



**SIVAS CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü**  
**İşletme Ana Bilim Dalı**

## **ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN KRİZ YÖNETİMİNE ETKİSİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Gamze BOZKULAK**

**Sivas**  
**Ocak 2019**

**SİVAS CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü**  
**İşletme Ana Bilim Dalı**

## **ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN KRİZ YÖNETİMİNE ETKİSİ**

**Gamze BOZKULAK**

**Tez Danışmanı**  
**Prof. Dr. Mehmet Sadık ÖNCÜL**

**Sivas**  
**Ocak 2019**

## ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde hazırladığım bu Yüksek Lisans/Doktora/Sanatta Yeterlik tezinin bizzat tarafımdan ve kendi sözcüklerimle yazılmış orijinal bir çalışma olduğunu ve bu tezde;

- 1- Çeşitli yazarların çalışmalarından faydalandığımda bu çalışmaların ilgili bölümlerini doğru ve net biçimde göstererek yazarlara açık biçimde atıfta bulunduğumu;
- 2- Yazdığım metinlerin tamamı ya da sadece bir kısmı, daha önce herhangi bir yerde yayımlanmışsa bunu da açıkça ifade ederek gösterdiğimi;
- 3- Başkalarına ait alıntılanan tüm verileri (tablo, grafik, şekil vb. de dahil olmak üzere) atıflarla belirttiğimi;
- 4- Başka yazarların kendi kelimeleriyle alıntıladığım metinlerini, tırnak içerisinde veya farklı dizerek verdiğim yine başka yazarlara ait olup fakat kendi sözcüklerimle ifade ettiğim hususları da istisnasız olarak kaynak göstererek belirttiğimi,

beyan ve bu etik ilkeleri ihlal etmiş olmam halinde bütün sonuçlarına katlanacağımı kabul ederim.

29.01.2019

Gamze BOZKULAK



## KABUL VE ONAY

**Üniversite:** : Sivas Cumhuriyet Üniversitesi  
**Enstitü** : Sosyal Bilimler Enstitüsü  
**Ana Bilim Dalı** : İşletme  
**Tezin Başlığı** : Örgüt Kültürünün Kriz Yönetimine Etkisi  
**Savunma Tarihi** : 25.01.2019  
**Danışmanı** : Prof. Dr. Mehmet Sadık ÖNCÜL

Unvanı - Adı Soyadı

İmza

**Jüri Başkanı** : Prof. Dr. Mehmet Sadık ÖNCÜL



**Üye** : Doç. Dr. Ali Rıza İNCE



**Üye** : Doç. Dr. Yücel EROL



**Oy Birliği**

**Oy Çokluğu**

**Gamze BOZKULAK tarafından hazırlanan "Örgüt Kültürünün Kriz Yönetimine Etkisi" başlıklı tez, kabul edilmiştir. ..../..../.....**

**Prof. Dr. Ahmet ŞENGÖNÜL**  
**Enstitü Müdürü**

# İÇİNDEKİLER

<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>i</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>vii</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>xi</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>xiii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>xv</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>3</b>
<b>ÖRGÜT KÜLTÜRÜ</b> .....	<b>3</b>
1.1.Örgüt Kültürüne Giriş .....	3
1.1.1. Örgüt.....	3
1.1.2.Kültür.....	5
1.1.3.Örgüt Kültürü .....	6
1.1.4 Kültürün Örgütteki Yeri ve Önemi .....	8
1.1.5 Örgüt Kültürü Kavramının Gelişimi .....	9
1.1.6 Örgüt Kültürünün Özellikleri .....	11
1.2 Örgüt Kültürünün Oluşumu .....	12
1.2.1. Örgüt Kültürünün Oluşum Süreci .....	13
1.2.2. Örgüt Kültürü Oluşumuna Etki Eden Faktörler .....	15
1.2.2.1. Örgüt Kültürünün Oluşumunda Örgüt Dışı Çevrenin Etkileri .....	17
1.2.2.2. Örgüt Kültürünün Oluşumunda Örgüt İçi Çevrenin Etkileri.....	17
1.3. Örgüt Kültürünün Unsurları .....	18
1.3.1. Değerler ve İnançlar .....	18
1.3.2. Normlar .....	19
1.3.3. Varsayımlar .....	19
1.3.4. Seremoniler .....	20
1.3.5 Törenler .....	20
1.3.6. Semboller ve Dil.....	21
1.3.7. Önderler ve Kahramanlar .....	22
1.3.8. Hikâye ve Efsaneler.....	22

1.3.9. Mitler .....	23
1.4. Örgüt Kültürü Türleri .....	24
1.4.1. Baskın Kültür – Alt Kültür .....	24
1.4.2. Güçlü Kültür – Zayıf Kültür .....	25
1.4.3. Şebekeleşmiş, Çıkarıcı, Toplumcu ve Parçalı Kültür .....	25
1.5. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları .....	26
1.5.1. Eşgüdümleme ( Koordinasyon) .....	26
1.5.2. Farklılaşma ve Bütünleşme.....	27
1.5.3. Güdüleme ( Motivasyon ) .....	27
1.5.4. Dolaylı Fonksiyonlar .....	28
1.6. Örgüt Kültürü ve Etkileri.....	29
1.6.1. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Etkililik.....	29
1.6.2. Örgüt Kültürünün Uyum Üzerinde Etkisi.....	29
1.6.3. Örgüt Kültürünün Üretim Üzerindeki Etkisi .....	30
1.6.4. Örgüt Kültürünün Güdülenmeye Etkisi.....	30
1.7. Örgüt Kültürünün Diğer Örgütsel Süreçlerle İlişkisi .....	30
1.7.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi.....	31
1.7.2. Örgüt Kültürü ve İletişim.....	32
1.7.3. Örgüt Kültürü ve Sosyalleşme .....	34
1.7.4 Örgüt Kültürü ve Önderlik.....	35
1.8. Örgüt Kültürü Modelleri.....	37
1.8.1. Parsons’un AGIL Modeli.....	37
1.8.2. Ouchi’nin “Z” Kültürü Modeli .....	38
1.8.3. Peters ve Waterman’ın Mükemmellik Modeli.....	39
1.8.3.1. Eylemden Yana Olmak .....	39
1.8.3.2. Müşteriye Yakın Olmak.....	40
1.8.3.3. Girişimciliği Destekleme .....	40
1.8.3.4. İnsan Aracılığıyla Verimlilik .....	40
1.8.3.5. İşin İçinde Olmak ve Değerlerle Yönetmek .....	41
1.8.3.6. En İyi Bilinen İşe Sarılmak.....	41
1.8.3.7. Yalın Biçim ve Az Kurmay .....	41
1.8.3.8. Gevşek ve Sıkı Özelliklerin Bir Arada Bulunması .....	41

1.8.4. Hofstede Modeli .....	42
1.8.4.1. Belirsizlikten Kaçınma Boyutu .....	42
1.8.4.2. Zaman Oryantasyonu Boyutu .....	42
1.8.4.3. Güç Mesafesi Boyutu .....	42
1.8.4.4. Erillik / Dişilik Boyutu .....	43
1.8.4.5. Bireysellik ve Toplumsallık Boyutu.....	43
1.8.5. Deal ve Kennedy Modeli.....	43
1.8.5.1. Yüksek Risk–Hızlı Geri Bildirim Kültürü.....	43
1.8.5.2. Düşük Risk–Hızlı Geri Bildirim Kültürü .....	44
1.8.5.3. Yüksek Risk–Yavaş Geri Bildirim Kültürü.....	44
1.8.5.4. Düşük Risk–Yavaş Geri Bildirim Kültürü .....	44
1.8.6 Kilmann Modeli .....	45
1.8.6.1. Bürokratik Kültür .....	45
1.8.6.2. Yenilikçi Kültür.....	46
1.8.7. R.E.Miles ve C.C.Snow Modeli .....	46
1.8.7.1. Koruyucu Kültür Tipi .....	46
1.8.7.2. Geliştirici Kültür Tipi .....	47
1.8.7.3. Analizci Kültür Tipi.....	47
1.8.7.4. Tepki Verici Kültür Tipi.....	47
1.8.8. Bill Schneider’in Örgütsel Kültür Analizi Modeli .....	48
1.8.8.1. Kontrol kültürü .....	48
1.8.8.2. İşbirliği Kültürü .....	48
1.8.8.3. Yetenek Kültürü .....	49
1.8.8.4. Gelişme Kültürü .....	49
<b>İKİNCİ BÖLÜM.....</b>	<b>51</b>
<b>KRİZ VE YÖNETİMİ.....</b>	<b>51</b>
2.1. Genel Olarak Kriz .....	51
2.2. Krizlerin Ortaya Çıkış Sebepleri.....	52
2.2.1. Dış Faktörler.....	53
2.2.1.1. Doğal Nedenler .....	53
2.2.1.2. Genel Ekonomik Nedenler .....	54
2.2.1.3. Teknolojik Gelişmeler .....	54

2.2.1.4. Uluslararası Gelişmeler .....	55
2.2.1.5. Siyasal Nedenler .....	55
2.2.1.6. Askeri Nedenler .....	55
2.2.1.7. Sosyal Nedenler .....	56
2.2.1.8. Yasal Nedenler .....	56
2.2.1.9. Diğer Nedenler .....	57
2.2.2. İç Faktörler .....	59
2.2.2.1. İşletme Yapısı .....	59
2.2.2.2. Örgütsel Şema .....	59
2.2.2.3. Hiyerarşi .....	61
2.2.2.4. Görevler .....	62
2.2.2.5. Yetkiler .....	62
2.2.2.6. Sorumluluklar .....	63
2.2.2.7. Yönetimin Yetersizliği .....	63
2.3. Krizin Etkileri .....	63
2.3.1. Krizin İşletmeye Etkisi .....	64
2.3.2. Çalışanlara Etkisi .....	64
2.3.3. Karar Sürecine Etkisi .....	65
2.3.4. Örgüt İklimine Etkisi .....	65
2.4. Kriz Yönetimi .....	66
2.4.1. Krize Hazırlık .....	67
2.4.2. Krizin Sinyalinin Alınması .....	68
2.4.3. Krizin Çözümü .....	68
2.4.4. Normale Dönüş .....	69
2.4.5. Değerlendirme .....	70
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>71</b>
<b>ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN KRİZ YÖNETİMİNE ETKİSİ .....</b>	<b>71</b>
3.1. Hofstede Modeli Belirsizlikten Kaçınma Boyutunda Kriz Yönetimi .....	71
3.1.1. Krize Hazırlık .....	71
3.1.2. Kriz Sinyalinin Alınması .....	73
3.1.3. Krizin Çözümü .....	73
3.1.4. Normale Dönüş .....	74



3.1.5. Değerlendirme .....	74
3.2.Hofstede Modeli Zaman Oryantasyonu Boyutunda Kriz Yönetimi .....	75
3.2.1. Krize Hazırlık .....	75
3.2.2. Kriz Sinyalinin Alınması .....	75
3.2.3. Krizin Çözümü .....	76
3.2.4. Normale Dönüş.....	77
3.2.5. Değerlendirme .....	77
3.3. Hofstede Modeli Güç Mesafesi Boyutunda Kriz Yönetimi.....	78
3.3.1 Krize Hazırlık .....	78
3.3.2. Kriz Sinyalinin Alınması.....	79
3.3.3. Krizin Çözümü .....	79
3.3.4. Normale Dönüş.....	81
3.3.5. Değerlendirme .....	82
3.4. Hofstede Modeli Erillik / Dişilik Özelliği Boyutunda Kriz Yönetimi.....	82
3.4.1. Krize Hazırlık .....	82
3.4.2. Kriz Sinyalinin Alınması.....	83
3.4.3. Krizin Çözümü .....	84
3.4.4.Normale Dönüş.....	84
3.4.5. Değerlendirme .....	85
3.5. Hofstede Modeli Bireysellik ve Toplumsallık Boyutunda Kriz Yönetimi .....	86
3.5.1. Krize Hazırlık .....	86
3.5.2. Kriz Sinyalinin Alınması.....	86
3.5.3. Krizin Çözümü .....	87
3.5.4. Normale Dönüş.....	88
3.5.5.Değerlendirme .....	89
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....</b>	<b>91</b>
<b>SİVAS OZON TEKSTİL DE BİR ARAŞTIRMA .....</b>	<b>91</b>
4.1. Sivas Sanayisi ve Araştırma Yapılan İşletme Hakkında Genel Bilgiler .....	91
4.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	91
4.3 Araştırmanın Yöntemi.....	91
4.3.1. Varsayımlar .....	92
4.3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	92

4.3.3. Evren ve Örneklem .....	92
4.3.4. Araştırmanın Hipotezi.....	93
4.3.5. Araştırmanın Modeli.....	93
4.3.6. Verilerin Toplanması ve Analizi.....	93
4.4. Örgüt Kültürünün Kriz Yönetimine Etkisi Alanında Yapılmış Çalışmaların Literatür Araştırması.....	95
4.5. Bulgular ve Yorumlar .....	95
<b>SONUÇ.....</b>	<b>131</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>137</b>
EK.....	149
Anket Formu.....	149
<b>ÖZ GEÇMİŞ.....</b>	<b>151</b>

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.1:</b> Parsons'ın AGIL modeli.....	37
<b>Tablo 1.2:</b> Ouchi'nin Z Teorisi Modeli.....	39
<b>Tablo 1.3:</b> Çevre-Stratejik Kararlar ve Dört Değişik Tip Kültür.....	45
<b>Tablo 2.1:</b> Kriz Nedenleri .....	58
<b>Tablo 2.2:</b> Kriz Yönetim Süreci .....	67
<b>Tablo 3.1:</b> Belirsizlikten Kaçınma Oranın Düşük ve Yüksek Olması Durumu.....	71
<b>Tablo 4.1.</b> Belli Evrenler İçin Kabul Edilebilir Örnek Büyüklükleri.....	92
<b>Tablo 4.2.</b> İşletme Çalışanlarının Yaş Gruplarına Göre Dağılımı .....	95
<b>Tablo 4.3.</b> İşletme Çalışanlarının Cinsiyet Dağılımı.....	96
<b>Tablo 4.4.</b> İşletme Çalışanlarının Medeni Durumu.....	96
<b>Tablo 4.5.</b> İşletme Çalışanlarının Eğitim Durumu .....	97
<b>Tablo 4.6.</b> İşletmedeki İdari Görevin Olup Olmaması.....	97
<b>Tablo 4.7.</b> İşletme Çalışanlarının Çalışma Yılı.....	98
<b>Tablo 4.8.</b> Kurumumuzda kural ve politikalar belirlenmiş olduğu için krize hazırlık aşamasında belirsizlik yoktur.....	99
<b>Tablo 4.9.</b> Kurumumuzda kriz sinyallerinin algılanması sayesinde belirsiz ortam oluşmaz. ....	100
<b>Tablo 4.10.</b> Kurumumuzda krizin çözümü için stratejilerin belirlenmemesi belirsizlik oluşturur. ....	101
<b>Tablo 4.11.</b> Çalışanlarımızda bilgi paylaşımı olduğundan, kriz sonrasında da istenilen bilgiye ulaşabilirler. ....	102
<b>Tablo 4.12.</b> Kurumumuz kriz değerlendirme sürecinde gelecekteki konumunu açık ve net bir biçimde ortaya koyar. ....	103
<b>Tablo 4.13.</b> Yöneticilerimizin tecrübeleri sayesinde krize hazırlık süreci fazla zaman almaz. ....	104
<b>Tablo 4.14.</b> Yöneticilerimiz kriz sinyallerini alsalar dahi harekete geçmezler.....	105
<b>Tablo 4.15.</b> Yöneticilerimiz krizi çözmek için yeni politikalar geliştirirler. ....	106
<b>Tablo 4.16.</b> Kriz sonrasında kurum içi bir çatışma yaşandığında tatmin edici çözümler geliştirilir.....	107

<b>Tablo 4.17.</b> Kurumumuzda kriz sonrası değerlendirme yapılırken krizin etkileri olası krizlere karşı fırsat olarak değerlendirilir. ....	108
<b>Tablo 4.18.</b> Kurumumuzda krize hazırlık aşamasında çalışanlarımızın görüşleri dikkate alınarak politikalar geliştirilir. ....	109
<b>Tablo 4.19.</b> Kurumumuzda kriz sinyalinin fark eden çalışanlarımız bu sinyali üst yönetime iletirler. ....	110
<b>Tablo 4.20.</b> Kurumumuzda çalışanlar ve yöneticiler krizin çözümü için birlikte hareket ederler. ....	111
<b>Tablo 4.21.</b> Kriz sonrası normale dönüş sürecinde çalışanlarımızın alınan kararlara katılmaları önemsenir. ....	112
<b>Tablo 4.22.</b> Kriz sonrasında değerlendirme işlemi sadece yöneticilerimiz tarafından yapılır. ....	113
<b>Tablo 4.23.</b> Yöneticilerimiz kriz hazırlık sürecinde çalışanlarımızın fikirlerini göz ardı ederler. ....	114
<b>Tablo 4.24.</b> Çalışanlarımız algıladıkları kriz sinyallerini yöneticilerimiz ile paylaşmaktan kaçınırlar. ....	115
<b>Tablo 4.25.</b> Kurumumuzda kriz çözüm sürecinde yöneticilerimizin tavrı katıdır. ....	116
<b>Tablo 4.26.</b> Kriz sonrası normale dönüş sürecinde kurumumuz, çalışanları ile bozulan ilişkileri düzeltmeye çalışır. ....	117
<b>Tablo 4.27.</b> Yöneticilerimiz kriz sonrası değerlendirmede çalışma koşullarımızı iyileştirecek politikalar geliştirirler. ....	118
<b>Tablo 4.28.</b> Çalışanlarımız farklı bölümlerde olsalar da krize hazırlıkta ortak bir bakış açısını paylaşırlar. ....	119
<b>Tablo 4.29.</b> Kurumumuzdaki kriz sinyalleri çalışanlarımızın bireysel önlem alabilmelerini sağlar. ....	120
<b>Tablo 4.30.</b> Çalışanlarımızın ve yöneticilerimizin işbirliği içerisinde çalışmaları krizin çözümünü kolaylaştırır. ....	121
<b>Tablo 4.31.</b> Kurumumuz kriz sonrası normale dönüş sürecinde grup içi ilişkilere önem verir. ....	122
<b>Tablo 4.32.</b> Yöneticilerimiz kriz sonrası değerlendirme yaparken kurumumuzun temel hedefleri doğrultusunda hareket ederler. ....	123
<b>Tablo 4.33.</b> Kolmogorov-Smirnov Normallik Testi Sonuçları. ....	124

<b>Tablo 4.34.</b> Örgüt Kültürünün Kriz Yönetimine Etkisinin Olup Olmadığına İlişkin Normallik Testi Sonuçlarından Elde Edilen Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları .....	124
<b>Tablo 4.35.</b> Yöneticilerin Kriz Sinyalini Almasıyla Harekete Geçip Geçmemelerinin Cinsiyete İlişkin t Testi Sonuçları .....	125
<b>Tablo 4.36.</b> Kurumda Kural Ve Politikalar Belirlenmiş Olsa Da Krize Hazırlık Aşamasında Belirsizliğin Bulunup Bulunmamasının Cinsiyete İlişkin t Testi Sonuçları .....	125
<b>Tablo 4.37.</b> Kriz Sonrası Değerleme İşleminin Sadece Yöneticiler Tarafından Yapılıp Yapılmamasının İdari Göreve İlişkin t Testi Sonuçları .....	126
<b>Tablo 4.38.</b> Çalışanlarımız Farklı Bölümlerde Olsalar Da Krize Hazırlıkta Ortak Bir Bakış Açısını Paylaşıp Paylaşmamalarının İdari Görevin Olup Olmamasına İlişkin t Testi Sonuçları .....	127
<b>Tablo 4.39.</b> Çalışanlarımızın ve Yöneticilerimizin İşbirliği İçerisinde Çalışmalarının Krizin Çözümünü Kolaylaştırıp Kolaylaştırmayacağına İlişkin t Testi Sonuçları .....	127
<b>Tablo 4.40.</b> Eğitim Durumuna İlişkin ANOVA Testi Sonuçları .....	128
<b>Tablo 4.41.</b> Görev Süresine İlişkin ANOVA Testi .....	129
<b>Tablo 4.42.</b> Yaşa Göre ANOVA Testi .....	129



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1: Krizin Oluşumu .....	53
Şekil 2.2: Fonksiyonel Örgüt Yapısı .....	60
Şekil 2.3: Ürün Temeline Göre Örgütlenme .....	60
Şekil 2.4: Coğrafi Temele Göre Örgütlenme .....	61
Şekil 4.1. Kurumumuzda kural ve politikalar belirlenmiş olduğu için krize hazırlık aşamasında belirsizlik yoktur. ....	99
Şekil 4.2. Kurumumuzda kriz sinyallerinin algılanması sayesinde belirsiz ortam oluşmaz.....	100
Şekil 4.3. Kurumumuzda krizin çözümü için stratejilerin belirlenmemesi belirsizlik oluşturur. ....	101
Şekil 4.4. Çalışanlarımızda bilgi paylaşımı olduğundan, kriz sonrasında da istenilen bilgiye ulaşabilirler.....	102
Şekil 4.5. Kurumumuz kriz değerlendirme sürecinde gelecekteki konumunu açık ve net bir biçimde ortaya koyar. ....	103
Şekil 4.6. Yöneticilerimizin tecrübeleri sayesinde krize hazırlık süreci fazla zaman almaz .....	104
Şekil 4.7. Yöneticilerimiz kriz sinyallerini alsalar dahi harekete geçmezler. ....	105
Şekil 4.8. Yöneticilerimiz krizi çözmek için yeni politikalar geliştirirler. ....	106
Şekil 4.9. Kriz sonrasında kurum içi bir çatışma yaşandığında tatmin edici çözümler geliştirilir. ....	107
Şekil 4.10. Kurumumuzda kriz sonrası değerlendirme yapılırken krizin etkileri olası krizlere karşı fırsat olarak değerlendirilir. ....	108
Şekil 4.11. Kurumumuzda krize hazırlık aşamasında çalışanlarımızın görüşleri dikkate alınarak politikalar geliştirilir.....	109
Şekil 4.12. Kurumumuzda kriz sinyalini fark eden çalışanlarımız bu sinyali üst yönetime iletirler. ....	110
Şekil 4.13. Kurumumuzda çalışanlar ve yöneticiler krizin çözümü için birlikte hareket ederler.....	111
Şekil 4.14. Kriz sonrası normale dönüş sürecinde çalışanlarımızın alınan kararlara katılmaları önemsenir. ....	112

<b>Şekil 4.15.</b> Kriz sonrasında değerlendirme işlemi sadece yöneticilerimiz tarafından yapılır.....	113
<b>Şekil 4.16.</b> Yöneticilerimiz kriz hazırlık sürecinde çalışanlarımızın fikirlerini göz ardı ederler. ....	114
<b>Şekil 4.17.</b> Çalışanlarımız algıladıkları kriz sinyallerini yöneticilerimiz ile paylaşmaktan kaçınırlar. ....	115
<b>Şekil 4.18.</b> Kurumumuzda kriz çözüm sürecinde yöneticilerimizin tavrı katıdır. ....	116
<b>Şekil 4.19.</b> Kriz sonrası normale dönüş sürecinde kurumumuz, çalışanları ile bozulan ilişkileri düzeltmeye çalışır.....	117
<b>Şekil 4.20.</b> Yöneticilerimiz kriz sonrası değerlendirmede çalışma koşullarımızı iyileştirecek politikalar geliştirirler.....	118
<b>Şekil 4.21.</b> Çalışanlarımız farklı bölümlerde olsalar da krize hazırlıkta ortak bir bakış açısını paylaşırlar. ....	119
<b>Şekil 4.22.</b> Kurumumuzdaki kriz sinyalleri çalışanlarımızın bireysel önlem alabilmelerini sağlar.....	120
<b>Şekil 4.23.</b> Çalışanlarımızın ve yöneticilerimizin işbirliği içerisinde çalışmaları krizin çözümünü kolaylaştırır. ....	121
<b>Şekil 4.24.</b> Kurumumuz kriz sonrası normale dönüş sürecinde grup içi ilişkilere önem verir.....	122
<b>Şekil 4.25.</b> Yöneticilerimiz kriz sonrası değerlendirme yaparken kurumumuzun temel hedefleri doğrultusunda hareket ederler. ....	123



## ÖZET

Küreselleşmenin artmasıyla birlikte örgütlerde örgüt kültürü kavramının önemi her geçen gün artmaktadır. Günümüz iş dünyasında da, verimi ve başarıyı en üst seviyelere çıkarmak için örgüt kültürü kavramından yararlanılmaktadır.

Örgüt kültürü hem örgütler hem de çalışanlar için büyük öneme sahiptir. Örgüt kültürü çalışanlar arasında birliktelik duygusunun gelişmesini sağlayarak ve örgütsel amaçlara katılımı teşvik ederek örgüt bütünlüğünün oluşmasını ve varlığını devam ettirebilmesini sağlamaktadır.

Krizler, işletmelerin ve bireylerin yaşamlarının her döneminde karşılaşılabilecekleri, varlıklarını tehdit eden durumlardır. İşletmeler krizlerle karşı karşıya kalmamak için her ne kadar çaba harcasalar da bazen krizler kaçınılmaz olabilmektedir. Bu durumlar da işletmeler kriz yönetim faaliyetlerinde bulunmaktadır.

Bu çalışmanın amacı örgüt kültürünün kriz yönetimine etkisinin olup olmadığını Geert Hofstede Modeli ile incelemektir. Bu amaç doğrultusunda Sivas Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren Ozon tekstil işletmesine anket uygulaması yapılmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Örgüt Kültürü, Kriz, Kriz Yönetimi, Geert Hofstede Modeli



## **ABSTRACT**

With the increasing globalization, the importance of the concept of organizational culture in organizations is increasing day by day. In today's business world, the concept of organizational culture is used to maximize efficiency and success.

Organizational culture is of great importance to both organizations and employees. Organizational culture ensures that the integrity of the organization and continuity of its existence can be ensured by improving the feeling of unity among employees and encouraging participation in organizational objectives.

Crises are the conditions that threaten their existence in every period of the lives of businesses and individuals. Businesses are struggling not to face crises, but sometimes crises can be inevitable. In these situations, businesses are engaged in crisis management activities.

The aim of this study is to examine the effect of organizational culture on crisis management with Geert Hofstede Model. For this purpose, a survey was carried out in textile industry operating in Sivas Ozon Organized Industrial Zone.

**Key Words:** Organizational Culture, Crisis, Crisis Management, Geert Hofstede Model



## GİRİŞ

Örgüt kültürü, 1980'li yılların başında önem kazanmaya başlamıştır. Mintzberg'in örgüt kültürü tanımında ifade ettiği gibi her örgütün bir kültürü bulunmaktadır ancak önemli olan kültürün oluşumunu sağlayan ve bu kültüre yerleşmiş olan değerlerin ve inançların anlaşılmasıdır. Örgüt üyelerince paylaşılan değerler ve inançların veya başka bir ifadeyle, örgüt kültürünün bir bütün halinde anlaşılması, örgütte ki sorunları çözme de oldukça önemli bir rol oynamaktadır.

Günümüz değişen ve gelişen dünyasında örgütlerin en temeli ögesi olan bireyin örgütle olan etkileşiminin örgütün gelişimi, devamlılığı, verimliliği ve başarısı için önemli olduğu bilinmektedir, birey örgüt etkileşiminden oluşan kültür kavramının örgüt içerisindeki çalışanlar tarafından tam olarak algılanması ve benimsenmesinin örgütün devamlılığı için önemli bir yer tuttuğu bilinmektedir.

Örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri, karşılaştıkları fırsatları değerlendirmelerine veya krizden korunmalarına bağlıdır. Bunun sağlanabilmesi için de öncelikli olarak örgütlerde etkili bir kriz yönetim sisteminin bulunması gerekmektedir. Kriz yönetimi öncelikli olarak krizleri önceden algılayabilen, algıladıkları bu kriz sinyallerinin çeşitlerini ayırt edebilen, bunlar için gerekli önlemleri alabilen, karşı karşıya kaldıkları bu durumdan yeni şeyler öğrenebilen ve mümkün olan en kısa sürede toparlanabilen işletmeleri ortaya çıkarmayı hedeflemektedir.

Genel anlamda kriz aniden ve beklenmedik şekilde ortaya çıkan genelde ülke ekonomisi özelde ise işletmeleri etkileyen süreç olarak tanımlanmaktadır. Bu süreçte işletmeler içerisinde riskler ve tehditler artmakta ve olağan dönemlere göre yöneticiler sorunlara daha hızlı yanıt vermek durumunda kalmaktadırlar. Bu risk ve tehditlerin işletme içerisinde çatışma yaşatmaması ve örgütün varlığını devam ettirebilmesi için de örgüt içerisinde ki birlikteliğin ve uyumun sağlanması gerekmektedir. Örgüt kültürünün oluşturulması ve çalışanlar tarafından benimsenmesi örgüte bağlılığı artırmakta böylece örgütte oluşabilecek sorunların çözümünü kolaylaştırmaktadır.

Bu teorik bilgiler doğrultusunda yapılan çalışmanın amacı örgüt kültürünün kriz yönetimine etkisinin olup olmadığını Hofstede Modeli ile ortaya koymaktır. Bu amaçla

Sivas Organize Sanayi Bölgesin de faaliyet gösteren tekstil işletmesine anket uygulanarak, örgüt kültürünün kriz yönetimine etkisinin olup olmadığı Hofstede Modeli ile araştırılmaya çalışılmıştır.

Bu doğrultuda yapılan çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, örgüt kültürü ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. İkinci bölümde kriz ve kriz yönetimi üzerinde durulmuş, krizin tanımı, krizin nedenleri, kriz yönetim süreci ve krizin etkileri açıklanmıştır. Üçüncü bölümde örgüt kültürünün kriz yönetimine etkisinin olup olmadığı Hofstede Modeli ile açıklanmıştır. Dördüncü bölümde ise Sivas Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren bir tekstil işletmesi olan Ozon Teskil’de uygulanan anket çalışmasında örgüt kültürünün kriz yönetimine etkisinin olup olmadığını Hofstede Modeli ile incelemek için istatistik analiz uygulaması yapılmış, sonuçlar değerlendirilmiş ve bir sonuca ulaşılmaya çalışılmış ve önerilerde bulunulmuştur.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

### 1.1.Örgüt Kültürüne Giriş

Özellikle 20. yüzyılın son çeyreğinde işletmeler başarı düzeylerini yükseltmek, üretkenliklerini arttırmak, kârlarını azami düzeye çıkarmak, yönetsel etkinliği sağlamak, rekabette bir adım öne geçmek veya pazar payını yükseltmek gibi amaçlara ulaşmanın farklı yollarını aramaya başlamıştır. Bu yollardan bir tanesi de örgütte işlerin yapılış biçimleri ile örgüte hakim olan temel değerleri, davranış kalıplarını ve örgütsel yaşamın bir parçası olan ve bu yaşamda kullanılan somut nesnelere anlamaya ve gerekli görülen durumlarda değiştirmeye çalışmaktır. Örgüt kültürü kavramı bu noktada karşımıza çıkmaktadır (Gönen 2012:10).

#### 1.1.1. Örgüt

İnsanların yalnız yaşamaları sık karşılaştığımız durumlardan biri değildir, sosyal yaşamın zorunluluğu olarak farklı nedenlerle bir araya gelerek sosyal gruplar meydana getirirler ve böylelikle örgütlenme sürecini başlatmış olurlar. Örgüt kavramının basit düzeyde tanımını yapmak oldukça güçtür. İnsanların günlük hayatlarında okullar, vakıflar, kurumlar, dernekler, hastaneler gibi çeşitli örgütlerle yakın ilişki içerisinde olmalarına rağmen, örgütü meydana getiren unsurları belirlemek yine de zordur. Örgüt yapısında ki karşılıklı davranışların özel nitelikteki süreçleri bir örgütten diğer örgüte göre değişkenlik göstermektedir (Güney 2015:2).

Kavram olarak örgüt, örgütsel amaçlara ulaşabilmek için oluşturulmuş yapıyı, bu yapının politika, stratejiler ve planlar çerçevesinde işletilmesi olarak tanımlanmaktadır. Bir örgüt bireylerin hedeflerine ulaşabilmeleri için karşılıklı davranışlarda bulunmuş oldukları yapısal bir süreç olarak ifade edilmektedir (Güzel 2011:100).

Toplumsal açıdan örgüt kavramı, bir ya da daha çok sayıdaki geniş sistemin bir alt sistemidir ve onlara olan bağlantısı veya bütünleşmesi kendi çalışma biçimini ve

eylem düzeyini etkilemektedir. Kısaca örgütler, içinde faaliyet gösterdikleri çevreden etkilenirler ve çıktılarıyla da çevreyi etkilerler (Can, Azizoğlu, Aydın 2011:81).

Örgüt, belirli amaçları gerçekleştirebilmek için kişilerin birlikte çaba gösterdikleri yapılandırılmış bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Örgüt iş, insan, teknoloji faktörlerini bir araya getiren bir düzendir. Başka bir ifadeyle örgüt, bir işletmedeki mevkileri, işleri, işgörenleri ve aralarındaki iletişim ve otorite ilişkilerini gösteren bir yapı olarak tanımlanmaktadır (Genç 2007:54).

Bir başka tanıma göre ise örgüt, toplumsal ihtiyaçların bir bölümünü karşılamak için daha önceden belirlenmiş olan amaçları ve hedefleri gerçekleştirecek işleri yapmak üzere güçlerini bir araya getiren insanlardan meydana gelen toplumsal bir sistemdir. Örgütler ve çevreleri arasındaki ilişkiler karmaşık olduğundan herhangi bir örgütün sınırlarını ve çevresinin boyutlarını kesin olarak tanımlamak oldukça güçtür (Gültekin 2013:2).

Geniş bir tanıma sahip olan örgüt kavramı şöyle de tanımlanmaktadır: Belirli hedeflere ulaşmak için oluşturulan toplumsal bir birimdir. Okul, hastane, ordu, sendika, aile ve arkadaş grubu bu tanıma örnek olarak gösterilebilmektedir.

Bir diğer tanıma göre örgüt, kişilerin amaçlar, hedefler, inançlar ve değerler uğruna ortaya koydukları ortak bir anlaşmayı içermektedir. Özetle, örgüt içerisinde yer alan bireylerin belirlemiş oldukları bir takım amaç ve hedefler için koordine oldukları yapısal bir süreçtir (Güler 2014:4).

Örgütler üyelerinin farklı beklentileriyle biçimlenen hedeflerine ulaşabilmek için çeşitli şekillerde bir araya gelmiş, çevresel faktörlerin etkisi altında varlığını sürdürmek amacıyla çaba gösteren sosyal yapılardır. Bu çerçevede her örgüt; örgütlenme şekilleri, amaç ve stratejiler, üyeler, teknolojik imkanlar çevre ve kültür, büyüklük gibi boyutlardan meydana gelmektedir ( Taşçı 2013:4).

Örgüt kavramı, bilimsel yazında “kurum”, “kuruluş”, “müessese”, “organizasyon”, “teşkilat”, “teşekkül” gibi kelimelerle ifade edilirken, günümüzde çeşitli bilim dalları (ekonomi, sosyoloji, antropoloji vb.) açısından farklı tanımlamalar yapılmış ve incelenmiştir. En genel tanımıyla örgüt, “ortak bir amacı gerçekleştirmek



için bir araya gelmiş birbirlerine bağımlı kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik” olarak tanımlanmaktadır (Uysal 2014:3).

### **1.1.2.Kültür**

Kültür kavramının ilk tanımının antropolog Tylor tarafından 1871 yılında yapıldığı söylenebilir. Tylor’a göre kültür kavramı, ‘bir toplumun üyesi olarak insanoğlunun öğrendiği sanat, bilgi, gelenek-görenek vb. alışkanlıkları ve becerilerini içine alan bir bütün’ olarak tanımlanmaktadır (Öksüz, Vural 2016:26).

Günümüz anlamında kültür sözcüğünü ilk defa Voltaire kullanmıştır. Voltaire’ye göre kültür kelimesi; kişinin zekâsının oluşumu, gelişimi, geliştirilmesi ve yüceltilmesi anlamına gelmektedir (Köselecioglu 2012:4).

Ülkemizde ise kültürün düzenli ve sistemli tanımını yapan kişi Ziya Gökalp olmuştur. Gökalp kültürü, toplumdaki fertleri birbirine bağlayan, aralarında dayanışmayı sağlayan kurumların toplamı olarak ele almıştır (Güçlü 2003:147-148).

Kültür, toplumların tarihsel geçmişi, gelişme özellikleri, üretim biçimleri ve toplumsal ilişkileri ile yakından ilgilenmektedir. Toplumların yaşam tarzının farklılık göstermesi kültürlerinin de farklılaşmasına neden olmaktadır. (Şahin 2010:22). Kültür, bireyler arası etkileşim sonucu oluşan, kuşaktan kuşağa aktarılabilen, öğrenilen davranışlar bütünüdür.

Kültür ile ilgili yapılan birçok tanım bulunmaktadır. Hayatın her alanıyla ilgili olması ve antropoloji gibi sosyal bilimlerin de kültür kavramını doğrudan ele almasıyla kültür kavramının tanımı oldukça genişlemiştir (Doğan 2007:13).

Kültür her zaman gelişme göstermektedir, hayatın yüzeyini kapsayan alışkanlıklardan çok daha fazlasıdır. İnsanların belirli olayları, eylemleri, nesnelere, söyleyişleri veya durumları ayırt edici şekilde anlamalarını ve görmelerini sağlayan toplumun temel yapısıdır (Foster 1998:30).

Kültür, bir grup insan veya toplum içinde paylaşılmış ve öğrenilmiş hareket biçimi olarak da tanımlanmaktadır. Aynı zamanda kültür, insanlar tarafından paylaşılan bir olgu olmakla birlikte, farklı gruplar arasındaki sınırı belirleyen bir özelliğe de sahiptir (Kök, Özcan 2012: 114).

Diğer bir tanıma göre kültür, bir toplumun tüm yaşam biçimi olarak kabul edilmektedir. Kültür temel olarak standardize olmuş sosyal davranışlar ve grubun ürettiği materyalleri içermektedir. Hofstede kültürü: bir grup bireyi diğer gruplardaki bireylerden ayıran zihinsel, programlama olarak tanımlamaktadır (Köse, Tetik, Ercan 2001:221).

Kant ise kültürü, bir ulusun veya topluluğun yaşam şekli olarak ele almıştır. Kültürün yaşam şekli olarak ele alınması ise ona tarihsel bir boyut kazandırmıştır (Doğan 2007:12).

İnsanların doğal varlıklardan aldıkları duygu ve doyumdan daha fazlasını almak için insanlarca üretilen kültür, önceki kuşaklarca geliştirilerek; sonraki kuşaklara aktarılır. Yeni kuşaklara aktarılan bu kültürü geliştirilerek sonraki kuşaklara devretmektedirler (Başaran 2000:294).

Yapılan tanımlara bakıldığında kültüre ortak bir tanım yapmanın zor olduğu görülmektedir. Yapılan tanımlardan yola çıkarak kültürün tanımı yapılacak olursa; kültür, bir toplumun kimliğini oluşturmakta ve diğer toplumlardan farklı yanlarını ortaya koymaktadır. Kültür, toplumun düşünüş ve yaşayış tarzı olarakta açıklanmaktadır.

En geniş anlamda ise, bir kişinin dünyayı (kendisinin öğrendiği sembolik sistem aracılığıyla) kavradığı şekilde biçimlendirmesidir. Kültür, bir insanın bir şeyi algılama şekli değil aynı zamanda algıladığı şekildir. Farklı kültürlerde sosyalleşmiş insanlar farklı algılara sahiptirler. Kültür, yalnızca örgütsel davranışta değil aynı zamanda örgütsel biçimlerde de yansıtılır. Çünkü kültür, bireylerin faaliyetlerini koordine etmek için etkileşimde bulunma davranışlarını yönlendirir (Nicotera, Clinkscales, Walker 2003:2).

### **1.1.3.Örgüt Kültürü**

Bilimsel literatürde, “organizasyon kültürü, kurum kültürü, işletme kültürü, firma kültürü ve şirket kültürü gibi kavramlarla da oldukça sık karşılaşılmaktadır. Kullanılan kavramların fazla olmasının temel nedeni, kültür kavramında karşılaştığımız tanımlama güçlüğüdür örgüt kültürü kavramı için de geçerli olmasıdır. Örgütler sosyal birer sistem olduğu için dış çevreyle sürekli etkileşim içerisindedirler. Yaşadığımız yüzyılda rekabetin giderek artması, küreselleşmenin yaygınlaşması örgütlerin hayatta kalmasını oldukça zorlaştırmaktadır. Özellikle de rekabet, yönetim, teknoloji vb.

alanlardaki yeni yaklaşımlar ve gelişmeler, kurum veya örgütlerin bilinen klasik uygulamaların dışında yeni arayışlara girmelerine neden olmaktadır. Bu arayışlar sonucunda ise örgüt kültürü kavramı meydana gelmiştir (Şahin 2010:23).

Örgüt kültürü, bir örgütün 'karakteri' olarak nitelendirilmektedir. Araştırmacılar örgüt kültürünün, örgüt çalışanlarının gelişen tutumlarına, inançlarına, değerlerine, felsefelerine, ideolojilerine, standartlarına ve normlarına göre belirlendiğini iddia etmektedirler (Toruntay 2016:258).

Bir örgütü bir araya getiren ve o örgüt içerisindeki işgörenler tarafından paylaşılan felsefeler, ideolojiler, değerler, varsayımlar, inançlar, beklentiler, tutumlar ve normlar olarak örgüt kültürü kavramının tanımı yapılabilmektedir (Katsioloudes 2002:128).

Örgüt kültürü, örgütün davranışı, yönetsel işlevler, yapısı ve işleyişi, örgütün içinde bulunmuş olduğu çevre ile etkileşimin bir ürünü olarak ortaya çıkmaktadır (Yaman 2010:550).

Edgar Schein'e göre ise örgüt kültürü, "bir grubun dışa uyum sağlama ve iç bütünleşme sorunlarını çözmek için meydana getirdiği ve geliştirdiği belirli bir düzendeki temel varsayımlardır". Bir diğer tanımda Deal ve Kennedy tarafından yapılmıştır. Deal ve Kennedy ise örgüt kültürünü, "*iş yapma ve yürütme şekli*" olarak tanımlamışlardır. Deshpande ve Webster'e göre, örgüt üyesinin örgütsel işleyişin nasıl işlediğini anlamasına yardımcı olan ve örgüt içi davranışlara ölçü getiren ortak değer yargıları ve inançlar düzenidir (Şimşek, Akgemci, Çelik 2011:46,47).

Kozlu'ya göre örgüt kültürü, bir örgütün sahip olduğu temel inanç ve değerleri ile işgörelere iletilen simge, tören ve mitolojilerin tümüdür (İra, Aksu 2009:45).

Örgüt kültürü, örgütsel bir meseleye yönelik tutumların kişilerce algılanma süreci olarak da tanımlanmaktadır. Bir diğer ifadeyle örgüt içerisindeki bireylerin davranışlarına yön veren normlar, inançlar, değerler ve alışkanlıklar sistemidir. Örgüt kültürünü meydana getiren sosyal yapı, değerler, güç ilişkileri, gelenekler, hegemonya içselleştirilmiş ve bilinçaltına yerleşmiş olup örgüt kültürü sayesinde öğrenilmekte, yaygınlaştırılmakta ve böylelikle yeni gelenlere aktarılmaktadır (Aktaş, Şimşek 2013:631).

Örgütsel kültür, üyeleri arasında paylaşılabılır olmalıdır; her örgüt için ayırıcı bir nitelik taşıyan, örgütün kendi özelliklerinin ortak ürünü olarak tanımlanmaktadır. Örgüt üyelerinin bu ortak ürüne inanmaları ve saygı duymaları gerekmektedir. Ürünün geliştirilmesi ve yaşaması için ise örgüt üyelerine ve özellikle oyeni katılan üyelere davranış ve sözleri ile mesajlar iletmeli, hikâyeler anlatmalı ve tecrübelerini paylaşmalıdırlar (<https://www.sabah.com.tr> 02.03.2018 22.13).

Örgüt kültürü, örgüt içerisinde yaşanan sorunların belirlenmesi ve çözümünde örgüt üyelerinin biz duygusuyla hareket etmeleri anlamına da gelmektedir. Örgüt yaşamı için bir araya getirilmiş kapalı ve açık olarak tasarlanan bir sistemdir. Bir işletmeyi diğer işletmelerden ayıran örgüt üyelerinin ortak düşüncelerinin, davranış ve tutumlarının toplamıdır. Yalnızca örgüt üyelerinin ayrı ayrı davranış ve tutumlarından değil aynı zamanda örgütteki üyelerin tamamına ait toplu davranış ve tutumlardan meydana gelmektedir ve bu yönüyle de örgütteki bireylerin davranışlarını kontrol altında bulunduran sosyal bir sistemdir (Demirel, Karadal 2007:254-255).

Diğer bir tanıma göre örgüt kültürü o örgütün bulunduğu çevrede tanınmasını sağlayarak, değerini, diğer örgüt ve bireylerle ilişkilerini ve düzeylerini de yansıtmaktadır.

#### **1.1.4 Kültürün Örgütteki Yeri ve Önemi**

Örgüt içerisinde kültür, teknik açıdan incelendiğinde, kültür örgütün genel değer yargılarını, davranışlarını, sembollerini ve varsayımlarını birleştiren unsurdur. Basit düzeyde ve net bir şekilde açıklanacak olursa kültür, o yerde "işlerin nasıl yürüdüğü" bir göstergesi olarak tanımlamak mümkündür. Bir binanın temelini sağlam bir giriş, ızgara ve altyapı oluşturuyorsa, örgütlerde de sosyal mimarinin temelini örgütsel kültürün oluşturduğu söylenebilir (İra, Aksu 2009:45).

Örgütler farklı kültürlere sahip bireylerden meydana gelmekte ve her örgüt faaliyetini belirli bir toplumda sürdürmektedir. Örgütün ait olduğu toplumun da kendine has inançları, normları, değerleri, gelenekleri, görenekleri, çeşitli olay ve durumlar karşısında sergilemiş oldukları belirli tavırlar ve tutumları bulunmaktadır ve örgüt açısından sahip olunan bu kültürel unsurları bilmek çok önemlidir. Örgüt açısından kültür, işletmenin çalışma şeklini ve etkinliklerinin sonucuna etki eden, belirli insan toplulukları tarafından meydana getirilen, tutumlar, değerler, inançlar, örfler, adetler ve

diğer bireyler arasındaki ilişkilerin bütünüdür. Örgütleri kültürel bakış açısıyla inceleyen yaklaşımlar, örgütün işleyiş ve yapısında, örgütte bulunan yönetici ve işgörenlerin davranışlarında, eylem ve tutumlarında en az bir yönünün kültür tarafından belirlendiği görüşünü kabul etmektedirler (Gültekin 2013:36).

Bireyler, herhangi bir örgüt oluştururken veya bir örgüte üye olurken içinde yetiştikleri kültür ve toplumların bazı özelliklerini aynı zamanda değerlerini de beraberlerinde oraya taşırlar. Her örgütün, örgütsel bütünlüşmeyi sağlayabilmek için örgüte dahil olan üyelerini ortak bir kültür içinde yeniden sosyalleştirmesi gerekmektedir. Böylelikle örgüt kültürü, örgütün içinde bulunduğu toplumun kültüründen bütünüyle farklı bir kültür olmamaktadır (Şişman 2002:71).

Her işletme kendine özgü bir kültüre sahiptir. Diğer bir ifadeyle aynı faaliyet kolunda bulunan işletmeler farklı kültürlere sahip olabilirler ve örgüt kültürleri arasındaki bu farklılık işletmelerin kendilerine özgü olan amaç ve hedeflerden kaynaklanmaktadır (Atıgan 2011:75).

Etkileşim süreçleri aracılığıyla örgüt üyeleri benzersiz örgüt kültürleri meydana getirir. Aynı zamanda örgütsel varlıklar bir kültürel ortamda yerleşmiş durumdadır. Kültürel zenginliği olan toplumlardaki örgüt üyeleri, içerisinde buldukları örgüte de kültür kazandırır (Nicotera, Clinkscales, Walker 2003:1-2).

### **1.1.5 Örgüt Kültürü Kavramının Gelişimi**

İlk kez Peters ve Waterman tarafından Amerika'da, Pascale ve Athos tarafından ise Japonya'da incelenmiş olan ve bilimsel yazında Firma Kültürü, Kurumsal Kültür, İşletme Kültürü olarak da ifade edilen örgüt Kültürü; "belli bir grup tarafından kendisinin, gerek çevreye uyum gerekse de iç bütünlüşme esnasında öğrendiği geçerliliği kanıtlanabilecek düzeyde olumlu sonuçlanmış olan ve bu sebeple yeni üyelere programları algılamının, hissetmenin ve düşünmenin doğru yolu olarak öğretilen, bir takım varsayımlar olarak tanımlanmıştır (İşcan, Timuroğlu 2007:120).

Örgüt kültürü, 1980'li yılların başında önem kazanmaya başlamıştır. Bu anlamda, Pettigrew'in 1979 yılında Administrative Science Quarterly'de yayınlamış olduğu "Örgütler Kültürler Üzerinde Çalışırken" başlıklı makalesi son derecede önemlidir. Örgüt kültürü, bir işletmenin çalışma şekli, işgörenlerine olan tutumlarına, maaş ve ücret yönetim şekline kadar birçok olguyu kapsamaktadır.

Kapsamın geniş olması örgüt kültürü kavramının tanımını da genişletmektedir. Örgütler farklı kültür özelliklerine sahip olan bireylerden meydana gelmektedir (Şimşek, Akgemci, Çelik 2011:46).

İnsanlar yalnız başlarına çözemeyecekleri sorunlarını çözüme kavuşturmak veya ihtiyaçlarını giderebilmek için kurulu olan örgütlere üye olmakta veya örgütler kurmaktadır. Örgütün oluşumunu sağlayan kişilerin kişisel anlayışları, hedefleri, değer yargıları ve diğer tüm özellikleri fark göstermese bile, kurulan örgütler farklılık göstermektedirler. Örgütleri, işlerin yapılış biçimi ile birbirinden ayırabilmeyi sağlayan şey örgüt kültürünün kendisidir. Örgüt kültürü kavramı farklı tanımlarla açıklanmaktadır, bunun nedeni birçok bilim dalının kavramı kendi açısından tanımlamasıdır. Örgüt kültürü ile ilgili çalışmalar 1950’li yıllara dayanmakta olup bilim adamları bu tarihten itibaren konuyu teorik olarak incelemeye başlamışlardır. Uygulamaya yönelik çalışmalar ise 1970’li yıllarda başlamış ve 1980’lerde ise ağırlık kazanmıştır (Çelik 2007:22-24).

Örgüt kültürü çalışmalarının ortaya çıkış nedenleri oldukça çeşitlidir. Örgütleri incelemek amacıyla örgütsel özü anlamak ve bilinen eski kavramların yerini alacak öznel kavramları bulmak için yeni yöntemler aramaya ihtiyaç duyulmuştur (Iiris, Mills 2002:3-4).

Örgüt kültürü, örgütlerini oluşturan üyelerinin algılamaları üzerinde etkili olmakta ve üyelerin karşı karşıya kaldıkları olayları yaşadıkları kültüre göre yorumlamalarını sağlamaktadır. Ayrıca, örgüt kültürü, üyelerinin davranışlarına yön vererek, üyeler arasında ortak bir dil, düşünme, algılama ve duygudaşlık oluşturmakta; çalışanlarına karşılaşılabilecekleri sorunlar için çözüm yollarını göstermekte ve çalışanların davranışlarını anlamlı ve uygun kılan bir temel oluşturmaktadır. Örgüt kültürü, ayrıca örgütün istikrarlı bir şekilde varlığını devam ettirebilmesinde önemli bir yere sahiptir (Polat, Meyda 2011:154). İşletme içerisinde ortak bir kültürün varlığı hem işgörenler hem de yöneticiler için oldukça önemli durumdadır.

Örgüt kültürünün günümüzde, işletmelerin rekabet avantajı sağlamalarında önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir. Örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri göstermekte ve örgüte bağlanmasına yardımcı olmaktadır. Bu değer ve değişkenlerin kabul ediliş biçimi de örgütün yapısı, uygulanan politikaları ve

örgüt içinde yaygın olan davranışları da etkisi altına almaktadır (Çavuşoğlu, Köse 2016: 322).

Örgüt kültürünün işletmeler açısından önemi şöyle sıralanabilir:

1. Örgüt kültürü işgörenlerin değerleri, normları ve standartları anlamalarına, amaçlar konusunda tutarlı ve azimli olmalarına, yönetim ile uyum sağlamalarına yardımcı olur
2. Örgüt kültürü yeni görev alan yöneticilerin eğitimi ve gelişmelerine katkı sağlayarak onların temel değerlere uygun olarak yetişmesini sağlar
3. Örgüt içi iletişim ve ilişkileri düzenler, işgörendeki birliktelik duygusunu geliştirerek örgüt iklimine katkıda bulunur
4. Örgüt içinde yaşanan çatışmaların yumuşaması için referans kaynağı olur
5. Semboller aracılığıyla kuşaktan kuşağa süreklilik sağlayarak örgütsel yaşamı sürekli hale getirir
6. Kurum kimliği olarak işlev görür ve örgütün algılanış biçimini yansıtır (Uyar 2013:38).

### **1.1.6 Örgüt Kültürünün Özellikleri**

Örgüt kültürünü öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgu olarak belirtmek mümkündür. Örgüt kültürü yazılı değildir ve örgütsel kültür değişebilmektedir. Kültür, dayanışmanın en önemli temellerinden birisidir (<http://industryolog.com> 04.04.2018 23:11).

Newstrom ve Davis ise örgüt kültürünün özelliklerini dört başlıkta incelemektedir:

- Örgütler parmak izleri ve kar taneleri gibi tektir. Her örgütün tarihi, sistem ve prosedürleri, iletişim örüntüsü, misyonu ve vizyonu, mitleri ve hikâyeleri ve bütün bunlardan meydana gelen ayırt edici bir kültüre sahip olma özelliği vardır.
- Örgüt kültürü zaman içerisinde yavaş değişme gösterdiğinden dolayı her zaman dengeli bir yapıdadır.
- Örgüt kültürleri açık bir şekilde ifade edilmekten çok, ima ile de anlaşılabilen bir özelliğe sahiptirler.

- Örgütlerin tamamına uyarlanabilecek en iyi örgüt kültürünün olmamasının nedeni kültürün, örgütün amaçları, rekabetin doğası, endüstri ve diğer çevresel faktörlere bağlı olmasıdır (Terzi 2000:9).

Mink ve diğerleri örgüt kültürünün özelliklerini altı başlık maddede açıklamıştır:

- Kültür çevre ile olan ilişkilerde bir çeşit yol haritası görevini üstlenmektedir.
- Kültür ortak bir hedefe yönelik birlikte çalışırken, karşılaşılan zorlukları göstermektedir.
- Kültür bir toplum içerisinde yaşayan bireyler tarafından ortaklaşa ilişkiler kurularak meydana getirilmektedir.
- Kültürün belirli şeyleri onaylayıp, belirli şeyleri dışlayan sınırları bulunmaktadır.
- Kültür örgütteki köklü sorunlara bir yanıt getirmektedir.
- Kültürler sürekli dirler; çeşitli engel ve aksiliklere karşı dayanıklı, kalıcı ve azimlidirler (<http://www.ticaret.edu.tr> 20.06.2018 10:15).

## 1.2 Örgüt Kültürünün Oluşumu

Örgüt kültürü, toplumsal kültür etkilerinin ve örgütün kendi yapısal özelliklerinin bir araya gelmesinden oluşmaktadır (Vural, Coşkun 2007: 24-25).

Örgütü ilk kuran kişilerin, örgüt kültürü üzerindeki etkisi oldukça fazladır. Örgütü neden kurduğu, kuruluş amacı, özellikle bu amaç için benimsediği felsefesi, ilk uygulamada yürürlüğe koymuş olduğu örgütsel yapı önemli kültürel yapı taşlarını meydana getirmektedir. Örgüt kurucularının felsefesi, örgütün kültürünün de temel felsefesinin belirleyicisi olmaktadır. Örgütün ne olması gerektiği hakkındaki kabul, örgüt kültürünün oluşumunda ki sınırları çizmektedir (<http://www.kamudanhaber.net> 03.04.2018 18:16).

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin ayrı ayrı tutum ve davranışlarından değil aynı zamanda örgütün tamamına ait toplu tutum ve davranışlardan oluştuğu için, örgüt üyelerinin davranışlarını kontrol altına alan sosyal bir sistem olarak tanımlamak mümkündür. Örgüt kültürü, işbirliği, anlaşmazlık, önderlik, strateji, iletişim, güç, bilgi, pozisyonlar, roller, kontrol, yetenekler, amaç ve hedefler, karar verme, yapı, sistem,



yöntem ve prosedür, kriter, teknoloji, değişim, çevre ve fiziksel yapı gibi temel unsurlardan meydana gelmektedir (Demirel, Karadal 2007:254-255).

Örgüt kültürünün oluşumu, genel olarak şu aşamalar ile açıklanmaktadır:

- Birinci aşama: Tek bir kişi, örgüt kurucusunun yeni bir fikre sahip olmasıdır.
- İkinci aşama: Örgüt kurucusu bir veya daha fazla önemli kişiyi örgütüne getirir ve fikirlerini paylaşır.
- Üçüncü aşamada: Örgüt kurucusunun örgüte getirdiği bu kişiler, örgüt için yer, bina, fon vb. bulmak için faaliyette bulunurlar.
- Son aşamada ise: Pek çok kişi örgüte yerleştirilir ve böylelikle örgütün genel kültür hikâyesi inşa edilmeye başlanmış olur.

Örgüt kültürü oluşturulduktan sonra yeni gelenlere aktarılır. Bu da işgörenlere sosyalleşme süreci içinde; adet, hikâye, sembol ve örgüt dili gibi unsurlar aracılığı ile sağlanmaktadır (Güçlü 2003:148-149).

### **1.2.1. Örgüt Kültürünün Oluşum Süreci**

Örgüt kültürü ile ilgili ilk çalışmaların 1930'lu yıllardan itibaren başladığı kabul edilmekte olup, insan ilişkileri akımıyla birlikte örgütlerde insan kaynağı üzerinde durulmuş, grup normları, semboller, informal grup, örgütsel değerler gibi konulara özen gösterilmiştir. Ancak, örgüt kültürü kavramının doğrudan kullanılması ve söz konusu olgu için yoğun bir şekilde çalışılmaya başlanması 1980'li yılların başlarından itibaren gözükmemektedir. Örgüt kültürü olgusuna artan ilginin sebepleri oldukça çeşitli olmakla birlikte bunun en önemli nedeni yönetim teorisindeki gelişmeler olarak karşımıza çıkmaktadır (Durğun 2006:114).

1980 yılından önce örgüt kültürü, örgütün yönetimini kolaylaştıran bir anlayıştan çok bilim adamları tarafından kuramsal bir uğraşı olarak görülmekteydi. Ancak Allen ve Kraft, Deal ve Kenndy, Peters ve Waterman gibi bilim adamlarıyla birlikte 1980'lerde örgüt kültürüne olan ilgi giderek artış göstermiştir. 1982 yılında ise örgüt kültürü ilk kez işletme performansında artışın olası nedeni olarak, Peters ve Waterman'ın Mükemmelliğin Araştırılması (In Search of Excellence) adlı kitaplarında yerini almıştır. 1980'li yıllarda Japon işletmelerinin üstün çalışma özellikleri, örgüt

kültürü üzerine yapılan araştırmaların artmasındaki en önemli nedendir (Rızaoğlu, Ayyıldız 2008:7).

1983 öncesinde nadiren kullanılmakta olan bir kavram olarak ‘örgüt kültürünün’ günümüzde; popüler medyadaki pek çok makaleye konu teşkil ettiği ve pek çok üst yöneticinin ilgi alanına girdiği görülmekte olup, örgüt kültürünün bir örgütte paylaşılan varsayım ve değerler bütününden oluştuğu ifade edilmektedir (McShane, Glinow 2016:252).

Örgüt kültürünün oluşumunu Mintzberg örgüt ideolojisinin oluşmasında birbirleriyle bağlantılı üç aşama ile açıklamaktadır, bunlar:

- Birinci Aşama, örgüt kurucu ve önderlerinin belirli toplumsal ihtiyaçları karşılamak için sahiplenmiş oldukları misyon aşamasından oluşmaktadır. Ancak bu aşamada örgüte katılan üyelerin örgütsel sisteme ait norm ve inanç sistemleri ile süreç ve faaliyetlere ait gelenekler henüz şekillenmemiştir.
- İkinci aşama, başlangıçta sahiplenilen misyonun efsaneler ve geleneklerle geliştirilmesi aşamasından oluşmaktadır. Bu aşamada önderlerin karizmatik özellikleri cezalandırmaya ve ödüllendirmeye ilişkin süreçler değerlerin meydana gelmesinde önemli katkıda bulunur.
- Son aşama ise, örgütü diğer bir örgütten ayıran örgütsel kişilik ve örgüt ideolojisinin belirginleştiği aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamada örgütün temel özelliği olarak paylaşılan değerler ortaya çıkmaktadır (Doğan 2007:109-110).

Schein ise bu süreci dört aşama ile açıklamıştır:

- İlk aşama, örgüt kurucusunun yeni bir girişim için bir fikre sahip olmasıdır.
- İkinci aşama, kurucu olan grup, sahip oldukları bu fikrin uygun bir fikir olması ve bazı risklere girmeye değer konusunda fikir birlikteliği sağlamalarıdır.
- Üçüncü aşama, kurucu olan grubun bina temini, patent alımı, sermaye artırımı, gibi örgütün oluşturulması için planlayıcı faaliyetlere başlamasıdır.

- Dördüncü aşama ise, kurucuların şekillendirmiş oldukları ilkelere göre örgüte alınan diğer üyelerin görevlerini yerine getirdiği ve örgüt tarihini geliştirmeye başladıkları aşamadan oluşmaktadır (Güler 2014:11-12).

### **1.2.2. Örgüt Kültürü Oluşumuna Etki Eden Faktörler**

Örgüt kültürünün oluşumunda, birçok faktörün etkisi görülmektedir. Ancak kurucuların rolü bunlardan en önemli olanıdır. Kurucular, daha önceki ideolojilerle ve felsefeler kısıtlanmadıkları için, kendi inanç ve değerlerini kurulacak olan örgüte kolay bir şekilde aktarabilmektedirler. Örgüt kültürünün oluşumunda etkili olanlar sadece kurucular değildir. İşgörenler de, örgütsel ortamda kendilerine özgü norm ve değerlerden oluşan bir kültürü bir araya getirmektedirler. Örgüt kültürü kavramının gelişmesi işgörenlerin toplu yaşamalarının bir sonucudur (Güçlü 2003:148-149).

Örgüt kültürünün oluşumunda çeşitli faktörler yer almaktadır. Dolayısıyla kültürün, söz konusu faktörlerin etkileşiminin bir ürünü olarak meydana geldiği söylenebilir ve bunlardan bazıları diğerlerine göre daha baskın olabilmektedir. Ancak ortak bir kültürün oluşabilmesi için birbiri ile etkileşen bir insan grubunun varlığı ve birlikteliği gerekmektedir (Şişman 2011:104).

Bir örgütün kültürünü, yaşamakta olduğu toplumdaki ziyade, yapmakta olduğu işin türü belirlemektedir. Her kuruluşun değer sistemini gösteren şey, yaptığı faaliyetin kendisidir. Bir okul, hastane veya kuruluş faaliyetinde bulunduğu işin toplum için oldukça önemli bir katkısı olduğuna inanmak durumundadır. Bu görevi yerine getirebilmek için, yönetim ve örgüt bu amaca veya hedefe yönelik davranışlar sergileme durumunda kalmaktadırlar (Dinçer, Fidan 1996:404).

Tosi ve diğerlerine göre örgüt kültürünün oluşumuna etki eden faktörler:

- Genel dış etkiler: Örgütün üzerinde hiç bir kontrolün olmadığı ya da az bir kontrolünün bulunduğu, toplumda paylaşılan tarihsel olaylar ve doğal çevre gibi faktörlerden oluşmaktadır.
- Toplumsal değerler ve milli kültür: Toplumda bulunan bazı değer ve inançlar (insanlık erdemi ve bireysel özgürlük gibi) toplumdaki güç mesafesinin şekli, iş yönelimi ve zaman gibi faktörlerden oluşmaktadır.

- Örgüte özgü faktörler: Çevrede meydana gelen bir teknolojik değişme örgütün ihtiyaçlarını da değiştirmektedir. Örgütün tarihindeki önemli kişiler ve olaylar da örgüte özgü faktörler arasında yerini almaktadır (Terzi 2000:30).

Örgüt kültürünün oluşumuna etki eden faktörler ayrıca şu başlıklar altında da incelenebilir:

- Kişisel özerklik: Kişilere ait olan bağımsızlık derecesi, sorumluluk ve bireysel girişim fırsatlarıdır.
- Yapı: İşgörenlerin davranışını idare etmek ve kontrol altında bulundurmak için doğrudan gözetim miktarı, mevcut düzenleme ve kuralların derecesidir.
- Destek: Yöneticilerin astlarına sağlamış oldukları içtenlik ve yardımın miktarını göstermektedir.
- Kimlik: Üyelerin uzmanlık alanları yerine, örgütle olan özdeşleşme derecesini ifade etmektedir.
- Performans ve Ödül: Örgütteki ödüllerin işgörenlerin verimliliklerine göre dağıtılması anlamına gelmektedir.
- Çalışma toleransı: Çalışma grupları ve işgören arasındaki ilişkilerde varolan çatışma düzeyi ve aynı zamanda farklılıklar konusunda açık ve dürüst olma istekliliğidir.
- Risk toleransı: İşgörenin yenilikçi, atılgan ve risk almaya teşvik edilme derecesi olarak tanımlanmaktadır (Dinçer, Fidan 1996:404).
- Kurucuların etkisi: Kurucuların kişilikleri, başarıları, gelenekleri, inanç ve değerleridir.
- İç çevrenin etkisi: Örgütün biçimsellik derecesi, biçimi, değerlendirme ve ödüllendirme kriterleri, kullanılan teknoloji ile bilgi ve kontrol sistemlerinden oluşmaktadır.
- Dış çevrenin etkisi: Örgütler farklı sektörlerde faaliyette bulunurlar. Farklı çevrelerin farklı talepleri örgütlerin kültürlerini bu çevrelerin belirlemiş olduğu sorumluluklar çerçevesinde değiştirmek zorunda bırakmaktadır.
- Yönetim uygulamaları: Örgütün büyümesi ve değişen çevrenin getirdiği yeni sorumluluklar o andaki yönetimin kültür üzerinde bulunan potansiyel

etkisinin daha büyük olmasını sağlayarak, yöneticilerin örgütsel inançların yeni olaylara uygun bir şekil almalarını sağlamaları yönünde oluşabilmektedir.

- Ulusal kültürün etkisi: Ulusal kültür, inançlar, değerler ve temel varsayımlar çerçevesinde örgütsel kültürün oluşmasına yardım etmektedir (Terzi 2000:30-31).

#### **1.2.2.1. Örgüt Kültürünün Oluşumunda Örgüt Dışı Çevrenin Etkileri**

Örgütteki bireyler, yaşamakta oldukları toplumun ve bu toplum içerisinde yer alan çeşitli alt grupların ve de kültürlerinin birer üyesidirler. Bu bireyler örgüte gelirken bir takım kültürel özellikleri de beraberlerinde getirmektedirler. Örgütte yer alan bazı kültürel özellikleri örgütün içinde yaşadığı toplumun kültürünün izlerini taşımaktadır. Örgütün yakın ve uzak çevresi, ekonomik, sosyal, siyasal etkenler örgüt kültürünü etkileyen faktörlerdir. Kültür, kısa sürede oluşmamaktadır ve bu nedenle bir örgütte ki kültürün oluşumu da bir zaman dilimi içerisinde meydana gelmektedir. Her örgüt, üyeler aracılığıyla dış çevreden taşıdığı kültürel özellik ve öğelere, söz konusu örgüte özgü olarak örgüt tarihinde yeni öğeler ekleyebilir, dış çevrenin kültürüyle benzer veya farklı kültürel öğeler ve özellik geliştirebilmektedir (Şişman 2011:104-105).

Örgüt kültürünün oluşumuna etki eden dış çevre faktörleri şu şekilde gösterilebilmektedir:

- Toplumun yapısı ve kültürel değerler,
- Faaliyette bulunulan sektörün yapısı,
- Devlet ve yasalar,
- Tüketiciler,
- Rakipler (Çetin, Özcan, Taşkiran, Özdemirci 2010: 46).

#### **1.2.2.2. Örgüt Kültürünün Oluşumunda Örgüt İçi Çevrenin Etkileri**

İç çevre ve örgüt kültürünü birlikte değerlendirmek mümkündür. Bazı görüşlerin iç çevrenin örgüt kültürünün kendisi olduğunu ileri sürdükleri görülmektedir. Örgüt kültürünün oluşumunu, gücünü ve türünü en fazla etkileyen iç çevre unsurları, üretim konusu ve faaliyet alanı, yöneticiler ve yönetim şekli, alt kültürler, işletme sahipleri, üretim teknolojisi ve tipi olarak sıralamak mümkündür. Bunlardan her birinin örgüt

kültürünü etkileme boyutları işletmeye göre değişkenlik göstermektedir. Üretim konusu ve faaliyet alanı: Çalışma şekli ve ilişkileri, kullanılan dil, giysiler, ofis düzenlemesi ve daha birçok unsur en fazla etki gücüne sahip olan üretim konusu ve faaliyet alanına göre biçimlenmektedir (Berberoğlu 2004: 196).

### **1.3. Örgüt Kültürünün Unsurları**

Örgüt kültürünün unsurları; değerler ve inançlar, normlar, varsayımlar, seremoniler, törenler, semboller ve dil, önderler ve kahramanlar, hikâye ve efsaneler, mitler şeklinde açıklanmaktadır.

#### **1.3.1. Değerler ve İnançlar**

Örgütte neyin istenir ve arzu edilir olduğunu gösteren ölçütler olarak tanımlanan değerler ve inançlar, örgüt üyelerinin çeşitli eylem, durum, nesne, uygulama ile bireyleri iyi ve kötü biçimde değerlendirmeleri ve yargılamalarında belirleyici olarak kabul edilmekte ve örgüt üyelerinin karşılaşmış oldukları sorunların çözümünde uygun kabul edilebilen çözüm yöntemlerini belirtmektedir. Değerleri bir örgütün inanç ve temel kavramları olarak tanımlayarak, bunların örgüt kültürünün kalbi olduğunu açıklayan Deal ve Kennedy, çoğunlukla yazılı olarak ifade edilmeyen bu değerlerin, işgörenlerin tamamına ortak bir yön verdiğini ve onların günlük davranışlarına rehberlik ettiğini ileri sürmektedirler (Gizir 2008:188).

Diğer bir ifadeyle değerler, bireylerin içinde buldukları durumları, eylemleri, nesnelere, diğer bireyleri değerlendirmede ve yargılamada kabullendikleri ölçütlerdir. İyi, kötü ayırımının temelini oluşturarak seçenekler arasında tercih ve yargılama yapmayı sağlar. Değerler daha çok olanı değil, olması arzu edilen hedefleri belirtmektedirler (Sezgin, Bulut 2013:190).

İnançlar dünyanın nasıl işlediğine ilişkin olarak bir kültürün bireyleri tarafından paylaşılan ortak görüşler şeklinde tanımlanmaktadır. Bunlar geçmişin yorumlanmasına, bugünün açıklanmasına, geleceğin tahminine yaramaktadır. İnançlar kültürün en derin ve soyut yönünü oluşturmakla birlikte diğer kültürel öğelere şekil vermektedir. Aynı zaman da bireylerin sosyal gerçekleri nasıl anlamlandırdığını da gösterirler (Ada 2014:44).

### **1.3.2. Normlar**

Normlar, örgütsel kültür içerisinde ki davranışlara etki eden, sosyal sisteme güç kazandıran ve kurumsallaştıran unsurlardır. Normlar, işgörenlerin büyük çoğunluğu tarafınca benimsenen davranış kuralları ve ölçütleri olarak tanımlanmakta olup, işgörenlerin örgüt içerisinde nasıl davranacaklarını, nasıl ilişkide bulunacaklarını ve başkaları ile nasıl iletişim kuracaklarını göstermektedir (<https://www.guncelkaynak.com> 03.04.2018 20:25).

Örgütsel kültür içinde davranışı etkileyen normlar, sosyal sistemin kurumsallaşmasını sağlayan ve güçlendiren unsurlardır. Normlar, işgörenler tarafından kabul gören davranış kuralları ve ölçütleridir. Normlar, işgörenlerin örgüt içinde nasıl davranacağını, bireylerle nasıl iletişimde bulunacağını göstermektedir (İşcan, Timuroğlu 2007:122).

Normlar, yazılı olsun veya olmasın tüm örgüt üyeleri tarafından bilinir ve benimsenir. Örgüt normları örgütün hedeflerine uygun faaliyette bulunmasında ve başarıların artmasında yardımcı ve düzenleyici birer araç olarak kabul edilmektedir. Normlar bir toplumda bireysel ve bireyler arası ilişkileri düzenleyen örf ve adetlere benzetilirler ve bu yüzden bunların zaman içinde değişmesi oldukça zordur (Arman, Arpacı 2014:50).

Genel olarak uyulması gereken kurallar şeklinde tanımlama yapılan normlar, hangi davranışların onaylanıp onaylanmadığına dair bilgi almamızı sağlamaktadır. Örneğin, 'üstleriyle tartışma', 'kötü haberi veren sen olma' şeklinde belirtilen ve paylaşılan normlar, örgütteki davranışların nasıl olması gerektiği konusunda bilgileri ifade etmektedir (Vural, Coşkun 2007:12)

### **1.3.3. Varsayımlar**

Bireyler kültürün temelini oluşturan varsayımları nadiren düşünmekle birlikte bunları düşünmeden de kabul edebilirler. Bununla birlikte temel varsayımları ortaya çıkarmak zordur. Paylaşılan varsayımları ortaya çıkarmakta en az üç spesifik sorunla karşı karşıya kalınabilmektedir;

- Bireyler varsayımlar hakkında doğrudan konuşmaktansa onları somut örneklerle açıklarlar,

- Bazı varsayımlar açıkça belirtilen normlara tezat teşkil eder, bu nedenle bireyler bunları kabul etmekte gönülsüzdürler,
- Örgütlerin farklılığı ve büyüklüğü, bir kültüre ait bulguların o kültürü ve varsayımlarını temsil etmekte ne kadar iyi ve yeterli bir örnek olduğuna dikkat etmeyi gerektirmektedir (Demir 2007:30-31-32).

Örgüt kültürünün özünü oluşturan temel sayılılar, örgüt üyelerinin kendilerini, başkalarını, kısacası dünyayı algılama ve değerlendirme şekli olarak tanımlanmaktadır. Bir grubun üyelerine çeşitli durum ve ilişkileri hissetme, algılama, değerlendirme ve yargılamada temel algı dayanağı ve referans çerçevesi sunmaktadır (Gizir 2008:189)

#### **1.3.4. Seremoniler**

Seremoniler, özel olayları kutlama, efsane ve kahramanları anma olarak tanımlanabilmektedir. Seremoniler uzun süreli olmakla birlikte resmiliği de bulunmaktadır.

Seremoniler kültüre veya örgüte ait olaylardır ve amacı belli bir hedefi gerçekleştirmek yada belli bir mesajı iletmektir. Bu olay sırasında örgüt üyeleri örgütsel kültürün parçası olarak kabul edilen kahramanlara, mitlere ve sembollere ait kutlamalar yapmaktadırlar. Bundan dolayı seremoniler kültürel değerlerin öne çıktığı ve sağlamlaştırıldığı durumlara örnek gösterilmektedir. Çoğu seremoniler, gelenekselleşmiş etkinlikler olarak belirtilen törenleri kapsamaktadır. İşletme içinde bir yandan işgörenleri güdülemek için diğer yandan da örgüt kültürünün gelişimi için belirli zaman dilimlerinde önemli görevler üstlenen seremoniler, örgüt üyelerini bir çatı altında toplama özelliğinden dolayı da önemli bir yere sahiptir (Esba 2009: 23).

#### **1.3.5 Törenler**

Törenler; örgütün temel değerlerini en önemli hedeflerini, kimin önemli olduğunu kimin feda edileceğini açıklayan ve pekiştiren hareketler olarak tanımlamak mümkündür. Bir grubun hedeflerine ulaşmasını kolaylaştıran simgesel, süreli ve biçimsel bir kolektif fiildir. Genellikle tarihsel nitelik taşıyan bir olaya toplumun vermiş olduğu kültürel ağırlığı sürekli kılmak için yeri ve zamanı belirlenmiş olan toplu bir davranış türünü ifade etmektedir (Terzi 2000:48).



Törenler, anma günleri gibi örgüt kültürü açısından önemli bir rol oynamaktadır. Örgütün kuruluşundan itibaren geleneksel olarak kutlanan günler, aynı zamanda örgütteki bireylerin bir araya gelmesini ve birlikte paylaşımda bulunmasını sağlayarak birleştirici bir rol üstlenmektedir (<http://www.kamudanhaber.net> 03.04.2018 18:16).

Bir diğer açıklamaya göre törenler, sosyal açıdan önemi olan değerlerin paylaşılmasını sağlayan kolektif eylemler olup, örgüt kültürünün kökleşmesinde önemli bir yere sahiptir. Örgütte belli bir süreyi dolduran, emekli olan ya da başarı kazanan örgüt işgörenleri için düzenlenen törenler; örgütün kuruluş yıldönümü, bayram ve yılbaşı gibi özel günlerde yapılan kokteyller ve kutlamalar gibi seromoniler örgüt kültürünün birer parçası olarak kabul edilebilmektedir (Gülova, Demirsoy 2012:5-53).

### **1.3.6. Semboller ve Dil**

Semboller, örgüt için özel anlam taşıyan “şeyler”dir ve örgütün ruhunu gösterirler. Örgüt içinde, ortak düşünce, davranış ve tutum geliştirilmesini sağlayarak, örgüt üyelerini birbirine bağlayan iletişim araçları olarak görev yaparlar.

Semboller, örgütün amblemi, sloganı, rozeti, üniforması, örgütün logosunu taşıyan fincan, tişört, kalem gibi nesnelere meydana gelebilir. Sembol haline gelmiş olan bir nesne, işgörelere örgüte ait oldukları hissini vererek, ortak değerlerin oluşmasını sağlar (Gülova, Demirsoy 2012:52 ).

Semboller, insanlar için özel bir anlamı olan olaylar, hareketler ve objeler olarak nitelendirilmekte olup, görüldükleri anda algılanandan fazlasını da ifade etmektedirler. Şirket logoları, ticari unvanları ve bayrakları kolay hatırlanabilecek ve de akılda kalabilecek olan sembollerdir. Ayrıca örgütlerde resmi unvanlar da birer sembol olabilmektedir. Semboller, karmaşık mesajları etkin ve ekonomik bir şekilde aktarabilme yetenekleri olduğu için her zaman önemlidir (Özkalp, Kırel 2010:189-190).

Dil, kültürün en önemli unsuru ve taşıyıcısıdır. Dil, kültürün tüm unsurlarının, nesilden nesile aktarılmasına, bireyler arasında ki iletişime ve sosyal ilişkilerinin düzenlenmesine aracılık etmektedir ve kültürün öğrenilmesine, anlamların simgelenmesine de yardımcı olmaktadır ( Köse, Tetik, Ercan 2001: 224).

Dil, herşeyden önce bir anlaşma ve iletişim aracı ve kültürün temel bir unsurudur. Bir örgütte kullanılmakta olan yazılı ve sözlü dil, bu dil içerisinde ki argo

ifadeler, şakalar, deyimler, benzetmeler, mecazlar, sloganlar, selamlaşmalar, sözel semboller arasında yer almaktadır. Bir örgütte kullanılan dile bakarak, o örgütün sahip olduğu kültürünü, insana ve dünyaya bakışını anlamamız mümkün olacaktır (Gürgen 1997: 160-161).

### **1.3.7. Önderler ve Kahramanlar**

Önderler kurum kültürüne katkıda bulunan, dışarıya karşı işletmeyi ve onun kültürünü temsil eden, işgörenleri motive eden en yüksek yönetim kademelerindeki kişiler olarak görülmektedir. Kahramanlar ise, kurum kültürünün temeli olan değerleri kişiselleştiren ve bireylerin takip etmesi için açık rol modellerdir. Değer verilen sosyal idealleri, kişisel nitelikleri ve davranış biçimlerini simgeleştirdikleri için kahramanlar bir örgütte oldukça önemlidirler (Vural 2005:163-164).

Özellikle yeni kurulan örgütlerde kültürün oluşumu ve sosyalizasyon sürecinde önderlerin etkileri görülmektedir. Önderlerin oluşturdukları rol modeller, önemli olaylarla başa çıkma şekilleri, terfi, seçim, işe alma, iletişimi sağlama gibi konularda kullanmış oldukları kriterler bu etkileri meydana getirmektedir. Bu etkilemenin doğal bir sonucu olarak örgüt üyeleri tarafından gözlenen önderlerin davranışları, zamanla kurallar haline dönüşmektedir. Etkili ve köklü kültürlere sahip olan örgütler kendileri için ideal davranış modelleriyle kültürün temel değerlerini temsil eden kahraman ve önderlerini örgüt kültürlerinin temel bir unsuru olarak yaşatmaktadırlar (<http://www.academia.edu> 04.04.2018 18:45 ).

Kahramanlar, örgütün sahip olduğu değerlerini ve kültürünü kişiliklerinde somutlaştıran bireylerdir. Örgütteki her üyenin kişisel performansını ve başarısını örnek aldığı bireyler olan kahramanlar aynı zamanda ulaşılabilir bir kişiliği de yansıtmaktadırlar. Tüm işgörenlerin kahraman olmayı sadece istemekle kalmayıp, bir gün ulaşabileceklerinin farkındadırlar, çünkü kahramanlık, işgörenlerin yeteneklerinin ve kapasitelerinin ilerisinde bir şey değildir ( Özkalp 2004: 118).

### **1.3.8. Hikâye ve Efsaneler**

Hikâyeler, örgütteki çeşitli olay ve kişiler hakkında anlatılan, örgütün felsefesini yansıtan, örgütsel açıdan bütünleşme, eşgüdümleme, işbirliği ve kontrol işlevini yerine getiren ve taşıdığı örgütsel değerler aracılığı ile bir takım örgütsel sorunların çözümünü sağlayan ve örgütsel faaliyetlerin etkin bir biçimde yerine getirilmesinde üyelerin

davranışlarına rehberlik eden bir kültür faktörü olarak açıklanmaktadır (Arman, Arpacı 2014:51).

Hikâyeler; gerçek insanları anlattığında, örgüt çalışanları tarafından paylaşıldığında ve doğru oldukları varsayıldığında örgüt kültürünün gelecek nesillere aktarılmasında etkisi oldukça yüksektir (McShane, Glinow 2016:256).

Efsaneler, genellikle üzerinden zaman geçtikten sonra, olayların bazılarının gözlerde olması gerekenden fazla büyümesi ve dilden dile değişmesiyle oluşmaktadır. Bunlar genellikle önderler, kahramanlar üzerine kurulu olup, çalışanların benzeme istediklerinden dolayı devamlı bir şekilde anlatılmaktadırlar. Böylece unutulmazlar ve örgüt çalışanları arasında sürekli bir iletişim sağlamaktadırlar (Ceylan 2014:136).

### **1.3.9. Mitler**

Mitler, genel olarak kritik edilmeden kabul görmüş tecrübe edilmemiş inançlardan oluşmaktadır. Sahte bir inanç olarak değil, bir örgütün ayırt edici tarihi, hatıraları, efsaneleri olarak ifade edilmelidir. Mit geçmişi bugüne bağlar ve örgütsel yaşamın toplumsal uygulamalarını meşrulaştıran bir anlam meydana getirmektedir (Terzi 2000:51-52).

Mitler, masalcı bir yaklaşım biçimine sahiptir. Çok eski medeniyetlerde tabiat olayları ve doğal afetler, tanrılar ve doğa üstü güçlerle ilgili olan mitler oluşturularak ifade edilmeye çalışılmışlardır. Fakat günümüzde örgütsel kültürde oluşturulan mitler, içerisinde gerçeği yansıtan bölümler de taşıyan masallar şeklinde açıklanabilmektedir (Özkalp 2004: 118).

Genellikle önemli bulunan gerçekleri çalışanlara iletme görevini üstlenmektedirler. Mitler çalışanları belirsizliklerden korur ve her örgütte bulunmakla birlikte güçleri ve etkileri de farklıdır. İşgörenler arasında paylaşılan bir mit, örgütteki yön duygusunun ve dayanışmanın gelişmesini sağlarken, dış çevrenin güven ve desteğinin korunmasını da kolaylaştırmaktadır. Örgüte yeni katılan çalışanlara temel değerlerin aktarılmasında ve onların sosyalleştirilmesinde kullanılan etkili araçlardan birisidir. Ayrıca mitler, örgütün geleneklerini aktararak sürekliliğini sağlamaktadır (<http://www.academia.edu> 04.04.2018 18:45 ).

## 1.4. Örgüt Kültürü Türleri

Örgüt kültürü türleri; baskın kültür - alt kültür, güçlü kültür - zayıf kültür, şebekeleşmiş, çıkarıcı, toplumcu ve parçalı kültür olarak üç başlıkta açıklanmaktadır.

### 1.4.1. Baskın Kültür – Alt Kültür

Her örgüt yaşamakta olduğu toplumun kültürünün etkisinde olup, toplumun bir üyesi olarak belirli bir örgüt kültürüne sahiptir ve sahip olunan kültürün örgütteki herkes tarafından paylaşılması gerekmektedir. Ancak örgüt içindeki herkes bu değerleri ve ortak görüşü aynı ölçüde benimseyerek paylaşma taraftarı olmayabilir. Bu nedenle bir örgütte baskın kültürün yanında alt kültürler de oluşmaktadır (Demir 2007:44).

Kültürdeki genel kültür ve alt kültür ayrımı, örgüt kültüründe baskın kültür ve alt kültür şeklinde ifade edilmektedir. Baskın kültür, örgüt üyelerinin çoğunluğu tarafından paylaşılan temel değerleri temsil ederken alt kültür, örgüt üyeleri arasında sadece belli bir azınlık tarafından paylaşılan değerleri temsil etmektedir (Vural, Coşkun 2007:13-14).

Bir örgütün kültüründen bahsedilmesi, aslında o örgütün baskın kültüründen bahsedilmesi anlamına gelmektedir. İşletmelerdeki alt kültürler, her departmanda işlerin fonksiyonel olarak yapılaş şekillerine göre oluşabileceği gibi büyük işletmelerde, üyelerin karşılaşmış oldukları ortak sorunları ve paylaşılan tecrübeleri ifade etmek için oluşabilmektedirler. Bir işletmenin farklı şubeleri alt kültür özelliği taşıyabilirken, merkezi birimler baskın kültür özelliklerini taşıyabilirler (Erkmen 2010:16).

Her örgüt kültürü, birçok alt kültüre ayrılmaktadır. Her örgütün yapısı, örgüt içinde farklı alt yapılar ve süreçler meydana getirmektedir. Alt kültürler, tüm örgütün bu değişik parçaları arasında kolayca oluşmaktadır. Aynı zamanda alt kültürler; bölümlerde ve farklı işlem yerlerinde kolayca oluşabilmektedir. Örgütteki farklı iş grupları, genellikle farklı alt kültürleri oluşturmaktadır (Ceylan 2014:133).

Alt kültürler bazı egemen değerleri kapsarlar ancak, kendilerine özgü yaşama biçimlerine ve değerlerine sahiptirler. Örgütü meydana getiren bireyler farklı bölge ve farklı kültürlerden gelebilirler. Bu bireyler hem geldikleri bölge veya toplumun kültürünü taşımaktadırlar, hem de içinde yaşadıkları toplumun kültürünü benimsemektedirler. Dolayısıyla örgütler de baskın kültürün bir alt kültürüdür şeklinde

açıklanabilirler. Çünkü örgütlerin kendine özgü işleyiş ve yönetim şekilleri bulunmaktadır (Köse, Tetik, Ercan 2001:223).

#### **1.4.2. Güçlü Kültür – Zayıf Kültür**

Örgütler tarafından açık bir şekilde düzenlenen ve paylaşılan temel değerler güçlü kültürü meydana getirmektedir. Güçlü kültürün şekillenmesinde güçlü bir önderliğin yanısıra paylaşma ve yoğunluk, oryantasyon ve ödüllendirmenin de etkisi vardır. Örgüt üyelerinin temel değerlerin önemi konusunda ki fikir birliğine varmaları ve bu değerleri benimseyip bağlanmaları, işletmede örgüt kültürünün oluşmasında oldukça önemlidir. Bunlara sahip olmayan işletme kültürleri ise bir o kadar zayıf olmaktadır. Özellikle yeni kurulan işletmeler veya sürekli çalışan değişiminde bulunan işletmelerinde kültürleri zayıf olarak nitelendirilmektedir (Vural 2005:49-50).

İşletmelerin rekabet koşulları içerisinde fark yaratabilmeleri; iç ve dış çevrede farklı olarak algılanmalarına, kendilerine özgü bir imajlarının olmasına tabidir. Bunu başarabilen işletmeler güçlü kültür yapısına sahip işletmelerdir ve bunun gibi işletmelerde işgörenlerin çoğu tarafından örgüt kültürü benimsenmiş durumdadır. Zayıf kültür yapısına sahip olan işletmelerde ise, örgütsel toplumsallaşma sürecini olumsuz etkilemekte ve bu tür örgütlerde çalışanların örgütteki kültürü anlaması, benimsemesi ve uygulamasında güçlüklerle karşı karşıya kalınmaktadır (Atıgan 2011:76).

Güçlü bir örgüt kültürünün şirket performansına da güçlü bir etkisi bulunmaktadır. Örgütte baskın bir kültürden söz etmek için örgüt üyeleri arasında ortak değerler konusunda fikirbirliğinin olması gerekmektedir. Ancak değerler konusunda ki fikirbirliği az ise örgüt kültürü zayıf olarak nitelendirilebilir (<https://www.slideshare.net> 06.04.2018 14:38 ).

#### **1.4.3. Şebekeleşmiş, Çıkarıcı, Toplumcu ve Parçalı Kültür**

Belirtilen bu ayrım dayanışma ve sosyallik boyutlarından yola çıkılarak elde edilmiştir. Sosyallik, bir topluluğun üyeleri arasındaki yakın dostlukların ölçüsü iken dayanışma, kişisel bağlardan bağımsız olarak topluluğun ortak amaçlarının etkin ve hızlı bir şekilde hayata geçirilme becerisinin ölçütü olarak açıklanmaktadır. Şebekeleşmiş kültürel yapı, yüksek sosyallik ve düşük dayanışma seviyesindedir. İşletmelerde şebekeleşmiş yapının varlığı işgörenlerin sohbet etmesinde, öğle yemeklerine birlikte çıkmalarına, iş sonrası biraraya gelerek kutlama ve maç

düzenlemelerini sağlamaktadır. Çıkarıcı kültürel yapı, düşük sosyallik ve yüksek dayanışma seviyesindedir. Şebekeleşmiş yapının tam tersi durumundadır. Toplumcu kültürel yapı ise, yüksek sosyallik ve yüksek dayanışma seviyesindedir ve bu yapıda işgörenlerin kendilerini işletmeyle özdeşleştirme seviyeleri yüksektir. Parçalı kültürel yapı düşük sosyallik ve düşük dayanışma seviyesinde olmasından dolayı işletmelerde, aidiyet duygusu zayıftır, işgörenler genellikle kendileri için çalışırlar ve kendilerini mesleki gruplarıyla özdeşleştirirler ( Örücü, Ayhan 2001: 90-91).

## **1.5. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları**

Örgüt kültürünün fonksiyonları; eşgüdümleme, farklılaşma ve bütünleşme, güdüleme ve dolaylı fonksiyonlar olarak dört alt başlık şeklinde açıklanmaktadır.

### **1.5.1. Eşgüdümleme ( Koordinasyon)**

Örgüt kültürü, davranışların belirlenmesini ve bu davranışların nedenlerini açıklayarak çalışanların davranışında yönlendirici bir etkide bulunmaktadır, ayrıca bu davranışların koordine edilmesine yardımcı olarak, oluşturulan işletme stratejisine uygun güçlü bir örgüt kültürü, stratejik yönetim kararlarına katkıda bulunan bir rol üstlenmektedir (Demir 2007:55).

Henry Fayol'a göre eşgüdümleme; bir işletmede çalıştırmayı kolaylaştırma ve başarıyı elde edebilmek için örgütün tüm faaliyetlerinin uyumlaştırılmasıdır. Diğer bir anlatımla düzenleme; ortak bir hedefe ulaşmak amacıyla, bir işin daha etkili bir biçimde yapılması için bireylerin çabalarını birbiri ardı sıra gelerek, iç içe geçip birbirlerini bütünlemelerini sağlayacak biçimde kenetlenerek, gerekli olan işbirliğini, en uygun ortamı, zamanı, eleman ve malzeme ile gerçekleştiren bir işlemdir (<https://prezi.com> 09.04.2018 19:04).

Örgüt bütünlüğünün ve sürekliliğinin sağlanabilmesi için iş bölümü ve uzmanlaşmanın sonucunda meydana gelen hiyerarşik yapılanma da eşgüdümlemenin sağlanması gerekmektedir. Bu eşgüdümlemenin sağlanabilmesinde örgüt kültürü oldukça önemli bir yere sahiptir. Örgüt içerisinde örgüt kültürünün güçlü olması, örgüt üyelerinin ortak düşünce, değer ve normlar çerçevesinde sorunlara çözüm aranmasını sağlayarak belirli davranış kalıplarını oluşturacaktır. Ortak düşünce, değer ve normların varlığı ve bunların örgüt üyelerinin tamamı tarafından paylaşımı biçimsel kural ve düzenlemelere olan ihtiyacı azaltacaktır. Örgüt üyelerinin hedefleri ile örgütün hedefleri

arasında uygunluğun sağlanması ortak davranış, değer ve normların benimsenmesiyle daha kolay bir hale gelecektir (Çetin, Özcan, Taşkiran, Özdemirci 2010:50-51).

### **1.5.2. Farklılaşma ve Bütünleşme**

Farklılaşma: Örgütler büyümeye ve gelişmeye başladıkça sahip oldukları işgücünü bölümlere ayırırlar ve her bölüm kendi özel çevresi içerisinde var olan coğrafi, fonksiyonel ve diğer çeşit birimler meydana getirirler. Böylelikle kültürler kendi alt kültürlerini oluşturmaya başlamış olurlar. Bu nedenle, bir doğal evrim mekanizması olarak büyüklük ve yaşla kaçınılmaz bir şekilde meydana gelen farklılaşmadır. Bir grubun birçok alt kültürü olduğunda onun toplam kültürü artan bir biçimde, alt gruplarının etkileşimleri üzerinde anlaşılmalı bir çıktısı olmaktadır. Böylece örgütler ya genel kültürlerini kabul ettirmek için özel çabalarla ya da etkilerini artırabilmek için değişen çevresel koşullara daha iyi adapte edilebilecek olan baskın alt kültürlerle izin verme yoluyla gelişmektedir (Schein, çev:Akbaba 2002: 20-21).

Bütünleşme: Örgütlerin faaliyetlerini devam ettirirken çevreye uyum sağlamak amacıyla bölümler arasında gerçekleştirdikleri işbirliği ve eşgüdümlemenin seviyesidir. Bu durum, işe katılımı ve örgütle bağlılık durumunu, örgütteki hakim değerlerle ilgili olan inançları kapsamaktadır. Örgüt üyeleri, paylaştıkları birtakım kültürel unsurlar aracılığıyla örgüt ve gruba, örgütün hedefleriyle bütünleşmektedir. Bütünleşmenin gerçekleşmesinde örgüt kültürünün yeri oldukça büyüktür. Örgütün güçlü bir kültüre sahip olması, farklı duygusal ve zihinsel eğilimlere sahip üyelerin ortak norm, değer ve davranışlar altında birleşmesi ve ortak amaçlar doğrultusunda faaliyette bulunmasına neden olmaktadır. Örgüt kültürü, örgüte yeni katılanların örgütle bütünleşmesine yardımcı olmaktadır (Çetin, Özcan, Taşkiran, Özdemirci 2010: 50).

### **1.5.3. Güdüleme ( Motivasyon )**

Örgütler arasında artan hızlı rekabet sonucunda güdülemesi yüksek olan ve verimli şekilde çalışan işgörenlere ihtiyaç artmıştır. Örgütlerin başarısındaki nedenlerden biri de çalışanların iş tatminlerinin sürekli olarak yüksek seviyede tutulması gerektiğidir. Örgüt kültürünün ortak değer, norm ve davranışlar yoluyla sosyal tatmin oluşturduğu ve bireyin güdülemesinde büyük önem taşıdığı göz ardı edilmemelidir. Sonuç olarak işini severek ve isteyerek yapan bireyler, işlerinin başarılı bir biçimde

sonuçlanmasını sağlamış olacaklardır. Bu sayede de örgüt kültürü çalışma ortamındaki memnuniyete yansımış olacaktır (<http://www.ticaret.edu.tr> 20.06.2018 10:15).

Örgütlerde işgörenlerin, görevlerinde başarı gösterebilmeleri ve verimli olabilmeleri için, mali, maddi, psiko-sosyal ve fiziki açıdan motive edilmelerine ihtiyaç duyulmaktadır. Güdüleme, işgörenlerin örgütte başarı gösterebilmelerine ve verimli olabilmelerine, bireysel doyuma ulaşabilmelerine yardımcı olarak, onlara başarılı olmak için gerek duydukları gücü sağlamış olmaktadır. Ancak, örgütteki işgörenlerin güdülemesinin günlük veya aylık gibi geçici sürelerle değil, yaşam boyu sürece bağlı olduğu unutulmamalıdır. Çünkü sürekli olmayan başarı başarı değildir (Tutar, Yılmaz, Erdönmez 2003:172).

Örgüt kültürü, şekil ve içeriği hangi doğrultuda olursa olsun güdülemesini belirleyen önemli bir unsur durumundadır. Bir organizasyon içinde yer alan bireylerden hâkim kültüre sahip olanların güdülemesi, hâkim kültüre daha az sahip olan bireylere göre daha yüksektir. Patterson ve arkadaşlarına göre örgüt kültürü sağladığı örgüt iklimi yoluyla, çalışanlar için daha sağlıklı bir çalışma alanı sunarak güdülemelerini ve buna bağlı olarak da performansları ile üretkenliklerini arttırıcı bir etkiye sahiptir. İşletmede ki örgütsel ve yönetsel etkinliğin artması sayesinde güçlenen örgüt kültürü, işletme içinde yer alan bireylerin motive edilmesinde önemli bir unsur olmaktadır. Örgüt kültürü oluştuğu andan itibaren, organizasyon üyeleri için bir rehber, davranışların oluşması içinse bir yol gösterici olacağı gibi aynı zamanda güdüleme kaynağı görevi de üstlenmektedir (Yenihan 2015:174).

#### **1.5.4. Dolaylı Fonksiyonlar**

Dolaylı fonksiyonlar olarak adlandırılan fonksiyonların en önemli özelliği, bunların doğrudan kültürü oluşturan norm, değer ve davranışlar sonucunda meydana gelmemeleridir. Dolaylı fonksiyonlar ortak norm, değer ve davranışların dolaylı bir sonucu niteliğini taşımaktadırlar. Örgütün hedefleri doğrultusunda birleşme, işgörenlerin bağlılık duygusunun artması, düşük işgücü, devir, proje, program ve planların hızlı bir şekilde uygulanabilmesi, tüm örgüt aşamalarında sorunların aktif çözümlere bağlanabilmesi, büyüme yeteneği gibi faktörlerin her biri örgüt kültürünün dolaylı fonksiyonları arasında yer almaktadır (Ok, Üstünyer, Akkahve, Kale 2016:19).



## **1.6. Örgüt Kültürü ve Etkileri**

Örgüt kültürü ve etkileri, örgüt kültürü ve örgütsel etkililik, örgüt kültürünün uyum üzerinde etkisi, örgüt kültürünün üretim üzerinde etkisi ve örgüt kültürünün güdülenmeye etkisi olarak açıklanmaktadır.

### **1.6.1. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Etkililik**

Etkililik, verimlilik, etkinlik veya mükemmellik konularına olan ilgi eskiye dayanmaktadır. Örgütsel etkililik, bakış açısındaki farklılıkların olması sebebiyle araştırmacılarca farklı noktalardan incelenmeye başlanmıştır. Bazı yazarlar içsel güçleri ve onların örgütsel etkililik üzerindeki etkilerini vurgulamışlar, örgütün ilgili kısıtlayıcılar tatmin edildiğinde ve örgütsel sonuçların hedeflere yaklaşımı veya onları geçmesi halinde etkili olabileceğini açıklamışlardır. Pfeffer ve Salancik ise örgütsel etkililiği, örgütteki farklı grupların taleplerinin hangi ölçüde iyi karşılandığının "dışsal bir standardı" olarak incelemişlerdir. Bu yazarların, örgütün gerçekleştirdiği işin faydasını ve bu işin gerçekleştirilmesi sırasında kaynakların hangi ölçüde iyi değerlendirildiğini de örgütsel etkililik kavramına dahil ettikleri görülmektedir. Yaklaşım farklılıklarının bulunmasına rağmen örgütsel etkililik genel olarak, örgütün ulaşmayı hedeflediği "sonu" elde etme derecesi olarak tanımlanmaktadır (Ergeneli 1995:187-188).

Tüm örgütlerin amacı etkili olabilmeyi sağlamaktır. Etkililik, amacın istenen düzeyde gerçekleştirilmesi olarak tanımlanabilmektedir. İstenen düzeyde amaçların gerçekleştirilebilmesi için de bireyin ve örgütün yeterli ve etkin olabilmesi gerekir. Örgütün etkili olabilmesi için ise tüm alt sistemlerin örgütün amaçlarından kendi paylarına düşen kısmını yerine getirmeleri gerekmektedir (Sezer, Ak 2017:167).

### **1.6.2. Örgüt Kültürünün Uyum Üzerinde Etkisi**

II. Dünya Savaşının sonlarına doğru, madenciliği daha verimli kılmak amacı ile İngiltere kömür madenlerine kitle imalatı teknolojisi getirmiştir. Fakat yeni metotla birlikte işgörenler arasında, salgın şekilde psikolojik rahatsızlıklar baş göstermiş ve işgörenin maneviyatı önemli derece bozulmuştur. İş doyumsuzluğunun belirtileri olan devamsızlıklar ve gerginlikler hızlı bir şekilde artmış ve verim seviyesi, gereken şekilde yükselme göstermemiştir. Bunun nedeni de bazı sosyal ve psikolojik durumları hesaba katmamış olan yeni teknolojidir. Çünkü teknoloji örgüt bireylerinin meydana getirdiği

sosyal grubun fonksiyonlarını gözetmemiştir. Yeni teknoloji ile grup ilişkileri kesin bir şekilde değişme göstermiştir. Böylelikle endüstri sahasında, devamsızlık konusunda ve işten ayrılmalarda örgüt kültürünün önemi ortaya çıkmıştır. Yapılan araştırmalarda örgüt kültürünün, üyelerinin örgüte uyum sağlaması üzerinde oldukça büyük bir rolü bulunduğu görülmüştür. Çoğu durumda örgütüne bağlı işgörenler bu informel bağlantıları olmayanlara nazaran “daha iyi uyum” sağlamış durumdadır (Ok, Üstünyer, Akkahve, Kale 2016:24-25).

### **1.6.3. Örgüt Kültürünün Üretim Üzerindeki Etkisi**

Artan üretimin dayanışma seviyesi yüksek olan grupların kurulması sayesinde sağlandığı gözlemlenmiştir. Ancak artan üretim her zaman, bağlı olan bu grupların gerçekleştirdiği bir sonuç değildir. Çünkü bağlı olan gruplar örgüte karşı olduğu zaman verim düşmektedir. Olumsuz şekilde bir araya gelmiş olan örgüt kültürlerinde bu yapının mevcut olması üretim üzerinde oldukça olumsuz bir etki meydana getirmektedir.

### **1.6.4. Örgüt Kültürünün Güdülenmeye Etkisi**

Endüstri ve örgüt psikolojisinde, işgörenlerin güdülenmesinde sıklıkla kullanılan üç önemli teori Vroom tarafından ortaya atılan; beklenti teorisi, McClelland’ın üç güdü teorisi ve Herzberg’in güdülenme hijyen teorisidir. Bu teoriler Amerika’da meydana geldiği için Amerikan toplum ve kültür yapısını yansıtmışlardır. Güdülenmenin temelinde, ihtiyaç duyulan şeylerin tatmini bulunmaktadır. İhtiyaç duyulan şeyler toplumdan topluma farklılık gösterdiği için, bireyleri güdüleyen unsurların da buna bağlı olarak değişmesi beklendik bir durumdur. Vroom’un teorisinde işgörenlerin beklentilerinin yerine geldiği oranda güdülenebilecekleri ileri sürülmüştür. McClelland’a göre ise işletmeler, işgörenlerinin üç temel ihtiyacını dikkate almalıdır bunlar; başarı ihtiyacı, bir grubun üyesi olma ihtiyacı ve güç ihtiyacıdır (Ok, Üstünyer, Akkahve, Kale 2016:25-26).

### **1.7. Örgüt Kültürünün Diğer Örgütsel Süreçlerle İlişkisi**

Örgüt kültürünün diğer örgütsel süreçlerle ilişkisi, örgüt kültürü ve örgüt iklimi, örgüt kültürü ve iletişim, örgüt kültürü ve sosyalleşme, örgüt kültürü ve önderlik şeklinde açıklanmaktadır.

### 1.7.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi

Örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramları çoğunlukla birbiriyle karıştırılmakta ve bazı araştırmacılar tarafından da eş anlamlı kavramlar olarak ele alınmaktadır. Balcı-Bucak'a göre, iklimle kültür arasındaki farkı ifade etmek önemli bir yere sahiptir. İklim örgütün nasıl çalıştığı konusuna odaklanırken, kültür niçin belirli bir tarzda çalıştığına odaklanmaktadır. Bunun yapay bir ayırım olduğunu savunanlarla beraber örgüt iklimi, örgüt kültürünün örgütte yarattığı psikolojik hava veya ortam olarak tanımlanabilmektedir (Yaman 2010:550).

Örgüt iklimi, organizasyonu diğer organizasyonlardan ayıran içsel çevrenin niteliğini göstermektedir. Başka bir tanıma göre ise örgüt iklimi, işgörenlerin organizasyona ilişkin algıları olarak ifade edilmektedir. Bireyler, içinde yer aldıkları organizasyondan edindikleri bilgiler, ortam koşulları gibi birçok yol ile organizasyona ilişkin algılar elde etmektedirler. Birey, iklimi iş yönelimli, yenilik yönelimli veya destekleyici olarak algılayabilmektedirler. Bireyin iklime ilişkin bu ve buna benzer algıları, organizasyona ait değişkenlere bağlı olarak farklılık göstermektedir (Çekmecelioğlu 2005:25).

Diğer bir anlatımla örgüt iklimi, bireylerin iş çevrelerine ilişkin algıları ve bunun bilişsel-duygusal sonuçları olarak belirtilmiştir. Bireyler arasındaki etkileşimler sonucunda meydana gelen ortak değerler, normlar ve bunların sembolik ifadelerinin örgütlerde oluşturduğu kabul edilmiş anlamlar bulunmaktadır. Örgüt hayatını karakterize eden yaklaşımlar, hissiyatlar ve davranış tipleri örgüt iklimi olarak belirtilmektedir. Dolayısıyla iklim, bireylerin davranışa ilişkin örgütsel beklentiler ve davranışın potansiyel sonuçları hakkında aldığı işaretleri göstermektedir. Örgüt ikliminin araştırmalarda en çok kullanılan tanımlarından birisine göre örgüt iklimi, iş çevresinde işgörenler tarafından dolaylı veya dolaysız olarak algılanan ve işgörenlerin güdüleme ve davranışlarını etkilediği kabul edilen, ölçülebilir özellikler bütünüdür (İşcan, Karabey 2007:182).

Diñer'e göre, örgüt iklimi ile kültürü arasındaki ilişki şöyle açıklanır. Bir örgüt üyesinin örgüt kültürünü benimsemesi, tüm örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarına şekil veren hâkim değer ve inançları benimsemesiyle gerçekleşmektedir. Çoğunluk bireyler için aynı şeyi düşünecek olursa örgüt ikliminin iyi, aksi halde yani işgörenlerin

işletmenin kültürünü benimsememesi halinde örgüt ikliminin zayıf veya kötü olduğunu söylemek mümkün olabilmektedir. Bowditch ve Buono, örgüt iklimi ile örgüt kültürü ilişkisini şöyle ifade etmektedir: "Örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramları bazen birbirinin yerine kullanılıyor olmasına rağmen, bu kavramlar arasında önemli farklar bulunmaktadır. Örgüt iklimi, herhangi bir örgüt içerisinde çalışmasından ne kadar memnun olunması gerektiği konusunda, bireylerin beklentilerinin bir araya getirilme derecesinin bir ölçüsüdür. Bu yüzden örgüt kültürü, örgüt hayatı hakkındaki beklenti ve inançların yapısı ile ilgili olup, örgüt iklimi ise söz konusu beklenti ve inançların gerçekleştirilip gerçekleştirilmemekte olduğunun bir göstergesidir" ( Karcıoğlu 2001:272-273).

### **1.7.2. Örgüt Kültürü ve İletişim**

İletişimin pek çok tanımı olmasına karşılık genellikle kabul gören tanımı şöyledir. İletişim bir kaynaktan ( kişi, kişiler veya organizasyon), bir araçla (yazılı, sözlü veya beden dili ile) haber, durum, bilgi, düşünce, duygu veya kültürün bir başka kişi ya da topluluklara aktarılma süreci olarak tanımlanmaktadır. Bireylerin dış dünyayı algılayarak anlamlı iletilere dönüştürdükleri ve bu anlamlı iletileri de dış dünyayla paylaştıkları dinamik süreçte "kültür" önemli bir rol üstlenmektedir. Bireyler, sezgilerini, duygularını, kaygılarını diğer bireylere aktarabildikleri ölçüde kendilerini ifade edebilmektedirler. Günümüzde örgütlerin önemli bir sorunu da kendilerini hedef kitlelerine ifade etmek ve tanıtmaktır. Toplumda var olmak ve varlığını devam ettirmek kendini ifade etmekle orantılıdır. Dolayısıyla bu toplumda paylaşılan değerler zinciri, kültür olmalıdır. Örgütsel kültür, örgüt üyelerine farklı bir kimlik ve aidiyet duygusu verdiği için önemli bir öğedir. (Ada 2014:46-47).

Örgüt kültürü, işgörenlerin inanç, tutum, varsayım ve beklentilerinin zihinsel oluşumunu ve bunların sembolik gerçekliklerini göstermektedir. Bu sembolik gerçeklikler, iletişim yoluyla meydana gelir, değişir, aktarılır ve öğretilir. Örgütsel iletişim, örgüt kültürünün yaşama alanı olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel iletişim, bir örgütün farklı birimleri ve iş görenleri arasında duygu, bilgi, anlayış ve yaklaşım paylaşımını, bu paylaşma sürecindeki her türlü araç, gereç ve yöntemi, söz konusu aktarma ile ilgili çeşitli kanalları ve mesaj biçimini içermektedir. Örgütsel iletişim,

örgütün dış çevre ile olan iletişimini ve örgütteki bireyler arası ve gruplar arası iletişimini göstermektedir (Eroğlu, Özkan 2009:52).

Örgütün işleyebilmesi için, örgütte nelerin nasıl yapıldığı ve yapılacağına doğru bir şekilde bilinmesi gerekmektedir. Örgütte yapılan ve yapılacağına ilişkin bilginin dolaşması örgütün devam etmesi için gereklidir. Bir örgütte görevler ne kadar iyi düzenlenirse düzenlensin, görev tanımları ne kadar açık olursa olsun, görevleri yerine getirecek işgörenler arasında iletişim olmadan eşgüdüm ve hedeflere yönelik etkileşim meydana gelmez. Yöneticiler ancak, örgütte yeterli bir iletişim ağı oluşturabildiğinde ve bunu etkili bir biçimde yerine getirebildiğinde; örgütünde neler yapıldığını anlayabilir ve bu bilgilere dayanarak geçerli, sağlam kararlar verebilirler. Örgütün her alanında varlığını ve önemini kabul ettiren iletişim düzeni, aynı zamanda örgütsel düzenin başarısını da göstermektedir ( Gürgen 1997: 33).

Örgüt içi iletişimin önemli fonksiyonları bulunmaktadır. Bu fonksiyonlar:

- İletişimin bilgi sağlama işlevi; bilgi, bireyin çevresi ile uyumlu bir şekilde ilişki kurması için ve iş görenlerin; neyi, nasıl ve neden yapacaklarını bilmeleri için gerekli olmasından dolayı bilgi alış verişi, iletişimin en temel işlevi olarak kabul edilmektedir.

- İletişimin ikna etme ve etkileme işlevi; ikna etme, bireyin karşısındaki kişi ve kişilerin davranış, düşünce ve tutumlarını istenen şekilde etkileme ve değiştirme süreci olarak ifade edilmektedir. Etkileme ise, bireylerin tutum ve davranışlarını, onların istek ve hedeflerine ters düşmeyecek biçimde, daha uzun sürede değiştirme girişimi olarak açıklanmaktadır. İkna etme konusunda iletişimin amacı açıkça ifade edilmesine karşın, etkileme ve uzun dönemde iletişim stratejisi izlemektedir.

- Emredici ve öğretici iletişim kurma; örgüt yöneticileri, astlarının neyi nasıl yapacaklarını söylemek ve onlara yön vermek için değil, onlara bilgi vermek için de iletişim kurabilmektedirler.

- İletişimin birleştirme ve eşgüdüm sağlama işlevi; bireylerin örgütsel amaçlar etrafında toplanmalarını sağlayan iletişim, aynı zamanda bireylerin psikolojik bütünlüğünü ve dengesini koruması konusunda da önemli bir yere sahiptir (Tutar, Yılmaz, Erdönmez 2003:58-59).

### 1.7.3. Örgüt Kültürü ve Sosyalleşme

Sosyologlar, sosyalleşmeyi öğrenme olarak incelerken, Porter ve arkadaşları, “sosyalleşme bireyin grup standartlarına uyumudur” şeklinde tanımlamışlardır. Örgütsel sosyalleşme çalışmaları konusundaki incelemelerde, sosyalleşme örgütün bir parçası ve örgütsel rolün yerine getirilmesi için gerekli uyum ve kazanım süreci olarak tanımlanmaktadır. Schein, örgütsel sosyalleşmeyi, kuralların öğrenilmesi, benimsetilmesi ve eğitilmesi, bir örgütte veya bazı alt birimlerde nelerin önemli olduğunu öğretme süreci olarak tanımlamıştır ( Sökmen 2007:171).

Genel olarak sosyalleşme süreci, yeni durumun bir parçası olmayı, dışardan biri olmaktan çıkarak içeriden biri olmayı sağlayan bir değişim süreci olarak ifade edilebilmektedir. Diğer bir ifadeye göre yeni gelenin, “diğerlerinin gördüğü gibi görebilmek için” algılarını değiştirdiği süreçtir. Bireyin örgüte olan uyumu, kariyerinde başarı gösterebilmesi, başarısı ve iş tatmini, onun sosyalleşme sürecinin işlevleridir. Bireyin sosyalleşmesinin başarılı bir şekilde olması, onun işe bağlılığını, uyum ve başarısını artırırken; başarısız bir sosyalleşme yaşantısı onun işten ayrılmasına neden olabilmektedir. Bu yüzden sosyalleşme sürecinin bu işlevleri, birey ve örgüt bakımından oldukça önemlidir (Balcı 2003:12).

Örgütlerde sosyalleşme faaliyetleri, gerek temel eğitim, hizmetiçi eğitim ve hazırlayıcı eğitim programları ve gerekse eğitim programları dışında bulunan formal ve informal sosyalleşme araçları vasıtasıyla çoğunlukla örgüt tarafından gerçekleştirilir. Bu faaliyetlerin tamamı işgörenlerin sosyalleşme süreci ile ilgili yapılan çalışmalara dayanarak bu sosyalleşme görevleri dört başlık altında incelenmiştir. Bunlar:

- 1) Görev hükümlerinin belirtilmesi,
- 2) Rol açıklığını sağlama,
- 3) Kültürleme faaliyetleri
- 4) Sosyal bütünleşmeyi sağlama görevleri olarak sıralanmıştır (Çalık 2006:3).

Taormina'ya göre örgütsel sosyalleşmenin boyutları şöyle ifade edilebilir:

- Yetiştirme; örgütlerde, genellikle yeni gelene, örgütsel rolünü yerine getirebilmesi için sahip olması gereken bilgi ve becerinin transfer edilmesi sürecidir.

- Örgüte ilişkin anlayış düzeyi; yeni gelenin, yetiştirme sürecinde kazandığı örgüt içi rollere ve örgütsel işlevlere dair öğrenme yaşantılarını işleyerek, bu yaşantıların ötesinde anlayış geliştirme uğraşısı, örgüte dair anlayış düzeyini tanılamaktadır.
- İş arkadaşlarının desteği; yeni gelenin dahil olduğu örgütün üyeleri sosyalleşme sürecinde, sosyalleşme ajanları olarak önemli roller üstlenmektedirler.
- Geleceğe ilişkin beklentiler; geleceğe ilişkin veya gelecek beklentileri, yeni gelenin, sosyalleşme sürecini yaşadığı örgütteki kariyer beklentilerini göstermektedir ( Balcı vd. 2012: 48-49).

#### **1.7.4 Örgüt Kültürü ve Önderlik**

Önderliğin oldukça geniş bir alan ve nitelikleri kapsayan yapıya sahip olması sebebiyle tek bir ideal tanımlamasının yapılması oldukça güçtür. Önderliğe genel olarak veya örgütsel bazda yaklaşmak da mümkün olabilmektedir. Dixon Drucker'dan alıntı yaparak genel olarak önderliği şu şekilde açıklamıştır: “Bir bireyin vizyonunu üst seviyeye çıkarmak, daha yüksek bir standart için performansını yükseltmek, normal sınırların ötesinde bireyin bireyselliğini yapılandırmaktır ”. Bir örgütteki önder diğerlerinin davranışlarına şekil verilmesi işlevini yerine getirmektedir (Özmutaf 2007:84-85).

Önderlerin örgütlere olan katkıları bakımından sahip oldukları özellikler şu şekilde sıralanabilir:

- Önder yol göstermeli ve yönlendirici olmalıdır.
- Önder işgörelere karşı motive edici olmalı ve işgörelenin performansını yönetebilmelidir.
- Önder örgütsel bir kültür oluşturmalı ve bunu geliştirmelidir.
- Önder esnek bir örgüt yapısı kurarak bunu geliştirmelidir.
- Önder ekip çalışmasına önem vermelidir.
- Önder işgörelenin iş ve kendi aralarında ki ilişkilerini dengede tutmalıdır.
- Grup üyelerini iyi tanımalı ve onlara güven duymalıdır.
- Doğru ve hızlı karar alma özelliği olmalıdır.
- Demokratik olarak, grup üyelerinin alınan kararlara katılımını sağlamalıdır.

- Umutsuzluğa kapılmamalı etrafına sürekli güven vererek, morali yüksek seviyede tutmalıdır.
- Zamanı iyi kullanılmalı ve gerektiği durumlarda risk üstlenmelidir (Tunçer 2011: 63-64).

Önderler, örgüt kültürüne katkı sağlayan, işgörenlerin motive edebilen, örgütünün ve onun kültürünü çevreye karşı temsil eden en yüksek yönetim kademelerinde bulunan kimselerdir. Örgüt kültürü genellikle, felsefe, vizyon ve işletme stratejileri gibi değerleri ve belli fikirleri ortaya atan ve bunları uygulayan bir önder ile başlamaktadır. Bu fikir ve değerler başarıya ulaştırdığında işletme kurumsallaşır ve önderin vizyon ve stratejilerini yansıtan örgüt kültürünü meydana getirir. Temel değer ve inançlar nasıl örgüt kültürünün temelini oluşturuyorsa, önder ve kahramanlar da bu değerleri temsil eden kültürün gücünü göstermektedir (Gürdoğan, Yavuz 2013:59).

Örgütün kültürü önemli ölçüde o örgütteki önderliğe bağlı olarak gelişirken, örgütteki önderliği de etkilemektedir. Örneğin, değişimci önderler örgütteki kültürün kurallarını, normlarını ve prosedürlerini izleyerek çalışmaktadırlar. Dönüşümcü önderler ise, kültürü önce tanıyıp daha sonra yeni bir vizyon oluşturarak temel değerler, varsayımlar ve normları yeniden ele alarak varolan kültürü değiştirmeye çalışmaktadırlar (Erkmen 2010:103).

Günümüzde işletmeler küreselleşen dünyanın kuruluşları şekline dönüşmeye başlamışlardır. Rekabet ulusal düzeyden uluslararası düzeye çıkmış, pazarlar olgunlaşmış, teknolojik gelişmeler hız kazanmış, birçok işletme büyüme göstererek yeni ürün hatları meydana getirmişlerdir. Bunun sonucunda da pek çok sanayide artış gösteren rekabet, işletmeleri de artan karmaşıklığa ve de belirsizliğe doğru sürüklemiştir. Önderler değişen dış çevresel, örgütsel koşul ve sorunlarla başa çıkmak amacıyla pek çok farklı rolü üstlenerek, stratejik ve genel olan sorunlara eğilip işletme yöneticilerini yönlendirmek durumunda kalmaktadırlar. Dolayısıyla önderliğin zamanla farklı biçimlere girdiği ve günümüzde kendisine itaat bekleyen, örgütsel hedefler belirleyip bu hedeflere ulaşmak için planlar geliştiren geleneksel önderlik tarzının ötesine geçtiği söylenebilmektedir (Uğurluoğlu, Çelik 2009:124).



## 1.8. Örgüt Kültürü Modelleri

### 1.8.1. Parsons'un AGIL Modeli

Parsons, örgüt kültüründe değerlerin önemi üzerinde ilk duran ve bu yönde model geliştiren sosyologlardan birisidir. Model adını, üzerinde durduğu değerlerin İngilizce baş harflerinden almıştır. Her sosyal sistemde devamlılığı sağlayacak, uyum, amaç belirleme ve amaca ulaşma, bütünleşme ve meşruluk fonksiyonlarının yerine getirilmesi gerektiğini savunmaktadır. Sosyal sistemin, yaşamını sürdürmesi ve gelişmesi için uyum sağlaması, amacına ulaşması, alt sistemlerini ve işlevlerini bütünleştirmesi, hem kendi işgörenlerini hem de örgüt dışındakiler tarafından tanınması veya meşru kabul edilmesini gerektirmektedir (Erkmen 2010:75).

Uyum veya amaca ulaşma fonksiyonları nispeten daha açık ve anlaşılırdır. Bir şeye başarılı bir şekilde uyum sağlamak için sosyal sistem çevresini tanımalı, bu çevrenin nasıl değiştiğini anlamalı ve bunun için gerekli uyumu göstermelidir. Amaca ulaşmak için sosyal sistemin hem bu amaçları belirlemesi hem de belirlenen bu amaçlara ulaşması için belirli stratejileri oluşturması gerekmektedir.

Bütünleşme ve meşruluk fonksiyonları daha az anlaşılırdır. Bütünleşme sosyal sistemin kendisini oluşturan parçaları birarada tutma gereksiniminden kaynaklanır. Bu parçalar birbirleriyle ilişkili olmalı, birbirleriyle olan bağılıkları anlaşılmalı, organize olmalı ve bunları sağlayan koordine olmuş faaliyetlerde bulunmalıdır. Meşruluk ise, sosyal sistemin yaşadığı çevre de devamlılığını sürdürme ihtiyacından doğmaktadır.

**Tablo 1.1:** Parsons'ın AGIL modeli

Uyum: Sistemin değişen çevreye uyum sağlama yeteneği	Amaca Ulaşma: Sistemin amaca ulaşma ve amaç belirleme yeteneği
Bütünleşme: Sistemin parçalarını bir araya getirme yeteneği	Meşruluk: Sistemin yaşamda kalabilme hakkı ve kabulü

**Kaynak:** ÖZKALP Enver, KIREL Çiğdem, Örgütsel Davranış, Ekin Basım, Bursa,2010,166

### 1.8.2. Ouchi'nin "Z" Kültürü Modeli

Profesör William Ouchi'nin yazdığı "Teori Z", savaş sonrasında Japonyadaki verimliliğin ABD'ye kıyasla nasıl yüzde dörtyüz arttığını, kalite çemberlerinin ne işe yaradığını, yönetim şeklinin bir ülkenin kültürel değerleriyle nasıl sıkı bağlantılı olduğunu ortaya çıkarmış ve başlıca yedi özellik üzerinde çalışmıştır. Bu yedi özellik, geleneksel Amerikan tipi "Teori A" örgütler, geleneksel Japon kültürüne sahip "Teori J" örgütlerde karşılaşılmaktadır ve her iki kuramın bileşiminin Amerikan örgüt kültürüne uyarlanarak Japonlarla etkin rekabet etmelerini sağlayan "Teori Z" örgüt kültürü modeli meydana getirilmiştir. Ouchi teorisinin temelini oluşturan "Z" örgütünün tanımını yaparken, Japon modelini oluşturan dört temel öğenin (güdülenme, verimlilik, kalite, işgücünün devamlılığı) büyük örgütlerin başarısında ana unsurları oluşturduğunu daima göz önüne almıştır (Kalkan 2013:49).

Amerikan işletmelerinin Japonlarla rekabette başarılı olabilmelerini sağlamak amacıyla, A ve J tipi kültürlerin birleştirilmesiyle "Z Teorisini" oluşturmuştur. Ouchi, örgüt kültürünü üç ayrı grup şirket üzerinde incelemiştir. Bunlardan birincisi, tipik Amerikan Şirketleri, ikincisi tipik Japon şirketleri ve üçüncüsü de Z tipi Amerikan şirketleridir. Üçüncü grupta yer alan Z tipi Amerikan şirketleri, hem Japonya'da hem ABD'de başarı göstermiş şirketlerdir.

Z teorisi, ABD'deki ve Japonya'daki teorisinin ortalamasından oluşmaktadır. Aşağıdaki şekilde; A tipi örgüt Amerikan örgütlerini, J tipi örgüt Japon örgütlerini ve Z tipi örgüt Ouchi'nin tanımlamış olduğu A ile J'nin birleşimi olan örgütün özelliklerini göstermektedir.

**Tablo 1.2:** Ouchi'nin Z Teorisi Modeli

<u>A Tipi Örgüt</u>	<u>J Tipi Örgüt</u>	<u>Z Tipi Örgüt</u>
Kısa dönemli istihdam	Hayat boyu istihdam	Uzun süre istihdam
Hızlı değerlendirme ve terfi	Yavaş değerlendirme ve terfi	Yavaş değerlendirme ve terfi
Uzmanlaşmış kariyer yolları	Uzmanlaşmış kariyer yolları	Değişken kariyer yolları
Açık kontrol mekanizmaları	Örtük kontrol mekanizmaları	Dengeli kontrol mekanizmaları
Bireysel karar verme	Kolektif karar verme	Katılımcı karar verme
Bireysel sorumluluk	Kolektif sorumluluk	Bireysel güvene dayalı sorumluluk
Bölünmüş ilişkiler (katı bürokratik yapı)	Bütüncül ilişkiler (yumuşak bürokratik yapı)	Bütüncül ilişkiler (yumuşak bürokratik yapı)

**Kaynak:** VAROĞLU Abdulkadir, Örgüt Kültürü, “Örgütsel Davranış” Ed. Ayşe Çiğdem KIREL, Ozan AĞLARGÖZ, Anadolu Üniversitesi Açık öğretim Fakültesi Yayınları, Ankara,2013,103

### **1.8.3. Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli**

Tom Peters ve Robert Waterman Mükemmeli Arayış (In Search of Excellence) isimli ünlü kitaplarında örgüt kültürü ve başarı arasında nasıl bir ilişki olduğunu göstermeye çalışmışlardır. Peters ve Waterman ABD'de başarılı örgütler arasından seçtikleri bir örneklem grubu üzerinden yürüttükleri çalışmalarında, bu örgütlerin başarılarının arkasındaki nedenleri ayrıntılı bir şekilde ele almış ve açıklamaya çalışmışlardır. Yazarlar işgörenlerinin sonunda başarılı örgütleri bu başarıya taşıyan kültürel değerleri sekiz değişkene bağlı olarak açıklamışlardır. (Yolcu 2016:4509).

#### **1.8.3.1. Eylemden Yana Olmak**

Başarılı bulunan örgütlerin yöneticilerinin öne çıkan en belirgin özelliklerinden biri çok hızlı bir biçimde karar alma becerisine sahip olmalarıdır. Bu örgütlerin yöneticileri ellerine somut veriler geçmeden de karar verebilmektedir. Söz konusu örgütlerin karar konusunda bu kadar hızlı davranmalarının nedeni, başka örgütlerin de aynı düşünceden hareket edip, bir an önce eyleme geçme düşüncesidir (Yolcu 2016:4509 ). Eyleme geçen ve doğru stratejiler uygulayan yöneticiler işletmelerinin başarı elde etmesini sağlamaktadırlar.

### **1.8.3.2. Müşteriye Yakın Olmak**

Bu işletmeler müşterilerine diğer işletmelerin sunamadığı hizmet ve kaliteyi sunmaktadırlar. Farklılaşmada başarı göstermektedirler. Ancak gösterilen bu bütün başarı müşteriye bilinçli ve düzenli olarak dinlemenin sonucunda oluşmaktadır (Varoğlu 2015:105). İşletme yöneticilerinin bu aşama da iyi birer dinleyici olmaları gerekmektedir.

Müşteriye değer vermek ve ona yakın olmak başarıya götürmektedir. Böylece, hizmet tutkusu artmaktadır. Bu nedenle müşteriye tatmin etme arzusu, örgüt kültürünün temelini oluşturmaktadır ( Esba 2009:30).

### **1.8.3.3. Girişimciliği Destekleme**

Yenilikçi işletmeler, örgüt bazında birçok önder ve yaratıcı kişi yetiştirmektedirler. İşgörenler, işlerinde girişimci özellik göstermekte olup, işgörenlere yaratıcı güçlerini ortaya koyabilecekleri ortamı sağlamaktadırlar. Başarılı işletmeler yaratıcılığı destekleyip bürokrasiyi mümkün olduğunca azaltan işletmelerdir. Bunu yaparken de işletmeyi küçük parçalara ayırıp, bağımsızlığı pekiştirip, yaratıcılığı, riske girme eğilimini desteklemektedirler. Yeni yetişen yöneticilere, geçmişteki başarılı yöneticilerin gereken durumlarda nasıl riskli karar vererek işletmeyi başarıya götürdüğü anlatılır. Bu da örgüt içindeki efsaneleri pekiştirerek, kültürü devamlı kılmaktadır (Uysal 2014: 34).

### **1.8.3.4. İnsan Aracılığıyla Verimlilik**

Mükemmel olarak kabul edilen işletmeler, insan kaynağını kalite ve verimliliğin temeli olarak görmektedirler. İşgörene saygı, sonuçta verimliliği getirmektedir (Varoğlu 2015: 105).

İnsan aracılığıyla verimlilik yaklaşımında, örgüt için işgörenler en önemli kaynaktır ve başarıya ulaşmak için insan etmeninin iyi bir şekilde kullanılması gerekmektedir. Bu tür örgütlerde bireylere karşı saygılı olmak, sadece iş için gerekli değil, aynı zamanda zorunlu bir davranış olarak kabul edilmektedir ( Esba 2009:31).

### **1.8.3.5. İşin İçinde Olmak ve Değerlerle Yönetmek**

Mükemmel işletmelerin bir özellikleri de işin içinde olmaları ve değerlerle işletmelerini yönetmeleridir. Burada yöneticiler ulaşılmaz değildiler ve işletme değerleri yöneticiler tarafından hayata geçirilmektedir ( Doğan 2014:47).

Örgüt içerisinde, bireye gereken önem ve hakettiği değer verilerek, gelecekteki başarıların ortaklaşa paylaşılacağı anlatılmaktadır. Çünkü hakettiği değerleri gören bireylerin çalışmalarında daha verimli olacağına inanılmaktadır.

### **1.8.3.6. En İyi Bilinen İşe Sarılmak**

Başarılı işletmeler uzmanı olmadıkları iş alanlarında faaliyet göstermemektedirler. Bir işletmenin esas faaliyet alanı asıl yaptığı işi terk etmemesine bağlıdır. Bu işletmelerin çeşitlenmeden çok uzman oldukları işlerde yoğunlaşmakta oldukları gözlemlenmektedir. Kusursuz işletmelerin tüm büyümeleri iç yapısından kaynaklanmaktadır.

Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modelinin bu yaklaşımında; iş hayatında serüvenci olmamayı, aşırı risk almamayı, en iyi bilinen ve uzman olunan iş alanlarında büyüme ve gelişmeyi kural edinme açıklanmaktadır ( Güler 2014:24).

### **1.8.3.7. Yalın Biçim ve Az Kurmay**

Başarılı işletmeler örgütsel yapılarını mümkün olduğu kadar yalın bir şekilde tasarlayıp uygulamaktadırlar. Bu işletmeler kurucu seviyedeki yönetici kadroyu da asgari seviyede tutmaktadırlar. Başarılı işletmelerin çoğu 100 kuralı adı verilen bir ilke geliştirmiştir. Çok sınırlı durumlar dışında bu işletmeler geliştirmiş oldukları bu kuralı ihlal etmemektedirler. Örnek olarak; Emerson 123 Elektrik'in 54.000 çalışanı vardır ve merkezde 100'den az eleman çalıştırmaktadır (Emhan 2005:122-123).

### **1.8.3.8. Gevşek ve Sıkı Özelliklerin Bir Arada Bulunması**

Önemli olan birkaç hususun bir arada uygulanmasını sağlamak, sürekli kontrol etmek yerine sadece gerektiği durumlarda kontrol altına almak, diğer konularda ise yöneticilere serbesti tanımak olarak açıklanmaktadır. Bu duruma örnek olarak bir işletmenin yöneticilerinin günlük gelir ve maliyet miktarları konusunu sıkı bir şekilde kontrol ederken, diğer konular üzerinde daha serbest davranmaları gösterilebilmektedir (Çoban 2015:46).

#### **1.8.4. Hofstede Modeli**

Hofstede'nin (1980) geliştirdiği ve kültürel değerlerin ölümünde kullanılan model örgütsel kültürün, kültürler arası karşılaştırılmasına rehberlik eden en iddialı teorik model olarak kabul edilmesinin yanı sıra, bilimsel yazında kullanılan en yaygın model olarak kabul görmektedir. Hofstede yaptığı ayrıntılı analizlere göre, kültürü beş boyutta incelenmiştir. Bunlar; belirsizlikten kaçınma, zaman oryantasyonu, güç mesafesi, erillik/dişillik, bireysellik ve toplumsallık boyutlarıdır (ncl, Deniz, İnce 2016:259 )

##### **1.8.4.1. Belirsizlikten Kaçınma Boyutu**

Belirsizlikten kaçınma kültürel değişkenin temel dayanağı, belirsizliğin bireyler için endişe kaynağı olduğunun kabulüne dayanmaktadır. Belirsizlikten kaçınma boyutu, bireylerin belirsizlik ortamlarına tahammül edebilme derecelerini göstermektedir. Belirsiz ortamların getirisi ve götürüsü fazla olabileceği gibi, bazı toplumlar belirsizlik ortamlarında yaşamayı başarabilirlerken, diğer toplumlarda ise belirsizlikten kaçınma eğilimi mevcuttur (arıkcı, Koyuncu 2010:5).

##### **1.8.4.2. Zaman Oryantasyonu Boyutu**

Bazı kültürler zamanı, daha çok gelecek merkezli olarak algılamakta, bazı kültürler ise daha çok geçmişe yönelmesi bakımından ele almaktadır. Zaman, bireyler ve örgütler açısından oldukça önemli ve kıt bir kaynak durumundadır. Batılı toplumlarda zaman; belli dilimlere ayrılmış, düzenli, standart, llebilir, planlı, objektif, doğrusal bir karakter olarak düşünülmektedir. Bunun yanı sıra bazı Doğu toplumlarında ve Kuzey Avrupa lkelerinde ise zaman, geleneksel olarak algılanmakta ve tüm yaşamı kapsayan, çevrimsel, sınırsız ve çok boyutlu olarak görülmekte ve bu doğrultuda kullanılmaktadır (ncl, Deniz, İnce 2016:260).

##### **1.8.4.3. Güç Mesafesi Boyutu**

Güç mesafesi, Hofstede tarafından bir toplumun kurum ve kuruluşlarında gücün eşit olmayan bir şekilde dağılmasını kabul etme derecesi olarak tanımlanmaktadır. Güç mesafesi örgütteki yapıyı, bireylerin rahatça fikirlerini paylaşabilmesi, yönetici ile ilişkiler, kararların alınma seviyesi ve örgütsel yapının oluşması bakımından etkilemekte ve modellerde de incelenmektedir (Yiyit 2017:159).

#### **1.8.4.4. Erillik / Dişilik Boyutu**

Toplumda bulunan farklı cinsler hakkındaki temel sayılıları ve farklı cinslerin önem verdikleri farklı değerleri göstermektedir. Hofstede'e göre; eğer bir toplumda atılgan, para elde etme ve materyalist eğilimler hâkim değerler olarak öne çıkıyorsa, insana verilen önem arka planda kalıyorsa, bu toplumların benimsediği değerlerin eril kültürü örnek aldığı söylenebilir. Dişil kültürün göstergeleri ise; dostça bir atmosfer, iyi çalışma koşulları, iyi ilişkiler kurabilme ve işbirliği konuları, insana verilen önem ve değer, yaşamın genel niteliğini önde tutmaktır (Çakır, Örüçü 1999:24).

#### **1.8.4.5. Bireysellik ve Toplumsallık Boyutu**

Bir toplumda yaşayan insanların o toplum içerisinde kendilerinin bireysel düşüncede mi yoksa toplumsal düşüncede mi olduklarını tanımladıkları boyuttur. Bireyci kültürlerde bireyler kendilerini toplumdaki diğer bireylerden bağımsız olarak tanımlamakta olup, kendi istekleri ve hedefleri doğrultusunda hareket etmektedirler. Toplulukçu kültürlerde ise bireyler kendilerini ailelerinin veya önemli hissettikleri toplulukların bir parçası olarak tarif etmekte olup, topluluğun çıkarlarını kendi çıkarlarının önüne koymaktadırlar (<https://medyakulturvetoplum.27.04.2018.15:17>).

#### **1.8.5. Deal ve Kennedy Modeli**

Örgüt kültürü açısından işletmelerin kültürlerinin oluşumunda dış çevrenin etkisi oldukça büyüktür, daha doğrusu dış çevrede yaşanan veya yaşanabilecek her durumun işletmeye doğrudan faydası veya zararı olabilmektedir. İşletmenin kültürü, çevrede işletmeyi başarıya götüren bütün unsurları bünyesinde bulundurmalıdır. Deal ve Kennedy çevre ve örgüt kültürü arasındaki ilişkileri iki boyutlu değişken üzerinde dört farklı kültür biçimi oluşturarak açıklamaktadır.

Bu kültürler; yüksek risk-hızlı geri bildirim kültürü, düşük risk-hızlı geri bildirim kültürü, yüksek risk-yavaş geri bildirim kültürü, düşük risk-yavaş geri bildirim kültürüdür.

##### **1.8.5.1. Yüksek Risk–Hızlı Geri Bildirim Kültürü**

Bu yaklaşım, çevresel belirsizlik derecesinin yüksek olduğu, dolayısıyla yüksek riskli karar almanın ve bununla ilgili başarı veya başarısızlık geri bildiriminin hızlı olduğu çevresel koşullarda meydana gelmektedir. Bu tür işletmelerde hızlı iniş ve

çıkışlar yaşanır; beklenmedik sürpriz gelişmeler ortaya çıkabilir ve bireyler ön plandadır. “Ya hep! ya hiç!” atmosferi risk almayı destekler, “en iyi! en büyük! en muhteşem!” sloganları bu tür işletmelerin sloganı olarak kabul edilmektedir (Uysal 2014:40-41).

#### **1.8.5.2. Düşük Risk–Hızlı Geri Bildirim Kültürü**

Bu tür örgütler “ihtiyaca cevap bulma” şeklinde nitelendirilen düşük risk, hızlı geri bildirim ortamında faaliyette bulunmayı tercih etmektedirler. Tipik örnek olarak perakende ve satış organizasyonlarının kültürü gösterilebilmektedir. Bu örgütlerde işgörenlerin aldıkları risk azdır ve geri bildirimleri de hızlıdır. Bu tip örgütlerin temel prensibi müşteri ve onun gereksinimleridir ve bu örgütlerde hizmet kalitesi yüksek, kahramanları ise iyi konuşabilen satış elemanlarından oluşmaktadır (Nacar 2012:17).

#### **1.8.5.3. Yüksek Risk–Yavaş Geri Bildirim Kültürü**

Endüstri sektörleri itibariyle çevresel başarı riski yüksek ancak çevreden gelecek geri bildirim yavaş olduğu kültür çeşididir. Bu sektörün kahramanı olmanın sırrı teknik rekabetteki üstünlüğe ve başarıya bağlıdır. Ancak bu kahramanlar yaptıklarının sonucunu görebilmek için aceleci olmamalı, sabır, tahammül ve olgunluk göstermelidirler. Bu tip kültürde alınan kararların uygulama süreci uzun bir zaman almakta, başarı elde edebilmek riskli ve rastlantıya bağlıdır. Ayrıca işletmelerin teknik alt yapılarının güçlü olması başarıya bağlı en önemli hususlardan birisidir. Sabırlı, bilimsel, teknik kafaya sahip yenilik ve keşiflerden büyük haz ve heyecan duyan, tek tek ve grup halinde ekip çalışması yapabilen iddialı yönetici ve işgörenler gerekmektedir. Çalışma disiplini bulunmamakta, çalışanlar günün her saatinde işyerinde bulunup çalışabilmektedirler (Yılmaz 2010:44-45).

#### **1.8.5.4. Düşük Risk–Yavaş Geri Bildirim Kültürü**

Bu tür örgütler, düşük riskin ve yavaş geri bildirim bulunduğ ortamlarda faaliyet göstermektedirler. Bankacılık, sigorta ve kamu kurumları bu türün örneklerindedir. Bu kültüre sahip örgütlerde geri bildirim yokluğu, işgörenlerin ne yaptıkları değil de nasıl yaptıkları üzerinde yoğunlaşmaktadır. İşgörenlerin yaptıklarını ölçmek zordur ve bu çalışmaların kontrolü kaybedildiğinde bu kültürün adı “bürokrasi” olarak adlandırılabilir. İşletme aktiviteleriyle ilişkilendirilmiş risk derecesi ve



geri bildirim hızı, bu dördlünden hangisinin en iyi işlediği hususunda belirleyici faktörlerdir (Nacar 2012:18).

**Tablo 1.3:** Çevre-Stratejik Kararlar ve Dört Değişik Tip Kültür

	<b>Hızlı</b>	<b>Yavaş</b>
<b>Yüksek Risk Kararı</b>	<u>Sert erkek, Maço kültür</u> Yapı, kozmetik, film, reklam sektörleri	<u>Şirketin üzerine iddiaya gir kültürü</u> Havacılık, uzay, araştırma, geliştirme, yenilik projeleri, sermaye yoğun projeler
<b>Düşük Risk Kararı</b>	<u>Çok çalış / Sert oyna kültürü</u> Moda, pazarlama, tüketici ürünleri, elektronik sektörler	<u>Süreç kültürü</u> <u>Hükümet, kamu hizmetleri, sigorta, finansal hizmetler</u>

**Kaynak:** UYSAL Uğur, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Uygulama, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Malatya, 2014,41

### 1.8.6 Kilmann Modeli

Örgüt kültürünü, her şeyi harekete geçiren sosyal bir enerji olarak açıklamaktadır. Kilmann'a göre kültür, örgütsel bürokrasiyi açıklamakla birlikte, karar mekanizmalarını, işgörenlerin iş görme isteklerini ve verimlerini de etkilemektedir. Çünkü örgüt kültürü, örgüte hâkim olan inanışların ve iklimin davranışlara yansımaları olarak tanımlanmaktadır. Kilmann'a göre örgüt kültürü bürokratik kültür ve yenilikçi kültür olarak ikiye ayrılmaktadır:

#### 1.8.6.1. Bürokratik Kültür

Örgütlerin hareketli olmadığı, mal ve hizmetlerinin istikrarlı olduğu görüşünü savunmaktadır. Standartlaşmış prosedür ve kurallar, kontrol ve sorumlu mekanizmalar başarıya ulaşmak için vazgeçilmez değerlerdir. İşgörenlerin ne yapacağını prosedür ve kurallar belirlemektedir. Etkin olabilen önderler iyi birer koordinatör ve organizatörlerdir. İşlerin sorunsuz yürütülmesi önemli durumdadır. Yazılı politika ve

kurallar bürokratik kültürde örgütleri bir arada tutmaktadır ( Tütüncü, Akgündüz 2012:62 ).

### **1.8.6.2. Yenilikçi Kültür**

Günümüzde daha çok önemi olan ve değişen ortama uyum sağlamak için ihtiyaç duyulan kültürdür. Bu kültürün egemen olduğu işletmeler de kültürden beklenen temel görev, değişen hızlı ortamda ve küreselleşen Dünya'da ihtiyaçlara ve ortama uyum sağlayıcı olmasıdır. Bu durumda oturmuş, sabit bürokratik kültür yerine etkin ve koşullara uyum sağlayabilen bir anlayışın ürünü olan kültürden söz edilmektedir. Bu kültürün önderlerinin değişimden hoşlanan, girişimci, yenilikçi ve başarı hırsını rehber edinmiş olması gerekmektedir. Yenilikçi ruha sahip bireyler yaratıcı, risk alma cesaretinde bulunan ve ekibini coşturan, bürokratik kurallara uymaktan hoşlanmayan kişiler olarak tanımlanmaktadır. Kilmann'a göre, örgüt kültürü her şeyi ve herkesi harekete geçirebilen sosyal enerjiyi meydana getirmektedir. Düşünlere göre ise, yeni ürün pazarlama stratejileri işgörenlerin uygulamak zorunda olduğu işlerin sınırlarını belirlemektir. Eğer işin ihtiyaç duyulan gereksinimleri yüksek düzeyde yeni başarı ihtiyacı meydana getiriyorsa bu durum, yenilikçi kültürü gerekli kılmaktadır (Gönen 2012:54).

### **1.8.7. R.E.Miles ve C.C.Snow Modeli**

Miles ve Snow, örgütleri sahip oldukları gelenek ve alışkanlıklarına göre özellikleri birbirinden farklı dört kültür grubunda açıklamaktadırlar.

#### **1.8.7.1. Koruyucu Kültür Tipi**

Örgütler, tutucu değer ve inançlara sahiptirler. Bu sebeple de düşük risk tercih edilmekte ve güvenli olan pazarlarda faaliyette bulunmaya özen göstermektedirler. Bu tür örgütler geçmişten geleceğe analiz etmeye ve planlamaya önem vermektedirler. Koruyucu kültüre sahip örgütlerin yöneticileri, istikrar ve güveni ön planda tutan, riski sevmeyen bir davranış sergilemektedirler (<http://inaneryilmaz.blogspot.com.tr> 18.04.2018: 17:19).

Bu tür örgütler geçmişteki faaliyetlerini koruyarak bu faaliyetleri sürdürmeyi tercih etmekte, büyüme stratejisinde ki risklere girmeyi istememekte ve mevcut faaliyet

alanı içerisinde kendilerine doğrudan etkide bulunmayan değişiklikleri göz ardı edebilmektedirler (Çoban 2015: 47).

#### **1.8.7.2. Geliştirici Kültür Tipi**

Geliştirici kültür tipine sahip örgütler yenilikçidir. Bu kültür tipine sahip olan işletmelerin yöneticileri, yeni ürünler üretmek, yeni pazarlara girme eğilimi gösterirler ve risk alırlar. Bu örgütlerin sanayileri yeniliklere açıktır. Bu kültür, belirsizlik ve değişimlerin meydana getirdiği risk ve fırsatları hedef aldığı için rakiplerinin sert tepkilerinden ve yoğun rekabetten kaçınmazlar. Geliştirici kültüre sahip olan örgütlerin yöneticileri, iyileştirici, değişimci ve atak olma özelliklerine sahiptirler (<http://inaneryilmaz.blogspot.com.tr> 18.04.2018 17:19).

Gelişmekten kaçınmayan ve yeniliğe açık işletmelerin çevresel değişimlere ve rekabet koşullarına uyum sağlama konusunda daha başarılı oldukları görülmektedir.

#### **1.8.7.3. Analizci Kültür Tipi**

Analizci kültürün temelini denge ve değişim kavramları oluşturmaktadır. Denge ile biçimsel yapılar oluşturulmakta ve böylece mevcut faaliyetlerin etkinliği araştırılmaktadır. Değişimle ise, rakiplerin strateji ve faaliyetleri kontrol edilerek onların davranışları dikkate alınarak temkinli stratejiler geliştirilmektedir. Bu stratejilerde dengenin ön planda olduğu, bu sebeple yöneticilerde geçmişten geleceğe planlayıcı tutumun yanı sıra, faaliyetlerini rakiplerine uyarlayıcı bir değişimin benimsendiğinde öngörülmektedir. Risk alma, rakiplerin ve sanayilerin değişimine uygun olarak yapılmaktadır. Bu strateji türü, durgun büyüme veya sanayi veya rakip büyüdükçe kendini ona göre ayarlama eğilimi göstermektedir. Yöneticiler maceraperest değil, kontrollü, temkinli bir biçimde büyüme ve değişiklik taraftarıdır ( Gönen 2012:61).

#### **1.8.7.4. Tepki Verici Kültür Tipi**

Örgütsel varlığın değişen çevresel koşullara tepki verme yoluyla sağlandığı örgüt kültürü tipidir. Bu tipe sahip örgütlerde değişim baskıları rakiplerden ve çevreden gelmekte, ancak buna yöneticiler etkili şekilde karşılık verebilme yeteneğinden yoksundurlar. Yöneticiler, ürün ve pazarlarda, diğer işletme fonksiyonlarında, bıçak kemiğe dayanınca, ortaya yeni bir kriz çıktığında, işletmeye hissedarlardan, müşterilerden, satıcılardan ya da diğer yakın çevre elemanlarından gelen baskı ve

uyarılar sebebiyle, ayarlamalar yapmaktadırlar. Bu tür stratejiler, yaşamak ve işletmelerin hayatta kalmaları için düzenlenen ayarlamalar veya uyarlamalar niteliğindedir (Gün 2015:65).

### **1.8.8. Bill Schneider'in Örgütsel Kültür Analizi Modeli**

Örgüt kültürü modelleri sınıflandırmalarından biri de Schneider tarafından yapılmıştır. Bu sınıflamaya göre; kontrol kültürü, işbirliği kültürü, yetenek kültürü, gelişme kültüründen bahsedilmektedir.

#### **1.8.8.1. Kontrol kültürü**

Kontrol kültüründe odak nokta 'kesinlik'tir. Bu kültürün olma nedeni; kesinlik, güven, güvenilirlik, doğruluk ve tahmin edilebilirlik içindir. Kontrol kültürü örgütsel hedeflere ulaşmaya odaklanmış durumdadır. Bu kültür daha çok büyük üretim şirketleri ve finans şirketlerinde görülebilmektedir ( Bakan, Büyükbeşe, Bedestenci 2004:95).

Güç ve otoriteye sahip olma ihtiyacının baskın olarak görüldüğü ve yöneticilerin örgüt içi işleyişte etkilerinin yüksek olduğu, bunun yanı sıra sıkı bir hiyerarşik yapılanmanın bulunduğu kültür tipi kontrol kültürü olarak sınıflandırılmıştır. Bu kültürde en fazla dikkat edilenler; maddi gerçeklik, fiili tecrübeler, uygulama imkanı olan faydalılık ve işlerdir (Çelik, Koşar 2015:52).

#### **1.8.8.2. İşbirliği Kültürü**

Bireysel tecrübe ve çabaların üst düzeyde kullanıldığı, önem verildiği ve ekip çalışması içinde tüm işgörenlerin becerilerinin etkin bir şekilde koordine edildiği kültürel bir ortam bulunmaktadır. Bu kültürlerde değişime önem verilerek, mümkün olan daha kısa zamanda özveri ile uyum sağlanmaktadır. Örgüte olan bağlılık oldukça güçlüdür ve bu kültür tipi için başarıların doğal anlamı, sinerji kazanmaktır. Çünkü birlikte çalışmak için biraraya getirilmiş güç olan sinerji; bireysel etkilerin toplamından daha fazla bir etki oluşturulacağı fikrine dayandığı için bireyler birbirlerine karşı duyarlı olduklarında, ekip haline gelerek en iyi enerji ve düşüncelerini ortaya koyduklarında, sonuç yeni bir bütünün oluşturulmuş olmasıdır. Sinerjinin varlığı, grubu ekip haline getirmektedir. Farklı birikim ve becerileri sahip bireylerden oluşan ekip bu çeşitliliği birleştirerek ve sinerjiden yararlanarak başarıya ulaşmaktadır. (Erkmen 2010:80).

### **1.8.8.3. Yetenek Kültürü**

Yetenek kültürü “ayırt etme” ile ilgilidir. Bu kültürün amacı aralarında paralelliğin ve uygunluğun bulunmadığı mal ve hizmetlerin ortaya konulmasıdır. Bu kültürlerde oldukça yüksek oranda dikkat edilen, teorik anlayışlar, yaratıcı düşünceler, planlanmış alternatifler ve niteliktir. Yetenek kültürü düşünsel amaçların gerçekleştirilmesine odaklanmış durumdadır. Bu tip kültürler, reklam ajanslarında, araştırma örgütlerinde, başarı duygusunun güçlü olduğu danışmanlık şirketlerinde görülmektedir (Çoban 2015:44).

### **1.8.8.4. Gelişme Kültürü**

Gelişme kültürü değerlerin, ideallerin ve daha üst seviyede yer alan amaçların daha iyi fark edilmesi ile ilgilidir. Aynı zamanda gelişme kültürü, insan gelişiminin güçlü bir biçimde vurgulandığı sağlık ve dini örgütlerde görülebilmektedir (Çelik, Koşar 2015:52).

Bu tür kültürlerde yaratıcı inançlara, ideallere, tercihlere ve ilhamlara önem verilmektedir. Karar alma süreçlerinde birey yönelimli, subjektif ve açık görüşlülük hâkim durumdadır. Bu kültürde esas olan neyin planlandığı ile neyin uygulamaya konulduğu arasındaki ilişkidir. Schneider’in gelişme kültürüne örnek firmalar; Celestial, Seasonings, Herman Miller, Esprit de Corp, 3M, W L Gore, Shorebank (Bakan, Büyükbeşe, Bedestenci 2004:96-98).



## İKİNCİ BÖLÜM

### KRİZ VE YÖNETİMİ

#### 2.1. Genel Olarak Kriz

Gerek dünyada, gerekse ülkemizde zaman zaman ekonomik krizler meydana gelmektedir. Etki alanları ve şiddet dereceleri aynı olmasa da yaşanan tüm krizler genel olarak ülke ekonomilerini ve sosyal yapılarını önemli açılardan etkilemektedir. Kriz, makro bazda ülkeler, mikro bazda ise organizasyonlar için oldukça önemlidir. Bu sebeple kriz hem ülkelerin, hem de işletmelerin yönetiminde önemli ve de kritik başarı faktörü durumundadır. İşletmeler ne boyutta olursa olsun krizlerden etkilenebilmekte, ancak bu etkinin boyutu her işletme için farklı olur. Kriz durumu işletmeler için tehlike unsuru olabileceği gibi fırsat dönemi de olabilmektedir. Bu sebeple işletmelerin yaşadığı krizler hedeflerine ulaşmalarını engellemeyebilir, aksine yeniden yapılanmalarına, alınan kararları gözden geçirmelerine fırsat sunabilmektedir ( Öncül, Tağraf, Filizöz 2005:27).

İşletme açısından krizin genel kabul görececek bir tanımının yapılması oldukça zordur. İşletme yönetimi bilimsel yazınında stres, felaket, panik, kaygı gibi farklı tanımların kriz yerine kullanılması, kapsamlı bir tanım yapabilmeyi daha da zorlaştırmaktadır. Kriz basit olarak, işletmenin mevcut konumunu ve geleceğini etkileyen beklenmedik bir durumda ortaya çıkan ve genellikle önlem alınmakta geç kalınan olumsuz bir durumdur.

Kriz kelimesi Yunanca “Krisis” kelimesinden gelmektedir. Krisis Yunancada farklılaşma veya karar verme anlamına gelmektedir. Kriz kavramının kullanımı, siyaset, toplum ve ekonominin tüm alanlarında belirgin hale geldi ve on dokuzuncu yüzyılın ortalarına gelindiğinde, insanlar bu terimin aşırı kullanımından şikâyet etmeye başladılar ( Glaesser 2003:1).

Kriz, işletmeler için krize neden olacak etkenlerin yönetsel, örgütsel süreçlerinin aksamasına ve örgütsel yapıda bozulmalara sebep olan ve beklenmedik bir anda meydana gelen, ortaya çıkan sorunların giderilmesinde yetersiz kalınması sonucunda oluşan gerilim durumu şeklinde ifade edilebilmektedir (Bozgeyik 2008:27-28).

Kriz, işi, işleyişi veya insanları tehdit eden ve itibarlarını riske atan tetikleyici bir risktir. Ancak kriz, insanların panik yapmasına, onları “pasif aşamalardan” çıkmalarına ve harekete geçmesine neden olabilir ( Jordan, Merier 2011: 8).

Kelime anlamı olarak kriz, bir olayın geçtiği karmaşık safha, içinden çıkılması zor durum, beklenmedik bir anda ortaya çıkan tehlike anı olarak tanımlanmaktadır (Dinçer 2013:405).

Daha genel bir ifadeyle kriz, örgütlerin yaşam ve varlıklarını tehdit eden durumlar olarak tanımlanmaktadır.

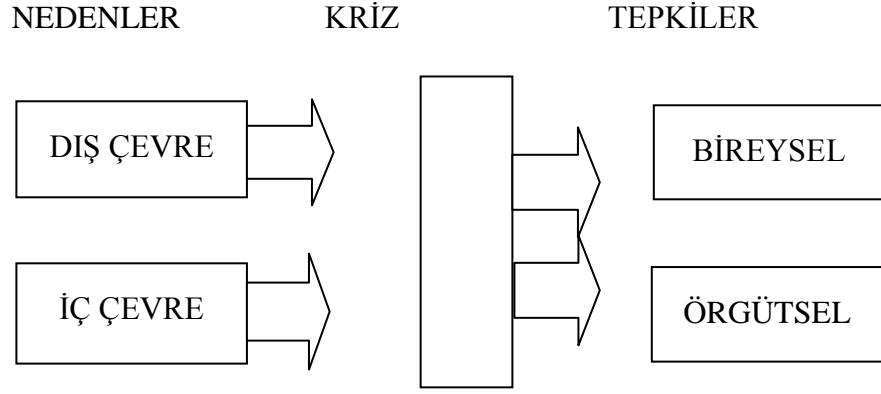
Kriz için yapılan tanımda yer alan özellikler, aslında krizin özelliklerini de belirtmektedir. Krizi temel itibariyle rutin ortamdan ayıran temel özellikler şunlardır:

- Kriz, sadece felaket olarak düşünülmemeli, fırsata dönüştürülebileceği unutulmamalıdır.
- Krizi ciddi bir hastalık gibi düşünerek, ciddi müdahale gerektirdiği göz önüne alınmalıdır.
- Krizin kesin çözümü bulunmamaktadır, tekrarlanabilir.
- Krizler kritik ve tehdit edici durumlardır. Örgütsel ortamı hedefleyerek; baskı, belirsizlik, endişe ve panik gibi pek çok faktörü birarada bulundurabilirler.
- Krizler sadece örgütleri değil üçüncü kişileri de ( yönetici, işgören, devlet vb.) etkiler.
- Her stresli ortam kriz olarak algılanmamalıdır (Tüz 1996:9).

## **2.2. Krizlerin Ortaya Çıkış Sebepleri**

Krizler kendini hissettirerek veya ani bir şekilde ortaya çıkmaktadır. İşletmelerin krizle karşı karşıya kalmalarının temel sebebi, hızla artan rekabetten geri kalmalarıdır ve bu temel sebep, işletme dışı faktörler ve işletmenin kendi yapısal sorunları olan iç faktörler olmak üzere iki temel grupta toplanabilmektedir.





**Şekil 2.1:** Krizin Oluşumu

**Kaynak:** TÜZ Vergiliel Melek, Kriz Döneminde İşletme Yönetimi, Ekim Kitap Evi, Bursa, 1996, S:4

### 2.2.1. Dış Faktörler

Krize sebep olan dış faktörler, işletmelerin kontrolü dışındaki makro faktörleri ifade etmektedir. Hızla değişen çevre faktörlerinin giderek daha karmaşık ve belirsiz hale gelmesine, işletmelerin de hızlı bir şekilde uyum sağlamaları gerekmektedir. Çünkü meydana gelen uyum sorunu krize zemin hazırlamaktadır. Değişime geç kalmak ise kriz şiddetinin artmasına sebep olmaktadır. Krizin çevreden kaynaklanmasında, işletmenin çevreye olan bağımlılığının ve çevrenin işletme üzerindeki kontrolünün düşük veya yüksek olmasının önemi oldukça büyüktür.

#### 2.2.1.1. Doğal Nedenler

Doğal nedenler, örgüt tarafından kontrolü mümkün olmayan ( toprak, su, iklim, çevre kirliliğine vb. bağlı olarak meydana gelen ani felaketler) ve doğal çevreyle ilgili beklenmedik değişimler olarak açıklanmaktadır. Doğal nedenler, deprem, yangın, sel gibi sadece örgütü değil aynı zamanda toplumu da etkileyen olağandışı durumlardır. Doğal nedenleri krize zemin hazırlayan diğer faktörlerden ayıran bir özelliği de etkisinin çok daha derin ve uzun süreli olarak hissedilmesi ve krizin oluşumuna ilişkin belirti ve uyarıların olmaması, erken uyarı sistemi ve krizi önleme çalışmalarının kullanılmamasıdır. Ancak, doğal nedenlerden kaynaklanan krizlerin önüne geçilmesinin pek imkânı olmamasına rağmen bu nedenlerden oluşabilecek potansiyel krizlere ilişkin tüm tedbirlerin alınması ve krizlere hazırlıklı olunması gerekmektedir.

### **2.2.1.2. Genel Ekonomik Nedenler**

Örgütler, ekonomik sistemin alt sistemleridir. Buldukları ekonomik sistemde meydana gelebilecek herhangi bir istikrarsızlık ve belirsizlik durumu, işletmeleri olumsuz yönde etkilemektedir. Örgütlerin ekonomik çevresini; doğal kaynakların durumu, bu kaynaklardan yararlanma seviyesi, ekonomik dalgalanmanın genel yapısı, faaliyette bulunan sektörün durumu, rekabet özellikleri gibi unsurlar oluşturur. Bu unsurlarda oluşabilecek herhangi bir olumsuz gelişme, krizin ortaya çıkmasına neden olur (Genç 2007:363).

İşletme ürünlerinin arz talep durumu, pazar faktörleri, ülke ekonomisinin parasal, mali ve genel iş şartları bakımından değişimi, ekonominin büyümesi ve sağlığı, Gayri Safi Milli Hasıla ve kullanılabilir kişisel gelir, talepteki büyük değişimler ve yabancı rekabeti işletmeleri yakından etkilemektedir. Özellikle uluslararası pazarlamada faaliyette bulunan işletmeler dış çevre açısından farklı ortamlarda bulunmaktadır (<http://www.ekodialog.com> 01.05.2018 22:28).

### **2.2.1.3. Teknolojik Gelişmeler**

Teknolojik yenilikler, toplumsal hayatı ve buna bağlı olarak işletmelerde değişimi gerektiren önemli bir faktör durumundadır. Teknolojik gelişmeler işletmelere kendini zorla kabul ettiren, ettiremediği ve izlenmediği durumlarda ise krizi oluşturan baskın bir unsurdur. Özellikle 19.y.y.da başlayan makinalaşma ve elektronik otomasyon işletmenin ürünlerine alternatif oluşturması bakımından etkili olmuştur (Tüz 1996:6).

İşletmenin kullanmakta olduğu yöntem ve tekniklerde hızlı bir değişim söz konusu ise, gelişen teknoloji işletmenin ürettiği mal ve hizmetin yerine ikame edilebilecek yeni ürünler ve faaliyet alanlarını meydana getirmişse ve işletme bunlara uyum sağlayamamışsa kriz kaçınılmaz olabilmektedir. Teknolojik gelişmeler yaşamın her alanında hız, konfor ve kolaylık sağlayarak, yaşam standardını yükseltmektedir (<http://www.ekodialog.com> 01.05.2018 22:28).

#### **2.2.1.4. Uluslararası Gelişmeler**

Uluslararası gelişmeler, günümüz örgütleri için oldukça ciddi kriz tehditlerini barındırmakta ve giderek çok daha fazla sayıda ki örgüt, değerlendirilebilecek olan değişimler nedeniyle krizle karşı karşıya kalmaktadır.

Uluslararası gelişmeler, özellikle büyük örgütler açısından büyük önem taşımaktadır. Uluslararası pazarlarda meydana gelen fiyat dalgalanmaları, savaş vb. olaylar, arz talep değişiklikleri gibi benzeri olayları takip etmekte başarı gösteremeyen örgütler için her an kriz ortamı oluşturmaktadır. Hızla küreselleşen dünyada bu gibi değişimlere oldukça dikkat edilmeli ve izlenmelidir (<http://www.izmir.org.tr> 02.05.2018 17:19 ).

#### **2.2.1.5. Siyasal Nedenler**

Krizlerin yaşanmasında siyasetin de rolü vardır. Eğer bir ekonomide siyasal istikrar sorunu mevcutsa ve bu sorun doğru ekonomi politikasının uygulanmasında sorunlara sebep oluyorsa o ekonomide kriz yaşanabilmektedir. Piyasa ekonomisinin zirveye ulaştığı, devlet müdahalesinin en alt düzeye indiği ekonomilerde bile siyasal istikrarsızlığın büyümesi krize neden olabilmektedir (Eğilmez 2011:97).

Siyasi iktidarın veya mevcut hükümet politikalarının değişmesi sonucunda işletmeler olumlu veya olumsuz şekilde etkilenmektedir. Hükümetler bazı sanayi kollarının teşviki için önlem almakta veya yerli malları teşvik için tedbir almaktadırlar. Ancak alınan bu kararlar, işletme amaçlarına uymayabilmekte ve krizlere neden olabilmektedir.

#### **2.2.1.6. Askeri Nedenler**

Ülkeler gerek kendi içlerinde, gerek buldukları coğrafyada gerekse de, farklı ülkeler ile askeri nedenlerden dolayı kriz yaşayabilmektedirler. Yaşanan bu krizler ülkeleri siyasi ve ekonomik sorunlarla karşı karşıya bırakmaktadır.

Örnek olarak; 24 Kasım 2015 te Türk Hava Sahasını ihlal eden Rus savaş uçağının düşürülmesi sonucu iki ülke arasında siyasi kriz yaşanmıştır. Uçak krizi öncesindeki özellikle son üç yılda Türkiye ile Rusya arasındaki ekonomik ve ticari

ilişkilerin önemli bir mesafe katettiği gözönüne alındığında; sadece yaş meyve ve sebze olarak Türkiyenin Rusya'ya yaptığı ihracat sürekli olarak artış kaydederek; 2012 yılı itibariyle 795.4, 2013 yılında 876.1, 2014'de 940 milyon dolar olarak kayıtlara geçmiştir. Ancak 2015 yılında bu rakamın 1 milyar doları geçmesi beklenirken yaşanan kriz sebebiyle ihracat Kasım ayı itibariyle Rusya Yönetiminin başlattığı ambargo sebebiyle 741.8 milyon dolarda kalmıştır (<http://ekoavrasya.net> 25.05.2018 17:16).

#### **2.2.1.7. Sosyal Nedenler**

Toplumsal düzen içerisinde, sosyal faktörlerde yaşanan değişimler krizlere yol açabilir. Toplumun değer yargıları kısa sürede değişim göstermese bile uzun dönemde riske neden olabilmektedir. Ekonomik krizler, savaşlar vb. ülkenin geleceğini bütünüyle etkileyen faktörler, bireyler ve örgütler arasındaki ilişkileri önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Toplumun yaşam tarzı, beklenmedik değişimlerle karşı karşıya kalabilmektedir. Bu durumlarda yaşanan kaos, örgütleri belirsizliğe sürükleyerek kriz ortamı oluşturabilmektedir (Örnek 2006: 132-133).

Sosyal krizlere bir örnek olması bakımından kişisel bakım ürünleri alanının dev markalarından biri olan Dove, kadın bedeninin metalaştırılmasını ve kalıplaşmış vücut estetiği anlayışını yıkmak için 6 farklı büyüklükte şişe tasarlayarak, kadınların vücudunu temsil ettiğini düşündüğü şişeleri piyasaya sunmuştur. Ancak kadınlar beden yapısını temsil eden şişeyi mi alacaklardı, yoksa sahip olmak istedikleri vücut ölçülerini gösteren şişeyi mi? Dove'un, Real Beauty başarısı, hesapta olmayan bu durum nedeniyle bir anda oldukça kafa karıştırıcı ve tutarsız bir hâl aldı (<https://creatorden.com> 29.05.2018 12:36).

#### **2.2.1.8. Yasal Nedenler**

Değişen şartlara uyum sağlayıcı yasal düzenlemeleri yapmak yasama organının görevidir. Yasama organının ekonomik, kültürel ve toplumsal olgularla ilgili olarak koyabileceği yasalara, hükümetlerin yapacakları düzenlemelere ve kurallara örgütler uymak zorundadırlar. Yasal yapıya uygun olan değişiklikleri hızlı bir şekilde gerçekleştiremeyen örgütlerin krizlerle karşı karşıya kalmaları kaçınılmaz hale gelmektedir (Şimşek, Çelik 2009:170).

Örgütlerin faaliyette buldukları alanlarla ilgili, borç-alacak ilişkilerinde, para bulma, uluslararası, çalışanlarıyla olan ilişkilerinde, yetki ve sorumluluk ilişkilerinde, kamu yararına dair davranışlarında birbirinden farklı yasal düzenlemeler bulunmaktadır. Yasal düzenlemelerde meydana gelecek herhangi bir değişiklik, örgütleri bu değişikliğe uyma zorunluluğunda bırakmasından dolayı kriz kaynağı oluşturabilmektedir. Yasal alanda yapılan değişiklikler dışında; devletin, örgütlerin faaliyetleri ve bu faaliyetlere yön verici politikaları da örgütler için kriz oluşturan faktörlerdendir.

#### **2.2.1.9. Diğer Nedenler**

İşletmeler, yukarıda bahsettiğimiz nedenler dışında kriz yaşatabilecek farklı nedenlere de sahip olabilmektedir. Bu nedenler kısaca şu şekilde sıralanabilir;

- İşletme imajının zarar görmesi
- Endüstriyel kazalar
- Taklit ürünler
- Ürün hataları

İşletmeler, faaliyette buldukları yoğun rekabet ortamında yeni işletmelerin girmesiyle pazar paylarında meydana gelen daralmayla da birlikte krizle karşı karşıya kalmaktadırlar. Ayrıca hammadde, iş gücü ve finansal kaynak bulmakta sıkıntı yaşayan işletmelerin mevcut planlarındaki aksama ve var olan durumlarında ki bozulma da kriz yaşamalarına neden olabilmektedir.

**Tablo 2.1:** Kriz Nedenleri

<b>Ekonomik Afetler</b>	Grevler İşçi hareketleri İşgücü eksikliği Hisse senedi fiyatlarındaki büyük düşüşler ve dalgalanmalar Piyasanın çökmesi Ana kazançlardaki düşüş
<b>Bilgi</b>	Öncelikli bilgi ve gizli bir bilginin kaybı Yanlış bilgi Bilgisayar kayıtlarının değiştirilmesi Müşteriler ve tedarikçiler ile ilgili bilgisayar bilgilerinin silinmesi
<b>Fiziksel</b>	Ana ekipman fabrika ve malların kaybı Ana ekipman vb. bozulması Ana tesisin yok olması Büyük fabrika düzensizlikleri
<b>İnsan kaynakları</b>	Ana yöneticilerin ayrılması Ana personelin ayrılması İşe gelmeme durumunun sıklaşması Saldırganlı ve kazalardaki artış İşyerinde şiddet
<b>İtibari</b>	Karalama Dedikodu Kötü şakalar İddialar İşletme itibarına zarar verme Şirket logolarını değiştirme
<b>Psikopatik</b>	Ürünlerde oynama Adam kaçırma Rehin alma Terörizm İşyerinde şiddet
<b>Doğal</b>	Deprem Yangın Sel Patlama Tayfun Kasırga

**Kaynak:** TERZİOĞLU Onur, 2008 Kriziyle Başlayan Süreçte İşletmelerde Kriz Yönetimi Ve Kriz İle Risk İlişkisi Bir Seramik İşletmesinde Uygulama, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 2011, S:5

### **2.2.2. İç Faktörler**

Krizlerin yaşanmasında dış çevre etkilerinin yanı sıra iç çevre faktörleri de etkilidir. İç çevre faktörleri işletme yapısı, örgütsel şema, hiyerarşi, görevler, yetkiler, sorumluluklar ve yönetimin yetersizliği olmak üzere 7 başlık altında açıklanabilir.

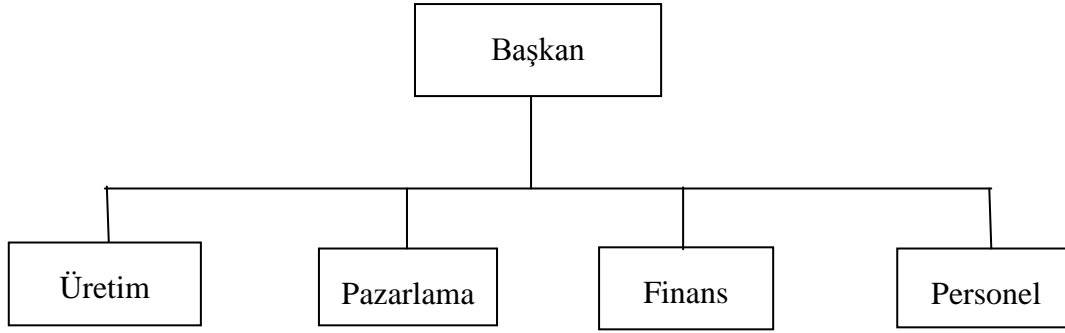
#### **2.2.2.1. İşletme Yapısı**

Örgütün yapı ve işleyişinden kaynaklanan eksiklikler, yetersizlikler, çevresel şartlarla birlikte, örgüt için kriz kaynağı oluşturabilmektedir. Sosyal ve mekanik bir sistem olan örgütlerin, kendi yapı ve işleyişlerindeki sorunlar sebebiyle, meydana gelen kriz, çevresel etmenlerle birleştiğinde derinleşmektedir. Örgüt yönetiminde iç dengenin sağlanması ve karmaşık atmosfer içerisinde etkin bir yönetimin sağlanabilmesi için, teşvik edici ortamın geliştirilmesi ve yöneticilerin işgörelere örnek olması gerekmektedir ( Genç 2007:365).

#### **2.2.2.2. Örgütsel Şema**

İşletmeler, kurulduğu andan itibaren tüm faaliyetlerini kuruluş amaçlarına ulaşmak için yaparlar. İşletmelerin kuruluş amaçlarını gerçekleştirebilmesi için örgüt şemalarını, amaçlarına ve hedeflerini uygun bir biçimde oluşturmaları gerekmektedir. Kuruluş amacına veya faaliyet alanına uygun şekilde oluşturulmayan örgüt şemaları örgütler için potansiyel kriz kaynağı olmaktadır. Örgütsel yapılar genel olarak 4 farklı şekilde oluşmaktadır, bunlar;

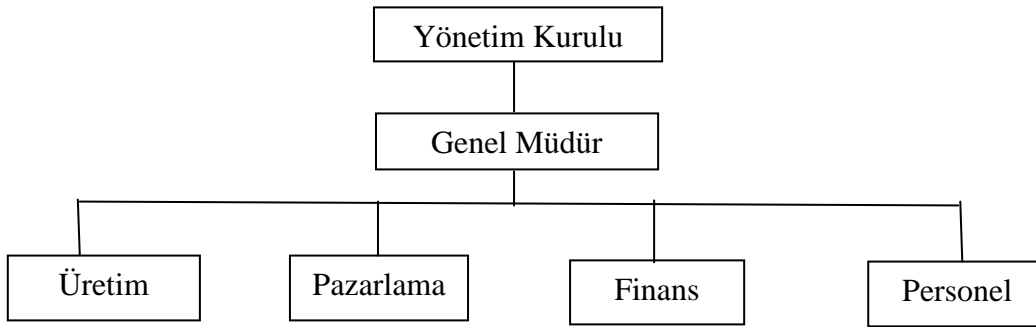
- Fonksiyonlarına Göre Örgütsel Şema: En önemli örgüt yapılarından birisidir ve bu yapılanma türü benzer olan görevleri bir çatı altında toplamayı öngörmektedir. Örneğin: Finans, pazarlama, üretim, personel gibi (Ertürk 2009:91-92).



**Şekil 2.2:** Fonksiyonel Örgüt Yapısı

**Kaynak:** Şimşek M. Şerif, Yönetim ve Organizasyon, Eğitim Akademi Yayınları, Konya, 2010, S:157

- Ürün Temeline Göre Örgütsel Şema: Birden çok ürün üreten bazı işletmelerde, üretilen her bir ürün kendine ait bir birim oluşturmaktadır. Bu tür bölümlendirmede, bölümlerden her birinin yöneticisi ürün veya ürünlere ait tüm fiillerden sorumlu olacağı gibi, her bir bölüm için ayrı ayrı tüm işlevlerin yerine getirilmesini de üstlenmiş olacaktır (<http://www.muhasabedersleri.com> 25.05.2018 23:30). Ürün temeline göre örgütlenme Şekil 2.3'teki gibidir.



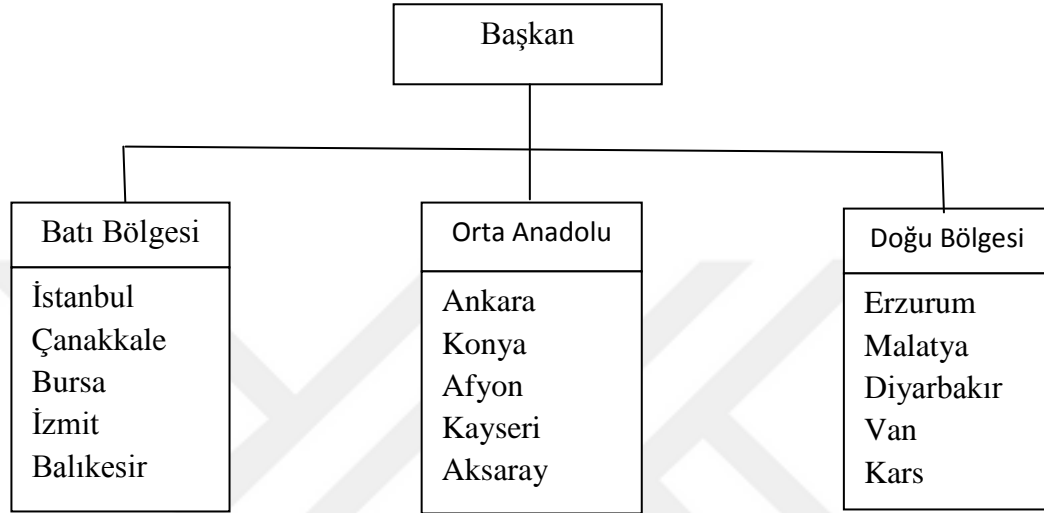
**Şekil 2.3:** Ürün Temeline Göre Örgütlenme

**Kaynak:** Şimşek M. Şerif, Yönetim ve Organizasyon, Eğitim Akademi Yayınları, Konya, 2010, S:159

- Coğrafi Temele Göre Örgütsel Şema: İşletmenin dağınık olması durumunda her bir kuruluşun yerine göre olan bölümlendirme türüdür. Sadece dağınık



olma durumunda değil faaliyetlerin coğrafik bölgelere göre gruplandırılması da bu tür içerisinde. Çoğunlukla fiziksel birimlerin ülke içinde yayıldığı ve her bir bölgedeki kuruluşun aynı veya benzer mal ve hizmetleri sunduğu işletmeler için gidilen bir yöntemdir (<http://www.muhasabedersleri.com> 25.05.2018 23:30).



**Şekil 2.4:** Coğrafi Temele Göre Örgütlenme

**Kaynak:** Şimşek M. Şerif, Yönetim ve Organizasyon, Eğitim Akademi Yayınları, Konya, 2010, S:158

- Karma Örgüt Şeması: Tüm örgüt şemalarının kendine özgü iyi ve kötü yanları bulunmaktadır. Karma örgüt yapısı ile diğer bölümlerle sistemlerinin işletmeye uygun olan yanları alınmaktadır (Ertürk 2009:97).

### 2.2.2.3. Hiyerarşi

Örgütsel hiyerarşi farklı pozisyonları, farklı beklentileri dolayısıyla farklı kademedeki işgörenlerin buldukları konumla ilgilidir. Örgütsel hiyerarşide üst düzey yöneticilerin baskın olduğu varsayılmaktadır ancak orta ve üst düzey yöneticilerinin karar verme süreci dâhil, bilgi alışverişi ve buna tepki verme sürecini kapsadığı görülmektedir. Örgütsel hiyerarşi işletme düzeyindeki işgörenler için oldukça önemlidir. İşletme içerisindeki işbirliğinin ve organizasyonlar arasındaki gündelik görevlerin etkin

bir biçimde yürütülmesi için örgütsel hiyerarşi önemli durumdadır (Panjatian, Krishnan 2009:251-252).

Hiyerarşi emir-komuta zinciri ile ilgilidir. İşgörenlerin kimden emir alacakları, kime karşı sorumlu olacakları belirlenmedikçe, işletmelerde iletişim eksikliklerinin ve bölümler arası kopuklukların olması muhtemel durumdadır. Bu eksikliklerin meydana gelmesi işletmelerin krizle karşı karşıya kalmalarına neden olabilmektedir.

#### **2.2.2.4. Görevler**

İşletmeler, amaçlarına ulaşabilmeleri için kendi içerisinde bölümlere ayrılır ve bu bölümlerde ki işgörenlerin görevlerini de belirlemiş olurlar. Bu görevlerin net bir şekilde tanımlanması gerektiği gibi, bölümlerin yapacakları işlerin de açık bir biçimde belirlenmesi gerekir ve bu işlerin yerine getirilebilmesi için gerekli şartların sağlanması zorunlu durumdadır (Ertürk 2009:86).

İşletme içerisindeki bu bölümlerin görev tanımları açık bir şekilde belirtilmemişse, yetkiler net değilse bu durumun işletmeler açısından krize sebep olabileceği unutulmamalıdır.

#### **2.2.2.5. Yetkiler**

Bir örgüt içerisindeki yönetsel makamlara verilmiş bir özelliktir. Yetki, karar verme ve diğerlerini harekete geçirme veya örgütsel hedefleri başarmak için belirli görevleri yaptırma hakkıdır. Yetki, örgütsel eylemin kişisel olmayan yönü olarak tanımlanmaktadır (Can 1997:119).

İşletmelerde, işgörenlerin yetki ve sorumlulukları arasında bir dengenin olması söz konusudur. Yetki, işletmeyi bir bütün halinde ayakta tutan en önemli faktör durumundadır (Koçel 2011:221).

Örgüt içerisindeki yetki devri yapıldığı takdirde örgütler varlıklarını daha sağlıklı bir şekilde sürdürebilirler, mevcut yetkilerin neler olduğu, kimin veya kimlerin bu yetkileri ne zaman ve nasıl kullanacağı net olmayan işletmelerin yönetsel sorunlarla karşılaşması olasıdır. Bu sorunlar ise işletmeler için krizlere neden olabilmektedir.

### **2.2.2.6. Sorumluluklar**

İşe ilişkin faaliyetleri başarma yükümlülüğü olarak açıklanmaktadır. Herhangi bir işi yerine getirmek amacıyla kabul eden birey sorumluluk yüklenmiş olmaktadır. Her yönetici için önemli olan, yetkide olduğu gibi, belli görevleri başarmak için sorumlulukların da açık bir şekilde belirlenmesidir (Can 1997:124).

İşletmelerde işgörenlerin sorumluluklarının net olmaması, işletme içerisinde karmaşalara neden olabilmektedir. Meydana gelen bu karmaşalar, işletme içerisinde krizlere yol açabilmektedir.

### **2.2.2.7. Yönetimin Yetersizliği**

Yönetimin hızla gelişen iç ve dış çevreyi sürekli takip ederek oluşabilecek tehditleri önceden farketmesi gerekmektedir. Çünkü yöneticilerin, krizi öngörememeleri ya da krizin önemini kavrayamamış olmaları, yeni sorunlara alışılmış eski çözümleri uygulama eğilimi, hızla değişen çevrenin hareketli yapısı karşısında pasif kalmaları, mevcut sisteme yenilik getirememesi vb. birçok neden işletmelerin krizle karşı karşıya kalmalarına neden olmaktadır. Aynı zamanda yöneticilerin işgörenlerine eksik ya da daha fazla iş vermesi, işletmenin amaçlarına ulaşmak için gerekli olan eğitim ve güdülemelerini sağlayamaması ya da verilen eğitimlerin yetersiz ve eksik kalması, örgüt kültürünün benimsetilememesi, işin niteliğine uygun işgören alınmaması gibi örnekler de yönetimin yetersiz kalmalarından kaynaklanan nedenler arasında gösterilmektedir. Yönetimin yeterli bilgi, beceri ve donanıma sahip olmadıkları durumlarda işletmelerin kriz yaşamaları kaçınılmaz hale gelmektedir.

### **2.3. Krizin Etkileri**

Krizin etkileri 4 başlık altında incelenmektedir. Bu başlıklar şunlardır:

- Krizin işletmeye etkisi
- Krizin çalışanlara etkisi
- Krizin karar sürecine etkisi
- Krizin örgüt iklimine etkisi

### **2.3.1. Krizin İşletmeye Etkisi**

İşletmeler için öncelikli olan şey, yalnızca kriz durumu yaşandığında krizi atlatmanın ya da geçiştirmenin yollarını aramak değildir. Krizi yaşama durumuna gelmeden önce, krizin gelmekte olduğunu hissedebilen, kriz şartlarını başarıya dönüştürebilen ve işletmenin süreçlerine yeni bir ivme kazandırabilen yönetim yapısının oluşturulmuş olması önemlidir (Tüz 1996:17-18).

Kriz dönemlerinde işletmeler farklı stratejiler uygulamaktadırlar. Bazı işletmeler istihdamlarını ve üretimlerini azaltarak, piyasaya kısıtlı mal sunarlar. Bu yöntemle günü kurtarmaya yönelik bir yaklaşımda bulunurlar ve uzun vadede işletmeye zarar verirler, böylelikle işletmeye duyulan güvenin azalmasına neden olurlar. Bu nedenle işletmeler geleceği görebilen kriz yönetim anlayışları uygulamak durumunda kalırlar (Aksu 2008:94).

İşletmelerde kriz süresince yaşanabilecek olumsuz durumlar sebebiyle kredi olanaklarının kısıtlanması gibi nedenlerden dolayı nakit sıkıntısı yaşanabilmektedir. Ayrıca işletmelerin imaj kaybı yaşamalarından dolayı maddi kayıplarla da karşı karşıya kalmaları beklendik bir durumdur.

### **2.3.2. Çalışanlara Etkisi**

Örgütlerin yaşanan sarsıntıları çok fazla hissettikleri dönemler, kriz dönemleridir. Çalışanların üstündeki baskıları azaltmak, uygulanacak yeni stratejilere, tekniklere uyum gösterebilmeleri için kriz anı yaşanmadan önce gerekli eğitim ve güdülemenin sağlanması yararlı olacaktır. Panik ve korkunun azaldığı örgütte, krizlerin üstesinden gelmek daha kolay olacaktır. Çalışanların birbirlerinden korkmaları, bilgi saklamaları, karar vermekte çekingen davranmaları işletmelerde krizlere yol açabilmektedir (Örnek 2006:164).

Kriz durumunda uygun olan stratejinin belirlenmesi, zamanın ve kaynakların kısıtlı olması, işletme yönetiminde ve işgören üzerinde strese neden olacaktır. Krizler, işgörenler üzerinde korku, endişe, heyecan, panik ve stres gibi olumsuz etkiler oluşturabilmektedir (Haşit 1999:60).

### **2.3.3. Karar Sürecine Etkisi**

Krizin karar sürecine olan etkisi 3 farklı şekilde görülmektedir. Bunlardan ilki kararların merkezileşmesidir.

Kararlar tepe yönetimi tarafından güven kazanılmış kişiler tarafından alınır. Böylelikle karar grubu iyi bir önder tarafından yönetilen gruba dönüşür. Karar sürecine katılan birey sayısı azaltılarak yeni fikirlerin ortaya çıkmasına sınır getirilmiş olur. Bu durum kararların merkezileşmesine sebep olmaktadır (Dinçer 2013:421).

Karar netliğinin bozulması krizlerin karar sürecine ikinci etkisidir. Bu dönemde işgörenlerin karar verme, analiz yapma ve öngörüle bulunma süreçlerinde sorunlar yaşanabilmektedir. Karar sürecine bir diğer etkisi hesap hatalarıdır, daha az fikir üzerinde durma ve sadece önemli görülen sorunlar üzerine yoğunlaşmalar da bu süreçte görülmektedir. Kriz süreçlerinde yöneticiler az ancak çok daha önemli kararlar vermek zorunda kalmaktadırlar (Özer 2011:281).

Çabuk karar verme zorluğu ise krizin karar sürecine son etkisidir. Kriz sürecindeki işletmelerde yetkinin merkezileşmesi, korku ve panik durumu karar sürecinde değişmelere neden olmaktadır. Karar sürecine katılan birey sayısının azalması, karar niteliğinin değişmesi ve en önemlisi karar alma hızı artırılarak krizlere hızlı tepki verilmesi gerekmektedir. İşletmeler için önemli olan bu değişikliklerin, stresli ortamdan mümkün olan en az seviyede etkilenecek gerçekleşmesidir. Böylece krizi en hızlı ve en kısa sürede çözecek kararların alınması sağlanmış olacaktır ( Mutlu, Büyükbacı 2009:130 ).

### **2.3.4. Örgüt İklimine Etkisi**

Örgüt iklimi, örgütte bireyleri etkileyen ve aynı zamanda onların inanç, tutum ve davranışlarından etki gören psikolojik ortamdır. Örgüt kültürünün ve ilkiminin işgörenler tarafından benimsenmesi gereklidir. Landy ve Trumbo örgütlerde dört farklı unsurun örgütsel iklimi belirlediğini öne sürmektedir. Bunlar; otonomi, örgütsel yapı, ödüllendirme ve oryantasyon durumudur. Örgütler, bu unsurlar açısından işgörenlerini etkiler. Örgütsel tatmin veya tatminsizlik, yapı ve de iklimi değerlendirme ile alakalıdır (Genç 2007:369 ).

Örgüt ikliminde görülen sorunlar iş ilişkilerini olumsuz şekilde etkilemektedir. Örgütte sağlıklı bir iklim ve kültürün oluşturulmasıyla işgörenlerin birbirlerine karşı dürüstlük, saygı ve güven duymaları sağlanmış olacaktır. Böylelikle işgörenlerin örgüte olan bağlılıkları artarak verim ve etkinlik amaçlanan düzeye çıkabilecektir. Aksine örgüt ikliminin olumsuz yönde etkilenmesi, örgütün gelen olumsuz sinyallere duyarsız davranacağından kriz yaşamasına sebep olabilecektir (Örnek 2006:148 ).

#### **2.4. Kriz Yönetimi**

Kriz yönetimi, muhtemel bir kriz durumunu önlemek için etkin bir yapı oluşturmaktadır. Diğer bir ifadeyle kriz sebebi olabilecek faktörlerin önceden belirlenerek önlenmesi veya olumsuz etkilerinin en aza indirgenmesi olarak tanımlanabilmektedir ( Aksu 2008:55 ).

Tamara Erickson ise kriz yönetimini, durgunluk ortamında krizi başarılı bir biçimde yönetmek neredeyse bir sanat formudur şeklinde ifade etmektedir ( Wells 2008:15 ).

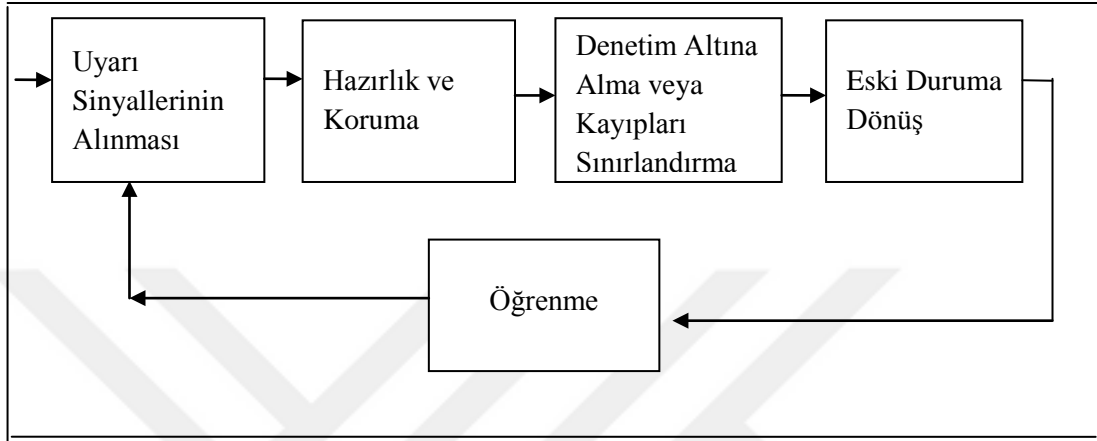
Kriz yönetimi, işletmelerde gerçekleşme ihtimali bulunan ya da başlayan bir kriz sürecinin analiz edilip, krizlerin oluşmasını sağlayan sorunları çözebilme ve kriz sürecini en az hasarla atlatabilme faaliyetleri olarak da açıklanmaktadır. İşletmelerde kriz yönetim faaliyetlerinin özellikleri genel olarak şu şekilde sıralanabilir:

- Kriz yönetimi, işletmelerin olası krizlere karşı her zaman hazır olmasını sağlar.
- Kriz yönetimi, birden fazla evreden meydana gelen kompleks bir süreçtir.
- Kriz yönetimi, işletmelerin yaşamlarını tehlikeye atabilecek veya olanak dışı bırakacak nitelikteki durumlarla ilgilidir.
- Etkin bir kriz yönetimi, işletmelerde krizlerin kısa sürede kontrol edilebilir duruma getirilip, kayıp ve zararları sınırlayabilme avantajına da sahiptir.
- Kriz yönetimi, işletmelerin özelliklerine göre değişkenlik gösterir (Bozgeyik 2008:30,31).

Kriz yönetiminin temel hedefi, örgütü ileride oluşabilecek krize karşı hazır olmasını sağlamaktır. Kriz sinyallerinin algılanması, algılanan bu sinyallerin

kullanılmasıyla örgütü oluşabilecek krize karşı korumaya hazırlaması, krizin kontrol altına alınması, gerekli tedbirlerin alınması, alınan tedbirler sayesinde normale dönüş planlarının yapılması ve yaşanan krizin değerlendirilmesiyle birlikte dersler çıkarma veya yararlanma şeklindeki beş aşamalı kriz yönetim süreci Tablo:2.2’de gösterilmiştir:

**Tablo 2.2:** Kriz Yönetim Süreci



**Kaynak:** ŞİMŞEK M. Şerif, Yönetim ve Organizasyon, Konya, 2010, 338

#### 2.4.1. Krize Hazırlık

Örgütlerde krizin ortaya çıkmasının önlenmesi için uyarı sinyallerinin belirlenmesi kadar etkin bir biçimde değerlendirilmesi de gereklidir. Uyarı sinyallerinin değerlendirilmesi ise örgütün krize karşı tedbirler alabilmesinde yardımcı bulunacak olan mekanizmaları kurmasına bağlıdır. Kurulacak olan hazırlık mekanizmaları krizin oluşturabileceği zararı engellemek amacıyla, örgütün birimlerini, çevresi ve departmanlarını, mevcut durumda ki bozulmanın ortaya çıkaracağı zararın etkilerinden korunmaya yönelik faaliyetleri kapsamaktadır. Bu nedenle, krizin önlenmesi, erken uyarı sistemleri ile engelleme ve korunma mekanizmalarının birlikte işleyişini zorunlu kılmaktadır (Can, Azizoglu, Aydın 2011:445 ).

İşletmeler krize hazırlık döneminde rutin işlerinin dışına çıkmazlar ve yeni faaliyetlere yönelmezler. İşletmelerin bu dönemde hareketsiz kalmalarının 4 nedeni bulunmaktadır ( Demiral 2011:29 ):

- Yöneticilerin ortaya çıkan fırsat ve tehditleri geçici olarak algılaması
- Yapılacak değişimlerle mevcut dengenin bozulabileceği düşüncesi

- Geçmiş başarıların mevcut politikalarla kazanılmış olması
- Yöneticilerin daha önceki uyguladıkları politikaların yanlış olması durumunda kendilerinin suçlanacağı düşüncesi ( Haşit 2013:29 ).

#### **2.4.2. Krizin Sinyalinin Alınması**

Kriz yaşanmadan önce kaynağı ne olursa olsun bir takım sinyaller vermektedir. Bu aşamadaki sorun, örgütün bu sinyalleri zamanında, doğru ve sağlıklı bir şekilde alabilecek bilgi alma sistemine sahip olup olmamasıdır. Kriz sinyalleri, yaklaşmakta olan krizin varlığı ve etkisi ile ilgili bilgiler vermesinden dolayı karar verme durumundaki yöneticilerin alınan sinyallere karşı oldukça duyarlı ve hassas bir biçimde davranmaları gerekmektedir. Kriz yaşamanın yolu kriz sinyallerini takip edip yakalayabilecek erken uyarı sistemlerinin hazır bulundurmamasından geçtiği için öncü niteliğindeki bu sinyallerin ciddiyle izlenmesi ve doğru şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir (şimşek, elik 2009:171).

İşletmeler uyarı sinyallerini almış olsalar da doğru şekilde yönetemedikleri takdirde krizden kaçamamaktadırlar.

Bu dönemde işletme içi iletişim bozulmaktadır, bölümler arası iletişimin bozulmaya başlaması, gözle görülür hatalara, işletme içeriindeki uyum ve dengenin bozulmasına neden olmaktadır (Haşit 1999:51).

İşletmeler için kriz öncesi dönem en önemli aşamayı oluşturmaktadır, olabilecek muhtemel krizleri önceden fark etme ve muhtemel krizlere önlem alabilme de en önemli dönemdir (Özer 2011:270).

#### **2.4.3. Krizin Çözümü**

Krizin çözümü aşamasında en önemli şey hızdır. Bu aşamada krizi çözmek için ulaşılabilecek iç ve dış kaynaklardan yardım alınarak çözüm arayışına gidilmektedir. Sorunu çözüme kavuşturmanın temel kuralı sorunun nedenlerinin tespitiyle başlamaktadır. İşletmeyi kriz öncesi durumuna ve hatta daha güçlü konuma getirmek için radikal düzenlemelerin yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. İşletmenin amaçlarına ulaşmak için uygulayacağı strateji ve politikaların yeniden belirlenmesi gerekmektedir.



Bu arada kriz boyunca uygulanan başarılı faaliyetler değerlendirilmeli ve ödüllendirilmelidir (Aksu 2008:47).

Proaktif yaklaşımı benimseyen işletmelerin kurmuş oldukları erken uyarı sistemleri sayesinde algılanan kriz sinyallerinin harekete geçireceği koruma mekanizmaları, yönetime krizi denetim altına alıcı önlemler konusunda oldukça önemli bilgiler sağlayacaktır. Erken uyarı sistemleri ile koruma mekanizmasının uyumlu bir biçimde çalışması, buradan elde edilen verilere göre geliştirilen stratejilerin uygulanması krizin denetim altına alınabilmesinde avantaj sağlayacaktır (Ada 2018: 22-23).

Reaktif yaklaşımı benimseyen işletmelerde ise yöneticilerin bu dönemde kararsız kalmaları işletmeler için olumsuz durumlara neden olmaktadır, bu durum işletmeler için kabul edilebilir değildir, çünkü verilemeyen kararların krizlerin daha da derinleşmesine neden olduğu bilinmektedir (Demiral 2011:30).

Örgütün karşı karşıya kaldığı krizin tanımlanması, krizin ne olduğunun işgörenler ve yöneticiler tarafından tam olarak bilinmesi de krizin çözümünde örgüte hız kazandırmaktadır.

#### **2.4.4. Normale Dönüş**

Krizin kontrol altına alınması ve atlatılmasından sonra örgütün normal durumuna getirilmesi gerekmektedir. Çünkü kriz süresince; örgütün alt sistemleri arasında zayıflayan ve bozulan ilişkilerin ve olumsuz şekilde etkilenen iklim ve düzenin onarılması ve eskisinden daha iyi iş görür hale getirilmesi normal duruma dönüş için zorunludur (Şimşek, Çelik 2009:172).

Farklı sorunlar ve oluşan panik havası bu dönemde şiddetlenerek artmaya devam etmektedir. Planlama yapmak ve politika geliştirmek yerine günlük faaliyetlere öncelik verilmektedir. İşletme içindeki panik durumu alt kademelere doğru yayılmaya başlar ve örgüt ikliminde bozulmalar meydana gelir (Dinçer 2013:418-419).

Normale dönüş sürecinde ki işletmelerin öncelikli amacı, kendi değerlerinden kopmadan değişen çevreye ve yeniliklere uyum sağlamaktır. Yaşanan krizi fırsata

çevirebilen işletmelerin başarısı işgörenler tarafından da algılanmalıdır. Başarının devamlı olabilmesi örgütün bu başarıya katılımı ve desteğine bağlıdır.

#### **2.4.5. Değerlendirme**

Kriz yönetim sürecinin en son aşaması, kriz sürecinde alınan karar, önlem ve uygulamaların sonuçlarının yeniden değerlendirilmesiyle krizden gerekli derslerin çıkarılması faaliyetlerini içermektedir. Krizlerin örgütlere birtakım zararları olabileceği gibi, iyi değerlendirildikleri takdirde üst yönetime önemli tecrübeler kazandırabilir ve sonucunda da örgüte fayda sağlayabilir (Şimşek 2010:339).

Özellikle dış kaynaklı krizler olmak üzere hiçbir örgütün tüm krizleri önleyemediği, fakat krizin oluşma ihtimalini azaltabildiği söylenebilmektedir. Böylelikle kriz yaşama potansiyelini azaltarak krizin ortaya çıkardığı maliyeti düşürebilmektedirler. Bu da ancak krizden dersler çıkarmakla ve de önlem almakla mümkün olabilmektedir (Tutar 2011:106).

Kriz yönetimi, çok karmaşık bir süreçtir. Örgütün krizi mümkün olan en az kayıpla atlatabilmesi için yönetimin kriz dönemlerinde sakin kalması, kriz durumu oluşmamış olsada kriz durumları için planlar hazırlaması, kriz döneminde, ayrıntılarla uğraşmak yerine doğrudan krizle ilgilenmeleri, disiplinli ve cesaretle faaliyette bulunmaları yararlı olabilmektedir (Can 1997:317).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN KRİZ YÖNETİMİNE ETKİSİ

#### 3.1. Hofstede Modeli Belirsizlikten Kaçınma Boyutunda Kriz Yönetimi

##### 3.1.1. Krize Hazırlık

Belirsizlikten kaçınma boyutu, bireylerin belirsiz durumlar karşısında nasıl hissettiklerini ve bu durumlarla nasıl başa çıktıklarını açıklamaktadır. Belirsizlikten kaçınmanın güçlü olduğu toplumlarda bireyler riskli ve sonucu belirli olmayan durumlardan sakınma eğilimindedirler. Belirsizlikten kaçınma oranının düşük olduğu toplumlarda ise bireylerin kontrol edemedikleri durumlar karşısında daha toleranslı olma eğiliminde olduğu görülmektedir. Belirsizlikten kaçınma oranının düşük ve yüksek olma durumları Tablo 3.1’ de gösterilmiştir.

**Tablo 3.1:** Belirsizlikten Kaçınma Oranın Düşük ve Yüksek Olması Durumu

<b>Belirsizlikten Kaçınma Oranı Düşük</b>	<b>Belirsizlikten Kaçınma Oranı Yüksek</b>
Belirsizlikler karşısında stres seviyesi düşüktür	Belirsizlikler karşısında stres seviyesi yüksektir
Belirsizlikler günlük yaşamın bir parçasıdır ve olaylar geliştiği şekilde kabul edilir	Hayattaki belirsizlikler bir tehdit olarak algılanır ve bununla mücadele edilmesi gerekir
Görüş farklılıkları kabul edilir durumdadır	Fikir birliği olmasına ihtiyaç duyulur
Risk almakta bir sıkıntı görülmez	Hatalardan kaçınma bir ihtiyaç olarak algılanır
Kural ve kanunlara fazla ihtiyaç duyulmaz	Kural ve kanunlara büyük bir ihtiyaç duyulur

**Kaynak:** <https://s3.amazonaws.com> 31.06.2018 23:22

Belirsizlikle baş edememe, sonuç olarak belirsizlikten kaçınmaya neden olacaktır. Belirsizlikten kaçınma örgüt yönetimini, faaliyet ve süreçlerin planlanmasını, yönetilmesini, izlenmesini ve kontrolünü etkilemektedir. Belirsiz ortamlar örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri açısından büyük riskleri de beraberinde getirmektedir. Belirsizliğe karşı takınılan tavır yönetimin anlayışında da etkili olmaktadır. Belirsiz durumlarda yöneticiler uygulayacakları stratejiler ve alacakları kararlar doğrultusunda

karşılaşacakları sorunlara karşı işletmelerini hazırlamaktadırlar. Çünkü belirsiz durum her an işletmenin kriz yaşamasına zemin oluşturmaktadır. Belirsiz bir ortamda faaliyette bulunan bir işletme olası bir krize karşı hazırlıklı olmamasından dolayı ciddi sorunlar yaşamaktadır. Örgütlerin bu sorunları aşamamaları varlıklarını tehdit etmekte ve krize önlem almalarına engel olmaktadır.

Örgütteki belirsizlikten kaçınma seviyesi ne kadar yüksekse, işgörenler artan seviyede endişe sahibi olmakta ve bu endişeyle birlikte stresli, sinirli ve saldırgan davranışlarda bulunmaktadırlar (Sığrı, Tığlı 2006: 331).

Belirsizlikten kaçınma seviyesinin düşük olduğu örgütlerde ise işgörenlerin endişe düzeyinin daha düşük olması ve daha olumlu bir kültürün varlığı ile birlikte, bilgiye önem verilmekte ve bilgiyi iletme becerisi yüksek olmaktadır.

Belirsizlikten kaçınma seviyesi düşük olan yöneticiler bilgiye değer verme eğilimi göstermektedirler. Bilgiyi iletmede daha iyidirler, performanslarını geliştirmede belirsizlikten kaçınma seviyesi yüksek ve karmaşayı algılama yeteneği düşük olan bireylere nazaran karakteristik açıdan daha hassas ve duyarlıdırlar, işlerine uyum sağlama seviyeleri ve esneklikleri daha fazladır (Sığrı, Tığlı 2006:333). Bu durum, örgütte oluşabilecek kriz sürecine daha hazırlıklı bir strateji belirlemelerini, işgörenlerin yönetiminde daha etkin ve verimli tutum sergilemelerini sağlamaktadır.

Belirsiz ortamın oluşturduğu kaos örgütte yerleşmemiş bir kültürün varlığı ile işgörenler arasında örgüte karşı güvensiz tutum takınmalarına, böylelikle ciddi sorunlarda birlik sağlanamamasına sebep olmaktadır. Ancak yerleşmiş bir örgütsel kültürün varlığı muhtemel bir krize karşı fikir birlikteliğine ve çözüm arayış noktasında uzlaşmaya neden olacağından, belirsiz durumun örgüte yansıtacağı olumsuzlukların üstesinden gelebileceğini göstermektedir. Örgütün olası bir krize hazırlıklı olması, kriz yaşaması durumunda; mevcut düzenin bozulmasının ortaya çıkaracağı zararın etkilerinden korunmasına yönelik faaliyetleri kapsamakta ve krizi en az hasarla atlatmasına yardımcı olmaktadır. Böylelikle krize hazır bir örgütte belirsizlik durumunun oluşturabileceği olumsuzluklar örgüt için endişe olarak görülmemektedir.

### **3.1.2. Kriz Sinyalinin Alınması**

Tüm krizlerin, meydana gelmeden önce, zayıf veya güçlü, uyarı sinyali verdiği kabul edilmektedir. Ne zaman oluşacakları konusunda kesin bir öngörüle bulunmak güç olsada, krizler ani bir biçimde oluşmamakta ve uyarı sinyalleri göndermektedirler. İşletme içerisinde fazla sayı ve düzeylerde sinyaller bulunabilmekte ve bunların her birine yeterli dikkati ve özeni göstermek mümkün olamayabilmektedir. Bu nedenle, bazı durumlarda fazlasıyla önemli olabilecek sinyaller kaçırılırken, bazen de önemsiz olan sinyaller üzerinde fazladan insan gücü ve zaman harcanabilmektedir (Korkmazıyrek, Basım 2009:66). Önemsiz olarak algılanan bir sinyalin de işletmeye beklenmedik sorunlar yaşatabileceği unutulmamalıdır.

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu örgütlerde hiyerarşik yapı bellidir ve hiyerarşik kurallar uygulanır. Örgütün kuralları ihlal edilmez. Dolayısıyla bu tür örgütler de işgörenler belirlenmiş olan kurallar çerçevesinde hareket eder ve üstlerinin kendilerine yön göstermelerini beklerler (Bakan, Büyükbeşe, Bedestenci 2004:86). Böylece işgörenler, yaklaşmakta olan krizin şiddetini ve etkisini farketmiş olsalar dahi yöneticilerinden emir bekledikleri için herhangi bir çözüm önerisinde bulunmaktan kaçınmaktadırlar.

Belirsizlikten kaçınma boyutunda örgütlerin önlerini görebilmeleri için iç ve dış tehditleri net olarak görebilmeleri gerekmektedir. Bu nedenle işletmeler krize hazırlanırken belirsizlik seviyesini en alt seviyede tutmaya çalışmaktadırlar.

### **3.1.3. Krizin Çözümü**

Kriz dönemindeki yaşanan belirsizlik, zaman baskısı, ne yapılacağıın net bir şekilde bilinmemesi, kararsızlık ve panik ortamı, bir yandan krizin iyi yönetilmediği görüntüsüne sebep olurken; diğer yandan da işin devamlılığının sağlanabilmesi konusunda sorunlara yol açabilmektedir (Korkmazıyrek, Basım 2009:33).

Hofstede'e göre, belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu örgütlerde, yenilikler, değişiklikler ve farklılıklar anlayışla karşılanmakta; belirsizlikler tehdit olarak algılanmamaktadır (Bakan, Büyükbeşe, Bedestenci 2004:86). Örgütteki düşük kaygı düzeyi, düşük iş stresi sayesinde krizin çözümü için gerekli önlemler alınmakta ve uygulanmaktadır.

Belirsizlikten kaçınma seviyesinin yüksek olduğu örgütlerde, işgörenlerin artan endişe seviyesi yaşanmakta olan krizin çözümünü geciktirmekte ve çözüm sürecine etkin katılımı sağlayamamaktadır.

#### **3.1.4. Normale Dönüş**

Krizin kontrol altına alınıp, atlatılmasından sonra örgütün istikrarlı duruma getirilmesi gerekmektedir. Kriz döneminde örgüt içerisindeki düzen zarar görmüş, işgören ve yöneticiler arasındaki ilişkiler zayıflamış olabilir. Örgütün yeniden yapılandırılması, değişen çevre koşullarına uyum sağlaması ve krizin yaşatmış olduğu olumsuz etkilerin giderilmesine çalışılması gerekmektedir (Aksu 2008:73).

Belirsizlikten kaçınma boyutunda, bireylerin yapacakları faaliyetlerde karar almalarını engelleyebilecek her türlü karmaşa ve belirsizlikten kaçınma eğilimi ifade edilmektedir. Bireylerin bu tür durumlar karşısında çevresel koşullarla mücadele edebilecek güçte olmaları, belirsizlikten kaçınma eğiliminin düşük olduğunu; bu mücadele gücünün zayıflığı ise daha yüksek derecede bir belirsizlikten kaçınmayı belirtmektedir ( Yahyagil 2004: 8 ).

Krizi atlatmış ve yeni bir sürece girmiş olan işletmelerin bu dönemde, olağan faaliyetlerine dönebilmeleri için belirsizlik ortamını düşük seviyeye getirmeleri gerekmektedir. Çünkü eski başarılarına ulaşmada belirsizlikten kaçınan işletmelerin, belirsizlikten kaçınmayan işletmelere göre daha az başarılı olacağı söylenebilmektedir.

#### **3.1.5. Değerlendirme**

İşletmenin mevcut durumu gözden geçirilmeli, sektörün durumu analiz edilerek işletmenin zayıf ve güçlü yanları ortaya konmalıdır. Ortaya çıkan zayıf ve güçlü yanlar işletme tarafından krizi fırsata çevirebileceği konusunda uygulamalar geliştirebilmesini sağlayacaktır (Aksu 2008: 96). Bunun için örgüt üyelerinin buldukları örgütü iyi tanımaları, çevresel koşulları gözlemlemeleri ve oluşabilecek tehditlere hazır olmaları gerekmektedir.

Belirsizlikten kaçınma seviyesinin zayıf olduğu örgütlerin üyelerinde, örgütsel yaşamı olduğu gibi kabul etme eğilimi görülmektedir. Örgütte karşılaşılan olaylar karşısında daha az stres hâkimdir. Yöneticiler bilmedikleri konuları rahatça

söyleyebilmekte, kurallar esnetilebilmekte ve aşırı kuralcılığa gerek duyulmamaktadır (http://www.academia.edu 09.10.2018 20:30 ).

Bu aşamada, işletmeler kriz süresince belirsizlikten ne derece kaçınıp kaçınmadıklarını değerlendirebilmektedirler. Kriz sonrası elde edilen verilerin yorumlanması ile ileride oluşabilecek krizler için gerekli tedbirlerin alınması sağlanabilmektedir.

### **3.2.Hofstede Modeli Zaman Oryantasyonu Boyutunda Kriz Yönetimi**

#### **3.2.1. Krize Hazırlık**

Her işletmenin ani bir kriz tehlikesiyle karşılaşabilme riski bulunmaktadır. Teknolojinin gelişimi, çevrenin hızla değişimi ile birlikte dünyanın herhangi bir yerinde gerçekleşen bir olay, kısa süre içerisinde tüm dünyayı etkileyebilecek bir düzeye ulaşmaktadır. Bu nedenle, işletmeler için ilk öncelik krize karşı hazırlıklı olmaları ve önlemlerini almaları gerekliliğidir (Koroğlu 2018:22).

Faaliyetlerini geleceğe yönelik yürüten işletmeler, iç ve dış çevreyi analiz ederek oluşabilecek krize önceden hazırlıklı olmaktadır. Ancak, faaliyetlerini geçmişe yönelik devam ettiren işletmeler, çevre analizlerini yeterince yapamamakta ve oluşabilecek krizlere hazırsızlık yakalanabilmektedirler.

#### **3.2.2. Kriz Sinyalinin Alınması**

Zaman oryantasyonu boyutu; bazı kültürlerin zamanı daha çok gelecek merkezli olarak algılaması ile bazı kültürlerin daha çok geçmişe yönelmesi bakımından incelenmektedir. Zaman, bireyler ve örgütler açısından oldukça önemli ve kıt bir kaynak olarak görülmektedir (Öncül, Deniz, İnce 2016:260).

Kıt bir kaynak olarak görülen zaman, her örgüt için oldukça önemli durumdadır. Örgütün olası bir kriz durumuyla karşı karşıya kalmasında zamanında müdahalede bulunabilmesi mevcut durumunu korumasına ve işletmenin daha kötüye gitmesine engel olacaktır.

Erken uyarı sistemi, çevredeki değişiklikleri yöneticilerin algılamalarını sağlamaktadır. Çevreden gelen sinyallere bakılarak stratejiler gözden geçirilmekte ve yeniden şekil verilmektedir. Kriz yönetimi kapsamında bakıldığında erken uyarı

sistemleri, çevredeki değişimleri analiz ederek fırsat ve tehditler konusunda sinyaller veren; kriz yönetim planlarının oluşturulmasına katkıda bulunan mekanizmalar olarak açıklanmaktadır (Örnek, Aydın 2008:108).

Hofstede'nin zaman oryantasyonu boyutu iki şekilde ele alınabilir; bunlardan ilki geleceğe yönelik yaklaşımdır. Bu yaklaşım, işletmelerin kriz yönetimi sürecinde krizin sinyalinin alınması aşamasında etkili olacaktır. Geleceğe yönelik yaklaşımı benimseyen işletmeler erken uyarı sistemleri sayesinde krizin sinyalini alacak ve buna uygun stratejiler geliştirebileceklerdir.

İkinci yaklaşım olan geleneksel-geçmiş yönlü yaklaşımı benimseyen işletmeler, kriz yönetim sürecinde krizin sinyalini alsalar bile harekete geçmeyebilmekte, geçmişteki politikalarla krizden kurtulacaklarını düşünebilmektedirler. Krizin bekleyerek atlatılabileceği düşüncesi etkisini daha da artıracak, işletmelerin mevcut durumlarını daha kötüye götürecektir ve krize müdahaleyi geciktirecektir.

### **3.2.3. Krizin Çözümü**

Kriz sırasında işletme yönetimi tarafından yapılacak olanlar, krizi önleme çabalarının yetersiz kalması veya işe yaramaması durumunda; yaşanmakta olan krizden örgütün mümkün olan en az hasarı görmesini sağlamaya yöneliktir. Bunun için işletme krizi hızlı bir şekilde kontrol altına almaya ve sonuçlandırmaya çalışmaktadır. İşletmenin karşı karşıya kaldığı krizin tanımlanması ve krizin işin devamlılığı üzerindeki olası etkilerinin neler olabileceğinin belirlenmesi de kriz çözüm sürecinde işletmeye hız kazandırmaktadır (Korkmazıyürek, Basım 2009:30-31).

Örgütlerin zaman oryantasyonu boyutunda, krizleri çözebilmeleri için iki yaklaşımları mevcuttur. Bu yaklaşımlardan ilki geleceğe yönelik yaklaşım; bu yaklaşımı benimseyen işletmeler mevcut şartlara daha çabuk uyum sağlayabilecekleri için krizden kurtulmaları da daha hızlı olabilmektedir.

İkinci yaklaşım olan geçmiş yönlü yaklaşım da; işletmelerin kriz çözüm sürecinde yeni politikalar geliştirmek yerine mevcut politikalarına devam ederek varlıklarını korumaya çalıştıkları görülebilmektedir. Örgütlerin varlıklarını koruma çabaları geçici çözümler üretmelerine neden olabileceği için bu durum krizin çözüm sürecini geciktirecek ve işletmelerin krizden ağır hasarlar almalarına sebep olabilecektir.



### 3.2.4. Normale Dönüş

Proaktif yönetimi benimseyen işletmelerin normale dönüş süreci, reaktif yönetimi benimseyen işletmelere göre daha hızlı gerçekleşmektedir. Bu dönem Meyres ve Holusha'nın deyişiyle “ zamanında davranmayanlar için dünyanın çoktan değişmeye başladığı evredir.” Bu süreçte artık, işletme dışındaki gruplar işletme içerisinde meydana gelen olaylardan haberdardır (Mutlu, Büyükbacı 2009:128).

Zaman oryantasyonu boyutunda gelecek merkezli yaklaşımı benimseyen işletmelerin normale dönüş süreçleri daha hızlı olabilmektedir. Normale dönüş sürecinin hızlı olmasının nedeni, işletme yapısının şartların gerektirdiği durumlara daha kolay adapte olabilmesidir. Buna karşın geleneksel-geçmiş yönlü yaklaşımı benimseyen işletmelerde, mevcut örgüt yapısının ve yönetim anlayışının geleneksel yapıda olması örgütün yeni şartlara kolay uyum sağlayamamasına ve normale dönüş sürecinin yavaşlamasına neden olmaktadır.

### 3.2.5. Değerlendirme

Kriz sonrası değerlendirme döneminde üst yönetimin yeniden yapılanma aşamasına yöneldiği görülmektedir. Bu aşamada yönetimin amacı değişim, strateji ve yeniden yapılanma ile yepyeni bir döneme geçmektir. Kriz öncesi dönemde örgüt, kriz sinyallerini alamamış ve tedbirleri yeterli olmadığı için krizden kaçamamıştır. Örgüt yönetiminin kriz anında hızlı ve etkili çözümler üretememesi durumunda krizin şiddetine göre örgütün yok olması mümkündür. Ancak kriz başarılı bir şekilde yönetilmiş olsada örgütün iç ve dış çevreyle olan ilişkisi bozulmakta, gelir kaynakları sınırlanmakta, pazar payı gerilemekte, itibar ve güven kayıplarında artış yaşanmaktadır. Bu sebeple örgüt yönetimi, kriz sonrasında oluşan düzensizlikleri önleyecek, önceki standartlarını yakalayacak ve yeniden bir yapılanma evresine girmiş olacaktır (Koroğlu 2018:16).

Bu süreçte işletmelerin geleceğe yönelik yaklaşımı benimsemesi, krizleri fırsat olarak görebilmelerine ve bu doğrultuda uygun stratejiler geliştirebilmelerine yardımcı olacaktır. Değerlendirme aşamasında, işletmelerin krizlerden neden etkilendiklerini araştırmaları ve gelecekte oluşabilecek krizlerden etkilenmemek için gereken tedbirleri almaları yer almaktadır.

Zaman oryantasyonu boyutu, bir toplumda kararlar alınırken bu kararları ne kadar gelecek ve geçmişteki olaylara, şu andaki zaman kazançlarına veya gelecek için ne kadar fayda elde edileceği algısına dayandırdığını göstermektedir (Bakan, Büyükbeşe, Bedestenci 2004:90).

Geçmişe yönelik yaklaşımı benimseyen işletmeler değerlendirme aşamasında, kayıpları hakkında inceleme yapabilmekte ancak gelecekte oluşabilecek krizlere karşı önlem almak için faaliyette bulunmayabilmektedirler.

### **3.3. Hofstede Modeli Güç Mesafesi Boyutunda Kriz Yönetimi**

#### **3.3.1 Krize Hazırlık**

Krize Hazırlık aşamasında, krizin meydana getireceği hasarı önleme amacıyla, işletmenin bölümlerinin veya çevresinin zarar görmemesi için yapılan faaliyetler yer almaktadır. Krize karşı hazır olma ve krizden korunma, potansiyel kriz durumlarından kaçmaktır. Bunun için de gerekli olan dış çevreyi sürekli takip ve analiz etmektir. (Demiral 2011:36.37). Dış çevre analizi; bir örgütü etkileyebilecek düzeyde olan dış çevredeki stratejik konuların tespit edilmesi ve anlaşılması ile bunların örgüt üzerindeki etkilerinin belirlenmesidir.

Hofstede'ye 'göre güç mesafesi' boyutu genişledikçe, bireylerin içinde buldukları topluluktaki eşitsizlikleri kabullenmeleri artmakta iken, daha düşük güç mesafesinde ise, bireyler arasında eşitsizliklerin büyük ölçüde giderilmesi gerekli durumdadır ( Yahyagil 2004:8).

Güç mesafesinin yüksek olduğu işletmelerde, hiyerarşinin belirgin olması sebebiyle; örgüt içinde veya örgüt dışında meydana gelen değişimlerin alt kademe çalışanları tarafından fark edildiğinde bu durumu üst kademeye iletmeleri zaman almakta veya hiç iletememelerine neden olmaktadır. Bu nedenle örgütler yaklaşan krizlere karşı önlem alabilecekleri zamanı bulamayabilmektedirler.

Güç mesafesinin düşük olduğu işletmelerde ise alt kademe ile üst kademe arasındaki mesafenin az olması örgüt içerisindeki sorunların üst yönetime iletilmesini kolaylaştırmakta ve olası krize karşı tedbir almak için gerekli olan zamanı bulmalarına yardımcı olmaktadır.

### 3.3.2. Kriz Sinyalinin Alınması

Kriz sinyalleri, yaklaşmakta olan krizle ilgili bilgiler içermesinden dolayı, yöneticilerin bu sinyallere karşı duyarlı olmaları gerekmektedir. Bu sinyallerin izlenmesi ve doğru şekilde değerlendirilmesi örgüt için oldukça büyük önem taşımaktadır. Sinyaller olası krizlerin şiddet boyunu da gösterebilmektedir (Aksu 2008:72). Doğru şekilde değerlendirilen sinyaller krizin atlatılmasını kolaylaştıracaktır.

Güç mesafesinin düşük olduğu örgütlerdeki işgörenlerin algıladığı bazı sinyalleri yöneticileri ile paylaşmaları yaklaşmakta olan krizin yöneticiler tarafından daha erken farkedilmesine ve böylece önlem alınmasına yardımcı olacaktır. Ancak güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde işgörenlerin fikir ve düşüncelerine önem verilmemesi algılanan kriz sinyalinin göz ardı edilebilmesine, böylece olası krizin yaklaşmasına ve örgütün krize hazırlıksız yakalanabilmesine sebep olacaktır.

### 3.3.3. Krizin Çözümü

Güç mesafesi boyutu; grup üyeleri arasındaki güç dağılımının ne derece eşit algılandığını ve konu ile alakalı düşünme, hissetme ve davranış eğilimlerini kapsamaktadır. Güç mesafesinin az veya çok olduğu kültürler; bireyler arasındaki eşitliğe verilen değer, bireylerin yaşam şekilleri ve gelir düzeyleri arasındaki farklılıklar, hiyerarşik yapıya eğilim, önderlerin kullandıkları güç kaynakları arasında ki farklılıklar ve karar verme gibi değişkenler açısından ayırt edici özellikleri taşımaktadır ( Sıgır, Tıgılı 2006:330).

Hofstede'e göre güç mesafesinin düşük olduğu toplumların bazı özellikleri şöyledir:

- Toplumdaki herkesin eşit haklara sahip olduğu görülmektedir.
- Sosyal sistem sorgulanabilmektedir.
- Güce sahip olan bireyler sahip oldukları gücü bir baskı aracı olarak kullanmak yerine, daha az güçlü görünmeyi denemektedir.
- Güçsüzler arasındaki işbirliği dayanışma temelinde oluşabilmektedir
- Toplumun alt katmanında bulunanlar ile üst katmanında bulunan herkes birbirini kendi gibi görmektedir.

- Gücün kullanımı hukukidir, iyi ve kötüyü ayırt etmeye bağlıdır (Gönen 2012:75).

Kriz yaşama endişesi her örgütte var olduğu için işgörenler arasındaki birlik, beraberlik ve aidiyetlik duygusu oldukça büyük önem taşımaktadır. Örgüt kültürünün tam anlamıyla oluşturulmadığı bir işletmede kriz süreci örgüt üyelerinin panik yapmalarına ve ortamda güvensiz bir hava meydana getirmelerine neden olmaktadır. Kriz sürecinde, işgörenlerin birbirlerine ve üstlerine karşı olan davranış biçimleri, örgütün krize yanıt vermesinde oldukça önemlidir.

İşletmeler karşılaştıkları krizleri işgörenleri ve yöneticileri ile geliştirdikleri stratejiler sayesinde çözmeye çalışmaktadırlar. Güç mesafesinin düşük olduğu örgütlerde önemli kararların alınacağı zaman, işgörenlerin fikirleri alınmakta ve karar sürecine dahil edilmektedir. Örgüt, karşılaştığı krizin çözümünde işgören desteğini alması halinde daha kısa sürede çözüme ulaşmakta, kaybını en aza indirmekte ve krizi fırsata çevirmede yöntemler bulmaktadır.

Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda ki bazı temel özellikler ise şu şekilde sıralanmaktadır:

- Eşitsizlik düzeninin var olduğu bir dünyada herkesin hak ettiği yerde bulunduğu görülmektedir.
- Çok az birey özgür ve bireylerin çoğu ise diğerlerine bağımlıdır.
- Toplumun alt katmanlarında bulunanlar ile üst katmanlarında bulunanlar birbirlerini farklı kategorilerde görürler.
- Güç toplumun temel gerçeğidir, iyi ve kötuden önce gelir.
- Gücün hukuksallığı tartışılmazdır.
- Güçlü olanlar daha fazla güçlü görünmeye çalışma istegindedirler.
- Güçsüzler arasındaki işbirliği insanların birbirlerine olan güven seviyesinin düşük olması sebebiyle zordur (Gönen 2012:75-76).

Yüksek güç mesafesinin bulunduğu örgütlerde, ast ve üst birbirlerine karşı eşit olmayan bir durumdadır ve hiyerarşik sistemin, bu eşitsizlik üzerine kurulmuş olduğu görülmektedir. Merkezi bir yapılaşma vardır ve astlar ne yapılacağını söylenmesini bekledikleri için kriz sürecinde zamanında karar alınamamaktadır. Kararların geç

kalması, yöneticilerin katı tavırları, çözüm sürecinde uygun politika ve stratejilerin uygulanamaması, takip edilememesi ve kontrolün yapılamamasına neden olmaktadır.

Kriz döneminde yaşanan stres ve çatışmalar işletmeye zarar verici boyutlara ulaşabilmektedir. Çatışmalar ve stres, yöneticiler tarafından dikkatle yönetilmeli, işgörenlerin güdüleme ve eğitimine önem verilmelidir. Örgütlerin yaşayacağı değişimlere karşı yöneticiler de dahil tüm işgörenler tepki gösterebilmektedir. Değişimi oluşturan ve zamanında öngören işletmeler, her an örgüt kültürünü yenilemenin, geliştirmenin verdiği heyecanı olabildiğince hissetmektedirler (Örnek, Aydın 2008:120-121).

Yaşanan krizlerin çözüme ulaşamaması veya çözüme ulaşma sürecinin çok geç olması sonucu, işletmeler daha büyük sorunlarla karşı karşıya kalarak, varlıklarını devam ettiremeyebilmektedirler.

#### **3.3.4. Normale Dönüş**

Normale dönüş sürecinde, kriz atlatıldıktan sonra işletmenin denge durumuna getirilmesi ve değişen çevre koşullarına uygun olarak yapısının düzenlenmesi gerekmektedir. Kriz döneminde örgüt içi düzen de zarar görmektedir. Krizin yarattığı korku, güvensizlik ve aşırı tepkinin artması gibi olumsuz etkilerin giderilmesi ve işletmenin denge durumuna dönmesi için; verimli çalışmaya engel olan etkenler ortadan kaldırılmalı, işletmenin hedefleri yeniden belirlenmeli ve kriz süreci içindeki kişisel çalışmayı artırmak için yapıcı politikalar uygulanmalıdır ( Demiral 2011:37). Kişisel çalışmanın doğru ölçüde artması ve verimli olması kriz sonrası işletmenin iş düzeninin işleyişini kolaylaştırmaktadır.

Güç mesafesinin düşük olduğu örgütlerde, katı olmayan bir merkezileşme ve az sayıda denetleyici kadro bulunmaktadır. Bu tür örgütlerde önemli kararlar alınacağı zaman, işgörenlerin fikirlerine önem verilmekte ve karar sürecine dahil edilmektedir (Bakan, Büyükbeşe, Bedestenci 2004:84). Karar sürecine dahil edilen işgörenler, normale dönüş sürecinin getirmiş olduğu yeni yapılanma sürecinde aktif rol alarak, örgütün krizi fırsat olarak görmesinde katkıda bulunabilmekte ve bu sayede örgütlerin kriz sonrası oluşan yeni çevre koşullarında avantajlı duruma gelmelerine yardımcı olabilmektedirler.

Güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde, işgören ve yönetici arasındaki mesafe hissedilmekte ve korunmaktadır. Bu örgütlerde denetleyici kadrolar çok sayıda bulunmakta ve katı bir merkezileşme görülmektedir (Bakan, Büyükbeşe, Bedestenci 2004:84). Katı bir merkezileşme ise krizi atlattığı normale dönüş süreci yaşamakta olan örgütün yeniliklerden kaçarak eski düzene dönmeye veya yöneticilerin kendi aralarında aldıkları stratejileri uygulamalarına neden olacaktır.

### **3.3.5. Değerlendirme**

Krize karşı mümkün olan her önlemin alınması durumunda bile, tam bir kontrol söz konusu değildir. Kontrol altına alınmanın amacı, krizin daha fazla yayılmasını önleyerek, krizin olumlu yönlerinin saptanmasını sağlamaktır. Yaşanan krizleri, fırsat ve kazanç krizine dönüştürmek, olumlu yanlarını saptamak ve değerlendirmekle mümkündür (Genç 2013:240).

İşletmenin hedefleri, bu hedeflere ulaşmak için uygulayacağı strateji ve politikalar yeniden gözden geçirilmeli ve değerlendirilmelidir. İşletme yaşanan krizden etkilenmemiş olsa da olası krizlere karşı önlem almak durumundadır. Güç mesafesinin düşük olduğu örgütlerde, yöneticiler işgörenler ile birlikte durum değerlendirmesi yaparak uygulanan strateji ve alınan kararları birlikte gözden geçirme eğiliminde bulunurken, güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerin yöneticileri kriz sonrası değerlendirmelerini üst kademe yöneticileri ile yaparlar. Bunun nedeni, yöneticilerin yönetim gücünü astları ile paylaşmak istememesinden kaynaklanmaktadır.

## **3.4. Hofstede Modeli Erillik / Dişilik Özelliği Boyutunda Kriz Yönetimi**

### **3.4.1. Krize Hazırlık**

Krize hazırlığın temelinde, geçmiş krizlerden alınan dersler ve tecrübeler bulunmaktadır. Ancak, daha da önemlisi geçmişteki krizlerde etkili olan çözümlerin yaşanabilecek krizler karşısında yetersiz kalabileceği düşüncesidir. Krize hazırlanmak aslında bilinen risklere yönelik çalışma ve risk izleme yerine belirsizliğe ve henüz tam olarak net bir şekilde tanımlanamamış tehditlere karşı hazırlanmak anlamına da gelmektedir (Korkmazıyrek, Basım 2009:27). Örgütün kendi içinde bu hazırlık tanımını yerleştirmiş olması gerekmektedir.

Bireylerin önceliklerini maddi unsurlara vermeleri, göz önünde bulunma arzuları ve daha çok statü gücüne dayalı bir yaklaşım benimsemeleri eril durumu ifade ederken; uzlaşmacı, uyum sağlamaya yönelik çabaları ve her alanda kaliteyi ön plana çıkarma isteğinin daha önemli değerler olarak kabul edilmesi ise, dişil boyutu ifade etmektedir (Yahyagil 2004:8).

Örgüt yöneticilerinin dişil davranması olası tehditlerin gerçek boyutunu daha iyi algılamalarını sağlayabilmektedir. Üst kademedeki birinin alt kademenin yaptığı işteki muhtemel riskleri tam anlamıyla gördüğü söylenemeyebilir. Çünkü işin içinde bulunan o işi tüm ayrıntılarıyla yapan biri olası tehditleri daha iyi görecektir. Böylece krize hazırlık için daha gerçekçi önlemler alınmış olacaktır.

Eril düşüncenin etkin olduğu örgüt yöneticileri, ast-üst ilişkisinde bencil davranarak benim dediğim söyleminde buldukları için astların yaptığı işteki muhtemel risklerin gözden kaçabilmesine neden olabileceklerdir. Krize hazırlık aşamasında bu muhtemel risklerin bilinmemesinden dolayı önlem alınırken hata yapılmasını kaçınılmaz hale getirebilmektedirler.

### **3.4.2. Kriz Sinyalinin Alınması**

İşletmenin bu aşama da kriz sinyalinin alması, sistematik olarak izlemesi, önleme ve hazırlık mekanizmalarının çalışmasını sağlayacaktır. Bu yapılmazsa, örgütün yapı ve süreçlerinde daha önceki sorunlar büyüyecek, krizin meydana gelmesi halinde kontrol altına almayı ve yönetmeyi imkânsız hale getirecektir (Genç 2013:235).

Dişilik ve erillik, bireylerin cinsiyetlerinin onlara yüklemiş olduğu sosyal rolleri ifade etmektedir. Bu cinsiyet rolleri bireylere aile, okul ve toplumda sosyalleşme süreci içerisinde verilmektedir. Dişil kültür boyutunda insanlar arası ilişkilere önem verilmekte, yaşam kalitesi yükseltilmekte, saygı ve sevgi dolu özellikler bulundurulmaktadır. Hofstede, eril boyutu bir toplumda baskın olan değerlerin başarı ve para olduğu durumu ile açıklamaktadır (Çoban 2015:30).

Yaklaşmakta olan her kriz güçlü veya zayıf sinyaller vermektedir. Algılanan bu sinyaller eril düşünceye sahip bir örgütte yöneticilerin baskın yaklaşımları sayesinde kendi başarısızlıklarının ortaya çıkabileceği düşüncesi ile krize karşı tedbir almalarını ertelemektedir. Ancak dişil düşüncenin etkin olduğu örgüt yöneticileri algıladıkları

sinyaller için yeni stratejiler geliştirmeden kaçınmamaktadırlar. Çünkü bu tür örgütlerde eksiklikler giderilerek olumlu havanın devam etmesi hedeflenmektedir.

### **3.4.3. Krizin Çözümü**

İşletme değişim için gerekli çözümlerle krizi ortadan kaldırarak, faaliyetlerine yeni bir hareket kazandırabilir. Çözüm sürecinin süresi gerek örgüt içi gerekse örgüt dışı hamleler, yasal gelişmeler gibi nedenlerle uzayabilmektedir (Tüz 2001:19).

Krizi çözmeye en önemli olan şey hızdır. Eril düşüncenin hâkim olduğu örgütlerde sergilenen katı tavırlar, işgörenlerin yöneticileri ile olan iletişimlerinde sorun yaşanmasına ve böylece çözüm süreci için gereken zamanında müdahaleyi geciktirmektedir. Müdahale süreci geciken işletmeler gerekli önlemleri almış olsalar dahi uygulamaya geçemedikleri için kriz çözümüne ulaşamamaktadırlar.

Dişil düşüncenin etkin olduğu örgütlerdeki ılımlı ve sevecen havanın hakimiyeti sayesinde kriz her ne kadar şiddetli de olsa çözümü için örgüt bütün olarak tepki göstermektedir.

### **3.4.4. Normale Dönüş**

Erillik/Dişilik boyutunda; bireylere ve bireylerin birbirlerine karşı olan ilişkilerine verilen önem ön plandadır. Dişil özellik gösteren bir kültürün egemen olduğu örgütlerde öncelikli olan, işgörenlerin katılımı, eşitlik ve dayanışmadır. İlişkilerde özen, merhametli ve sevgi dolu bir havanın hâkim olduğu görülmektedir. Eril kültürün baskın olduğu örgütlerde ise yükselme arzusu, otokratik ve baskıcı tavırlar, rekabete önem verilmesi, atılganlık, para kazanma hırısı ve materyalist eğilimler oldukça fazla görülebilmektedir (Öncül, Deniz, İnce 2016:260).

Hofstede, erilliği bir toplumda hakim olan değerlerin başarı ve para olduğu durum olarak belirtmektedir. Dişilik özelliğinde baskın olan, bir toplum içerisinde başkalarıyla ve hayatın kalitesiyle ilgilenmektir. Japonya gibi erilliğin fazla olduğu toplumlarda başarı, ün, kazanç ve rekabet önemlidir. Ün ve zenginlik başarı kriteridir. Norveç gibi erilliği düşük ülkelerde ise önemli olan işbirliği, arkadaşlık havası ve iş güvenliğidir (Gültekin 2013:68).



Her örgüt kendi içerisinde kriz yaşama kaygısını taşımaktadır. Yaşanan krizden ders çıkarmayı, doğru stratejiler sayesinde krizi avantaja dönüştürebilmektedir. Krizi mümkün olan en kısa sürede denetim altına almayı ve atlarmaya çalışmaktadır.

Örgütteki kriz denetim altına alındıktan ve atlatıldıktan sonra örgütün istikrarlı durumuna getirilmesi gerekmektedir. Kriz döneminde örgütün alt sistemleri arasındaki bağlar zarar görmüş, örgüt iklimi ve düzeni zayıflamış olabilir. Örgütün yeniden yapılandırılarak değişen çevre koşullarına uyum sağlamasına ve krizin meydana getirmiş olduğu olumsuz etkilerin giderilmesine çalışılmalıdır (Can 1997:317).

Yaşanan krizin normale dönüş sürecinde, dışıl düşüncenin hâkim olduğu örgütlerde işgörelere karşı katı bir tutum sergilenmez, işgörelar arasındaki ilişkilere önem verilerek, kriz sürecinde zarar gören bağlar düzeltilmeye çalışılmakta, zayıflamış olan örgütsel kültür yeniden yapılandırılmaktadır. Örgütte, işgöreların ve yöneticilerin birbirlerine karşı ılımlı, nazik ve sevgi dolu bir hava oluşturularak kriz öncesindeki istikrarlı haline dönmesi hedeflenmektedir.

Eril düşüncenin benimsendiği örgütlerde krizin normale dönüş sürecinde, yöneticiler baskın tavır takınarak; hırs, para ve işler öncelikli olarak görülmekte, krizin etkilerini rekabet koşullarında avantaja çevirme eğiliminde bulunmaktadırlar.

#### **3.4.5. Değerlendirme**

Kriz dönemlerinde, hızlı karar alma ve çabuk hareket etme zorunluluğu vardır. Olayların belirsiz olması durumu, işletme içi gerilimi meydana getirecektir. Bu gerilimler kısa ve uzun süreli olabileceği gibi, başka işletmelere de yayılabilirler. İşletmelerin varlıklarını koruyabilmek için sürekli olarak krizlere karşı hazırlıklı olmaları gerekmektedir. Bu hazırlıklı olma durumunu etkin bir kriz yönetimi ile sağlamaktadırlar. Böylece, krizi ve nedenlerini tespit etmeyi, onları analiz etmeyi, gelecek dönemlerdeki krizleri öngörmeyi kolaylaştırmış olacaklardır. Krizlerin ortaya çıkması halinde ise önceden hazırlanan planları uygulayabileceklerdir (Demiral 2011:39).

İşletmeler, varlıklarını korumak ve devam ettirebilmek için olası krizlere karşı her zaman hazırlıklı olmak durumundadırlar. Eril boyutun etkin olduğu işletmeler krizi yaşamış ve atlarmış olmalarına rağmen olası krizleri öngörmek ve bu doğrultuda strateji

geliştirmek yerine mevcut sistemlerinin başarıya ulaştıracağına inanmaktadırlar. Ancak işletmelerinin geleceği için, verimlerini artırmaları ve itibarlarını korumaları adına muhtemel krizlere karşı uygun programlar geliştirerek her zaman hazırlıklı olmaları dışıl boyutu benimseyen örgütler tarafından daha başarılı bir şekilde gerçekleştirilmektedir.

### **3.5. Hofstede Modeli Bireysellik ve Toplumsallık Boyutunda Kriz Yönetimi**

#### **3.5.1. Krize Hazırlık**

Kriz yaşanmadan önce ki dönemde yapılacak olanların temel amacı, krizlerin oluşumunun önlenmesi ve krizin meydana gelmesi durumunda da etkilerini en aza indirmeye yönelik geliştirilen strateji ve politikalar (Korkmazyürek, Basım 2009:28). Ancak bu strateji ve politikaların etkin ve başarılı olabilmesi için doğru bir şekilde takip edilmeleri gerekmektedir.

Bireysellik eğilimi, insanların sadece kendileri ve ailelerinin çıkarlarını gözetmesini ifade etmektedir. Toplumsallık eğiliminde ise bir gruba ait olma isteği ve o gruba sadık olma tanımlanmaktadır. Hofstede yaptığı çalışmalar ile zengin ülkelerin çoğunlukla bireysel ağırlıklı, fakir ülkelerin ise toplumsal ağırlıklı düşüncede olduklarını ortaya koymuştur (Çoban 2015: 29).

İşletmeler için başarı esastır ve süreklilik ister. Başarısını korumak isteyen her işletme oluşabilecek krizler için önlem almaktadır. Bireysel eğilimde bulunan işletmeler bu önlemleri alırken hem işgörenlerinin hem yöneticilerinin çıkarları doğrultusunda hareket etmekte iken, toplumsal boyutu benimseyen işletmelerin bu süreçte örgütün ortak çıkarlarını gözettikleri görülmektedir.

#### **3.5.2. Kriz Sinyalinin Alınması**

Uyarı sinyallerinin alınması sayesinde işletmeler krizlerden kaçınabilmektedir. İşletme yöneticilerinin bu sinyalleri analiz etmesi, değerlendirmesi ve doğru yönetmeleri sayesinde kriz yok edilebilmektedir (Tüz 2001:86). Yaklaşmakta olan krizin sinyalleri algılandığı takdirde, değerlendirilmesi yapılmamışsa ve doğru tepkilerde bulunulmamışsa örgütün kriz dönemine girmesi kaçınılmaz hale gelmektedir.

Bu süreçte yöneticiler sorumluluklarını benimsemeli, oluşabilecek korku ve paniği engellemelidirler.

Bireysellik ve toplumsallık boyutunda, örgüt üyelerinin birey olarak mı, yoksa bir grubun üyesi olarak mı davranışta bulunmayı tercih ettikleri açıklanmaktadır. Bireysel düşüncenin hâkim olduğu örgütlerde birey toplumdaki önce gelmekte, yasalar ve haklar herkes için eşit olmak durumundadır. Bu tür örgütlerde, örgütün hedeflerine bireyin katkısı, kendi çıkarına olacağına inandığı sürece devam etmektedir (http://www.academia.edu 09.10.2018 21:30 ).

Toplumsal ağırlıklı düşünen yöneticiler bu süreçte örgüt içi uyum ve ilişkilere işten daha fazla önem vermektedirler. Bu tür örgütlerde ilişkiler ön planda tutulduğundan korku ve panik engellenmektedir. Böylece örgütte alınan sinyaller doğru değerlendirilmektedir. Buna karşın bireysel ağırlıklı düşünen örgüt yöneticileri bu süreçte kendi düşüncelerine önem vermekte, sinyalin şiddetini göz ardı edebilmekte ve böylece örgütü krize sürükleyebilmektedirler.

### **3.5.3. Krizin Çözümü**

Krizlere çözüm bulunmasındaki amaç, krizleri fırsat ve başarıya dönüştürebilmek veya krizlerden en az zararla çıkabilmektir. Krizin başarıya dönüştürülebilmesi için, örgüt çalışanlarının bu amaç doğrultusunda hareket etmeleri, yoğun bir şekilde çalışmaları ve birliktelik duygusunu oluşturmaları gerekmektedir. Bu süreçte hedeflenen krizin ortaya çıkma anının doğru belirlenmesi ve sorunların giderilmesi için uygun zamanda harekete geçilmesidir. Krizin tehlikeden fırsata, zayıflıktan başarıya dönüştürülebilmesi için, örgüt faaliyetlerinin bir bütün halinde incelenip, belirli bir sonuca varılması ve gerekli görülen önlemlerin alınması gerekmektedir ( Koroğlu 2018: 23).

Bireysellik yaklaşımını benimseyen örgütlerde, bireyler kendini ve çıkarlarını örgütün üstünde tutma eğiliminde bulunurlar. Örgütte esas olan bireylerin kendi başlarına aldıkları kararlardır. Bireysel başarı ve bireysel inisiyatif önemli olup görev, daima ilişkilerden önce gelmektedir. Toplumsallık yaklaşımını benimseyen örgütler ise, bir grubun hatası veya başarısı karşısında tüm grubun bundan sorumlu tutulduğunu,

çünkü bireylerin varlıklarını bir grup içerisinde sürdürdüklerini kabul etmektedirler (<http://www.academia.edu> 09.10.2018 21:30).

Toplumsallık boyutu, örgütlerde yaşanan krizin çözümü için alt kademedен üst kademeye kadar işbirliği içerisinde çalışılarak krizden çıkmayı kolaylaştırmaktadır.

Örgütler, krizin sinyalinі aldıktan sonra yaklaşmakta olan krize bazı önlemler almak durumundadır. Bireysellik tutumunu benimseyen örgütlerin krizin çözümü için uygulacakları stratejiler sadece üst kademe yöneticiler tarafından belirlenmektedir. Bu durum krizin çözümü için yanlış kararlar alınmasına sebep olabilmekte veya kolay atlatılması beklenen krizin etkilerinin daha uzun sürmesine neden olabilmektedir.

#### **3.5.4. Normale Dönüş**

Kriz durumunun geçmesiyle işletme içerisinde yeni dengeler oluşmaya başlamaktadır. İşletme, krizden kaybettiklerini hesaplamakta, kaybetmediği değerlere ve varlıklara tüm çalışanları ile birlikte sarılmaktadır. Örgütü bir arada tutarak ileri adımlar atmakta, strateji ve planlar yeniden gözden geçirilmektedir. Yönetici ve işgörenlerin çalışma ortamı üzerine yoğunlaşarak olumlu bir çalışma ortamı oluşturulmaktadır (Gültekin 2002: 27). Olumlu havanın hâkim olduğu örgütlerde normale dönüş süreci daha sağlıklı ilerlemekte ve daha kısa sürmektedir.

Örgütlerdeki bireysellik ve toplumsallık düşüncesi, işgörenler arasındaki ilişkilerin doğasını güçlü bir biçimde etkilemeye neden olacaktır. Toplumsal düşüncede bulunan örgütlerdeki işgörenlerde daha güçlü bir duygusal bağ aranmaktadır. Bireysellik ve toplumsallık derecesi örgütlerde işgörenlerin örgütsel kurallara uyma nedenlerini de etkilemektedir. Toplumsal boyutta olan örgütlerde, ilişkiler görevin üzerinde görüldüğü için düşük performanslı işgörenlerin işten çıkarılması söz konusu olmamaktadır. Bu tür örgütlerde çalışanlar grubun isteklerine göre hareket etmek durumundadırlar (Gün 2015:63). Grup içi ilişkilerin iyi olması halinde örgütsel bütünlüğün sağlanabileceği düşünülmektedir.

Normale dönüş sürecinin yaşanmasıyla birlikte örgütte mevcut duruma dönüştürme, toplumsal özellik gösteren örgütlerin bireysel özellik gösteren örgütlere göre daha sıkı bağlar geliştirdiği ve geliştirdiği bu bağlar sayesinde de kriz sonrası toparlanma sürecini hızlandırdığı görülmektedir.

### 3.5.5.Değerlendirme

Bireyselci bir toplumda bireyler kendi kararlarını kendileri vermektedirler. Bireyler düşüncelerini açıkça belirtmekte, kendi seçimlerine önem vermekte, kendi belirledikleri sorumluluklarını yerine getirmektedirler. Buna karşın toplumcu kültürlerde ise grup içi bağlar kuvvetlidir ve toplumun çıkarları gözetilmektedir. Böylelikle bireyler kendi düşünceleri yerine grup içi uyuma önem vermekte, toplumun seçimlerini dikkate almaktadırlar (<https://s3.amazonaws.com> 31.06.2018 23:22).

Bireyselci toplumlarda faaliyette bulunan örgütlerde; örgütün hedeflerine bireyin katkısı, kendi çıkarına olacağına inandığı sürece devam etmektedir. Birey, kendini ve çıkarlarını örgüt çıkarlarının üstünde tutma isteğindedir. Örgütte, bireysel başarı ve bireysel inisiyatif önemlidir ve görev, daima ilişkilerden önce gelmektedir. Toplumsal yaklaşım gösteren örgütlerde, bir gruba ait olma isteği ve o gruba sadık olma eğilimi hakimdir. Hofstede yaptığı çalışmalarda zengin ülkelerde genellikle bireysel düşüncenin, fakir ülkelerde ise toplumsal ağırlıklı düşüncenin egemen olduğunu belirtmiştir (Gültekin 2013:67).

Değerlendirme, krizi yaşamış olan bir işletmenin kriz sürecini gözden geçirmesi ve ders çıkarması aşamasıdır. Kriz döneminde alınan karar, önlem ve uygulamalarının gözden geçirilmesi faaliyetlerini içermektedir. Kriz yaşanmamış olsa bile olası kriz için planlar hazırlanması gerekmektedir (Can 1997:317).

İşletme kendisi için neyin daha iyi neyin daha kötü olduğu ayrımını yaparak, politikalarında değişikliğe gidebilir. Kriz sürecinde işletmelerin krize verdikleri tepkilerin farklı olması krizi değerlendirmede de farklılık gösterebilmektedir.

Bireyci tutum gösteren örgütler, krizi kendi çıkarlarına göre 'ben' odaklı olarak değerlendirmektedirler. Değerlendirme aşamasından çıkarılan derslerle strateji ve politikalar gözden geçirilerek, bireysel ihtiyaçlar ve hedefler karşılaştırılmakta, bireyin faydası gözetilerek örgüt stratejilerinde yeniden düzenleme yapılmaktadır. Örgütsel kültürün oluşturulabildiği toplumcu tutum gösteren örgütlerde ise, 'biz' odaklı düşünce hâkim olup krizin yaşattığı her türlü olumlu ve olumsuz sonucun değerlendirilmesi grup çıkarları göz önüne alınarak yapılmaktadır.



## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **SİVAS OZON TEKSTİL DE BİR ARAŞTIRMA**

#### **4.1. Sivas Sanayisi ve Araştırma Yapılan İşletme Hakkında Genel Bilgiler**

Organize Sanayi Bölgesi Bakanlar Kurulunun 15.07.1976 tarih ve 7/12207 sayılı kararnamesiyle kurulmuştur. Kuruluş Protokolü Mülga Sanayi ve Ticaret Bakanlığının 22.12.2000 tarih ve 654 sayılı oluru ile onaylanarak 38 sicil numaralı Tüzel Kişilik Kazanan bölge Sivas'a 6 Km mesafede Erzincan karayolu üzerinde 435,40 hektarlık bir alan üzerinde bulunmaktadır. Bölge içerisinde yer alan 40 hektarlık bir alan Sivas belediyesince Hafif Endüstri Sahası olarak 1989 yılında kamulaştırılmıştır. Buna ek olarak 1994 yılında 52,75 hektarlık bir alan kamulaştırılarak toplam 92,75 hektarlık bir Organize Sanayi Bölgesi Teşekkül ettirilmiştir.

Anket çalışması Sivas Organize Sanayi Bölgesinde bulunan Ozon Tekstil de yapılmıştır. Çalışmanın yapıldığı Ozon Tekstil, 2000 yılında Triko üretimi yapmak amacıyla %100 DeFacto iştiraki olarak kurulmuştur. 2005 yılında Sivas'ta Dokuma Konfeksiyon Fabrikası açılarak dokuma üretimi yapmaya başlamıştır. 2006 yılında Sivas Fabrikasının bir bölümü stratejik olarak Örme Konfeksiyon üretimine dönüştürülmüştür. 2011 yılında Sivas Fabrika'nın depolama kapasitesi ve bant sayısı, yapılan yatırımlarla genişletilmiş ve aynı yıl İstanbul Lojistik Üssü kurulmuştur. 2016 yılında Sivas'ta ikinci fabrika üretim faaliyetlerine başlamıştır. Türkiye'nin en hızlı büyüyen 10 sanayi şirketinden biri olan Ozon Tekstil; 2016 yılında Türkiye'nin en büyük ilk 500 sanayi işletmesi içerisinde 328. sırada yer almıştır.

#### **4.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu çalışmada Sivas il merkezinde tekstil sektöründe faaliyette bulunan işletmede örgüt kültürünün kriz yönetimine etkisinin olup olmadığı Hofstede Modeli ile araştırılmıştır.

#### **4.3 Araştırmanın Yöntemi**

Bu araştırma Sivas Organize Sanayi Bölgesi'nde bulunan tekstil sektöründe faaliyet gösteren Ozon Tekstil işletmesine uygulanmıştır. Verilerin toplanması ve sonuçların analiz edilebilmesi için anket uygulaması yapılmıştır. Anket uygulaması ile

örgüt kültürünün kriz yönetimine etkisinin olup olmadığı Hofstede Modeli ile araştırılmıştır. Bu amaçla Hofstede göre kültür unsurlarının kriz yönetimi aşamalarına etkisi incelenmiştir. Bu anket çalışanlara ve yöneticilere uygulanmıştır. Araştırma, bir alan araştırması olarak anket tekniği ile gerçekleştirilmiştir.

#### 4.3.1. Varsayımlar

Bu çalışmada, yapılacak araştırma veri toplama yönteminin anket olacağı ve anketi dolduracak işletme çalışanlarının anket sorularını iyi algıladıkları ve bilinçli bir şekilde cevaplayacakları varsayılmıştır.

Çalışmada ulusal kültürün örgüt kültürüne yansıdığı varsayılmıştır.

#### 4.3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışma Sivas il merkezindeki tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin çalışanları ve yöneticileri ile sınırlıdır.

#### 4.3.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, işletme verilerine dayanarak kolayda örneklem yöntemiyle tam sayım yöntemi ile belirlenmiştir ve evren 260 kişiden oluşmaktadır.

**Tablo 4.1.** Belli Evrenler İçin Kabul Edilebilir Örnek Büyüklükleri

Evren Büyüklüğü	100	200	250	500	750	1200	5000	10000000
Örneklem Sayısı	80	132	152	217	254	291	357	384

**Kaynak:** Altunışık,R., Coşkun,R., Bayraktaroğlu,S., Yıldırım,E., (2004), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Sakarya, Sakarya Yayıncılık, ss:125

Evrenden %95'lik güvenilirlik sınırı temel alınarak ve %5'lik hata payı göz önünde bulundurularak örneklem büyüklüğünün kabul edilebilir olması çalışma için yeterli olmaktadır. Ancak oluşabilecek aksaklıklar ve güvenilir veriler elde edebilmek amacıyla 260 anket işgörenlere dağıtılmıştır. Toplamda 202 adet sağlıklı anket elde edilmiştir. Örneklem büyüklüğünün kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüş, bu bağlamda analizler de bu anketlerden elde edilen veriler üzerinde yapılmıştır.



#### 4.3.4. Araştırmanın Hipotezi

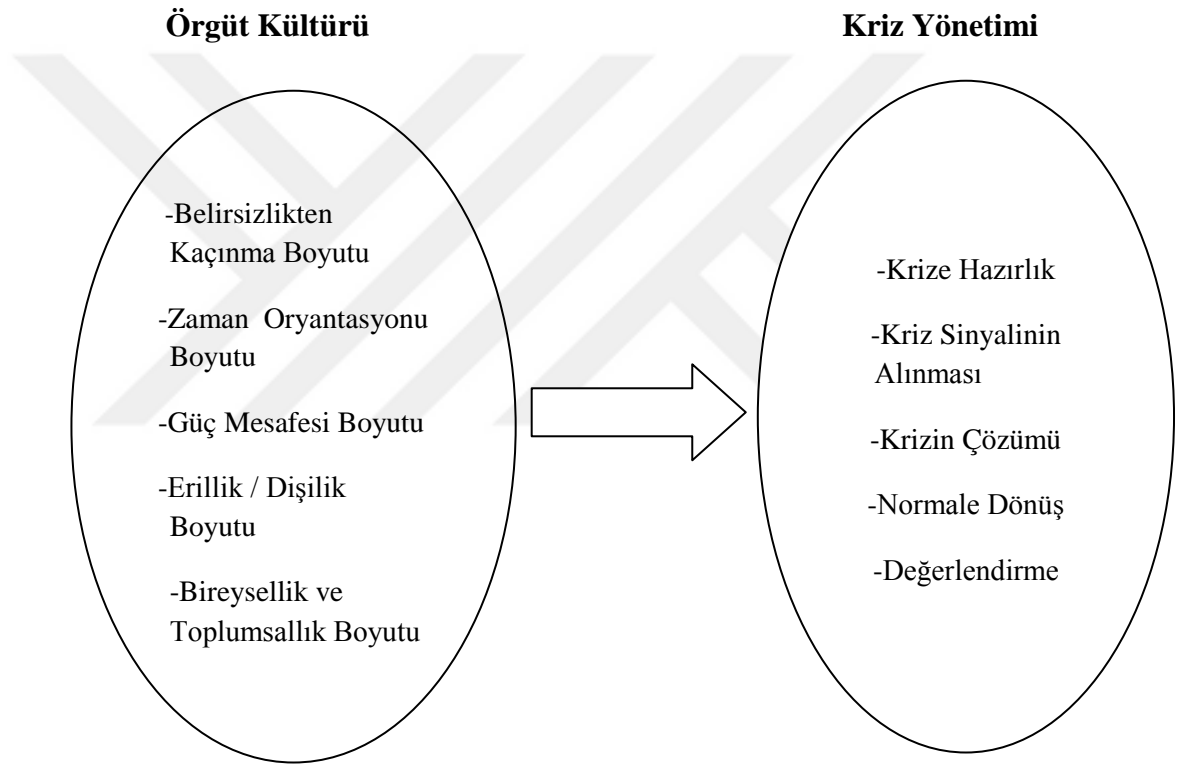
Ana Hipotez: Örgüt Kültürü Kriz Yönetimini Etkiler

Alt Hipotezler:

HO: Örgüt Kültürü Kriz Yönetimini Olumlu Etkiler

H1: Örgüt Kültürü Kriz Yönetimini Olumsuz Etkiler

#### 4.3.5. Araştırmanın Modeli



#### 4.3.6. Verilerin Toplanması ve Analizi

Uygulanan anket tezin danışmanı Prof. Dr. Mehmet Sadık ÖNCÜL ve tez öğrencisi Gamze BOZKULAK tarafından geliştirilmiştir ve iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm 6 bağımsız değişkeni içeren demografik sorulardan, ikinci bölüm ise örgüt kültürünün kriz yönetimine etkisinin olup olmadığını ölçmek için sorulmuş olan 25 soru olmak üzere toplam 31 sorudan oluşmaktadır. Anket formunda örgüt kültürünün kriz yönetimine etkisini belirlemek için beş seçenekli Likert Ölçeği kullanılmıştır.

Ölçekler (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum ifadeleri ile derecelendirilmiştir. Örnekleme oluşturan personel, her bir cümlede yer alan durum hakkında, 5 (Beş) seçenek arasından görüşlerini en iyi aktaran seçeneğe ait rakamı işaretleyerek ankette yer alan ifadelere yanıt vermişlerdir.

Anket için önce bir pilot çalışma yapılmış, anketin güvenilirliği test edilmiş, daha sonra örneklemin tamamı üzerinde anket yapılmış ve Cronbach Alpha değeri 0,88 bulunmuştur. Geçerlilik testinde iç güvenilirlik testi uygulanmış sorular uzman kişilere gösterilmiş ve soruların geçerliliği test edilmiştir.

Anket verilerini analiz edebilmek için istatistik paket programlarından SPSS 24.00 (Statistical Package Social Science) kullanılmıştır. Soruların analizinde istatistik yöntemlerinden frekans dağılımları, t- testleri, tek yönlü varyans analizi (anova) kullanılmış, sonuçlar tablolar ile ifade edilmiştir.

#### **t- Testi:**

Hipotez testleri arasında kullanılan en yaygın testtir. Nümerik (sürekli) değişkenlerin (veya grupların) arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek, veya gözlenen ortalama değer in varsayılan veya öngörülen (veya önceki araştırmalarda elde edilen) değerden farklı olup olmadığını tespit etmek amacıyla kullanılmaktadır.

#### **Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)**

Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) normal dağılımlı bir seride üç ve daha fazla bağımsız ortalama arasındaki farkın anlamlılığının hesaplanmasında kullanılmaktadır. ANOVA tek başına üç ya da daha fazla grubun aritmetik ortalamalarını kümülatif olarak karşılaştırır; bu karşılaştırmalardan en az birisinin anlamlı olması durumunda ANOVA sonucu da anlamlı bulunur (Karagöz 2017:184-195).

#### 4.4. Örgüt Kültürünün Kriz Yönetimine Etkisi Alanında Yapılmış Çalışmaların Literatür Araştırması

Bu konuda ulaşılabilen tek çalışma; Nihat DURU'nun Örgüt Kültürünün Kriz Yönetimine Etkisi: Ankara Büyükşehir Belediyesi Örneği yüksek lisans çalışmasıdır.

Nihat DURU'nun bu çalışmasında Örgüt Kültürünün Kriz Yönetimine Etkisi: Ankara Büyükşehir Belediyesi Örneği" Ankara Büyükşehir Belediyesi Sosyal Hizmetler Daire Başkanlığı personeline incelemiştir. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket Ankara Büyükşehir Belediyesi Sosyal Hizmetler Daire Başkanlığında görev yapan personel üzerinde gerçekleştirilmiştir ve 236 personele uygulanan anketin geri dönüşleri sonucu 200 adet form analize tabi tutulmuştur. Uygulanan anket çalışmasında; Birinci bölümde kriz ve kriz yönetimi, ikinci bölümde kamu yönetiminde kriz yönetimi, üçüncü bölümde örgüt kültürü, dördüncü bölümde yöntem, beşinci bölümde bulgular, altıncı bölümde ise sonuç ve öneriler üzerinde durulmuştur. Ancak örgüt kültürü modelleri içerisinde en önemli modellerden biri olan Hofstede modeli üzerinde durulmamıştır. Bu tez bu boşluğu doldurmayı hedeflemektedir.

#### 4.5. Bulgular ve Yorumlar

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir:

**Tablo 4.2.** İşletme Çalışanlarının Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Yaş Grupları	Sayı	Yüzde
Değişkenler		
18-24	19	9,4
25-35	111	55,0
36-45	59	29,2
46-55	12	5,9
56 ve Üstü	1	,5
Toplam	202	100,0

Anketi cevaplayan işletme çalışanlarının yaş gruplarına göre dağılımını belirlemek amacıyla sorulan soruya çalışanların verdikleri cevaplara göre: İlk sırada 111 kişi ve %55 oranla 25-35 yaş grubu yer almaktadır. İkinci sırada 59 kişi ve yaklaşık %29 oranla 36-45 yaş grubu yer alırken, üçüncü sırayı 19 kişi ve yaklaşık %9 oranla 18-24 yaş grubu oluşturmaktadır. Dördüncü sırada 12 kişi ve yaklaşık %6 oranla 46-55 yaş grubu bulunmaktadır. Son sırada ise 1 kişi ve % 0,5 oranla 56 yaş ve üstü grup yer almaktadır. Çalışmanın uygulandığı işletme çalışanların yaş dağılımlarına bakıldığında

ilk sırada 25-35 yaş grubunun yer aldığı görülmektedir. Bu da işletmenin genç ve dinamik çalışanlarla faaliyette bulunmayı tercih ettiğini göstermektedir. Hızla değişen çevre koşulları ve artan rekabet ortamında işlemenin varlığını koruması ve devam ettirebilmesi için genç ve dinamik bir yapılanmayı tercih etmesi, yoğun ve esnek iş temposundan dolayı 56 ve üzeri yaş grubundaki çalışanları daha az tercih ettiği görülmektedir.

**Tablo 4.3. İşletme Çalışanlarının Cinsiyet Dağılımı**

<b>Cinsiyet</b>		
<b>Değişkenler</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
Kadın	114	56,4
Erkek	88	43,6
Toplam	202	100,0

Anketi cevaplayan yönetici ve çalışanların 114'ü yaklaşık %56 oranla kadın çalışan iken, 88'i yaklaşık %44 oranla erkek çalışandır. El becerisi ve dikkatin ön planda tutulduğu fiziksel güce daha az ihtiyaç duyulduğu tekstil gibi alanlarda faaliyette bulunan işletmelerin daha çok kadın çalışanı tercih ettiği görülmektedir. Esasen tekstil sektöründe kadın çalışanların daha yoğun olduğu ayrıca bilinen bir gerçektir.

**Tablo 4.4. İşletme Çalışanlarının Medeni Durumu**

<b>MedeniDurum</b>		
<b>Değişkenler</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
Evli	123	60,9
Bekâr	79	39,1
Toplam	202	100,0

Uygulanan ankette işletme çalışanlarının 123'ünü yaklaşık olarak %61 oranla evli çalışanlar oluştururken, 79'unu ise yaklaşık olarak %39 oranla bekâr çalışanlar oluşturmaktadır. Uygulanan anket çalışmasından elde edilen verilerde de görüldüğü gibi işletmedeki yönetici ve çalışanların büyük çoğunluğunun evli çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Bu durum hem ülkemizde hem de uygulamanın yapıldığı işletmede çalışma tercihinin daha çok evli çalışanlar tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir.

**Tablo 4.5.** İşletme Çalışanlarının Eğitim Durumu

<b>Eğitim Durumu</b>		
<b>Değişkenler</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
İlköğretim	82	40,6
Lise	85	42,1
önlisans	14	6,9
Lisans	19	9,4
Lisansüstü	2	1,0
Toplam	202	100,0

Katılımcıların eğitim durumlarını belirlemek amacıyla sorulan soruya işletmede görev alan yönetici ve çalışanların verdikleri cevaplara göre: İlk sırada 85 kişi ve yaklaşık olarak %42 oran ile lise mezunları yer almaktadır. İkinci sırayı 82 kişi ve yaklaşık olarak %41 oranla ilköğretim mezunları oluştururken, üçüncü sırayı 19 kişi ve yaklaşık olarak %9 oranla lisans düzeyi üniversite mezunları oluşturmaktadır. Dördüncü sırada 14 kişi ve yaklaşık olarak %7 oranında önlisans mezunları yer almaktadır. Beşinci ve son sırada ise 2 kişi ve %1 oranla lisansüstü düzeyde üniversite mezunları bulunmaktadır. Tecrübenin göz önüne alındığı ve önemsendiği bu işletmede çalışanların eğitim durumlarına bakıldığında, çoğunluğunun lise mezunu olduğu ve az bir farkla bu eğitim durumunu ilköğretim mezunlarının takip ettiği görülmektedir.

**Tablo 4.6.** İşletmedeki İdari Görevin Olup Olmaması

<b>İşletmede ki İdari görev</b>		
<b>Değişkenler</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
Evet	23	11,4
Hayır	179	88,6
Toplam	202	100,0

İşletme çalışanlarının işletme içerisinde idari görevlerinin olup olmadığını belirlemek amacıyla sorulan soruya işletme çalışanlarının verdikleri yanıtlara göre: İlk sırada 179 kişi ve yaklaşık olarak %89 oranla idari görevi bulunmayan çalışanlar yer alırken, ikinci sırada 23 kişi ve yaklaşık olarak %11 oranla idari görevi bulunan çalışanlar yer almaktadır.

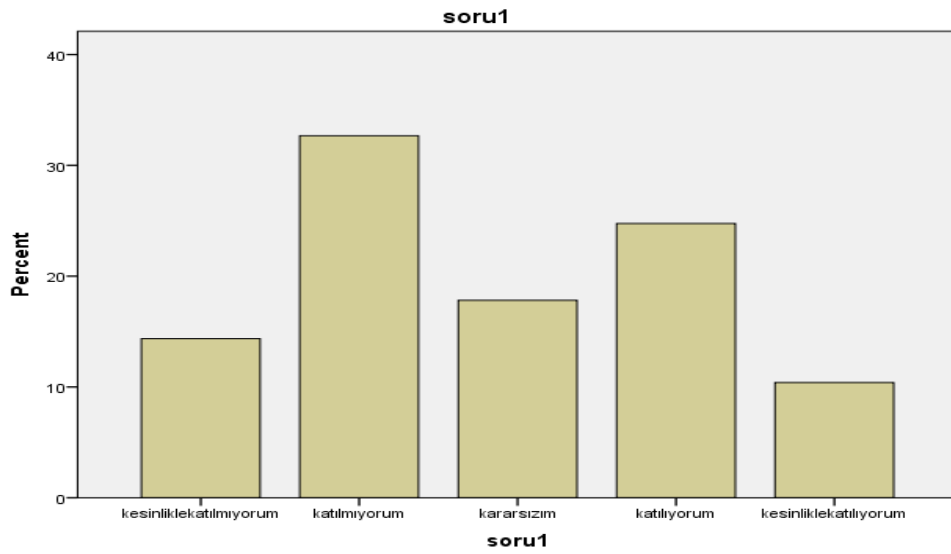
**Tablo 4. 7. İşletme Çalışanlarının Çalışma Yılı**

<b>Çalışma yılı</b>		
<b>Değişkenler</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
1yıldanaz	37	18,3
1-5	84	41,6
6-10	67	33,2
11-20	14	6,9
Toplam	202	100,0

İşletmede görev yapmakta olan çalışan ve yöneticilerin çalışma yıllarının belirlenmesi için sorulan soruya işletme çalışanlarının verdiği cevaplara göre: Birinci sırada 84 kişi ve yaklaşık olarak %42 oranla ilk sırada 1-5 yıl arası çalışma yılına sahip çalışanların varlığını ikinci sırada 67 kişi ve yaklaşık olarak %33 oranla 6-10 yıl arası çalışma yılına sahip çalışanların takip ettiği görülmektedir. Üçüncü sırada 37 kişi ve yaklaşık olarak %18 oranla 1 yıldan az çalışanlar yer almaktadır. Dördüncü ve son sırayı ise 14 kişi ve yaklaşık olarak %7 oranla 11-20 yıl arası çalışma yılına sahip çalışanlar oluşturmaktadır. Anket uygulamasının yapıldığı işletme çalışanlarının çalışma yıllarına bakılacak olursa 5 yıl ve üzerinde çalışanların toplam oranının yaklaşık olarak % 82 olduğu görülmektedir. Elde edilen bu veriler işletmenin kuruluş gününden itibaren çalışanları ile yollarına devam ettiklerini göstermektedir.

**Tablo 4.8.** Kurumumuzda kural ve politikalar belirlenmiş olduğu için krize hazırlık aşamasında belirsizlik yoktur.

Değişkenler	Sayı	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	29	14,4
Katılmıyorum	66	32,7
Kararsızım	36	17,8
Katılıyorum	50	24,8
Kesinlikle katılıyorum	21	10,4
Toplam	202	100,0

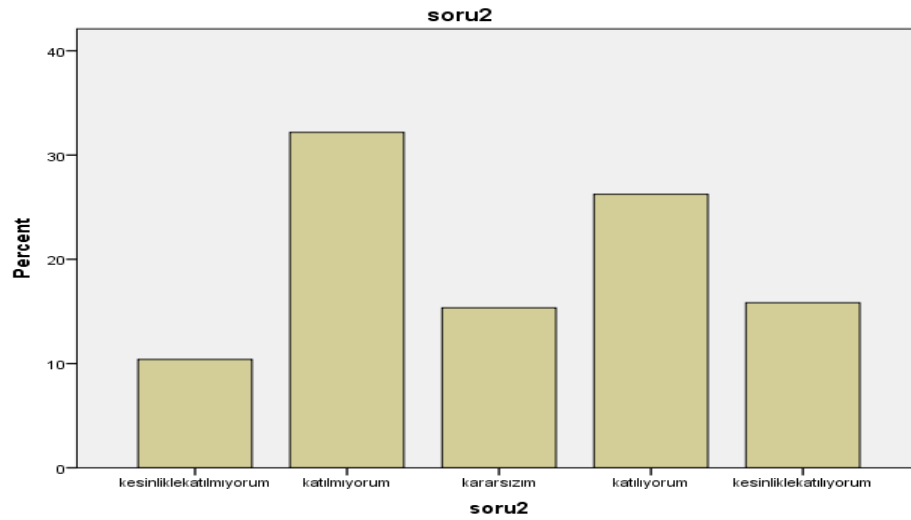


**Şekil 4.1.** Kurumumuzda kural ve politikalar belirlenmiş olduğu için krize hazırlık aşamasında belirsizlik yoktur.

Verilen cevaplara bakıldığında anket çalışmasına katılan çalışanların kararsızlar dışarıda tutulduğunda yaklaşık olarak (14,4+32,7) %47'sinin katılmadıkları görülmüştür. Başka bir ifade ile işletmedeki kural ve politikalar her ne kadar belirlenmiş olsa da muhtemel krizlere karşı bu kural ve politikaların yetersiz kalabileceği söylenebilir.

**Tablo 4.9.** Kurumumuzda kriz sinyallerinin algılanması sayesinde belirsiz ortam oluşmaz.

Değişkenler	Sayı	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	21	10,4
Katılmıyorum	65	32,2
Kararsızım	31	15,3
Katılıyorum	53	26,2
Kesinlikle katılıyorum	32	15,8
Toplam	202	100,0



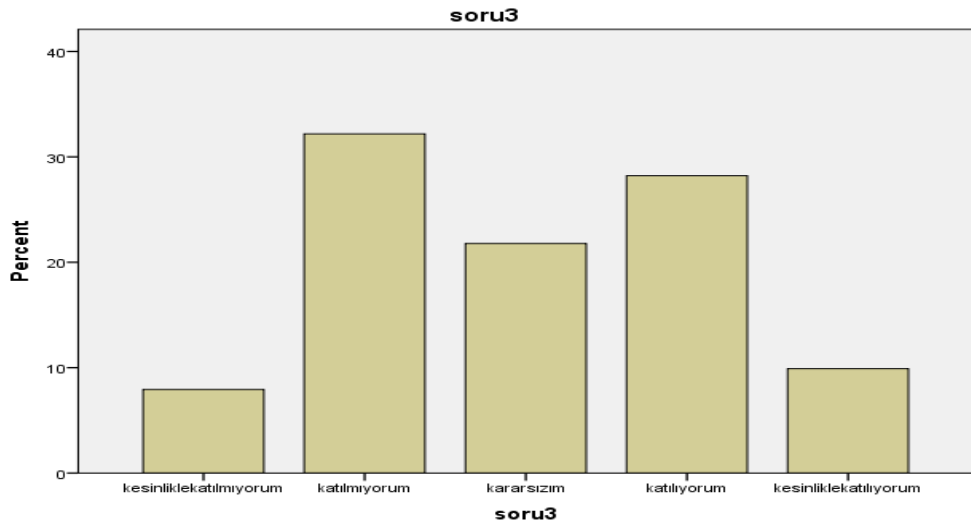
**Şekil 4.2.** Kurumumuzda kriz sinyallerinin algılanması sayesinde belirsiz ortam oluşmaz.

İkinci önermeden elde edilen verilen yanıtlarına bakıldığında işletme çalışanlarının (10,4+32,2) %42,6'sı katılmadıklarını, (26,2+15,8) %42'si ise katıldıklarını ifade etmişlerdir. Elde edilen oranlar birbirine çok yakın olduğu için bu konuda kesin bir şey söylemek zordur. Bununla birlikte bir belirsizliğin olduğu söylenebilir.



**Tablo 4.10.** Kurumumuzda krizin çözümü için stratejilerin belirlenmemesi belirsizlik oluşturur.

Değişkenler	Sayı	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	16	7,9
Katılmıyorum	65	32,2
Kararsızım	44	21,8
Katılıyorum	57	28,2
Kesinlikle katılıyorum	20	9,9
Toplam	202	100,0

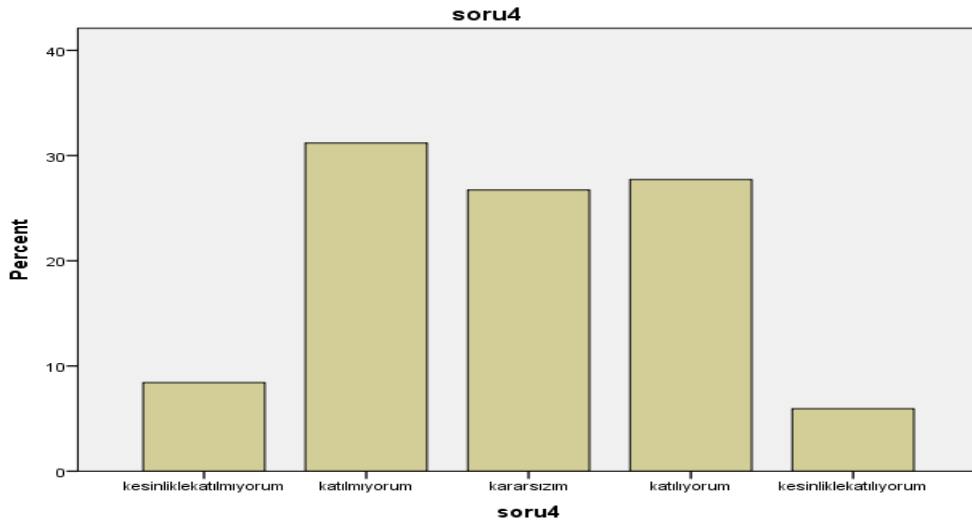


**Şekil 4.3.** Kurumumuzda krizin çözümü için stratejilerin belirlenmemesi belirsizlik oluşturur.

Tablo 4.10. da gösterildiği üzere ankete katılan çalışanların yaklaşık olarak (7,9+32,2) %40'ı katılmadıklarını ifade ederken, yaklaşık olarak (28,2+9,9) %38'i ise katıldıklarını belirtmiştir. Yaklaşık olarak %22'si ise kararsız kaldıklarını ifade etmişlerdir. Verilen yanıtlara bakıldığında önermeye katılan ve katılmayanların oranları her ne kadar birbirlerine yakın olsa da, çalışanların işletme yöneticilerinin tecrübelerine ve işletmelerine güven duydukları böylelikle stratejiler belirlenmiş olmasa da belirsizliğin oluşmayacağı görülmektedir.

**Tablo 4.11.** Çalışanlarımızda bilgi paylaşımı olduğundan, kriz sonrasında da istenilen bilgiye ulaşabilirler.

Değişkenler	Sayı	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	17	8,4
Katılmıyorum	63	31,2
Kararsızım	54	26,7
Katılıyorum	56	27,7
Kesinlikle katılıyorum	12	5,9
Toplam	202	100,0

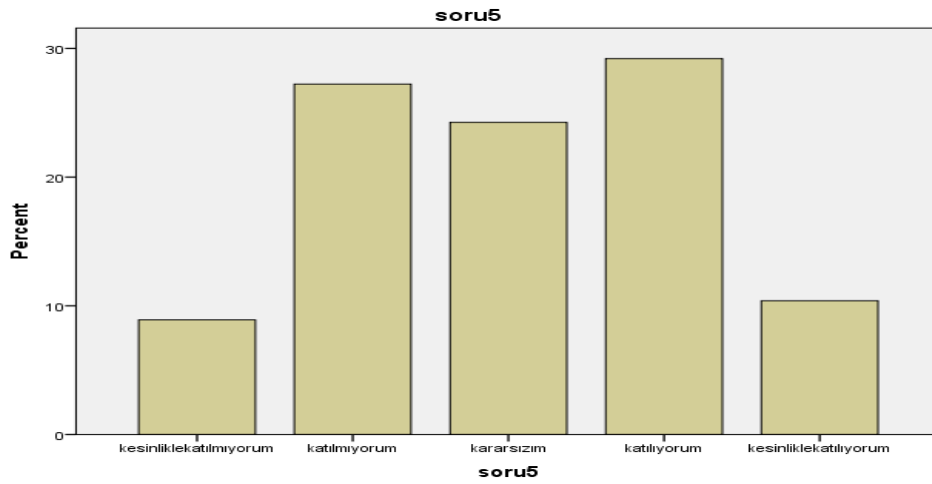


**Şekil 4.4.** Çalışanlarımızda bilgi paylaşımı olduğundan, kriz sonrasında da istenilen bilgiye ulaşabilirler.

Dördüncü önermeden elde edilen verilere göre çalışanların yaklaşık olarak %31'i yüksek oranda katılmadıklarını, yaklaşık olarak %6'sı ise kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. Elde edilen bu veriler çalışanlarda işletme içerisinde ki bilgi paylaşımın yetersiz olmasından dolayı istenilen bilgilere ulaşmada zorluk yaşayacaklarını göstermektedir.

**Tablo 4.12.** Kurumumuz kriz değerlendirme sürecinde gelecekteki konumunu açık ve net bir biçimde ortaya koyar.

Değişkenler	Sayı	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	18	8,9
Katılmıyorum	55	27,2
Kararsızım	49	24,3
Katılıyorum	59	29,2
Kesinlikle katılıyorum	21	10,4
Toplam	202	100,0

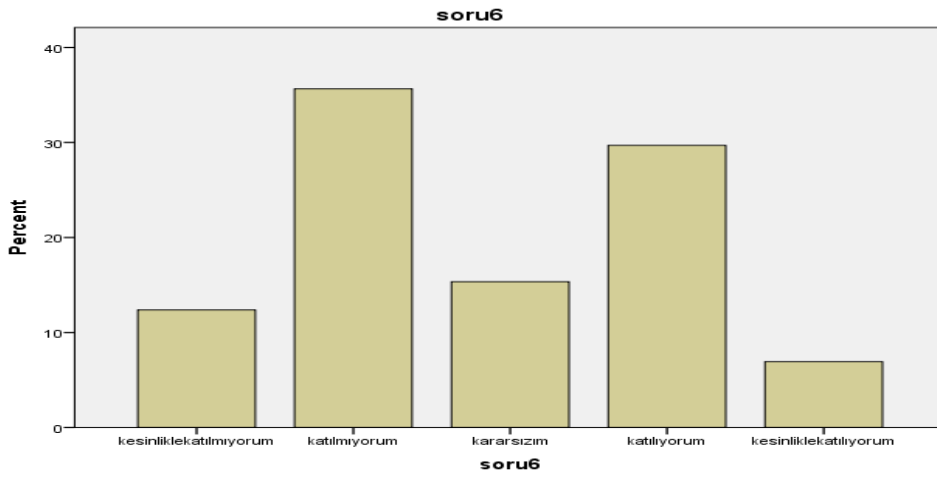


**Şekil 4.5.** Kurumumuz kriz değerlendirme sürecinde gelecekteki konumunu açık ve net bir biçimde ortaya koyar.

Tablo 4.12. de gösterildiği üzere katılımcıların yaklaşık olarak %29'u katıldıklarını, yaklaşık olarak %9'u ise kesinlikle katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Bu öneriye bakıldığında çalışanların işletmelerine güven duydukları, işletme yöneticilerinin temel hedefleri doğrultusunda hareket edecekleri gözlemlenmiştir.

**Tablo 4.13.** Yöneticilerimizin tecrübeleri sayesinde krize hazırlık süreci fazla zaman almaz.

Değişkenler	Sayı	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	25	12,4
Katılmıyorum	72	35,6
Kararsızım	31	15,3
Katılıyorum	60	29,7
Kesinlikle katılıyorum	14	6,9
Toplam	202	100,0

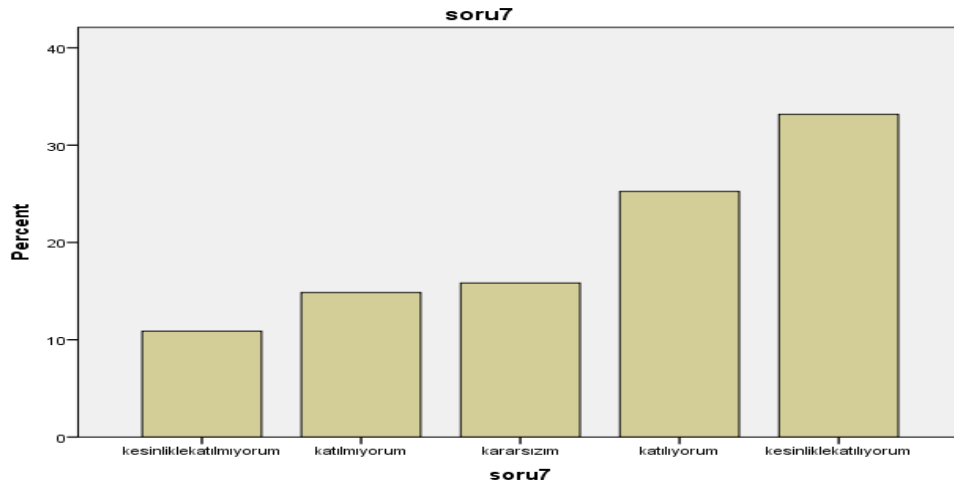


**Şekil 4.6.** Yöneticilerimizin tecrübeleri sayesinde krize hazırlık süreci fazla zaman almaz

Tablo 4.13. den elde edilen verilere göre; anketi cevaplayan çalışanlarının büyük çoğunluğunun yaklaşık olarak %36'sı katılmadıkları, yaklaşık olarak %7'sinin ise kesinlikle katıldıkları gözlemlenmiştir. Verilen yanıtlara bakıldığında çalışanlar, yöneticileri her ne kadar tecrübe sahibi olsa da olası krizlere karşı her zaman önlem almaları gerektiğini belirtmişlerdir.

**Tablo 4.14.** Yöneticilerimiz kriz sinyallerini alsalar dahi harekete geçmezler.

Değişkenler	Sayı	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	22	10,9
Katılmıyorum	30	14,9
Kararsızım	32	15,8
Katılıyorum	51	25,2
Kesinlikle katılıyorum	67	33,2
Toplam	202	100,0

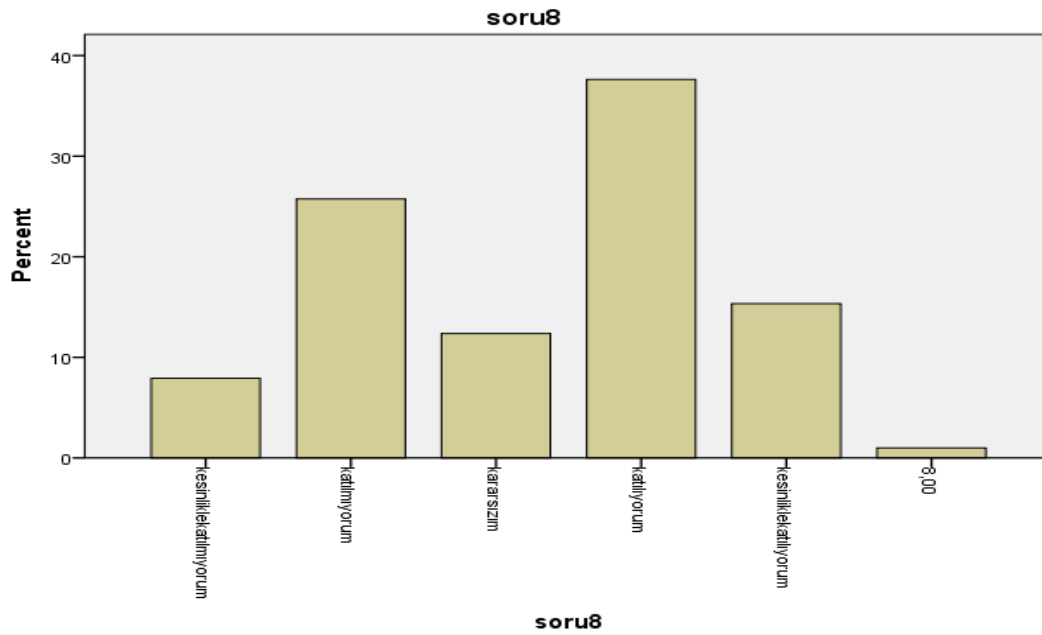


**Şekil 4.7.** Yöneticilerimiz kriz sinyallerini alsalar dahi harekete geçmezler.

Tablo 4.14. de ki verilere bakıldığında kararsızlar dışarıda tutulduğunda çalışanlar yaklaşık olarak (25,2+33,2) %58'i katıldıklarını, yaklaşık olarak %11'i ise kesinlikle katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Önermeden elde edilen veriler de büyük çoğunluğun bu öneriye katıldığı gözlemlenmiştir. Anket uygulamasının yapıldığı işletme çalışanları, yöneticilerin mevcut politikaları yeterli bulmalarından dolayı herhangi bir olumsuzluk durumunda yeni politikalar geliştirmekten uzak duracaklarını belirtmişlerdir.

**Tablo 4.15.** Yöneticilerimiz krizi çözmek için yeni politikalar geliştirirler.

Değişkenler	Sayı	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	16	7,9
Katılmıyorum	52	25,7
Kararsızım	25	12,4
Katılıyorum	76	37,6
Kesinlikle katılıyorum	33	16,4
Toplam	202	100,0

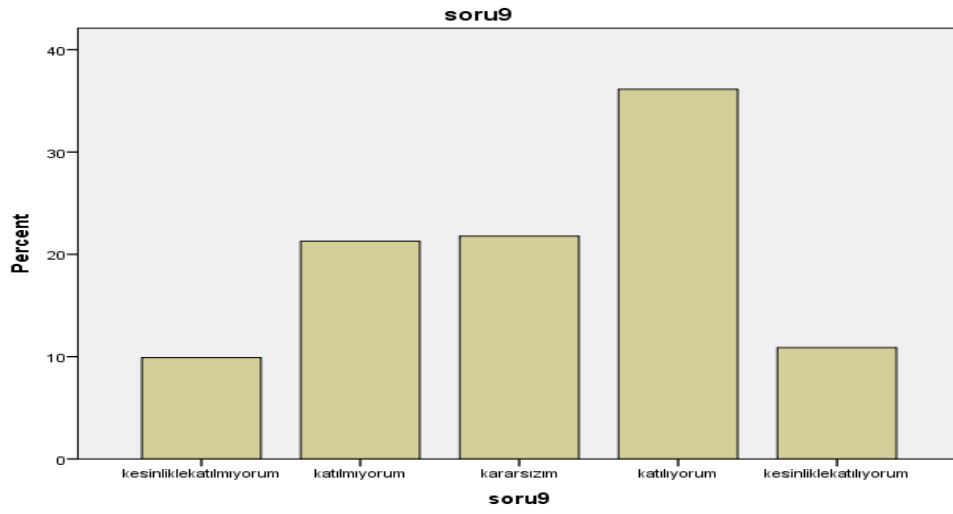


**Şekil 4.8.** Yöneticilerimiz krizi çözmek için yeni politikalar geliştirirler.

Tablo 4.15. te gösterildiği üzere çalışanların büyük çoğunluğunun (37,6+16,4) %57'sinin katıldıkları, yaklaşık olarak %8'inin ise kesinlikle katılmadıkları görülmektedir. Bu sonuçlarla işletme çalışanları, yöneticilerinin yeniliklere açık olduklarını, karşılaştıkları veya karşılaşılabilecekleri sorunlara karşı en uygun çözümü bulacaklarını ve uygulayacaklarını ifade etmişlerdir.

**Tablo 4.16.** Kriz sonrasında kurum içi bir çatışma yaşandığında tatmin edici çözümler geliştirilir.

Değişkenler	Sayı	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	20	9,9
Katılmıyorum	43	21,3
Kararsızım	44	21,8
Katılıyorum	73	36,1
Kesinlikle katılıyorum	22	10,9
Toplam	202	100,0

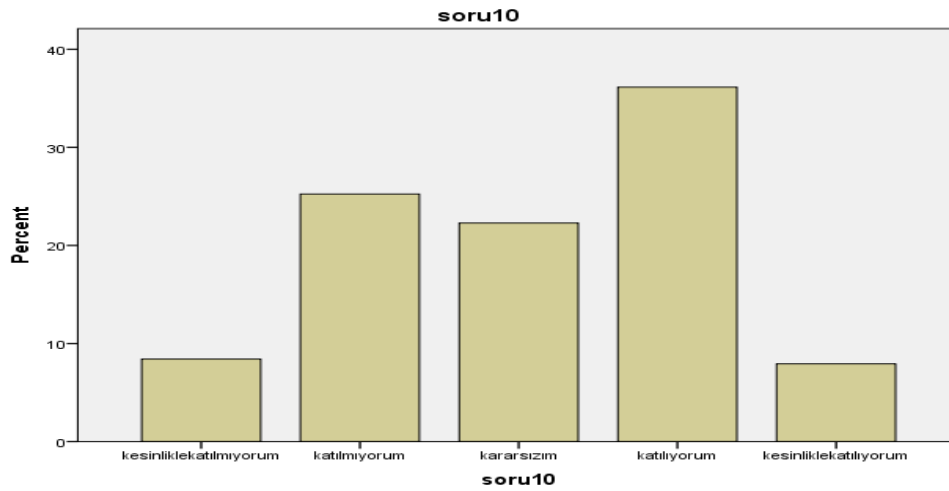


**Şekil 4.9.** Kriz sonrasında kurum içi bir çatışma yaşandığında tatmin edici çözümler geliştirilir.

Tablo 4.16. dan elde edilen veriler değerlendirildiğinde, çalışanların yaklaşık olarak %10'u kesinlikle katılmadıklarını, diğer katılımcılardan yaklaşık olarak %37'si katıldıklarını ifade etmişlerdir. Çalışanların işletme içerisinde bir çatışma yaşamaları halinde yöneticilerinin tavırları hakkında kararsız kalırken, büyük çoğunluğunun yaklaşık olarak %47'sinin katıldıkları gözlemlenmiştir. Böylece çalışanların çoğunluğu, yöneticilerinin yaşanan krizden sonra oluşabilecek herhangi bir çatışmayı en tatmin edici çözümler geliştirerek atlatmayı sağlayacaklarını ifade etmişlerdir.

**Tablo 4.17.** Kurumumuzda kriz sonrası değerlendirme yapılırken krizin etkileri olası krizlere karşı fırsat olarak değerlendirilir.

Değişkenler	Sayı	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	17	8,4
Katılmıyorum	51	25,2
Kararsızım	45	22,3
Katılıyorum	73	36,1
Kesinlikle katılıyorum	16	7,9
Toplam	202	100,0



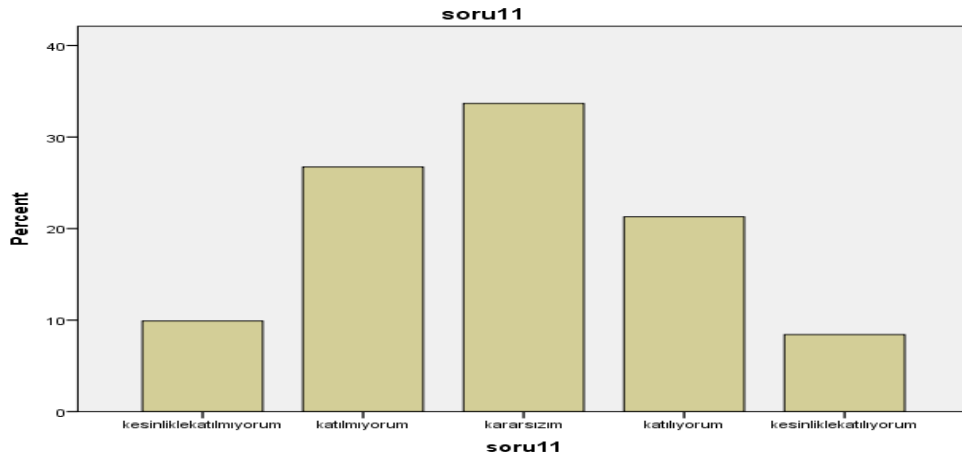
**Şekil 4.10.** Kurumumuzda kriz sonrası değerlendirme yapılırken krizin etkileri olası krizlere karşı fırsat olarak değerlendirilir.

Tablo 4.17. de gösterildiği üzere katılımcıların yaklaşık olarak %36'si katıldıklarını, yaklaşık olarak %8'i ise kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. İşletme çalışanları bu ifade de yaşanan krizin fırsata çevrilebileceğini, işletme içerisinde herhangi bir kayba neden olmayacağını ve krizin işletme için olumsuz bir durum yaşatmayacağını ifade etmişlerdir.



**Tablo 4.18.** Kurumumuzda krize hazırlık aşamasında çalışanlarımızın görüşleri dikkate alınarak politikalar geliştirilir.

Değişkenler	Sayı	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	20	9,9
Katılmıyorum	54	26,7
Kararsızım	68	33,7
Katılıyorum	43	21,3
Kesinlikle katılıyorum	17	8,4
Toplam	202	100,0

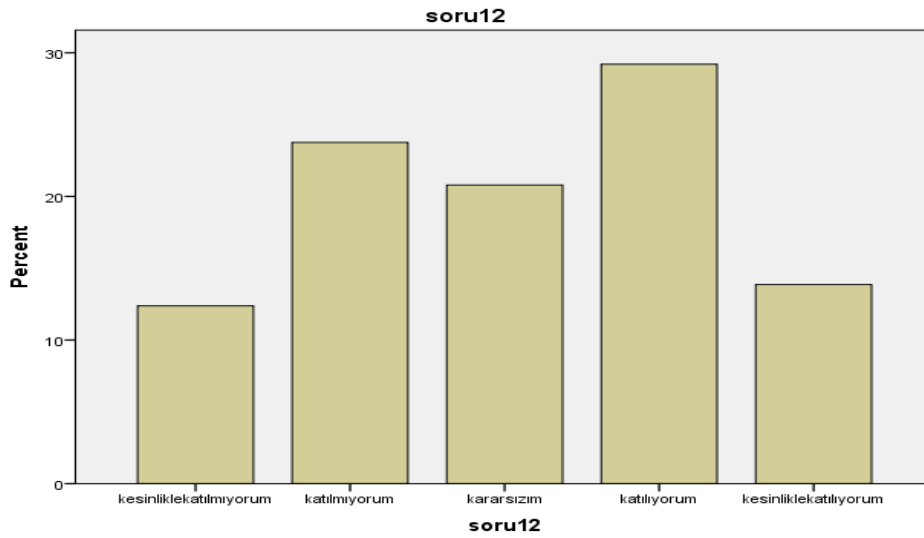


**Şekil 4.11.** Kurumumuzda krize hazırlık aşamasında çalışanlarımızın görüşleri dikkate alınarak politikalar geliştirilir.

Tablo 4.18. de gösterildiği üzere ankete katılan çalışanların büyük çoğunluğunun yaklaşık olarak %34'ü kararsız kaldıklarını, yaklaşık olarak %8'i kesinlikle katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Çalışanların bu soru için vermiş oldukları yanıtlara bakıldığında, çoğu çalışan olası bir krize karşı hazırlık yapılırken yöneticilerin kendi görüşleri mi yoksa çalışanlar ile birlikte geliştirecekleri görüşlere göre mi hareket edecekleri konusunda kararsız oldukları görülmüştür. Çalışanlar fikirlerinin önemsenip önemsenmeyeceğini net bir şekilde bilemediklerini ifade etmişlerdir. Ancak yaklaşık olarak (9,9+26,7) %37'si bu süreçte yönetici ve çalışanların birlikte kararlaştıracakları görüşler doğrultusunda hareket edilmeyeceğini belirtmiştir. Buna göre, bu konuda belirgin bir örgüt kültürünün oluşmadığı söylenebilir.

**Tablo 4.19.** Kurumumuzda kriz sinyalini fark eden çalışanlarımız bu sinyali üst yönetime iletirler.

Değişkenler	Sayı	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	25	12,4
Katılmıyorum	48	23,8
Kararsızım	42	20,8
Katılıyorum	59	29,2
Kesinlikle katılıyorum	28	13,9
Toplam	202	100,0

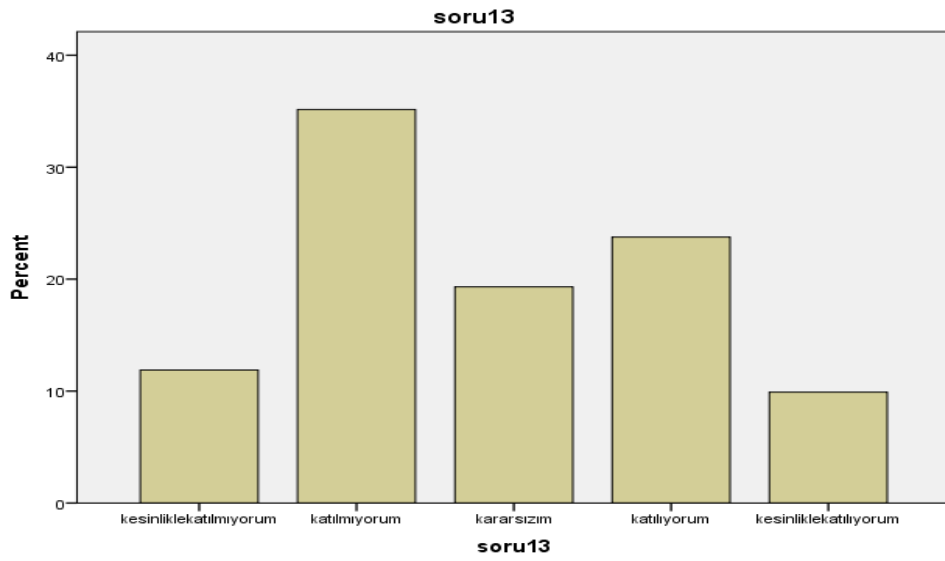


**Şekil 4.12.** Kurumumuzda kriz sinyalini fark eden çalışanlarımız bu sinyali üst yönetime iletirler.

Tablo 4.19. da gösterildiği üzere ankete katılan çalışanların yaklaşık olarak %29'u katıldıklarını, yaklaşık olarak %12'si kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu öneri de işletme içi hiyerarşik yapının katı olmadığı, çalışan ve yönetici arasında sıkı bir bağ oluşturulduğu ve çalışanların fikirlerine önem verildiği gözlemlenmiştir.

**Tablo 4.20.** Kurumumuzda çalışanlar ve yöneticiler krizin çözümü için birlikte hareket ederler.

Değişkenler	Sayı	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	24	11,9
Katılmıyorum	71	35,1
Kararsızım	39	19,3
Katılıyorum	48	23,8
Kesinlikle katılıyorum	20	9,9
Toplam	202	100,0

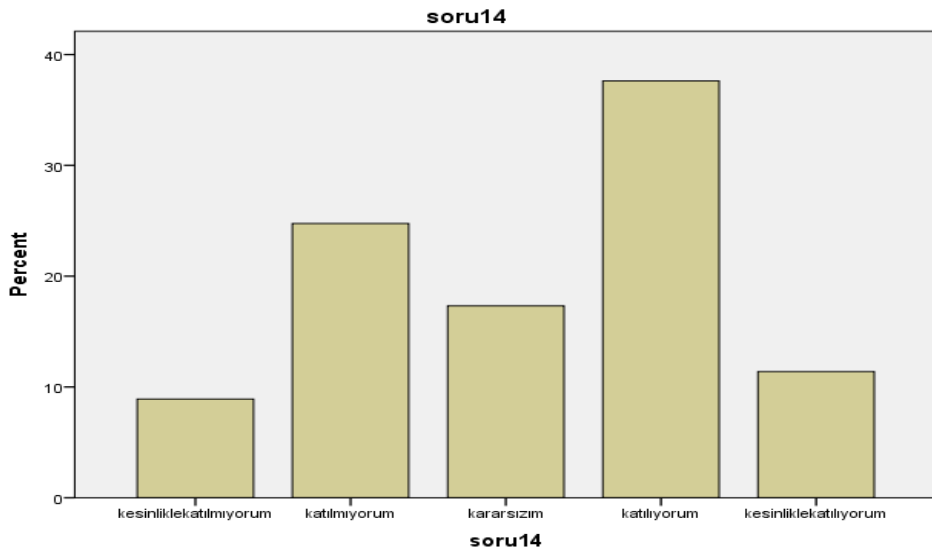


**Şekil 4.13.** Kurumumuzda çalışanlar ve yöneticiler krizin çözümü için birlikte hareket ederler.

Tablo 4.20. de gösterildiği üzere ankete katılan çalışanların yaklaşık olarak %10'u kesinlikle katıldıklarını belirtirken, yaklaşık olarak % 35'i katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu öneri de yöneticilerin kriz çözüm sürecinde çalışanlarının görüşlerine önem vermedikleri ve yetkilerini paylaşmak istemedikleri gözlemlenmiştir.

**Tablo 4.21.** Kriz sonrası normale dönüş sürecinde çalışanlarımızın alınan kararlara katılmaları önemsenir.

Değişkenler	Sayı	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	18	8,9
Katılmıyorum	50	24,8
Kararsızım	35	17,3
Katılıyorum	76	37,6
Kesinlikle katılıyorum	23	11,4
Toplam	202	100,0

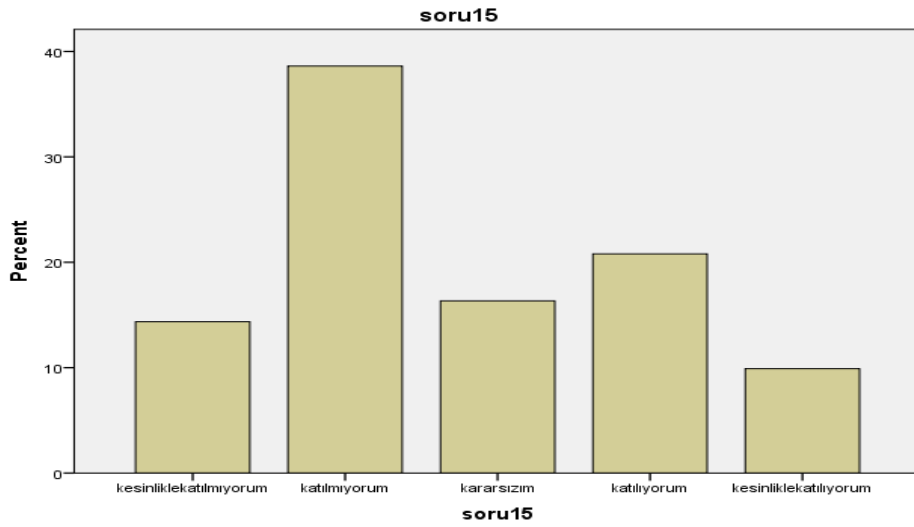


**Şekil 4.14.** Kriz sonrası normale dönüş sürecinde çalışanlarımızın alınan kararlara katılmaları önemsenir.

Tablo 4.21. de yer alan bilgiler de katılımcıların yaklaşık olarak %38'i katılıyorum yanıtını, yaklaşık olarak %9'u ise kesinlikle katılmıyorum yanıtını vermişlerdir. Bu önermenin verileri göz önüne alındığında çalışanların işletmenin varlığını koruyabilmesi ve devam ettirebilmesinde önemli bir rol oynadığı, yaşanan kriz sonrası mevcut sisteme dönüşte çalışanlarla birlikte hareket edildiği belirtilmiştir.

**Tablo 4.22.** Kriz sonrasında değerlendirme işlemi sadece yöneticilerimiz tarafından yapılır.

Değişkenler	Sayı	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	29	14,4
Katılmıyorum	78	38,6
Kararsızım	33	16,3
Katılıyorum	42	20,8
Kesinlikle katılıyorum	20	9,9
Toplam	202	100,0

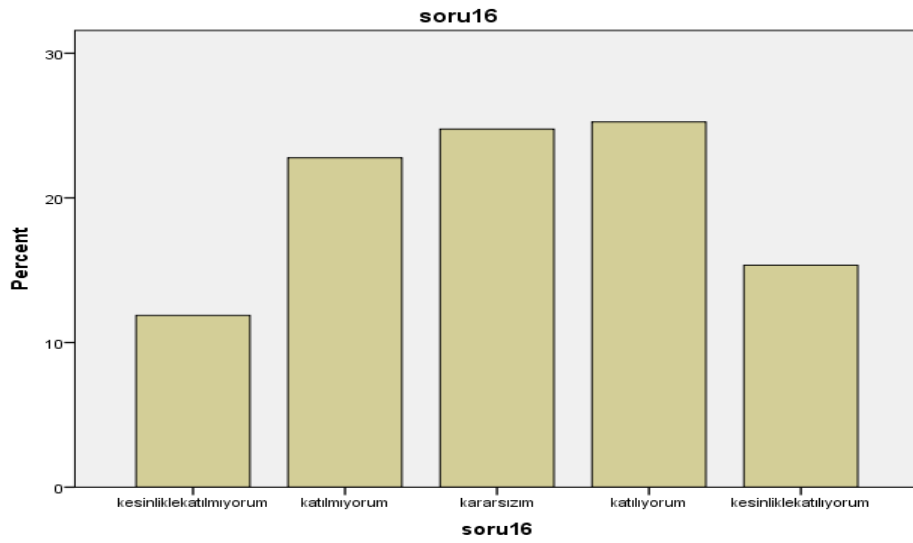


**Şekil 4.15.** Kriz sonrasında değerlendirme işlemi sadece yöneticilerimiz tarafından yapılır.

Tablo 4.22. den elde edilen veriler göz önüne alındığında, ankete katılan çalışanların büyük çoğunluğu (14,4+38,6) %53'ü katılmıyorum, yaklaşık olarak %10'u kesinlikle katılıyorum ifadesinde bulunmuşlardır. Bu öneri de işletme yöneticilerinin çalışanlar ile bilgi paylaşımında buldukları ve ortak bir değerlendirme süreci geçirdikleri görülmektedir. Bunun yanı sıra katılımcıların yaklaşık olarak %16'sı sorunun yanıtı için kararsız kaldıklarını ifade etmişlerdir.

**Tablo 4.23.** Yöneticilerimiz kriz hazırlık sürecinde çalışanlarımızın fikirlerini göz ardı ederler.

Değişkenler	Sayı	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	24	11,9
Katılmıyorum	46	22,8
Kararsızım	50	24,8
Katılıyorum	51	25,2
Kesinlikle katılıyorum	31	15,3
Toplam	202	100,0

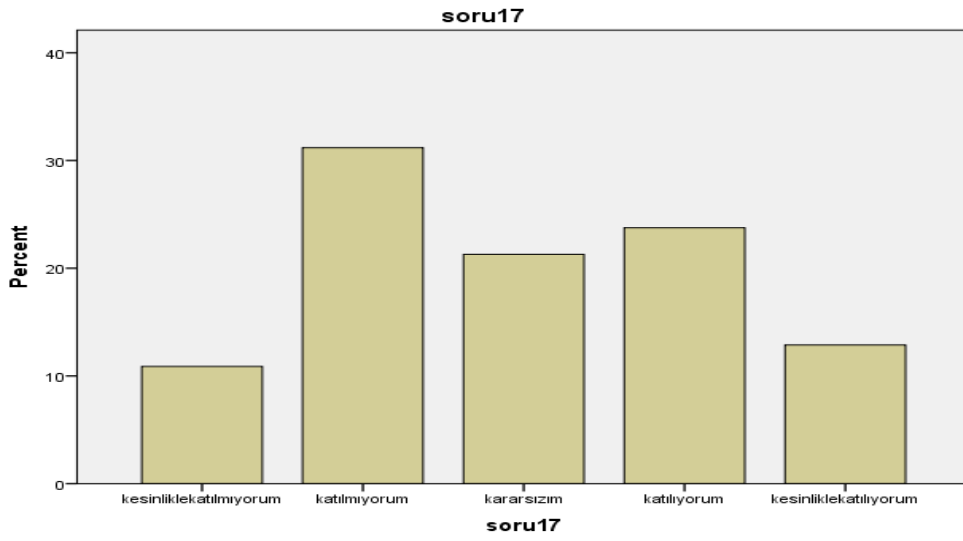


**Şekil 4.16.** Yöneticilerimiz kriz hazırlık sürecinde çalışanlarımızın fikirlerini göz ardı ederler.

Tablo 4.23. de gösterildiği üzere katılımcıların yaklaşık olarak %25'i katıldıklarını belirtirken, yaklaşık olarak %12'si ise kesinlikle katılmıyorum yanıtını vermişlerdir. Önermeden elde edilen veriler değerlendirildiğinde yöneticilerin krize hazırlık sürecinde çalışanlarının fikirlerini göz ardı edeceklerini göstermiştir. Bu durum işletme içerisinde yöneticilerin etkin olmak istediklerini göstermektedir.

**Tablo 4.24.** Çalışanlarımız algıladıkları kriz sinyallerini yöneticilerimiz ile paylaşmaktan kaçınırlar.

Değişkenler	Sayı	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	22	10,9
Katılmıyorum	63	31,2
Kararsızım	43	21,3
Katılıyorum	48	23,8
Kesinlikle katılıyorum	26	12,9
Toplam	202	100,0

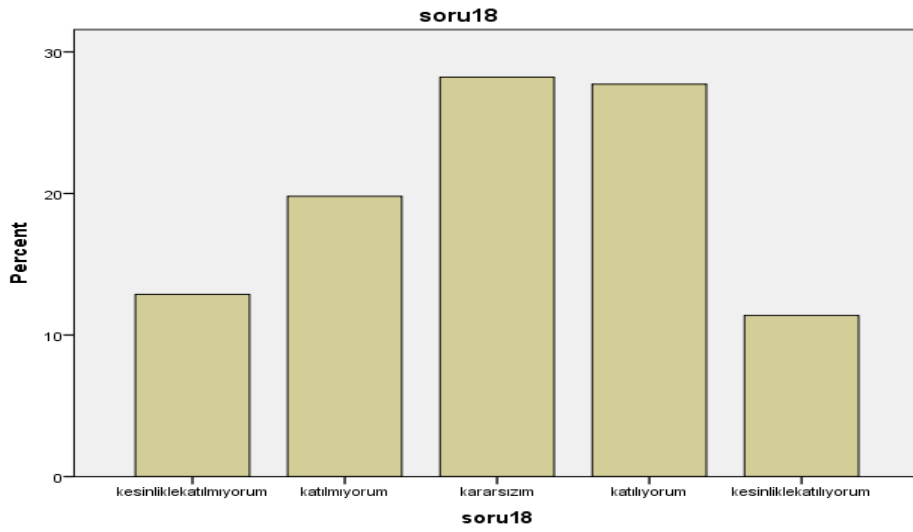


**Şekil 4.17.** Çalışanlarımız algıladıkları kriz sinyallerini yöneticilerimiz ile paylaşmaktan kaçınırlar.

Tablo 4.24. te gösterildiği üzere ankete katılan çalışanların yaklaşık oranla %32'si katılmadıklarını, yaklaşık olarak %11'i kesinlikle katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Tablo 4.24. te çalışanların işletme içerisinde hiyerarşik yapılanmanın katı olmamasından dolayı algıladıkları olumsuz durumları yöneticilerine rahat bir şekilde iletebildikleri görülmektedir.

**Tablo 4.25.** Kurumumuzda kriz çözüm sürecinde yöneticilerimizin tavrı katıdır.

Değişkenler	Sayı	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	26	12,9
Katılmıyorum	40	19,8
Kararsızım	57	28,2
Katılıyorum	56	27,7
Kesinlikle katılıyorum	23	11,4
Toplam	202	100,0



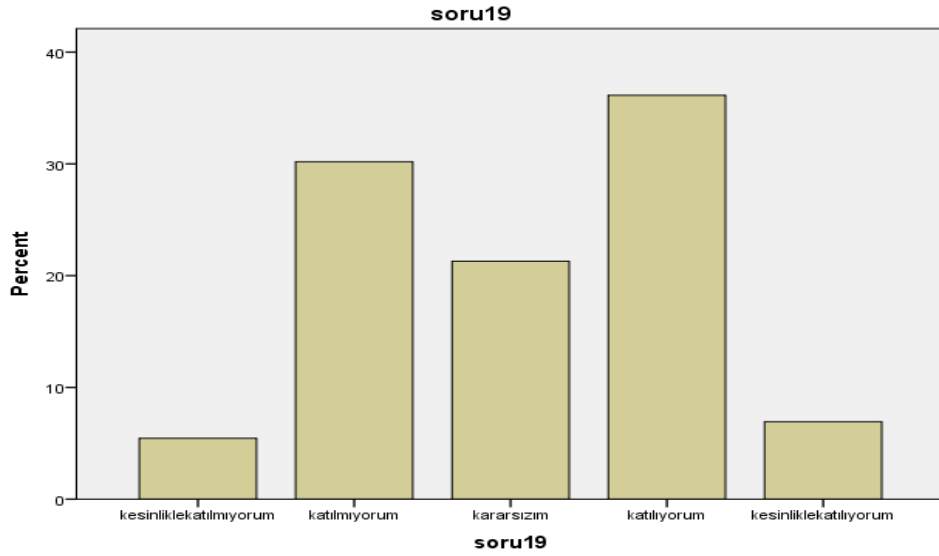
**Şekil 4.18.** Kurumumuzda kriz çözüm sürecinde yöneticilerimizin tavrı katıdır.

Tablo 4.25. te gösterildiği üzere ankete katılan çalışanların yaklaşık olarak %28'i kararsız olduklarını, yaklaşık olarak (27,7+11,4) %39'u ise katıldıklarını belirtmişlerdir. Önermeden elde edilen veriler göz önüne alındığında, çalışanların çoğunluğu işletmelerindeki kriz sürecinde yöneticilerin tavırları konusunda tutumlarının ve davranışlarının katı olacağını ifade etmişlerdir. Bu önerme kriz çözüm sürecinde işletme içerisinde ılımlı bir havanın hakim olmayacağını göstermektedir.



**Tablo 4.26.** Kriz sonrası normale dönüş sürecinde kurumumuz, çalışanları ile bozulan ilişkileri düzeltmeye çalışır.

Değişkenler	Sayı	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	11	5,4
Katılmıyorum	61	30,2
Kararsızım	43	21,3
Katılıyorum	73	36,1
Kesinlikle katılıyorum	14	6,9
Toplam	202	100,0

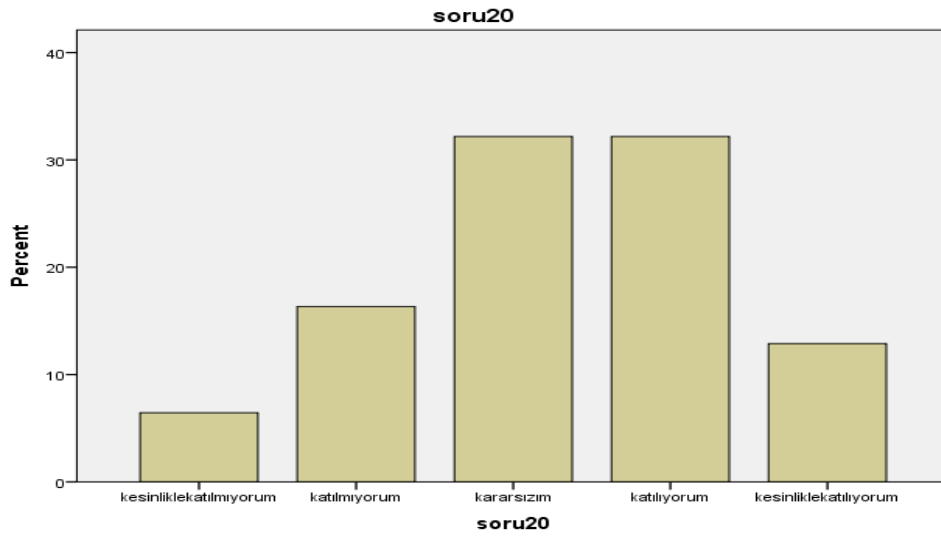


**Şekil 4.19.** Kriz sonrası normale dönüş sürecinde kurumumuz, çalışanları ile bozulan ilişkileri düzeltmeye çalışır.

Tablo 4.26. da yer alan bilgiler de katılımcıların yaklaşık olarak %36'sı katıldıklarını, yaklaşık olarak %5'i ise kesinlikle katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Bu önerme de anket çalışmasının yapıldığı işletmenin, çalışanları ile olan ilişkilerine ve grup içi uyuma önem verdiği gözlemlenmiştir.

**Tablo 4.27.** Yöneticilerimiz kriz sonrası değerlendirmede çalışma koşullarımızı iyileştirecek politikalar geliştirirler.

Değişkenler	Sayı	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	13	6,4
Katılmıyorum	33	16,3
Kararsızım	65	32,2
Katılıyorum	65	32,2
Kesinlikle katılıyorum	26	12,9
Toplam	202	100,0

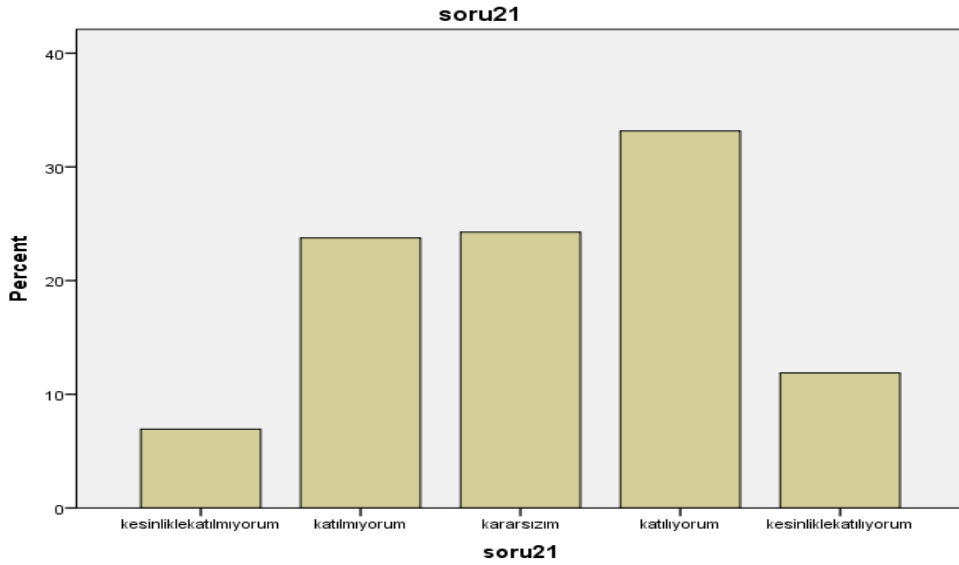


**Şekil 4.20.** Yöneticilerimiz kriz sonrası değerlendirmede çalışma koşullarımızı iyileştirecek politikalar geliştirirler.

Tablo 4.27. de yer alan bilgiler de anket uygulamasına katılan çalışanların yaklaşık olarak %32'si yaşanan krizin işletmede olumsuz bir durum oluşturabileceğini böylelikle yöneticilerin işletmenin normal faaliyetlerine dönmek için çalışma koşullarına herhangi bir değişiklik yapıp yapmayacakları konusunda net bir ifade de bulunmamıştır. Ancak çalışanların yaklaşık olarak (32,2+12,9) %46'sı ise katıldıklarını belirterek, işletme yöneticilerinin kendilerine önem verdiklerini ve çıkarlarını gözettiklerini belirtmişlerdir. İşletmede bu duruma uygun bir örgüt kültürünün oluşmuş olduğu söylenebilir.

**Tablo 4.28.** Çalışanlarımız farklı bölümlerde olsalar da krize hazırlıkta ortak bir bakış açısını paylaşırlar.

Değişkenler	Sayı	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	14	6,9
Katılmıyorum	48	23,8
Kararsızım	49	24,3
Katılıyorum	67	33,2
Kesinlikle katılıyorum	24	11,9
Toplam	202	100,0

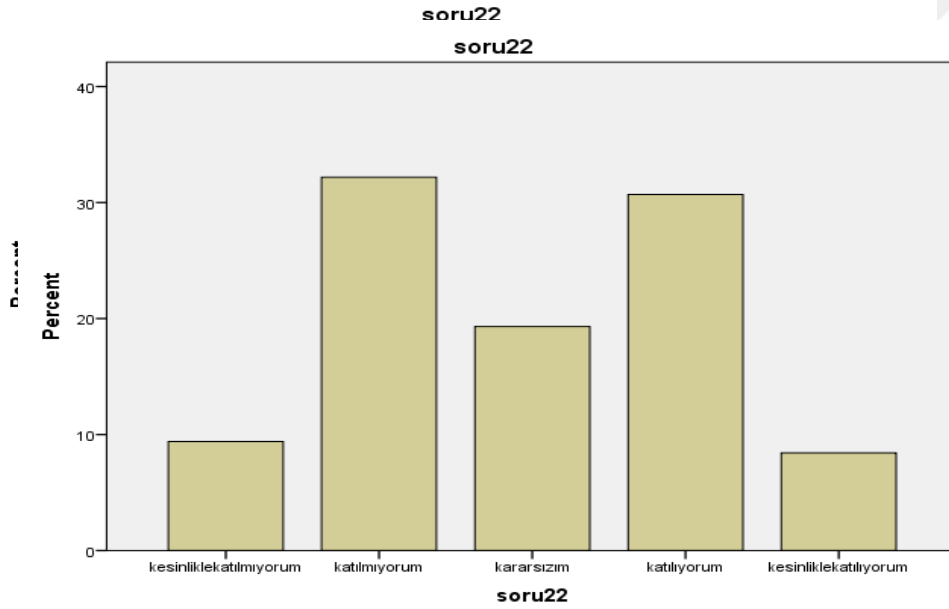


**Şekil 4.21.** Çalışanlarımız farklı bölümlerde olsalar da krize hazırlıkta ortak bir bakış açısını paylaşırlar.

Tablo 4.28. de gösterildiği üzere, katılımcıların büyük çoğunluğunun yaklaşık olarak (33,2+11,9) %45'i katıldıklarını ifade ederken, yaklaşık olarak %7'si kesinlikle katılmadıklarını ifade etmişlerdir. İşletme içerisinde büyük ölçüde bütünlüğün sağlanabildiği gözlemlenmiştir.

**Tablo 4.29.** Kurumumuzdaki kriz sinyalleri çalışanlarımızın bireysel önlem alabilmelerini sağlar.

Değişkenler	Sayı	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	19	9,4
Katılmıyorum	65	32,2
Kararsızım	39	19,3
Katılıyorum	62	30,7
Kesinlikle katılıyorum	17	8,4
Toplam	202	100,0

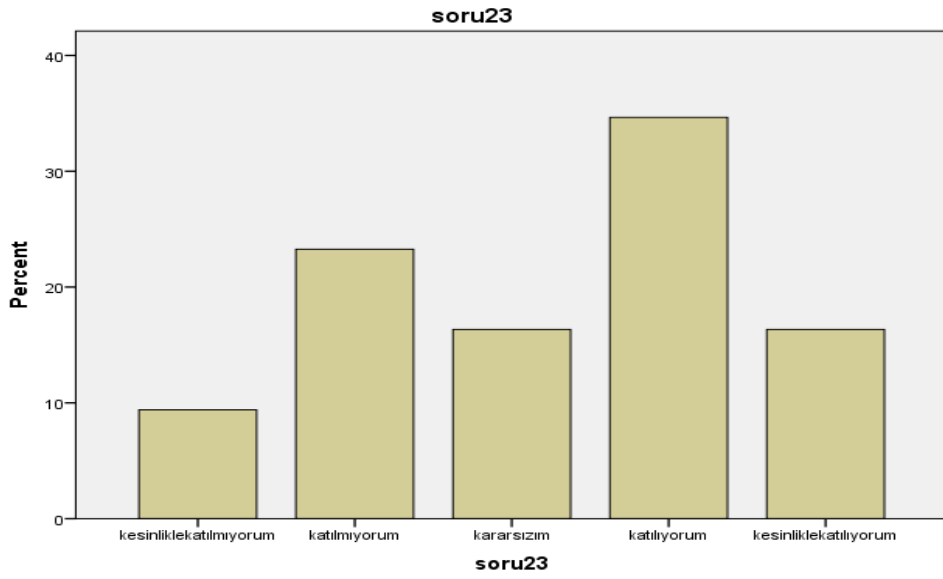


**Şekil 4.22.** Kurumumuzdaki kriz sinyalleri çalışanlarımızın bireysel önlem alabilmelerini sağlar.

Tablo 4.29. da yer alan bilgiler de katılımcıların yaklaşık olarak (9,4+32,2) %42'si katılmadıklarını belirtirken, yaklaşık olarak (30,7+8,4) %39'u ise katıldıklarını belirtmişlerdir. Elde edilen veriler her ne kadar birbirlerine yakın olsa da, işletme çalışanları herhangi bir kriz sinyali algıladıklarında bireysel davranmadan kaçınarak birlikte hareket etmeyi desteklediklerini belirtmişlerdir.

**Tablo 4.30.** Çalışanlarımızın ve yöneticilerimizin işbirliği içerisinde çalışmalarını krizin çözümünü kolaylaştırır.

Değişkenler	Sayı	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	19	9,4
Katılmıyorum	47	23,3
Kararsızım	33	16,3
Katılıyorum	70	34,7
Kesinlikle katılıyorum	33	16,3
Toplam	202	100,0

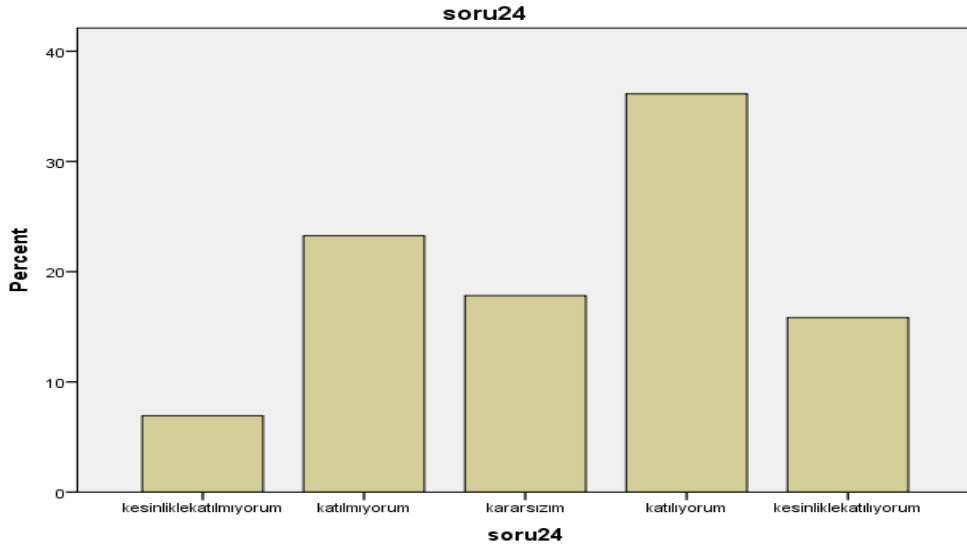


**Şekil 4.23.** Çalışanlarımızın ve yöneticilerimizin işbirliği içerisinde çalışmalarını krizin çözümünü kolaylaştırır.

Tablo 4.30. dan elde edilen veriler değerlendirildiğinde, ankete katılan çalışanların büyük çoğunluğu (34,7+16,3) %51'i katıldıklarını, yaklaşık olarak %9'u ise kesinlikle katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Tablo 4.29. da işletme de görev yapmakta olan çalışanların ve yöneticilerin birlikte hareket etmeleri sayesinde yaşanan krizden mümkün olan en kısa sürede çıkabileceklerini göstermektedir.

**Tablo 4.31.** Kurumumuz kriz sonrası normale dönüş sürecinde grup içi ilişkilere önem verir.

Değişkenler	Sayı	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	14	6,9
Katılmıyorum	47	23,3
Kararsızım	36	17,8
Katılıyorum	73	36,1
Kesinlikle katılıyorum	32	15,8
Toplam	202	100,0

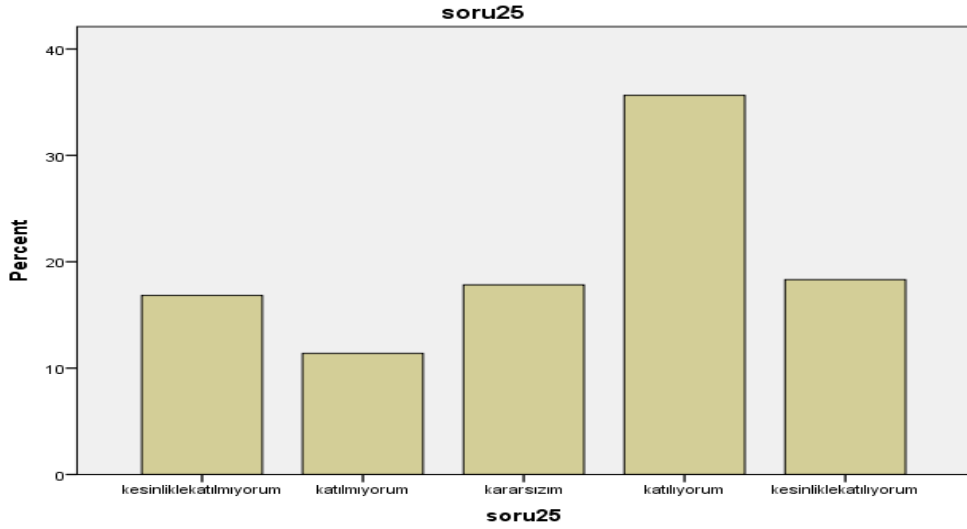


**Şekil 4.24.** Kurumumuz kriz sonrası normale dönüş sürecinde grup içi ilişkilere önem verir.

Tablo 4.31. de yer alan bilgiler de katılımcıların yüksek oranla yaklaşık olarak (36,1+15,8) %52'si katıldıklarını belirtirken, yaklaşık olarak %7'si kesinlikle katılmadıklarını belirtmişler. Elde edilen bu veriler çalışmanın yapıldığı işletmenin, çalışanlarının kendi aralarında veya yöneticileri ile olan ilişkilerinde herhangi bir anlaşmazlık yaşamaları halinde bu anlaşmazlığı çözmeye yardımcı olduğunu göstermektedir.

**Tablo 4.32.** Yöneticilerimiz kriz sonrası değerlendirme yaparken kurumumuzun temel hedefleri doğrultusunda hareket ederler.

Değişkenler	Sayı	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	34	16,8
Katılmıyorum	23	11,4
Kararsızım	36	17,8
Katılıyorum	72	35,6
Kesinlikle katılıyorum	37	18,3
Toplam	202	100,0



**Şekil 4.25.** Yöneticilerimiz kriz sonrası değerlendirme yaparken kurumumuzun temel hedefleri doğrultusunda hareket ederler.

Tablo 4.32. den elde edilen veriler değerlendirildiğinde anket uygulamasına katılan çalışanların büyük çoğunluğu yaklaşık oranla (35,6+18,3) %54'ü katıldıklarını, yaklaşık olarak %11'i ise katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Bu verileri değerlendirdiğimizde çalışanlar işletmelerinde her ne kadar kriz süreci yaşanmış olsa da yöneticilerinin işletme hedeflerine öncelik verdiklerini ve yaşanan kriz sonrası geliştirebilecekleri yeni politikaları da bu doğrultuda gözden geçirebileceklerini belirtmişlerdir.

**Tablo 4.33.** Kolmogorov-Smirnov Normallik Testi Sonuçları

	<b>Kolmogorov- Smirnov</b>		
	<b>İstatistik</b>	<b>sd</b>	<b>Sig. (p)</b>
Ortalama	,082	202	,016

Kolmogorov-Smirnov Testine göre örgüt kültürünün kriz yönetimine etkisinin olup olmadığını ölçmek için oluşturulan ölçeğin normallik testi puanları normal dağılım göstermemiştir (  $p > 0,05$ ). Ancak özellikle likert ölçek üzerinden elde edilmiş olan değişkenlerin normallik sınaması için literatürde kabul gören bir diğer kriter çarpıklık ve basıklık katsayılarının -1,5 ile 1,5 aralığında olmasıdır ( Tabachnick, Fidell, 2003). Buna göre geliştirilen ölçeğin çarpıklık ve basıklık değerleri göz önüne alındığında bu değişkenin normal dağılım gösterdiği kabul edilir.

**Tablo 4.34.** Örgüt Kültürünün Kriz Yönetimine Etkisinin Olup Olmadığına İlişkin Normallik Testi Sonuçlarından Elde Edilen Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları

	<b>İstatistik</b>
<b>Çarpıklık</b>	-,010
<b>Basıklık</b>	-,399

Bu durumda örgüt kültürünün kriz yönetimine etkisinin olup olmadığını incelemek amacıyla geliştirilmiş ölçek puanlarının demografik değişkenler için farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesinde parametrik istatistiksel teknikler uygulanacaktır.



**Tablo 4.35.** Yöneticilerin Kriz Sinyalini Almasıyla Harekete Geçip Geçmemelerinin Cinsiyete İlişkin t Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	Ort.	Ss	t	P
Kadın	114	3,4123	1,3621	-1,630	,504
Erkek	88	3,7275	1,3628	-1,630	,504

H0: Yöneticilerimiz kriz sinyallerini alsalar dahi harekete geçmezler.

H1: Yöneticilerimiz kriz sinyallerini alınca harekete geçerler.

Yöneticilerin kriz sinyalini almasıyla harekete geçip geçmemelerinin cinsiyet açısından aralarında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği t testi ile test edilmiştir. Tablo 4.35. de ki verilere göre  $p = 0,05 < ,504$  çıkmıştır. Bu veriler ile işletme yöneticilerinin kriz sinyallerini almasıyla harekete geçip geçmemelerinin işletme çalışanlarının cinsiyetleri açısından bir fark olup olmadığına bakılmış ve aralarında anlamlı bir fark görülmemiştir. Çalışanlar yöneticilerinin kriz sinyallerini alsalar dahi harekete geçmeyeceklerini düşünmektedirler.

**Tablo 4.36.** Kurumda Kural Ve Politikalar Belirlenmiş Olsa Da Krize Hazırlık Aşamasında Belirsizliğin Bulunup Bulunmamasının Cinsiyete İlişkin t Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	Ort.	Ss	t	P
Kadın	114	3,0263	1,2374	2,432	,921
Erkek	88	2,6023	1,2186	2,437	,921

H0: Kurumumuzda kural ve politikalar belirlenmiş olduğu için krize hazırlık aşamasında belirsizlik yoktur.

H1: Kurumumuzda kural ve politikalar belirlenmiş olsa da krize hazırlık aşamasında belirsizlik vardır.

Kurumda kural ve politikalar belirlenmiş olsa da krize hazırlık aşamasında belirsizliğin bulunup bulunmamasının cinsiyet açısından aralarında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği t testi ile test edilmiştir. Tablo 4.36. da ki verilere göre  $p = 0,05 < ,921$  çıkmıştır. Elde edilen veriler işletmede kural ve politikaların belirlenmiş olduğu

için krize hazırlık aşamasında belirsizliğin bulunup bulunmamasıyla işletme çalışanlarının cinsiyetleri açısından bir fark olup olmadığına bakılmış ve aralarında anlamlı bir fark görülmemiştir. İşletme çalışanları işletmelerinde kural ve politikalar belirlenmiş olsa da krize hazırlık aşamasında belirsizliğin mevcut olacağını ifade etmektedirler.

**Tablo 4.37.** Kriz Sonrası Değerleme İşleminin Sadece Yöneticiler Tarafından Yapılıp Yapılmamasının İdari Göreve İlişkin t Testi Sonuçları

İdari Görev	N	Ort.	Ss	t	P
Evet	23	2,6087	1,3739	-,515	,335
Hayır	179	2,7486	1,2786	-,466	,335

HO: Kriz Sonrasında Değerleme İşlemi Sadece Yöneticilerimiz Tarafından Yapılır.

H1: Kriz Sonrasında Değerleme İşlemi Sadece Yöneticilerimiz Tarafından Yapılmaz.

Anket çalışmasının yapıldığı işletmede kriz sonrası değerlendirme işleminin sadece yöneticiler tarafından yapıp yapılmamasının çalışanların idari görevi olup olmamalarının açısından anlamlı bir fark gösterip göstermediği t testi ile test edilmiştir. Tablo 4.37. deki verilerde  $p = 0,05 > ,335$  çıkmıştır. Elde edilen veriler işletmede kriz sonrası değerlendirme işleminin sadece yöneticilerin tarafından yapıp yapılmamasının işletmede çalışanların idari görevi bulunup bulunmaması açısından bir fark olup olmadığına bakılmış ve aralarında anlamlı bir fark görülmüştür. Bu sonuçlara göre, yöneticiler kriz sonrası değerlendirme işlemi yaparken çalışanlarının da görüşlerini dikkate aldıklarını ifade etmektedirler.

**Tablo 4.38.** Çalışanlarımız Farklı Bölümlerde Olsalar Da Krize Hazırlıkta Ortak Bir Bakış Açısını Paylaşıp Paylaşmamalarının İdari Görevin Olup Olmamasına İlişkin t Testi Sonuçları

İdari Görev	N	Ort.	Ss	t	P
Evet	23	3,5652	1,2367	1,676	,639
Hayır	179	3,1453	1,1173	1,549	,639

HO: Çalışanlarımız Farklı Bölümlerde Olsalar Da Krize Hazırlıkta Ortak Bir Bakış Açısını Paylaşırlar.

H1: Çalışanlarımız Farklı Bölümlerde Oldukları İçin Krize Hazırlıkta Ortak Bir Bakış Açısını Paylaşmazlar.

İşletme çalışanlarının farklı bölümlerde olsalar da krize hazırlıkta ortak bir bakış açısını paylaşıp paylaşmamalarının çalışanların idari görevi olup olmamaları açısından anlamlı bir fark gösterip göstermediği t testi ile test edilmiştir. Elde edilen verilerde  $p=0,05 < ,639$  sonucuna ulaşılmıştır. Veriler doğrultusunda işletme çalışanlarının farklı bölümlerde olsalar da krize hazırlıkta ortak bir bakış açısını paylaşıp paylaşmamalarının çalışanlar arasında idari görevi olup olmamaları açısından bir fark olup olmadığına bakılmış ve aralarında anlamlı bir fark görülmemiştir. Bu veriler de işletmenin krize hazırlık aşamasında tüm bölüm çalışanlarının ortak hareket edebildikleri ve ortak bir bakış açısını paylaşabildikleri gözlemlenmiştir.

**Tablo 4.39.** Çalışanlarımızın ve Yöneticilerimizin İşbirliği İçerisinde Çalışmalarının Krizin Çözümünü Kolaylaştırıp Kolaylaştırmayacağını Medeni Duruma İlişkin t Testi Sonuçları

Medeni Durum	N	Ort.	Ss	t	P
Evli	123	3,1626	1,2634	-1,281	,652
Bekar	79	3,3924	1,2133	-1,292	,652

HO: Çalışanlarımızın ve Yöneticilerimizin İşbirliği İçerisinde Çalışmaları Krizin Çözümünü Kolaylaştırır.

H1: Çalışanlarımızın ve Yöneticilerimizin İşbirliği İçerisinde Çalışmaları Krizin Çözümünü Kolaylaştırmaz.

İşletme çalışanlarının ve yöneticilerinin işbirliği içerisinde çalışmalarının krizin çözümünü kolaylaştırıp kolaylaştırmayacağına çalışanların medeni durumları açısından anlamlı bir fark gösterip göstermediği t testi ile test edilmiştir. Tablo 4.39. daki verilerde  $p = 0,05 < ,652$  sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen verilerde işletme çalışanlarının ve yöneticilerinin işbirliği içerisinde çalışmalarının krizin çözümünü kolaylaştırıp kolaylaştırmayacağına çalışanların medeni durumları açısından bir fark olup olmadığına bakılmış ve aralarında anlamlı bir fark görülmemiştir. Verilerden elde edilen bilgilere göre medeni durumun işletme içerisindeki işbirliğini etkilemediği sonucuna ulaşabiliriz. Çalışanların ve yöneticilerin birlikte hareket edebilmelerinin krizin çözümü için işletmeye yardımcı olduğu gözlemlenmiştir.

**Tablo 4.40.** Eğitim Durumuna İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar Arası	12,508	4	3,127	2,019	0,93
Gruplar İçi	305,062	197	1,549		
Toplam	317,569	201			

HO: Kurumumuzda Kriz Sinyalini Fark Eden Çalışanlarımız Bu Sinyali Üst Yönetime İletirler.

H1: Kurumumuzda Kriz Sinyalini Fark Eden Çalışanlarımız Bu Sinyali Üst Yönetime İletemezler.

Tablo 4.40. da ki bulgulara göre (  $p = 0,05 < 0,93$  ) HO Hipotezi kabul edilmiştir. Dolayısıyla bu faktörlere yönelik görüşler eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu veriler işletme çalışanlarının öğrenim durumlarının yöneticilerine ulaşmak için bir farklılık göstermeyeceğini ve yöneticileri ile rahat bir şekilde iletişim

kurabileceklerini göstermektedir. İşletme içerisinde hiyerarşik yapılanmanın katı olmadığı görülmektedir.

**Tablo 4.41.** Görev Süresine İlişkin ANOVA Testi

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar Arası	4,082	3	1,361	1,010	,389
Gruplar İçi	266,676	198	1,347		
Toplam	270,757	201			

HO: Kurumumuzdaki Kriz Sinyalleri Çalışanlarımızın Bireysel Önlem Alabilmelerini Sağlar.

H1: Kurumumuzdaki Kriz Sinyalleri Çalışanlarımızın Bireysel Önlem Alabilmelerini Sağlamaz.

Anket çalışmasından elde edilen verilere göre (  $p = 0,05 > ,389$  ) H1 hipotezi kabul edilmiştir. Bu faktörlere yönelik görüşler görev süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. İşletmedeki çalışma süresi ne olursa olsun çalışanlar kriz sinyallerine karşı bireysel önlem alamamakta bunun nedeni olarak da, işletme yöneticilerinin yönetim erkini paylaşmak istememeleri gösterilebilir.

**Tablo 4.42.** Yaşa Göre ANOVA Testi

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar Arası	16,499	4	4,125	2,839	,026
Gruplar İçi	286,258	197	1,453		
Toplam	302,757	201			

HO: Çalışanlarımız Algıladıkları Kriz Sinyallerini Yöneticilerimiz İle Paylaşmaktan Kaçınırlar.

H1: Çalışanlarımız Algıladıkları Kriz Sinyallerini Yöneticilerimiz İle Paylaşmaktan Kaçınmazlar.

Tablo 4.42. de ki verilere göre (  $p = 0,05 > ,026$  ) H1 hipotezi kabul edilmiştir. Elde edilen bu faktörlere yönelik görüşler yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. İşletme çalışanlarının yaş gruplarına bakılmaksızın yönetici ve çalışanlar arasında ki ilişkinin iyi olması, algılanan kriz sinyalinin üst yönetime iletilmesini kolaylaştırmaktadır.



## SONUÇ

Örgütler varlıklarını koruyabilmek ve başarılarını devam ettirebilmek için örgüt kültürünün varlığına ihtiyaç duymaktadırlar. Örgüt kültürünün anlaşılması ve örgüt içerisinde bu kültürün aktarılabilmesi oldukça önemlidir. Güçlü bir örgüt kültürünün varlığı örgüt içi ilişkileri güçlendirerek ve birlikte uyum içinde çalışmayı sağlayarak örgütün hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırmaktadır.

Günümüzde hızla gelişen dünya da teknolojinin de yaygınlaşması ile kriz sinyallerini alamayan veya doğru şekilde değerlendiremeyen işletmelerin krizden etkilenmeleri kaçınılmaz hale gelmektedir. İşletmelerin karşılaştıkları krizden mümkün olan en kısa sürede ve en az kayıpla çıkabilmeleri veya olası krizlere karşı her zaman hazırlıklı olmaları için etkin bir kriz yönetim sistemine sahip olmaları gerekmektedir.

Örgüt kültürünün kriz yönetimine etkisinin olup olmadığı Hofstede Modeli ile araştırılmıştır. Örgüt kültürünün kriz yönetimine etkisinin olup olmamasının Hofstede Modeli ile araştırılması için geliştirilen ankette başta cinsiyet olmak üzere yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışanların çalışma yılı ve işletme içerisinde idari görevlerinin olup olmaması gibi demografik faktörlere göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği iki bağımsız grup parametrik t testleri ve ikiden fazla bağımsız gruplar için ANOVA parametrik testleri kullanılarak analiz edilmiştir. Geliştirilen ankette 6 bağımsız değişkeni içeren demografik sorunun ve örgüt kültürünün kriz yönetimine etkisinin olup olmadığını ölçmek için sorulmuş olan 25 soru olmak üzere toplam 31 sorunun ayrı ayrı frekans değerleri bulunmuş ve yorumlanmıştır. Geliştirilen anketin güvenilirlik düzeyinin incelenmesi amacı ile cronbach alfa katsayısı elde edilmiş ve yorumlanmıştır.

Araştırmada işletme çalışanlarının işletmelerindeki kural ve politikaları her ne kadar belirlenmiş olsa da muhtemel krizlere karşı bu kural ve politikaların yetersiz kalabileceği, ancak yöneticilerinin tecrübelerine ve işletmelerine güven duymaları sayesinde kural ve politikalar belirlenmemiş olsa da herhangi bir belirsizlik durumunun yaşanmayacağı gözlemlenmiştir.

İşletmede çalışanların işletme içi bilgi paylaşımının yetersiz olmasından dolayı istenilen bilgiye ulaşmada zorluk yaşayacakları ancak buna rağmen işletme yöneticilerinin temel hedefler doğrultusunda hareket edecekleri gözlemlenmiştir. Bilgi paylaşımı istenilen düzeyde olmasa da işletmenin hedeflerinden vazgeçmeyeceği ve bu doğrultuda gerekli olan tüm çalışmanın yapılacağı bilgisinin tüm çalışanlarca paylaşılmış olduğu görülmektedir.

İşletme yöneticilerinin temel hedeflere ulaşmak için olası krizlere karşı her zaman önlem almaları gerektiği görülmüştür. Ancak olası bir kriz sinyalini almaları durumunda harekete geçmeyeceklerini, mevcut uygulamalarının yeterli olacağı düşüncesinde olacakları gözlemlenmiştir. Kriz sinyallerini algıladıkları takdirde önlem almayı gerekli görmeyen işletme yönetiminin krizle karşı karşıya kalmaları halinde bu krizi çözmek için yeni politikalar geliştirecekleri ve bu politikaları uygulayacakları görülmektedir.

İşletme yöneticilerinin yaşanan krizden sonra oluşabilecek herhangi bir çatışmayı en tatmin edici çözümler geliştirerek atlatmayı sağlamaları çalışanlarına verdikleri önemi göstermektedir. Çalışana önem verilmesi, çalışan-yönetici arasındaki iletişimin güçlü olması, hiyerarşik yapılanmanın katı olmaması, yöneticilerin tecrübelerine olan güven, grup içi uyuma verilen önem sayesinde işletmede yaşanan krizin fırsata çevrilebileceği, işletme içerisinde herhangi bir kayba neden olmayacağı ve krizin işletme için olumsuz bir durum yaşatmayacağı görülmektedir. Ancak kriz sinyalini algıladıkları takdirde harekete geçmeyen yönetici tutumunun krize hazırlık aşamasında çalışanların görüşlerini dikkate almayarak kendi geliştirecekleri politikalarını uygulayacakları konusunda devam edecekleri söylenebilir.

Kriz sinyali alma ve krize hazırlık sürecinde yöneticilerin her ne kadar kendi politikalarını uygulamak istedikleri gözlemlense de hiyerarşik yapılanmanın katı olmaması nedeniyle kriz sinyalini fark eden çalışanların bu sinyali üst yönetime rahatlıkla iletebilecekleri görülmektedir. Kriz sinyalini algılayıp bunu üst yönetimle paylaşan çalışanların kriz çözüm sürecinde aktif olmayacakları, yöneticilerin yetkilerini kendileri ile paylaşmak istemeyecekleri sonucuna ulaşılmıştır.

Kriz sonrası normale dönüş sürecinde işletme çalışanlarının alınan kararlara katılmalarının işletmenin varlığını koruyabilmesi ve devam ettirebilmesinde önemli bir



rol oynayacağı, böylelikle normal sisteme dönüşte çalışanlarla birlikte hareket edilmesinin büyük önem taşıdığı söylenebilir.

Kriz sonrası normale dönüş sürecinde olduğu gibi değerlendirme sürecinde de yöneticilerin değerlendirme işlemini çalışanları ile birlikte yaptıkları, çalışanlarına bilgi paylaşımında buldukları ve ortak bir değerlendirme süreci geçirdikleri gözlemlenmiştir. Ortak değerlendirme sürecini paylaşan yöneticilerin değerlendirme aşamasına gelmeden önce krize hazırlık sürecinde çalışanlarının fikirlerini göz ardı edecekleri ve işletmede etkin olmak istedikleri söylenebilir.

Hiyerarşik yapılanmanın katı olmaması nedeniyle çalışanlar tarafından algılanan kriz sinyallerinin üst yönetime rahat bir şekilde iletebildikleri sonucu çıkarılabilir.

Kriz çözüm sürecinde yöneticilerin tavrının katı olması işletme içerisinde ılımlı havanın hakim olmayacağını göstermektedir. Kriz çözüm sürecinde yöneticilerin katı tavırlarının kriz sonrası normale dönüş sürecinde devam etmediği çalışanları ile bozulan ilişkilerine ve grup içi uyuma önem verdikleri gözlemlenmiştir. Grup içi uyuma önem veren yöneticilerin kriz sonrası değerlendirme işleminde de önceliği çalışanlarına vererek onların çalışma koşullarını iyileştirecekleri ve çıkarlarını gözetecekleri çalışanlarının büyük çoğunluğu tarafından düşünülmektedir. Çalışanlarına önem veren işletme içerisinde büyük ölçüde bütünlüğünün sağlanabildiği de gözlemlenmiştir. Bütünlüğün sağlanabilmesi kriz sinyallerinin algılanması durumunda işletme içerisinde bireysel davranmadan kaçınılarak birlikte hareket etmeyi kolaylaştırmıştır ve işbirliği içerisinde çalışmanın krizden mümkün olan en kısa sürede çıkılabileceğini göstermektedir.

Çalışanları ile olan ilişkilerine önem veren işletmede çalışanların kendi aralarında veya yöneticileri ile olan ilişkilerinde herhangi bir anlaşmazlık yaşamaları halinde bu anlaşmazlığın çözüleceği gözlemlenmiştir.

İşletme her ne kadar kriz süreci yaşamış olsa da yöneticilerinin işletme hedeflerine öncelik verdikleri ve yaşanan kriz sonrası geliştirebilecekleri yeni politikaları bu doğrultuda gözden geçirebilecekleri, işletmenin hedeflerinden vazgeçmeyecekleri söylenebilir.

Yöneticilerinin kriz sinyallerini almasıyla harekete geçip geçmemelerinin işletme çalışanlarının cinsiyetleri açısından bir fark oluşturmadığı görülmüştür.

Dolayısıyla işletme yöneticilerinin kriz sinyallerini alsalar dahi harekete geçmeyecekleri sonucuna ulaşılmıştır.

İşletmede kural ve politikalar belirlenmiş olduğu için krize hazırlık aşamasında belirsizliğin çalışanların cinsiyetleri açısından bir fark oluşturmadığı görülmüştür. İşletmede kural ve politikalar belirlenmiş olsa da krize hazırlık aşamasında belirsizliğin mevcut olacağı gözlemlenmiştir.

İşletmede kriz sonrası değerlendirme işleminin sadece yöneticileri tarafından yapılmadığı, çalışanların da bu sürece katıldığı gözlemlenmiştir. Buna göre, yöneticilerin kriz sonrası değerlendirme işlemi yaparken çalışanlarının da görüşlerini dikkate aldıkları söylenebilir.

İşletmede statüleri ne olursa olsun tüm çalışanların krize hazırlıkta ortak bir bakış açısını paylaştıkları görülmüştür. Buna göre işletmenin krize hazırlık aşamasında tüm çalışanların ortak hareket edebildikleri ve ortak bir bakış açısını paylaşabildikleri söylenebilir.

Görev süresinin işletmede algılanan kriz sinyalinin çalışanlar tarafından bireysel önlem almalarını sağlayıp sağlamaması açısından bir fark olup olmadığına bakılmış ve aralarında anlamlı bir farklılık görülmüştür. Analizde kullanılan testin verileri yorumlandığında işletmedeki çalışma süresi ne olursa olsun çalışanların kriz sinyallerine karşı bireysel önlem alamadıkları gözlemlenmiştir. Algıladığı kriz sinyaline karşı bireysel davranmanın veya önlem almanın işletmeye olumlu bir etki etmede yetersiz kalacağını düşünen çalışanların birlikte hareket etmeyi tercih ettikleri söylenebilir.

Çalışmanın yapıldığı işletmede çalışanların algıladıkları kriz sinyallerini yöneticileri ile paylaşmaktan kaçınıp kaçınmadıklarının yaş açısından bir fark olup olmadığına bakılmış ve aralarında anlamlı bir farklılık görülmüştür. İşletme çalışanlarının hangi yaş grubunda olursa olsunlar yöneticileri ile iyi ilişkiler kurabildikleri gözlemlenmiştir. Bu ilişkinin iyi olması algılanan kriz sinyalinin üst yönetime iletilmesini kolaylaştırarak, işletme içerisinde olası krizlere karşı önceden önlem alabilmeyi sağlayabilir.

Sonuç olarak, işletmeler varlıklarını koruyabilmek ve devam ettirebilmek için olası krizlere karşı her zaman hazırlıklı olmak durumundadırlar. Krize hazırlıklı olmanın en önemli şartlarından biri işletmelerde örgüt kültürünün varlığıdır. Örgüt kültürünü oluşturan işletmelerin olası krizlere karşı bireysel tutumdan uzak durarak, ortak bir bakış açısı paylaşarak uyum içinde çalışabilmeleri sayesinde yaşanan krizden mümkün olan en kısa sürede çıkabildikleri görülmektedir. Çalışana önem verilmesi, çalışan-yönetici arasındaki iletişimin güçlü olması, güç mesafesinin az olması, yöneticilerin tecrübelerine olan güven, grup içi uyuma verilen önem ve benimsenen dışil ortamın varlığı sayesinde işletmede yaşanan krizin fırsata çevrilebileceği, işletme içerisinde herhangi bir kayba neden olmayacağı ve krizin işletme için olumsuz bir durum yaşatmayacağı görülmektedir. Mevcut politikaların olası krizlere karşı yeterli olmayacağı düşüncesi ile yeni strateji ve politika geliştirmenin işletmeyi belirsizlikten koruyabileceği sonucuna da ulaşılmaktadır.

Bu çalışma kapsamında elde edilen bulgular neticesinde aşağıdaki öneriler yapılabilir;

Yöneticiler olası krizlere karşı kriz sinyallerini algılasalar dahi mevcut politikaların yeterli olduğunu düşünerek herhangi bir strateji ve politika geliştirmekten uzak durabilmektedirler. Ancak yöneticilerin hızla gelişen ve değişen dünyada olası krizlerin önüne geçebilmeleri veya şiddetini azaltabilmeleri, işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi ve başarılarını en üst düzeye çıkarabilmeleri için her zaman yeniliklere açık, çalışanlarına karşı ılımlı olmaları ve çalışanlarının fikirlerine önem vermeleri gerekmektedir. Bu noktada yöneticilerin örgüt kültürünü dikkate almaları kaçınılmazdır.

Ozon tekstil de yapılan bu çalışma da, işletme içerisinde örgüt kültürünün kriz yönetimine etkisinin olduğu ve bu etkinin olumlu yönde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ulaşılan sonuçları genelledebilmek için örneklem genişletilerek ve çeşitlendirilerek başka akademik çalışmalar yapılmasında yarar vardır.

Yapılan çalışma ile literatür çalışması sonucu ulaşılan Nihat DURU'nun "Örgüt Kültürünün Kriz Yönetimine Etkisi: Ankara Büyükşehir Belediyesi Örneği" Yüksek lisans tezi arasında ortak bir nokta bulunamamıştır.



## KAYNAKÇA

- Ada Nesrin (2014) “Örgüt Kültürü ve İletişim Sürecinin Örgüt İçindeki İlişkisi” *İzmir SMMMO Dayanışması Dergisi. ss. 43-50.*
- Ada Yusuf (2018). *Kriz Dönemi İnsan Kaynakları İşlevleri: Sivas Mermer ve Mobilya Sektörlerinde Bir Araştırma*, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sivas.
- Akbaş Taşer Türkmen (2011). “Algılanan Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Görgül Bir Araştırma” *Yönetim Bilimleri Dergisi. ss. 53-81.*
- Akıncı Vural Z. Beril (2005). *Kurum Kültürü*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Akıncı Vural Z. Beril, Coşkun Gül (2007). *Örgüt Kültürü İletişim, Liderlik, Motivasyon, Bağlılık ve Performans Açısından Değerlendirme*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Aksu Metin (2008). *Krizleri Fırsata Çevirmenin Yolları Kriz Yönetimi*. İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Aktaş Hakkı, Şimşek Eylem (2013) “Örgütsel Sessizlik Ve Bireysel Performans İlişkisinde Örgüt Kültürünün Rolü: Sussan Olmuyor, Susmasan Olmaz” (Ed. M. Kemal Demirci, Gülten Eren Gümüştekin, N.Derya Ergun Özler, Ceren Giderler Atalay ).21.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. Ankara: Nobel Yayıncılık. ss.630-636.
- Arman Mutlu, Arpacı Yanmaz Öncü (2014) “Öğretim Elemanları ve Çalışanların Örgüt Kültürüne İlişkin Algılamaları: Pamukkale Üniversitesi’nde Bir Araştırma” *Yeni Fikir Dergisi. ss. 47-62.*
- Arslan Hasan, Kuru Mahmut, Satıcı Aytaç (2005). “İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarındaki Örgüt Kültürünün Karşılaştırılması”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi. ss. 449-472.*
- Atıgan Fatma (2011). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Aydoğan Ferhan Z. (2004). “Örgüt Kültürü ve İklimi” Gazi Üniversitesi, *Ticaret Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi. ss. 203-215.*

- Balcı Ali (2003). *Örgütsel Sosyalleşme: Kuram, Strateji ve Taktikler*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Balcı Ali, Baltacı Ali, Fidan Tuncer, Cereci Caner, Acar Uğur (2012). “Örgütsel Sosyalleşmenin, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlıkla İlişkisi: İlköğretim Okulu Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma”. *Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi Uluslararası E- Dergi*. ss. 47-74.
- Başaran İbrahim Ethem (2000). *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Kişisel Yayın.
- Berberoğlu Güneş (2004). “Örgüt Kültürü” (Ed.Celil Koparal), Yönetim ve Organizasyon. Eskişehir : Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını. ss.189- 204.
- Boylu Yasin, Sökmen Alptekin (2006). “ Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Tespit Edilmesi: Ankara İlinde Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama”. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. ss. 39-65.
- Bozgeyik Abdullah (2008). *Krizlerden Yükselerek Çıkın*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Can Halil (1997). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can Halil, Azizoğlu Aşan Öznur, Aydın Miski Eren (2011). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Ceylan Adnan (2014). *Yönetimde İnsan ve Davranış*. İstanbul: Baskı Matbaa .
- Çakır Melek, Örucü Edip (1999). “Üretim İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Tespitine Yönelik Bir Araştırma”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. ss. 19-44.
- Çalık Cemal (2006). “Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Eğitimin Değişen Rolü ve Önemi”. *Kastamonu Eğitim Dergisi*. ss.1-10.
- Çarıkçı Hüseyin İ, Koyuncu Osman (2010). “Bireyci-Toplumcu Kültür ve Girişimcilik Eğilimi Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. ss. 1-18.

- Çavuşoğlu Selin, Köse Sevinç (2016) “*Örgüt Kültürü Örgütsel Sessizlik İlişkisi*” (Ed. Arzu Wasti, Ozan Duygulu, Afşar Yegin ). 24.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. Sabancı Üniversitesi . ss.321-329.
- Çekmecelioğlu Gündüz Hülya (2005). “Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma” *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. ss.23-39.*
- Çelik Candan (2006). “Uluslararası Reklamcılıkta Kültürün Etkilerini İncelerken Richard Pollay'ın Reklam Çekiciliklerinin Geert Hofstede'nin Bireycilik-Ortaklaşalık Modeline Göre ABD ve TÜRK Reklamlarında Kullanılma Yoğunluğu”.*İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi. ss. 143-155.*
- Çelik Cemile, Koşar Alaiddin (2015). “Örgüt Kültürü ve İşyerinde Dışlanma Arasındaki İlişki Mersin Üniversitesi Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama”. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. ss. 47-62.*
- Çelik Mazlum (2007). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı- Bir Uygulama*, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Erzurum.
- Çetin Canan, Dinç Özcan Esra, Taşkiran Erkan, Özdemirci Ata (2010). *Aile Kültürünün Aile İşletmesi Kültürü Üzerindeki Etkisi Üyelerimizin Kurumsal ve Kişisel Gelişim Çalışmaları*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Çoban Yunus (2015). *Örgüt Kültürünün Denetim Elemanlarının Etik Alguları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi ve Bir Uygulama*, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Demir Nevzat (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Demiral Merve (2011). *İşletmelerin Ekonomik Krizlerde Uyguladıkları İnsan Kaynakları Politikalarının Çalışanlar Üzerinde İnsan Kaynakları Birimi Tarafından Gözlemlenen Etkileri: Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Demirel Yavuz, Karadal Himmet (2007). “Örgüt Kültürünün Örgüt İçi Bireysel Becerilerin Kullanımına Etkisi Üzerine Bir Araştırma”.*Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. ss. 253-270.*

- Dinçer Ömer (2013). *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*. İstanbul: Alfa Yayınları..
- Dinçer Ömer, Fidan Yahya (1996). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım.
- Doğan Binali (2007). *Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Basım.
- Doğan Hatice (2014). *Ortaokul Öğretmenlerinin Okullarındaki Kültür Tiplerine ve Bu Kültür Tiplerinin Kendi Performansları Üzerindeki Etkisine İlişkin Alguları*, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Durğun Serpil (2006). “Örgüt Kültürü Ve Örgütsel İletişim” *Yüzyüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*. ss. 112-132.
- Eğilmez Mahfi (2011). *Küresel Finans Krizi Piyasa Sisteminin Eleştirisi*. İstanbul:Remzi Kitabevi.
- Emhan Abdurrahim (2005). *Organizasyon Sağlığı ve İş Örgütlerinde Bir Uygulama*, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Konya.
- Ergeneli Azize (1995). “Örgütsel Etkililik Kriteri Olarak Lider Davranışının Örgütsel İklim ile İlişkisi: Görev Karmaşıklığı bakımından Farklılaşan İki Örgüte İlişkin Bir Uygulama”. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*. ss. 187-199.
- Erkmen Turhan (2010). *İşletmelerin Başarısındaki En Temel Paradigma Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Basım.
- Ertürk Mümin (2009). *İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eroğlu Erhan, Özkan Gülden (2009). “Örgüt Kültürü Ve İletişim Doyumu İle Bireysel Özellikler Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi Bir Uygulama Örneği”. *Selçuk İletişim Dergisi*. ss. 50-61.
- Esba Mehmet (2009). *Turizm İşletmelerinde Yöneticilerin Duygusal Zekâlarının Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Foster Joann Mcdonald (1998). *The Communitarian Organization*. A Member Of The Taylor & Francis Group: New York&London.
- Genç Nurullah (2007). *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.



- Genç Nurullah (2013). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gizir Sıdika (2008). “Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme”. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, ss. 182-196.
- Glaesser Dirk (2003). *Crisis Management In The Tourism Industry*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Gönen Ölçerler Zeynep (2012). *Örgüt Kültürü ve Efqm Mükemmellik Modeli Arasındaki İlişki; Sağlık Bakanlığı'na Bağlı Dört Farklı Doğum Hastanesinde Bir Uygulama*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Güçlü Nezahat (2003). “Örgüt Kültürü” *Kırgızistan Manas Üniversitesi. Sosyal Bilimler Dergisi*. ss. 147-159.
- Güler Mukaddes (2014). *Örgüt Kültürünün Kadın Çalışanların Örgütsel Bağlılığına ve Performansına Etkisi*, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- Gültekin Ayhan (2013). *Örgüt Kültürünün Yapısı ve İnsani İlişkiler İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Kocaeli Üniversitesi İdari Personel Örneği*, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.
- Gültekin M. Kemal (2002). *Krizde Yönetim, Krizde Check-Up, Krizden Çıkış Yolları*. Ankara: Alp Yayınevi .
- Gülova Altın Asena, Demirsoy Özge (2012). “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma” *Business and Economics Research Journal*. ss. 49-76.
- Gün Gül (2015). *Örgüt Kültürü Tiplerinin Kariyer Yönetim Sistemi Uygulamalarına Etkisi: Bir Araştırma*, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Malatya.
- Gün Gül, Derin Neslihan (2017). “Örgüt Kültürü Tiplerinin Kariyer Yönetim Uygulamalarına Etkisi: Otel İşletmelerinde Araştırma” *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. ss. 349-389.

- Güney Salih (2015). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayıncılık .
- Gürdoğan Arzu, Yavuz Ercan (2013). “Turizm İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve Liderlik Davranışı Etkileşimi: Muğla İli’nde Bir Araştırma”. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. ss. 57-69.
- Gürgen Haluk (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*. İstanbul: Der Yayınları
- Güzel Ahu (2011). *İşletme*. İzmir: İlya Yayıncılık.
- Haşit Gürkan (1999). *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye’nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması*, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Eskişehir.
- Haşit Gürkan (2013). “*Kriz Kavramı Ve İşletmeler Açısından Kriz Yaratan Faktörler*”(ed. Gürkan Haşit). *Kriz İletişimi Ve Yönetimi*. Ankara: Anadolu Üniversitesi Yayınları Saray Matbaacılık. ss.2-26.
- İra Nejat, Aksu Ali (2009). “ Örgütsel Kültür ( Dokuz Eylül Üniversitesi Örneği)”. *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*. ss. 43-62.
- İşcan Faruk Ö, Karabey Canan N. (2007). “Örgüt İklimi ile Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki”. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. ss.180-193.
- İşcan Faruk Ö, Timuroğlu Kürşat M. (2007). “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*. ss.119-135.
- Jordon Meier Jane (2011). *The Four of Highly Effective Crisis Management*. London&New York: CRC Press Taylor&Francis Group.
- Kalkan Abdullah (2013). *Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kuramsal Ve Görgül Bir Araştırma*, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Konya.
- Karagöz Yalçın (2017). *Spss ve Amos Uygulamalı Blimsel Araştırma Yöntemleri*. Sivas: Nobel Yayıncılık.
- Karçioğlu Fatih (2001) “Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi” *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*. ss. 265-283.

- Katsioloudes Marios I., Ph.D (2002). *Global Strategic Planning: Cultural Perspectives for Profit and Nonprofit Organizations*. Amerika: Butterworth Heinemann.
- Koçel Tamer (2011). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Korkmazyürek Haluk, Basım H. Nejat (2009). *İş Modeli ve Kriz Yönetimi*. Ankara : Siyasal Basım Yayın.
- Kök Sabahat Bayrak, Özcan Betül (2012). “Örgüt Kültürünün Oluşumunda Etkili Olan Faktörler ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*. ss.113-131.
- Koroğlu Terzi Gamze (2018). *Kriz İletişiminde Kurumsal Savunca Kuramı: Türkiye’deki Krizlerin Özür Metinlerinin İncelenmesi*, Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Köse Sevinç, Tetik Semra, Ercan Cuma (2001). “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. ss. 219-242.
- Köselecioğlu Bora (2012). *Örgüt Kültürünün Yöneticilerin Motivasyonu İlişkisi: Perakende Sektöründe Bir Araştırma*, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Manisa.
- Meshane Steven L., Von Glinow Mary Ann (2016). “Örgütsel Davranış” (Ed. Ayşe Günsel, Serdar Bozkurt), Ankara: Nobel Yayıncılık. ss. 252-270.
- Mutlu Can Esin ve Büyükbalcı Pınar (2009). “Örgütsel Kriz Kavramı Ve Örgütsel Değişkenler İle Kriz Arasındaki İlişkinin İrdelenmesi”(Ed. Haluk Sumer, Helmut Pernsteeiner). *Kriz Yönetimi*. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları. ss.115-143.
- Nacar Nihat (2012). *Kütüphanelerde Örgütsel Kültürün Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Adana.
- Nicotera Anne Maydan, Clinkscales Marcia J., Walker Felicia R.(2003). *Understanding Organization Through Culture and Structure Relational and Other Lessons From The African American Organization*. London : Lawrence Erlbaum Associates, Publishers Mahwah, New Jersey.

- Ok Türkay, Üstünyer Kenan, Akkahve Enes, Kale Emrullah (2016). “Örgüt Kültürü”  
*Bartın Üniversitesi Meslek Yüksek Okulu.*
- Olkun Sinan (1996). “Örgütsel Değişimin Yönetimi Örgüt Kültürü ve Liderlik Faktörü”.  
*Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. ss. 565-574.*
- Onay Meltem, Ergüden Sevinç (2011). “Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin  
Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik  
Ampirik Bir Çalışma: *Manisa Sosyal Güvenlik Kurumu*” ss. 221-230.
- Öksüz Burcu, Akıncı Vural Z.Beril (2016). *Kurumsal Başarıya Giden Yolda Kurum  
Kültürü.* Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Öncül Sadık M., Deniz Mehmet, İnce Rıza A. (2016). “Hofstede’nin Örgüt Kültürü  
Modelinin Potansiyel Girişimcilerin Yetiştirdiği Çevresel Özellikler Kapsamında  
Değerlendirilmesi”. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi. ss. 255-269.*
- Öncül Mehmet Sadık, Tağraf Hasan, Filizöz Berrin (2005). *Sivas Sanayi İşletmeleri ve  
Kriz.* Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Örnek Şahin Ali (2006). *Bilgi Toplumunda Kriz Yönetimi Stratejileri Türkiye Bilişim  
Sektörü Örneği: Model Önerisi.* Ankara: Detay Yayıncılık.
- Örnek Şahin Ali, Aydın Şule (2008). *Kriz ve Stres Yönetimi.* Ankara: Detay Yayıncılık.
- Örücü Edip (2013). *Modern İşletmecilik.* Bursa: Dora Basım.
- Örücü Edip, Ayhan Nuray (2001). “Örgüt Kültürü ( Muğla Üniversitesi Örneği).  
*Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. ss.87-105.*
- Özer Akif Mehmet (2011). 21. *Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler.* Ankara: Nobel  
Akademik Yayıncılık.
- Özkalp Enver (2004). “Örgüt Kültürü” (Ed. Enver Özkalp), Örgütsel Davranış. .  
Ankara: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını, ss.101-124.
- Özkalp Enver, Kirel Çiğdem (2010). *Örgütsel Davranış.* Bursa: Ekin Basım.
- Özmutaf Metin N. (2007). “Liderliğin Örgüt Kültürü İçinde Değişimsel Boyutta  
Değerlendirilmesi”. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Dergisi. ss.83- 98.*

- Panjatian-Janowicz Martyna, Krishnan Rekha (2009). "Measures For Dealing With Competence And Integrity Violations Of Interorganizational Trust At The Corporate And Operating Levels Of Organizational Hierarchy". *Journal Of Managament Studies*. ss.251-252.
- Polat Mustafa, Meyda Harun Cem (2011). "Örgüt Kültürü Bağlamında Güç Eğilimi Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü" *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*. ss.153-170.
- Rızaoğlu Bahattin, Ayyıldız Tuğrul (2008). "Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini: Didim Örneği" *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. ss.7-20.
- Sezgin Murat, Bulut Beyza (2013). "Örgüt Kültürü Ve Halkla İlişkiler" *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. ss.182-194.
- Sezer Özcan, Ak Murat (2017). "Örgütsel Etkililiği Oluşturan Unsurların Katılımcı Yönetim Boyutu Açısından Değerlendirilmesi" *International Journal of Academic Value Studies*. ss.165-181.
- Schein Edgar H., Çeviren: Akbaba Atilla (2002). "Örgütsel Kültür". *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*. ss. 1-32.
- Sıgır Ünsal, Tıgılı Mehmet (2006). "Hofstede'nin 'Belirsizlikten Kaçınma' Kültürel Boyutunun Yönetimsel-Örgütsel Süreçlere ve Pazarlama Açısından Tüketici Davranışlarına Etkisi" *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi* ss. 327-342.
- Sökmen Alptekin (2007). "Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde İşgörenlerin Yöneticilerine Dönük Algıları: Ankara'daki Otel İşletmelerinde Bir Değerlendirme" *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. ss.170-182.
- Şahin Ali (2010). "Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik" *Maliye Dergisi*. ss.21-35.
- Şahin Mete (2010). *Örgüt Kültürü İle Bilgi Paylaşma Tutumu Arasındaki İlişki Üzerine Türk Katılım Bankacılığı Alanında Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.
- Şimşek M. Şerif (2010). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim Akademi Yayınları.

- Şimşek Şerif, Akgemci Tahir, Çelik Adnan (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Şimşek M. Şerif, Çelik Adnan (2009). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- Şişman Mehmet (2011). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem Akademi.
- Taşçı Deniz (2013). “Örgüt Kuramlarına Giriş” (Ed. Deniz Taşçı, Erkan Erdemir), Örgüt Kuramı. Ankara: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını, ss.2-29.
- Terzi Ali Rıza (2000). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Terzioğlu Onur (2008). *2008 Kriziyle Başlayan Süreçte İşletmelerde Kriz Yönetimi Ve Kriz İle Risk İlişkisi Bir Seramik İşletmesinde Uygulama*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- Tunçer Polat (2011). “Örgütsel Değişim Ve Liderlik” *Sayıştay Dergisi*. ss.57-83.
- Tutar Hasan (2011). *Kriz ve Stres Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tütüncü Özkan, Akgündüz Yılmaz (2012). “Seyahat Acentelerinde Örgüt Kültürü ve Liderlik Arasındaki İlişki: Kuşadası Bölgesinde Bir Araştırma”. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. ss. 59-72.
- Tüz Vergiliel Melek (1996). *Kriz Döneminde İşletme Yönetimi*. Bursa: Ekin Yayınları.
- Tüz Vergiliel Melek (2001). *Kriz ve İşletme Yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayın.
- Wells J. Susan ve Managing A Downturn (2008). *Weathering Resources In Difficult Times, Society For Human Resource Management*. ( ED.Peter Cappelli). Virginia : Alexandria. ss.14-20.
- Tutar Hasan, Yılmaz M. Kemal, Erdönmez Cumhuri (2003). *İşletme Beceleri Grup Çalışması*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Toruntay Hatice (2016). “Örgütlerde Romantizm” (Ed. Beliz Ülgen), Örgüt Yönetiminde Duygular, Ankara: Nobel Yayıncılık, ss.249-267.
- Uğurluoğlu Özgür, Çelik Yusuf (2009). “Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri”. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*. ss.121-156.

- Uyar Tevfik (2013). “Örgüt Kültürü Örgütlerde Kültür Oluşumu”( Elektronik Sürüm), İstanbul: Entropol Arge Ltd. Şti.
- Uysal Uğur (2014). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Uygulama*, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Malatya.
- Yılmaz Pınar (2010). *Örgüt Kültürü ve Finans Sektöründe Bir Uygulama*, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Varoğlu Abdulkadir (2013). “Örgüt Kültürü” (Ed. Ayşe Çiğdem Kirel, Ozan Ağlargoöz), Örgütsel Davranış. Ankara: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını, ss.88-116.
- Vural Akıncı Z. Beril (2005). *Kurum Kültürü*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Vurgun Levent, Öztop Sezai (2011). “Yönetim Ve Örgüt Kültüründe Değerlerin Önemi”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*. ss. 217-230.
- Yahyagil M. Yusuf (2004). “Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama”. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*. ss. 53-76.
- Yalım Funda (2017). “Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bahçelievler Belediyesi Çalışanlarına Bir Araştırma” *Erciyes İletişim Dergisi*. ss. 20-38.
- Yaman Erkan (2010). “Psikoşiddete (Mobbinge) Maruz Kalan Öğretim Elemanlarının Örgüt Kültürüne ve İklimine İlişkin Algıları”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*. ss.547-566.
- Yenihan Bora (2015) “Örgüt Kültürünün Motivasyona Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerine Nitel Bir Araştırma”, *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*. ss.170-183.
- Yiyit Tuba (2017). “Örgüt Kültürü Modelleri: Modellerin Belirlenmesinde Kullanılan Boyutlar Açısından Bir İnceleme”. *International Journal of Academic Value Studies*. ss.153- 163.

Yolcu Hüseyin (2016). “ Örgüt Kültürü Ve İlişkili Olduğu Örgütsel Sonuçlar: Kuramsal Bir Çalışma”. *Journal of Human Sciences. ss.4501-4519.*

[http://www.academia.edu/3075774/Örgüt\\_Kültürü](http://www.academia.edu/3075774/Örgüt_Kültürü) 04.04.2018 18:45

[http://www.academia.edu/9369757/BULLET\\_HOFSTEDEN%C4%B0N\\_ULUSAL\\_K%C3%9CLT%C3%9CR\\_MODEL%C4%B0](http://www.academia.edu/9369757/BULLET_HOFSTEDEN%C4%B0N_ULUSAL_K%C3%9CLT%C3%9CR_MODEL%C4%B0) 09.10.2018 21:30

<https://s3.amazonaws.com/wocas3/telligent.evolution.components.attachments/13/1637/00/00/00/00/76/64/Hofstede%27nin+Kulturel+Boyutlari.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJC2S635RRRB3EOPQ&Expires=1528041603&Signature=eD15PXAeO6q5yodj5O3JfIk%2blqc%3d> 31.06.2018 23:22

<https://creatorden.com/markalarin-yasadigi-3-buyuk-sosyal-medya-krizi/> 29.05.2018 12:36

<http://ekoavryasya.net/Duyuru.aspx?did=202&lang=TR> 25.05.2018 17:16

<http://www.ekodialog.com/konular/ekonomik-krize-neden-olan-faktorler.html> 01.05.2018 22:28

<https://www.guncelkaynak.com/nedir/orgut-kulturu-ve-sureci/> 03.04.2018 20:25

<http://industryolog.com/orgut-kulturu-nedir/> 04.04.2018 23:11

<http://inaneryilmaz.blogspot.com.tr/2013/01/orgut-kulturu.html> 18.04.2018: 17:19

[http://www.izmir.org.tr/portals/0/iztogenel/dokumanlar/isletmelerde\\_kriz\\_yonetimi\\_i\\_h\\_baran\\_26.04.2012%2023-09-19.pdf](http://www.izmir.org.tr/portals/0/iztogenel/dokumanlar/isletmelerde_kriz_yonetimi_i_h_baran_26.04.2012%2023-09-19.pdf) 02.05.2018 17:19

<http://www.kamudanhaber.net/orgut-kulturu-makale,3399.html> 03.04.2018 18:16

<https://medyakulturvetoplum.wordpress.com/2010/03/12/hofstede-ve-kulturun-boyutlari/> 27.04.2018 15:17

<http://www.muhasabedersleri.com/yonetim/orgutleme.html> 25.05.2018 23:30

<https://prezi.com/lxyyxrz2qbaf/koordinasyon-fonksiyonu/> 09.04.2018 19:04

<https://www.sabah.com.tr/egitim/2017/02/06/orgut-kulturu-nedir> 02.03.2018 22.13

<https://www.slideshare.net/TutkuCeylan/rgt-kltr-ve-etik> 06.04.2018 14:38



**EK**

**Anket Formu**

Sayın Yetkili,

Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalında Prof. Dr. Mehmet Sadık ÖNCÜL danışmanlığında “Örgüt Kültürünün Kriz Yönetimine Etkisi” konulu bir yüksek lisans tez çalışması yapmaktayım.

Araştırmanın amacı, işletmelerin örgüt kültürünün kriz yönetimine etkisinin olup olmadığını ortaya koymaktır. Bu soru formuyla toplanacak bilgiler sadece akademik amaçlı olup, tez araştırmasının bir bölümünü oluşturmaktadır.

Soru formunun örgüt personeli tarafından içtenlikle yanıtlanması araştırma sonuçlarının sağlıklı olması açısından önemlidir. Soru formunu cevaplandırırken işletmenizin adını, kendi adınızı ve soyadınızı yazmamanız gerekmektedir.

İlginiz ve zaman ayırdığınız için şimdiden çok teşekkür ederim.

Saygılarımla

Gamze BOZKULAK

1.Yaşınız

18-24 ( ) 25-35 ( ) 36-45 ( ) 46-55 ( ) 56 ve üstü ( )

2.Cinsiyetiniz

Kadın ( ) Erkek ( )

3. Medeni durumunuz

Evli ( ) Bekar ( )

4.Eğitim durumunuz

İlköğretim ( ) Lise ( ) Ön Lisans ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora ( )

5.İşletmede İdari Göreviniz Var mı?

Evet ( ) Hayır ( )

6.Bu işletmede kaç yıldır çalışmaktasınız?

1 yıldan az ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-20 yıl ( ) 20 ve üzeri ( )

	1.Kesnikle Katılmıyorum	2.Katılmıyorum	3.Kararsızım	4.Katılıyorum	5.Kesnikle Katılıyorum
1. Kurumumuzda kural ve politikalar belirlenmiş olduğu için krize hazırlık aşamasında belirsizlik yoktur.					
2. Kurumumuzda kriz sinyallerinin algılanması sayesinde belirsiz ortam oluşmaz.					
3. Kurumumuzda krizin çözümü için belirlenen stratejiler sayesinde belirsizlik oluşmaz.					
4. Çalışanlarımızda bilgi paylaşımı olduğundan, kriz sonrasında da istenilen bilgiye ulaşabilirler.					
5. Kurumumuz kriz değerlendirme sürecinde gelecekteki konumunu açık ve net bir biçimde ortaya koyar.					
6. Yöneticilerimizin tecrübeleri sayesinde krize hazırlık süreci fazla zaman almaz.					
7. Yöneticilerimiz kriz sinyallerini alsalar dahi harekete geçmezler.					
8. Yöneticilerimiz krizi çözmek için yeni politikalar geliştirirler.					
9. Kriz sonrasında kurumumuzda bir anlaşmazlık yaşandığında çalışanlarımıza tatmin edici çözümler geliştirilir.					
10. Kurumumuzda kriz sonrası değerlendirme yapılırken krizin etkileri olası krizlere karşı fırsat olarak değerlendirilir.					
11. Kurumumuzda krize hazırlık aşamasında çalışanlarımızın görüşleri doğrultusunda politikalar geliştirilir.					
12. Kurumumuzda kriz sinyalini farkedenden çalışanlarımız bu sinyali üst yönetime iletebilirler.					
13. Kurumumuzda krizin çözümü için çalışanlar ve yöneticiler birlikte hareket ederler.					
14. Normale dönüş sürecinde çalışanlarımızın alınan kararlara katılıp katılmadıkları önemsenir.					
15. Kriz sonrasında değerlendirme işlemi sadece yöneticilerimiz tarafından yapılır.					
16. Yöneticilerimiz kriz hazırlık sürecinde çalışanlarımızın fikirlerini göz ardı ederler.					
17. Çalışanlarımız algıladıkları kriz sinyallerini yöneticilerimiz ile paylaşmaktan kaçınırlar.					
18. Kurumumuzda kriz çözüm sürecinde yöneticilerimizin tavrı katıdır.					
19. Normale dönüş sürecinde kurumumuz, çalışanları ile bozulan ilişkileri düzeltmeye çalışır.					
20. Yöneticilerimiz kriz sonrası değerlendirme de çalışma koşullarımızı iyileştirecek politikalar geliştirirler.					
21. Çalışanlarımız farklı bölümlerde olsalar da krize hazırlıkta ortak bir bakış açısını paylaşabilirler.					
22. Kurumumuzda ki kriz sinyalleri çalışanlarımızın grup çalışması yerine bireysel önlem alabilmelerini sağlar.					
23. Çalışanlarımızın ve yöneticilerimizin işbirliği içerisinde çalışmalarını bu süreci rahat atlattığımızı sağlar.					
24. Kurumumuz kriz sonrası normale dönüş sürecinde grup içi ilişkilere önem verir.					
25. Yöneticilerimiz kriz sonrası değerlendirme yaparken kurumumuzun temel hedefleri doğrultusunda hareket ederler.					

## ÖZ GEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : **Gamze BOZKULAK**  
Uyruğu : **T.C.**  
Doğum Tarihi ve Yeri : **1989/Sivas**  
e-posta : **gamzebozkulak@gmail.com**

### EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Yılı
Lisans	Sivas Cumhuriyet Üniversitesi	2014
Yüksek Lisans	Sivas Cumhuriyet Üniversitesi	2019

### İŞ TECRÜBESİ

Tarih	Kurum	Görev
-------	-------	-------

### YABANCI DİL BİLGİSİ

Yabancı Dilin Adı      KPDS ( )      Yökdil (62,5 )      TOEFL ( )      IELTS ( )