

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BİR YANSIMASI OLARAK İŞLETMELERDE
AST-ÜST İLİŞKİLERİ VE DENİZLİ'DE BİR UYGULAMA**

**Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Tezi
İşletme Ana Bilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı**

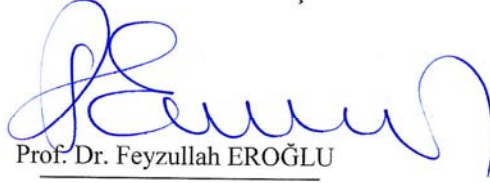
Oya GÜLEÇ

Danışman: Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU

**Ekim 2008
DENİZLİ**

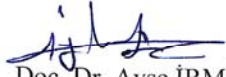
YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı öğrencisi Oya GÜLEÇ tarafından Prof Dr Feyzullah EROĞLU yönetiminde hazırlanan “ Örgüt Kültürünün Bir Yansıması Olarak İşletmelerde Ast-Üst İlişkileri Ve Denizli’de Bir Uygulama” başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 06/10/2008 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



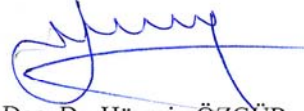
Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU

Jüri Başkanı (Danışman)



Doç. Dr. Ayşe İRMİŞ

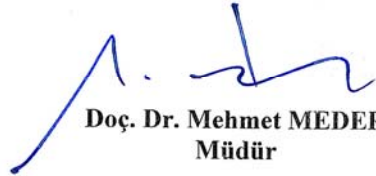
Jüri Üyesi



Doç. Dr. Hüseyin ÖZGÜR

Jüri Üyesi

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 27.10.2008 tarih ve 18/01.... sayılı kararıyla onaylanmıştır.



Doç. Dr. Mehmet MEDER
Müdür

ÖZET

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BİR YANSIMASI OLARAK İŞLETMELERDE AST

ÜST İLİŞKİLERİ VE DENİZLİ'DE BİR UYGULAMA

Güleç, Oya
Yüksek Lisans Tezi, İşletme ABD
Tez Yöneticisi: Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU

Ekim, 2008, 103 Sayfa

Bu çalışmanın amacı, sürekli değişen sosyal yapı içerisinde, örgütlerin sahip oldukları kültür kapsamında, ast üst ilişkilerinin belirlenmesi ve Denizli'de bir uygulama ile bunun desteklenmesidir.

Bu noktada tez , “örgüt kültürü”, “örgüt kültürü çerçevesinde ast üst ilişkileri” ve “Denizli'de bir uygulama” olmak üzere 3 ana bölümden oluşmaktadır.

İlk bölümde, genel olarak örgüt ve kültür kavramları ele alınmıştır. Ayrıca örgüt kültürü kavramı, örgüt kültürünün öğeleri, özellikleri, oluşumu, önemi incelenmiştir. Bu bilgiler ışığında “monarşik”, “bürokratik” ve “demokratik” örgüt kültürü çeşitleri ve yaklaşımları açıklanmaya çalışılmıştır.

İkinci bölümde, “örgüt kültürü çerçevesinde ast üst ilişkilerinin” oluşumunda önemli bir yere sahip olan örgütsel bir iletişim, iletişimin önemi, iletişimin işlevleri, iletişim çeşitleri gibi kavramlar ele alınmıştır. Ek olarak “otoriter”, “koruyucu”, “destekçi”, “birlikçi” ve “başiboş” olmak üzere örgüt kültürü çeşitleri ve her bir çeşide dair ast üst ilişkileri açıklanmıştır. Ayrıca ast üst ilişkilerini farklı bir boyutta ele alan örgütsel yapı modelleri belirtilmiştir. Tüm bunlara ek olarak genel anlamda güç, otorite, görev devri, örgütsel liderlik modelleri gibi kavramların yöneten ve yönetilen ilişkileri ile bağlantısı kurulmaya çalışılmıştır.

Son bölümde ise; Denizli'de faaliyet gösteren Zorlu Hometeks A.Ş.'de 100 kişilik bir anket çalışması ve mülakatlar ile tez desteklenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt kültürü, Yönetim, Ast-üst İlişkileri, Otorite-güç-yetki Kullanımı.

ABSTRACT**THE RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYERS AND MANAGERS IN THE REFLECTION OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND RESEARCH IN DENİZLİ**

Güleç, Oya
M. Sc. Thesis in Business Administration
Supervisor: Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU

October 2008, 115 Pages

The aim of this study is to determine the relationship between managers and employers in the case of organizational culture.

In this point, this study contains 3 different parts.

In the first part, the meaning of “organization” and “culture” are tried to be explained. However, the properties, elements, importance and the formation of organizational culture are tried to determine. In the light of these informations, we can say classify the kinds of organizational culture as monarhic, democratic and burocratic organizational cultures.

The second part contains, organizational communication, teh importance of communication and the kinds of organizational communication. In addion of this, organizational structures are tried to be discussed.

The last part is about the research in Denizli. Questionnaire studies have been hold on in this section.

Key Words: Organizational Culture, Administration, Relationship of Employees and Managers. Power, Authority.

TEŞEKKÜR

Bu alıőmanın ortaya ıkmasında, değerli vakitlerini benden esirgemeyen, her konuda destek olan ve yol gösteren, fikirlerini benimle paylaőıp daha farklı görmemi sağlayan kıymetli hocalarım Sayın Prof. Dr. Feyzullah EROğLU'na, Sayın Doç. Dr. Ayşe İRMİŞ'e ve Sayın Prof. Dr. Sabahat BAYRAK KÖK'e Őukranlarımı sunarım.

Varlıkları ile hayatımın anlamı olup, maddi manevi desteklerini her daim hissettirerek bugünlere gelmem için hiç bir fedakarlıktan sakınmayan değerli annem, babam ve kardeŐlerime teŐekkürü bir borç bilirim.

Bununla beraber, yüksek lisans eğitimim boyunca her sıkıntılı dönemimde yanımda olan yüksek lisans programı dahili ve harici tüm arkadaŐlarıma teşekkür ederim.

Bu tezin, tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırılmaların yapılması ve bulguların analiz edilmesinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyulduğunu, bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atfedildiğini beyan ederim.

İmza:

Öğrenci adı soyadı: Oya Güleç

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
TEŞEKKÜRLER.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	v
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	viii
TABLolar DİZİNİ.....	ix
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1.GENEL OLARAK KÜLTÜR VE ÖRGÜT KAVRAMLARI.....	4
1.1.1.Genel Olarak Kültür Kavramı.....	4
1.1.2.Genel Olarak Örgüt Kavramı.....	5
1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI.....	6
1.3.ÖRGÜTSEL KÜLTÜRÜ OLUŞTURAN ÖGELER.....	10
1.4.ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ.....	12
1.5.ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ.....	13
1.6.ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU VE GELİŞİMİ.....	14
1.7.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TÜRLERİ.....	15
1.7.1.Monarşik Örgüt Kültürü.....	15
1.7.2.Bürokratik Örgüt Kültürü.....	15
1.7.3.Demokratik Örgüt Kültürü.....	18
1.8.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ YAKLAŞIMLARI.....	19
1.9.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ.....	24
1.9.1.Parsons ve AGIL Modeli.....	24
1.9.2.Ouchi Modeli.....	25
1.9.3.Peters ve Waterman Modeli.....	26
1.10.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE PERFORMANS.....	27

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÇERÇEVESİNDE AST-ÜST İLİŞKİLERİ

2.1.ÖRGÜTLERDE İLETİŞİM KÜLTÜRÜ.....	29
2.1.1.Örgütsel İletişimin Amaçları.....	29
2.1.2.Örgütsel İletişimin İşlevleri.....	30
2.1.3.Örgüt İçi İletişim Kanalları.....	30
2.1.4.Örgüt Kültürü Ve İletişim Çeşitleri.....	32
2.1.5.Örgüt Kültürü Ve İletişim Stilleri.....	35
2.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE TUTARSIZ DAVRANIŞLAR.....	36
2.3.ÖRGÜT KÜLTÜRLERİ ÇERÇEVESİNDE AST-ÜST İLİŞKİLERİNİN ÇEŞİTLERİ	38
2.3.1.Otoriter Örgüt Kültürü.....	38
2.3.2. Koruyucu, İyimser Örgüt Kültürü.....	40
2.3.3. Destekçi Örgüt Kültürü.....	41
2.3.4. Birlikçi Örgüt Kültürü.....	42
2.3.5. Başiboş Örgüt Kültürü.....	42
2.4.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÇERÇEVESİNDE ÖRGÜTSEL YAPI MODELLERİ VE AST ÜST İLİŞKİLERİ.....	43
2.4.1. Yatay Örgüt Modeli Ve Ast-Üst İlişkileri.....	44
2.4.2. Dikey Örgüt Modeli Ve Ast-Üst İlişkileri.....	44
2.4.3.Dikey Kurmay Örgüt Modeli Ve Ast-Üst İlişkileri.....	46
2.4.4.Fonksiyonel Örgüt Modeli Ve Ast-Üst İlişkileri.....	47
2.4.5.Dikey Fonksiyonel Örgüt Modeli Ve Ast-Üst İlişkileri	48
2.4.6.Matrix Örgüt Modeli Ve Ast-Üst İlişkileri	49
2.5. ÖRGÜTSEL KÜLTÜR KAPSAMINDA GENEL OLARAK OTORİTE VE GÜÇ KAVRAMLARI ÇERÇEVESİNDE AST-ÜST İLİŞKİLERİ	52
2.5.1. Güç Kavramı Ve Güç Kaynakları.....	52
2.5.2. Otorite Kavramı, Çeşitleri Ve Otorite Yapılarına Göre Örgütler.....	53
2.6. GÖREV DEVRİ KAPSAMINDA AST-ÜST İLİŞKİLERİ	56
2.6.1.Görev Devretmenin Önündeki Yönetmelik Engeller.....	57
2.7. AST ÜST İLİŞKİLERİNİN BİR YANSIMASI OLARAK YÖNETSEL LİDERLİK MODELİNİN SEÇİLMESİ.....	59
2.7.1.Davranışsal Liderlik Modelleri Ve Ast-Üst İlişkileri	60

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN YANSIMASI OLARAK İŞLETMELERDE AST ÜST
İLİŞKİLERİ KAPSAMINDA DENİZLİ’DE BİR UYGULAMA

3.1 ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	63
3.2.ARAŞTIRMA KAPSAMINDA ELE ALINAN ZORLU HOMETEKS İLE İLGİLİ BİLGİLER.....	63
3.3.ÇALIŞMANIN METODOLOJİSİ	64
3.4.ÇALIŞMANIN VARSAYIMLARI	65
3.5.ANKET SONUÇLARININ GENEL DEĞERLENDİRMESİ.....	65
3.6.MÜLAKAT VE GÖZLEM VE SONUÇLARININ GENEL DEĞERLENDİRMESİ.....	77
SONUÇ.....	81
KAYNAKLAR.....	88
EKLER.....	90

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Deal ve Kennedy Örgüt Kültürü Modeli.....	19
Şekil 1.2. Kültür tipleri	21
Şekil 1.3. Hood Yaklaşımı.....	24
Şekil 2.1. Yönetmel Davranış Kavramlarının Karşılaştırılması.....	43
Şekil 2.2. İşletmelerde Dikey Örgütlenme.....	45
Şekil 2.3. Dikey Kurmay Örgüt Modeli.....	46
Şekil 2.4. Fonksiyonel Örgüt Modeli.....	48
Şekil 2.5. Dikey Fonksiyonel Örgüt Modeli.....	49
Şekil 2.6. Matriks Örgüt Modeli.....	50
Şekil 2.7. Optimal-Optimal Olmayan Yetki Devri.....	57

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. Parsons AGIL Modeli.....	25
Tablo 1.2. Ouchi Modeli.....	26
Tablo 2.1. Örgüt Yapısı, Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim.....	55
Tablo 2.2. Davranışsal Liderlik Modelinin Seçilmesi.....	61

GİRİŞ

En genel tanım ile örgüt kültürü, bir işletme çalışanları tarafında paylaşılan ortak değerler, inançlar sistemidir diyebiliriz. Örgüt kültürü ile ilgili her hangi bir yazılı metin olmaksızın, tüm örgüt çalışanları tarafından kabul görmüş olgular bütünüdür.

Bir işletmenin sahip olduğu örgütsel kültür modeli, işletme içindeki ast üst ilişkilerinin belirlenmesinde etkin bir role sahiptir. Örgütlerde, etkili bir yönetim sistemi için, üzerinde durulması gereken en mühim konu şüphesiz, iş gören-işveren, yöneten-yönetilen bir başka deyişle ast-üst ilişkileridir. Hatta toplumda, en küçük sosyal birim olan ailede bile işlerin yolunda yürümesi için hiyerarşik bir yapıya farklı bir deyişle ast-üst ilişkilerine ihtiyaç vardır. Toplum içinde yer alan bireylerin, iş gördüren-iş gören, yöneten-yönetilen gibi birbirinden farklı statü ve rolleri söz konusudur. Bir örgütte, herkesin aynı statüde olmasını beklemek, ya da herkesin aynı işi yapmasını sağlamak anlamsız ve mümkün olmayan bir durumdur. Günümüzde, örgütlerde var olan asıl sorun, hem astların hem de üstlerin yetki ve sorumluluklarını farklı alanlara kaydırıp, olması gerekenin dışına çıkmalarıdır. Yöneticiler, bildiklerinin en doğrusu olduğunu düşünerek, sahip oldukları yönetsel güçlerini suiistimal ederek, getirim sağlama peşindedirler. Aslında yöneticilerin bu tarz bir tutum içine girmelerinde astların da etkisi büyüktür. Astlar, sorumluluk almaktan kaçarak, “nasılsa yöneten birileri var” mantığında düşünerek, üstlerin diledikleri gibi davranmalarına neden olurlar.

Az gelişmiş ülkelerde, modernleşmenin başarısızlığının tetiklediği bir kitle kültürü olgusu söz konusudur. Bu kitle kültürünün hâkim insan davranışları ise aşağıdaki gibi sıralanabilir,

- Davranışlarda sıradanlık hakimdir; bu kültür insanı, davranışlarında özne olmak yerine nesne olmayı seçerek, kişisel özelliklerini arka plana atar. Kitle kültürünün hakim olduğu ortamlarda, kişilerin bireysel özellikleri ya pek gelişmez ya da zamanla alışıl gelmiş bir boyut kazanır. Bu noktada kitle insanı, zaman içerisinde kendine ait fikirler üretmek yerine topluluk içerisinde kaybolup gider.

- Aşırı duygusallık ön plandadır; kitle kültürü insanı, gerçekçilikten uzak olarak genellikle duygu ve düşünceleri ile hareket eder. Bu bireylerin kişisel zekâları yüksek olsa bile, toplum içerisinde ortalama zekâ düzeyinde davranışlar sergilerler.
- Kişisel sorumluluk gelişmemiştir; kitle kültürüne mensup bireyler, tek bir davranış şekli sergileyerek, tercih yapma hakkına sahip değildir. Durum böyle olunca, bireylerin sorumluluk alma bilinçleri de gelişmemektedir.
- İletişimde tutarsızlık ve iki yüzlülük hakimdir; kitle kültürü bir toplumun insan ilişkilerinin temelini oluşturan “iletişim” olgusunun alt üst olmasına neden olarak, bireylerin dengesiz tavırlar sergilemesine neden olmaktadır. Tutarsız davranışlar kişisel dengeyi bozarak bireylerin, hal-hareket-tavırları ile söylemlerinin farklı olmasına neden olur. Böylelikle toplumlarda “iki yüzlülük” kendini göstererek, insanların içlerinin farklı dışlarının farklı olmasına yol açar.

Örgüt kültürlerinin iş hayatındaki en önemli yansımalarından biri kuşkusuz örgütlerdeki ast-üst ilişkileridir. Kitle kültürünün yaygınlığı, toplumun tümünü etkilediği gibi iş ve çalışma hayatında da kendini göstererek örgütleri de etkisi altına almaktadır. Bu noktada, kitle kültürünün hakim insan davranışları, örgütlerde kendini, kaçınılmaz olarak ast-üst ilişkilerinde de belli eder. Yukarıda bahsi geçen insan davranışlarında görüldüğü gibi, kitle kültürünün hakim olduğu işletmelerde, iş görenler bireysel özelliklerini sergilemeksizin yapmak durumunda oldukları iş ve görevleri yapıyormuş gibi görünme telaşı içerisinde bulunurlar. Astlar ast olmaktan üstler de üst olmaktan yana belirli görevleri yerine getirirken, zaman zaman etkisinde kaldıkları kitle kültürünün tutarsız davranışlarını göstermekten çekinmezler. Farklı bir deyişle, yönetenler ve yönetilenler kendi yönetsel davranışlarının genel yaşam biçiminde yaygın olan kitle kültürünün hakim davranışlarının etkisi altında şekillenirler. Örgütler için en acı durum ise, iletişimde tutarsızlık ve iki yüzlülük olmasıdır. Kişisel çıkarların ilk sırayı alması nedeniyle iş görenler arasında güvensizlik söz konusu olabilir. Gerek yönetici olsun gerekse yönetilen her hangi bir iş görenin bir günden diğer güne farklı davrandığını ya da farklı söylemlerde bulunduğunu görmek kaçınılmazdır. Kişisel çıkar ve menfaatler neyi gerektirir ise statü fark etmeksizin iş görenler o yönde tavır sergilerler.

Bu bilgiler ışığında, bu çalışmanın amacı, sürekli değişen sosyal yapı içerisinde, örgütlerin sahip oldukları kültür kapsamında, ast üst ilişkilerinin belirlenmesi ve Denizli’de bir uygulama ile bunun desteklenmesidir.

Bu noktada tez , “örgüt kültürü”, “örgüt kültürü çerçevesinde ast üst ilişkileri” ve “Denizli’de bir uygulama” olmak üzere 3 ana bölümden oluşmaktadır.

İlk bölümde, genel olarak örgüt ve kültür kavramları ele alınmıştır. Ayrıca örgüt kültürü kavramı, örgüt kültürünün öğeleri, özellikleri, oluşumu, önemi incelenmiştir. Bu bilgiler ışığında “monarşik”, “bürokratik” ve “demokratik” örgüt kültürü çeşitleri ve yaklaşımları açıklanmaya çalışılmıştır.

İkinci bölümde, “örgüt kültürü çerçevesinde ast üst ilişkilerinin” oluşumunda önemli bir yere sahip olan örgütsel iletişim, iletişimin önemi, iletişimin işlevleri, iletişim çeşitleri gibi kavramlar ele alınmıştır. Ek olarak “otoriter”, “koruyucu”, “destekçi”, “birlikçi” ve “başiboş” olmak üzere örgüt kültürü çeşitleri ve her bir çeşide ait ast-üst ilişkileri açıklanmıştır. Ayrıca ast-üst ilişkilerini farklı bir boyutta ele alan örgütsel yapı modelleri belirtilmiştir. Tüm bunlara ek olarak genel anlamda güç, otorite, görev devri, örgütsel liderlik modelleri gibi kavramların yöneten ve yönetilen ilişkileri ile bağlantısı kurulmaya çalışılmıştır.

Son bölümde ise; Denizli’de faaliyet gösteren Zorlu Hometeks A.Ş.’de 100 kişilik bir anket çalışması ile tez desteklenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1. GENEL OLARAK KÜLTÜR VE ÖRGÜT KAVRAMLARI

1.1.1. Genel Olarak Kültür Kavramı

Günümüzde herkesi tatmin edecek şekilde bir kültür tanımı yapmak mümkün değildir. Ancak çok basit ve genel bir tanım ile kültür, bir toplumun ortak değerler ve inançlar sistemidir diyebiliriz. Kültür olgusu bireylerde doğuştan var olmamakla birlikte en küçük sosyal birim olan aileden başlamakla beraber komşuda, okulda, iş ortamında, sokakta ve neticede bireyin içinde yaşadığı soysa kültürel ortamdan ve toplumdan öğrenilmektedir.

Davranış bilimleri açısından kültür, bir nesilden diğerine aktarılan, toplumdan bireye kazandırılan bir yaşam biçimi olmakla beraber; bireyin yine toplumdaki diğer bireyler tarafından yaratılmış olan maddi ve manevi öğeleri içeren çevresidir. Birey bu çevrenin bir önceki nesilden devraldığı öğelerini kısmen değiştirerek bir sonraki nesle bırakır (Eroğlu,2006,120).

Tylor'a göre kültür; bir toplumun üyesi olarak bireylerin öğrendiği bilgi, inanç, sanat, örf-adet ve benzeri beceri ve alışkanlıkları kapsayan karmaşık bir bütündür. Hofstede'e göre kültür; bir grup insanı diğerlerinden ayıran zihinsel bir programlamadır. Linton'a göre ise kültür; öğrenilmiş davranışlar ile belirli bir cemiyetin üyelerince birbirine aktarılan davranışların sonucudur. Geertz kültürü, insanlığın tecrübelerini açıklayan ve eylemlerine rehberlik eden bir yapı olarak tanımlar. (Köse, Ünal, 2003, 2) Ülkemizde ise kültür kavramını sistemli bir şekilde ilk tanımlayan Ziya Gökalp olmuştur. Gökalp'e göre kültür; bir toplumun tüm bireylerini birbirine bağlayan, aralarında dayanışma meydana getiren müesseselerin toplamıdır.(Uğuz, 1999, 2- 3)

Yukarıdaki tanımlamaları göz önünde bulundurursak kültür ve birey karşılıklı bir etkileşim içindedir diyebiliriz. Nasıl ki, kültürü bireyler meydana getiriyor, kültür de bireyleri şekillendirir. Böylece bireyler içinde yer aldığı toplumun kültürel özelliklerine göre biçimlenmektedir.

Bir başka deyişle kültür, bireyin toplum içerisinde diğer bireyler ile kurduğu ilişkiler sonucu ortaya çıkan, öğrenilmiş ve nesilden nesile aktarılan hal, hareket ve tavırlarıdır. Bireyler kültürü; toplumda hali hazırda bulurlar ve gerek aile gerekse okul ve işyeri gibi ortamlarda ölünceye kadar kazanmaya devam ederler.(Eroğlu,2006,125)

Neticede görülen o ki; kültür kavramı bireylerin ve toplumların ayrılmaz bir parçası durumundadır. Geniş bir ifade ile bireylerin yaşam biçimi olan kültür, tanımlanması güç bir olgudur.

1.1.2. Genel Olarak Örgüt Kavramı

Günümüzde bireyler yaşantılarının büyük bölümünü her hangi bir örgütte geçirmektedir ve örgütler bireylerin sadece çalışma saatlerini değil tüm yaşam biçimlerini etkilemektedir.Yetişkin bireylerin çoğu zamanlarının üçte birinden fazlasını çalıştığı örgütte geçirmektedir, çocuklarda ise bu süre okul örgütleri için geçerlidir.(www.derskolik.com/modules/egitimmakaleleri/item.php?itemed=3)

Örgüt kavramı ile ilgili çeşitli bilim adamları tarafından yapılmış birçok tanım görmek mümkündür. Örgütler basit bir ifade ile çevre ile etkileşimde bulunan açık sistemlerdir diyebiliriz.

Alvin Brown, örgütü; her birinin kendine özgü işlevi bulunan ve birbiri ile ilişkili bölümlerin düzenlenmiş hali olarak tanımlar. Barnard'a göre ise örgüt; iki ya da daha fazla kişinin düzenlenmiş faaliyetleridir. Leon P.Alford ve John R.Bank, örgütü; yapılacak işin bölümleri ve görevleri ve bu görevleri de etkin olarak yerine getirecek uygun bireylerin tahsis edilmesi olarak tanımlarlar. Schein örgütü, ortak amaç için bir araya gelen bireylerin, işbölümü ve belirli bir otorite kapsamında ortaya koydukları faaliyetler olarak ifade etmiştir. E.Zoga ise örgütü, farklı faaliyet alanlarında çalışan bireylerin belirli bir amaç dahilinde etkin olarak bir araya gelip tek bir birey gibi hareket etmeleri olarak tanımlar (Akat, 1984,104).

Bu kavram üzerine yapılan tüm tanımlamalar ortak bir noktada buluşmaktadır. En genel ifade ile örgüt, bir kişi ya da grubun ortak bir amaç doğrultusunda madde, insan ve teknoloji gibi unsurları bir araya getirerek oluşturduğu sistemdir. Bir örgütün var olması için kaçınılmaz ve en öncelikli gereksinim insandır.

Tüm bunlara ek olarak örgüt ile çevre arasında karmaşık bir ilişki var olup bir örgütün kesin sınırlarını belirlemek güçtür. Örgütler sürekli olarak çevre ile etkileşim içindedirler bu nedenle örgütün içinde bulunduğu çevrenin yapısı önemlidir. Bu noktada örgütler iç ve dış çevre ile etkileşim içinde bulunan açık sistemlerdir diyebiliriz.

O halde genel bir ifade ile diyebiliriz ki, örgütler, belirli amaçları gerçekleştirmek üzere belirli bir sistem dahilinde bir araya gelen bireylerin, mal veya hizmet ürettiği sosyal birimlerdir.

1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI

Örgüt kültürü; ilk kez Peters ve Waterman tarafından Amerika'da, Pascal ve Athos tarafından ise Japonya da incelenmiş olup, literatürde firma kültürü, kurumsal kültür veya işletme kültürü olarak da dile getirilmiştir. Kültür ve örgüt kavramları gibi örgüt kültürü hakkında da birden çok tanım yapmak mümkündür. ([http:// www.isguc.org/cgurcay1.htm](http://www.isguc.org/cgurcay1.htm))

Basit bir ifade ile örgüt kültürü, iş gördüren ve iş görenlerin birlikte oluşturduğu ortak değerler sistemidir. Örgüt kültürü; örgütün içinde yer aldığı toplumun kültüründen ayrı olarak düşünülemez. Örgüt kültürü genel kültüre göre bir alt kültür olarak değerlendirilebilir. Ya da farklı bir açıdan bakıldığında bir örgütteki farklı grupların alt kültürlerine göre bir genel kültür olarak görülebilir. Ancak nasıl ki genel kültür alt kültürlerin sadece matematiksel toplamı değildir, örgüt kültürü de örgüt içindeki farklı kültürlerin sadece matematiksel toplamı değildir (Erdoğan,1987,210;zik. Köse;Ünal,2000,5).

Örgüt kültürü; örgüt üyelerine, farklı kimlik veren ve örgüte bağlanmalarına destek olan ve üyeler tarafından paylaşılan iç değişkenleri içerir. Bu noktada örgütsel kültür, iş görenlerin paylaştıkları duygular, inançlar, normlar, tutumlar ve beklentilerden oluşmaktadır (Genç,2004,137).

Öte yandan, iş görenler bir örgüte gelirken kültürleri ile birlikte gelirler. Dolayısıyla çocukluktan bu yana algılanan kültür kavramı iş gördürenlerin ve iş görenlerin örgütsel davranışlarında da önemli rol oynar. Toplumsal kültürdeki çocuk-ebeveyn ilişkisi, Örgütsel kültürün oluşması, bireylerin bir arada çalışmasının kaçınılmaz sonucudur.

Bir örgüt içindeki bireylerin gerek kendi çıkarları gerekse örgüt çıkarları için bir bütün dahilinde hareket edip, birlikte davranmaları gerekmektedir. Bu noktada önemli olan aynı dili kullanmak, aynı inanç ve değerlere sahip olmak, aynı kuralların ve görüşlerin var olmasıdır (Başaran,1991,241).

Örgüt kültürü ile ilgili çeşitli yaklaşım ve tanımlar incelendiği zaman görülen şudur ki; örgüt kültürü tanımında ortak olarak karşılaşılan unsurlar, örgüt üyelerince paylaşılan ortak inanç ve değerlerdir. Bir insan grubu olmadan kültürden bahsedilemez. Örgüt kültürü sahibi olunan yönetici ve yönetilenlerce üretilir, aktarılır ve paylaşılır. Örgüt kültürü hem örgütün içinde bulunduğu toplumun kültürel ortamından hem de örgütün kendi içinde ürettiği kültürel unsurlardan etkilenecek oluşur (Gürgen,1997,159).

Tüm bunlara ek olarak; bir örgüt içindeki iş görenlerin davranışlarını yönlendiren inanç, alışkanlık, değer sistemine ve bu yöndeki örgütsel yapılanmaya örgüt kültürü diyebiliriz. Örgüt kültürü iş görenlerin duygu, düşünce ve davranışlarını şekillendiren etkin değer ve inançlardır. Örgütlerin üstlendiği hedef ve amaçlara ulaşmasını sağlayan asıl etken insan kaynaklarıdır bu noktada örgüt kültürünün her şeyden önce iş görenlerin birlikte çalışma iradesi ve iş yapabilme potansiyellerini harekete geçirmesi gerekir. Örgütlerde kültürel özellikler iş görenlerin tavır ve hareketlerine yerleşmeye başladıkça kültürün etkisi ve önemi artar.

Örgüt kültürü gerek verimliliğin artması gerekse yenilik yaratılması anlamında olumlu bir ortamın oluşmasında etken olur. Öte yandan örgüt kültürünün olumsuz özelliklerinin daha fazla olduğu durumlarda ise, işletme stratejilerinin uygulanması da engellenmiş olur. Bu noktada, iş görenler için ortak bir değerler sistemi olduğu düşünülen örgüt kültürü, kendini olumlu ya da olumsuz olarak gösterebilir. İş görenler açısından iyi işleyen bir üst ilişki, işe bağlılık, etkinlik, verimlilik, yenilik, iş başarısı, katılımcılık, iş tatmini ve motivasyon gibi unsurları barındıran olumlu örgüt kültürlerinin yanında kötü

işleyen bir ast üst ilişkisi, etkinsizlik, verimsizlik, düşük performans, personel devri, iş kazalarının artması, iş stresi, iş devamsızlığı, işe yabancılaşma, çatışma, yıldırma, dedikodu gibi olumsuz hal ve hareketleri içeren negatif örgüt kültürleri de söz konusudur.

Örgütsel kültür, örgüt içindeki eylemlerde süreklilik, örgütsel davranışlarda ise bir uyum sağlar. Ve bir örgütün insan faktörünün etkinliğini artırmak amacı ile oluşturulur.(Tutar,2004,151) Bir örgütte iyi işleyen bir ast üst ilişkisi sistemi söz konusu ise o örgütte, çalışanlar kendilerini örgütün bir parçası olarak görürler ve verimlilik, iş etkinliği gibi örgüt açısından olumlu sayılan unsurlar maksimum düzeyde olur.

Farklı bir ifade ile örgüt kültürü, belirli bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunlarını çözümlerken yarattığı, keşfettiği ve geliştirdiği, geçerli kabul edilecek, yeni üyelere sorunlara ilişkin doğru bir algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak öğretilecek varsayımlar veya inançlar bütünüdür. Bu tanım ile kültürün iki temel fonksiyonu dikkat çekmektedir; *iç çevreye bağlılık yaratmak ve dış çevreye grubun uyum sağlaması* (Budak,2004,550). Örgütün iç çevresi denildiğinde ilk akla gelen örgüt içi iletişim, iş gören ve yönetici davranışları gibi kavramlardır. Öte yandan örgütün dış çevresini ise rekabet içinde bulunduğu diğer firmalar, tedarikçiler, strateji ve amaçlar gibi kavramlar meydana getirir diyebiliriz.

Bu anlamda iç bağlılığın kolaylaşması bakımından kültür,

- ✓ İş görenlere ortak değer, kural, ilke, simge, dil, ifade ve kavram sağlar.
- ✓ İş görenler ile iş gördürenler arasındaki her türlü ilişki ve iletişimi sağlar.
- ✓ İş görenlerin bireysel ya da grupsal olarak örgütteki yerini belirler.
- ✓ Ödül sistemini ve örgüt üyeleri arasındaki ilişkileri belirler.
- ✓ Örgütsel fonksiyonlara ifade kazandıran örgütün ideolojisini kapsar.

Dış çevreye uyum sağlamada ise;

- ✓ Örgüt vizyonu ve misyonu ile stratejilerin tanımlanmasını
- ✓ Örgüt amaçlarını ve bu amaçlar için izlenecek yolları belirtir.

Buna göre örgüt kültürünün, algılama, iletişim, davranış- yargılama diğer taraftan işe bağlılık, ast üst ilişkileri ve uyum yaratma işlevleri söz konusudur. Tüm bu işlevleri sebebi ile örgüt kültürü dinamik bir yapıya sahiptir. Bahsedilen işlevleri aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür (Budak, 2004,551)

Ast üst ilişkileri: Demokratik örgüt kültürlerinde ast üst ilişkilerinin yapıcı, destekleyici olduğunu görebiliriz. Buna karşın otokratik yapılarda iş görenler ile yöneticiler arasında her bir sınır söz konusu olmaktadır.

İletişim: Kültür, hiç şüphesiz örgüt içi iletişimi de şekillendiren bir kavramdır. Örgüt içi iletişim yatay dikey yukarıdan aşağıya ya da tam tersi olarak, kültürün yapılandırması olarak işletme içinde kendini gösterir.

Algılama: Kültür iş görenlerin örgüt içinde olup bitenleri anlamasına yardımcı olur. Ve iş görenlerin olayları yorumlaması için kodlar sunar. Tüm bu algı ve yorumlamalar şüphesiz örgütte kazanılan tecrübe ile doğru orantılıdır. Örneğin açık-gizli kurallar, ödüller ve cezalar, başarı veya başarısızlıktan alınan ders vb.

Davranma: Kültür, örgüt üyelerine nasıl davranmaları gerektiğini de gösterir. Mesela giyinme tarzı, konuşma şekli, davranma biçimlerinin günlük hayattaki yansımalarıdır. Alınan kararlar da bu davranışlarla yakından bağlantılıdır. Müşterinin, hizmet ya da servisin ya da yöneticinin isteğinin yerine getirilmemesi durumunda ortaya çıkacak olan hoşgörünün aralığı örnek verilebilir. Öte yandan kültür inançlar, normlar, örgüt tarihi, işletme kahramanları gibi unsurlar sebebi ile her zaman kullanıma hazır bilgileri verir.

Bağlılık Yaratma: Bir kültürü güçlü kılan paylaşılan değerleridir. Diğer bir deyişle kültür örgüt içi çatışmaları, gerilimleri minimize ettiği ölçüde güçlüdür diyebiliriz. Bu noktada efsaneler, semboller, adetler örgüt içi bağlılığı artıran ve örgütü diğerlerinden farklı kılan olgulardır.

Uyum yaratma: Katı ve içine kapalı kültürler çevreyle uyum sağlayamadıkları için yok olma riskiyle karşı karşıyadırlar. Oysaki esnek ve yeniliklere açık bir kültür başarı için ideal kültürdür.

Neticede, eğer bir kültürün dinamikleri anlaşılabilirse örgüt içerisinde daha az kaygı, çatışma, tedirginlik olur. Örgüt üyelerinden gelebilecek olan alışılmadık bir tepki karşısında bilinir ki bir örgüt içinde farklı gruplar ve bireyler mevcuttur ve onları değiştirmek güçtür.(Schein, 1992,4)

Örgüt kültürü hakkında yapılan çalışmalarda karşılaşılan bir diğer unsur da, paylaşılan anlam ve özelliklerin örgütün temel değerleri olduğudur. Bu noktada ortaya örgüt kültürünü oluşturan 10 temel karakteristik çıkmaktadır.(Anadolu Ün. Örgütsel Davranış,1996, 98- 99)

- ✓ *İletişim kalıpları*: İş görenlerin hem ast hem de üstleri ile kurdukları iletişim düzeni ve bunun sınırlarıdır. Örgüt içi iletişime bakılarak bir işletmenin örgüt kültürü hakkında bilgi sahibi olunması mümkündür. Örgüt içi iletişim kanalları, iletişimin yönü, iletişimin önemi gibi kavramlar örgütün sahip olduğu kültürün anlaşılmasına olanak tanır.
- ✓ *Çatışma toleransı*: Çalışanların aldıkları eleştiriler karşısında kendilerini savunurken gördükleri desteğin derecesidir.
- ✓ *Yönetim desteği*: Astlara sağlanan iletişim, destek ve yardımın derecesi
- ✓ *Ödül sistemi*: Gerek maaş gerekse terfi gibi ödüllendirmelerin adil olmasıdır
- ✓ *Benlik*: İş görenlerin kendilerini örgütle ya da takımla bütünleştirebilmeleri, özdeşim kurma
- ✓ *Birleşme*: Örgüt içi bölümlerin koordineli çalışmalarını teşvik etmektir
- ✓ *Kontrol*: Çalışanların davranışlarını kontrol eden kurallar düzenidir
- ✓ *Bireysel katılım veya teşebbüs*: Bireyin örgüt içindeki sorumluluk ve bağımsızlık derecesidir
- ✓ *Risk toleransı*: Bireyin riske girmesinin sınırlarıdır
- ✓ *Yön*: Örgüt amaç ve başarı beklentilerinin derecesi

1.3. ÖRGÜTSEL KÜLTÜRÜ OLUŞTURAN ÖĞELER

- *Örgüt içi iletişim*: Örgütte süre gelen iletişim alışkanlıkları örgütün kültürü hakkında doğrudan bilgi edinmemize yardımcı olur. Örneğin, demokratik örgütlerde iş görenler gerek yöneticileri gerekse iş arkadaşları ile rahat iletişim kurabilmekte, şikâyet ya da memnuniyetlerini rahatça ifade edebilmekte, fikir ve görüşlerini açıkça beyan edebilmektedirler, öte yandan otokratik örgüt kültürüne sahip işletmelerde bu tarz bir iletişim söz konusu olmamaktadır.
- *Örgüt vizyonu ve misyonu ile örgüt kimliği*: Örgüt kimliği, örgütün faaliyet alanında ya da hizmet verdiği sektörde kendini nasıl tanımladığı ya da nasıl bir yere sahip olduğunu algılaması ile ilgilidir. Örgüt kimliği ayrıca, örgütün toplumda yani genel kültür içinde kendini diğer işletmelerden farklı kılan yönlerini içerir.
- *Örgütsel tarz ve görünüş*: Örgütün mimarisi, çalışma ortamının dizaynı, kılık-kıyafet, raporlamalar veya yayınları gibi unsurlar örgütün görünen kültürüdür. Öte yandan ise örgütün kuralları ve düzenlemeleri örgütsel tarz olarak ifade edilip örgütün işleyiş

biçiminde kendini gösterir. (http://www.eflatun.com.tr/makaleler/İsletme_Kulturunun_Alt_Kademe_Yoneticileri_Uzerindeki_Etki..pdf)

- *Değerler:* Örgüt kültürü, bir örgütte paylaşılan ortak değerler sistemidir. Bu anlamda, değerler, kültürün daha çok soyut gözle görülmeyen içsel yönünü oluşturur. Değerler, aynı zamanda örgüt içi sorunlarda çözüm yolu gösterir. Mesela, açık kapı politikasının uygulandığı bir örgütte iş görenler, her ne zamana isterler ise yöneticileri iler bir araya gelebilmektedirler. Bu noktada diyebiliriz ki, böyle bir örgütte iletişim önemli bir değerdir.
- *Seremoniler ve törenler:* Seremoni olayı belli bir mesajı iletmek amacı ile kullanılan özel olaylardır. Bu özel olaylar esnasında iş görenler, yine örgütsel kültürün birer unsuru olan kahramanlar ve mitlere yönelik kutlamalar yaparlar. seremoniler, çoğu gelenekleşmiş faaliyetler olarak kabul gören törenleri kapsar.

Nelson ve Campbell örgütlerde 6 çeşit törenden bahsetmişlerdir.

- ✓ Statü töreni; emeklilik yemekleri örnek verilebilir.
- ✓ Teşvik töreni; satış yarışmasında kazanan iş görenlerin ödüllendirilmesi
- ✓ Yenileme töreni; örgütün yeni bir departmanı ya da eğitim merkezini faaliyete geçirmesi durumunda yapılan törenler.
- ✓ Bütünleşme töreni; örgütteki gruplar arası birlik olarak ifade edilebilir. Örgüt piknikleri örnek olabilir.
- ✓ Çatışma azaltıcı törenler; örgütteki şikâyetlerin dinlenmesi için bir araya gelinmesi.
- ✓ Derece indirimi töreni; görevde başarısız olan iş görenlere uygulanır. Örneğin Japonya'da bazı işletmelerde olumsuz tavır sergileyen iş görenlere ceza olarak kurdele takılır. (<http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf6/Guclu.pdf>)
- *Lider ve kahramanlar:* Değer ve inançlar örgüt kültürünün alt yapısını oluştururken, lider ve kahramanlar bu değer ve inançları kendi kişiliklerinde bulunduran ve yansıtan temsilcilerdir. Lider ve kahramanlar iş görenler açısından birer yıldız olarak sembolize edilir. Mesela Mustafa Kemal Atatürk Türk toplumu açısından bir kahramandır. (<http://www.bayar.edu.tr/~iibf/dergi/pdf/C8S12001/SKSTCE.PDF>)
- *Kullanılan dil ve metaforlar:* Kullanılan kavramlar karşılıklı bir anlayış oluşturmuşsa o artık dil bir örgüt kültürü unsuru halini almıştır. Örnek olarak; toplam kalite, sıfır

hata gibi kavramların örgüte özgü anlam kazanması verilebilir. Ayrıca Disney grubunda müşteriye misafir denilmesi kullanılan dil anlamında örnek verilebilir.

- *Semboller:* Semboller, bir grup ya da örgüt için özel anlam taşır. Sembollerini en güzel logolar ile ifade edebiliriz. Örnek olarak banka amblemleri verilebilir. Bir kâğıt ya da kalem üzerinde gördüğümüz amblem direk olarak o bankayı hatırlamamıza neden olur.(Arıkan,2004,243- 244)

1.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ

Daha önceki bölümlerde de ifade edildiği gibi örgüt kültürü kavramı üzerine birçok tanım yapmak mümkündür. Tüm bu tanımlamalar ortak noktalarda buluşmakta ve örgüt kültürünün özellikleri ortaya çıkmaktadır. Bu aşamada bahsedilen özellikleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- ✓ Örgüt kültürü büyük ölçüde bir iletişim sürecinin sonucu olarak kendini gösterir ve şekillenir.
- ✓ Örgüt kültürü öğrenilmiş/sonradan kazanılmış bir kavramdır.
- ✓ Örgüt kültürü örgüt çalışanlarının çoğu tarafından paylaşılır.
- ✓ Örgüt kültürü ile ilgili yazılı bir metin olmaksızın tüm iş gördüren ve iş görenler tarafından bilinen bir tür psikolojik ve sosyal sözleşme tarzında tanınır.

(<http://www.bayar.edu.tr/~iibf/dergi/pdf/C8S120012/SKSTCE.PDF>)

- ✓ Örgüt kültürü bir çeşit değerler, bildirimler, kurallar, ilkeler, semboller ve törenler bütünüdür.
- ✓ Örgüt kültürü sistematik ve sinerjik bir olgudur.

1.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ

Örgüt kültürü, örgütler ve yöneticilerin yerel ve uluslar arası farklılıkları açıklamasına yardımcı olur. Örgüt kültürü, farklı grupların olayları algılamaları ve olaylara karşı gösterilen tepkilerin farklı olmasının sebeplerinin açıklanmasında etkili bir rol oynar. Uluslararası rekabette dolaylı hem toplumsal süreçlerde hem de uluslararası ilişkilerde işletme, firma, şirket, kuruluş gibi adlarla anılan örgütlenmelerin birer güç kaynağı ve etkili birer aktör olma nitelikleri artmıştır. Ulusal değerler, inançlar ve alışkanlıklar anlamında

yaygınlaşan genel kültür kavramı her türlü organizasyonun karar alma, örgütsel yapı, grup davranışları, motivasyon, örgütsel tatmin ve yönetsel kontrol gibi örgütsel süreçleri üzerinde dikkate değer önemli bir etki yapmaktadır.

Örgüt kültürü,örgütsel iletişimin algılanmasında da önemli bir yere sahiptir.Örgüt içi iletişim kanalları,iş gören ve yönetici davranışları,iletişimin örgüt içindeki önemi, örgüt kültürü hakkında net olarak fikir verir. Etkin örgüt içi iletişimde örgütsel roller ve davranışlar açık olarak kendini gösterir, çalışanlar arasında olumlu ilişkiler söz konusu olur, iş görenler yöneticilerine rahat ulaşabilirler, şikâyet ve yakınmalar ilgili yerlere doğrudan iletilir, fikir özgürlüğü vardır, iş görenler gerek maddi gerekse manevi olarak desteklendiklerini bilirler, böyle bir işletmede çalışan iş görenlerin iş tatminleri ve işe devam oranları yüksek seviyelerde olur. Böyle bir örgütte çalışan iş görenler kendilerini örgüt için faydalı hissederler ve daha çok çalışıp yeni fikirler üretmeye çalışırlar, yöneticiler ile iş görenler arasında yapıcı ve olumlu bir iletişim söz konusu olduğu için iş görenler düşünceleri açık olarak yöneticiler ile paylaşabilirler. Tüm bunlara ek olarak, örgütsel kültür, en büyük örgütsel kontrol sistemidir.

Örgütsel kültür, karışıklık ve belirsizlik gibi olguların azaltılmasına yardımcı olabilir. Örgüt kültürü, tutarlı bir görüş açısı, gelecek sağlar ve koordinasyon, karar alma, kontrol gibi kavramların mümkün kılınmasını sağlar. Örgüt kültürü, etkin bir örgütsel performans oluşumunda açık ve net olarak hiç şüphesiz önemli bir etkidir.(Mullins, 2002,807- 808)

Güçlü bir örgüt kültürü, aile bağlarının ve kültürünün aile üyelerini birbirine bağladığı gibi iş görenin örgüt ile bütünleşmesi sağlar, davranışları yönlendirir, iş göreni motive eder ve grup bilinci oluşturarak birlikte hareket etmeyi sağlar. (www.psikolojikdanisma.net/sunular/iky/liderlik_ve_liderlik.ppt)

1.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU VE GELİŞİMİ

Örgüt kültürü, kurucular tarafından ele alınan hal, hareket ve tavırların sonucu olarak doğrudan veya dolaylı olacak şekilde belirli bir zaman ve mekân içerisinde kendini gösterebilir. Örgüt kültürü tüm iş gören ve iş gördürenlerin hatta müşterilerin, tedarikçilerin, varsa sendikaların ve benzer işletme paydaşlarının ortak ürünüdür.

Bazen kurucular zayıf örgüt kültürü yaratırlar, böyle bir durumda -şayet örgüt ayakta kalmayı becerebilir ise- ihtiyaç duyulan güçlü örgüt kültürünü oluştursun diye yeni bir üst düzey yönetici gündeme gelir.

Örgütsel kültür birden fazla farklı yolla gelişebilir. Bu kavram genellikle aşağıdaki adımlar izlenerek oluşur.

- ✓ Bir kişi yani kurucu yeni bir girişim fikrine sahiptir.
- ✓ Kurucu, kendisi ile aynı vizyona sahip bir ya da daha fazla anahtar kişi seçer. Ortaya çıkan bu grup, üzerinde çalışılabilecek, gerek zaman gerekse para anlamında risk içerdiği gibi önemli bir yatırımı da kapsayan en iyi fikir doğrultusunda çalışırlar.
- ✓ Örgüt kültürü yalnızca girişimciye bağlı değil tüm örgüt çalışanlarının ortak değer ve tecrübeleri ile oluşur.

1.7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TÜRLERİ

1.7.1. Monarşik Örgüt Kültürü

Monarşi kelimesi Türkçemize, Fransızca monarchie kelimesinden gelmiştir. En basit tanımı ile monarşi, hükümdarın devlet başkanı olduğu devlet biçimidir diyebiliriz. Bu hükümdar Türkçe'ye çok farklı yabancı kültürlerden kral, imparator, şah, padişah, prens, emir, kont şeklinde girmiştir. Monarşiyi diğer yönetim biçimlerinden ayıran en belirgin özellik hükümdarın ölünceye kadar tüm yetkiyi elinde bulundurmasıdır. Bu noktada, hiç kimse emirlere karşı gelemez, emirlere karşı gelinir ise ölüm ile cezalandırma yapılır. Bağışlama ve cezalandırma yetkisi yalnızca hükümdara aittir ve hükümdar yaptıklarından dolayı kimseye hesap vermez. (<http://tr.wikipedia.org/wiki/monar%C5%9fi>)

Bu noktadan hareket ile monarşik örgüt kültürü de tek bir yöneticinin hakim olduğu kültür çeşididir diyebiliriz. Otorite, yetki, güç, karar alma, cezalandırma vb olgular tümüyle tek bir yöneticinin himayesi altındadır. Monarşik örgüt kültürüne örnek olarak siyasi partileri, demokratik olarak yönetilmeyen iş örgütlerini verebiliriz. Bu tür kültüre sahip örgütlerde otoriter bir yapı söz konusudur. İş görenler kural ve emirlere itaat etmek zorundadırlar. Tepe yönetici dilediği zaman dilediği şeyi yapabilir. Farklı bir deyişle girişimcinin örgüt kültürünü baskın bir şekilde şekillendirmesi ile ortaya çıkan kültürdür. Tek kişinin iktidarı söz konusudur.

1.7.2. Bürokratik Örgüt Kültürü

Bürokrasi Fransızca “bureau” sözcüğü ile Yunanca “kratos” kelimelerinin bir araya gelmesi ile ortaya çıkmıştır. Büro; masa çalışmalarının yapıldığı yer, kratos ise egemenlik anlamına gelir. Bu noktada bürokrasinin sözcük anlamı “masa başında çalışanların egemenliği” olmaktadır.

Basit bir tanım ile bürokrasi bir toplumda tabandan yukarıya çıkıldıkça daralan bir sistem içinde örgütlenmiş olan, bireysel olmayan genel kural ve ilkelere dayanarak çalışan sistem ve kurallar topluluğudur diyebiliriz. Bürokrasi, kavram olarak özellikle sosyoloji ve politika alanlarında tartışmalara yol açmıştır. Bunlardan en önemlisi Max Weber'in öne sürdüğü hiyerarşi ve ideoloji içerikli çalışmadır. Günümüzde yaygın olarak bürokratik sistemlere; devletin merkezi yönetim birimlerinde, üniversiteler, silahlı kuvvetler, hastaneler, bakanlıklar, okullar ve büyük şirketlerde rastlanır. Farklı bir deyişle bürokrasi yüz yüze

ilişkilerin imkânsız olduğu büyüklükteki birimler içinde kaçınılmaz olarak ortaya çıkan örgütlenmedir. (<http://tr.wikipedia.org/wiki/B%C3%BCrokraasi>)

Literatürde başta Weber olmak üzere birçok düşünür bürokrasi modelleri geliştirmiştir. Tüm bunlardan yola çıkarak ideal bürokrasi modelinin genel niteliklerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

- ✓ Açık bir şekilde belirlenmiş görev ve yetkileri tanımlanmış bir hiyerarşik yapı söz konusudur. Bu durumda her üst kademenin bir alt kademeyi denetlemesi ile kontrol fonksiyonu yerine gelmiş olacaktır. Ancak bu durum üstlerin astlarını istedikleri gibi görevden alma yetkisine sahip olduklarını göstermez. Astların hem üstlerini şikâyet etme hem de daha üst mercilere başvurma hakkı vardır.
- ✓ Fonksiyonel uzmanlaşmaya dayanan iş bölümü vardır. Bu sayede hız ve etkinlik sağlanacaktır.
- ✓ Örgüt bağımsızlığının korunması için örgütsel kaynaklar dış denetimden uzak tutulur. Görevlerin bir kimsenin tekeline geçmemesi için gayret gösterilir ve hiçbir görevlinin görevini kendi amaçlarına hizmet için kullanmasına izin verilmez.
- ✓ Her kademedeki işlerin nasıl yapılacağına ilişkin ayrıntılı soyut ilke ve yöntemler söz konusudur. Bu kural ve yöntemlerin takip edilmesiyle organizasyonda koordinasyon sağlanır. Ayrıca üst kademelerin astları kontrol ve koordine etmeleri kolaylaşacaktır. Bu ilkeler kişisel değildir ve pozisyonlara bağlıdır. Organizasyondaki mevkileri kim işgal ederse bu ilkelere göre çalışacağından örgüt yaşamında devamlılık sağlanır.
- ✓ Personel seçimi için gerektirdiği yeterli bilgi ve becerileri destekleyen sınavlara göre yapılır yine aynı şekilde terfi sisteminde de bu tür sınavlar esastır. İş gören geldiği mevkide yine gerekli koşulları sağladığı sürece kalacaktır. Bu işe alım ve terfi sisteminde her hangi bir dış etken söz konusu değildir.
- ✓ Örgüt çalışanlarının kullandıkları yetki örgüt içindeki pozisyonları ve kademelerine bağlıdır.
- ✓ Yönetim işlevleri, kararlar ve kurallar yazılı olarak yapılır ve saklanır. Örgüt içi iletişimin yazılı olarak yapılması esastır. Bu ilke sözlü tartışmalar sırasında da geçerlidir.

Yukarıdaki bilgiler ışığında bürokrasinin olumlu özellikleri aşağıdaki gibidir:

a)*Görevlerin parçalanması ve Uzmanlaşma*: Büyük örgüt yapılarında bürokrasi modeli sayesinde kendini gösteren “iş bölümü” ve “iş basitleştirme” uzmanlaşmayı sağlar.

b)*Dikey Örgüt Yapısı*: Bürokrasi, örgüt yapısını şekillendirmesi, görev ve yetki tanımlarını yapması ve belirli bir hiyerarşik düzen sağlamasıyla örgüt yapısını sağlamlaştırır.

c)*Önceden Tahmin Edilebilirlik*: Bürokrasi içinde barındırdığı kurallar ile sonuçların tahmin edilebilmesini ve belirsizliğin ortadan kalkmasını sağlar.

Bu bahsedilen olumlu özelliklerin yanı sıra Warren Bennis'in de içinde bulunduğu birçok düşünür bürokratik yapının demokratik topluma uymadığını ve artık bu tür yapıların sonunun geldiğini ifade etmişlerdir. Bu noktadan hareket ile bürokrasinin olumsuz yönlerini de aşağıdaki gibi sıralamak mümkün olacaktır;

a)*Katılık ve Değişmezlik*: Bürokratik örgütler katı, esneksiz ve değişmez özelliklere sahiptirler. Bu özelliklerinden dolayı değişen ortam koşullarına uyum sağlayamazlar. Bürokratik modellerde formalite egemendir. Astların bilerek yanlış emirleri yerine getirmesi gibi bürokratik sabotajlara açıktır.

b)*Gayri Şahsilik*: Bürokratik örgütlerde iş görenlerin psikolojik ve sosyal bir varlık olduğu göz ardı edilerek; bireylerin davranışları, insanın kişiliğini değiştirecek kadar ileri dereceye götürülür.

c)*Amaçlar Hiyerarşisinin Bozulması*: Bürokratik modelde iş görenler birim amaçlarını örgüt amaçlarından daha fazla önemserler. Bu durumda amaçlar hiyerarşisinin bozulmasına yol açar.

d)*Kırtasiyecilik ve Kontrolün Zorluğu*: Her şeyin yazılı yapılması ve düzenli kontrol altında tutulmak istenen kurallar sonucunda kırtasiye trafiği yaşanır bu da olumsuz yönlerden biridir.

e)*Düzeni Koruma Eğilimi*: Görevi sona erse ve yararı ortadan kalksa bile bürokratik örgütteki bir ünitenin ortadan kaldırılması çok zordur. Aynı zamanda bürokratik kurallar; iş görenler tarafından yanlış algılanarak bir hükmetme ve üstünlük aracı olarak kullanılabilir.

(<http://www.ozyazilim.com/ozgur/Marmara/burokrasi.html>)

Özetle, bürokratik kültürde, çalışanların davranışları kurallar ve standart prosedürler ve hiyerarşik ilişkilere dayanan koordinasyona göre şekil alır diyebiliriz. Uzun süreli bürokrasi güç ve denge ile ilgilidir. Örgüt içindeki içsel operasyonlar dikkatin odak noktasıdır ve tüm iş görenler için dengeyi, sorumlulukları, kuralları, otoriteyi temin etmek açık olarak ifade edilmiştir.

1.7.3. Demokratik Örgüt Kültürü

Demokrasi üzerine yapılacak olan çalışmaların verimli olması için öncelikle demokrasi kavramının ne ifade ettiğini iyice algılamak gerekir. Demokrasi yunanca “halk” anlamına gelen “demos” sözcüğü ile “idare” anlamını taşıyan “kratos” sözcüğünün bir araya gelmesi ile oluşmuştur. Demokrasi denince, halkın kendi kendini yönettiği, hiçbir dış iradenin hakim olmadığı halkın kendi kaderinin kendi elinde olduğu, sömürü, bağımlılık, hâkimiyet olgularının yer almadığı, kısacası bireyin bireye kulluğunun sona erdiği bir toplum anlaşılmalıdır. (http://www.indigodergisi.com/serdar_01_23.htm)

Demokratik örgüt kültüründe ise, tıpkı demokratik yönetim biçimi gibi bireylerin gücünü ya da fikirlerini üst yönetim kadrosuna taşıma söz konusudur. İş görenler için çok sıkı kurallar yer almaz. Çalışanlar ve yöneticiler arasında dengeli bir iletişimdendir bahsedilebilir. Örgütün karar ve stratejilerinin belirlenmesinde iş görenlerin düşünce ve fikirlerine yer verilir. İş görenler yöneticilerine ulaşmak için belirli bir prosedüre ya da hiyerarşiye takılı kalmazlar. Tüm örgüt çalışanları kabul görsün ya da görmesin fikirlerini açık olarak beyan edebilirler.

1.8. Örgüt Kültürü Yaklaşımları

Örgüt kültürü farklı açılardan ele alınmış ve bu çalışmalar sonucunda birçok farklı yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımların her birinin kendine özgü belirleyicileri söz konusu olmasına rağmen bir örgütte tek başına tek bir kültürden bahsetmek mümkün değildir. Belli bir denge içerisinde bir örgüt içerisinde birçok kültürden bahsedebiliriz. (Maund,1999, 354- 357)

Örgüt kültürünü etkileyen unsurların başında dış çevreyi saymak pekte yanlış olmayacaktır. Örgütler dış çevreye uyum bakımından farklı stratejiler geliştirmek durumundadırlar. Geliştirilen bu stratejik analizler örgütün amaçlarını, iç ve dış çevresini, misyonunu içermektedir. Farklı organizasyonlar üzerinde yapılan çalışmalar Deal ve Kennedy'nin 4 farklı örgüt kültüründen bahsetmelerine sebep olmuştur.

Yüksek	Sert erkek maço kültürü	Şirketin üzerine iddiaya gir kültürü
RİSK	Sıkı çalış sert oyna kültürü	Süreç kültürü
Düşük	Hızlı	GERİ BİLDİRİM
		Yavaş

Şekil 1.1: Deal ve Kennedy Örgüt Kültürü Modeli

Kaynak : Maund, 1999, s.354

- *Sert erkek maço kültürü:* Şekilde de görüldüğü gibi yüksek risk ve hızlı geri bildirim olduğu ve “insan ögesi” duygusuna pek önem verilmeyen bir iş çevresinde söz konusu olan kültürdür. Bu kültürde, bireyler eğer başarılı olmak istiyorlarsa otoriteden ödün vermeden sadece iş ve göreve odaklanarak katı davranışlar sergileyebilmelidir. İş görenler örgüt içi rekabetten dolayı birbirleriyle koordine sağlayamazlar. Finansal risk fazladır, kararlar yüksek risk alınarak verilir. Bu tarz örgüt kültürü zayıftır, uyumlu değildir ve iş görenler çabuk tükenir. Sahip olduğu bu özellikler nedeniyle maço kültürü farklı bir deyişle monarşik ve bürokratik örgüt kültürleri ile bağdaştırabiliriz. Bu tür örgüt kültürü genellikle yapı projeleri, reklamcılık, pazarlama ve filmcilik gibi iş alanlarında faaliyet gösteren örgütlerde etkindir.
- *Şirketin üzerine iddiaya gir kültürü:* Bu tür işletmelerde yine yüksek risk ortamı vardır ancak geri bildirim yavaştır. Bunlara ek olarak yüksek risklere karşın ihtiyatlı, temkinli bir atmosferin etkisi söz konusudur. İş görenlerin tecrübesine önem verilir. Demokratik bir yapı söz konusudur. İş görenler örgüt için önemlidir

ve iş görenlerin fikirlerine değer verilir. Çalışanlar fikirlerini rahatça beyan edebilirler. Ağır makine sanayi, uzay araştırmaları ve ar-ge gibi bölümlerde göze çarpan örgüt kültürü yaklaşımıdır.

- *Sıkı çalış sert oyna kültürü:* Bu kültürde düşük risk, hızlı geri bildirim söz konusudur. Müşteri odaklı örgütlerde genellikle görülen kültürdür. Ve gelecekte çok şimdi odaklıdır. Birçok örnek olay, kaliteden çok miktarın önemli olduğunu göstermiştir. İş görenlere üst yönetim bakımından hiçbir konuda açık kapı bırakılmaz. Monarşide olduğu gibi tek bir yönetici hakimdir, iş görenler verilen talimatları yerine getirmek ve sıkı çalışmak durumundadırlar. Otomotiv sektörü, satış bölümleri örnek verilebilir.
- *Süreç kültürü:* Bu kültürde gerek pazardan geri bildirimler gerekse risk ortamı düşüktür. Hiyerarşik bir organizasyon yapısı vardır, karar alma etkin ve önemlidir, stratejik planlamalar söz konusudur ve gelecek odaklıdır. Bireyler otoriter ve önemlidir. Süreç kültürünü bürokratik kültür ile bağdaştırmak mümkündür. İşgörenlerin örgüt içi pozisyonları göz önünde bulundurulur. Statü ve mevki önemli bir yer tutar.

Deal ve Kennedy Pazar ortamına başka bir deyişle dış çevreye odaklanarak yaklaşımlarda bulunurlarken Handy daha çok örgüt içi yapı, sistemler birliği, bütünlüğü üzerinde durmuştur. Bu yaklaşımda örgüt kültürü, iş görenlerin davranışlarını, düşüncelerini ve değerlerini şekillendiren bir sistem olarak ele alınmış ve buna göre aşağıda görüldüğü gibi 4 ayrı gruptan bahsetmiştir.

Kültür tipi	Tanımı	Nerede bulunduğu	Örgüt kültürü tipi
Güç kültürü	Örümcek ağı olarak şekillendirilir. Merkezi güç kaynağı vardır	Daha çok küçük işletmelerde ve ticari birliklerde kullanılır	Monarşik

Rol kültürü	Az sayıda, küçük bir kıdemli yönetici grup tarafından temsil edilir. Bunlara bağlı işgörenler söz konusudur, iş tanımları önemlidir	Bürokrasi kültürü	Bürokratik
Görev kültürü	Fonksiyonel özelleştirme sınıflandırma vardır	Matrix tipi organizasyonlarda, takım çalışması ya da proje çalışmalarında -uzmanlığın önemli olduğu- öne çıkar	Demokratik
Kişî kültürü (uzmanlık)	İşgörenlerin bireysel ilgilerini ortak kaynakları kullanarak takip etmeleri sonucunda ortaya çıkar. Galaksiye benzetmek mümkün olabilir.	Ortaklıklar, barolar	Demokratik

Şekil 1.2: Kültür Tipleri

Kaynak : Maund 1999, s.356

Birçok araştırmacı kültürü katılımcı ve katılımcı olmayan şeklinde sınıflandırmıştır. Öte yandan örgüt kültürü üzerinde çok tartışılan konulardan biri de güçlü ve zayıf kültürdür. Güçlü kültür tıpkı baskın kültür gibi örgüt çalışanlarının çoğu tarafından kabul görmüş, örgüt tarafından açıkça ortaya koyulmuş değerlerdir. Güçlü örgüt kültüründe tüm çalışanlar örgüt amaç ve işlevlerini bilirler ve örgüt değerlerine sıkı sıkıya bağlıdırlar. Güçlü kültürdeki örgütlerde iş birliği, dayanışma, bağlılık gibi kavramlar ön plana çıkar ve tüm bunlar performansı olumlu yönde etkiler. Zayıf örgüt kültüründe çalışanlar örgüt değerleri üzerinde hem fikir değildirler. Çalışanlar arası bağ zayıf, performans düşük, örgütten ayrılma oranları ise yüksektir.

Egan (1994) ise daha farklı bir yaklaşımda bulunmuştur. Ona göre örgüt kültürü, iki içsel perspektife sahiptir. Bunlardan ilki üst-tepe yönetici(iş gördüren) kültürü, ikincisi ise alt grup ya da iş gören kültürüdür. Örgüt kültürünün yaygın olarak görülen yüzü örgüt üyeleri tarafından paylaşımdır. Sosyoloji alanında ise Kluckhohn ve Strodtbeck, yüksek stres altında olma ya da farklı değerlerin, bir kültür üzerinde etkin baskıcı değerler olduğunu ifade

etmişlerdir. Örgüt kültürü anlamında baskın değerler “ kültürel güç ”olarak ifade edilebilir. Schien bir kültürün güçlü yanlarını 2 ana grupta toplamıştır:

- ✓ Homojenlik, grup üyelerinin düzenli, ölçülü ve dengeli olmaları
- ✓ Grup içinde deneyim ve tecrübelerin paylaşımı

Bunlara ek olarak, örgütlerde baskın kültür, örgüt çalışanlarının çoğu tarafından kabul edilen paylaşılan olgulardır. Öte yandan örgüt içi gruplaşmalar, örgüte yeni katılımlar, örgütsel işbölümü ve işbirliği, teknolojik yenilik ya da coğrafi farklılıklar gibi nedenler bir örgütte sadece belirli bir grup tarafından paylaşılan alt kültürü oluşturur.(<http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf6/Guclu.pdf>)

Martin ve Seihl her kültürün birçok alt kültüre sahip olduğunu ve zaman zaman bunlar arasında çeşitli ihtilaf ve farklılıklardan dolayı çatışma görüldüğüne dikkat çekmişlerdir. Brown ise, “çoğu örgütte büyüklüğü ne olursa olsun alt kültür içermektedir” der. Neticede diyebiliriz ki, kültürel güçler ve alt kültürlerin devreye girmesi, yönetim kültürü üzerinde rol oynamaktadır.

Ek olarak unutulmaması gereken noktalar, örgütlerin de bir üst kültür türevi oldukları ve genel kültürün bazı özelliklerini taşıdıklarıdır. Ancak genel kültür alt kültürlerin toplamı değildir. (<http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf6/Guclu.pdf>) Onlardan daha fazlası olan sinerjik bir bütündür. Aynı şekilde örgüt kültürü de kendini meydana getiren alt kültürlerin matematiksel toplamı olmayıp onlardan daha büyük ve anlamlı bir bütündür.

Tüm bunlara ek olarak Jefferi Sonnenfeld ‘e göre örgütlerde 4 tür kültür vardır. Her bir tip farklı kişilikleri etkilemekte ve cezp etmektedir. Bundan dolayıdır ki herkese başarı vadeden ortak bir kültürden bahsetmek çok güçtür.(Anadolu Üniversitesi Örgütsel Davranış,1996,2-3)

Öte yandan Denison ve Spreitzer örgüt kültürü ve teknoloji arasındaki ilişkiyi açıklayan bir model geliştirmişlerdir. Buna göre 2 boyut üzerinde 4 farklı kültürel özellik ortaya çıkmıştır. “Rekabetçi değer” adı verilen bu modele göre; “esneklik-kontrol” ve “iç-dış odak” olmak üzere iki farklı boyut söz konusudur. “Esneklik-kontrol” boyutu; örgütün değişim ya da durgunluk arasında hangi düzeyde olduğu ile ilgilidir. “İç-dış odak boyutu ise örgütlerin daha çok içe mi yoksa dışa mı odaklandığını ifade eder. Bu 2 boyut üzerindeki 4 farklı örgüt kültürü aşağıdaki gibidir:

- *Grup kültürü*: Sağlam insan ilişkileri ve örgütün iç çevresine odaklanma özelliğine sahiptir. Değişim ve esneklik üzerinde ağırlıklı olarak durur.
- *Gelişimsel kültür*: Dış çevreye odaklanarak esneklik gerçekleştirmeye çalışır. Büyüme, gelişim ve yaratıcılık bu kültürün özellikleri arasında yer alır.
- *Rasyonel kültür*: İç-dış çevre boyutunda dış çevre odaklıdır. Esneklik-kontrol boyutunun ise kontrol bölümü daha önemlidir. Verimlilik, başarı, rekabet konuları önemlidir.
- *Hiyerarşi kültürü*: Homojenlik, koordinasyon, kurallara uyum bu kültürün en belirgin özelliğidir. Bu özellikleri yerine getirmek için örgütün iç çevresi üzerinde durulur.

Bir diğer örgüt kültürü yaklaşımı ise, Kirsch-Trux sınıflandırmasıdır. Bu yaklaşımda örgütlerin yeniliklere karşı nasıl bir tutum sergilediği kriter olarak ele alınır. Değişimler karşısında “muhafazakâr”, “yenilikçi” ve “liberal-analizci” olmak üzere 3 farklı tutumdan bahsedebiliriz. Muhafazakâr tutumda, mevcudu korumak önemlidir öte yandan yeniliklere karşı çıkılır. Liberal-analizci tutum aşırı uçlardan kaçınır. Bu anlamda, ne yenilik konusunda ısrarcı olunur ne de mevcudu korumak için baskıcı davranılır.

Tüm bunlara ek olarak, üretim, bürokrasi ve profesyonel örgüt kültürü yaklaşımlarından da bahsedilebilir. Kısaca, bürokratik örgüt kültürü parçası bulunduğu toplumun kültüründen etkilenir, toplum ile karşılıklı bir etkileşim halindedir; üretim kültüründe sermaye öne çıkan unsurdur ve profesyonel örgüt kültüründe ise bürokratik rol ve süreçlerin ortadan kalktığı profesyonel norm ve değerlerin yer aldığını görebiliriz.

Bir başka yaklaşım ise, Hood yaklaşımı (ızgara/grup kültür teorisi) olarak kabul edilen ve diğer yazarlar tarafından da desteklenen teoridir. Bu yaklaşım ilk başlarda kamu sektörünün yönetim ve organizasyonlarını analiz etmek için kullanılsa da, daha sonraları kamu dışında özel sektörde de başarı ile uygulanabileceği ortaya çıkmıştır. Hood yaklaşımını aşağıdaki tablo ile özetlemek mümkündür (Tikici, 2005, 212).

	Hiyerarşik (hierarchist)	Kadercı (fatalist)	Bireyci (individüalist)	Eşitlikçi (egalitarian)
Kurumsallaşmış kural ve prosedürler	yüksek	Eksik(düşük)	düşük	Düşük
Grup dayanışması	yüksek	düşük	düşük	yüksek

Şekil 1.3: Hood Yaklaşımı

Kaynak : Tikici, 2005, s.212.

1.9. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ

1.9.1. Parsons ve AGIL Modeli

Kültürel değerlerin incelenmesi amacıyla ortaya atılan görüşler sonucu oluşan modellerden birisi Amerikalı sosyolog Talcot Parsons tarafından geliştirilmiştir. Parsons belki de örgüt kültürü konusu üzerinde ilk duran ve model geliştiren sosyologdur. AGIL modelinde ileri sürülen görüşe göre sistematik ve analitik olarak her sosyal sistemin devamlılığını sağlamak için belirli fonksiyonların karşılanması gereklidir. Bu modelde bahsedilen 4 fonksiyon; adaptasyon ve uyum, amaç edinme ve amaca ulaşma, bütünleşme ve meşruluk olarak ifade edilir. Eğer bir sosyal sistem ayakta kalmak ve gelişmek istiyorsa uyum sağlamalı, amaca ulaşmalı, parçaları bir araya getirerek bütünleşmeli ve gerek kendi içi ve gerekse kendi dışındaki örgütlerdeki bireyler tarafından meşru kılınmalıdır.

Bu 4 fonksiyonu aşağıdaki gibi gösterebiliriz.

Tablo 1.1. Parsons AGIL modeli

UYUM Sistemin değişen çevreye uyum 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:Anadolu Üniversitesi Örgütsel Davranış 1996, s.103.

1.9.2. Ouchi Modeli

Parsons'ın bu genel modeline karşılık, Japon profesör William G.Ouchi örgüt kültürünü 3 ayrı grup örgüt üzerinde çalışarak analiz etmiş ve Z teorisini ortaya atmıştır. Bu 3 ayrı grup, Amerikan şirketleri, tipik Japon şirketleri, Z tipi Amerikan şirketleri olarak ifade edilmiştir. Ouchi çalışmasının temelini oluşturan tipik bir Z şirketini tanımlarken Japon

işletme modelini oluşturan 4 faktörün (güdüleme, kalite, verimlilik, işgücü devamlılığı) büyük örgütlerin başarısında esas unsur olarak hep göz önüne almıştır.

Ouchi modeli de aşağıdaki tablo ile özetlenebilir:

Tablo 1.2. Ouchi modeli

KÜLTÜREL DEĞERLER	JAPON ŞİRKETLERİNDE Kİ GÖRÜNÜM	AMERİKAN Z ŞİRKETLERİNDEKİ GÖRÜNÜM	TİPİK AMERİKAN ŞİRKETLERİNDEKİ GÖRÜNÜM
İŞ GÖRENE BAĞLILIK	Yaşam boyu istihdam	Uzun dönem istihdam	Kısa dönem istihdam
DEĞERLENDİRME	Yavaş ve nicel	Yavaş ve nicel	Hızlı ve niteliksel
KARİYER GELİŞİMİ	Çok geniş zamanlı	Orta genişlikte	Çok dar
KONTROL	Gizli ve informel	Gizli ve informel	Açık ve formal
KARAR VERME	Gruba bağlı ve katılımcı	Gruba bağlı ve katılımcı	Bireysel sorumluluğa dayalı
SORUMLULUK	Grup	Bireysel	Bireysel
ÇALIŞANLARA İLĞİ	Bütünsel ve geniş kapsamlı	Bütünsel ve geniş kapsamlı	İş ile sınırlı ve dar

Kaynak :Anadolu Üniversitesi Örgütsel Davranış :1996, s.105.

1.9.3. Peters ve Waterman Modeli

Bu iki araştırmacı bir örgütü başarıya götüren temel kültürel değerleri 8 faktöre bağlamıştır.(Anadolu üniversitesi örgütsel davranış,1996,106- 108)

- ✓ *Peşin hükümle eylemden yana olmak*; bir şirketteki yöneticiler çok çabuk karar vermek durumundadırlar. Kararlarındaki gecikmeler bazen yanlış ya da hiç karar vermemek kadar zarar verici olabilir.
- ✓ *Müşteriler ile yakın ilişki*; müşteri tatmini, memnuniyeti örgüt kültürünün temellerini oluşturur.
- ✓ *Özgür düşünce ve girişimciliği destekleme*; başarılı şirketler olabildiğince yaratıcılığı destekleyip bürokrasiyi azaltan şirketlerdir. Şirketi küçük parçalara ayırıp yaratıcılığı artırıp risk alma eğilimini desteklerler.

- ✓ *Üretimi insan faktörünü kullanarak artırma*; Ouchi gibi Peters ve Waterman da insan faktörüne dikkat çekerler. Gerek yönetici gerek iş gören olsun örgütün en değerli unsuru insandır.
- ✓ *Yöneticilerin işin asıl yapısı ve bölümler ile yakın ilgisi*; Peters ve Waterman'a göre büyük şirketlerde üst yönetim sadece belli konularla ilgilenir. Oysaki bir yönetici her alanda bilgiye sahip olmalıdır.
- ✓ *Sadece en iyi yapılan işe bağlı kalıp onunla ilgilenmek*; bir işletme sadece kendi üretim alanı ile ilgilenmelidir. Böyle örgütlerde farklılaşma, çeşitlilik benimsenmez.
- ✓ *Yakın biçim, az kurmay*; Peters ve Waterman'a göre başarılı şirketlerde az sayıda yetenekli yönetici vardır. Önemli olan örgütlerdeki kişi sayısı değil gösterilen başarı ve performanstır.

1.10. Örgüt Kültürü ve Performans

Örgüt kültürünün işletme performansına etkileri hususunda birçok araştırmacı tartışmalar sonucunda güçlü bir örgüt kültürünün başarılı bir işletme için önemli olduğu görüşüne varmışlardır. Yapılan çalışmalar kültürün 3 önemli fonksiyonu üzerinde durmuştur.

İlk olarak örgüt kültürü; sosyal kontrolün, çalışanların davranış ve kararlarını etkileyen derin, içe işlenmiş bir formudur. Kültür, yaşanarak öğrenilir ve o ortamdaki iş görenler arasında kendiliğinden yayılır ve çalışır. Kültür otomatik bir pilot gibi, örgüt beklentileri anlamında, çalışanları yönlendiren tutarlı bir yol izler.

İkinci olarak, örgüt kültürü, kişileri bir araya getiren ve onların kendilerini örgütün bir parçası olarak hissettiren sosyal bir birleştiricidir.

Son olarak, örgüt kültürü, iş görenlerin, örgütün vizyon ve misyonunu algılamasını sağlar. İş görenler ayrıca etkin örgüt kültürü ile sağlıklı iletişim kurarlar ve diğerleri ile koordinasyon anlamında daha yüksek seviyelere ulaşırlar.(Mc Shane,Glinow,2003,455)

Daha önceki bölümlerde de ifade edildiği gibi örgüt kültürünün özellikleri konusunda yapılan araştırmalar, güçlü ve zayıf örgüt kültürü ayırımına dikkat çekmiştir. Bu

noktada, güçlü kültürlerde iş görenler örgütün değer, amaç ve inançlarına sıkı sıkıya bağlıyken, zayıf kültüre sahip örgütlerde, iletişim eksikliği, değerler üzerinde uzlaşmama, gerilim gibi konular öne çıkar. Örgüt kültürünün zayıf ya da güçlü olmasının performansa etkileri ise tartışmalı bir konu olmasına rağmen, örgütsel başarıya ulaşmada potansiyel bir etken olarak görülür. Güçlü örgüt kültürüne ait, iş görenler arası işbirliği, dayanışma, örgüte ve işe bağlılık gibi unsurlar sonucu beklenen yüksek performanstır. Zayıf kültürlerde ise durum tersinedir.

Özetle diyebiliriz ki, uzun vadeli performans için, örgüt kültürünün işletmedeki alt kültürler arası sinerji yaratması, örgütün hem iç hem de dış çevresine hızlı uyum sağlayabilecek şekilde esnek ve yenilikçi olması gerekir (www.akdeniz.edu.tr).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÇERÇEVESİNDE AST-ÜST İLİŞKİLERİ

2.1. ÖRGÜTLERDE İLETİŞİM KÜLTÜRÜ

2.1.1. Örgütsel İletişimin Amaçları

Bireyler arası iletişim belli amaçlara yönelik olarak gerçekleşir. Bu noktada, örgütsel iletişim de, örgüt içinde ya da dışında belirli amaç ve hedefler doğrultusunda ortaya çıkar ve bu yönde gelişir. Buradan hareket ile örgütsel iletişimin amaçlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz; (Tikici,2005,242)

- ✓ Örgüt politika ve kararlarını, iş görenlere anlatmak ve duyurmak. Bu yolla örgüt içinde dedikodu ve söylentilerin önüne geçmek ve yönetici ile iş görenler arasında bütünleşme sağlamak.
- ✓ Örgütün gelirleri, faaliyetleri ve projeleri gibi konuları iş görenler ile paylaşarak çalışanların yönetime olan güvenini sağlamak
- ✓ Örgütün yönetim anlayışını ve gerek kullanmakta olduğu gerekse geliştirmeyi düşündüğü teknolojiyi iş görenlere açıklamak ve böylelikle çalışanların iş güvensizliğini gidermek.
- ✓ Örgütsel yayın araçları kullanılarak yönetimin, iş görenlere sürekli olarak bilgi akışını sağlamak ve örgütte bir aile ortamı yaratmak.
- ✓ Maaş artışları, ikramiyeler, sosyal imkanlar ve hizmet içi eğitim gibi konular hakkında iş görenleri bilgilendirilerek motive edilmesini sağlamak.

2.1.2. Örgütsel İletişimin İşlevleri

Bir bütün olarak örgütsel iletişimin örgüt içinde çok yönlü işlevleri olmasına rağmen tüm bunları 3 madde halinde ele alabiliriz. *İş görenler arasında bilgi alışverişi ve iş birliği sağlamak, ast-üst ilişkilerinde ortaya çıkabilecek sorunları azaltmak ve yöneticilerin alanlarında başarılı olmalarını sağlamak.* Bu bahsedilen işlevler içerisinde konumuz ile ilintili olarak “ast üst ilişkilerinde ortaya çıkabilecek sorunları azaltmak “ maddesini incelemek gerekir ise; örgütlerde ast-üst ilişkilerinin farklı bir deyişle emir-kumanda sisteminin, örgütün iki temel işlevi olan planlama ve örgütlemeyi sonra geldiği görürüz.

Örgütlerde ast-üst ilişkileri öncelikle, hangi işi kimin, ne vakit ve kiminle yapacağı gibi sorulara yanıt veren örgütlenme işlevi ışığında ortaya çıkar. Bu noktada sosyolog ve psikologlar örgütlerde önemli olanın emir vermek değil, verilen emrin astlara benimsetilmesi olduğuna dikkati çekerler. Bu aşamada emrin veriliş şekli, astın psiko-sosyal durumu ve üstün davranışları önem kazanır. Tüm bunlardan dolayı;

- ✓ Emir verilirken kullanılan kelimeler ast tarafından bilinmeli ve emirler açık olmalı,
- ✓ Astların, bilgi, yetenek ve uzmanlık alanları verilen emire uygun olmalı,
- ✓ Verilen emirler örgüt hiyerarşisine uygun olmalı, her ast bir tek üstten emir almalı,
- ✓ Yönetici astı cesaretlendirmeli, çalışma gruplarına dahil edebilmelidir.

Öte yandan astlar, içinde buldukları örgütün hedeflerini, çalışma düzenini ve bunlarda meydana gelecek değişiklikler hakkında bilgi sahibi olmak isterler.

2.1.3. Örgüt İçi İletişim Kanalları

İletişim, iki ya da daha çok kişinin ya da grubun bilgi, fikir veya düşünce değişimi olarak tanımlanabilir. Bu noktada tüm toplumsal etkileşimler, iletişim içerir demek doğru olacaktır.

İletişim süreci ile ilgili olarak, bir mesajın alıcılara ulaşması ve belirli bir tepki yaratması için gerçekleşen işlemler sırasında gönderici, alıcı, mesaj aktarıcı ve alıcı organlar,

mesajlar, kanallar, mesajın kodlanması ve çözülmesi ve geriye bildirim gibi kavramlardan bahsedilebilir. İletişim sürecinin başarısı çoğunlukla göndericinin yetenek, bilgi ve becerisine bağlıdır. Bu nedenle, her hangi bir iletişim kanalından alıcıya yönelik olan mesaj ya da farklı anlayışların kodlanması sırasında alıcının bilgi ve tecrübe alanına giren sembollerin tercih edilmesi ve alıcı tarafından anlaşılması güç olan sembollerin açıklanması önemlidir. İletişim sürecinin başarılı olması için gerekli olan önemli unsurlardan biri de gönderici tarafından gönderdiği mesajın alıcı tarafından amaca uygun olarak algılanmasıdır. Bu noktada göndericinin mesajı gönderirken aklından geçirdiği bilgiler, olaylar, fikirler ve duygular; alıcının mesajı algılayıp çözümledikten sonra zihninde canlandırdığı fikirler ve duygular ile bağdaşır ise; iletişim etkin olarak gerçekleşmiştir denilebilir (Eroğlu, 2006, 275- 276).

Örgütsel iletişim ise, örgütün işleyişini sağlamak ve amaçlarına ulaştırmak için gerek örgütü meydana getiren bölümler gerekse örgüt ile çevresi arasındaki sürekli bilgi akışına ve gerekli olan ilişkilerin kurulmasına olanak sağlayan toplumsal bir süreçtir (<http://yordam.manas.hg>).

Örgüt içi iletişim, hem yöneticinin iş göreni etkilemesi hem de iş görenin yöneticiye yanıtını içeren çift yönlü bir süreçtir. Örgüt içi iletişimin etkin olması mesajın tam olarak gönderilip, algılanıp, anlaşılabilmesine bağlıdır. Bir örgütte etkili ve sürekli işleyen bir iletişim düzeni varsa o örgütün başarılı çalıştığı söylenebilir (<http://www.egm.gov.tr>).

Birçok iş gören gün içerisinde defalarca bu iletişim metodu ile karşı karşıya kalır. Aslında iş görenler aynı zamanda iletişim süreci içinde hem mesajı gönderen hem de mesajı alan olabilmektedirler. Şöyle ki; bir yönetici telefonda konuşurken bir yandan da rapor okuyorsa hem gönderici hem alıcı olarak iletişim sürecinde yer alır. Yöneticiler örgüt içi iletişimi genellikle işle ilgili kullanırlar oysaki bu durum örgüt genelinde böyle değildir. Yine yönetici iletişimleri, doğası gereği resmidir (Jewell, 3rd edition: 448- 449).

Örgüt içi zayıf iletişim, örgütte güvensiz, kuşkulu bir hava oluşmasına neden olabilir. Bundan dolayı, iş görenlerin örgüt içi iletişimin yeterliliğini ve iletişimin akış yönünü bilmeleri önemlidir (Reece ve Brandt,1999: 47).

Yukarıdaki bilgiler ve etkin örgütsel iletişimin önemi ışığında, örgütsel iletişimin amaçlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz;

- ✓ Örgütün amaç, hedef ve politikalarının iş görenlerce bilinmesini sağlamak,
- ✓ Yapılan iş ile ilgili bilgi vermek ve iş eğitimini kolaylaştırmak,
- ✓ Örgütün sosyal ve ekonomik durumu hakkında iş görenlere bilgi vermek,
- ✓ Örgütün etkinlik, önemli olaylar ve başarıları hakkında iş görenleri aydınlatmak,
- ✓ Örgütsel yaşama katılım düzeyini yükseltmek,
- ✓ İş görenlerin iş esnasında ya da iş sonrasında örgütü temsil niteliklerini geliştirmek,
- ✓ İş görenlerin kariyer imkânları, geleceğe dair beklentiler gibi konularda bilgi sağlamak,
- ✓ Tüm bu amaçlar dahilinde örgüt iklimi, kültürü ve kimliği yaratmaya çalışmak ve bunun devamlılığını sağlamak (<http://yordam.manas.hg>).

Öte yandan örgütlerde iletişim sürecinin etkin olarak işlemesine engel birçok faktör vardır. Bu engelleri genel olarak örgütsel ve bireysel engeller olarak nitelendirebiliriz. Örgütsel engeller, 'yönetimde aşırı merkeziyetçilik', 'kadro şişkinliği', 'statü farklılıkları' gibi etkenleri içerirken, bireysel engeller, 'süzgeçleme', 'dürüstlük', 'güvenilirlik' ve 'sır saklama' olarak sıralanabilir (<http://www.egm.gov.tr>).

2.1.4. Örgüt Kültürü ve İletişim Çeşitleri

Örgütsel iletişim, örgüte yeni katılan iş görenlerin örgüt kültürüne uyum sağlamalarında önemli bir rol oynar. Bu noktada örgütsel kültür, iş görenlerin biçimsel ve biçimsel olmayan iletişimini sağlar. Biçimsel (resmi) iletişim, iş görenler için iş tanımları, iş toplantıları gibi olguları kapsarken, biçimsel olmayan iletişim hikâye, dedikodu gibi kavramları içerir (<http://yordam.manas.hg>).

Biçimsel iletişim: Biçimsel yani resmi iletişimde, her iş gören kime karşı sorumlu olduğunu, kime bağlı olduğunu, kime danışacağını, denetimin kimde bulunduğunu ve buna benzer sorulara kesin olarak cevaplar bulur. Biçimsel iletişim, bir işletmenin örgütsel yapısı doğrultusunda ortaya çıkar. Farklı bir deyişle, resmi iletişim, örgütsel faaliyetlere dair yasa, yönetmelik ve genelge gibi resmi bir mevzuat gereği olan iletişimdir. Örgüt içi iletişim genellikle biçimseldir, ancak bazen hızlı bilgi alışverişi sağlamak için bu katı kurallar dışına çıkılabilir.(Genç, 2004: 328)

Biçimsel olmayan iletişim: Bu iletişim yöntemi, ağırlıklı olarak iş görenlerin sosyal faaliyetlerini devam ettirmek için kullandıkları bir yöntemdir. Örgüt çalışanlarının resmi ilişkilerin dışında ilişki kurmaları sonucunda örgütlerde kendiliğinden biçimsel olmayan yapılar oluşur. Genelde biçimsel olmayan iletişim yöntemine iletişim ağları (grapewine) adı verilir. Ve 4 grupta incelenir. (Anadolu üniversitesi örgütsel davranış, 1996: 85- 86)

- ✓ Tek hatlı zincir
- ✓ Dedikodu zinciri
- ✓ Olasılık zinciri
- ✓ Küme zinciri

Çapraz iletişim: Bir örgütte farklı fonksiyonel bölümlerde çalışan iş görenler arası kurulan iletişim modelidir. Bu bölümlerdeki iş görenler farklı bölümlerdeki yöneticiden emir alması, doğrudan iletişim kurması ya da bunun tam tersi söz konusudur.

Yatay iletişim: Temel amacı örgüt içindeki koordinasyonu sağlamak olan yatay iletişim aynı düzeydeki bölüm yöneticileri veya çalışanları arasında kurulur. Aynı düzeydeki yöneticiler bir üste başvurmadan kendi aralarında iletişim kurup yatay kanalları kullanırlar Otoriter yönetim yapısına sahip örgütlerde bile emir ve bilgilerin, talimatların doğru anlaşılması noktasında yatay iletişim etkin olabilir. (Genç, 2004: 331)

Dikey iletişim: Bir örgütte yöneticiler ve astları arasında kurulan iletişim dikey iletişimdir. Hiyerarşik düzende en üst basamaktan en alt basamağa kadar olan alanda oluşur. Aşağıdaki gibi 2 grupta incelemek mümkündür:

- *Yukarıdan aşağıya dikey iletişim:* Tepe yöneticiden başlayıp, emir komuta zincirini takip ederek aşağıya doğru uzanan iletişim şeklidir. Merkeziyetçi örgütlerde hızlı ve başarılı bir dikey iletişimden bahsedilebilir. Doğrudan emir, eğitim toplantıları, geribildirimler bu iletişim modeline örnek verilebilir. (Genç 2004,330) Bu iletişim stili aşağıdaki yöntemler vasıtası ile gerçekleşir.
 - ✓ Sözel (yüz yüze, telefon gibi)
 - ✓ Yazılı (mektuplar, duyurular gibi)

- ✓ Sözel ve yazılı (toplantılar, yazılı raporlamalar gibi)
- ✓ Görsel (broşürler, afişler gibi)

Katz ve Kahn'ın geliştirdiği iletişim modelinde, yukarıdan aşağıya iletişim stiline;

- ✓ Göreve ilişkin sorumlulukların iletilmesi,
- ✓ Örgütte yapılan her hangi bir işin diğer işlerle ilişkisinin anlaşılmasını sağlamak,
- ✓ Örgütün her hangi bir işlem ya da uygulamasına ait bilgilerinin ilgili yerlere iletilmesi,
- ✓ Astların olumlu davranışlarının ödüllendirilmesi olumsuz davranışlarının ise uyarılması,

Gibi amaçları söz konusudur.(Tikici, 2005: 231-232)

- *Aşağıdan yukarıya dikey iletişim:* Örgütlerde alt düzeyden başlayarak yukarı doğru ilerleyen iletişim sistemidir. Astlardan, üstlere öneriler, anketler, şikâyet ve istekler, oylamalar aşağıdan yukarıya dikey iletişim kapsamında iletilir. Yöneticiler genellikle aşağıdan yukarıya iletişim stiline aşağıdaki hususlarda olması gerektiğini öngörürler.
- ✓ Astların görevlerini yerine getirmedeki başarı ve gelişme durumları ile gelecekteki kariyer planları ile ilgili bilgi,
- ✓ Astların örgütün yapısı, amaçları ve diğer iş görenlerle ilgili düşüncelerine ait bilgiler,
- ✓ Astların çözüm bulamadıkları örgütsel problemleri üstlere iletmesi.
- ✓

Tüm bunlara ek olarak astların üstlerine aktarmaları gereken konularda aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- ✓ Diğer örgütlere göre aldıkları maaş ve ücretlerin durumu,
- ✓ Örgütte uygulanan iş saatlerinin uygunluğu,
- ✓ Örgütte gerçekleşen iş bölümünün sağlıklı işleyip işlemediği,
- ✓ Üst kademelerin astların fikir ve önerilerine önem verip vermedikleri,

- ✓ İş görenlerin işe alınma, terfi etme ya da işten çıkarılma gibi durumlarda örgütün izlediği politikalar hakkındaki düşünceleri,
- ✓ Astların, duygularının üstler tarafından anlaşılıp anlaşılmadığı hakkındaki fikirleri.
- ✓

Ek olarak, Williams aşağıdan yukarıya doğru iletişim stilinde;

- ✓ Verilen görev ve sorumluluklara ait durum raporları,
- ✓ Karar alma ya da sorun çözmede destek,
- ✓ Örgüt gelişimiyle ilgili öneriler,
- ✓ Program değişiklikleri ya da yıllık izinle ilgili rutin istekler

gibi mesajlar verildiğine dikkat çekmiştir.

İletişim daha önceki dönemlerde hep iş gördüren iş görene, üstten astlara farklı bir değişle yukarıdan aşağıya doğru işlemiştir. Ancak bilinmelidir ki aşağıdan yukarıya iletişim akışının olmaması, genel olarak iletişim olgusunu imkânsız kılmaktadır.(Tikici, 2005,233)

2.1.5. Örgüt Kültürü ve İletişim Stilleri

İletişim sürecinin temel aldığı iki boyut bireyler arası etkileşimin biçimlerini ortaya koymaktadır. Bu boyutlar dikey ekseninde “diğerlerine açık olma” ve yatay ekseninde “geriye beslenme” kavramlarıdır. *Diğerlerine açık olma*, kendimizi başkalarına açmayı ifade ederken; *geri besleme*, kişilerin diğer bireyler ile ilgili bilgi, duygu ve fikirlerin anlaşılması, algılanması hususunda gösterilen çabadır. Aşağıda görüldüğü gibi iletişim stillerini beş farklı başlık altında incelemek mümkündür.

- *Kendini saklama*: Bu iletişim stilinde birey, kendini çevresinden soyutlar ve geri besleme almada isteksiz görünür. Bu tarzdaki kişiler tavır, tutum, duygu ve düşüncelerini kolay kolay dışa vurmazlar. Bu tarz eğilimi olan bireyler hem kendileri hem de çevre tarafından iyi tanınmayan bireylerdir.
- *Kendini koruma*: Bu tarzdaki kişiler başkaları ile ilgili her şeyi öğrenme eğilimindedirler. Oysaki kendileri hakkında başkalarının yorum yapmasına fırsat vermezler. Farklı bir deyişle bu tarzdaki bireyler sadece başkaları ile ilgili konuşurlar.

- *Kendini gösterme veya açma:* Bu iletişim stilinde birey kendini çok iyi tanır ve tanıtır. Başkalarının kendilerini tanıması hususunda ciddi çaba harcarlar ancak başkaları hakkında geri belseme onlar için pek anlam ifade etmez.
- *Kendi kendisi ile pazarlık:* Bu stilde bireyler hem diğerlerini tanımada isteklidirler hem de diğer insanlara karşı kendilerini açık tutarlar. Bu stilde kişiler, ölçülü kalmak koşulu ile duygu, düşünce ve fikirlerini karşısındaki kişiler ile paylaşır ve aynı şeyi onlardan bekler. Bu şekilde iki yönlü bir mekanizma söz konusu olur.
- *Kendini gerçekleştirme:* İletişim şeklini belirleyen iki esas boyutun en ideal derecesini meydana getiren bir birleşimdir. Bireyler bu tarzda hem başkalarına açılmada hem de başkalarını tanımada yüksek değerlere sahiptirler. Bu tarzdaki bireyler başkaları ile çok rahat iletişim kurabilirler.(Eroğlu,2006,281- 282- 283)

2.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE TUTARSIZ DAVRANIŞLAR

Örgüt kültürünün şüphesiz en önemli yansımalarından biri örgüt içi ast-üst ilişkileridir. İşletmede baş gösteren yönetim biçimi, astlar ve üstler arası ilişki o örgütün kültürü hakkında önemli ölçüde bilgi edinmemize yardımcı olur.

Bireyler her hangi bir örgüte gelirken o güne kadar içinde yaşadıkları toplumun kültürel özellikleri ile gelirler. Bu noktada toplumsal kültür özellikleri örgüt kültürünü etkiler diyebiliriz. Bireylerin ve kültürlerin karşılıklı bir etkileşim içinde olduğu varsayımından yola çıkarak, örgüt kültürü özünde toplumsal kültürün bir alt kültürüdür öngörüsüne ulaşılabilir.

Yukarıdaki bilgiler ışığında kitle kültürünün hakim olduğu toplumlarda göze çarpan tutarsız kişilikleri örgüt kültürü kapsamında işletmelerde de görmek mümkündür. Gerek yöneten gerekse yönetilen olsun, tutarsızlığın söz konusu olduğu toplumlarda yer alan iş görenlerin bu kültürden sıyrılıp işletme içinde iki yüzlülük sergilememelerini beklemek anlamsız olacaktır. Hem post modernizm hem de kitle kültürünün etkisi ile parçalanmış kişiliklere, ikiyüzlülüğe, tutarsızlığa, duygusuzluğa, bireyselciliğe, maalesef hem genel kültür içinde hem de alt kültür olarak nitelendirebileceğimiz örgüt kültürü kapsamında rastlamaktayız. Özellikle nereye ve neye karşı sorumlu olduğunun bilincinde olmayan, adeta “gizli sömürge” durumunda olan az gelişmiş ülkelerde bu duruma daha sık rastlanabilmektedir.

Yukarıda bahsi geçen bu kişilik özelliklerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz;

- Kitle kültürünün hakim olduğu toplumlarda, bireyler kalabalık içinde arka planda olup, yok olmaya yüz tutarak kişisel özelliklerini kaybederler ve hayatlarında yan rollerde yer alırlar.
- Gerçek tutum ve davranışların yerini ağırlıklı olarak duygular alır ve kişiler düşünce yolu ile gerçek davranışlar sergilemek yerine rastgele tavırlar takınırlar.
- Sorumluluk bilincinin tam olarak oturmadığı kitle insanlarında, yaşça büyük olunmasına rağmen çocukça tavırlar göze çarpar.
- Söylemler başka davranışlar başkadır. Kitle kültürü insanlarında iki yüzlülük ön plandadır. Bireyler hep “öyle”ymiş gibi davranırlar.

2.3. ÖRGÜT KÜLTÜRLERİ ÇERÇEVESİNDE AST - ÜST İLİŞKİLERİNİN ÇEŞİTLERİ

Örgütsel davranış, bir organizasyonda yer alan bütün çalışanların örgütü etkin kılmak amacı ile ortaya koyduğu değerler ve eylemlerin tümüdür diyebiliriz. Aynı yönetim biçimi altında bile yöneticiler farklı örgütsel, yönetsel davranışlar sergileyebilir. Başka bir deyişle, farklı yönetim tarzları kullanabilirler.

Bunlara ek olarak, örgütler geliştirdikleri ve devam ettirdikleri sistemleri ve ulaştıkları sonuçlara göre birbirinden farklılık gösterirler. Farklı sonuçlar önemli ölçüde farklı örgütsel davranış modellerinin sebebi olarak karşımıza çıkar. Bu modeller her örgütün yönetim anlayışında hakim olan ve örgüt içindeki davranışları etkileyen inançlardır. Bu modeller ayrıca, işletme içinde işlerin nasıl yürüdüğünü açıklayan, gösteren iskeletlerdir.

(Newstrom,Davis,9th edition,30)

2.3.1. Otoriter Örgüt Kültürü

Güce dayalı bir modeldir, yöneticinin gücü, bulunduğu makam ve yasalarıdır. Yönetimsel gücünü etkin kılmak için yönetici gerekirse kaba güç, inançlar, töre değerleri, gelenek ve görenekleri kullanabilir. Yönetici emretmeyi sever ve emirlerini yaptırımlar ile güçlendirir. Bu tarz yöneticide girişimcilik özelliklerini görmek mümkündür. Tehlikeyi sever, gelişmek, ilerlemek, yarışmak ister, özel yaşantısını iş yaşantısından ayrı tutar. Ve yetkisini sonuna kadar kullanmaktan asla çekinmez. Bu tarz yönetimde, yetki kullanım biçimi çoğunlukla korkuya dayanır. Astlara çok kesin olarak neleri yapmamaları gerektiği ve yapılırsa ne tür cezalar olabileceği açıkça ifade edilir. Çok nadir olarak ödüllendirme vardır. Astların korku, çekinti, kaygı gibi özelliklerinden faydalanılır. Bu yaklaşımda para çok önemli olduğu için cezalar genellikle ücret kesme olarak görülür. Performans ve üretim artışı için iş görenler arası yarışmalar gündeme gelir.

Bu yönetimde ilke olarak tek adam esastır. Bu tek adam rolündeki yönetici görüş ve fikirlerini isterse astlarına açıklar, işine ve kararlarına kimseyi karıştırmaz, astların fikir ve görüşlerine kapalıdır, ekonomik değerler çok önemlidir. İş görenlerden maksimum düzeyde yararlanılır, bunun için çoğu zaman sağlık koşulları bile önemsenmez, iş görenleri aralıksız çalıştırmak için teknolojiye, makineden, dikey iletişime dayanılır.

Bu tarz yönetimde dar denetim alanlarının söz konusu olduğu dik bir yetki dizisi vardır. Yönetici çok zorda kalmadıkça yetkisini elden bırakmaz. İş görenlerin işlerini yaparken üzerlerinde baskı ve denetimi her an hissetmeleri bu tarz bir yönetimde önemlidir. Çalışanların ancak baskı ile iş yapacaklarına inanılır. Otoriter yöneticinin astları ile ilişkileri az ve biçimseldir. İş görenler yöneticiye ulaşmak için bir takım prosedürleri yerine getirmek durumundadırlar.

Yönetici iş görenlerin işlerinden memnun olmadığını bilmekten hoşlanmaz ve iş görenlerin iyimser, itaatkâr, bağımlı olma gibi özelliklere sahip olmalarını ister. Mümkün seviyede iş görenler ile yazılı iletişim kurulmaz bu nedenle de çoğu zaman yanlış anlamalar olur.

Yönetim; iş tatmini, takım çalışması ya da takım ruhu gibi olguları geliştirmek için çabada bulunmadığı gibi iş görenler arası meydana çıkan çatışmalara da önem vermez. Sadece yetki kullanarak çatışmaya müdahale eder. Bu tarz otoriter yönetimlerde, iş görenler;

yönetenler ve yönetilenler olmak üzere iki gruba ayrılır. Yönetenler güvenilir, yüksek güç harcayan, yüksek özellikli seçkin kişilerdir. Yönetilenler ise güvenilirmez, sadece para için çalışan, pasif (edilgen) yapıya sahip, zorla çalıştırılabilen, duygusal, tembel kaytarmaya yatkın ve sürekli korunmak isteyen kişilerdir.

Yönetilenler sorumluluk almaktan kaçınırlar. Bunlara ek olarak yönetilenler güçlü, kararlı, katı ama adil, tatlı sert yönetilmeyi seven ve bu yönetime saygı duymaya hazır olan kişilerdir.

Bu yönetim tarzında iş görenlerin moral, motivasyon, iş tatmini, yaratıcılık gibi olguları en alt seviyededir. Ayrıca bu tarz örgütlerde, görev tanımları belli değildir, amaçlar değişmez, esnek olmayan bir iş akımı ve yetki söz konusu olur ve son olarak astların yönetime katılmasına gerek duyulmaz.(Başaran, 1998: 72- 73)

Tüm bunlara ek olarak yönetim, iş görenlerin, kurallara uymalarının en iyi şey olduğunu düşünür ve yönetimin görevi iş görenlerin yönlendirilmesidir. Yönetimin, bu geleneksel bakışı; iş görenler üzerinde sıkı bir kontrol teşkil eder. Bu yönetim tarzında, düşük performansa karşılık düşük maaş ödenir. Kimi çalışanlar sadece bireysel ihtiyaçlarını karşılayacak düzeyde performans gösterirler, kimileri ise gerçekten çok çalışırlar ki bu çalışanlar patronu ya da yöneticiyi model olarak görürler.

Bunlara karşın otokratik modeli tam bir başarısızlık olarak görmemek gerekir, kimi zaman işlerin üstesinden gelmek için kullanılabilir. Veya örgütsel kriz durumlarında bu model işe yarayabilir.

Otokratik modele dıştan bir gözle bakıldığında çok uç noktada olduğu görülür oysaki bu modelde dikkat çeken durum grinin olmamasıdır. Başka bir deyişle otokratik modelde ya siyah vardır ya da beyaz.(Newstrom,Davis,9th edition, 32)

2.3.2. Koruyucu, İyimser Örgüt Kültürü

Bu yaklaşımda yönetim hem babacan bir yol izler hem de iş görenlerin ekonomik tatminleri ile örgüte bağlanmalarını esas alır. Yönetici, iş görenlerle iyi ilişkiler içindedir, ödüller ve armağanlar söz konusudur. İş görenlere güvenir, onlarla dostluk kurar. Kararları

kimi zaman bireysel alırken kimi zaman astlarına bırakır. İş görenleri güdülemek için parayı kullanır. Onların güvende olmalarına özen gösterir. İş görenleri denetlemek yerine onlara kılavuzluk eder. İş bölümü ve görev tanımlarını astlarına yaptırır, gerektiği yerlerde yetkisini astlarına devredebilir. Verimi artırmaya çalışır. Bu tarz yönetim iş görenlerin ekonomik gereksinimlerinden sonra güvenlik ve toplumsal gereksinimlerinin de karşılanması için çalışır. Örneğin şirket arabası, sağlık sigortası, avans v.b

İş görenler arası iletişim iyi olduğu için pek çatışma görülmez. Yönetici astlarını dinlemek için vakit ayırır, takım ruhundan çok bireysel çalışmaya özen gösterir. Bu tarz yönetim özel sektörden çok kamuda karşımıza çıkar. Sandık, kooperatif, kamp gibi iş birlikleri kolaylıkla kurulabilir. Çalışanlar genellikle iş ortamından memnundurlar (Başaran, 1998: 74- 75).

Yine bunlara ek olarak bu model daha çok ekonomik kaynaklara dayanır. İş gören yeteri kadar para ve menfaat sahibi olduğu için örgüte bağlı hale gelir. Bu modelde eğer iş gören desteklenmez ise pasif bir duruma geçebilir ve kapasitesini kullanmaz (Newstrom,Davis,9th edition,33).

2.3.3. Destekçi Örgüt Kültürü

Bu modelin amacı, iş görenlerin yüksek düzey gereksinimlerinin karşılanması ve iş görenlerin yönetime katılmasıdır. Yönetici; girişimci, örgütçü ve etkin bir insandır. Bu modelin temelinde örgütsel önderlik olgusu yer alır. Yönetici kendi davranışlarını iş gören davranışlarına ve kişilik özelliklerine göre ayarlayıp, uygun stratejiler geliştirmeye çalışır, sorundan kaçmaz, problemleri rahatça paylaşır. Karşılaşılan sorunlar ortak çözüm arayışına ve el birliğine gidilmesi ile çözülmeye çalışılır. Bu tarz bir yönetim, başarıya güdüsünün iş görenler için en etkin güdü olduğuna inanır ve bu doğrultuda takım ruhu oluşturmaya çalışır. İş görenler için işin çekiciliğini artırma, çalışarak mutlu olabilecekleri bir çalışma ortamı oluşturmaya çaba gösterir.

İş görenlerin hem yönetime katılma hem de danışmanlık hizmeti almalarını uygun görerek, yaratıcılık güçlerinin örgüt içerisinde etkin kullanılmasına çalışır. Örgüt içi iş tanımları ve görev dağılımı iş görenlerle beraber yapılır. Bununla beraber yetki sıra dizini katı ve çok basamaklı değildir, yönetici için önemli olan iş görenin örgüt için en iyisini yapması

ve bunun için iş görene destek verilmesidir. Yönetici, iş görenlerin kişiliklerini, güçlü ve zayıf yönlerini bilmek ister böylelikle onları yeteneklerine uygun işlerde görevlendirir. Takım çalışması çok önemlidir. Elverdiği ölçüde takım çalışması yapılır. Yönetici her zaman için iş görenlerin dilek, şikâyet, öneri ve fikirlerine açıktır. Bu tarz örgütlerde açık bir iletişim ve denetim söz konusudur, iş görenlerin iş tatmini üst yönetim için önemlidir. Bu tarz yönetimin etkin olduğu bir ortamda iş gören kendini, yaratıcılığını, yeteneklerini geliştirme imkânı bulur (Başaran,1998: 76- 77).

Ek olarak diyebiliriz ki destekçi modelde para ve güç yerine liderlik vardır. Diğer iki modele göre çalışan daha fazla motive olur, örgütü benimser, onlar yerine biz kullanır. Yönetim, eğer çalışanlara şans verilir ise kendilerini geliştirip sorumluluk alabileceklerini savunur.

2.3.4. Birlikçi Örgüt Kültürü

Bu yönetimin temelinde karşılıklı yardımlaşma, katkı ile takım çalışması yer alır. Yönetici için makam, unvan söz konusu değildir. Örgütsel önderlik ve uzmanlık önemlidir. Yönetici kendini iş görenlerle bir görür. Yönetici iş görenleri etkilemek ya da özendirmek için bir girişimde bulunmaz bu görevi takım önderine devreder. Bu tarz yönetimde iş bölümü iş görenlerce yapılır. İşlerin çoğu takım çalışması ile gerçekleşir, takım lideri takım çalışanları tarafından seçilir. Takım çalışması söz konusu olduğunda iş görenler öncelikle takımlarına ardından üst yönetime karşı sorumlu olurlar.

Örgüt yapısı çoğunlukla matrix örgütlenme şeklindedir. İşlerin denetlenmesi, iletişim, yönetsel karar alımı, işlerin planlanması gibi konular takımların yetki ve sorumluluğundadır. Her takım başkanı ve iş görenleri çalışma ortamını kendi oluşturur böyle olunca da örgütte bir ortam çeşitliliği söz konusudur. Örgüt ortamı, iş görenlerin fikir ve görüşlerini açıkça söylemelerine imkân tanır (Başaran,1998: 78- 79).

Tüm bunlara ek olarak birlikçi yönetim destekçi modele paraleldir diyebiliriz. Takım çalışması özellikle araştırma laboratuvarları için yararlı bir yaklaşımdır. Örgüt ve iş gören birbirine bağımlı bir takım gibi görülür ve karşılıklı sorumluluklar söz konusu olur. Çalışanlar yararlı olduklarına inanırlar dolayısıyla örgüt içindeki rollerini kolayca kabul edip harekete geçirebilirler (Newstrom,Davis,9th edition,34).

2.3.5. Başboş Örgüt Kültürü

Aslında bir yönetsel davranış kavramı değildir. Ancak bazı işletmelerde bu tür bir yaklaşım görülebilmektedir.

Bu tarz yönetim, üst yönetimin yetkilerini kullanmama sonucu ortaya çıkar. Bu yöneticiler yasal, makam ya da uzmanlık yetkilerini işe katmazlar. Bu tarzda yetki kullanmamasının örgüte küsme, korkma, yönetimde yetersizlik, çekinme gibi nedenleri olabilir. Bu yönetim şeklinde yetki devredilmiş olun ya da olmasın alt yönetimin elindedir.

Başboşçu yönetici iyi ya da kötü hiçbir kişilik özelliklerini yönetimde göstermez. Kendine söylendiğinde yardımcı olur ama bunu sadece istediği iş görenlere yapar ayrıca iş görenleri etkilemek, güdülemek için bir çaba sarf etmez. İş akışı, iş bölümü ve iş tanımları genellikle alt yönetime bırakılır. Bölüm şeflerinden talep olduğu durumlarda yeni araç gereç alınır başka bir deyişle yenilik için girişim yoktur.(Başaran,1998,s79)

	Otoriter	Koruyucu	Destekçi	Birlikçi
Temeli	Güç	Ekonomik kaynaklar	Önderlik	Karşılıklı katkı
Amaca yönelim	Yetki	Parasal ödüller	Destek	Takım çalışması
İş gören yönelimi	itaat	güvence	edim	sorumluluk
Ruhsal sonuç	Kişisel bağımlılık	Örgütsel bağıllık	katılma	Özdenetim
Gereksim karşılama	Düşük düzey gereksim	Orta düzey	Yüksek düzey	Öz gerçekleştirme
Gönül gücü ölçütü	Uysallık	Doyum	Güdüleme	Görüş benimsetme
Edimsel sonuç	Minimum	Edilgen işbirliği	Uyandırılmış güdüler	Bazı meslek coşkuları

Şekil 2.1: Yönetsel Davranış Kuramlarının Karşılaştırılması

Kaynak:Başaran,1998,s.79

2.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÇERÇEVESİNDE ÖRGÜTSEL YAPI MODELLERİ VE AST – ÜST İLİŞKİLERİ

Küçük bir işletmede, işletme sahibi tek başına işletme fonksiyonlarını üstlenebilir. Mal ve hizmet üretmek için gerekli olan finansal kaynakları sağlar ki bu kaynaklar fiziksel ve doğal kaynaklardır. Tüm bunlara düşünsel emeğini koyarak üretimi gerçekleştirir. Ek olarak üretilen malın veya hizmetin pazarlamasını da yapabilir. Bu durumda herhangi bir grup ya da örgütsel yapıdan söz edilmeyecektir. Öte yandan zaman içerisinde gelişen ve değişen işletmede tek başına tüm fonksiyonları üstlenmesi zorlaşacak ve haliyle başarılı sonuçlar alması mümkün olmayacaktır. İşte bu noktada işletmeye yeni elemanlar alınması ihtiyacı doğacaktır. Bu durumda işletme sahibi bir takım işleri elemanlara bırakacak yani yetki devri söz konusu olacaktır. İşletmenin belirli bir büyüklüğe ulaşması ile örgütsel model tercihi gündeme gelecektir. Örgütsel yapı modelleri, işletmelerin büyüklüğüne, amaçlarına, faaliyet alanlarına ve çalışanların yeteneklerine bağlı olarak farklı biçimlerde oluşabilir. Bu noktada 5 grup olarak örgütsel yapı modelleri ele alınabilir:

2.4.1. Yatay Örgüt Modeli Ve Ast Üst İlişkileri

Bu modelde yatay ana işlev söz konusudur. Çok işlevli yetkilendirilmiş gruplar ile kademe azaltılmış ve sıfır hiyerarşi hazırlığı yer alır. Takım hedefleri işlev sonunda ana gidişatı etkiler ve destekleyici rollerde hiyerarşi vardır. Sahadaki futbol takımları örnek verilebilir. Yatay örgütlenmede görevler göz önünde tutulmakta ve uzmanlık önemli bir rol oynamaktadır. Dikey örgütlenmedeki gibi katı bir hiyerarşi yoktur. Önemli olan görevin etkili bir biçimde yerine getirilmesidir. Bu tür örgütlenmede emirler bir üst amirden değil, işlerin gereklerine göre ilgililerden alınabilmektedir (www.aramasearch.com)

Bu örgütler hat ya da hiyerarşik tip örgüte bir teknik eleman servisinin eklenmesiyle kurulmakta olup, ekip halinde çalışmaya elverişli ve iş bölümüne uygundur (Kalkandelen, 1986: 105).

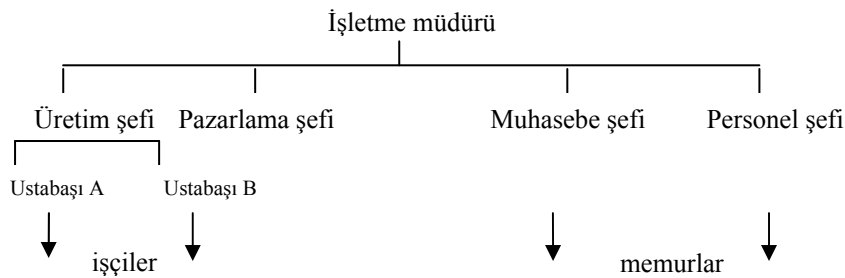
Yatay örgüt modelinin en önemli üstünlüğü işbölümünün sağlanması, yetki ve sorumlulukların belirlenerek bunlardan doğacak sorumlulukların paylaşılmasıdır. Modelin göze çarpan en önemli sakıncası ise birimler arasında koordinasyon ve denetimi sağlamada karşılaşılan güçlüklerdir.(www3.gazi.edu.tr)

2.4.2. Dikey Örgüt Modeli Ve Ast Üst İlişkileri

Bu model en basit ve ilkel örgüt modelidir. Özellikle askeri örgütlerde yaygın olarak kullanılır. Emir-kumanda zincirinin sıkı bir biçimde takibini önerir en belirgin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- ✓ Her iş gören sadece bir yöneticiden emir alır ve yine işletmedeki her yönetici yalnız kendine bağlı iş görenlere emir verir.
- ✓ Kademe sayısı fazladır.
- ✓ Örgütün tepesi ile tabanı arasındaki yükseklik fazladır.
- ✓ Denetim alanı dardır.
- ✓ Bölümler arası iletişim, emir-kumanda başka bir deyişle dikey kanallar yolu ile sağlanır.
- ✓ Yöneticiler kendi denetim alanı içindeki tüm işlerden sorumludurlar.

Mesela işletme müdürü sadece bölüm şeflerine emir verirken, bölüm şefleri de kendilerine bağlı ustabaşı ya da memurlara emir verir. Öte yandan işçiler de sadece ustabaşı ya da memurlardan emir alırlar.



Şekil 2.2: İşletmelerde Dikey Örgütlenme

Kaynak: Sabuncuoğlu, Tokol, 2003, s.203.

Her örgüt modelinin kendine göre avantaj ve dezavantajları söz konusudur.

dikey örgüt modelinin avantajları:

- ✓ Kolay anlaşılır olması sebebi ile her iş gören kime karşı sorumlu olduğunu bilir.
- ✓ Disiplin çok rahat sağlanır

- ✓ İş görenler tek bir yöneticiden emir aldıkları için farklı yöneticilerin emir ve baskıları ile ezilmezler
- ✓ Bu model özellikle küçük işletmelerde geçerlidir,

şeklinde sıralanabilir.

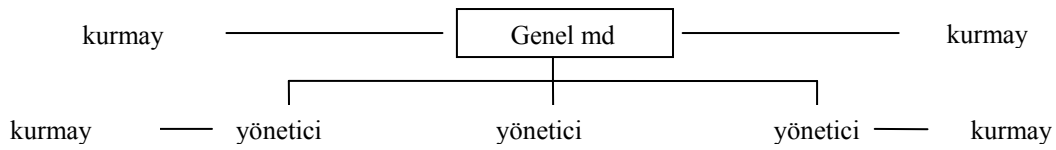
Dezavantajları ise şöyledir:

- ✓ Örgütün büyümesi ile yöneticilerin yükleri artacak ve daha çok teknik mesleki bilgiye ihtiyaç duyacaklardır, bu özellikleri az sayıda yönetici üzerinde toplamak çok güç olacaktır.
- ✓ Yine işletmenin büyümesi ile basamaklar artacak emir-kumanda zinciri uzayacak dolayısı ile haberleşme ve hızlı karar alma zorlaşacaktır.
- ✓ Aşırı merkeziyet nedeni ile yöneticiler çok yönlü sorumluluk alacak ve bunarlı başarabilecek düzeyde yetişmeleri zorlaşacaktır.

Tüm bunalar ek olarak bölümler arası yatay ilişki söz konusu olmadığı için koordinasyon sağlama zorlaşır.

2.4.3. Dikey Kurmay Örgüt Modeli Ve Ast Üst İlişkileri

Örgütlerin gelişip büyümeleri, sonucu fonksiyonların artması, az sayıda yöneticinin, işleri yönetip denetlemelerini zorlaştıracaktır. Giderek artan uzmanlaşma nedeni ile yöneticiler bir takım uzman elemanlara ya da yardımcılarına ihtiyaç duyarlar. Komuta yetkisine sahip yöneticilerin artan bilgi ve teknoloji ortamında sorumluluk ve görevlerini başarılı bir şekilde yapabilmeleri için yararlandıkları uzman elemanlar ile oluşan model dikey ve kurmay örgüt modelidir. Örneğin hukuk danışmaları, psikolog ve sosyologlar, stratejistler, mali danışmanlar ya da pazarlama uzmanları örgütte yöneticilere yardımcı olan kurmay organlara örnek verilebilir. Örgütlerde, bu şekilde yararlanılan kurmay organlar riski azaltmaktadır. Kurmay organlar, örgütte sadece danışma organlarıdır, herhangi bir emir verme yetkileri yoktur. Emirler yine dikey kanallar ile yukarıdan aşağıya doğru verilir. Kurmayların görevi, yol gösterme, fikir verme, yardım etme anlamındadır.



Şekil 2.3 : Dikey Kurmay Örgüt Modeli

Kaynak: Sabuncuoğlu, Tokol, 2003, s.205.

bu modelin avantajları şu şekildedir:

- ✓ Komuta birliği ve disiplin vardır.
- ✓ İş bölümü etkindir.
- ✓ Genellikle büyük işletmeler içindir.

Dezavantajları ise aşağıdaki gibidir:

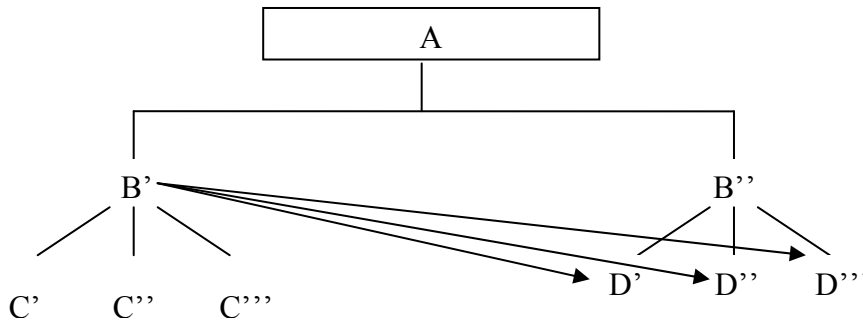
- ✓ Kurmaylara sürekli danışılması nedeni ile karar alam ve çözüm üretme süreci yavaştır.
- ✓ Kurmaylar uzman kişiler olduğu için aldıkları kararların uygulanmasını isterler aksi taktirde moralleri bozular.

2.4.4. Fonksiyonel Örgüt Modeli Ve Ast Üst İlişkileri

Taylor tarafından ortaya çıkarılan bu modelin en belirgin özelliği örgütteki fonksiyonların yürütülmesinin uzman elemanlara bırakılmasıdır. Dikey modelin tersine bir iş gören birden fazla yöneticiden emir alır. Dikey kurmay örgüt modelinden ise, uzmanların otorite ve yetkiye sahip olmaları ile farklılık gösterir. Modern işletmelerin giderek büyüyüp gelişmesi işbölümü ve uzmanlaşmayı kaçınılmaz kılmış ve bu model önem kazandırmıştır. Taylor bu modeli önerirken örgütlerde bilimsel işbölümünün oluşturulmasını, uzmanlaşmanın ön plana çıkmasını amaçlamıştır. Taylor'a göre yönetim basamağının en üstünden en altına kadar her iş gören, az ya da çok otoriteye sahip olmalıdır. Bu modelde savunulan görüş, yöneticilerin birden çok sorumluluk üstlenmeleri yerine kapasite ve yeteneklerinin en uygun olduğu noktalarda görev almalarıdır.

Bu modelin avantajları;

- ✓ İşbölümü ve uzmanlaşma etkindir
 - ✓ İş görenlerin yaratıcılık yönü etkin kılınır
 - ✓ Her iş gören birden çok yönetici ile ilişkili olduğu için denetim kolaylaşır
 - ✓ Uyumlu, esnek ve güvenli bir çalışma ortamı söz konusudur
 - ✓ İş görenler durumdan hoşnut kalacakları için kendi kişiliklerine kavuşacaklardır
- şeklinde sıralanabilir.



Şekil 2.4: Fonksiyonel Örgüt Modeli

Kaynak: Sabuncuoğlu, Tokol, 2003, s.207.

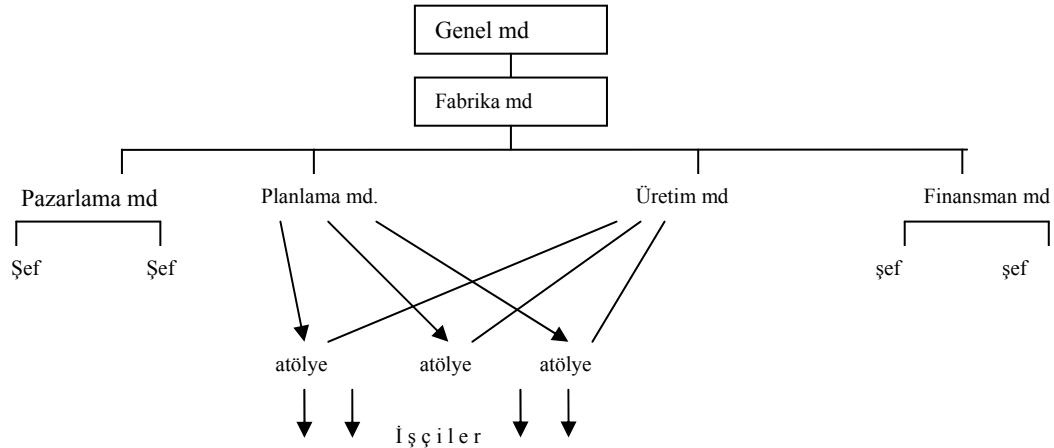
dezavantajları ise aşağıdaki gibidir;

- ✓ Bir astın birden çok yöneticiden emir alması otorite birliğini sekteye uğratabilir. Ayrıca iş görenlerin moral ve motivasyonlarını bozabilir.
- ✓ Uzman iş görenlerin işten ayrılması durumunda ciddi boşluk ve sorunlar çıkabilir.
- ✓ Yetki sınırları iyi belirlenmemiş ise bir astın birden çok yöneticiden emir alması yetki çatışmasına sebep olabilir.

2.4.5. Dikey Fonksiyonel Örgüt Modeli Ve Ast Üst İlişkileri

Bu modelin en belirgin ve en önemli sakıncası dikey organlar ile fonksiyonel organlar arası görülen çatışmadır. Komuta organları otorite kullanarak görüşlerini diğerlerine empoze edebilirler. Öte yandan fonksiyonel ve dikey organların dışında uzmanlık ya da danışmanlık anlamında örgütte kurmay organlara da yer verilebilir. Bu noktada dikey-

fonksiyonel-kurmay üçlüsünden oluşan bir model ortaya çıkar ve bu model ancak çok büyük işletmelerde kullanılabilir.



Şekil 2.5 : Dikey Fonksiyonel Örgüt Modeli

Kaynak : Sabuncuoğlu,Tokol,2003,s.209.

2.4.6. Matrix Örgüt Modeli Ve Ast Üst İlişkileri

Bu modelde, işlevsel yöneticiler ile proje yöneticileri yetkilerini paylaşırlar. Üst yönetim, her bir proje için bir yönetici atar ve geniş yetkiler verir. Bu noktada iş görenler, hem bağlı buldukları yöneticilerine hem de proje yöneticilerine karşı sorumluluk taşırlar. Biten proje çalışması ile proje yöneticisinin yetki ve sorumlulukları da sona erer.

Farklı bir ifade ile “matrix organizasyon ileri teknoloji kullanan ve vasıf düzeyi yüksek elemanların çalıştığı, bilgi süreçlerinin ve bilim sistemlerinin çok fazla yer aldığı iş organizasyonlarına uygun düşen bir örgüt tipidir diyebiliriz. Mesela üniversiteler gibi.”

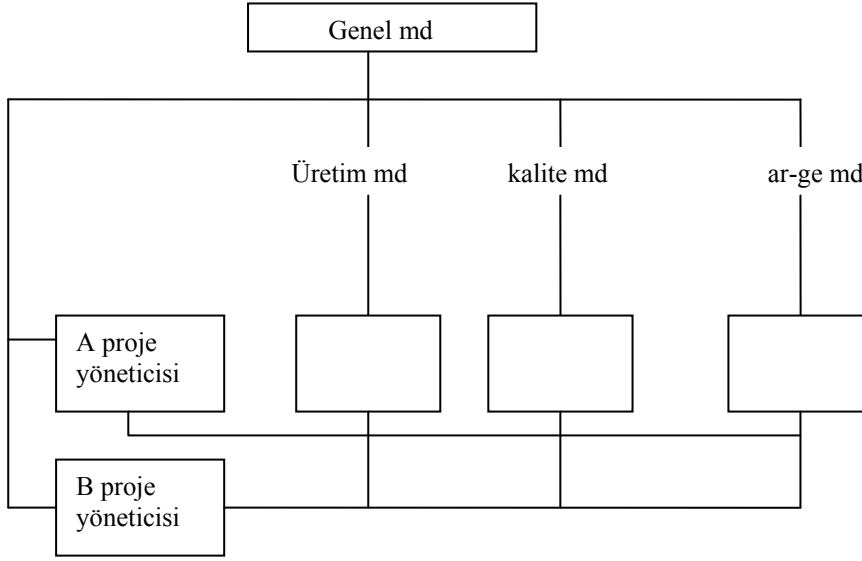
Matrix örgüt modelinin :

- ✓ Organizasyona esneklik kazandırması
- ✓ Karar ve işlemlere hız kazandırması
- ✓ Yaratıcılık ve verimliliği artırması gibi avantajları vardır.

Dezavantajları ise:

- ✓ Proje ve fonksiyonel yöneticiler arasında yetki çatışmasının görülmesi
- ✓ Çalışanların, çok yönlü emir kumanda sisteminden rahatsız olmaları

- ✓ Proje yöneticilerinin maliyetinin, yüksek olması gibi sıralanabilir.



Şekil 2.6 : Matrix Örgüt Modeli

Kaynak : Sabuncuoğlu,Tokol,2003,s.210.

Matrix yapı, geniş, karmaşık organizasyonlarda artan karar verme, koordinasyon ve kontrol problemlerinin bazılarının üstesinden gelmek için kullanılır. Matrix plan, özel projeleri ele almak için geçici bir organizasyon sistemi olabileceği gibi, devam eden faaliyetleri ele alan sürekli bir organizasyon da olabilir.

Matrix organizasyonun amacı, geleneksel komuta yapısından daha yüksek düzeyde koordinasyonu sağlamaktır.

Bu tip organizasyonlar, daha çok uzmanlık isteyen çalışma alanlarında ya da kısa sürede tamamlanması gereken projelerde söz konusu olmaktadır.

Matrix yapının proje türü işlere uygun olmasının en önemli sebebi, bir projenin çok çeşitli dallara mensup kişilerin bilgi ve birlikte çalışmasına ihtiyaç göstermesidir.

Matrix organizasyon yapısı iki ayrı tür ilişki üzerine kurulmuştur: Dikey ve Yatay ilişkiler. Bu iki ilişki de aynı derecede öneme sahiptir.

Matrix yapıda, projenin tamamlanması, sorumluluğunu üstlenen “Proje Yöneticisi” , uzmanlık birimleri ile yatay bir ilişki içine girmektedir.

Matrix organizasyonlar, geçici veya daimi nitelikte kurulabilen, astlarla üstler arasında çoklu emir-kumanda ilişkilerini temel alan bir organizasyon türüdür. Bu tip organizasyonlar daha çok uzmanlık isteyen çalışma alanlarında, örgüt içi kaynakların bütünleşmesi gerektiği durumlarda ve kısa sürede tamamlanması gereken programlarda söz konusu olmaktadır. Matrix örgütlenmeye aşağıdaki durumlarda ihtiyaç duyulur.

- ✓ Çok büyük projelerin gerçekleştirilmesi,
- ✓ Projenin belirli bir yönü (belli bir tarihte teslimi veya maliyeti gibi) kısa veya uzun dönemde örgütün başarısı için önemliyse,
- ✓ İleri derecede uzmanlaşmış bilgi ve yeteneğe ihtiyaç varsa,
- ✓ Gelişmiş teknoloji zorunlu ise,
- ✓ Müşteri talep ediyorsa.

Diğer yandan matrix yapı içindeki ilişkileri değerlendirecek olursak 3 önemli ilişki ile karşılaşırız, bunlar;

Proje yöneticisi ile fonksiyonel birim yöneticileri arasındaki ilişki: Bu iki grup arasında herhangi bir hiyerarşi söz konusu değildir. Bundan dolayı sorunlar rahatça tartışılarak çözüm arayışına gidilebilir. Buna rağmen çözülemeyip üst yönetime taşınan her sorun eksi bir puan anlamına gelir.

Bir uzmanlık bölümü içinde çalışan ve belli bir projeye dahil olan kişilerle, uzmanlık bölümü yöneticileri arasındaki ilişki: Böyle bir eleman sahip olduğu teknik bilgi ve uzmanlık yeteneklerinin ilgili projeye uygulanma şekli ve sonuçlarından uzmanlık bölümü yöneticisine karşı sorumludur. Fonksiyonel yönetici de, bu tür iş görenler aracılığı ile projenin kendi alanına giren sorunlarının çözümünden üst yöneticiye karşı sorumludur.

Proje yöneticisi ile belirli bir uzmanlık departmanına üye olup da bu proje ekibi içinde yer alan eleman arasındaki ilişki: Proje ekibi içinde yer alan iş görenler, projedeki kendi uzmanlık alanına giren işlerin, belirli bir zaman, kalite ve maliyetle yapılmasından proje yöneticisine karşı sorumludurlar. Ancak proje yöneticisinin bu iş görenler üzerindeki yetkisi,

klasik emir-komuta yetkisi değil, kişilik özellikleri ve ikna etmeye dayanan bir “proje yetkisi”dir. Proje ekibi içinde yer alan iş görenler ile ilgili kararlar (terfi, ücretleme, prim, izin...) proje yöneticisi ile fonksiyonel yönetici arasında oluşturulmaktadır (<http://www.akademikbakis.org>).

2.5. ÖRGÜTSEL KÜLTÜR KAPSAMINDA GENEL OLARAK OTORİTE VE ÇERÇEVESİNDE AST ÜST İLİŞKİLERİ

Yönetimin en önemli konularından bir kaçısı da otorite, güç, etkileme ve ikna etmedir.

Otorite konusu genellikle organizasyon konusu içinde yer alırken, güç kullanımı tümüyle yönetim konusu ile ilgilidir. Örgütlerde otorite yalnızca bir güç çeşididir, bu noktada güç konusunun çeşidi, niteliği ve diğer kavramlar ile ilişkisinin bilinmesi yöneticilerin etkinliğini artıracaktır. Yöneticinin sahip olduğu otoriteden daha fazla olarak güce ihtiyacı vardır. Bu noktada önemli olan, otorite ile donatılmış olmak değil onu kullanabilmektir. Otoritesi olduğu halde astlarını etkileyemeyen yöneticiler mevcut olduğu gibi tam tersi bir durum da söz konusu olabilmektedir.(Koçel,1999,407- 408)

2.5.1. Güç Kavramı ve Güç Kaynakları

Güç, geniş bir kavram olup otoriteye ek olarak, yöneticiler tarafından kullanılmaktadır. Güç kavramı kişiler arası ilişkileri ifade eden bir olgudur ve bir kişinin istediği doğrultuda karşısındaki kişileri etkileme sanatıdır. Bireyin gücü ancak başkaları ile ilişki kurduğu zaman ortaya çıkar, tek başına bir kişinin gücünden bahsedilemez. Örgütlerde iş görenlerin güç alabilecekleri çeşitli kaynaklar aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- ✓ Fiziksel güç: Beden gücü anlamındaki fiziksel güç, örgütlerde genellikle birçok ilişki de görülebilir ve güvenlik kuvvetlerinin ya da grev yapan iş görenlerin kullandığı güç çeşidi olarak örneklendirilebilir. Fiziksel güç örgütsel kararları direk olarak etkiler.
- ✓ Ekonomik güç: Ekonomik açıdan zengin olmak, para, sermaye ve diğer maddi kaynakları kontrol edebilme gücüdür. Örgütlerde, ekonomik vaat verme ya da ödemeleri durdurma gibi tehditlerde öne çıkan güç çeşididir.

- ✓ Bilgi gücü: Örgütteki yönetici ya da uzmanların sahip oldukları güçtür. Örneğin bir örgütteki insan kaynakları yöneticisi, yönetim ile ilgili gerekli mevzuatlara sahip olup yeteri kadar bilgi ile donanımlıdır dolayısıyla “insan kaynakları yönetimi”nde bilgi gücüne sahiptir. Bilgi gücü, örgüt içi seminer, kurs, eğitim gibi yollarla kazanılabilir.
- ✓ Performans gücü: Gerek iş görenler gerekse yöneticiler, örgüt içi görevlerini başarı ile tamamladıkları zaman beğeni kazanırlar ve bu durum onları daha çok güce sahip olacakları bir üst mevkiye taşır.
- ✓ Kişilik gücü: Kimi bireylerde başkaları tarafından hayranlık uyandıran, cezp edici kişilik vardır. Bu tarz kişilerin, zekâları, giyinişleri, hal-hareket ve tavırları karşısındakilerde saygı uyandırır.
- ✓ Ödüllendirme gücü: Ödüllendirme gücü en önemli güç kaynağı olmasına rağmen örgütlerde pek kullanılmamaktadır. Ödüllendirme gücü, örgütlerde, terfi etme, maaş artışı, daha iyi iş ya da sorumluluk verme gibi konularda kendini gösterir.
- ✓ Cezalandırma gücü: Yöneticinin, iş göreni her hangi bir kusurundan ötürü cezalandırma yetkisine sahip olmasıdır. Cezalandırma gücü işten çıkarmaya kadar gidebilmektedir.
- ✓ Pozisyon gücü: İş görenlerin, örgüt içinde sahip oldukları mevkiden kaynaklanan güçleridir. Bu tür güç, bireyin kişisel özelliklerine bağlı olmaksızın başında bulunduğu pozisyon ile ilgilidir.
- ✓ Zorlayıcı ve yasal güç: Zorlayıcı gücün temelinde “korku” yer alır. Yöneticinin “cezalandırma” imkânına sahip olması kadar, astların bu gücün farkında olması gerekir. Bu noktada ceza vermek bir çeşit zorlayıcı güç çeşididir. Yasal güce sahip olmak ise, astlara emir verme ve itaat bekleme hakkına sahip olmaktır.

(Genç,2004,144- 145 -146 -147)

2.5.2. Otorite Kavramı, Çeşitleri ve Otorite Yapılarına Göre Örgütler

Otorite kavramını, Weber, belirli bir örgütte bulunan iş görenlerin, üstlerin emir ve talimatlarına koşulsuz olarak uymaları olarak açıklamıştır. Öte yandan Fransız düşünür Fayol ise otoriteyi “emir verme ve itaat bekleme hakkı” olarak yorumlar. Bir diğer yaklaşım ise Barnard’a ait kabul teorisi olarak bilinir. Buna göre, yöneticinin astları üzerindeki otoritesi, astların üstün emir ve talimatlarına uyması olarak kabul edilir. Tüm bu açıklamalardan anlaşılacağı üzere “otorite” bir “güç” çeşididir. Weber otorite üzerindeki çalışmaları

doğrultusunda, “geleneksel”, “karizmatik”, “rasyonel-bürokratik-yasal” olarak 3 farklı çeşitten söz etmiştir.

- ✓ Geleneksel otorite: Yöneticiye kesinlikle uyum göstermek durumunda olan astlar ve iş görenler için belli kural ve ilkeler yoktur. Yönetimsel otorite, toplumun geleneksel tabu ve kurallarına göre şekillenmekte ve üstlerin otoritesi olarak örgütte kendini göstermektedir, farklı bir deyişle gelenekler her şeyin üstündedir. Bir çeşit ataerkil özellik içeren “geleneksel otorite”, krallıkla yönetilen toplumlarda ortaya çıkmakla birlikte günümüzde hala geleneksel toplumlarda yer bulur.
- ✓ Karizmatik otorite: Bu çeşit otoriteyi kullanan yöneticilerin kişiliğinde bulunan karizmaya olan güven nedeniyle, kullanılan yetkiler, yöneticinin karizması devam ettiği sürece kabul görür. İstiklal Savaşı’nda “Atatürk Stratejisi” ve daha sonralardaki “Atatürk Diplomasisi” verilebilecek en güzel örnektir.
- ✓ Rasyonel- yasal- bürokratik otorite: Emir verme yetkisinin yasal olduğunu düşünmek bu otoritenin temelini oluşturur. (Şimşek, 1999, 170- 171)

Otorite yapılarına göre örgütleri incelemek gerek ise; öncelikle örgütlerin hiyerarşik ve demokratik olarak ikiye ayrıldığını görürüz.

Bu grupta en genel anlamda, hiyerarşik örgütü, örgütte yerine getirilmesi gerekli her bir işlevin uzmanlaşmış bir role verilmesi olarak ifade edebiliriz. Örgüt yöneticisi, örgütü belli ilkelerle yönetir. Hiyerarşik örgütlerin alternatifi olarak siyasi partiler, sendikalar, gönüllü kuruluşlardan bahsedebiliriz.

Öte yandan, demokratik örgütleri, hiyerarşik örgütlerden ayıran belki de en önemli fark, yönetimsel görevleri yerine getirecek olan iş görenlerin resmi yollar ya da her hangi birinin iradesi doğrultusunda atanmamasıdır. Bu tür örgütlerde seçme, kıdemlilik ya da işten çıkarma gibi kararlar demokratik olarak ilgili tarafların katılımı ile alınır. Yine bu tür örgütlerde, bireysel değil kolektif irade söz konusudur. Demokratik örgütlerde atama yetkisi örgüt üyelerinin toplamındayken, hiyerarşik örgütlerde her kademe bir alttaki kademeyi dolduracak personeli atama yetkisine sahiptir.(Genç,2004,s 108)

Tablo 2.1. Örgüt Yapısı,Örgüt Kültürü,Örgütsel İletişimi

Örgüt yapısı	Örgüt kültürü	Örgütsel iletişim	Sonuç
Otoriter, kapalı, dikey, merkezi, mekanik, düşük katılım	Tutucu, zayıf örgüt merkezli yönetim, Homojen değişime Kapalı	Resmi, hiyerarşik, yazılı iletişim ağırlıklı, tek yönlü iletişim	Tatminsizlik, yüksek stres, örgütsel verimsizlik, etkin olmayan yönetim
Demokratik, esnek, Açık, yatay, merkezi olmayan, doğal yüksek katılım	Serbest, yüksek temsil yeteneği, birey merkezli yönetim, çeşitlilik, değişime açık	Doğal, informal sözlü iletişim ağırlı, çok yönlü iletişim	Yüksek iş tatmini, yaratıcı, yüksek verim, etkin yönetim

Kaynak: Genç, 2004, s.106.

Tüm bunlara ek olarak,3 ayrı yönetim biçiminden bahsedebiliriz (Hatipoğlu,1994: 483):

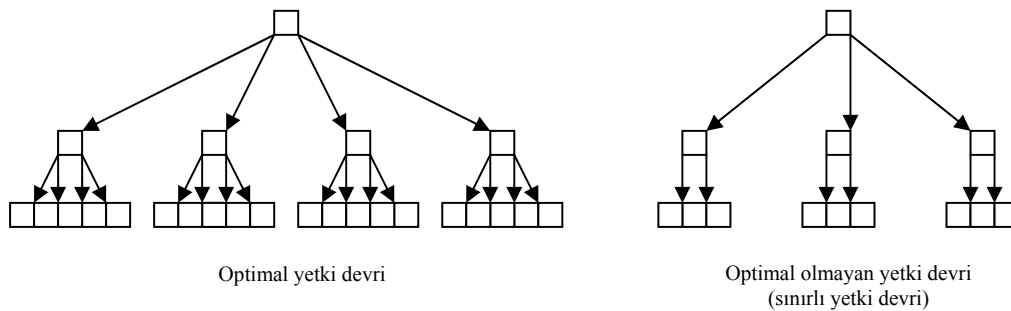
- Merkezden yönetim: Bu tarz yönetim genellikle küçük işletmelerde görülür. İşletme sahibi ya da tepe yöneticinin birkaç personeli vardır. Tepe yönetici, personele ayrıntılı direktifler verebilir ve işleri kendisi planlayabilir. Nadiren büyük işletmelerde de merkezi yönetime rastlanabilir.
- Sınırlı, merkezi olmayan yönetim: Bu yönetimde, örgütün temel planları, programları tepe yönetici tarafından yapılır. Günlük planları ya da tepe yönetimin planlarının uygulanması üst düzey personele yaptırılır. Örneğin bir fabrikanın genel müdürü, fabrika müdürüne bazı yetkiler vererek sınırlı merkezi olmayan yönetim kullanmış olur.

Başka bir deyişle genel müdür kalite, ücretlendirme, satın alma gibi konularla ilgilenirken fabrika müdürüne üretimin zamanında yapılması, mal temini, hammadde talebi gibi konularda yetki verebilir. Böylelikle genel müdür, birçok ayrıntı ile uğraşmaktan kurtulmuş olmakla beraber işlerin uzamasına da engel olunmuş olur.

- Tam merkezi olmayan yönetim: Bu yönetimde gerek yetki gerekse inisiyatif personele aittir. Her iş gören işin kendi sahibi gibidir ve bir işin en iyi nasıl yapılması gerektiğini yine kendisi değerlendirir. Dönem dönem alt yönetimden üst yönetime fikir ve görüşler gider bu da şüphesiz beraberinde yetenekli personel ile çalışmayı getirir.

2.6. GÖREV DEVRİ KAPSAMINDA AST ÜST İLİŞKİLERİ

Temel bir yönetim ilkesi, sorumlulukların en alt düzeye kadar düşürülmesi gerektiğini ifade eder. Burada anlatılmak istenen, iş görenlerin sorumluluklarını yerine getirebilecekleri minimum düzeydir. İletişim ve karar alma zincirindeki basamakların azlığı, ast elemanların karar ve yetki için beklemeleri gereken süreyi en aza indirir ve verimliliği artırır. Vakitlerinin çoğunu, astların da yapabilecek olduğu işlere ayıran yöneticiler, gerçek bir yönetici olarak yapmaları gereken işlere vakit ayıramazlar. Örgütlerin genelinde bu tarz bir uygulamanın etkin olmasının sebebi, yönetim faaliyetlerinin yerine getirilmesi için daha çok sayıda yöneticiye ihtiyaç duyulmasıdır. Oysaki pratik olması halinde görev devrine gidilse daha az sayıda yöneticiye ihtiyaç olacaktır. Bu durumda örgüt bir yandan büyümeye devam ederken diğer yandan yöneticileri yönetmek için daha az sayıda yönetici gerekecektir. Böylelikle yönetim basamaklarının sayısı azalır ve örgütsel yapı da düzleşir. Görev devrini minimumda tutmaya çalışan yönetici, zamanının büyük bölümünü yönetim işlevleriyle ilgili olmayan işlere ayırmak durumunda kalır. Dolayısıyla yöneticinin astları ile etkileşim zamanı da azalır. Etkileşim zamanının fazlalığı azami denetim alanını da artırır. Aşağıdaki tablo da optimal ve optimal olmayan görev devri grafikleştirilmiştir. Buna göre optimal görev devrinde denetim alanı 5 elemanı kapsarken diğerinde bu sayı 3 e inmiştir. Yine optimalde 25 iş gören söz konusu iken diğerinde 13 iş gören söz konusudur. Optimal olmayan görev devrinin daha çok iş göreni kapsaması için daha fazla yönetim kademesine ihtiyacı vardır. Optimal olmayan görev devrinin baş gösterdiği örgütlerde duyarlılık eksikliği, verimsizlik, iş tatminsizliği, hayal kırıklığı gibi sorunlar kendini gösterir. (Wells, zik, Üner:1993, 27- 29)



Şekil 2.7: Optimal-Optimal Olmayan Yetki Devri

Kaynak : Wells, zik, Üner, 1993, s.27- 29.

2.6.1. Görev Devretmenin Önündeki Yönetmel Engeller

Yetki devrinin önünde yatan en önemli sorun yöneticinin kendisidir. Yöneticilerin örgüte bakış açısı, işe yaklaşımları, iş görenleri anlama ve algılama ve diğerlerinin beklentilerini yorumlayabilme tarzı görev devretmenin derecesini belirler ve etkiler.

Yönetmel engeller, yöneticilerin, ‘elemanların yetersizliğinden korkma’, ‘her şeye hakim olma isteği’, ‘astların yetkinliğinden korkmak’ ve ‘kendilerine güvensizlikleri’ olarak adlandırılabilir.

- **Elemanların yetersizliği korkusu:** Birçok yönetici astlarının iş görme yeteneklerine güvenmezler. Potansiyel eksiklik ya da hazırlık eksikliği göz önünde tutularak bu güvensizlik birçok durumda haklı olabilir. Potansiyel eksikliğinden kaynaklanan yeteneksizlik bir seçim problemi olmakla beraber yöneticilerin gerekli becerileri kazanarak örgüt için giderek sorumluluk alma potansiyeline sahip bireyleri ve olamayanları seçim sürecinde elemesi gerekir. Adayları yalnızca mevcut bilgi ve beceriler dahilinde değil de aynı zamanda gösterdikleri öğrenme yetenekleri temelinde seçmek ve yükseltmek durumundadırlar. Öte yandan hazırlık eksikliğinden gelen işgörme yetersizliği bir eğitim problemidir. Hemen hemen her işletmede geniş bir yetenek alanını gerektiren görev ve sorumluluklar vardır. Bu doğrultuda çalışanlar, işletmelere bir takım bilgi beceri ve yetenek ile gelirler. Ancak bir takım işlerde bu yetenek ve beceriler eğitim olmadan tatmin edici bir boyuta ulaşamaz. Bu anlamda yöneticilerin, görev devrini olanaklı kılacak ve performans beklentilerini istenilen seviyeye çıkaracak düzeyde bir eğitim sağlaması gerekir. Her hangi bir yönetici işiyle ilgili olarak örgütünde gayet başarılı, bilgili ve eğitilmiş olabilir ancak rakip firmada aynı pozisyon için yetenek ve eğitim seviyesi yeterli olmayabilir. Bir örgütün tüm düzeylerindeki iş görenlere ne kadar etkin eğitim, rehberlik ve yönlendirme sağlanır ise; yöneticiler görev devretme de o kadar az çekingen olurlar.
- **Her şeye kadir yönetici efsanesi:** Görev ve yetki devretmenin önünde yatan bir diğer engel ise yöneticinin tek başına tüm işleri yerine getirebilecek olmasına inanmasıdır. Oysaki bir yönetici çok ender olarak bir proje ya da sorumluluğu tek başına sorunsuz olarak yerine getirebilir. Yöneticinin asıl işlevi yetenekli iş görenleri, mevcut sorumlulukları yerine getirebilmek için organize edebilmesidir. ‘Her şeye kadir yönetici efsanesi’ çoğu zaman sınırlı sonuçlar içerir, yetenekli ve donanımlı bir grup iş

gören tarafından çok daha verimli ve sağlıklı sonuçlar çıkarılabilir. Bu tarz yöneticiler zaman zaman örgütleri açısından sorun teşkil ederler.

- **Astların yetkinliğinden korkma:** Yöneticiler, astların mevcut işi kendilerinden çok daha etkin yapabileceklerinden çekindikleri için astların yetkinliği onlar için bir tehdit oluşturur. Bazı yöneticiler bilgi ve yeteneği kendi tekellerinde tutup örgüt için vazgeçilmez olduklarını düşündükleri için astlarından çekinirler. Oysaki astlarını yetiştirmeye ve onlara sorumluluk vermeye çalışan yöneticiler her zaman için örgüt açısından asıl vazgeçilmez olanlardır. Ve bu tarz yöneticilerin iş güvencesi diğer yöneticilerden daha sağlamdır.
- **Yöneticinin kendine güvensizliği:** Yöneticinin astlarının yetkinliğinden korkması kendine olan güvensizliğinden ya da deneyimsiz, işe yeni başlamış olmasından olabilir. Yetki ve görev devri söz konusu olduğunda ise deneyimli yöneticiler de bir miktar endişe duyabilirler. Neyin devredilip neyin devredilemeyeceği konusunda tedirgin olan yöneticiler harekete geçmeye çekinirler. Eğitim, yöneticinin emin olma duygusunu geliştireceği gibi etkin görev devri olgusunu da algılamasına yardımcı olur. Çoğu bireyin sahip olduğu özgüven duygusunu geliştiremeyen yöneticiler görev devretmeye pek yanaşmazlar. Ya da öz güveni düşük olan yöneticiler yetki devrettiklerinde sadece basit, sıradan sorumlulukları tercih ederler.

2.7. AST ÜST İLİŞKİLERİNİN BİR YANSIMASI OLARAK YÖNETSEL LİDERLİK MODELİNİN SEÇİLMESİ

Örgüt kültürünün oluşturulması, yönetilmesi ve değiştirilmesi örgütün üst düzey yöneticilerinin liderlik davranışları ile yakından ilgilidir. Örgüt kültürünün bilinmesi liderlik davranışları göstermesi gereken bir yöneticiye aşağıdaki yararları sağlamaktadır (www.derskolik.com).

- ✓ Örgütsel kültür, çatışma ve gerçeklerin görülmesini sağlar.
- ✓ Yapısal ve örgütsel sıkıntılardan kaynaklanan uygulamaya yönelik çelişkilerin tanınmasına yardımcı olur.
- ✓ Günlük kararların değerlendirilmesi ve örgütsel kültürün iş görenlerin rolleri üzerindeki etkisinin tanınmasını sağlar.
- ✓ Örgütsel eylem ve kararların boyutlarının algılanmasında etkili olur.

- ✓ Örgütsel verimlilik ve farklı grupların ilişkilerinin değerlendirilmesine yardımcı olur.

Öte yandan liderlik ve yöneticilik kavramları birbirleri ile ilintili olup aslında farklı kavramlardır. Şöyle ki bir kişi karizmatik bir lider olabilir ancak yöneticilik anlamında örgütü bir çıkmaza götürebilir. Farklı bir deyişle çok yetenekli bir yönetici kendine bağlı astları lider olarak etkileyemez ya da peşinden sürükleyemez. Bir yönetici ile ilgili olarak aşağıdaki ifadeler kullanılabilir.

- ✓ '*Yönetici şirketin kaynaklarına yeni değerler ekler*': İyi bir teknoloji ve yetenekli iş görenler ile mükemmel bir şey üretmek her hangi bir yönetsel güç gerektirmez. Profesyonel bir yöneticinin görevi, örgütün tüm imkânlarını kullanarak uzun vadede en fazla getiriye sağlayacak şekilde kaynakları idare etmektir.
- ✓ '*yönetici ilk harekete geçiricidir*': Yönetici şefler ve kilit adamlar ile örgüt hedeflerini ve bu hedeflere nasıl ulaşılabileceğini belirler. Bu hedeflere ulaşmak için hangi stratejilerin daha iyi sonuç vereceğine bakılarak yönetici, otoriteye veya katılıma, yüreklendirme veya komuta etmeye ve zorlamaya veya ikna etmeye müracaat edebilir.
- ✓ '*yönetici insanları gayrete getirir*': Yöneticinin örgüt içi hal hareket ve tavırları iş görenlerin motivasyonu bakımından etkilidir. İyi bir yönetim işlevi olmaksızın iş görenleri gayrete getirmek anlamsız ve bir o kadar da zararlıdır.
- ✓ '*yönetici bir modeldir*': Üst yöneticiler çoğu zaman davranışlarının örnek olarak alt yöneticiler tarafından takip edildiğinden habersizdirler. Bu olaya psikolojide özdeşleştirme denilmektedir. Ancak özdeşleşme olumsuz olarak ta alınabilir. Mesela katı bir şefe bağlı çalışan bir yönetici şefini örnek alıp kendi iş görenlerine de bu şekilde davranabilir.
- ✓ '*yönetici bir kaynak uzmanıdır*': Kapısı açık, yaylı ve kapalı olmak üzere üç çeşit yöneticiden bahsetmek mümkündür. Kapısı açık yönetici; bu politikayı uygulayan yönetici iş görenlerin sorunlarını çözmede öncelikle kendi kaynaklarını kullanmalarını ister ne aşırı ulaşılabilirlik ne de ilgisizlik boyutlarındadır her zaman yardımcı olmaya hazır olduğunu belli eder. İkincisi her iş görenin istediği zaman her türlü sorunu için kendisine gelmesini belirtir. Kapısı kapalı yönetici ise fiziksel ve duygusal olarak erişilmezdir iş görenler ile arasında daima mesafe vardır.

- ✓ ‘yönetici bir bağlantı kayışıdır’: Yöneticinin görevi örgütteki ast ve üstler ile olan dikey iletişimin yanı sıra yatay ilişkileri de içine almaktadır.(Werner, zik. Üner, 1993, 99- 100- 101- 102)

2.7.1. Davranışsal Liderlik Modelleri Ve Ast Üst İlişkileri

Hükmedici (bürokratik) yönetici- lider: Bu tip yöneticiler otorite ve gücü kötü yönde kullanırlar iş görenleri emirlere uymaktan başka hiçbir işi olmayan insanlar olarak görürler. Genellikle süregelen işlemleri takip eder, değişim ve yenilenmeye karşı dururlar. Ayrıca yaratıcılığa önem vermeyip mevki koruma ön planda yer alır.

Sahte demokrat (ikiyüzlü) yönetici-lider: İçerisinde tüm çalışanların yer aldığı ve mutlu olduğu bir birim kurmak ister ve gerçek olmayan bir içtenliği söz konusudur.

Uzlaşmacı yönetici-lider: Bu tarz yöneticiler üstleri tarafından takdir edilmek isterlerken bir yandan da astları tarafından beğenilmemekten korkarlar. Bu iki endişe arasında bir taraftan bir tarafa gidip gelirler.

Paternalist yönetici-lider: Paternalist yönetici insanlar için birçok şey yapar ancak onların kendisine herhangi bir şey yapmalarını istemez. Astları ile kimi zaman dostluk kurar kimi zaman ise onları küçümser tavırlar takınır. İş görenlere babaları tarafından korunmaları gereken birer çocuk gibi davranır.

(Werner,zik.Üner,1993,106-107-108)

Katılımcı (demokratik) yönetici-lider: Bu tarz yöneticiler yetki ve sorumluluklarını astları ile paylaşmaya duyarlıdırlar. Dayanışmaya önem verirler ve demokratik bir lider iş görenleri ile karşılıklı bir etkileşim içindedir.

Davranışsal yönetici modellerinin temel ast üst ilişkileri aşağıdaki tablo ile özetlenebilir.

Tablo 2.2. Davranışsal Liderlik Modelleri

Değişken	Hükmedici (bürokratik)	Sahte demokrat (ikiyüzlü)	Uzlaşmacı	Paternalist	Demokratik (katılımcı)
Liderlik temeli	Zorlayıcı güç	Grup dalkavukluğu	Dalgalanmayı önleme yeteneği	Elemanların kişisel bağlılığı	Katılımcı
Alışılmış	Kibirli	Elinden tutmak	Talepte	Korumacı	Danışmacı

davranış			bulunmak		
Liderlik ortamı	Despotik	Aşırı müsamahakâr	Rica edici	Akrabalık	Arkadaşça
Liderin rolü	Sürücü	Grubu sürdürücü	Korkuluk	Çoban	Önder
Elemanların rolü	Şefe itaat etme	Gruba uymak	Kendi yoluna gitmek	Babanın hoşuna gitmek	Katılma
Performans yönelimi	Söyleneni yapmak	Çatışmadan kaçmak	Uzlaşma	Evrak tavrı talep etme	Öncü
Karar alma süreci	Diktatoryal dayatma	Grup düşünmesi	İdarei-maslahat	Hayırsever dayatma	Birlikte
Lider-eleman ilişkisi	Düşmanca	Karşılıklı bencillik geliştirme	Karşılıklı kayıtsızlık	Baba-çocuk	Dostça
Kontrol yöntemi	Tehdit ve cezalar	Grup tiranlığı	Karışma	Koşullu sevgi	Öz denetim
Elemanların tepkisi	Öfkelenme ve sabote etmek	Dışa dönüklük	Lideri hor görme	Babaya olduğu gibi	Hoşnutluk
Çatışma çözme yöntemi	Bastırma	Çatışmayı inkâr etme	Anlaşmamak üzere anlaşmak	Üzerini yağlama	Diyalog
İletişim	Yukarıdan aşağıya ve ısrarcı	Özgür ama özgün değil	Aralıklı ve gerilim giderici	Yukarıdan aşağıya ve rahatlatıcı	Karşılıklı etkileşim
Motivasyon süreci	Zorlama	Grubu yabancılaştırma korkusu	Tutarsız teşvikler	Duygusal yönlendirme	Özgürce yönelme
Moral gösterge	Köle bağımlılığı	Grup hoşnutluğu	Dert yokluğu	Liderin isteklerine bağlı olmak	Yüksek moral
Elemanların karşılanan ihtiyaçları	Varlığı sürdürme ve sakınma	İki yüzlülük	Sahte bağımsızlık	Bağımlılık	Aidiyet

Kaynak: Werner,Zik.Ünel,1993,s.105.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN YANSIMASI OLARAK İŞLETMELERDE AST ÜST İLİŞKİLERİ KAPSAMINDA DENİZLİ’DE BİR UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Anket çalışması için Denizli’de, ev tekstili sektöründe faaliyet gösteren Zorlu Hometeks A.Ş. seçilmiştir. Öncelikle, firmanın “insan kaynakları yöneticisi”nden randevu alınmış ve anketler ilgili bölüm şefine teslim edilmiştir. Anketlerin elden dağıtılmasına fırsat verilmemiş olup, insan kaynakları şefliğince iş görenlere dağıtılmıştır. Bu aşamada, anketlerin hangi şartlar altında cevaplandırıldığı gözlemlenememiştir. Anket çalışması için 100 kişilik bir grup belirlenmiş ancak dağıtılan 100 anketin sadece 87 tanesi geri alınmıştır.

3.2. ARAŞTIRMA KAPSAMINDA ELE ALINAN ZORLU HOMETEKS İLE İLGİLİ BİLGİLER

Zorlu Holding temelleri 1953 yılında Denizli’de küçük bir atölyede atılmıştır. Baba mesleğini meslek edinen Ahmet ve Zeki Zorlu kardeşler,1970 yılında hayallerinin peşinden İstanbul’a giderler. Amaç ve hedefleri hep “en iyisini yapmak”tı. Bu inanç ve azimle bugün yaklaşık 30.000 çalışanı bulunan bir dünya devi haline geldiler.

Firmanın vizyon ve misyon ilkeleri ise aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- ✓ Girişimci ruh ve cesaretle yarattığı markaları dünya pazarında da iddia sahibi yapacak güce ve kararlılığa sahip olmak.
- ✓ Dinamiktir, yenilik ve yaratıcılığa açık olup, fikirlere önem verir.
- ✓ Topluma karşı sorumluluk taşır. Tüm paydaşlarına maddi manevi değer katmak için çalışır.
- ✓ Başarının anahtarının, verimli, disiplinli ve planlı çalışmak olduğuna inanır. Mesleki gelişim ve eğitime değer verip başarıyı ödüllendirir.

- ✓ Saygın, istikrarlı, güçlü ve güvenilir bir kurumdur.
- ✓ Sonuç odaklıdır. Ürün ve hizmette kaliteden ödün vermez.
- ✓ Katılımcı, adil ve demokratik yönetime destek verip, kurumsallaşmanın gerekliliğine inanır.
- ✓ Huzurlu bir çalışma ortamında takım ruhunun önemli olduğuna ve iletişimin gücüne inanır.
- ✓ Müşteri odaklıdır. Pazarın ihtiyacını analiz ederek o yönde üretim yapar.
- ✓ Temizlik ve düzeni sever. İsrafın karşısındadır.
- ✓ İnsana değer verip, paylaşımcılığı destekler.

Tezin anket uygulaması Zorlu Hometeks'te gerçekleşmiştir. Zorlu'nun anket çalışması için seçilmesinde firmanın kurumsallığı, misyon ve vizyon ilkeleri önemli olmuştur. Zorlu Hometeks 1998 yılında Denizli'de açılmıştır. Zorlu Hometeks Denizli fabrikasında toplam 950 iş gören istihdam edilmektedir. Fabrika, müdüriyet, muhasebe, insan kaynakları, ambalaj, dikiş, otomat, kalite kontrol, ikinci kalite, malzeme, makine enerji ve mamul ambar bölümlerinden oluşmaktadır. İşletmede her hangi bir ödül ya da ceza sistemi uygulanmamakla birlikte, ürün erzak yardımı yapılmakta ve sosyal etkinlik olarak iftar yemeği düzenlenmektedir.

3.3. ÇALIŞMANIN METODOLOJİSİ

Tezin araştırma bölümü 35 sorudan oluşan ve 100 kişiyi kapsayan bir anket çalışması ile desteklenmiştir. Anket soruları her hangi bir çalışmadan alınmamış olup tarafımızca hazırlanmıştır. Firmaya dağıtılan 100 anket formunun 87 tanesi geri dönmüştür, değerlendirme de bu yönde yapılmıştır. Anket sonuçlarını değerlendirirken “genel”, “örgüt kültürü”, “üstler” ve “astlar” olmak üzere 4 farklı tablo hazırlanmıştır. Anket formu ve sonuç tabloları ektedir. Anketlere ek olarak işletmede hem yönetici hem de yönetilen statüsünde olan iş görenler ile mülakat yapılmış ve sorulara verilen yanıtların genel değerlendirmesi yapılmıştır.

3.4. ÇALIŞMANIN VARSAYIMLARI

Örgüt kültürünün en önemli yansımalarından biri olan “ast-üst ilişkileri” nin incelenmesini konu alan bu çalışmada, gerek teorik gerekse anket, mülakat ve gözlem içeren araştırma bölümü kapsamında, aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

- Tutarsızlığın hakim olduğu örgüt kültüründe ast-üst ilişkileri de tutarsızlık içerir.
- Örgütlerin belirlediği amaçlara ulaşabilmesi için örgüt çalışanlarının bütünlüğü önemlidir. Bu noktada, güçlü bir örgüt kültürü için insan kaynakları olgusu etkin olarak işlemek durumundadır.
- Örgüt kültürü bir işletme için önemli bir kontrol sistemidir.
- İşletmelerin sahip oldukları kültürlere dayanarak ast-üst ilişkileri de hemen hemen aynı karakteristik özellikleri sergiler diyebiliriz.
- Bir örgüt için tek bir kültürünün hâkimiyetinden bahsetmek yanıltıcıdır. Örgütler çoğu zaman birkaç kültürün özelliklerini bünyelerinde barındırırlar. Ancak örgüt içindeki genel örgütsel davranış biçimi işletme kültürü hakkında bilgi sahibi olmamızı sağlar.
- Örgütlerde uzun vadeli performans için, örgüt kültürünün astlar ve üstler arasında sinerji yaratması önemlidir.
- Üstlerin sahip oldukları güç unsurları, astlar ile ilişkilerini etkiler.

3.5. ANKET SONUÇLARININ GENEL DEĞERLENDİRMESİ

SORU 1: Örgütümüzde yöneticilerimiz sadece yol gösterir, işle ilgili sorumluluk kişilere aittir.

Anket sonuçlarına göre iş görenler, yöneticilerin sadece yol gösterici olmasında hem fikirler. Ankete katılanların % 65,52' sine göre, Zorlu Hometeks'te yöneticiler bir işin nasıl yapılacağı hususunda iş görenlere fikir verip yol gösterir ancak işin tamamlanması konusundaki sorumluluk tümüyle iş görenlerdedir.

Kişisel gözlemler de anket sonuçlarını desteklemektedir. Zorlu hometeks'te üst yönetim, bir işin yapılması ile ilgili bilgileri astı ile paylaşır ve daha sonra beklemeye geçer. İzlenecek yol belli olduğu için işin bundan sonraki bölümünde tümüyle iş görenin kendi sorumluluğu söz konusudur. Ayrıca iş görenin, “bilmiyordum”, “duymadım”, “haberim yoktu” gibi bahaneler üretmesine yönetim tarafından kesinlikle müsaade edilmez. Sorumluluğun bilincinde olan bir iş gören, işle ilgili her şeyden haberdar olmalıdır.

SORU 2: Örgüt yönetimize göre herkes kendi problemini kendisi çözmelidir.

Ankete katılan 87 kişinin 54 tanesi bu soruya “kesinlikle katılmıyorum” cevabını vermiştir. Bu yanıtlara göre, Zorlu Hometeks'te yönetim iş görenlerin sorunlarına karşı genellikle duyarlıdır. Çalışanlar problemleri ile baş başa bırakılmaz, yönetim bu konuda elinden geleni yapmaktadır.

Gözlemler, yine anket sonuçlarını destekleyerek, Zorlu hometeks'te, var olan sorunun herkesi ilgilendirdiğini düşünerek iş görenlere yardımcı olunur. Özellikle İK departmanı bu konuda üstüne düşen görevi yerine getirir.

SORU 3: Örgütümüzde çalışanlar sorumluluk almaya pek yanaşmazlar.

Üçüncü soruya verilen en sık cevap ve yüzdesi; “katılmıyorum ve % 34,48'dir”. Öte yandan “kesinlikle katılıyorum” yanıtını ankete katılanların % 22,99' su onaylamıştır, bu yanıtı veren 20 kişi demek oluyor ki işletmede mesai saatleri kapsamında bulunuyorlar, mesai bitince rahatça bırakıp gidebiliyorlar, yine bu yanıtı veren iş görenler için, sorumluluk almaya yanaşmadıklarından dolayı, işe ve iş yerine bağlılık oranlarının düşük olduğunu söyleyebiliriz. Öyle görünüyor ki ankete katılanlar iki uç nokta arasında yanıtlarını ağırlaştırmışlardır. Bu noktada ankete katılan 87 kişinin ortalaması “fikrim yok” olarak ortaya çıkmaktadır.

Fabrika ortamı gözlemlendiğinde, sorumluluk bilincinin bireyde bireye ve bölümden bölüme değişiklik gösterdiği saptanmıştır. Mesela, kesim bölümünde iş görenler sorumluluk almaya çoğunlukla yanaşmazlar, çünkü işletmede geri dönüşü olmayan tek yer kesim bölümüdür. Bundan dolayıdır ki kesim departmanında çalışan iş görenler amirlerinin yetkisi olmaksızın kesim yapamazlar.

SORU 4: Örgütümüzde iyi performans gösteren bireyler terfi edebilir.

% 41,38' lik yüzde ile bu soruya en fazla “kesinlikle katılıyorum” cevabı verilmiştir. Buradan hareket ile Zorlu hometeks'te, “terfi etmek” ve “yüksek performans” arasında doğru bir orantı olduğu varsayımına ulaşabiliriz. Ayrıca, birçok patron şirketinde rastladığımız, “aile bağları” ile terfi etme olayını burada göremiyoruz, böylelikle Zorlu Hometeks kurumsal bir işletme olduğunu bir kez daha göstermiş oluyor. Ancak ankete katılan 87 kişinin 14 tanesi “kesinlikle katılmıyorum” diyerek, anket ortalamasının yine “fikrim yok” yanıtına karşılık vermesine neden olmuştur. Bu yanıtı veren iş görenler, “terfi etmeleri gerektiğini ancak iyi bir performans göstermelerine rağmen yönetimin bunu onaylamadığını düşünmektedirler” varsayımına ulaşabiliriz.

Gözlemler, fabrikada terfinin yüzde yüz performansla bağlı olmadığını göstermiştir. Genel olarak kurumsallaşmış bir işletme olmasından dolayı, elbette terfi kriterlerinin en önemlisi yüksek performans ancak zaman zaman bugünlerde hem özel sektör de hem de kamuda karşılaştığımız “tanıdık” terfilerini de işletmede görmek mümkündür.

SORU 5: Örgütümüzde ödül ve teşvikler, ceza ve eleştiriden daha fazladır.

Bu soruya 1 kişi cevap vermemiştir, ankete katılan 86 kişinin, % 39,53'ü Zorlu Hometeks'te herhangi bir ceza uygulaması olmamasına rağmen “kesinlikle katılmadıklarını” işletmede ceza ve eleştirinin, ödül ve teşvikten fazla olduğunu beyan etmişlerdir. Oysaki, Zorlu Hometeks'te, iş görenlere çalıştıkları fazla saatlerin mesai ücretleri ödenmekte, sigortaları yatırılmakta ve senede birkaç kez olmak üzere erzak ve nevresim yardımı yapılmaktadır.

Bu soruda, fabrikada yapılan gözlemler anket sonuçları ile tam ters düşmektedir. Zorlu hometeks, iş gören hak ve hukukuna yasal yaptırımlar her ne ise o yönde uyar. Dolayısıyla, her hangi bir ceza yaptırımı söz konusu değildir.

SORU 6: Örgütümüzde astlar üstlerini eleştirebilir.

Bu soruya 85 kişi yanıt vermiştir. % 37,65'lik dilime karşılık gelen 32 kişi “kesinlikle katılmıyorum” cevabını işaretlemiştir. İşletmede iş görenler, üstlerini eleştirme

hakkına sahip değildirler, yönetici her zaman haklıdır, iş görenler verilen emirlere itaat etmek zorundadır ve eleştiride bulunmak için yönetici olmanız gerekmektedir.

Gözlemlerim, Zorlu hometeks'te yöneticilerin en alttan en üst mevkideki tüm iş görenlerin fikirlerine açık olduğunu göstermiştir. Elbette, acımadan yapılan eleştiriler yöneticiye aittir.

SORU 7: Örgütümüzde çalışan astlar ve üstler arasında dostça davranışlar söz konusudur.

Bir önceki soruya tezat düşecek şekilde, bu soruya en fazla “katılıyorum” yanıtı verilmiştir. Ankete 84 kişi yanıt vermiş olup, % 39,29'luk bir dilim -işletmede astların üstleri eleştirememesine rağmen- astlar ve üstler arasında dostane tavırlar olduğunu ifade etmişlerdir.

Anket sonuçları ile fabrikada esen hava tam tersi yöndedir. Zorlu hometeks yöneticileri ve iş görenleri arasında hep bir mesafe vardır. Beyaz yaka, mavi yaka ayırımı çok net olarak kendini gösterir. Yöneticiler işletme içindeki pozisyonlarını unutmadan ona göre hal, hareket ve tavır takınmak durumundadırlar.

SORU 8: Örgütümüzde üst yönetim, iyi düşünülmüş iş gören fikirlerine fırsat tanır.

Zorlu Hometeks'in vizyon ve misyon ilkelerine uygun düşecek şekilde yani “yenilikçi ve yaratıcı düşünceye önem verilmesi” anlamında ankete katılanların % 43,68'si, yönetimin, Zorlu için faydalı olacak iş gören fikirlerine fırsat tanıdığını ortaya koymuştur. Son birkaç soruyu birlikte değerlendirecek olur isek, Zorlu Hometeks'te, sınırların belirgin olarak çizildiğini, farklı bir deyişle iş görenin ve yöneticinin rol tanımları kapsamında neleri yapıp neleri yapmayacakları net ve açık olarak belirtilmiştir diyebiliriz. İş görenler, sergileyecekleri davranışlar sonucunda nasıl bir yönetim ile karşılaşacaklarını bilir. Yönetim yeri geldiğinde otoriter, yeri geldiğinde demokratik olabilir bu anlamda esnek bir üst yönetim söz konusudur varsayımına ulaşabiliriz.

Bu soruda, gözlemler ve anket sonuçları birbirini desteklemektedir. Yönetim kesinlikle iş gören fikirlerine fırsat tanır ve mantıklı gelmesi durumunda maddi manevi destek sağlar.

SORU 9: Örgütümüz genel olarak üstler kadar astlar için de rahat ve esnek bir çalışma ortamına sahiptir.

Bu sorunun cevapları da , %34,12 oranında işletmede sadece yöneticiler için esnek bir çalışma ortamı olduğunu ortaya koymuştur. Zorlu hometeks'te iş görenler için, yemek saatleri dışında ekstra dinlenme araları ya da çay molaları olmamaktadır. İş görenler mesai başlangıcından yemek saatine kadar ara vermeksizin çalışır, yemek arası dinlenir ve mesai bitimine kadar tekrar ara verilmez. Bu sorunun yanıtlarına bakarak Zorlu' da otoriter bir yapı olduğunu söyleyebiliriz. Aslında bu tarz bir yapının olması disiplinli ve planlı çalışmak anlamında faydalı bir uygulamadır. Mesela Zorlu Hometeks'te iş görenler statüsüne göre iş kıyafeti giyer, bu anlamda gerek işletme içi gerekse işletme dışı bireyler, fabrikada kimin üst kimin ast olduğunu rahatça anlayabilir. Ya da hangi iş görenin hangi departmanda çalıştığı yine iş kıyafetinin renginden ortaya çıkar. Bu yöndeki bir uygulama ast üst ilişkisinin çok açık olarak kendini göstermesine neden olduğu gibi aslında kurumsallaşma, ya da fabrika içi uyum, düzen, disiplin için faydalı olmaktadır.

Gözlemler, anket sonuçları ile aynı yöndedir. Ancak Zorlu hometeks'in günlük üretim kapasitesi göz önüne alınır ise iş görenlerin bu denli disiplinli çalışmaları gerektiği daha iyi anlaşılacaktır.

SORU 10: Örgütümüzde astlar üstleri anlamakta zorlanırlar.

SORU 11: Örgütümüzde üstler astları anlamakta zorlanırlar.

Bu iki soru için 3 kişi yanıt vermemiş olup, anket ortalaması “fikrim yok” olarak çıkmıştır. % 30,23'lük bir dilim astların üstleri anlayamadıkları konusunda hem fikir, buna karşılık % 30,95'lik kısım da üstlerin astları anlayamadıkları yönünde cevap vermiştir. Sonuçlara bakarak, örgüt içi iletişim ile ilgili bir sıkıntı olduğu varsayıma ulaşabiliriz. Astlar ve üstler daha çok bir araya gelip, empati yapabilseler her iki taraf ta birbirini anlayabilir.

Zorlu'da üstler astları çoğu zaman anlamazlar, çünkü yöneticiler için , “olmuyor”, “yetişmiyor”, “yapılmıyor” gibi ifadeler kesinlikle kabul görmez. Yönetim iş görenlerin istedikleri her şeyi yapabileceklerini düşünür, önemli olan sadece “istekli olmak” tır.

SORU 12: Örgüt üst yönetimi, astların duygu ve düşüncelerine değer vermek gerektiğine inanır.

Ankete katılanların % 33,72'si, üst yönetimin, astların duygu ve düşüncelerine önem verdiğini düşünmektedir. Zorlu hometeks'te değişken bir yönetim politikası olduğunu bu soruya verilen yanıtlardan bir kez daha teyit etmiş oluyoruz.

Gözlemler bunun aksini gösterir, yönetim iş yerinde duygusallığa müsaade etmez. İş görenin psikolojisi nasıl olur ise olsun bunu işe yansıtılmamalıdır.

SORU 13: Zor bir görev üstlendiğim zaman, amirlerim genellikle yardımcı olurlar.

Bir kişi bu soruya yanıt vermemiştir. Diğer 86 kişinin en sık verdiği cevap “kesinlikle katılıyorum” olmuştur. Ankete katılanların % 65,12'si Zorlu hometeks'te yöneticilerin, aldıkları sorumlulukları yerine getirebilmeleri için astlara yardımcı oldukları fikrinde birleşmişlerdir. Buradan hareket ile yönetimin destekleyici bir boyutu olduğunu da görebiliriz.

Gözlemler, Zorlu Hometeks için önemli olan düzenli, disiplinli, planlı bir iş ortamı ve kaliteli üretim yapabilmek olduğunu ortaya koymuştur. Bu anlamda, fabrika yönetimi yeri geldiğinde son derece otokratik, yeri geldiğinde demokratik yeri geldiğinde destekleyici tavırlar sergileyebiliyor.

SORU 14: Örgüt üst yönetimi, astların kişisel performans ve verimliliğini artırmak için iş görenlere baskı uygulamaz.

Ankete katılan 87 kişinin 33 tanesi, işletmede verimlilik ve performans için iş görenlere baskı uygulandığı yönünde yanıt vermişlerdir. Zorlu hometeks için bir önceki soruda da belirtildiği gibi, kaliteli üretim, disiplin, düzen söz konusu olduğu için, iş görenlere bu tarz bir baskı uygulanması yadsınılmayacak bir durumdur. Yönetime göre, iş görenler, sorumluluklarının bilincinde olup, işleri aksatmadıkları sürece her hangi bir sorun çıkmaz. Aslına bakarsanız, Zorlu hometeks'te her şey karşılıklı, iş gören işini iyi yaptığı sürece yönetimin desteğini hisseder, ancak aksi bir durumda yönetim tüm despotluğunu iş görenlere göstermekte sakınca görmez.

Anketlerde baskı uygulandığı yönünde yanıtlar verilse de, yönetim iş görenlerden kapasitelerinin üstünde bir şey istemez. İş görenler sorumluluklarını yerine getirdiği sürece, yönetim bakımından bir sıkıntı olmaz ve baskı uygulanmaz, ancak iş görenler yapmaları gerekeni yapmazlar ise yönetim de yönetsel gücünü kullanmakta sakınca görmez.

SORU 15: Üst yönetim, iş görenlerin örgütten memnun oldukları sürece verimli olacaklarını düşünür.

Bu soruya, ankete katılanların % 68,97'si "kesinlikle katılıyorum" yanıtını vermiştir. Bir önceki soruyla tezat düşecek şekilde, üst yönetim verimlilik ve performans için iş görenlerin işletmeden memnun olmaları gerektiğine inanır. Oysaki iş görenlere bu konuda baskı da uygulanır, baskı altında olan iş görenler, örgütten memnun olmazlar, işe ve iş yerine bağlılık oranları düşük olur. Ancak az önce belirtildiği gibi, iş gören ve yönetici sorumluluklarını bilir ise, baskısız bir ortamda yüksek performans ve verimlilik ile üretim devam eder.

Fabrika yönetimi, iş görenlerin örgütten memnun olmamaları gibi bir durumu kabul etmez. Neticede, prensipleri gereği Zorlu, iş görenlerine maddi manevi imkânlar tanımaktadır.

SORU 16: Örgüt üst yönetimi, işletme içi bölümlerin kişiler arası rekabet için önemli olduğunu düşünür.

Bu soruyu "kesinlikle katılıyorum" olarak yanıtlayan 30 kişinin yüzdesi 36,14'dir. Bu dilimdeki iş görenler, işletme içi bölümleşmenin, rekabet için etkili olduğunu düşünmektedir. Motivasyon için önemli bir unsur olan bölümlere ayrılma, işletmede işlerin daha planlı ve programlı yürümesi için önemlidir.

Zorlu hometeks'te bölümlere ayrılma önemlidir. Bu durum fabrika içi rekabeti de etkilemektedir. Mesela, kesim bölümü dikişe yetişmek için kapasitesini tam olarak kullanmak durumundadır, ya da ambalaj bölümüne ürün gitmesi için dikiş bölümünün düzenli çalışması gerekir. Tüm bunlar, sözlü olmasa da içten içe rekabeti tetiklemektedir.

SORU 17: Yönetim felsefemiz, üstlerimize ters düşse bile fikirlerimizi beyan etmemize fırsat tanır.

Ankete bu soru için 86 kişi yanıt vermiştir. Sonuçlar birbirini destekleyerek %29,07 oranında, yönetimin, iş gören fikirlerine fırsat verdiğini göstermektedir. Daha önceki yanıtlara da bakarak, “Zorlu Hometeks’te iş gören fikirlerine fırsat verilir” varsayımına ulaşabiliriz. İş görenler, düşüncelerini beyan etmede her hangi bir yönetsel sıkıntı ile karşılaşmamaktadırlar.

Daha önce de belirtildiği gibi, üst yönetim için iş gören fikirleri önemlidir. Yöneticiler her zaman astlarına vakit ayırırlar.

SORU 18: Örgütümüzde yöneticiler, söylem ve vaatlerini gerçekleştirirler.

SORU 19: Örgütümüzde iş görenler, söylem ve vaatlerini gerçekleştirirler.

Yukarıdaki her iki soruya da ağırlıklı olarak “kesinlikle katılıyorum” cevabı verilmiştir. Hem iş görenler hem de yöneticiler sözlerinde dururlar.

Zorlu hometeks’te yöneticilerin vaatlerini yerine getirdiklerinin en güzel örneği, “bayramda çalışmaya katılanlara mesai ücreti ödenecektir” denilmesi ve bunun uygulanmasıdır.

SORU 20: Örgütümüzde yöneticilerin ‘içi’ başka ‘dışı’ başkadır.

SORU 21: Örgütümüzde iş görenlerin ‘içi’ başka ‘dışı’ başkadır.

Ankete katılan 87 kişinin % 31,03’ü yöneticilerin ikiyüzlü olmadıklarını, içleri ne ise dışlarının da o olduğu yönündedir. % 36,04’lük dilimde aynı şekilde iş görenlerin ikiyüzlü davranmadıklarını göstermiştir. 18. ve 19. sorularla bağdaşan yanıtlar, Zorlu hometeks’te zaman zaman bürokratik zaman zaman demokratik ama gerçekçi, esaslı bir işletme bilinci olduğunu ortaya koymuştur.

SORU 22: Örgütümüzde, demokratik bir örgüt kültürü hakimdir.

SORU 23: Örgütümüzde, bürokratik bir örgüt kültürü hakimdir.

Demokratik yapı için ankete katılanların % 36,58'i "kesinlikle katılıyorum" yanıtını, bürokratik yapı içinse % 32,53'lük bir kesim "kesinlikle katılıyorum" yanıtını vermiştir. Teorik olarak bakarsak ya da sadece bu iki soruyu ele alırsak, Zorlu Hometeks'te iş gören ve yöneticilerin tutarsız olduklarını, kafalarının karışık olduğu varsayımına ulaşabiliriz. Ancak anketin bu soruya kadar olan kısmını ele alırsak, daha önce de belirtildiği gibi, işletmede kimi zaman bürokratik kimi zaman demokratik bir yapı söz konusu, bu aşamada her iki soruya da bu şekilde yanıt verilmiş olması şaşılacak bir durum olmaktan çıkmaktadır.

SORU 24: Örgütümüzde, güçlü örgüt kültürünün öğelerinden sayılan, "işe bağlılık" ve "iş yerine bağlılık" gibi unsurlar yüksek seviyededir.

50 anket formu, Zorlu hometeks'te işe ve iş yerine bağlılık gibi unsurların yüksek olduğunu göstermiştir. İş görenlerin, maaşlarını gününde almaları, mesai ücretinin söz konusu olması, sigorta, ulaşım, yemek, erzak yardımı gibi unsurlar hiç şüphe yoktur ki işe bağlılığı artıran unsurlardır. Zorlu hometeks çalışanları da –bence- yönetimin demokratik ya da bürokratik olmasından çok maaşlarını vaktinde alabiliyor olmalarına şükrederek, bulunmaları saatlerde fabrikada bulunuyor ve işleri bitince oradan ayrılıyorlar. Açıkçası, daha fazlası birçok iş gören bakımından önemli değil.

Gözlemler, Zorlu hometeks'te çok uzun zamandır çalışan iş görenler olduğunu göstermiştir. Hatta sigortası Zorlu'da başlayıp oradan emekli olmak isteyen iş görenler bile mevcuttur.

SORU 25: Örgütümüzün üst yönetimi, iş görenlere karşı yüksek seviyede "iş gören bağlılığına" sahiptir.

Anket sonuçlarının % 34,11'i Zorlu hometeks yönetiminin, iş gören bağlılığına sahip olduğunu göstermiştir.

Gözlemler, yönetimin, verimli olduğunu düşündüğü iş görenlerin statüsüne bakmaksızın arkasında olduğunu göstermiştir. Kapasiteli, tecrübeli iş görenleri, yönetim olarak ellerinde tutmak isterler.

SORU 26: Örgütümüzde, iş görenler fikir ve düşüncelerini, “açık kapı” politikası kapsamında rahatça üstlerine açıklayabilirler.

En sık yanıt %40,69 ile “kesinlikle katılıyorum” olmuştur. Anketin geneline bakarsak böyle bir yanıtın çıkması zaten beklenen bir durum. İş görenlere fikir beyan etme, duygu ve düşüncelerini açıklamada yönetim tarafından her hangi bir zorluk çıkarılmadığı daha önceki sorularda da ortaya çıkmıştır.

SORU 27: Örgütümüzde yönetim, hükmedicidir (bürokratik).

SORU 28: Örgütümüzde yönetim, katılımcıdır (demokratik).

SORU 29: Örgütümüzde yönetim, sahte demokrattır (ikiyüzlüdür).

83 kişinin 29’ u Zorlu’da bürokratik bir yönetim olduğunu düşünmektedir. Bir sonraki soruda 85 kişinin 36’sı yönetimin demokratik olduğunu söylemiştir. 29. soruda ise, %55,32’lik bir dilim yönetimin kesinlikle ikiyüzlü davranmadığı fikrinde buluşmuşlardır. Yönetimin ve iş görenlerin ikiyüzlü davranmadıkları daha önceki sorularda da bu şekilde çıkmıştı. İşletmede bürokratik mi yoksa demokratik yapı olduğu konusunda ise, yönetimin değişken tavırları nedeniyle net bir sonuç elde edilememiştir.

Fabrika atmosferi de anket sonuçlarına yakın diyebiliriz. İşletme içinde kimi zaman son derece otokratik, kimi zamansa destekleyici demokratik bir ortam söz konusudur.

SORU 30: Örgüt kültürünü oluşturan öğelerden biri de örgüte özgü “statü”, “teşvik”, “bütünleşme”, “yenileme” gibi törenlerdir. Örgütümüzde bu tarz törenler sıklıkla düzenlenir.

İşletmeden alınan bilgile ışığında, Zorlu hometeks’te soruda belirtilen gibi törenler düzenlenmemektedir. İşletmede eğitim toplantıları ve beyaz yaka için düzenlenen iftar yemekleri hariç her hangi bir tören uygulaması da yoktur.

Ankete katılanların % 34,52’si de yanıtlarını bu yönde kullanmıştır.

SORU 31: Örgütümüzde çalışanlar, örgütün amaç ve işlevlerini bilerek örgüt değerlerine sıkı sıkıya bağlıdır.

Ankete katılanların 86 tanesi bu soruyu yanıtlamış ve en sık tekrarlanan cevap “kesinlikle katılıyorum” olmuştur. Baş kısımdaki yanıtlara dönecek olursak, iş yerine bağlılık, işe bağlılık gibi unsurların da yüksek çıktığını görürüz bu aşamada, iş görenler, işletmede zaman zaman gergin, bürokratik bir yönetim olsa da işlerinin kıymetini bilip, örgüte bağlılık gösterirler. Cevapların bu yönde olmasının belki de bir nedeni, giderek kötüleşen ekonomik şartlar, işsizlik olabilir. İş görenler biraz da zorunlu kaldıkları için bu şekilde davranmak durumunda kalabiliyorlar.

Gözlemler, aslında iş görenlerin birazda maddi imkânlar nedeniyle orada bulduklarını göstermektedir. Bu durumda örgüte bağlanmaktan başka yol kalmamaktadır. Ancak birçok çalışan, Denizli’de çalışabilecekleri en iyi yerlerden birinin Zorlu Hometeks olduğunun bilincindedir.

SORU 32: Örgütümüzde üstler, iş görenlerin hak ve hukuklarına bağlıdırlar.

%52,32 oranında “kesinlikle katılıyorum” yanıtı verilmiştir. Daha önce de belirtildiği gibi, Zorlu Hometeks, aslında sektördeki birçok kuruluştan daha iyi imkânlara sahiptir. İş görenlerin haklarının verilmesine en güzel örnek, fazla mesailerin ödenmesi gösterilebilir. Günümüzde birçok iş gören asgari ücret ile çok daha zor şartlar altında çalışmak durumunda bırakılmaktadır.

Kesinlikle gözlemler de anket sonuçlarını destekler. Zorlu hometeks bu konuda sektördeki birçok firmaya örnek olmalıdır. Zorlu da iş görenlerin sigortaları yapılır, maaşları gününde ödenir, ulaşım, yemek, erzak yardımı gibi ekstra sosyal imkânlar tanınır.

SORU 33: Örgütümüzde her iş gören sadece bağlı olduğu amire karşı sorumludur.

SORU 34: Örgütümüzde yöneticiler sadece kendine bağlı astlara emir vermekle yükümlüdür.

Bu iki sorunun da ağırlıklı cevabı “kesinlikle katılıyorum” olmuştur. Zorlu hometeks’te her iş gören kime karşı sorumlu olduğunu bilir. Gerek yönetsel gerekse bireysel

bir sorun olduğunda iş gören kime gideceğini bilir. Gerek yönetici gerekse iş gören için açık olarak sınırlar çizilmiştir, üst astı, ast ta üstü bilir.

Fabrikadaki gözlemler anket sonuçları hemen hemen paraleldir. “Astlar nasılsa benim yöneticim” değil diyerek emirlere uymada sorun çıkarır, ne de üstler “benim çalışanım değil” diyerek görmezden gelir. Yönetici, fabrikanın her bölümünde yönetsel gücünü kullanır ama elbette öncelikle her departman kendi üst ve astlarına karşı sorumludur.

SORU 35: Örgütümüzde “pozisyon gücü” farklı bir deyişle her iş görenin bulunduğu mevkiden aldığı güç ön plandadır.

Ankete katılanların 49 kişisi bu soruya “kesinlikle katılıyorum” yanıtını vermiştir. Anketin tümünü göz önüne alırsak, böyle bir sonucun çıkması gayet normal sayılabilir.

Zorlu hometeks’te statü ön plandadır, yönetici tüm gücünü bulunduğu mevkiden alır ve bu gücü işletme içinde iş görenlere hissettirmekte sakınca görmez.

3.6. MÜLAKAT VE GÖZLEM SONUÇLARININ GENEL DEĞERLENDİRMESİ

Çalışmanın teorik bölümü yapılan anketlere ek olarak mülakatlar ve gözlemler ile desteklenmiştir. Bu noktada aşağıdaki mülakat soruları gerek yönetici gerek ise yönetilenlere sorularak bazı sonuçlar elde edilmiştir. Soru ve sonuçları aşağıda görebilirsiniz.

- İşletmenin amaç ve hedeflerine ulaşması için çalışanların bütünlüğü önemlidir. Zorlu Hometeks’te “insan kaynakları”na ne kadar önem veriliyor? Bu sistem ne denli başarılı çalışıyor ve sistem astları için mi yoksa üstler için mi daha etkin?

Mülakata katılanların çoğuna göre İK departmanı yeteri kadar verimli çalışıyor. İşe alımlar, görev tanımları, boş kadroların doldurulması yasal ve örgüt içi prosedürler tamamlandıktan sonra gerçekleşiyor. Zorlu hometeks kişisel gelişime önem veren bir işletme olduğu için İK departmanı gerekli eğitimleri organize edip uygulama konusunda gayet başarılı çalışıyor. İşletmede düzenli olarak, iş sağlığı ve güvenliği, fabrika kuralları, ilk yardım, aile planlaması, işyeri psikolojisi ve ekip ruhu, yangın tatbikat, zaman yönetimi, iletişim,

koruyucu ekipmanların kullanımı, yük taşıma, verimlilik, transpalet ve forklift kullanma gibi konularda eğitimler düzenleniyor. Hem yöneticiler hem de yönetilenler dönem dönem örgüt içinde ya da holding'in farklı işletmelerinde seminerlere katılıp rotasyona tabi oluyorlar.

- İşletmelerde uzun vadeli yüksek performans için örgüt kültürünün astlar ve üstler arasında sinerji oluşturabilmesi önemlidir. Zorlu Hometeks'te astlar ve üstler arasında sinerjik bir ortam vardır diyebilir miyiz?

Örgüt içinde ast ve üstlerin birlikte yer aldıkları takım çalışmaları uygulanıyor. Çalışanların birçoğu bütünün bir parçası olduğunu hissedebiliyor.

- Zorlu hometeks'te gerek iş tanımları gerekse genel iletişim anlamında verimli işleyen bir iletişim sistemi var mıdır? Üstler isteklerini, emir ve talimatları astlarına nasıl iletiyorlar?

Hemen hemen tüm iş görenler bu sorunun yanıtında hem fikirler. Ortak görüş Zorlu Hometeks'te iş tanımlarının çok net olarak belirtilmiş olmasında birleşiyor. Hem astlar hem de üstler hangi işi, kime danışarak ya da kime sorumlu olarak ne vakitte yapacakları konusunda emindirler. Her hangi bir bölüm şefi çok zorda kalmadıkça diğer bölüm çalışanları üzerinde hak sahibi değildir. Her bölüm çalışanı kendi şefinden emir alır bu durumun tam tersi de söz konusudur.

- Zorlu hometeks'te zaman zaman bürokratik zaman zamansa demokratik bir kültür söz konusudur. Bu noktada tepe yöneticilerin tavırları nasıl oluyor? Birbirleri içinde hatta zaman zaman kendi içlerinde bile tutarsızlık sergileyebiliyorlar mı? Bu durum astların kafasının karışmasına kime nasıl davranacaklarını bilememelerine neden oluyor mu?

Örgüt çalışanları, tepe yönetimin zaman zaman tutarsızlık sergiledikleri konusunda hem fikirler. Zorlu Hometeks'te göze çarpan bir diğer nokta ise çalışanlar arası –hem astlar hem üstler arasında- gruplaşmanın olması ve zaman zaman iki yüzlülük yaşanmasıdır.

Tüm bunlara ek olarak, Zorlu Hometeks'teki genel atmosferin iyi niyetlilik içerdiği söylenebilir. Zorlu Hometeks iş görenlerin gerek sosyal gerekse yasal haklarını suiistimal etme yönünde her hangi bir girişimde bulunmaz. Mesela tüm iş görenlerin sigortaları aldıkları

brüt maaş üzerinden gösteriliyor, mesaiye kalan çalışan statüsü ne olursa olsun mesai ücretini tam olarak alabiliyor, ramazan ayında ya da bayramlarda iş görenlere özel paketler hediye ediliyor.

Bu örnekleri daha da somutlaştırmak için, işletmede işçi pozisyonunda çalışan bir iş görenin yaşadığı olayı aşağıdaki gibi özetleyebiliriz. Şöyle ki, 8–10 yıllık bir çalışan artık kendi işini kurmak isteyip işletmeden ayrılmak istediğini üstlerine ifade eder ancak maddi olarak o güne kadar biriken ve hakkı olan tazminata da ihtiyacı vardır. Yasal olarak örgüt, olası bir işten çıkarma durumunda tazminat ödemesi yapmaktadır. Ancak, çalışan durumu üstlerine ifade edip ihtiyacı olduğunu ve anlayışlı olurlar ise sevineceğini belirtir. Üst yönetim birkaç günlük bekletme süreci ve yapılan görüşmeler sonucunda iş görene tazminatın hepsini ödemesi bile bir miktarını ödeyerek, iş görenin iş kurma girişiminde destek olmuştur. İş gören bu olayı gözleri parlayarak ve Zorlu'ya minnet duyarak anlatmıştır.

Bir başka olay ise şöyledir; yasal olarak bir işletmede çalışırken olası bir evlilik durumunda ilk bir yıl içerisinde işten ayrılmak isterseniz işletme size tazminat ödemek durumunda oluyor. Yine bir zorlu hometeks çalışanı, evlilik olayı ile işten ayrılmak istemez ancak tazminata da ihtiyacı vardır. Durumu yöneticilerine anlatır. Ve yine belli bir bekletme süresinden sonra ilk olaydaki gibi tazminatın tümü ödenmesi bile bir miktarı yeni evli iş görene ödenmiştir.

Diğer yandan, Zorlu Hometeks'te yeri yerdiği zaman astlar ve üstler arasında samimi bir hava yaratılmaya çalışılır. Normal bir zamanda işletme yemekhanesinde yöneticiler ve yönetilenler asla aynı masada oturmazlar, herkesin yeri bellidir. Hatta yemek saatleri bile farklılık gösterebilir. Ancak bazı zamanlarda özellikle ramazan ayı iftar yemeklerinde yöneticiler yönetilenler ile beraber yemek yerler, hatta yöneticiler iş görenlerin masalarına birer ikişer dağılıp aynı masada otururlar. Gerçi bu uygulamanın sadece ramazan ayı içinde yürürlüğe girmesi de gizli bir mesaj içerip içerilmediği konusunda havada kalmaktadır.

Zorlu Hometeks'te dikkat çeken bir diğer nokta iş görenlerin sürekli disiplin altında olmalarıdır. Mesela daha ülkemizde sigara yasağı diye bir uygulama yokken Zorlu da ister yönetici olun ister yönetilen hiçbir şekilde arzuunuza göre sigara içemezsiniz. Ancak açık havada ve o da belirtilen bölge dahilinde. Yabancı olarak işletmeye girseniz temizlik, düzen,

disiplin gibi kavramları direk algılayabilirsiniz. Yine aynı şekilde gün içinde hiç kimse – statüsü ne olur ise olsun- arzusuna göre çay, kahve gibi molalar kullanamaz. Sadece 1 saatlik yemek arası vardır tüm çalışanlar ihtiyaçlarını bu bir saat içinde gidermek durumundadırlar.

Ancak Zorlu Hometeks'te çalışanlar, Denizli'de çalışabilecekleri en kurumsal işletmede çalıştıklarının farkındadırlar. Bundan dolayı işe ve işletmeye bağlılık gibi kavramlar yüksek seviyededir.

SONUÇ

Günümüzde herkesi tatmin edecek şekilde bir kültür tanımı yapmak mümkün değildir. Ancak çok basit ve genel bir tanım ile kültür, bir toplumun ortak değerler ve inançlar sistemidir diyebiliriz. Kültür olgusu bireylerde doğuştan var olmamakla birlikte en küçük sosyal birim olan aileden başlamakla, komşuda, okulda, iş ortamında, sokakta ve neticede bireyin içinde yaşadığı soysa kültürel ortamdan ve toplumdan öğrenilmektedir. Kültür ve birey karşılıklı bir etkileşim içindedir diyebiliriz. Nasıl ki, kültürü bireyler meydana getiriyor, kültür de bireyleri şekillendirir. Böylece bireyler içinde yer aldığı toplumun kültürel özelliklerine göre biçimlenmektedir.

Tıpkı kültür kavramı gibi, tanımlanması güç olgulardan biri de örgüt kavramıdır. Örgüt terimi ile ilgili çeşitli bilim adamları tarafından yapılmış birçok tanım görmek mümkündür. Örgütler, çevre ile etkileşimde bulunan açık sistemlerdir. Genel bir ifade ile diyebiliriz ki, örgütler, belirli amaçları gerçekleştirmek üzere belirli bir sistem dahilinde bir araya gelen bireylerin, mal veya hizmet ürettiği sosyal birimlerdir.

Örgüt kültürü ise iş gördüren ve iş görenlerin birlikte oluşturduğu ortak değerler sistemidir. Örgüt kültürü; örgütün içinde yer aldığı toplumun kültüründen ayrı olarak düşünülemez. Örgütsel kültür, iş görenlerin paylaştıkları duygular, inançlar, normlar, tutumlar ve beklentilerden oluşmaktadır.

Öte yandan, örgütsel kültür bağlamında, örgütsel iletişimden bahsetmek gerekir ise, örgüt içi iletişimi, biçimsel iletişim ve biçimsel olmayan iletişim olarak iki grup ta inceleyebiliriz; biçimsel iletişim, örgütsel faaliyetlere dair yasa, yönetmelik ve genelge gibi resmi bir mevzuat gereği olan iletişimdir, biçimsel olmayan iletişim(gayri resmi); örgüt çalışanlarının resmi ilişkilerin dışında ilişki kurmaları sonucunda örgütlerde kendiliğinden oluşur. Dikey iletişimde; bir örgütte yöneticiler ve astları arasında kurulan iletişim dikey iletişimdir, yatay iletişimde; aynı düzeydeki yöneticiler bir üste başvurmadan kendi aralarında iletişim kurup yatay kanalları kullanırlar, çapraz iletişimde; iş görenlerin farklı bölümlerdeki yöneticiden emir alması, doğrudan iletişim kurması ya da bunun tam tersi söz konusudur.

Örgütsel yapı modelleri ise, işletmelerin büyüklüğüne, amaçlarına, faaliyet alanlarına ve çalışanların yeteneklerine bağlı olarak farklı biçimlerde oluşabilir. Bu noktada 6 grup olarak örgütsel yapı modelleri ele alınabilir:

- **Yatay örgüt modeli:** Bu modelde yatay ana işlev söz konusudur. Çok işlevli yetkilendirilmiş gruplar ile kademe azaltılmış ve sıfır hiyerarşi hazırlığı yer alır. Ast üst ilişkileri bakımından çok ta katı olmayan bir yapıdır diyebiliriz. Bu örgüt yapısına sahip işletmelerin, bürokratik sistemden daha uzak demokratik bir yapıya sahip olduklarını söyleyebiliriz.
- **Dikey örgüt modeli:** Bu model en basit ve ilkel örgüt modelidir. Özellikle askeri örgütlerde yaygın olarak kullanılır. Bürokratik örgüt kültürü özelliklerini görmek mümkündür. Yukarıya doğru yükselen bir yapının olması astlar ve üstler arası mesafenin de artmasına neden olmaktadır.
- **Dikey kurmay örgüt modeli:** Yöneticilerin artan bilgi ve teknoloji ortamında sorumluluk ve görevlerini başarılı bir şekilde yapabilmeleri için yararlandıkları uzman elemanlar ile oluşan model dikey ve kurmay örgüt modelidir. Bu modelde de dikey örgüt modelindeki gibi astlar ve üstler arası mesafe söz konusudur. Dolayısı ile bürokratik örgüt kültürü özelliklerine rastlanabilir.
- **Fonksiyonel örgüt modeli:** Dikey modelin tersine bir iş gören birden fazla yöneticiden emir alır. Dikey kurmay örgüt modelinden ise, uzmanların otorite ve yetkiye sahip olmaları ile farklılık gösterir.
- **Dikey fonksiyonel örgüt yapısı:** dikey-fonksiyonel-kurmay üçlüsünden oluşan bir modeldir çok büyük işletmelerde kullanılabilir.
- **Matris örgüt modeli:** Bu modelde, işlevsel yöneticiler ile proje yöneticileri yetkilerini paylaşırlar. Üst yönetim, her bir proje için bir yönetici atar ve geniş yetkiler verir. Bu noktada iş görenler, hem bağlı buldukları yöneticilerine hem de proje yöneticilerine karşı sorumluluk taşırlar.

Son olarak, örgütlerde ast-üst ilişki türlerinden bahsedecek olursak; örgütsel davranış terimini, bir organizasyonda yer alan bütün çalışanların örgütü etkin kılmak amacı ile ortaya koyduğu değerler ve eylemlerin tümüdür diyebiliriz. Aynı yönetim biçimi altında bile yöneticiler farklı örgütsel, yönetsel davranışlar sergileyebilir. Başka bir deyişle, farklı yönetim tarzları kullanabilirler. Buradan hareket ile

- Otoriter örgüt kültürü: Güce dayalı bir modeldir, yöneticinin gücü, bulunduğu makam ve yasalardır. Yönetimsel gücünü etkin kılmak için yönetici gerekirse kaba güç, inançlar, töre değerleri, gelenek ve görenekleri kullanabilir. Yönetici emretmeyi sever.
- Koruyucu, iyimser örgüt kültürü: Bu yaklaşımda yönetim hem babacan bir yol izler hem de iş görenlerin ekonomik tatminleri ile örgüte bağlanmalarını esas alır. Yönetici, iş görenlerle iyi ilişkiler içindedir, ödülleri ve armağanlar söz konusudur.
- Destekçi örgüt Kültürü: Bu modelin amacı, iş görenlerin yüksek düzey gereksinimlerinin karşılanması ve iş görenlerin yönetime katılmasıdır. Yönetici; girişimci, örgütçü ve etkin bir insandır.
- Birlikçi örgüt kültürü: Bu yönetimin temelinde karşılıklı yardımlaşma, katkı ile takım çalışması yer alır. Yönetici için makam, unvan söz konusu değildir. Örgütsel önderlik ve uzmanlık önemlidir.
- Başıboş örgüt kültürü: Bu tarz yönetim, üst yönetimin yetkilerini kullanmama sonucu ortaya çıkar. Bu yöneticiler yasal, makam ya da uzmanlık yetkilerini işe katmazlar.

Olacak üzere 5 farklı örgüt kültürü modelinden bahsedebiliriz.

Tüm bu bilgiler ve yapılan çalışma dahilinde, araştırma bölümünde ele alınan Zorlu Hometeks ile ilgili diğer araştırma sonuçları da aşağıda görülebilir;

- İşletmenin her bölümünde kurumsallığı hissetmeniz mümkündür.
- Zorlu Hometeks'te öncelik ile pozisyon gücünün önemli olduğunu, iş görenlerin % 57,64 lük dilimi tarafından ifade edilmiştir.
- Ankete katılanların % 34,93'ü işletmede bürokratik, % 42,35'i ise demokratik bir yapı olduğunu ifade etmişlerdir. Bu aşamada, işletmede zaman zaman bürokratik zaman zamansa demokratik bir yapı söz konusudur diyebiliriz.
- İş görenler işletmenin örgütsel yapısı ile pek te ilgili değildir. İş görenler bulunmaları gereken saatlerde işletmede oluyorlar ve işleri bitince ayrılıyorlar.
- Anket sonuçlarına göre % 43,68'lik bir dilim, yönetimin iş gören fikirlerine son derece açık ve iş görenlere fırsat tanıdığını göstermektedir.
- İş görenler, sektördeki birçok işletmeden daha fazla sosyal imkânı bulunan Zorlu Hometeks'te çalıştıklarından dolayı, işe bağlılık ve iş yerine bağlılık oranları yüksek seviyede. Ankete göre bu oran % 57,47'dir.

- Zorlu Hometeks, özellikle Denizli ili içinde, ast- üst ilişkilerinin açık ve net olarak gözlenebildiği bir işletmedir. İş kıyafetlerinden, servis sıralamasından, yemekhane düzeninden vb birçok alanda işletme içinde bunu gözlemek mümkündür.
- Disiplin ön plandadır. Düzeni bozan her hangi biri varsa, statüsüne bakılmaksızın gereken yapılır.
- İşletme içi iletişim, resmi kanallar ile yapılır, yazılı prosedürler ön plandadır.
- Anket sonuçlarına göre % 52,32'lik bir dilim Zorlu Hometeks'te iş gören hak ve hukukuna saygı gösterildiğini öne çıkarmıştır.

Anket sonuçlarına ek olarak yapılan gözlemler, işletmede hiyerarşik bir yapı olduğunu ortaya çıkarmıştır. Gerek yöneticiler gerekse yönetilenler açık ve kesin olarak kime karşı sorumlu olduklarını bilirler. Organizasyon şemasında da görüldüğü üzere, paylaşılması gereken olumlu ya da olumsuz her ne var ise hiyerarşik olarak gündeme getirilir. Yöneticiler için haftanın her günü düzenli olarak yönetim toplantısı yapılır ve kumaşın işletmeye girişinden müşteriye ulaşmasına kadar olan süreç takip edilir. Bu toplantılar beyaz yakalılar için düzenlenir. Her bölüm şefi toplantılara katılmak zorundadır, toplantı sonrası alınan kararlar bölüm şeflerince grup başlarına aktarılır ve onlardan da astlarına aktarmaları istenir. Tepe yönetim her hangi bir problem varsa muhatap olarak kendine bağlı bölüm şefini temel alır ve bölüm şefinin “iş gören bunu bu şekilde yapmış” demesi gibi bir lüksü yoktur.

Yönetimin en hassas olduğu konulardan biri yapılan bir hatanın kabul edilmeyip başkaları üzerine atılmasıdır. Bunun yerine yönetim ister ki, hatayı her kim yapmış olursa olsun bölüm şefi bunu kabullensin ve telafi anlamında belli bir çözüm ile gelsin. Öte yandan Zorlu Hometeks içinde beyaz yaka mavi yaka ayrımı çok net olarak görülebilir. İşletmeye girmek için belli bir güvenlik aşamasından geçmek zorunda bırakılıyorsunuz ve işletmeye girdiğiniz anda her çalışanın –önlük rengine göre- statüsü hakkında bilgi sahibi olabiliyorsunuz, hiçbir çalışan işletme içinde formasız yer alamaz. İşletme içinde her iş gören statüsünün farkında olmalı ve buna göre davranmalıdır mesela iş saatleri içinde beyaz yakalı bir çalışan mavi yakalı bir çalışan ile samimi olamaz ya da memur statüsünde çalışanlar beyaz yakalılar ile dostça tavırlar sergileyemez. İlk bakışta olumsuz gibi görünen bu disiplinli ortamda, fabrika yönetimi iş gören hak ve hukukuna son derece saygılıdır. Sigorta, yemek, ulaşım, erzak yardımı, fazla mesai gibi konularda her hangi bir kısıtlama söz konusu değildir. Tepe yönetimin üzerinde durduğu diğer bir konu ise iş gören eğitimidir. Eğitim departmanı tarafından gerek üstler gerekse astlar için periyodik olarak eğitimler düzenlenir. Bu eğitimler

eksiklik hissedilen her alanda olabilir mesela sağlık, iş gören güvenliği, verimlilik, doğal afetler vb.

Tüm bu bilgiler ışığında çalışmanın ana bulgularından aşağıdaki gibi bahsedebiliriz.

- “Tutarsızlığın hakim olduğu örgüt kültüründe ast-üst ilişkileri de tutarsızlık içerir.”

Örgüt kültürünün, genel kültürün bir parçası olduğunu ve bireylerin örgütlere gelirken sahip oldukları kültürleri de beraberlerinde getirdiklerini dşnrsek, kitle kültürünün etkisi ile toplum içerisinde tutarsız davranışlar sergileyen bireylerin örgüt içerisinde de tutarsızlık sergilediklerini söyleyebiliriz. Bu noktada başta üstler olmak üzere, iş görenlerin tutarsız davranışları sonucu, işletmelerde tutarsız kültür ve tutarsız ast üst ilişkileri sistemi oluşabilir. Anket alışması da %27,59’luk dilimle üstlerin, %23,25’lik dilimle astların “ikiyüzlü” davrandıklarını ortaya koyarak, varsayımın doğruluğunu desteklemiştir.

- “rgtlerin belirlediği amaçlara ulaşabilmesi için örgüt çalışanlarının bütünlüğü önemlidir. Bu noktada, güçlü bir örgüt kültürü için insan kaynakları olgusu etkin olarak işlemek durumundadır.

Çalışma sonucunda, yönetimin insan kaynakları olgusuna verdiği önemin, iş görenler tarafından önemli görüldüğü ortaya çıkmış ve varsayım kabul grmştir. İş görenler kendilerini bütünün bir parçası olarak görmekten hoşnut olmaktadır. Bu noktada işletmeler için etkin çalışan bir “insan kaynakları” sisteminin olması önemli olmaktadır.

- “rgt kültürü bir işletme için önemli bir kontrol sistemidir.”

Bir örgütte, hakim olan kültür kapsamında, iş görenler neyi, ne zaman, kime karşı sorumlu olarak yapacaklarını bilirler. Farklı bir deyişle, üstlerin açık açık bir şeyler ifade etmesine gerek kalmaz. Örgüt içindeki atmosfer, neyin yapılırsa kabul göreceği neyin görmeyeceği hususunda astlara fikir verir. Bu noktada, hakim kültür, hem üstler hem de astlar için gizliden gizliye bir kontrol sistemi oluşturur demek yanlış olmayacaktır. Yapılan anket ve mülakatlar, astların ve üstlerin, işletmede egemen olan örgütsel kültür modeline göre hareket ettiklerini doğrulamıştır.

- “İşletmelerin sahip oldukları kültürlere dayanarak ast-üst ilişkileri de hemen hemen aynı karakteristik özellikleri sergiler diyebiliriz.”

Örgüt kültürünün en önemli yansımalarından birinin ast üst ilişkileri olduğunu düşünürsek, örgüt kültürü ile ast ve üstlerin davranış biçimleri arasında doğru orantı vardır diyebiliriz. Anket ve mülakat çalışmaları, bürokratik örgüt kültürünün hakim olduğu işletmelerde, ast-üst ilişkileri anlamında da bürokratik bir yapının olduğunu ya da demokratikliğin ağır bastığı örgütlerde üstlerin daha demokratik tavırlar sergilediğini doğrulamıştır. Yapılan anket ve mülakat sonuçlarına göre %32,53'lük oran ile bürokratik örgüt kültürü sonucu elde edilmiştir. Ve yine, yönetsel davranış olarak ta %34,93'lük dilim bürokratikliği öne çıkarmıştır. Bu aşamada örgüt kültürü ve ast- üst ilişkileri sistemi birbirleri ile hemen hemen aynı özellikleri içerir diyebiliriz.

- “Örgütlerde uzun vadeli performans için, örgüt kültürünün astlar ve üstler arasında sinerji yaratması önemlidir.”

Gerek anket gerekse mülakat ve gözlem çalışmalarına göre, daha önce de belirtildiği gibi, iş görenler için, bütünün bir parçası olduklarını hissetmek önemlidir. Örgüt içi sinerji yaratılması, iş görenlerin performanslarını etkilediği gibi, iş tatmini, işe bağlılık gibi olguları da önemli kılmaktadır. Gözlemlere göre, astları ve üstleri kapsayan takım çalışması uygulamaları, sinerji anlamında etkili olmaktadır.”

- “Üstlerin sahip oldukları güç unsurları, astlar ile ilişkilerini etkiler.”

Bu varsayım ile ilgili olarak kesin bir bulguya ulaşılamamıştır. Ancak yapılan anket ve mülakat çalışmaları, iş görenler için, üstlerin kullandıkları güç unsurlarının önemli olduğunu ortaya koymuştur. Örneğin bu çalışmada iş görenler, üstlerin pozisyon güçlerini sık sık gündeme getirdiklerini ifade etmişler ve bu oran %57,64 olarak kendini göstermiştir. Bu aşamada, üstün kullandığı güç kaynağı ast ile ilişkisini şekillendirir diyebiliriz.

Anket ve mülakat sonuçlarına dayanarak, Zorlu Hometeks yönetimi için aşağıdaki önerilerde bulunulabilir;

- Yöneticiler, iş görenlere zaman zaman rutin görev tanımlarının dışında da sorumluluk vermeliler. Böylelikle iş görenlerin sorumluluk alma oranlarını yükselebilir ve

kendilerini güvenilir ve işletmenin parçası olarak hissedebilirler. Çünkü anket çalışmasına göre iş görenlerin % 25,29'u sorumluluk almaya yanaşmadıklarını ifade etmişlerdir.

- Zorlu Hometeks yönetiminin ödül ve teşvik sistemini, iş görenlerin hissedebilecekleri yönde düzenlemesi gerekmektedir. İş görenlerin %39,53 'ü işletmede ceza ve eleştirinin ön planda olduğunu düşünmektedir. Bu noktada İK departmanının zaman zaman iş görenler için promosyon düzenlemesi etkili olabilir.
- Yine aynı şekilde iş görenlerin % 37,65'i yöneticilerin eleştiriye kapalı olduğunu düşünmektedirler. Bu aşamada periyodik olarak yöneticiler yönetilenler ile bir araya gelerek onların eleştirilerini göz önüne almalılardır. Ya da yazılı olarak iş görenlerden yöneticileri eleştirmeleri istenebilir.
- Ankete katılanların %37,63'ü verimlilik artışı için üstlerden baskı gördüklerini ifade etmişlerdir. İşletmede performans ve verimlilik artışı için az önce de ifade edildiği gibi promosyonlar etkili olabilir. Bu noktada, iş gören motive olacak ve üzerinde herhangi bir baskı hissetmeyecektir. Örneğin, en fazla üretim yapan vardiyaya gıda, tekstil, prim gibi ek yardım yapılabilir. Böylesi bir uygulama aylık olarak düzenlenebilir. Bu durumda, iş gören için önemli olan verilen promosyonun büyüklüğünden çok o promosyona sahip olabilmektir.

KAYNAKLAR

- Başaran İ. (1991) *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*, Gül Yayınları, Ankara.
- Davis K. (1981) *Human Behaviour at Work* 6th edition, Mc graw hill, Newyork
- Elma C. Demir K. (2003) *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar ve Sorunlar*, Anı Yayınları, Ankara.
- Eroğlu F. (2004) *Davranış Bilimleri*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Genç N. (2004) *Yönetim ve Organizasyon*, Seçkin Yayınları, İstanbul.
- Gürgen H. (1997) *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, Der yayınları, İstanbul.
- Jackson S. Slowm Jr J.(2002) *Based Approach-Management a Competency*, Canada.
- Koç H. (1991) *İş ve İnsan İlişkileri*, Gazi Büro Yayınevi, Ankara.
- Luthans F.(2002) *Organizational Behaviour*, USA.
- Maund L. (1996) *Understanding People and Organizations*, NewYork.
- McShane S.(2003) *Organizational Behaviour* 2nd edition, Mc Grow Hill, Newyork.
- Mullins L. (2002) *Management and Organizational Behaviour* 6th edition, UK.
- Reece B. Brandt R. (1999) *Effective Human Relations in Organizations*, 7th edition, Newyork.
- Sabuncuoğlu Z. Tokol T. (2003) *İşletme*, İstanbul.
- Staw B.(1991) *Psychological Dimension of Organizational Behaviour*, Macmillan Publising, Singapore
- Tortop N. İşbir E. Aykoç B. (1993) *Yönetim Bilimi*, Yapı Yayınları, Ankara.
- Tosi H. Rizzo J. (1990) *Managing Organizational Behaviour*, USA.
- Tutar H. (2004) *İş Yerinde Psikolojik Şiddet*, Platin Yayınları, Ankara.
- www.akademikbakis.org (12.05.2007)
- www.akdeniz.edu.tr (20.08.2007)
- www.bayar.edu.tr (24.04.2008)
- www.eflatun.com.tr (05.05.2007)

www.egm.gov.tr (02.02.2007)

www.geocities.com (10.02.2007)

www.indigodergisi.com (02.02.2007)

www.isguc.org (10.03.2007)

www.manas.kg (15.04.2007)

www.psikolojikdanisma.net (12.02.2007)

www.sbe.deu.edu.tr (18.01.2008)

www.tr.wikipedia.org (07.07.2007)

www.yordam.manas.kg (07.07.2007)

EK 1- ANKET FORMU

Bu çalışma Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans tez çalışmasıdır. "Örgüt kültürünün bir yansıması olarak işletmelerde ast-üst ilişkileri" konulu tez çalışmamın uygulama aşamasında anket sorularını yanıtlayarak katkıda bulunduğunuz için teşekkür ederim.

Not: lütfen her soruyu doğru olduğuna inandığınız tek seçenek ile işaretleyiniz. Adınızı soyadınızı ve unvanınızı belirtmenize gerek yoktur. Zahmetleriniz ve vakit ayırdığınız için teşekkür ederim.

- 1.Örgütümüzde yöneticilerimiz sadece yol gösterir, işle ilgili sorumluluk kişilere aittir.
- 2.Örgüt yönetimimize göre herkes kendi problemini kendisi çözmelidir.
- 3.Örgütümüzde çalışanlar sorumluluk almaya pek yanaşmazlar.
- 4.Örgütümüzde iyi performans gösteren bireyler terfi edebilir.
- 5.Örgütümüzde ödül ve teşvikler, ceza ve eleştiriden daha fazladır.
- 6.Örgütümüzde astlar üstlerini eleştirebilir.
- 7.Örgütümüzde çalışan astlar ve üstler arasında dostça davranışlar söz konusudur.
- 8.Örgütümüzde üst yönetim, iyi düşünülmüş iş gören fikirlerine fırsat tanır.
- 9.Örgütümüz genel olarak üstler kadar astlar için de rahat ve esnek bir çalışma ortamına sahiptir.
- 10.Örgütümüzde astlar üstleri anlamakta zorlanırlar.
- 11.Örgütümüzde üstler astları anlamakta zorlanırlar.
- 12.Örgüt üst yönetimi, astların duygu ve düşüncelerine değer vermeye gerektiğine inanır.

13.Zor bir görev üstlendiğim zaman, amirlerim genellikle yardımcı olurlar.

14.Örgüt üst yönetimi, astların kişisel performans ve verimliliğini artırmak için iş görenlere baskı uygulamaz.

15. Üst yönetim, iş görenlerin örgütten memnun oldukları sürece verimli olacaklarını düşünür.

16.Örgüt üst yönetimi, işletme içi bölümlerin kişiler arası rekabet için önemli olduğunu düşünür.

17.Yönetim felsefemiz, üstlerimize ters düşse bile fikirlerimizi beyan etmemize fırsat tanır.

18.Örgütümüzde yöneticiler, söylem ve vaatlerini gerçekleştirirler.

19.Örgütümüzde iş görenler, söylem ve vaatlerini gerçekleştirirler.

20.Örgütümüzde yöneticilerin ‘içi’ başka ‘dışı’ başkadır.

21.Örgütümüzde iş görenlerin ‘içi’ başka ‘dışı’ başkadır.

22.Örgütümüzde, demokratik bir örgüt kültürü hakimdir.

23.Örgütümüzde, bürokratik bir örgüt kültürü hakimdir.

24.Örgütümüzde, güçlü örgüt kültürünün öğelerinden sayılan, “işe bağlılık” ve “iş yerine bağlılık” gibi unsurlar yüksek seviyededir.

25.Örgütümüzün üst yönetimi, iş görenlere karşı yüksek seviyede “iş gören bağlılığına” sahiptir.

26.Örgütümüzde, iş görenler fikir ve düşüncelerini, “açık kapı” politikası kapsamında rahatça üstlerine açıklayabilirler.

27.Örgütümüzde yönetim, hükmedicidir (bürokratik).

28.Örgütümüzde yönetim, katılımcıdır (demokratik).

29.Örgütümüzde yönetim, sahte demokrattır (ikiyüzlüdür).

30.Örgüt kültürünü oluşturan öğelerden biri de örgüte özgü “statü”, “teşvik”, “bütünleşme”, “yenileme” gibi törenlerdir. Örgütümüzde bu tarz törenler sıklıkla düzenlenir.

- 31.Örgütümüzde çalışanlar, örgütün amaç ve işlevlerini bilerek örgüt değerlerine sıkı sıkıya bağlıdır.
- 32.Örgütümüzde üstler, iş görenlerin hak ve hukuklarına bağlıdırlar.
- 33.Örgütümüzde her iş gören sadece bağlı olduğu amire karşı sorumludur.
- 34.Örgütümüzde yöneticiler sadece kendine bağlı astlara emir vermekle yükümlüdür.
- 35.Örgütümüzde “pozisyon gücü” farklı bir deyişle her iş görenin bulunduğu mevkiden aldığı güç ön plandadır.

Teşekkürler...

İlave etmek istedikleriniz:

.....

.....

.....

.....

EK.2 ANKET SONUÇ TABLOLARI

SORULAR	ARİTMETİK ORTALAMA	MOD	1	2	3	4	5	boş	GENEL TUTUM
1.Örgütümüzde yöneticilerimiz sadece yol gösterir, işle ilgili sorumluluk kişilere aittir.	4,27	5	6 Kişi % 6,9	6 kişi % 6,9	3 kişi % 3,4	15 kişi % 17,25	57 kişi % 65,52	0	Katılıyorum
2.Örgüt yönetimize göre herkes kendi problemini kendisi çözmelidir.	1,95	1	54 kişi % 62,07	9 kişi % 10,34	3 kişi % 3,45	16 kişi % 18,39	5 kişi % 5,75	0	Katılmıyorum
3.Örgütümüzde çalışanlar sorumluluk almaya pek yanaşmazlar.	3,28	4	20 kişi % 22,99	9 kişi % 10,34	6 kişi % 6,9	30 kişi % 34,48	22 kişi % 25,29	0	Fikrim yok
4.Örgütümüzde iyi performans gösteren bireyler terfi edebilir.	3,63	5	14 kişi % 16,09	8 kişi % 9,2	10 kişi % 11,49	19 kişi % 21,84	36 kişi % 41,38	0	Fikrim yok
5.Örgütümüzde ödül ve teşvikler, ceza ve eleştiriden daha fazladır.	2,62	1	34 kişi % 39,53	7 kişi % 8,14	15 kişi % 17,44	17 kişi % 19,77	13 kişi % 15,12	1 kişi % 1,16	Katılmıyorum
6.Örgütümüzde üstlerini eleştirebilir.	2,81	1	32 kişi % 37,65	6 kişi % 7,06	11 kişi % 12,94	18 kişi % 21,18	18 kişi % 21,18	2 kişi % 2,35	Katılmıyorum
7.Örgütümüzde çalışan astlar ve üstler arasında dostça davranışlar söz konusudur.	3,51	4	16 kişi % 19,04	8 kişi % 9,52	1 kişi % 1,19	33 kişi % 39,29	26 kişi % 30,95	3 kişi % 3,57	Fikrim yok
8.Örgütümüzde üst yönetim, iyi düşünülmüş iş gören fikirlerine fırsat tanır.	4,09	4	3 kişi % 3,45	5 kişi % 5,75	7 kişi % 8,05	38 kişi % 43,68	34 kişi % 39,08	0	Katılıyorum
9.Örgütümüz genel olarak üstler kadar astlar için de rahat ve esnek bir çalışma ortamına sahiptir.	2,83	1	29 kişi % 34,12	13 kişi % 15,29	5 kişi % 5,88	18 kişi % 21,18	20 kişi % 23,53	2 kişi % 2,35	Katılmıyorum

10.Örgütümüzde astlar üstleri anlamakta zorlanırlar.	3,03	1	26 Kişi % 30,23	11 Kiş i % 12,79	4 Kiş i % 4,65	24 Kiş i % 27,91	21 Kiş i % 24,42	1 Kiş i % 1,16	Fikrim yok
11.Örgütümüzde üstler astları anlamakta zorlanırlar.	3,23	4	20 Kişi % 23,81	10 kişi % 11,90	6 kişi % 7,14	26 kişi % 30,95	22 kişi % 26,19	3 kişi % 3,57	Fikrim yok
12.Örgüt üst yönetimi, astların duygu ve düşüncelerine değer vermek gerektiğine inanır.	3,53	4	13 kişi % 15,12	7 kişi % 8,14	12 kişi % 13,95	29 kişi % 33,72	25 kişi % 29,07	1 kişi % 1,16	Fikrim yok
13.Zor bir görev üstlendiğim zaman, amirlerim genellikle yardımcı olurlar.	4,30	5	6 kişi % 6,98	5 kişi % 5,81	2 kişi % 2,33	17 kişi % 19,77	56 kişi % 65,12	1 kişi % 1,16	Katılıyorum
14.Örgüt üst yönetimi, astların kişisel performans ve verimliliğini artırmak için iş görenlere baskı uygulamaz	2,68	1	33 kişi % 37,93	12 kişi % 13,79	8 kişi % 9,20	17 kişi % 19,54	17 kişi % 19,57	0	Katılmıyorum
15. Üst yönetim, iş görenlerin örgütten memnun oldukları sürece verimli olacaklarını düşünür.	4,39	5	4 kişi % 4,60	5 kişi % 5,75	4 kişi % 4,60	14 kişi % 16,09	60 kişi % 68,97	0 kişi	Katılıyorum
16.Örgüt üst yönetimi, işletme içi bölümlerin kişiler arası rekabet için önemli olduğunu düşünür.	3,60	4	9 kişi % 10,84	10 kişi % 12,05	16 kişi % 19,28	18 kişi % 21,69	30 kişi % 36,14	4 kişi % 4,82	Fikrim yok
17.Yönetim felsefemiz, üstlerimize ters düşse bile fikirlerimizi beyan etmemize fırsat tanır.	3,26	5	22 kişi % 25,58	7 kişi % 8,14	9 kişi % 10,47	23 kişi % 26,74	25 kişi % 29,07	1 kişi % 1,16	Fikrim yok
18.Örgütümüzde yöneticiler, söylem ve vaatlerini gerçekleştirirler	3,95	5	11 kişi % 12,64	1 kişi % 1,15	13 kişi % 14,94	18 kişi % 20,69	44 kişi % 50,57	0 kişi	Fikrim yok
19.Örgütümüzde iş görenler, söylem ve vaatlerini gerçekleştirirler	3,76	5	7 Kişi % 8,24	11 kişi % 12,79	8 kişi % 9,20	28 kişi % 32,37	31 kişi % 36,14	2 kişi % 2,31	Fikrim yok

				94	41	94	47	35	
20.Örgütümüzde yöneticilerin ‘içi’ başka ‘dışı’ başkadır.	3,03	1	27 Kişi % 31,03	2 kişi % 2,30	23 kişi % 26,44	11 kişi % 12,64	24 kişi % 27,59	0 kişi	Fikrim yok
21.Örgütümüzde iş görenlerin ‘içi’ başka ‘dışı’ başkadır.	2,83	1	31 kişi % 36,04	7 kişi % 8,13	13 kişi % 15,11	15 kişi % 17,44	20 kişi % 23,25	1 kişi % 1,16	Katılmıyorum
22.Örgütümüzde, demokratik bir örgüt kültürü hakimdir.	3,55	5	12 kişi % 14,63	9 kişi % 10,97	13 kişi % 15,85	18 kişi % 21,95	30 kişi % 36,58	5 kişi % 6,09	Fikrim yok
23.Örgütümüzde, bürokratik bir örgüt kültürü hakimdir	3,50	5	11 kişi % 13,25	12 kişi % 14,45	14 kişi % 16,86	19 kişi % 22,89	27 kişi % 32,53	4 kişi % 4,81	Fikrim yok
24.Örgütümüzde, güçlü örgüt kültürünün öğelerinden sayılan, “işe bağlılık” ve “iş yerine bağlılık” gibi unsurlar yüksek seviyededir.	4,26	5	2 kişi % 2,29	6 kişi % 6,89	9 kişi % 10,34	20 kişi % 22,98	50 kişi % 57,47	0 kişi	Katılıyorum
25.Örgütümüzün üst yönetimi, iş görenlere karşı yüksek seviyede “iş gören bağlılığına” sahiptir.	3,58	5	9 kişi % 10,58	13 kişi % 15,29	11 kişi % 12,94	23 kişi % 27,05	29 kişi % 34,11	2 kişi % 2,35	Fikrim yok
26.Örgütümüzde, iş görenler fikir ve düşüncelerini, “açık kapı” politikası kapsamında rahatça üstlerine açıklayabilirler.	3,82	5	11 kişi % 12,79	8 kişi % 9,30	1 kişi % 1,16	31 kişi % 36,04	35 kişi % 40,69	1 kişi % 1,16	Fikrim yok
27.Örgütümüzde yönetim, hükmedicidir (bürokratik).	3,49	5	12 kişi % 14,45	10 kişi % 12,04	15 kişi % 18,07	17 kişi % 20,48	29 kişi % 34,93	4 kişi % 4,81	Fikrim yok
28.Örgütümüzde yönetim, katılımcıdır (demokratik).	3,80	5	10 kişi % 11,76	3 kişi % 3,52	17 kişi % 20,20	19 kişi % 22,58	36 kişi % 42,35	2 kişi % 2,35	Fikrim yok
29.Örgütümüzde yönetim, sahte demokrattır (iki yüzlüdür)	2,27	1	47 kişi % 55,47	4 kişi % 4,76	9 kişi % 10,59	14 kişi % 16,47	11 kişi % 12,86	2 kişi % 2,35	Katılmıyorum

			32	70	58	47	94	35	
30.Örgüt kültürünü oluşturan öğelerden biri de örgüte özgü “statü”, “teşvik”, “bütünleşme”, “yenileme” gibi törenlerdir. Örgütümüzde bu tarz törenler sıklıkla düzenlenir.	2,61	1	29 kişi % 34,52	8 kişi % 9,52	26 kişi % 30,95	11 kişi % 13,09	11 kişi % 13,09	3 kişi % 3,57	Katılmıyorum
31.Örgütümüzde çalışanlar, örgütün amaç ve işlevlerini bilerek örgüt değerlerine sıkı sıkıya bağlıdır.	3,67	5	10 kişi % 11,62	11 kişi % 12,79	9 kişi % 10,46	23 kişi % 26,74	33 kişi % 38,37	1 kişi % 1,16	Fikrim yok
32.Örgütümüzde üstler, iş görenlerin hak ve hukuklarına bağlıdırlar	4,01	5	9 kişi % 10,46	6 kişi % 6,97	5 kişi % 5,81	21 kişi % 24,41	45 kişi % 52,32	1 kişi % 1,16	Katılıyorum
33.Örgütümüzde her iş gören sadece bağlı olduğu amire karşı sorumludur.	3,06	5	31 kişi % 35,63	9 kişi % 10,34	4 kişi % 4,59	9 kişi % 10,34	34 kişi % 39,08	0 kişi	Fikrim yok
34.Örgütümüzde yöneticiler sadece kendine bağlı astlara emir vermekle yükümlüdür.	3,62	5	18 kişi % 20,68	7 kişi % 8,07	8 kişi % 9,19	11 kişi % 12,64	43 kişi % 49,42	0 kişi	Fikrim yok
35.Örgütümüzde “pozisyon gücü” farklı bir deyişle her iş görenin bulunduğu mevkiden aldığı güç ön plandadır.	4,28	5	4 kişi % 4,70	1 kişi % 1,17	11 kişi % 12,94	20 kişi % 23,52	49 kişi % 57,64	2 kişi % 2,35	Katılıyorum

Tablo 1: Genel olarak anket sonuçları
(1-2: katılmıyorum, 3:fikrim yok, 4-5: katılıyorum)

SORULAR	ARİTMETİK ORTALAMA	MOD	1	2	3	4	5	boş	GENEL TUTUM
2.Örgüt yönetimimize göre herkes kendi problemini kendisi çözmelidir.	1,95	1	54 kişi % 62,07	9 kişi % 10,34	3 kişi % 3,45	16 kişi % 18,39	5 kişi % 5,75	0	Katılmıyorum
3.Örgütümüzde çalışanlar sorumluluk almaya pek yanaşmazlar.	3,28	4	20 kişi % 22,99	9 kişi % 10,34	6 kişi % 6,9	30 kişi % 34,48	22 kişi % 25,29	0	Fikrim yok
4.Örgütümüzde iyi performans gösteren bireyler terfi edebilir.	3,63	5	14 kişi % 16,09	8 kişi % 9,2	10 kişi % 11,49	19 kişi % 21,84	36 kişi % 41,38	0	Fikrim yok
5.Örgütümüzde ödül ve teşvikler, ceza ve eleştiriden daha fazladır.	2,62	1	34 kişi % 39,53	7 kişi % 8,14	15 kişi % 17,44	17 kişi % 19,77	13 kişi % 15,12	1 kişi % 1,16	Katılmıyorum
7.Örgütümüzde çalışan astlar ve üstler arasında dostça davranışlar söz konusudur.	3,51	4	16 kişi % 19,04	8 kişi % 9,52	1 kişi % 1,19	33 kişi % 39,29	26 kişi % 30,95	3 kişi % 3,57	Fikrim yok
17.Yönetim felsefemiz, üstlerimize ters düşse bile fikirlerimizi beyan etmemize fırsat tanır.	3,26	5	22 kişi % 25,58	7 kişi % 8,14	9 kişi % 10,47	23 kişi % 26,74	25 kişi % 29,07	1 kişi % 1,16	Fikrim yok
22.Örgütümüzde, demokratik bir örgüt kültürü hakimdir.	3,55	5	12 kişi % 14,63	9 kişi % 10,97	13 kişi % 15,85	18 kişi % 21,95	30 kişi % 36,58	5 kişi % 6,09	Fikrim yok
23.Örgütümüzde, bürokratik bir örgüt kültürü hakimdir	3,50	5	11 kişi % 13,25	12 kişi % 14,45	14 kişi % 16,86	19 kişi % 22,89	27 kişi % 32,53	4 kişi % 4,81	Fikrim yok

24.Örgütümüzde, güçlü örgüt kültürünün öğelerinden sayılan, “işe bağlılık” ve “iş yerine bağlılık” gibi unsurlar yüksek seviyededir.	4,26	5	2 kişi % 2,29	6 kişi % 6,89	9 kişi % 10,34	20 kişi % 22,98	50 kişi % 57,47	0 kişi	Katılıyorum
27.Örgütümüzde yönetim, hükmedicidir (bürokratik).	3,49	5	12 kişi % 14,45	10 kişi % 12,04	15 kişi % 18,07	17 kişi % 20,48	29 kişi % 34,93	4 kişi % 4,81	Fikrim yok
28.Örgütümüzde yönetim, katılımcıdır (demokratik).	3,80	5	10 kişi % 11,76	3 kişi % 3,52	17 kişi % 20	19 kişi % 22,58	36 kişi % 42,35	2 kişi % 2,35	Fikrim yok
29.Örgütümüzde yönetim, sahte demokrattır (iki yüzlüdür)	2,27	1	47 kişi % 55,32	4 kişi % 4,70	9 kişi % 10,58	14 kişi % 16,47	11 kişi % 12,94	2 kişi % 2,35	Katılmıyorum
30.Örgüt kültürünü oluşturan öğelerden biri de örgüte özgü “statü”, “teşvik”, “bütünleşme”, “yenileme” gibi törenlerdir. Örgütümüzde bu tarz törenler sıklıkla düzenlenir.	2,61	1	29 kişi % 34,52	8 kişi % 9,52	26 kişi % 30,95	11 kişi % 13,09	11 kişi % 13,09	3 kişi % 3,57	Katılmıyorum
31.Örgütümüzde çalışanlar, örgütün amaç ve işlevlerini bilerek örgüt değerlerine sıkı sıkıya bağlıdır.	3,67	5	10 kişi % 11,62	11 kişi % 12,79	9 kişi % 10,46	23 kişi % 26,74	33 kişi % 38,37	1 kişi % 1,16	Fikrim yok
35.Örgütümüzde “pozisyon gücü” farklı bir deyişle her iş görenin bulunduğu mevkiden aldığı güç ön plandadır.	4,28	5	4 kişi % 4,70	1 kişi % 1,17	11 kişi % 12,94	20 kişi % 23,52	49 kişi % 57,64	2 kişi % 2,35	Katılıyorum

Tablo 2: Örgüt kültürü ile ilgili anket soru ve cevapları

SORULAR	ARİTMETİK ORTALAMA	MOD	1	2	3	4	5	boş	GENEL TUTUM
1.Örgütümüzde yöneticilerimiz sadece yol gösterir, işle ilgili sorumluluk kişilere aittir.	4,27	5	6 Kişi % 6,9	6 kişi % 6,9	3 kişi % 3,4	15 kişi % 17,25	57 kişi % 65,52	0	Katılıyorum
8.Örgütümüzde üst yönetim, iyi düşünülmüş iş gören fikirlerine fırsat tanır.	4,09	4	3 kişi % 3,45	5 kişi % 5,75	7 kişi % 8,05	38 kişi % 43,68	34 kişi % 39,08	0	Katılıyorum
11.Örgütümüzde üstler astları anlamakta zorlanırlar.	3,23	4	20 Kişi % 23,81	10 kişi % 11,90	6 kişi % 7,14	26 kişi % 30,95	22 kişi % 26,19	3 kişi % 3,57	Fikrim yok
12.Örgüt üst yönetimi, astların duygu ve düşüncelerine değer vermek gerektiğine inanır.	3,53	4	13 kişi % 15,12	7 kişi % 8,14	12 kişi % 13,95	29 kişi % 33,72	25 kişi % 29,07	1 kişi % 1,16	Fikrim yok
14.Örgüt üst yönetimi, astların kişisel performans ve verimliliğini artırmak için iş görenlere baskı uygulamaz	2,68	1	33 kişi % 37,93	12 kişi % 13,79	8 kişi % 9,20	17 kişi % 19,54	17 kişi % 19,57	0	Katılmıyorum
15. Üst yönetim, iş görenlerin örgütten memnun oldukları sürece verimli olacaklarını düşünür.	4,39	5	4 kişi % 4,60	5 kişi % 5,75	4 kişi % 4,60	14 kişi % 16,09	60 kişi % 68,97	0	Katılıyorum
16.Örgüt üst yönetimi, işletme içi bölümlerin kişiler arası rekabet için önemli olduğunu düşünür.	3,60	4	9 kişi % 10,84	10 kişi % 12,05	16 kişi % 19,28	18 kişi % 21,69	30 kişi % 36,14	4 kişi % 4,82	Fikrim yok
18.Örgütümüzde yöneticiler, söylem ve vaatlerini gerçekleştirirler	3,95	5	11 kişi % 12,64	1 kişi % 1,15	13 kişi % 14,94	18 kişi % 20,69	44 kişi % 50,57	0	Fikrim yok

20.Örgütümüzde yöneticilerin 'içi' başka 'dışı' başkadır.	3,03	1	27 Kişi % 31, 03	2 kişi % 2, 30	23 kişi % 26, 44	11 kişi % 12, 64	24 kişi % 27, 59	0 kişi	Fikrim yok
25.Örgütümüzün üst yönetimi, iş görenlere karşı yüksek seviyede "iş gören bağlılığına" sahiptir.	3,58	5	9 kişi % 10, 58	13 kişi % 15, 29	11 kişi % 12, 94	23 kişi % 27, 05	29 kişi % 34, 11	2 kişi % 2, 35	Fikrim yok
32.Örgütümüzde üstler, iş görenlerin hak ve hukuklarına bağlıdırlar	4,01	5	9 kişi % 10, 46	6 kişi % 6, 97	5 kişi % 5, 81	21 kişi % 24, 41	45 kişi % 52, 32	1 kişi % 1, 16	Katılıyorum
34.Örgütümüzde yöneticiler sadece kendine bağlı astlara emir vermekle yükümlüdür.	3,62	5	18 kişi % 20, 68	7 kişi % 8, 07	8 kişi % 9, 19	11 kişi % 12, 64	43 kişi % 49, 42	0 kişi	Fikrim yok

Tablo 3: Üstler ile ilgili anket sorularının dağılımı

SORULAR	ARİTMETİK ORTALAMA	MOD	1	2	3	4	5	boş	GENEL TUTUM
6.Örgütümüzde üstlerini eleştirebilir.	2,81	1	32 kişi %37,65	6 kişi %7,06	11 kişi %12,94	8 kişi %9,18	18 kişi %21,18	2 kişi %2,35	Katılmıyorum
9.Örgütümüz genel olarak üstler kadar astlar için de rahat ve esnek bir çalışma ortamına sahiptir.	2,83	1	29 kişi %34,12	13 kişi %15,29	5 kişi %5,88	18 kişi %21,18	20 kişi %23,53	2 kişi %2,35	Katılmıyorum
10.Örgütümüzde üstleri anlamakta zorlanırlar.	3,03	1	26 Kişi %30,23	11 Kişi %12,79	4 Kişi %4,65	24 Kişi %27,91	21 Kişi %24,42	1 Kişi %1,16	Fikrim yok
13.Zor bir görev üstlendiğim zaman, amirlerim genellikle yardımcı olurlar.	4,30	5	6 kişi %6,98	5 kişi %5,81	2 kişi %2,33	17 kişi %19,77	56 kişi %65,12	1 kişi %1,16	Katılıyorum
19.Örgütümüzde iş görenler, söylem ve vaatlerini gerçekleştirirler	3,76	5	7 Kişi %8,24	11 kişi %12,94	8 kişi %9,41	28 kişi %32,94	31 kişi %36,47	2 kişi %2,35	Fikrim yok
21.Örgütümüzde iş görenlerin ‘içi’ başka ‘dışı’ başkadır.	2,83	1	31 kişi %36,04	7 kişi %8,13	13 kişi %15,11	15 kişi %17,44	20 kişi %23,25	1 kişi %1,16	Katılmıyorum
26.Örgütümüzde, iş görenler fikir ve düşüncelerini, “açık kapı” politikası kapsamında rahatça üstlerine açıklayabilirler.	3,82	5	11 kişi %12,79	8 kişi %9,30	1 kişi %1,16	31 kişi %36,04	35 kişi %40,69	1 kişi %1,16	Fikrim yok
33.Örgütümüzde her iş gören sadece bağlı olduğu amire karşı sorumludur.	3,06	5	31 kişi %35,63	9 kişi %10,34	4 kişi %4,59	9 kişi %10,34	34 kişi %39,08	0 kişi	Fikrim yok

Tablo 4: Astlar ile ilgili anket soruları ve cevapları

