap vermemiştir. Cevap veren katılımcıların %72'si birbirlerinin desteğini gördüklerini söylemişlerdir:

**Tablo 74.** Diğer çalışanlardan destek görüyor musunuz?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	62	40
Hayır	24	15
Cevapsız	70	45
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Aynı sorunun ikinci kısmına, yani hangi konularda destek gördükleri sorusuna ise verdikleri cevaplar şunlardır:

1-Yoğun iş günlerinde, yardımlaşma konusunda

2-Özel-Sosyal konularda-Sıkıntılarımıza destek oluyorlar

3-Kurallara uyulması konusunda-Bilmediğimiz işleri danışıyoruz-İşteki sorunların giderilmesinde-Araştırma-Bakanlıktan gelen talimatların doğru anlaşılmasında

4- Araç-gereç konusunda

## 5- Deneyimlerini aktarırlar

**Tablo 75.** Diğer çalışanlardan destek görüyorsanız, hangi konularda?

CEVAPLAR	SAYI	%
Yoğun iş olduğunda	30	18
Özel	5	3
Bilgi	15	9
Araç-gereç	1	1
Deneyim	1	1
Cevapsız	112	68
<b>TOPLAM</b>	<b>164</b>	<b>100</b>

Bu soruya cevap vermeyen katılımcıların oranı %68 iken, cevap verenlerden %58'i ise "1-Yoğun iş günlerinde,yardımlaşma konusunda" demişlerdir.

Bölümün altıncı sorusunun ilk kısmı, çalışanlar arasında rekabet olup olmadığı ile ilgilidir. 72. soru olan bu soruya %41 oranında cevap alınmazken, cevap verenlerin %70'i rekabet olmadığını söylemiştir. Kamu kurumlarında yükselme, büyük ölçüde zamana bağlı olmasına rağmen, defterdarlık personelinin sınavla yükseldiği de göz önüne alındığında, bu soruya verilen cevabın tutarlılığı tartışmalıdır:

**Tablo 76.** Çalışanlar arasında rekabet var mı?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	28	18
Hayır	64	41
Cevapsız	64	41
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Bu sorunun ikinci kısmı olan, hangi konularda rekabet olduğu sorusuna verilen cevaplar şunlardır:

**Tablo 77.** Çalışanlar arasında rekabet var ise, hangi konularda?

<b>CEVAPLAR</b>	<b>SAYI</b>	<b>%</b>
Unvan sınavları	7	4
İdareye yakınlık	2	1
Olumlu not-sicil için	2	1
TKY'nden sonra olacak	1	1
Performans	5	3
Kişisel	1	1
Bilgilenme	2	1
Daha rahat masaya geçmek için	1	1
Cevapsız	137	87
<b>TOPLAM</b>	<b>158</b>	<b>100</b>

Katılımcıların %87'si bu kısımda cevapsız kalmış, bu durum manidar bulunmuştur. Tipik kaçınma davranışı, bu soruda da kendini göstermiştir ki bu da kurumun otoriter hatta baskıcı yapısını tekrar tekrar göstermekte diye düşünülmektedir. Cevap verenlerin %33'ü "1-Unvan sınavlarında" derken, %24'ü "5-İşin hızlı ve doğru yapılması konusunda-Performans" demiştir.

Bölümün diğer bir sorusunda (Soru 73), farkında olarak denetlenip denetlenmedikleri öğrenilmek istenmiştir. Bu soruya %19 oranında cevap alınamazken, cevap verenlerin %79'u evet cevabını vermiştir:

**Tablo 78.** Doğrudan doğruya denetleniyor musunuz?

<b>CEVAPLAR</b>	<b>SAYI</b>	<b>%</b>
Evet	100	64
Hayır	27	17
Cevapsız	29	19
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

74. soruda, ne sıklıkta ve ne tür bir denetim yapıldığı sorulmuş, soruya şu cevaplar alınmıştır:

**Tablo 79.** Ne sıklıkta ve nasıl denetim yapılıyor?

<b>Cevap</b>	<b>Sayı</b>
1-Kurum kasa her gün	1
2-Pul ve değerli kağıtlar 15 günde 1	1
3-Merkez denetim elemanlarınca yılda 1 veya 2-Periyodik olarak-Mutat teftiş dönemlerinde-2 yılda 1	23
4-Dolaylı yoldan vatandaşa	2
5-Yapılmamış bir iş su yüzüne çıktığında niye yapılmadığı sorulur o kadar	1
6-Yapılan bütün günlük işler sorgulanıyor-Her an-İdareciler servisleri gezer-Belli bir süresi yok-Çalışmalarımız, daireye geliş gidişlerimiz (imza) ve hatta dairedeki davranışlarımız bile denetleniyor-Kurallara uyup uymadığımız-Evrak bazında, işlem yönünden-Sürekli-Performans denetimi var-İşleyiş denetime dayalı zaten (memurdan defterdara)	47
7-Ayda veya 3 ayda bir verdiğimiz istatistiki bilgilerle	2
8-Sendikal örgütlenme konusunda	1
Cevapsız	85
<b>TOPLAM</b> (Birden fazla şık söylenebildiğinden toplam sayı 156'dan fazladır)	<b>163</b>

Fakat soruya %54 oranında cevap alınamaması, anlamsız bir durumdur. Cevap vermeyenler, ne konuda denetlendiklerini veya ne sıklıkta denetlendiklerini gizlemek mi istemişlerdir yoksa bilmemekte midirler, işte bu belirsizdir. Cevap verenlerin %60'ı, “6-Yapılan bütün günlük işler sorgulanıyor-Her an-İdareciler servisleri gezer-Belli bir süresi yok-Çalışmalarımız, daireye geliş gidişlerimiz (imza) ve hatta dairedeki davranışlarımız bile denetleniyor-Kurallara uyup uymadığımız-Evrak bazında, işlem yönünden-Sürekli-Performans denetimi var-İşleyiş denetime dayalı zaten (memurdan defterdara)” demiştir.

“Fikir ayrılıklarına tolerans gösteriliyor mu?” şeklindeki 75. soruya ise %25 oranında cevap alınamamıştır. Cevap verenlerden %63'ü ise, gösterilmediğini belirtmiştir. Cevap vermeyenlerin büyük çoğunluğunun da, hayır demek için cevap vermeme haklarını kullandıkları düşünülmektedir:

**Tablo 80.** Fikir ayrılıklarına tolerans gösteriliyor mu?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	43	28
Hayır	74	47
Cevapsız	39	25
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

“Çalışma temponuz nasıl?” şeklinde sorulan 76. soruya şu cevaplar verilmiştir:

**Tablo 81.** Çalışma temponuz nasıl?

CEVAPLAR	SAYI	%
Koşturmaca	18	12
Yavaş	4	3
Duruma göre	90	57
Normal	18	12
Cevapsız	26	16
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Bu soruya %16 oranında cevap alınamazken, cevap verenlerin %69’u “duruma göre” şıkkını işaretlemiştir. Bu en politik olan ve çalışılmıyor diye düşünenler için de en ideal olan şıktır.

Katılımcıların mevcut ödül-ceza sisteminin adaletli olarak işletildiğini düşünüp düşünmediklerini anlamaya çalışan 77. soruya, %18 oranında cevap alınamamıştır. Cevap verenlerin %84’ü hayır diyerek kurumdaki performans düşüklüğünün bir nedenini açıkça ortaya koymuşlardır (hatta cevap vermeyenlerin çoğunluğunun da bu kanıda olduğu düşünülmektedir):

**Tablo 82.** Mevcut ödül ve ceza sisteminin adaletli olarak işletildiğine inanıyor musunuz?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	21	13
Hayır	107	69
Cevapsız	28	18
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Doğru olana kimin karar verdiği sorulduğunda (Soru 78), şu cevaplar alınmıştır:

**Tablo 83.** Doğru olana kim karar veriyor?

CEVAPLAR	SAYI	%
Amirler-Defterdar-Bakan	78	50
Doğruyu bulan	1	1
Senelerdir anlayamadım	2	1
En çok yağ çeken	1	1
Hep beraber	2	1
İşe göre değişir	2	1
Cevapsız	71	45
<b>TOPLAM</b>	<b>157</b>	<b>100</b>

Bu soruya cevap vermeyenler %45 oranında iken, cevap verenlerin %91'i gibi büyük bir kısmı "1-İdareciler, amirlerimiz-Defterdar-Bakan" demiştir. Lakin %45 gibi büyük bir oranda deneğin cevap vermemesi de bir o kadar ilginçtir.

Doğru olana karar verenlerin, buna nasıl karar verdikleri sorulduğunda ise, şu cevaplar alınmıştır:

**Tablo 84.** Doğru olana karar verenler, buna nasıl karar veriyor?

Cevap	Sayı
1-Mevzuata uygun olarak	19
2-Doğru olan değil kendini nasıl ifade edebildiğin önemli oluyor	1
3-Ben diyorsam doğrudur mantığı ile-Yetkiye dayanarak	1
4-Amirler birbirine danışarak-Başkalarının etkisi ile	1
5-Olayları bildikleri kadar-Gözlemlerine göre	1
6-Silsile yoluyla	1
7-İnceleme-araştırma yaparak	1
8-Bilgi birikimini kullanarak	2
Cevapsız	129
<b>TOPLAM</b> (Birden fazla şık söylenebildiğinden toplam sayı 156'dan fazladır)	<b>158</b>

Sorunun bu kısmına, %83 oranında cevap alınamaması düşündürücüdür. Zira kararların neden, nasıl alındığı gibi konularda çalışanların bilgilendirilmediğini düşündürmektedir. Veya bilip de sakladıkları bir şeyler var olduğunu... Cevap verenlerin

%61'i ise, "1-Mevzuata uygun olarak" diyerek, verilmesi gerektiğini düşündükleri cevabı vermişlerdir.

Kurumun yeniliklere açık olup olmadığı sorulduğunda ise (Soru 79), %21 oranında cevap alınamamış, cevap verenlerden %66'sı "açık" demiştir:

**Tablo 85.** Kurumunuz yeniliklere açık bir yapıda mı?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	82	52
Hayır	42	27
Cevapsız	32	21
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Benzer bir soru olan 80. soruda ise, kurumda teknolojik gelişmelere uyum çabası olup olmadığı sorulmuştur. Katılımcıların %16'sı cevap vermezken (ki bu sorunun cevabı bilgiden çok gözleme dayandığından herkesçe cevaplanması beklenmekteydi), cevap verenlerin %84'ü böyle bir çaba olduğunu söylemişlerdir:

**Tablo 86.** Teknolojik gelişmelere uyum sağlamak için gerekli çaba gösteriliyor mu?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	110	71
Hayır	21	13
Cevapsız	25	16
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Görüldüğü üzere, açık hedef ve sorumluluk, birbirlerine destek, denetim, yenilikçilik ve teknoloji boyutlarında, örgütte durum iyi görünürken; bireysel inisiyatif, risk, üst yönetimin desteği, rekabet, fikir ayrılıklarına tolerans, adil bir ödül-ceza sistemi ve kararlara katılım boyutlarında sorunlar vardır.

#### IV.9. Mersin İli Defterdarlığı Personelinin Çalıştıkları Kurumun Örgüt Kültürünün Önemi ve İşlevleri Hakkındaki Görüşleri

Örgüt kültürü çalışanlar için bir tanıtım ve özdeşleşme hissi yaratır ve davranışları yönlendiren bir araç görevi görür. Çalışanlara örgütün misyonunun ne olduğu, ona nasıl katkıda bulunacakları, amaçların ne olduğu ve amaçlara ulaşmak için hangi metodların kullanılacağı, sonuçların nasıl ölçüleceği, başarısızlık karşısında nasıl tavır takınılacağı, örgütteki güç ve yetki paylaşımının nasıl olduğu, iletişimin nasıl gerçekleştiği, örgütün dünyaya bakış açısının nasıl olduğu konularında cevaplar sağlamaktadır.

İşte bu işlevlerini bulmak için 5. bölümde dokuz adet soru sorulmuştur. Bu soruların ilki olan 81. soruda çalışanlara, kurumlarının misyonuna nasıl katkıda bulunacaklarını bilip bilmedikleri sorulmuş, şu cevaplar alınmıştır:

**Tablo 87.** Kurumunuzun misyonuna nasıl katkıda bulunacağınızı biliyor musunuz?

Cevap	Sayı
1-Görüş ve önerilerle-Yaratıcılık-Katılımcılık	5
2-Çalışarak, işimizi tam (kaliteli) ve zamanında yaparak-Mevzuatı zamanında takip edip uygulamaya sağlıklı kararlar vererek	33
3- AB normlarına uyarak	1
4-İyi niyetli, dürüst olarak-Laik, demokratik, adil ve araştırmacı davranarak	8
5-Kurallara uyarak-Katkıda bulunacak bir şey yok, her şey mevzuatla belirli-Eldeki imkanlarla mümkün değil-Bulunamıyoruz	13
6-Mükellefi bilinçlendirerek-Halkın içindeyken davranış ve konuşmalarımızın iyi olması ile, onlara yardımcı olarak-Halkla ilişkileri geliştirerek	5
7-Bilmiyorum	11
8-Hayır çünkü bize sıra gelene kadar önde başkaları var	2
9-Kurumun onurunu koruyarak	1
10-Eğitimle-Bilgi birikimi ve değişimle	3
Cevapsız	95
<b>TOPLAM</b> (Birden fazla şık söylenebildiğinden toplam sayı 156'dan fazladır)	<b>177</b>

Bu soruya %61 oranında cevap alınmamış, alınan cevaplardan %40'ı ise, “2-Çalışarak, işimizi tam (kaliteli) ve zamanında yaparak-Mevzuatı zamanında takip edip uygulamaya sağlıklı kararlar vererek” şıkkı olmuştur. Cevap alınamama oranının



yüksekliği, örgüt kültürünün zayıflığının bir diğer göstergesidir denilebilir. %13 oranında deneğin 7. şıkkı işaretlemesi, yani bilmiyorum demesi ise, örgüt kültürünün bir işlevini yerine getirmediğini göstermesi bakımından vahim bir durumdur.

82. soruda amaca ulaşmada hangi metodların kullanılması gerektiği sorulmuş, şu cevaplar alınmıştır:

**Tablo 88.** Amacınıza ulaşmak için hangi metodları kullanacağınızı biliyor musunuz?

Cevap	Sayı
1-Dürüstlük-İnanılrlık-Doğru bildiğimizden şaşmamak-Adaletle çalışarak, eşitlik	4
2-Şeffaflık	3
3- Biliyorum ama önemli olan uygulayabilmek-Elimizden gelen bir şey yok	1
4-Deneyimli birilerinden bilgi ve onay alma-Görüşlere önem verme	2
5-Teknolojik gelişme-Hizmet olanaklarının artırılması-Araştırma-Yenilikleri takip ederek-Eğitimle-Bilgi-Bilimsel metod	11
6-Denetleme-Kontrol alttan üste iletmeli	2
7-Bilmiyorum	9
8-Gülyüzlü, insanca davranarak-Mükellefe işimizin ciddiyetini, samimiyetimizi göstermeliyiz, zira bizden gördüklerini yapıyorlar, bilinçsizler	4
9-Çalışma (düzenli, planlı)-İşimizi severek isteyerek, özenle yaparsak amacımıza ulaşırız	22
10-Mevzuatı zamanında takip etme, uygulama-Kurallara uyarak	17
Cevapsız	105
<b>TOPLAM</b> (Birden fazla şık söylenebildiğinden toplam sayı 156'dan fazladır)	<b>180</b>

Bu soruya %67 oranında cevap alınamamıştır. Tıpkı 81. soruda olduğu gibi, cevap alınamama oranının yüksekliği, örgüt kültürünün zayıflığının bir diğer göstergesi olarak kabul edilebilir. Cevap verenlerin %29'u, "9-Çalışma (düzenli, planlı)-İşimizi severek isteyerek, özenle yaparsak amacımıza ulaşırız" demiştir. %12 oranında deneğin 7. cevabı vermesi, yani bilmiyorum demesi ise, yine vahim bir durumdur, zira örgüt kültürünün önemli bir işlevidir.

Bölümün 3. sorusu olan 83. soruda, başarısızlık karşısında nasıl bir tavır takınmaları gerektiğini bilip bilmedikleri sorulan katılımcılar, şu cevapları vermişlerdir:

**Tablo 89.** Başarısızlık karşısında nasıl tavır takınacağınızı biliyor musunuz?

Cevap	Sayı
1-Aynı hataya tekrar düşmemeye çalışmak-Bir daha hata yapmamaya çalışma-Hatamı düzeltmeye çalışmak-Başka bir yolu deneyerek-Araştırma yapma, doğrusunu öğrenme-Başarısız olunan konu üzerinde daha çok çalışarak-Disiplinsizlik varsa onu düzeltmek	33
2-Başarısızlığa izin verilmez, yaptırım dahi vardır	7
3-Bilmiyorum	7
4-Üzülürüm	3
5-Kabullenirim	5
6-Müdür beye söylerim	1
7-Çalışma saatlerini artırmak	2
8-Kendimi savunurum	1
Cevapsız	101
<b>TOPLAM</b> (Birden fazla şık söylenebildiğinden toplam sayı 156'dan fazladır)	<b>160</b>

Katılımcıların %65'i cevap vermemiş, cevap verenlerin % 56'sı, "1-Aynı hataya tekrar düşmemeye çalışmak-Bir daha hata yapmamaya çalışma-Hatamı düzeltmeye çalışmak-Başka bir yolu deneyerek-Araştırma yapma, doğrusunu öğrenme-Başarısız olunan konu üzerinde daha çok çalışarak-Disiplinsizlik varsa onu düzeltmek" demiştir. Ancak cevap vermeyenlerin ve bilmiyorum diyenlerin varlığı (%12), yine de örgüt kültürünün bilinçli bir şekilde yerleştirilmediğinin kanıtı olmaktadır. 4,5,6 ve 8. şıkları söyleyenlerin (%17) cevapları ise aslında geçerli cevaplar değildir, zira yapılması gereken bunlar değildir.

Bölümün diğer bir sorusu olan, kurumun dünyaya bakış açısının sorulduğu 84. soruya on türlü cevap gelmiştir:

**Tablo 90.** Kurumunuzun dünyaya bakış açısını biliyor musunuz?

Cevap	Sayı
1-Mükemmel bir elektronik ortamda hizmet verme	1
2-Rakipsiziz-En iyi biz olmalıyız	2
3-Ülkeye ve millete iyi hizmet etme amacı taşıyan bir bakış açımız var	4
4-Yenilikçi	5
5-Zayıf-Dar-Muğlak-Karamsar	4
6-Bilmem	10
7-Değişmek isteyen ancak gelenekçiliğinden de vazgeçemeyen-Klasik-Belli kuralların dışına çıkılmadığından hep aynı yöne bakılmakta-Geriden geliyor	6
8-Gelişmeleri izleyip uyum sağlamaya çalışır-Global bakış-Şeffaflık, analitik bütçe, IMF bağlantısı gibi olumlu bir bakış açısı (dünyaya açıldık)-AB politikalarına uygun hale gelme-Diğer ülkelerdeki vergi yasalarını irdelemekteyiz	14
9-Parayı en etkin şekilde kullanmak-Para-Kazanan herkesin vergi mükellefi olması	4
10-Ülkemizin geleceği ve refahı için her zaman istikrarlı ve güçlü olmak-Geleceğe güvenle bakmak	2
Cevapsız	108
<b>TOPLAM</b> (Birden fazla şık söylenebildiğinden toplam sayı 156'dan fazladır)	<b>160</b>

Bu soruya %69 oranında cevap verilmemesi, kurum çalışanlarının bilgisizliğini gözler önüne sermektedir. Bunda örgüt kültürünün oluşturulmamış veya oluşturulamamış olmasının payı büyüktür. Ayrıca cevap veren katılımcıların %19'u, 6. şık olan "Bilmem" cevabını vererek, cevap vermeyenlere dahil olmuşlardır, böylece kurumunun amacını bilmeyenlerin yüzdesi 86'lara ulaşmıştır ki bu oldukça kötü bir sonuçtur. Cevap verenlerden %27'si, "8-Gelişmeleri izleyip uyum sağlamaya çalışır-Global bakış-Şeffaflık, analitik bütçe, IMF bağlantısı gibi olumlu bir bakış açısı (dünyaya açıldık)-AB politikalarına uygun hale gelme-Diğer ülkelerdeki vergi yasalarını irdelemekteyiz" diyerek bilinçli azınlığı oluşturmuştur.

85. soru yine iki kısımdan oluşmuştur: "Yazılı kurallar olmadan hareket edebilir misiniz?" Ve "Neye dayanarak?" şeklinde... Yazılı kurallar olmadan hareket edip edemeyeceğini cevaplamayan katılımcıların oranı %53 iken, cevap verenlerin %53'ü edebileceğini belirtmiştir:

**Tablo 91.** Yazılı kurallar olmadan da hareket edebilir misiniz?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	39	25
Hayır	35	22
Cevapsız	82	53
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Birinci kısma %53 oranında evet cevabı veren katılımcı olmasına rağmen, neye dayanarak diye sorulduğunda %80 oranında cevap alınamamış, yani ilk kısma cevap veren katılımcıların %27'si neden evet dediğini açıklayamamıştır. İlk kısma evet diye cevap verenler ise, şu dokuz tür cevabı vermişlerdir:

**Tablo 92.** Yazılı kurallar olmadan da hareket edebiliyorsanız, neye dayanarak?

Cevap	Sayı
1-Tecrübeme dayanarak-Yanlış karar vermeyeceğimi biliyorum-Doğruluğuma-Hakkaniyet ilkesine göre-Mantığıma	13
2-Fazla denetlenmediklerine güvenerek	1
3-İşin akışına	1
4-Kurumun amacına uygun	1
5-Günün koşullarına göre	1
6-Yetkime göre	3
7-Bilgi-Araştırma	5
8-Genel kabul görmüş kurallara-Geçmiş uygulamalara-Teskilatın örf hukukuna-Etik kurallara	9
9-Amirlerin görüş ve emirleri çerçevesinde	2
Cevapsız	124
<b>TOPLAM (Birden fazla şık söylenebildiğinden toplam sayı 156'dan fazladır)</b>	<b>160</b>

Bunlardan 8. şık, örgüt kültürüne dayanarak hareket ettiklerini ifade etmektedir ve önemlidir. Lakin 8. şıkkı işaretleyen katılımcı sayısı sadece %25 oranındadır. Cevap verenlerin çoğunluğu, %36 oranı ile “1-Tecrübeme dayanarak-Yanlış karar vermeyeceğimi biliyorum-Doğruluğuma-Hakkaniyet ilkesine göre-Mantığıma” demiştir.

Bölümün diğer sorusu ise, kuruma yeni gelenlerin ortama alışmakta güçlük çekip çekmedikleri ile ilgilidir. 86. soru olan bu soruya %19 oranında cevap alınamazken,

cevap verenlerin %73'ü güçlük çekilmediğini belirtmişlerdir. Örgüt kültürünün işlevini yerine getirdiği az sayıda husustan birisinin bu olduğu söylenebilir:

**Tablo 93.** Kurumunuza yeni gelenler ortama alışmakta güçlük çekiyorlar mı?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	34	22
Hayır	93	59
Cevapsız	29	19
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

“İşinize motive olmakta zorlanıyor musunuz?” şeklindeki 87. soruya %16 oranında cevap alınamazken, cevap verenlerin %66'sı zorlanmadığını belirtmiştir:

**Tablo 94.** İşinize motive olmakta zorlanıyor musunuz?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	6	4
Hayır	87	56
Bazen	38	24
Cevapsız	25	16
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

88. soruda, “İşiniz, ihtiyaç duyduğunuz şeyleri sağlıyor mu?” diye sorulduğunda %40 oranında cevap alınamamıştır. Cevap verenlerin %52'si ise, sağlamadığını söylemiştir:

**Tablo 95.** İşiniz ihtiyaç duyduğunuz şeyleri sağlıyor mu?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	45	29
Hayır	49	31
Cevapsız	63	40
<b>TOPLAM</b>	<b>157</b>	<b>100</b>

Hangi ihtiyaçlarının karşılandığı sorulduğunda ise, katılımcıların %67'si cevap vermemiş, cevap verenler ise şunları söylemiştir:

**Tablo 96.** İşiniz ihtiyaç duyduğunuz neleri sağlıyor?

CEVAPLAR	SAYI	%
Ücret	28	15
Prestij	16	9
Sosyal olanaklar	3	2
Her şeyi	3	2
Kariyer	3	2
Güven	2	1
Gelecek	1	1
Manevi tatmin	1	1
Cevapsız	120	67
<b>TOPLAM</b>	<b>160</b>	<b>100</b>

Katılımcıların %49'u ücret sağlıyor derken, %28'i prestij demiştir. Ancak, cevap verenlerin %14'ünün, ne sağladığını belirtmemesi ilginç bir sonuçtur ve bu durum aslında pek de tatmin olmadıklarını düşündürmektedir.

Soru 89'a karşılık, işinin yaşamına anlam kattığını söyleyen katılımcıların oranı %72 iken, %18 oranında cevap alınamaması ve %28 oranında katmadığını söyleyenlerin varlığı, dikkate alınması gereken sonuçlardır:

**Tablo 97.** İşinizin yaşamınıza anlam kattığına inanıyor musunuz?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	92	59
Hayır	36	23
Cevapsız	28	18
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Bölüm içinde sorulan tüm sorulara verilen cevapların geneline bakıldığında, mevcut örgüt kültürünün işlevlerini yerine getiremediğini, bunda da mevcut kültürün bilinçli bir şekilde oluşturulmamış olmasının payının büyük olduğunu bir kez daha söylemek mümkündür.

#### IV.10. Mersin İli Defterdarlığı Personelinin Çalıştıkları Kurumun Örgüt Kültürü Tipi Hakkındaki Görüşleri

Kurumda bilinçli olarak bir örgüt kültürü oluşturulmadığı iddia edilmiş ve bu bölüme kadar alınan cevaplarla da bu iddia gerçekleşmiştir. Ancak her örgütte kendiliğinden oluşan bir kültür olduğu da muhakkaktır. İşte bu çalışmada araştırma konusu olan defterdarlığın da bir kültürü olduğu gerçektir. Ancak bunun ne tip bir kültür olduğunu anlamak için 20 adet soru sorulmuştur.

Bunlardan ilki karar alma ile ilgilidir. Katılımcılara, 90. soru ile, karar almada tüm çalışanların görüşünün alınıp alınmadığı sorulmuş, cevap olarak 6 şık verilmiş ancak 8 tür cevap alınmıştır:

**Tablo 98.** Karar almada ilgili tüm personelin görüşü alınıyor mu?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	11	7
Hayır	68	44
Önemli konularda	17	11
Önemsiz konularda	5	3
Alınsa da uygulanmıyor	14	9
Diğer	0	0
Karar almak gerekmiyor	1	1
Amire göre değişir	5	3
Cevapsız	35	22
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Bu soruya %22 oranında cevap alınamamış, cevaplayanların %56'sı danışılmadığını, %14'ü önemli konularda danışıldığını söylemiştir.

Bu cevaplardan çıkan sonuç, karar almada çalışanların görüşünün alınmadığı yönündedir. Merkeze bağlı bir yapı sergileyen kamu kurumları için bu doğal bir sonuçtur. Dolayısıyla güç kültürünün bu özelliğini, kurumun taşıdığı söylenebilir.

Bölümün ikinci sorusu olan 91. soruda, üst düzey yöneticilerin karar ve uygulamalarını tartışmanın mümkün olup olmadığı sorulmuştur. Katılımcıların %22'si cevap vermezken, cevap verenlerin %77'si mümkün olmadığını söylemiştir:

**Tablo 99.** Üst düzey yöneticilerinizin karar ve uygulamalarını tartışmak mümkün müdür?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	28	18
Hayır	94	60
Cevapsız	34	22
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Kararları tartışmamak da güç kültürünün bir özelliğidir. Dolayısıyla kurumda güç kültürünün hakim olduğunu söylemek için geçerli ikinci neden de oluşmuş olmaktadır.

Bölümün diğer bir sorusu olan “Kurum bünyesinde gruplaşmalar var mı?” şeklindeki 92. soruya, %52 oranında cevap alınamazken, cevap verenlerin %61'i olmadığını söylemiştir. Ancak %52 gibi büyük bir oranda cevap alınamaması da düşündürücüdür; olanı gizleme çabası olarak düşünülebileceği gibi, ilgisizlik olarak da yorumlanabilir:

**Tablo 100.** Kurumunuzda gruplaşmalar var mı?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	30	19
Hayır	46	29
Cevapsız	80	52
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Sorunun ikinci kısmında, gruplaşmalar olduğunu söyleyen %39'luk dilime, bu grupların kendilerine has özellikleri sorulmuştur. Buna on beş türlü cevap alınmıştır:



**Tablo 101.** Kurumunuzda gruplaşmalar var ise, bunların kendine özgü özellikleri nelerdir?

Cevap	Sayı
1-Birimlere göre gruplaşmalar oluyor	3
2-Sendikal gruplaşmalar	4
3-Çıkar grupları (ekonomik vb.)	4
4-Kültürel gruplar	1
5-Dini gruplar-Mezhep grupları	1
6-Kafa yapıları, kültür seviyeleri uyanlar	3
7-Kendilerini Osmanlı'dan beri azınlık görenler hala aynı sanıyorlar	1
8-Hemşehriler arasında	3
9-Sigara ve alkol içenlerle içmeyenler	1
10-Çözemedim daha	1
11-Ekonomik açıdan denk olanlar	1
12-Amirler kendi aralarında, memurlar kendi aralarında	2
13-İş grupları	1
14-Amirlere yakın olanlar bir grup, amirleri sevmeyenler bir grup	1
15-Siyasi gruplaşmalar	1
Cevapsız	132
<b>TOPLAM</b> (Birden fazla şık söylenebildiğinden toplam sayı 156'dan fazladır)	<b>160</b>

Görüldüğü gibi soru doğru olarak yanıtlanmamış, genellikle sadece kimler arasında gruplaşmalar olduğundan bahsedilmiştir. Bu soruya %85 oranında cevap alınamaması, katılımcıların ya bir gruplaşma olduğunu düşünmediklerini, ya da farkında olmadıklarını düşündürmektedir. Kısacası gruplaşma olduğunu söyleyenlerin %19'u sorunun bu kısmına cevap vermemiştir. Cevap veren 28 kişi ise, farklı farklı cevaplar vererek tutarlı bir sonuç alınmasını sağlayamamıştır.

Bir sonraki soru olan 93. soruda, gruplaşmaların bölümler arasında mı yoksa tüm kurumun karması şeklinde mi oluştuğu sorulmuş, şu şıklar oluşturulmuştur:

**Tablo 102.** Gruplaşmalar bölümler arasında mı yoksa tüm kurumun karması şeklinde mi?

CEVAPLAR	SAYI	%
Bölümler arasında	34	22
Kurum karması	30	19
Diğer	3	2
Cevapsız	89	57
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

%57 oranında cevap alınamazken (ki gruplaşma olup olmadığı sorulduğunda %80 oranında cevap alınamaması da göz önüne alındığında, bu oran tutarsızlığı göstermektedir), cevap verenlerden %51 oranında “Bölümler arasında”, %45 oranında “Tüm kurumun karması şeklinde” cevabı alınmıştır. Bu durum da sonucun tutarlı olmasını önlemektedir.

Görev kültürünün özelliği sorunların tartışılarak çözülmesidir. Söz konusu kurumda görev kültürünün özellikleri araştırılırken, soru 94 ile, sorun ve mutabakatsızlıkların nasıl ele alındığı da sorulmuş, üç şık sunulmuş, beş türlü cevap alınmıştır:

**Tablo 103.** Sorun ve mutabakatsızlıklar nasıl ele alınıyor?

CEVAPLAR	SAYI	%
Çözümeye yönelik	80	51
Suçlayıcı	28	18
Diğer	5	3
Amire göre değişiyor	2	1
Üst daima haklı	1	1
Cevapsız	40	26
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Bu soruya cevap vermeyenlerin oranı %26 iken, cevap verenlerden %69'u, “1-Çözümeye yönelik bir yaklaşımla” demiştir. %24 gibi yüksek bir oranda “2-Suçlayıcı bir yaklaşımla” cevabının alınması ise düşündürücü bulunmaktadır ve cevap vermeyenlerin de bu kamuda oldukları sanılmaktadır.

Görev kültüründe kararlar birlikte alınır. Ancak kamuda bunun genellikle söz konusu olmadığı bilinmektedir. Yine de 95. soruda, katılımcılara karar alıp alamadıkları sorulmuştur. Karar almadaki en büyük engelleri sorulan katılımcılardan şu cevaplar gelmiştir:

**Tablo 104.** Karar almanızda en önemli engeliniz nedir?

CEVAPLAR	SAYI	%
Yasal düzenlemeler	49	31
Amirler	27	17
Bilgisizlik	13	8
Diğer	4	3
Engel yok	11	7
Cevapsız	52	34
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Bu soruya %34 oranında cevap alınamamış, cevap verenlerden %46 oranında “1-Yasal düzenlemeler” cevabı gelmiştir. %26 oranında “2-Amirler” cevabının gelmesi de ayrıca dikkate değerdir.

96. soruda, “Nüfuz, pozisyon, yaş veya kişisel güç mü yoksa uzmanlık, yetenek mi kurumda daha önemlidir?” diye sorulmuştur. Bu sorunun sorulmasında da amaç aynıdır; yani örgüt kültürünün tipi bulunmaya çalışılmıştır:

**Tablo 105.** Kurumunuzda hangisi daha önemlidir?

CEVAPLAR	SAYI	%
Nüfuz, pozisyon, yaş veya kişisel güç	37	24
Uzmanlık, yetenek	79	50
Diğer	1	1
Cevapsız	39	25
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Bu soruya %25 oranında cevap alınamazken, cevap verenlerden %68’i, “2-Uzmanlık, yetenek” şikkini işaretlemiştir. Bu da görev kültürünün ağırlığını hissettirmektedir. Ancak %32 gibi büyük bir oranda da “1-Nüfuz, pozisyon, yaş veya kişisel güç” şikkini işaretlenmiştir.

Rol kültüründe, adından da anlaşılacağı gibi roller, o rolleri oynayan bireylerden daha önemlidir. Bireysel katkı istenmediğinden role uygun kişiler işe alınmaktadır. 96. soruya verilen cevaplar göstermektedir ki, kurumun kültürü bu yönü ile rol kültürüne uygundur ve zaten rol kültürünün diğer adı da bürokratik kültürdür.

“Genellikle amirlerinizin verdiği işleri mi yapıyorsunuz?” şeklindeki 97. soruya, %16 oranında cevap alınamazken, cevap verenlerin %81’i evet cevabını vermiştir:

**Tablo 106.** Genellikle amirlerinizin verdiği işleri mi yapıyorsunuz?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	106	68
Hayır	25	16
Cevapsız	25	16
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Aynı soruyu üst düzey yöneticilerin %7’si cevaplamazken, cevaplayanların %60’ının evet diye cevaplaması düşündürücüdür:

**Tablo 107.** Genellikle amirlerinizin verdiği işleri mi yapıyorsunuz? (Üst yönetim için)

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	15	56
Hayır	10	37
Cevapsız	2	7
<b>TOPLAM</b>	<b>27</b>	<b>100</b>

Rol kültürü, kurallar ve işlemlerle çerçevelenmiş olduğundan, tembellik yaratması gibi çok tehlikeli bir dezavantajı vardır. Nitekim 97. soruya verilen cevaplar da bu dezavantajın yaşandığını göstermektedir.

Kritik bir soru olan 98. soruda, kurumda başarılı olarak nitelenen kişilerin, genellikle amirlerini memnun eden veya politik oyunlara girmekten kaçınmayan kişiler olup olmadıkları sorulmuş, bu soruya beklendiğinden az olarak, %31 oranında cevap alınamamıştır. Cevap verenlerden %49’unun bu soruyu “Evet” diye cevaplaması ve hatta %31’inin “Bir kısmı” şikkını seçmesi, kurumda durumun vehametini ve çalışanlar arası sorunların varlığını gözler önüne sermiştir. Bu da, aralarında iyi ilişkiler var gibi cevaplar veren katılımcıların ilişkilerinin, aslında, sadece görüntüden ibaret olduğunu düşündürmektedir:

**Tablo 108.** Kurumunuzda, başarılı olarak nitelenen kişiler, genellikle amirlerini memnun eden veya politik oyunlara girmekten kaçınmayan kişiler mi?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	52	34
Hayır	22	14
Bir kısmı	33	21
Cevapsız	49	31
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Diğer bir kritik soru da 99. sorudur. Bu soru, amirlerinin görev dağılımında kişisel değer, yargı ve arzularını ön plana alıp almadıklarını sormaktadır. Bu soruya beklenildiğinden az olarak, %21 oranında cevap alınmamıştır. Cevaplayanlardan %62'si , amirlerinin görev dağılımında kişisel değer, yargı ve arzularını ön planda tuttıklarını belirtmişlerdir. Bu beklenen cevaptır ve aslında ilişkilerin, söylendiği kadar da iyi gitmediğinin kanıtı niteliğindedir. Hatta cevaplamayanların, bu şıkkı seçmeye çekinenler olduğu düşünüldüğünde, oran daha da büyümektedir (%70) ki bu da aslında daha önce verilen cevapların samimiyetsizliğini göstermektedir:

**Tablo 109.** Görev dağılımında yöneticilerinizin kişisel yargı, değer ve arzuları mı ön plandadır?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	77	49
Hayır	47	30
Cevapsız	32	21
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Bir yöneticinin nasıl davranmasını bekledikleri sorulan 100. soruya, katılımcılardan 100'ü cevap vermiş, bunlar 19 çeşit beklenti ileri sürmüşlerdir:

**Tablo 110.** Bir yöneticinin nasıl davranmasını beklersiniz?

Cevap	Sayı
1-Saydam, dürüst, güven veren	3
2-Saygın	11
3-Adil, eşitlikçi, tarafsız, kötü niyetli kişileri cezalandıran, çalışanı ödüllendiren, önyargısız, görevlendirmede liyakata önem veren	33
4-İlkeli, disiplinli, yerine göre otoriter	3
5-Çağdaş	9
6-Saygılı	5
7-Anlayışlı, hoşgörülü, iyi, insana değer veren, sevecen, ılımlı, samimi, arkadaşça	18
8-Mantıklı	37
9-Yasalara saygılı, hiyerarşik düzene uyan,devletin çıkarlarını kendininkilerden üstün tutan	7
10-Çalışkan, işini en iyi şekilde yapan-yaptıran-denetleyen, planlı çalışan	1
11-Bilgili, birikimini aktaran	6
12-Kısa ve öz bir anlatımla herkesin anlayabileceği dilden konuşan	4
13-Örnek	15
14-İşbirlikçi (özellikle astlarıyla)	1
15-Mütevazı	3
16-Katılımcı, diyaloga açık, sorunlarımızla ilgilenen	5
17-İdareci vasıflarına sahip, kesin kararlar alabilen, çözüme yönelik	14
18-Bilgisizliğini korku ve endişe yaratarak kapatmaya çalışmayan	1
19-Başkalarından etkilenmeyen	1
Cevapsız	61
<b>TOPLAM</b> (Birden fazla şık söylenebildiğinden toplam sayı 156'dan fazladır)	<b>233</b>

Aslında bu soruya verilen cevapların tersinin, mevcut yöneticilerin nasıl davrandığı biçimindeki soruya cevap olduğu açıktır. Ama yine de katılımcılara bu soru sorulmuş, 19 çeşit cevap alınmıştır. Katılımcıların %39'u cevap vermemiş, cevap verenler en çok mantıklı ve adil, eşitlikçi, tarafsız, kötü niyetli kişileri cezalandıran, çalışanı ödüllendiren, önyargısız, görevlendirmede liyakata önem veren kişiler olmaları gerektiğinden bahsetmişlerdir.

Kurum yöneticilerinin nasıl davrandığı sorulduğunda ise (Soru 101), şu sonuçlar ortaya çıkmıştır:

**Tablo 111.** Sizin yöneticileriniz nasıl davranıyor?

Cevap	Sayı
1-Eşitlikçi-Adil-Objektif-Önyargısız-Görevlendirmede liyakata önem veren	5
2-Kötü niyetli kişileri cezalandıran	1
3-İyi-Anlayışlı-İlimli-Duygusal	15
4-Kararlı-İstikrarlı	10
5-Yasalara saygılı-Dürüst	4
6-Ayrımcı-Adil değil-Yapılan işe değil kişiye önem veriyorlar	7
7-Davranışlarında geçmişi örnek alıyorlar	1
8-Kişiye göre değişiyor	5
9-İdare eder-Normal	7
10-Pek iyi sayılmaz	4
11-Dolduruşla karar alıyor-Otorite eksikliği var-Pasif	2
12- Makamına yakışıyor	2
13-Katılımcı-Çalışanlarla diyaloga giren, sorunlara çözüm öneren	2
14-Her şeyi kendisinin bildiğini iddia eden-Astları sorun çıkaran, işten kaytaran, iş bilmeyen kişiler olarak görüp her işte bir hata arayan, bulurlarsa da bağırıp çağıran kişiler-Baskıcı	1
15-Tüm personelin çalışmasını üstlerine kendi çalışmalarını gibi aksettiren	1
16-İzin konusunda problem çıkaran	1
17-İşe çok önem veriyorlar	1
18-Sevk ve idareyi en son planda tutan	1
19-Tatlı-sert, mesafeli	4
Cevapsız	94
<b>TOPLAM</b> (Birden fazla şık söylenebildiğinden toplam sayı 156'dan fazladır)	<b>168</b>

Katılımcıların %60'ı cevap vermezken, %10'unun "İyi-Anlayışlı-İlimli-Duygusal" cevabını verdiği görülmüştür.

Kuruma, karşılıklı güven ve anlayışın hakim olup olmadığı, 102. soru ile sorulduğunda %28 oranında cevap alınamamıştır. Cevap verenlerin %55'i bu soruya evet diye cevap vermişse de, cevap vermeyenlerin hayır demekten çekindikleri düşünülmektedir; zira daha önceki sorulara verilen cevaplar bunu desteklemektedir. Bu düşüncenin doğruluğu durumunda %58 oranında deneğin hayır dediği kabul edilebilir:

**Tablo 112.** Karşılıklı güven ve anlayışın kurumunuza hakim olduğunu söyleyebilir misiniz?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	62	39
Hayır	51	33
Cevapsız	43	28
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

103. soruda, “Çalışırken moral eksikliği, korku, gerilim gibi duygular hissediyor musunuz?” diye sorulan katılımcılardan %17’si cevap vermezken, cevap verenlerin %47’si “Bazen” şikkını, %34’ü “Hayır” şikkını işaretlemiştir:

**Tablo 113.** Çalışırken moral eksikliği hissediyor musunuz?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	25	16
Hayır	44	28
Bazen	60	39
Cevapsız	27	17
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Diğer bir soru olan 104. soru ile personel sirkülasyonu sorulmuş ve şu şıklar verilmiştir:

**Tablo 114.** Kurumunuzda personel sirkülasyonu nasıl?

CEVAPLAR	SAYI	%
Sık sık	11	7
Hiç	2	1
Bazen	111	71
Diğer	1	1
Hata yapan değişir	1	1
Cevapsız	30	19
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Bu soruya %19 oranında cevap alınmazken, cevap verenlerin %87’si “Bazen olur” demiştir.



Kurumun ani çıkan fırsatları yakalama ve değişikliklere çabuk adapte olma gibi özellikleri olup olmadığı sorulduğunda (Soru 105), %26 oranında cevap alınamazken, cevap verenlerin yarısı evet, yarısı hayır demiştir:

**Tablo 115.** Kurumunuzun ani çıkan fırsatları yakalama ve değişikliklere çabuk adapte olma gibi özellikleri var mıdır?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	57	37
Hayır	57	37
Cevapsız	42	26
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Soru 106’da, “Ekip çalışmasına önem veriliyor mu?” diye sorulduğunda ise, %21 oranında cevap alınamamış, alınan cevapların %63’ü ise evet olmuştur:

**Tablo 116.** Ekip çalışmasına önem veriliyor mu?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	78	50
Hayır	45	29
Cevapsız	33	21
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

“Vatandaş mı, personeliniz mi daha önemlidir?” diye sorulduğunda (Soru 107), %36 oranında cevap alınamaması da ilginç bir sonuçtur. Cevap verenlerin %80’i, vatandaşın daha önemli olduğunu belirterek beklenen cevabı verdiyse de, bu cevaptaki samimiyet şüphelidir; zira, cevap vermeyenlerin çokluğu ve %20 oranında “Personel önemlidir” diyenlerin varlığı bunu düşündürmektedir:

**Tablo 117.** Hizmet ettiğiniz kişiler mi yoksa personeliniz mi daha önemlidir?

CEVAPLAR	SAYI	%
Vatandaş	80	51
Personel	20	13
Cevapsız	56	36
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Kurum içi çatışmaların, sadece yöneticilerin müdahalesi ile mi çözüldüğü sorulduğunda (Soru 108), katılımcıların %24'ü cevap vermezken, cevap verenlerin %50'si "Genellikle" diye cevap vermiştir:

**Tablo 118.** Kurum içi çatışmalar sadece yöneticilerinizin müdahalesi ile mi çözülebiliyor?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	16	10
Hayır	43	28
Genellikle	59	38
Cevapsız	38	24
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

109. soruda, katılımcıların kendilerine (herhangi bir konuda) baskı yapıldığını düşünüp düşünmedikleri sorulmuş, %19 oranında cevap alınamamıştır. Cevap verenlerin %53'ü yapılmadığını söylemişse de, %37 gibi yüksek bir oranda deneğin "Bazı konularda" şikkını işaretlemesi düşündürücüdür:

**Tablo 119.** İşyerinizde, herhangi bir konuda, size baskı yapıldığını düşünüyor musunuz?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	13	8
Hayır	67	44
Bazı konularda	46	29
Cevapsız	30	19
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Anlaşıldığı gibi kamu yönetiminde egemen olan kültür tipi rol kültürüdür. Ve rol kültürünün yarattığı tüm dezavantajlar, kamu yönetimimizde yaşanmaktadır. Kurallar ve işlemlerle çerçevelenmiş olduğundan, tembellik yaratması gibi çok tehlikeli bir dezavantajı vardır. Ayrıca, rol kültürüne sahip örgütlerde değişim şart olduğunda büyük kargaşalar yaşanır. Kuruma, karşılıklı güven ve anlayışın hakim olup olmadığı; çalışırken moral eksikliği, korku, gerilim gibi duygular hissedip hissetmedikleri; personel sirkülasyonu; kurumun ani çıkan fırsatları yakalama ve değişikliklere çabuk adapte olma gibi özellikleri olup olmadığı; ekip çalışmasına önem verilip verilmediği; vatandaşın mı,

personelin mi daha önemli olup olmadığı; kurum içi çatışmaların, sadece yöneticilerin müdahalesi ile mi çözüldüğü ve kendilerine (herhangi bir konuda) baskı yapıldığını düşünüp düşünmedikleri soruların katılımcıların cevapları da, rol kültürünün bu kurumda geçerli olduğunu göstermiştir.

#### **IV.11. Mersin İli Defterdarlığı Personelinin Çalıştıkları Kurumda Örgüt Kültürünün Oluşturulması ve Sürekliliği Hakkındaki Görüşleri**

##### **IV.11.1. Personelin, Kurucunun Rolü Hakkındaki Görüşleri**

Bu bölümde 23 adet soru sorularak, kurucunun rolü, liderin rolü gibi pek çok nokta irdelenmiştir.

Bölümün ilk sorusu olan 110. soruda, “Kurumunuzda yasalarla belirlenmiş değer ve kurallar mı yoksa herhangi bir yöneticinizin yarattıkları mı baskın?” diye sorulmuş, cevap olarak şu şıklar oluşmuştur:

**Tablo 120.** Kurumunuz değerleri, kuralları yasal olanlar mı yoksa bir yöneticinizin yarattıkları mı baskın?

<b>CEVAPLAR</b>	<b>SAYI</b>	<b>%</b>
Yasal kurallar	72	46
Birim amirinin inisiyatifi	5	3
Zaman zaman biri diğerini bastırır	2	2
İkisi de	5	3
Cevapsız	72	46
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Bu soruya %46 oranında cevap alınamazken, cevap verenlerin %86’sı, “Yasalarla belirlenmiş kurallar” demiştir ki olması gereken budur. Ancak cevap vermeyenlerin yüksek oranda oluşu ve diğer cevapların da verilmiş olması düşündürücü bir sonuçtur.

Bu soruya verilen cevaptan anlaşılan sonuç, hükümetlerin kurallarının baskın olduğudur zira yasalar sıklıkla değişmektedir. Demek ki kamu sektöründe kurucunun değil yöneticilerin kuralları baskındır denilebilir.

#### **IV.11.2. Personelin, Liderin Rolü Hakkındaki Görüşleri**

Liderler, kültürü şekillendirirken, kültür de bireyleri şekillendirir. Örgüt kültürünün şekillenme sürecini liderler de etkiler çünkü onlar örgütün somut ve mantıksal yanını yaratırken aynı zamanda sembol, ideoloji, dil, inanç, tören ve efsanelerini de yaratırlar. Olgunluk dönemini yaşayan bir örgütte bile, kurucu ve liderlerin yarattıkları kültürün izleri görülebilir. Grup üyelerinden liderler çıkacaktır ve nitekim değişik görüşlerde hükümetlerin iş başına gelmesiyle çeşitli liderlerin çeşitli görüşleri Türk Kamu Yönetimi'ne etki etmiştir.

Aynı düşünceye kurumsal bazda bakıldığında, en tepedeki yöneticinin bir lider olarak etkisi var mı diye bir bakmak gerekmiştir. Mevcut defterdarın iş başına gelmesinden itibaren kurumda ne gibi değişiklikler olduğunun sorulduğu 111. soruya, 78 katılımcı cevap vermiş (yani katılımcıların %50'si cevap vermemiş) ve 20 çeşit cevap çıkmıştır. Bunlar:

**Tablo 121.** Defterdarınız iş başına geldiğinden beri ne gibi değişiklikler oldu?

Cevap	Sayı
1-Memur günleri	1
2-Kısa sürede fazla iş istendiğinden tıkanma noktasına gelindi; Bazı birimlerin iş yükü arttı	2
3-Çalışmalar daha sıkı tutuldu, disiplin ve verimlilik arttı; Daha hızlı çalışılır oldu; Daha dikkatli, düzenli çalışılır oldu; Vergi gelirleri arttı, tahsilata önem verildi; Vergicilik ön plana çıktı	20
4-İstatistiki bilgilere ağırlık verildi	5
5-Mesaimiz dolayısıyla ücretimiz arttı	1
6-Yöntem değişti (daha etkin bir vergi politikası uygulanmakta); Mevzuata uygunluk arttı	4
7-Şeffaflık	4
8-Yazışmalar özenli oldu	5
9-Daha sıkı bir denetim mekanizması kuruldu	6
10-Olmadı	25
11-Kıyafet düzeldi	5
12-Eşit muamele geldi, ayrıcalık kalktı	1
13-Gelir birimini ön planda tuttuğundan diğerleri sahipsiz kaldı (iyi niyetli olmasına rağmen)	1
14-Değerlerde değişiklik oldu	1
15-Haklı olarak İnternet'e kısıtlama getirdi	1
16-Her birime hedef kondu	7
17-Yapılan işlere zaman tahdidi kondu	2
18-Personel değişti	2
19-Servis değişikliği	1
20-Diğer kurumlarla bilgi alışverişi arttı; Araştırma arttı	1
Cevapsız	78
<b>TOPLAM</b> (Birden fazla şık söylenebildiğinden toplam sayı 156'dan fazladır)	<b>173</b>

Cevap veren katılımcıların %36'sı, "Çalışmalar daha sıkı tutuldu, disiplin ve verimlilik arttı; Daha hızlı çalışılır oldu; Daha dikkatli, düzenli çalışılır oldu; Vergi gelirleri arttı, tahsilata önem verildi; Vergicilik ön plana çıktı" derken, %27'si ise, "Mesaimiz dolayısıyla ücretimiz arttı" demiştir. Bu cevaplar da yöneticinin etkisini ortaya koymak için yeterlidir.

Bölümün ikinci sorusu olan 112. soruya, merkezin etkileri hakkında ne düşündükleri sorusuna 17 çeşit cevap gelmiştir:

**Tablo 122.** Merkezdeki yöneticilerin kamusal çalışma hayatına ne gibi etkileri olduğunu düşünüyorsunuz?

Cevap	Sayı
1-Yenilikten yanalar (VEDOP ve personelin eğitilmesi gibi)	4
2-Saydamlıktan yanalar	1
3-Yasal uygulamalara yön vermekteler (bu da olumlu veya olumsuz etkilemekte)	5
4-Bir işlemin yapılmasını öngördüklerinde mükellefin ve çalışanın durumu göz önünde bulundurulmuyor	1
5-Olumsuz yönde	6
6-Etkileri yok	8
7-Hepsi ellerinden gelenin en iyisini yapıyorlar-Olumlu	8
8-Bazen kuralları çıkarları doğrultusunda işletiyorlar	1
9-Mesleki eğitimlerle personeli daha verimli hale getirmeye çalışıyorlar	2
10-Zamanla göreceğiz	2
11-Merkezi yönetimden vazgeçmekten kaçınıyorlar	1
12-Daha aktif olmaları gerek	1
13-Canlılık getiriyorlar	1
14-Memurların özlük haklarını yeterince vermiyorlar	1
15-Teknolojiyi getirmeleri olumlu	1
16-Taşra çalışanlarını yerinde izleseler; iletişim ve işgücü sayısı yetersizliğini, iş yükünü görseler	1
17-Bürokrasiyi artırıyorlar	1
Cevapsız	114
<b>TOPLAM</b> (Birden fazla şık söylenebildiğinden toplam sayı 156'dan fazladır)	<b>173</b>

Katılımcıların %73'ü cevap vermemiş, cevap verenlerin %57'si olumsuz etkilerden bahsetmiştir. Cevap vermeyenlerin çokluğu, merkez hakkında yorum yapmanın hala tabu olduğunu ve hemen hepsinin aslında olumsuz düşündüğünü göstermektedir. Yani yaklaşık %87 oranında deneğin olumsuz etkilerden bahsettiği düşünülebilir. Bu da yöneticilerin kararlarının her zaman olumlu bulunmadığını ve dolayısıyla bu yöneticilerin sadece yönetici olarak kaldıklarını, lider olmadıklarını gösteren bir durumdur.

Katılımcılara mevcut defterdarları hakkındaki görüşleri sorulduğunda ise (Soru 113), %46 oranında cevap alınamamış, alınan cevaplarınsa %98'i olumlu olmuştur. Bu sonuç tam da beklenildiği gibidir. Sadece 1 katılımcı defterdar hakkında olumsuz konuşmayı göze alabilirken, diğerleri olumlu özelliklerinden bahsetmişlerdir. Bu da, tıpkı

bir önceki soruda olduğu gibi, bir tabuyu daha gözler önüne sermiştir; üst düzey yönetici hakkında olumsuz konuşmanın imkansızlığı tabusunu...

Verilen cevaplar ise şunlardır:

**Tablo 123.** Defterdarınızı nasıl tanımlarsınız?

Cevap	Sayı
1-Saygın	29
2-Bilgili	8
3-Becerikli-kabiliyetli	1
4-İyi bir insan-Gülyüzlü-Samimi	10
5-Bizim için bir kazanç	1
6-Başarılı (işine ve mevzuata hakim)	9
7-Çalışkan-Azimli-Hırslı-Çalışma saati yok	22
8-Dinamik-Genç	11
9-Personeli daha iyi çalıştırıyor	5
10-Disiplinli-Prensipli-Ciddi	12
11-Kurumun eksiklerini tamamlamaya çalışan biri	1
12-İşine bağlı-İşini en iyi şekilde yapmaya çalışan biri-İdealist	12
13-Dürüst	10
14-Mevzuatçı-Devletine bağlı	5
15-İnançlı	1
16-Kendine güvenen	1
17-Doğrunun arkasında olan	1
18-İyi bir müfettiş olabilir ama uygulamanın içinden gelmediği için iyi şeyler yapmak uğruna birimleri çıkmaza sokuyor	1
19-Saygılı-Mütevazi	1
20-Mesafeli-Personele uzak	4
21-Siyasi düzenin adamı-Yukarıdakilerin güdümünde	3
22-Yenilikçi	1
23-Hesap sorabilen	1
24-Kararlı	2
25-En önde olmayı seven-Lider	1
26-Kendisi gibi olan personele önem veren	1
27-Vergi kayıp ve kaçaklarının nerede olduğuna dair önemli tespitleri olan, verginin tabana yayılmasını sağlayan biri	1
28-Araştırmacı	1
29-Çözümüne yönelik	1
30-Adil	3
31-Planlı, programlı	1
Cevapsız	72
<b>TOPLAM</b> (Birden fazla şık söylenebildiğinden toplam sayı 156'dan fazladır)	<b>233</b>

Liderin rolünün anlaşılmasına çalışıldığı son soruda ise (Soru 114), defterdarın değer yargılarının, tutum ve davranışlarının çalışanlara etkisi anlaşılmasına çalışılmıştır. Bu soruya verilen cevaplar şunlardır:

**Tablo 124.** Defterdarınızın değer, tutum ve davranışlarının çalışanları etkilediğini düşünüyor musunuz?

Cevap	Sayı
1-Yazışmalarda harf hatasını bile kabul etmeyecek kadar düzenli oluşu etkiliyor	1
2-Disiplin arttı	6
3-Bizi çalışmaya teşvik ediyor, motive ediyor, başarımız arttı	17
4-Kısmen	2
5-Evet	19
6-Etkilemiyor	13
7-Olumlu yönde etkiliyor	6
8-Sıkıyor	1
9-Nezaketen de olsa bir günaydın, nasılsınız, elinize sağlık vs. dememesi olumsuz etkiliyor	2
10-Bazılarında rahatsızlık ve yer korkusu yaratacak kadar etkiliyor	2
11-Güven veriyor	2
Cevapsız	95
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>

Katılımcıların %57 gibi büyük bir çoğunluğu bu soruya cevap vermemiştir. Cevap verenlerin %27'si etkilediğini söylemekle yetinip bir açıklamada bulunmazken, %24'ü "Bizi çalışmaya teşvik ediyor, motive ediyor, başarımız arttı" demiş ve %18'i etkilemediğini söylemiştir. Görüldüğü üzere, cevap vermeyenlerle etkilemiyor diyenlerin toplamı olan %65 gibi büyük oranda bir katılımcı topluluğu kaçamak cevap vererek (zira etkilememesi pek de mümkün değildir) beklenen tepkiyi vermişlerdir. Ayrıca, cevap verenlerin çoğunluğunun olumlu etkilerden bahsetmesi de göz önüne alınması gereken bir sonuçtur, zira bundan önceki bir kaç soru ile tutarlı bir durum oluşturmaktadır.



### IV.11.3. Personelin, Kültürün Sürekliliği Hakkındaki Görüşleri

Kültürün sürekliliği araştırılırken iki soru sorulmuştur. Bunlardan ilki olan 115. soruda, kuruma personel alınırken nelere dikkat edildiği sorulmuştur. Bu soruya altı tür cevap alınmıştır:

**Tablo 125.** Kurumunuza personel alınırken nelere dikkat edilmektedir?

CEVAPLAR	SAYI	%
Bakanlık atıyor	4	3
657'ye uygunluk	7	4
Öğrenimine	39	25
Sınav başarısı	11	7
Bakılmıyor	16	10
Değer yargılarına (2.planda)	3	2
Cevapsız	76	49
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Katılımcıların %49'unun cevap vermediği (ki kendileri de bu kuruma bir şekilde girdiklerine göre, hepsinin bilip cevaplaması gerekirdi. Bunu yapmamaları torpil gerçeğini gizlemeye çalıştıklarını düşündürmektedir) ve cevap verenlerin %48'inin "Öğrenimine (bilgisine-üniversite mezunu olmak-belli bölümlerden mezun olmak) ve bilgisayar bilip bilmediğine (görevin gerektirdiklerine)" dediği görülmüştür. %20 gibi büyük oranda deneğin, "Bakılmıyor" demesi ise oldukça manidardır; bundan, liyakat ilkesinin işletilmediği ve torpilin hala geçerli olduğu sonucu çıkarılabilir.

116. soru iki kısımdan oluşmaktadır. İlk kısmının sorusu "Kurumunuzda, KPSS veya DMS'nı kazanıp gelen var mı?" şeklindedir. Bu soruya %60 oranında cevap alınamaması gerçekten ilginçtir zira ya bilmiyorlardır, ya da bir şekilde bahsetmekten kaçınmışlardır. Cevap verenlerin %87'si ise, var olduğunu belirtmiştir:

**Tablo 126.** Kurumunuza KPSS’na katılıp gelmiş olan var mı?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	54	35
Hayır	8	5
Cevapsız	94	60
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Sorunun ikinci kısmında ise, sınav döneminden sonra gelen kişilerin işe uygunlukları hakkında ne düşündükleri sorulmuştur. Bu soruya şu cevaplar alınmıştır:

1-Aranan vasıfları taşıyorlar-uyumlular-başarılılar-yetenekliler-çalışkanlar

2-Herkes kadar uygunlar-eğitilince uyum sağlıyorlar

3-Eski personele göre daha verimliler

4-Eski personele göre daha yenilikçiler

5-İşten kaçma istekleri var-işi sevmiyorlar-uyum zorluğu çekiyorlar

6-Mesleki eğitimden gelenler daha başarılı onlardan-meslek bilgileri yok

**Tablo 127.** Kurumunuza KPSS’na katılıp gelenlerin işe uygunluğu hakkında ne düşünüyorsunuz?

CEVAPLAR	SAYI	%
Uygunlar	34	22
Eğitimle uyuyorlar	3	2
Daha verimli	1	1
Daha yenilikçi	1	1
Uyumsuzlar	2	1
Meslek bilgileri yok	4	3
Cevapsız	111	70
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Katılımcıların %70’i cevap vermezken (ki sorunun ilk kısmına cevap vermeyenlerden %10 daha fazla deneğin cevap vermemesi dikkat çekicidir), cevap verenlerin %76’sı “Aranan vasıfları taşıyorlar-uyumlular-başarılılar-yetenekliler-çalışkanlar” demiştir.

Her iki soruya verilen cevaplar göstermektedir ki, işe alımda kültürel kriterler göz önüne alınmamakta, dolayısıyla da kişiler kültüre sonradan adapte edilmeye çalışılmaktadır. Bu da uyumsuzluğun fazla olmasının ve mutsuz, işini severek yapmadığı için başarısız veya performansı düşük personelin var olmasının en önemli nedeni olmaktadır. Ayrıca özel sektördeki gibi düzenli, sistemli bir uyumlaştırma-sosyalizasyon sürecinin de uygulanmaması bu sonucu getirmektedir. Dolayısıyla kurumda sürekli ve olumlu bir kültürün varlığı söz konusu olamamaktadır.

#### IV.11.4. Personelin, Üst Yönetimin Sürekliliğe Katkısı Hakkındaki Görüşleri

Üst yönetimin sürekliliğe katkısını anlamak için 13 adet soru sorulmuştur. Bunlardan ilki olan 117. soruda, ileride yönetici olabilecek kişileri yetiştirmek için özel bir program uygulanıp uygulanmadığı (üst düzey yöneticiler tarafından) sorulmuştur. Bu soruya %22 oranında cevap alınamazken, cevap verenlerin %60'ı hayır demiştir. Böyle bir program var ise tüm katılımcıların bunu bilmesi ve evet demesi; yoksa da hepsinin hayır demesi gerekirken, büyük oranda hayır denmesine rağmen, evet diyenlerin de var olması, tutarsızlığın ve bilgisizliğin bir göstergesidir:

**Tablo 128.** Kurumunuzda, üst düzey yöneticiler tarafından, ileride yönetici olabilecek kişileri yetiştirmek için özel bir program uygulanıyor mu?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	48	31
Hayır	73	47
Cevapsız	35	22
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Diğer bir soru olan 118. soruda, amirlerin çalışanlara yetki ve sorumluluk verip vermediği sorulmuş, %26 oranında cevap alınamazken, cevaplayanların %70'i verdiklerini söylemiştir:

**Tablo 129.** Amirleriniz size yetki ve sorumluluk veriyor mu?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	80	52
Hayır	35	22
Cevapsız	41	26
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

119. soruda amirlerin eleştirilerini hangi ortamlarda yaptıkları sorulmuş, şu cevaplar alınmıştır:

**Tablo 130.** Amirleriniz sizi ne zamanlar eleştiriyor?

CEVAPLAR	SAYI	%
Başkalarının yanında	25	16
Yalnızken	62	40
Diğer	7	4
Her iki şekilde de	17	11
Eleştiri olmuyor	1	1
Cevapsız	44	28
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Bu soruya %28 oranında katılımcı cevap vermezken, verenlerin %56'sı yalnızken eleştirildiklerini söylemişlerdir. %22'si ise, başkalarının yanında şikkını işaretlemiştir ki bu yöneticilerin büyük bir yanlışidir.

İki kısımdan oluşan 120. sorunun ilk kısmında, amirlerinin sosyal faaliyetlerine nasıl baktığının sorulduğu katılımcılar, şu cevapları vermişlerdir:

**Tablo 131.** Amirleriniz sosyal faaliyetlerinize nasıl bakıyorlar?

CEVAPLAR	SAYI	%
Olumlu	21	13
İlgisiz	3	2
Memurla bir arada olmuyorlar	1	1
Hep iş istiyorlar	1	1
Cevapsız	130	83
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Bu soruya katılımcıların %83'ünün cevap vermemesi ilginç bir bulgudur. Bunun nedenleri pek çok olabilir; olumsuz bakıldığından söylememek, olumlu

bakılmasının söylenmesinin yanlış olacağını düşünmek gibi... Cevap verenlerin %80'i ise, "1-Olumlu-ılımlı-katılımcı-normal" diye cevap vermiştir.

Aynı sorunun ikinci kısmında, amirlerinin bu tür organizasyonlar yapıp yapmadığı sorulmuş, katılımcıların %58'inden cevap alınamamıştır. Cevap verenlerin %79'u yapmadıklarını belirtmiştir. Büyük olasılıkla, cevap vermeyen katılımcıların de olumsuz düşündükleri göz önüne alındığında –ki o zaman olumsuz cevap veren katılımcıların oranı %91'i bulur- örgüt kültürünü oluşturup geliştirmek ve sürekli kılmak anlamında bu faaliyetlerin önemi, üst yönetimde, anlaşılmamış demektir:

**Tablo 132.** Amirleriniz sosyal organizasyonlar yapıyorlar mı?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	14	9
Hayır	52	33
Cevapsız	90	58
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Katılımcılara yaptıkları işi çekici (yapılmaya değer) bulup bulmadıkları sorulduğunda (Soru 121), %24 oranında cevap alınamamıştır. Cevap veren katılımcıların %77'si çekici bulduklarını söylemişlerdir. Oysa görüşme yolu ile edinilen izlenimler tam tersidir; geneli işini sevmemekte, çekici bulmamaktadır. Bu da göstermektedir ki cevaplarda samimiyet olduğunu söylemek oldukça güçtür:

**Tablo 133.** Yaptığınız işi çekici buluyor musunuz?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	91	59
Hayır	27	17
Cevapsız	38	24
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Amirlerinin, katılımcıların özel yaşamlarına saygı gösterip göstermedikleri sorulduğunda (Soru 122), katılımcıların %28'i cevap vermezken, cevap verenlerin %79'u gösterdiklerini belirtmiştir:

**Tablo 134.** Amirlerinizce özel yaşamınıza saygı duyuluyor mu?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	88	57
Hayır	24	15
Cevapsız	44	28
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Amirlerinin, katılımcıların kişisel gelişimine katkıda bulunup bulunmadıkları sorulduğunda ise (Soru 123), katılımcıların %25'i cevap vermezken, cevap verenlerin %56'sı bulunmadıklarını belirtmiştir:

**Tablo 135.** Amirleriniz kişisel gelişiminize katkı veya destek veriyorlar mı?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	52	33
Hayır	65	42
Cevapsız	39	25
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

124. soruda, katılımcılara, onları işlerine bağlayan nedenler sorulduğunda şu cevaplar alınmıştır:

**Tablo 136.** Sizi işinize bağlayan nedenler nelerdir?

Cevap	Sayı
1-Geçim sağlamak-Ailem-İşsizlik	54
2-Kamu personeline verimli hizmet sunmak-Ülkeye hizmet-Topluma faydalı olmak-İşimi seviyorum-Sosyal sorumluluk-Yasal sorumluluklarım	30
3-Yasalara uygun çalışan bir kurum olduğundan-Dürüstlük-Toplumda saygın bir yerde olmak-Saygın kurum-Onurlu meslek	9
4-Hayattaki dayanağım odur	1
5-Çalışmayı seviyorum-Kendi değer yargılarım-Maneviyatım-İş hayatını yaşamak-Kendime güven duyuyorum-Ait olma duygusu-Sosyallik	28
6-Emeklilik-Sosyal haklar	8
7-Bilgi-Sürekli kendimi geliştirmemi sağladığı için	2
Cevapsız	68
<b>TOPLAM</b> (Birden fazla şık söylenebildiğinden toplam sayı 156'dan fazladır)	<b>200</b>

Katılımcıların %44'ünün bu soruyu cevaplamaması manidar bulunmuştur; bu sorunun cevabını kendi içlerinde bulamamış olabilecekleri gibi, bir nedeni olmadığını fark ederek cevaplamamış da olabilirler. Cevap veren katılımcılardan %41'i, işlerine kendilerini

bağlayan şeyin geçinmek zorunluluğu olduğunu söylerken, %23'ü “Kamu personeline verimli hizmet sunmak-Ülkeye hizmet-Topluma faydalı olmak-İşimi seviyorum-Sosyal sorumluluk-Yasal sorumluluklarım” demiştir. Katılımcıların “Çalışmayı seviyorum-Kendi değer yargılarım-Maneviyatım-İş hayatını yaşamak-Kendime güven duyuyorum-Ait olma duygusu-Sosyallik” şikkını da, %21 gibi bir çoklukta işaretledikleri bulunmuştur.

125. soruda çalışma ortamlarını nasıl buldukları sorulan katılımcılar, şu cevapları vermişlerdir:

**Tablo 137.** Çalışma ortamınızı nasıl buluyorsunuz?

CEVAPLAR	SAYI	%
Çok iyi	52	27
Havasız	27	15
Modern hapisane	1	1
Pek iyi değil	14	8
Kreş yok	3	2
İçme suyu yok	1	1
Sosyal tesis yok	28	15
Kirli	3	2
Çok yüksek	2	1
Memura otopark yok	2	1
Cevapsız	53	27
<b>TOPLAM</b>	<b>186</b>	<b>100</b>

Katılımcıların %27'si bir cevap vermezken, verenlerin %39'u “Çok iyi-Gayet güzel-Eksiksiz-İyi-Düzenli” şeklinde cevaplamışlardır.

İki kısımdan oluşan 126. sorunun ilk kısmında, çalışmalarının halk tarafından takdir görüp görmediği sorulmuş, buna %57 oranında cevap alınamazken, cevap verenlerin %66'sı gördüğünü söylemiştir:

**Tablo 138.** Çalışmalarınız halk tarafından takdir görüyor mu?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	44	28
Hayır	23	15
Cevapsız	89	57
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Sorunun ikinci kısmında ise, takdir gördüğünü söyleyenlere, bunu hangi yollardan öğrendikleri sorulmuş, şu cevaplar alınmıştır:

**Tablo 139.** Çalışmalarınız halk tarafından takdir görüyor ise, bunu hangi yollardan öğreniyorsunuz?

CEVAPLAR	SAYI	%
Medya	3	2
S.T.Ö.	1	1
İnsanlar söylüyor	28	18
Gözlemliyorum	6	4
Söylenti	1	1
Cevapsız	117	74
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Bu soruya %74 oranında cevap alınamamıştır. Cevap verenlerin %71'i ise birebir insanlardan duyduklarını belirtmişlerdir.

Yapılan işlerin takdir edildiğini (amirlerince) nasıl anladıkları sorulan katılımcılar, aşağıdaki cevapları vermişlerdir:

**Tablo 140.** Amirleriniz yaptığınız işi takdir ettiklerinde bunu nasıl gösteriyorlar?

CEVAPLAR	SAYI	%
Olumlu sicille	12	7
Sözle (teşekkür etme)	34	20
Takdirname ile-Plaketle	6	4
Göstermiyorlar	26	16
Çalışana daha çok iş vererek	1	1
Davranış, beden dili ile	13	8
Bazı konularda fikrimi sorarak	1	1
İzin gibi durumlara olumlu yaklaşarak	1	1
Cevapsız	72	42
<b>TOPLAM</b>	<b>166</b>	<b>100</b>

Bu soruya %42 gibi büyük bir kısım katılımcı cevap vermemiştir. Bunun nedeni, takdir edildiklerini düşünmemeleri olduğu gibi, farkında olmamaları da olabilir. Cevap verenlerin %36'sı sözle takdir edildiklerini söylerken, %28'i takdir edildiklerini görmediklerini söylemişlerdir. Cevap vermeyenlerin de takdir edilmediklerini düşündükleri göz önüne alındığında, ortaya %59 gibi bir çoğunluk çıkar.



“Amirleriniz sorunlarınıza nasıl yaklaşıyorlar?” dendiğinde (Soru 128),

katılımcılar şu cevapları vermişlerdir:

**Tablo 141.** Amirleriniz sorunlarınıza nasıl yaklaşıyorlar?

Cevap	Sayı
1-Yakın ilgi gösteriyorlar-Aile sorunu gibi-Yapıcı-Olumlu-İyi bir psikolog veya arkadaş gibi-Çözüm önerileri ile	42
2-Haftada bir gün memur sorunları için görüşme yapıp dinliyorlar	1
3-Sorunlarımızın üstüne sorun ekliyorlar	1
4-Amirine göre değişiyor	6
5-En üst düzeydekiler sadece iş istiyor-Hiç ilgilenmiyorlar-Sorun istemiyorlar	18
6-Soruna göre değişiyor-İş ile ilgili sorunlarla ilgileniliyor ama özel sorunlarımıza en azından bir geçmiş olsun, başın sağolsun sözleri ile de olsa ilgi gösterilebilir-Dinleyici	9
7-Sorunumu yansıtmam	7
8-Bazı amirler bazı memurlarla özel olarak ilgilenebiliyorlar (manidar)	1
Cevapsız	75
<b>TOPLAM</b> (Birden fazla şık söylenebildiğinden toplam sayı 156'dan fazladır)	<b>160</b>

Bu soruya katılımcıların %46'sı cevap vermezken, cevap verenlerin %49'u, “Yakın ilgi gösteriyorlar-Aile sorunu gibi-Yapıcı-Olumlu-İyi bir psikolog veya arkadaş gibi-Çözüm önerileri ile” demişlerdir. Olumsuz (3. ve 5.) şıkları işaretleyenlerin oranı ise, katılımcıların %22'sidir.

İşlerin planlanmasında çalışanlara söz hakkı verilip verilmediği sorulduğunda (Soru 129), katılımcıların %27'si cevap vermezken, cevap verenlerin %55'i verilmediğini söylemiştir:

**Tablo 142.** İşlerin planlanmasında size söz hakkı veriliyor mu?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	51	33
Hayır	63	40
Cevapsız	42	27
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Bu kısımda verilen cevaplar, üst yönetimin örgüt kültürünün sürekliliğine bilinçli bir katkı yapmadıklarını ortaya koymuştur. Zira bölümün ilk sorusuna verilen

cevaba göre, ileride üst düzey yönetici olabileceklere bu yönde bir eğitim verilmediği anlaşılmıştır.

Bölümün ikinci sorusuna verilen cevaba göre çalışanlara yetki ve sorumluluk verilmekteyse de bu daha ziyade iş bölümü şeklinde olmaktadır.

Diğer bir soruda, çalışanların birlikte sosyal faaliyetlerde bulunmalarına üst yönetimce sıcak bakılmasına rağmen, bu tür organizasyonları yapmamaları ve desteklememeleri, onların, kültürün sürekliliğine katkıları olmadığı diğer bir işarettir.

Çalışanların yaptıkları işi çekici bulmaları veya özel hayatlarına saygı duyulduğunu söylemeleri ise, üst yönetimin kültüre önem verdiğini ancak yine de çalışanların kişisel gelişimlerine katkıda bulunmayarak bunu yeterince yapamadığını gözler önüne sermektedir.

Çalışanların %41'inin geçinmek için bu işi yaptıklarını söylemeleri de, çalışanları kuruma bağlayacak bir örgüt kültürünün oluşturulmadığının bir göstergesidir. Çalıştıkları ortamı güzel bulsalar da eksiklerinin olduğunu söylemeleri de, rahatsızlığın bir işaretidir ve buna önem vermek mutlu olmamanın bir işaretidir. Oysa örgüt kültürünün kuvvetli olduğu bir ortamda ufak tefek yapısal pürüzlerin çok da önemli olmaması gerekirdi.

Halkın ve amirlerinin takdirini gördüklerini söyleyenlerin sayısının azlığı ise, yine göstermektedir ki, üst yönetim kültürün sürekliliğini sağlayacak kriterleri yeterince yerine getirememektedir. Her ne kadar üst yönetim, çalışanların sorunlarına yapıcı-olumlu yaklaşıyor olsa da planlamalarda söz hakkı vermemek gibi olumsuz hareketleri nedeni ile örgüt kültürünün oluşturulup sürdürülmesinde pek de etkili olamadıkları ortadadır.

#### IV.11.5. Personelin, Sosyalizasyon Hakkındaki Görüşleri

Bir örgütün kültürü yerleştikten sonra, temel değerlerin herkesçe kabullenilip benimsenmesi ve örgüt kültürünün kendisini korumasını sağlayan bazı uygulamalar vardır. Bunlardan en önemlisi, yeni gelenlere örgüt kültürünün esaslarının aşılması anlamına gelen sosyalizasyon sürecidir. Sosyalizasyon, bir örgütte, o örgütün kuralları, değerleri ve normlarının, etik kodlarının eğitim süreciyle ve telkin yollarıyla benimsetilerek içselleştirilmesi sürecidir. İşte bu süreç ile ilgili üç soru sorulmuştur. Bunların ilki olan 130. soruda, çalışanların bilgileri ağırlıklı olarak ne şekilde öğrendikleri sorulmuş, cevap olarak beş şık verilmiş ancak sekiz şık oluşmuştur:

**Tablo 143.** Bilgileri ağırlıklı olarak ne şekilde öğreniyorsunuz?

Cevap	Sayı
1-Eğitim ve bilgilendirme toplantıları	68
2-Kurum içi iletişim programları	34
3-Söylentiler	8
4-Billboard, intranet vb. kurum içi haber panoları	16
5-Diğer	3
6-Kendi imkanlarımla	6
7-Yasal metinler	3
8-Müdür şeflere, onlar da bize aktarır	1
Cevapsız	43
<b>TOPLAM</b> (Birden fazla şık söylenebildiğinden toplam sayı 156'dan fazladır)	<b>182</b>

Bu soruya katılımcıların %24'ü cevap vermezken, cevap verenlerin %49'u eğitim ve bilgilendirme toplantılarının yapıldığını söylemiştir.

Eğitim toplantıları sosyalizasyonun en önemli öğelerindense ve bu kurumda da bu tür çalışmalar yapıldığı söylene de, herkesçe bilinmektedir ki kamuda eğitim toplantıları için toplanıldığında genellikle verim alınamamakta, söz konusu eğitim seminerleri tatil aracı olmaktadır. Dolayısıyla amaca hizmet etmemektedir.

Personel ve halkla ilişkiler birimlerinde uzman kişilerin çalışıp çalışmadığının öğrenilmesi amacıyla sorulan 131. soruya, katılımcıların %27'si cevap vermezken, cevap

verenlerin %62'si uzmanların çalışmadığını söylemiştir. Ancak katılımcıların %13'ünün uzmanların çalıştığını söylemesi, %25'inin bu birimlerdeki bir kısım personelin uzman olduğunu söylemesi tutarsızlık yaratmaktadır. Hayır diyenler, bu birimlerdeki personel hakkında bilgi sahibi değillerse, bilmedikleri konu hakkında neden kesin yargılı bir cevap vermişlerdir, anlayamamaktadır. Eğer hayır diyenler haklı ise, diğerleri nasıl var demişlerdir, bu durum bir ikilem oluşturmuştur. Bu araştırmada, uzman kişilerin çalışmadığı kabul edilirse kamudaki mevcut örgüt içi iletişim eksikliğinin sebebi ve dolayısıyla sosyalizasyon sorunu daha iyi anlaşılacaktır:

**Tablo 144.** İnsan Kaynakları ve Halkla İlişkiler birimlerinizde uzmanlar mı çalışıyor?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	15	10
Hayır	70	44
Bir kısmı	29	19
Cevapsız	42	27
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Kuruma yeni giren personele yönelik bir eğitim (uyumlaştırma) programı uygulanıp uygulanmadığının sorulduğu 132. soruya, katılımcıların %24'ü cevap vermemiştir. Cevap veren katılımcıların %82'si böyle bir program uygulandığını belirtmiştir:

**Tablo 145.** Kurumunuza yeni giren personele yönelik bir eğitim programı uygulanıyor mu?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	98	63
Hayır	21	13
Cevapsız	37	24
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

131 ve 132. soru gibi soruların herkes tarafından aynı şekilde cevaplanması gerekirken bu kadar farklı cevap alınması, katılımcıların anketi gelişigüzel doldurduklarını

düşündürebileceği gibi, kurumlarından bihaber olduklarını da gösterebilir. Ayrıca örgüt kültürünün oluşturulmamış olmasının da durumda yüksek payı olduğu düşünülmektedir.

#### **IV.12. Mersin İli Defterdarlığı Personelinin Çalıştıkları Kurumda Örgüt Kültürünün Değiştirilmesi Hakkındaki Görüşleri**

Günümüzde, örgüt kültürüne ait faktörlerin değiştirilmesiyle örgüt kültürünün de değiştirilebileceği kanısı daha geniş bir kesimce paylaşılmaktadır. Örgüt-çevre etkileşimi örgütsel değişimi zorunlu kılmaktadır. Örgütsel değişim olmazsa örgütün etkinliği azalır.

İşte bu nedenle, söz konusu kurumda örgüt kültürünün değişimine nasıl bakıldığı, böyle bir değişimin olup olmadığı araştırılmıştır. Söz konusu bölümde beş adet soru sorulmuştur. Bunlardan ilki olan 133. soruda, mevcut defterdar iş başına geldiğinden beri kurumda nelerin değiştiği sorulmuştur. Bu soruya 17 çeşit cevap verilmiş, bunlar kendi aralarında şu şekilde sınıflandırılmıştır:

**Tablo 146.** Defterdarınız iş başına geldiğinden beri kurumunuzda neler değişti?

<b>CEVAPLAR</b>	<b>SAYI</b>	<b>%</b>
Olmadı	30	19
İş	45	28
Örgütsel Yapı	5	3
Sosyal	3	2
Cevapsız	78	48
<b>TOPLAM</b>	<b>161</b>	<b>100</b>

Katılımcıların %48'i cevap vermezken, cevap verenlerin %54'ü iş konusunda değişiklikler olduğunu belirtmiştir. İş konusunda değişikliklerden kasıtları ise; disiplinin artması, soğuk bir yönetimin oluşması, daha fazla mesai yapılması, denetim için özel bir birimin kurulması, detaylı araştırmaların artması, daha dikkatli-bilimsel-yasalara uygun

çalışılması, gereksiz iş yükünün artması, mükellefe karşı ciddi adımlar atılması, gereksiz toplantıların artık yapılmaması, başarının artması, halkla ilişkiler biriminin yenilenmesi, tahsilatın artması, vergi dairelerinde değişiklikler olması gibi hususlardır. Katılımcıların %36 gibi büyük bir oranının değişiklik olmadığını söylemesi ise oldukça kötü bir sonuçtur; zira değişiklikler olduğu muhakkaktır ve bu katılımcılar ya hiçbir şeyin farkında değillerdir, ya farkında olsalar da ciddiye almamaktadırlar, ya da anketi ciddi olarak cevaplamamışlardır.

134. soru ile öğrenilmek istenen, kurumda yapılan değişikliklerin kimlerin etkisi ile yapıldığıdır. Bu soruya verilen cevaplar şunlardır:

**Tablo 147.** Kurumunuzda yapılan değişiklikler kimin etkisi ile yapılıyor?

<b>CEVAPLAR</b>	<b>SAYI</b>	<b>%</b>
Bizim	28	18
Siyasilerin	36	23
Halkın	3	2
Diğer	13	8
Bakanlık-G.Müdürlük	7	4
Değişikliğine göre	1	1
Meslek Odaları	1	1
Cevapsız	67	43
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Katılımcıların %43'ü bu soruyu cevaplamazken, cevaplayanların %41'i siyasilerin etkisi olduğunu belirtmiştir , %31'i ise kendilerinin etkisi olduğunu söylemiştir. Siyasilerin etkisinden kasıt, yasal düzenlemeler olabilir.

135. soru ile, “İşlem ve alışkanlıklarınızı günün şartlarına uydurabiliyor musunuz?” diye sorulan katılımcıların %31'i bu soruya cevap vermezken, cevap verenlerin %72'si çağın gereklerine ayak uydurabildiklerini söylemişlerdir. Bu da değişime olumlu bakıldığını göstermektedir:

**Tablo 148.** Çağın gereklerine ayak uydurabiliyor musunuz?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	78	50
Hayır	30	19
Cevapsız	48	31
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Bölümün diğer bir sorusu olan 136. soru üç kısımdan oluşmuştur. Birinci kısımda, kurumda değişim süreçleri yaşanıp yaşanmadığı sorulmuş, %65 oranında cevap alınamamıştır. Bu durum, tıpkı bölümün diğer sorularında olduğu gibi, bir bilinçsizliği yansıtmaktadır. Cevap veren katılımcıların %80'i ise, bu tür süreçler yaşandığını belirtmiştir:

**Tablo 149.** Kurumunuzda değişim süreçleri yaşandı mı?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	44	28
Hayır	11	7
Cevapsız	101	65
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Sorunun ikinci kısmında, bu süreçlerde çalışanların tepkisinin ne olduğu sorulmuş, şu cevaplar alınmıştır:

1-Adapte olmaya çalıştık

2-Bilgisayara alışmakta zorlanıldı (kurs verilmedi, herkes birbirinden öğrendi, sadece söylendiler)

3-Tepki olmadı, kabullenildi

4-Olumlu tepkiler

5-Yetki tartışmaları oldu

6-Emekli olan veya atama ile gidenlerin yerine yenileri gelmediğinden iş yoğunluğu, psikolojik baskı altında çalışma

**Tablo 150.** Kurumunuzda değişim süreçleri yaşandı ise, buna çalışanların tepkisi ne oldu?

CEVAPLAR	SAYI	%
Adapte olmaya çalıştık	2	1
Bilgisayarda zorlanıldı	5	3
Kabullenildi	4	3
Olumlu	15	10
Yetki tartışmaları	1	1
İş yoğunluğu, baskı	1	1
Cevapsız	128	81
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Sorunun ilk kısmına %64 oranında cevap alınamazken, ikinci kısmına %81 oranında cevap alınamaması bir çelişki yaratmıştır. Alınan cevaplardan %53'ü olumlu tepkiler verildiği yolundayken, %18'i bilgisayara geçildiğinde zorlandığından bahsetmiştir.

Sorunun son kısmında ise, çalışanlarca verilen tepkilerin (özellikle olumsuz olanlarının) nasıl giderildiği sorulmuştur. Katılımcılardan gelen cevaplar şunlardır:

**Tablo 151.** Kurumunuzda değişim süreçleri yaşandı ise, buna çalışanların gösterdiği tepkiler nasıl giderildi?

CEVAPLAR	SAYI	%
Eğitimle aştık	5	3
Birbirimizi eğittik	1	1
Canla başla çalıştık	1	1
Zamanla alışılıyor	1	1
Cevapsız	148	94
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Katılımcıların %94'ünden cevap alınamazken, alınanların %62'si eğitimle aşıldığı yönünde olmuştur.

Bölümün son sorusu olan "Kurumunuzun kültürünü değiştirirseniz, yeni bir kültür yaratmanız istense neler yapar, ne gibi yöntemler geliştirdiniz?" sorusuna (Soru 137), 45 çeşit cevap gelmiştir, dolayısıyla yorumlanacak bir sonuç elde etmek güçleşmiştir. Aynı zamanda katılımcıların %74'ü cevap vermemiştir. Verilen cevaplarsa şunlardır:



**Tablo 152.** Kurumunuzun kültürünü değiştirmeniz istense neler yapardınız?

Cevap	Sayı
1-Çağdaş toplumlardaki gibi teşkilata ve dünyaya global bakış açısı ile bakılmasını sağlayacak yöntemler	1
2-Yeni bir çalışma düzeni	3
3-Daha az kırtasiyecilik	2
4-Hedefe kısa yoldan ulaşma	1
5-Çalışanların işe uygunluğunu önemseyen bir kültür	2
6-Daha rahat bir çalışma ortamı (mekansal olarak)	1
7-Çalışanların özel sorunlarıyla da ilgilenme	2
8-Çalışma ortamında sorun yaşayan personelin sorunlarını çözerdim	2
9-Hizmet içi eğitim (yasal ve psikolojik)	4
10-Yeterli tartışma koşulları	2
11-Gelen önerileri değerlendirme imkanı	2
12-Hizmet içi eğitim gibi mesaiye çalışmayı engelleyen konuları ortadan kaldırırdım	1
13-Daha kültürlü, çalışkan, dinamik, yenilikçi kişilerin işe alınması	5
14-Çalışmayanın işine son verme	3
15-Performansa göre ücret ve ödül	2
16-Daha samimi ilişkilerin kurulabileceği bir ortam (sosyal)	3
17-Adil bir vergi sistemi getirirdim (küçük esnafa değil büyüklere yönelme-vergi affi çıkarmama gibi)	2
18-İdealist amirler seçerim	1
19-Bölücülere gerekeni yapardım	1
20-Bir personeli bir dairede en fazla 5 yıl çalıştırırım	1
21-Bilgisayarı çoğaltırım-Teknolojik donanım	2
22-İşlerde disiplin	2
23-Seminerler düzenlerim	3
24-Devlet teşkilatlarında örgüt kültürünü değiştiremezsiniz (katıdır-kendiliğinden oluşur)	4
25-Özel sektör kültürünü getirmeye çalışırdım	1
26-İşlemleri kolaylaştırır herkesin anlayıp yapabileceği hale getirirdim	1
27-Herkesin faydalanabileceği sosyal tesisler kurardım, rahatlamaları için	3
28-Yenilikleri takip ederdim	1
29-İnsanları daha verimli çalıştıracak düzenlemeler yapardım	2
30-Ben bilirimci zihniyeti yok etmeye çalışır, birbirini dinleme, görüş sorma ve saygı çerçevesinde bir ast-üst ilişkisi geliştirirdim.	2
31-İnsanlar arasında uyum sağlardım	1
32-Kreş, servis gibi hizmetler getirirdim	1
33-Vatandaş bilinçlendirmeye yönelik bir anlayış	1
34-Emekliliği gelenleri hiç bekletmezdim	2
35-TKY'ne önem verirdim	1
36-Halkla ilişkilere önem verirdim	1
37-Mükellefle yüzyüze görüşüp bazı işlemleri onların yapmasını sağlayan, o iş ve işlemin bizzat sorumlu tarafından takip edilmesini sağlayan bir sistem	1
38-Astların da sorumluluk almasını böylece işlerin daha iyi yürütülmesini sağlardım	1

39-Kurumlar arası iletişimi sağlayacak bir sistem	1
40-Eleman sayısını yeterli düzeye getirme	1
41-Durum iyi, değiştirmedim	1
42-Bazı bölümleri özelleştirdim	1
43-Ekip çalışması	1
44-Denetime ağırlık verme	1
45-Çalışanlar arası eşitsizliği kaldırma	1
Cevapsız	115
<b>TOPLAM</b> (Birden fazla şık söylenebildiğinden toplam sayı 156'dan fazladır)	<b>193</b>

Bu cevaplar da göstermektedir ki kamu çalışanlarına göre, örgüt kültürü bağlamında pek çok sorun bulunmaktadır. Bu sorunları gidermek anlamında ise, pek çok fikirleri vardır. Ancak çalışanlara danışılmaması, onlarla ortak kararlara imza atılmaması bu sorunların giderilmesini güçleştirmektedir. Örgüt kültürünün değiştirilmesine olumlu bakılmasına rağmen bu değişimin gerektiği gibi gerçekleştirilememesi de bundandır.

#### **IV.13. Mersin İli Defterdarlığı Personelinin Çalıştıkları Kurumda Örgüt Kültürünün Benimsenme Derecesi ve Örgütsel Bağlılık Hakkındaki Görüşleri**

Örgüt kültürü ne kadar benimsenirse örgütsel bağlılık o kadar fazla olur. Örgütsel bağlılık ise motivasyonu sağlayan en önemli etken olduğundan güçlü bir örgüt kültürünün oluşturulması ve çalışanlara benimsetilmesi şarttır.

Bu bölümde, örgüt kültürünün çalışanlarca ne kadar benimsendiğini ve bunun örgütsel bağlılığı getirip getirmediğini anlamak için 16 adet soru sorulmuştur. Bunlardan ilki olan 138. soru ile öğrenilmek istenen, statü farklılıklarını belirgin bir şekilde hissedip hissetmedikleridir. Bu soruya katılımcıların %26'sı cevap vermezken, cevap verenlerin %84'ü hissettiklerini söylemişlerdir:

**Tablo 153.** Statü farklılıklarını belirgin bir şekilde hissediyor musunuz?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	97	62
Hayır	18	12
Cevapsız	41	26
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Statü farklılıklarını hisseden bir personel örgütsel bağlılığı az olan bir personeldir çünkü örgütü ile yeterince bağdaşamaz, kaynaşamaz. Dolayısıyla da verimli bir çalışma yapması zordur.

Bölümün ikinci sorusunda (Soru 139) katılımcılara, kendilerine ihtiyaç duyulduğunu hissedip hissetmedikleri sorulmuş, %29 oranında cevap alınamamış, alınan cevapların %77'si ise hissettikleri yönünde olmuştur. Bu sonuç örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık anlamında olumludur:

**Tablo 154.** Size ihtiyaç duyulduğunu hissediyor musunuz?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	86	55
Hayır	25	16
Cevapsız	45	29
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Bölümün üçüncü sorusu olan 140. soruda ise, kurumda herkese eşit davranılıp davranılmadığı sorulmuştur. Katılımcıların %28'i bu soruya cevap vermezken, cevaplayanların %62'si eşit davranılmadığını söylemiştir:

**Tablo 155.** Kurumunuzda herkese eşit davranılıyor mu?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	43	28
Hayır	70	44
Cevapsız	43	28
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Bu sonuç da oldukça üzücüdür zira eşit davranılmadığını düşünen personelin kurumuna bağlı olması beklenemez.

Bölümün diğer bir sorusu olan 141. soruda katılımcılara, işlerine bağlı olup olmadıkları sorulmuştur. Yani işlerini severek, benimseyerek yapıp yapmadıkları sorulmuştur. Bu soruya %28 oranında cevap alınamamış, alınan cevapların %87'si ise, beklenildiği gibi, evet olmuştur. Beklenildiği gibi demekten kasıt, sevmeseler de söylemeyeceklerinin düşünülmesidir. Sonuca bakarak defterdarlık personelinin kurumuna bağlı olduğu söylenebilirse de gerçekler farklıdır. Zira daha önceki sorulara verilen cevaplara bakıldığında bunun doğruluğunun şüpheli olduğu görülmektedir:

**Tablo 156.** İşinize bağlı mısınız?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	98	62
Hayır	15	10
Cevapsız	43	28
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Katılımcılara, kurumlarında çalışıyor olmanın başkalarının gözünde onlara bir ayrıcalık sağlayıp sağlamadığı sorulduğunda (Soru 142), %26 oranında cevap alınamamış, alınan cevapların %59'u sağladığı yönünde olmuştur:

**Tablo 157.** Kurumunuzda çalışıyor olmak başkalarının gözünde size bir ayrıcalık sağlıyor mu?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	73	44
Hayır	50	30
Cevapsız	43	26
<b>TOPLAM</b>	<b>166</b>	<b>100</b>

Kurumlarında çalışıyor olmanın kendilerinin gözünde onlara bir ayrıcalık sağlayıp sağlamadığı sorulduğunda ise (Soru 143), %27 oranında cevap alınamamış, alınan cevapların %59'u sağlamadığı yönünde olmuştur. Ancak bu cevap, bir tür alçakgönüllük

yapma isteğinden de kaynaklanabilir. Daha önceki soruya çoğunluğun evet diye cevap vermesi böyle düşündürmektedir:

**Tablo 158.** Kurumunuzda çalışıyor olmak sizin gözünüzde size bir ayrıcalık sağlıyor mu?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	47	30
Hayır	67	43
Cevapsız	42	27
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Katılımcılara, soru 144 ile, kurumlarının kendileri için ne anlam ifade ettiği sorulduğunda şu cevaplar alınmıştır:

**Tablo 159.** Kurumunuz sizin için ne anlam ifade ediyor?

CEVAPLAR	SAYI	%
Gurur duyuyorum	44	28
Ekmek kapısı	56	37
Her an terkedeabilirim	2	1
Diğer	2	1
Seviyorum	3	2
Cevapsız	49	31
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Katılımcıların %31'i bu soruya cevap vermemiş, verenlerin %52'si ekmek kapısı derken, %41'i "Üyesi olmaktan gurur duyuyorum" demiştir. Ancak kendilerine eşit davranılmadığını söyleyenlerin bu cevabı verirken ne kadar samimi olduğu şüphelidir.

"Kurumunuz için gerektiğinde, herhangi bir özveride bulunur musunuz?" diye sorulan katılımcılara, şu şıklar sunulmuştur:

**Tablo 160.** Kurumunuz için herhangi bir özveride bulunur musunuz?

CEVAPLAR	SAYI	%
Önemliyse, her tür özveride bulunurum	46	29
Hayır	0	0
Evet	11	7
Özveriye bağlı	56	36
Bilmem	3	2
Cevapsız	40	26
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Katılımcıların %26'sı soruyu cevaplamamış, cevaplayanların %48'i özveriye göre değişeceğini söylemiştir. Bu da körü körüne örgüte bağlılık olmadığını göstermektedir. Ancak %40 gibi büyük bir oranda deneğin ise, kurum için önemli ise her türlü özveride bulunacaklarını söylemeleri, anlamlı bir sonuç çıkarmayı güçleştirmektedir. Buna rağmen %9 oranında deneğin, kurum için önemli olsun olmasın her türlü özveride bulunacaklarını söylemelerinin, oranı %49'a çıkarmakta olduğu ve özveriye bağlı diyenlerin de sonuç itibarıyla özveride bulunacakları göz önüne alındığında, yine de örgüte bağlılık söz konusudur denilebilir. Sonuçların en ilginç ise, hiç bir deneğin özveride bulunmam dememesidir ki bu da bağlılık olduğuna dair görüşü doğrulamaktadır.

Soru 146 ile katılımcılara, işe alınırken ne gibi aşamalardan geçtikleri sorulmuş, şu cevaplar alınmıştır:

**Tablo 161.** İşe alınırken ne gibi aşamalardan geçtiniz?

CEVAPLAR	SAYI	%
Yazılı sınav	86	33
Sözlü sınav	80	31
Hizmet içi eğitim	22	9
Seminer-Tez	2	1
Cevapsız	68	26
<b>TOPLAM</b>	<b>258</b>	<b>100</b>

Katılımcıların tümü bu kurumda çalıştığı için doğal olarak bu aşamaları bilmeleri gerekir. Ancak bu soruya dahi cevap vermeyenler olmuştur ki bunlar %26

oranında bir katılımcı grubudur. Cevap vermemeleri iki konuyu düşündürmektedir; ya katılımcılar anketi ciddi biçimde cevaplamamışlardır ya da kuruma girerken torpil vb. uygulamalarla girdikleri için normal prosedürü bilmemektedirler. Cevap veren katılımcılarınsa, hemen hepsi aynı şeyleri söylemişlerse de (yazılı ve sözlü sınavla girdiklerini), sadece iki katılımcı “seminer-tez” şikkını cevap olarak vermiş, %12’si ise hizmet içi eğitimden bahsetmiştir.

Bölümün diğer bir sorusu olan 147. soru ile, katılımcıların işe girdiklerinde ve şu an kadrolarının gerektirdiği özellikleri taşıyıp taşımadıklarını öğrenmek amaçlanmıştır. İşe girdiklerinde gereken özellikleri taşıdıklarını söyleyenler % 70 oranındayken, cevap vermeyenler %48 gibi büyük bir orandadır ki bu durum, onların taşımadığını ve bunu söylemekten çekindiklerini düşündürmektedir:

**Tablo 162.** İşe başladığınızda kadronuzun gerektirdiği özellikleri taşıyor muydunuz?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	57	37
Hayır	24	15
Cevapsız	75	48
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Şu an taşıdığını söyleyenler ise %94 oranındadır ama %46 gibi büyük bir oranda deneğin cevap vermemesi düşündürücüdür, zira yıllarca çalıştıktan sonra kadrolarının gerektirdiği özellikleri hala edinmemiş olmaları gibi bir ihtimali akla getirmektedir:

**Tablo 163.** Şu an kadronuzun gerektirdiği özellikleri taşıyor musunuz?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	80	51
Hayır	5	3
Cevapsız	71	46
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

148. soruda, işe almada liyakat ilkesine uyulup uyulmadığı sorulmuş, katılımcıların %32'sinden cevap alınamamıştır. Cevap verenlerin %75'i ise uyulduğunu belirtmiştir. Ancak bu sonuç pek inandırıcı gelmemektedir çünkü öyle olsa idi kendilerinin de işe alınırken kadrolarının gerektirdiği özellikleri taşıyor olmaları gerekirdi. Üstelik hala kadrolarının gerektirdiği özellikleri taşımadıklarını itiraf edenler de mevcutken:

**Tablo 164.** Kurumunuzda çalışmak üzere işe alınan kişilerin seçiminde liyakat ilkesine uyuluyor mu?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	80	51
Hayır	26	17
Cevapsız	50	32
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Son üç sorunun değişik bir biçimi 149. soruda sorulmuş, diğerlerinin doğruluğu anlaşılmaya çalışılmıştır. Soru, kurumda işe alma ve yükselmeye kayırmacılık olup olmadığı üzerinedir. Katılımcıların %28'i cevap vermeyerek adeta olduğunu söylemişlerdir, çünkü yok diyememişlerdir. Cevap veren katılımcıların %66'sı ise olmadığını iddia etmiştir:

**Tablo 165.** Kurumunuzda işe almada ve yükselmeye kayırmacılık var mıdır?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	38	24
Hayır	75	48
Cevapsız	43	28
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Bölümün diğer bir sorusunda (Soru 150), kurum çalışmalarını yeterli veya başarılı bulup bulmadıkları sorulan katılımcıların %22'si cevap vermezken, cevap verenlerin %55'i başarılı bulduğunu söylemiştir. %45 gibi büyük bir oranda hayır cevabı gelmesi ve cevap vermeyenlerin de oldukça fazla olması, aslında çalışmaların yeterli veya



başarılı bulunmadığını ama öyle cevap verilmesi gerektiğini düşündükleri için verdiklerini gösterir gibidir:

**Tablo 166.** Kurumunuzun çalışmalarını yeterli veya başarılı buluyor musunuz?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	67	43
Hayır	54	35
Cevapsız	35	22
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

151. soruda, çalışanların istekleri ile kurumun menfaatleri çatıştığında ne yapıldığı sorulmuştur. Verilen cevaplar şu şekildedir:

**Tablo 167.** Çalışanların istekleri ile kurumun menfaatleri çatıştığında ne yapılır?

CEVAPLAR	SAYI	%
Kurum menfaati gözetilir	88	57
İsteklerimizi gerçekleştiririz	0	0
Hiç birini yapmayız	0	0
Orta yol bulunur	27	17
Diğer	0	0
Hukuk çözer	1	1
Doğru olan yapılır	2	1
Cevapsız	38	24
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Katılımcıların %24'ü bu soruyu cevaplamazken, cevaplayanların %74'ü kurumun menfaatinin gözetildiğini, %23'ü ise bir orta yol bulunduğunu belirtmiştir.

Bölümün son iki sorusundan biri olan 152. soruyla öğrenilmek istenen ise, mesai saati dolduğunda bile, genelde herkesin çalışmaya devam edip etmediğidir. Soruyu, katılımcıların %21'i cevaplamamış, cevaplayanların %72'si çalışılmadığını söylemiştir. Bu da örgütsel bağlılığın olmadığına göstergesidir zira kurumunda çalışmaktan memnun, kurumuna sadık bir personel muhakkak işlerini yetiştirmek için, hiç bir karşılık beklemeden geç saatlere kadar çalışacaktır:

**Tablo 168.** Kurumunuzda, mesai bitiminde genelde herkes çalışmaya devam mı eder?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	34	22
Hayır	89	57
Cevapsız	33	21
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Bölümün son sorusu olan 153. soruda ise katılımcılara, iş hayatları ile özel hayatlarının içiçe olup olmadığı sorulmuştur. Yine %21 oranında katılımcı cevap vermezken, cevap verenlerin %77'si içiçe olmadığını söylemiştir:

**Tablo 169.** İş hayatınız ile özel hayatınız içiçe mi?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	28	18
Hayır	95	61
Cevapsız	33	21
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

#### IV.14. Mersin İli Defterdarlığı Personelinin Özellikleri ve Çalışanlar Arasındaki İlişkiler Hakkındaki Görüşleri

Bu son bölümde 27 adet soru sorularak personelin özellikleri ve aralarındaki ilişkiler irdelenmeye çalışılmıştır.

Bölümün ilk sorusu olan 154. soruda, çalışanların saldırgan mı yoksa uzlaşmacı mı bir tutum izledikleri sorulmuştur. Soruya %24 oranında cevap gelmezken, gelen cevapların %88'i uzlaşmacı bir tutum olduğu yönündedir:

**Tablo 170.** Çalışanlarınızda saldırgan mı yoksa uzlaşmacı mı bir tavır söz konusudur?

CEVAPLAR	SAYI	%
Saldırgan	28	9
Uzlaşmacı	95	67
Cevapsız	33	24
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

155. soruda, çalışanların hiyerarşik düzene önem verip vermediği sorulmuştur. Bu soruya da %21 oranında cevap gelmemiş, gelen cevapların %70'i "evet", %26'sı "kimisince" olmuştur:

**Tablo 171.** Çalışanlar, hiyerarşik düzene önem veriyor mu?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	86	55
Hayır	5	3
Kimisince	32	21
Cevapsız	33	21
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Görevi olan işleri başkalarına yaptırılanlar var mı diye araştırıldığında, yine katılımcıların %21'inden cevap gelmezken, gelen cevapların %55'i olmadığı yönündedir. Ancak %45 gibi büyük bir oranda da evet cevabı geldiğine dikkati çekmekte fayda vardır:

**Tablo 172.** İşlerini başkalarına yaptırılanlar var mı?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	55	35
Hayır	68	44
Cevapsız	33	21
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

157. soru yine iki kısımlı bir sorudur. İlk kısmında "Merkezden yönetimin yerel çalışmalara engel olduğunu düşünüyor musunuz?" diye sorulmuştur. Katılımcıların %62'sinin bu soruya cevap vermemesi beklenen bir sonuçtur çünkü Türkiye'de bu konular hala tabu kapsamına girmektedir. Cevap veren katılımcıların yarısı evet derken, diğer yarısı hayır demiştir:

**Tablo 173.** Merkezden yönetimin yerel çalışmalara engel olduğunu düşünüyor musunuz?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	30	19
Hayır	29	19
Cevapsız	97	62
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Sorunun ikinci kısmında “Merkezin denetiminde olmak, iş yapmanızı ne ölçüde ve nasıl etkiliyor?” diye sorulmuş, 20 çeşit cevap alınmıştır. Bunlar; olumlu etki, olumsuz etki ve etkisiz şeklinde sınıflandırıldığında, %72 gibi büyük (ve yine beklenen) bir oranda cevap alınamamıştır. Bu sorunun cevaplanmama nedenleri, ilk kısımda bahsedildiği gibi tabu olması veya cevabını bilmemek olabilir. Cevap verenlerinse %69’u olumsuz etkilediğini söylemiştir:

**Tablo 174.** Merkezin denetiminde olmak iş yapmanızı ne ölçüde ve nasıl etkiliyor?

CEVAPLAR	SAYI	%
Etkilemiyor	1	1
Olumlu	13	8
Olumsuz	31	19
Cevapsız	115	72
<b>TOPLAM</b>	<b>160</b>	<b>100</b>

“Çalışanlarda kurallara ve usullere aşırı bağlılık söz konusu mudur? Yani çalışanlar için, kural ve usuller araç olmaktan çıkıp amaç durumuna gelmiş durumda mıdır?” şeklindeki 158. soruya katılımcıların %26’sı cevap vermezken, verenlerin %55’i herkes için böyle bir şeyin geçerli olmadığını söylemiştir:

**Tablo 175.** Çalışanlarda kurallara ve usullere aşırı bağlılık söz konusu mudur?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	32	21
Hayır	20	13
Herkes için değil	64	40
Cevapsız	40	26
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Hata yapan çalışanların, bu durum karşısında tavrının ne olduğunu öğrenme amacı ile sorulmuş 159. soruya üç şık verilmiştir:

**Tablo 176.** Hata yapan bunu kabullenmekte mi yoksa suçu başkasına mı atmakta?

CEVAPLAR	SAYI	%
Kabullenmekte	66	43
Reddedip kimseyi suçlamamakta	27	17
Başkasını suçlamakta	19	12
Cevapsız	44	28
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Katılımcıların %28'i bu soruyu cevaplamamış, cevaplayanların %59'u ise kabul ettiklerini söylemiştir. Oysa etik olarak, %100 oranında çalışanın hatasını kabul etmesi gerekirdi.

Yazışmalara gereken önemi gösterip göstermedikleri sorulduğunda katılımcıların %22'si cevap vermemiş, cevaplayanlardan, 122 kişiden 121'i önem verdiklerini söylemişlerdir:

**Tablo 177.** Yazışmalara gereken özeni gösteriyor musunuz?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	121	77
Hayır	1	1
Cevapsız	34	22
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

161. soruda çalışanların halka hitap şekli sorulmuş, şu cevaplar alınmıştır:

**Tablo 178.** Çalışanların halka hitap şekli nasıldır?

CEVAPLAR	SAYI	%
Kabaca	5	3
Kibarca	56	36
Genelde kibarca	7	4
Kişiyeye göre değişiyor	12	8
Cevapsız	76	49
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Buna katılımcıların %49'u cevap vermezken, cevap verenlerin %70'i kibarca hitap edildiğini söylemiştir. Oysa gözlenen durum pek de öyle değildir. Vatandaşla senli

benli konuşulmakta, sabırsız ve tahammülsüz bir tavır sergilenmekte, konuşulanları anlamayana sert bir dille cevap verilmektedir.

Personelin, bütün vatandaşlara eşit davranıp davranmadığı sorulduğunda ise (Soru 162), katılımcıların %22'si cevap vermemiştir. Verenlerinse sadece %59'u eşit davranıldığını söylemiştir. Oysa tüm çalışanların, vatandaşlara hiçbir ayırım gözetmeksizin muamele etmesi gerekmektedir:

**Tablo 179.** Çalışanların herkese eşit davrandığını düşünüyor musunuz?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	71	46
Hayır	50	32
Cevapsız	35	22
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Katılımcılara, kendilerini yönetenler kategorisine mi yoksa yönetilenler kategorisine mi koydukları sorulmuş, %29'undan cevap alınamamıştır. Cevaplayanlarınsa %77'si yönetilenlerden olduklarını söylemişlerdir (Soru 163):

**Tablo 180.** Kendinizi hangi kategoriye koyuyorsunuz?

CEVAPLAR	SAYI	%
Yöneten	25	16
Yönetilen	86	55
Cevapsız	45	29
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Aynı soru kurumdaki yöneticilere sorulduğunda, %28 oranında cevap alınamamış, alınan cevaplarınsa %58'i yönetenlerden olduklarını söylemişlerdir. Oysa ki konum itibarıyla hepsinin yöneten olduklarını söylemeleri beklenirdi. Yönetici oldukları halde yönetilen olduklarını söyleyenler, ya alçakgönüllü davranmak istemişlerdir, ya da kamuda yönetici olsalar bile kuralların, kanunların dışına taşamadıklarından özgün bir yönetim uygulayamadıklarından bu cevabı vermişlerdir:

**Tablo 181.** Kendinizi hangi kategoriye koyuyorsunuz? (Üst yönetim için)

CEVAPLAR	SAYI	%
Yöneten	21	42
Yönetilen	15	30
Cevapsız	14	28
<b>TOPLAM</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Yine aynı soru alt kademe memurlara yöneltildiğinde, %32'si cevap vermemiş, cevap verenlerin %93'ü yönetilen olduklarını söylemişlerdir. Sadece 5 kişi kendisini yönetenler kategorisine koymuşlardır ki bunlar, ya pozisyonlarını idrak edememiş kişilerdir ya da kamuda çalıştıklarından kendilerini halkın üstünde, yönetici konumunda görmektedirler:

**Tablo 182.** Kendinizi hangi kategoriye koyuyorsunuz? (Memurlar için)

CEVAPLAR	SAYI	%
Yöneten	5	5
Yönetilen	67	63
Cevapsız	34	32
<b>TOPLAM</b>	<b>106</b>	<b>100</b>

164. soru ile katılımcılara planlı ve düzenli çalışıp çalışmadıkları sorulmuş, katılımcıların %21'inden cevap alınamamıştır. Cevaplayanlarınsa %95'i planlı ve düzenli çalıştıklarını söylemişlerdir:

**Tablo 183.** Planlı ve düzenli çalıştığınızı söyleyebilir misiniz?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	117	75
Hayır	6	4
Cevapsız	33	21
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Personelin; görev, itaat, disiplin gibi kavramların bilincinde olup olmadığı sorulduğunda, %23 oranında katılımcıdan cevap gelmezken, gelen cevapların %81'i bilincinde oldukları yönünde olmuştur:

**Tablo 184.** Çalışanlar; görev, disiplin, itaat gibi kavramların bilincinde mi?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	97	62
Hayır	23	15
Cevapsız	36	23
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

“Çalışma arkadaşlarınıza güveniyor musunuz?” diye sorulduğunda ise, katılımcıların %20’si cevap vermezken, verenlerin %57’si evet, %37’si bazılarına diye cevap vermiştir. Aslında hepsinin birbirine güvenmesi gerekirken, cevap vermeyen %20, hayır diyen %4 ve bazılarına diyen %29 hesaba katıldığında oldukça yüksek oranda personelin birbirine güvenmediği görülmektedir ki bu da kurumdaki düzen açısından oldukça vahim bir sonuçtur:

**Tablo 185.** Çalışma arkadaşlarınıza güveniyor musunuz?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	72	47
Hayır	7	4
Bazılarına	46	29
Cevapsız	31	20
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

“Çalışkan olduğunuzu söyleyebilir misiniz?” diye sorulan 167. soruya katılımcıların %21’inin cevap vermediği görülmüş, bu durum onların çalışkan olmadığı fakat bunu itiraf edemediği düşüncesini uyandırmıştır. Cevaplayanlarınsa %97’si çalışkan olduklarını iddia etmişlerdir:

**Tablo 186.** Çalışkan olduğunuzu söyleyebilir misiniz?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	119	76
Hayır	4	3
Cevapsız	33	21
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>



“Hoşgörülü olduğunuzu söyleyebilir misiniz?” diye sorulduğunda ise (Soru 168), katılımcıların %22’si cevap vermemiş, tıpkı bir önceki soruda olduğu gibi aslında hoşgörülü olmadıklarını fakat itiraf edemediklerini düşündürmüştür. Cevaplayanların ise %98’i hoşgörülü olduklarını söylemişlerdir:

**Tablo 187.** Hoşgörülü olduğunuzu söyleyebilir misiniz?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	119	76
Hayır	3	2
Cevapsız	34	22
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

169. soruda, iyimser olup olmadıkları sorulan katılımcılardan %21’i cevap vermemiştir. Bu durum sadece ankete ilgisizlik olarak yorumlanabilir, zira iyimser veya kötümser olmalarını beyan etmelerinin bir sakıncası yoktur. Cevaplayanların %98’i ise, iyimser olduklarını söylemişlerdir:

**Tablo 188.** İyimser olduğunuzu söyleyebilir misiniz?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	121	78
Hayır	2	1
Cevapsız	33	21
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

170. soru iki kısımdan oluşmaktadır. İlk kısmında eğitimin gerekli olup olmadığı sorulmuştur. Katılımcıların %35’inin cevap vermemesi ilgi çekici bir sonuçtur. Katılımcıların bu konuda fikri olmaması imkansız gibidir. Cevaplayanların %97’si ise gerekli olduğunu söylemiştir:

**Tablo 189.** Eğitim gerekli midir?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	98	63
Hayır	3	2
Cevapsız	55	35
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Sorunun ikinci kısmında eğitimin niçin gerekli olduğu sorulmuş, 18 çeşit cevap alınmıştır. Bu kadar çeşitli cevap olması, sonucu yüzdeye vurmayı güçleştirmiş olduğundan, sadece verilen cevapların maddeler halinde sıralanması ile yetinilecektir. Yalnız bu noktada belirtmek gerekir ki, katılımcıların %68'i cevap vermemiş ve %24'ü “bilmediğimizi öğrenmek ve yaptığımızı bilerek yapmak için” demiştir:

**Tablo 190.** Eğitim niçin gereklidir?

Cevap	Sayı
1-Günün gereklerine ayak uydurmak için	4
2-Değişim için	2
3-Başarı için	6
4-Verimlilik için	3
5-Bilmediklerimizi öğrenmemiz için, yaptığımızı bilerek yapmak için	15
6-Daha kaliteli ve bilimsel hizmet sunabilmek için	4
7-Hem halk için hem de kamu personeli için şarttır. Eğitimle neyin ne olduğunu anlamaları sağlanır	2
8-Eğitim kültür demek; kültürlü insan meyve veren ağaca benzer.	5
9-Saygılı insanlar olmak için	6
10-Devamlılık için	1
11-Temiz bir toplum için	1
12-Refah seviyesinin yükselmesi için	1
13-Her şeyin temelidir	4
14-Kendine güven için	1
15-Eğitimsiz insan boş insandır	2
16-Eğitimli ama bir baltaya sap olamayan çok insan var, mühim olan işinin ustası olmak	1
17-Eğitim bulunduğu yere aydınlık getirir	2
18-Her türlü olumsuzluğun sebebi cehalettir	2
Cevapsız	106
<b>TOPLAM (Birden fazla şık söylenebildiğinden toplam sayı 156'dan fazladır)</b>	<b>168</b>

171. soruda ‘‘Sorumluluk almaktan hoşlanıyor musunuz?’’ diye sorulmuş, %22 oranında cevap alınamamıştır ki bunlar büyük olasılıkla hoşlanmayıp söyleyemeyenlerdir.

Cevap verenlerin ise %93’ü hoşlandığını belirtmiştir:

**Tablo 191.** Sorumluluk almaktan hoşlanıyor musunuz?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	112	72
Hayır	9	6
Cevapsız	35	22
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Statü ve para kazanma konularında hırslı olup olmadıkları sorulan katılımcıların %22’si cevap vermemiştir. Cevaplayanların %72’si ise hırslı olmadığını söylemiştir. Bunun nedeni, kamu kurumlarında, hırslılar da değişen bir şey olmayacağını bilmeleri olabilir (Soru 172):

**Tablo 192.** Para ve statü kazanma gibi konularda hırslı mısınız?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	34	22
Hayır	87	56
Cevapsız	35	22
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

173. soru ile, kurum çalışanlarına nasıl duyguların hakim olduğu anlaşılmaya çalışılmıştır. Ortaya şu cevaplar çıkmıştır:

1-(Genelde) İyi duygular hakim

2-Bilmiyorum (cevapsızlar da dahil)

3-Kötü duygular hakim (Herkes birbirinin açığına arıyor, ispiyonluyor, gelecekte umutsuz, bencil, başarılı olanı kabullenemiyor, güvensiz, hak etmeden para kazanmak istiyorlar vb.)

4-Kişiye göre değişir

**Tablo 193.** Çalışanlarınıza kötü mü yoksa iyi duygular mı hakim?

CEVAPLAR	SAYI	%
İyi	51	30
Bilmiyorum ve Cevapsız	77	40
Kötü	15	20
Kişiyeye göre	13	10
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Bu soruya katılımcıların %40'ı "Kişiyeye göre değışir" şeklinde cevap vermiştir. %30 gibi büyük bir oranı ise, kötü duyguların hakim olduğunu belirtmiştir. İyi duyguların hakim olduğunu söyleyenler ise sadece %10'da kalmaktadır.

174. soru, katılımcıların rüşvete ve iltimasa şahsi bakış açılarını öğrenmek için sorulmuş, beklenildiği gibi tüm katılımcılar karşı olduklarını iddia etmişlerdir. Tüm çalışanların hemfikir olduğu tek soru budur. Gelen cevaplar, "Kesinlikle kabul edemiyorum-Çok kızıyorum-Duymak bile istemiyorum-Lugatımızdan çıkması tek temennim-Görevi kötüye kullanmaktır, hırsızlıkla eştir, hoş karşılamıyorum-Karşıyım" gibi hep olumsuz bakış yansıtan cevaplardır. Tüm inkarlara rağmen kamuda rüşvet ve iltimasın had safhalarda olduğunu, özellikle defterdarlıkta rüşvet karşılığı kişilerin dosyalarını arka sıralara atıp zaman aşımına uğramasını sağlayanların olduğunu tüm kamuoyu bilmektedir. Cevap vermeyen %37'lik grubun ise, var olan bir şeyi inkar etmektense hiçbir şey söylememeyi tercih ettikleri düşünülmektedir:

**Tablo 194.** Rüşvet, iltimas gibi konulara şahsi bakış açınızı kısaca açıklayınız.

CEVAPLAR	SAYI	%
Olumsuz bakış	98	63
Cevapsız	58	37
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

175. soru ile katılımcılara, katılımcı yönetimin gerekli olup olmadığı sorulmuş, cevaplamayan katılımcıların oranı %21'i bulmuştur. Cevaplayanlarınsa %93'ü gerekli olduğunu savunmuştur:

**Tablo 195.** Sizce katılımcı bir yönetim tarzı gerekli midir?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	115	74
Hayır	8	5
Cevapsız	33	21
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Kurumlarında bir aile ortamı olduğuna inanıp inanmadıkları sorulan katılımcıların %25'i cevap vermeyerek olmadığını düşündüklerini göstermişler ve %35 oranında hayır cevabı verenlerle birleştiklerinde büyük oranda (%60 gibi) deneğin öyle bir ortam olmadığını söyledikleri kabul edilebilir. Evet diyenlerin oranı %53'tür fakat buna rağmen örgüt kültürünün yerleşmediği, sıcak bir ortam yaratılmadığı söylenebilir zira evet diyenlerin oranı %100 olmalıydı diye düşünülmektedir (Soru 176):

**Tablo 196.** İşyerinizde bir aile ortamı olduğuna inanıyor musunuz?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	62	40
Hayır	55	35
Cevapsız	39	25
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

177. soruda, kurumda kişiler arası ilişkilerin nasıl olduğu sorulmuş, şu şıklar verilmiştir:

**Tablo 197.** Kurumunuzda kişiler arası ilişkileri nasıl tanımlarsınız?

CEVAPLAR	SAYI	%
Resmi	24	15
Samimi	15	10
Kişiyeye göre	53	34
Hiyerarşiyeye göre	25	16
Cevapsız	39	25
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Bu soruya katılımcıların %25'i cevap vermezken, cevaplayanların %45'i kişiyeye göre değiştiiğini söylemiştir.

178. soruda, ofiste, personel arasındaki sohbetten kaynaklanan gürültülü bir ortamın var olup olmadığı sorulmuş, ilişkilerin samimiyeti ve iş yapma oranı anlaşılmaya çalışılmıştır. Katılımcıların %29'u soruyu cevaplamazken, cevaplayanların %71'i sessizliğin hakim olduğunu söylemiştir:

**Tablo 198.** Ofiste konuşmalardan kaynaklanan gürültülü bir ortam mı var?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	32	21
Hayır	79	50
Cevapsız	45	29
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Son soru olan 179. soruda, personelin görev ile kişisel ilişkileri ayırt edebiliyor edemedikleri sorulmuş, %21 oranında cevap alınamamıştır. Alınan cevaplarına %52'si ayırt edebildikleri yönünde olurken, %44'ü bazılarınınca ayırt edilebildiğini yönünde olmuştur:

**Tablo 199.** Kurum çalışanlarının görev ile kişisel ilişkileri ayırt edebildiğini düşünüyor musunuz?

CEVAPLAR	SAYI	%
Evet	64	41
Hayır	5	3
Bazıları	54	35
Cevapsız	33	21
<b>TOPLAM</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Son bölümdeki sorulara verilen cevaplardan da anlaşılacağı üzere, Mersin Defterdarlığı'nda personel ilişkileri pek de samimi değildir. Herkesin iş icabı birbiri ile iyi geçinmeye çalıştığı, samimiyetin, güvenin olmadığı düşünülmektedir. Oysa güçlü bir örgüt kültürü ile bu sorunlar aşılabılır. Böylece çalışanlar mutlu olur ve bu da performanslarına yansır.

Son olarak katılımcılara eklemek istedikleri bir husus olup olmadığı sorulmuş (Soru 180), tam 43 çeşit görüş ve öneri gelmiştir. Bunlardan da kısaca bahsetmekte fayda vardır:

İlk husus, ücrette eşitlik sağlanmasını istedikleri hususudur. Gerçekten de kamuda adaletsiz bir gelir dağılımı söz konusudur ve bu da çalışanların motivasyonunu dolayısıyla da performanslarını olumsuz etkileyen bir durumdur.

İkinci husus, çalışanların kendilerine güvenilmesini istemeleridir. Hem halk memura karşı önyargılıdır, hem de amirler çalışanlarına karşı “bazı işleri beceremez” diye düşünerek yaklaşmaktadırlar ve bu da çalışanları olumsuz etkilemekte, mutsuz etmektedir.

Diğer bir husus ise, kurumlar arası kaynaşmanın sağlanması gerektiği yönünde bir öneridir. Gerçekten de ilgili kurumların kaynaşması ve sürekli bilgi alışverişi ve iş birliği yapması, daha verimli çalışmasını sağlayacaktır.

Katılımcılardan bazıları ise, kültürel faaliyetlerin yapılması gerektiğinden bahsetmiştir. Kültürel faaliyetler, personelin kaynaşmasını sağlayacağı gibi, dinlenen ve moral toplayan personelin daha verimli çalışmasında da etkili olacaktır.

Bu kısımda bahsi geçen bir başka konu eğitim konusudur. Eğitim çalışmalarının artmasını isteyenler tamamıyla haklıdırlar zira her geçen gün yasalar, şartlar vb. pek çok şey değişmektedir ve bunlara ayak uydurmak ancak eğitimle mümkündür.

“Hizmette yasal kuralların dışına çıkılması için baskı yapılmamalı” diyenler de olmuştur. Bu da göstermektedir ki, bazı güçlerce memurlardan, rüşvet ve iltimas yolu ile ayrıcalık yapmaları beklenmektedir. Bu da 174. soruya verilen cevabın doğru olmadığını bir kez daha göstermektedir çünkü bu talebe cevap verenler muhakkak ki vardır.

Personel halkla ilişkiler konusunda eğitilmeli diyenler de vardır. Gerçekten de bir kamu kurumuna giden herkes bilir ki, buralarda vatandaşa kötü, kaba davranılmaktadır. İtilip kakılan vatandaş, oradan oraya koşturulmakta, azarlanmakta ve saatlerce orada oyalanmasına rağmen işlerini güçlkle halledebilmektedir. Son yıllarda bu tür durumlara en çok rastlanan kamu kurumlarından biri olan bir devlet bankasında, bir çok teknolojik yenilik olmasına ve TKY'nin uygulanmaya başlanmasına rağmen durumun ne kadar vahim olduğunu görmek mümkündür. Zira söz konusu bankada, vatandaş bankodan bankoya koşturulmakta ve ne tesadüftür ki hep ödeme günlerinde (maaş gibi) ATM'lerinde nakit bulunmamaktadır.

Personeli iyi tanıyan ve kayırmacı tavır almayan idareciler isteyenler de olmuştur. Bu da göstermektedir ki, kişisel ilişkiler, hemşehrilik veya başka sebeplerle personel arasında ayırım yapan amirler vardır. Bu oldukça tehlikeli bir durumdur; çalışanlar arasında düşmanlığa varan kötü duygular oluşmasına neden olur, verim düşer, örgüt kültürünün benimsetilmesi güçleşir.

İşe almada, yükselmede liyakat ilkesine uyulup uyulmadığı sorulduğunda ağırlıklı olarak uyulduğu yönünde cevaplar verilmişse de, son kısımda liyakat ilkesine uyulmasını isteyen kişilerin varlığı göstermektedir ki bu cevaplar yeteri kadar samimi olmamıştır. İşin gereklerine uygun personelle çalışılması verimlilik, etkililik, performans gibi tüm açılardan önemlidir ve hassasiyetle uyulması gerekir.



Çalışanların mesai saatlerinde işlerinden başka şeylerle uğraştıklarını, bunun engellenmesini istediklerini belirtenler de vardır. Gerçekten de kamu kurumlarına gidildiğinde, çoğu personelin masalarında olmadığı, masasında olanların yanlarındaki ile sohbetten işlerine fırsat bulamadığı, örgü ördüğü veya bilgisayarlarında oyun oynadığı bir gerçektir. Bu durum işlerin gecikmesini, verimin düşmesini getirmektedir ki kamunun sürekli zararda olmasının en önemli nedenlerinden biri de budur.

Politikanın hiç bir zaman devlet dairelerine girmemesi gerektiğini savunanlar, böyle bir gerçek olduğunu da itiraf etmiş bulunmaktadır. Gerçekten de siyasi pozisyonları kullanarak işlerin olması gerekenden farklı yürümesine neden olduğu, özellikle de iltimasa yol açtığı bir gerçektir. Bu duruma ivedilikle son verilmelidir.

“Aşırı fazla mesai yapıyor, karşılığını alamıyoruz. Bu özverinin en azından maddi karşılığı verilmeli” diyenler de oldukça fazladır. Bu konuda onlara katılmamak mümkün değilse de, özel sektörde kamudan daha fazla çalışıp cüz’i miktarda da olsa karşılığını alamayan insanların varlığı düşünülünce, bu konu kulağa çok da önemli gelmemektedir. Ama bu haklı değiller demek değildir. Elbette ki ister kamuda, ister özel sektörde olsun, tüm çalışanlar emeğinin karşılığını almalıdırlar.

Önce dostluğun geliştirilmesi gerektiğini savunanlar, bunu söylerken ilişkilerinin ne derece bozuk olduğunu da beyan etmiş olmaktadır (ki bu konudaki sorulara daha farklı cevap vermelerine rağmen). Gerçekten de bir iş ortamında ilişkiler samimi değilse, düşmanlığa varan çirkin bakış açıları söz konusu ise, huzursuz olan personelin işini sevip benimseyerek yapması, verimli çalışması mümkün değildir.

İyi niyetli çalışılması gerektiğini söyleyen katılımcılar, bu konuyu açmamışlardır. Ancak iyi niyet derken kişiler arası ilişkiler de kastedilmiş olsa, işini yapmak için rüşvet almamak gibi davranışlar da olsa her durumda doğru bir dilektir.

Çünkü iyi niyetli insan dürüst çalışır. İyi niyetli çalışılmasını sağlamak için de, personeli buna ikna edecek, onları motive edecek bilinçli ve güçlü bir örgüt kültürü yaratılması şarttır.

Aşırı kırtasiyecilikten de yakınıldığı görülmektedir. Gerçekten de kamu personelinin en büyük sıkıntısı budur, zira çok basit bir işlem için bile sayfalarca yazışma yapıldığı olmaktadır. Bu da zaman kaybı yanında verim düşüklüğünü de getirmektedir. Teknolojinin inanılmaz boyutlara ulaştığı günümüzde kırtasiyeciliği ortadan kaldırmak hiç de zor değildir ve bunun için gerekli çalışmalar ivedilikle yapılmalıdır.

Katılımcılardan bazıları ise, değil kendi kurumlarında, ülkenin hiç bir sektöründe örgüt kültürünün gelişmediğini vurgulamış ve öneminin anlaşılacak hayata geçirilmesini istemiştir.

Bazıları ise, insanların ekonomik kaygılardan dolayı bencil, güvensiz olduğunu, işlerini sevmediklerini, daha az çalışarak daha çok kazanma mantığının hakim olduğunu savunmuşlardır ki tamamıyla doğrudur. Bu nedenle de rüşvet gibi, iş yapmaktan kaçınma gibi etik olmayan davranışlar artmıştır. Söz konusu durumu değiştirmek için ilk başta da belirtildiği gibi bir ücret düzenlemesinin yapılması ve insanların işine, kurumuna bağlılığını artırmak için örgüt kültürünün bir an önce yerleştirilmesi gerekmektedir.

Katılımcıların bir kısmı da, kurumlara güven duyulmadığını belirtmiştir. Gerçekten de vatandaşlar, işleri düşüp de gittikleri kurumda acaba başlarına neler gelecek diye önyargılı bir şekilde gitmekte, dolayısıyla karşılıklı gergin olan iki tarafın bir araya gelmesi sonucu sürekli tartışmalar yaşanmakta, işler bir türlü bitmemektedir. Bunu engellemek için kamu kurumlarının önemli ölçüde bir imaj değişikliğine ihtiyaçları vardır ki bu da yeni bir örgüt kültürü oluşturmakla mümkün olabilir.

“Toplumsal gelişim, insani değerlerin korunması gibi şeylere önem verilmiyor” diyen katılımcılara katılmamak mümkün değildir. Bu çok önemli bir husustur. Örgüt kültürü araştırmalarında çıkan sonuçlara göre, toplumsal değerlerini yansıtmayan kültürler yaratan şirketlerin başarısız oldukları görülmüştür. Bu nedenle de bilinçli bir şekilde örgüt kültürü çalışmaları yapan şirketlerin, toplumsal ve insani değerlere sıkı sıkıya bağlı kalmaya çalıştıkları gözlemlenmektedir. Kamu kurumlarında oluşturulacak örgüt kültürünün de bu temele oturtulması gerekmektedir.

“Kurumumuz nankör, tecrübe-kıdem önemsenmiyor, çalıştığın süre arttıkça değer düşüyor” şeklinde yakınan katılımcılar da bulunmaktadır. Ancak konuyu açmadıkları için ne anlamda söyledikleri bilinmemektedir. Büyük ihtimalle kuruma sonradan gelip de eğitimi vb. nedenlerle daha iyi konumlarda çalışmaya başlayan insanlarla kendilerini kıyaslamaları söz konusudur. Ancak bu noktada onlara katılmanın pek mümkün olmadığı bir ayrıntı vardır ki o da, eğer liyakat ilkesi çerçevesinde hareket edilmişse bunun sorun olarak algılanmaması gerektiğidir.

Vergi ahlakını topluma anlatmanın gerekliliğini, verginin kutsallığını, ödül sistemi gibi yenilikler getirilmeli, bu kişiler kahraman olarak nitelenmeli diyenler de olmuştur. Ancak bunun tezin konusu olan örgüt kültürü ile doğrudan bir ilişkisi olmadığı için burada irdelenmeyecektir.

Yeni kadrolar gerektiğini söyleyen katılımcılara katılmamaksa mümkün değildir. Zira yeni bir örgüt kültürü oluşturmak gerektiğinde yeni kadroların oluşumu ziyadesiyle faydalı olur.

Bazı katılımcılar, kurumda olmasını istedikleri şeylerden bahsetmişlerdir; kreş, servis, iyi bir bina, temizlik, sosyal faaliyetler (mesela eski futbol turnuvalarının yeniden canlandırılması gibi), sosyal tesisler gibi... Elbette ki çalışanların isteklerinin yerine

getirilmesi, motivasyon, dolayısıyla da verimi etkileyecek faktörlerdendir ve bu nedenle de gerçekleştirilmesinde fayda vardır.

Her yıl vergi haftasında verilen plaketterden birimlerdeki kıdemli memurlara da verilmesini öneren katılımcılar, örgüt kültürünün önemli bir ögesinden bahsetmişlerdir. Gerçekten de başarıların ödüllendirilmesi, çalışanların motivasyonu için faydalıdır.

“Kurumumuzun saygınlığını korumak gerek” diyen katılımcılar, büyük bir soruna parmak basmışlardır. Gerçekten sadece defterdarlıklarda değil, tüm kamu kurumlarında bir itibar kaybı söz konusudur. Ve bunu gidermek için yeni bir örgüt kültürü oluşturmaktan daha iyi bir yol düşünülemez.

Denetimin artırılmasını isteyen çalışanlar olduğu da görülmüştür. Bu ilginç bir istek gibi görünse de, aslında kurumdaki sorunlara işaret eder. Ayrıca rüşvet, iltimas gibi durumların söz konusu olduğunu da ispatlar nitelikte bir istektir. Güçlü bir örgüt kültürünün oluşturulması ile, sıkı fakat rahatsız edici olmayan bir denetim sistemi de geliştirilebilir.

TKY'nin yerleştirilmesini savunanlar da vardır. TKY, kendine has kültürel özellikleri olan bir yönetim biçimi olduğundan, yeni bir örgüt kültürü yaratmaya faydası olacağı açıktır. Ancak tarafımızca, hizmet üretenlerden çok mal üreten kamu örgütlerinde örgüt kültürünün daha iyi bilinip hayata geçirildiğini düşünülmektedir. Bunun sebebi ise işletme mantığına daha yakın oluşlarıdır. Dolayısıyla kamu yönetiminde TKY'nden çok, Prof. Dr. Tayfur Özşen'in önerdiği, Toplam Yönetim Kalitesi tezinin uygulanması daha doğru olacaktır.

Mesleki, sosyal ve psikolojik eğitim verilerek personelin motive edilmesi gerektiğini söyleyenler, hem personelin motive sorunu olduğunu beyan etmiş bulunmuşlar, hem de bu sorunu çözmek için yapılması gereken en önemli çalışmalardan bahsetmişlerdir.

Memur tayin ve yükselmesinin hükümet iradesinden çıkarılması gerektiğini savunanlar, büyük olasılıkla liyakat ilkesine uygun personel alımının, torpille işe alma ve yükselmeler nedeniyle gerçekleşmemesinden yakınmaktadırlar. Bu da görevlerini doğru şekilde yerine getirecek personel sıkıntısı çekilmesine yol açtığından, kamuda verimlilik düşük olmaktadır.

Sicil notu uygulamasından vazgeçilerek tehdit unsuru olmaktan çıkarılmasını isteyenler de bulunmaktadır. Sicil notu uygulaması performansı etkileyen önemli bir unsur olmasına rağmen, bu ifadeden anlaşılan odur ki, amirlerin bu uygulamayı kötüye kullanmaları söz konusudur. Bu da motivasyonu, dolayısıyla performansı artıracığı yerde azaltan bir unsur haline gelmesine neden olmaktadır. Bunun için, bu uygulama ya değiştirilerek devam ettirilmeli ya da yeni uygulamalar yerleştirilmelidir.

“Mesleki yasalar çıkarılırken alt kademeye de danışılmalı” diyen katılımcıların doğru bir tespitte buldukları da ortadadır. Zira katılımcı yönetimin faydaları bilinmektedir. Özellikle alt kademedeki personelin kararlara katılması demek, onların daha şevkle çalışmaları demektir.

Herkesin oturduğu masaya yakışması gerektiğini düşünen, halkın çalışanları da kurumu da ciddiye almadığını söyleyen çalışanlar da olmuştur. Personelin konuşması, giyimi, her şeyi ile seviyeli olması, halkla laubali olmaması, biri dürtmeden de iş yapması, gel imza at ay başında maaşını al zihniyetinden kurtulması gerektiğini söylemişlerdir. Gerçekten de bu tespitler oldukça yerindedir. Daha iki kelimeyi bir araya getirip de meramını anlatamayan insanların, belli pozisyonları işgal edip halkla muhatap olması, kurumun da imajını zedelemektedir.

Eşitliğin şart olduğunu, hiyerarşinin yumuşaması gerektiğini söyleyenler de yanılmamaktadırlar. İnsani ilişkilere ve dürüstlüğe de daha çok önem verilmesini söylerken

de yanılmamaktadırlar. Çağımız yönetim anlayışı artık daha katılımcı, daha demokratik bir anlayışı getirmiştir ve çalışanlar da bunu istemektedir. Oluşturulacak örgüt kültürü ile katılımcı, dürüst ve insani değerlerin ağır bastığı bir ortam sağlanabilir.

Bunların dışında kimi personel teşkilatın yeniden yapılandırılması gerektiğini, kimi sendika yönetici ve temsilcilerinin de görüşünün alınması gerektiğini, diğer bir kısmı tasarrufa gidilmesi gerektiğini, bazıları tüm Türkiye’de yönetim sisteminin değişmesi gerektiğini ve bazıları ise kurumlarının diğerlerinden iyi olduğunu belirtmişlerdir.

Bazı katılımcılar ise, konuyla doğrudan ilgili, oldukça açıklayıcı bir cümleyle konuyu özetlemişlerdir. “Maliye Bakanlığı’nda örgüt kültürü açıkça yoktur. Kendi aramızda kendine güven, saygı, sevgi ve bağlılık vardır” sözü ile, anketle öğrenilmek isteneni kısaca anlatmışlardır. Zaten anket sonucunda ortaya çıkan da budur; kurumda bilinçli bir örgüt kültürü yoktur.

Sonuç olarak şunlar söylenebilir: Birincisi, anketin doldurulmasında personelin idareden korkarak hareket ettiği açıkça anlaşılmaktadır. Dolayısı ile bu anketin güvenilir olduğu tartışmalıdır. Üstelik çoğu soruda cevapların ortak olmaması, yani katılımcıların %100’e yakın bir oranının aynı şıkkı işaretlememesi de kurumda bilinçli bir kültürün oluşturulmadığını göstermektedir.

Daha anketin ikinci bölümünün ilk sorusunda çalışanların örgüt hakkında ne kadar az bilgiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Ve anketteki soruların hemen tamamına aynı şekilde (yani çok sayıda ilgisiz şık oluşturacak şekilde) cevap verildiği gözlenmiştir. Dikkat çekici diğer bir husus ise pozisyonu benzer olanların genelde aynı cevapları (yanlış dahi olsa) vermeleridir. Bu durum, ya anketleri beraber doldurdıkları ya da birileri tarafından yönlendirildikleri şüphesi uyandırmaktadır.

## SONUÇ

Bu çalışma boyunca örgüt kültürü ve özellikle kamu yönetiminde örgüt kültürü bütün yönleriyle ele alınmaya çalışılmıştır. Örgüt kültürüne geçilmeden önce kültür hakkında bilgiler verilmiş ve örgüt kültürü hakkında çeşitli yorumlardan bahsedilmiştir.

Daha sonra örgüt kültürünün bütün öğeleri birer birer ele alınarak detaylı bir şekilde açıklanmaya çalışılmıştır. Varsayımların neler olduğu, değerlere hangi unsurların girdiği, normlar ve ahlak kurallarının hangilerinin örgüt kültürünü oluşturduğu, hikaye, masal ve efsanelerin nasıl ortaya çıkıp örgüt kültürünü nasıl etkilediği, dil gibi diğer sembollerin örgüt kültürüne nasıl bir katkıda bulunduğu, din ve inançların örgüt kültüründeki payının ne olduğu, gelenek, ritüel ve yasaların etkisinin ne olduğu ile lider ve kahramanların örgüt kültürüne katkıları teker teker açıklanmıştır.

Örgüt kültürünün türlerinden bahsedilirken yine detaylı açıklamalar getirilmeye çalışılmış, maddi ve manevi kültür, baskın ve alt kültür, güçlü ve zayıf kültür dışında diğer (uzmanların yapmış olduğu) ayrımlara da yer verilmiştir. Örgüt kültürünün özellikleri, boyutları, önemi ve işlevleri, çeşitli sınıflandırmaları (güç, rol, görev ve kişi kültürleri) bir bir ele alınarak açıklanmıştır.

Örgüt kültürünün yönetiminden bahsedilirken oluşumu, oluşumunda kurucu ve liderlerin rolü, nasıl sürekli kılındığı ve bunun için kullanılan seçim kriterleri ve sosyalizasyon süreci ile üst yönetimin faaliyetleri; değiştirilmesi sürecinde karşılaşılan dirençlerle bunlara karşı kullanılabilecek stratejiler ve değişimde kullanılan yöntemler teker teker ele alınmıştır.

Örgüt kültürü ile kamu yönetiminin ilişkisinin ele alındığı üçüncü bölümde ise, yönetim ve kültür ilişkisinden başlanılarak, yönetimin her fonksiyonunun kültürle ilişkisi

ayrı ayrı ele alınmış, kamu yönetiminin ne olduğu anlatıldıktan sonra örgüt kültürünün kamu personeline iletilmesinde kullanılabilecek yöntemler, kamu personelinin özellikleri ve yönetimin sorunları, Türk insanının temel niteliklerinin kamu yönetimine ve kamusal örgüt kültürüne nasıl yansıdığı açıklanmıştır.

Ve son bölümde, Mersin İli Defterdarlığı'nda yapılan anket çalışmasının sonuçlarına ve yorumlara yer verilmiş, önerilerde bulunulmuş ve uzmanların önerilerine yer verilmiştir

Anket çalışmasından çıkan sonuç, kamu yönetiminde bilinçli bir faaliyet gösterilerek örgüt kültürü oluşturulmadığını kanıtlamıştır. Elbette sadece bir kurumda yapılan anket geneli yorumlamakta yeterli olmayabilir ancak en azından durumu görmeyi sağladığı ortadadır. Günümüzde, Türk Kamu Yönetimi'nde, Toplam Kalite Yönetimi uygulanmaya çalışılmakta, bu da örgüt kültürü hakkında, yetersiz de olsa bir takım çalışmaları beraberinde getirmektedir. Ancak, Batı'dan alınması ve altyapısını oluşturmadan uygulanması yoluna gidilen her çalışmada olduğu gibi bu çalışmalarda da, başarısızlık kaçınılmaz olmaktadır. Zira uygulanmaya çalışılanların ne kadar eğreti durduğu gözle görülmekte ve gidilen her kamu kurumunda açıkça hissedilmektedir.

Rekabet artık sadece özel sektörün değil kamu işletmelerinin de bir sorunu olarak düşünülmektedir. Durum böyle olunca bireysel ve kurumsal performansın yükseltilmesi, vizyonların oluşturulması, otokontrolün sağlanması, ekip çalışmalarıyla sinerji oluşturulması, ödül sistemlerine işlerlik kazandırılması ve tüm kararlara çalışanların da katılımının sağlanması gibi uygulamaların yapılması, örgütlerin başarısı için şart görülmektedir<sup>389</sup>. Bu nedenle de çeşitli çalışmalar yapılmaktadır. Bunlardan en önemlisi

---

<sup>389</sup> Didem Günay Demirkaya., (03-07 Aralık 2001), "Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi", HİE/ Eğitim Teknolojisi Formatörleri Semineri, İzmir, <http://adana.meb.gov.tr/SAYFALAR/egt%20tky.htm>, 28 Şubat 2003



TKY uygulamalarıdır. Ancak bir çok reform çalışmasında olduğu gibi, bunda da yüzeysellikten ve taklitçilikten öteye gidilememektedir.

İşin aslı idealizm olmalıdır. TKY uygulamalarının başarısızlığı bundan kaynaklanmaktadır. Zira kamu yönetimi demek idealizm demektir; vatandaşa değil, müşteriye hiç değil, insana insan olduğu için hizmet etmektir işin özü. Kamuda bu mantık işlemediği müddetçe başarılı olunamaz. Nitekim günümüzde yaşanan sorunların ana nedeni budur. Bunun için, kamu yönetiminde örgüt kültürünü oluştururken “Önce insan” felsefesinden yola çıkılmalıdır.

Değer esaslı örgütsel davranış artık ilginç bir felsefi tercih olmaktan çıkmış, bir gereklilik olmuştur. Zira bir örgüt, misyonu ve değerleri hakkında net bir fikre sahipse, yönetim pratiklerini geliştirmek ve bunları misyon ve değerleri ile bütünleştirmek konusunda güçlü bir temele de sahiptir demektir<sup>390</sup>.

Sağlıklı bir kamu yönetimi örgütünün özelliklerini kısaca şöyle belirtmek mümkündür: Amaçların büyük oranda paylaşıldığı, bireysel-örgütsel amaç bütünleşmesinin olduğu, çalışanların sorunlar hakkında açıkça konuştuğu, çözülmesini beklediği, pratik sorun çözme yöntemlerinin geçerli olduğu, kararların bilginin olduğu yere devredildiği, sorumluluğun herkesçe paylaşıldığı, çalışanların yargısının saygı gördüğü ve kullanıldığı, gereksinimlerle duyguların, görev içeriğini oluşturan kişiler arası süreç olarak algılandığı, işbirliğinin olduğu, yardımın kolayca istenilebildiği ve kullanılabilirdiği, bir kriz durumunda yöneticilerin takım oluşturduğu ve kriz giderilinceye kadar işbirliği içinde çalıştığı ve çatışmanın açıkça planlanıp sorun geliştirici bir yolda çözüldüğü bir örgüt<sup>391</sup>.

Sağlıklı bir kamu yönetimi örgüt kültürünün özellikleri ise şunlar olmalıdır: Her şeyden önce kamunun örgüt kültürü ayırt edici olmalıdır. Ayırt edici olmak demek,

<sup>390</sup> Blanchard ve O'Connor, a.g.e., ss. 8-9

<sup>391</sup> Ayşe Ocağcı, (12 Mayıs 2000), “Hemşirelikte Örgütlenme”, KKTC, <http://www.geocities.com/sagliktoplum/horgut.html>, 27 Şubat 2003

kendisine özel bir kimlik sahibi olması demektir. Türk kamu örgütü ise, halihazırda kendine has tarih, iletişim modeli, sistem ve prosedürler, misyon ve vizyon ile hikaye ve mitlere sahiptir.

Kamusal örgüt kültürünün ikinci özelliği, kararlı bir yapıda bulunması gerekliliğidir. Devamlı denge içinde olan kamusal örgüt kültürü, zaman ve çevre değişikçe bazı değişiklikler geçirse de tamamen yok olmamalıdır.

Bir başka özelliği ise, ifade edilmeden de anlaşılabilmesi olmalıdır. Ancak yöneticiler genellikle bu konuda konuşarak nasıl bir kültür geliştirmek istediklerini ifade etmektedirler. Bir model olan örgüt kültürü, bilginin çalışanlar arasında dağıtılmasını sağlamalıdır.

Örgüt kültürü sembolik olmalıdır. Hikayeler, sloganlar, tören ve seremonilerle ifade edilirler. Dolayısıyla kültür teorisinde söylenenler, yapılanlar, üretilenler ve görünenlerin ardındaki sembolik anlamlar önem taşır. Ayrıca bu semboller sayesinde öğrenilebilir, öğretilbilir ve gelecek nesillere aktarılabilir. Kamusal örgüt kültüründe de bu özellik bulunmalıdır.

Bütünleştiricilik, bir başka özelliği olmalıdır. Örgütlerde çalıştırılmak üzere, genellikle, kendi inanç ve değerlerine uygun kişiler seçilmeli ve böylece örgütün kültürünün sürekliliği sağlanmalıdır. Aynı zamanda tüm çalışanların birbiriyle bütünleşmesi gerçekleştirilmelidir. Bireyler de bu bütünleşmeye fikir, duygu ve bilgileriyle katkıda bulunmalıdırlar. İnsanın doğasında bulunan bütünleşme ihtiyacı, örgüt kültürünün sağladığı güven ve kesinlik duygusu ile pekişmelidir. Bir örgütte en üst yöneticiden en alt kademedeki personeline kadar herkes örgüt içinde bütünleşmeli ve insanlara böylelikle en iyi hizmetin sunulabileceği bilinmelidir.

Kültür değişkenlerinin duygu yüklü olması da, kamusal örgüt kültürünün bir diğer özelliği olmalıdır. Zira duyguların sosyal açıdan kabul görebilecek kanallara aktarılmasının bir ifadesi olan örgüt kültürünün öğelerinin oluşumunda insanlar arasındaki duygusal etkileşim önemli rol oynar. Çünkü örgüt, üyelerinin düşünce, istek ve davranışlarının etkileşimi ile oluşur.

Kabul görmüş olan örgüt kültürü, o örgüt için en iyisidir. Her örgütü kapsayacak bir “en iyi örgüt kültürü” yoktur çünkü örgüt kültürü, örgütlerin geçmişine, amaçlarına, faaliyet alanına, rekabet türüne ve diğer çevresel etkilere göre oluşur. Ve oluşan bu kültürün çalışanlarca kabul görmesi çok önemlidir.

Bir özelliği de, örgüt kültürünün, üst yönetimin çalışanlara bir yansıması olmalıdır. Çalışanlar için üst yönetimin söylediklerinden çok yaptıkları önemlidir. Zira örgüt kültürü, örgüte yön veren yönetim davranışlarının devamlı ve kökleşmiş modelidir. Bu nedenle de çalışanlar, işlerin nasıl yapılacağını net bir şekilde görebilirler.

Örgüt kültürü performansı artırıcı bir etki yapmalıdır. Çünkü örgüt kültürü örgüt içinde işbirliği, karar alma, kontrol ve iletişim yapılarını kolaylaştırır. Ayrıca örgüte bağlılığı artırır. Böylece bireyler daha başarılı çalışmalara imza atarlar. Bu bireyler, aynı zamanda kendilerini değerlendirecek kural ve standartların konmasına da bilmeden yardımcı olurlar. Başarılarından dolayı ödüllendirilen bireylerin tatmini ve motivasyonu artarken performansları da yükselir. Uzun dönemli performans için bir örgütün kültürünün, alt kültürler arası sinerjiyi yaratacak ortak anlayış ve algılamaları üretmesi, aynı zamanda örgütün çevresel gerekliliklere hızlı ve etkili uyumunu sağlayacak kadar esnek ve yenilikçi özellikler içermesi gereklidir. Zira 90’lı yılların başarılı örgütlerine bakıldığında esnek ve açık oldukları görülür. Ayrıca örgüt kültürünün performans standartları için konulan ölçü

çok önemlidir. Bu standartlar örgütün amaçları dışında ve örgütün boyutlarını aşacak şekilde olmamalıdır.

Örgüt kültürü, örgütün o güne kadarki birikimlerini içeren tarihi bir perspektif yansıtmalıdır. Kültürün oluşması, o örgütü oluşturan insanlar arasında uzun bir etkileşim ve sosyalleşme süreci gerektirir. Bu etkileşimin ürünü olan kültürel değişkenler, o insanların algı çerçevelerini oluşturur. Örgüt kültürü, çalışanlar tarafından alınan bir çok karar ve eylemin kümülatif sonucudur. Çoğu örgüt kültürü, bu özelliğinden dolayı açıkça ifade edilmelerinden çok ima ile de anlaşılabilirler.

Fikir ve anlam bütünlüğü sağlayan kamu yönetimi örgüt kültürünün bir mantığı olmalıdır. Bu mantık çalışanların hepsince paylaşılmasa bile anlaşılması güç olmamalıdır.

Kamusal örgüt kültürü öğrenilebilir olmalıdır. Örgüt sosyal, politik, hukuki, ekonomik sistemler içerisinde yer alır. Bu örgütün dış çevresidir. Örgüt bu çevrenin farklı taleplerine göre çalıştığından cevap verdiği bu çevreyi öğrenme davranışı kazanır. Örgüt, kültürünün oluşmasında iç çevresinden (sosyo-teknik sistemden) de etkilenir ve ayrıca kültür, örgüt içinde biçimlenmiş mesajların, sembollerin ve olayların anlaşılma yöntemlerini öğrenmede de örgüt üyelerine yardım etmelidir.

Kamusal örgüt kültürü grup üyeleri arasında paylaşılır olmalıdır çünkü örgütün kendi özelliklerinin ortak ürünü olmalıdır. Örgüte üye olan kimse bu ortak ürüne inanmalı, saygı duymalı, onun yaşaması ve geliştirilmesi için örgütteki üyelere ve özellikle yeni iştirak edenlere sözleri ve davranışları ile mesajlar iletmeli, hikayeler anlatmalı, geçmiş tecrübelerini aktararak paylaşmalıdır. Örgüt kültürü böyle yaşayacak, tüm üyeler tarafından paylaşılacak ve örgütün tümünde yayılma özelliğini kazanacaktır.

Örgüt kültürü bir örgütün hem girdisi hem de çıktısı olmalıdır. Örgüt kültürü örgütün hem gelecekteki uygulamalarının öngörülmesi, hem de bugünkü eylemlerinin

sonuçlarını içermelidir. Örgüt çevreden kültürel örüntüler alıp çevreye zenginleştirilmiş kültürel örüntüler sunmalıdır.

Kamusal örgüt kültürü heterojen olmalıdır. Örgütsel kültürler toplum kültürüne genelde benzerlik, özelde ise farklılıklar gösterirler. Bu farklılıklar örgütleri diğerlerinden ayıran bir kimlik edinme aracıdır. Ayrıca örgütlerde, egemen kültürden bağımsız farklı işlev ve roller etrafında şekillenen alt kültürler de oluşabileceğinden homojen olamaz. Örgütlerin kültürlerinin farklılaşmasında dört faktör etkilidir: Örgütü oluşturan kişilerin özellikleri, örgütün ahlakı (sosyal, profesyonel ve bireysel ahlak), örgütçe kullanılan mülkiyet hakları sistemi ve örgütsel yapı.

Kamusal örgüt kültürü kısmen bilinçsizce oluşur. Örgütlerde işgörenlerin düşüncelerini etkileyen bilgiler bilinçsizce oluştuğu gibi, davranışın temelini oluşturan tutum ve bilinçli inançların tekrarlanarak doğruluğu gibi kabul edilmesi de söz konusudur. Yazılı bir metin halinde olmayan örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinçlerinde, inanç ve değerler olarak yer alır.

Bilindiği gibi kurumsallaşma, kaliteli ve güvenilir mal ve hizmet üretebilen, kamuya mal olabilen örgütlerin kişilerden çok kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, kendilerine özgü bir örgüt kültürü oluşturması ve bu sayede diğerlerinden ayrı bir kimliğe bürünmesi sürecidir. Bir örgüt kurumsallaştığında, kurucu ve üyelerinden ayrı olarak kendi yaşamını üstlenir. Ayrıca örgüt, sadece ürün ve hizmetleri için değil kendisi için de değerli olur. Kurumsallaşmanın faydası, üyeler arasında örgütle ilgili genel bir anlayış oluşturulmasını sağlamasıdır. Böylece kurumsal kalıcılık sağlanır ve bundan sonra kabul edilebilir davranış kalıpları kendiliğinden oluşur. Bu da örgüt kültürünün yapması gereken ile aynı şeydir<sup>392</sup>.

---

<sup>392</sup> Robbins, a.g.e., ss. 594-595

Kurumsallaşmanın en önemli göstergelerinden biri örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü kurumsallaşmayı, kurumsallaşma da örgüt kültürünü etkileyen faktördür. Zira kurumsallaşmanın öğeleri örgüt kültürünün de öğeleridir: Örgütlerde kişilere hakim olan inanç, tutum ve davranışlar, sembolik öğeler, kişilere hizmet veren kültür kaynakları ve örgütler tarafından çalışanlara empoze edilen yazılı ve yazılı olmayan kurallar gibi<sup>393</sup>... Dolayısıyla ilk olarak yapılacak iş, örgüt kültürünü oluşturarak veya değiştirerek uygulamak için kurumsallaşmayı sağlamaktır.

Bunun için yapılacak çok şey olduğu muhakkaktır. Örnek alınabilecek pek çok uygulama söz konusudur. Günümüzün büyük firmaları, çalışanların motivasyonunu artırmak, başarılı olmalarını sağlamak gibi amaçlara hizmet eden değişik yöntemler kullanmaktadırlar. Örneğin Hewlett Packard'ın kıdemli yöneticileri rollerini, para cezası korkusu olmadan risk aldıkları ortam yaratma olarak görürler. Şirket gerçekte, çalışmayan şeyler için uğraşan insanları destekler. Bu işbirliği kültürünü geliştirir. Rover iş gücünü kuvvetlendirmek için devrimci insan kaynakları politikalarını ve eğitsel çabayı kullanır. Rover'ın yeni dağıtımını, isteyerek yapılmayan işten çıkarmaları ortadan kaldırır ve çalışanların kendi seçtikleri eğitimleri almalarına izin verir. Rover şirketleri, teknolojiye ne kadar önem veriyorsa öğrenme çabalarına da o kadar fazla yatırım yaparlar. Üstelik bilgi yönetimini stratejik avantaj olarak teşvik etmektedirler. Chaparral Steel, 1986-1987'de performansa ek olarak yeteneklerdeki birikimi ödüllendirmek için ücret yapısını değiştirmiştir. Şirket, tecrübeden daha fazla, potansiyel, öğrenme yeteneği, heves, işe yönelik tavırlar ve iş için meraka bakmaktadır. Son olarak Buckman Labs ise, en iyi bilgi paylaşımı yapanların takdir edildiği, yapmayanların önem verilmediği ve cezalandırıldığı değerlendirme güdü ve teşvik sistemleri tasarlamıştır<sup>394</sup>.

<sup>393</sup> Doğan, a.g.m., s. 205

<sup>394</sup> Arthur Andersen, (Eylül 1995), "Örgütsel Bilgi Yönetiminin Değerlendirilmesi", *Bilgi Gereksinimleri*

Kamu yönetiminde de ülkenin toplumsal özellikleri, Türk insanının kişilik özellikleri dikkate alınarak hazırlanacak programların hayata geçirilmesi ile başarılı kamu personeli, verimli ve etkin kamu hizmeti mümkün olabilir. Tıpkı yukarıda örneğini verdiğimiz uluslararası başarılar kazanmış şirketler gibi başarılı bir kamu yönetimi aslında hayal değil. Yeter ki kişisel kültürlerin görüş açısını tanımlayıp bunlardaki benzer ve farklı yönleri ortaya koyacak ve hepsi ile uyuşabilecek bir ortak kültür geliştirecek bir yönetim olsun.

“Gerçek başarı, değerleri ilan etmekten değil, onları günlük faaliyetlere yansıtılmaktan kaynaklanır.”<sup>395</sup> Türk Kamu Yönetimi, daima değerleri dayatan, benimsetmeyen bir strateji izlediği için başarılı olamamaktadır. Zira alıntı yaptığımız sözdeki gibi bir uygulama söz konusu olamamaktadır. Yapılan değişiklikler bir program değil bir yaşam tarzı haline getirilmelidir. Örneğin bir kamu bankasının duvarlarında Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili bir yazı asılmıştır; söz konusu yazıda bu yönetim biçimini benimsediklerini anlatmaktadırlar; vatandaş zihniyetinden çıkıp müşteri zihniyetini benimsediklerini, dolayısıyla daha çok müşteriye memnun etme amacıyla olduklarını anlatmaktadırlar. Oysa uygulamaya bakıldığında, bankanın hiç bir uygulamasının değişmediğini, hatta beklentiler arttığı için daha kötüye gittiğini görmek için uzman olmaya gerek yoktur. Vatandaş her zamanki gibi kuyruklarda beklemekte, itilip kakılmakta, bankodan bankoya gönderilerek baştan savılmaktadır. TKY uygulamasının yarattığı olumlu hiç bir değişiklik yoktur. Demek ki çalışanların önce değerleri benimsemeleri gerekmektedir. Blanchard ve O’Connor’ın söyledikleri gibi gerçek değişim, insanların içinde meydana gelmedikçe gerçekleşmeyecektir. İnsanların ne gördüğünü değil,

---

*Sempozyumu’nda Bilgi Yönetimi-Benchmarking Çalışması*, Houston  
<sup>395</sup> Blanchard ve O’Connor, a.g.e., s. 58

nasıl gördüğünü değiştirmek, değişimdir<sup>396</sup>. Kısacası kamu yönetimimizde TKY kağıt üzerinde kalmaktan öteye gidememektedir. Üstelik TKY'nden önce, “Önce İnsan” felsefesinin kamu kurumlarında yerleştirilmesi gereği bilinmemektedir. Zira kamu yönetimi demek “Kamu Hizmeti” demektir. Bu da insana insanca muameleyi gerektirir.

Kamu yönetimini düzenleme ve geliştirme ile görevli kurumsal yapılaşma ile ilgili önerilerde bulunan Özşen, bunun için iki birim olmasını öngörmüştür: Başbakanlık’a bağlı bir merkezi yönetimi düzenleme ve geliştirme birimi ile bakanlıklar, bağlı ve ilgili kuruluşlarında oluşturulacak aynı türde birimler. Söz konusu birimler örgüt kültürünün tüm kamu yönetimini kapsayacak biçimde belirlenip uygulanması için de gerekli çalışmaları yapabilirler<sup>397</sup>.

Kamu kurumlarında yeniden oluşturulacak örgüt kültürü; uzun dönemli stratejik planlama, güven ve paylaşım, ekip çalışması, değişimin bir parçası olma, açık iletişim ve katılım, değişimin zorunluluğuna inanma, insanların yeteneklerini geliştirmeleri için imkan ve inancın olması, hedef kitlenin beklentilerini anlamak ve insanların farklılıklarının farkında olma gibi özellikler taşınmalıdır<sup>398</sup>.

Her şey bir örgüte girmekle başlayacağı için, öncelikle bu konuya eğilinmelidir. “Adama göre iş” yaratmaktan vazgeçilmeli, “İşe göre adam” ilkesi artık hayata geçirilmelidir. İşe almada fırsat eşitliği yaratılmalıdır, çünkü kayırmacılık yüzünden bu mümkün olmamaktadır. Bu eşitliğin yaratılması için (kayırmacılığı tamamen ortadan kaldırmak mümkün görünmediğine göre) bazı önlemler alınabilir: Hizmet içi eğitime önem vererek yeterliliği sonradan geliştirmek, işe alınacak kişinin sorumluluğunu onu kayıran kişiye vererek (sorumluyu herkesin bilmesi şartı ile) denetlemeyi kolaylaştırmak,

<sup>396</sup> a.g.e., s. 110

<sup>397</sup> Tayfur Özşen, (Aralık 1998), “Toplam Yönetim Kalitesi”, *TİD*, Y.70, S.421, s. 290

<sup>398</sup> Günay Demirkaya, “Eğitimde...”, a.g.m.



kayırmacılığı kurumsallaştırmak, böylece bir grup ruhu yaratarak kötü niyet ve davranışları engellemek gibi<sup>399</sup> ...

Performans değerlendirme ve terfi mekanizmalarında da bir takım düzenlemelere gitmenin gereklilik olduğu malumdur çünkü günümüzde gizli ve amire bağlı yapılan bu uygulama, kişisel ilişkiler nedeni ile haksızlık yapılmasına müsait bir uygulamadır. Bunu engellemek için, örneğin, değerlendiriciyi sınırlandıran (somut cevaplara yönelten) zorunlu seçimli soru kağıtları hazırlanabilir<sup>400</sup>. Ayrıca, nitelikli personeli elde tutacak veya kamu yönetimine çekecek bir ücret politikası izlenmeli, aynı işi yapanlara aynı ücretin verilmesine ve ödüllendirmeye de özen göstermelidir<sup>401</sup>.

Kişilerin sorumluluk almasını sağlamak içinse, örgüt içinde komuta-bilgi akışını kolaylaştırıp güçlendirecek önlemler alınmalıdır<sup>402</sup>.

Gülgün Tosun ve Tanju Tosun'un bir makalelerinde maddeler halinde belirttikleri uygulamalar da değişik bir bakış açısını yansıtmaktadır. Buna göre; ömür boyu memuriyet yerine, kademeli olarak insanların kendilerini geliştirmelerini teşvik edecek sözleşmeli personel sayısı artırılmalı, serbest pazarlığa dayalı ücret sistemine geçilmeli, hizmetsiz kamu görevlileri ayıklanmalı, liyakat ilkesi memurun hizmet kalitesini esas alan bir yaklaşımla yeniden düzenlenmeli, tüm bakanlıkların personel daire başkanlıkları kaldırılmalı, personel işleri ilgili kurumlar eliyle yürütülmeli, cezaya değil ödüllendirmeye dayalı personel rejimi oluşturularak, kanundaki soyut kıdem esasından, yurttaşın önerilerini de dikkate alan somut ekonomik ödüllendirmeye geçilmeli, üretimin her aşamasında tüm çalışanların takım ruhu içinde kararları almaları ve işleyişe ilişkin fikirlerini açıklama hakkının oy hakkıyla birlikte verilmesi, personelin motivasyonunu

---

<sup>399</sup> Bayar, a.g.m., ss. 7-8

<sup>400</sup> a.g.m., s. 8

<sup>401</sup> Özşen, a.g.m., ss. 293-294

<sup>402</sup> Bayar, a.g.m., ss. 9-10

azaltan mevcut disiplin cezaları çağdaş bir içerikle yeniden düzenlenmeli, hizmet içi eğitim hizmete yönelik olmalı, derece ve kıdemde yıl (zaman) esası yerine, işgücünün kendini geliştirme ve iş görme performansı esas alınmalıdır<sup>403</sup>. Bunların bir kısmının bile uygulanması halinde, Türk kamu yönetimi de çağı yakalamanın kapısını aralamış olacaktır.

Öyleyse ne yapılmalıdır? Bilindiği gibi Batı'da, son yıllarda, pazarların küreselleşmesi, kamu bürokrasilerini hedef alan ideolojik ve siyasi baskılar ile makro ekonomik politikalarda yaşanan değişim, devletin rolü ve işlevlerinin piyasa merkezli yaklaşımlarla sorgulanmasına neden olmaktadır. Bu süreçte yurttaş kavramı yeniden tanımlanırken, kamu yönetiminin yapılanma ve işleyişinde yeni düzenlemeler gündeme gelmektedir. Her alanda görülen yeniden yapılanma arayışlarının temelinde, örgütlerin özgül beklentileri kadar, müşteri/yurttaş tatmin etme gayreti de yatmaktadır. Devletin fonksiyonlarındaki yeni tanım arayışları konusunda gelinen nokta; devletin emreden bir kuvvet olmaktan çıkarak, yurttaşa hizmet eden bir örgüt biçimine dönüştürülme gereği, yani özüne dönmesi gereğidir. Bu bağlamda, yanlış da olsa, devlet hukuksal usallıktan ekonomik usallığa yaklaşarak, yurttaş “Müşteri” konumuna çekilmekte, devletin yurttaş karşısındaki imajı değişmektedir<sup>404</sup>. Aslında olması gereken yurttaş müşteriye dönüştürmek değil, insan olduklarını ve devletin insana hizmet etmek için var olduğunu hatırlamaktır. İşte tam da bu nedenle, artık kamu kültürünü değiştirmek şart olmuştur. Kamu yönetiminde örgüt kültürünü yeniden yapılandırmak, farklı alanlarda çalışan herkesi ortak bir hedefe yöneltecek, performansı artıracak, çalışanlar dahil kurumlarla ilgisi olan herkesi yanlış anlamalardan kurtararak kamuya özgü etik sistemin gelişmesine olanak sağlayacak ve de çalışanların işlerine sahiplenme duygusunu artıracaktır. Örgüt kültürü ile çalışanlar işyerine ayrı bir kimlik kazandırmış olacaktır. Bu kimlik, çalışanların o işyerine

<sup>403</sup> Gülgün ve Tanju Tosun, a.g.m., ss. 7-8 ve Ali Çelik, a.g.n., s. 61

<sup>404</sup> Gülgün ve Tanju Tosun, a.g.m., s. 1

bağlılıklarını ve bir aidiyet duygusu ile kurumlarına sahip çıkmalarını sağlayacaktır. Kurum çalışanları artık, o işyerinde çalışmanın toplum içinde kendilerine sağladığı avantaj ve statüyü göz önünde bulundurarak, kurumlarının başarısı için birlikte koşmanın heyecanını içlerinde hissedeceklerdir<sup>405</sup>.

Örgüt kültürünün, yönetici, uzman veya çalışan olan tüm personelin karar ve davranışlarını etkilemek suretiyle, yönetsel fonksiyonlarla uygulama işlevlerini biçimlendirdiğini, dolayısıyla da etkinlik ve verimliliği etkilediğini söylemek mümkündür<sup>406</sup>. Bu nedenle de üzerinde önemle durulması ve yeniden oluşturularak hayata geçirilmesi, çağa ayak uydurmak ve dolayısıyla başarılı bir yönetime sahip olabilmek açısından bir zorunluluktur. Türkiye'de kamu yönetiminin rolü yeniden tanımlanmalı, birey bağlamında "Devlete kapılanmak" veya "Devletin memurluğu" anlayışından "Kamunun temsilciliği"ne geçilmeli, kendi insanca yaşam mücadelesiyle birlikte tüm ötekilerin insanca yaşaması için mücadele etme zihniyetine erişilmelidir. Bu yöndeki düşünüş tarzının bir kamu çalışanına verebileceği en değerli şey bir aidiyet ve bir eser bırakma duygusu olacaktır. Bir diğeri ise, toplumsal itibar olacaktır<sup>407</sup>.

<sup>405</sup> K. Çetin., (Yaz-Güz 2002), "Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi ve Temel Unsurları", *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı:155-156, <http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/155-156/kcetin.htm>, 24 Aralık 2004

<sup>406</sup> Kemal Tosun, *Yönetim ve...*, s. 161

<sup>407</sup> Gülgün ve Tanju Tosun, a.g.m., s. 7

**EK – ANKET FORMU****SUNUŞ**

Bildiğiniz üzere tezli yüksek lisans öğrencileri, uzmanlıklarını alabilmek için tez hazırlamak durumundadırlar. Bu anketin yapılma sebebi olan tezin konusu da “Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü”. Tezin problemi ise, Kamu Yönetimi’nde örgüt kültürünün ne olduğunun tam olarak bilinmediği ancak, verimli ve etkin bir Kamu Yönetimi için örgüt kültürünün bilinçli bir şekilde işletilmesinin ve bu nedenle de oluşturulmasının gerekliliği.

Elinizdeki bu anket ile yapmak istediğimiz, tezin problemini ispatlamak ve mümkünse çözüm önerileri geliştirmek. Bunun için de anketi samimi olarak cevaplamınıza ihtiyaç var. Doğru ve ciddi olarak vereceğiniz her cevap, bu konuda ışık olacaktır.

Lütfen cevaplarınızı verirken olması gerektiğini düşündüğünüzü değil, olanı yazınız. Hiç bir soruyu atlamamaya özen gösteriniz. Ve mümkünse yalnız başınıza cevaplayınız. Cevaplarınız kesinlikle başka bir amaç doğrultusunda kullanılmayacak ve üçüncü bir kişi ile paylaşılmayacaktır.

Herhangi bir konuda bilgi almak veya iletmek istediğinizde 533-438 41 93 no.lu telefonu arayabilirsiniz.

İlginize şimdiden teşekkür ederiz.

NOT : Anket formları dağıtıldıktan iki (2) hafta sonra tekrar elden toplanacaktır.

**Esra SARI**  
**Mersin Üniversitesi**  
**Yönetim Bilimleri Ana Bilim Dalı**  
**Yüksek Lisans Öğrencisi**

## BÖLÜM I (Kişisel Bilgiler)

1. Yaşınız :
2. Cinsiyetiniz :
3. Göreviniz :
4. Bu görevde kaç yıldır bulunuyorsunuz? :
5. Öğrenim durumunuz :
6. Daha önce çalıştığınız kurumları ve unvanlarınızı, sondan başlayarak belirtiniz. :

## BÖLÜM II (Örgüt Kültürünün Öğeleri)

### Varsayımlar, Değerler ve Tutumlar

1. Kurumunuzu eşdeğerlerinden ayıran temel özellikleri nelerdir? Kısaca belirtiniz.
2. Kurumunuzun en önemli unsuru nedir?
  - a. İnsan
  - b. Donanım
  - c. Çevre
  - d. Diğer (Belirtiniz)
3. Size göre kurumunuz çalışanlarının, yapılan işler ve kurum hakkında, ortak görüşleri nelerdir? Kısaca açıklayınız.
4. Kurumunuzun amacı nedir? Kısaca açıklayınız.
5. Kurumunuzun politikasına yön veren temel felsefe nedir?
6. Kurumunuzda doğruluk, saygı gibi etik ilkelere bağlılık söz konusu mudur?
  - a. Evet
  - b. Hayır
7. Kurumunuzda egemen olan temel değerler nelerdir? Maddeler halinde belirtiniz.
8. Kurumunuzda katılımcı mı yoksa otoriter bir düzen mi söz konusudur?
  - a. Otoriter
  - b. Katılımcı
9. Uygulamalarınız ve çalışmalarınız topluma duyuruluyor mu?
  - a. Evet
  - b. Hayır
  - c. Bir kısmı

10. Kurumunuzda vatandaş merkezli bir anlayışın hakim olduğunu söyleyebilir misiniz?
- Evet
  - Hayır
11. Karar almanız gerektiğinde aşağıdakilerden hangisini yaparsınız?
- Tek başıma karar verir, itirazsız uygulanmasını isterim
  - Tek başıma karar verir fakat astlarımı da ikna ederim
  - Astlarıma danışır, onların istediği olmasa da uygulamalarını isterim
  - Astlarıma danışır ve ortak bir karar alınmasını sağlarım
  - Diğer bir yöntemi kullanırım (Belirtiniz)
12. Kurumunuzda mükemmeliyetçi, hata kabul etmeyen bir tavır söz konusu mudur?
- Evet
  - Hayır
13. Hata yapmaktan korkuyor musunuz?
- Evet
  - Hayır
14. Kurumunuzun değerleri ile sizin değerleriniz uyumlu mu?
- Evet
  - Hayır
  - Bir kısmı
15. Kurumunuzun değerleri ile sizin değerleriniz arasında uyumsuzluk var ise, bu durum sizi nasıl etkiliyor? Kısaca açıklayınız.
16. İşe başladığınız zaman taşıdığınız değerlerle şimdiki değerleriniz uyuyor mu?
- Evet
  - Hayır
  - Bir kısmı
17. Kurumunuzun değerleri toplumumuzun değerleri ile uyuyor mu?
- Evet
  - Hayır
  - Bir kısmı

### **Normlar ve Ahlak Kuralları**

1. Kurumunuzda yasaların öngördükleri dışında yazılı veya sözlü kurallar var mı? Var ise nelerdir? Kısaca belirtiniz.
2. Yasaların emrettiklerinin dışındaki kuralların uygulanmasını sağlayacak ödül ve ceza sistemleriniz var mı?
  - a. Evet
  - b. Hayır
3. Kurumunuzun rüşvet, iltimas gibi olgulara bakış açısı nasıldır? Kısaca açıklayınız.
4. İş yapma metodlarınız var mı? Var ise nelerdir? Kısaca açıklayınız.
5. Kurumunuzda yerleşik düzene uyum sağlayabildiğinizi veya sizin kurallarınızla kurumunuzunkilerin uyumlu olduğunu düşünüyor musunuz?
  - a. Evet
  - b. Hayır
6. Kurumunuzda yerleşik kurallara uymadığınız zaman iş arkadaşlarınızın size karşı davranışları nasıl oluyor? Kısaca açıklayınız.
7. Kurumunuza ait kuralların ve değerlerin tüm çalışanlar tarafından benimsendiğini düşünüyor musunuz?
  - a. Evet
  - b. Hayır
  - c. Bir kısmı benimsemiştir

### **Hikaye ve Mitler**

1. Kurumunuzda efsane niteliği almış, kıssadan hisse çıkartılmasını sağlayan, dilden dile dolaşan bir hikaye var mı? Var ise kısaca anlatır mısınız? (Örneğin eski bir yöneticinin yaptığı örnek bir uygulama gibi...)
2. Anlattığınız bu hikaye/efsane size ne düşündürüyor? Kısaca açıklayınız.

### **Dil ve Diğer Semboller**

1. Kurumunuzda pozisyona bağlı statü sembolleri var mı? (Kapısı kapalı, ayrı oda; cam veya duvar bölmeler; yöneticinin çalışanlardan farklı bir katta olması; hiyerarşik basamaklara göre düzenlenmiş otopark vb. herhangi bir şey) Varsa nelerdir?

2. Kurumunuza özgü semboller var mı? Var olanları işaretleyiniz.
  - a. Kıyafet
  - b. Rozet
  - c. Flama
  - d. Selamlaşma
  - e. Logo
  - f. Desen
  - g. Slogan
  - h. Şarkı
  - i. Diğer (Belirtiniz)
3. Söz konusu sembollerin size neleri düşündürdüğünü kısaca açıklayınız.
4. Kurumunuzda sizin işlerinize, mesleğinize özgü, dışarıdan gelenlerin anlamayacağı düzeyde farklı bir dil kullanılmakta mı? Bir kaç örnek yazar mısınız?

#### **Gelenek, Tören ve Ritüeller**

1. Değerlendirme ve ödüllendirme süreçleri, personel toplantıları ve çalışma programları gibi uygulamalarınız var mı? Var ise nelerdir?
2. Kurumunuzda emeklilik, başarı gibi durumlarda ne gibi düzenlemeler yapılıyor?
  - a. Hiçbir şey yapılmaz
  - b. Yemek verilir
  - c. Tören düzenlenir
  - d. Başarı plaketi vb. verilir
  - e. Hizmet madalyası takılır
  - f. Diğer (Belirtiniz)
3. Toplantılar belirli gruplar arasında mı yoksa tüm çalışanlarca mı düzenlenir? Düzenlenmekte ise ne sıklıkta olur?
4. Sabah ise başlamadan, örneğin kahve makinesi etrafında kahveli çörekli kahvaltı sohbetleri gibi bazı değişmez ritüeller, gelenekler var mı? Var ise nelerdir?



### Lider ve Kahramanlar

1. Bir lider gücünü, konum veya unvanından değil ilham verme, etkileme yeteneklerinden alır. Kurumunuzda üst düzey yöneticiler dışında (onlardan biri de olabilir) genel kabul görmüş, örnek alınan bir lider var mı?
  - a. Evet
  - b. Hayır
2. Bu kişi(ler) hakkında kısaca bilgi verir misiniz?
3. Kurumunuzda kahraman olarak nitelenen (bugün veya geçmişte) ve kendisinden sürekli örnek kişi olarak bahsedilen biri veya birileri var mı?
  - a. Evet
  - b. Hayır
4. Bu kişi(ler)den kısaca bahseder misiniz?

### BÖLÜM III (Örgüt Kültürünün Türü)

1. İşinizi yaparken yaratıcılığınızı kullanmanıza izin veriliyor mu? Örneğin bir yazışmayı değişik bir formatta yazabiliyor musunuz?
  - a. Evet
  - b. Hayır
  - c. Zaman zaman
2. Size mi yoksa yaptığınız işe, kurallara veya süreçlere mi daha çok önem veriliyor?
  - a. Çalışanlara
  - b. İşlem, kural ve süreçlere
  - c. Diğer (Belirtiniz)
3. Başarısızlıktan korkuyor musunuz?
  - a. Evet
  - b. Hayır
4. Diğer çalışanlarla diyalogunuz nasıl?
  - a. Çok iyi
  - b. İyi
  - c. Şöyle böyle
  - d. Kötü
  - e. Çok kötü

5. Kurumunuz kaç yıl önce kurulmuş?

## **BÖLÜM IV (Örgüt Kültürünün Özellikleri)**

### **Ayırt edicilik**

1. Kurumunuzun vizyonu ve misyonu nedir? Kısaca açıklayınız.

### **Kararlılık**

2. Kurumunuz hiç kriz atlattı mı? Bu kriz sonucunda kurumunuzda değişiklikler oldu mu? Kısaca açıklayınız.
3. İşe başladığınız günden bu yana kurumunuzun iş yapma metodlarında, değerlerinde vs. herhangi bir değişiklik oldu mu? Kısaca anlatınız.

### **Bütünleştiricilik**

4. Kurumunuzda yazılı olmayan kurallara riayet konusunda herhangi bir sorun yaşıyor mu?
  - a. Evet
  - b. Hayır
5. Sizce toplumsal kültürümüz kurumunuzun değerlerini, kurallarını, ritüellerini ve hatta dilini etkiliyor mu?
  - a. Evet
  - b. Hayır
  - c. Bir kısmını
6. Yaptığınız iş konusunda, çalışanlar arasında, bir fikir ve duygu birliği söz konusu mu?
  - a. Evet
  - b. Hayır

### **Kabul görmürlük**

7. Çalışanlar arasında bir uyum, bir bütünleşme olduğunu düşünüyor musunuz?
  - a. Evet
  - b. Hayır

**Performansı artırma**

8. Yaptığınız iş sizi tatmin ediyor mu?
  - a. Evet
  - b. Hayır
  - c. Biraz
9. Çalışmalarınızı başarılı buluyor musunuz?
  - a. Evet
  - b. Hayır
10. Kurumunuzda işbirliği var mı?
  - a. Evet
  - b. Hayır
  - c. Bazı konularda
11. Çalışanlar arasında iletişim sorunları var mı?
  - a. Evet
  - b. Hayır
12. Vatandaşla ilişkileriniz nasıl?
  - a. Sürekli tartışmalar oluyor
  - b. Genellikle memnun ayrılıyorlar
  - c. Bazen tartışmalar oluyor
  - d. Herkes memnun ayrılıyor
  - e. Diğer (Belirtiniz)
13. Kurumunuzda kaç kişi çalışıyor? Bu sayıyı işlerin yürütülmesi için yeterli görüyor musunuz?

**Örgüte bağlılığı artırma**

14. Kurumunuzda çalışmaktan hoşnut musunuz?
  - a. Evet
  - b. Hayır
15. Farklı değerleri taşıyan kişiler arasında bile bir uyum olduğunu söyleyebilir misiniz?
  - a. Evet
  - b. Hayır

### Paylaşılrlık

16. Sizden daha önce bu kuruma gelmiş olanlar, size deneyimlerini aktaran bilgiler verip hikayeler anlattılar mı?

- a. Evet
- b. Hayır

### Girdi-çıkı olma özelliği

17. Kurumunuzun işleyişinde çevreden etkilenerak değiştirilen, eklenen kural vb. var mı? Ya da tersine, çevreye etkiniz var mı? Kısaca anlatınız.

### BÖLÜM V (Örgüt Kültürünün Boyutları)

1. Bireysel inisiyatif kullanabilmekte misiniz? Yani çalışırken bağımsız mısınız?

- a. Evet
- b. Hayır

2. Açık hedefleriniz ve sorumluluklarınız var mı veya sizden belirli bir performans bekleniyor mu?

- a. Evet
- b. Hayır

3. Risk almanız onaylanıyor mu? Hatta bu konuda teşvik görüyor musunuz?

- a. Evet
- b. Hayır

4. Üst yönetimden destek gördüğünüze inanıyor musunuz? Özellikle hangi konularda? Kısaca belirtiniz.

5. Diğer çalışanlardan destek görüyor musunuz? Hangi konularda? Kısaca belirtiniz.

6. Çalışanlar arasında rekabet var mı? Özellikle hangi konularda? Kısaca belirtiniz.

7. Doğrudan doğruya (Yani siz farkında olarak) denetleniyor musunuz?

- a. Evet
- b. Hayır

8. Ne sıklıkta ve nasıl denetim yapılıyor? Kısaca açıklayınız.

9. Fikir ayrılıklarına tolerans gösteriliyor mu? Açıkça eleştiri yapıp mücadele etme imkanınız var mı?

- a. Evet
- b. Hayır

10. Çalışma temponuz nasıl?
- Ofis içinde insanlar sağa sola koşuşturuyor.
  - Yavaş bir tempo var.
  - Duruma göre değişiyor.
  - Ne koşuşturmaca ne de ağır bir tempo var.
11. Mevcut ödül ve ceza sisteminin adaletli olarak işletildiğine inanıyor musunuz?
- Evet
  - Hayır
12. Doğru olana kim karar veriyor? Nasıl?
13. Kurumunuz yeniliklere açık bir yapıda mı?
- Evet
  - Hayır
14. Teknolojik gelişmelere uyum sağlamak için gerekli çaba gösteriliyor mu?
- Evet
  - Hayır

## BÖLÜM VI (Örgüt Kültürünün Önemi ve İşlevleri)

- Kurumunuzun misyonuna nasıl katkıda bulunacağınızı biliyor musunuz? Kısaca açıklayınız.
- Amacınıza ulaşmak için hangi metodları kullanacağınızı biliyor musunuz? Kısaca açıklayınız.
- Başarısızlık karşısında nasıl tavır takınacağınızı biliyor musunuz? Kısaca açıklayınız.
- Kurumunuzun dünyaya bakış açısının nasıl olduğunu biliyor musunuz? Kısaca açıklayınız.
- Hangi durumda ne yapacağınıza karar verirken, işlerinizi planlarken vb. durumlarda yazılı kurallar olmadan da hareket edebilir misiniz? Neye dayanarak ?
- Kurumunuza yeni gelenler ortama alışmakta güçlük çekiyorlar mı?
  - Evet
  - Hayır

7. İşinize motive olmakta zorlanıyor musunuz?
  - a. Evet
  - b. Hayır
  - c. Zaman zaman
8. İşiniz size ihtiyaç duyduğunuz şeyleri (ücret, prestij gibi) sağlıyor mu? Neler sağlıyor? Maddeler halinde belirtiniz.
9. İşinizin yaşamınıza anlam kattığına inanıyor musunuz?
  - a. Evet
  - b. Hayır

## **BÖLÜM VII (Örgüt Kültürü Tipi)**

1. Karar almada tüm ilgili personelin görüşleri alınıyor mu?
  - a. Evet
  - b. Hayır
  - c. Önemli konularda
  - d. Sadece önemsiz konularda
  - e. Alınsa bile uygulanmıyor
  - f. Diğer (Belirtiniz)
2. Kurumunuzda üst düzey yöneticilere karşı çıkmak, karar ve uygulamalarını tartışmak mümkün müdür?
  - a. Evet
  - b. Hayır
3. Kurumunuz bünyesinde gruplaşmalar var mı? Var ise bu grupların kendine özgü özellikleri nelerdir? Kısaca belirtiniz.
4. Gruplaşmalar bölümler arasında mı yoksa tüm kurumun karması şeklinde mi oluyor?
  - a. Bölümler arasında
  - b. Tüm kurumun karması şeklinde
  - c. Diğer (Belirtiniz)

5. Sorunlar, mutabakatsızlıklar nasıl ele alınıyor?
  - a. Çözümüne yönelik bir yaklaşımla
  - b. Suçlayıcı bir yaklaşımla
  - c. Diğer (Belirtiniz)
6. Karar almanızda en önemli engeliniz nedir?
  - a. Yasal düzenlemeler
  - b. Amirler
  - c. Bilgi yetersizliği
  - d. Diğer (Belirtiniz)
7. Kurumunuzda nüfuz, pozisyon, yaş veya kişisel güç mü yoksa yetenek, uzmanlık gücü mü daha önemlidir?
  - a. Nüfuz, pozisyon, yaş veya kişisel güç daha önemli
  - b. Uzmanlık, yetenek daha önemli
  - c. Diğer (Belirtiniz)
8. Genellikle amirlerinizin verdiği işleri mi yapıyorsunuz?
  - a. Evet
  - b. Hayır
9. Kurumunuzda, gözlemlediğiniz kadarı ile, başarılı olarak nitelenen kişiler genellikle amirlerini memnun eden veya politik oyunlara girmekten kaçınmayan kişiler mi?
  - a. Evet
  - b. Hayır
  - c. Bir kısmı
10. Görev dağılımında yöneticilerinizin kişisel yargı, değer ve arzuları mı ön plandadır?
  - a. Evet
  - b. Hayır
11. Bir yöneticinin nasıl davranmasını beklersiniz? Kısaca açıklayınız.
12. Sizin yöneticileriniz nasıl davranıyor? Kısaca açıklayınız.
13. Karşılıklı güven ve anlayışın kurumunuza hakim olduğunu söyleyebilir misiniz?
  - a. Evet
  - b. Hayır

14. Çalışırken moral eksikliği hissediyor musunuz? Veya işinizi yaparken korku, gerilim gibi duygular size hakim oluyor mu?
- Evet
  - Hayır
  - Zaman zaman
15. Kurumunuzda personel sirkülasyonu nasıl?
- Sık sık değişiklikler olur
  - Hiç değişiklik olmaz
  - Bazen değişiklik olur
  - Diğer (Belirtiniz)
16. Kurumunuzun ani çıkan fırsatları yakalama ve değişikliklere çabuk adapte olma gibi özellikleri var mıdır?
- Evet
  - Hayır
17. Ekip çalışmasına önem veriliyor mu?
- Evet
  - Hayır
18. Hizmet ettiğiniz kişiler mi yoksa çalışanlarınız mı daha önemlidir?
- Vatandaş
  - Personel
19. Kurum içi çatışmalar sadece yöneticilerinizin müdahalesi ile mi çözülebiliyor?
- Evet
  - Hayır
  - Genellikle
20. İşyerinizde, herhangi bir konuda, size baskı yapıldığını düşünüyor musunuz?
- Evet
  - Hayır
  - Bazı konularda



## **BÖLÜM VIII (Örgüt Kültürünün Oluşturulması ve Sürekliliği)**

### **Oluşumda kurucunun rolü**

1. Kurumunuzda taşınan değerler, uyulan kurallar yasalarla belirlenmiş değer ve kurallar mı yoksa herhangi bir yöneticinizin yarattıkları mı baskın? Kısaca açıklayınız.

### **Oluşumda liderlerin rolü**

2. Defterdarınız iş başına geldiğinden beri (kurumunuzun değerlerinde, iş yapma metodlarında, uygulamalarında, örgüt yapısında vesaire) ne gibi değişiklikler oldu? Kısaca belirtiniz.
3. Merkezdeki mevcut yöneticilerin-liderlerin, kamusal çalışma hayatına ne gibi olumlu veya olumsuz etkileri olduğunu düşünüyorsunuz? Kısaca belirtiniz.
4. Defterdarınızı nasıl tanımlarsınız?
5. Mevcut defterdarınızın değer yargılarının, tutumunun ve davranışlarının, çalışanları etkilediğini düşünüyor musunuz? Kısaca açıklayınız.

### **Kültürün sürekliliği**

6. Kurumunuza eleman alınırken nelere dikkat edilmektedir? Örneğin değer yargılarının kurumunuzla uyumlu olup olmadığına, görevin gerektirdiği özellikleri (İngilizce bilmek, bilgisayar kullanabilmek vs. gibi) taşıyıp taşımadığına bakılmakta mıdır? Kısaca açıklayınız.
7. Kurumunuza Kamu Personeli Seçme Sınavı (KPSS veya DMS)'na katılıp da gelmiş olan kimse var mı? Var ise, işe uygunluğu hakkında ne düşünüyorsunuz? Kısaca açıklayınız.

### **Üst yönetimin sürekliliğe katkısı**

8. Kurumunuzda, üst düzey yöneticiler tarafından, ileride yönetici olabilecek kişileri yetiştirmek için özel bir program uygulanıyor mu?
  - a. Evet
  - b. Hayır
9. Amirleriniz size yetki ve sorumluluk veriyor mu?
  - a. Evet
  - b. Hayır

10. Amirleriniz tarafından eleştirildiğinizde, bu yalnızken mi yoksa başkalarının önünde mi oluyor?
  - a. Başkalarının yanında
  - b. Yalnızken
  - c. Diğer (Belirtiniz)
11. Amirleriniz, çalışanların iş dışında sosyal faaliyetlere birlikte katılmalarına ya da organize etmelerine nasıl bakıyorlar? Kendileri bu tür organizasyonlar yapıyorlar mı? Kısaca belirtiniz.
12. Yaptığınız işi yapılmaya değer, çekici buluyor musunuz?
  - a. Evet
  - b. Hayır
13. Özel yaşamınıza saygı duyuluyor mu?
  - a. Evet
  - b. Hayır
14. Amirleriniz kişisel gelişiminize katkı veya destek veriyorlar mı?
  - a. Evet
  - b. Hayır
15. Sizi işinize bağlayan nedenleri kısaca belirtir misiniz?
16. Çalışma ortamınızı (ışıklandırma, sıcaklık, sosyal tesisler vb.) nasıl buluyorsunuz? Kısaca açıklayınız.
17. Çalışmalarınız halk tarafından takdir görüyor mu? Görüyorsa bunu hangi yollardan öğreniyorsunuz? Kısaca belirtiniz.
18. Amirleriniz yaptığınız işi takdir ettiklerinde bunu nasıl gösteriyorlar? Kısaca belirtiniz.
19. Amirleriniz sorunlarınıza (özel sorunlarınız dahil) nasıl yaklaşıyorlar? Kısaca açıklayınız.
20. İşlerin planlanmasında size söz hakkı veriliyor mu?
  - a. Evet
  - b. Hayır

## Sosyalizasyon

21. Kurumunuzda aşağıdaki gibi uygulamalar var mı? (Bilgileri ağırlıklı olarak ne şekilde öğreniyorsunuz?)
- Eğitim veya bilgilendirme toplantıları
  - Kurum içi iletişim programları
  - Söylentiler
  - Billboard, intranet v.b. kurum içi haber panoları
  - Diğer (Belirtiniz)
22. İnsan Kaynakları (Personel) ve Halkla İlişkiler birimlerinizde uzman kişiler mi çalışıyor?
- Evet
  - Hayır
  - Bir kısmı
23. Kurumunuza yeni giren personele yönelik bir eğitim (uyumlaştırma) programı uyguluyor mu?
- Evet
  - Hayır

## BÖLÜM IX (Örgüt Kültürünün Değiştirilmesi)

- Mevcut defterdarınız iş başına geldiğinden beri kurumunuzda neler değişti? Kısaca açıklayınız.
- Kurumunuzda yapılan değişiklikleri siz mi gerçekleştiriyorsunuz yoksa dış güçlerin etkisi ile mi yapılıyor?
  - Bizim
  - Siyasilerin
  - Halkın
  - Diğer (Belirtiniz)
- İşlem ve alışkanlıklarınızı günün şartlarına uydurabiliyor musunuz? Yani çağın gereklerine ayak uydurabiliyor musunuz?
  - Evet
  - Hayır

4. Kurumunuzda değişim süreçleri yaşandı mı? Yaşandı ise, buna çalışanların tepkisi nasıl oldu? Bu tepkiler nasıl giderildi? Kısaca açıklayınız.
5. Kurumunuzun kültürünü değiştirmeniz, yeni bir kültür yaratmanız istense neler yapar, ne gibi yöntemler geliştirdiniz? Kısaca açıklayınız.

### **BÖLÜM X (Örgüt Kültürünün Benimsenme Derecesi ve Örgütsel Bağlılık)**

1. Statü farklılıklarını belirgin bir şekilde hissediyor musunuz?
  - a. Evet
  - b. Hayır
2. Size ihtiyaç duyulduğunu hissediyor musunuz?
  - a. Evet
  - b. Hayır
3. Kurumunuzda herkese eşit davranılıyor mu?
  - a. Evet
  - b. Hayır
4. İşinize bağlı mısınız? Yani işinizi severek ve benimseyerek yaptığınızı söyleyebilir misiniz?
  - a. Evet
  - b. Hayır
5. Kurumunuzda çalışıyor olmak başkalarının gözünde size bir ayrıcalık sağlıyor mu?
  - a. Evet
  - b. Hayır
6. Kurumunuzda çalışıyor olmak sizin gözünüzde size bir ayrıcalık sağlıyor mu?
  - a. Evet
  - b. Hayır
7. Kurumunuz sizin için ne anlam ifade ediyor?
  - a. Üyesi olmaktan gurur duyduğum bir kurum
  - b. Ekmek kapısı
  - c. Her an terk edebileceğim bir yer
  - d. Diğer (Belirtiniz)

8. Kurumunuz için, gerektiğinde, herhangi bir konuda özveride bulunur musunuz?
- Kurumum için önemliyse, her türlü özveride bulunurum.
  - Hayır ne olursa olsun bulunmam.
  - Kurumum için önemli olsun olmasın bulunurum.
  - Özverinin ne olduğuna bağlı.
  - Bilmiyorum.
9. Çalışmakta olduğunuz işe alınırken ne gibi aşamalardan geçtiniz? Kısaca açıklayınız.
10. İşe başladığınızda kadronuzun gerektirdiği özellikleri taşıyor muydunuz? (Yabancı dil bilmek, büro makinelerini kullanabilmek, söz konusu branşta eğitim almış olmak gibi...) Şu an taşıyor musunuz? Kısaca açıklayınız.
11. Kurumunuzda çalışmak üzere işe alınan kişilerin seçiminde liyakat ilkesine uyuluyor mu?
- Evet
  - Hayır
12. Kurumunuzda işe almada ve yükselmede kayırmacılık var mıdır?
- Evet
  - Hayır
13. Kurumunuzun çalışmalarını yeterli veya başarılı buluyor musunuz?
- Evet
  - Hayır
14. Çalışanların istekleri ile kurumunuzun menfaatleri çatıştığında ne yapılıyor?
- Kurumun menfaati gözetilir
  - Kendi isteklerimizi gerçekleştiririz
  - Hiçbirini yapmayız
  - Bir orta yol bulmaya çalışırız
  - Diğer (Belirtiniz)
15. Kurumunuzda, mesai bitiminde genelde herkes çalışmaya devam mı eder?
- Evet
  - Hayır

16. İş hayatınız özel hayatınızla içiçe mi?

- a. Evet
- b. Hayır

### **BÖLÜM XI (Personelin Özellikleri-Çalışanlar Arasındaki İlişkiler)**

1. Çalışanlarınızda uzlaşmacı mı yoksa saldırgan mı bir tutum söz konusudur?

- a. Saldırgan
- b. Uzlaşmacı

2. Kurumunuzda, çalışanlarca, hiyerarşik düzene önem veriliyor mu?

- a. Evet
- b. Hayır
- c. Bazılarınca

3. İşlerini başkalarına yaptırılanlar var mı?

- a. Evet
- b. Hayır

4. Merkezden yönetimin yerel çalışmalara engel olduğunu düşünüyor musunuz?

Merkezin denetiminde olmak, iş yapmanızı ne ölçüde ve nasıl etkiliyor? Kısaca açıklayınız.

5. Çalışanlarda kurallara ve usullere aşırı bağlılık söz konusu mudur? (Yani kurallar araç olmaktan çıkıp amaç haline gelmiş durumda mıdır?)

- a. Evet
- b. Hayır
- c. Herkes için değil

6. Bir hata yapıldığında (genelleme yapılırsa) hatayı yapan bunu kabullenmekte mi yoksa suçu başkalarına mı atmaktadır?

- a. Kabullenmekte
- b. Reddetmekte ama kimseyi de suçlamamakta
- c. Suçu başkasına atmakta

7. Kendi adınıza yazışmalara gereken önemi gösterdiğinizinze inanıyor musunuz?

- a. Evet
- b. Hayır

8. Çalışanların halka hitap şekli nasıldır? Bir kaç örnekle açıklayınız.

9. Çalışanların hiç bir ayırım gözetmeksizin herkese eşit davrandığını düşünüyor musunuz?
- Evet
  - Hayır
10. Kendinizi hangi kategoriye koyuyorsunuz?
- Yönetenler
  - Yönetilenler
11. Planlı ve düzenli çalıştığınızı söyleyebilir misiniz?
- Evet
  - Hayır
12. Çalışanlar; görev, disiplin ve itaat gibi kavramların bilincinde mi?
- Evet
  - Hayır
13. Çalışma arkadaşlarınıza güveniyor musunuz?
- Evet
  - Hayır
  - Bazılarına
14. Çalışkan olduğunuzu söyleyebilir misiniz?
- Evet
  - Hayır
15. Hoşgörülü olduğunuzu söyleyebilir misiniz?
- Evet
  - Hayır
16. Yapı olarak iyimser misiniz?
- Evet
  - Hayır
17. Eğitim gerekli midir? Niçin? Kısaca açıklayınız.
18. Sorumluluk almaktan hoşlanıyor musunuz?
- Evet
  - Hayır

19. Para ve statü kazanma gibi konularda hırslı mısınız?
- Evet
  - Hayır
20. Kurumunuzda çalışanlara kötü duygular mı yoksa iyi duygular mı hakim? Kısaca açıklayınız.
21. Rüşvet, iltimas gibi konulara bakış açınızı kısaca açıklayınız.
22. Sizce katılımcı bir yönetim tarzı gerekli midir?
- Evet
  - Hayır
23. İşyerinizde bir aile ortamı olduğuna inanıyor musunuz?
- Evet
  - Hayır
24. Kurumunuzda kişiler arası ilişkileri nasıl tanımlarsınız?
- Resmi ve mesafeli
  - Samimi ve rahat
  - Kişiyeye göre değişiyor
  - Hiyerarşik konuma bağlı olarak değişiyor
  - Diğer (Belirtiniz)
25. Ofis içinde (personel arasında) konuşmalardan kaynaklanan gürültülü bir ortam var mı?
- Evet, yoğun bir sohbet ortamı var
  - Hayır, sessizlik hakim
26. Kurum çalışanlarının görev ile kişisel ilişkileri ayırt edebildiğini düşünüyor musunuz?
- Evet
  - Hayır
  - Bazıları

**Ekleme istediğiniz başka hususlar var ise lütfen belirtiniz:** .....

.....  
.....



## KAYNAKÇA

- Akalin**, T.Tamer., (2001), “Türk Kamu Yönetiminde Köylüleşme Sorunu”, *TİD*, Y.73, S.430, s.65-69
- Akıncı Vural**, Z. Beril., (1997), “Kurum Kültürü: Tanımı, Özellikleri ve Boyutları”, *Human Resources*, V.6, s. 30-35
- Akıncı Vural**, Z. Beril., (1998), *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*, Cep Üniversitesi, İletişim Yay., İstanbul, 160 s.
- Allaire**, Y. and M. Firsirotu., (1984), “Theories of Organizational Culture”, *Organization Studies*, Y.3, V.5, p. 193-226
- Altuğ**, Duygu., (1997), *Örgütsel Davranış: Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı İçinde*, Haberal Eğitim Vakfı Yay., Ankara, X+157 s.
- Andersen**, Arthur., (1995), “Örgütsel Bilgi Yönetiminin Değerlendirilmesi”, Bilgi Gereksinimleri Sempozyumu’nda Bilgi Yönetimi-Benchmarking Çalışması, Houston, 4.s., <http://www.geocities.com/akircali/yazilar/Benchmarking.htm>, 28 Şubat 2003
- Arat** Melih, Dilek Kökel, Nermin Güner, Necip Özçer, Alper Özel, Mihriban Uygur, Ayberk Yalın, Mehmet Yanık ve Selim Yazıcı., “Organizasyonel Öğrenmeyi Etkileyen Temel Unsur: Kurum Kültürü”, <http://www.ytukvk.org.tr>, 24 Aralık 2004
- Arslan**, Mahmut., (2001), “Yönetim ve Organizasyonun Bazı Temel Kavramları”, (Ed. Salih Güney)., *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yay., Ankara, s. 25-44
- Asunakutlu**, Tuncer., (2001), “Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme”, *Muğla Ün. S.B.E.Der.*, S.5-6, s.1-17

- Aşan, Öznur.**, (2001), “Motivasyon”, *Yönetim ve Organizasyon*, (Ed. Salih Güney), Nobel Yay., Ankara, s. 225-255
- Atay, Osman.**, “Örgüt Kültürü ve Süreci”,  
<http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/3/atay/atay2.html>, 19 Şubat 2003, 11 s.
- Aycan, Zeynep.**, (1998), “Endüstri ve Örgüt Psikolojisinde Toplumsal Kültürün Yeri”, (Ed. Suna Tevrüz), *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi-II*, Türk Psikologlar Derneği Yay., Yay. No.: 16, Ankara, s. 21-34
- Balcı, Ali.**, (2000), *Örgütsel Sosyalleşme: Kuram, Strateji ve Taktikler*, Pegem A Yay., Ankara, VIII+128 s.
- Başaran, İbrahim Ethem.**, (1991), *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*, Gül Yay., Ankara, 288 s.
- Başaran, İbrahim Ethem.**, (1992), *Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış*, Gül Yay., Ankara, 340 s.
- Bayar, Yavuz.**, (1978), “Örgüt ve Yönetim Bilimi Öğretimi ve Kültürbilim”, *AİD*, C.11, S.1, s.3-11
- Berberoğlu, Güneş N.**, (1990), “Örgüt Kültürü ve Yönetimsel Etkililiğe Katkısı”, *Anadolu Ün. İİBF Der.*, C.8, S.2, Eskişehir, s. 153-161
- Blanchard, Ken ve Michael O'Connor.**, (1998), *Değerlerle Yönetim*, (Çev. Kader Ay), Yöneticinin Kitaplığı Serisi, Epsilon Yay., İstanbul, 116 s.
- Bozkurt, Ömer.**, (1980), *Memurlar: Türkiye’de Kamu Bürokrasisinin Sosyolojik Görünümü*, TODAİE Yay., Yay. No. 187, Ankara, XI+247 s.
- Bozkurt, Ömer, Turgay Ergun ve Seriyeye Sezen.**, (1998), *Kamu Yönetimi Sözlüğü (Fransızca ve İngilizce Karşılıklarıyla)*, TODAİE Yay. No: 283, Ank., VIII+315 s.

- Bozkurt**, Tülay., (1997), “İşletme Kültürü: Kavram Tanımı ve Metodolojik Sorunlar”,  
*Endüstri ve Örgüt Psikolojisi-I*, (Ed. Suna Tevrüz), 2.b., Türk Psikologlar Derneği ve Kalite Derneği Ortak Yayını, Ankara
- Can**, Halil., (1999), *Organizasyon ve Yönetim*, 5.b., Siyasal Kitabevi
- Can**, Halil., (2001), “Yönetim Bilimi ve Tarihiçesi”, *Yönetim ve Organizasyon*,  
(Ed. Salih Güney), Nobel Yay., Ankara, s. 1-23
- Chmiel**, Nik (Ed.), (2003), *Introduction to Work and Organizational Psychology : A European Perspective*, 4th ed., Blackwell Pub., VIII+518 s.
- Cook**, Curtis W., Phillip L. Hunsaker and Robert E. Coffey., (1997), *Management and Organizational Behavior*, 2nd ed., The McGraw-Hill Companies Inc., Irwin,  
XXVI+642 p.
- Çelik**, Ali., Personel Yönetimi Dersi Notları, Dokuz Eylül Ün. Mah. İd. Programı, 1992  
-1993 Öğretim Yılı, IV+64 s.
- Çetin**, K., (2002), “Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi ve Temel Unsurları”, *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı:155-156, <http://yayim.meb.gov.tr/yayimler/155-156/kcetin.htm>,  
24 Aralık 2004
- Dinçer**, Ömer., (1997), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 4.b, Beta Yay.,  
İstanbul, XIX+388 s.
- Doğan**, Selen., (1997), “İşletmeleri Sürekliliğe Götüren Yol: Kurumsallaşma ve Önemi”,  
*TİD*, Y.69, S.415, s.203-232
- Drucker**, Peter F., (2000), *Gelecek İçin Yönetim: 1990’lar ve Sonrası*, (Çev.Fikret Üçcan), 6.b., T.İş Bankası Kültür Yay., Genel Yay. 327- Sos.ve Fel. Dizi 34, Ankara,  
XII+378 s.

- Duyal**, Evrim., “Halkla İlişkiler Yönetimi Kapsamında Örgütlerde İletişim”,  
[http://www.isguc.org/halkla\\_iliskiler.php](http://www.isguc.org/halkla_iliskiler.php), 01 Mart 2003, 3 s.
- Efil**, İsmail., (1987), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Örnek Kit., Bursa,  
 XV+255 s.
- Erdoğan**, İlhan., (1994), *İşletmelerde Davranış*, 4.b., Beta Yay., İstanbul,  
 XXII+410 s.
- Eren**, Erol., (2001), *Yönetim ve Organizasyon : Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*,  
 Gen.5.b., Beta Yay. No.1067, İstanbul, XXIV+592 s.
- Ergun**, Turgay ve Aykut Polatoğlu., (1984), *Kamu Yönetimine Giriş*, Gel.2.b., TODAİE  
 Yay. No:212, Ankara, XV+347 s.
- Erkmen**, Turhan ve Güven Ordun., (2001), “Örgüt Kültürü Tipleri ile Yönetim Biçimleri  
 Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, 9. Ulusal Yönetim ve  
 Organizasyon Kongresi Bildiriler  
<http://www.isletme.istanbul.edu.tr/duyurular/kongrebook/icindekiler.htm>,  
 19 Şubat 2003, s. 67-87
- Eryılmaz**, Bilal., (2000), *Kamu Yönetimi*, Göz.Geç.Yeni Baskı, İst., XIV+335 s.
- Finerty**, Terry., (1998), “Bilgi Yönetimi”, 3 s.,  
<http://www.ytukvk.org.tr/arsiv/bilgiyon1.htm> Bilgi Yönetimi, 19 Şubat 2003
- Fişek**, Kurthan., (1975), *Yönetim*, Ankara Ün. SBF Yay. No.387, Ankara, 251 s.
- Göksu**, Turkut ve H.Hüseyin Çevik., (2000), “Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim ve  
 Vizyon Oluşturma: Türk Emniyet Örgütü İçin Bir Model Önerisi”, *TİD*, Y.72, S.428,  
 s.79-94
- Gümüş**, Mustafa., *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*, Alfa Yay., Yay. No.:271,  
 İstanbul, 392 s.

- Günay Demirkaya**, Didem., (2001), “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi”, HİE/Eğitim Teknolojisi Formatörleri Semineri, İzmir  
<http://adana.meb.gov.tr/SAYFALAR/egt%20TKY.htm>, 28 Şubat 2003, 6 s.
- Günay Demirkaya**, Didem., “Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi ve İlkeleri”,  
<http://adana.meb.gov.tr/SAYFALAR/TKYilkefelsefe.htm>, 28 Şubat 2003, 11 s.
- Güneş**, Mustafa., (1999), *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*, Özet,  
[http://www.gata.edu.tr/kutuphane/Kitap\\_Ozetleri/Yonet%C4%B1mde\\_Basar%C4%B1\\_Ic%C4%B1n\\_Alt%C4%B1n\\_Kurallar.htm](http://www.gata.edu.tr/kutuphane/Kitap_Ozetleri/Yonet%C4%B1mde_Basar%C4%B1_Ic%C4%B1n_Alt%C4%B1n_Kurallar.htm), 28 Şubat 2003
- Güney**, Salih., (2001), “Stres ve Stresle Başa Çıkma”, *Yönetim ve Organizasyon*, (Ed. Salih Güney), Nobel Yay., Ankara, s. 513-547
- Güney**, Salih (Ed.), (2001), *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yay., Ankara, XII+580 s.
- Gürçay**, Cemile., “İşletmelerde Örgüt Kültürü Faktörlerinin Farklı Boyutlarda Oluşmasında Sektörel Farklılığın Etkisi: Hizmet ve Sanayi Sektörlerindeki Yöneticiler Üzerinde Yapılan Bir Araştırma Sonuçları”,  
<http://www.isguc.org/cgurcay1.htm>, 19 Şubat 2003, 4 s.
- Halis**, Muhsin ve Atılhan Naktiyok., (2001), “Durumsallığı Açısından Türk Örgüt Kültürlerindeki Yönelimler-Ampirik Bir Araştırma”, *Yüzüncü Yıl Ün. S.B.E.Der.*, S.2, s.515-544
- Hofstede**, Geert., (1991), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill Book Company Europe, Cambridge, VII+279 p.
- Hunt**, John W., (1992), *Managing People at Work : A Manager's Guide to Behaviour in Organizations*, 3rd ed., McGraw-Hill Book Com., X+307 s.
- Jones**, Gareth R., (1995), *Organizational Theory: Text and Cases*, Addison-Wesley Pub. Co. Inc., XXIII+706 s.

- Karasu, Koray.**, (2001), *Profesyonelleşme Olgusu ve Kamu Yönetimi*, Mülkiyeliler Birliği Vakfı Yay., Tezler Dizisi:11, Ankara, XIV+306 s.
- Karlöf, Bengt.**, (1996), *Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri*, (Çev. Ziya Kütevin ve Eshar Kütevin), 2.b., İnkılap Kit., İstanbul, VIII+245 s.
- Kesken, Jülide.**, (2001), “Kurumsal Mizah Yaklaşımı İle: Liderlik, Örgüt Kültürü ve Performans İlişkileri”, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, <http://www.isletme.istanbul.edu.tr/duyurular/kongrebook/icindekiler.htm>, 19 Şubat 2003, s. 254-264
- Koçel, Tamer.**, (1999), *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar*, Göz.Geç. 7.b., Beta Yay., İstanbul, XV+544 s.
- Köse, Sevinç, Semra Tetik ve Cuma Ercan.**, (2001), “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, *Yönetim ve Ekonomi Der.*, Celal Bayar Ün. İİBF Yay., C.7, S.1, s.219-241
- McFarlin, Dean B., Paul D. Sweeney and John L. Cotton.**, *İşçilerin Karar Alma Sürecine Katılımlarına Yönelik Tutumlar: Amerikan Çok Uluslu Şirketlerinde Amerika ve Avrupalı Yöneticilerin Karşılaştırılması*, (Çev. H. Şebnem Seçer), Özet, <http://www.sbe.deu.edu.tr/SBEWEB/dergi/dergi01/secer.htm>, 26 Şubat 2003, 13 s.
- Mungan, Esra.**, “Bir Kurum Kültürü Modeli”, Humanitaş Hizmetler Arşiv Doğuş Grubu'nda Kariyer, <http://www.humanitas.com.tr/kkultura.htm>, 01.03.2003, 4 s.
- Newman, William H.**, (1985), *Yönetim: İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare*, (Çev. Kenan Sürgit), 4.b., Yetkin Yay., Ankara, XVI+544 s.

**Ocakçı, Ayşe.**, (2000), “Hemşirelikte Örgütlenme”, KKTC

<http://www.geocities.com/sagliktoplum/horgut.html>, 27 Şubat 2003, 5 s.

**Okay, Ayla.**, (2002), *Kurum Kimliği*, 3.b., MediaCat Kit., İstanbul, 291 s.

“Örgüt Kültürü Değişim Yönetimi”,

[http://www.arged.com.tr/faal\\_TKY\\_organize.asp](http://www.arged.com.tr/faal_TKY_organize.asp), 21 Şubat 2003, 1 s.

“Örgütsel Kültür ve Örgütsel Yapı Bağlantısı”, *Sivil Toplum Örgütlenmesini*

*Güçlendirme Eğitimi*, Etkinlik 13, Gün 2, Oturum 2, 7 s.

**Örnek, Acar.**, (1989), *Kamu Yönetimi*, Meram Yay.-Dağ., İstanbul, 287 s.

**Öz-Alp, Şan, Necdet Timur, Tamer Koçel, Ramazan Geylan, Yavuz Odabaşı, Nurten**

Erdoğan, Melih Erdoğan, Ali Ekrem Özkul ve A. Sevgi Öztürk., (2000), *Genel*

*İşletme*, 5.b., Anadolu Ün. İkt. İşl. Fak. Ders Kit. Yay. No.12, Eskişehir, XXII+485 s.

**Özen, Şükrü.**, (1995), “Kamu Yönetimi Yazınımız ve Örgütler-Yönetim Çalışma Alanı:

Tehlikeli İlişkiler?”, *Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri*, C.1,

TODAİE Yay., Ankara, s. 71-96

**Özen, Şükrü.**, (1996), *Bürokratik Kültür 1 : Yönetimsel Değerlerin Toplumsal Temelleri*,

1.b., TODAİE Yay., Yay. No.:272, Ankara, XIV+291 s.

**Özen-İşbaşı, Janset ve Ferda Erdem.**, (2001), “Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve

Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları: Akdeniz Üniversitesi İİBF Son Sınıf Öğrencileri

Fakülte Kültürünü Nasıl Algılıyor?”, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, S.1, s.33-57

**Özgener, Şevki.**, *Organizasyonlarda İş Ahlakının Kurumsallaşması*, Özet,

[http://www.gata.edu.tr/kutuphane/Kitap\\_Ozetleri/ORGUTSEL\\_%20](http://www.gata.edu.tr/kutuphane/Kitap_Ozetleri/ORGUTSEL_%20)

[PSIKOLOJI.htm](http://www.gata.edu.tr/kutuphane/Kitap_Ozetleri/ORGUTSEL_%20PSIKOLOJI.htm), 25 Şubat 2003, 11 s.

**Özkalp, Enver ve Çiğdem Kirel.**, (1997), *Örgütsel Davranış*, 2.b., Anadolu Ün. İkt. Fak.

Ders Kit. Yay. No.11, Eskişehir, XIV+311 s.

- Özkalp**, Enver ve Zerrin Sungur., (2001), “Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Risk Kültürü ve Karşılaştırmalı Bir Uygulama”, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler,  
<http://www.isletme.istanbul.edu.tr/duyurular/kongrebook/icindekiler.htm>,  
06 Nisan 2004, s. 205-216
- Özşen**, Ş.Tayfur., (1998), “Toplam Yönetim Kalitesi”, *TİD*, Y.70, S.421, s. 283-296
- Özşen**, Ş.Tayfur., (1999), *Yönetim Gerçeği*, Mersin, 117 s.
- Robbins**, Stephen P., (1998), *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications*, 8th Ed., Prentice Hall, New Jersey, XXI+675 p.
- Sabuncuoğlu**, Zeyyat ve Melek Tüz., (1998), *Örgütsel Psikoloji*, Özet,  
[http://www.gata.edu.tr/kutuphane/Kitap\\_Ozetleri/ORGUTSEL\\_%20PSIKOLOJL.htm](http://www.gata.edu.tr/kutuphane/Kitap_Ozetleri/ORGUTSEL_%20PSIKOLOJL.htm), 19 Şubat 2003, 3 s.
- ”Sağlık Bakanlığı Örgüt Kültürü Araştırma Özeti”, Mart 1998,  
<http://www.spgk.saglik.gov.tr/ss/sayilar/9803/7.htm>, 22 Şubat 2003, 2 s.
- Saydam**, Serdar., (2001), “Polly Peck – Bir İmparatorluğun Çöküşü”, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler,  
<http://www.isletme.istanbul.edu.tr/duyurular/kongrebook/icindekiler.htm>,  
06 Nisan 2004, 23 s.
- Schemel Jr.**, Robert J., (1997), *Yönetim Eğitimi Araştırmaları : Kuramdan Uygulamaya*, (Çev. Nedret Öztan ve Uğur Çoruh), Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, 169 s.
- Şimşek**, M. Şerif, Tahir Akgemci ve Adnan Çelik., (1998), *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Nobel Yay., Yay. No.:56, Ankara, XIX+262 s.
- Şişman**, Mehmet., (1994), *Örgüt Kültürü*, Anadolu Ün. Yay. No.732, Eskişehir



**Taştan**, Seçil Z., “Japon Örgüt Kültürü”,

<http://www.insankaynaklari.gokceada.com/proje01.html>, 19 Şubat 2003, 3 s.

**Terzi**, Ali Rıza., (2000), **Örgüt Kültürü**, Nobel Yayın Dağıtım, Yay. No. 166, Ankara, 170 s.

**Tevrüz**, Suna (Ed.), (1997), **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi-I**, 2.b., Türk Psikologlar Derneği ve Kalite Derneği Ortak Yayını, Ankara, 139 s.

**Tevrüz**, Suna (Ed.), (1998), **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi-II**, Türk Psikologlar Derneği Yay., Yay. No.: 16, Ankara, 100 s.

**Thomsett**, Michael C., (1996), **Şirket Kültürü**, (Çev. Gülsen Şensoy), Güçlü Şirket Başarılı Yönetim Serisi, Epsilon Yay., İstanbul, 190 s.

**Tortop**, Nuri, Tahir Aktan ve Turgay Ergun., (1996), **Kamu Yönetimi**, 2.b., Anadolu Ün. İkt. Fak. Ders Kit. Yay. No.7, C.1, Eskişehir, XII+185 s.

**Tortop**, Nuri, Eyüp G. İsbir ve Burhan Aykaç., (1999), **Yönetim Bilimi**, Göz.Geç.3.Baskı, Yargı Yay. No.19, Ankara, XIII+325 s.

**Tosun**, Gülgün ve Tanju Tosun., “Kamu Yönetiminde TKY”,

<http://www.tusiad.org.tr/yayin/gorus/29/html/sec10.html>, 28 Şubat 2003, 7 s.

**Tosun**, Kemal., (1971), “Kültür ile Yönetim Arasındaki İlişkiler”, **Sevk ve İdare Dergisi**, No.39, s. 9-15

**Tosun**, Kemal., (1974), “Kültürel Niteliklerimizin Örgütlenme Uygulamasına Etkisi”, **Sevk ve İdare Dergisi**, No: 65, s. 9-17

**Tosun**, Kemal., (1990), **Yönetim ve İşletme Politikası**, İşletme Fak. Yay. No.:232, İşl. İktisadı Ens. Yay. No.: 125, İstanbul, XXXVI+855 s.

**Tosun**, Kemal., (1992), **İşletme Yönetimi: Genel Esaslar**, 6.b., Savaş Yay., C.1, Ankara, XXII+469 s.

- Turan, A..**, (08 Temmuz 2001), “Değerler Kavramı Günümüzde Ağzılara Pelesenk Olmuş”, <http://www.kurinfo.com/nivis/aturan3.htm>, 19 Şubat 2003, 2 s.
- Turgut, Tülay.**, (1998), “Örgütsel Davranışta Değerlerin Yeri”, (Ed. Suna Tevrüz), *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi-II*, Türk Psikologlar Derneği Yay., Ankara, s. 35-48
- Uçar, Semiha.**, <http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/mayis/12.htm>, 28 Şubat 2003, 2 s.
- Uyguç, Nermin.**, (2001), “Geleceğin Yöneticilerini Yetiştiren İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde Öğrencilerin ve Öğretim Üyelerinin Bireysel Değerleri ve Sonuçları Üzerine Bir Değerleme”, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, <http://www.isletme.istanbul.edu.tr/duyurular/kongrebook/icindekiler.htm>, 06 Nisan 2004, 15 s.
- Varol, Muharrem.**, (1989), “Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi”, *Ankara Ün. SBF Der.*, C.XLIV, No.1-2, s.195-222
- Yüksel, Öznur.**, (2001), “Örgüt Geliştirme”, *Yönetim ve Organizasyon*, (Ed. Salih Güney)., Nobel Yay., Ankara, s. 25-44
- “2000’li Yılların İnsan Kaynakları Vizyonu ve Yönetim Açısından İnsan Unsuruna Bakış”, <http://www.kho.edu.tr/yayinlar/btym/yayinlistesi/yayinlar/Yayin2001/240-ins.kay.viz..htm>, 21 Şubat 2003, 4 s.